

Destination UX

Projektowanie programów
wsparcia innowacji
zorientowanych na użytkownika

Destination UX

Projektowanie programów wsparcia innowacji zorientowanych na użytkownika

Publikacja dostępna na stronie internetowej

www.parp.gov.pl

Wersja elektroniczna

Warszawa 2021

Opracowanie graficzno-techniczne:

www.ccpbg.com.pl

Spis treści

Streszczenie	7
Informacje kontaktowe	9
Wprowadzenie	10
Czym jest publikacja „Projektowanie programów wsparcia innowacji zorientowanych na użytkownika”	10
Partnerstwo	11
Grupa docelowa i wyzwania	14
Metodologia projektu	14
Projektowanie usług dla programów wsparcia innowacji	16
Czym jest projektowanie usług (<i>service design</i>)	16
Fazy i narzędzia procesu projektowego	20
Dlaczego projektowanie usług (<i>service design</i>) jest ważne dla programów wsparcia innowacji	24
Proces projektowania programów wsparcia innowacji przyjaznych użytkownikowi	27
W jaki sposób zastosować projektowanie usług (<i>service design</i>) do oceny programu wsparcia innowacji	28
W jaki sposób zastosować projektowanie usług (<i>service design</i>) do przygotowania programów wsparcia innowacji	30
Studia przypadku dotyczące programów wsparcia innowacji przyjaznych dla użytkownika	33
Grecja – Centrum Rozwoju Biznesu i Kulturalnego (KEPA)	33
Nazwa inicjatywy: Re:Connect	33
Wielka Brytania – Uniwersytet Metropolitalny w Cardiff (PDR)	38

Nazwa inicjatywy: „By Design”	38
Nazwa inicjatywy: SMART Suite of Innovation support programmes [Pakiet programów wsparcia dla Innowacji SMART]	42
Polska – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości	47
Nazwa inicjatywy: gov_LAB.	47
Nazwa inicjatywy: Granty na dizajn.	52
Nazwa inicjatywy: Poland Prize	57
 Opis pilotaży w Grecji, Wielkiej Brytanii i Polsce: W jaki sposób wykorzystano proces projektowy, aby zmierzyć i poprawić poziom satysfakcji interesariuszy, którzy uczestniczyli w lokalnych programach wsparcia innowacji	61
Grecja:	61
Wielka Brytania	72
Polska	85
 Źródła	95
 Przydatne linki	96
 Zestaw narzędzi do projektowania programów wsparcia innowacji zorientowanych na użytkownika	97
Faza I	98
Persona	98
Mapowanie podróży użytkownika [<i>User Journey Mapping</i>]	101
Podział ról w zespole [<i>Team allocation and management</i>]	104
Nadzieje i obawy [<i>Hopes and fears</i>]	106
Kanwa wsparcia dla biznesu [<i>Business Support Canvas</i>]	109
Mapowanie interesariuszy [<i>Stakeholder Mapping</i>]	111
Badanie użytkowników [<i>User research</i>]	114

Faza II.....	118
Definicja problemu [<i>Problem definition</i>]	118
Teoria zmiany [<i>Theory of change</i>]	121
Mapa ograniczeń projektowych [<i>Constraints framework</i>]	125
Analiza SWOT [<i>SWOT Analysis</i>]	128
Faza III	133
Mapowanie podróży użytkownika [<i>User Journey Mapping</i>].....	133
Symulacja [<i>Table-Top-Walk</i>]	136
Kanwa wsparcia dla biznesu BSC [<i>Business Support Canvas</i>].....	138
Odgrywanie ról/scenki [<i>Acting /Role play</i>]	140
Panel wyzwania [<i>Challenge Panel</i>]	141
Generowanie pomysłów – ideacja [<i>Ideation</i>]	143
Scenariusze użytkownika (analiza rozwiązań cyfrowych) [<i>Scenarios</i>]	146
Storyboardy (na potrzeby rozwiązań cyfrowych).....	150
Portfolio pomysłów [<i>Idea portfolio</i>]	153
Faza IV	155
Gromadzenie danych z przeprowadzonych testów [<i>Collecting data from testing</i>]....	155
Plan wdrożenia usługi [<i>Service Blueprint</i>]	156

Autorzy oraz zespół projektowy DESTINATION UX ponoszą wyłączną odpowiedzialność za zawartość niniejszego dokumentu oraz poglądy wyrażone w niniejszym opracowaniu. W żadnych okolicznościach nie należy ich postrzegać jako przedstawiające stanowisko Unii Europejskiej, zarządzających programem, lub instytucji zaangażowanych w projekt.

Niniejszy projekt uzyskał wsparcie Komisji Europejskiej i stanowi wynik współpracy pomiędzy Centrum Rozwoju Biznesu i Kulturalnego – KEPA (Grecja), Uniwersytetem Metropolitalnym w Cardiff – PDR (Wielka Brytania) oraz Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości – PARP (Polska). Kluczowy zespół osób współpracujących przy projekcie to (kolejność alfabetyczna dla każdego partnera): Angeliki Barakli, Poppy Oikonomou, Anna Koktsidou, Nikos Rovatsos, Anna Whicher, Ollie Sutcliffe, Piotr Świątek, Izabela Banaś, Marta Malesińska oraz Sylwia Rink.

Autorzy składają szczególne podziękowania uczestnikom pilotażów, w których testowane były robocze wersje narzędzi i metodyki zaproponowane w niniejszej publikacji – to oni podzielili się z nami bezcennymi informacjami zwrotnymi i doświadczeniami.

Streszczenie

Celem projektu Destination UX było sprostanie wyzwaniom, które stoją przed krajowymi i regionalnymi instytucjami, w zakresie zwiększenia satysfakcji i uczestnictwa małych i średnich firm (MSP) w istniejących i przyszłych programach ukierunkowanych na rozwój innowacyjności. Dzięki uczestnictwu w projekcie partnerzy opracowali zestaw narzędzi do przygotowania programów wsparcia innowacji, dostosowanych do potrzeb firm i służących poprawie doświadczeń MSP w trakcie korzystania z nich. Jaka metodologia może faktycznie pomóc innym agencjom zajmującym się innowacjami w sprostaniu temu wyzwaniu? Partnerzy projektu spieszą z odpowiedzią: *design* (projektowanie, podejście projektowe)! Zaczniemy jednak od tego, czym jest *design*.

„*Design* to podejście do rozwiązywania problemów, w którym punktem odniesienia dla procesu tworzenia jest użytkownik. Dzięki temu można je zastosować w procesie rozwijania produktów i usług przyjaznych użytkownikom w sektorze prywatnym, a także efektywnych usług publicznych¹”. „W *designie* nie chodzi wyłącznie o wygląd rzeczy, ale również o sposób ich działania. Projektowanie tworzy wartość i przyczynia się do wzrostu konkurencyjności, dobrobytu i dobra ogółu w Europie. Celem Komisji Europejskiej jest przyspieszenie podejmowania działań związanych z projektowaniem w działalności przemysłowej i innowacyjnej na poziomie unijnym, krajowym i regionalnym²”. Ponadto projektowanie to dobry biznes. W badaniu zainicjowanym przez McKinsey jesienią 2019 r. potwierdzono, że: „Firmy stosujące projektowanie zwiększyły swoje przychody i całkowity zwrot z inwestycji dla udziałowców/akcjonariuszy (TRS) znacząco bardziej niż ich konkurenci w branży. W ciągu pięcioletniego okresu – wzrost przychodów w tych

1 Dr Whicher A. *Head of Design Policy of the International Design and Research Centre at Cardiff, Metropolitan University.*

2 DG GROWTH – dedykowana strona dotycząca Programowania dla Innowacji, Polityki innowacyjnej.

przedsiębiorstwach był wyższy o 32 punkty procentowe, a wzrost TRS wyższy o 56 punktów procentowych³”.

Trzech partnerów: Destination UX, czyli Centrum Rozwoju Biznesu i Kulturalnego – KEPA (Grecja), Uniwersytet Metropolitalny w Cardiff – PDR (Wielka Brytania) oraz Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – PARP (Polska), to regionalne lub krajowe instytucje, które dostarczają programy/usługi wsparcia innowacji. Będąc kluczowymi graczami w dziedzinie projektowania programów adresowanych do MSP, zdecydowały się połączyć siły w celu opracowania poradnika „Projektowanie programów wsparcia innowacji zorientowanych na użytkownika”. Mamy nadzieję, że dokument ten, stanowiący zestaw wytycznych i narzędzi, będzie pomocny dla każdej podobnej organizacji, która projektuje lub świadczy usługi dla przedsiębiorców.

Partnerzy wykorzystali swoje doświadczenia, wiedzę oraz wyniki niniejszego projektu, aby nie tylko dzielić się wynikami wzajemnego uczenia się, ale także udowodnić wartość dodaną *designu*, w tym stawiania potrzeb użytkowników w centrum swoich działań.

Dokument został opracowany przy wykorzystaniu metodologii *Twinning Advanced Methodology* (Twinning+), która stwarza uczestnikom przestrzeń do dzielenia się problemami, wymiany wiedzy i zrozumienia różnych punktów widzenia.

Niniejszy dokument zawiera – w porządku chronologicznym:

1. Ogólny opis projektu, jego celów i partnerów, jak również informacje o napotkanych wyzwaniach.
2. Analizę podejścia opartego na projektowaniu usług (*service design*).
3. Opis studiów przypadku, którymi partnerzy dzielili się podczas procesu wzajemnego uczenia się w trakcie projektu.

3 McKinsey Quarterly. (październik 2018) *The business value of design*.

4. Opis działań pilotażowych wdrożonych we wszystkich trzech krajach partnerskich i przedstawienie ich wyników.
5. Wykaz źródeł, ilustracji i użytecznych linków.
6. Wyjaśnienia i szablony narzędzi, które można użyć w procesie projektowym.

Informacje kontaktowe

Lider projektu



Angeliki Barakli – Koordynatorka

Business and Cultural Development Centre – KEPA

[Centrum Rozwoju Biznesu i Kulturalnego – KEPA]

Leda-Maria Block, Hermes building

57001 Themi, Thessaloniki, GRECJA

Nr telefonu: +30 2310480000

adres e-mail: baraklia@e-kepa.gr

Partner projektu



Dr Anna Whicher – Koordynatorka

Cardiff Metropolitan University – PDR

[Uniwersytet Metropolitalny w Cardiff – PDR]

Western Avenue 200 LLANDAFF, CF5 2YB, Wielka Brytania

Nr telefonu: +44 (0) 29 2041 702

adres e-mail: awhicher@cardiffmet.ac.uk

Partner projektu



Sylwia Rink – Koordynatorka

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – PARP

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa, Polska

Nr telefonu: +48 22 432 88 60

adres e-mail: sylwia_rink@parp.gov.pl

Wprowadzenie

Czym jest publikacja „Projektowanie programów wsparcia innowacji zorientowanych na użytkownika”

Niniejszy dokument stanowi wynik projektu Destination UX wdrożonego przez jego partnerów (KEPA – Grecja, PDR – Wielka Brytania, PARP – Polska). Trzy instytucje zajmujące się innowacjami podjęły współpracę, aby sprostać wspólnemu wyzwaniu, jakim jest wsparcie dla innowacji, stosując w tym celu metodologię Twinning+.

Metodologia Twinning+ to połączenie elementów dzielenia się wiedzą i wspólnego działania w małych grupach, w których odbywa się proces uczenia się. W trakcie wdrażania projektu partnerzy wymieniali się doświadczeniem w zakresie procesu projektowania w celu stworzenia narzędzi, które pozwolą zwiększyć poziom satysfakcji i uczestnictwa MSP w istniejących i przyszłych programach wsparcia innowacji, dzielili się informacjami o dobrych i złych praktykach. Ostatecznym celem było opracowanie podręcznika przedstawiającego sposób projektowania i przeprojektowania programów wsparcia innowacji, przyjaznych użytkownikowi, z wykorzystaniem metod i narzędzi *service design*.

Partnerzy stworzyli zestaw narzędzi służących przygotowywaniu programów wsparcia innowacji, dostosowanych do potrzeb firm i poprawie doświadczenia MSP w korzystaniu z nich. Zestaw narzędzi miał zapewnić pomoc w zakresie:

- odwzorowania ścieżki, jaką przechodzą firmy uczestniczące w programach wsparcia innowacji,
- zidentyfikowania poziomu satysfakcji na każdym etapie,
- określenia sposobu ulepszenia procesu.

Szczegółowe cele projektu:

- Utworzenie grupy wzajemnego uczenia się w celu wzmocnienia kompetencji w dziedzinie projektowania i wdrażania programów przyjaznych użytkownikowi, w celu wspierania innowacji w MSP, poprzez zastosowanie metodologii Twinning+.
- Dokonanie oceny dobrych praktyk związanych z projektowaniem i oceną programów przyjaznych użytkownikowi.
- Stworzenie podręcznika i zestawu narzędzi projektowania przyjaznych użytkownikowi programów wsparcia innowacji dla MSP oraz ulepszenia istniejących instrumentów.
- Ustanowienie trwałego partnerstwa pozwalającego na kontynuację procesu wzajemnego uczenia się.

Projekt pozwolił na wymianę wiedzy uczestników w zakresie:

- Przeprowadzenia działań pilotażowych metodyki i zestawu narzędzi przez każdego z partnerów, w ramach jednego programu wsparcia innowacji MSP.
- Poprawy procesów administracyjnych i wdrożeniowych w zakresie zarządzania programami wsparcia dla innowacji.
- Udoskonalenia sposobów diagnozowania potrzeb MSP oraz najbardziej adekwatnych dla nich rodzajów wsparcia
- Zidentyfikowania dobrych praktyk projektowania i wdrażania programów wsparcia innowacji.

Partnerstwo

W skład konsorcjum weszły trzy agencje o podobnym profilu zajmujące się innowacjami, co zapewniło skuteczność procesu wzajemnego uczenia się.

KEPA, koordynator konsorcjum, posiada zarówno duże doświadczenie w zakresie koordynowania projektów finansowanych przez UE, jak i w zakresie pełnienia roli znaczącego partnera w projektach promujących *design*. KEPA to Pośrednicząca Instytucja Zarządzająca dla programów krajowych i wspólnotowych na szczeblu regionalnym i krajowym. Od momentu założenia organizacja KEPA pomyślnie wdrożyła ponad 100 programów/działań i zarządzała ponad 30 000 projektów, z całkowitym budżetem wynoszącym ponad 3 mld EUR. Jej działalność koncentruje się na 3 głównych filarach: myśleniu projektowym, mikrofinansowaniu i gospodarce społecznej. Dzięki swojemu dotychczasowemu uczestnictwu w kilku projektach, KEPA zdobyła znaczące doświadczenie i know-how w określonych branżach, jednocześnie uczestnicząc jako aktywny członek w kilku Sieciach Europejskich (EMN, MFC, BEDA). Do dziś KEPA pomyślnie uczestniczyła w 28 projektach finansowanych ze środków UE, z łącznym budżetem wynoszącym ponad 21 mln EUR. W 2017 r. KEPA uruchomiła projekt stworzenia *Hellenic Design Centre* (HDC), pierwszej w Grecji organizacji zapewniającej zintegrowane usługi wsparcia w zakresie projektowania dla sektora prywatnego i publicznego, które to projektowanie ukierunkowane jest na rozwiązywanie problemów i stymulowanie innowacji w usługach i procesach poprzez zorientowanie na użytkowników. Od momentu utworzenia ośrodek HDC oferuje usługi w zakresie szkolenia i wsparcia MSP, organom publicznym i organizacjom społeczeństwa obywatelskiego oraz promuje projektowanie jako czynnik stymulujący wzrost i konkurencyjność MSP i gospodarki.

PDR to publiczna instytucja zajmująca się *designem* i innowacjami, która współpracuje z walijskim rządem w zakresie projektowania i wdrażania programów wsparcia MSP i podmiotów publicznych. Uzyskała ogólnoświatową renomę, dzięki umiejętności generowania nowej wiedzy w zakresie projektowania i rozwoju, a także jej wykorzystywania i dzielenia się nią zarówno ze środowiskiem akademickim, jak i biznesowym. Kluczową mocną stroną tej instytucji jest komplementarność jej wewnętrznych kompetencji oraz jakość i skala jej krajowych, a także unijnych sieci. PDR posiada znaczące doświadczenie w zakresie wdrażania projektów finansowych ze środków

UE oraz promowania projektowania zorientowanego na użytkownika w tworzeniu programów wsparcia innowacji i polityce rozwoju.

PARP to agencja rządowa, która od 2000 roku wspiera rozwój małych i średnich firm w Polsce. Działalność Agencji koncentruje się na wspieraniu powstawania i rozwoju podmiotów gospodarczych, wzmacnianiu pozycji konkurencyjnej firm na bazie innowacji i nowoczesnych technologii, podnoszeniu kwalifikacji pracowników, kształtowaniu przyjaznego otoczenia biznesowego i tworzeniu warunków do prowadzenia działalności gospodarczej.

PARP oferuje wsparcie finansowe oraz szkoleniowo-doradcze dla przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu, jednostek samorządu terytorialnego, państwowych jednostek budżetowych i uczelni. W latach 2014–2020 Agencja odpowiadała za realizację działań w ramach trzech programów operacyjnych finansowanych ze środków UE: Inteligentny Rozwój, Polska Wschodnia oraz Wiedza Edukacja Rozwój.

PARP posiada unikalne doświadczenie nie tylko we wspieraniu przedsiębiorstw, ale także w obszarze badań i analiz. Agencja prowadzi badania ewaluacyjne programów wspierających konkurencyjność i innowacyjność gospodarki, podnoszących kwalifikacje kadr sektora prywatnego oraz rozwijających infrastrukturę społeczno-gospodarczą. Celem prowadzonych badań jest dostarczenie ustaleń i rekomendacji polityk sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi polskiej gospodarki, w szczególności stymulowaniu przedsiębiorczości i innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw oraz poprawie efektywności otoczenia biznesowego. Prowadzone przez PARP ewaluacje dostarczają wiedzy niezbędnej w planowaniu i programowaniu procesów instrumentów wsparcia oraz są ważnym narzędziem weryfikacji skuteczności udzielanego wsparcia.

W ramach działalności badawczo-analitycznej PARP prowadzi również monitoring i ocenę strategii inteligentnych specjalizacji w Polsce. Ponadto, we współpracy z Partnerami, utworzyła Centrum Analiz i Pilotaży dla nowego systemu wsparcia

(inno_LAB). Głównym zadaniem inno_LAB jest tworzenie i testowanie nowych narzędzi wspierających innowacje oraz stymulowanie współpracy i budowanie potencjału aktorów krajowego systemu innowacji.

Działania PARP obejmują również szkolenia dla instytucji publicznych i jednostek samorządu terytorialnego, mające na celu upowszechnianie projektowania przyjaznych użytkownikom programów innowacyjnych dla MSP.

Grupa docelowa i wyzwania

Główną grupą docelową niniejszego dokumentu są instytucje wspierające innowacje, a głównym jego celem jest udzielenie im pomocy w ulepszaniu lub tworzeniu przyjaznych dla użytkownika programów wsparcia innowacji.

Aktualne wyzwania stojące przed agencjami wspierającymi innowacje to projektowanie nowych programów w taki sposób aby adekwatnie uwzględniały potrzeby użytkowników, oraz poprawienie istniejących programów wsparcia, w przypadkach gdy takich potrzeb nie uwzględniają (lub uwzględniają w niedostatecznym stopniu).

Metodologia projektu

Projekt DestinationUX realizowany był w modelu Twinning+ (stopień zaawansowany). Jednocześnie metodologia pracy wybrana przez partnerów opierała się na podejściu projektowym (*Design Thinking, service design*), co oznacza, że partnerzy postawili użytkowników w centrum procesu przy tworzeniu materiałów do niniejszej publikacji.

Istotą metodologii *service design* jest projektowanie, które stawia potrzeby klientów lub użytkowników w samym centrum i które finalnie sprawia, że usługa jest im przyjazna i uwzględnia ich specyfikę. Projektowanie usług to uznana, dynamicznie rozwijająca się dyscyplina, która tworzyła się w duchu tradycji projektowania skoncentrowanego na człowieku, z korzeniami sięgającymi wczesnej produkcji, architektury i projektowania przemysłowego. Oferuje jasny zestaw stałych zasad i metod, które pozwalają na kreowanie efektywnych i kompleksowych usług poprawiających doświadczenia obywateli.

W ostatnich latach szczególnie eksperci w zakresie tworzenia polityk publicznych docenili wartość *designu* i myślenia projektowego, jako narzędzi do poprawy jakości usług dostarczanych przez administrację obywatelkom i obywatelom. Agencje zajmujące się wspieraniem innowacyjności firm również muszą zmierzyć się z wyzwaniem mniejszej ilości zasobów i rosnących oczekiwań ze strony biznesu.

W samym projekcie Destination UX zastosowano narzędzia i metodologię *service design* poprzez:

- wykorzystanie narzędzi współtworzenia w trakcie dwóch warsztatów *peer learning*,
- przeprowadzenie testu narzędzi opracowanych w projekcie, zebranie opinii i doświadczeń MSP oraz zaangażowanie ich w proces ulepszania trzech istniejących programów wsparcia innowacji w krajach partnerów.

W tym opracowaniu zastosowaniem metodologii myślenia projektowego jest rozwój usług, a zatem stosowany będzie termin **projektowanie usług** (*service design*).

Projektowanie usług dla programów wsparcia innowacji

Czym jest projektowanie usług (*service design*)

Usługi są wszechobecne w gospodarce. W krajach rozwiniętych odpowiadają za około 80% wyników gospodarczych. Ze względu na ich niematerialny charakter są niekiedy trudne do zauważenia. Szczególnie jeśli zostały opracowane i wprowadzone starannie i umożliwiają użytkownikom osiągnięcie ich celów w łatwy, zrozumiały i terminowy sposób. Objawiają się w swojej najgorszej postaci, kiedy nie spełniają oczekiwań użytkownika, są dezorientujące, mnożą przeszkody w trakcie realizacji lub prowadzą donikąd marnując czas i zasoby.

Przez dziesiątki lat wiodące organizacje, które wyprzedzały oczekiwania użytkowników i zadowalały swoich klientów poprzez dostarczanie doskonałej jakości usługi, cieszyły się swego rodzaju aurą posiadania jakiejś „tajemnicy przemysłowej”. Jednakże większość usług dostarczanych na rynku świadczone intuicyjnie, rutynowo i często nie uwzględniano zasadniczych potrzeb użytkowników lub pomijano ich istotne oczekiwania.

service design jako dyscyplina pojawił się w wyniku zrozumienia, że usługa jest dobrej jakości, odpowiednia dla użytkownika, kiedy jest postrzegana holistycznie: jako ułatwiająca jego podróż do określonego celu, angażująca różnych interesariuszy, zasoby i obejmująca różne czynności na drodze do celu. Podejście to pozwala również na dostrzeżenie, że na usługę składają się elementy widoczne (*frontstage*) i niewidoczne (*backstage*), dla klientów. Myślenie o usłudze w taki sposób umożliwia dostrzeżenie,

że różne punkty styku *frontstage* i *backstage* zaspokajają zróżnicowane potrzeby w wachlarzu sytuacji, a także harmonizują oczekiwania użytkowników z procesami będącymi ich podstawą.

service design przyczynił się do przeorganizowania branż i utworzenia nowych rynków dzięki start-upom określanych mianem unicorn (czyli jednorożec), takim jak Monzo, Uber lub Airbnb, które budują swoje unikalne usługi dzięki podejściu *service design*. Również sektor publiczny – największy i najstarszy usługodawca – wykorzystuje *service design* i generuje oszczędności, dzięki dostarczaniu usług, które optymalnie odpowiadają na bieżące potrzeby obywateli i minimalizują biurokrację oraz czas spędzany na zajmowaniu się pojedynczymi sprawami lub błędami.

Projektowanie usług to interdyscyplinarne podejście, które łączy w sobie różne metody i narzędzia z różnych dziedzin, np.: etnografii, psychologii, badań konsumenckich, projektowania interakcji, projektowania produktu, marketingu usług, strategii korporacyjnych i zarządzania. Na przykład metody przeprowadzania badań użytkowników zostały przejęte z etnografii i psychologii; model marketing mix wraz z podejściem „4P” z marketingu; analiza SWOT i planowanie strategiczne z nauk o zarządzaniu, a potrójną zasadę: atrakcyjność, funkcjonalność, użyteczność zaczerpnięto z dziedziny projektowania produktu.

Pomimo braku jednej powszechnie przyjętej definicji, praktycy i akademicy wydają się zgodni co do głównych zasad podejścia projektowego:

- ma na celu stworzenie usług, które są funkcjonalne, użyteczne, atrakcyjne, skuteczne i efektywne;
- jest zorientowane na użytkownika i współtworzenie z nim, które koncentruje się na doświadczeniu klienta oraz jakości usługi jako kluczowych warunkach sukcesu;

- prezentuje holistyczne podejście, uwzględniające całe środowisko usługi i w sposób integralny obejmuje strategię, system, procesy, a także decyzje dot. projektowania punktów styku;
- stanowi systematyczny i iteracyjny proces, który integruje interdyscyplinarne podejścia i metody zorientowane na użytkownika, interdyscyplinarne, zespołowe podejście i metody w cyklach ciągłego uczenia się⁴.

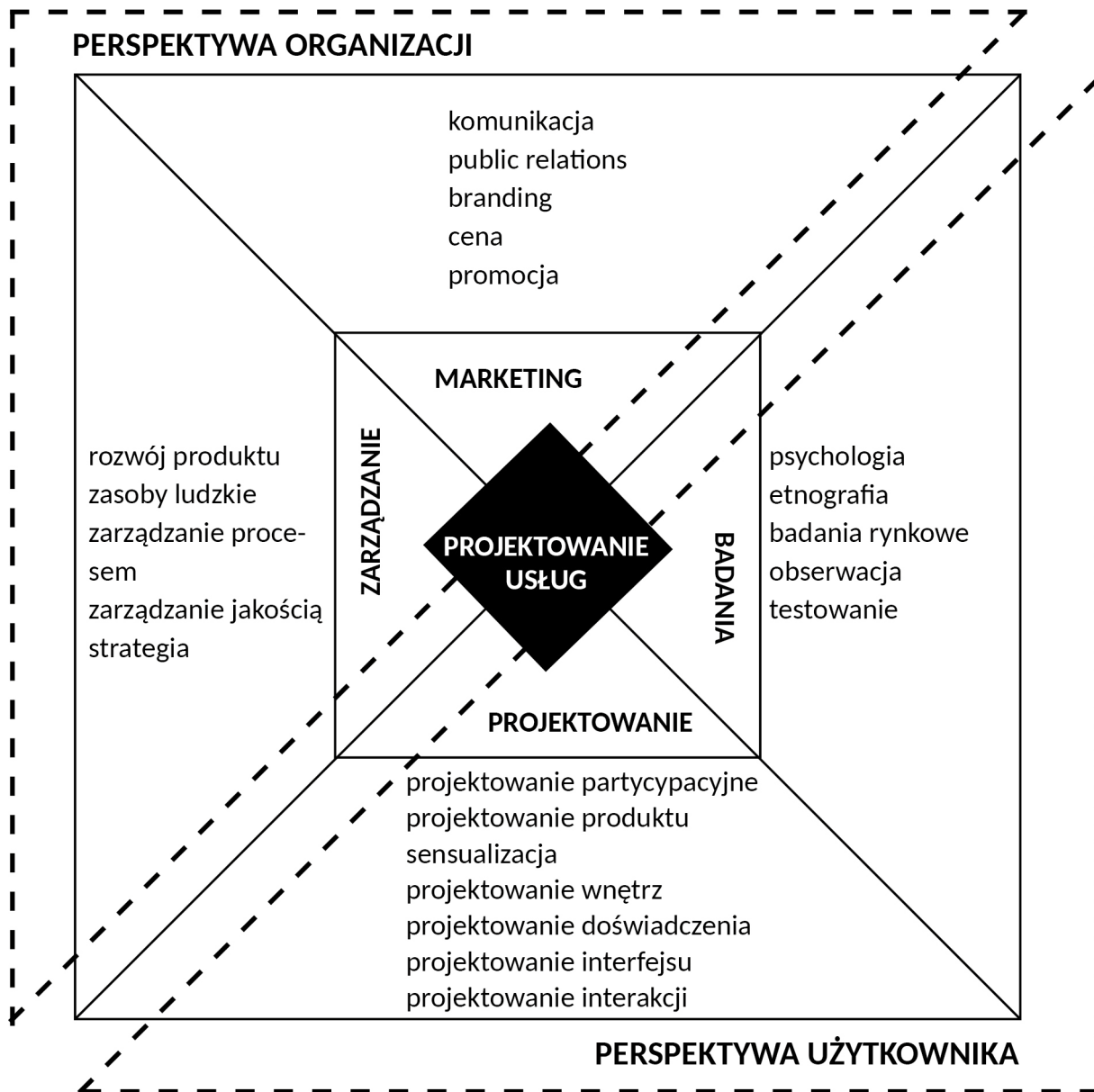
Service design dostarcza języka i aparatu pojęciowego do całościowego spojrzenia na usługę, zarówno z perspektywy organizacji, jak i użytkownika. Rząd brytyjski postrzega *service design* jako proces tworzenia usług, które rozwiążą kompleksowo problemy odbiorców i mogą składać się z wielu ścieżek:

- Od momentu, w którym użytkownik podejmuje starania, aby osiągnąć cel do momentu kiedy go osiąga,
- Usługi w części widocznej dla użytkownika, procesy wewnętrzne, politykę lub prawodawstwo wspierające, a także struktury organizacyjne, finansowe i nadzoru w zakresie usługi,
- W różnych kanałach: cyfrowym, telefonicznym, mailowym, bezpośredniego kontaktu fizycznego⁵.

4 Saco, R.M., Goncalves, A.P. (2008). *service design: An Appraisal*. *Design Management Review*, Vol. 19, Issue1, s. 12. Stickdorn, M., Schneider, J. (2013). *This is service design Thinking*. BIS Publishers, Amsterdam. Service design Network (2013). *What is service design?* <http://www.service-design-network.org/intro/> UK Design Council (2010). *What is service design*. <https://www.designcouncil.org.uk/resources/guide/design-methods-developing-services>.

5 Downe, L. (2016). *What we mean by service design*. Government Digital Service Blog, <https://gds.blog.gov.uk/2016/04/18/what-we-mean-by-service-design/>.

Ilustracja 1. Inspiracje dla metodologii projektowania usług (*service design*)



Foglieni, F., Villari, B., Maffei, S. (2018). *Designing Better Services. A Strategic Approach from Design to Evaluation*. Springer.

Zasadniczo *service design* to praca z użytkownikami, pracownikami dostarczającymi usługi oraz innymi interesariuszami w celu znajdowania rozwiązań, które będą skutkować większą satysfakcją wszystkich zaangażowanych związaną z prostotą usługi i jej

intuicyjnością. Zgodnie z hasłem londyńskiego Design Museum, które brzmi „Design – najlepszy przyjaciel ludzkości”, projektowanie ma na celu uczynienie ludzkości bardziej doskonałą we wszystkich jej aspektach, dzięki wykorzystaniu kreatywności człowieka. Dlatego też projektowanie dobrych usług powinno poprawiać sytuację nie tylko użytkowników, organizacji, pracowników, ale również powinno uwzględniać planetę oraz szerszej pojmowane dobro⁶.

Fazy i narzędzia procesu projektowego

Metodologia ta obejmuje cztery fazy, z których każda wymaga zastosowania innych narzędzi opisanych w części „Zestaw narzędzi”.

Faza I: Odkrywanie

Istotą tej fazy jest zrozumienie problemów oraz doświadczenia użytkowników. Narzędzia rekomendowane w tej fazie to:

Persony: Persony to archetypy osób, które korzystają z danej usługi lub na których dana usługa ma wpływ. Tworzy się je na początku projektu, po uzyskaniu wiedzy na temat swoich potencjalnych użytkowników. Służą one jako punkt odniesienia dla następnych etapów.

Mapa podróży użytkownika (customer journey map): Mapa podróży użytkownika to rozbiecie procesu na kolejne kroki wg kolejności chronologicznej. Stosuje się ją w trakcie badań, aby odkryć mocne i słabe strony usługi.

Podział ról w zespole: Dobrze zarządzany zespół jest niezbędny do efektywnego przeprowadzenia procesu projektowego. Członkowie zespołu są odpowiedzialni

6 Downe, L. (2020). *Good Services. How to design services that work*. BIS Publishers, Amsterdam.

za realizację projektu zgodnie z planem i ustaleniami, czyli za dostarczenie rozwiązania/usługi lub instrumentu. Jasny podział zadań bardzo pomaga w tym dynamicznym procesie.

Nadzieje i obawy: To skuteczny sposób wysondowania nastawienia uczestników do projektu lub warsztatu, a także wszelkich innych aktywności grupowych dotyczących projektowania usługi. „Nadzieje” pokazują oczekiwania zespołu odnośnie tego, co może zostać osiągnięte. „Obawy” wskazują na jego wątpliwości co do angażowania się we wspólną pracę.

Badania z użytkownikami: służą poznaniu zachowań i preferencji użytkowników. Mogą być stosowane na prawie każdym etapie procesu – począwszy od określenia potrzeb użytkowników w zakresie nowego produktu/usługi, po ocenę ich nastawienia do nowych produktów/usług.

