

MADE IN CZ

4/2014

ČASOPIS
PRO DESIGN
A INOVATIVNÍ
PODNIKÁNÍ

**Empatie
v designovém
procesu**

**Human
centered design**

**ETA: známe své
zákazníky**



Jak vypadá designový proces?

Definice

Zaměřte se na správný problém. Jen tak budete moci nabídnout správné řešení.

Nápady

Nejde o to, přijít s jedním skvělým nápadem, ale připravovat co nejširší škálu možností.

Prototypy

Tvořte je a přemýšlejte o nich. Testujte je a učte se z nich.

Testování

Jen díky testování poznáte, jdete-li správnou cestou.

Empatie
Chcete smysluplné inovace? Musíte znát své zákazníky a zajímat se o jejich život.

Jako každý správný proces má snadno uchopitelné fáze. Pro účely MadeIN CZ jsme vybrali jeden z nejjednodušších modelů. Každé číslo popisuje jednu z fází, začínáme empatií.

Obsah

04 Mozek ještěrky nestačí

Teoretický vhled do světa empatie.

09 Plastia vzali jsme to od podlahy

Firma Plastia prochází designovým procesem.

12 Negativní hodnocení je laťka, pod kterou se nikdy nesmíme dostat

Zdeněk Veverka o designu v ETA.

14 Potřebujeme lepší komunikaci

Obalový design - ten, který prodává.

17 Designujte věci pro lidi

Recenze knihy Human Centred Design.

18 Empatie očima designera - dialog v hlavní roli

Designeri jako překladatelé.

21 Případová studie: Design služby instituce veřejné správy

Jak si uvědomit, že pracujeme pro lidi.

22 Každý zboží má svého kupce

Je empatie třeba vždy?

27 Empatie

Shrnutí věcí důležitých.

Empatie

proč s ní ztrácet čas?

Nejdříve si odpovězte na otázku: Jedete svůj byznys na krev, nebo na mléko? Chcete vydělávat, co to půjde, otrhat ze stromu nízko visící jablka, a když vám obchody nepůjdou jako dřívě, prodáte značku a vymyslíte něco nového? Nebo se pomalu vyvíjíte spolu se svými zákazníky, pozorujete je, přizpůsobujete se jim, upravujete podle nich své produkty a ptáte se a ptáte? Ani jedna z těchto variant není špatně. Obě jsou legitimní a férové. Odhadujeme ale, že si v MadeIN CZ více počtou zástupci té druhé. V tomto čísle i ve všech ostatních.

V následujících šesti vydáních vás provedeme designovým procesem. Ukážeme si, proč a jak poslouchat potřeby a přání svých zákazníků, jak na jejich základě definovat posun v designovém procesu a změnu produktů, jak prototypovat a testovat a jak zpětně ověřovat, že jdeme správnou cestou.

V tomto čísle začínáme empatií, schopností, touhou a potřebou naslouchat.

Začtete se, inspirujte se, a budete-li chtít, ozvěte se. Rádi s vámi budeme spolupracovat.

Tým MadeIN CZ

Občasník o designu a inovativním podnikání | Registrace: MK ČR E 20697
Vydavatel: PLASTIA s.r.o. | Na Brázdě 1321/8 | 141 00 Praha 4 | Sekretariát
vydavatele: Lenka Jašová | Kontaktní adresa: PLASTIA s.r.o. | Žďárská 313 |
592 14 Nové Veselí | Email: jasova@plastia.cz | Telefon: +420 566 667 001 |
Fax: +420 566 667 005 | IČ: 60720981 | datum vydání: červen 2014
Redakční rada: Lenka Novotná, Jiří Hanek, Roman Hřebecký, Alžběta Pavlínová
Kontakt na redakci: Roman Hřebecký | roman.hrebecky@adison.cz
Grafická úprava: Ondřej Záměš

Autorská práva vykonává vydavatel. Bez písemného svolení vydavatele je zakázáno jakékoliv užití částí nebo celku díla, zejména rozmnožování a šíření jakýmkoli způsobem, mechanickým nebo elektronickým, v českém nebo jiném jazyce.

Možek ještěrky nestačí

Už mnoho pokusů o kvalitní design selhalo. Přitom stačilo více myslet na jednoho jediného člověka. Není jím návrhář ani šéf společnosti. Říká si běžný uživatel, zákazník nebo spotřebitel. A může jím být kdokoli...

Neslušné auto

Figuruje v mnoha žebříčcích. V seznamech všech „nej“ se dostal opravdu vysoko. Zmiňují se o něm například časopisy Forbes nebo Times. Stal se doslova legendou. Řeč je o automobilu Ford Edsel. Jeho reputace ale bohužel nepatří k těm pozitivním, v seznamech totiž figuruje jako smutný hrdina, který si svou popularitu vysloužil hned několika faktory, mezi nimiž hraje špatný design významnou roli. Podle redaktorů „Timesů“ existují kritici, kteří spatřují důvody nízké obliby tohoto amerického vozu z roku 1958 například i v tom, že jeho přední maska chladiče připomínala ženské přirození. Takovou poctu si syn zakladatele jedné z nejvýznamnějších automobilek na světě Edsel Ford pravděpodobně nepředstavoval. Společnost tímto nezdarem přišla o 350 milionů dolarů, pokud bychom tuto částku přepočítali na dnešní ceny, činily by ztráty 2.831.563.927 dolarů. Astronomické číslo. Fordu Edsel se za necelé tři roky, kdy byl na trhu, prodalo 116 000 kusů. Pro srovnání - nejprodávanějším vozem v roce 2013 byl Ford Focus, který si pořídilo zhruba 1,1 milionu zákazníků po celém světě. I když se od konce 50. let automobilový trh určitě v mnohém změnil, rozdíl přímo bije do očí. Ford si o katastrofu říkal. Udělal několik klíčových chyb, které se později podepsaly na hrozivém prodejním výsledku jeho vozu. Údajně špatné a nekvalitní zpracování mu na reputaci určitě nepřidalo, zvláště když se nejednalo o právě laciný automobil. A zejména jeho design čelil časté kritice. Možná se projevila i špatná komunikace uvnitř realizačního týmu, kdy technici vevalovali originální řešení šéfdesignéra Roye Browna, který navrhl



„The real act of discovery consists not in finding new lands, but in seeing with new eyes.“
Marcel Proust

přední masku chladiče jako drobný otvor v jejím středu, čehož se inženýři z Forda zalekli kvůli možným potížím s chlazením motoru. Místo toho použili tvar, kterému kritici začali říkat „záchodové prkénko“ nebo „koňský chomout“. Pochvaly se nedočkala ani zadní světla ve tvaru bumerangu. Vypadala totiž jako směrové šipky, které ale bohužel ukazovaly vždy opačným směrem. Pokud řidič signalizoval, že bude zahýbat doprava, šipka světla ukazovala doleva a naopak, což bylo v hustém americkém provozu jistě matoucí.

Myš jako puk

O tom, že i velcí vizionáři měli své slabé chvíle, svědčí případ designu počítačové myši od společnosti Apple. Zakladatel společnosti Steve Jobs se do Applu vrátil po dvanácti letech „exilu“ v roce 1997 a s vervou se pustil do realizace svých velkých vizí. První vlaštkou byl počítač iMac s netradičním barevným designem. Když začal Apple podporovat nové USB rozhraní, přišla na řadu i nová myš. Bez ohledu na uživatelské zkušenosti, praktičnost a pohodlnost ovládání zvolil Jobs kruhový design, který sice působil ve srovnání s tehdejšími dostupnými zařízeními inovativně, dalo by se říci až revolučně, ale pro běžné spotřebitele znamenala myš spíše nesnáze. Může za ně především Jobsova vize ovládacího zařízení, které nebude mít více než jedno tlačítko. Zhmotněním jeho představ byla pak myš ve tvaru hračky jo-jo, která v mnoha uživatelích evokovala hokejový puk. Její velkou nevýhodou byl tvar, který neodpovídal ergonomii ruky, takže ovládání pomocí myši bylo nepohodlné, mnoha lidem

pak rovněž nesedla do ruky kvůli svým malým rozměrům. Navíc měla tendenci v ruce rotovat. Apple tak alespoň pomohl hbitým obchodníkům, kteří vzápětí vrhli na trh mnoho druhů nasouvacích obalů, které pomáhaly upravit tvar myši tak, aby se lépe držela.

Kde udělali soudruzi chybu?

Apple i Ford stály neúspěchy jejich produktů velké peníze a určitě se také nepříznivě podepsaly na samotném vnímání značky spotřebiteli, byť si svoji reputaci v krátké době napravily. Navíc obě společnosti patřily a patří ve svém segmentu trhu k inovativní špičce. Henry Ford doslova vytvořil moderní automobilový průmysl zavedením své automobilové manufaktury a jeho první sériově vyráběný vůz Ford T má dodnes své místo i v žebříčcích nejprodávanějších vozů v historii. Apple stál rovněž u počátků masové obliby počítačů. Byl to právě jejich Mac z roku 1984, který zpopularizoval užití myši. Většina firem dnes ale není v pozici těchto dvou gigantů a případný neúspěch je může fatálně poškodit, nebo dokonce zlikvidovat. Platí to zejména pro malé a střední firmy, které se pohybují v silně konkurenčním prostředí a které své značce teprve budují jméno. Z obou příkladů již vyplývá hlavní důvod nezdaru. Společnosti, které chtějí systematicky pracovat na své značce a její prestiži a zákaznické oblibě, musejí hlouběji porozumět člověku, který si jejich výrobek může potenciálně koupit. Cílový spotřebitel se tak pomalu, ale jistě stává důležitým článkem v procesu vývoje designu nového produktu. Apple byl během práce na své USB myši v „arogantním módu“. Přední návrháři sice přinášeli esteticky kvalitní design, ale méně se již zaměřovali na skutečného zákazníka. Slepé následování vlastní vize a přesvědčení o její správnosti je sice mnohdy důležitým základem pro budoucí úspěch, ale funguje jen ve chvíli, kdy je váš produkt pro většinu zákazníků opravdu prakticky přínosný, nabízí originální inovace nebo dává spotřebitelům něco navíc. Jak ale dospět k takovému výrobku? Jak odhalit, že



„Začnete myslet jako vaši zákazníci a budete se více spoléhat na vlastní intuici. Budete předvídat, co lidé skutečně chtějí a hledají. Efekt bude opravdu silný,“ uvádí v článku Patnaik

