

Tworzenie i ewaluacja konceptów innowacyjnych usług z wykorzystaniem technik grup kreatywnego myślenia oraz zogniskowanych wywiadów grupowych

JERZY ANDRZEJEWSKI

**Telekomunikacja Polska, Centrum Badawczo-Rozwojowe,
ul. Obrzeźna 7, 02-391Warszawa**

Wstęp

Stworzenie dobrego konceptu naprawdę innowacyjnej usługi nie jest proste, w szczególności w przypadku usług zaawansowanych technologicznie, gdy w grę wchodzi wykorzystanie technologii jeszcze nie stosowanych lub dopiero pojawiających się na rynku. Dlatego najlepszym rozwiązaniem, jak wskazują doświadczenia coraz większej liczby firm z branż stosujących zaawansowane technologie w swoich produktach, jest powierzanie tego trudnego zadania interdyscyplinarnym zespołom, w skład których wchodzi inżynierowie, specjaliści z zakresu „user experience”, „usability”, marketingu, komunikacji, socjologii, ekonomiki, itp. Zintegrowanie takiej grupy ludzi w jeden zespół oznacza zderzenie ze sobą różnych stylów myślenia, percepcji świata, co może bardzo łatwo zamienić się w coś, co Beyer i Holtzblatt (1998) nazywają targiem końskim, tj. wzajemnym przekonywaniu się do swoich racji na zasadzie jak ty mi ustąpisz w jednym, to ja ci ustąpię w czym innym. Produkty zaprojektowane przez takie zespoły są najczęściej zbiorem najrozmaitszych funkcjonalności bez żadnego motywu przewodniego. Dlatego w powodzeniu kreacji wartościowych konceptów usług kluczową rolę odgrywa organizacja pracy zespołów interdyscyplinarnych, ukierunkowanie ich pracy na twórcze, kreatywne myślenie a nie walkę o przeforsowanie swojej perspektywy przez dominujące osobowości. Nie jest to łatwe ale nie niemożliwe. Wbrew pozorom kreatywne myślenie nie jest cechą wrodzoną, którą jedni posiadają a inni nie, tylko umiejętnością, którą można się nauczyć. Istnieje mnóstwo technik kreatywnego myślenia, a jedną z nich jest powszechnie znana burza mózgów. Poprzez odpowiedni trening w zakresie technik grupowego myślenia kreatywnego można ukierunkować pracę interdyscyplinarnych zespołów na tworzenie nowatorskich i możliwych do wdrożenia konceptów usług, które następnie można przetestować z udziałem użytkowników z grupy docelowej z wykorzystaniem technik zogniskowanych wywiadów grupowych w celu podjęcia decyzji o ewentualnym przejściu z poziomu konceptu do etapu wdrożenia.

Tworzenie konceptów innowacyjnych usług

Dobry koncept usługi powinien zawierać przede wszystkim takie elementy jak:

- charakterystykę docelowej grupy użytkowników, dla których dana usługa ma być przeznaczona,
- określenie rzeczywistych potrzeb użytkowników, celów, osiągnięciu których usługa będzie służyć,
- przedstawienie realnych korzyści, jakie użytkownicy odniosą z korzystania z usługi, zarówno racjonalnych jak i emocjonalnych
- zdefiniowanie konkretnych powodów, które przekonają użytkowników do korzystania właśnie z tej, konkretnej usługi, uwiarygodnią ją przed nimi.

