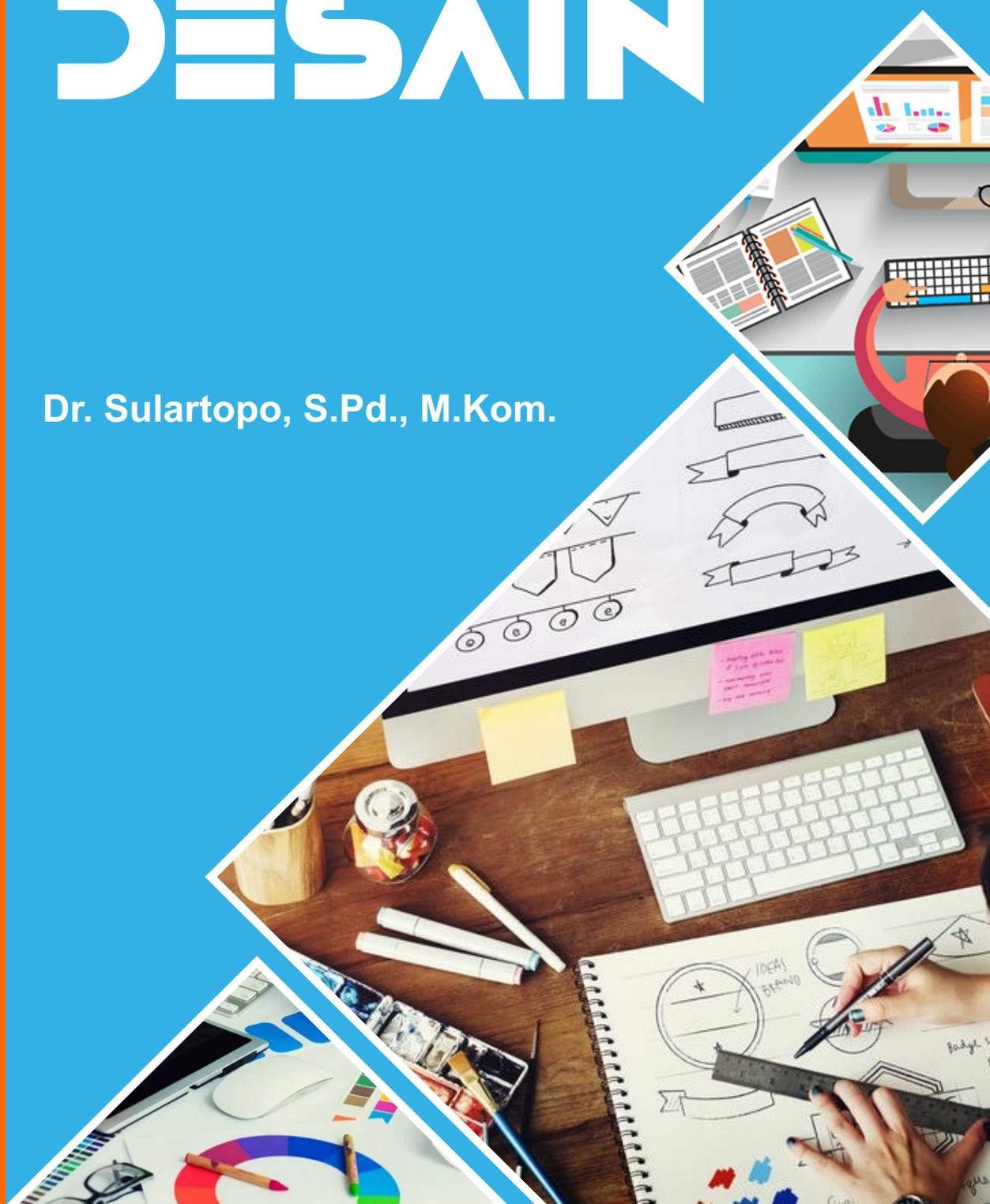




MANAJEMEN DESAIN

Dr. Sulartopo, S.Pd., M.Kom.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

MANAJEMEN DESAIN

Penulis :

Dr. Sulartopo, S.Pd., M.Kom

ISBN : 9 786235 734538

Editor :

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

Penyunting :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yunianto, S.Ds., M.Kom.

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin dari penulis

KATA PENGANTAR

Buku ini Saya mulai dengan pemahaman yang lebih baik tentang fase individu dari siklus *Design of Thinking*. Buku ini akan membantu Anda untuk memahami lebih lanjut tentang manajemen desain, dengan mengetahui bagaimana perjalanan desain yang melewati berbagai hal. Sebagai seorang desainer tentunya Anda harus menguasai peralatan yang dibutuhkan, dalam buku ini Anda akan disuguhkan berbagai alat dan keterampilan baru yang sangat penting untuk Anda pahami demi mendapatkan Inovasi dan strategi diberbagai hal. Dalam blok tematik “Transform”, Saya membahas cara terbaik untuk membentuk kondisi kerangka kerja dan bagaimana pandangan ke depan yang strategis untuk membantu Kita menciptakan visi yang lebih besar. Buku ini juga akan membawa Anda untuk memahami apa itu *Design of Thinking* dengan mudah melalui berbagai contoh event dengan perlengkapannya. Bagian “Desain Masa Depan,” akan berfokus pada kriteria desain dalam digitalisasi, desain ekosistem dan konvergensi pemikiran sistem dan pemikiran desain, serta opsi bagaimana menggabungkan analisis data dan pemikiran desain. Anda akan menguasai berbagai tool dan mengetahui seperti apa kebutuhan desain di masa depan.

Berbeda dengan buku lainnya, buku ini dapat dibaca dengan beberapa cara. Bab-bab akan saling membangun. Anda juga dapat memindai hal-hal yang Anda minati, seperti alat dan keterampilan baru untuk seorang desainer. Bagaimana cara mengasah keahlian Anda, dan membuat strategi desain yang diminati banyak pengguna karena saat ini dunia telah berubah. Tidak hanya kebiasaan konsumen, teknologi, dan tren lain yang mencabut bisnis yang pernah berkembang pesat, seluruh pasar bergeser dan muncul dari ketidakpastian dan sifat tidak terduga dari ekonomi jaringan saat ini. Jadi, bagaimana mereka bisa menemukan emas di beberapa tempat yang paling tidak mungkin? Selain keterampilan yang Anda miliki akan meningkat, Anda juga dapat menemukan banyak ide dan solusi yang akan menjadi inovasi dalam manajemen desain Anda, mengkombinasikan pemikiran desain dengan pemikiran sistem dan model hibrida, membuat prototipe walaupun berada di bawah tekanan, mendesain ekosistem bisnis menjadi kemampuan utama dalam struktur jaringan dan lainnya.

Pembelajaran berbasis masalah adalah pengalaman penting bagi banyak peserta dan siswa tidak hanya dalam kursus pemikiran desain. Mereka belajar bagaimana tim secara gesit dan radikal bekerja dan berjejaring dengan peserta lain dalam proses secara aktif memproses pernyataan masalah. Saat mencari peluang pasar besar berikutnya, pemikiran desain menawarkan pola pikir yang kuat. Pola pikir ini harus dikembangkan lebih lanjut dan dikombinasikan dengan pendekatan lain. Tidak ada satu ukuran yang cocok untuk semuanya—kita harus menemukan cara kita sendiri dan pola pikir yang sesuai untuk diri kita juga organisasi yang kita naungi. Dan terakhir, setelah Anda membaca buku ini Anda dapat membuat prototipe di bawah tekanan waktu dan uji sedini mungkin di dunia nyata, serta mengintegrasikan berbagai pemangku kepentingan dalam pengujian. Akhir kata semoga buku ini bermanfaat bagi para pembaca.

Semarang, April 2022

Penulis

Dr. Sulartopo M.Kom.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
BAB 1 DESAINER: 7 KETERAMPILAN PENTING	1
1.1 Ketidakpastian adalah Senjata Kita	1
1.2 Menghubungkan Inovasi Bisnis dan Strategi	2
1.3 Menciptakan Dampak	3
1.4 Desain Adalah Tentang Persiapan.....	4
1.5 Siapkan Lingkungan dan Ruang Anda	5
1.6 Fasilitas Utama	9
1.7 Mengelola Energi	10
1.8 Buatlah Visual	11
BAB 2 PERJALANAN DESAIN – POINT OF VIEW	15
2.1 Langkah Pertama Selalu yang Tersurat	15
2.2 Menciptakan Visi dengan 250 Orang	18
2.3 Apa yang Akan Mereka Tulis Tentang Anda	21
2.4 Visi Hack	22
2.5 Hack Bercerita	26
2.6 Observasi Utama	28
2.7 Kanvas Proposi Nilai untuk Merancang dan Memvalidasi Kerja Pelanggan	36
2.8 Pengantar Model Bisnis	41
2.9 Memahami Hack	43
2.10 Ide Perjalanan Desain	44
2.11 Ide Kanvas Model Bisnis Alat	52
2.12 Cerita Prototyping	61
2.13 Empat Pivot Berbeda	69
2.14 Eksperimen	74
2.15 Hack Validasi	80
2.16 Bekerja Dalam Tim Sama Pentingnya Seperti Bekerja Sebagai Tim	87
2.17 Pengantar Tingkat Kesiapan Investasi	90
BAB 3 MEMAHAMI DESIGN THINKING	95
3.1 Pendahuluan	95
3.2 Seperti Apa Siklus Design Thinking?	105
3.3 Membangun Empati dengan Pengguna	129
3.4 Bagaimana Menghasilkan Ide?	140
3.5 Pembuatan Prototype Cepat dan Kotor	143
3.6 Cara Membuat Prototype yang Baik	155

BAB 4 TRANSFORMASI ORGANISASI	168
4.1 Bagaimana Merancang Ruang dan Lingkungan Kreatif	168
4.2 Apa Manfaat dari Tim Interdisipliner?	173
4.3 Memvisualisasikan Ide dan Cerita	181
4.4 Digital Storytelling	197
4.5 Bagaimana Kita Mendukung Proses Fasilitasi?	200
4.6 Keterampilan Fasilitator	203
4.7 Metode Apa Yang Bisa Kita Gunakan Sebagai Fasilitator?	204
4.8 Kurva Progresi	215
BAB 5 DESAIN MASA DEPAN	218
5.1 Mengapa Pemikiran Sistem Membantu Memahami Kompleksitas?	218
5.2 Dimana dan Bagaimana Pemikiran Sistem dan Desain Secara Bersamaan?...	220
5.3 Cara Menerapkan Pemikiran Model Bisnis yang Ramping	224
5.4 Kembangkan Proposi Nilai	226
5.5 Desain Ekosistem Bisnis sebagai Paradigma Model Bisnis Terdistribusi	230
5.6 Memulai Transformasi Digital	245
5.7 Penggunaan CRM Sosial	257
5.8 Kata Penutup	269
Daftar Pustaka	273

BAB 1

DESAINER: 7 KETERAMPILAN PENTING

1.1 KETIDAKPASTIAN ADALAH SENJATA KITA

Desain pada dasarnya adalah tentang meningkatkan cara Anda melihat dunia. Ini adalah proses yang dapat dipelajari, dapat diulang, dan disiplin yang dapat digunakan siapa saja untuk menciptakan nilai yang unik dan berkualitas. Desain bukan tentang membuang proses dan alat yang Anda miliki, justru sebaliknya. Sama seperti desain yang memungkinkan pemula yang tak terhitung jumlahnya untuk membuat model bisnis dan pasar baru, desain juga akan membantu Anda memutuskan kapan penggunaan peralatan untuk mempelajari sesuatu yang baru, dan membuat keputusan (bisnis) yang lebih baik.

Yang terpenting, desain adalah tentang menciptakan kondisi di mana bisnis berkembang, tumbuh, dan berkembang dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan yang ada. Dengan demikian, bisnis yang lebih baik adalah bisnis yang mendekati masalah dengan cara baru yang sistematis, lebih fokus dalam melakukan daripada perencanaan dan prediksi. Bisnis yang lebih baik menggabungkan desain dan strategi untuk memanfaatkan peluang guna mendorong pertumbuhan dan perubahan di dunia yang tidak pasti dan tidak dapat diprediksi.

Menjadi Seorang Desainer

Desain dengan cepat menjadi salah satu dari kata-kata seperti "inovasi" yang memiliki arti berbeda untuk setiap orang, bisa menjadi kata benda, kata sifat, dan kata kerja. Desain pada akhirnya adalah pendekatan yang memberdayakan cara pandang dunia dan memicu kemungkinan baru untuk membuatnya lebih baik.

Desain adalah proses dan pola pikir, yang merupakan serangkaian praktik yang disengaja untuk membuka nilai baru yang berkelanjutan dari perubahan dan ketidakpastian. Hal ini memungkinkan individu dan organisasi untuk menjadi lebih fleksibel dan tangguh dalam menghadapi perubahan yang konstan. Sayangnya, sisi lain dari desain adalah di mana kita sering menemukan diri kita sendiri: berebut ketika perubahan tak terduga terjadi pada kita.

Pengulangan

Utama untuk desain dan peralatannya adalah sebuah proses berulang di mana desainer memulai dengan sudut pandang, keluar dan mengamati dunia untuk menginformasikan sudut pandang itu, membuat opsi, memvalidasi opsi tersebut, dan menjalankan opsi yang paling sesuai dengan peluang. Yang paling penting, desainer tidak pernah fokus hanya pada penskalaan eksekusi opsi yang dipilih. Desain terus menerus dan berulang; dibangun untuk menghadapi ambiguitas dan perubahan dalam jangka panjang.

Desain Adalah Pendekatan Disiplin Untuk Mencari, Mengidentifikasi, Dan Menangkap Nilai.

Desainer: 7 Keterampilan Penting

1. Semua hal Dimulai Dari Pelanggan.

Mengamati pelanggan untuk memahami apa yang mereka butuhkan akan memberi Anda wawasan baru tentang kebutuhan mereka. Anda harus mengajukan pertanyaan yang tepat untuk mendapatkan jawaban yang Anda cari.

2. **Berpikir Dan Bekerja Secara Visual**

Bekerja secara visual membantu Anda melihat gambaran yang lebih besar, mendapatkan kejelasan tentang topik yang kompleks, membuat jangkak visual untuk percakapan strategis Anda, dan terlibat dengan audiens Anda.

3. **Jangan Bekerja Sendirian**

Kumpulkan wawasan yang berbeda dengan bekerja sama. Menghubungkan otak di dalam ruangan dan di pasar Anda akan memungkinkan Anda untuk mengungkap peluang tersembunyi.

4. **Bercerita Dan Berbagi Pengalaman.**

Cerita memiliki awal dan akhir yang jelas, dan kemungkinan besar mereka memiliki pahlawan yang dapat dihubungkan dengan audiens Anda. Cerita keren akan menempel, akan diceritakan secara berulang oleh orang lain dan cerita itu akan menyebar.

5. **Sederhana.**

Ketika baru mulai, jangan mencoba membangun produk akhir. Jangan menambahkan fitur yang tidak menyelesaikan masalah.

6. **Buat eksperimen kecil dan pelajari masalahnya.**

Setiap iterasi dan percobaan kecil akan menghasilkan banyak wawasan baru yang berguna, karena seringkali realitas berbeda dari apa yang Anda asumsikan.

7. **Ketidakpastian**

Kecuali perubahan, tidak ada yang namanya kepastian dalam bisnis. Terima ini dan manfaatkan peluang dari ketidakpastian.

1.2 **MENGHUBUNGKAN INOVASI, BISNIS, DAN STRATEGI**

Jadi, sekarang Anda adalah seorang desainer yang telah dijiwai dengan tujuan merancang bisnis yang lebih baik. Seperti apa bisnis yang lebih baik itu? Dan, bagaimana cara merancang bisnis yang lebih baik? Banyak bisnis yang sudah ada dan mapan, terutama bisnis non-startup, hanya fokus untuk membawa produk ke pasar sambil mengurangi biaya dan meningkatkan margin. Dalam bisnis ini, strategi dijalankan secara linier: mempersiapkan; menjalankan.

Desainer, di sisi lain, selalu memikirkan pelanggan. Mereka mendekati orang dan masalah dari perspektif tertentu, yang diinformasikan oleh alat khusus desain seperti ideation, prototyping, dan validasi. Mereka menggunakan alat, keterampilan, dan pola pikir untuk mencari, merancang, dan menjalankan proposisi nilai dan model bisnis baru berdasar pada yang mereka pelajari. Desainer melakukan ini terus-menerus, berulang kali untuk mengungkap peluang dalam kabut ketidakpastian.

Bisnis

Dalam buku ini, Anda akan menemukan perjalanan desainer diwakili dengan cara baru. Sudut pandang Anda adalah pusat dari proses desain, yang selalu dipengaruhi dan diinformasikan melalui pemahaman, ide, pembuatan prototype, dan validasi, proses ini berulang. Jadi sekarang terjawab bahwa, bisnis yang lebih baik adalah bisnis yang menempatkan orang sebagai pusat dan menghubungkan alat desain, praktik, dan proses.