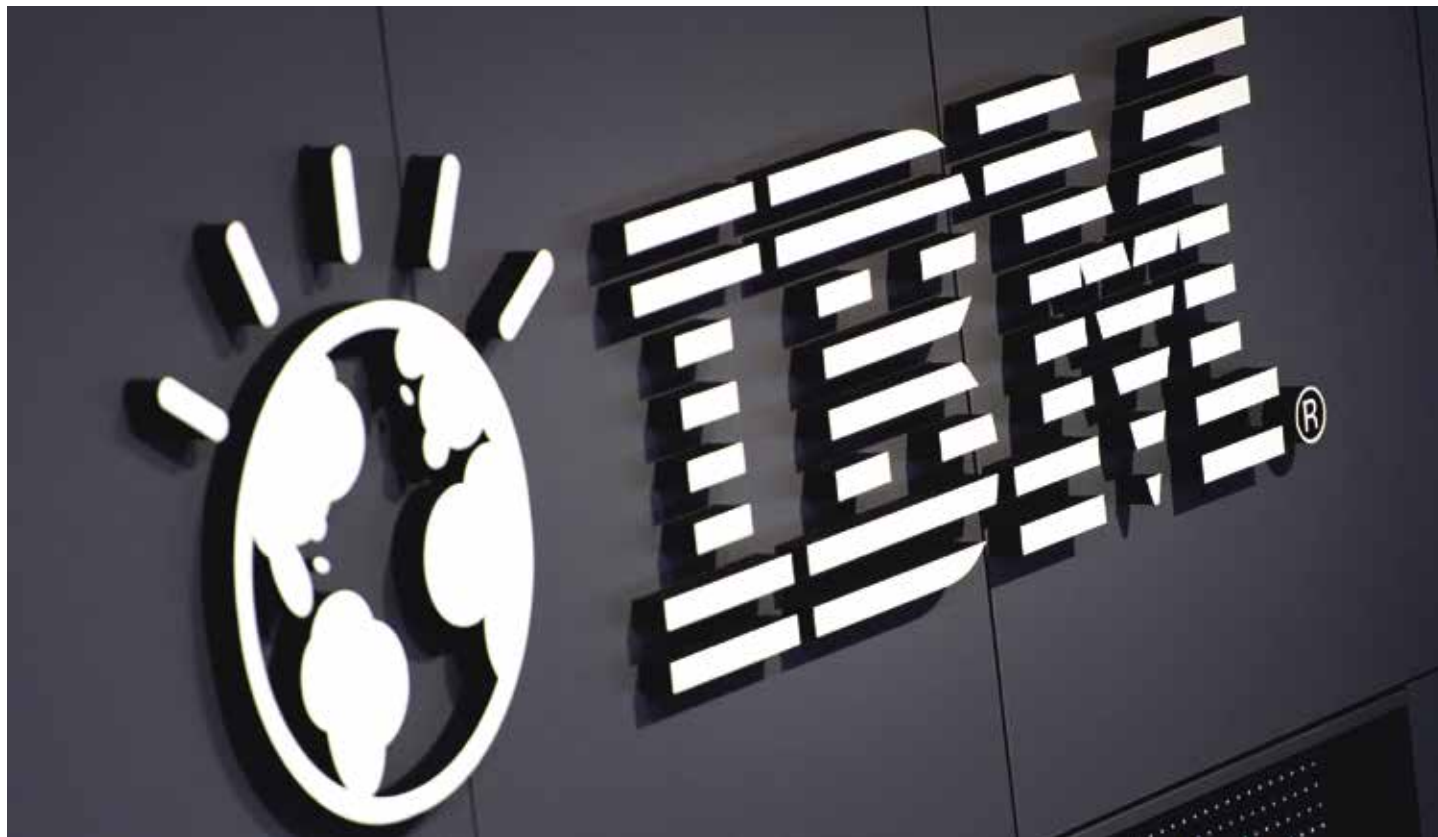
právě tento design lidi zaujme? Jak ho navrhnout tak, aby byl snadno použitelný, designově kvalitní a byl o něj zájem? Pokud jste četli pozorně, asi vám je jasné, že bez detailního seznámení se s cílovým zákazníkem to jde obtížně.

Inovace? Ne. Empatie

Dev Patnaik je zakladatelem a šéfem konzultantské firmy Jump Associates, která pomáhá společnostem s inovacemi. V jednom článku na stránkách Design Mind přibližuje své pojetí úspěšného přístupu k byznysu. Podle Patnaika není klíčovým slovem „inovace“, ale „empatie“. Spíše než nahlížet na firmu a zákazníky skrze vztah „my versus oni“ doporučuje začít se soustředit na to, co tyto subjekty spojuje. Doslova firmám doporučuje, aby vnímaly sebe a své potenciální i stávající klienty jako členy „jednoho kmenu“. „Začnete myslet jako vaši zákazníci a budete se více spoléhat na vlastní intuici. Budete předvídat, co lidé skutečně chtějí a hledají. Efekt bude opravdu silný,“ uvádí v článku Patnaik.

Operace Medvědí objetí

Na začátku devadesátých let čelila společnost IBM krizi. Vykovala vysoké ztráty, propouštěla své zaměstnance po tisících a vše nasvědčovalo tomu, že se blíží její úplný kolaps. V této době byl do jejího vedení dosazen Lou Gerstner. Všeobecně se předpokládalo, že tento kolos rozdělí do menších firem tak, aby ze společnosti alespoň něco přežilo. Jediný, kdo si nemyslel, že je to nejvhodnější řešení, byl samotný Gerstner. Otázka, jak odvrátit téměř jistou zkázu, ho přivedla k jednomu experimen-



tu. Vyslal padesát vrcholných manažerů do terénu. Každý měl navštívit alespoň pět zákazníků firmy a navázat s nimi kontakt. Během setkání nic neprodávali, pouze se zajímali o běžné potřeby a přání těchto lidí. Cílem bylo zjistit, co obyčejné zákazníky trápí a jak by jim mohla společnost IBM pomoci. Celou akci nazval Gerstner „Operation Bear Hug“, výrazem, který v angličtině znamená silné, emocionálně vřelé objetí. Už název naznačoval, že se striktní a chladně se prezentující společnost, jakou IBM v té době byla, snaží změnit směr svého přístupu ke klientům. Výsledkem celé akce bylo dvě stě zpráv od manažerů, na jejichž základě začala společnost měnit svůj postoj k zákazníkům. Méně arogance, méně chladu, nové přístupy i nová odvětví, do kterých se společnost IBM pustila. Tak započala velká proměna. Přišla za pět minut dvanáct, ale znamenala záchranu. Už ve druhém roce se společnost vrátila do černých čísel.

O čem mluvíme, když hovoříme o empatii

To slovo už v článku zaznělo. Empatie. Každý máme nějakou představu o tom, co tento pojem znamená. Je důležitým rysem člověka odlišujícím ho od zvířat. Empatie svojí podstatou primárně spadá do oboru psychologie, která ji definuje jako:

1. schopnost vcítit se do pocitů a jednání druhé osoby, je součástí emoční inteligence;
2. (šířeji) je označována jako umění dovedně zacházet s emocemi, vcítovat se do situace druhé osoby, emocionálně ztotožnění se s jejím viděním, cítěním, chápáním, schopnost

číst i neslovní projevy druhého, chápat, o co usiluje, čemu se chce vyhnout, co pečlivě skrývá;

3. empatie souvisí se schopností naslouchat a vnímat neverbální komunikaci.

O biologickém pozadí empatie se rovněž zmiňuje Patnaik ve výše zmiňovaném článku. Jádro mozku je z hlediska evolučního vývoje nejstarší. Tento „mozek plazů“ shromažďuje informace o naší poloze, zraku, hmatu, bolesti a teplotě. Také má na svědomí pravidelné děje, jakými jsou dýchání nebo srdeční činnost. Ovládá naše pudy, tedy chuť k jídlu, sex nebo strach. Protipólem tohoto „jádra“ je pak mozková kůra, která je výjimečně nejmladší. Zajišťuje „vyšší“ funkce, je zodpovědná za myšlenkové operace. U vývojově nižších savců je tato vrstva tenká jako jablečná slupka, u lidí je podstatně silnější a díky důmyslnému vrášení zabírá u dospělého člověka zhruba 2000 cm². A mezi těmito dvěma krajními body našeho mozku tkví limbický systém. Jedná se o seskupení částí koncového mozku, mezi mozku a středního mozku. Limbický systém se podílí na vzniku emocí, na chování, dlouhodobé paměti nebo čichu a pomáhá nám rovněž vnímat a interpretovat emoce ostatních lidí. Mají ho i další savci a ve vývoji našem i jiných živočišných druhů hrál velkou roli v přemístování v tlupách, pomáhal a pomáhá vytvářet a uchovávat citová pouta mezi lidmi a vychovávat potomstvo. A právě limbický systém má také na svědomí empatii, tedy schopnost vcítit se do ostatních, chápat jejich přání a potřeby. Tato způsobilost nás odlišuje od druhů stojících na nižších

„Takové společnosti ztratily ze zřetele důležitý fakt: jejich podnikání neexistuje pouze na papíře, je přítomné v reálném světě. Tento negativní trend shrnuje známá fráze: „Neber to osobně, to je byznys.““ připomíná Patnaik mantru dravých kapitalistů.

vývojových stupních. Většina společností v historii obchodu se chovala právě v intencích nižších vývojových druhů, tedy jako dravci. Z dnešního úhlu pohledu je pak toto chování vnímáno jako nemorální. „Takové společnosti ztratily ze zřetele důležitý fakt: jejich podnikání neexistuje pouze na papíře, je přítomné v reálném světě. Tento negativní trend shrnuje známá fráze: „Neber to osobně, to je byznys.““ připomíná Patnaik mantru dravých kapitalistů.

Empatie a design

„Problém s designéry je ten, že to nejsou typičtí uživatelé. Stali se experty v užívání objektů, které sami navrhovali, takže nedokážou pochopit, že někdo jiný je neumí správně ovládat,“ píše ve své dnes již legendární knize The Design of Everyday Things z roku 1988 průkopník designu orientovaného na běžného zákazníka (tzv. user-centered design) Don Norman. Jak Norman uvádí, nikdy se nepovažoval za hloupého člověka. Vystudoval prestižní Massachusetts Institute of Technology (MIT), obor Elektroinženýrství a počítačová věda, a poté si udělal doktorát z matematické psychologie na University of Pennsylvania. Přesto cítil častou frustraci z toho, že mnoho věcí, které ho obklopují, nedokáže také okamžitě správně ovládat. Nejprve spatřoval problém ve vlastní neschopnosti, když se ale seznamoval s příběhy mnoha lidí okolo něj, zjišťoval, že i ti, které on sám pokládal za velice inteligentní i zručné, mají obdobné potíže. Začal se tedy věnovat studiu designu každodenních spotřebičů a pomalu zjišťoval, že vina většinou není na straně spotřebitelů, ale na straně desig-

nu, který není uzpůsoben tak, aby byl výrobek snadno užitelný v běžném životě, aniž by si zákazník musel přečíst stostránkový manuál. Společnosti totiž málokdy myslely na reálné užití skutečnými lidmi.

