
Design thinking

PID_00269259

Marina Pineda Munné

Temps mínim de dedicació recomanat: 1 hora



Marina Pineda Munné

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats pel professor: Ramon Gonzalez Cambray (2019)

Primera edició: octubre 2019
© Marina Pineda Munné
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realització editorial: FUOC

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars dels drets.

Índex

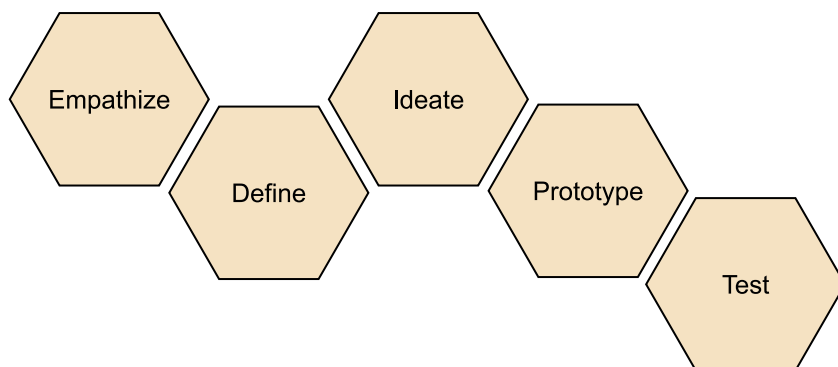
1. El procés de <i>design thinking</i>	5
2. Fases del procés de <i>design thinking</i>	8
2.1. Empatitzar	8
2.2. Definir el problema o repte	12
2.3. Idear possibles solucions	13
2.4. Crear prototips	13
2.5. Avaluar i testar	15

1. El procés de *design thinking*

Cada vegada més sovint, les organitzacions més innovadores usen una metodologia de treball coneguda com a *pensament de dissenyador*, *design thinking*, una metodologia que se centra en les persones i que utilitza eines de l'àmbit del disseny per a la resolució de problemes complexos des de la perspectiva de la creativitat i la utilització de mètodes de treball no convencionals.

El *design thinking* és un procés que ajuda a resoldre problemes complexos per als quals són possibles diferents solucions mitjançant una aproximació innovadora.

Figura 1. Esquema del procés de *design thinking*



El procés de *design thinking* porta implícit l'exploració de noves alternatives i la creació d'opcions que abans no existien, cosa absolutament primordial avui dia quan les empreses es troben immerses en oceans vermells o, el que és el mateix, mercats saturats.

El *design thinking* està pensat sobretot com un mètode que permet personalitzar les solucions, fet clau en un mercat *customer-oriented* com el d'avui dia, i també com un mètode que permet testar les nostres idees amb els usuaris i clients quan aquestes encara es troben en la fase de construcció. És important aconseguir arribar a una cocreació de la solució mitjançant el *feedback* dels usuaris-clients perquè, fent-ho, no solament aconseguim estar més segurs de treure al mercat una solució que aquests acceptaran, sinó que, a més, la nostra solució neix amb clients fidelitzats, ja que està demostrat que participar en alguna cosa ens genera un compromís amb aquesta cosa.

El procés de *design thinking* comença **empatitzant amb l'usuari**, la qual cosa podem dur a terme posant-nos en la seva pell i imaginant que som ell, ja que això és la definició d'empatia, però també mitjançant observacions (també conegudes com a *estudis etnogràfics* o *antropològics*) i les conegudes entrevistes,

encara que aquesta vegada amb variacions en el tipus de preguntes per a trobar aquesta nova percepció (*insights*) del que realment necessiten o desitgen els nostres clients o d'allò que els molesta.