Business Support canvas: Narzędzie to stosuje logikę popularnej „kanwy modelu biznesowego” (Business Model Canvas). Można je zastosować w fazie „Odkrywanie”, w celu sprawdzenia dotychczasowego modelu programu lub opracowania elementów przyszłego programu.

Mapa interesariuszy: Stosuje się na początku projektu w celu zmapowania grup osób oraz organizacji, których dotyczy usługa oraz które należy zaangażować w procesie.

Faza II: Definiowanie

Głównym celem fazy II jest dogłębne przeanalizowanie problemu, tak aby zdefiniować jego istotę przed rozpoczęciem procesu jego rozwiązywania. Narzędzia przedstawione w tej fazie mają na celu ułatwienie projektantom sformułowanie wyzwania i zebranie kluczowych wniosków z badań.

Rekomendowane narzędzia do tej fazy to:

Definicja problemu: Stosuje się ją wtedy, kiedy potrzebne jest uzgodnienie tematu i przygotowanie się do fazy badania. Tematy mogą posiadać różny poziom precyzji w zależności od projektu.

Teoria zmiany: Narzędzie przydatne do definiowania obecnego stanu i opisanie przyszłego, pożądanego stanu zdefiniowanego systemu, który zostanie osiągnięty dzięki naszej interwencji. Wymaga zgromadzenia określonych danych (desk research oraz badania użytkownika).

Mapa ograniczeń projektowych: Chociaż narzędzie to nadal należy do etapu definiowania problemu/wyzwania, to pomaga w zdefiniowaniu struktur prawnych/institutionalnych, praktycznych warunków, ograniczeń i elementów finansowych, które określają granice prototypowania.

Analiza SWOT: Prowadzi do zrozumienia, co może zaoferować projekt lub organizacja, jakie są jej słabe strony, którymi należy się zająć, aby odnieść sukces, a także do jakich działań należy pozyskać partnerów zewnętrznych w celu uzyskania wsparcia.

Faza III: Rozwijanie

Faza ta inicjuje opracowywanie rozwiązania. Członkowie zespołu rozpoczynają generowanie pomysłów, ich opisywanie, wizualizowanie i ocenianie. Narzędzia przedstawione w tej fazie mają na celu wsparcie projektantów/zespołu w opisywaniu i prezentowaniu sugerowanych rozwiązań.

Mapa podróży użytkownika: Mapa podróży użytkownika to rozbięcie procesu na kolejne kroki według kolejności chronologicznej. Stosuje się ją w trakcie fazy badania, ale także w fazie rozwijania w celu zmapowania nowych elementów projektowanej usługi.

Symulacja (Table Top Walk): Zbadanie z użytkownikami koncepcji rozwiązania. Zapewnia informacje o tym, co jest ważne, a co problematyczne dla użytkowników. Obejmuje wizualizację rozwiązania na planszy oraz jego omówienie z użytkownikami końcowymi.

Scenariusze i storyboardy: Uczestnicy wizualizują nową usługę i ożywiają ją za pomocą serii obrazów przedstawiających szczegółowo nową podróż i doświadczenia użytkownika. Ta część procesu może obejmować odgrywanie ról, aby pomóc uczestnikom lepiej zrozumieć przez co przechodzą użytkownicy (empatyzacja).

Kanwa wsparcia dla biznesu BSC (Business Support Canvas): Narzędzie stosowane przez główny zespół projektu. Zapewnia wizualizację mapy procesu/programu, a także umożliwia ocenę etapów pod kątem mocnych i słabych stron. Narzędzie obejmuje również sesje burzy mózgów ukierunkowane na ulepszenie modelowego procesu/programu.

Odgrywanie ról/scenki: Wyobrażanie sobie przyszłej usługi poprzez odgrywanie przez osoby wszystkich aspektów usługi. Najlepiej sprawdza się jako metoda testowania dla wczesnych koncepcji usługi.

Dyskusja panelowa: Zapewnia konstruktywne informacje zwrotne od osób, które nie są bezpośrednio zaangażowane w proces. To cenne narzędzie, kiedy koncepcja jest już dobrze sformułowana.

Generowanie pomysłów (ideacja): Sprawdza się najlepiej podczas warsztatów prowadzonych przez eksperta w celu wychwycenia i opracowywania nowych pomysłów. Do generowania pomysłów można wykorzystywać różne techniki burzy mózgów, ćwiczenia skojarzeniowe, szkicowanie lub przedstawianie.

Analiza danych z testów: Przetwarzanie informacji zgromadzonych w wywiadach i za pomocą innych środków, omawianie wyników i analizowanie właściwych wniosków

z zespołem. Ten etap pomaga w gromadzeniu informacji, które przyczynią się do poprawy/udoskonalenia prototypu.

Faza IV: Dostarczanie

Ta faza polega na zaplanowaniu wdrożenia zaprojektowanych rozwiązań, wyznaczeniu adekwatnych osób i zespołów oraz zaplanowaniu prac przygotowawczych.

Plan wdrożenia usługi (Service Blueprint): Plan ten pomaga w przygotowaniu wdrożenia zaprojektowanej usługi. Program lub usługa jest rozpisany na poszczególne kroki, wraz z uwzględnieniem wszystkich niezbędnych działań, jakie muszą zostać zaplanowane, aby w danym kroku użytkownik mógł zostać obsłużony. Pozwala on uwidocznić wszystkie momenty krytyczne, np. gdzie będą wymagane zwiększone zasoby po stronie organizacji lub gdzie prace różnych zespołów będą musiały się odbyć w ściśle zaplanowanym czasie.

Dlaczego projektowanie usług (service design) jest ważne dla programów wsparcia innowacji

Wspieranie innowacji przez organizacje otoczenia biznesu jest jak najbardziej usługą. Najczęściej jest finansowane ze środków publicznych w ramach działalności rządu, w zakresie stymulowania konkurencyjności, wzrostu gospodarczego lub tworzenia miejsc pracy. Programy wsparcia mogą łatwo stać się bardzo zbiurokratyzowane ze względu na publiczny charakter pomocy, wiele różnych szczebli zaangażowanych w dostarczenie pomocy, liczne regulacje oraz skomplikowane procedury przyznawania i prowadzenia sprawozdawczości. Skutkuje to tym, że oferta wsparcia jest niezrozumiała dla beneficjentów i może zniechęcać przedsiębiorców do aplikowania o pomoc. W konsekwencji organy aktywnie działające w obszarze wsparcia są zmuszone

do „prowadzenia klientów za rękę” przez skomplikowane meandry programów. Pomaga to wnioskodawcom, ale nie rozwiązuje przyczyny problemu i zwiększa obciążenie pracą specjalistów instytucji, w wyniku czego dostarczanie wsparcia staje się droższe.

Badania dotyczące efektywności wsparcia dla innowacji w Europie przeprowadzone w 2009 r. wskazały, że poziom satysfakcji beneficjentów „nie jest zbyt pozytywny”:

„Ankietowanych, którzy stwierdzili, że wsparcie w ogóle nie spełniło ich oczekiwań, było więcej niż ankietowanych, którzy wskazali, że w pełni spełniło ich oczekiwania. Mniej niż co trzeci ankietowany ocenił otrzymane wsparcie pod kątem finansowania, podnoszenia świadomości, networkingu i transferu technologii jako satysfakcjonujące”⁷.

Konsultacje ujawniły, że istnieje duża rozbieżność pomiędzy doświadczeniami przedsiębiorstw, tym, co jest oferowane i tym, co rzeczywiście otrzymują. W zasadzie nie było żadnego obszaru, który by uznano za „najlepszą praktykę”. Nawet organizacja świadcząca wsparcie zgodnie twierdziła, że mechanizm wsparcia potrzebuje poprawy. Niektóre badania sugerują nawet, że interwencje rządu w obszarze innowacyjności nie spełniają obietnic polepszenia wskaźników gospodarczych we wspieranych branżach⁸.

Dziesięć lat później dostęp do wsparcia publicznego w zakresie innowacji i rozwoju firm nadal wydaje się skomplikowany, zbiurokratyzowany i nieadekwatny: „Publiczne wsparcie dla innowacji, także to finansowane ze środków Unii Europejskiej, jest postrzegane jako

7 European Communities (2009). *Making public support for innovation in the EU more effective. Lessons learned from a public consultation for action at Community level*. SEC(2009)1197.

8 Becker, L. (2015). *Effectiveness of Public Innovation Support in Europe. Does Public Support Foster Turnover, Employment and Labour Productivity?* Cege Discussion Paper Number 236. Dostępne na SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2585442>; Wennberg, K., Karlson, N., Sandström, Ch. (2019). *Bureaucrats or Markets in Innovation Policy?* Ratio, Stockholm.

skomplikowane/zbiurokratyzowane, a procedury z nim związane powolne/wymagające poświęcenia dużej ilości czasu. Programy te faworyzują badania i rozwój nad bardziej ryzykownymi projektami innowacyjnymi i nie stanowią odpowiedzi na brak oferty finansowania projektów innowacyjnych na rynku.”⁹.

Jak zidentyfikowano w Programie roboczym Horyzont 2020 „agencje zajmujące się wsparciem innowacji rzadko angażują się w eksperymentowanie w zakresie polityk”¹⁰, aby rozpoznać nowe sposoby zapewniania wsparcia i testowania ich efektywności. Jednym z czynników jest fakt, że są one poddawane dużej presji na realizację istniejących programów, nawet jeśli programy te przynoszą niesatysfakcjonujące rezultaty. Jednocześnie jednak przede wszystkim boją się krytyki wynikającej z próby podjęcia się czegoś kompletnie nowego.

Projektowanie usług oferuje zorganizowane podejście i narzędzia do pracy z użytkownikami – wsparcie beneficjentów w celu „uzyskania najpierw zrozumienia ich potrzeb, a potem iteracyjnego rozwijania pomysłu i testowania go z użytkownikami, aby osiągnąć cel wykonalności, użyteczności i atrakcyjności”¹¹. Ten sposób może służyć jako opłacalna metoda redukcji ryzyka w procesie innowacji i ulepszania jakości i skuteczności usług oferowanych w organizacjach zapewniających wsparcie dla biznesu.

9 European Commission (2018). *Funding – Awareness – Scale – Talent (FAST). Europe is back: Accelerating breakthrough innovation. Full set of recommendations from the Independent High-Level Group of Innovators on establishing a European Innovation Council*. Directorate-General for Research and Innovation.

10 European Commission (2017). *Horizon 2020. Work Programme 2018–2020. Innovation in small and medium-sized enterprises*. European Commission Decision C(2017)7124 of 27 October 2017.

11 Design4Innovation (2018). *Policy Booklet 1: Mapping Design Ecosystems*. PDR, Cardiff.

Proces projektowania programów wsparcia innowacji przyjaznych użytkownikowi

Jedną z najbardziej popularnych konceptualizacji procesu projektowania jest tzw. model podwójnego diamentu (*Double Diamond*). Przewiduje ona iteracyjne fazy myślenia dywergencyjnego (Odkrywanie, Rozwijanie), które umożliwia zakrojone na szeroką skalę poszukiwanie oraz swobodny przepływ pomysłów, w połączeniu z myśleniem konwergencyjnym (Definiowanie, Dostarczanie), kiedy stosuje się bardziej analityczne i dedukcyjne podejście, aby zawęzić i doprecyzować informacje, spostrzeżenia (*insighty*) oraz pomysły w celu podjęcia decyzji. Model ten jest przydatny do wyjaśnienia istoty *designu* i przedstawienia jego przebiegu. Warto podkreślić, że proces projektowy często nie jest liniowy, niektóre fazy mogą na siebie nachodzić lub się powtarzać.

Wyróżnia się wiele narzędzi projektowania i choć można je przyporządkować do konkretnych faz procesu projektowania, mogą być one stosowane z różnych powodów na różnych etapach. Narzędzia projektowania są elastyczne i mogą być dostosowane do potrzeb projektów.

Od celu projektu uzależnione są rodzaje badań, które należy przeprowadzić, a także zestaw narzędzi i metod, które należy wykorzystać. Wszystkie badania podejmowane przez organizację można ogólnie podzielić na dwie kategorie: badania oparte na metodach ewaluacyjnych i badania oparte na metodach generatywnych. Główna różnica pomiędzy badaniami ewaluacyjnymi a generatywnymi polega na tym, że badania generatywne mają na celu zidentyfikowanie i zdefiniowanie problemu oraz zaprojektowanie jego rozwiązania, podczas gdy badania ewaluacyjne stosuje się w celu dokonania oceny rozwiązania po jego zaprojektowaniu, aby sprawdzić, czy jest użyteczne i zaspokaja potrzeby użytkownika¹².

12 Young, I. (2015). *Practical Empathy: For Collaboration and Creativity in Your Work*, Rosenfeld Media: Nowy Jork.

To rozróżnienie pomaga nam w doborze odpowiedniego zestawu metod do potrzeb osób odpowiedzialnych za rozwój programów wsparcia innowacji: albo do zbadania problemów, oceny skuteczności i ulepszenia istniejącego programu, albo w celu ustalenia potrzeb w zakresie wsparcia i ustanowienia zupełnie nowych działań.

W świecie projektowania skoncentrowanie się na potrzebach użytkownika ma kapitalne znaczenie i bez względu na rodzaj projektu proces powinien rozpoczynać się od zbadania bieżącej sytuacji oraz zebrania informacji nt. potrzeb użytkowników. Zastosowane narzędzia i metody będą się różnić w zależności od celów projektu.

W jaki sposób zastosować projektowanie usług (*service design*) do oceny programu wsparcia innowacji

Podejście oparte na modelu podwójnego diamentu do projektowania usług rozpoczyna się fazą „Odkrywanie”. Na tym etapie agencja zajmująca się rozwojem innowacji przeprowadza badanie dotyczące istniejących programów wśród swoich użytkowników (ostateczni beneficjenci) i interesariuszy (kierownicy projektów, personel instytucji zarządzających i wdrażających itd.). Jak wskazano powyżej, badanie oparte na metodach ewaluacyjnych jest bardziej odpowiednie w przypadku udoskonalania/oceniania istniejącego programu innowacji.

Badanie ewaluacyjne ma na celu zrozumienie dotychczasowego podejścia i ocenę programu pod kątem adekwatności do potrzeb osób, którym jest dedykowany. Podejście ewaluacyjne może być zastosowane nie tylko do wdrożonych rozwiązań, które już funkcjonują od jakiegoś czasu, ale również dla prototypów lub koncepcji na różnych poziomach ogólności. Ten rodzaj badania zapewnia wgląd (*insight*) w wyniki i wpływ

programu, pozwala zdefiniować udoskonalenia, które mogą ulepszyć program pod kątem potrzeb beneficjentów oraz realizujących go pracowników, a także pomaga w podjęciu decyzji, czy powinien być on w ogóle kontynuowany.

Funkcjonowanie programu można ocenić pod wieloma względami.

- **Proces:** W celu ustalenia, czy proces zapewniania wsparcia jest zrozumiały dla wszystkich zaangażowanych stron, nie posiada żadnych ślepych zaułków i czy umożliwia każdemu użytkownikowi osiągnięcie celu, który sobie wyznaczył, w skuteczny sposób. Zadaje się tu pytania takie jak: co zostało wykonane, na czym rzecz, jak przebiegało i jakie było doświadczenie realizacji kolejnych kroków.
- **Wyniki:** W celu dokonania oceny, czy rozwiązanie jest skuteczne w zakresie tworzenia pożądanych i zamierzonych rezultatów. Służy do monitorowania wpływu programu i jego efektywności względem miar jego sukcesu lub kluczowych wskaźników efektywności (KPI).
- **Kształtowanie:** Ewaluacja formatywna stanowi bieżącą ocenę rozwiązania w trakcie opracowywania go (prototypy, makiety itd.), która dostarcza informacji zwrotnych w procesie projektowania w celu zapewnienia, że projektowane rozwiązanie spełnia oczekiwania użytkownika na możliwie jak najwcześniejszym etapie.

Metody badania ewaluacyjnego obejmują: obserwację uczestniczącą (*Service Safari* lub tak zwane testy partyzanckie (*guerilla methods*), mapę podróży użytkownika (*customer journey map*), badania ilościowe, wywiady z użytkownikami, obserwacje użytkowników, testy użyteczności lub testy A/B, grupy fokusowe, przeglądy eksperckie i heurystyki, „wejście w buty użytkownika” (*walk-through*), sortowanie kart i scenorysy (*storyboardy*).

Wyniki badania umożliwiają zespołowi projektowemu przejście do drugiej fazy definiowania problemów/wyzwań, które muszą zostać rozwiązane, aby program stał się bardziej przyjazny użytkownikowi. Dobór narzędzi, które zostaną zastosowane na tym etapie, różni się w zależności od różnych uwarunkowań, dostępu do beneficjentów oraz

danych. Ten etap jest bardzo ważny, ponieważ pozwala na zawężenie i doprecyzowanie problemów do poziomu, który umożliwia wypracowanie innowacyjnych rozwiązań.

Problemy grupuje się i podsumowuje w kategoriach adekwatnych do etapów realizacji programów (fazy wnioskowania lub wdrożenia) lub ogólnych (np. komunikacja, zarządzanie, sprawozdawczość).

W fazie „Rozwijanie” zespół projektowy rozpoczyna opracowywanie ewentualnych rozwiązań w odniesieniu do zidentyfikowanych wyzwań. Ponownie dobór narzędzi uzależniony jest od rodzaju zdefiniowanych wyzwań oraz określonych uwarunkowań.

Ostatecznie pomysły/rozwiązania stworzone na poprzednim etapie są prezentowane użytkownikom/ beneficjentom podczas testów, umożliwiając przyjrzenie się pomysłowi na rozwiązanie z każdej strony, przyglądając się uwagom i opiniom użytkowników końcowych. Ostatni etap „Dostarczanie” obejmuje zidentyfikowanie rodzaju ulepszeń koniecznych do wdrożenia, aby program stał się bardziej przyjazny użytkownikowi, a zatem przyciągał większą liczbę użytkowników i budził większe ich zainteresowanie.

W jaki sposób zastosować projektowanie usług (*service design*) do przygotowania programów wsparcia innowacji

Wyzwanie, jakim jest przygotowanie programu wsparcia dla innowacji od zera, nie wymaga przeprowadzenia innego procesu, ale raczej innego doboru narzędzi w ramach tego samego procesu.

Ponownie punktem wyjścia jest faza „Odkrywanie”, w której konieczne jest przeprowadzenie badań w celu zidentyfikowania potrzeb i wyzwań, których zaspokojenie stanie się celem nowego programu.

W przypadku opracowywania nowego programu stosowanie metod badania generatywnego jest bardziej użyteczne, ponieważ są one skoncentrowane na gromadzeniu wiedzy i spostrzeżeń (*insightów*) o potencjalnych użytkownikach, ich otoczeniu, sposobie postrzegania, ich oczywistych i ukrytych potrzebach, a także o rynku i rozwiązaniach, które są już oferowane. Badanie generatywne ma na celu zebranie podstaw do opracowania nowych koncepcji rozwiązań problemów i zaspokojenia potrzeb, które są zwykle niezbrane na początku. Dlatego też ważny jest brak uprzedzeń oraz przyjmowanie z góry założeń w trakcie badania.

Celem badania generatywnego jest dostrzeżenie możliwości innowacji lub zastosowania nowych rozwiązań. Oprócz przyjrzenia się doświadczeniom użytkowników, ma również na celu zrozumienie ich środowiska, a także ich nastawienia, zachowań, motywacji i sposobów postrzegania. Chodzi w nim o przeanalizowanie myśli i potrzeb ludzi tak, aby na nie odpowiedzieć. Metody i narzędzia stosowane w badaniu generatywnym obejmują: mapowanie interesariuszy i mapowanie kontekstu, badania terenowe, badania rynkowe, persony, „dzień z życia”, *cultural probes* (badania dzienniczkowe), etnografię, opowiadanie/narrację, testy przypadków użycia.

Oczywiście niektóre metody i narzędzia mogą być stosowane w obu przypadkach – do badań generatywnych i ewaluacyjnych. Należy jedynie dostosować sposób ich użycia do celu badania. Na przykład narzędzie „mapowanie podróży użytkownika” (*customer journey mapping*) sprawdza się najlepiej do analizy istniejącego procesu, podczas gdy w badaniu generatywnym można zastosować jego wersję „dzień z życia,” w celu odwzorowania następujących po sobie sekwencji doświadczenia użytkownika.

Wyniki badania umożliwiają zespołowi projektowemu przejście do drugiej fazy definiowania problemów/wyzwań, które muszą zostać uwzględnione, aby program stał się zarówno skuteczny, jak i przyjazny dla użytkownika. Dobór narzędzi, które zostaną zastosowane na tym etapie, różni się w zależności od zastanych warunków, dostępu do beneficjentów oraz danych. Ten etap jest bardzo ważny, ponieważ zawęża i doprecyzowuje problemy do poziomu, który umożliwia pojawienie się innowacji.

Problemy grupuje się i podsumowuje w kategoriach adekwatnych do etapów realizacji programów (np. wnioskowanie lub wdrożenia) lub ogólnych (np. komunikacja, zarządzanie, sprawozdawczość).

W fazie „Rozwijanie” zespół projektowy rozpoczyna opracowywanie ewentualnych rozwiązań w odniesieniu do zidentyfikowanych wyzwań. Ponownie dobór narzędzi uzależniony jest od rodzaju wyzwań oraz określonych uwarunkowań.

Ostatecznie pomysły/rozwiązania stworzone na poprzednim etapie zostaną zaprezentowane użytkownikom/ beneficjentom podczas testów, umożliwiając przyjrzenie się pomysłowi na rozwiązanie z każdej strony, przyglądając się uwagom i opiniom użytkowników końcowych. Ostatni etap „Dostarczanie” obejmuje zidentyfikowanie rodzaju ulepszeń koniecznych do wdrożenia, aby program stał się bardziej przyjazny dla użytkownika, a zatem przyciągał większą liczbę użytkowników i budził większe ich zainteresowanie.

Studia przypadku dotyczące programów wsparcia innowacji przyjaznych dla użytkownika

Partnerzy projektu Destination UX zidentyfikowali kilka dobrych praktyk związanych z tematem projektu.

Grecja – Centrum Rozwoju Biznesu i Kulturalnego (KEPA)

Nazwa inicjatywy: Re:Connect

Re:Connect to program dla MSP i projektantów oparty na podejściu projektowym, realizowany we współpracy z ekspertami, mający na celu zbudowanie strategicznych kompetencji w zakresie projektowania poprzez uzyskanie wglądu w zachowania klientów, doświadczenia użytkownika i naukę procesu rozwijania produktu/usługi.

W ramach wdrożenia programu 6 wybranych MSP uzyskało możliwość ponownego nawiązania relacji (Re:Connect) ze swoimi klientami oraz dostarczenia produktów, usług i/lub procesów, które w pełni odpowiadają ich potrzebom. Ponadto 10 projektantów towarzyszyło kadrze kierowniczej ośrodka Hellenic Design Centre przez cały czas realizacji programu, aby zapoznać się z nowymi trendami w zakresie projektowania i kreatywnych metodologii.

Co w tej inicjatywie mogłoby być interesującego dla naszych odbiorców docelowych?

Re:Connect to program pilotażowy, który został przygotowany przy zastosowaniu narzędzi podejścia projektowego w trakcie faz projektowania, rozwijania i dostarczania. Program

miał na celu zbliżenie dwóch grup docelowych: MSP i projektantów przy uwzględnieniu poziomu ich dojrzałości/doświadczenia MSP w zakresie stosowania podejścia projektowego, lokalnego ekosystemu i niedoboru projektantów.

Z jednej strony MSP mogły poprawić swoje produkty, usługi i/lub procesy, tak aby bardziej odpowiadały na potrzeby użytkownika, a z drugiej strony projektanci (projektanci internetowi/graficzni/konsultanci/marketerzy/architekci itd.) mieli zostać „ponownie przyuczeni” do stosowania podejścia projektowego.

Data rozpoczęcia inicjatywy: połowa grudnia 2018 r.

Okres trwania inicjatywy: 1,5 miesiąca

Partner Wiodący: Hellenic Design Centre (HDC), przy wsparciu Centrum Rozwoju Biznesu i Kulturalnego (KEPA)

Partnerzy: Duńskie Centrum Projektowania (Danish Design Centre) i Estońskie Centrum Projektowania (Estonian Design Centre)

Finansowanie: projekt CODIS finansowany z unijnego Programu Badań i Innowacji Horyzont 2020. Re:Connect jest nadal dostarczany greckiemu ekosystemowi przez ośrodek Hellenic Design Centre.

Budżet: 18 000,00 EUR

Zasięg geograficzny: lokalny, na obszarze Salonik.

Szczegółowe informacje nt. inicjatywy

Proces od samego początku badania do pełnego rozwinięcia programu trwał 4 tygodnie. Pierwsze 2 tygodnie poświęcono badaniu potrzeb lokalnych MSP, 3. tydzień poświęcono projektowaniu programu, 4. tydzień był dedykowany przygotowaniu założeń oraz logistyki wdrożenia.

Podczas fazy „projektowania” programu trzech partnerzy byli gospodarzami dwóch spotkań: pierwsze skupiło się na identyfikacji wspólnych problemów, z którymi mieli do czynienia przy okazji wcześniejszych doświadczeń z projektowaniem, rozwijaniem i dostarczaniem odpowiednich programów/usług. Identyfikując wspólne wyzwania i wymieniając się wiedzą, partnerzy opracowali jedną, sugerowaną, metodologię projektowania nowego programu/usługi. Drugie spotkania miało charakter „warsztatu roboczego”, w ramach którego – na podstawie badań przeprowadzonych przez HDC wśród lokalnych MSP – partnerzy zaprojektowali i opracowali nowy program od podstaw, stosując wypracowaną wspólnie metodologię jako odpowiedź na potrzeby lokalnych MSP w zakresie projektowania.

Zaproszenie skierowane zarówno do MSP, jak i do projektantów zostało rozpowszechnione na stronach internetowych KEPA i HDC, a jednocześnie podjęto działania uzupełniające, w celu przyciągnięcia wybranych grup docelowych. Publikacje w mediach społecznościowych, współpraca z lokalnymi portalami oraz wywiady w lokalnych stacjach radiowych miały miejsce w trakcie fazy „otwartego naboru”. Ponadto ośrodek HDC skontaktował się z wyróżniającymi się partnerami zarówno na szczeblu lokalnym, jak i krajowym, którzy mogli pomóc w dotarciu do konkretnych grup docelowych: Federacją Przedsiębiorców Grecji Północnej, Federacją Eksporterów Grecji Północnej, Izbą Handlową, Federacją Spółek Telekomunikacyjnych, Federacją Specjalistów ds. Turystyki, Magazynem Design+ itd. Wszystkie zainteresowane strony musiały dostarczyć stosowną dokumentację w formie elektronicznej.

Ponieważ program był pilotażowy, a także mając na uwadze brak MSP i projektantów wykorzystujących metodologię myślenia projektowego w lokalnym ekosystemie, dobór był raczej jakościowy niż ilościowy.

MSP zostały wybrane do projektu w oparciu o informacje dotyczące ich gotowości do wdrażania innowacji, zmiany opisanej we wniosku, oraz potencjału rozwoju po wdrożeniu projektu.

Projektanci zostali wybrani na podstawie listu motywacyjnego (maks. 200 słów), CV, portfolio.

Działania Re:Connect obejmowały:

- 3 sesje indywidualne z zespołem mentorskim, podczas których Hellenic Design Centre zapewniał wsparcie MSP w zakresie zdefiniowania kluczowych wskaźników projektu w zakresie poprawy wydajności, procesów, sprzedaży itd., a także zrozumienia własnych klientów;
- 2 wspólne warsztaty ze wszystkimi beneficjentami, podczas których uczestnicy zostali przeszkoleni w zakresie korzystania z narzędzi pozwalających na poznanie doświadczeń klienta oraz mieli możliwość wymiany doświadczeń i obserwacji;
- 1 wydarzenie zamykające, podczas którego wszyscy zainteresowani uczestnicy mieli możliwość podzielenia się informacjami o tym, czego się nauczyli i co wykonali w trakcie sześciu tygodni, a także mogli poznać doświadczenia innych uczestników.

Co sprawia, że inicjatywa jest przyjazna użytkownikowi?

Inicjatywę Re:Connect można scharakteryzować jako przyjazną użytkownikowi, ponieważ została przygotowana zgodnie z założeniami metodologii prowadzenia procesu projektowego na wszystkich etapach, a przede wszystkim charakteryzowała ją:

Dostępność: Wykorzystanie różnych środków komunikacji przez ośrodek HDC umożliwiło poinformowanie grup docelowych (MŚP i projektantów) o programie.

Łatwość aplikowania: wnioski składane były w formie elektronicznej.

Przejrzystość i szybki termin oceny: kryteria doboru wniosków zostały dokładnie wcześniej zdefiniowane, a proces oceny był szybki i trwał około tygodnia.

Zmiany wprowadzano na bieżąco: sposób zarządzania programem i projektem umożliwiał natychmiastowe reagowanie na potrzeby uczestników i wprowadzanie adekwatnych korekt.

Podsumowując, program odniósł sukces, co potwierdzały informacje zwrotne zebrane wśród uczestników. Co ważniejsze wszystkie MSP poprosiły o kontynuowanie współpracy z ośrodkiem HDC i możliwość skorzystania z innych dostępnych usług.

Ponadto w drugiej rundzie inicjatywy, pomimo tego że koncepcja i kontekst programu pozostały takie same, odnotowano większe zainteresowanie MSP oraz projektantów uczestnictwem w programie.

Dane kontaktowe

Imię (imiona): Angeliki

Nazwisko: Barakli

Organizacja: Hellenic Design Centre

Stanowisko: Kierownik Działu Programów Unijnych

Numer telefonu: +30 2310 413285

Adres e-mail: info@hellenicdesigncentre.gr

Wielka Brytania – Uniwersytet Metropolitalny w Cardiff (PDR)

Nazwa inicjatywy: „By Design”

Program grantowy „By Design” to interwencja mająca na celu przyciągnięcie nowych MSP do agencji rządowej Scottish Enterprise oraz wsparcie ich w stosowaniu podejścia projektowego do opracowywania nowych lub ulepszonych produktów i usług, które spełniają potrzeby klientów. Dzięki uczestnictwu w projekcie User-Factor, agencja Scottish Enterprise rozpoczęła proces ewaluacji programu w celu zwiększenia zaangażowania firm w programy dotacyjne i poprawę ich doświadczeń z uczestnictwa w nich oraz współpracujących z nimi agencji projektowych.

W trakcie rocznego procesu ośrodek badawczy PDR na Uniwersytecie Metropolitalnym w Cardiff (lider w User-Factor) przeprowadził ocenę doświadczeń i wpływu grantu „By Design” w ramach działań projektowych finansowanych z Programu Obszaru Atlantyckiego Interreg. Ewaluacja składała się z dwóch badań (wśród firm oraz agencji projektowych) oraz dwóch warsztatów współtworzenia (z firmami i Scottish Enterprise Innovation Advisors).

Ewaluacja wykazała, że w wyniku wsparcia „By Design”:

- 64% firm wprowadziło nowy produkt lub usługę,
- 63% spodziewa się zarobić ponad 100 tysięcy GBP w ciągu 3 lat,
- 68% firm kontynuowało współpracę z agencją projektową,
- 71% zwiększyło swoje inwestycje w projektowanie.

Warsztaty współtworzenia z beneficjentami dotacji i doradcami ds. innowacji umożliwiły spotkanie się dwóch perspektyw i oczekiwań, zidentyfikowanie wyzwań wszystkich

zaangażowanych w proces wsparcia stron i uzyskanie szeregu rekomendacji pozwalających zwiększyć oddziaływanie programu.

Co w tej inicjatywie mogłoby być interesujące dla naszych odbiorców docelowych?

Niniejsze studium przypadku pokazuje, jak ważna jest nie tylko ewaluacja ilościowego wpływu działań w zakresie wsparcia, ale również zaangażowanie w proces odbiorców docelowych oraz personelu realizującego program będącego w bezpośrednim kontakcie z odbiorcami. Pozwala to później zapewnić osiągnięcie najlepszych efektów przez beneficjentów i podmioty udzielające wsparcia.

W działania w całym projekcie zaangażowane były uczestniczące firmy, agencje projektowe, a także doradcy ds. innowacyjności w agencji Scottish Enterprise, co pozwoliło na przeanalizowanie procesu wsparcia oraz współtworzenie pomysłów na jego poprawę. Wypracowane zalecenia pozwoliły na poprawę skuteczności programu poprzez uproszczenie języka, dostarczenie odpowiednich i jasnych informacji we właściwym czasie, a także usunięcie luk w procesie, co ostatecznie zapewniło najlepsze wykorzystanie zasobów.

Data rozpoczęcia inicjatywy: listopad 2018 r.

Okres trwania inicjatywy: 12 miesięcy

Partner Wiodący: Scottish Enterprise

Partnerzy: PDR, Międzynarodowy Ośrodek Projektowania i Badań

Finansowanie: EFRR za pośrednictwem Programu Obszaru Atlantyckiego Interreg

Budżet: działania ujęte w budżecie projektu User-Factor

Zasięg geograficzny: regionalny

User-Factor to trzyletni projekt współfinansowany przez Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR) w ramach Programu Interreg Atlantic Area. Ma on na celu

poprawę innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) poprzez wspieranie ich w wykorzystywaniu projektowania jako narzędzia innowacji zorientowanego na użytkownika. Efektem projektu będzie rozwój regionalnych działań pilotażowych wspierających projektowanie, które mają dostarczyć korzyści MŚP, a jednocześnie uzupełniać się z dotychczasowymi usługami agencji wsparcia w celu poprawy ich umiejętności w zakresie projektowania.