Untuk melakukan ini, Anda harus menggunakan ketelitian desain – menggunakan alat, keterampilan, dan pola pikir baru Anda – untuk memandu keputusan dan hasil bisnis daripada hanya mendorong pelaksanaan sehari-hari (bisnis seperti biasa). Dengan demikian, pilihan

Anda untuk masa depan akan menjadi lebih jelas; sebagai seorang desainer, Anda pasti akan mulai melihat peluang dalam kabut ketidakpastian.

Ada pencarian berkelanjutan untuk pelanggan baru, proposisi nilai, dan model bisnis – dengan eksekusi dan skala bisnis, ini adalah tugas seorang desainer, mempertimbangkan dan menguji opsi baru untuk pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis (berdasarkan desain).

Double Loop

Lingkaran ganda didasarkan pada pengamatan sederhana: setiap proyek, produk, perusahaan, perubahan, atau ide dimulai dengan sudut pandang, ini didasarkan pada fakta dan asumsi. Apa pun sudut pandang Anda, menggunakannya untuk menciptakan perubahan yang langgeng membutuhkan kerja dan gerakan menuju garis tujuan.

Double loop memperhitungkan sudut pandang Anda, sambil menambahkan ketelitian dan kontinuitas pada proses desain. Ini berarti sudut pandang Anda selalu diinformasikan oleh pemahaman, dan pemahaman itu akan memicu ide-ide baru yang selanjutnya akan meningkatkan sudut pandang Anda. Ide-ide tersebut dibuat prototype dan divalidasi untuk menguji dan mengukur keefektifannya yang gilirannya, akan menginformasikan sudut pandang Anda lebih jauh dan memungkinkan Anda untuk mengeksekusi ide-ide Anda dengan sukses.

Landskap Double Loop

Point Of View - Desain adalah manusia. Perjalanan yang Anda lakukan akan membantu menginformasikan sudut pandang Anda ke depan.

Memahami - Semua perjalanan desain dimulai dengan mempertimbangkan pelanggan, konteks, dan bisnis Anda. Memahami ini adalah utama untuk merancang sesuatu yang lebih baik.

Membentuk Pengertian - Tidak ada solusi tunggal yang tepat. Ideasi akan memungkinkan Anda dan tim Anda untuk membuka dan membangun ide satu sama lain.

Mempersiapkan - Desain adalah olahraga tim yang membutuhkan persiapan untuk dilakukan dengan baik.

Skala - Perjalanan desain bersifat iteratif, siklis, dan dirancang untuk skala dari proyek kecil hingga norma budaya di seluruh organisasi.

Prototype - Pada titik tertentu, ide-ide Anda harus melihat cahaya hari. Prototyping adalah tentang menghidupkan ide-ide Anda sehingga Anda dapat belajar darinya.

Mengesahkan - Ideas hanyalah pemikiran berdasarkan asumsi. Untuk memahami di mana letak nilai yang sebenarnya, Anda harus menguji ide-ide Anda dan mengukur hasilnya.

Tool - Sebagai seorang desainer, misi pertama Anda hanyalah untuk melangkah keluar dari kotak Anda dan mengamati dunia dan pelanggan Anda dalam keadaan alami mereka. Jangan sampai pada hal ini dengan prasangka tentang apa yang pelanggan Anda coba capai atau bagaimana dunia diatur. Hanya menonton dan mendengarkan. Alat pertama berasal dari keterampilan yang sudah kita miliki – observasi. Kapan terakhir kali Anda mundur dan hanya melihat dan mendengarkan pelanggan Anda? Cobalah. Kita yakin Anda akan mempelajari sesuatu yang baru.

1.3 MENCIPTAKAN DAMPAK

Saat Anda menonton dan mendengarkan, mulailah mencari pola dari tindakan, peristiwa, atau kejadian yang menarik dan tidak terduga. Ini menciptakan umpan untuk anekdot yang dapat Anda gunakan untuk menarik manajer Anda atau anggota tim lainnya ke *Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)*

dalam cerita manusia di balik produk Anda. Jika Anda belum pernah menggunakan anekdot dan cerita pelanggan yang sebenarnya dalam presentasi, kita dapat memberi tahu Anda bahwa Anda akan mendapat kejutan besar. Semua orang menyukai cerita daripada data, mereka akan lebih tertarik dan berinvestasi.

Tool Desain Yang Bermanfaat

Pertama, gunakan alat observasi. Ini termasuk alat yang membantu Anda menangkap keinginan, kebutuhan, rasa sakit, dan ambisi orang. Anda juga dapat menambahkan sabuk Anda untuk pertanyaan dan pembesaran masalah. Selain alat observasi, alat desain lainnya termasuk alat ide, prototype, dan alat validasi, serta alat pengambilan keputusan. Konsep-konsep ini mungkin cukup akrab bagi orang lain di tim Anda yang telah merancang untuk sementara waktu. Tapi, tidak masalah. Kita telah menyertakan berbagai alat yang sangat berguna dalam buku ini untuk membantu Anda membawa desain bisnis ke tingkat berikutnya. Saat Anda menjadi lebih nyaman menggunakan beberapa alat ini, Anda pasti akan melihat bahwa alat lama Anda menjadi tambahan atau cadangan. Anda juga dapat memasang alat lama Anda dengan alat (desainer) baru Anda untuk saling melengkapi. Misalnya, Anda dapat menggunakan data pasar untuk mendukung anekdot yang Anda kumpulkan di lapangan. Bayangkan kemungkinannya! Utamanya di sini adalah Anda memulai dari yang kecil dan perlahan-lahan mengembangkan penguasaan alat dan praktik baru yang pada awalnya mungkin terasa tidak nyaman untuk digunakan. Jangan khawatir, setelah Anda menggunakan alat desainer Anda beberapa kali, itu akan menjadi lebih mudah dan nyaman untuk digunakan. Dan, melalui kacamata berwarna desain baru Anda, kita yakin bahwa Anda akan mulai melihat dunia dengan cara yang benar-benar baru.

Belum Ada Tool Culture

Akuntan, dokter, dan ahli bedah dilatih untuk menggunakan alat, pelaku bisnis dilatih dengan baik untuk operasi. Mereka pikir mereka dapat berinovasi, tetapi mereka tidak memiliki keterampilan dan alat yang tepat untuk melakukannya. Sementara Apple dan Amazon terus-menerus menemukan kembali model bisnis mereka dan berhasil melakukannya, perusahaan lain tidak berdaya. Struktur perusahaan tradisional mereka bertentangan dengan proses desain dan inovasi. Itu tidak ada dalam P&L siapa pun sehingga mereka tidak peduli. Tentu, perusahaan berinovasi produk mereka. Tetapi mereka mengalami kesulitan melampaui inovasi produk dan R&D tradisional. Saat ini semakin banyak sekolah bisnis yang mengajarkan inovasi model bisnis serta alat untuk desain dan inovasi. Saya bersemangat untuk mempelajari lebih lanjut tentang bagaimana orang lain mengembangkan dan menggunakan alat untuk desain, inovasi, dan strategi sebagai penggerak baru bisnis.

Setiap Perjalanan Dimulai Dengan Persiapan

Baik Anda akan melakukan perjalanan eksplorasi untuk memahami pelanggan Anda atau merancang model bisnis baru untuk masa depan Anda, persiapan adalah utamanya. Tak mungkin Anda akan pergi berperang tanpa mempersiapkan taktik atau peralatan terlebih dahulu bukan?. Demikian juga, Anda harus bersiap sebelum meluncurkan inisiatif desain.

1.4 DESAIN ADALAH TENTANG PERSIAPAN

Proses perancangan membutuhkan persiapan agar dapat berjalan dengan baik. Anda harus bersiap untuk mengamati dan memahami pelanggan, bisnis, dan konteks Anda. Anda harus bersiap untuk membuat ide, membuat prototype, dan memvalidasi. Intinya, agar mencapai kesuksesan Anda harus mengatur diri Anda dan tim, Anda harus mempersiapkan

tim Anda untuk perjalanan ke depan, mempersiapkan lingkungan Anda untuk pekerjaan yang akan datang, dan mempersiapkan alat Anda sehingga Anda akan mendapatkan hasil terbaik dari semua orang.

Siapkan Diri Anda Untuk Sukses

Proses desain mungkin berbeda dari banyak proses lain yang biasa Anda lakukan. Pertama, ini tidak benar-benar linier; memiliki siklus dan berulang. Ini tentang merangkul ketidakpastian. Tidak semuanya dapat direncanakan atau dikendalikan. Ini juga merupakan olahraga tim secara penuh. Tim yang meluangkan waktu untuk mempersiapkan dengan sungguh-sungguh sering kali menikmati hasil yang jauh lebih baik. Desain juga membutuhkan ruang fisik untuk bekerja, bukan hanya orang yang membungkuk di depan komputer. Orang-orang yang merancang bisnis dengan lebih baik akan membutuhkan ruang untuk membuat ide, membuat prototype, dan memvalidasi. Ini juga mengharuskan Anda menggunakan alat baru, yang juga memerlukan persiapan untuk mencapai hasil terbaik. Last but not least, desain mengharuskan Anda terbiasa dengan cara kerja baru dan struktur proyek baru. Ini bukan tentang perencanaan, ini tentang memaksimalkan peluang hasil positif dan memberdayakan orang lain untuk membuat perubahan nyata. Ada hal-hal yang dapat Anda kendalikan dan hal-hal yang tidak dapat Anda kendalikan. Atur diri Anda dan tim Anda untuk sukses dengan mengendalikan apa yang Anda bisa; jangan biarkan segala sesuatunya terjadi secara kebetulan.

Cari Pemberontak

Ketika datang ke pertanyaan besar berbulu atau inisiatif, kebanyakan dari kita tidak mau mengambil lompatan dan mencoba sesuatu yang baru untuk mencapai hasil yang kita impikan. Untuk melakukan ini, kita membutuhkan seorang pemberontak. Seorang pemberontak adalah seseorang yang bersedia untuk berdiri dan mengumumkan bahwa waktunya telah tiba untuk mengambil pendekatan baru untuk memecahkan masalah atau menjawab pertanyaan. Orang ini memiliki kemampuan untuk mengukir waktu dan perantara sumber daya untuk perjalanan desain. Pemberontak adalah orang yang akan bertahan dan memastikan bahwa Anda dapat mencoba sesuatu yang baru sebelum kembali ke cara lama dalam melakukan sesuatu.

1.5 SIAPKAN LINGKUNGAN DAN RUANG ANDA

Persiapkan Cara Anda Bekerja (Bersama)

Alat seperti skenario akan membantu Anda merancang rapat (atau merancang sprint) untuk memaksimalkan waktu bersama. Artefak visual seperti *Customer Journey* dan *Business Model Canvas* akan membantu tim Anda mengadakan percakapan strategis yang lebih terfokus. Meluangkan waktu untuk memikirkan bagaimana Anda akan menggunakan alat ini akan membantu Anda memaksimalkan nilainya. Ini bukan kerja keras – tetapi ini penting.

Tips: Tidak sembarang tim akan melakukannya. Orang-orang di tim desain Anda pasti ingin berada di sana. Jika tidak, mereka akan mendorong bisnis seperti biasa

Jadi, Di Mana Anda Harus Mulai?

Berpikirlah secara luas, tetapi bersiaplah untuk memulai dari yang kecil! Kebanyakan orang mendekati proyek besar dan proses baru dengan mencari komitmen dari dewan atau komite eksekutif. Ini baik-baik saja dan mungkin berhasil dalam beberapa kasus. Desain tidak memerlukan hasil tertentu. Sebaliknya, ini tentang perjalanan, temuan yang Anda peroleh di sepanjang jalan, dan opsi yang Anda buat dan validasi. Dengan mengingat hal itu, berikut adalah beberapa cara orang lain memulai perjalanan desain mereka.

Berikut Ini Beberapa Cara Orang Lain Memulai Perjalanan Desain Mereka.

Tentu saja, Anda juga bisa mulai langsung. Jika Anda memutuskan untuk mengambil rute itu, mintalah anggaran untuk melatih tim Anda dalam pemikiran desain untuk strategi dan inovasi. Apakah ada selera untuk desain di organisasi Anda atau tidak, kolega Anda pasti akan mengembangkan keterampilan dan melakukan perjalanan yang memberikan hasil bisnis yang lebih baik.

Temukan Percikan Anda

Perubahan dimulai dengan percikan. Sesuatu di dunia berubah, dan seseorang bereaksi terhadap perubahan itu. Baik itu untuk diri sendiri atau perusahaan Anda, untuk memulai perjalanan desain Anda, Anda memerlukan alasan untuk melakukan perjalanan tersebut.

Temukan Duta

Bisnis seperti biasa tidak meninggalkan banyak ruang untuk proses desain jika Anda tidak memiliki duta besar di pihak Anda. Sosialisasikan ide Anda dengan beberapa calon duta besar. Jika Anda mendapatkannya, perjalanan Anda akan jauh lebih lancar.

Rekrut Tim Yang Tepat

Desain bukanlah perjalanan yang harus dilakukan sendirian. Sukses dalam desain datang ketika sebuah tim orang berada di dalamnya bersama-sama dan secara kolektif dipaksa untuk melihat prosesnya. Anda akan memerlukan berbagai sudut pandang, keterampilan, dan jaringan yang baik untuk dimanfaatkan. Bangun tim Anda dengan pemikiran ini dan Anda tidak akan salah.

Naikkan Semua Perahu

Atur kursus pelatihan yang ditargetkan (bukan generik) dan bawalah pemimpin pemikiran untuk membantu memicu minat pada inovasi model bisnis atau desain strategi. Kursus dan kelas master adalah cara yang bagus untuk mempelajari cara kerja baru sambil membiasakan diri dengan seperangkat alat, keterampilan, dan pola pikir baru. Anda akan belajar tentang organisasi lain yang telah berhasil menggunakan desain. Gunakan wawasan ini untuk mengevaluasi di bagian mana dan bagaimana Anda dapat memperkenalkan desain lebih lanjut ke dalam organisasi Anda.

Lokakarya Desain

Selenggarakan lokakarya desain yang berfokus pada inovasi atau strategi model bisnis untuk membenamkan diri Anda dalam proses desain dan menentukan tujuan Anda dan tim Anda untuk menciptakan hasil nyata bersama-sama. Ini bisa berupa desain visi, model bisnis, atau proposisi nilai untuk konsep baru.

Temukan Pelanggaran Anda

Pilih salah satu produk atau layanan Anda yang saat ini sedang dijajakan untuk menghasilkan pendapatan (atau laba). Jalankan lokakarya dengan tim yang beragam untuk menghasilkan ide model bisnis baru.

Keluar Dari Gedung

Keluar dari gedung dan bicara dengan pelanggan untuk memahami apa yang penting bagi mereka. Apa yang mereka katakan? Apa yang mereka pikirkan? Presentasikan temuan Anda kepada tim di organisasi Anda.

Temukan Duta Anda

Mempersiapkan tim kecil adalah satu hal penting. Mempersiapkan perusahaan besar adalah hal lain. Jadi, bagaimana cara terbaik Anda dalam mempersiapkan perjalanan inovasi

sebagai perusahaan mapan? Kita bertanya kepada organisasi seperti Toyota bagaimana mereka memelihara dan mendukung budaya inovasi dan pemikiran desain.

Takeaway terbesar mereka adalah: untuk mempersiapkan inovasi dan pemikiran desain, perusahaan harus mengidentifikasi pengguna juara alat desain, seperti *Model Business Canvas*, kanvas visi, dan alat yang berpusat pada manusia lainnya. Sang juara, atau duta besar, harus mahir dalam pendekatan "ramping" untuk desain dan pengembangan dan membawa serta pola pikir seorang desainer setiap saat. Tidak ada masalah yang terlalu besar atau terlalu kecil untuk para duta besar ini.

Ketika tujuan Anda adalah untuk menskalakan desain di seluruh organisasi Anda, sangat penting untuk menemukan dan melatih lebih dari satu duta. Faktanya, Anda harus membuat pasukan duta besar yang akrab dengan dan bersemangat dengan cara kerja baru. Mereka perlu mengadopsi dan membantu menyebarkan pendekatan desain ke bisnis dengan melakukan lebih dari yang mereka bicarakan.

Siapkan Tim Anda

Anda tidak akan memenangkan pertandingan sepak bola dengan 11 striker atau pertandingan sepak bola dengan hanya quarterback. Hal yang sama berlaku untuk bisnis. Baik Anda mencoba untuk menang dalam olahraga atau bisnis, sangat penting untuk mempekerjakan pemain dengan berbagai keterampilan (dan kekuatan super) – tim harus multidisiplin

Membangun Tim Multidisiplin

Tim yang ideal akan mampu menangani berbagai tugas. Butuh seseorang untuk menulis proposal? Tambahkan orang tersebut ke tim. Bagaimana dengan seseorang yang mendesain pitch deck? Dan mungkin kita membutuhkan pembuat kode, Anda mendapatkan gambarnya. Semakin banyak sudut pandang yang dibawa tim di meja, semakin banyak opsi yang dapat dihasilkan tim. Tidak ada satu solusi yang tepat dalam desain, bisnis, atau lainnya.