Aquests són alguns consells per a dur a terme entrevistes poderoses:

- Primer, presentar-se.
- Explicar l'objectiu general del projecte i de l'entrevista, sense condicionar unes conclusions determinades.
- Crear una relació (socialitzar, interessar-se per experiències anteriors, portar la conversa cap a temes que us uneixin, etc.).
- Demanar exemples i situacions concretes. Convidar a compartir situacions i històries personals amb l'ús del servei/producte.
- Prendre consciència del llenguatge no verbal, to de veu, etc.
- Fer el màxim de preguntes obertes, posant especial cura perquè siguin clares i directes. Una pregunta cada vegada.
- No témer el silenci. Deixar espais perquè l'entrevistat pensi.
- Fer preguntes a l'entrevistat sobre les seves emocions i sensacions. Esperar que s'hagi establert un clima de confiança i companyonia.
- Estar preparats per a documentar. Portar i ensenyar mostres, fotos, prototips, etc.
- Estar atents al que diuen els nostres entrevistats, però també al que sembla que pensen i senten, quins ens sembla que són els seus valors, actituds, creences, etc.
- Tancar l'entrevista agraint el temps i l'atenció.

Així com és necessari tenir clar quins són els nostres clients finals, és important saber quins són els actors que es veuran involucrats en la remodelació o solució que ens plantegem, i els que hi poden influir.

El conjunt total constitueix el que anomenem el nostre **mapa de stakeholders** que dibuixem amb cercles concèntrics, en què a l'interior situem els actors interns de la nostra empresa, en el cercle concèntric següent situem els actors connectats al producte/servei que volem estudiar (proveïdors, clients) i, finalment, els actors externs aliens a la relació comercial però amb influència per ser organismes reguladors, administracions públiques, lobbys, etc.

Amb les dades obtingudes s'escriuen històries que ens donen un perfil de persona molt propera i humana, que, a diferència de les definicions planes actuals tipus «*target* d'homes urbans de més de cinquanta anys», ens motiva per a posar tota la nostra energia i capacitat creativa a pensar bones solucions per a ell o ella.

Un **perfil de persona** inclou la informació següent: nom, professió, edat, estat civil, lloc de residència, mètode de desplaçament, què li agrada fer, quins hàbits té, quina marca de productes utilitza, on compra, etc.

Després de la fase d'empatia, i amb el perfil de persona a la mà, hem de **definir el nostre repte** de la manera més clara possible abans de començar a idear. Segurament haurem detectat diferents necessitats, desitjos o incomoditats sobre els quals podem actuar. En la fase de definició es tracta d'escollir-ne un.

En aquest moment escrivim un **point of view** amb la informació següent: <nom de l'usuari> necessita un mode de <verb> perquè <insight que hem obtingut en la fase empatia>

Una vegada triat el repte, durem a terme una **anàlisi de context** per conèixer les tendències socials, econòmiques i tecnològiques.

A continuació us assenyalarem pàgines web en les quals podeu informar-vos de tendències i de mercat.

- **Mercat:** Nielsen, Gartner, World Economic Forum, Banc d'Espanya, Institut Nacional d'Estadística, Eurostat
- **Tendències:** Google, What's next, www.psfk.com, Trendspotting, Trendhunter, Trendwatching, Trendisti, Fjord Trends, Ideo Patterns, Fast Company

Posteriorment ve la **fase d'ideació** (generació d'idees-solucions), a la qual segueix una fase d'avaluació de les idees que es fa principalment a partir del testatge de les característiques bàsiques de la idea mitjançant la construcció de prototips. El resultat del testatge ens va donant pistes sobre les característiques que conformaran el nostre producte o servei.

2. Fases del procés de *design thinking*

2.1. Empatitzar

El disseny comença per l'observació i l'empatia, és a dir, observant amb interès i generant empatia envers les persones per a les quals dissenyarem.

Mentre que la mentalitat de negoci (*business thinking*) se centrava a resoldre principalment problemes funcionals dels clients, la mentalitat de disseny (*design thinking*) té en compte que els clients tenen un component emocional i social que influeix molt en els seus motius de compra/ús o no-compra/no-ús dels nostres productes o serveis.

Un exemple de barrera emocional que impedia la compra a pesar que els productes i serveis eren funcionalment perfectes el trobem en els casos de Massmutual, Nicorette i el Col·legi MET. Aquests casos són exemples de la necessitat de trobar el treball que cal fer, i adonar-se d'a quin tipus pertany, funcional, emocional o social, abans de posar-se a pensar en solucions.