Posiadając działający system wsparcia projektowania, jeden z partnerów projektu – agencja Scottish Enterprise – podjął decyzję o przeprowadzeniu badania ewaluacyjnego wpływu i doświadczeń związanych z uczestnictwem w programie „By Design” w celu uzyskania informacji, co działa w nim dobrze, a co powinno zostać poprawione.

Program „By Design” (2015 r. do dziś) eliminuje ryzyko związane z pierwszą inwestycją firm w projektowanie. Zapewnia finansowanie współpracy z projektantami w szerokim zakresie działań związanych z opracowywaniem nowych produktów lub usług, takich jak: badania klientów, rozwijanie koncepcji, prototypowanie, testowanie, projektowanie opakowań oraz wprowadzenie na rynek. Przystępując do realizacji badania we współpracy z PDR, agencja Scottish Enterprise miała nadzieję:

- zrozumieć wpływ, jaki dotacja wywarła na podmioty gospodarcze i agencje projektowe;
- budować zrozumienie podejścia projektowego wśród małych przedsiębiorstw;
- opracować stosowne informacje oraz narzędzia, które mogą być zastosowane przez podmioty gospodarcze w celu zwiększenia wartości dodanej produktu/usługi oraz stworzyć bardziej kompleksową ścieżkę wsparcia.

Badanie przeprowadzono zgodnie z podejściem badawczym w procesie projektowym. W fazie „Odkrywanie” przeprowadzono dwa badania (wśród firm oraz agencji projektowych) oraz zorganizowano dwa warsztaty (z firmami i doradcami zajmującymi się innowacjami w agencji Scottish Enterprise), a następnie przeprowadzono telefoniczne

wywiady pogłębione. Ankieta została wysłana do 456 firm, a wskaźnik responsywności wyniósł 41% (w badaniu agencji wyniósł on 25% na 114 agencji-dostawców). Celem ewaluacji było zidentyfikowanie ewentualnych momentów w doświadczeniu użytkownika, które wymagają poprawy i zostaną objęte prototypowaniem.

W fazie „Definiowanie” dwa warsztaty skoncentrowane były na mapowaniu doświadczeń firmy od momentu początkowego zaangażowania, przez złożenie wniosku, realizację projektu, po proces zgłaszania reklamacji i jego kontynuacji. Takie mapy podróży użytkownika (*customer journey map*) umożliwiły uczestnikom zidentyfikowanie napotykaných trudności, co z kolei zapewniało im możliwość eksplorowania sposobów na poprawę doświadczenia.

Na podstawie wyników ankiet i przeprowadzonych warsztatów sformułowano szereg zaleceń, a po opublikowaniu raportu końcowego zostanie opracowana seria propozycji, w tym: przykłady, jak napisać brief projektowy w celu zlecenia usług projektowych, prosta wizualizacja ścieżki użytkownika w celu skuteczniejszego komunikowania procesu potencjalnym wnioskodawcom, zestaw narzędzi dla firm do współpracy z agencją projektową w celu wprowadzenia innowacji opartych na projektowaniu oraz wdrożenia ustrukturyzowanego procesu kontynuacji w celu wspierania aktywnych innowacyjnych firm.

Co sprawia, że inicjatywa jest przyjazna użytkownikowi?

Pieniądze to często główny bodziec motywacyjny dla małych firm, jeśli chodzi o korzystanie z programów wsparcia. Jednak jeśli sam proces jest uciążliwy, skomplikowany i nieodpowiednio zarządzany, może skutkować marnowaniem zarówno środków publicznych, jak i zasobów firmy. Poświęcenie czasu na nawiązanie kontaktu zarówno z użytkownikami programu – MSP, jak i realizującym go personelem w celu wypracowania dogodnego i prostego procesu, może zwiększyć efektywność i siłę oddziaływania wsparcia.

Badanie wskazuje również, że praca z projektantem może przynosić efekt mnożnikowy dla firm. Praca z zawodowym projektantem w różnych obszarach umożliwia firmom opracowanie prototypów oraz wprowadzenie ich na rynek w celu uzyskania informacji zwrotnych na ich temat. Takie informacje oraz proces pracy z projektantem mogą wpływać na kilka aspektów codziennej działalności firm, opracowywanie nowych strategii i modeli biznesowych, lepsze komunikowanie i budowanie zrozumienia marki oraz kluczowe relacje.

Dane kontaktowe

Imię: Piotr

Nazwisko: Świątek

Organizacja: PD /Uniwersytet Metropolitalny w Cardiff

Stanowisko: Kierownik projektu badawczego

Numer telefonu: +44 (0) 29 2041 6725

Adres e-mail: pswiatek@cardiffmet.ac.uk

Nazwa inicjatywy: SMART Suite of Innovation support programmes [Pakiet programów wsparcia dla Innowacji SMART]

Realizując strategię „Innovation Wales”, Zespół ds. Innowacji w rządzie walijskim rozpoczął opracowywanie nowych i kompleksowych instrumentów wsparcia w celu osiągnięcia ambitnych celów swojej strategii. Jednostka ds. Innowacji, odpowiadająca za zapewnienie wsparcia oraz finansowanie badań, rozwoju i innowacji przedsiębiorstw i organizacji badawczych, stworzyła zestaw mechanizmów o nazwie pakiet SMART, który obejmuje programy wsparcia mające na celu zwiększenie świadomości (SMART Innovation), komercjalizację badań oraz rozwój innowacji poprzez współpracę środowisk badawczo-przemysłowych (SMART Expertise) oraz zachęty finansowe do inwestowania w B + R + I (SMART Cymru).

W celu dostarczenia beneficjentom największych korzyści, zespół wspierany przez PDR, Międzynarodowy Ośrodek Projektowania i Badań, zastosował podejście oparte

na metodologii *service design*, w celu stworzenia prostego, łatwego w komunikacji procesu, który zapewni wysokiej jakości doświadczenia klienta w korzystaniu z całego wachlarza instrumentów wsparcia.

Co w tej inicjatywie mogłoby być interesującego dla naszych odbiorców docelowych?

Pakiet Smart (SMART Suite) to wielomilionowy pakiet wsparcia firm i innowacji współfinansowany przez Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR). Obejmuje zestaw głównych instrumentów wsparcia dla przedsiębiorców w Walii. Rząd walijski chciał poprawić doświadczenia związane z dostępem do nowej gamy programów finansowania badań i rozwoju.

Celem projektu było nie tylko zastosowanie podejścia zorientowanego na użytkownika aby lepiej zrozumieć punkt widzenia klienta oraz opracować prosty w realizacji proces, oraz zapewnić spójne doświadczenia w angażowaniu się w programy wsparcia innowacji w biznesie, ale również nauczenie rządu walijskiego umiejętności podejścia projektowego oraz umożliwienie jego personelowi samodzielne stosowania odpowiednich metod.

Data rozpoczęcia inicjatywy: lipiec 2015 r.

Okres trwania inicjatywy: 7 miesięcy

Partner Wiodący: rząd walijski, Zespół ds. Innowacji

Partnerzy: PDR, Międzynarodowy Ośrodek Projektowania i Badań

Finansowanie: rząd walijski

Budżet: 30 000,00 £

Zasięg geograficzny: regionalny

Projekt rozpoczął się dwudniowym, pogłębionym szkoleniem z podejścia projektowego dla kluczowego personelu rządu walijskiego. W trakcie warsztatu menadżerowie poznali narzędzia projektowe takie, jak: persony, mapa podróży klienta i plan wdrożenia usługi.

Narzędzia te zostały następnie zastosowane do identyfikacji wyzwań oraz mapowania podróży klienta z firmami, które wcześniej korzystały z dostępnych usług rządu walijskiego. Na warsztaty zaproszono użytkowników, którzy mieli ekstremalnie pozytywne i negatywne doświadczenia i przeprowadzono mapowanie ich doświadczeń (mapa podróży użytkownika) przy wykorzystaniu narzędzi i zagadnień zidentyfikowanych w trakcie wywiadów. Ich spostrzeżenia (*insighty*) umożliwiły zidentyfikowanie potencjalnych problemów i zostały wykorzystane w burzy mózgów nad koncepcjami poprawy procesu. Na podstawie wyników tej pracy opracowano plan wdrożenia usług walijskiego rządu. Ten warsztat skoncentrowany był na jednym, konkretnym etapie procesu w programie SMART Cymru. Pozwoliło to na wygenerowanie wielu pomysłów na to, jak zmienić sposób działania w zakresie wsparcia innowacji, ale głównym celem było stworzenie spójnego doświadczenia klienta w całym procesie świadczenia usługi.

PDR opracowała pakiet narzędzi, wytycznych i wskazówek dla menadżerów w rządzie walijskim, którzy wzięli udział w warsztacie, aby móc powtórzyć ten proces we wszystkich zespołach pracujących na różnych etapach cyklu życia programów Pakietu SMART (przed złożeniem wniosku, w procesie oceny, monitorowania i po zakończeniu programu). Eksperti z PDR zapewnili mentoring oraz wsparcie dla zarządzających projektami wyższego szczebla, aby mogli samodzielnie przeprowadzić warsztaty.

Po serii warsztatów z mapowania główny zespół zebrał się, aby przeanalizować postępy i przygotować kolejne kroki z projektantami PDR. Warsztaty zmotywowały zespoły i zaowocowały porozumieniem co do trzech kluczowych wytycznych, które miały być uwzględniane w trakcie podróży klienta:

- Odpowiednia komunikacja, tak aby klienci od samego początku mieli obraz tego, z czym będzie prawdopodobnie związana ich podróż od etapu wnioskowania do dalszych działań po zakończeniu projektu.
- Zmniejszenie obciążeń administracyjnych klientów i ograniczenie „roboty papierkowej” związanej z uczestnictwem w programach do minimum.

- Dodanie dodatkowej wartości procesowi B+R dla klientów poprzez dzielenie się najlepszymi praktykami z procesu B+R.

W celu pozyskania nowych pomysłów zorganizowano serię warsztatów w obszarze generowania rozwiązań na wszystkich etapach podróży klienta, aby opracować prostsze procedury oraz nowe sposoby pracy. PDR zmobilizowała personel rządu walijskiego do przyjrzenia się analogicznym sytuacjom i sposobom przedstawiania informacji w kluczowych momentach skomplikowanych procesów. W mapach podróży klienta rządu walijskiego zastosowano najlepsze praktyki zidentyfikowane w innych branżach, co umożliwiło personelowi rządu walijskiego dostrzeżenie nowych możliwości wprowadzenia ulepszeń. Zespół przeanalizował proces składania wniosku o kredyt hipoteczny, ponieważ uznano go za podobny do wniosków o dotacje. Zaowocowało to stworzeniem prototypu punktów styku (*touchpoint*) nowej usługi, takich jak „Zestawienie kluczowych informacji” lub „Informacje nt. kwalifikowalności”, w których uproszczono język i usunięto zbędne informacje.

Główny zespół spotkał się z menadżerami programów w celu omówienia i przygotowania ostatniego etapu procesu uczenia się. PDR zaprojektował warsztat, podczas którego zgromadził się cały zespół SMART Suite (40 pracowników odpowiedzialnych za etap przed złożeniem wniosku, proces oceny, monitorowania i powdrożeniowy), jego członkowie nigdy wcześniej nie pracowali razem, pomimo ich zaangażowania w realizację tych samych programów. Podczas tych warsztatów zostali zmobilizowani do prześledzenia całego procesu pozyskiwania wsparcia innowacji dla jednej osoby, w celu zidentyfikowania kluczowych wyzwań związanych ze spójnością oraz przyjaznym doświadczeniem użytkownika. Okazało się to szczególnie skuteczne w identyfikowaniu nowej dokumentacji oraz informacji, które miały wpływ na doświadczenie użytkownika. Każdy zespół zaproponował trzy konkretne działania mające na celu poprawienie doświadczenia użytkownika oraz zobowiązał się do ich realizacji jako rezultat warsztatów.

PDR zebrał wszystkie pomysły wygenerowane podczas warsztatów i przygotował wizualizację całej poprawionej podróży klienta. Nowy model jasno wyjaśnia, z czym wiąże się udział w poszczególnych etapach procesu, zastosowano jasny i prosty język, a także zmniejszono obciążenie administracyjne zarówno dla wnioskodawców, jak i personelu rządu walijskiego. Nowy proces opracowany w ramach współpracy stał się docelowym modelem działania dla programów wsparcia o wartości 115 mln £ dla walijskich przedsiębiorstw.

Co sprawia, że inicjatywa jest przyjazna użytkownikowi?

Z uwagi na fakt finansowania programów z krajowych i unijnych środków publicznych, proces i dokumentacja ewoluowały zgodnie z wymaganiami sponsorów i rządu. PDR pomogła zespołowi ds. innowacji spojrzeć na proces z perspektywy klienta w celu wyeliminowania ewentualnych powtórzeń i biurokracji oraz zapewnienia najlepszej jakości wyników projektów B + R i wynikających z nich korzyści ekonomicznych.

Trzy kluczowe wytyczne tj: diagnozowanie oczekiwań klientów, zmniejszenia obciążenia administracyjnego klientów oraz dodanie wartości procesom B + R przez dzielenie się najlepszymi praktykami, zostały przyjęte w szerokim zakresie przez zespół ds. innowacji oraz są wykorzystywane w codziennej pracy. Nowy plan realizacji usług w ramach Pakietu SMART oparty na podejściu projektowym oraz trzy kluczowe wytyczne (opisane w poprzednim podrozdziale) stały się dla zespołu podstawą do stworzenia zupełnie nowego zestawu dokumentów, w tym zestawienia kluczowych informacji, które są spójne pod względem wyglądu oraz redakcji technicznej i dają spójny obraz klientom.

Dane kontaktowe

Imię: Piotr

Nazwisko: Świątek

Organizacja: PDR/Uniwersytet Metropolitalny w Cardiff

Stanowisko: Kierownik projektu badawczego

Numer telefonu: +44 (0) 29 2041 6725

Adres e-mail: pswiatek@cardiffmet.ac.uk

Polska – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Nazwa inicjatywy: gov_LAB

gov_LAB to program edukacyjny dla jednostek samorządu terytorialnego, które pracują nad opracowaniem nowego instrumentu dla przedsiębiorców, a jednocześnie uczą się metodologii projektowania zorientowanego na użytkownika.

gov_LAB to program pilotażowy planowany na 5 edycji (15 indywidualnych projektów). Jedna edycja obejmuje równoległą pracę trzech zespołów przez okres 4 miesięcy (w każdym roku przeprowadza się 2 edycje). Program składa się w 80% z warsztatów praktycznych w powiązaniu z 20% teorii (wykłady). Uczestnicy pracują nad rzeczywistymi wyzwaniami, którymi obecnie zajmują się ich instytucje. gov_LAB to program o dynamicznej formule, która pozwala na zastosowanie najnowszych narzędzi/metodologii.

gov_LAB to również platforma wymiany wiedzy i doświadczeń dla urzędników w Polsce, a dalszy rozwój programu ukierunkowany jest na oddziaływanie na cały ekosystem.

Kluczowe cele:

- Wspieranie urzędników samorządowych w projektowaniu nowych usług dla przedsiębiorców.

- Promowanie współpracy pomiędzy urzędnikami publicznymi a lokalnymi mieszkańcami, aby świadczyć lepszej jakości usługi na rzecz lokalnych przedsiębiorców.
- Promowanie metod myślenia projektowego i narzędzi.
- Tworzenie i rozpowszechnianie dobrych praktyk w zakresie wdrażania nowych usług dla przedsiębiorców, które są zorientowane na użytkownika.
- Stworzenie platformy wymiany wiedzy i doświadczenia dla pracowników urzędów.

Pierwsza grupa uczestników (3 projekty) ukończyła program w październiku 2019 r., druga grupa w lutym 2020 r. Usługi zaprojektowane przez uczestników pierwszej edycji są obecnie wdrażane i wkrótce będą dostępne zarówno dla lokalnych przedsiębiorców, jak i dla innych grup beneficjentów.

Zgodnie z planami w 2020 r. uruchomione zostaną dwie kolejne edycje (6 projektów).

Co w tej inicjatywie mogłoby być interesującego dla naszych odbiorców docelowych?

gov_LAB ukierunkowany jest na rozwiązywanie powszechnych problemów w administracji: izolacji samorządów, braku zaufania pomiędzy urzędnikami a przedsiębiorcami, braku zrozumienia rzeczywistych problemów i potrzeb. Samorządy nie są przyzwyczajone do wdrażania nowych sposobów pracy – pracownicy nie wierzą, że jest miejsce na poprawę sposobu funkcjonowania administracji publicznej.

Program stanowi również pretekst do pokazania uczestnikom, w jaki sposób mogą stać się inicjatorami zmiany w swoich własnych instytucjach. W trakcie realizacji programu przedstawiciele samorządów uczą się, w jaki sposób można pracować inaczej – ramie w ramie z użytkownikami, w ramach multidyscyplinarnych zespołów, z zastosowaniem podejścia opartego na tworzeniu prototypów i testowaniu.

Data rozpoczęcia inicjatywy: grudzień 2018 r.

Okres trwania inicjatywy: 4 miesiące na projekt, cały program (5 edycji) – 3 lata

Partner Wiodący: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) wraz z wykonawcami usług facylitacji

Finansowanie: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Budżet: 4 000 000,00 PLN (około 1 000 000 00 EUR); około 800 000,00 PLN na jedną edycję (3 projekty)

Zasięg geograficzny: krajowy

Szczegółowe informacje nt. inicjatywy

Pierwszym zadaniem w programie była rekrutacja samorządów, a także wybranie wykonawcy usług edukacyjnych. Samorządy składały wnioski o udział w programie w ramach otwartego naboru. Każda instytucja musiała określić swój własny temat projektu – problem, który zamierzała rozwiązać w trakcie procesu projektowania.

W trakcie projektu uczestnicy bezpłatnie otrzymali:

- usługę przeprowadzenia procesu projektowania prowadzącego do zaprojektowania instrumentu dla przedsiębiorców. Usługa facylitacji obejmuje przede wszystkim:
 - wsparcie zespołu projektowego w jasnym zdefiniowaniu problemów/potrzeb/zadań związanych z zaprojektowaniem instrumentu dla przedsiębiorców,
 - wybór odpowiednich modeli, narzędzi i technik, które zostaną wykorzystane w praktyce do realizacji zadania,
 - wsparcie członków zespołu projektowego w przyjęciu roli odpowiadającej ich osobistym preferencjom,
 - apobieganie konfliktom z bieżącymi zadaniami,
- usługi niezbędne do realizacji procesu projektowania instrumentów dla przedsiębiorców, w tym:
 - organizację i przeprowadzenie 8 warsztatów projektowych,

- rekrutację dodatkowych uczestników warsztatów,
- rekrutację respondentów do badań jakościowych;
- wsparcie w prowadzeniu badań jakościowych,
- przygotowanie wytycznych do projektu (brief projektowy),
- udoskonalenie prototypów instrumentu dla przedsiębiorców opracowanych przez zespół projektowy,
- przygotowanie planu testowania instrumentu dla przedsiębiorców oraz wsparcie w przeprowadzaniu badań,
- sporządzenie raportu z testowania instrumentu dla przedsiębiorców,
- sporządzenie raportu prezentującego projekt instrumentu dla przedsiębiorców i jego wdrożenie;
- szkolenia niezbędne do realizacji procesu projektowania instrumentu dla przedsiębiorców obejmujące następujące zagadnienia:
 - definicja projektowania usług publicznych,
 - projektowanie doświadczeń użytkownika i funkcjonalności (*user experience*),
 - innowacyjność w administracji (podejście eksperymentalne, rola kreatywności),
 - projektowanie usług w zmieniającej się rzeczywistości,
 - skuteczne sposoby zmiany sposobu zachowań użytkowników (ekonomia behawioralna),
 - promowanie nowych usług,
 - organizacja szkoleń,
 - organizacja wydarzenia *Demo Day*, podczas którego poszczególne zespoły projektowe prezentują swoje rozwiązania i są oceniane przez niezależne jury.

Usługi szkoleniowe są świadczone w ramach 2 dwudniowych zjazdów zorganizowanych wspólnie dla wszystkich projektów pilotażowych w Warszawie

Wszystkie usługi w projekcie są świadczone przez wykonawcę wybranego przez PARP. Pracownicy PARP biorą udział w poszczególnych procesach projektowych samorządów,

zapewniają odpowiednią jakość usług, a także zastosowanie narzędzi i metod dostosowanych do specyfiki każdej instytucji.

Co sprawia, że inicjatywa jest przyjazna użytkownikowi?

Koncepcja gov_LAB została opracowana przez PARP za pomocą metodologii *service design*.

Etap diagnozy zakończył się zebraniem i analizą problemów, oczekiwanych korzyści oraz określonych celów, których osiągnięcia oczekiwali pracownicy samorządów. Niniejsze informacje pozwoliły na zdefiniowanie najważniejszych aspektów projektowanych usług.

Praca nad rzeczywistym wyzwaniem, przed którym stoi instytucja, okazała się kluczowym elementem dla lokalnej administracji. Założono, że proces projektowy musi zapewniać łatwość dostosowania do jej potrzeb i ograniczeń. Jednocześnie, zaobserwowano, że występuje duża potrzeba wymiany doświadczeń oraz wzajemnego wsparcia instytucji w procesie. Dlatego właśnie edukacyjna część projektu nie jest ograniczona do pracy w ramach instytucji, ale również zapewnia networking wszystkich uczestników podczas zjazdów. Kluczowym elementem programu jest zaangażowanie całych zespołów, a nie poszczególnych przedstawicieli instytucji w realizowany program.

Zebrane informacje umożliwiły opracowanie koncepcji, która zakłada następujące cechy programu:

- uczenie się w ramach procesu,
- praca zespołowa,
- uczenie się przez autorefleksję – każdy kolejny proces ma opierać się na samodzielnej analizie poprzedniego działania,
- wdrożenie opracowanego rozwiązania w celu pełnego doświadczenia możliwości i ograniczeń procesu projektowego,
- rozpowszechnienie nabytej wiedzy i umiejętności w instytucji.

Dane kontaktowe

Imię: Izabela

Nazwisko: Banaś

Organizacja: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Stanowisko: Zastępca Dyrektora

Numer telefonu: +48 22 432 83 14

Adres e-mail: Izabela_banas@parp.gov.pl

Nazwa inicjatywy: Granty na dizajn

W ramach programu pilotażowego „Granty na dizajn” przeprowadzono 20 procesów projektowych. W każdym procesie udział brali: jedna firma z branży meblarskiej oraz projektant wraz z zespołem ekspertów.

Procesy doprowadziły do zaprojektowania nowych zestawów mebli, wykorzystując oryginalne wzory opracowane w trakcie bliskiej współpracy firmy z branży meblarskiej z zewnętrznymi ekspertami, takimi jak: projektant wzornictwa przemysłowego, design menadżer, ekspert ds. trendów.

Ważnym elementem całej koncepcji było staranne przeprowadzenie przedsiębiorców przez cały proces projektowania w celu przekazania wiedzy o kluczowych elementach profesjonalnego podejścia projektowego do projektowania mebli.

Kluczowe cele:

- Wsparcie firm produkujących meble w tworzeniu unikalnej wartości marki dzięki zaprojektowaniu oryginalnych wzorów mebli.

- Promowanie współpracy z zawodowymi projektantami wzornictwa jako sposobu na budowanie wartości (a nie jako koszt operacyjny).
- Zwiększenie innowacyjności firm produkujących meble poprzez zastosowanie procesu projektowania.
- Tworzenie i rozpowszechnianie dobrych praktyk we współpracy z producentami mebli i profesjonalnymi projektantami.

Do realizacji procesu zaangażowano dwóch operatorów. Operatorzy zostali wybrani spośród podmiotów posiadających doświadczenie w zarządzaniu dizajnem i jednocześnie zatrudniających zespół projektantów gotowych do rozpoczęcia współpracy z wybranymi firmami. Program ukończyło dwadzieścia firm, a ich nowe wzory mebli zostały przedstawione w trakcie targów meblarskich Warsaw Home Furniture Fair (Polska) oraz w przypadku 10 projektów także podczas Maison&Objet 2019 (Paryż, Francja).

Co w tej inicjatywie mogłoby być interesującego dla naszych odbiorców docelowych?

Program „Granty na dizajn” miał na celu zajęcie się powszechnym problemem firm produkujących meble: posiadanie specjalistycznej wiedzy w zakresie produkcji i jednocześnie brak umiejętności projektowania własnych wzorów. Założono, że w przypadku tych firm można zastosować podejście projektowe jako narzędzie służące tworzeniu innowacji. W przypadku właściwego zastosowania design wykorzystywany jest do tworzenia nowych marek, a zatem umożliwia wyższe zyski.

Program ten został zaprojektowany jako program doradczo-szkoleniowy. Podjęto decyzję o dostarczeniu wiedzy i doradztwa, zamiast bezpośredniego wsparcia finansowego. Na podstawie badania z potencjalnymi użytkownikami programu zauważono, że krytycznym problemem nie jest brak środków finansowych, ale raczej brak wiedzy i zrozumienia wartości projektowania.

Data rozpoczęcia interwencji: czerwiec 2018 r

Okres trwania inicjatywy: 1 rok i 5 miesięcy

Partnerzy: Stowarzyszenie Warmii i Mazur, Olsztyn, Polska oraz Code Design, Warszawa, Polska

Finansowanie: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Budżet: około 2 310 000 EUR; maks. około 39 000 EUR wartości usługi świadczonej na firmę

Zasięg geograficzny: krajowy

Szczegółowe informacje nt. inicjatywy

Do realizacji programu wybrano dwóch operatorów.

Ich pierwszym zadaniem był rekrutacja firm zajmujących się produkcją mebli. W związku z tym, że adresaci programu nie odpowiedzieliby raczej na otwarte zaproszenie (ponieważ nie znają wartości designu), konieczne było zorganizowanie wydarzeń networkingowych, na których docelowi odbiorcy mogli się osobiście spotkać z projektantami i ekspertami i poznać korzyści wynikające z uczestnictwa w programie.

W kolejnym kroku ustanowiono dwadzieścia zespołów projektowych. Każdy z operatorów prowadził procesy dziesięciu zespołów. W skład każdego z nich wchodził pracownicy firm meblarskich oraz eksperci, tacy jak: projektant wzornictwa przemysłowego, kierownik projektu, design menadżer, ekspert ds. trendów.

Niezwykle ważne było zapewnienie uczestnikom pomocy kierownika projektu i design menadżera. W trakcie badania, które przeprowadzono na etapie przygotowywaniu programu, odkryto, że ani producenci mebli, ani projektanci wzornictwa nie posiadają koniecznych umiejętności zarządzania projektem. Dlatego też każdemu zespołowi dedykowany został jeden kierownik projektu, a trzy zespoły były nadzorowane przez jednego design menadżera, który był odpowiedzialny za celowość całego procesu projektowania. Uzgodniono również, że jeden projektant wzornictwa nie może być zaangażowany we współpracę z więcej, niż jednym producentem.

Po zaprojektowaniu zestawu nowych mebli, producentowi zapewniano konsultacje z ekspertem na temat strategii komunikacyjnej i promocji w celu zapewnienia adekwatnego wprowadzenia produktu na rynek.

W ramach kampanii promocyjnej nowe zestawy mebli zostały przedstawione w trakcie meblarskich targów Warsaw Home Furniture Fair (Polska) oraz Maison&Objet 2019 (Paryż, Francja) na wspólnym stoisku.

Zorganizowane zostało również wydarzenie promocyjne, w celu zaprezentowania zespołów odpowiedzialnych za poszczególne procesy projektowe, podzielenia się przez producentów doświadczeniem z uczestnictwa w programie i promowania pojęcia design jako narzędzia rozwoju biznesu.

Co sprawia, że inicjatywa jest przyjazna użytkownikowi?

Koncepcja projektu „Granty na dizajn” została opracowana za pomocą metodologii *service design*. Przeprowadzono badanie z potencjalnymi użytkownikami w celu zaprojektowania głównych komponentów programu. Zdiagnozowano w nim przede wszystkim, że firmy produkujące meble mają niewiele przestrzeni na eksperymentowanie, a jednocześnie są otwarte na nowe podejścia do prowadzenia działalności, jeśli otrzymają dopasowane do ich potrzeb wsparcie eksperckie. Zdecydowało to o dostarczeniu wiedzy specjalistycznej know-how, a nie przekazywaniu bezpośredniego wsparcia finansowego firmom.

W trakcie fazy testowania koncepcji programu użytkownicy wskazywali, że tym, czego naprawdę potrzebują, jest kompletny proces projektowy, a nie wachlarz konsultacji do wyboru. Zwrócono naszą uwagę na fakt, że jeśli użytkownik nie posiada doświadczenia w stosowaniu metodologii projektowej, może z łatwością zagubić się w procesie bez właściwego przewodnictwa.

Początkowo pomysł na program obejmował przeprowadzenie pełnej transformacji spółki: z firmy stricte produkcyjnej do firmy, która tworzy unikalne kolekcje pod swoją własną marką. Okazało się, że jest to zbyt ryzykowne dla właścicieli firm i dlatego pomysł ten zastąpiono koncepcją testowej kolekcji mebli, która może później zostać przekształcona w niezależną markę, ale dopiero po potwierdzeniu jej rynkowej wartości. Tym samym program przyjął formę środowiska testowego, które można wykorzystać do eksperymentowania z nowymi propozycjami wartości, ale które nie naraża firmy na zbyt duże ryzyko.

Ostatnią, ale nie mniej ważną obserwacją z testowania koncepcji programu było to, że dla użytkowników koncepcja mebli to nie wszystko, że konieczne jest stworzenie serii pilotażowej nowych zestawów mebli w celu umożliwienia ich prezentacji na wydarzeniach branży meblarskiej. Dlatego też wytworzenie prototypów stało się częścią programu wraz z ich prezentacją i kampanią promocyjną w trakcie uznanych targów meblarskich w Polsce i za granicą.

Podsumowując, o firmy biorące udział w programie w pełni zadbali: pośrednio partnerzy – operatorzy, a bezpośrednio eksperci wynajęci w celu świadczenia usług consultingowych. Wszystko to po to, żeby zapewnić użytkownikowi doświadczenie modelowego procesu projektowego, które będzie mogło następnie zostać powtórzone przez użytkownika w ramach własnej działalności.

Dane kontaktowe

Imię: Marta

Nazwisko: Malesińska

Organizacja: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Stanowisko: Projektantka usług

Numer telefonu: +48 22 432 70 05

Adres e-mail: marta_malesinska@parp.gov.pl

Nazwa inicjatywy: Poland Prize

Podsumowanie: „Poland Prize” to program akcelacyjny dla zagranicznych start-upów, które chciałyby rozpocząć działalność w Polsce. Dzięki wywiadam jakościowym przeprowadzonym w trakcie procesu projektowania odkryto potrzeby i problemy napotykane przez obcokrajowców, którzy chcą rozpocząć działalność gospodarczą w Polsce. Poczynione obserwacje pomogły w stworzeniu produktu końcowego: programu, który różni się od standardowego programu akcelacyjnego zaspokojeniem potrzeb klientów w trakcie trudnych, początkowych etapów rozpoczynania działalności w obcym kraju. Są to potrzeby, których lokalne start-upy nie doświadczają w taki sposób, w jaki przeżywają je ich zagraniczne odpowiedniki. W odpowiedzi na nie, jako element programu, zaprojektowano fazę zwaną *soft landing*.

Kluczowe cele:

- Wsparcie zagranicznych start-upów w podjęciu decyzji o prowadzeniu działalności w Polsce.
- Pomoc w rozwijaniu ich działalności i włączaniu w polski ekosystem start-upowy.
- Przyciąganie i sprowadzanie zagranicznych talentów do Polski.
- Transfer innowacyjnych pomysłów z zagranicy, zwiększenie dostępności projektów innowacyjnych start-upów (*deal flow*) w celu wzmocnienia efektywnego wykorzystania środków unijnych i krajowych.
- Zwiększenie różnorodności kulturowej w polskim ekosystemie start-upowym, która wspiera tworzenie innowacji.

Program akcelacyjny dla start-upów spoza Polski stanowił pilotażową inicjatywę, finansowaną ze środków unijnych oraz z polskiego budżetu i został opracowany z zastosowaniem metodologii *service design* przy wsparciu potencjalnych beneficjentów. Program był pierwszym tego typu, ponieważ został zaprojektowany z uwzględnieniem potrzeb klienta, stałego dostępu informacji od użytkowników przed finalnym wdrożeniem koncepcji programu.

Co w tej inicjatywie mogłoby być interesującego dla naszych odbiorców docelowych?

„Poland Prize” to przykład zastosowania nowego i innowacyjnego podejścia do tworzenia programów w polskiej administracji publicznej. Ostateczni beneficjenci i interesariusze (zagraniczne start-upy, przedstawiciele administracji publicznej, akceleratorzy) zostali aktywnie zaangażowani w cały proces projektowania. Program ten został zaprojektowany i stworzony pod parasolem inno_LAB – Centrum analiz i pilotaży nowych instrumentów. Głównym celem inno_LAB jest opracowanie i testowanie nowych narzędzi służących wsparciu innowacji i wzmocnienia kompetencji uczestników krajowego systemu innowacji.

Data rozpoczęcia inicjatywy:

- faza projektowania: wrzesień 2017 r. – październik 2017 r.
- faza wdrażania: wrzesień 2018 r. – grudzień 2019 r.