Pierwszą rzeczą, jaką należy zrobić jeszcze przed rozpoczęciem prac zespołów kreatywnych jest według Cooper-a (2007) stworzenie **opisu problemu lub wizji**. Przez opis problemu Cooper (2007) rozumie opis celu podjęcia inicjatywy projektowej, tzn. wskazanie sytuacji, która ma być zmieniona w wyniku prac projektowych, np. znalezienie rozwiązania, dla zapobieżenia spadkowi udziału w rynku spowodowanego brakiem odpowiednich funkcjonalności w obecnych produktach, umożliwiających użytkownikom wykonywanie określonych zadań w celu realizacji danego celu. Opis wizji to natomiast według Cooper-a (2007) odwrócony opis problemu, tj. np. zaprojektowanie produktu, który pomoże użytkownikom osiągnąć dany cel, poprzez udostępnienie im określonych funkcjonalności, co spowoduje zwiększenie udziału w rynku. Dobrze zdefiniowane opisy problemu i wizji zapewnią, że praca zespołów kreatywnych będzie zgodna z celami biznesowymi firmy i ich wysiłek nie pójdzie na marne. Zwraca na to uwagę również Kelley (2003), stwierdzając, że ostro zarysowany problem, zorientowany na zewnątrz, ku konkretnym potrzebom klientów lub udoskonaleniom usługi, może doprowadzić do innowacyjnego odkrycia, zapewniającego firmie przewagę konkurencyjną.

Po zdefiniowaniu opisu problemu lub wizji oraz skompletowaniu interdyscyplinarnego zespołu kreatywnego należy starannie zaplanować jego prace i wybrać odpowiednie techniki kreatywnego myślenia grupowego, tak aby praca zespołu była skuteczna oraz efektywna.

Najbardziej znaną, choć nie zawsze dobrze rozumianą, techniką grupowego myślenia twórczego jest **burza mózgów**. Składa się ona z dwóch faz, tj. fazy generowania nowych pomysłów oraz fazy oceny wypracowanych rozwiązań i selekcji tych najlepszych. Istnieje cały szereg istotnych warunków, które muszą zostać spełnione, aby burza mózgów przyniosła pożądane wyniki. W pierwszej fazie uczestnicy powinni być zachęceni do wymyślania jak największej liczby pomysłów w oparciu o własne przemyślenia jak i pomysły innych. Jak najbardziej dozwolone a wręcz wskazane jest wymyślanie pomysłów w oparciu o rozwiązania innych uczestników czy też udoskonalanie takowych pomysłów. Głównym celem jest wygenerowanie jak największej liczby pomysłów w myśl zasady ilość zrodzi jakość. Na tym etapie absolutnie zakazana jest jakakolwiek

krytyka. Na to przyjdzie czas później. Kelley (2003) na podstawie swoich przeszło dziesięcioletnich doświadczeń w tworzeniu innowacyjnych usług radzi aby numerować wszystkie pomysły, jakie się pojawiają w trakcie burzy mózgów. Jest to bardzo ważne z dwóch powodów, po pierwsze służy motywowaniu uczestników (przed sesją można rzucić hasło wygenerujmy 100 pomysłów) oraz umożliwia płynne przechodzenie od jednego pomysłu do drugiego bez ryzyka zagubienia się. Gdy grupa wygeneruje już dostateczną ilość pomysłów, wówczas można przejść do fazy drugiej, tj. oceny wypracowanych rozwiązań. Według Nęcki (2005) w tej fazie istnieją dwa oczywiste kryteria oceny, tj. na ile dany pomysł jest nowy, oryginalny oraz na ile jest przydatny w zastosowaniu do rozwiązania problemu, nad jakim pracuje grupa. Postępując się tylko tymi dwoma kryteriami można każdy pomysł zaklasyfikować do jednej z czterech kategorii, tj.:

- nowatorskie i przydatne
- nowatorskie i nieprzydatne
- znane i przydatne
- znane i nieprzydatne.

Do najcenniejszych należą pomysły zaklasyfikowane do kategorii nowatorskich i przydatnych, choć pomysły z drugiej kategorii mogą się również przydać, jeżeli się nad nimi odpowiednio popracuje. Wyniki burzy mózgów mogą być czasami naprawdę zaskakujące, Kelley (2003) opisuje w swojej pracy „Sztuka Innowacji”, że gdy jeden z zespołów projektowych w firmie Ideo utknął, w trakcie projektowania płaskiego laptopa dla Dynabook, przy problemie połączenia klawiatury i monitora laptopa tak, aby laptop był jak najbardziej płaski, to dopiero dzięki zastosowaniu burzy mózgów zespół wpadł na pomysł połączenia obu części laptopa na wzór zawiasu pokrywy fortepianu.