Empatie je klíčová pro pochopení jednání, tužeb a potřeb těch, pro které výrobek navrhujeme. Díky empatii, snaze vcítit se do koncového zákazníka, dívat se na svět jeho očima, doslova chodit v jeho botách, dokážeme také vytvářet výrobky, které takový člověk ocení. To je hlavním přínosem empatie k současnému uživatelsky orientovanému designu a je v opozici k dřívějším přístupům, kdy se sledovalo především to, jak ovlivňovat chování spotřebitele. Moderní design nechce takto působit. Jeho záměrem je spíše snaha vycházet vstříc a hledat řešení, která zákazníci uvítají.

Metody empatie

Empatie je v současnosti základem několika přístupů, které nacházejí využití při vývoji nového designu výrobků. Doslova se nabízí v případech, kdy si návrhář jen obtížně dokáže představit situaci, v níž bude produkt užit. Týká se to především výrobků určených lidem se sníženou pohyblivostí nebo s poškozením jednoho nebo více smyslů. U vývoje těchto produktů pak designéři používají pomůcky, které jim simulují reálné podmínky užití výrobku. Jedná se většinou o brýle zhoršující nebo úplně zakrývající zrak. Dále to mohou být například sluchátka omezující sluch nebo pomůcky ztěžující pohyblivost. Na základě takto nabytých zkušeností jsou pak vývojáři a designéři schopni



navrhnout design výrobku tak, aby odpovídal specifickým požadavkům na využívání daného produktu.

Ve snaze pochopit a zachytit detaily běžného fungování denně užívaných věcí si vedou někteří designéři takzvané „fotodiáře“. Ty jim pak dávají tvůrčí impulsy k vývoji produktů. Jejich cílem je zaznamenat určitý prožitek. Jak píše David Bramston v knize Design výrobků z roku 2009 (česky vyšla roku 2010), může se toto pozorování týkat například problémů, s nimiž se setkávají cestující při čekání na prostředek veřejné dopravy a během cesty. Empatie se tak rozvíjí skrze pozorování okolností, jež musejí podstupovat jiní lidé krok za krokem.

Součástí procesu vývoje uživatelsky orientovaného designu je také koncept označovaný jako persona. Je to fiktivní osoba, která má vlastnosti uživatele. Persony se vytvářejí po terénním výzkumu zaměřeném na pozorování chování členů primární cílové skupiny a na pokládání otázek nebo účast na rozhovorech. Nashromážděné výsledky z tohoto průzkumu se využijí k vytvoření osobnosti primární cílové skupiny. Často může být více person týkajících se jedné skupiny individualit, a to z toho důvodu, že je prakticky nemožné aplikovat všechny vlastnosti cílové skupiny na jeden charakter persony. Existuje také sekundární persona - její charakter nespadá do charakteru členů primární cílové skupiny a není hlavním cílem vyvíjeného designu. I potřeby této skupiny by měly být vyslyšeny a problémy pokud možno vyřešeny. Persony často zahrnují i jméno a obrázek, demografii, role a odpovědnosti, cíle a úkoly, motivace a potřeby, okolí a kontext.

A jaká je situace na našem dvorku?

Můžete stokrát deklarovat, že jste zákaznický orientovaná firma, ale bez kvalitních informací o spotřebiteli to nikdy nebude pravda a dřív nebo později to vyjde najevo. Zákaznická orientace, to je jeden z klíčových aspektů konkurenční výhody, se kterou dnes pracují více či méně všechny subjekty z oblasti služeb. V sektoru výroby je však prozatím situace poměrně zakonzervovaná. Přitom velké inovativní zahraniční firmy, které chtějí dosáhnout dlouhodobě dobré a vůdčí pozice na trhu, prvotně cílí na spotřebitele. A jsme opět u empatie. Kde dnes firmy v zahraničí hledají nové oblasti vytváření přidané hodnoty? Ve vztazích se zákazníky. Lidé utrácejí mnohem více peněz u firem, které opravdu milují. Lidé poznají, že se zajímáte o jejich potřeby. Lidé poznají, že výrobky, které nabízíte, opravdu uspokojují jejich potřeby, a to dokonce i ty, které jsou teprve v latentní fázi, tedy možná ani ještě nevědí nebo si nepřiznávají, že by danou věc chtěli a mohli potřebovat. A pokud vás budou lidé opravdu milovat, špatně navržená počítačová myš, která připomíná hokejový puk, vaši společnost nepoloží. Důkazem je právě Apple, jehož zákazníci tvoří oddanou a milující masu a kteří vědí, že za ono „něco navíc“ si připlatí. A i když by za obdobná zařízení dali u konkurence o třetinu, někdy i o polovinu méně, kupují právě Apple. Právě tento přístup je směrem, kterým by se měly všechny společnosti v budoucnu ubírat. Pokud tedy chtějí být dlouhodobě úspěšné.

Plastia: vzali jsme to od podlahy



Před dvěma lety si v Plastii, firmě zaměřené na výrobu plastových komponentů a květináčů, řekli: „Pojďme začít řešit produktový design a branding. Naše konkurence roste, je pořád silnější, a abychom boj s ní neprohráli, musíme se do naší práce pustit docela jinak.“

Přizvali designéry a začali vyrábět zbrusu nové produkty. Jednalo se o květináče Calimera a Doppio. S novými přírůstky do portfolia pak přišly další podněty. Co ovlivní prodej? Jaká by měla být cesta k systematizaci procesu tvorby produktů, které na oba nováčky budou navazovat? A pak je také napadlo, že když už začínají pracovat s procesem produktového designu, o kterém se v Česku ví pramálo, začnou ho také mapovat, edukovat a vytvoří komunitu, která bude obor rozvíjet. Proto přišli s časopisem MadeIN CZ a tvoří pro něj dlouhodobou případovou studii. Všim, o čem časopis bude v tomto a následujících číslech psát, sami projdou. Výstup bude představovat nová produktová řada. XBrand, jak se zatím tato aktivita jmenuje, má za sebou téměř celou první fázi designového procesu - fázi sbírání dat, fázi empatie. O tom, jak probíhala, vypráví Lenka Novotná, majitelka Plastie.

Projít designovým procesem není jednoduché. Proč jste do něj vstoupili?

Chceme zavést nové produkty a už nechceme vařit z ničeho. Nechceme další teoretizování, a když to trochu přezenu, tak nechceme věštit. Věříme tomu, že designový proces má svoje pravidla a že když je správně uchopený, znamená pro firmu velký přínos. V současnosti se nacházíme ve fázi empatie, a i když teprve probíhá, už teď mohu říci, jak moc nám otevírá oči. Lidé dnes slyší na design thinking, dobře s ním u nás začínají pracovat služby. Chceme ale, aby se rozjel i v produktové výrobě. Vždyť třeba Lego s ním systematicky pracuje 20 let.

Hlavní je umět najít problém. Abychom ho mohli najít a definovat, musíme nejprve porozumět uživateli. V projektu Calimera je pro nás klíčové například to, proč není zájem o květiny v kancelářích. V čem je problém? Co tomu brání? Peníze? Nebo něco jiného?

Lenka Novotná, Plastia



V posledních měsících sbíráte data. Budete chtít vytvářet nové květináče do kanceláří. Pomáhá vám v tom agentura Idealisti. Jak pro ně znělo zadání? Hádám, že je to klíčové pro získ relevantních dat.

Hlavní je umět najít problém. Abychom ho mohli najít a identifikovat, musíme nejprve porozumět uživateli. V projektu Calimera je pro nás klíčové například to, proč není zájem o květiny v kancelářích. V čem je problém? Co tomu brání? Peníze? Nebo něco jiného? Dále je důležité zjistit, kde se odehrává změna v uživatelských zvyklostech, protože je velmi reálné, že současné produkty tyto zvyklosti uspokojují, ale přesto se nenakupují. Musíme najít trendy, které ovlivňují vnímání lidí. Díky fázi empatie se můžeme na chvíli stát naším klientem a zjišťujeme, co bude od projektu XBrand očekávat.

Jaké nástroje jste použili?

Celkově jsme absolvovali čtyři části empatického procesu: panelovou diskusi se zadavateli a těmi, kdo drží kasu, kulatý stůl s psychologem, výzkum v kancelářích a pak jsme chvíli chodili v botách zákazníka – užívali si ve wellness.

O co šlo u kulatého stolu?

Tam šlo o pohled psycholožky, o pohled člověka, který zná chování lidí z odborného hlediska. Odborníci jsme požádali, aby nás seznámila s nějakými obecnými zákonitostmi – psychologové například zjistili, že člověk, který je spokojený, rád

pracuje. A když ho práce baví, tak je to ještě lepší. Ničím jiným dnes není možné přinutit obzvláště vysokoškoláky k dobrému pocitu z vlastního zaměstnání. Psycholožka nám ty věci pomohla pojmenovat. Ukazovala nám, jaké jsou stresory a jak na nás působí. Špatné pracovní prostředí je jedním z nich. Neznamená to, že nás spasí, když ho vyměníme. Rozhodně je ale lepší alespoň jeden negativní faktor eliminovat. V kontextu inspirace to může být výrazné plus – nemusí to být stresor, ale může to být například inspirátor k lepším pracovním výsledkům. Jednou z věcí, o nichž jsme se bavili, byl hospitalismus – ví se, že když v nemocnici mají pacienti výhled z okna, tak se uzdravují rychleji a cítí méně bolesti. Podobné „drobnosti“ ovlivňují i naši efektivitu v práci, kde nám na odpočinek stačí sedm minut. A tento fakt bychom neměli podceňovat, protože maximální délka pozornosti, kterou jsme schopni udržet, je padesát minut. Pak jde prudce dolů. Není to jenom o změně místa, ale i o změně nastavení mozku. Když pracuji, tak někdy stačí se jen podívat z okna. Svůj význam má i cvičení – přepínáte z virtuálního světa do tělesného.

A co vám dala panelová diskuze?

Díky ní lépe rozumíme svým klientům. Jsme tedy schopni dívat se na produkty očima těch, pro které je vytváříme, nikoli optikou výrobce a designéra. Je jasné, že zdaleka ne všechny firmy řeší optimální kanceláře pro své zákazníky. Zdaleka ne všichni o něčem podobném vůbec uvažují. A když už o tom přemýšlejí, je vždy otázkou peněz, do čeho se pustí. Dosta-

Empatie nám dává docela nový pohled na celou značku Plastia. Najednou totiž máme srovnání, a tím pádem vystupují jasněji i obrysy Plastie. Už neděláme jednu značku.