Okres trwania inicjatywy: 1 rok i 3 miesiące

Partner Wiodący: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Partnerzy / Akceleratorzy: Start-up Hub Poland, Warszawa, Polska; Huge Thing; Gdańska Fundacja Przedsiębiorczości; Brinc Limited; Blue Dot Solutions

Finansowanie: Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR) i polski budżet

Budżet: około 7 200 000,00 EUR

Zasięg geograficzny: międzynarodowy

Końcowy wynik procesu projektowego sprawił, że jako pierwsi zaoferowaliśmy polski program zapewniający w pełni dopasowane wsparcie zagranicznych start-upów, rozpoczynających działalność w Polsce. W celu wdrożenia tego pilotażowego projektu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) wybrała operatorów, którzy musieli wykazać się doświadczeniem we wcześniejszej pracy z zagranicznymi start-upami i którzy z sukcesem wspierali firmy na wczesnym etapie rozwoju. Operatorzy musieli dysponować również doświadczonym zespołem, który gwarantował osiągnięcie celów niniejszego programu pilotażowego.

Akceleratorom przydzielono zadanie rozpoznania i oceny potencjału start-upu do pomysłnej komercjalizacji swojego produktu. Proces rekrutacji odbywał się w różnych krajach, w zależności od wyboru operatorów. Jednym z warunków rekrutacji było to, aby co najmniej 50% udziałów spółki należało do założycieli/członków zespołu z zagranicy.

Każdemu uczestnikowi programu zagwarantowano pakiet *soft landing*, co oznaczało, że specjalnie wybrana osoba (opiekun) zapewniała przedstawicielom start-upów pomoc w sprawach bankowych, związanych z osiedlaniem się, rejestracją spółki, a także wnioskowaniem o pozwolenie na pobyt tymczasowy.

Główną częścią programu była akceleracja, która obejmowała takie działania, jak: mentoring, porady księgowe i prawne, konsultacje w zakresie specjalistycznych technologii i networking, a także działania przyciągające inwestorów, kontrahentów i potencjalnych klientów. Proces akceleracji odbywał się w modelu *equity-free* (bez konieczności oddania udziałów w spółce), co oznacza, że operator programu nie obejmował żadnych udziałów w start-upie uczestniczącym w programie. Start-upy wybrane do programu otrzymały do około 45 000 EUR jako wsparcie finansowe, którego wypłata była zależna od zrealizowania poszczególnych celów częściowych w programie akceleracyjnym.

Program został ukończony przez 99 start-upów z różnych krajów z całego świata, jednak miejscem pochodzenia większości z nich była Europa (np.: Ukraina, Estonia, Wielka Brytania, Białoruś).

Co sprawia, że inicjatywa jest przyjazna użytkownikowi?

Program został zaprojektowany na podstawie wersji roboczej przekazanej przez Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii. Zdecydowano się jednak na zastosowanie metodologii *service design*, aby dokładnie zbadać rzeczywiste potrzeby obcokrajowców, podejmujących próby rozpoczęcia działalności w Polsce. Przeprowadzono wywiady i poznano charakter trudności, z którymi muszą zmierzyć się zagraniczne firmy, kiedy

przybywają do Polski, których rozwiązanie nie zostało uwzględnione w otrzymanej na wstępie wersji roboczej. Po przeprowadzeniu warsztatów prototypowania (współtworzenie ze start-upami i akceleratorami) oraz przetestowaniu rozwiązania z potencjalnymi beneficjentami, wypracowano ostateczny kształt programu. W ten sposób faza *soft landing* oraz funkcja opiekuna, który był odpowiedzialny za codzienne wsparcie (językowe i merytoryczne) obcokrajowca, została wprowadzona do zakresu wsparcia dla start-upów spoza Polski.

Wywiady przeprowadzone ze start-upami z Ukrainy, Białorusi i Kosowa umożliwiły nam również uzyskanie wiedzy na temat ich specyficznych potrzeb w zakresie wiedzy technologicznej, które to potrzeby zostały zaspokojone przez specjalistyczne poradnictwo technologiczne wprowadzone przez nas do programu mentoringu. To było coś nowego w programach akceleryacyjnych wdrażanych przez PARP.

Również rozwiązanie nazwane „dedykowaną ścieżką wizową” ułatwiło twórcom innowacyjnych start-upów osiedlenie się w Polsce. Wykorzystano procedurę zapraszania start-upów, która ułatwiła i przyspieszyła proces otrzymania wizy, a także stanowiła odpowiedź na ograniczenia związane z oficjalnym pobytem obywateli spoza UE na terytorium Polski, które to ograniczenia odkryto w trakcie wywiadów.

Dane kontaktowe:

Imię: Sylwia

Nazwisko: Rink

Organizacja: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Stanowisko: Projektantka usług

Numer telefonu: +48 22 432 88 60

Adres e-mail: sylwia_rink@parp.gov.pl

Opis pilotaży w Grecji, Wielkiej Brytanii i Polsce: W jaki sposób wykorzystano proces projektowy, aby zmierzyć i poprawić poziom satysfakcji interesariuszy, którzy uczestniczyli w lokalnych programach wsparcia innowacji

Grecja: Poprawa doświadczenia beneficjentów na etapie wdrażania krajowego instrumentu finansowego w Grecji o nazwie „Badania – Tworzenie – Innowacje” (Ερευνώ-Δημιουργώ-Καινοτομώ)

Główne cele działania pilotażowego, w którym zastosowano metodologię podejścia projektowego, były następujące:

- Zidentyfikowanie punktów dyskomfortu niespełniających oczekiwań/potrzeb użytkownika (*pain points*) w procesie składania wniosków i wdrażania, które zmniejszają satysfakcję beneficjentów i pracowników administracyjnych programu.
- Mapowanie interesariuszy (grup docelowych), zrozumienie ich potrzeb i oczekiwań wobec tego krajowego instrumentu finansowego.

- Współtworzenie pomysłów i możliwych rozwiązań we współpracy ze wszystkimi interesariuszami.
- Testowanie pomysłów, które mogą ulepszyć program, aby dowiedzieć się, co może zadziałać, biorąc pod uwagę istniejące ograniczenia (ramy, zasoby itp.).
- Zaprojektowanie ostatecznego prototypu, który zostanie wdrożony w pełnej skali.

Kluczowe cele/cele krajowego instrumentu finansowego „Badania – Tworzenie – Innowacje” w Grecji:

- Wzrost przychodów beneficjentów oparty na wiedzy i zrównoważonej specjalizacji.
- Integracja wiedzy specjalistycznej i innowacji w istniejących, ale także nowych produktach, usługach, systemach produkcyjnych i łańcuchach wartości.
- Korelacja między badaniami naukowymi a potrzebami rynku w gospodarce.

Beneficjentami programu mogły być firmy prywatne dowolnej wielkości lub konsorcja firm, instytucje krajowe i organizacje badawcze. W celu wdrożenia swoich projektów potencjalni beneficjenci mogli stworzyć odpowiednie dla siebie połączenie działań, wykorzystując szeroki zakres kosztów kwalifikowanych z następujących kategorii:

- tradycyjne działania w zakresie badań i rozwoju (np. badania przemysłowe, eksperymentalne prace rozwojowe, studia wykonalności),
- działania promocyjne w zakresie innowacji (np. pozyskiwanie/walidacja / ochrona patentowa, oddelegowanie personelu z organizacji badawczych i upowszechniających),
- działania wspierające (np. udział w targach, usługi doradcze).

Działanie pilotażowe składało się z czterech faz:

- **Odkrywanie:** Przeprowadzenie wstępnych badań online, selekcja i analiza wyników kwestionariuszy, które instytucje zarządzające zebrały od beneficjentów oraz 2 pogłębionych wywiadów z pracownikami administracyjnymi i operacyjnymi programu.

- **Definiowanie:** Określenie ostatecznego wyzwania, przeprowadzenie pogłębionych wywiadów z beneficjentami z każdego sektora, pracownikami administracyjnymi i operacyjnymi, a także zwalidowanie kluczowych spostrzeżeń na temat mogących się pojawić ograniczeń.
- **Dostarczanie:** Przeprowadzenie warsztatów generowania pomysłów (ideacji) w trybie online; walidacja pomysłów.
- **Rozwijanie:** Projektowanie ostatecznego prototypu we współpracy z instytucjami zarządzającymi programem.

Faza I: Odkrywanie

W celu zidentyfikowania interesariuszy, zrozumienia ich potrzeb i wyzwań, dotyczących greckiego krajowego instrumentu finansowego pt. „Badania – Tworzenie – Innowacje”, przeprowadzono następujące działania:

- wstępne badanie,
- wywiady pogłębione,
- mapowanie interesariuszy.

Przeprowadzono wstępne badania obejmujące wszystkie elementy programu (podręcznik składania wniosków do instrumentu finansowego, wnioskowanie, punkty informacyjne, oprogramowanie itd.), aby zrozumieć kontekst i środowisko Programu „Badanie – Tworzenie – Innowacje”.

Dodatkowo dokonano selekcji i analizy wyników ankiet, które instytucje zarządzające zebrały od beneficjentów, a które dotyczyły satysfakcji w odniesieniu do całego programu.

Ponadto przeprowadzono dwa wywiady pogłębione z pracownikami administracyjnymi w celu zrozumienia ich perspektyw patrzenia na program oraz przeanalizowania wyzwań stawianych przez proces.

Wyniki wywiadów:

- Występuje znaczące opóźnienie na etapie realizacji i monitorowania programu.
- Opóźnienia administracyjne są zauważane dzięki procedurom monitorowania i weryfikacji, które są zdefiniowane w podręczniku dot. instrumentu finansowego oraz dzięki systemowi bieżącego zarządzania i kontroli.
- Występują ciągłe modyfikacje programu przez organy Generalnego Sekretariatu ds. Badań i Technologii.
- Opóźnienia prowadzą do marnotrawstwa czasu, co wpływa na wysokość zabudżetowanych kosztów.
- EYDE-ETAK (instytucja zarządzająca) potrzebuje wzmocnienia kadrowego ze względu na niewystarczającą liczbę personelu.

Cele Instytucji zarządzającej (EYDE-ETAK):

- Zidentyfikowanie problemów napotykanym zarówno przez beneficjentów, jak i personel operacyjny.
- Przyspieszenie realizacji projektów przez beneficjentów.
- Przedstawianie rekomendacji (np. modyfikacja podręcznika instrumentu finansowego, procedury odciążenia) w celu zmniejszenia obciążeń związanych z administracyjną weryfikacją.

Pod koniec fazy pierwszej zastosowano narzędzie mapowania interesariuszy w celu lepszego zrozumienia zaangażowania interesariuszy, zapewnienia, że włączono odpowiednich ludzi, a także pogrupowania interesariuszy w zależności od poziomów ich zaangażowania.

Wyniki mapowania interesariuszy:

- Specjalna Służba ds. Zarządzania i Wdrażania Działań w obszarze Badań, Rozwoju Technologicznego i Innowacji (EYDE-ETAK).
- Generalny Sekretariat ds. Badań i Technologii (GSRT).

- Specjalny Organ ds. Krajowego Wsparcia Finansowego (EYKE).
- Program Operacyjny: Konkurencyjność, Przedsiębiorczość i Innowacja (EYD EPAnEK).
- Jednostka organizacyjna ds. Zarządzania do celów Programów Rozwoju (MOD S.A.).
- Zarejestrowani członkowie certyfikowanych rzeczoznawców.
- Eksperti Generalnego Sekretariatu ds. Badań i Technologii (GSRT).
- Usługodawcy na rzecz EYDE-ETAK (zewnątrzni księgowi).

Faza II: Definiowanie

W drugiej fazie działania pilotażowego potrzebne było zdefiniowanie ostatecznego wyzwania, przeprowadzenie badania z użytkownikami i ostatecznie przygotowanie ram ograniczeń przed procesem ideacji.

Narzędzia i metody, które zostały zastosowane:

- definicja problemu,
- wywiady pogłębione,
- mapa ograniczeń projektowych (*constraints framework*).

Postanowiono zastosować narzędzie „definicja problemu”, ponieważ chciano uzgodnić temat i przygotować się do fazy badań. Rozbito pierwotne wyzwanie na mniejsze, uwzględniając kluczowe spostrzeżenia (*insight*) z pierwszej fazy, a także przygotowano scenariusze wywiadów, które miały zostać przeprowadzone.

Zorganizowano i przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione, wywiady w trybie online (ze względu na kwarantannę wynikającą z COVID -19) ze wszystkimi typami beneficjentów, personelu administracyjnego i operacyjnego programu. Celem było pozyskanie możliwie jak największej ilości informacji z całego procesu, a szczególnie w odniesieniu do etapu wdrażania.

Kluczowe spostrzeżenia (insighty) z wywiadów

Beneficjenci:

- Beneficjenci preferują pisemne odpowiedzi na ich zapytania.
- Obowiązkowe składanie wydrukowanych oryginalnych dokumentów komplikuje i opóźnia wdrożenie.
- Digitalizacja procesu w całości – zarówno w fazie wniosków, jak i wdrażania.
- Automatyczne informowanie beneficjentów o ważnych terminach (w pełni cyfrowy system).
- Koordynatorzy (EYDE-ETAK) są bardziej skuteczni w zakresie wsparcia dzięki swojemu doświadczeniu.
- Potrzeba łatwych w użyciu i prostych do udostępniania plików (lub najlepiej – sprawozdawczość za pomocą w pełni cyfrowego systemu).
- Zapewnienie wytycznych dotyczących procesu wdrażania lub uproszczenie procesu.
- Niewystarczające wsparcie po udzieleniu finansowania.
- Zmiana na scentralizowany dowód zatrudnienia była bardzo pomocna, w odróżnieniu do ostatniego programu.
- Automatyczne powiadamianie o statusie płatności (w pełni cyfrowy program).
- Zmniejszenie nacisku na opóźnienia w trakcie okresu przedstawiania wyników realizacji projektów.
- Potrzeba szkolenia niedoświadczonych beneficjentów w zakresie składania wniosków.

Personel zarządzający i operacyjny:

- Opóźnienia w certyfikacji ze względu na trudności we współpracy partnerów.
- Brak doświadczenia prywatnych firm na etapie wdrażania programu w odniesieniu do innych beneficjentów.
- Beneficjenci nie zauważają ogłoszeń/aktualizacji dotyczących programu, co skutkuje niekompletnością składanych dokumentów w stosunku do wymagań.

- Niewystarczająca liczba personelu operacyjnego zarządzająca dużą liczbą projektów.
- Beneficjenci, dla których obszarem zainteresowania są technologie informacyjne, a także duże spółki, są lepiej przygotowani do etapu wdrażania.
- Zaburzona komunikacja z zespołem projektu, ponieważ wszyscy partnerzy komunikują się samodzielnie, pomijając koordynatora projektu.
- Znalezienie specjalistów diagnozowania innowacyjności w różnych dziedzinach, którzy nie mają konfliktu interesów, jest trudnym procesem

Pod koniec fazy „Odkrywanie” zastosowano narzędzie mapa ograniczeń projektowych w celu zidentyfikowania ograniczeń, które powinny zostać uwzględnione na etapie projektowania rozwiązań w ramach kolejnych etapów procesu (ograniczenia instytucjonalne, ramy, zasoby, czas, cele rządowe itd.).

Faza III: Rozwijanie

Kolejnym krokiem w ramach działania pilotażowego było zorganizowanie warsztatu generowania pomysłów (ideacji) w trybie *online*, na którym interesariusze zdefiniowali pomysły, jak również dokonali ich oceny. Wyniki warsztatu zaowocowały powstaniem prototypu, dzięki któremu (my oraz instytucja zarządzająca) przeanalizowano i zatwierdzono modyfikacje w zakresie procesu wdrażania programu.

Etapy warsztatu w obszarze generowania pomysłów (ideacji) w trybie online:

- Przedstawienie kluczowych spostrzeżeń wynikających z badania z użytkownikami.
- Narzędzie Analiza SWOT.
- Definiowanie wyzwania (Jak moglibyśmy...?)
- Metoda klasyczna burza mózgów.
- Narzędzie portfolio pomysłów.

Zorganizowano i przeprowadzono warsztat generowania pomysłów (ideacji) w trybie online – za pomocą platformy cyfrowej *Miro* – z innymi uczestnikami ze strony interesariuszy, niż w poprzednich etapach działania pilotażowego, aby uzyskać możliwie jak największą ilość bezstronnych informacji i kluczowych spostrzeżeń.

Na początku warsztatu przedstawiono cele unijnego programu Destination UX, cele i poprzednie etapy programu pilotażowego, a także kluczowe wyniki przeprowadzonego wcześniej badania użytkowników.

Następnie zastosowano analizę SWOT, dzięki której lepiej zrozumiano, co może zaoferować program, kluczowe słabe strony, nad którymi należy pracować, aby odnieść sukces, a także gdzie wprowadzić zewnętrznych partnerów w celu uzyskania wsparcia.

Mocne strony:

- Doskonała znajomość tematyki wdrażania projektów oraz chęć udzielenia wsparcia beneficjentom przez personel zarządzający i operacyjny EYDE-ETAK.
- Elastyczność w certyfikacji wydatków.
- Łatwo dostępne materiały pomocne we wdrażaniu działań, dzięki stronie internetowej usługi.
- Stałe działania naprawcze.

Słabe strony:

- Skomplikowana terminologia w zaproszeniu do uczestnictwa w krajowych programach wsparcia.
- Opóźnienia w procesie certyfikacji.
- Niefunkcjonalny system informacji.
- Brak wiedzy nt. wdrażania działań przez beneficjentów.

Szanse:

- Ewaluacja nadchodzących problemów i promocja dobrych praktyk.

Zagrożenia:

- Wymogi dokonywania płatności „z góry” oraz pośrednich płatności cząstkowych zmniejszają stabilność finansową projektów.

W miarę wzrostu zaangażowania uczestników przechodzono do kolejnego etapu, na którym rozbito pierwotne wyzwanie na kolejne poprzez zadawanie pytań: „Jak moglibyśmy...?”. Uczestnicy stworzyli większą liczbę cząstkowych wyzwań i głosowali nad ostatecznymi 6 wyzwaniami, nad którymi chcieli dalej pracować w fazie ideacji.

Cząstkowe wyzwania poddane głosowaniu:

- Jak moglibyśmy zmaksymalizować wpływ projektów?
- Jak moglibyśmy uprościć procedury monitorowania projektu?
- Jak moglibyśmy wspierać beneficjentów, którzy nie mieli żadnego wcześniejszego doświadczenia z projektami?
- Jak moglibyśmy poprawić jakość i kompletność wniosków o modyfikację i płatność w zakresie projektu?
- Jak moglibyśmy zmniejszyć wewnętrzną biurokrację za pomocą nowych technologii?
- Jak moglibyśmy poprawić komunikację pomiędzy personelem operacyjnym a beneficjentami?

Za pomocą metody klasycznej burzy mózgów uczestnicy zgłosili swoje pomysły do każdego wyzwania cząstkowego, nad którym głosowali na poprzednim etapie warsztatu.

Ostatecznie, skorzystano z narzędzia „Portfolio pomysłów” w celu dokonania oceny wygenerowanych pomysłów. Dominujące pomysły umieszczono na dwóch osiach efektywności i wpływu, zgodnie z wynikami pracy na narzędziu mapa ograniczeń projektowych, które wykorzystano pod koniec poprzedniej fazy.

Przeważające pomysły:

- Zorganizowanie konferencji w celu zaprezentowania dobrych praktyk i jednoczesnego zachęcenia do wykorzystania wyników badania.
- Wyznaczenie kluczowych wskaźników wydajności (KPI) do komercyjnego wykorzystania wyników.
- Opracowanie poradników wideo pomocnych beneficjentom na etapie wdrażania działania.
- Przygotowanie sekcji z pytaniami i odpowiedziami (FAQ) na stronie projektu.
- Uproszczenie podziału kosztów.
- Zmniejszenie liczby audytów do dwóch w czasie realizacji projektu.
- Jak najwcześniejsza publikacja projektu.

Faza IV: Dostarczanie

W ostatniej fazie przeprowadzono spotkanie zespołu KEPA i personelu zarządzającego instrumentem finansowym w trybie online, na którym przedstawiono wyniki warsztatu generowania pomysłów (ideacji).

Prototyp

W trakcie długiej dyskusji nt. wypracowanych i przegłosowanych pomysłów, w fazie „Rozwijanie”, kontynuowano rozmowy dotyczące narzędzia „Plan wdrożenia usługi” (*Service Blueprint*). w celu dokonania przeglądu ścieżki programu i usprawnienia części, które zostały zidentyfikowane jako problematyczne. Personel administracyjny programu ocenił zaproponowane pomysły w odniesieniu do zidentyfikowanych ograniczeń, a zespół zebrał wszystkie potrzebne informacje i opracował „Plan wdrożenia usługi”.

Ostatecznie zaprojektowano i przedstawiono personelowi administracyjnemu cały proces działania pilotażowego, wszystkie narzędzia i metody, które zastosowano oraz zaprezentowano końcowy prototyp, który przedstawiał udoskonalone aspekty proceduralne instrumentu finansowego oraz przyszłe wewnętrzne i zewnętrzne, kluczowe czynności, których realizację EYDE-ETAK musi zaplanować. Kolejnym krokiem naszego zespołu byłoby włączenie w fazę wdrożenia, ale decyzja w tym zakresie należy do instytucji zarządzającej programem.

Miesiąc po ostatnim spotkaniu z instytucją zarządzającą projektu, opublikowano informacje o zmianach w zakresie wdrażania projektu. Niektóre z pomysłów wypracowane w procesie projektowym zostały już uwzględnione. Dodatkowym pozytywnym wynikiem współpracy było docenienie przez personel EYDE-ETAK metodologii *service design* i efektów jej stosowania, a także deklaracja chęci korzystania z naszych usług w przyszłości.

Uwagi ogólne/wnioski

Instytucja Zarządzająca programem wykazywała duże zainteresowanie współpracą i wyrażała chęć skorzystania z zewnętrznego, bezstronnego wsparcia. Te same odczucia dominowały również pod koniec procesu. Instytucja Zarządzająca jest otwarta na podobne działania w przyszłości. Pomimo tego napotkano trudności w obszarze modyfikacji zachowań personelu Instytucji Zarządzającej i jego otwartości na zmiany oraz dostosowania działań do nowych zidentyfikowanych potrzeb i ograniczeń. Pandemia COVID-19 przyniosła dodatkowe wyzwania w trakcie wdrażania projektu, ale również uzmysłowiła znaczenie zmiany w sposobie działania. Wpłynęło to na zidentyfikowanie konieczności posiadania prostszych procedur opartych na pracy online, które będą również ułatwiać wdrażanie projektów.

Program, jako taki, jest skomplikowanym przedsięwzięciem na różnych poziomach:

- Proces podejmowania decyzji jest bardzo złożony i wymaga zaangażowania zbyt wielu graczy.

- Instytucja Zarządzająca nie posiada odpowiedniej liczby pracowników.
- Specjalistyczny żargon i złożone procedury administracyjne w zakresie zarządzania projektem i jego wdrażania.

Najważniejszy elementem programu jest połączenie badań i rozwoju na rynku. Duże zainteresowanie programem wykazywane przez poszczególnych beneficjentów jest dowodem jego wartości. Niniejszy pilotażowy proces może pomóc w ulepszeniu zasad i procedur programu, a także przyciągnięciu jeszcze większej liczby uczestników.

Wielka Brytania

Poznanie potrzeb w zakresie wsparcia podejścia projektowego (*design*) dla przedsiębiorców w Walii

W celu przetestowania podejścia opartego na projektowaniu usług (*service design*) do poprawy usług wsparcia dla biznesu zidentyfikowanych w trakcie projektu Destination UX, jednostka PDR nawiązała współpracę z Zespołem ds. Innowacji rządu walijskiego – głównym podmiotem świadczącym usługi wsparcia dla biznesu w Walii za pomocą pakietu programów o nazwie SMART. SMART zawiera zestaw mechanizmów wsparcia służących podnoszeniu świadomości, komercjalizacji badań, rozwoju i innowacji (B+R+I) poprzez współpracę naukowo-przemysłową oraz finansowe bodźce zachęcające do inwestowania w B+R+I. Pakiet jest finansowany z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) i wraz z inwestycjami sektora prywatnego opiewa na łączną wartość 115 mln £.

Zespół przy rządzie walijskim postanowił przyrzeć się potrzebom wsparcia podmiotów gospodarczych w Walii w obszarze projektowania. Pod koniec 2018 r. rząd walijski

rozpoczął świadczenie nowej usługi w ramach programu SMART. Nowe wsparcie obejmuje pięć dodatkowych dni (do początkowo oferowanych trzech dni) konsultacji w celu udzielenia pomocy podmiotom gospodarczym w zakresie zwiększenia wydajności, ulepszenia projektowania produktu i przygotowania na nadchodzące zmiany. Jednakże popyt na tego typu usługi pozostaje cały czas na niskim poziomie. Zespół chciał się zatem dowiedzieć, dlaczego małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) nie sięgają po oferowane im wsparcie w zakresie projektowania i wydajności (*Design and Productivity*) i co mogłoby zwiększyć ich zainteresowanie.

Interesariusze w projekcie:

- Zespół ds. Innowacji przy rządzie walijskim.
- Wyselekcjonowane MSP z bazy danych rządu walijskiego.
- Podmioty gospodarcze zaproszone do uczestniczenia w testowej, pilotażowej sesji informacyjnej.

Faza I: Odkrywanie

W ramach fazy „Odkrywanie” przeprowadzono badanie dotyczące potrzeb w zakresie wsparcia na projektowanie dla podmiotów gospodarczych w Walii. Badanie skoncentrowano na podmiotach z uwzględnieniem ich profilu działalności, obecnego wykorzystania różnych usług wsparcia i dodatkowo projektowania. Badanie przeprowadzono online w okresie od 18 sierpnia do 5 października na grupie 82 MSP, które wcześniej uzyskały wsparcie z Programu Innowacji SMART.

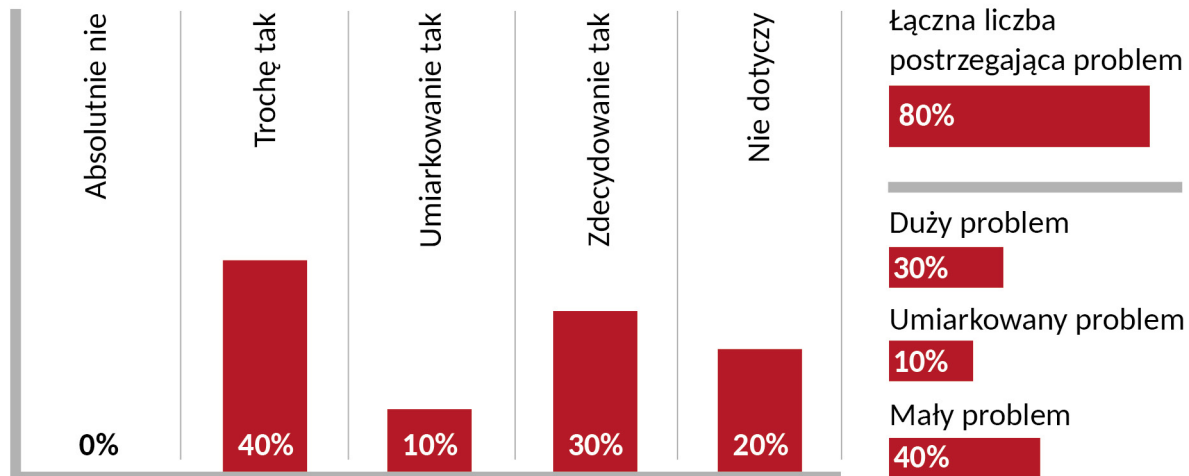
Badanie wykazało, że cztery kluczowe obszary dotyczące działalności gospodarczej w nadchodzących 12 miesiącach to: rozwijanie i wzrost biznesu, pozyskiwanie nowych klientów, ekspansja na nowe rynki, a także rozwijanie lub ulepszanie oferty produktów/usług. Każdym z tych obszarów można zająć się poprzez przyjęcie podejścia opartego na projektowaniu w celu opracowywania lub ulepszania oferty biznesowej.

Przebadane firmy postrzegały projektowanie jako metodę służącą innowacyjności i konkurencyjności, a także kreatywnemu rozwiązywaniu problemów, co sugerowało głębsze zrozumienie podejścia projektowego (poza estetyką i stylizacją), a co wcześniej uznawano za barierę dla zwiększonego wykorzystania projektowania w działalności gospodarczej. W tym przypadku dla wielu respondentów projektowanie oznaczało również rozwijanie nowych produktów lub usług, zrozumienie potrzeb użytkownika oraz zdefiniowanie funkcji i formy produktów. Wystąpił pojedynczy przypadek rozumienia projektowania jako procesu podejmowania decyzji na poziomie strategicznym. Jednak co intrygujące, żaden podmiot gospodarczy nie postrzegał projektowania wyłącznie jako stylizacji, estetyki lub promocji.

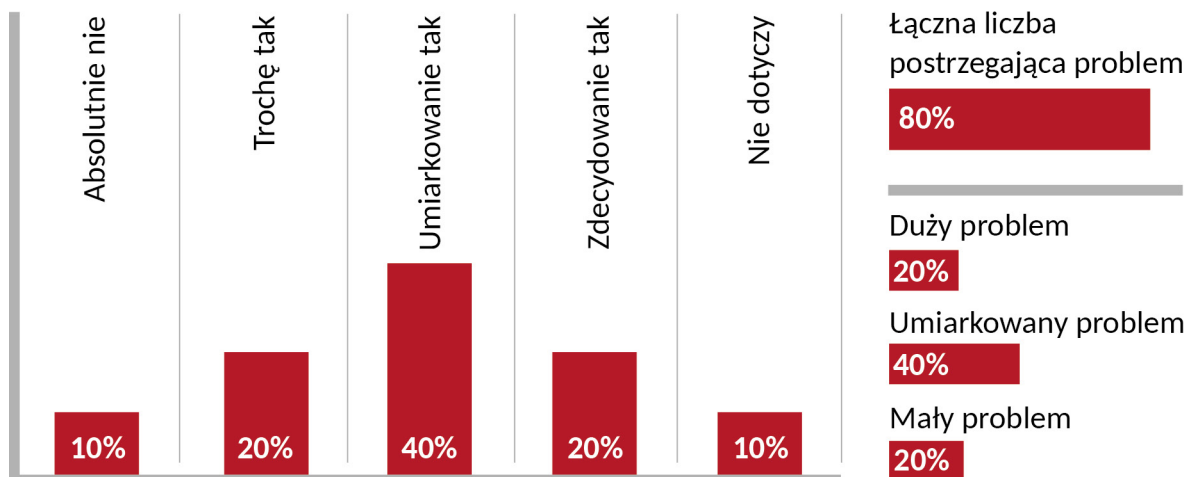
Jako powód, dla którego nie sięgano po wsparcie na projektowanie, podmioty gospodarcze często wskazywały trudności ze znalezieniem adekwatnej pomocy, a także brak czasu i zasobów potrzebnych do zaangażowania się w programy, które trwają długo, a dodatkowo postrzegane są jako skomplikowane. Innymi często wskazywanymi powodami braku zainteresowania wsparciem w zakresie projektowania jest brak posiadania wystarczającej, wewnętrznej wiedzy specjalistycznej do zarządzania projektowaniem lub przekonanie, że zewnętrzni doradcy nie rozumieją dokładnie specyficznych potrzeb firmy.

Ilustracja 2. Główne powody braku zainteresowania dla projektowania w Walii

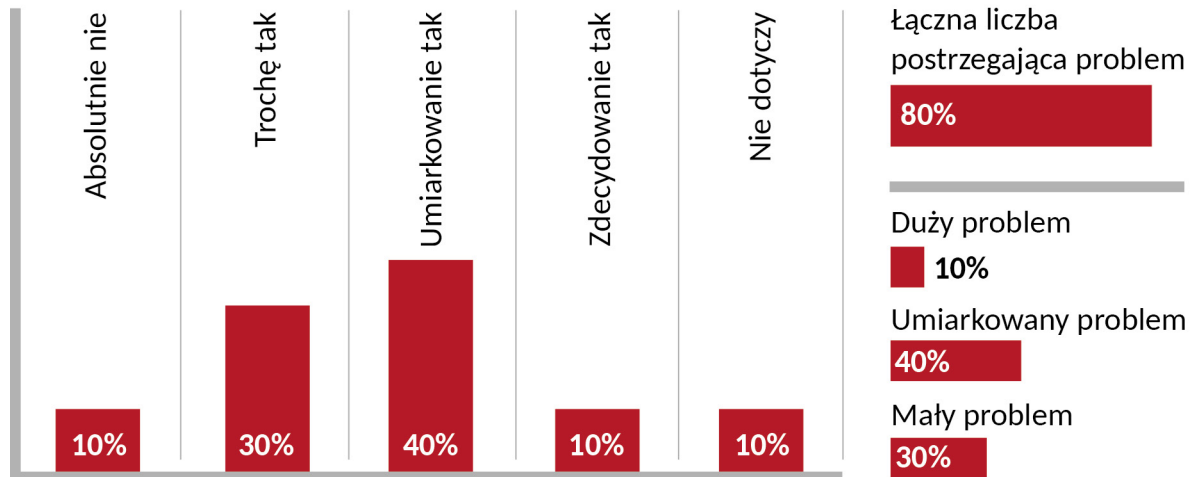
Znalezienie odpowiedniej pomocy i formy wsparcia jest trudne



Znalezienie czasu na korzystanie ze wsparcia jest trudne, procedury są długie i czasochłonne



Pozyskiwanie wsparcia jest zbyt skomplikowane i zagmatwane



Na podstawie głównych zidentyfikowanych trzech przyczyn braku zainteresowania wsparciem dla projektowania przeprowadzono dalsze badania z użytkownikami w formie obserwacji uczestniczącej (*Service Safari*), która stanowi metodę osobistego doświadczenia usługi przez badacza. Zespół postawił sobie zadanie zebrania informacji o procesie wnioskowania do programu Wydajność i Projektowanie SMART (*Productivity & Design scheme*), a konkretnie, czy można łatwo i szybko znaleźć informacje o programie oraz szczegóły dotyczące procesu wnioskowania.