W przypadku pomysłów nowatorskich ale nieprzydatnych Nęcka (2005) rekomenduje zastosowanie techniki pt. „**Co by tu zrobić, żeby ..., czyli konstruktywna krytyka**”, która opiera się na wykorzystaniu twórczej siły krytyki w tworzeniu nowych rozwiązań. W przypadku pomysłu, który został uznany za nowatorski ale nieprzydatny, należy spróbować znaleźć 3 powody dla których można by ten pomysł uznać za przydatny. Następnie trzeba wybrać spośród zidentyfikowanych w fazie oceny burzy mózgów wad analizowanego rozwiązania największą z nich a następnie grupa powinna sobie zadać pytanie, co by tu zrobić, żeby...dany pomysł tak poprawić, żeby nie miał wad. Technika ta wydaje się na pierwszy rzut oka trywialnie prosta, jednakże jest ona niezwykle skuteczna, ze względu na odwrócenie psychologicznego mechanizmu bronięcia pomysłu przez jego autora za wszelką cenę, nieraz wbrew zdrowemu rozsądkowi. Jeżeli autor danego pomysłu najpierw usłyszy o nim pozytywne opinie a dopiero potem uwagę krytyczną, to wówczas dużo bardziej jest skłonny do twórczego szukania rozwiązań mających udoskonalić jego pomysł, niż bronić go do upadłego, sprzeciwiając się jakimkolwiek modyfikacjom.

Inną techniką kreatywnego myślenia grupowego, mającą zastosowanie szczególnie w tworzeniu od początku nowych usług jest **analiza morfologiczna**, wymyślona przez Fritza Zwicky (1969) na potrzeby astrofizyki, a polegająca na zidentyfikowaniu najważniejszych wymiarów produktu, który chcemy stworzyć a następnie zidentyfikowaniu wszystkich możliwych wartości jakie mogą się pojawić na poszczególnych wymiarach. Np. projektując nowy telefon komórkowy możemy zidentyfikować takie wymiary jak: użytkownik, rodzaj interfejsu, funkcja a następnie zidentyfikować takie wartości jak, dla wymiaru użytkownik: dziecko, uczeń, student, profesjonalista, emeryt, dla wymiaru interfejs użytkownika: ekran dotykowy, przyciski, pokrętło, rysik a dla wymiaru funkcja: rozmowy telefoniczne, wysyłanie SMS-ów, Internet, WAP, gry, itp. W następnym kroku generujemy wszystkie możliwe kombinacje zidentyfikowanych wartości i zastanawiamy się, czy w wykreowanych konfiguracjach nie ma czegoś odkrywczego i wartościowego. Dzięki zastosowaniu zasad kombinatoryki możemy trafić na niezwykle nowatorskie połączenie pewnych wartości, cech, które normalnie nigdy by nam nie przyszło do głowy.

Kolejną techniką kreatywnego myślenia, którą możemy użyć do ulepszania już istniejących usług, jest **analiza funkcjonalna**, stworzona przez Michela Justiera. Technika ta polega na wymyślaniu nowej wersji usługi, która spełniałaby wszystkie pożądane funkcje, tj. te spełniane dotychczas jak i nowe, a nie spełniałaby funkcji, które już są zbędne. W pierwszym kroku przystępujemy do wytworzenia tzw. drzewa funkcji, tj. definiujemy podstawowe funkcje przedmiotu. Np. w przypadku konsoli do gier mogą to być takie funkcje jak:

- dobra zabawa
- miejsce do przechowywania danych
- sposób na podtrzymywanie więzi społecznych.