Massmutual, com la majoria d'asseguradores, no aconseguia vendre plans de pensions als menors de quaranta anys, per la qual cosa va prendre la decisió de dedicar temps i diners a investigar quina era la resistència que aquest segment de clients tenia a l'hora d'estalviar per al seu futur. Una recerca basada en l'empatia i l'observació els va portar a adonar-se que la resistència estava en el fet que les persones de quaranta anys pensaven en si mateixes com a persones joves i aventureres i tenien el marc mental que, per definició, un aventurer no pot preocupar-se pel futur.

El Col·legi MET es va adonar que si els estudiants estan desmotivats és perquè l'educació no és un treball que estiguin intentant fer. El treball que intenten fer és sentir que tenen èxit, socialitzar i divertir-se. Per això, l'escola va canviar el disseny de les classes de manera que aquestes oferissin als estudiants experiències pràctiques d'aprenentatge interactiu, la qual cosa concordava molt més amb les seves necessitats emocionals i socials, que eren les que realment els importaven en aquesta etapa de les seves vides.

Disposant d'aquest *insight*, van arribar a una solució creativa que passava per canviar-los el marc mental perquè s'adonessin que podien ser aventureres i estalviar per al futur al mateix temps. Va ser així com van crear un club amb un web específic (www.societyofgrownups.com), en el qual els donaven la benvinguda a la societat dels adults i en la qual els informaven dels perills futurs als quals podien enfrontar-se si avui no estalviaven, però al mateix temps els oferien activitats d'aventura perquè «pensar en el futur no està renyit amb ser el que ets avui: un aventurer».

Nicorette, el producte capdavanter de Pfizer per a deixar de fumar no estava obtenint els resultats que s'esperaven. Llavors la companyia va posar un grup d'empleats a seguir de prop els fumadors joves per entendre'n el comportament més enllà del fet sabut que eren addictes químicament a la nicotina. En van observar les vides diàries, seguint-los a casa seva i a les seves oficines, intentat comprendre com encaixaven els seus hàbits de persona fumadora amb els seus desitjos de voler deixar de fumar. Va ser llavors quan es van trobar amb una cosa inesperada: els fumadors que volien deixar de fumar no pensaven en el seu hàbit com un problema mèdic, no volien pastilles per a guarir res. Tot era correcte. Ells veien el seu hàbit com una elecció sobre la qual havien perdut el control i senzillament volien guanyar control sobre aquest hàbit. Per això, Pfizer va substituir els doctors amb les seves bates de laboratori per un programa més ampli que pogués abastar les eleccions

de vida dels seus clients. Va ser així com es van encaminar cap a un sistema de *coaching* per missatges amb *smartphone*.

Un exemple de disseny basat en el resultat de l'observació sobre el terreny és el següent: El Sienna 2004, un model de Toyota, es va crear després que Yokoya, el directiu de Toyota encarregat de crear un nou model d'autocaravana, observés que els propietaris de les minicaravanes són els pares i els avis, però que són els nens els qui les governen. Per dur a terme la seva observació, Yokoya i el seu equip van emprendre un viatge per carretera pels cinquanta estats dels Estats Units, les tretze províncies i territoris del Canadà i tot Mèxic. En total van fer més de 85.000 km. En pobles petits i en grans ciutats, Yokoya llogava el model actual de Sienna per poder parlar amb els consumidors reals i observar-los.

Com dèiem, en la fase d'empatia hem d'observar els nostres clients sobre el terreny parant esment a allò que fan, a allò que veuen i a allò que escolten de la gent amb la qual més es relacionen i dels mitjans que solen consumir. I, a partir d'aquí, imaginar allò que pensen i senten.

També podem dur a terme jocs de rol durant els quals ens posarem en la pell dels nostres clients per viure'n les experiències d'ús dels nostres productes i serveis i així poder adonar-nos del que senten i pensen sobre aquests.

Preguntes que us ajudaran en el **procés d'observació dels vostres clients** per a entendre quin treball estan intentant fer:

- Per a què utilitzen realment els consumidors el vostre producte o servei? Per a quin treball l'estan contractant?
- Quines són les característiques que, a la llarga, el consumidor considera més importants quan selecciona un producte final o un servei?
- Com ordenen i compren els consumidors el vostre producte? Hi ha alguna manera més fàcil de fer-ho, més apropiada o menys costosa?
- Com paguen els consumidors el vostre producte o servei? Hi ha alguna manera més fàcil o convenient de fer-ho?
- Quines frustracions tenen els vostres clients quan intenten usar el vostre producte? L'utilitzen de maneres que no esperàveu?
- En què necessiten ajuda els consumidors quan utilitzen el vostre producte?
- Fan els consumidors coses que afecten la longevitat o la fiabilitat del producte o servei?
- Com reparen o mantenen el producte o com se'n desfan?