W obecnym świecie wyszukiwarka Google to de facto strona startowa (*landing page*) dla każdego dostawcy usług. Zaczęto zatem od analizy wyszukiwania w sieci, opartej na kombinacji słów „wsparcie”, „finansowanie”, biznes”, „Walia” i „rząd walijski”.

Wyszukiwanie frazy „wsparcie dla projektowania Walia” nie daje wyników dla programu SMART na co najmniej 10 pierwszych stronach. Wyniki pochodzą głównie z prywatnych agencji i innych organizacji, ale nie są związane ze wsparciem na projektowanie finansowanym przez rząd walijski. Podobnie „wsparcie na projektowanie, rząd walijski” skutkuje znalezieniem głównie treści związanych z gov.wales i zastosowaniem projektowania w rządzie walijskim.

Wyszukiwanie dla frazy „wsparcie na projektowanie dla działalności Walia” dało jako pierwszy wynik stronę „Expertise Wales Support and Funding for Businesses”, która zawierała informacje o programie SMART [<https://businesswales.gov.wales/expertisewales/support-and-funding-businesses>]. Na stronie wspomniano o wsparciu „Specjalistów ds. Projektowania” i wymieniono różne nurty programu SMART -- SMART Innovation, SMART Cymru, SMART Partnerships i SMART Expertise, ale brakowało tam wyraźnego wskazania, który z nich konkretnie oferuje wsparcie na projektowanie. Na podstronie SMART Innovation można znaleźć informacje o wsparciu dla „Specjalistycznego poradnictwa dla produkcji i projektowania świadczonego przez zatwierdzonych doradców sektora prywatnego” oraz dwa dokumenty do pobrania (w formacie .doc (Word) i .pdf), które nie dostarczają wielu więcej informacji ponad te, które znajdują się już na stronie. Jedynym sposobem uzyskania wyczerpujących informacji jest kontakt telefoniczny lub mailowy z jednostką Business Wales. Brakuje natomiast informacji o tym, jakie dokładnie wsparcie jest oferowane lub jak wygląda proces wnioskowania. Nie ma też informacji o wcześniejszych przykładowych projektach lub przykładów realizacji zakończonych sukcesem.

Ilustracja 3. Zrzut ekranu podstrony dot. SMART Innovation na stronie internetowej „Expertise Wales Support and Funding for Businesses”

SMARTInnovation

SMARTInnovation oferuje specjalistyczne poradnictwo i wsparcie dla walijskich podmiotów gospodarczych, które chciałyby zająć się Innowacjami, Badaniem i Rozwojem (B+R).

Kluczowe punkty:

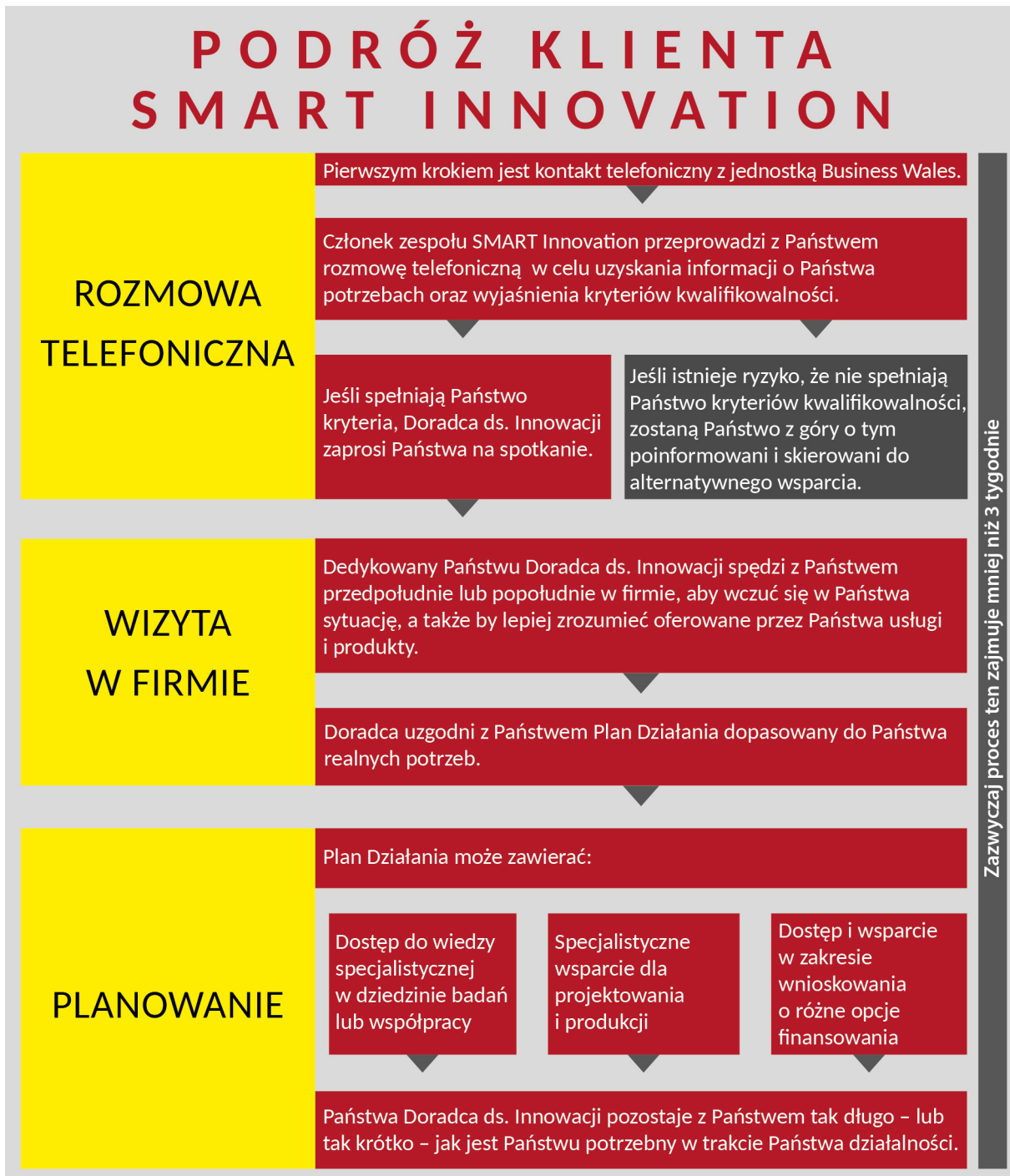
- Dostęp do bezstronnego poradnictwa i diagnostyki w zakresie innowacji poprzez dedykowaną, ogólnowalijską sieć Specjalistów ds. Innowacji
- Poradnictwo i wsparcie w zakresie własności intelektualnej oraz dostęp do „Audytów własności intelektualnej” subsydiowanych przez brytyjski Urząd ds. Własności Intelektualnej
- Specjalistyczne poradnictwo dla produkcji i projektowania świadczone przez zatwierdzone struktury doradców sektora prywatnego
- Wsparcie ułatwiające Współpracę techniczną, w tym działania z zakresu Transferu technologii pomiędzy podmiotami gospodarczymi a instytucjami badawczymi
- Wsparcie dla komercjalizacji, licencjonowania oraz możliwości Open Innovation
- Wsparcie w zakresie uzyskiwania dostępu do właściwych źródeł finansowania B+R+I, a także poradnictwo w zakresie opracowywania wniosków o dofinansowanie, np. SMART Cymru, Innovate UK i unijny Horyzont 2020

Więcej informacji można uzyskać kontaktując się z jednostką Business Wales pod numerem 03000 6 03000 lub na adres poczty elektronicznej **businesssupport@gov.wales**

Ze strony „*Expertise Wales Support and Funding for Businesses*” można również zostać przekierowanym na stronę „*Business Wales Business Ideas & Innovation*” zawierającą informacje o programie SMART Innovation. Strona zawiera przegląd programów i zakładki „O programie”, „Wpływ”, „Kwalifikowalność” oraz „Kontakt”. Sekcja „O programie” przedstawia ogólnie cele programu oraz podaje przykłady specjalistycznych doradców, których pomoc jest dostępna za pośrednictwem programu. „Projektowanie produktów i usług” oraz „Projektowanie zorientowane na użytkownika, a także „Projektowanie dla optymalizacji produkcji” wymienia się jako obszary wiedzy specjalistycznej jednego z doradców. Sekcja „Wpływ” omawia rodzaj oferty (poradnictwo eksperta, finansowanie, wsparcie dla innowacji, w tym poradnictwo w obszarze projektowania), a także przedstawia dwa przykłady zakończonych sukcesem realizacji w ramach programu. W zakładce „Kwalifikowalność” wymieniono główne kryteria uczestnictwa, a także uproszczoną podróż użytkownika przez proces wsparcia.

Informacje na stronie internetowej są dosyć ogólne i użytkownik nie dowie się dokładnie, jakie wsparcie lub finansowanie jest oferowane (wartość dotacji, stawki interwencji, liczba dni świadczenia wsparcia, zakres wymaganej sprawozdawczości, okres trwania projektów itd.), chyba że użytkownik zadzwoni do jednostki Business Wales lub wypełni formularz z prośbą o oddzwonienie w terminie 24 godzin. Podczas gdy indywidualne podejście do każdego przypadku biznesowego jest z jednej strony godne uznania, to z drugiej strony przebrnięcie przez ogromne ilości ogólnych informacji tylko po to, aby dowiedzieć się, że trzeba zadzwonić, aby poznać konkretne możliwości, jakie oferuje się danej firmie, wydłuża proces i zwiększa stopień skomplikowania oraz poczucie zagubienia i marnotrawienia czasu.

Ilustracja 4. Grafika przedstawiająca podróż klienta SMART Innovation [źródło: <https://businesswales.gov.wales/innovation/smart-innovation/my-business-eligible>]



Wyszukiwanie dla frazy „finansowanie dla projektowania Walia” podaje jako trzeci wynik stronę Business Wales dla kreatywnych branży (*Creative Industries*), która może przekierować użytkownika do strony „Business Wales Business Ideas & Innovation” opisanej powyżej, jeśli wyszukuje się „wsparcie dla innowacji”. Dalsze wyniki w tym badaniu reklamują „W pełni finansowane poradnictwo w zakresie projektowania i produkcji” [Fully Funded Design and Manufacturing Consultancy]. Jest to strona internetowa spółki Iterate-UK, która zajmuje się gałęzią Wydajność i Projektowanie SMART w programie SMART Innovation w imieniu rządu walijskiego. W tym miejscu użytkownik może obejrzeć krótki film o dostępnym wsparciu („w pełni finansowane poradnictwo w dziedzinie projektowania oraz produkcji trwające do 8 dni, świadczone w dwóch fazach: diagnostycznej (3 dni) i wdrożeniowej (5 dni)”), szczegółowych obszarach oferowanej wiedzy specjalistycznej oraz studiach przypadków dotyczących wcześniej wspieranych firm.

Faza II: Definiowanie

Badanie z użytkownikami podjęte w fazie „Odkrywanie” umożliwiło zidentyfikowanie głównych barier, których doświadczają ewentualni wnioskodawcy w programie wsparcia projektowania SMART. Te obszary (*pain points*) zostały dokładnie przebadane poprzez obserwację uczestniczącą (*service safari*) w trybie online. W ten sposób zespół miał możliwość potwierdzenia, gdzie zlokalizowane są kluczowe wyzwania oraz mógł zdefiniować obszary do poprawy:

- Wsparcie jest trudne do znalezienia – strony internetowe nie są dobrze pozycjonowane, liczne strony internetowe z tymi samymi ogólnymi informacjami w niedostępnych formatach (np. pliki .pdf).
- Procedury nie są dobrze wyjaśnione, co daje wrażenie nadmiernego skomplikowania.
- Firmy nie dostrzegają wartości projektowania (Designu).
- Brak wsparcia w zakresie wdrożenia wyników doradztwa.

Badane firmy zostały zaproszone do analizy danych zebranych podczas wcześniejszych badań użytkowników oraz do współtworzenia mapy wglądów (*insightów*), a także opracowały Zasady Projektowania Usług jako modelowe wytyczne do tworzenia programów wsparcia. Wytyczne dla usług, wynikające z dobrze zdefiniowanych potrzeb użytkowników, pozwalają na adekwatne zdefiniowanie i utrzymanie celów strategicznych danej usługi. Pomagają zdefiniować adekwatny zakres wsparcia. A ostatecznie na koniec pomóc ocenić, czy dany program wsparcia realnie dostarcza takich wartości jakich użytkownik oczekiwał.

Zdaniem firm, idealne wsparcie na projektowanie powinno:

- dostarczać zachęt finansowych, np. dotacja na projektowanie lub bon na inwestycję w projektowanie,
- łączyć usługi doradztwa ze wsparciem finansowym dla wdrożenia,
- precyzyjnie wyjaśniać korzyści płynące z projektowania,
- mieć prostą i przejrzystą procedurę wnioskowania i sprawozdawczości.

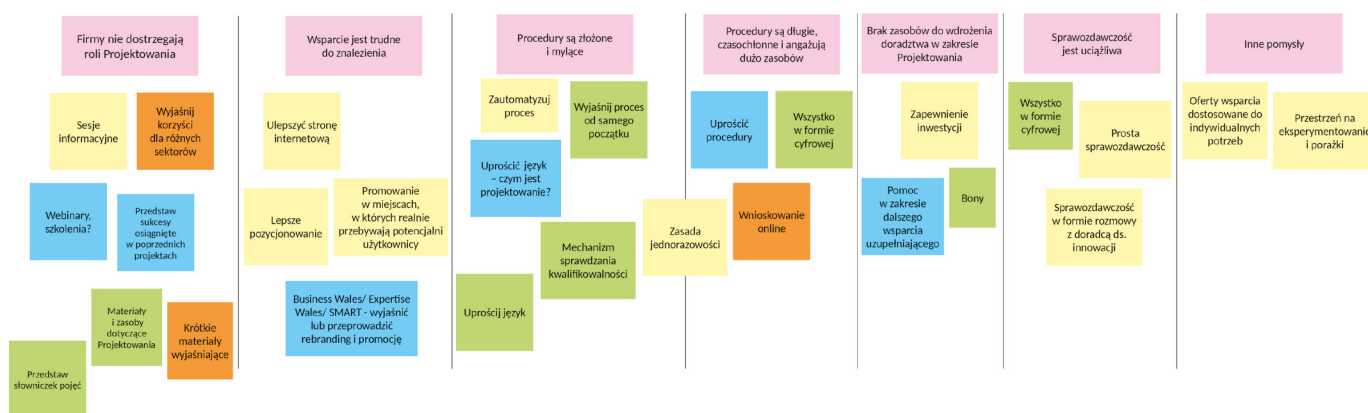
Faza III: Rozwijanie

Proces generowania koncepcji został przeprowadzony online z firmami uczestniczącymi w badaniu. Przeprowadzono burzę mózgów, aby wygenerować pomysły na rozwiązania zasadniczych wyzwań/potrzeb użytkowników zidentyfikowanych we wcześniejszych ćwiczeniach.

Ilustracja 5. Panel współpracy w trybie online zastosowany do generowania pomysłów z podmiotami gospodarczymi

Ideacja - Jak można poprawić wsparcie dla Projektowania w Walii.

Prosimy o podzielenie się z nami pomysłami, w jaki sposób można zająć się niniejszymi wymienionymi głównymi wyzwaniami. Pracujemy wg. zasad burzy mózgów czyli wszystkie pomysły są dobre.



Wiele pomysłów dotyczyło cyfryzacji programów wsparcia poczynając od stworzenia jednej strony internetowej, która uwzględniałaby całe dostępne wsparcie, przez lepsze pozycjonowanie, system sprawdzania kwalifikowalności w trybie online, po wprowadzenie automatycznych systemów wnioskowania i sprawozdawczości w trybie online oraz zasady „jednorazowości”.

W odpowiedzi na bariery finansowe zaproponowano wprowadzenie mechanizmów finansowania inwestycji w projektowanie, takich jak bony lub dotacje, lub połączenie usług doradczych z dalszym wsparciem uzupełniającym dla wdrożenia.

Inne grupy pomysłów skoncentrowały się na uproszczeniu języka oraz procesów, a także zawierały sugestie, takie jak: wprowadzenie sesji informacyjnych, webinarów, szkoleń, prostych materiałów wyjaśniających projektowanie lub słowniczek terminów. Występowało również powszechne odczucie, że informacje są porozrzucane po wielu

różnych źródłach informacji pod różnymi nazwami (Business Wales, Expertise Wales, SMART, Iterate) i dlatego zasugerowano, aby przeprowadzić rebranding lub rozpocząć promocję programów w miejscach, w których realnie działają firmy – LinkedIn, sieci i stowarzyszenia biznesowe itd.

Faza IV: Dostarczanie

Program SMART można znacznie ulepszyć, stawiając większy nacisk na rozwiązania cyfrowe. Jest to szczególnie istotne w aktualnej sytuacji, gdy praca zdalna zyskała na znaczeniu. Mając na uwadze ograniczenia projektu pilotażowego oraz fakt, że PDR nie jest decydem w odniesieniu do programu SMART, zespół projektowy PDR stworzył prototyp oraz przetestował format informacyjnych sesji online. Ostateczne rozwiązanie dotyczyło głównie firm, które nie dostrzegają wartości projektowania dla swojej działalności oraz tych, którym sprawia trudność nawigowanie po ofercie wsparcia i zrozumienie takich procesów. Proponowane sesje informacyjne mogłyby być prowadzone systematycznie w celu promowania oferty i zachęcania do uczestnictwa.

Prototyp jednogodzinnej sesji zawierał wyjaśnienie całości procesu projektowania, jego możliwe zastosowanie w biznesie, przedstawienie kilka studiów przypadków i dodatkowo zaprezentowanie pozostałej dostępnej oferty publicznych programów wsparcia. Prototyp został przetestowany na Panelu Wyzwań (*Challenge Panel*) poprzez zastosowanie techniki szybkiego prototypowania. Prototyp testowano wraz z zaproszonymi przedstawicielami biznesu oraz członkami zespołu, którzy nie byli zaangażowani w opracowanie prototypu.

Ogólne komentarze były bardzo pozytywne, a uczestnicy panelu stwierdzili, że takie skrócone wydarzenie ułatwiłoby im podjęcie decyzji o ubieganiu się o wsparcie. Podczas testu wskazano na ważną kwestię sposobu docierania do firm z zaproszeniem na takie sesje informacyjne. Firmy są na co dzień bombardowane różnymi rodzajami ofert, a więc

zaproszenie musiałoby być bardzo przekonujące, pochodzić z zaufanego źródła oraz być widoczne na takich platformach/przestrzeniach cyfrowych, gdzie firmy są naturalnie obecne.

Uwagi ogólne/wnioski

Usługi Business Wales oraz program SMART są ogólnie postrzegane jako wartościowe, niemniej jednak jest sporo pracy do wykonania w celu uproszczenia procesów wsparcia. Obecnie obraz oferty jest niejasny, trudny w nawigowaniu, co prowadzi do frustracji użytkowników. Zwłaszcza w kontekście czasu, który trzeba spędzić na zapoznaniu się ze wszystkimi informacjami oraz na opracowanie wniosków, a następnie sprawozdawczości. Małe i średnie przedsiębiorstwa – główne grupy docelowe programów wsparcia dla biznesu – nie mają zwykle zbyt wiele czasu i zasobów, a zatem niejasne i długie procesy mogą je zniechęcić do aplikowania o ofertę wsparcia, a ostatecznie do wprowadzania innowacji.

Angażując podmioty gospodarcze w takie projekty jak ten, ważne jest, aby mieć na względzie czas, który poświęcają na badanie, i od samego początku ustalić oczekiwania. Nawet jeśli nasz projekt ma potencjał wpływania na programy wsparcia i finansowania w przyszłości, nie można składać fałszywych obietnic, że wszystko, co przedsiębiorcy proponują, zostanie wprowadzone w życie. Równie ważne jest informowanie, w jaki sposób ich wkład został wykorzystany i jakie są kolejne kroki.

Ze względu na Brexit i COVID-19 otoczenie wsparcia dla biznesu w Walii zmienia się. Krytyczne znaczenie ma zapewnienie, że projektowanie, które jest obecnie finansowane głównie z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, pozostaje częścią oferty wsparcia dla innowacji rządu walijskiego po Brexicie, aby małe firmy mogły kontynuować wprowadzanie innowacji przez projektowanie. Potrzebne jest również ponowne podjęcie starań nad zrozumieniem, na ile widoczne i dostępne jest projektowanie w ramach ekosystemu wsparcia walijskich podmiotów gospodarczych – czy lepiej zintegrować

projektowanie z programami głównego nurtu, czy utrzymać wyspecjalizowane programy kładące główny nacisk na innowacje wprowadzane projektowaniem.

Polska

Lepsze doświadczenie użytkownika dla beneficjentów programu „Granty na dizajn”. Opis działania pilotażowego

Głównym celem pilotażu było przetestowanie narzędzi opisanych w części *Zestaw narzędzi* poprzez przeanalizowanie i poprawienie poziomu satysfakcji beneficjentów, którzy uczestniczyli w programie „Granty na dizajn”. W szczególności próbowano zgromadzić informacje na temat adekwatności wsparcia do potrzeb przedsiębiorców oraz jakości usług świadczonych w trakcie programu.

Cele programu „Granty na dizajn”:

- Wspieranie firm produkujących meble w tworzeniu unikalnej wartości marki, dzięki zaprojektowaniu autorskich zestawów mebli.
- Promowanie współpracy z zawodowymi projektantami wzornictwa przemysłowego jako narzędzia tworzenia unikalnej propozycji wartości (zmiana postrzegania projektowania nie jako kosztu, a jako potrzebnej inwestycji).
- Zwiększenie innowacji firm produkujących meble poprzez zastosowanie projektowania.
- Tworzenie i rozpowszechnianie najlepszych praktyk we współpracy z producentami mebli i profesjonalnymi projektantkami.

Uczestnicy programu

Firmy produkujące meble (20) oraz operatorzy (2) prowadzący procesy projektowania autorskich zestawów mebli opracowanych w ramach współpracy przedsiębiorców z ekspertami zewnętrznymi.

Operatorzy zostali wybrani spośród firm posiadających doświadczenie w zarządzaniu procesami projektowania oraz dysponujących zespołem projektantów gotowych do rozpoczęcia współpracy z wyselekcjonowanymi firmami. Od MŚP uczestniczących w programie oczekiwano posiadania infrastruktury produkcyjnej i zdolności do wdrożenia zaprojektowanych zestawów mebli.

Opis pilotażu

Pilotaż składał się z dwóch części: warsztatu z firmami meblarskimi oraz badania jakościowego, czyli trzech indywidualnych wywiadów pogłębionych z operatorami, którzy przystąpili do konkursu dot. prowadzenia programu (w samym programie ostatecznie uczestniczyło dwóch operatorów).

Faza I: Odkrywanie

Aby zrozumieć doświadczenia beneficjentów oraz operatorów z udziału w programie „Granty na Dizajn” zastosowano następujące narzędzia:

- wywiady pogłębione zostały przeprowadzone w celu zrozumienia perspektywy operatorów oraz przeanalizowania tzw. wąskich gardeł w procesie.
- mapa podróży użytkownika (*customer journey map*) pozwoliła nam na zrozumienie, jakie wystąpiły trudności na danych etapach programu.

Opracowanie mapy podróży użytkownika zaczęło od zmapowania kluczowych etapów programu, począwszy od rekrutacji firm meblarskich, przez projektowanie i prototypowanie nowych zestawów mebli, po fazę doradztwa ekspertów w zakresie marketingu, sprzedaży i ostatecznie uczestnictwo w targach meblarskich.

Następnie wysłuchano i umieszczono na mapie uwagi beneficjentów do poszczególnych etapów. Jednocześnie zdefiniowano pożądane doświadczenie w miejsce zaistniałych trudności. Dzięki temu ćwiczeniu uzyskano wgląd w to, które etapy programu okazały się najbardziej problematyczne dla użytkowników i w jaki sposób sobie z zaistniałymi problemami radzono.

Trudności, których doświadczyli beneficjenci:

- **Dopasowywanie projektantów wzornictwa przemysłowego do specyfiki firmy**

Uwagi: Projektantom brakowało niezbędnych umiejętności i doświadczenia odpowiednich do specyficznych wymagań firmy, z którą zostali sparowani.

- *Projektant nie znał specyficznej technologii plecenia i nie miał pojęcia o możliwościach i ograniczeniach pracy z tym materiałem (wiklina);*
- *Projektant o małym doświadczeniu, a jednocześnie brak możliwości wymiany projektanta..*

- **Projektowanie koncepcji i prototypowanie mebli:**

Uwagi: Niektórzy projektanci nie dopasowali projektów do możliwości produkcyjnych firmy.

- *zaprojektowano niefunkcjonalne rozwiązania;*
- *brak wiedzy o technologii skutkował problemem w trakcie wdrożenia; projektant nie współpracował z technologiem – rzemieślnikiem – wikliniarzem;*
- *nie wprowadzono do produkcji;*
- *projektant to artysta;*

Uwagi: Wysokie zmotywowanie i zaangażowanie projektanta.

- *Bardzo dobrze dopasowany projektant. Duże zaangażowanie całego zespołu projektowego.*

- **Konsultacje w zakresie marketingu i sprzedaży:**

Uwagi: Doradztwo świadczone przez konsultantów było ogólne, niezbyt dobrze dopracowane pod kątem specyficznego modelu biznesowego firmy.

- *Brak szkolenia na temat ustalania cen, oferowania rabatów dla klientów indywidualnych i biznesowych;*
- *Nie przeprowadzono analizy rzeczywistej grupy konkurencyjnej (słabo rozwinięta strategia) – zaufaliśmy, ponieważ liczyliśmy na opinie ekspertów;*
- *Prace nad komunikacją i promocją powinny trwać dłużej oraz powinny być wskazane konkretne działania do wykonania w tej materii.*

- **Targi meblarskie: planowanie i realizacja:**

Uwagi: Niektóre firmy nie były włączone w planowanie prezentacji na targach. Wystąpiły zróżnicowane opinie na temat doboru miejsca (niektóre pozytywne, ale też negatywne, wskazujące, że niektóre targi były nieodpowiednie dla pozyskania klientów).

- *Brak komunikacji na wczesnym etapie z firmami na temat projektowania stoiska;*
- *Nie wiedzieliśmy, jak będzie wyglądać stoisko (brak konsultacji);*
- *Dobra i profesjonalna organizacja i komunikacja pomiędzy firmami;*
- *Zła ekspozycja, czarne, smutne zasłony;*
- *To są targi dla projektantów, nie dla klientów docelowych ani nie dla producentów”, „targi nie dla klientów detalicznych;*
- *Uczestnictwo w targach w Paryżu to była prestiżowa rzecz – obecnie otrzymujemy zapytania z Francji;*

- *Wszystkie wydarzenia przygotowane na najwyższym poziomie, otrzymaliśmy dużo wsparcia od zarządzających procesem projektowym oraz od projektantów. Projekt przygotowany na bardzo wysokim poziomie.*

Faza II: Definiowanie

Kompleksowa analiza „podróży” użytkownika pozwoliła nam wskazać najbardziej problematyczne części programu. Podczas pracy ze złożonym programem często zdarza się, że pojawia się cała lista „skarg”. Ważne jest, aby móc je odpowiednio uporządkować. Z jednej strony chcemy mieć pełny zapis wszystkiego, co poszło nie tak. Z drugiej strony musimy skupić naszą uwagę na najbardziej krytycznych elementach, bo to od nich zależy powodzenie całości usługi.

Aby przygotować się do tej fazy, wykonaliśmy wstępne sortowanie problemów użytkowników*. Jest to przydatny krok, który pomoże Ci lepiej zastosować narzędzie „Definicja problemu”. Omówiliśmy, z jakimi problemami jesteśmy w stanie poradzić sobie od razu, które potrzebują konsultacji z ekspertami, a które wymagają kreatywnego rozwiązania wspólnie z użytkownikami (najtrudniejsze)¹³.

Wybraliśmy narzędzie „definicja problemu”, ponieważ chcieliśmy zdefiniować problemy z listy najtrudniejszych i przełożyć je na wyzwania do dalszej twórczej pracy z użytkownikami.

Wyzwania, które ostatecznie zdecydowaliśmy się podjąć wspólnie z naszymi użytkownikami, to:

- Jak zwiększyć satysfakcję ze współpracy z projektantem?
- Jak zapewnić skuteczną promocję nowego produktu na targach meblowych?
- Jak zapewnić monitorowanie jakości podczas całego projektu?

¹³ Dyskusja dotycząca sortowania problemów opiera się na podejściu opracowanym przez Cognitive Edge Pte Ltd. (Cognitive Edge)

Warto zauważyć, że przełożenie problemów na wyzwania wymaga pewnego wysiłku. Dobrze zdefiniowane wyzwanie jest wystarczająco szerokie, aby objąć wcześniej zdefiniowane powiązane ze sobą problemy, ale z drugiej strony wystarczająco precyzyjne, aby inspirować do tworzenia konkretnych, praktycznych rozwiązań.

Faza III: Rozwijanie

Narzędzie „Mapa podróży użytkownika” pozwoliło przypisać wypracowane pomysły do odpowiednich kroków w programie. Jednocześnie narzędzie to dało przegląd logiki i spójności całego programu.

Po zmapowaniu problemów beneficjentów na mapie podróży i zdefiniowaniu wyzwań do pracy kreatywnej, uczestnicy zaczęli rozwijać pomysły podczas moderowanych sesji burzy mózgów. Musieliśmy upewnić się, że wyzwania projektowe zostały dobrze zrozumiane przez uczestników i dać im czas na przemyślenie i samodzielne zanotowanie swoich pomysłów przed podzieleniem się nimi z grupą. Poprosiliśmy uczestników o odroczenie oceny oraz o skupienie się przede wszystkim na liczbie pomysłów, a nie na jakości. Po zebraniu wszystkich pomysłów dokonano ich grupowania (wg. podobnych rozwiązań) oraz wybrano kilka, które grupa oceniła jako najbardziej adekwatne.

Na koniec otrzymano satysfakcjonującą liczbę możliwych rozwiązań:

• Jak zwiększyć satysfakcję ze współpracy z projektantem?

Wprowadzenie zmiany w dokumentacji programowej pozwalającej na indywidualny wybór projektanta przez daną firmę (wcześniej operator miał dołączyć do programu już z zespołem projektantów, jeszcze przed faktycznym wyłonieniem beneficjentów).

Dodatkowo w umowie z operatorem powinien znaleźć się przepis umożliwiający zmianę projektanta w trakcie trwania programu.

• **Jak zapewnić skuteczną promocję nowego produktu na targach?**

Należy wprowadzić dodatkowe zadanie dla operatora, w tym obowiązek przedstawienia i uzgodnienia projektu stoiska w miejscu targów ze wszystkimi beneficjentami oraz uwzględnienia ich uwag i sugestii w projekcie.

• **Jak zapewnić monitorowanie jakości w trakcie realizacji projektu?**

Rozwiązaniem jest harmonogram spotkań opiekuna projektu z PARP, operatora i beneficjenta. Przedstawiciel PARP będzie regularnie obecny w poszczególnych procesach projektowych. W związku z tym beneficjent będzie miał możliwość zgłoszenia uwag dotyczących jakości współpracy na bieżąco do opiekuna projektu. PARP opracuje odpowiednie procedury, aby móc reagować, gdy tylko pojawi się problem.

Faza IV: Dostarczanie

Na tym etapie sięgnęliśmy po narzędzie *Service Blueprint*, aby dokonać analizy istniejącego modelu programu i zaktualizować jego części tak, aby uwzględniały rekomendacje z ewaluacji przeprowadzonej z użytkownikami.

Na tym etapie skupiono się na włączeniu wszystkich członków zespołu odpowiedzialnych za prawidłową realizację zaktualizowanego programu. Przede wszystkim zaplanowaliśmy konsultację z Działem Prawnym w celu potwierdzenia prawidłowości rozwiązań w zakresie rekrutacji operatorów. Szczególnie konsultacji wymagała część dotycząca zapewniania projektantów, gdyż była to główna i najbardziej skomplikowana (z prawnego punktu widzenia) część nowo przeprojektowanego programu.

Kolejnym zaplanowanym krokiem jest współpraca z zespołem wdrożeniowym nad nową listą zadań dla kierownika projektu. Zespół ten powinien jeszcze zatwierdzić obowiązki przypisane do tej roli, a następnie wyznaczyć odpowiednią osobę.