Temukan Suspek Yang Tidak Biasa

Jika setiap anggota tim memiliki pengalaman hidup, keterampilan, pengetahuan, dan sudut pandang yang sama persis, rentang pilihan yang akan mereka pilih sangat sempit. Untuk menghindarinya, rancang tim Anda dengan untuk memasukkan orang-orang dari departemen yang berbeda – dan dengan tingkat keterampilan, latar belakang, budaya, dan pola pikir yang berbeda.

Peran: Ini Bukan Di Kartu Bisnis Anda

Ketika Anda melihat kartu nama, apa yang Anda lihat di bawah nama orang tersebut? Kemungkinan sebuah gelar, dan gelar itu kemungkinan besar bukan peran orang itu. Peran menggambarkan tanggung jawab yang diambil seseorang, baik secara formal maupun informal, sebagai bagian dari tim. Mereka memainkan peran sentral dalam menyelesaikan sesuatu. Peran, bukan gelar. Penting bagi setiap anggota tim untuk memiliki desain, baik saat mengerjakan desain maupun saat menyampaikan ide kepada pemangku kepentingan lainnya. Merancang peran yang tepat membantu anggota tim memahami bagaimana dan di mana mereka dapat berkontribusi terbaik untuk hasil akhir. Peran yang dimainkan orang dalam tim desain Anda akan bervariasi dari duta besar hingga penjualan, dan dari pemikir visual hingga insinyur. Sama seperti Anda sengaja merancang siapa yang ada di tim, Anda juga perlu merancang peran yang dimainkan orang di tim itu. Ketika tim Anda tidak mengetahui permainannya, Anda tidak dapat mencetak gol.

Waktu yang Tepat untuk Membuat Tim

Saat mempertimbangkan tim desain Anda, penting bagi Anda untuk mengumpulkan orang yang tepat, dengan sikap dan posisi yang tepat. Anda akan membutuhkan tim ini untuk lokakarya desain, curahan pendapat, dan kerja lapangan: ketika Anda harus keluar dari kantor untuk memahami apa yang diinginkan, dibutuhkan, dan dilakukan pelanggan Anda. Anda harus membentuk tim untuk merancang dan memproduksi prototype.

Tidak seperti di kebanyakan pengaturan perusahaan, jangan membentuk tim untuk sebuah proyek atau untuk sekadar bergabung dalam rapat atau diskusi. Jangan membentuk tim untuk terlibat dalam perencanaan jika tim yang sama tidak akan terlibat dalam proses desain. Jangan membentuk tim untuk komunikasi proyek, karena itu adalah fungsi dari fasilitator. Tujuan tim desain Anda adalah melakukan, membuat, mempelajari, dan memberikan hasil

Siapkan Lingkungan Anda

Desain bukanlah bisnis seperti biasanya. Ruang yang dirancang oleh tim Anda harus dapat menangani cara kerja yang baru.

Ruang Untuk Manusia

Jika desain adalah olahraga kontak, maka lingkungan tempat Anda bermain harus mampu menangani interaksi tim yang sering terjadi. Desain bukan tentang rapat, duduk, berbicara, dan meninggalkan rapat untuk kembali ke email. Ini tentang berdiri, berinteraksi, menulis di sticky note, pergi keluar, menghitung angka bersama, dan berkumpul untuk memperbarui satu sama lain sebelum melakukannya lagi.

Lingkungan desain terbaik memperhitungkan bagaimana orang berinteraksi – tidak hanya saat mereka duduk, tetapi juga saat mereka berdiri, mengevaluasi kanvas di dinding. Lingkungan ini menyisakan ruang untuk bekerja sama dan mempresentasikan konsep. Lingkungan desain terbaik didedikasikan untuk proyek tertentu, sehingga semua artefak desain dapat dibiarkan apa adanya, memungkinkan tim untuk melacak kemajuannya dengan cepat.

Dasar Rumah

Bagaimanapun Anda mempersiapkan lingkungan Anda, tujuan Anda adalah menciptakan basis rumah di mana tim Anda dapat berkreasi, menyerap informasi, dan melakukan diskusi yang bermakna tentangnya. Jika memungkinkan, rancang ruang perang: ruang fisik di perusahaan Anda tempat orang dapat bertemu, bekerja, dan melihat kemajuan secara visual. Atau, Anda dapat mendesain ruang pop-up sementara yang dapat dimasukkan dan keluar dari ruangan secara efisien. Anda akan melihat tim mulai bekerja dan berpikir secara berbeda.

- **Tempat Untuk Berjuang** - Harus ada tempat untuk berkumpul untuk memikirkan dan mendiskusikan ide-ide baru.
- **Dapatkan Cukup Ruang** -Apakah ruangan memiliki kapasitas untuk menampung seluruh tim Anda dengan nyaman saat duduk maupun bergerak?
- **Ruang Dinding** - Setiap lingkungan desain harus memiliki ruang dinding yang cukup untuk menggantung atau menempelkan artefak, seperti kanvas dan sketsa.
- **Furnitur Serbaguna** - Anda harus dapat mengatur ulang meja dan kursi di dalam ruangan untuk memfasilitasi berbagai mode kerja.

- **Peralatan** - Apakah Anda memiliki semua alat yang diperlukan untuk desain: sticky note, kertas, spidol, kanvas, dll.?
- **Lanjutkan** -Idealnya, artefak Anda harus ditinggalkan di ruangan selama proyek Anda. Saat Anda bergerak di sepanjang perjalanan desain Anda, ruang perang Anda (harus) menjadi jantung dari kemajuan.

1.6 FASILITASI UTAMA

Perjalanan desain adalah tentang persiapan, dan tugas fasilitator adalah membuat persiapan itu dan perjalanan ke depan menjadi mudah bagi semua orang yang terlibat. Fasilitator yang terampil adalah pembawa acara sekaligus penjaga cahaya – energi dan intensionalitas di dalam ruangan. Terserah fasilitator untuk membantu tim mencapai hasil yang diharapkan secara efisien dan efektif — *CFO Lini Bisnis Emmanuel Buttin, BNP Paribas*

Pembawa Acara

Fasilitator (Anda atau orang lain) harus menjalankan rapat sesuai dengan skenario sambil juga menyediakan ruang bagi tim untuk berdiskusi dan membuat keputusan di sepanjang jalan, selalu sadar akan waktu (dan perlu sering istirahat, kopi, dan makanan). Fasilitator juga harus menangkap (atau memilih juru tulis untuk menangkap) sudut pandang, ide, dan poin keputusan yang menonjol di sepanjang jalan. Tentu saja, ada banyak cara untuk melakukan ini. Menggunakan papan tulis, papan tulis, atau bagan berlipat, Anda dapat menangkap poin-poin singkat tentang apa yang telah dikatakan.

Menjadi Fasilitator

Jika Anda ingin menjalankan proses desain pada strategi dan inovasi dengan lancar, terlibat dengan anggota tim Anda, dan mengembangkan peluang kepemimpinan, Anda memerlukan keterampilan fasilitator. Semakin banyak Anda tahu tentang bagaimana merancang dan menjalankan proses pembelajaran yang baik, semakin banyak anggota tim akan merasa diberdayakan tentang ide dan partisipasi mereka sendiri. Mereka akan mengambil kepemilikan dan tanggung jawab, menghasilkan hasil yang lebih baik.

1. Belajar Mengelola Energi

Fasilitasi yang pertama dan terpenting adalah tentang pengelolaan energi. Untuk memaksimalkan hasil, tim harus merasa berenergi. “Energi”, dalam hal ini, menggambarkan seberapa bersedia dan mampu orang tersebut untuk berkontribusi. Energi “baik” membantu proses tersebut. Sebuah diskusi pada waktu yang tepat melakukan hal itu. Tetapi, adakan diskusi pada waktu yang salah, dan kelelahan akan segera muncul. Keterampilan inti fasilitator adalah mengatur keseimbangan antara masuk ke dalam ilalang dan membangun energi.

2. Lebih Dari Sekedar Rapat

Fasilitasi bukan sekadar memfasilitasi diskusi atau pertemuan; ini tentang memfasilitasi seluruh proses. Anda harus menjadi dalang dari operasi tersebut. Ini bukan tentang menjadi benar; ini tentang menjadi efektif dalam cara Anda membantu tim dengan merancang dan mengelola proses. Fasilitasi adalah tentang lingkungan, informasi, jaringan, tim, dan energi. Ini termasuk mengomunikasikan setiap langkah yang akan diambil tim, serta janji yang dibuat.

3. Pakai Topi Yang Tepat diwaktu yang Tepat

Ada saat-saat dimana suasana benar-benar optimis atau kritis. Misalnya, karena ide adalah tentang penciptaan dan perluasan ide 90% dari waktu dan evaluasi dan pemilihan 10% dari waktu, akan sangat penting untuk setiap orang di tim mengenakan topi optimis mereka setidaknya 90% dari waktu yang mereka miliki selama pembuatan ide.

Tetapi ketika saatnya untuk evaluasi dan seleksi, tidak apa-apa bagi semua orang untuk memakai topi kritis mereka. Dan kedua kasus tersebut merupakan tugas fasilitator untuk memastikan bahwa optimisme dan kritisisme diterapkan di tempat dan waktu yang tepat dalam perjalanan.

4. Fasilitasi Visual

Kata yang diucapkan tidak berwujud. Apa yang dikatakan lima menit yang lalu hanya ada dalam ingatan. Hal ini mendorong peserta untuk mengulangi argumen mereka berulang-ulang. David Sibbet, pelopor fasilitasi visual, menemukan bahwa dengan menangkap argumen pada flip chart besar, cukup besar untuk dibaca semua peserta, kebutuhan akan pengulangan menghilang. Ambil spidol dan tuliskan apa yang telah dikatakan, untuk memungkinkan diskusi berlanjut.

1.7 MENGELOLA ENERGI

Manajemen Waktu

Proses desain sengaja dirancang dengan mempertimbangkan waktu. Saat Anda membidik suatu tujuan, Anda melakukannya dengan memperhatikan tanggal dan waktu tertentu; Anda tidak akan membayangkan atau memvalidasi selamanya. Sebagai fasilitator, tugas Anda adalah mengatur waktu proses. Untuk menjaga semua orang pada halaman yang sama saat Anda bekerja bersama, buat agenda menggunakan bagan dan spidol permanen besar, dan tempel (atau rekatkan) ke dinding. Ikuti waktu dan jangan lewatkan waktu istirahat. Anda akan menemukan bahwa ketika orang lebih terbiasa dengan struktur ini, mereka akan memberikan hasil yang lebih baik bersama-sama.

Rincian Vs. Gambaran

Meskipun selalu ada pemikir besar dan pemikir strategis dalam kelompok, paling sering, orang yang sama yang berpikir besar dan strategis juga terjebak dalam lumpur pepatah dari mesin pelaksanaan operasional saat ini. Tentu saja, penting untuk memiliki orang-orang seperti ini. Namun, hal ini seringkali menjadi tantangan bagi fasilitator untuk mengarahkan tim maju ke perairan pilihan strategis yang luas.

Hal ini terutama berlaku di perusahaan besar, di mana ada keseimbangan yang konstan antara "mari bertindak" dan "pastikan kita bertindak berdasarkan hal yang benar." Hal ini menuntut fasilitator dan peserta untuk dapat melompat cepat antara gambaran besar dan detail. Ini adalah salah satu alasan mengamankan tim inti, menyetujui piagam, dan bersikap transparan selama proses desain sangat penting. Di sinilah fasilitasi yang sebenarnya terjadi!

Tip! Gunakan Tekan Dan Tarik Untuk Mengelola Energi

Manajemen Waktu

Trik terbaik untuk manajemen waktu adalah menempatkan peserta yang bertanggung jawab menjaga waktu. Mereka akan mulai bekerja untuk menjadi efisien.

- **Push** - Tindakan yang mendorong: masuk ke dalam kelompok, memasukkan kata-kata ke mulut orang, membuat kelompok melompati rintangan dan struktur formal, dan berdebat.
- **Pull** - Tindakan yang menarik: mundur selangkah, tidak segera mendapat jawaban, diam, dan mengajukan pertanyaan yang jujur dan terbuka.
- **Memegang Penanda** - Memegang penanda berarti Anda memiliki kekuatan untuk membingkai diskusi dan melanjutkan – argumen dicatat dan tidak perlu diulang.

1.8 BUATLAH VISUAL

Kita sebagai manusia adalah makhluk visual dan spasial. Untuk benar-benar memiliki dampak dalam meringkas diskusi dan poin keputusan sehingga mereka akan diingat selamanya dan tangkap apa yang telah dikatakan (setidaknya sebagian) secara visual.

Pepatah mengatakan bahwa "sebuah gambar bernilai seribu kata" tidak pernah lebih benar daripada ketika Anda mencoba merekam dan memutar ulang konteks penting dari rapat atau sprint desain. Bonus tambahan memegang pena adalah membantu Anda tetap menjadi pusat perhatian di papan tulis, flip chart, atau dinding. Selain itu, hanya dengan meninjau gambar memungkinkan Anda untuk memutar ulang seluruh percakapan tanpa kata-kata tertulis di halaman. Apa pun yang Anda putuskan, yang penting di sini adalah Anda menangkap momen dan keputusan yang mengarah pada hasil

Siapkan Bagaimana Anda Bekerja Bersama

Anda telah membentuk tim dan mengamankan lingkungan untuk bekerja bersama. Sekarang saatnya untuk benar-benar bekerja sama, secara efisien dan efektif. Untuk mencapai hasil terbaik sebagai tim sambil terus berada di halaman yang sama, Anda memerlukan beberapa alat desain.

Pentingnya Desainer

Ada alasan yang sangat bagus mengapa desainer dan tipe kreatif membawa sticky note dan spidol permanen besar. Sticky note dapat dibuang, aditif, menempel pada apa saja, dan memiliki nilai tambah karena dibatasi oleh ukuran, sementara spidol permanen, jadi ya permanen, dan membuat apa yang diwakili pada setiap sticky note lebih mudah dibaca. Tumpukan masing-masing alat ini kepada semua orang dan biarkan ide-ide terbang. Pada akhir hari Anda harus memiliki dinding ide dan lantai yang ditumpuk tinggi dengan awal yang setengah-setengah. Anda mendapatkan poin bonus untuk membuat semua orang menggambar sudut pandang mereka (secara visual) pada sticky note.

Bingkai Pembahasan Menggunakan Kanvas

Di beberapa bab buku ini, Anda akan menemukan kanvas, seperti Kanvas Model Bisnis, Kanvas Proposisi Nilai, serta lainnya yang dapat digunakan untuk membuat visi, bercerita, memvalidasi, dll. Artefak visual ini akan membantu memicu percakapan menarik saat membingkai diskusi-diskusi berikutnya.

Alat-alat ini bukanlah alat untuk diisi dan disingkirkan. Sebagai alat desain penting, kanvas yang disediakan di sini juga hidup, catatan pernapasan yang mendokumentasikan perjalanan desain Anda. Saat Anda memasang orang, sticky note, spidol, dan sketsa, proses desain tidak hanya akan lebih cepat dan mudah, Anda juga akan mendapatkan hasil yang jauh lebih baik dan belajar berbicara dalam bahasa bersama yang baru.

Rapat Melalui Screen Play (Dari Layar)

Rapat telah menjadi kebiasaan (buruk) bagi sebagian besar organisasi besar. Bahkan, kebiasaan ini meluas ke cara kita bekerja: kita duduk di belakang meja kita bekerja secara independen dari orang lain, mengirim banyak email, membuat beberapa panggilan telepon, dan ketika kita tidak duduk di depan meja kita maka kita sedang rapat.

Rapat tidak selalu buruk, tapi sangat sering dilakukan, dan semua itu hanya direncanakan – tidak dirancang. Sebaliknya, tidak ada yang benar-benar terjadi pada rapat yang kita hadiri. Tidak ada struktur yang jelas, dan apa tujuan rapat tersebut? Siapa yang ada di ruangan? Bagaimana kita memastikan bahwa kita menyelesaikan sesuatu dalam slot waktu ini? Bagaimana kita tahu apa yang diharapkan dalam pertemuan ini? Pertanyaan-pertanyaan itu jarang ditanyakan – dan selama ini, kita memiliki ruangan yang penuh dengan orang yang membuang-buang waktu, sumber daya, dan energi.

Tip! Adakan rapat jalan-jalan. Saat berjalan atau berdiri, tidak hanya tubuh lebih banyak bergerak, tetapi juga pikiran. Jauh lebih sulit untuk berlarut-larut dalam pertengkaran saat Anda mobile.

Terlebih lagi, menggunakan rapat untuk berbagi informasi juga membuang-buang waktu. Pertemuan lebih sering bersifat sosial dan politik. Kita merasa tidak enak jika kita mengecualikan rekan kerja saat mengirim undangan rapat. Alih-alih memikirkan siapa orang yang tepat untuk berada di ruangan itu, kita memikirkan siapa yang tidak ingin kita singkirkan. Tidak memiliki orang yang tepat di dalam ruangan – atau memiliki terlalu banyak orang di dalam ruangan – menyebabkan kemajuan yang lambat. Ini membuang-buang waktu semua orang.

Utama pertemuan yang baik – dan bahkan lokakarya yang lebih baik – adalah membuat skenario. Jangan bingung dengan agenda, skenario yang merinci siapa yang akan mengerjakan apa dan kapan. Terutama, ini akan membantu Anda merancang pertemuan berdasarkan hasil yang ingin Anda capai.