Lenka Novotná, Plastia



li jsme jednoduše odpovědi na to, proč se Calimera, která cílila přesně na tento segment, neprodávala, a také na to, jak zařídit, aby se XBrand prodával. Chtěli jsme prostě poznat argumenty a zjistit, jak mluví kmen, kterému chceme prodávat.

A co vám dala obchůzka kanceláří?

Názory obyčejných uživatelů. Těch, co ve většině případů nerozhodují, ale ty věci používají. V Plastii to prožíváme stejně – máme B2B a B2C byznys. To, co říkají lidé z B2C, bývá radikálně odlišné od toho, co říkají B2B. B2B nás tlačí do kopií Holanďanů za co nejméně peněz. To je jejich představa. Uživatelé mají jinou představu. Vidíme jasný rozpor mezi tím, co chce zaměstnanec a co zaměstnavatel.

A když jste šli ve stopách klienta, jak to probíhalo?

XBrand bude pomáhat lidem relaxovat. Potřebovali jsme tedy ten pocit zažít. Zjistit, co to je relax.

Ted' máte spoustu dat. Co se s nimi musí stát? Co bude následovat?

Vše musí být zaznamenáno. Zaznamenáme věci, které nás zaujaly, a napíšeme proč. Všechno to dáme na hromadu a přistoupíme k další fázi, fázi ideace a definování. Jinými slovy pak všechno přesně pojmenujeme, aby to pro nás bylo relevantní.

Nebojte se, že jak získáte všechna tato data a utřídíte si je, bude muset firma projít nějakými velkými změnami?

Ne, jen přidáme dalšího koně do stáje, do našeho portfolia. A dává nám to docela nový pohled na celou značku Plastia. Najednou totiž máme srovnání, a tím pádem vystupují jasněji i obrysy Plastie. Už neděláme jednu značku. Řídit dvě značky je na jednu stranu těžké, ale na druhou stranu jsou lépe vidět ty rozdíly. Najednou věci vnímáte z jiného pohledu a naučíte se je dělat jinak. Značka Plastia tak dostala i interní konkurenci. Musíte si hodně dobře rozmyslet, jak budete postupovat, aby se vaše aktivity nekryly. Vlastně jsem se mnohem více naučila o Plastii než o té nové značce. Najednou rozumím samotné Plastii daleko lépe.

Negativní hodnocení je laťka, pod kterou se nikdy nesmíme dostat



Přímotopný konvektor, ETA vize, 1997

Zdeněk Veverka patří k předním českým produktovým designérům. Roku 2009 se stal vůbec prvním dvorním návrhářem tradiční české společnosti, zabývající se výrobou malých domácích spotřebičů, ETA. Alespoň jeden její výrobek určitě někdy vlastnil nebo ještě vlastní každý z nás. Před tímto působením spolupracoval Zdeněk Veverka například se značkami Škoda Auto či Ford. Vedle produktového designu se věnuje i pedagogické činnosti na Katedře designu Západočeské univerzity v Plzni.

výrobkem, ale i módní vlivy. Když už o nich hovořím, nemám na mysli pouze oděvy, určité aktuální trendy jsou vysledovatelné v každém odvětví. Vezměme si například ruční šlehač. Při jeho použití ve stojanu s hlubokou mixovací nádobou se přes víko zhoršuje možnost do ní vidět. V modelu ETA Multiplo je proto použito LED světlo přímo ve šlehačí jednotce, které optimálně osvětluje vnitřek nádoby.

Na co se v rámci vývoje nového designu, potažmo výrobku, zaměřujete? Co je pro Vás v tomto procesu stěžejní?

Jedním z důležitých kritérií je ergonomie. A druhým stěžejním kritériem je výrobitelnost, respektive to, že se produkt musí dát zhotovit za rozumné náklady. Nicméně naprosto prvotní je skicou vyjádřený pocit, jak má nový výrobek vypadat. V této fázi se nedbá na přesné proporce ani na onu výrobitelnost. Je důležité zachytit určitou stavbu tvaru, tomu pomáhá i základní barevné členění, kde je ihned viditelná proporce.



Malý traktor bez kapoty, Agroservis Prostějov, 2011

Co se Vám vybaví, když se řekne empatie v rámci designu?

Empatii vnímám jako vyšší stádium sympatie, nicméně pro design je opravdu důležité odhadnout názory a pocity budoucích zákazníků. Je to jeden z prvních momentů stěžejních pro budoucí tvar navrhovaného přístroje.

Jaké podněty ovlivňují Vaše rozhodnutí, kam se ve vývoji designu dále posouvat?

Cestu do jisté míry vymezuje zadání. To vlastně určuje základní směr budoucího tvaru. To, jak bude detailně vypadat výsledná forma, pak může určit nejen jistá zkušenost s navrhovaným

Co pro Vaši firmu znamená úspěch výrobku?

Pokud bude měřítko úspěchu to, že se návrh dostane na prodejní pulty, potom je to jistě potěšující. Někdy se stává, že je celý projekt zastaven z důvodů kalkulace.

Co pro Vás znamená zpětná vazba od zákazníka? Jak se díváte na negativní hodnocení?

Názory zákazníků jsou většinou zahrnuty do zadání nového modelu, a pokud jsou jejich některé podněty obecnějšího rázu, pak jsou zapracovány i v jiných projektech. Negativní hodnocení, pokud ho lze ovlivnit designem, je vždy jakási laťka, pod kterou se nesmíme dostat.

Kdo jsou Vaši zákazníci? Znáte je?

Koncové zákazníky většinou známe. Buď z vlastních zkušeností, nebo zprostředkovaně přes zadavatele. Existuje poměrně bohatá „databanka“ zkušeností klientů, ze které lze čerpat informace pro nový projekt. Tím se lze vyvarovat minulých nedostatků, pokud je v daném případě vůbec možné se dané chybě vyhnout.



Věžová dieselová lokomotiva řady 744.0, 2012



Vysavač ETA Viva, 2005

Necháte nás trochu nahlédnout do Vaší kuchyně? Jak funguje proces návrhu nového výrobku? Máte specialisty, kteří se věnují přímo spotřebitelům a jejich požadavkům? Nebo v tomto ohledu zaměstnáváte externí agentury nebo společnosti?

Většinou jsou zadání přesná a předem určují, jakým směrem jít. To samozřejmě ulehčuje přípravu projektu. Náš návrhářský vklad vychází z průzkumů stavu designu, a to nejen v oboru, který projektem zpracováváme. Některé trendy jsou obecnější a objevují se ve více oborech.

Testujete nový výrobek na sobě nebo svých známých?

Každopádně. Je to nesmírně důležité, osobní zkušenost je nenahraditelná. Určitě je při práci se spotřebičem nutné vnímat pracovní proces nejen z uživatelského hlediska, ale i po stránce možných zlepšení.

Necháváte se inspirovat i názory běžných spotřebitelů? Můžete uvést nějaký příklad, kdy to zafungovalo nebo nefungovalo?

Ano, zakomponování zákaznických připomínek je skoro automatické. ETA má ve své nabídce kuchyňský robot BROSS. Předšlé generace měly víko mixovací nádoby z jednoho průsvitného kusu. Křehký plast se při manipulaci občas naštěpnil nebo se odlomil, proto bylo rozhodnuto namáhaná místa opatřit odolnějším materiálem. Dnes je víko vyrobeno ze dvou odlišných, pevně spojených plastů. Tento moment nakonec pomáhá i designu. V tomto případě pak změna pomohla v tom, že víko nyní působí na pohled robustněji a odolněji.

Inspirujete se i u zahraničních firem? Jste s nimi v kontaktu? A naučili jste se od nich něco v rámci vývoje nového produktu?

Aby byl výrobek konkurenceschopný, musí mít podobnou nebo lepší funkcionalitu. Dnešní výrobní procesy jsou pro dřívou většinu producentů obdobné, tudíž i předvýrobní procesy včetně navrhování využívají podobné či shodné technologie. Jinak kontakty na zahraniční výrobce, kteří mají své návrhářské zázemí, máme. Pokud pro ně navrhujeme, využijeme například jejich konstrukční řešení pro urychlení celého procesu vývoje.



Zubní kartáček Herbadent, 2013

Potřebujeme lepší komunikaci

Jan Netušil se věnuje obalovému designu několik let. Je autorem několika stovek návrhů a realizací obalů pro renomované firmy, především z oblasti výpočetní techniky, potravinářského a automobilového průmyslu. Vedle toho stihl i práci grafika pro reklamní agentury a učil na Pedagogické fakultě Univerzity Hradec Králové, mimo jiné i předměty zaměřené na design. Produktovému designu se intenzivně věnoval již během svého studia na ZČU v Plzni a po absolutoriu k němu přibyla i spolupráce na několika realizacích interiérů. V současnosti pracuje ve firmě Kavalierglass a. s. – závod Papírny Bělá. Významnou část jeho práce tak tvoří realizace obalů pro mateřskou firmu – sklárny Kavalier –, které mají 175 let dlouhou tradici ve výrobě skla.

Když se řekne empatie ve spojení s obalovým designem, evokuje to ve Vás něco?

Když se řekne empatie, spatřuji dva póly tohoto pojmu. Na jedné straně bych se měl jako designér vcítit do role koncového spotřebitele a udělat pro něj obal přitažlivý a praktický, na straně druhé musím mít na paměti možnosti a limity výrobce produktu, ale také toho, kdo bude daný produkt prodávat. To v sobě zahrnuje několik hledisek, například to, jakým způsobem se budou výrobky balit, jaké budou výrobní náklady na obal, jestli je balení součástí nějaké řady, jak má na spotřebitele působit. V některých případech jsou i velikost obalu a jeho uspořádá-

ní značně limitované například prostorem v regálu na prodejně nebo způsobem přepravy obalů. Do procesu vývoje vstupuje opravdu mnoho aspektů. Připomínám, že já z hlediska své profese navrhuji tvar, tedy konstrukci obalu. Po mně nastupují grafici a vizuálně jej dotvářejí. To v sobě nese také jistou míru empatie. Uvedu jednoduchý příklad: Pokud je obal určen pro zahraniční trh, je na něj nutné dostat mnoho informací v různých jazycích. A tak například krabička musí mít delší klopy, byť by splňovala stejnou funkci i s kratšími a vycházela by levněji. Požadavky našich zákazníků jsou rozličné, už jsem se setkal i s tím, že zákazník požadoval, aby obal vyvolával „wow efekt“. Znamená to, že máte zajímavou krabičku, kterou když vezmete do ruky nebo ji otevřete, uděláte: „Wow!“ (wow – angl. citoslovce údivu, pozn. redakce). Takže jak vidíte, segment obalů je v pojetí empatie poměrně specifický. Rovina empatie přímo vstupuje do pomyslného dialogu se zadanými vstupními podklady.