Na koniec zdecydowaliśmy o włączeniu do konsultacji Departamentu Komunikacji i Marketingu w celu przeprojektowania strategii komunikacji. Po wprowadzonych zmianach zaszła potrzeba nowego opisu zadań przypisanych operatorowi. Ponadto zaktualizowana musi zostać także strategia promocji autorskich zestawów mebli zaprojektowanych w ramach programu. Zgodnie z nowym podejściem musi być bardziej spójna i lepiej dopasowana do specyfiki danej firmy.

Uwagi ogólne/wnioski

Do przeprowadzenia pilotażu zaproszono beneficjentów pierwszej edycji programu „Granty na Dizajn”. W związku z pandemią COVID-19 warsztaty zostały przeprowadzone zdalnie, z wykorzystaniem oprogramowania Microsoft Teams i Mural, przez przedstawicielki Sekcji Projektowania Instrumentów z Departamentu Analiz i Strategii Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Spotkanie miało formę internetowej grupy fokusowej, podczas której cztery firmy (beneficjenci programu) współpracowały nad sformułowaniem rekomendacji, które mają na celu podniesienie poziomu satysfakcji w kolejnej edycji programu „Granty na dizajn”.

Dwie osoby odpowiedzialne za wstępny projekt programu pełniły rolę moderatorek. Beneficjenci pracowali zarówno w grupach, jak i indywidualnie.

Głównym wyzwaniem w procesie ewaluacji programu z udziałem beneficjentów jest rekrutacja. Bardzo zależało nam na udziale beneficjentów, którzy w trakcie programu

stanęli przed poważnymi wyzwaniami, ponieważ z takich historii można się najwięcej nauczyć. Dość często zdarza się jednak, że beneficjenci, którzy byli bardzo niezadowoleni z usługi, nie chcą poświęcać swojego czasu na spotkania ewaluacyjne.

Nasz zespół, który był włączony we wstępną kreację programu, pełnił rolę moderatorek warsztatów. Ta podwójna rola wymagała od nas odłożenia na bok naszego wyobrażenia o idealnej wersji programu jaką zaprojektowałyśmy, a w zamian za to rzetelnego skupienia się na rzeczywistym doświadczeniu, jakie komunikowali użytkownicy. Jak wszyscy wiemy, wdrażanie skomplikowanych programów/usług może generować efekty, które nie były zamierzone. Jednak zachowując otwartą postawę, można te nieoczekiwane efekty wykorzystać jako cenne wskazówki do twórczego przeprojektowania usługi.

Rekrutując uczestników na spotkanie ewaluacyjne, należy wziąć pod uwagę, że tylko nieliczni mogą być zainteresowani poświęceniem czasu na przeprojektowanie programu, w którym już brali udział. Ważne jest, aby zastanowić się, co może być dodatkową zachętą. Można np. podczas spotkania poinformować o nadchodzących nowych interesujących dla beneficjentów programach. Można zorganizować wydarzenie w taki sposób, aby była chwila na networking. Możliwość wymiany doświadczeń jest przez firmy bardzo pożądana. Przedsiębiorcy rzadko mają okazję porozmawiać ze sobą o prawdziwych problemach, z którymi się borykają.

Podczas warsztatu niezbędne jest upewnianie się, że beneficjenci zostali naprawdę wysłuchani. Planując warsztaty, warto zaplanować czas na swobodne dyskusje, można się wtedy wiele z nich nauczyć.

Opisywana metodologia *service design* została wykorzystana już przy tworzeniu programu. Co oznacza, że początkowa koncepcja została przetestowana z użytkownikami przed uruchomieniem programu. Rezultat był taki, że chociaż odkryłyśmy możliwości ulepszeń, ogólna formuła i zasadnicza koncepcja okazały się słuszne.

Wykorzystując tę metodologię do oceny programów, które zostały stworzone bez udziału użytkownika, można uzyskać znacznie bardziej zaskakujące wyniki. Można np. dojść do wniosku, że rdzeń koncepcji był błędny, ponieważ nie uwzględniono prawdziwego kontekstu użytkownika. W takim przypadku potrzeba znacznie więcej czasu i dodatkowych narzędzi do ponownego zaprojektowania usługi.

Należy podkreślić, że w opisywanym pilotażu po raz pierwszy zespół projektowy był bezpośrednio zaangażowany w ocenę poziomu satysfakcji beneficjentów programu. Nasze doświadczenie w metodyce projektowania okazało się tutaj bardzo cenne. Ważne było także to, że znano początkowe założenia programu. Dlatego zwracano szczególną uwagę na wszelkie kwestie, które bezpośrednio podważały nasze pierwotne hipotezy. Skorzystano do tego z narzędzi, takich jak „Mapa podróży użytkowników”, które pozwoliło nam na zebranie precyzyjnych informacji dot. poszczególnych etapów usługi.

Dodatkowo inne narzędzia pozwoliły nam na wyselekcjonowanie kluczowych problemów użytkowników mogących prowadzić do niepowodzenia programu. Dzięki temu skupiono się na krytycznych błędach, nie starając się spełniać wszystkich żądań użytkowników. Jak wszyscy wiemy, ma to zasadnicze znaczenie w przypadku programów finansowanych ze środków publicznych.

Ponieważ nasz pilotaż odbył się w trakcie pandemii COVID-19 (2020), spotkania były prowadzone zdalnie z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych (Mural + Microsoft Teams). Jednak narzędzia cyfrowe wymagają wprowadzenia i przeszkolenia. Nie należy rozpoczynać warsztatów online bez wyjaśnienia dzień wcześniej podstawowych funkcji oprogramowania. Jednak nawet po szkoleniu niektórzy uczestnicy mogą czuć się nieśmieleni lub zagubieni, co wymaga dodatkowej uwagi i wysiłku ze strony moderatorek. Konieczne może okazać się np. samodzielne zapisanie wszystkich uwag, ponieważ uczestnicy mogą nie być w stanie zapisać swoich myśli na wirtualnej tablicy.

Ponadto często poziom skupienia uczestników spotkań online jest niski, dobrze jest przeprowadzić prace wstępne po to, aby zaoszczędzić czas spędzany przez uczestników przed komputerem. W naszym przypadku oznaczało to wcześniejsze zmapowanie kluczowych kroków programu. Uczestnikom pozostawiono weryfikację kolejności kroków i refleksję nad własnym doświadczeniem podczas tworzenia mapy podróży użytkownika.

Podsumowując, dzięki zaangażowaniu uczestników programu zebrane zostały ważne rekomendacje dla zespołu wdrożeniowego, zwiększające poziom satysfakcji użytkowników. Opierając się na tym doświadczeniu, będziemy dążyć w przyszłości do regularnego angażowania zespołu wdrożeniowego zarówno w działania projektowe, jak i ewaluacyjne, ponieważ wierzymy, że osobiście przekazane doświadczenie beneficjenta będzie zawsze najbardziej przekonującym argumentem za wszelkimi usprawnieniami.

Źródła

- 1) Design Delivers. (2018). *How design ACCELERATES YOUR BUSINESS* [W jaki sposób projektowanie przyczynia się do AKCELERACJI DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ].
- 2) *European Design Report 2.0* [Europejski Raport nt. Projektowania 2.0].
- 3) *Guidelines for Collecting and Interpreting Design Data* [Wytyczne do gromadzenia i interpretowania danych dot. projektowania].
- 4) *Harvard Business Review: The Evolution of Design Thinking* [Ewolucja myślenia projektowego].

Przydatne linki

- 1) <https://kepa.e-kepa.gr/european-programs/codis/?lang=en>
- 2) <https://www.cardiffmet.ac.uk/pdr/Pages/default.aspx>
- 3) <https://en.parp.gov.pl/>
- 4) <https://hellenicdesigncentre.gr/>
- 5) https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation_en
- 6) http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm
- 7) <http://een.ec.europa.eu/>
- 8) <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>
- 9) https://ec.europa.eu/growth/industry/policy_en
- 10) <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>
- 11) <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/index.html>
- 12) <http://designforeurope.eu/>
- 13) <https://www.interregeurope.eu/design4innovation/>
- 14) <http://www.designforenterprises.eu/>
- 15) <https://www.beda.org/>

Zestaw narzędzi do projektowania programów wsparcia innowacji zorientowanych na użytkownika

Rozdział ten zawiera opisy narzędzi przyporządkowanych do faz procesu projektowego wybrane przez partnerów. Przedstawione narzędzia nie stanowią zamkniętej listy, a raczej sugestie, po co sięgnąć, mierząc się z podobnymi do opisanych wyzwaniami. Do wybranych narzędzi oprócz opisu załączono formatki.

Każde narzędzie zostało opisane wg poniższego schematu:

- Zespół: na potrzeby procesu projektowego tworzony jest zespół projektowy, do którego na pewnych etapach, włącza się interesariuszy.
- Czas: czas, jaki należy przeznaczyć na prawidłowe przeprowadzenie ćwiczenia.
- Kiedy stosować: opisuje na jakim etapie procesu używać tego narzędzia.
- Jak zacząć: jak przygotować się do pracy z tym narzędziem, np. jakie dane trzeba mieć wcześniej zebrane
- Po co stosować to narzędzie: jakie uzyskamy informacje, które pomagają przejść do kolejnych faz.
- Jak zacząć: praktyczne informacje o tym, co jest niezbędne do zastosowania narzędzia.
- Kroki: proces opisujący samo korzystanie z narzędzia.

Należy podkreślić, że niektóre narzędzia mogą być dostępne do wykorzystania w więcej niż jednej fazie.

Faza I

W fazie I analizuje się główne wyzwanie lub problem. Ważne jest, żeby dobrze zrozumieć kontekst jakiego dotyczy rozważane zagadnienie i z jakich składa się elementów.

Narzędzia zastosowane w fazie I przedstawiono poniżej.

Persona

Zespół: główny zespół projektowy

Czas: około 30 minut na personę

Kiedy stosować:

Persony to archetypy osób, które korzystają z danej usługi lub na które dana usługa ma wpływ. Tworzy się je na początku projektu po uzyskaniu wiedzy na temat swoich potencjalnych użytkowników. Są one punktem odniesienia do następnych etapów.

Po co stosować to narzędzie?

- Daje możliwość „wejścia w buty” osób, dla których dane rozwiązanie jest przeznaczone, pozwala lepiej zrozumieć oczekiwania użytkowników.
- Pozwala zidentyfikować problemy związane z obecną usługą i wstępnie sprawdzić pomysły dla nowej usługi.
- Pozwala przeanalizować w jaki sposób pomysły na rozwiązania wpływałyby na persony w realnych sytuacjach życiowych.
- Pozwala uszeregować cechy danej usługi wg hierarchii ważności i uzgodnić jakie cechy/funkcjonalności są priorytetowe

Jak zacząć?

Idealnie by było, gdyby osoby opierały się na badaniach jakościowych z użytkownikami i analizie danych zastanych. Jednak jeśli nie jest to możliwe, mogą być generowane na podstawie własnego doświadczenia i zrozumienia właściwych grup użytkowników. Bez względu na wybraną opcję, należy pamiętać o źródłach treści, na podstawie których powstały osoby, aby podejmować świadome decyzje w projekcie.

KROK 01:

Dokonaj przeglądu swojej wiedzy na temat użytkownika. Wybierz informacje dotyczące zachowań, celów, motywacji, wyzwań, trudności oraz niespełnionych oczekiwań/potrzeb użytkownika.

KROK 02:

Wymyśl dane osobowe, takie jak: imię i nazwisko, stanowisko pracy, hobby, aspiracje, aby ożywić daną osobę. O takiej „żywej” osobie łatwiej jest opowiadać reszcie zespołu oraz interesariuszom. Podsumuj osobę cytatem, obrazującym istotę jej charakteru.

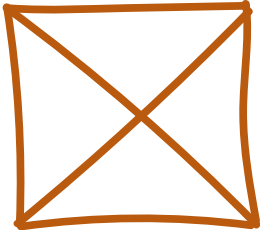
KROK 03:

Narysuj portret osoby lub skorzystaj ze zdjęć i ilustracji wyciętych z magazynów. Wizerunek osoby sprawia, że tak jak dodanie fikcyjnych danych osobowych, łatwiej jest się z nią identyfikować.

KROK 04:

Utwórz od 6 do 12 różnych osób, aby uzyskać wystarczająco szerokie spektrum swoich modelowych klientów i zapewnić należyte przedstawienie różnych potrzeb.

PERSONA:

	IMIĘ I NAZWISKO: _____	
	WIEK: _____	
	ZAWÓD: _____	
	CHARAKTERYSTYKA:	POTRZEBY:
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	CELE:	TRUDNOŚCI:
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

SPOJRZENIE NA TWOJEGO
UŻYTKOWNIKA, JEGO CELE,
ZACHOWANIA

Mapowanie podróży użytkownika [User Journey Mapping]

Zespół: główny zespół projektowy + wybrani użytkownicy, osoby odpowiedzialne za widoczną dla użytkownika część usługi (*frontstage*) i za zaplecze (*backstage*).

Czas: od kilku godzin do kilku dni, w zależności od stopnia złożoności procesu

Kiedy stosować:

Mapa podróży użytkownika to rozbięcie procesu na kolejne kroki wg kolejności chronologicznej. Stosuje się ją w trakcie fazy badania, aby odkryć mocne i słabe strony usługi. A także później w fazie Rozwijanie, jako narzędzie porządkujące nowe elementy usługi.

Po co stosować to narzędzie?

- Pozwala wizualizować, w jaki sposób dana osoba doświadcza danej usługi na kolejnych etapach usługi. Może to być zarówno doświadczenie użytkownika, jak i członka obsługi (badanie zaplecza).
- Daje możliwość zidentyfikowania, w jaki sposób użytkownicy odbierają etap przed i po usłudze. Dzięki temu możemy zmapować oczekiwania, kluczowe decyzje i ewentualne rozbieżności pomiędzy idealnym procesem a procesem, który jest rzeczywiście doświadczany.
- Pozwala zdefiniować kluczowe właściwości usługi, zrozumieć ewentualne problemy, w jaki sposób użytkownicy sobie z nimi radzili, a także jak można dodać pożądane wartości i ulepszyć całościowe doświadczenie.

Jak zacząć?

Mapy podróży użytkownika powinny być współtworzone z osobami, które wchodzą w interakcje z daną usługą. Można to zrobić w formie warsztatu, prowadząc facylitację czynności mapowania z użytkownikami usługi oraz personelem zapewniającym usługę. Szybszym, ale mniej pogłębionym sposobem jest wykonanie mapy na podstawie danych

uzyskanych w trakcie badań użytkowników. Można też wykorzystać opracowane wcześniej persony w celu wygenerowania ich podróży użytkownika.

KROK 01:

Po pierwsze, zmapuj wszystkie kluczowe punkty styku (*touchpoints*), w których dana osoba doświadcza usługi – od momentu, w którym pierwszy raz się o niej dowiaduje, aż do momentu następującego po wyjściu z usługi. Rozmawiając z ludźmi, zachęcaj ich, aby skoncentrowali się na swoich realnych interakcjach, zwracaj uwagę na ich język i emocje.

KROK 02:

Postaraj się uzyskać możliwie jak najwięcej szczegółowych informacji dot. miejsc, osób i rzeczy, które użytkownicy napotykają oraz dowiedz się, jak się czują w poszczególnych momentach swojej podróży. Postaraj się przydzielić punkty każdemu krokowi w usłudze na skali ocen od pozytywnej do negatywnej.

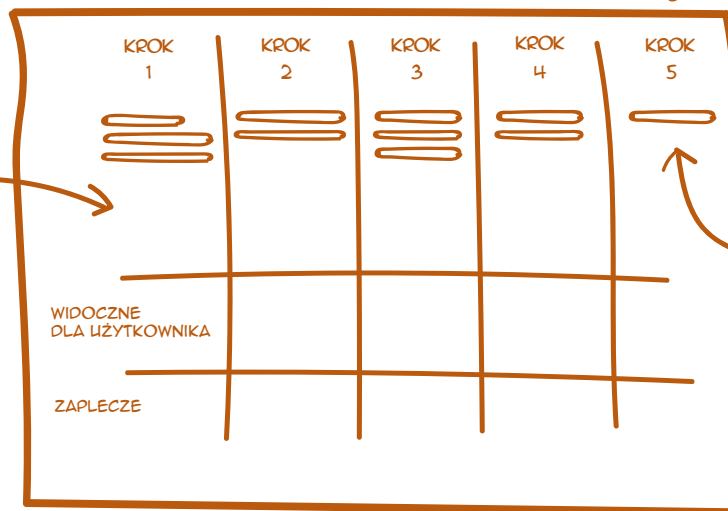
KROK 03:

Po zakończeniu tworzenia map dla swoich użytkowników/person – omów pojawiające się wzorce ze swoim zespołem. Mapy użytkowników podkreślają i uwidaczniają wszystkie pozytywne punkty styku z usługą, a także pomagają zdefiniować możliwości ulepszenia doświadczenia użytkownika.

WYPISZ WSZYSTKIE KROKI
PROGRAMU/LISTY

MAPA PODRÓŻY UŻYTKOWNIKA

NARYSUJ LINIE
POKAZUJĄCĄ POZYTYWNE
(WYŻEJ) I NEGATYWNE
(NIŻEJ) MOMENTY



OPISZ DZIAŁANIA
UŻYTKOWNIKA
W DANYM KROKU

Podział ról w zespole [Team allocation and management]

Zespół: główny zespół projektowy

Czas: ok. 2 godz.

Kiedy stosować:

Podział ról – na początku procesu.

Zarządzanie procesem wg ról – w trakcie całego procesu.

Po co stosować to narzędzie?

1. Umożliwia określenie zakresu pracy dla każdego członka zespołu.
2. Pozwala zarządzać niezbędnymi działaniami na każdym etapie procesu w taki sposób, żeby praca przebiegała bez zakłóceń.

Dobrze zarządzany zespół jest niezbędny do efektywnego przeprowadzenia procesu projektowego. Członkowie zespołu są odpowiedzialni za realizację projektu zgodnie z planem i ustaleniami, czyli za dostarczenie rozwiązania/usługi lub instrumentu. Jasny podział zadań bardzo pomaga w tym dynamicznym procesie.

W celu zapewnienia przebiegu procesu bez zakłóceń zalecamy wskazanie co najmniej 3 osób, które będą odpowiedzialne za różne zadania: osoba ds. metodologii projektowej, osoba do kwestii logistycznych oraz osoba od zagadnień merytorycznych. Możliwe jest również oddanie pewnych zadań konsultantom zewnętrznym (np. facylitacji na warsztatach, rekrutacji testerów, przeprowadzania badań jakościowych). W praktyce taki konsultant zewnętrzny również staje się członkiem zespołu.

Główne zadania dla każdej roli w zespole

Osoba ds. metodologii projektowej (sternik procesu):

- Odpowiada za to, żeby proces przebiegał bez zakłóceń według uzgodnionej metodologii.
- Pilnuje, żeby produkty wypracowane na danym etapie umożliwiały przejście do kolejnego.
- Przygotowuje scenariusze warsztatów lub zatwierdza scenariusze dostarczone przez wspierającego proces facylitatora (konsultanta zewnętrznego)
- Dbą o dobrą współpracę pomiędzy członkami zespołu a zewnętrznymi interesariuszami (zapraszanymi na warsztaty na niektórych etapach procesu)
- Informuje kierownictwo o postępach w projekcie, informuje o zagrożeniach i problemach, a także sugeruje rozwiązania.

Osoba od zagadnień merytorycznych (mózg zespołu):

- Opracowuje podsumowanie analizy danych zastanych (desk research).
- Przygotowuje metodologię badania oraz narzędzia badawcze (np. scenariusz wywiadów) lub zatwierdza metodologię badania lub narzędzia dostarczone przez badacza zewnętrznego wspierającego proces.
- Odpowiada za monitorowanie jakości merytorycznej materiałów opracowywanych przez innych członków zespołu (np. prototypy usługi).
- Przygotowuje brief oraz raport końcowy (lub zatwierdza te przedłożone przez konsultanta zewnętrznego).
- Przedstawia produkty cząstkowe procesu (prototypy, brief, raport) komitetowi sterującemu/kierownictwu instytucji i/lub innemu forum.

Osoba do kwestii logistycznych (strażnik harmonogramu):

- Pilnuje terminów opracowania produktów na poszczególnych etapach
- Przygotowuje dokumentację przetargową niezbędną do zapewnienia obsługi warsztatów.
- Rekrutuje uczestników warsztatów, respondentów badania jakościowego i testerów (w miarę możliwości ze wsparciem pozostałej części zespołu) lub współpracuje z podwykonawcą w zakresie tych działań.

- Odpowiada za zapewnienie materiałów na warsztaty (tablica flipchart, projektor) w razie konieczności.

Zadania wspólne dla wszystkich ról:

- Zaangażowanie w merytoryczne zgłębianie tematu (np. na potrzeby desk research).
- Uczestnictwo w opracowywaniu produktów procesu na kolejnych warsztatach.

Nadzieje i obawy [*Hopes and fears*]

Zespół: główny zespół projektowy

Czas: 30–45 minut

Kiedy stosować:

Narzędzie „Nadzieje i obawy” to skuteczny sposób wysondowania nastawienia uczestników do projektu lub warsztatu, a także wszelkich innych aktywności grupowych dot. projektowania usługi. „Nadzieje” pokazują oczekiwania zespołu odnośnie tego, co może zostać osiągnięte. „Obawy” wskazują na jego wątpliwości dotyczące angażowania się we wspólną pracę.

Po co stosować to narzędzie?

Pozwala uzyskać od członków zespołu informacje na temat: „Co w tym projekcie naprawdę Was ekscytuje?” Gdzie widzicie największy potencjał? Czego się obawiacie? Co według Was nie zadziała?

Jak zacząć?

KROK 01:

Narysuj pionową linię na środku dużego arkusza papieru lub białej tablicy suchocieralnej. Oznacz lewą połowę jako „Nadzieje”, a prawą połowę jako „Obawy”.

KROK 02:

Indywidualnie, każdy w ciszy wypisuje nadzieje oraz obawy dotyczące czekającej ich pracy i umieszcza je na ścianie. Pamiętaj: tylko jedna myśl na jedną karteczkę samoprzylepną.

Przykładowo:

Mam nadzieję...

Byłoby doskonale, gdyby...

Martwię się o...

To byłoby świetne, ale...

KROK 03:

Kiedy wszyscy skończą zapisywanie, osoba prowadząca spotkanie dzieli karteczki na kategorie. Wspólnie nadajecie tytuły wyróżnionym kategoriom. Co zwraca Waszą uwagę? Jakie nadzieje lub obawy są wspólne? Czy są jakieś wrażliwe tematy lub kwestie, które warto przywołać do omówienia?

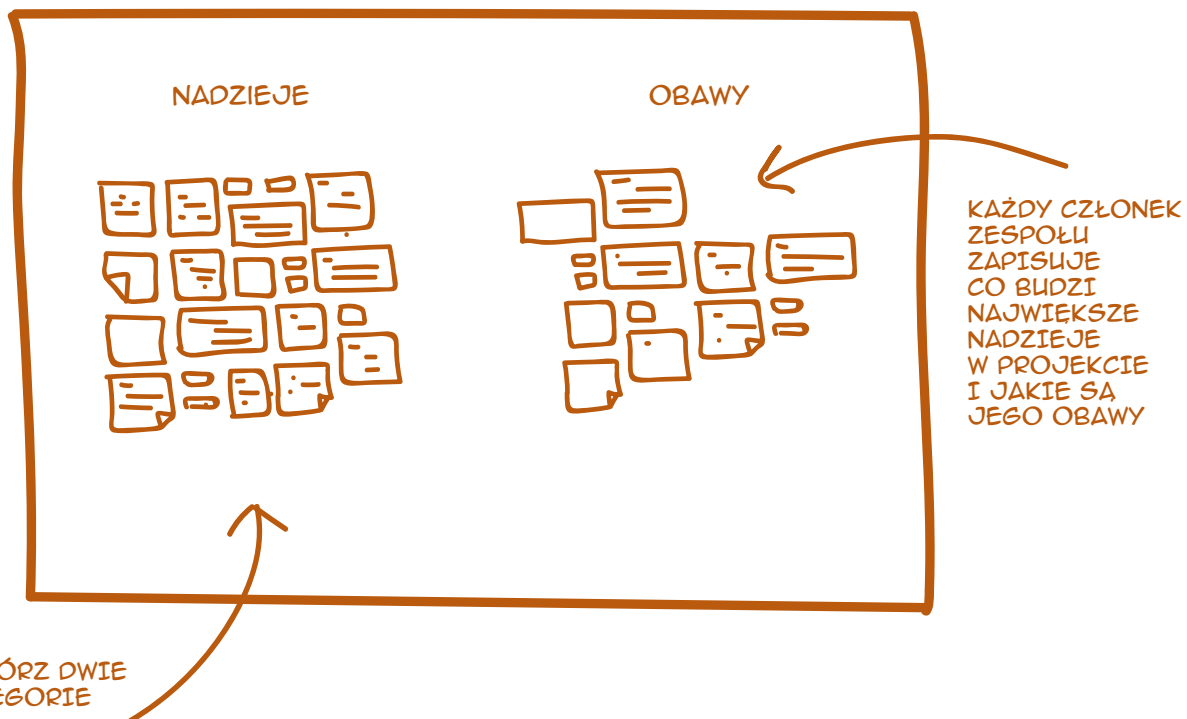
KROK 04:

Wybierz jedną osobę, aby przedstawiła „Nadzieje” zespołu, i drugą osobę, aby przedstawiła „Obawy” zespołu.

KROK 06:

Pozostaw tablicę z zebranymi informacjami w przestrzeni, w której pracujecie. Powracaj do niej często, aby śledzić postępy. Umieść gwiazdki na karteczkach z nadziejami, które się urzeczywistniły i usuwaj karteczki z obawami, które się rozwiały. Poświęć czas na zajęcie się obawami, które utrzymują się zbyt długo.

NADZIEJE I OBAWY:



Kanwa wsparcia dla biznesu [*Business Support Canvas*]

Zespół: główny zespół projektowy

Czas: 2–4 godziny

Kiedy stosować:

Narzędzie to można zastosować w fazie „Odkrywanie” w celu sprawdzenia dotychczasowego modelu programu lub opracowania elementów przyszłego programu.

Po co stosować to narzędzie?

- Pozwala sprawdzić i przemyśleć elementy swojego obecnego programu wsparcia.
- Daje możliwość zwizualizowania wszystkich elementów budujących nowy program wsparcia dla biznesu.
- Umożliwia omówienie i stworzenie wspólnego zrozumienia i języka do opisanie sposobu działania usługi.

Jak zacząć?

Narzędzie to stosuje logikę popularnego narzędzia „Kanwa modelu biznesowego” (*Business Model Canvas*). Mapowanie modeli usługi najłatwiej przeprowadzić na formatce umieszczonej na ścianie, tak aby można było zmapować wszystkie kroki usługi. Wydrukuj kanwę lub narysuj formatkę na dużym formacie.

KROK 01:

Zacznij od wizji jaka przyświecała danej usłudze oraz jej pożądanego wpływu, a następnie określ zasadnicze elementy. Pomyśl o...

- **Kontekście programu.**

Na przykład jak program przyczynia się do realizacji szerszej strategii? Jakich instytucji (oprócz Twojej) jeszcze dotyczy?

- **Propozycji wartości.**

Czym jest zasadnicza oferta? Czy wymagany będzie wkład finansowy? Jakimi zasobami powinien dysponować użytkownik, żeby wejść do programu?

- **Promocji.**

W jaki sposób będziesz rekrutować uczestników (firmy) do programu?

- **Wdrożeniu.**

W jaki sposób zostanie oceniona gotowość użytkownika do udziału w programie?

Jakie są zakładane wyniki/pożądane efekty? Jaki jest charakter tej interwencji?

- **Sposobach pomiaru i produktach.**

Jakie są wskaźniki rezultatu? W jaki sposób gromadzone będą dane pozwalające na monitoring postępu?

KROK 02:

Po zmapowaniu całego modelu można rozpocząć ocenę jego mocnych i słabych stron oraz niewiadomych. Na podstawie gotowej kanwy można też przeprowadzić burzę mózgów w celu poprawienia modelu usługi lub dalszej pracy nad uszczegółowieniem elementów nowego programu.

Mapowanie interesariuszy [Stakeholder Mapping]

Zespół: główny zespół projektowy + zaproszeni interesariusze

Czas: 1–2 godz.

Kiedy stosować:

Na początku projektu w celu zmapowania grup osób oraz organizacji, których dotyczy usługa oraz które należy zaangażować w procesie.

Po co stosować to narzędzie?

- Pozwala zidentyfikować grupy zainteresowanych usługą oraz tych, na które usługa będzie miała wpływ.
- Pomaga w podjęciu decyzji – jakich interesariuszy angażować w proces projektowy.
- Umożliwia analizę obszaru wpływu projektowanej usługi

Jak zacząć?

Zastosuj narzędzie do zmapowania organizacji i grup osób, które są zaangażowane w dany projekt lub mogą mieć na niego wpływ począwszy od bezpośrednich użytkowników po niezbędne wsparcie instytucjonalne. Zastosuj różne kolory karteczek samoprzylepnych do różnych grup interesariuszy.

KROK 01:

Zacznij od osób lub organizacji bezpośrednio zaangażowanych w proces decyzyjny i realizację programu, a także użytkowników, na których dana usługa wpływa bezpośrednio.

KROK 02:

Następnie przejdź do tych grup, które będą zaangażowane, ale które nie będą podejmować decyzji dotyczących kształtu projektu. Są to np. grupy zaangażowane do obsługi programu (IT, finanse, prawnicy), dostawcy, partnerzy zewnętrznych itd.

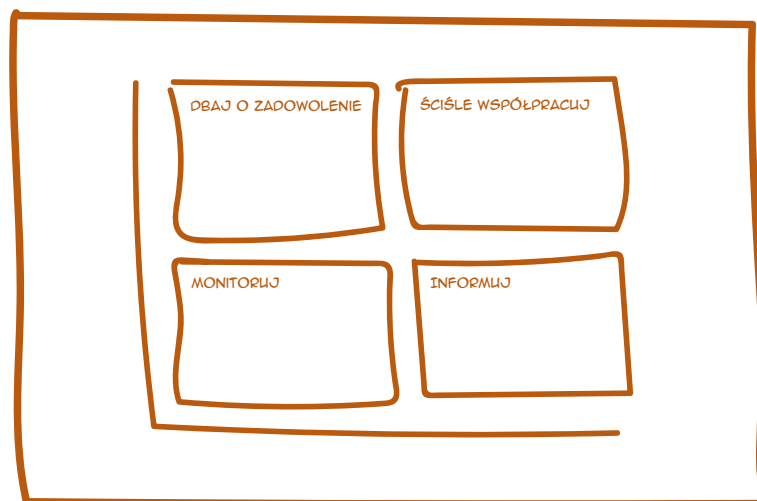
KROK 03:

Ostatecznie pomyśl o interesariuszach, którzy nie są zaangażowani w projekt, ale mogą mieć na niego wpływ, np. konkurencja, prawodawstwo unijne, transport publiczny, media.

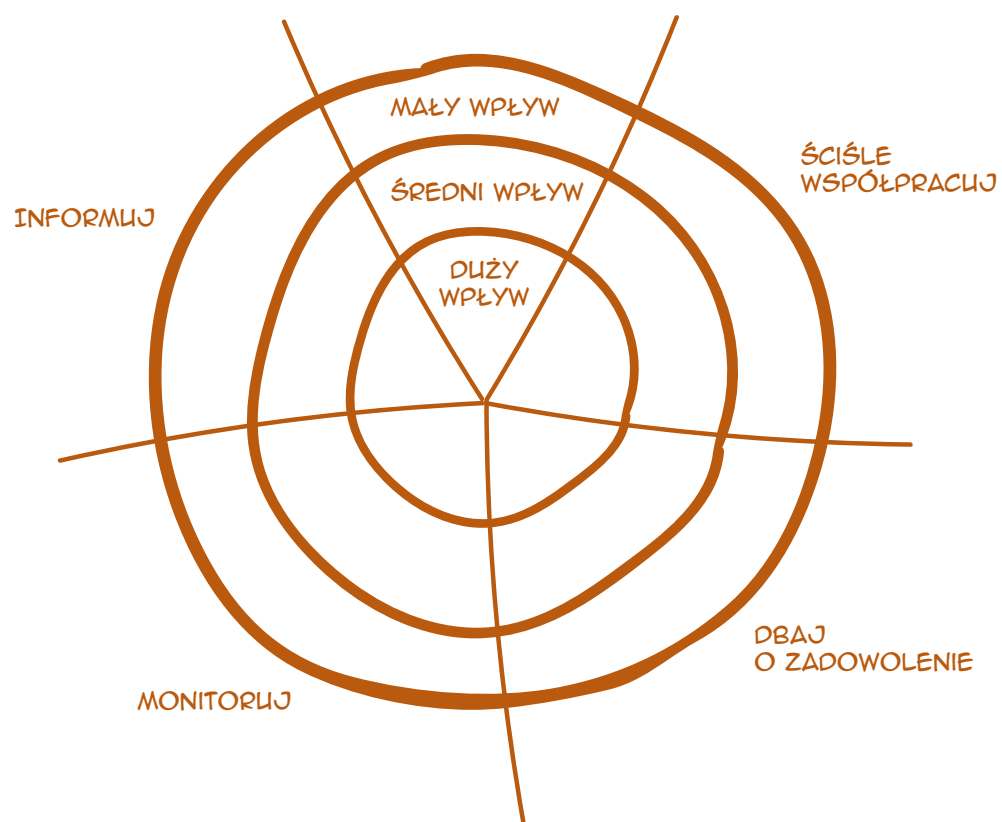
KROK 04:

Określ relacje i zależności pomiędzy swoimi interesariuszami. Ułatwi to zdefiniowanie osób, które trzeba będzie zaangażować w etapy badania i rozwijania usługi. Niektóre z nich być może wystarczy poinformować, inne trzeba będzie zaangażować w testowanie wraz z użytkownikami.