Layar Screen Tool

Seperti halnya dalam pembuatan film, skenario menyediakan cara yang efisien dan efektif untuk merancang sebuah pertemuan. Semakin teliti skenarionya, semakin baik pertemuannya.

Inilah Alat Desain Fasilitasi Anda

Skenario membantu Anda merancang pertemuan atau lokakarya dan membagikannya dengan pemangku kepentingan dan fasilitator utama. Skenario yang dirancang dengan baik memungkinkan Anda memperoleh kejelasan tentang apa yang dapat dilakukan selama lokakarya untuk membuat keputusan tentang waktu, kegiatan, dan topik yang akan dibahas. Yang terpenting, skenario adalah alat visual untuk membantu Anda mendesain hasil sambil mengelola semua informasi dalam satu dokumen sederhana.

Desain Untuk Fleksibilitas

Salah satu kesalahpahaman adalah bahwa skenario adalah tetap dan karena itu tidak fleksibel. Itu tidak benar. Skenario harus dibuat bersama dengan tim inti untuk membantu setiap orang merancang pertemuan atau lokakarya yang berorientasi pada hasil. Dengan cara ini, skenario sebenarnya akan membantu Anda menjadi fleksibel.

Selain itu, ketika Anda mendesain skenario Anda dalam blok waktu/kegiatan, ini memungkinkan Anda untuk beralih ke blok baru jika terjadi hal yang tidak terduga, seperti keterlambatan karena kemacetan lalu lintas, dll.

- **Lakukan lebih awal** - Pastikan untuk tiba setidaknya satu jam sebelum lokakarya dimulai untuk memastikan semuanya berfungsi, bahwa ada kopi dan air yang tersedia, dan untuk menguji wifi dan proyektor.
- **Agenda, Peran, Aturan** - Selalu mulai dengan agenda, peran, aturan, dan hasil. Sepakati ini dengan tim.
- **Slot Waktu** - Durasi minimum untuk menjadwalkan adalah 15 menit, tetapi sebaiknya bekerja dalam peningkatan 30 menit.
- **Visi Strategis** - Anda dapat merancang visi strategis. Untuk info lebih lanjut lihat bagian visi di Point of View.
- **Coffee break** - Jangan pernah melewatkan rehat kopi. Dan ya, mereka benar-benar membutuhkan waktu 30 menit. Orang butuh istirahat!
- **Kemas** - Sebagai penutup, kembali ke tujuan dan pastikan semuanya tercakup.
- **Lembar Panggilan** - Buat lembar panggilan dengan orang-orang terpenting yang dibutuhkan sepanjang hari. Berhati-hatilah untuk berteman dengan orang-orang teknis lokasi – mereka dapat menyelamatkan hari Anda.
- **Pemeriksaan Lokasi** - Selalu periksa lokasi sebelum Anda menjalankan bengkel di sana. Kejutan yang tidak menyenangkan akan merusak hasil sesi Anda.
- **Tool Team Piagam** - Sekarang setelah Anda menempatkan semua tersangka yang tidak biasa dan karakter yang beragam ini bersama-sama dalam satu ruangan, bagaimana Anda akan menyetujui tujuan, harapan, dan nilai Anda? Dan bagaimana Anda akan menghadapi situasi yang menantang? Rancang piagam tim bersama!
- **Tanda Tangani Piagam** - Anda tidak selalu bisa memutuskan dengan siapa Anda bekerja. Bahkan jika Anda melakukannya, tidak ada jaminan bahwa Anda akan berhasil. Konflik kepentingan dan nilai atau tujuan yang berbeda sering kali menghalangi kemajuan tim. Piagam tim akan membantu Anda membuat cetak biru untuk mesin di balik proyek: tim yang seimbang. Sebagai dokumen yang dibuat bersama, piagam tim akan membantu memperjelas arah tim sambil menetapkan batasan.

Piagam tim memiliki dua tujuan. Pertama, dengan menggunakan piagam sebagai dokumen yang menghadap ke dalam, anggota tim dapat menunjukkan mengapa tim didirikan di tempat pertama, apa fokus utamanya, dan arah apa yang akan diambil tim untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kedua, sebagai dokumen yang menghadap ke luar, piagam dapat membantu mendidik para manajer dan pemimpin organisasi lainnya tentang fokus dan arah tim.

Nilai Tim

Bersama-sama, Anda harus memutuskan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh tim Anda sebagai bagian dari kolaborasinya. Nilai-nilai ini akan membantu membentuk fondasi bagi tim yang sukses, yang akan mempermudah pencapaian tujuan sekaligus mengurangi kebingungan tentang tujuan tim. Terlebih lagi, piagam tersebut akan memberikan panduan yang jelas tentang bagaimana anggota tim akan bekerja sama dan apa yang akan disumbangkan setiap orang, yang akan membantu memastikan tim bergerak maju dan tidak mundur.

Beberapa hal yang ingin Anda sertakan dalam piagam tim Anda adalah sebagai berikut: anggota tim; tujuan tim, harapan, dan tujuan yang ada di tempat pertama; nilai tim; bagaimana tim menangani masalah dan rintangan; siapa pemimpin tim. Jangan takut untuk menambahkan hal-hal seperti "bersenang-senang!" dan sumber energi, seperti "makan

malam tim sekali seminggu”. Ini akan sangat membantu dalam membantu tim. Apa pun bentuk piagam tim Anda, pastikan Anda semua berada di halaman yang sama. Pada akhirnya Anda ingin memiliki tim yang terdiri dari orang-orang yang saling membangun, bukan sekelompok orang yang hanya melakukan pekerjaan.

BAB 2

PERJALANAN DESAIN --POINT OF VIEW

2.1 LANGKAH PERTAMA SELALU YANG TERSURAT

Mengembangkan ide bisnis baru dari awal bisa tampak seperti tugas yang menakutkan. Ketika Anda adalah seorang pemula, Anda memiliki harapan di hati Anda bahwa perusahaan Anda akan menjadi hal besar berikutnya. Anda bekerja keras untuk mengembangkan dan menjual produk Anda – tetapi seringkali, semakin keras Anda bekerja, semakin jauh impian Anda tampaknya. Ketika Anda adalah bisnis yang mapan, Anda telah menjalankan strategi eksekusi yang sama selama bertahun-tahun. Pemegang saham Anda menikmati hasil kerja Anda dalam bentuk peningkatan harga saham dan dividen, dan dewan Anda melihat pertumbuhan masa lalu untuk strategi masa depan. Namun, keberhasilan masa lalu ini dapat menjadi beban saat Anda mencoba mengarahkan perusahaan Anda ke perairan baru.

Untuk membuat perubahan, Anda harus mulai dengan sudut pandang Anda, bahkan ketika peluang tampaknya bertumpuk melawan Anda. Mungkin Anda berpikir, "Tapi itu hanya sudut pandang saya! Perubahan apa yang mungkin saya buat berdasarkan apa yang saya pikirkan?!" Anda tidak akan salah – atau orang pertama – yang memikirkan hal ini. Namun, ketika Anda memasang sudut pandang Anda dengan alat, keterampilan, dan pola pikir tertentu yang cocok, Anda benar-benar dapat menciptakan perubahan yang Anda cari . .

Jadilah Pemberontak

Jika Anda ingin mempengaruhi seseorang, terutama seseorang yang Anda butuhkan dalam tim Anda untuk mengubah sudut pandang Anda menjadi strategi yang sukses, mungkin terdengar berlawanan dengan intuisi untuk mengatakan bahwa Anda harus menjadi pemberontak. Dan sudut pandang yang dia bawa, itu akan menjadi katalis untuk perubahan. Menjadi pemberontak tidak berarti Anda harus melawan segala sesuatu yang diperjuangkan oleh perusahaan atau kepemimpinan Anda. Sebaliknya, menjadi pemberontak adalah tentang datang ke meja dengan sudut pandang yang kuat ke masa depan Anda tidak perlu melawan pendirian – tetapi Anda perlu mempertanyakan pendirian dan membawa ke meja ide-ide besar yang menurut Anda layak untuk ditelusuri.

Biarkan Visi Anda Menjadi Peta Jalan Anda

Sudut pandang yang kuat akan menjadi katalis perubahan Anda. Visi Anda untuk masa depan yang akan berfungsi sebagai peta jalan menuju perubahan yang ingin Anda buat. Orang-orang memperdebatkan sudut pandang mereka tentang bir. Visi menentukan arah (mungkin begitu) bahwa Anda dapat membeli lebih banyak bir dengan uang yang akan Anda hasilkan di masa depan!).

Definisi kita tentang "visi" berbeda dari apa yang akan Anda temukan di buku atau artikel lain. Ini bukan hanya pernyataan: ini adalah seruan. Jadikan visi itu nyata, langkah-langkah yang perlu Anda ambil untuk mewujudkan visi, dan tantangan serta peluang yang akan Anda hadapi dalam perjalanan Anda untuk mencapai visi Anda Untuk membuat visi Anda nyata dan berguna, bab ini memaparkan alat-alat co-creative yang Anda dapat – dan harus – gunakan dengan tim Anda.

Desain Cerita Anda

Saat Anda memasuki ruang rapat, atau rapat strategi, atau presentasi VC, apa yang akan Anda katakan? Bagaimana Anda akan mempengaruhi orang lain ke sudut pandang Anda, atau setidaknya meyakinkan mereka untuk mengeksplorasi visi Anda bersama Anda? Di situlah cerita dibuat perbedaan besar. Pernah perhatikan bagaimana pembicara terbaik, apakah memberikan ceramah TED, presentasi di ruang konferensi, atau mengadakan pengadilan di bar, menggunakan anekdot dan cerita untuk menyampaikan poin yang mereka buat? Meskipun pembicara yang berbakat secara alami dapat melakukan ini agak naluriah, siapa pun yang melakukan ini dengan baik disengaja tentang cerita apa yang mereka ceritakan, bagaimana, kapan, dan kepada siapa: untuk membuat tanda Anda dan mendapatkan dukungan yang Anda butuhkan, Anda harus menjelajahi sudut pandang Anda. kata-kata, Anda harus merancang cerita Anda.

Tapi jangan biarkan hal itu membuat Anda khawatir. Sama seperti kita memberi Anda alat baru untuk mewujudkan visi Anda, kita juga membagikan alat hebat untuk membantu Anda merancang cerita Anda.

Kriteria Desain

Visi Anda menunjuk ke keadaan masa depan. Namun itu bukan sembarang keadaan masa depan. Perubahan yang Anda coba buat sepanjang perjalanan desain Anda kemungkinan juga harus memenuhi serangkaian kriteria tentang apa yang harus, bisa, harus, atau tidak akan Anda lakukan. Ini adalah kriteria desain. Mereka memberikan landasan dan batasan yang jelas untuk membantu memandu keputusan Anda di sepanjang jalan. Kriteria desain Anda akan diinformasikan oleh visi yang Anda buat serta konteks di sekitar organisasi Anda. Demikian pula, opsi yang Anda jelajahi akan diinformasikan oleh kriteria desain yang sama.

Berani Melangkah

Setiap orang memiliki sudut pandang. Sangat sedikit yang berani melangkah. Mereka percaya bahwa mereka bukan orang yang tepat untuk melakukan itu karena itu tidak ada dalam deskripsi pekerjaan mereka. Itu juga bukan milik saya: Saya adalah CFO. Namun saya memutuskan untuk keluar dari zona nyaman saya – satu-satunya cara untuk membuat perbedaan.

KITA Haus Akan VISI

Organisasi kita telah melalui masa-masa yang cukup sulit di masa lalu. Anda dapat merasakan itu dalam energi organisasi. Krisis keuangan telah memakan korban, dan penggabungan antara dua perusahaan (BNP Paribas dan Fortis Bank) telah menciptakan budaya putus sambungan - dan saya menyadari bahwa diskusi kita terlalu terfokus pada apa yang telah terjadi di masa lalu. Orang-orang mempertanyakan identitas perusahaan kita. Saya, tentu saja, setuju dengan rekan kerja saya, tetapi bahkan percakapan itu sangat sulit dan bahkan mengganggu.

Tip. Percayalah pada kepercayaan anda. Jika tidak, bagaimana anda bisa mempercayai orang lain untuk melakukannya?

Sebagai kapal besar yang berlayar ke depan, kita sering berpikir bahwa kita tidak punya banyak waktu untuk refleksi diri. Tapi saya merasa kita perlu mundur selangkah, menggambarkan situasi kita, dan kemudian melupakannya dan pergi. Ini tidak berarti menyapu masalah kita di bawah karpet – kita perlu membicarakannya dan belajar darinya. Dan kemudian kita perlu bergerak maju.

Rubah Fokus Ke Masa Depan

Dengan semua ketakutan, ketidakpastian, dan keraguan kita, saya merasa inilah saatnya untuk mengubah fokus dan mulai melihat ke depan. Meskipun sebagai CFO itu belum tentu peran saya, saya memutuskan untuk melangkah dan mewujudkannya. Faktanya, Saya pikir siapa pun dan semua orang di organisasi kita harus dapat melangkah dan mengambil tanggung jawab baru dan lebih luas daripada yang mereka terima. Tetapi, sebagai CFO, saya agak bingung: bagaimana saya bisa fokus pada masa depan dan bukan hanya perkiraan masa depan yang biasanya ditunjukkan oleh angka? Seperti apa masa depan itu? Dengan perubahan yang terjadi dengan cepat di dunia kita (dunia perbankan), saya tahu satu hal yang pasti: angka tidak akan menceritakan kisah yang kita butuhkan. orang untuk percaya pada masa depan kita. *Tips berani menjadi diri sendiri: tunjukkan di pekerjaan anda sama seperti yang akan anda tunjukkan dalam kehidupan pribadi anda.*

Bagi saya, menjadi jelas bahwa masa depan kita bukanlah tentang angka, melainkan tentang kisah kita. Dan untuk membangun kembali kisah kita, saya tidak hanya membutuhkan IQ yang didorong oleh angka, tetapi juga EQ yang didorong oleh emosi. Saya perlu membuat orang Lepaskan emosi negatif mereka dan bangun masa depan kita berdasarkan yang positif Kita perlu membangun dari mana kita berasal, menjadi apa kita, siapa kita, dan apa yang ada dalam DNA kita.

Maju

Saya adalah orang yang melangkah maju. Ini sangat luar biasa ketika Anda menganggap bahwa peran saya adalah CFO – seorang pria nomor. Ini, sebenarnya, adalah pertama kalinya dalam karir saya bahwa saya merasa perlu melakukan ini. Tentu, saya Tapi bank ini ada dalam DNA saya dan saya ingin merancang masa depan yang akan bertahan lama.

Tips 3 Lebih Luas Setiap Hari Hanya Kita Komitmen Diri Sendiri Untuk Tumbuh.

Karena saya merasa bahwa orang-orang perlu keluar dari zona nyaman mereka dan membantu mengarahkan kapal, saya juga percaya Anda harus merasa nyaman untuk melangkah dan menyetir. Itu tidak berarti Anda tidak akan cemas saat pertama kali naik. Saya tahu itu. Tapi saya percaya menjadi cemas memungkinkan Anda untuk lebih terbuka terhadap lingkungan baru. Anda menjadi sensitif terhadap rangsangan luar. Dan di sinilah Anda akan menemukan visi Anda.

Tidak Ada Petunjuk Bagaimana Melakukannya

Karena berpikiran operasional, saya tidak tahu bagaimana mengalihkan fokus kita ke masa depan jangka pendek. Faktanya, tidak ada seorang pun di tim kita yang melakukannya. Tetapi saya merasa bahwa jika saya membuat langkah pertama ke depan, kita akan mencari cara untuk membuat langkah berikutnya. Pada saat ini, saya menyadari bahwa saya sebenarnya sedang menciptakan sebuah gerakan. Ketika orang-orang bergabung, mereka menciptakan energi yang kita butuhkan untuk mengambil lebih banyak langkah. Bahkan lebih banyak orang tertarik pada energi ini dan bergabung dengan kita. Kita tidak memiliki jalan yang jelas di depan kita sebagai kita mengambil beberapa langkah pertama itu, tetapi rasanya menyenangkan untuk menciptakan jalur optimis kita sendiri.

Saya juga tahu bahwa kebanyakan orang di organisasi besar seperti kita akan mengalami kesulitan untuk bergabung dengan gerakan seperti yang kita mulai. Bukannya mereka tidak mau. Hanya saja sebagian besar waktu, menjalankan strategi hari ini menggunakan informasi terkini adalah Bagaimanapun, itulah yang kita semua pelajari di sekolah. Tetapi menggunakan informasi kemarin untuk menjalankan strategi kemarin adalah *Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)*

alasan yang buruk untuk tidak bergerak maju. Semua informasi di dunia tidak akan menjamin kesuksesan jika didasarkan pada hari kemarin. Tentu, Anda bisa menyewa pihak ketiga untuk merancang visi dan strategi Anda, tetapi kemudian Anda tidak bertanggung jawab untuk membuatnya sukses.