W ten sposób uzyskujemy 3 podstawowe funkcje, które następnie dzielimy na bardziej szczegółowe funkcje. Np. funkcję zabawową możemy podzielić na następujące funkcje szczegółowe:

- granie w gry
- słuchanie muzyki
- oglądanie filmów

Analogicznie postępujemy z pozostałymi głównymi funkcjami, rozbijając je na funkcje niższego poziomu, które następnie również rozbijamy na jeszcze bardziej elementarne funkcje, o ile ma to jeszcze sens. Po rozrysowaniu drzewa funkcji skupiamy się na ostatnim, najbardziej szczegółowym poziomie funkcji, gdzie zidentyfikowane funkcje dzielimy na następujące kategorie:

- realizowane dotychczas przez daną usługę i przydatne,
- realizowane dotychczas przez daną usługę ale nieprzydatne,
- nie realizowane dotychczas przez daną usługę ale przydatne.

Następnie wybieramy do dalszej analizy szczegółowe funkcje z kategorii pierwszej oraz trzeciej i zastanawiamy się, jak usługa mogłaby je realizować lepiej lub w inny sposób. Oczywiście, może się zdarzyć, że nie da się w jednym projekcie nowej wersji usługi zebrać wszystkich funkcji z pierwszej i trzeciej kategorii, wówczas należy stworzyć kilka różnych projektów, gdzie poszczególne wersje będą obejmować część funkcji.

Jeszcze jedną, szczególnie przydatną w kreatywnym zdefiniowaniu grupy docelowej użytkowników usługi, techniką kreatywnego myślenia jest tzw. **chińska encyklopedia**. Technika ta bierze swą nazwę od starożytnej chińskiej encyklopedii, która według Nęcki (2005) podobno dzieliła zwierzęta na: stanowiące własność cesarza; zabalsamowane; oswojone; prosięta; syreny; bajeczne; dzikie psy; włączone do tej klasyfikacji; zachowujące się jak szalone; nieprzeliczone; narysowane cieniutkim pędzelkiem z wielbłądziej sierści; i im podobne; te, które stłukły wazon; które z daleka wyglądają jak muchy. Na pierwszy rzut oka taki podział wydaje się całkowicie nielogiczny i absurdalny, jednakże być może w starożytności tak ludzie postrzegali świat. Niewykluczone, że perspektywa zespołu projektowego dotycząca klasyfikacji użytkowników docelowych usługi też nie jest tą najbardziej odkrywczą i wówczas warto zachęcić grupę do próby jej zredefiniowania, poprzez właśnie ponowny podział użytkowników według najróżniejszych, nieraz zupełnie niespodziewanych kryteriów. Po serii iteracji może się zdarzyć, że zespół odkryje zupełnie nową klasyfikację potencjalnych użytkowników docelowych kreowanej usługi, stając tym samym przed zupełnie nowymi możliwościami.

Ewaluacja innowacyjnych konceptów usług

Jeżeli już zostaną wymyślone, przy użyciu technik kreatywnego myślenia grupowego, koncepty nowatorskich usług, tj. zostanie scharakteryzowana grupa docelowych użytkowników usługi, potrzeby użytkowników, które zostaną zaspokojone dzięki skorzystaniu z usługi, korzyści jakie odniosą użytkownicy z korzystania z usługi jak też powody dla których mieliby uwierzyć, że korzystając właśnie z tej usługi odniosą określone korzyści, to wówczas należy przystąpić do etapu oceny wypracowanych konceptów przez potencjalnych użytkowników. Bardzo

popularną i efektywną techniką ewaluacji konceptów usług są zogniskowane wywiady grupowe z udziałem potencjalnych użytkowników projektowanych usług. Zogniskowane grupy są według Kruger i Casey (2000) specjalnymi rodzajami grup ludzi jeśli chodzi o cel, wielkość, skład i procedury pracy. Celem takich grup jest zrozumienie co ludzie, tj. potencjalni użytkownicy usługi, czują i myślą na dany temat, tj. właśnie np. jak odbierają koncept nowej usługi. W skład takich grup wchodzi zwykle od 6 do 8 respondentów, wyselekcjonowanych ze względu na pewne wspólne cechy, powodujące, że mogą oni być potencjalnymi użytkownikami projektowanej usługi. Osoba kierująca pracą takiej grupy powinna stworzyć na tyle swobodną atmosferę, żeby respondenci zaczęli się szczerze dzielić swoimi opiniami, spostrzeżeniami, uwagami, punktami widzenia na przedstawiony im temat. W celu uzyskania rzetelnych wyników należy przeprowadzić kilka wywiadów grupowych na dany temat z podobnymi respondentami, tak żeby badacz testujący dany koncept usługi mógł zidentyfikować pojawiające się w wypowiedziach respondentów wzorce i trendy.