MAPA INTERESARIUSZY:



PRZYGOTUJ LISTĘ WSZYSTKICH
ZAANGAŻOWANYCH INTERESARIUSZY
I PRZYPORZĄDKUJ ICH DO KATEGORII,
KTÓRE ZDEFINIUJĄ DAŁSZE RELACJE
Z NIMI W TRAKCIE PROCESU



Badanie użytkowników [User research]

Istnieje wiele technik badania zachowania i preferencji użytkowników. W publikacji prezentujemy wybrane metody badawcze, które naszym zdaniem mogą najlepiej sprawdzić się przy opracowywaniu programów wsparcia.

Zespół: główny zespół projektowy + ewentualnie zewnętrzni badacze użytkowników (w zależności od potrzeb)

Czas: od kilku godzin do kilku tygodni, w zależności od metody i zakresu

Kiedy stosować:

Badanie z użytkownikami można stosować w całym procesie projektowania w różnych celach – od uzyskania informacji o potrzebach potencjalnych użytkowników nowej usługi lub badania już istniejącej usługi, przez zaangażowanie ich w zapewnianie informacji zwrotnych na temat pojawiających się koncepcji studiów użyteczności projektowanych rozwiązań.

Po co stosować to narzędzie?

1. Pozwala zrozumieć, kim są użytkownicy oraz jakie są ich preferencje w odniesieniu do danej usługi.
2. Umożliwia określenie problemów i bolączek, ale także mocnych stron istniejących usług.
3. Daje możliwość przetestowania koncepcji, prototypów, nowych cech w celu stwierdzenia, co pomaga danym użytkownikom w jak najlepszym osiągnięciu ich celów.

Jak zacząć?

Badanie z użytkownikami zapewnia informacje na temat danego procesu projektowania, więc należy je wcześniej zaplanować – możliwie jak najszybciej po ustaleniu celów swojego projektu.

KROK 01:

Po podjęciu decyzji na temat zakresu projektu, zbierz zespół w celu omówienia swojego podejścia do badania i pytań badawczych. W fazie „Odkrywanie” badanie będzie prawdopodobnie obejmować szeroki zakres, ponieważ dopiero badany jest kontekst w jakim będzie funkcjonować Wasza przyszła usługa. W fazie „Projektowanie” lub „Dostarczanie” bada się już konkretne propozycje projektowe, dlatego forma badania jest inna.

KROK 02:

W zależności od charakteru swoich pytań badawczych, możesz stosować różne metody – kilka przykładów znajduje się poniżej. Przedstawiono wybrane, proste metody badania z użytkownikami, które można przeprowadzić w ramach swojego zespołu. Jeśli jednak nie czujesz się pewnie, przemyśl o zatrudnieniu zewnętrznych ekspertów od badań jakościowych do przeprowadzenia tego zadania.

KROK 03:

Zaplanuj szczegółowo swoje badanie z użytkownikami. Zadbaj o rekrutację, odpowiednie zachęty dla respondentów, lokalizację badań, niezbędny czas oraz sposób gromadzenia danych i sposób analizy. Uwzględnij użytkowników z różnymi potrzebami w zakresie poruszania się oraz komunikacji.

KROK 04:

Podziel się swoimi wnioskami i omów je.

Metody badania:

- Badania ankietowe online sprawdzają się w celu dotarcia do dużej liczby osób bez angażowania wielu badaczy. Są proste do zorganizowania, a pozyskane z nich dane łatwo się zestawiają.

- Formuła ankiety zapewnia, że wszystkim uczestnikom badania zadawane są te same pytania. Jest możliwość zadawania pytań otwartych i zamkniętych. Czynniki anonimowości może być ważny dla niektórych uczestników, dzięki niemu możesz otrzymać bardziej szczere odpowiedzi, ponieważ uczestnicy nie czują się oceniani.
- Indywidualne wywiady jakościowe z jednoczesnym notowaniem odpowiedzi wymagają większego zaangażowania badacza, ale mogą dawać bardziej precyzyjny wgląd w potrzeby użytkowników (możliwość dopytywania przez badacza). Upewnij się, że badania i obszary badawcze, które będziesz poruszać w trakcie wywiadu oraz pytania będą takie same dla wszystkich respondentów z danej grupy.
- Sfilmowane wywiady jeden na jeden stanowią skuteczny sposób uzyskania wglądów (*insight*), szczególnie od użytkowników, którzy relacjonują swoje doświadczenia w trakcie korzystania z usługi (lub jej części). Takie wywiady trwają zwykle około 30–60 minut, ale mogą też być dłuższe. Należy uwzględnić czas, jaki ludzie mogą realnie poświęcić na przeprowadzenie wywiadu. Posługuj się pytaniami otwartymi, aby uzyskać pogłębione odpowiedzi, informacje o doświadczeniach i spostrzeżeniach (*insight*). Pytania otwarte to takie, które wymagają bardziej rozbudowanych odpowiedzi niż tylko „tak” lub „nie”. Pytania zaczynające się od: gdzie, co, dlaczego, jak, kiedy, kto są doskonałym punktem wyjścia.
- Obserwacja uczestnicząca (*Service Safari*): Doskonałym sposobem zmierzenia się z opiniami użytkownika jest doświadczenie usługi bezpośrednio. W trakcie badania pomagają robienie zdjęć, notatek, nagrywanie wideo. Uzyskanie doświadczenia z pierwszej ręki jest bezcenne. Notatki i nagrania pozwalają odtworzyć szczegółowy przebieg doświadczenia usługi.
- Obserwacje: Obserwacje są właśnie tym – obserwowaniem, przyglądaniem się ludziom, kiedy wykonują swoje zadania i wchodzi w interakcję z przedmiotami i usługami. Obserwujący nie ingeruje. Ludzie nie zawsze robią to, co mówią, że robią. Nie chodzi o to, że ludzie kłamią, ale być może nie zdają sobie sprawy

z tego, że coś robią lub czegoś nie robią. Należy pamiętać o tym, by badania nie czuli się zdominowania Twoją obecnością, im mniej Cię dostrzegają, tym bardziej naturalnie się zachowują.

Faza II

Głównym celem fazy II jest dogłębne przeanalizowanie problemu, aby zdefiniować jego istotę przed rozpoczęciem procesu jego rozwiązywania. Narzędzia przedstawione w tej fazie mają na celu ułatwienie projektantom sformułowanie wyzwania i zebranie kluczowych wniosków z badań.

Definicja problemu [Problem definition]

Zespół: główny zespół projektowy (3–5 osób)

Czas: 2–3 godziny

Kiedy stosować:

Na początku procesu, kiedy potrzebne jest uzgodnienie tematu i przygotowanie się do fazy badania. Tematy mogą mieć różne poziomy szczegółowości, w zależności od projektu, np. *w dziedzinie e-mobilności nie ma wystarczającej innowacji lub start-upy w branży e-mobilności nie są gotowe na współpracę z korporacjami.*

Po co stosować to narzędzie?

1. Umożliwia ustalenie zakresu projektu.
2. Pozwala ustalić zakres tematyczny do badania użytkowników.

Jak zacząć?

Przypomnij początkowe wyzwanie, które postawiono zespołowi. Zapisz je na tablicy/arkuszu tak, aby było widoczne dla każdego.

KROK 01:

Zacznij od zadania pytania: „Dlaczego to jest ważne?”.

Przykład:

W dziedzinie e-mobilności jest niski poziom innowacji.

Dlaczego to jest ważne?

Bez nowych produktów w zakresie e-mobilności nasze miasta nie mogą się rozwijać w zrównoważony sposób.

Dlaczego to jest ważne?

Ponieważ poziom zanieczyszczeń sprawia, że centra miast stają się niezdadne do zamieszkania.

Oczywiście jedno pytanie może generować kilka odpowiedzi. Do tych odpowiedzi można ponownie zadać pytanie: „Dlaczego to jest ważne?”. Kontynuuj do momentu aż poczujesz, że temat został wyczerpany.

KROK 02:

Wróć do początkowego wyzwania i rozpocznij zadając pytanie: „Jak moglibyśmy ...?”.

Przykład:

W dziedzinie e-mobilności jest niski poziom innowacji.

Jak moglibyśmy stworzyć więcej innowacji w dziedzinie e-mobilności?

Poprzez zapewnienie większego finansowania.

Jak moglibyśmy ...?

Poprzez rozdzielanie dotacji w bardziej zaplanowany i zorientowany sposób.

Jak moglibyśmy ...?

Poprzez powiązanie finansowania z konsultacjami.

Znowu jedno pytanie może generować kilka odpowiedzi. Do tych odpowiedzi można ponownie zadać pytanie: „Jak moglibyśmy ...?”. Kontynuuj do czasu, aż poczujesz, że temat został wyczerpany. Pamiętaj, że w tym punkcie nie wymienia się określonych rozwiązań, ale wskazuje się ogólny kierunek dla ewentualnej formy rozwiązania.

KROK 03:

Posiadasz już mapę ewentualnych celów i możliwe kierunki rozwiązań. Trzeba je teraz przeanalizować i wybrać te, które są adekwatne dla Twojej organizacji. Należy pamiętać, że do jednego celu może pasować kilka rozwiązań.

W tym momencie zespół jest gotowy do sformułowania definicji problemu i wyzwania, nad którym będziecie pracować w ramach procesu projektowego. Zwykle uzyskuje się ich kilka, np.:

- *W jaki sposób można przydzielić dotacje dla start-upów, aby umożliwić im opracowywanie rozwiązań wspierających zrównoważony rozwój miast.*

KROK 04:

Omów ze swoim zespołem nad którym wyzwaniem chcecie dalej pracować. Pamiętaj, że ostateczne rozwiązania zostaną opracowane na dalszych etapach procesu projektowego.

Teoria zmiany [*Theory of change*]

Zespół: 4–6 osób

Czas: 3–4 godziny

Kiedy stosować:

Na etapie początkowym procesu, kiedy definiujemy obecny oraz przyszły stan systemu, który zostanie osiągnięty dzięki naszej interwencji.

Po co stosować to narzędzie?

- Umożliwia ustalenie priorytetów i łączy je z oczekiwanym wynikiem (zmianą).
- Wskazuje, jak różnią się problemy na poszczególnych poziomach (np. mikro – użytkownik, mezzo – organizacja, makro – gospodarka).
- Wskazuje, jakie zmiany na poziomie mikro mogą wnieść największy wkład do oczekiwanej zmiany makro.
- Pozwala zobrazować, że pewne zależności nie są liniowe, przyczynowo-skutkowe, a często powiązania są wieloaspektowe, tworzą sprzężenia zwrotne, czyli tworzą ekosystem lub są jego częścią.

Jak zacząć?

Przed zrealizowaniem teorii zmiany konieczne jest zgromadzenie danych. Mogą to być dane zastane (*desk research*), a także dane jakościowe uzyskane w trakcie wywiadów z interesariuszami.

KROK 01:

Przygotuj listę problemów zidentyfikowanych w wyniku analizy danych zastanych (*desk research*) i/lub badania jakościowego z użytkownikami. Skoncentruj się na problemach, którym powinna przeciwdziałać interwencja i pozytywnych zjawiskach, które powinna wspierać.

Zadanie

Rozdziel problemy na odpowiednie poziomy:

- mikro – dotyczące osób (zdefiniować, o jaką osobę chodzi, np. menadżer ds. innowacji),
- mezzo – dotyczące organizacji (np. firmy/instytucji publicznej),
- makro – dotyczące Gospodarki.

KROK 02:

Określ, w jaki sposób poszczególne zagadnienia/problemy wpływają na pozostałe.

Zadanie

Opisz wpływ każdego zagadnienia/problemu korzystając z podanego wzorca.

Jeśli... (coś się dzieje na poziomie człowieka)..., to wówczas... (firma)..., a przez to... (w gospodarce)...

Można również połączyć zależne od siebie problemy strzałkami i ewentualnie (na kartkach samoprzylepnych innego koloru) opisać charakter zależności.

Na tym etapie pojawiają się problemy węzłowe – będące przyczyną lub skutkiem innych problemów.

Zadaniem jest wyłapanie sieci najistotniejszych powiązań między problemami.

KROK 03:

Określ jakich efektów oczekujemy po rozwiązaniu każdego z problemów. Jaka zmiana powinna zajść? Jaki powinien być docelowy stan rzeczy? Opisz efekty rozwiązania każdego problemu na trzech poziomach – człowieka, organizacji i gospodarki.

KROK 04:

Celem tego kroku jest określenie, czy efekty na różnych poziomach (człowieka, organizacji, gospodarki) się wzmacniają, czy też znoszą. Konieczne jest też nazwanie warunków pod jakimi efekty na tych trzech poziomach się wzmacniają lub znoszą.

Efekty ułożyliśmy w pary (wszystkie możliwe kombinacje). Dla każdej z nich określ, czy realizacja jednego celu będzie miała korzystny (+) lub niekorzystny (-) wpływ, czy też nie będzie miała żadnego wpływu (0) na realizację drugiego celu.

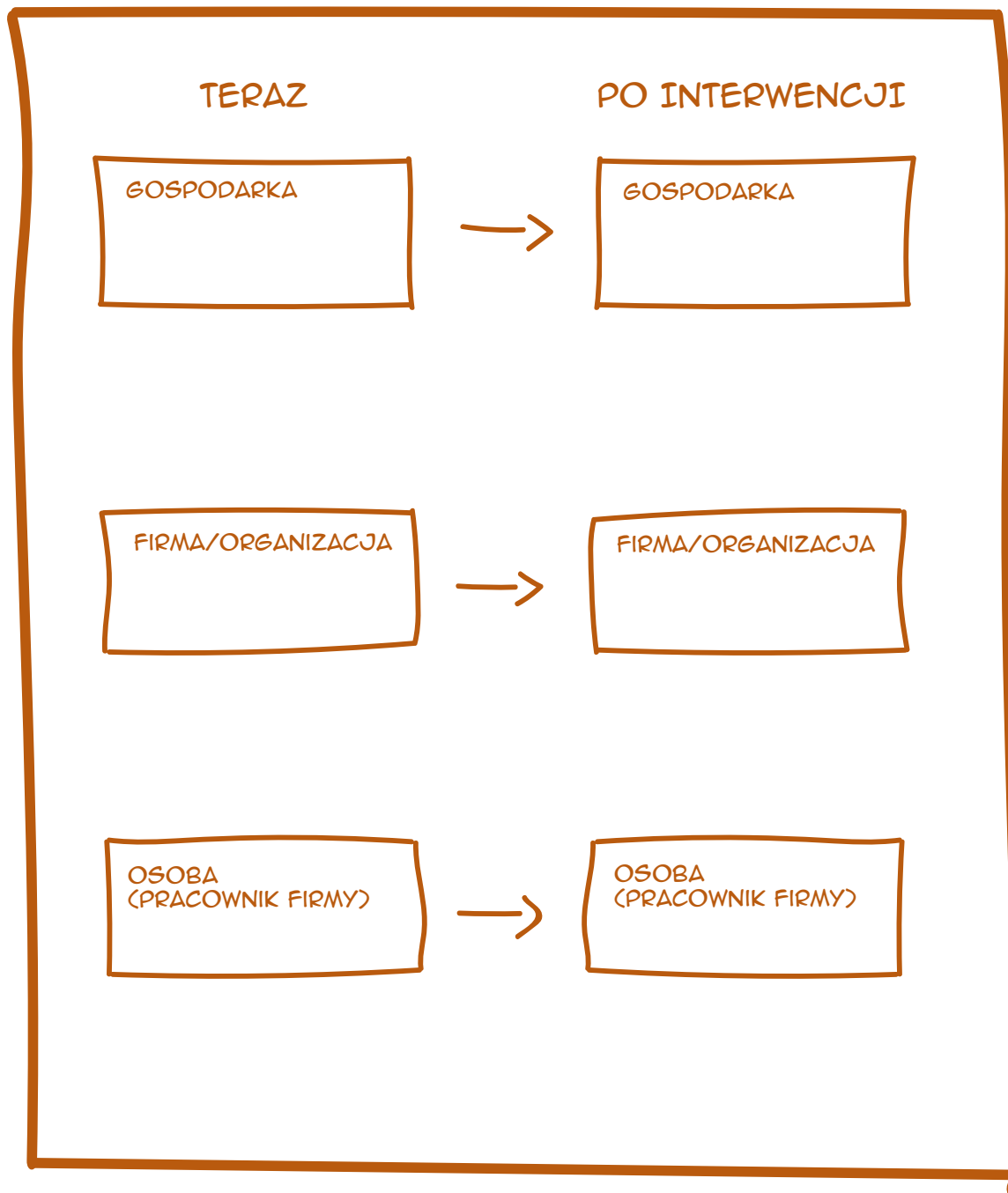
UWAGA. Zawsze analizuj „dwustronnie” – zarówno wpływ A na B, jak i B na A.

Jeśli osiągniemy EFEKT A, to wpłynie korzystnie/niekorzystnie na osiągnięcie EFEKTU B, gdyż/lub pod warunkiem, że ...

KROK 05:

Końcowe zadanie wykonywane jest indywidualnie przez analityka-- zorganizowanie zebranego materiału i ustalenie kluczowych zmian, które należy uzyskać.

TEORIA ZMIANY:



Mapa ograniczeń projektowych [*Constraints framework*]

Zespół: główny zespół projektowy (3–5 osób)

Czas: 3–4 godziny

Kiedy stosować:

Po zdefiniowaniu wyzwania projektowego i opracowaniu teorii zmiany – przed rozpoczęciem generowania pomysłów i prototypowaniem.

Po co stosować to narzędzie?

- Pozwala zdefiniować warunki formalne, które należy uwzględnić w trakcie procesu projektowania.
- Umożliwia zidentyfikowanie ograniczeń prawnych, organizacyjnych i finansowych dla projektowanego programu (np.: obowiązujących aktów prawnych, przepisów, regulaminów wewnętrznych Twojej organizacji, niezbędnych zasobów takich jak czas, kompetencje osób niezbędnych do wdrożenia).
- Pozwala uniknąć marnowania czasu na projektowanie rozwiązań, które nie mają szansy na wdrożenie

Jak zacząć?

Przygotuj listę osób w Twojej organizacji, które mają wiedzę niezbędną w temacie wytycznych prawnych i organizacyjnych. Zaproś np. osoby odpowiedzialne za kontrolę prawną i finansową, które są doświadczone we wdrażaniu różnych instrumentów.

KROK 01:

Każdy uczestnik zapisuje kwestie, które mogą wpłynąć na kształt programu/usługi. Kwestie te mogą być związane z kontekstem zewnętrznym/wewnętrznym, regulacjami prawnymi, nieformalnymi kwestiami (ustalenia wewnętrzne), zasobami osobowymi, zasobami finansowania, budżetem itd.

KROK 02:

Uczestnicy przenoszą karteczki samoprzylepne na kanwę. Podobne pomysły należy powiązać w grupy.

KROK 03:

Zespół projektowy oznacza wykrzyknikami kwestie kluczowe. Następnie tworzy listę priorytetów. Zastanówcie się, jak dane wymogi/ograniczenia wpływają na siebie wzajemnie. Zastanówcie się, czy możliwa jest, w razie konieczności, zmiana aktów prawnych, jeśli mają one aktualnie negatywny wpływ na przyszły kształt programu (np. ograniczają wartość jaką można by dostarczyć użytkownikom).

MAPA OGRANICZEŃ PROJEKTOWYCH

WSZYSTKIE MOŻLIWE OGRANICZENIA:

- OGRANICZENIA FORMALNE:
- OGRANICZENIA PRAWNE
(NP: AKTY PRAWNE, PRZEPISY, PROCEDURY WEWNĘTRZNE)
- ORGANIZACYJNE
(NP. CZAS, UMIEJĘTNOŚCI, LUDZIE).
- FINANSOWE (NP. BUDŻET PROGRAMU)



OGRANICZENIA ISTOTNE DLA PROJEKTU:

(UPORZĄDKUJ WG. HIERARCHII WAŻNOŚCI)

Analiza SWOT [SWOT Analysis]

Zespół: główny zespół projektowy (3–5 osób)

Czas: 1–2 godziny

Kiedy stosować:

Przeprowadzenie analizy SWOT wiąże się z identyfikowaniem i mapowaniem wewnętrznych i zewnętrznych czynników, które są pomocne lub przeszkadzają w realizacji danego celu. Analiza SWOT zapewnia ramy do zweryfikowania obecnych strategii i kierunków, a nawet do przetestowania pomysłu podczas badania rozwiązań. Szczególnie pomocne jest przeprowadzenie analizy SWOT przed rozpoczęciem projektu.

Po co stosować to narzędzie?

SWOT to skrót od angielskich słów: Strengths – mocne strony, Weaknesses – słabe strony, Opportunities – szanse i Threats – zagrożenia. Analizę SWOT można przeprowadzić dla określonego projektu, organizacji, a nawet całego sektora. Taka analiza prowadzi do lepszego zrozumienia, co może zaoferować usługa lub organizacja, jakie kluczowe słabe strony występują, którymi należy się zająć, aby odnieść sukces, a także gdzie wprowadzić partnerów zewnętrznych w celu uzyskania wsparcia.

Poniżej zawarto kilka wskazówek, które mogą okazać się pomocne.

Przygotuj się: Zbierz fakty i dane liczbowe, zanim przystąpisz do analizy.

Myśl wszechstronnie: uwzględnij wszystkie elementy, od najdrobniejszych (np. kwestie na najniższym mikropoziomie) do największych (np. nowe rozporządzenie rządu), które mogą mieć wpływ na dane prace.

Bądź samokrytyczna: analiza SWOT ma służyć krytycznej refleksji, a nie tylko schlebaniu sobie i/lub innym. Bądź otwarta, słuchaj propozycji innych i nie odrzucaj ich a priori. To normalne, że program/organizacja posiada zarówno słabe jak i mocne strony, że dostrzega się zarówno zagrożenia, jak i szanse. Czasami rozmawianie o słabych stronach lub zagrożeniach może pomóc w rozpoznaniu mocnych stron i szans.

Skonsultuj swoją analizę z innymi: włącz inne osoby z organizacji lub zaproś osoby z zewnątrz (np. organizację partnerską), aby zderzyć jej pogląd z wnioskami sformułowanymi przez Twój zespół wewnętrzny.

Analizę powtarzaj w trakcie procesu projektowego: w miarę postępu prac z pewnością pojawią się nowe wnioski.

Analizę SWOT traktuj jako wskazówkę, nie wyrocznię. Ma Ci pomóc określić ogólne kierunki, które zapewne będą wymagały doprecyzowania.

Jak zacząć?

KROK 01:

Określ przedmiot analizy. Zdecyduj, które kluczowe projekty lub strategie mają zostać poddane analizie i umieść je na górze strony.

KROK 02:

Stwórz siatkę. Narysuj duży kwadrat i następnie podziel go na cztery mniejsze kwadraty

KROK 03:

Zatytułuj każdy kwadrat. Wpisz „Mocne strony” wewnątrz górnego kwadratu po lewej, „Słabe strony” wewnątrz górnego kwadratu po prawej, „Szanse” wewnątrz dolnego

kwadratu po lewej i „Zagrożenia” wewnątrz dolnego kwadratu po prawej. Są to tytuły, a więc należy je wyróżnić od pozostałego tekstu za pomocą koloru i wielkości czcionki.

KROK 04:

Dodaj mocne i słabe strony, czyli czynniki, które będą wpływać na projekt, do odpowiednich kwadratów. Komponenty analizy SWOT mogą być jakościowe i anegdotyczne, a także ilościowe i empiryczne.

Pytania, które stanowią inspirację dla analizy

Poniżej przedstawiono kilka pytań, które można zadać swojemu zespołowi podczas tworzenia analizy SWOT. Pytania te mogą pomóc w wyjaśnieniu każdej części i pobudzić kreatywne myślenie.

Mocne strony

Mocne strony to pozytywne atrybuty danej organizacji. Są to kwestie, nad którymi macie kontrolę.

- Jakie procesy biznesowe są udane?
- Jakie zasoby posiada zespół (np.: umiejętności, kontakty, doświadczenie)?
- Jakie posiada zasoby zespół (np.: klienci, maszyny, technologia, zasoby finansowe i patenty)?
- Jakie posiada elementy przewagi konkurencyjnej?

Słabe strony

Słabe strony to negatywne czynniki, które szkodzą mocnym stronom. Są to rzeczy lub procesy, które być może trzeba poprawić, aby stać się bardziej konkurencyjnym.

- Czy są jakieś rzeczy, których dana firma potrzebuje, aby stać się bardziej konkurencyjnym?
- Które procesy biznesowe wymagają poprawy?

- Czy występują aktywa rzeczowe, których potrzebuje dana spółka, np. zasoby finansowe lub maszyny?
- Czy w ramach zespołu występują jakieś braki?
- Czy lokalizacja jest adekwatna do osiągnięcia sukcesu?

Szanse

Szanse to zewnętrzne czynniki w danym środowisku biznesowym, które prawdopodobnie przyczynią się do osiągnięcia sukcesów.

- Czy dany rynek rozwija się i czy występują na nim trendy, które zachęcą ludzi do kupowania większych ilości sprzedawanych przez daną firmę produktów?
- Czy jest jakiś trend, który może wpłynąć na rozwój działalności danej firmy?
- Czy można liczyć na zmiany przepisów, które mogą pozytywnie wpłynąć na działalność danej firmy?
- Jaka jest aktualna opinia o działalności firmy? Czy klienci mają o niej pozytywne zdanie?

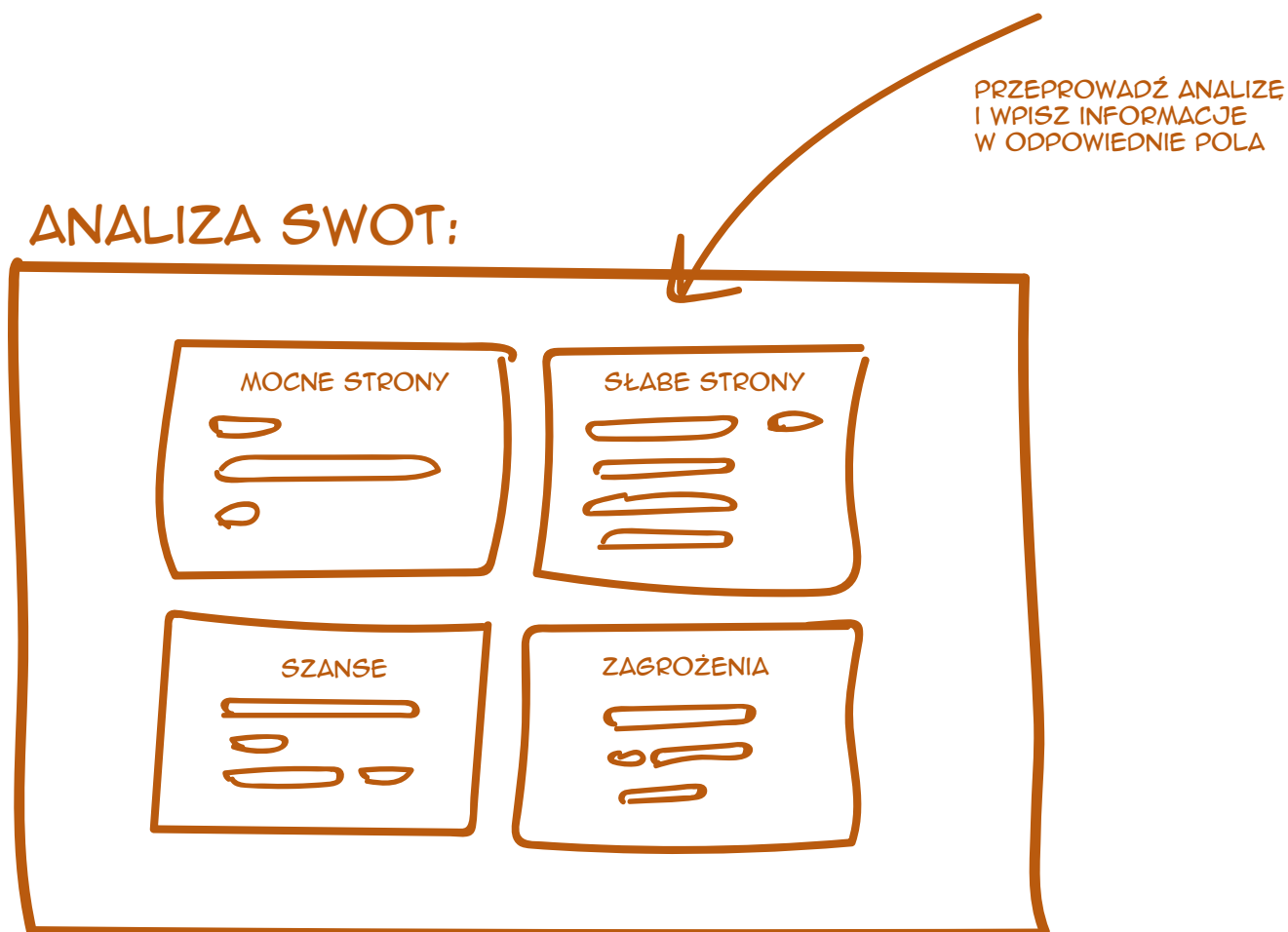
Zagrożenia

Zagrożenia to zewnętrzne czynniki, nad którymi nie posiadamy kontroli. Być może trzeba będzie rozważyć wdrożenie planów awaryjnych, jeśli pojawią się na horyzoncie.

- Czy istnieją potencjalne podmioty konkurencyjne, które mogą wejść na rynek danej spółki?
- Czy dostawcy zawsze będą mieli możliwość zapewniania surowców po adekwatnych (do aktualnego modelu biznesowego) cenach?
- Czy przyszłe kierunki rozwoju w technologii zmienią sposób prowadzenia działalności?
- Czy zachowanie konsumentów zmienia się w sposób, który może negatywnie wpłynąć na działalność danej firmy?
- Czy występują trendy rynkowe, które mogą stać się zagrożeniem?

KROK 04:

Wyciągnij wnioski. Przeanalizuj ukończony schemat SWOT. Upewnij się, czy pozytywne równoważą negatywne. Jeśli tak, to zrealizowanie celu może być dobrą decyzją. Jeśli nie, to konieczne może być przeprowadzenie korekt lub w innym przypadku – plan należy po prostu porzucić.

ANALIZA SWOT:

Faza III

Faza ta inicjuje opracowywanie rozwiązania. Członkowie zespołu rozpoczną generowanie pomysłów, ich opisywanie, wizualizowanie i ocenianie. Narzędzia przedstawione w tej fazie mają na celu wsparcie projektantów/zespołu w opisywaniu i prezentowaniu rozwiązań.

Mapowanie podróży użytkownika [User Journey Mapping]

Zespół: główny zespół projektowy + wybrani użytkownicy, osoby odpowiedzialne za widoczną dla użytkownika część usługi (*frontstage*) i za zaplecze (*backstage*).

Czas: od kilku godzin do kilku dni, w zależności od stopnia złożoności procesu

Kiedy stosować:

Mapa podróży użytkownika to rozbiecie procesu na kolejne kroki wg kolejności chronologicznej. Stosuje się ją w trakcie fazy badania, aby odkryć mocne i słabe strony usługi. A także później w fazie Rozwijanie, jako narzędzie porządkujące nowe elementy usługi.

Po co stosować to narzędzie?

Pozwala zwizualizować, w jaki sposób dana osoba doświadcza danej usługi na jej poszczególnych etapach. Może to być zarówno doświadczenie użytkownika, jak i członka obsługi (badanie zaplecza).

Umożliwia poznanie, w jaki sposób użytkownicy odbierają etap przed i po usłudze. Dzięki temu możemy zmapować oczekiwania, kluczowe decyzje i ewentualne rozbieżności pomiędzy idealnym procesem a procesem, który jest rzeczywiście doświadczany.

Umożliwia zdefiniowanie kluczowych właściwości usługi, uzyskanie zrozumienia ewentualnych problemów, w jaki sposób użytkownicy sobie z nimi radzili, a także jak można dodać lub zwiększyć pożądane wartości i ulepszyć całościowe doświadczenie.

Jak zacząć?

Mapy podróży użytkownika powinny być współtworzone z osobami, które wchodzą w interakcje z daną usługą. Można to zrobić w formie warsztatu, prowadząc facylitację czynności mapowania z użytkownikami usługi oraz personelem zapewniającym usługę. Szybszym, ale mniej pogłębionym sposobem jest wykonanie mapy na podstawie danych uzyskanych w trakcie badań użytkowników. Można też wykorzystać opracowane wcześniej persony w celu wygenerowania ich podróży użytkownika.