Kdo určí, že obal splňuje podmínku wow efektu?

Těžko říci. Do hry vstupuje spousta věcí. Obal můžete navrhnout překrásný a „vyšperkovat ho“, ale podle toho pak bude vypadat jeho cena. Nemusí být akceptovatelná pro výrobce, který pak své zboží nabízí klientům.

Do vývoje produktu podle Vás vstupuje mnoho parametrů. Je to klient, který si objednává výrobu obalu, je to koncový spotřebitel, je to cena, je to náročnost výroby obalu. Který z těchto parametrů nejvíce rozhoduje o jeho konečné podobě?

Záleží na typu produktu. Cena hraje roli vždy, ta stojí na začátku i na konci. Snad jen v případě vývoje luxusního výrobku si můžeme dovést udělat obal dražší, použít kvalitnější materiál nebo různé vizuální doplňky typu ražby, parciálního laku a podobně – řekněme tedy udělat obal lépe vypadající. Pokud se však jedná



o levnější zboží, nemůže stát obal moc peněz. Je tu ale několik dalších aspektů a jedním z nich je technologie. Pokud totiž určím cenu pro klienta, tak musím mít ve chvíli, kdy mu ji dávám, ověřeno, že je u nás obal vyrobiteľný, že jsme schopni ho dodat ve stanovených termínech a že nevzniknou žádné vícenáklady způsobené nedostatečným prověřením vyrobiteľnosti. Jednoduše – obal musí být realizovatelný. Pokud se jedná o obaly na potraviny, jsou zde přítomny další faktory. Pokud je například potravina v přímém styku s obalem, je třeba zvolit s ohledem na tento fakt materiál. Lepenka nesmí vylučovat nežádoucí látky, často se používají tak zvané bariérové lepenky, laminace nebo například nízkomigrační barvy, schválené pro potravinářství. Ve všech případech by měl obal vyhovovat legislativě. V tu chvíli, kdy cenu stanovím, tak říkám zákazníkovi, že cena je na ten a ten konkrétní materiál, na to a to množství. Vedle toho je potřeba pohlídat další věci, například jednoduchost samotného balení.

Kdo se v celém procesu věnuje koncovému zákazníkovi?

Co se týče samotného výrobku, na který máme navrhnout obal, dostáváme informace od zákazníka, tedy zadavatele. Ten už mívá alespoň hrubou, většinou však poměrně přesnou představu o tom, jak by měl daný obal produktu vypadat. Někdy ji nemá a přijde s požadavkem, že chce zabalit určitou věc, a po nás chce navrhnout nějaké řešení, což je pro mě osobně vlastně ideální... Nejlepší situace nastává tehdy, pokud mám k dispozici konkrétní produkt a mám zadány základní parametry: jaké množství obalů se bude vyrábět, jaký materiál bude použit, jak a kam bude obal cestovat, jak má vypadat paletizace, jestli bude obal potišťený a jak, budou-li se produkty balit automaticky, nebo ručně. To jsou základní informace k tomu, abych mohl balení navrhnout. Samozřejmě je tu otázka, jak má celkově obal působit. To už se přímo týká koncového zákazníka – jeho názory by podle mě měly řešit firmy vyvíjející daný produkt, případně v kooperaci s někým, kdo se na tyto záležitosti specializuje.

A řeší to podle Vás?

Některé určitě, některé méně. Dnešní doba je charakteristická velkým tempem, každý chce mít všechno hned, takže času a prostoru na průzkumy často příliš nezbyvá. Šetření trhu si spíše dovolí velké firmy, které mají „celoplošný“ produkt, jenž „funguje“ ve více zemích. Malý výrobce si toto dovést nemůže. Tito menší hráči se to podle mých zkušeností alespoň občas snaží řešit jiným způsobem, tedy konzultací se známými nebo přáteli. Ale obecně si myslím, že u spousty produktů se jedná spíše o intuici toho, kdo výrobek vyvíjí a uvádí na trh, a že k hlubší komunikaci se zákazníkem nedochází. To je můj názor.

A jak se zjišťuje úspěch výrobku, potažmo obalu?

Situace je trochu ztížená tím, že nejen obal prodává produkt, ale ještě musí být zájem o výrobek samotný. Pokud o něj zájem

je, pak se to dá vysledovat z toho, že se navyšuje výroba, obaly se objednávají a několik let to funguje. A samozřejmě úspěch pro nás znamená to, že nejsou reklamace a zákazník zaplatí (smích).

Velkou část obalů děláte pro sklárny. Jsou nějaké výrobky bestsellery?

Podle mě to je domácí sklo, protože skleničky se budou pořád rozbíjet a kupovat nové. Nehledě na to, že za stovky let se některé tvary vyvinuly tak, že už se v jejich designu mnoho nového vymyslet nedá. Pokud chcete navrhnout konvičku tak, aby splňovala funkčnost, tak stejně po čase dojdete k něčemu, co už tu víceméně bylo. Avantgardní design v této oblasti podle mě často nefunguje a pozitivní inovace lze na tomto poli spatřit zřídka. Tím ale neříkám, že se čas od času neobjevují.

Udělal jste někdy Vy sám nějaký takový „revoluční“ design obalu, který však nefungoval?

Často až právě užívání obalu v praxi přinese potřebnou zpětnou vazbu. I mně se stalo, že jsem navrhl obal, který bohužel dostatečně nechránil křehký výrobek, a pak se musel předělovat. Někdy také přijde požadavek od klienta, který chce změnit velikost výrobku, barvu nebo další parametry.

Tyto změny nebo slepé cesty ale musejí stát společností peníze, že?

To máte pravdu.

A nebylo by lepší, kdyby ve firmě byli i lidé, kteří by zodpovídali za přijetí zákazníkem, čímž by se dalo podobným chybám předcházet?

Určitě by to bylo lepší, ale jak jsem říkal, ne každý si to může dovést. Ještě tady máme všeobecně velké rezervy v komunikaci. Mnoho vstupních informací se vytratí na cestě přímo ke mně jako designérovi. Pokud mám pocit, že mi není vše podáváno tak, jak si myslím, že to zadavatel chtěl, tak se s ním snažím spojit a zjistit co nejvíce informací. V tom je přítomná intuice a právě ta empatie, o které jsme mluvili na začátku. Obaly mají určitou nevýhodu v rychlosti, se kterou se musejí vytvářet. Každý chce mít obal hned a většinou to řeší na poslední chvíli. To znamená, že koncový spotřebitel v současné době není úplně tím, kdo by



rozhodoval o výsledné podobě designu. Aby se to změnilo, musel by být odlišný přístup našich klientů k obalu jako takovému.

Testujete Vy sám obaly na sobě nebo svých známých?

Z technického hlediska, z hlediska bezpečnosti přepravy a tak dále si je testují, konzultují s kolegy designéry, protože když jakoukoli věc děláte déle, tak jste do toho procesu ponořeni a schází vám potřebný odstup. Je dobré některé věci občas probrat i s kolegy, kteří se přímo nezabývají designem a ukážou vám jiný, někdy překvapivě čerstvý pohled.

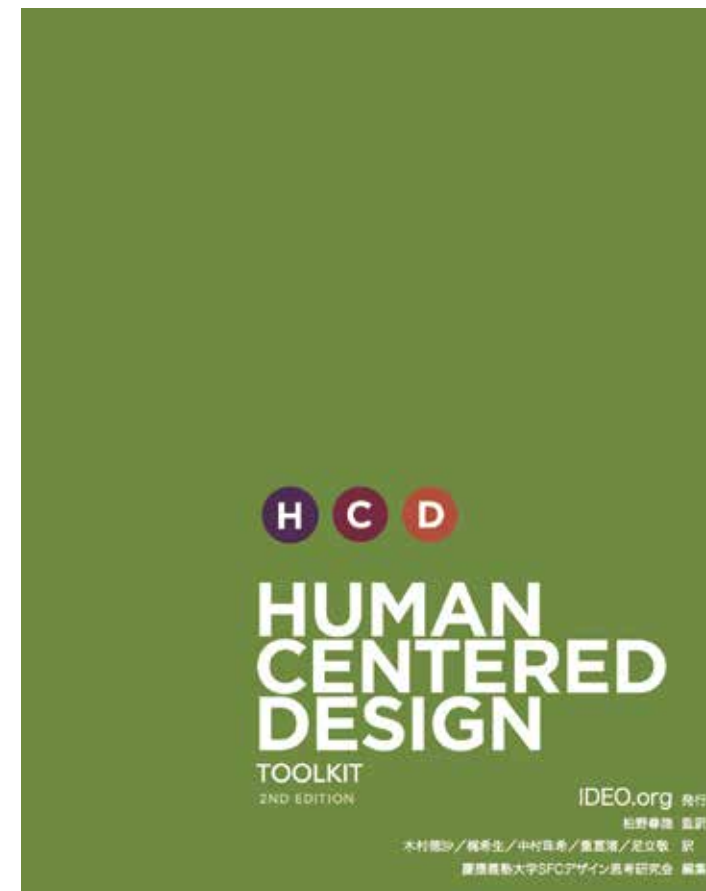
Co inspirace u zahraničních firem? Vyhlížíte také směrem na západ? Nebo i na východ?

Nedávno jsem se hodně díval na východ, když jsem řešil jedno balení cukrovinek. V této oblasti není vůbec od věci říci „podívat se na východ“. Například v Japonsku je tradice obalu obrovská a už tam dokonce hraničí s uměním. Sami Japonci k nim jako k umění často i přistupují. Některé jejich krabičky jsou opravdu nádhernými artefakty.

Jste v kontaktu s nějakou společností ze zahraničí?

Ano, ze zahraničí máme více klientů. Navíc pokud se jedná o naše zákazníky z řad velkých zahraničních firem, tak často mívají své týmy, jež vytvářejí balící návody, které my pak musíme dodržovat. Pokud se od nich musíme z nějakého důvodu odchýlit, snažíme se s nimi komunikovat nebo je i nějak pozitivně ovlivnit, ukáže-li se, že jejich návrh není z nějakého důvodu vhodný. Samozřejmě nové principy se k nám dostávají i jinak.