Aquestes són algunes de les preguntes desencadenants que poden ajudar-vos a pensar en diverses **frustracions potencials del client**:

- Com defineixen els vostres clients que una cosa és massa costosa? Costa molt temps fer-la, costa massa diners o exigeix esforços considerables?
- Què provoca que els vostres clients se sentin malament? Quines molèsties, enutjos o maldecaps tenen?
- En què fallen segons els vostres clients les propostes actuals de valor? Quins elements els falten? Hi ha qüestions de rendiment que els molestin o esmenten fallades?

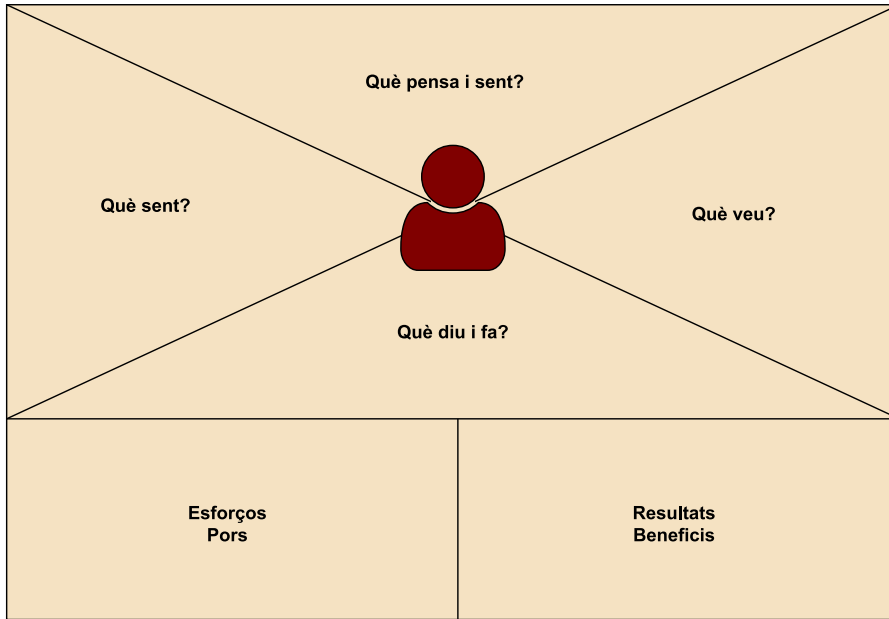
- Quins són els reptes o dificultats principals que es troben els clients? Entenen com funcionen les coses, tenen dificultats fent alguns treballs o es resisteixen a fer-ne alguns de determinats per motius específics?
- Amb quines conseqüències socials negatives topen o quines temen? Els espanta una pèrdua de prestigi, poder, confiança o estatus?
- Quins riscos temen els clients? Els tècnics, socials o financers? Es pregunten què podria sortir malament?
- Què els fa perdre el son? Quines són les seves grans preocupacions?
- Quins errors comuns cometem els vostres clients? Utilitzen una solució de manera equivocada?
- Quines són les barreres que impedeixen que els vostres clients adoptin una proposta de valor? Hi ha costos d'inversió inicials, una corba d'aprenentatge pronunciada o altres obstacles que n'impedeixin l'adopció?