Lakukan Bersama

Saat saya melangkah maju, orang lain melangkah untuk membantu merancang masa depan kita bersama. Saat kita semua mengambil langkah pertama bersama-sama, saya menyadari bahwa ide yang paling menarik datang dari memiliki orang-orang dari departemen yang berbeda, dengan ide yang berbeda, untuk saling berbagi. Kita ingin membuat sesuatu yang berbeda dari apa yang kita lakukan di masa lalu. Kita tidak ingin hanya menuliskan ide-ide kita di selembar kertas, hanya untuk dilupakan dalam beberapa hari. Kita percaya bahwa untuk Kita ingin orang-orang dari semua tingkat organisasi untuk mengeksplorasi cerita dan menceritakan kisah tersebut. Menjalankan visi, kita perlu menciptakannya bersama-sama dan tidak menunggu Komite Eksekutif.

2.2 MENCIPTAKAN VISI DENGAN 250 ORANG

Dengan berbagai orang dari organisasi, yang semuanya memiliki tanggung jawab sehari-hari lainnya, kita mulai menempa jalan kita ke depan. Kita mengumpulkan informasi, berbicara dengan pelanggan, dan menyinkronkan cerita kita di peta. Bagi saya rasanya kita memiliki awal dari sebuah visi yang kuat.

Kita menyelenggarakan acara "Universitas Manajemen" dua hari di akhir tahun itu: waktu yang tepat untuk berbagi cerita kolektif kita satu sama lain. Ini bukan acara kecil. Universitas Manajemen mengumpulkan 250 orang dari seluruh organisasi dan seluruh dunia. Saya pikir ini adalah waktu yang tepat untuk berbagi dan memvalidasi visi yang saya dan tim inti saya (sekarang) yang terdiri dari 35 orang telah bekerja selama setahun terakhir. Kita semua melangkah ke standar yang lebih tinggi.

Dan, untuk membuatnya lebih inklusif, kita memutuskan untuk tidak menggunakan panggung biasa. Sebagai gantinya, kita memilih 360. Dan, untuk membuatnya lebih inklusif, kita memutuskan untuk tidak menggunakan panggung reguler. -panggung gelar dengan presenter berdiri tepat di tengah – inti percakapan. Untuk meningkatkan taruhan, kita memutuskan untuk tidak menggunakan slide sama sekali. Kita akan memberikan ceramah gaya TED yang dimaksudkan untuk menginspirasi tim kita.

Latihan: Siapakah Kita Sebagai Bank?

Kisah visi kita berjalan dengan sangat baik. Tetapi untuk melibatkan semua orang – dan bukan hanya 35 orang yang turut menciptakan fondasi visi – kita memulai hari dengan latihan bersama yang berfokus pada “siapa kita sebagai bank.” Mengingat kembali hari-hari kita yang lebih kreatif, kita menggunakan gunting, gambar suku cadang mobil, spidol, dan selotip untuk mendesain bank yang kita rasakan saat ini. Mengingat betapa tidak biasa latihan ini pasti terdengar (dan bahkan mungkin terdengar bagi Anda sekarang) Kita terkejut melihat betapa mudahnya orang-orang mengambil peralatan mereka dan merancang mobil bersama - hanya membutuhkan waktu sekitar 20 menit. Kita bersenang-senang dan berbagi cerita tentang DNA perusahaan kita. Semua orang merasa bangga bahwa kita telah mengambil langkah ini.

Dampak Berkelanjutan Bagi Bank

Saya dapat mengatakan tanpa ragu bahwa bank dan kepemimpinan bank telah belajar banyak. Saya merasa bahwa kita telah membuat langkah besar pertama dalam merangkul cara *Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)*

baru bekerja sama. Cara kerja baru ini adalah tentang mempercayai orang lain untuk membantu mengarahkan. Ini bukan tentang menyewa konsultan untuk menggambar peta Anda. Kita melakukannya sendiri. Kita melihat bakat baru di organisasi kita yang melangkah dan menginspirasi orang lain untuk melakukan hal yang sama. Dan pada akhirnya, kita sekarang percaya bahwa kita dapat berpikir dan bekerja secara berbeda. Contoh tim templat yang digunakan untuk memotong dan menempelkan interpretasi mereka sendiri tentang apa yang bank gunakan dalam metafora mobil.

Visi Masa Depan Anda

Hal pertama yang dilakukan kebanyakan orang ketika mereka di sini kata "visi" dalam konteks bisnis adalah menguap. Itu karena sebagian besar visi tidak jelas, tidak jelas, dan, sejujurnya, tidak ada yang membuat bersemangat. Visi yang dirancang dengan baik harus menggugah seruan untuk tindakan, penemuan, dan inovasi.

Visi Sebagai Kompas Anda

Ketika Anda telah merumuskan sudut pandang Anda dengan pandangan ke masa depan, visilah yang akan memandu Anda dan tim Anda menuju Bintang Utara. Visi yang jelas membawa fokus dan memberikan titik jangkar untuk membuat pilihan strategis yang berani. Ini mendorong Cari model bisnis baru. Sebagai seruan, visi yang jelas dan meyakinkan memberikan arahan dalam segala hal yang Anda dan kolega Anda lakukan. Tanyakan satu sama lain pertanyaan ini setiap hari: Apakah tindakan, aktivitas, eksperimen, proyek ini membuat kita lebih dekat untuk mewujudkan visi kita? Jika jawabannya tidak, maka jangan buang waktu, energi, dan uang untuk itu. Visi adalah kompas yang memastikan orang dan tim Anda bekerja pada hal-hal yang penting bagi pelanggan, klien, dan strategi lainnya. Ini akan menginspirasi, melibatkan, dan mengaktifkan orang sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik.

Visi Bukan Pernyataan Visi

Pernyataan visi adalah tajuk utama untuk cerita yang lebih kaya tentang masa depan Anda. Ini adalah jangkar untuk cerita yang lebih besar. Sementara pernyataan visi adalah deskripsi aspirasional tentang apa yang ingin dicapai atau dicapai oleh tim (atau organisasi) Anda di pertengahan tahun, atau masa depan jangka panjang, agar benar-benar berguna (dan kuat), pernyataan visi harus menunjukkan tidak hanya ke mana Anda ingin pergi dan kapan, tetapi juga bagaimana Anda akan mencapainya.

Visi Di Luar Pernyataan Visi!

Langkah pertama dalam desain visi adalah tentang melampaui pernyataan visi. Ya, visi harus membahas pernyataan visi, tema yang mendasari dan contoh di mana visi muncul. Namun, jika visi dimaksudkan untuk menjadi seruan untuk masa depan, proses merancang visi harus mempertimbangkan nilai-nilai yang dihayati oleh organisasi Anda serta tujuan jangka menengah dan jangka panjang yang realistis. Visi yang Anda buat bersama perusahaan (atau tim) Anda harus menguraikan tujuan utama serta tinggi-taktik tingkat dan elemen bisnis Anda serta nilai-nilai yang mendukungnya. Hal ini akan memungkinkan berbagai tim di perusahaan Anda mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan yang dinyatakan dalam visi. Dengan satu visi pemersatu, semua karyawan akan berada pada posisi yang sama halaman dan berbaris ke drummer yang sama. Visi Anda akan menjadi Bintang Utara untuk masa depan.

Tiga Blok Bangunan Visi Praktis

Visi yang berkualitas tinggi, praktis, dan menginspirasi untuk setiap organisasi harus memiliki tiga karakteristik utama: perlu menyatakan di mana perusahaan ingin berada dalam

waktu dekat (2-5 tahun); itu harus mengandung tingkat inspirasi dan kegembiraan (seruan); dan itu harus merinci langkah-langkah berani yang digunakan untuk mencapai visi.

Di Mana Kita Harus Mulai?

Untuk menyusun visi yang menjadi seruan Anda, kumpulkan sebuah tim dan berdayakan mereka untuk merancang masa depan. Ini tentang memadukan energi, kesenangan, kreativitas, dan ambisi. Untuk memulai, bermimpilah besar. Jangan khawatir tentang pekerjaan harian Anda. Brainstorm dengan tim Anda untuk memvisualisasikan di mana Anda dapat melihat diri Anda di masa depan jangka menengah dan panjang.

Tanyakan pada diri Anda masalah apa yang ingin diselesaikan oleh tim (atau organisasi) Anda dalam beberapa tahun ke depan. Apa yang ingin Anda capai? Siapa basis pelanggan target Anda, dan apa yang ingin Anda lakukan untuk mereka? Seperti apa model bisnis masa depan Anda? Suka?

Apa Yang Mendukung Visi Kita?

Saat Anda dan tim Anda mulai menciptakan ide-ide masa depan Anda bersama-sama, Anda juga perlu menangkap aspek-aspek organisasi Anda, strategi Anda, dan konteks yang lebih luas yang akan membantu mendukung visi Anda. visi adalah untuk bertanya pada diri sendiri (dan tim Anda): "Mengapa kita? Mengapa sekarang?" penglihatan?

Alat 5 Langkah Bold Vision®

Jika Anda ingin membuat perubahan positif yang berorientasi pada masa depan dalam organisasi Anda, Anda harus lebih dari sekadar menulis visi kertas yang bertele-tele dan mencapai kesepakatan bersama tentang apa yang akan Anda perjuangkan bersama dan langkah apa yang akan Anda ambil. yang harus diambil untuk mencapai "ke sana." Kanvas 5 Langkah Berani Vision® adalah alat yang sempurna untuk menyelaraskan tim Anda di organisasi Anda.

Langkah-Langkah Yang Harus Diambil

Kanvas visi akan membantu Anda merancang bersama visi serta 5 langkah berani untuk mencapai visi tersebut. Selain itu, dengan menggunakan alat ini, tim Anda akan dapat mengklarifikasi apa yang mendukung visi Anda, apa yang menantang visi Anda, dan apa peluangnya. Yang terbaik dari semuanya, kanvas visi akan membantu Anda mendapatkan kriteria desain untuk model dan strategi bisnis Anda

Pernyataan Kolektif

Pernyataan visi kadang-kadang disebut gambaran perusahaan Anda di masa depan. Tapi itu lebih dari itu. Pernyataan visi Anda adalah inspirasi Anda, kerangka kerja untuk semua perencanaan strategis Anda. Saat membuat pernyataan visi awal, Anda pada dasarnya mengartikulasikan impian Anda untuk bisnis Anda. Ini harus menjadi pengingat tentang apa yang ingin Anda capai bersama.

Ini mungkin berlaku untuk seluruh perusahaan Anda atau satu divisi perusahaan Baik untuk semua atau sebagian organisasi, pernyataan visi menjawab pertanyaan "Ke mana tujuan kita?"

Pedoman Beton

Mungkin aspek terbesar dari kanvas visi adalah bahwa seluruh visi Anda, termasuk tindakan, dukungan, peluang, dan tantangan, akan ada di selembar kertas – bukan buku! Sangat mudah untuk dibagikan dan mudah diterjemahkan ke dalam pedoman konkret yang dibuat oleh para pengambil keputusan (dan pelaksana) perlu menyelesaikan pekerjaan

mereka. Bahkan lebih baik lagi, membuat visualisasi visi, berdasarkan kanvas ini, akan membantu Anda menyebarkan berita.

- **Siap, Setel .. .Pergi!** - Terlepas dari pendekatan yang Anda pilih untuk menyusun visi Anda, Anda harus melibatkan orang yang tepat. Ini termasuk para pengambil keputusan serta semua orang lain. Sebuah visi tanpa tindakan atau duta besar untuk meneruskan pesan tidak lebih berharga dari kertas itu dicetak, tidak peduli seberapa baik dibuat.
- **Bagaimana Itu Tunjuk?** - Bagaimana tema akan muncul di perusahaan kita? Bagaimana mereka akan membuat tema visi menjadi nyata dan bagaimana mereka akan menginspirasi orang lain?
- **Pernyataan Visi** - Bagaimana keadaan perusahaan kita di masa depan? Bagaimana kita akan membantu pelanggan kita?
- **Tema Penting** - Apa tema penting yang mendukung visi kita? Jelaskan mereka dalam 1 atau 2 kata tunggal.
- **Dukungan Dan Tantangan** - Apa dukungan dan tantangan yang memungkinkan atau menghalangi kita untuk mencapai masa depan kita?
- **5 Langkah Berani** - Apa 5 langkah berani yang harus diambil untuk mencapai visi Anda?
- **Nilai Utama** - Apa nilai-nilai penting yang menjadi landasan bagi visi dan langkah Anda? Bagaimana kita bisa menyelaraskan nilai-nilai itu?

Untuk Mendefinisikan Kembali Visi Mereka, Ing Telah Menulis Dokumen Strategi Perusahaan.

Informasi berharga, tetapi bagaimana kita menerjemahkannya ke dalam visi yang dapat ditindaklanjuti?

Visi Exec Tervisualisasi

Bersamaan dengan draf pertama dari visi, catatan visual dibuat selama pertemuan, yang sekarang memiliki tempat yang menonjol di kantor sehingga semua orang bisa mendapatkan inspirasi.

2.3 APA YANG AKAN MEREKA TULIS TENTANG ANDA

Cover Story Vision® Canvas menantang Anda dan tim Anda untuk memproyeksikan diri Anda di masa depan: bagaimana dunia akan merespons apa yang telah Anda capai saat itu. Ingat, alat ini (mungkin) tidak akan memberi Anda visi turnkey. Tapi Mengapa lagi ada cerita tentang perusahaan Anda di salah satu majalah terlaris di dunia? Kanvas ini akan memberi Anda banyak bahan yang dapat Anda gunakan saat merumuskan visi Anda yang sebenarnya. Selain itu, karena taktil dan visual, kanvas visi akan memunculkan banyak umpan balik.

Majalah (Atau Ezine)

Penting untuk melakukan percakapan ini, karena nada, suara, dan jumlah pembaca dari majalah tertentu membuat perbedaan besar. Apa pun yang Anda putuskan, Anda akan menemukan percakapan ini menyenangkan dan merangsang.

Berita Utama

Setelah Anda memutuskan majalah Anda, lanjutkan ke headline. Apa headline terbesar dan paling inspiratif yang dapat Anda pikirkan? Bagaimana Anda mengubah dunia (atau setidaknya organisasi Anda) dengan ide Anda? Artikel ini akan membahas Apa intinya, fakta

dan angka yang mendukung headline? Tangkap juga. Apa intinya, fakta dan angka yang mendukung headline?

Seperti dalam artikel majalah mana pun, akan ada semacam komponen wawancara. Pertanyaan apa yang akan diajukan? Bagaimana Anda akan menjawab? Bagaimana sikap skeptis Anda akan muncul? Apa yang dikatakan orang di media sosial? Sekarang sampai pada bagian yang menyenangkan! Gambarkan cerita Anda. Majalah sangat visual. Jadikan cerita sampul majalah Anda juga visual. Siapa atau apa yang ada di sampul? Bagaimana ini akan menarik pembaca (yaitu, tim Anda)?

- **Menutupi** - Membuat penutup benar-benar melompat keluar. Jangan membatasi diri Anda hanya pada sticky note. Gambar atau potong dan tempel gambar dari majalah.
- **Berita Utama** - Letakkan beberapa headline yang menarik perhatian. Apa yang akan membuat orang berhenti dan membaca artikel itu?
- **Intinya** - Untuk apa semua itu bermuara? Apa yang telah dicapai menurut artikel tersebut?
- **Media Sosial** - Gunakan media sosial dan foto Instagram untuk menambahkan lebih banyak rasa pada cerita Anda. Apa yang akan di-retweet?
- **Kutipan** - Jangan hanya menyebutkan kutipan positif. Tanyakan pada diri Anda bagaimana pesaing dan kritik Anda akan merespons.
- **Wawancara** - Siapa yang menceritakan kisah Anda dalam wawancara? Apakah seseorang yang bekerja dengan Anda? Pelanggan Anda? Wawancara tentang apa?

2.4 VISI HACK

Tanyakan Pelanggan

Lihatlah visi Anda dari perspektif baru dengan wawasan baru. Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan meminta beberapa pelanggan Anda untuk membantu Anda dengan Kanvas 5 Langkah Berani Vision®. Apa yang mereka harapkan dari Anda? Apa yang penting bagi mereka? Anda akan kagum betapa terhormatnya pelanggan saat Anda mengundang mereka untuk memikirkan masa depan Anda!

Visi Moodboard

Kumpulkan banyak majalah dan bagikan gunting dan lem kepada semua orang di tim Anda. Apa yang akan terjadi jika Anda membuat papan mood tentang visi Anda? Anda dapat menggunakan struktur Kanvas 5 Langkah Tebal Vision® (pernyataan visi di tengah), tema sekitar, 5 langkah + nilai di bawahnya). Ini menyediakan bahan percakapan yang sangat baik dan "lukisan" yang indah dari langkah pertama menuju visi masa depan Anda.

MAJALAH VISI - Miliki Tim Anda

Bekerja di majalah visi Kumpulkan apa yang orang pikirkan Apa visi mereka Tema apa yang muncul? Rancang sampul yang mencerminkan masa depan Anda: dampak besar yang akan Anda miliki di dunia. Publikasikan dan distribusikan majalah ke seluruh perusahaan Anda. Pemula api terbaik yang pernah ada.