Například přijde zákazník a přinese zajímavou krabičku či manžetu s požadavkem, že zhruba něco takového by chtěl. Můžeme se pak inspirovat nějakým zajímavým principem – třeba užitím zámek nebo pojistek. Nedávno jsem jeden takový systém přetvořil a použil u úplně jiného typu krabice. Dokázal jsem tak dostat na výsekový arch krabici o tak velkých vnitřních rozměrech, že bychom ji u nás za použití běžných konvenčních konstrukcí nedokázali vyrábět – byli jsme limitováni formátem stroje. A co se týče mě osobně, snažím se nové trendy sledovat prakticky neustále. V rámci profesní deformace někdy nedokážu ani v klidu nakoupit (smích). Často totiž zkoumám, jakým způsobem jsou v obchodech výrobky zabalené. Mám ale naštěstí poměrně trpělivou přítelkyni, která to zatím obstojně snáší.



Designujte věci pro lidi

Hned na úvod je třeba říci, že kniha Design zaměřený na člověka není prvoplánově text pro produktové designéry. Jeho aplikace v tomto segmentu totiž vyžaduje velkou míru abstrakce, a jeho praktičnost tak docení více designéři služeb a ještě mnohem více neziskový sektor.

Ptáte se, proč ji tedy do MadeIN CZ začlenit a proč o ní začít diskutovat? Důvod je jednoduchý. Je to nejlepší z volně dostupných příruček o tom, jak provádět změny a vyvíjet programy z pohledu uživatele. A je praktická. Nejenže důsledně popisuje designový proces, obsahuje také dlouhou řadu konkrétních nástrojů a metod, jak jej provést a dotáhnout do konce.

Mezi tři hlavní témata, kterých se dotýká, patří v první části knihy naslouchání cílové skupině a způsoby, jak je aplikovat, včetně popisu výzkumných metod od zjištění, koho se vůbec chceme ptát, po vysvětlení účinnosti dotazníkových šetření, individuálních rozhovorů nebo focus groups. Druhá část ukáže způsoby, jak poznatky nasbírané v terénu co nejefektivněji přenést do tvorby konceptů, rozšiřování nápadů a tvůrčího procesu a jak neustále sbírat zpětnou vazbu a pokračovat v naslouchání cílové skupině. Třetí část pak ukazuje způsoby realizace – tedy cesty od nápadů a prototypů k hmatatelným výsledkům, jejich průběžnému vyhodnocování a opakovanému využití celého procesu.

Chcete vědět, je-li knížka pro vás? Je, pokud:

- nasloucháte svým zákazníkům a chcete to dělat ještě lépe,
- ji budete chápat jako jeden z přístupů a přetlumočíte si mnohé do jazyka vlastního kmene – kniha byla psána pro misie v Africe, díky tomu je specifická,
- chcete získávat zpětnou vazbu pro svůj byznys, chcete ji využívat a řídit se jí. A nemáte z ní strach. Zpětná vazba je totiž vedle empatie druhým nejdůležitějším prvkem obsahu příručky.

Na samotný závěr je potřeba říci, že pro její zisk nepotřebujete udělat nic víc než napsat na ahoj@cides.cz. Pošlou vám ji a budete tak moci začít číst a chápat potřeby, sny a chování lidí, které chcete svými produkty nebo službami ovlivnit. Jednoduše porozumíte tomu, jak to, co si lidé přejí, můžete dodávat proveditelným způsobem a ekonomicky výhodně.

HCD: Design zaměřený na člověka
Autor: Ideo.com
Vydáno: 2013
Vydavatel: Flow, o.s.
ISBN: 978-80-905480-1-5

Empatie

očima designera – dialog v hlavní roli

V designovém procesu vnímáme empatii ve třech úrovních: empatie designéra vůči potřebám podnikatele – jeho klienta / empatie designéra a podnikatele vůči zákazníkovi / empatie podnikatele a designéra vůči sobě – při zaměření se na potřeby a emoce zákazníků bychom snadno mohli opomíjet empatii ve vztahu mezi podnikatelem a designérem. Ta je ale klíčová. Bez empatie vůči sobě mohou obtížně podnikatel a designér jít společně na cestě k zákazníkovi. Pragmatičtý a racionální způsob myšlení podnikatele může občas narážet na neporozumění tvořivého a emocionálního mozku designéra. A naopak. Vývoj designu je více než cokoli jiného dialog. Dialog mezi konkrétními lidmi. Pokud obě strany, které se ve skutečnosti při nezaujatém pohledu z vnějšku doplňují, mají pocit, že je náročné si navzájem porozumět, je dobré vzpomenout na pojem empatie a zaměřit se na principy platné pro každého, kdo se stává součástí designového procesu.

Poselství tohoto článku:

Nebojme se věřit selskému rozumu a intuici. Samotné drahé výzkumy a průzkumy a rady konzultantů samy o sobě nestačí.

Úvaha o základních („lidských“) principech, které by podle mého názoru měly doprovázet designový proces, ale i podnikání samotné.

INOVACE

**Správně vidíme jen srdcem.
Co je důležité, je očím neviditelné.**

Malý princ

Designér jde do terénu. Dívá se, ptá se, pozoruje, zaznamenává, co vidí, slyší a co ho právě v ten moment napadá. Zaznamenává vizuálně v podobě skic nebo fotografií, v písemných poznámkách, přemýšlí a objevuje souvislosti. Inovace však mívají své základy zpravidla v tom, co není vidět. To, co je viditelné a zjištěné průzkumy a analýzami, nakonec zjistí všichni. Designér se neptá, co by si lidé přáli a jaké řešení by uvítali. Představivost lidí – zákazníků má své limity. Designér čte mezi řádky a objevuje nevyřčené. Designér interpretuje autorským způsobem skryté vrstvy potřeb, pocitů a emocí lidí. Pod úroveň viditelného se dostává sám nebo ve spolupráci s klientem. Pokud firma používá design management, sama se podílí na cestě k těmto skrytým vrstvám. Je součástí designového procesu v tvůrčím dialogu s designérem.

Více než statistiky a rozum hrají v této fázi otevřenost, cit a intuice. Zeptal jsem se několika podnikatelů, co pro ně znamená design. Mohli si vybrat z několika možností: inovace, hodnota, emoce, jedinečnost, profesionalita, kreativita. 80 % z nich vybralo „emoce“.

ODVAHA

Jediné, čeho se musíme bát, je strach sám!

F. D. Roosevelt

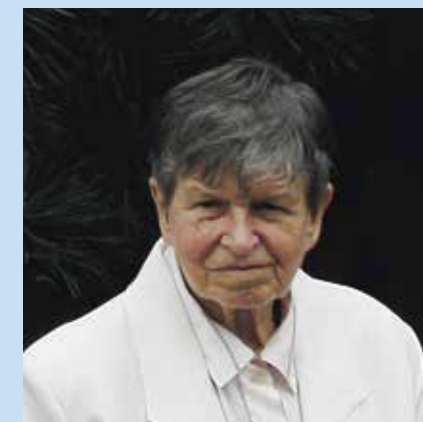


S vývojem designu souvisí odvaha. Odvaha k čemu? Experimentovat, dělat chyby a učit se z nich. Svolení dělat chyby je jedna ze základních podmínek umožňujících objevování nového. S tím souvisí další odvaha – odvaha otevřít se náhodám, vymýšlet, říkat a kreslit „hlouposti“. Od malička jsme zpracováni k tomu, že je třeba pokud možno nechybovat a mít toho co nejvíce pod kontrolou. V ideálním případě by kontrola měla vylučovat nahodilosti. To však může být paralýza pro kreativní proces. Nejde o to nechat se nahodilostmi vláčet, ale připustit si je k tělu a dát jim šanci promluvit k nám a pozorně je vyslechnout ještě před tím, než se jimi přestaneme dále zabývat. Někdy nám mohou sdělit něco zásadního, co přesahuje potenciál, který nám může nabídnout rozum a dosud poznané dovednosti a znalosti.

Úspěšné využití toho, co nám experimenty a nahodilosti mohou přinést, závisí na tom, že pro ně dokážeme připravit vhodný prostor a čas. To je úkol pro podnikatele, resp. podnikatel by měl umožnit tento prostor vytvořit. V tomto časoprostoru hrají nezastupitelnou roli prototypy. Jejich vývoj, testování a posuzování z hlediska naplňování potřeb zákazníků a firemních cílů podnikatele je součástí designového procesu. Umožňují včas a ekonomicky odhalit chyby, nedostatky a nahodilosti. Ty nežádoucí je možné včas eliminovat a ty nečekané a pozitivní rozvinout a výsledek o ně obohatit. Udělat to zde v tomto prostoru znamená, znamená učinit to tak dříve a mnohem levněji než poté, co to udělají mocní zákazníci po uvedení produktu nebo služby na trh a za účasti masového pranýřování prostřednictvím sociálních médií.

Designér je zodpovědný za to, že odvede co nejlépe svou práci. Manažer je zodpovědný za rozhodnutí o realizaci nebo nerealizaci návrhu. Bere v potaz zpětnou vazbu cílových skupin, názory svých lidí. Všechny vyslechne, informace zpracuje, ale na něm je zásadní velitelské rozhodnutí, kterým řekne „Jdeme na to!“, nebo „Ne, i když nás to stálo nějaký čas, energii a peníze, do toho nepůjdem.“ V tom je svrchovaný, protože nese konečnou odpovědnost za to, zda designová inovace přinese jeho podniku úspěch, či neúspěch. Indicie pro velitelské rozhodnutí nejsou vždy jen v analýzách a výzkumech. Po jejich prozkoumání přichází na řadu odvaha uvěřit intuici.





Případová studie: Design služby instituce veřejné správy

Cíl: Popis stávajícího stavu služby z hlediska uživatelské přívětivosti pro vybranou cílovou skupinu a objevení příležitostí pro její inovaci.

Nástroje: Persona, mapa kontaktních míst, cesta službou.

Doba trvání: 5 hodin

Počet účastníků: 25

Přínosy:

- náměty na inovaci stávající služby,
- formulace problémů, které mají vliv na uvedení nápadů do praxe,
- zábava,
- přirozený teambuilding zaměstnanců z různých odborů,
- aktivní a otevřená spolupráce zaměstnanců s řadových i vedoucích pozic.

Komentář: Workshop proběhl v rámci cyklu interních školení zaměstnanců městského úřadu v Sokolově. Čtyři skupiny zaměstnanců se zabývaly čtyřmi různými tématy, přičemž každé se týkalo jedné cílové skupiny.

Jedním z nejzajímavějších výstupů je návrh inovaci služby v oblasti městské hromadné dopravy pro důchodce. Cílovou skupinu důchodců zastupovala persona, které město nabízí možnost zdarma využívat městskou hromadnou dopravu. Stávající stav (viz obrázek): Důchodkyně si musí dojet na autobusové nádraží, kde se prodávají měsíční jízdenky. Tam zaplatí za jízdenku a poté se musí dostavit na městský úřad, kde předloží žádost a jízdenku. Náklady, které za ni vydala, jsou jí zde proplaceny zpět.