Zogniskowane wywiady grupowe są na pierwszy rzut oka bardzo podobne do grup kreatywnych i dlatego są często z nimi mylone, choć między tymi technikami istnieją zasadnicze różnice. Podstawową różnicą jest cel pracy poszczególnych grup. W przypadku grup kreatywnych podstawowym celem pracy grupy jest generowanie nowych pomysłów, konceptów usług, podczas gdy w przypadku zogniskowanych wywiadów grupowych celem jest ocena pomysłów wygenerowanych w trakcie grup kreatywnych. Inny w związku z tym jest też skład osób biorących udział w obu rodzajach grup. Do udziału w zogniskowanych wywiadach grupowych zaprasza się ludzi z grupy docelowych użytkowników usługi, podobnych do siebie pod względem demograficznym czy behawioralnym, mających zbliżone zainteresowania, doświadczenia, itp. Natomiast grupy kreatywne organizuje się z udziałem pracowników firmy, diametralnie się różniących, jeśli chodzi o style myślenia, doświadczenia, wiedzę, umiejętności, słowem specjalistów z różnych działów funkcjonalnych firmy. Inny jest również czas pracy poszczególnych grup. Zogniskowane wywiady grupowe trwają zwykle około 1,5 – 2 godzin, gdyż po tym czasie respondenci stają się zmęczeni i dalsze prowadzenie wywiadu nie dostarczyłoby już żadnych wartościowych informacji. Jeśli chodzi o grupy kreatywne to trwają one średnio około 4 lub nawet 6 godzin, gdyż do wygenerowania naprawdę wartościowych pomysłów trzeba najpierw wymyślić ogromną ilość rozwiązań, tak aby potem, w myśl zasady ilość rodzi jakość, zidentyfikować pomysły naprawdę nowatorskie. Ponieważ w skład grup projektowych wchodzi pracownicy firmy, wytrenowani w technikach kreatywnego myślenia grupowego, to mogą oni pracować efektywnie dłużej niż 2 godziny. Ponadto o ile wywiady grupowe zwykle przeprowadza się z tą samą grupą potencjalnych użytkowników usługi tylko raz to grupy kreatywne mają charakter cykliczny i w celu osiągnięcia zadowalających wyników należy je przeprowadzić przynajmniej kilka razy z tą samą grupą ludzi.

Podstawą dobrze przeprowadzonych zogniskowanych wywiadów grupowych jest starannie przygotowany scenariusz badania. Według Bader i Rossi (2002) dobry scenariusz zogniskowanych wywiadów grupowych powinien składać się z następujących punktów:

- Wprowadzenia
- Rozgrzewka
- Ćwiczenia pisemne (opcjonalnie)
- Zadawanie pytań
- Podsumowanie.

Wprowadzenie służy głównie wzajemnym przedstawieniu się prowadzącego wywiad moderatora i zaproszonych respondentów, wyjaśnieniu celu i zasad spotkania, zrelaksowaniu respondentów poprzez umożliwienie im zorientowania się, że są w grupie podobnych sobie ludzi, wobec których mogą się wypowiadać swobodnie i szczerze.

Na etapie rozgrzewki moderator wprowadza respondentów w tematykę rozmowy zadając głównie pytania dotyczące spraw generalnych, tła badania. Courage i Baxter (2005) proponują, żeby poprosić respondentów o opisanie jak wygląda ich typowy dzień, jakie są ich cele, jakie czynności (zadania) i w jaki sposób je wykonują aby osiągnąć swoje cele, co im się podoba a co nie, jak wygląda kontekst sytuacyjny (terminologia, standardowe procedury, standardy). Pytania są relatywnie proste, mają służyć przede wszystkim skupieniu respondentów na temacie wywiadu oraz rozpoznaniu ich celów, zwyczajów, preferencji w badanym obszarze.