Mulai Dengan Pernyataan Dan Tema

Cara lain untuk bekerja dengan Kanvas 5 Langkah Tebal Vision® dimulai dengan pernyataan visi yang sudah diisi, termasuk tema pendukungnya. untuk menentukan sendiri 5 langkah yang berani.

Mulai Dari Awal

Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan memberi tim Anda kanvas kosong dan melihat apa yang mereka hasilkan. Berkumpul dan berdiskusi serta menyinkronkan kanvas. Ini adalah cara yang bagus untuk mendapatkan wawasan tambahan dan merancang visi yang lebih baik.

Berbagi Visi Anda (Visual)

Kanvas 5 Langkah Tebal Vision® adalah cetak biru yang bagus untuk cerita ringkas di atas panggung atau sebagai representasi visual. Cara terbaik untuk membangun cerita Anda: mulai dengan pernyataan visi; tunjukkan bagaimana hal itu didukung oleh tema visi (peringkat mereka). Jelaskan bagaimana setiap tema akan muncul. Selesaikan dengan menjelaskan langkah-langkah apa yang perlu Anda ambil untuk sampai ke sana.

Kriteria Desain Alat

Baik Anda merancang proposisi nilai baru, model bisnis, atau bahkan keseluruhan strategi untuk masa depan, kriteria desain membentuk prinsip dan tolok ukur perubahan yang Anda cari. Kriteria desain tidak dirumuskan begitu saja. Melainkan, kriteria desain menggabungkan informasi dari bisnis Anda, visi, riset pelanggan, konteks budaya dan ekonomi, dan pola pikir yang telah Anda bentuk selama ini.

Apakah Kriteria Desain?

Jangan menganggap kriteria ini hanya sebagai fitur ide Anda. Mereka bisa dan harus lebih dari itu. Misalnya, kriteria desain yang berasal dari visi Anda mungkin bahwa bisnis Anda harus berkontribusi pada planet yang lebih hijau. Atau, mungkin Anda ingin Pelanggan Anda merasa senang; ini adalah kriteria desain lainnya. Apakah ide bisnis baru Anda perlu menghasilkan sejumlah pendapatan dalam waktu tiga tahun? Kapur itu hingga lebih banyak kriteria desain. Singkatnya, ada kriteria desain untuk memudahkan penentuan jika Anda berada di jalur yang benar.

Menciptakan Kriteria Desain

Kriteria desain yang Anda tangkap kemungkinan pertama akan datang dari visi yang telah Anda rumuskan bersama tim Anda. Anda akan menemukan bahwa beberapa elemen dalam visi tersebut sangat penting sehingga tidak dapat ditawar. Ya, itu juga berarti bahwa beberapa elemen adalah sedikit lebih fleksibel (mungkin tidak sepenuhnya fleksibel) Untuk menemukan elemen terpenting dalam visi Anda, gunakan metode "MoSCoW": kategorikan setiap elemen di bawah "Harus", "Seharusnya", "Bisa", atau "Tidak mau". Ini akan membantu Anda memprioritaskan.

Sekarang sampai pada bagian yang mudah (yah, mungkin tidak mudah, tetapi bisa dilakukan): urutkan semua elemen yang tidak dapat dinegosiasikan ke dalam bagian "Harus" dari kriteria desain Anda dan sisanya menjadi "Harus" (jika penting) atau "Bisa" bagian (jika mereka akan menyenangkan untuk memiliki).

Visi Anda hanya menjadi bagian dari cerita saat mendefinisikan kriteria desain Anda. Elemen lain dapat mencakup pendapatan, atau tempat Anda di pasar, atau dampak yang akan Anda miliki, atau persepsi publik tentang perusahaan Anda. Setelah Anda ' Setelah membuat daftar ini, tambahkan ini ke bagian "Bisa", "Harus", atau "Harus" berdasarkan prioritas masing-masing. Setelah Anda memulai latihan ini, Anda mungkin merasa bahwa Anda perlu sedikit menyesuaikan visi Anda. Ini mungkin akan mendorong Anda untuk mengambil arah yang berbeda. Jika demikian, sesuaikan kriteria desain sehingga cocok dengan arah yang baru.

Saat Anda melanjutkan untuk mengembangkan sudut pandang Anda, Anda mungkin perlu menambahkan atau memperbarui kriteria desain Anda.

- **Harus Punya** - Elemen yang tidak dapat dinegosiasikan yang tidak dapat Anda tinggalkan
- **Harus Memiliki** - Kriteria nonvital yang ingin Anda miliki
- **Bisa Memiliki** - Apa pun yang tidak langsung terhubung untuk mewujudkan visi Anda
- **Tidak Akan Memiliki** - Hal-hal yang tidak dapat dinegosiasikan yang pasti TIDAK akan Anda lakukan
- **Intro Bercerita** - Sebagai manusia, kita bercerita setiap hari. Kita menggunakan cerita untuk menjelaskan, mengeksplorasi, melibatkan, dan membujuk orang lain. Selama perjalanan desain, Anda akan memiliki banyak momen ketika Anda perlu menceritakan kisah yang bagus. Dan, seperti dasar-dasar lainnya dari strategi Anda, cerita yang baik dapat dirancang.
- **Sifat Manusia** - Kita semua terlahir sebagai pendongeng. Beberapa dari kita mencari nafkah dengan bercerita. Yang lain membiarkan keterampilan mendongeng mereka dikubur oleh pekerjaan atau sekolah. Media tidak membuat mendongeng juga tidak dapat digantikan oleh slide, email, atau spreadsheet. Meskipun ini alat dapat digunakan sebagai kanvas untuk menceritakan sebuah cerita yang baik, Anda harus terlebih dahulu merancang cerita yang ingin Anda ceritakan.
- **Cerita** - Namun, sebanyak kita semua terlahir sebagai pendongeng, tidak semua orang bisa bercita-cita menjadi Hemingway berikutnya. Tapi ada trik untuk menceritakan kisah hebat! Cerita bisa dirancang. Dan di sini, kita berbicara tentang kategori mendongeng yang luas, dari obrolan orang ke orang, hingga pembicaraan bergaya TED yang keren, hingga promosi penjualan, dan bahkan presentasi ruang rapat. Ini semua adalah cerita.
- **Pengetahuan Berbagi** - Cerita adalah bagaimana kita berbagi pengetahuan dan informasi sejak awal umat manusia. Otak kita dibentuk oleh mendongeng. Saat ini, cerita masih merupakan cara paling ampuh untuk mentransfer ide dan keyakinan. Kita hidup dan menghirup cerita. Mungkin dalam kehidupan sehari-hari ini mungkin menjadi sangat jelas, tetapi menyampaikan pengetahuan masih merupakan keterampilan penting dalam kotak peralatan bertahan hidup kita.
- **Mengikutsertakan** - Penelitian neurologis menunjukkan bahwa area yang sama diaktifkan di otak pendengar seperti di otak pendongeng! Karena cerita melibatkan emosi dan indra lainnya, pendengar dapat "menghidupkan kembali" momen dan benar-benar belajar darinya. Itu adalah sesuatu yang penting. Dalam buku populer mereka *Made to Stick*, Chip dan Dan Heath membuat poin ini tepat di depan ketika mereka mengingat legenda urban populer (yaitu, cerita) tentang "pria" yang bangun di bak mandi berisi es. Ingat yang itu? Ini melibatkan kita adalah bahwa, seperti yang ditunjukkan oleh saudara-saudara Heath, itu sederhana, tak terduga, konkret, kredibel, dan emosional.
- **Kematian Dengan Powerpoint** Jadi, jika kita adalah pendongeng yang alami, mengapa kita masih saling bosan dengan PowerPoint? Itu karena kebanyakan dari kita tidak pernah benar-benar belajar bagaimana merancang cerita. Bahkan di sekolah, kita kebanyakan diinstruksikan dalam penulisan dan presentasi akademis, yang sering

dianggap sebagai cara yang tidak emosional, objektif, dan efisien untuk berbagi informasi, daripada melibatkan.

- **Kanvas Bercerita** - Kita membuat Kanvas Mendongeng untuk memudahkan membangun cerita yang ingin didengarkan orang. Presentasi PowerPoint yang Anda berikan mungkin kurang memiliki kedalaman emosional dan dampak yang ingin Anda bangun dalam sebuah cerita. Namun, cerita yang kita desain dapat diceritakan melalui media PowerPoint Seperti alat lain dalam buku ini, kanvas cerita memungkinkan Anda untuk secara kolektif merancang cerita yang beresonansi: dengan memanfaatkan elemen visual, menarik, berwawasan luas, terkontrol, dan menginspirasi.

Alat Bercerita Kanvas

Apa yang perlu Anda pahami ketika merancang cerita Anda adalah bahwa harus ada tujuan. Apa yang Anda ingin audiens Anda ketahui, rasakan, atau lakukan setelahnya? Tujuan Anda harus cukup selektif: Anda hanya dapat membuat beberapa poin dalam Ceritamu!

Audiensi Anda

Selain mengetahui apa yang ingin Anda capai, Anda perlu memahami siapa audiens Anda. Apa yang mereka pedulikan? Mengapa mereka harus mendengarkan cerita Anda? Audiens yang berbeda membutuhkan cerita yang berbeda; satu ukuran tidak cocok untuk semua! Anda bahkan dapat menggunakan Uji asumsi Anda: saat merancang dan menceritakan kisah, kunjungi kembali persona Anda, dan perbarui dengan apa yang Anda pelajari.

Sebelum Dan Sesudah

Agar bermakna, cerita Anda harus mengubah audiens Anda dalam beberapa cara Keyakinan, emosi, atau pengetahuan mereka harus diubah pada saat Anda selesai. Bagaimana perasaan audiens Anda tentang tujuan Anda sebelum mereka mendengar cerita Anda? Apakah mereka peduli tentang itu sekarang? Apa yang Anda ingin mereka pikirkan setelah Anda selesai? Mencoba mendefinisikannya dari sudut pandang audiens adalah utamanya.

Cobalah untuk mengemukakan argumen yang dapat mengubah pikiran mereka, dan pastikan Anda memiliki daftar poin rasional, emosional, dan etis. Apa "bukti" Anda? Apakah Anda punya contoh? Anekdote? Temukan yang akan beresonansi dengan Anda hadirin.

Roller Coaster Emosional

Sebuah cerita yang bagus bukanlah sebuah fl pada baris; itu memiliki pasang surut. Sekarang saatnya untuk mempertimbangkan bagaimana Anda dapat merancang roller coaster emosional Anda sendiri. Di mana momen klimaks Anda? Itu adalah momen yang ingin Anda gunakan untuk membuat poin utama Anda

Tiga Tindakan

Seperti kebanyakan cerita bagus, kanvas cerita dibagi menjadi tiga bagian: awal, tengah, dan akhir. Awal adalah tempat Anda mengatur adegan. Bagian tengah adalah tempat Anda meletakkan inti cerita. Dan Akhirnya adalah di mana Anda ingin meninggalkan audiens Anda: dalam keadaan pikiran yang baru. Bagilah argumen dan contoh. Dan, untuk ukuran yang baik, sisipkan sedikit humor selama tiga babak. Sekarang lihatlah Apakah Anda mengikuti ide Anda? Atau Anda ingin mengubahnya?

2.5 HACK BERCERITA

Momen A-Ha

Momen a-ha penonton adalah sesuatu yang harus mereka ciptakan untuk diri mereka sendiri. Itu perlu terjadi sebagai percikan di otak mereka. Anggap saja sebagai lelucon. Anda dapat mengaturnya dan membuat lelucon, tetapi jelaskan secara berlebihan dan tidak ada seorang pun akan tertawa. Poin utama Anda harus menjadi momen a-ha. Jangan mencoba menjelaskannya secara berlebihan.

Peringatan!

Jika Anda mengajukan penawaran kepada investor, pelanggan produk Anda belum tentu menjadi audiens cerita Anda. Investor Anda memiliki serangkaian kebutuhan yang sama sekali berbeda dari pelanggan Anda.

Gunakan Catatan Pembicara

Saat Anda menceritakan sebuah kisah di depan umum, gunakan catatan pembicara. Dengan begitu, Anda tidak perlu menceritakan kisah tersebut persis seperti yang muncul di slide – dan Anda akan tampil lebih natural.

Uji Coba

Komedian standup melakukan beberapa kali uji coba untuk membuat akting mereka sukses. Dan uji coba tidak sama dengan berlatih cerita di cermin. Itu baru langkah pertama. Temukan beberapa orang yang sebenarnya untuk mendengarkan cerita Anda. Lihat kapan mereka bertunangan dan kapan mereka bingung. Kapan Anda kehilangan minat mereka?

Gunakan Props

Sama seperti Anda harus mengakomodasi gaya mendengarkan yang berbeda, Anda juga harus mempertimbangkan cara berbeda audiens Anda menyerap informasi. Beberapa orang lebih berorientasi visual daripada yang lain. Alat peraga akan membantu menekankan poin Anda sambil memberi mereka sesuatu berhubungan dengan.

Akhir Itu Benar-Benar Akhir

Ketika Anda menyelesaikan cerita, benar-benar menyelesaikannya. Tetap di atas panggung dan terus berbicara tentang hal-hal yang tidak berhubungan membingungkan audiens Anda. Pikirkan tentang ini: mereka akan mengingat hal terakhir yang Anda katakan. Apa itu?

Punya Rencana B

Menceritakan sebuah cerita bisa menakutkan, dan itu tidak akan selalu berjalan sesuai rencana. Buatlah beberapa tindakan "rencana B" yang dapat Anda gunakan ketika suatu poin tidak tercapai. Gunakan kartu penyelamat untuk merencanakan ke depan!

Berpikir Kau Bintangnya

Saat Anda bercerita, Anda tidak menceritakannya untuk Anda. Anda menceritakannya untuk penonton. Pastikan mereka adalah bintang dari cerita tersebut.

Referensi Budaya

Jika Anda berbicara dengan audiens yang berbeda, dan tentu saja jika Anda menceritakan kisah Anda dalam budaya yang berbeda, Anda akan terkejut. Contoh dan lelucon yang berhasil dengan baik sebelumnya mungkin tidak beresonansi sama sekali. Menggunakan metafora American football di Eropa tidak berhasil. Dan coba saja bicara tentang kriket di luar Persemakmuran... Uji cerita Anda sebelum Anda memberi tahu mereka!

Kanvas Perjalanan Pahlawan

Nasib setiap pahlawan film mengikuti jalan tertentu: semuanya dimulai dengan baik, dan kemudian dia bertemu dengan kemunduran besar – biasanya di tengah film. Cara historis menceritakan kisah (pahlawan) ini adalah pedoman yang sempurna untuk diikuti. Gunakan Kanvas Perjalanan Pahlawan untuk merencanakan semua blok bangunan.

Berusaha Untuk Memahami

Apakah Anda sedang merancang perubahan untuk perusahaan Anda atau produk baru untuk orang lain, hal-hal yang Anda kembangkan adalah untuk orang-orang, di dalam atau di luar organisasi Anda. Di luar orang-orang ini ada konteks yang lebih luas serta model bisnis Anda. Pahami ini, dan desain untuk sukses.

Kamu Ada Di Mana Sekarang?

Sebagai seorang desainer, Anda harus memiliki pemahaman yang lengkap tentang dunia di mana Anda melakukan bisnis. Ini benar apakah Anda berada di startup, nirlaba, atau non-profit. Anda harus mengenal pelanggan Anda, ekonomi menyeluruh Anda konteks (tren, peraturan, persaingan, dll.), dan mekanisme internal bisnis Anda sendiri. Semua ini menjadi ekspresi DNA perusahaan Anda.

Mengapa ini penting? Perubahan, strategi, dan inovasi bisnis terbesar dan paling efektif datang dari menemukan jawaban yang tersembunyi di balik kebisingan. Maukah Anda tahu apa yang ada di luar sana kecuali Anda mengambil jalan yang jarang dilalui dan melihat sendiri? Menguasai pemahaman adalah saus rahasia desain yang hebat. Desainer secara aktif meninggalkan zona nyaman mereka, menjelajahi dan bereksperimen dengan hal-hal yang orang lain mungkin menilai sebagai "tidak efektif" atau "tidak berguna." Dan ketika mereka menghabiskan waktu di luar zona nyaman mereka, desainer benar-benar menciptakan yang lebih besar dan zona nyaman yang lebih beragam untuk diri mereka sendiri. Gambaran mereka tentang dunia tumbuh lebih kaya, dan mereka lebih mungkin menemukan perspektif baru dan menarik yang menginformasikan sudut pandang mereka.

Tetapi eksplorasi bukan hanya tentang menciptakan inovasi baru yang keren. Menjelajahi konteks dan model bisnis Anda akan membantu memperjelas kekuatan dan kelemahan mendasar bisnis Anda. Misalnya, memahami mengapa pelanggan Anda juga membeli dari pesaing Anda memperdalam pemahaman Anda tentang bisnis Anda sendiri. adalah, pada gilirannya, akan memberi Anda pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana Anda dapat membuat masa depan bekerja untuk Anda.

Apa Alasan Anda?