Aquestes són algunes de les preguntes desencadenants que poden ajudar-vos a pensar en **diverses alegries potencials del client**:

- Quins estalvis farien feliços als vostres clients? Quins estalvis valorarien des del punt de vista del temps, els diners i l'esforç?
- Quins nivells de qualitat esperen? De quins en voldrien més o menys?
- Com satisfan les propostes actuals de valor als clients? Amb quines característiques específiques gaudeixen? Quin rendiment i qualitat esperen?
- Què faria la vida més fàcil als clients? Podria haver-hi una corba d'aprenentatge més plana, més serveis, o costos de propietat més baixos?
- Quines conseqüències socials positives desitgen els vostres clients? Què els fa quedar bé? Què n'augmenta el poder o l'estatus?
- Què busquen més els clients? Més disseny, garanties, més característiques o que aquestes siguin més específiques?
- Amb què somien els clients? Què volen aconseguir? Què representaria un alleujament per a ells?
- Com mesuren els vostres clients l'èxit o el fracàs? Com calculen el rendiment o el cost?
- Què augmentaria la probabilitat que els vostres clients adoptin una proposta de valor? Desitgen un cost més baix, menys inversió, menys risc o millor qualitat?

Una eina visual útil en què es poden recollir les dades qualitatives que s'han obtingut és la que es coneix com a **mapa d'empatia**.

Figura 2. Mapa de l'empatia

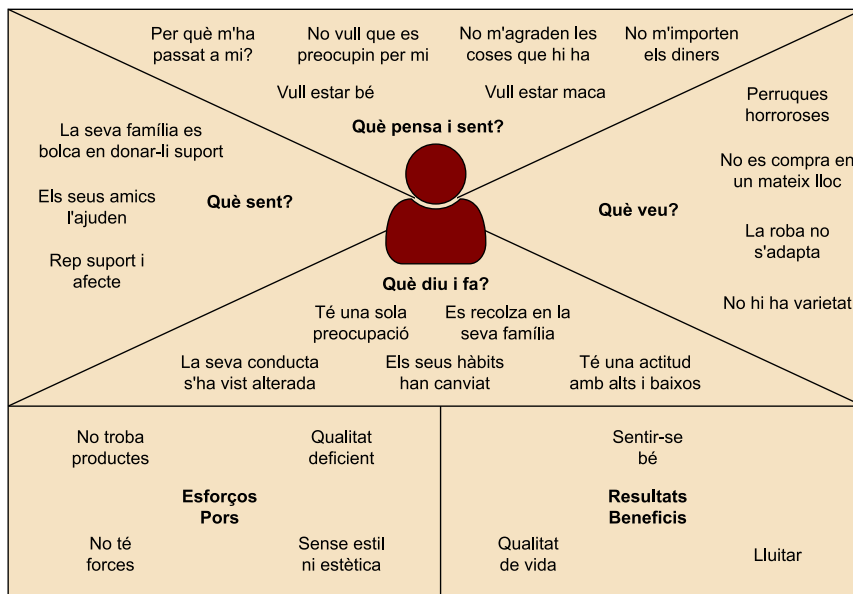


Font: Ostelwalder i Pigneur adaptat d'XPLANE

El que segueix és un exemple del mapa d'empatia creat per l'empresa sevillana Pulseras Rosas per a conèixer millor el seu públic i poder dissenyar el millor producte per a aquest. El podeu trobar descrit per Miguel Macías en el seu Blog Advenio.

«Pulseras Rosas és una tenda on les dones amb càncer poden trobar tot tipus d'accessoris i productes perquè durant la malaltia puguin continuar sentint-se maques i femenines.»

Figura 3. Mapa de l'empatia de l'empresa Pulseras Rosas



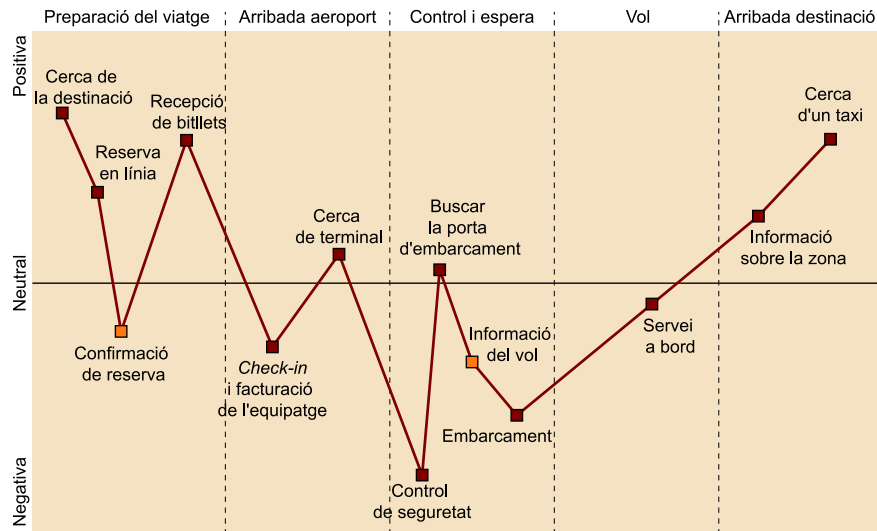
Font: Adaptat d'XPLAN

Una altra eina important és el *customer journey map*.