Ćwiczenia pisemne są opcjonalne, polegają na poproszeniu respondentów o zapisywanie swoich opinii, preferencji, co pozwala na jeszcze większe skoncentrowanie grupy na temacie wywiadu.

Faza zadawanie właściwych pytań to moment, kiedy można już przejść do sedna badania, tj. do trudniejszych pytań a w przypadku testowania konceptów usług do zaprezentowania wypracowanych wcześniej konceptów usług respondentów a następnie zainicjowaniu dyskusji grupowej na ich temat. Koncept usługi może mieć formę prezentacji usługi, np. w postaci prezentacji Power Point-a, zawierającą ilustrację najważniejszych przypadków użycia lub filmu, ukazującego najistotniejsze funkcjonalności usługi. W trakcie dyskusji obowiązuje kilka ważnych reguł, których trzeba przestrzegać, jeśli badanie ma być efektywne i rzetelne. Należy zacząć dyskusję od zadawania pytań ogólnych aby potem przejść do pytań szczegółowych. Pytania powinny mieć możliwie otwarty i pogłębiający charakter tak aby uzyskać jak najwięcej istotnych i szczegółowych informacji od grupy.

Podsumowanie służy upewnieniu się, że wypowiedzi członków grupy zostały dobrze zrozumiane i daniu respondentom jeszcze jednej szansy na przekazanie moderatorowi swoich przemyśleń i opinii w zakresie tematu badania. Często są to bardzo wartościowe uwagi i dlatego warto jeszcze dać ludziom szansę na końcu rozmowy na podzielenie się nimi.

Podsumowanie

Na podstawie wyników ewaluacji można podjąć decyzję o podjęciu dalszych prac projektowych i wdrożeniowych bądź wstrzymać prace nad rozwojem danej usługi. W tym drugim przypadku wyniki ewaluacji mogą być „wkładem” do pracy kolejnych grup kreatywnych, które będą poszukiwały pomysłów na innowacyjne, dające firmie istotną przewagę konkurencyjną, usługi. Niezależnie od wyniku jednej iteracji w długim okresie taki sposób organizacji procesu kreacji nowych usług wydaje się najbardziej skuteczny i efektywny, w szczególności w porównaniu do tradycyjnego sposobu pracy, gdzie poszczególne zadania są wykonywane przez fizycznie odizolowane od siebie, słabo się komunikujące, rywalizujące o zasoby, działy funkcjonalne firmy. Dodatkową wartością utworzenia w firmie interdyscyplinarnych zespołów wytrenowanych w kreatywnych technikach pracy grupowej jest zmiana kultury organizacyjnej firmy z rywalizacji pomiędzy przedstawicielami poszczególnych jednostek funkcjonalnych na rzecz współpracy w celu dostarczenia użytkownikom i klientom istotnej wartości dodanej.

Literatura

1. Bader Gloria E., Rossi Catherine A.; „Focus Groups, A Step-by-Step Guide, Third Edition”; The Bader Group; 2002
2. Beyer Hugh, Holtzblatt Karen; „Contextual Design, Defining Customer-Centered Systems”; Academic Press; 1998
3. Cooper Alan; „About Face 3, The Essentials of Interaction Design”; Wiley Publishing, Inc.; 2007
4. Courage Catherine, Baxter Cathy; „Understanding Your Users, A practical guide to user requirements, Methods, Tools, & Techniques”; Elsevier Inc.; 2005
5. Kelley Tom; „Sztuka Innowacji”; MT Biznes sp. z o. o.; 2003
6. Krueger Richard A., Casey Mary Anne; „Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research”; Third Edition, Sage Publications; 2000
7. Nęcka Edward; „Trening twórczości”; Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne; 2005