Mungkin sulit untuk keluar dan menjelajah. Sangat menakutkan untuk meninggalkan kenyamanan gedung kantor Anda, di mana semua orang setuju dan semua orang "benar". Lagi pula, laporan internal tampak hebat. Ini terutama benar untuk perusahaan besar: kebutuhan untuk mengeksekusi dengan sempurna mengarah ke perspektif saat ini yang kuat secara tidak proporsional. Ini menjadi lebih mudah untuk dieksekusi ketika Anda dapat membagi dunia dengan cepat menjadi hal-hal yang "sesuai" dan yang tidak - menjadi "benar" dan "salah" Sikap ini mudah dan berbahaya melekat pada reputasi. Orang yang selalu benar dipuja; yang berani salah dikucilkan. Tapi tanyakan pada diri sendiri: apakah Anda lebih suka menjadi benar, atau sukses? eksplorasi biasanya minimal: itu sering bermuara pada waktu. Tidak lebih. Tidak kurang. Bagi seorang desainer, situasi di mana semua orang setuju dan memiliki pendapat yang sama adalah tanda peringatan besar. bisnis.

Jangan Stres!

Adalah normal untuk merasakan ketidakpastian dan stres saat beralih ke pendekatan eksploratif baru ini. Mengumpulkan data yang saling bertentangan dan kualitatif membutuhkan cara berpikir yang baru. Sangat penting untuk menunda analisis dan penilaian apa pun sampai Anda meluangkan waktu untuk sekadar mengamati. menjadi sangat menggoda mencoba untuk segera memasukkan informasi baru ke dalam perspektif yang ada. Seiring waktu, Anda akan belajar bagaimana bekerja dengan wawasan dan informasi baru. Anda akan mengembangkan naluri untuk melampaui zona nyaman, menyeimbangkan kenyamanan dengan ketidaknyamanan. Anda akan mengalami aliran informasi baru yang konstan tentang bagaimana dunia mempengaruhi bisnis Anda serta bagaimana pelanggan Anda berperilaku, apa perjuangan mereka, apa yang mereka sukai dan tidak sukai. Semakin baik (dan lebih banyak) Anda mengamati pelanggan Anda, konteks Anda, dan bisnis Anda, semakin Anda akan menginformasikan Sesederhana itu. Sudut pandang Anda sendiri, dan perjalanan desain Anda akan semakin baik.

2.6 OBSERVASI UTAMA

Pengamatan akan menginformasikan sudut pandang Anda dan membantu untuk memvalidasi atau membatalkan asumsi Anda Tapi, seperti apa pun, ada cara yang benar dan cara yang tidak terlalu benar untuk mengamati dunia di sekitar Anda. Pikirkan tentang ini: Anda duduk untuk minum kopi atau teh. Bagaimana Anda membuka paket gula Anda? Oke, silakan baca terus. Kita akan kembali ke paket gula sebentar lagi.

Observasi akan memengaruhi cara Anda berpikir tentang pelanggan Anda dan akan membantu Anda memahami mereka dengan lebih baik. Observasi akan mengubah cara Anda berinovasi. Namun, seperti apa pun, ada cara yang benar dan cara yang tidak tepat untuk mengamati dunia di sekitar Anda.

Saat Anda mengamati subjek Anda (pelanggan potensial Anda), tujuan Anda adalah menemukan kebutuhan, keinginan, dan ambisi terpendam mereka – hal-hal yang bahkan mungkin tidak mereka ketahui mereka butuhkan atau inginkan. Beri tahu Anda bahwa mereka ingin. Apakah pelari berlari hanya untuk mendapatkan kebugaran? Mungkin dia berlari agar dia tidak merasa bersalah makan pizza di akhir pekan. Awasi dia sebentar dan pada kesempatan yang berbeda, dan Anda mungkin akan mengetahuinya.

Jadilah Lelang Di Dinding

Cara yang baik untuk berpikir tentang observasi adalah dengan bertindak seperti lalat di dinding, mengamati orang-orang di habitat aslinya, menemukan momen-momen penting dalam hidup mereka. Dan, sama seperti seorang peneliti tidak akan memberi tahu subjek uji bahwa plasebo adalah hanya plasebo, Anda juga tidak boleh memberi tahu subjek Anda apa yang Anda coba pelajari dari mereka. Perhatikan saja sebentar. Anda ingin orang bertindak secara alami dan tidak sadar, seolah-olah Anda tidak ada di sana.

Jangan Tangan Kosong

Sebelum Anda keluar untuk mengamati pelanggan Anda, Anda perlu melakukan sedikit perencanaan. Pertama, tentukan subjek pengamatan Anda sebelum Anda pergi. Orang dan aktivitas atau perilaku apa yang Anda rencanakan untuk diamati? Pilih lingkungan atau lokasi yang ingin Anda amati.

Di mana pelanggan Anda akan berada pada waktu sewa yang berbeda dalam sehari? Ini, tentu saja, sangat penting karena orang-orang terlibat dalam aktivitas yang berbeda

sepanjang hari. Jika Anda ingin mengamati orang-orang yang berolahraga, misalnya, berencana untuk pergi ke taman, gym Jangan lupa untuk membawa bahan untuk merekam temuan Anda seperti catatan, gambar, sketsa, dan video. Sayang sekali jika Anda melupakan momen-momen penting, atau lebih buruk lagi, tidak dapat membagikannya kepada tim Anda.

Akhirnya, ketika Anda mulai mengeksplorasi dan mengamati, tinggalkan sudut pandang dan asumsi Anda di depan pintu Jangan menilai, rendam saja. Dan, jawaban untuk pertanyaan paket gula: Anda mengocoknya sebelum merobeknya.

Jangan pergi dengan tangan kosong

Bawalah bahan untuk merekam, mencatat, merekam, dan membuat sketsa temuan Anda. Dengan begitu, Anda akan lebih mudah mengingat setiap detail kecil. Dan itu memudahkan untuk membagikannya dengan tim Anda.

Pertanyaan Utama

Bersamaan dengan observasi, bertanya adalah hal terpenting untuk memahami apa yang dipedulikan pelanggan Anda dan mengapa. Bertanya akan menghasilkan gambaran yang lebih kaya tentang kehidupan pelanggan Anda dan akan menginformasikan sudut pandang Anda. Dan seperti halnya observasi, ada beberapa aturan sederhana yang harus diikuti untuk mendapatkan wawasan yang Anda cari.

Pertanyaan Apa Yang Anda Lihat

Mengamati pelanggan Anda di habitat alami mereka akan memberi tahu Anda banyak hal tentang apa yang mereka lakukan, apa yang mereka pedulikan, dan keputusan apa yang mereka buat. Namun, mengamati pelanggan Anda tidak serta merta memberi tahu Anda mengapa mereka membuat keputusan yang mereka buat. Faktanya, mengamati pelanggan Anda tanpa menanyai mereka pada akhirnya akan mengarah pada asumsi yang rumit.

Dalam contoh pelari yang mendambakan pizza sebelumnya, Anda perlu mengamati orang itu untuk waktu yang lama dan berhari-hari sebelum Anda mengetahui inti mengapa ia berlari setiap hari. Namun, jika Anda menghentikannya atau bertemu dengannya dan mengajukan pertanyaan tentang gaya hidupnya, kemungkinan besar Anda akan mulai menyimpulkan apa arti lari (dan pizza) baginya. Ditambah data yang Anda kumpulkan saat melihatnya berlari, melalui pertanyaan Anda akan buat gambaran yang jauh lebih kaya.

Mengajukan Pertanyaan Yang Benar

Ini bukan tentang jawaban yang Anda dapatkan, tetapi tentang mengajukan pertanyaan yang tepat. Pertanyaan yang tepat akan selalu mengarah pada percakapan yang menarik dan memberi tahu. Jadi, bagaimana kita bisa mengajukan pertanyaan yang "benar"? Bila Anda benar-benar ingin memahami situasi saat ini, hindari ya/tidak pertanyaan (yaitu, pertanyaan tertutup) serta menyebutkan produk: Anda akan memiliki percakapan yang lebih baik dan pada akhirnya akan berdiri untuk sampai ke inti dari apa yang benar-benar penting.

Kapan pun memungkinkan, amati dan tanyakan pelanggan yang sama. Amati mereka terlebih dahulu, dan pelajari melalui tindakan mereka alih-alih pendapat mereka. Kemudian ajukan pertanyaan tentang pilihan yang mereka buat dan mengapa mereka membuatnya, termasuk mengapa mereka repot-repot melakukan apa yang mereka lakukan. Namun, Anda juga bisa hanya menonton apa yang dia pesan (tetapi jika Anda mencoba memahami mengapa dia lebih suka yang satu daripada yang lain, Anda harus berbicara dengannya).

Aturan Umum

- Orang-orang akan berbohong kepada Anda jika mereka pikir itu yang ingin Anda dengar.
- Pendapat tidak berguna. Pendapat berubah berdasarkan konteks dan tidak memberikan bukti apa yang nyata.
- Orang tahu apa masalahnya, tetapi mereka tidak tahu bagaimana melakukannya
- Beberapa masalah sebenarnya tidak penting. Bagi palu, semuanya tampak seperti paku. Tapi tidak setiap masalah membutuhkan solusi.
- Menyaksikan seseorang melakukan tugas akan menunjukkan kepada Anda di mana letak masalah dan ketidakefisiennya, bukan di mana menurut pelanggan .

Momen Biru

Sebuah tim dari perusahaan manufaktur besar untuk produk remaja menghabiskan waktu menjelajahi perjalanan pelanggan mereka. Momen a-ha mereka terjadi ketika mereka menyadari bahwa perjalanan dimulai jauh lebih awal dari yang mereka duga secara tradisional. Orang tua mulai merencanakan pembelian untuk produk tidak pada saat melahirkan, tetapi pada saat mereka mengetahui bahwa mereka hamil – atau bahkan sebelum itu! Memetakan ini di atas kertas memungkinkan tim untuk akhirnya mengatasi masalah ini.

Baca File Saya

Dokter mengira rasa sakit terbesar yang dirasakan pasiennya adalah daftar tunggu yang panjang di kantor dokter. Ketika seorang dokter bertanya tentang rasa sakit ini selama kunjungan pasien, pasien berkata, "Itu tidak terlalu mengganggu saya. Tapi, lain kali saya Saya di sini untuk membuat janji, tolong baca file pasien saya. Dan nama saya bukan Susan! "

Dapatkan Smartway

Sebuah perusahaan asuransi berasumsi ada celah besar di pasar dan merumuskan rencana yang bagus untuk memposisikan diri di celah itu. Tapi pertama-tama, mereka ingin menantang asumsi ini. Dua orang dikirim dengan skuter dengan kamera. Mereka mengumpulkan sebanyak mungkin tanggapan dari orang-orang di jalan dalam satu jam. Ketika hasilnya diperlihatkan kepada klien, "reaksi pertama" yang belum dipoles dari calon pelanggan memaksa mereka untuk mempertimbangkan kembali asumsi mereka.

Paradoks Belanja

Sebuah startup ingin membangun aplikasi yang akan membantu para ibu memiliki pengalaman yang lebih mudah dan lebih baik saat berbelanja bahan makanan. Lebih banyak wawasan diperlukan agar para pendiri tahu persis apa yang harus dibangun. Mereka pertama kali memulai dialog dengan calon pelanggan tentang kebiasaan belanja bahan makanan mereka. Mereka membandingkan percakapan ini dengan apa yang mereka lihat saat mengamati kelompok berbelanja bahan makanan.

Meskipun para ibu sangat yakin dengan rutinitas belanja sehari-hari mereka, kenyataannya ternyata berbeda! Saat ditanya, semua ibu menjawab bahwa mereka berbelanja produk yang sehat dan serbaguna. Namun, ketika mereka sampai di toko, kebanyakan dari mereka meninggalkan daftar belanja mereka dan memprioritaskan harga dan penawaran!

Apakah ini kebohongan putih kecil? tidak penting. Yang penting adalah jika Anda mencari wawasan yang valid, mengamati sama pentingnya dengan bertanya (pertanyaan yang tepat). Jangan percaya semua yang dikatakan pelanggan Anda!

Membersihkan Rumah Granny?

Menurunkan tarif per jam untuk pembersihan rumah adalah strategi utama perusahaan perawatan rumah lansia. Setelah mengunjungi beberapa nenek, menjadi jelas bahwa nilai perhatian yang diterima nenek, bukan pada kebersihan rumah. Akibatnya, perusahaan mulai memberikan iPad kepada nenek sebagai gantinya. Ini memungkinkan mereka untuk terhubung dengan cucu mereka, dan menawarkan layanan melalui aplikasi perusahaan.

Bagaimana Design Thinking Membantu Anda Untuk Memahami Pelanggan Anda

Mari Membangun Pabrik!

Mengingat tantangan CEO, tim penjualan menghitung beberapa angka dan menghasilkan apa yang mereka yakini sebagai solusi yang layak: membangun pabrik baru. Dari sudut pandang tim penjualan, membangun pabrik baru untuk memproduksi pipa yang lebih dekat dengan pasar yang berkembang di Istanbul akan memungkinkan perusahaan untuk bersaing dalam harga. Untuk membantu mendukung poinnya, tim penjualan menyerahkan rencana bisnis kepada CFO dan juga Richard. Perlombaan dimulai untuk menyelesaikannya.

Kapasitas Lebih Banyak? Betulkah?

Richard van Delden: Pertama kali melihat rencana bisnis pabrik Rp 600 juta, saya kaget. Saya diberikan penjelasan rinci tentang bagaimana sebuah pabrik yang dibangun di Istanbul dapat memproduksi dan menjual pipa dengan harga yang lebih rendah. Dengan kapasitas produksi yang cukup di dekatnya, apakah pabrik lain akan benar-benar membantu kita untuk mendapatkan kembali pangsa pasar? Bagaimana opsi ini akan mempengaruhi margin kita? Penjualan yakin bahwa mereka harus dapat memproduksi dekat dengan pasar utama dan memiliki persediaan. "Pelanggan kita menginginkan produk sekarang dengan harga serendah mungkin!" Saya ingin menjelajahi opsi lain. Yang terpenting, saya ingin memahami apa yang dibeli pelanggan kita dan mengapa.

Kita Tidak Mengenal Pelanggan Kita

Richard: Suatu hari saat memarkir mobil saya di Amsterdam, saya menemukan lokasi konstruksi tempat saya melihat produk Wavin. Saya memulai percakapan dengan salah satu kontraktor pipa di lokasi, yang menyatakan: "Klien saya menginginkan kualitas terbaik, tetapi mereka tidak mengenal Wavin." Sebuah bola lampu meledak di kepala saya: "Kita tidak mengenal pelanggan kita!"

Periksa Sanitas

Richard dan CFO Andres Capdepon membuat keputusan berani untuk terlebih dahulu memahami apa yang benar-benar diinginkan dan dibutuhkan pelanggan mereka sebelum membuat keputusan tentang apa yang harus dilakukan selanjutnya.

Safari

Untuk belajar dari pelanggan mereka, tim karyawan Wavin Turkey, serta Richard dan Andres, mengunjungi lokasi konstruksi di mana mereka dapat mengamati pelanggan di habitat alami (pekerjaan) mereka. Tim mengumpulkan banyak wawasan hebat selama minggu kunjungan mereka. Bersama-sama mereka mengetahui bahwa ada perbedaan besar dalam kualitas yang diberikan oleh tukang pipa di lokasi karena penyalahgunaan peralatan dan bahan. Tim juga mengetahui bahwa distributor menyukai branding di dalam toko. Dan, sama pentingnya, distributor melakukan lebih dari sekadar menjual dan mendistribusikan pipa. Mereka juga memainkan peran sosial yang penting dalam menghubungkan tukang ledeng. Saat tim mengajukan lebih banyak pertanyaan kepada tukang ledeng, kontraktor, dan

distributor, mereka menemukan pengetahuan tersembunyi – yang memicu lebih banyak pertanyaan.

A- HA

Setelah kunjungan lapangan, beberapa pelanggan diundang ke hotel lokal di Istanbul untuk bertemu dengan tim proyek dan memberikan umpan balik tentang berbagai ide yang dihasilkan oleh tim. Para tukang pipa sangat tertarik dengan segala hal yang dapat dilakukan Wavin untuk membantu mereka melakukan pekerjaan yang lebih baik dan memberikan hasil yang lebih berkualitas. Penemuan tim yang paling penting adalah bahwa tukang ledeng menginginkan video petunjuk profesional, manual produk, dan koneksi langsung dengan para ahli Wavin bahkan lebih daripada mereka menginginkan harga yang lebih rendah. Menyediakan layanan ini akan membuat Wavin kompetitif dan memberikan hasil yang lebih berkualitas kepada pelanggan mereka. Ini adalah momen a-ha nyata bagi tim Wavin. Mereka menggunakan wawasan ini untuk merancang pendekatan berbasis komunitas baru: mereka akan membantu pelanggan mereka menjadi tukang ledeng yang lebih baik dengan berbagi pengetahuan (dan teh) satu sama lain. Pendekatan ini berubah menjadi Akademi Wavin (gratis).

Moral Cerita Ini Adalah. . .