Aquesta eina ens ajuda a adonar-nos de què és el que el nostre client intenta fer, al mateix temps que ens ajuda a descobrir si el nostre producte o servei l'hi permet o no l'hi permet. En l'últim supòsit, haurem trobat un àrea de millora o innovació.

Aquest és un exemple del *customer journey map* d'una línia aèria. Cal tenir en compte que les empreses han de pensar en orientació-client, la qual cosa significa que han de pensar en com eliminar les barreres d'entrada i de sortida del client al seu servei.

Figura 4. *Customer journey map* d'una línia aèria



2.2. Definir el problema o repte

Una vegada coneixem les persones per a qui estem intentant resoldre el problema o satisfer la necessitat, podem centrar el nostre objectiu i detectar on són les àrees de valor i les possibles fonts de conflicte.

Per a la definició del problema ens ajudarà explicar una història sobre els nostres clients a partir de les dades observades recollides tant en el mapa d'empatia com en *el customer journey map*.

Recollim aquesta història en l'eina *Point of View* en el mode següent:

<Nom de l'usuari> necessita un mode de <verb> perquè <insight que hem obtingut en la fase empatia>

Vegem un exemple:

Usuari: Persona adulta que viu en una ciutat.

Necessitat: Usar un cotxe per a viatges d'entre 10 i 60 minuts entre 1 i 4 vegades per setmana.

Insight: L'usuari, tot i que disposa de cotxe, en el cas de la necessitat descrita pot renunciar a la seva comoditat per a contribuir a un planeta verd i també a causa de la seva consciència financera. En el cas de la necessitat descrita, a l'usuari no li importaria, i fins i tot preferiria, compartir cotxe amb altres persones que es trobessin en la mateixa situació.

2.3. Idear possibles solucions

És el moment de sortir de la nostra zona de confort i llançar idees sobre possibles solucions. Aquesta fase es basa a dur a terme **processos de pluja d'idees entre persones de diferents disciplines o departaments**. Estem en un moment en què totes les idees són vàlides i possibles, per més desgavellades que semblin.

Aquestes són algunes de les **normes a tenir en compte** per a dur a terme una bona pluja d'idees:

- *Right people* (un grup petit i divers en àrea d'*expertise* i en maneres de pensar).
- *Right challenge* (disposar d'un *design brief*).
- *Right mind-set* (es tracta de construir sobre les idees dels altres, no de destruir-les).
- *Right empathy* (enfocar-se en el perfil de client obtingut en els punts anteriors, no en una abstracció).
- *Right inspiration* (treballar sobre els *insights* obtinguts durant la construcció del *customer journey mapping*).
- *Right stimulus* (fer-se preguntes contraintuïtives que ens obliguin a pensar fora dels camins de pensament habitual).

Vegem alguns exemples de preguntes contraintuïtives:

P&G enfoca la creació d'un nou producte de neteja de la llar preguntant-se sobre com els seus clients poden passar millor un matí d'un dissabte.

Si, el 1996, Kodak hagués explorat els punts i s'hagués preguntat què vendria si el 90% dels clients es passessin al digital, molt probablement no hauria sucumbit com ho va fer.

2.4. Crear prototips

Arribats a aquest punt, és el moment de fer realitat les idees de la fase anterior mitjançant un prototip físic o digital que ens permeti provar el nostre model de negoci sense haver de dur a terme grans inversions inicials abans de saber si serà un model acceptat pels clients.

Des d'aquest punt de vista, els **prototips** són versions inicials, productes no acabats, *work in progress*, les versions dels quals es completaran amb l'ajuda de l'usuari.