Při vcitění se do situace důchodkyně si (samozřejmě mnohem mladší) zaměstnanci uvědomili, že stávající stav představuje pro starého člověka dvoudenní program, který jej stojí poměrně dost úsilí. Ukázalo se na příklad, že i „nepodstatný“ detail v podobě častější potřeby využití toalety má vliv na celkovou zkušenost se službou. Dva sloupce vedle sebe představují dva dny. Při mechanickém popisu cesty službou se na první pohled zdálo, že vše je v pořádku. Až do chvíle, kdy jedna členka týmu sebrala odvahu a prohlásila: „Hele, a není to celé blbost, aby ta babička jela jeden

den na autobusák, kde zaplatí tři sta, a pak jela další den k nám na úřad, kde my jí těch jejich tři sta vrátíme zpátky? Tak ať jede jen jednou na autobusák, tam nic neplatí a my si to s nimi vyúčtujeme“. Chvilí bylo ticho a pak se ozvalo společně: „No jo!“ První úřední reakce byla: „To nejde“. Ostatní se zeptali proč. Společně začali přemýšlet. Zaměstnanek finančního odboru po chvíli řekla: „Hele, to by zas takovej problém nebyl, mohl by se prostě evidovat počet prodaných jízdenek a my si to s autobusákama pak jednou za měsíc můžeme vyúčtovat. Bude to pak jen mezi námi, nás to nic moc stát nebude a babičce ušetříme námahu“.

Jde o příklad jednoduché, levné a rychle proveditelné inovace, která ale dosud nikoho nenapadla. Velmi důležité pro vznik nápadu byla spolupráce zaměstnanců různých odborů, které se podílejí na realizaci služby.

Následné další doporučené kroky jsou:

- prověřit skutečné možnosti technické proveditelnosti nápadu a požadavků na zdroje na straně poskytovatelů služby,
- připravit prototyp,
- otestovat prototyp z hlediska přínosu pro cílovou skupinu na vybrané skupině důchodců a vyhodnotit zpětnou vazbu,
- otestovat prototyp z hlediska administrace a nákladovosti pro poskytovatele služby.

Realizace: PROTEBE live ve spolupráci s Městským úřadem Sokolov

Workshop: v rámci semináře Firemní kultura, Městský úřad Sokolov, listopad 2013

Empatie v designovém procesu očima designéra

Poznat potřeby zákazníků a uživatelů navrhovaného řešení produktu nebo služby

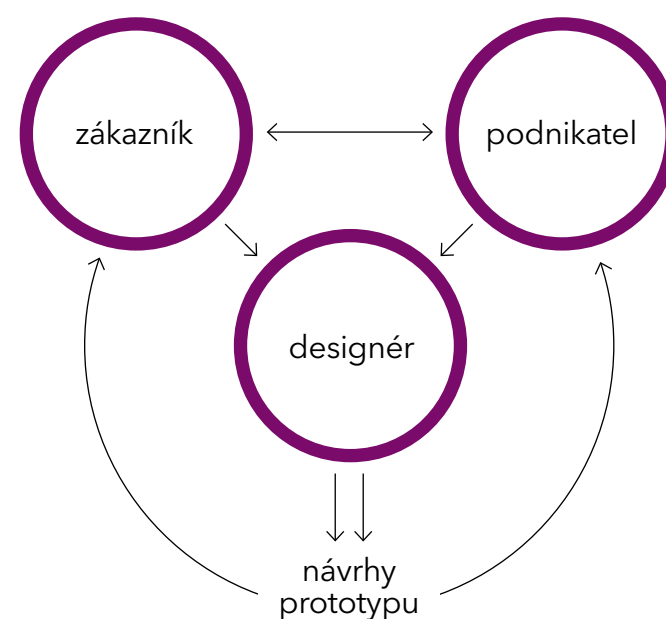
- jít do terénu,
- pozorovat,
- sledovat,
- komunikovat a spolupracovat s nimi,
- ptát se a diskutovat,
- seznámit se se všemi dostupnými daty z průzkumů, analýz trhu apod., které může podnikatel poskytnout.

Poznat potřeby a vize klienta, který výsledek naší práce nabízí zákazníkům a uživatelům

- seznámit se s vizí a hodnotami podnikatele,
- seznámit se se všemi aspekty podnikání svého klienta,
- pokud je klient nemá přesně zformulované, pomoci mu uvědomit si podstatu věci.

Získat zpětnou vazbu a zohlednit ji v definitivě

- prototyp,
- testování,
- vyhodnocení.



Sledování potřeb v průběhu designového procesu. Podnikatel se zajímá o potřeby a přání svých zákazníků. Vše, co se o nich dozvídá, zahrnuje do zadání pro designéra. Designér ve své práci naplňuje potřeby a přání jak svého klienta, tak jeho zákazníka. Vychází při tom ze zadání od klienta a zároveň zpracovává svůj vlastní průzkum. Úspěšnost návrhu v naplnění potřeb a očekávání je ověřována ve fázi prototypování. Zpětná vazba z obou linií, je pak zohledněna v dopracování definitivy.

JEDNODUCHOST

Pane Gorbačove, zbourejte tu zed!

Ronald Reagan



Z projevu prezidenta Reagana u Brandenburské brány v západním Berlíně 6. 12. 1987. www.reaganfoundation.org

Na závěr věnujme pozornosti odvaze k jednoduchosti. V racionálním světě odbornosti a vysokých specializací, ve snaze po efektivitě, za složitými a sofistikovanými výzkumy, výpočty, monitorovacími indikátory a radami nejrůznějších konzultantů, bývá někdy velmi těžké udržet zaměření na to, co je ve skutečnosti podstatné a nespustit oči z celkového obrazu. Mohlo by se nám to stát i v záplavě pojmů jako design thinking, design management, design driven innovations, human centered design, customer touchpoints, insight, design tools, persons a tak dále a tak dále...

Dobří designéři, kteří dokázali být v kontaktu s lidmi, kterým měly jimi navržená řešení sloužit, kteří věřili, že tím co dělají, mohou udělat svět lepší a manažeři, kteří to svými vizionářskými rozhodnutími umožnili, byli dávno před tím, než se dostaly do širšího povědomí pojmy design thinking a design management jako přístup a metodologie. Mělo to vždy hodně co dočinění s intuicí a selským rozumem. Je překvapivé, jak často je možné se setkat se strachem z jednoduchosti, jako něčím, co je nevěrohodné, méněcenné. A to přesto, že člověku - stejně jako všem důležitým věcem - nesvědčí složitost.

Bývalý ministr zahraničí USA Henry Kissinger si ve svých pamětech postesknul nad tím, že historikové musí odhalit jak je možné, že tak jednoduchý člověk jako byl Ronald Reagan, mohl tak dlouhou dobu dominovat jako guvernér Kalifornie, natož pak jako prezident USA. Nabízí se odpovědět: „Právě proto!“. Po dobu existence berlínské zdi řady politiků, diplomatů, akademiků a teoretiků přemítalo a diskutovalo o složitosti problému a povaze totalitárních režimů. Ve skutečnosti by stálo za to odhalit proč, za celou tu dobu se až do Reagana nenašel nikdo, kdo by nahlas srozumitelně a jednoduše řekl něco v tom smyslu jako „Podívejte se, vždyť je to celé nesmysl, tak už s tím jděte do háje!“.

Každý zboží má svého kupce

Visací zámek



Je empatie a práce s názorem lidí při vývoji nových produktů dobrým odrazovým můstkem i pro jejich následující marketing, nebo by se mělo vycházet z invence designéra, jak ji popisujeme v našem úvodním textu? Brandbuilder Karel Novotný v tom má poměrně jasno: „Záleží na celkové strategii značky. Funkční jsou oba přístupy, nejdůležitější ale je nestát někde mezi nimi.“

Jaký máš přístup k empatii, výzkumům a práci s cílovou skupinou, když se bavíme o vývoji nových produktů? Je to z tvého úhlu pohledu správná cesta? Dokáže to pomoci budování značky? Je to efektivní?

Nemyslím, že je úplně jednoznačné, že zrovna výzkumy, dotazování se trhu a verifikace daných tvrzení je úplně správný přístup. Ano, vysílá to do světa signál, že svou práci dělají značky pro lidi, což je fajn. Ale není to jediná správná cesta

a principiálně funguje řekněme u poloviny firem. Ta druhá půlka to bude přirozeně dělat úplně jinak. Vytvoří produkt a pak k němu nechá trh dojít. Naučí ho výrobek chtít. Příkladem je bezdotykové světlo Goldie – slovenský projekt, který se snaží prosadit v Kalifornii. Je to věc, na kterou se nemáte trhu jak zeptat. Nikdo si ji nepředstaví a nikdy nemůžete zjistit, jestli ji budou lidi chtít. Pak přijdou nějací kluci, začnou trh přeorávat a vysvětlovat mu, že je čas, aby zapomněl na vypínače. Jde o docela jiný procesní management.

Trh tedy nediktuje to, co firma vyrábí?

Přesně. Jinak by nevznikl iPod a tisíce jiných věcí. Zásadní ale je, aby firma přišla jak s produktem, tak s příběhem za ním. S důvodem, k čemu produkt lidé potřebují. A na tom mimochodem firmy velmi často troskotají. Ne naučí lidi chápat potřebnost svého produktu.

Bavíš se o relativně revolučních produktech, co ale evoluce? Tam je práce s cílovou skupinou už ve fázi konceptů a návrhů něco docela jiného.

Sto procentně. Krásným příkladem jsou třeba kočárky Maxi-Cosi. Sledují trh, ptají se, vyvíjejí



a vyzobávají mezery na trhu. Proti nim postaví designér z Norska kočárek STOKKE na jedné noze a řekne lidem, že ho chtít mají. A oni ho chtějí. Zásadní je jediná věc. Uvědomit si, kde firma stojí. Plácá-li se uprostřed, nemůže to dopadnout dobře. A i když se firma natisíkrát zeptá, produkt připraví podle zpětné vazby a doladí ho do nejmenších detailů, vůbec to nemusí znamenat, že ho nakonec prodá. Pokud neudělá produktu poplatný marketing, bude mít stejnou smůlu jako neptající se inovátor. Rizika jsou dle mého všude stejná.

Je vůbec možné ptát se lidí natolik správně, aby měla firma aspoň trochu jistější půdu pod nohama, když inovuje nebo zavádí nový výrobek?