KROK 01:

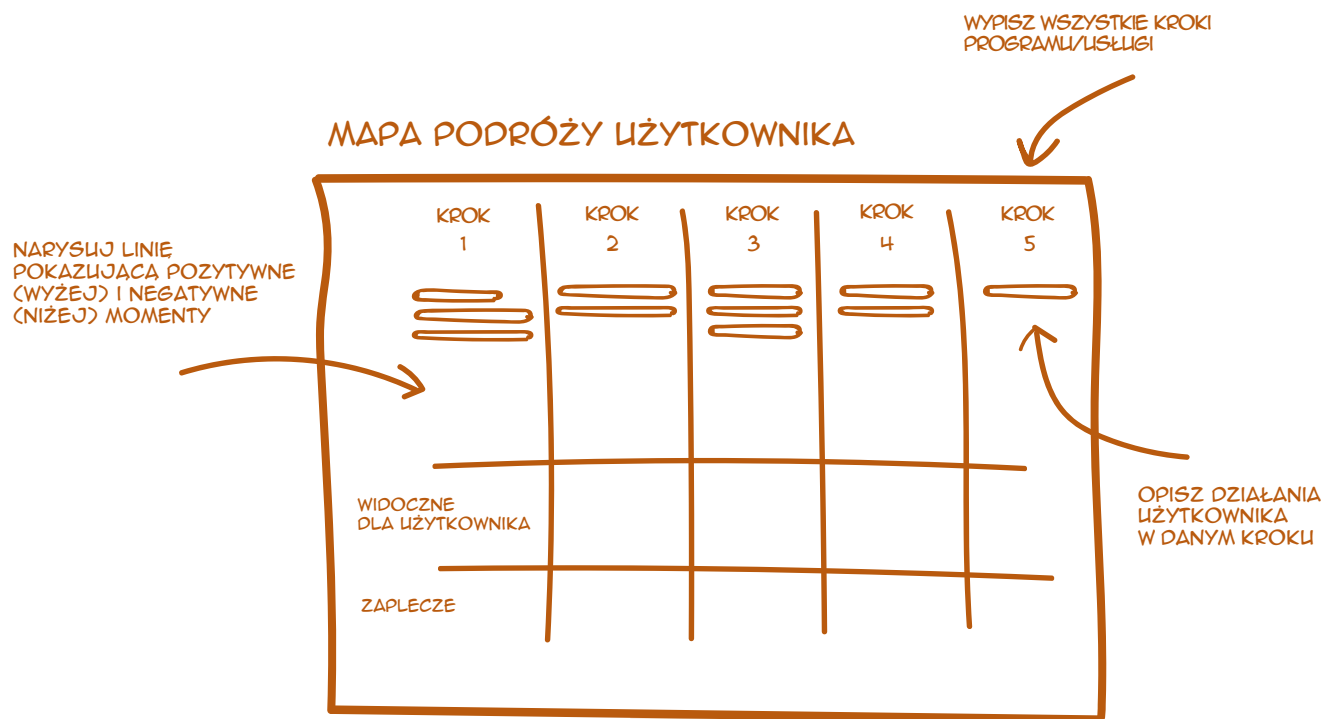
Po pierwsze, zmapuj wszystkie kluczowe punkty styku (*touchpoints*), w których dana osoba doświadcza usługi – od momentu, w którym pierwszy raz się o niej dowiaduje, aż do momentu następującego po wyjściu z usługi. Rozmawiając z ludźmi, zachęcaj ich, aby skoncentrowali się na swoich realnych interakcjach, zwracaj uwagę na ich język i emocje.

KROK 02:

Postaraj się uzyskać możliwie jak najwięcej szczegółowych informacji dot. miejsc, osób i rzeczy, które użytkownicy napotykają oraz dowiedz się, jak się czują w poszczególnych momentach swojej podróży. Postaraj się przydzielić punkty każdemu etapowi w usłudze na skali ocen od pozytywnej do negatywnej.

KROK 03:

Po zakończeniu tworzenia map dla swoich użytkowników/person – omów pojawiające się wzorce ze swoim zespołem. Mapy użytkowników podkreślają i uwidaczniają wszystkie pozytywne punkty styku z usługą, a także pomagają zdefiniować możliwości ulepszenia doświadczenia użytkownika.



Symulacja [Table-Top-Walk]

Zespół: główny zespół projektowy (3–5 osób)

Czas: 2–3 godziny

Kiedy stosować:

Służy do przetestowania koncepcji interwencji z użytkownikami.

Innym zastosowaniem narzędzia „Symulacja” jest pomoc w wizualizacji swoich pomysłów w trakcie zbiorowych sesji z współpracownikami. O wiele łatwiej zrozumieć koncepcję, kiedy jest zwizualizowana.

Jakie działania można zrealizować za pomocą narzędzia?

- Pomaga w zdefiniowaniu krytycznych wartości dla użytkowników.
- Pomaga w zdiagnozowaniu najbardziej problematycznych elementów.
- Pozwala na sformułowanie spostrzeżeń (*insightów*) dotyczących poprawy/zmiany danej koncepcji.

Jak zacząć?

Przed rozpoczęciem budowy prototypu danej interwencji należy określić kluczowe cechy danej koncepcji, a następnie rozpocząć tworzenie na tej podstawie. Pamiętaj, że przetestowanie całości koncepcji jest na ogół trudne. Zwykle trzeba wybrać kilka elementów, które są krytyczne dla zapewnienia wartości użytkownikowi.

KROK 01:

Zdefiniuj kluczowe „przystanki” na swojej mapie. Zaznacz je na dużym arkuszu papieru w porządku chronologicznym.

Dodaj krótkie tytuły i krótkie opisy (maksymalnie jedna fraza) do tych przystanków, tak aby użytkownik mógł zrozumieć na pierwszy rzut oka czego dotyczy mapa. Można dodać więcej informacji o przystankach na mapie, aby pomóc w zapamiętaniu kluczowych cech każdego elementu, ale powinny one być krótkie, ponieważ zbyt wiele tekstu sprawia, że mapa staje się nieczytelna i niejasna. Bardziej szczegółowe opisy można umieścić gdzieś z boku.

Jeśli elementy danej interwencji są modularne (mogą być stosowane w różnej kolejności w zależności od użytkownika), przygotuj poszczególne elementy mapy na osobnych arkuszach papieru, aby można je było przemieszczać w trakcie testów.

KROK 02:

Zadecyduj, jakie role są konieczne dla danej interwencji. Wybierz figurkę przedstawiającą każdą rolę. Jeśli już zdefiniowano kompetencje i umiejętności charakteryzujące role, to powinny być one spisane na osobnej karcie.

KROK 03:

Dodaj elementy wizualne (ikony, zdjęcia, rysunki), które mogą pomóc użytkownikowi w lepszym zrozumieniu elementów danej mapy.

KROK 04:

Przeprowadź test próbny ze swoimi współpracownikami przed spotkaniem testowym z użytkownikami. Upewnij się, że prototyp jest zrozumiały. Nie musi być doskonały, ale powinien być przejrzysty i estetyczny.

Po podjęciu decyzji o przeprowadzeniu testu z rzeczywistymi użytkownikami nagrywaj test lub znajdź osobę, która będzie sporządzać notatki w trakcie trwania testu.

Kanwa wsparcia dla biznesu BSC [*Business Support Canvas*]

Zespół: główny zespół projektowy

Czas: 2–4 godziny

Kiedy stosować:

Narzędzie to można zastosować w fazie „Odkrywanie” w celu sprawdzenia dotychczasowego modelu programu lub opracowania elementów przyszłego programu.

Po co stosować to narzędzie?

- Aby sprawdzić i przemyśleć elementy swojego obecnego programu wsparcia.
- Aby zwizualizować wszystkie elementy składające się na nowy program wsparcia dla biznesu.
- Aby stworzyć wspólny, zrozumiały język do opisanie sposobu działania swojej usługi.

Jak zacząć?

Narzędzie to stosuje logikę popularnego narzędzia „Kanwa modelu biznesowego” (*Business Model Canvas*). Mapowanie modeli usługi najłatwiej przeprowadzić na formatce umieszczonej na ścianie, żeby można było zmapować wszystkie kroki usługi. Wydrukuj kanwę lub narysuj formatkę na dużym formacie.

KROK 01:

Zacznij od wizji jaka przyświecała danej usłudze oraz pożądanego wpływu, a następnie określ zasadnicze elementy. Pomyśl o...

- **Kontekście programu.**

Na przykład jak program przykłada się do realizacji szerszej strategii? Jakich instytucji (oprócz Twojej) jeszcze dotyczy?

- **Propozycji wartości.**

Czym jest zasadnicza oferta? Czy wymagany będzie wkład finansowy? Jakimi zasobami powinien dysponować użytkownik, żeby wejść do programu?

- **Promocji.**

W jaki sposób będziesz rekrutować uczestników (firmy) do programu?

- **Wdrożeniu.**

W jaki sposób zostanie oceniona gotowość użytkownika do udziału w programie?

Jakie są zakładane wyniki/pożądane efekty? Jaki jest charakter tej interwencji?

- **Sposobach pomiaru i produktach.**

Jakie są wskaźniki rezultatu? W jaki sposób gromadzone będą dane pozwalające na monitoring postępu?

KROK 02:

Po zmapowaniu całego modelu można rozpocząć ocenę jego mocnych i słabych stron oraz niewiadomych. Na podstawie gotowej kanwy można też przeprowadzić burzę mózgów w celu poprawienia modelu usługi lub dalszej pracy nad uszczegółowieniem elementów nowego programu.

KANWA WSPARCIA DLA BIZNESU



Odgrywanie ról/scenki [Acting /Role play]

Zespół: główny zespół projektowy + ewentualnie kilku potencjalnych użytkowników.

Czas: 1–4 godziny na napisanie scenariuszy, 2–3 godziny na odegranie scenariuszy i ich omówienie.

Kiedy stosować:

Odgrywanie ról oznacza wyobrażanie sobie przyszłej usługi poprzez odgrywanie przez osoby wszystkich jej elementów. Najlepiej sprawdza się jako metoda testowania dla wczesnych koncepcji usługi.

Po co stosować to narzędzie?

- Aby przetestować pomysły i szybko uzyskać informację zwrotną na temat luk w danej koncepcji.
- Luźna formuła pozwala uczestniczkom na łatwe formułowanie krytycznych uwag.
- Jest to ćwiczenie kreatywne, które może być zastosowane do zaplanowania zarówno kolejnych etapów usługi, jak i uszczegółowienia wstępnie opracowanych kroków.

Jak zacząć?

Przygotuj kilka scenariuszy prostych scenek, które umożliwią aktorom oraz odbiorcom zrozumienie zasadniczych elementów danej koncepcji. Scenariusz nie musi być szczegółowy, ale powinien przedstawiać to, co uznajesz za kluczowe cechy usługi.

Pozostałe działania powinny opierać się na technice improwizacji „Improv”, która zachęca uczestników do doprecyzowywania pomysłu na gorąco. Można również stworzyć proste rekwizyty, które pomogą w jak najlepszym odgrywaniu roli.

KROK 01:

Zaplanuj kilka punktów styku (*touchpoints*) w swojej usłudze i wyznacz osoby do odgrywania ról. Potrzebny będzie również ktoś, kto będzie „użytkownikiem”. Użytkownik ma za zadanie zrealizować swój cel, pozostałe osoby odgrywają role składające się na całość usługi, z jakiej korzysta użytkownik.

KROK 02:

Aby „aktorzy” mogli prawidłowo odegrać swoje role odnoszące się do punktów styku (*touchpoints*) danej usługi, muszą zrozumieć całość koncepcji. Jest to dobry sposób na szybkie przeanalizowanie, czy usługa jest spójna i czy ma szansę zadziałać od początku do końca.

KROK 03:

Odegrajcie scenki, zachowując kolejność spójną z kolejnymi krokami projektowanej usługi.

KROK 04:

Zaproś użytkowników i aktorów do dyskusji nad wrażeniami z odegranych scenek. Czy użytkownik ma poczucie, że udało mu się osiągnąć swój cel? Czy aktorzy mieli poczucie, że są w stanie zadziałać tak, żeby wspierać użytkownika w osiągnięciu jego celu?

Panel wyzwania [Challenge Panel]

Zespół: główny zespół projektowy + zaproszeni goście (interesariusze) dający uwagi krytyczne

Czas: 2 godziny

Kiedy stosować:

Kiedy koncepcja jest już na tyle dobrze ukształtowana, że można skorzystać z konstruktywnych informacji zwrotnych uzyskanych od różnych osób z zewnątrz.

Po co stosować to narzędzie?

- Aby uzyskać szczerze informacje zwrotne na temat danych pomysłów od ekspertów i użytkowników.
- Aby zidentyfikować luki i dostrzec słabe strony w danej koncepcji.
- Aby zaplanować kolejne etapy w rozwoju koncepcji.
- Jak zacząć?

Zidentyfikuj grupę ekspertów i użytkowników chętnych do zapewnienia konstruktywnych informacji zwrotnych i przeanalizowania rozwijanej koncepcji, np. osoby, które kiedyś pracowały w zespole, w innych departamentach w organizacji, członków Think-Tanków zajmujących się podobną tematyką, publicystów, specjalistów ds. biznesu, organizacje pozarządowe, ekonomistów, naukowców.

KROK 01:

Zaproś panelistów na spotkanie. Pamiętaj, aby przekazać im z wyprzedzeniem wszystkie informacje dotyczące projektowanej koncepcji, tak aby miały czas się nad nią zastanowić. Jeśli dany zakres prac jest objęty zobowiązaniem do poufności, przygotuj odpowiednią umowę.

KROK 02:

Wyznacz neutralnego facylitatora, który poprowadzi rozmowy. Zaprezentuj swoją koncepcję panelowi, a następnie udziel odpowiedzi na zadawane przez panelistów pytania.

KROK 03:

Przeprowadź kilka rund pozyskiwania informacji zwrotnych i pytań do momentu, aż temat zostanie wyczerpany. Efektem tego działania powinna być lista zagadnień, które należy dopracować.

Generowanie pomysłów – ideacja [*Ideation*]

Zespół: główny zespół projektowy + grupa potencjalnych użytkowników

Czas: 6–8 godzin

Kiedy stosować:

Po przeanalizowaniu problemów użytkowników oraz po zdefiniowaniu wyzwania projektowego.

Po co stosować to narzędzie?

- Aby wypracować bardziej kreatywne podejście do wyzwań.
- Aby przeanalizować problemy z różnych perspektyw.
- Aby wypracować rozwiązania dopasowane do potrzeb użytkowników (dzięki zaangażowaniu ich we wspólne prace)

Jak zacząć?

Generowanie pomysłów (ideacja) sprawdza się najlepiej w środowisku warsztatowym prowadzonym przez eksperta w celu wychwycenia i opracowywania nowych pomysłów. W trakcie takich prac, obejmujących twórcze generowanie pomysłów, można wykorzystywać różne techniki – burzy mózgów, ćwiczenia skojarzeniowe, szkicowanie lub wizualizacje. Zaangażowanie osób różnych specjalizacji jest bardzo korzystne, ale najważniejsze jest zaangażowanie osób, dla których rozwiązanie jest przeznaczone, czyli Waszych użytkowników.

KROK 01:

Należy starać się wygenerować możliwie jak najwięcej pomysłów, a więc zachęcaj do niestandardowego myślenia, łączenia pomysłów i myślenia o analogicznych sytuacjach z różnych dziedzin życia. Co teraz może wydawać się nierealistyczne, może zainspirować nowy sposób myślenia lub zostać dostosowane tak, aby było wykonalne. W tym kroku nie oceniaj pomysłów innych osób.

Trzy techniki burzy mózgów:

1. Klasyczna

Bardzo powszechna technika ideacji. Może przynieść świetne rezultaty, ale jej powodzenie zależy od facylitatora, który pilnuje przestrzegania zasad. Należy zadbać o to, żeby wyzwania były sformułowane w sposób inspirujący do szukania rozwiązań (np. zaczynały się od: „Jak możemy... pomóc rozwiązać dany problem”).

2. Metoda 6-5-3

Zawansowana pisemna metoda ideacji, w której występuje sześciu uczestników. Każdy z nich ma pięć minut na wygenerowanie trzech pomysłów. Po ukończeniu uczestnicy przechodzą do pomysłów kolejnych osób i tworzą na tej podstawie kolejne trzy pomysły w trakcie pięciu minut itd.

3. Burza mózgów – odmiana Carlsberg/Big Brands

Technika przejęta ze sloganu reklamowego „Gdyby Carlsberg robił...” stanowi dla uczestników zaproszenie do zastanowienia się nad cechami i podejściem, jakie różne organizacje lub osoby mogą podjąć działania w celu rozwiązania zadanego wyzwania. Zaczynamy od wybrania trzech słów dotyczących wyglądu, cech i głównej wartości danej organizacji (np. dla Apple: zgrabny, drogi, zharmonizowany) lub po prostu jakichkolwiek trzech cech, a następnie generujemy pomysły na ich podstawie (np. jakie byłoby dane rozwiązanie, gdyby miało to wyglądać na drogie?).

W celu uzyskania najlepszych wyników można połączyć kilka technik ideacji i zorganizować je tak, aby zachęcały do bardziej kreatywnego myślenia. Na poniższej ilustracji przedstawiono połączenie metody Carlsberg z generowaniem pomysłów na podstawie tematów wyzwania zidentyfikowanych w trakcie badania z użytkownikami (np. koszty, dostępność, łatwość użytkowania itd.) ze scenariuszami „Co, jeśli...” (np. co, jeśli rozwiązanie może być tylko analogowe; co, jeśli użytkownikiem jest Twoja mama), uzupełnione klasyczną burzą mózgów.

Ilustracja 6. Połączenie metody Carlsberg z generowaniem pomysłów



KROK 02:

Po wypisaniu wszystkich pomysłów, jakie się pojawiły w pierwszym kroku, należy je pogrupować i omówić. Pomysły można następnie uporządkować wg tych, które są najbardziej atrakcyjne dla użytkowników, ale jednocześnie możliwe do wdrożenia przez Twoją organizację.

Scenariusze użytkownika (analiza rozwiązań cyfrowych) [Scenarios]

Zespół: główny zespół projektowy + ewentualnie kilku potencjalnych użytkowników

Czas: 1–2 godziny

Kiedy stosować:

Scenariusze to narracje pokazujące jakie działania mogą podejmować użytkownicy w celu osiągnięcia swoich celów. Przydatne są zatem w trakcie zarówno analizy istniejącej usługi / programu cyfrowego, jak i podczas tworzenia nowych rozwiązań.

Po co stosować to narzędzie?

Skorzystaj ze scenariuszy, aby zrozumieć motywacje, potrzeby, bariery, na które natykają się użytkownicy. Dzięki temu uzyskasz informacje potrzebne do generowania pomysłów (ideacji) oraz dowiesz się, jak wspierać optymalne rozwiązania w kontekście istniejącego rozwiązania.

Aby zastosować to narzędzie, musisz mieć zebrane następujące informacje:

- **Kontekst:**

- kto – szczegółowe dane dot. Persony,
jakie są jej cele,
kiedy może wykonywać zadania (w tym przeszkody),
gdzie może je wykonywać (w tym przeszkody),
dlaczego chce to robić, musi wykonywać zadania podrzędne itd.

- **Zdefiniowanie** okoliczności towarzyszących interakcji, czynników, które wpływają na świat użytkownika i które mogą wpływać na sposób jego interakcji z rozwiązaniem (np. kontekst kulturowy), a także wszystkiego, czego mogą potrzebować przed napotkaniem lub zastosowaniem rozwiązania.
- **Zapewnienie**, że scenariusz jest zrozumiały dla ludzi, którzy nie posiadają przygotowania technicznego, tak aby wszyscy – w tym interesariusze – mogli zacząć realizować swoje zadania na podstawie elementów, do których mogą się z łatwością odnieść, a także mogli zachować otwartość co do koniecznych procesów itd.
- **Scenariusz** powinien być skoncentrowany na użytkowniku, tak aby jak najlepiej oddać realny kontekst użycia.

Jak zacząć?

Uzyskanie składników scenariusza wymaga w pierwszej kolejności jasnego zdefiniowania następujących czynników:

- **Pochodzenie** – Kim są użytkownicy (w tym ich baza wiedzy i umiejętności)?
- **Motywacja** – Jakie cele chcą zrealizować?
- **Zadania** – Co muszą zrobić, aby osiągnąć te cele?
- **Kontekst zastosowania** – W jaki sposób zetkną się z danym projektem?
- **Środowisko** – Gdzie będą starali się go wykorzystać?
- **Wyzwania** – Kiedy spróbują go wykorzystać, co może im przeszkodzić (np. utrata sygnału)?

KROK 01:

Narysuj cztery rzędy i oznacz każdy z nich następująco: Etapy, Działania, Myślenie i Odczuwanie.

KROK 02:

Uzupełnij etapy – jeden wpis na jedną karteczkę samoprzylepną. Nie zajmuj się tym, czym jest „następna faza”; wpisuj czynności użytkownika na danym etapie, tak aby wypisać wszystkie kroki jakie musi podjąć.

KROK 03:

Pozostali członkowie zespołu uzupełniają opisy tego, co użytkownik robi, myśli i czuje.

KROK 04:

Oznacz, co okazało się niewiadome (założenia i pytania) do późniejszej analizy.

SCENARIUSZ UŻYTKOWNIKA:

ETAPY			
DZIAŁANIA			
MYŚLENIE			
ODCZUWANIE			

Storyboardy (na potrzeby rozwiązań cyfrowych)

Zespół: główny zespół projektowy

Czas: 1–2 godziny

Kiedy stosować:

Storyboardy można stosować, kiedy posiada się już wiedzę, jaki problem i dla kogo się rozwiązuje. Należy zwrócić uwagę, że storyboard nie jest tym samym co przygotowywanie makiety strony internetowej (*wireframing*). Zamiast tego wykorzystuje się storyboardy w celu stworzenia narracji o niskiej dokładności, która koncentruje się na ludziach i ich działaniach, myślach, celach, emocjach i relacjach. Można wykorzystać interfejsy urządzeń jako rekwizyty w danej historii, ale należy unikać rysowania zbyt wielu ekranów.

Po co stosować to narzędzie?

- Pomoże Ci zwizualizować działania użytkownika w sposób bardziej zrozumiały, niż stosując tylko zapis tekstowy.

Jak zacząć?

Narysuj, naszkicuj lub użyj zdjęć, aby uzupełnić każdy etap w celu zilustrowania przebiegu swojej usługi. Podpis pod spodem ma być krótki i wyczerpujący.

KROK 01:

Zacznij od budowania narracji. Opisz główną postać (użytkownika), jego otoczenie oraz fabułę. Następnie wybierz sceny, które przedstawiają rozwój fabuły od początku do końca.

- Upewnij się, że wszystkie główne zdarzenia są ujęte – zwroty akcji, wprowadzenie nowej postaci.

KROK 02:

Myśl o swoim storyboardzie jak o komiksie. Połącz szybkie szkice z dymkami z wypowiedziami postaci, stosuj onomatopeje, dodatkowe opisy.

KROK 03:

Zaznacz w storyboardzie elementy, które wymagają dodatkowej analizy bądź potwierdzenia w badaniach/testach.

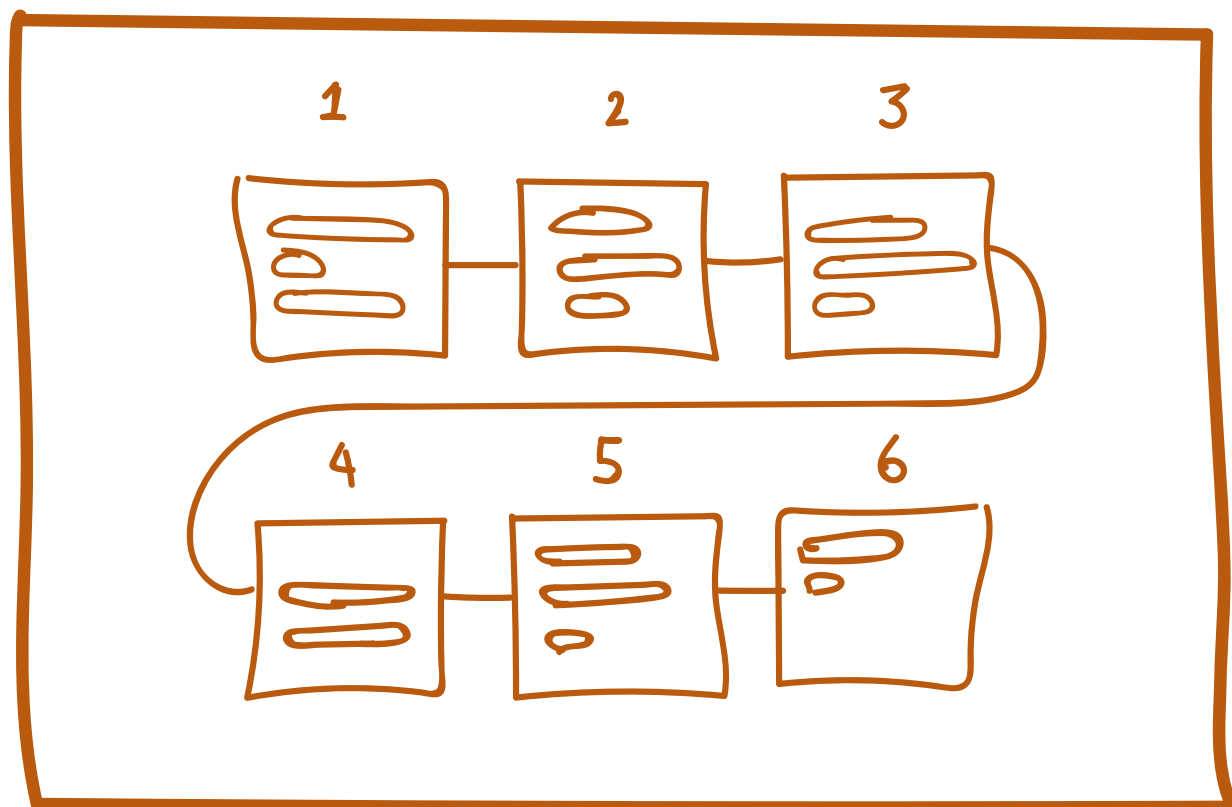
Może nie udać Ci się od razu. Poprawiaj swoją historię do momentu, aż stanie się wystarczająco realistyczna

KROK 04:

Każda osoba opowiada swój storyboard.

- Jakie elementy są wspólne dla wielu historii?
- W jaki sposób możesz połączyć swoje historie we wspólną wizję przyszłych doświadczeń użytkownika?
- Jakie założenia istnieją w Twoich storyboardach, które Twój zespół nadal musi zweryfikować?

STORYBOARD



Portfolio pomysłów [*Idea portfolio*]

Zespół: 1+

Czas: 10–40 minut

Kiedy stosować:

Kiedy musisz podjąć decyzje o tym, na jakie działanie zdecydować się w najbliższym okresie, biorąc pod uwagę dostępne zasoby oraz najważniejsze cele strategiczne Twojej organizacji.

Po co stosować to narzędzie?

W portfolio pomysłów szereguje się pomysły według dwóch zmiennych i rozmieszcza się je na wykresie. To dobry sposób na wykonanie prac przygotowawczych w celu podjęcia świadomej decyzji odnośnie tego, na jakie działania się zdecydować.

Jak zacząć?

- Oceń wpływ usługi/programu na użytkownika, zadając następujące pytania: Czy to działanie eliminuje lub zmniejsza bóle klienta? Czy istnieją podobne działania na rynku?
- Inne użyteczne wymiary mogą obejmować: czas wprowadzenia na rynek, dopasowanie do marki, wpływ na satysfakcję pracownika, potencjał uzyskania przychodów, zainteresowanie zespołowe itd.
- Jeśli jest przestrzeń na rozwieszenie kartek, zastosuj karteczki samoprzylepne z hasłami. Powiązania między elementami portfolio i inne istotne informacje są o wiele lepiej widoczne, kiedy są umieszczone bezpośrednio na portfolio.

KROK 01:

Zastanów się, czy chcesz skorzystać z wcześniej zgromadzonej wiedzy o użytkowniku, jeśli tak, to jak ją chcesz zaprezentować reszcie zespołu.

KROK 02:

Zaproś osoby, które mogą Ci pomóc w pracy, np.: osoby, które znają kontekst, eksperci, przedstawiciele zespołu wdrożeniowego, osoby, które będą dostarczać usługę, użytkowników, kierownictwo itd.).

KROK 03:

Zadecyduj o swoich zmiennych, wg których będziesz oceniać swoje portfolio, np.: wpływ na doświadczenie użytkownika oraz możliwości wdrożeniowe.

KROK 04:

Rozmieść elementy portfolio na osiach wykresu.

KROK 05:

Analizuj elementy portfolio pojedynczo. Poproś zespół, aby oceniał elementy portfolio, przyznając od 0 do 10 punktów dla każdej zmiennej. Zapisujcie przyznane punkty na karteczkach i umieszczajcie na planszy z wykresem.

KROK 06:

Kontynuuj rozmieszczanie kolejnych elementów na osi, aż przeanalizujecie całe portfolio.

KROK 07:

Teraz możesz zdecydować, które pomysły zostaną poddane dalszemu badaniu. Często dzieje się tak, że pomysły o dużym wpływie i wysokiej wykonalności stanowią łatwo osiągalny cel i są zwykle najbardziej interesujące. Jednakże należy rozważyć również inne pomysły: być może jest potrzeba posiadania zróżnicowanej oferty, a także chęć włączenia określonych pomysłów z innych obszarów portfolio ze względu na ich długoterminowe korzyści lub ze względu na fakt, że łatwo osiągalne cele zostały już zrealizowane.

Faza IV

Ta faza polega na zaplanowaniu wdrożenia zaprojektowanych rozwiązań.

Gromadzenie danych z przeprowadzonych testów [*Collecting data from testing*]

Zespół: główny zespół projektowy

Czas: 4 godz.

Kiedy stosować:

Po każdej iteracji testowania prototypu.

Po co stosować to narzędzie?

- Omówienie wyników testów z członkami zespołu.
- Sformułowanie zaleceń dotyczących zmian w prototypie.
- Zdefiniowanie wytycznych do dalszych prac nad prototypem

Jak zacząć?

Przynieś pisemne notatki (wykorzystaj też obserwacje) z przeprowadzonych testów (np. z wywiadów, grup fokusowych) na spotkanie z członkami zespołu. Wydrukuj prototyp i osoby.

KROK 01:

Przed rozpoczęciem analizy danych z testów każdy uczestnik spotkania czyta notatki z wywiadów i zapisuje na karteczkach samoprzylepnych plusy, minusy, a także rekomendacje dotyczące zmian.

KROK 02:

Członkowie zespołu przyczepiają karteczki samoprzylepne do odpowiedniej części prototypu i dzielą się obserwacjami z zespołem. Uwagi należy systematycznie grupować.

KROK 03:

Omów notatki i podejmij decyzję, które elementy prototypu mają zostać przeprojektowane. Sformułuj wyzwania projektowe do tych elementów, na przykład: jak możemy poprawić sposób aplikacji do programu?

Plan wdrożenia usługi [Service Blueprint]

Zespół: główny zespół projektowy oraz kilka osób odpowiedzialnych za wdrożenie w organizacji

Czas: 1–2 godziny

Kiedy stosować:

Na koniec procesu – kiedy mamy już gotowy projekt naszego rozwiązania.

Po co stosować to narzędzie?

Service Blueprint pomaga w planowaniu wdrożenia zaprojektowanej usługi. Usługa zostaje rozłożona na poszczególne kroki, wraz z uwzględnieniem wszystkich niezbędnych działań jakie muszą zostać zaplanowane, aby w danych kroku użytkownik mógł zostać obsłużony. Pozwala on uwidocznić wszystkie momenty krytyczne, np. gdzie będą wymagane zwiększone zasoby po stronie organizacji lub gdzie prace różnych zespołów będą musiały się odbyć w ściśle zaplanowanym czasie.

Jak zacząć?

Przeanalizuj usługę krok po kroku. Zastanów się nad wszystkimi interakcjami i umieść na kanwie. Zastanówcie się, co się dzieje z użytkownikiem przed i po wyjściu z usługi.

KROK 01:

W rzędzie pod zaznaczonymi krokami w usłudze umieść wszystkie działania jakie kolejno musi wykonać użytkownik.

KROK 02:

W kolejnym rzędzie umieść wszystkie działania jakie muszą się wydarzyć „na zapleczu”, aby dana interakcja z użytkownikiem mogła dojść do skutku.

KROK 03:

W ostatnim rzędzie umieść nazwy zespołów/osób, które są odpowiedzialne za przygotowanie i przeprowadzenie danej interakcji.

KROK 04:

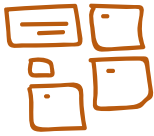
Zaznacz na kanwie, które działania są widoczne dla użytkownika.

- Linia interakcji: gdzie klient wchodzi w interakcje z usługą i pracownikami.
- Linia widoczności: gdzie pracownik lub procesy organizacyjne stają się widoczne dla klienta.
- Linia wewnętrznego działania: gdzie partnerzy lub pracownicy, którzy nie mają kontaktu z klientem, pojawiają się w celu wsparcia usługi.

KROK 05:

Zastanów się, które interakcje wymagają wcześniejszego przygotowania zanim sama usługa wejdzie w życie. Zaplanujcie, kto w Waszej organizacji zajmie się przygotowaniem tych działań. Na koniec opracujcie harmonogram prac przygotowawczych oraz oddzielny harmonogram wdrożenia usług

PLAN WDROŻENIA USŁUGI:

	PRZED USŁUGĄ	W TRAKCIE (ROZPISZ POSZCZEGÓLNE KROKI USŁUGI W POZIOMIE)	PO USŁUDZE
DZIAŁANIA UŻYTKOWNIKA			
WIDOCZNE ASPEKTY USŁUGI			
DZIAŁANIA OBŚŁUGI (ZAPLECZE)			
NARZĘDZIA WSPIERAJĄCE			