1) Prototipatges analògics

a) *Storyboards*

b) Prototipatges en paper

Com a exemple, aquest d'una aplicació mòbil: <<http://www.youtube.com/watch?v=ahuv3c6aw>>

c) *Mock-ups*

d) MPV o experiments amb els usuaris del *target*:

- Oferir un nivell bàsic del servei i prendre *feedback* dels usuaris.

Aquesta va ser l'estratègia seguida per Village Laundry System, una bugaderia que havia de provar la veracitat de la hipòtesi que en els poblats de l'Índia les persones estarien interessades a pagar perquè els rentessin la roba. I volia conèixer detalls, com si importava la velocitat a la qual es rentava la roba, si els preocupava la neteja, què demanava la gent quan els lliurava la roba bruta, etc.

- Oferir tot el servei sense tenir automatitzat el *back-end*. Aquest tipus d'estratègia de desenvolupament d'MVP es basa a crear un *front-end* (de cara al client) que ens permeti aparentar que el producte i el servei ja estan funcionant al 100%, tot i que per darrere (*back end*) encara s'hagin de fer processos manuals i encara no integrats al 100% en la cadena de subministrament del nou producte o servei.

Zappos, la tenda en línia de sabates, no va començar amb un estoc de centenars de sabates. L'única cosa que va fer va ser crear centenars d'imatges de les sabateries amb les quals va tancar acords, i les va pujar a una pàgina web. Quan algú entrava en la web i comprava algunes de les sabates, un empleat de Zappos anava a buscar l'article a una de les tendes físiques, el comprava i a continuació l'empaquetava i l'enviava al client.

e) Construir el servei amb els usuaris o l'estratègia del conserge. Es tracta de donar als clients el tractament VIP de manera gratuïta a canvi de *feedback*.

Aquest és l'exemple de Foodon The Table, ara Meal Planning, un servei que proporciona als clients un pla de compra i d'alimentació (receptes) setmanal, basat en els seus gustos i en els descomptes disponibles aquesta setmana en els supermercats.

Van començar identificant clients puntuals que estarien interessats en aquest servei, i una vegada els van identificar, van anar creant les llistes setmanals sobre la base de les necessitats que anaven essent capaços d'identificar en les converses amb ells. A mesura que el servei manual s'anava fent ingovernable, van anar automatitzant el servei i creant algorismes de *machine learning*.

2) Prototipatge digital

a) App funcional. Podeu usar Marvel IOS. També POP App, Invision i Justinmind.

b) MVP per a detectar l'interès dels usuaris:

- *Landing page*. És tan senzill com crear una pàgina d'aterratge (*landing page*) que comuniqui la vostra proposta de valor de manera clara, ràpida i àgil. Una pàgina d'aterratge és útil per a identificar l'atractiu potencial que pugui tenir la vostra proposta. L'ideal és crear la pàgina el més ràpidament possible, i fer-la:

- Senzilla i neta.
 - Visible a la Xarxa mitjançant una campanya amb Google AdWords.
 - De manera que incorpori un servei de xat en línia en directe per a resoldre dubtes sobre el servei.
 - De manera que també inclogui un servei d'enquesta per a conèixer l'opinió i l'interès dels usuaris que us han visitat (com, per exemple, per mitjà de Qualaroo).
 - A més, evidentment, no podrem oblidar Google Analytics per a identificar el volum del tràfic generat, així com el seu origen.
 - També podeu incloure un formulari de subscripció per a quan el servei estigui disponible. Una declaració d'intencions dels usuaris: «vull el vostre producte quan estigui disponible».
- Vídeo explicatiu.

Podeu trobar un exemple de vídeo explicatiu a Dollarshaveclub.com: <http://www.youtube.com/watch?time_continue=6&v=ZUG9qYTJMsI>

2.5. Avaluat i testat

Finalment, cal validar els prototips amb els usuaris del producte o servei per a comprovar l'eficàcia del producte o servei.

Aquesta interacció ens permetrà millorar-lo i ajustar-lo progressivament a les necessitats del nostre client final.

Si en aquesta fase trobem algun problema no solucionat, haurem de tornar a les fases anteriors; en canvi, si obtenim la satisfacció plena de l'usuari, el producte o servei estarà llest per al llançament.