Nevím a myslím, že to neví nikdo, i když to spousta firem zkouší. Dostat skutečně dobré odpovědi, které povedou k tomu, aby se na jejich základě mohla firma rozhodnout, zda investovat do nového produktu, je dramaticky složitější, než se na první pohled může zdát. V základu se vždy jedná o to, jestli svěříš milionovou investici do nové linky nebo jejího přenastavení a práci designérů do rukou lidí, kterých se ptáš. Vždy je tam tvoje podnikatelské riziko. A to i v případě, že se ti nějakým zázrakem povede získat validní data, což vůbec není samozřejmost.

Rád porovnáš Samsung a Apple. Jak tyto dvě značky vnímáš v kontextu práce s výzkumy?

Samsung tím, že chrlí desítky modelů, dělá v podstatě on-line marketingový výzkum mezi lidmi. Jednoduše zkouší, co trh koupí. Vydá na trh dvacet modelů a čeká, že se jeden chytne. Na něj pak naváže dalšími řadami. Ostatní modely jsou ale proinvestované. V důsledku se jim to vyplatí, je to životaschopná a vlastně skvělá strategie, takže jí tleskám.

Firma buď víc poslouchá trh, nebo sebe. Obojí je pro mě ve finále více marketingová logika než logika striktně vycházející z procesního managementu, protože výsledek je v obou případech podobný. I Apple jde své produkty nakonec verifikovat ven.

Myslím, že se úplně nespletu, když řeknu, že čím mají značky výjimečnější produkty stojící více na jejich vlastní vizi, tím užší je jejich portfolio, a naopak masoví producenti ptající se trhu mají produktový záběr široký. Oba ale hledají totéž – lidi, kteří s nimi budou hrát jejich hru.

Byl jsi u nějakých produktových inovací nebo zavádění nějakých nových produktů na trh?

Byl. Třeba v nábytku u Jitony. Některé trhy jsou lačné po novinkách nejen skrz spotřebitele a záleží u nich na tom, jak je trh saturovaný. Trh s nábytkem je asi z 90 % pokryt prodejem





řetězců a o 10 % se perou všichni ostatní výrobci nebo překupníci nábytku. Co s tím jako firma můžeme dělat? Budeme říkat, že jsme stejní nebo podobní jako zbytek, nebo proti němu půjdeme a budeme čekat, že zvedneme vlnu prodeje? A do toho všeho zasahuje skutečnost, že zavedení nových produktů na trh nebo jejich inovace ve fabrice, která má skoro tisíc zaměstnanců, trvá třeba rok. Je to komplexní aparát, který nese zodpovědnost jen sám za sebe a je v zajetí různých setrvačností a konkurence s dravým trhem. Tím pádem je nasnadě otázka, jaký mohou mít průzkumy v podobném prostředí význam. Kdy je začlenit do aktivit a jak s nimi pracovat. Jakoukoli empatii je tedy třeba hodně zvažovat.

Co říkáš na to, když produkty vznikají primárně za účelem marketingu? Patnáctá příchuť jo-



gurtu, stejná židlička jen o tři centimetry vyšší a natřená namodro...

Zjednodušeně řečeno existují firmy, které jsou kvůli poslouchání trhu a jeho požadavkům úplně obsesivní. Ale je třeba říci, že si ho tak vychovaly samy. A protože jsou to většinou silní hráči, předurčují životnost některých svých produktů třeba jen na měsíce. Tipnul bych si, že ač je to dvojsečná zbraň, jedná se zároveň o dost neprůstřednou strategii, protože tím vytvářejí výraznou bariéru pro vstup dalších hráčů, kteří neumějí tak rychle vyvíjet a inovovat. Trh objektivně chce být neustále masírován, jenže dávat mu, co chce, prostě nemůže každý. Nemá na to kapitál. A taky třeba vůbec nevěří, že neustálé inovace jsou tou správnou cestou. Je ale na něm, jak lidem vysvětlí, že nemusejí chtít pořád něco nového a že je lepší dbát na trvanlivost a kvalitu materiálů. Jde o komplexní strategii.



Strategie Samsungu v porovnání s Applem ale dovoluje chyby, ne?

Ano. Svůj stávající marketingový výzkum mají spočítaný tak, že se jim vyplatí. Je u nich dramaticky vysoká pravděpodobnost, že jim jeden z dvaceti nových strojů vydělá na zbytek a ještě mnohem více. Ale když to vezmeme do důsledků, místo toho, aby se lidí na něco ptali, rovnou jim to nabídnou. A vědí, proč to tak dělají.

Strategií práce s produkty je celá řada. Dánský BoConcept, když začal před lety čelit finančním problémům, zaměřil svoji pozornost výrazně víc na subdodávky místo vlastní výroby. Ze svých fabrik na nábytek udělal, řekněme, velká překladiště a nasmlouval, podobně jako to má dnes IKEA s designéry, spoustu dodavatelů. A veškerý svůj aufr dali do toho, aby je skvěle nakombinovali a vytvořili něco jako designovou IKEU. Povedlo se jim to skvěle a jsou dokonale schopní dirigovat výrobní cyklus, prodeje, chrlit inovace... Stejný výsledek jako IKEA a docela jiný styl práce - jiná strategie. ETA je na tom v Česku v podstatě stejně a stojí tak naproti Tescomě, která má u Zlína vývojové sklady a prakticky vlastní město - její majitel se fotí do Forbesu v hrnci a říkájí mu Baťa. Ani jeden příběh ale není špatně, i když z dálky vypadá příklad Tescomy strašně fajn. Uvnitř je to ale cirkus. Majitel Chmela „pálí“ desítky milionů do vývoje, hledá nové materiály, dělá průzkumy. A jeho přístup se nedá zreplikovat. I kdyby někdo chtěl dělat podobné kroky a pracovat stejným stylem, ne-

povede se mu to. A přestože je pan Chmela inovátor, jeho firma stojí a padá s tím, co chce trh. Ve společnosti vymyslí, jak česnek loupat silikonovou trubičkou, ty se na to podíváš, je to blbost zleva, shora, ale přivede jim to lidi do obchodu nebo do katalogů. A to chtějí a díky tomu prodávají. Na konci je totiž Emanuel Ridi s keramickými noži, který prodá.

Umí mizerný produkt nebo ten, který vybočuje z konceptu značky, brand zabít nebo mu ublížit? Napadá mě otřepaný příklad Porsche, které zavedlo SUV.

No a co, jak to dopadlo? Cayenne je nejprodávější model Porsche. A letos uvádějí nové SUV Macan. Trh od zavedení značky vždy něco očekává. Stejně jako od rockové kapely, kterou všichni začali milovat pro její první album. Druhé a třetí je podobné a tak se vztah utužuje. A pak přijde čtvrté, kdy si kapela řekne, že ji nebaví hrát dokola totéž. A našťve jim kmenové fanoušky, co ji vytáhli nahoru. Buď umře, což se stává ve spoustě případů, nebo zjistí, že se s novým CD stala nejprodávější skupinou v Británii. A platí to i u značek, byť to v histor-





kém kontextu vypadá tak, že podkopávají sebe sama. Navíc ani v této oblasti není nic černobílé. Díky Porsche Cayenne si značka může dovolit držet dál možná ztrátovou linii Turbo. Klasičtí brandoví konzultanti říkají, že je potřeba zůstat „fokusovaný“. Držet si tvář. A zní to logicky a „funny“. Je to chytré. Ale jen do té doby, než narazíš na další podobné Cayenne. A pojďme dál. Hodinky Samsungu sama značka po jejich uvedení označila za nepovedené. Poslední iPhone je nejhůř prodávaným telefonem Applu. Oslabuje to ale ty značky? Ne. A proč? Hraje v tom roli něco, co v Česku neumíme. Profesionalita značky, umění krizové komunikace, kvalitní PR v diplomatické rovině. Umět prodat neúspěch. Píáristé, kteří za běhu řeší, když se něco kazí, a umějí to otáčet do pozitivna. V konkurenčním prostředí dneška, kdy lidi mohou nadávat na sociálních sítích a můžeš si koupit tisíce „haterů“, aby někomu ublížili, se tato dovednost začíná platit zlatem. Marketingový svět je opravdu šílený a podle mě pointa zdaleka není ve špatném produktu, ale v celkovém amatérismu firem. I nefungující produkt může být skvělý marketingový výzkum, skvělý testovací prodej. Souhlasím s Visacím zámekem. Každý zboží má svého kupce. Záleží jen na tom, jak to podáš.

Empatie

Chcete smysluplné inovace? Musíte znát své zákazníky a zajímat se o jejich životy.

Empatie je jedním z nejdůležitějších bodů celého designového procesu. Poskytuje informace o zákaznících, o jejich uvažování, touhách a potřebách. Díky ní víme, co jim nabízet a jak na naši nabídku budou reagovat.

Empatie neboli vcítění označuje porozumění emocím a motivům druhého člověka. Pro schopnost empatie je užitečné umět odložit svoje vlastní názory, hodnoty a předsudky.

wikipedia

Chcete s umět vcítit?

Pozorujte: Nenechte se ovlivnit jen tím, co lidé říkají. Důležité je to, co a jak dělají. V jakém prostředí. Jaká je jejich nonverbální komunikace. Sledujte je v jejich přirozeném prostředí.

Ptejte se PROČ: Pro inovaci svého produktu potřebujete znát důvody. Proč by ji lidé měli chtít. Proč bude užitečná. Proč by z ní měli mít radost. Otázka proč je základ.

Zapojte zákazníky: Chcete konkrétní informace? Potřebujete přesně vědět, jak se lidé chovají v daných situacích? Neptejte se. Dostaňte je do nich. A neustále sbírejte zpětnou vazbu.

Od empatie k definici

Máte data? Začněte je skládat k sobě. Hrajte si s nimi. Porovnávejte. Snažte se pochopit celý kontext a definujete reálné potřeby svých zákazníků. Jakmile budete mít informace pohromadě, sdílejte je s dalšími designéry a ptejte se na jejich názor. Vše potřebujete mít na papíře. Nic si nesmíte nechat pro sebe.

Znalosti lidských potřeb umožní efektivně inovovat naše produkty.

Umět naslouchat znamená vnímat svět zákaznickovými očima.

Empatie je uvědomění, že centrem vašeho byznysu nejste vy, ale váš zákazník.

To, co lidé říkají a co si myslí, se často výrazně liší.

Empatie je umění nabídnout lidem odpovědi na otázky, které sami nepoložili, které ale chtějí zodpovědět.

Dobrý design stojí na úplném pochopení lidských hodnot.

Zajímá vás
produktový design?

Zajímá vás design
management?

Máte zajímavé
případové studie,
postřehy a náměty?

Ozvěte se nám.
Chceme sdílet.
Chceme si o tom povídat.
Chceme o tom psát další
číslo **MadeIN CZ.**

roman.hrebecky@adison.cz | +420 777 880 690