Richard: Meskipun pabrik mungkin merupakan salah satu pilihan yang baik untuk menumbuhkan pangsa pasar Turki kita, kita menyadari bahwa rencana bisnis untuk pabrik didasarkan pada asumsi tentang pasar dan pekerjaan, kebutuhan, dan keinginan pelanggan kita. Kita tahu bahwa ada pilihan lain yang perlu ditelusuri juga. Jadi, daripada menghabiskan waktu berdebat tentang satu opsi di atas meja, kita memutuskan untuk terlebih dahulu memvalidasi asumsi kita dan belajar dari pelanggan kita secara langsung. Kita keluar dari gedung.

Dengan melakukan ini sendiri, kita belajar lebih banyak daripada jika kita hanya menyewa sebuah perusahaan untuk melakukan studi pasar untuk kita. Dalam bertemu pelanggan kita di wilayah mereka, kita menemukan konteks dan makna tersembunyi dan muncul dengan pertanyaan baru berdasarkan apa yang kita pelajari. Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini, tentu saja, mengarah pada wawasan lebih lanjut tentang pelanggan kita dan pasar pipa komersial di Turki. Kita juga membangun hubungan yang langgeng dengan orang-orang yang memasang dan menggunakan produk kita.

Pada akhirnya, kita menginvestasikan beberapa ratus ribu dolar di Akademi Wavin pertama, bukannya puluhan juta dolar yang kita siapkan untuk dituangkan ke dalam pabrik. Kita sekarang memiliki pusat distribusi di Istanbul, yang lebih dekat dengan pelanggan kita. Dan, dengan Akademi Wavin, kita memiliki ruang fisik tempat kita dapat berinteraksi dengan pelanggan kita dan yang pada akhirnya membantu memperkuat merek Wavin di benak mereka. Pemikiran desain adalah inti dari bisnis kita sekarang.

Plumbers Menyukai Wavin Yang Dapat Membantu Mereka Melakukan Pekerjaan Yang Lebih Baik.

Akademi Wavin baru di Turki. Ini sangat sukses sehingga menjadi model bagi semua Akademi Wavin di masa depan untuk dibuka di seluruh dunia.

Pahami Pelanggan

Alkisah ada sebuah bisnis. Bisnis itu benar-benar memahami pelanggannya. Karena itu, produk dan layanan bisnis menjadi populer, dan mulai berkembang. Manajer masuk, proses disiapkan, dan sistem diterapkan. Perlahan, rasa ingin tahu memberi jalan pada efisiensi.

Untuk sementara, bisnis terus berjalan dengan baik: pelanggan terus membeli produknya, dan proposisi nilai tetap relevan. Tapi kemudian, satu tahun, penjualan mulai menurun. Tak satu pun dari manajer memiliki petunjuk mengapa. Itu tidak masuk akal: spreadsheet tidak pernah memperkirakan ini akan terjadi. Menurut apa yang manajer ketahui, pelanggan seharusnya tetap membeli produk. Kecuali mereka tidak. Perusahaan telah menjadi puas diri, putus asa tidak berhubungan dengan pelanggan.

Kita Semua Telah Melihat Cerita Ini

Kalau dipikir-pikir, mudah untuk mengatakan bahwa ini bukan cara menjalankan bisnis. Padahal itu terjadi setiap hari. Buku dan artikel bisnis dipenuhi dengan cerita tentang perusahaan yang dulu terkenal bangkrut karena mereka tidak dapat berubah: gudang ritel, perusahaan rekaman, telekomunikasi, penerbit, dll. Jadi, mengapa bisnis menjadi korban sistem dan prosedur yang ketinggalan zaman?

Ada kecenderungan alami untuk mengkodifikasi apa yang Anda ketahui tentang pelanggan, sehingga pengetahuan dapat ditingkatkan dan pengambilan keputusan menjadi lebih mudah. Menempatkan sistem seperti itu pada tempatnya bukanlah hal yang buruk, selama mereka terus-menerus disetel untuk mempertimbangkan kenyataan hari ini. Tapi penyetulan harus dilakukan oleh manusia, bukan sistemnya.

Berani Bertanya

Kita menaruh kepercayaan kita pada manajer yang berspesialisasi dalam sesuatu dan menghindari mengajukan pertanyaan karena takut terdengar bodoh. Namun, sejarah menunjukkan bahwa keberanian dan kegigihan dalam mengajukan pertanyaan terkait desain — seperti “mengapa?” dan “bagaimana jika?” — menetapkan dasar untuk penemuan dan inovasi.

Selain terlalu menghormati para ahli, kita juga terlalu khawatir untuk terlihat seperti seorang ahli bagi pelanggan kita. Mengajukan pertanyaan kepada mereka terasa memalukan dan menakutkan. Bagaimana jika pelanggan Anda tidak lagi mempercayai Anda? Bukankah kamu seharusnya sudah tahu semuanya? Apakah mereka akan terus membeli produk Anda? Yang cukup menarik, di hampir setiap kasus justru sebaliknya. Dengan mengajukan pertanyaan jujur kepada pelanggan Anda — pertanyaan yang tidak berfokus pada penjualan atau memamerkan pengetahuan, tetapi benar-benar dimaksudkan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang siapa mereka dan apa yang mereka butuhkan — pelanggan Anda akan merasa dihargai

Semua Orang Berbohong (Bahkan Jika Mereka Tidak Bermaksud)

Pengamatan nyata sangat penting. Belajar memahami bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan perilaku akan membantu Anda melukiskan gambaran yang lebih jelas. Itulah juga alasan mengapa Anda sebagai desainer harus melakukannya sendiri. Hadir dalam wawancara dan amati perilaku Anda sendiri. Biarkan otak Anda sendiri membuat koneksi dan melihat polanya secara langsung. Menurut Fitzpatrick, “Menyaksikan seseorang melakukan tugas akan menunjukkan kepada Anda di mana sebenarnya masalah dan ketidakefisienan itu, bukan di mana menurut pelanggan.”

Kembangkan Kebiasaan

Untuk desainer, mengamati dan mengajukan pertanyaan adalah kebiasaan sehari-hari. Ketika Anda mulai memperhatikan lebih banyak tentang dunia di sekitar Anda, Anda mulai memperhatikan detail yang berbeda dan sinyal yang lebih tenang. Dengan mengajukan pertanyaan alih-alih memulai dengan pernyataan, Anda sebenarnya menjadi lebih ingin tahu.

Otak Anda sendiri akan beradaptasi dengan rasa ingin tahu baru ini dan mulai membuat hubungan yang lebih menarik antara pengamatan, pertanyaan, dan analisis. Anda akan mulai melihat pola yang orang lain lewatkan. Intuisi Anda akan berkembang, dan Anda akan melihat hal-hal yang dibutuhkan pelanggan Anda bahkan sebelum mereka melakukannya

Perjalanan Pelanggan Alat

Perjalanan Pelanggan adalah alat untuk membantu Anda mendapatkan wawasan, melacak, dan mendiskusikan bagaimana pelanggan mengalami masalah yang Anda coba pecahkan. Bagaimana masalah atau peluang ini muncul dalam hidup mereka? Bagaimana mereka mengalaminya? Bagaimana mereka berinteraksi dengan Anda?

Pemetaan Pengalaman Pelanggan

Memetakan perjalanan ini akan memberi Anda wawasan tentang bagaimana pengalaman pelanggan terhadap produk atau layanan, serta bagaimana mereka dapat dilayani dengan lebih baik atau bahkan senang. Ini terutama benar ketika membuat perjalanan bersama dengan pelanggan Anda atau ketika memvalidasi asumsi Anda dengan mereka. Apa saja keadaannya? Bagaimana perasaan pelanggan selama ini? Saat-saat apa ketika pengalaman dapat ditingkatkan dengan cara terbaik?

Non-Linear

Perjalanan pelanggan tidak linier. Seorang pelanggan dapat melompat dari satu fase ke fase lainnya tergantung pada banyak faktor. Mereka berinteraksi dengan beberapa titik kontak dan kehilangan yang lain. Adalah tugas Anda, sebagai seorang desainer, untuk memahami saat-saat ketika pelanggan terlibat sehingga Anda dapat merancang pengalaman yang lebih baik untuk mereka di masa depan. Alat ini membantu dalam melihat produk dan layanan Anda melalui lensa pelanggan.

Tentu saja, tidak ada perjalanan pelanggan yang benar-benar lengkap atau dibuat tanpa asumsi. Memetakan perjalanan pelanggan didasarkan pada pengetahuan dan wawasan tim Anda. Alat ini hanya membantu Anda memahami dan menjelajahi dari sudut pandang pelanggan.

Kembali Pada Kenyataan

Kanvas Perjalanan Pelanggan membantu membuat segalanya menjadi nyata. Melalui latihan pemetaan, Anda dapat mengidentifikasi di mana pelanggan terjebak, di mana mereka memiliki pengalaman hebat, dan mengapa. Salah satu hasil menggunakan alat ini dengan tim Anda adalah apa yang disebut buah gantung rendah yang dapat Anda hasilkan segera. Setelah Anda membuat dan menyusun bersama peta perjalanan pelanggan, Anda dapat menambahkan data pelanggan nyata yang dikumpulkan melalui safari pelanggan, wawancara, dan umpan balik. Ini akan memungkinkan Anda untuk membuat keputusan berdasarkan informasi berdasarkan kenyataan.

Perjalanan pelanggan relevan untuk semua orang. Semua orang di tim, dan di perusahaan Anda, harus memahami apa yang dialami pelanggan Anda, apa yang mereka rasakan, apa yang mereka perjuangkan, dan bagaimana Anda dapat meningkatkan pengalaman tersebut. Tujuan yang mendasari: untuk memecahkan masalah pelanggan kita dan membuat mereka bahagia.

Persona

Mulailah dengan mendefinisikan persona pelanggan yang menjadi tujuan perjalanan Anda. Spesifik (misalnya, nama, usia, pekerjaan, status perkawinan).

Titik Sentuh

Apa saja momen interaksi yang berbeda dengan pelanggan (misalnya, di toko, online, melalui webinar, melalui telepon, surat, atau dalam kontrak)?

Suasana Hati

Bagaimana suasana hati pelanggan pada saat itu? Apakah mereka senang, frustrasi, marah? Apa yang membuatnya begitu?

Waktu Dan Tahap

Tentukan setidaknya 5 momen dalam perjalanan. Apa rentang waktunya? Apa pengalaman langkah demi langkah bagi pelanggan? Berapa banyak waktu yang telah berlalu dalam perjalanan? Jangan terlalu rumit: uji dengan pelanggan (lihat halaman 86) untuk melihat apa yang harus diadaptasi.

Kebutuhan Pelanggan

Pekerjaan apa yang ingin diselesaikan pelanggan di setiap tahapan? Misalnya, jika pelanggan Anda ingin mengidentifikasi perusahaan yang ingin mereka ajak bekerja sama, kita perlu memahami berbagai titik kontak. Apa pertanyaan pelanggan di setiap titik?

Contoh Safari Pelanggan

Safari Pelanggan adalah cara terbaik untuk bertemu pelanggan Anda di alam liar. Pegang kuda Anda – jangan langsung berbicara dengan mereka! Anda akan belajar paling banyak sambil mengamati mereka dalam kehidupan sehari-hari mereka; wawancara dan pertanyaan datang kemudian. Hati-Hati! Pelanggan Anda mungkin berbohong kepada Anda.

1. Pakai Minset Yang Tepat

Aturan utama untuk safari adalah bersiap-siap. Bagian dari persiapan itu adalah mengisi Kanvas Perjalanan Pelanggan (halaman 100). Apa asumsi yang ingin Anda uji? Apa pertanyaan yang ingin Anda jawab? Pastikan Anda memiliki tim yang tepat dan setiap orang memiliki pola pikir yang ingin tahu. Sadarilah bahwa model mental Anda yang ada sedang mewarnai persepsi Anda. Melakukan ini sebelumnya memungkinkan Anda untuk menyimpang nanti.

2. Mulai Dengan Yang Jelas

Mengalami kesulitan untuk memulai? Pelanggan mana yang akan diwawancarai? Apa itu lokasi yang bagus? Mulailah dengan yang sudah jelas: wawancarai pelanggan yang sudah ada. Jika Anda belum memiliki pelanggan, lakukan wawancara dengan beberapa pelanggan dari produk atau layanan pesaing. Intinya adalah tidak ada pelanggan yang “sempurna” untuk diamati atau diwawancarai: pada awalnya semuanya baru.

3. Lakukan Sendiri

Terkadang menemukan tempat untuk mengamati pelanggan Anda tidak cukup – untuk merasakan apa yang mereka lihat dan alami, sangat bermanfaat untuk mengikuti tur. Ambil saja buku catatan dan kamera atau telepon dan ikuti jalan yang akan diambil pelanggan. Apa yang kamu lihat? Apa ada yang menarik disana? Untuk membumbuinya, minta pelanggan untuk menelusuri sendiri, merekam pengalaman mereka, atau membawa pelanggan bersama Anda.

4. Apa Yang Dicari

Saat mewawancarai dan mengamati, perhatikan hal-hal yang sangat kontras dengan harapan Anda. Coba cari alasan kenapa customer memberikan jawaban itu. Pemikiran dan perasaan mereka mungkin memberi Anda jalan masuk ke perspektif atau

pengetahuan baru. Anda mencoba menemukan "normal" dan "pencilan" dan "pengecualian". 1% hari ini bisa menjadi 100% besok.

Mengambil Informasi

Tangkap semuanya dan ambil gambar dan rekaman audio jika memungkinkan: dengarkan sekarang, analisis nanti! Saat Anda memotret, buat gambar yang kaya. Jangan mengedit atau mengabaikan hal-hal yang tampaknya tidak sesuai; analisis terjadi sesudahnya. Saat Anda membuat gambar, Anda dapat mulai mengelompokkan informasi. Menyatukan informasi kualitatif dan kuantitatif memungkinkan otak Anda melihat gambaran yang lebih besar dan menghasilkan firasat.

Membuat Keputusan

Tinjau informasi yang diambil dengan tim. Gunakan dot voting untuk mencari tahu apa yang penting, dan putuskan apakah Anda perlu menyelam lebih dalam dan melakukan iterasi lain. Ketika gambar kaya tidak banyak berubah di antara iterasi lagi, inilah saatnya untuk membuat keputusan. Bandingkan gambaran kaya Anda dengan apa yang Anda pikirkan selama latihan Perjalanan Pelanggan. Bagaimana perbedaannya? Apakah Anda perlu merevisi sudut pandang Anda?

Pengantar Nilai Proposisi

Model dan strategi bisnis yang hebat didasarkan pada proposisi nilai yang hebat. Proposisi nilai yang hebat berfokus pada pekerjaan yang harus dilakukan pelanggan. Clayton Christensen mengembangkan kerangka kerja (pekerjaan yang harus diselesaikan) ini sebagai cara yang berguna untuk melihat motivasi pelanggan dalam lingkungan bisnis. Teknik pemasaran konvensional mengajarkan kita untuk mengkategorikan pelanggan berdasarkan atribut – usia, ras, status perkawinan, dan kualitas lainnya. Namun, pada akhirnya, ini menciptakan seluruh kategori produk yang terlalu fokus pada apa yang ingin dijual oleh perusahaan, daripada pada apa yang sebenarnya dibutuhkan pelanggan.

Mengevaluasi keadaan yang muncul dalam kehidupan pelanggan tidak selalu mudah. Pelanggan jarang membuat keputusan pembelian berdasarkan apa yang mungkin dilakukan oleh pelanggan "rata-rata" dalam kategori mereka. Tetapi mereka sering membeli barang karena mereka menemukan masalah yang ingin mereka pecahkan. Di sinilah kerangka kerja pekerjaan yang harus dilakukan Clayton Christensen serta proposisi nilai paling berguna. Dengan memahami "pekerjaan" di mana pelanggan mereka "menyewa" produk atau layanan, perusahaan dapat lebih akurat mengembangkan dan memasarkan produk yang disesuaikan dengan baik dengan apa yang sudah coba dilakukan pelanggan.

Cara untuk menginformasikan sudut pandang Anda dan belajar tentang pekerjaan yang harus diselesaikan adalah dengan mengamati pelanggan dalam kehidupan nyata. Dengan mengamati perilaku pelanggan, Anda akan belajar dari masalah sebenarnya yang perlu dipecahkan. Tanyakan pada diri Anda sebelum Anda mulai: Apa pekerjaan Anda yang harus diselesaikan? Apakah Anda ingin mengerjakan segmen yang ada atau segmen baru? Ini menentukan fokus dalam bekerja dengan Kanvas Proposisi Nilai (lihat halaman 106). Pahami profil pelanggan (sisi kanan), pahami peta nilai (sisi kiri), dan lihat kecocokan solusi-masalah atau kecocokan pasar produk (tengah).

2.7 KANVAS PROPOSISI NILAI MEMBANTU ANDA MERANCANG DAN MEMVALIDASI PEKERJAAN PELANGGAN.

Produk Vs. Kebutuhan

Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)

Apakah Anda membutuhkan bor? Atau apakah Anda membutuhkan lubang di dinding? Apakah Anda membutuhkan robot? Atau apakah Anda perlu mempercepat produksi? Apakah Anda perlu mengatur pemakaman? Atau apakah Anda membutuhkan upacara perpisahan yang layak?

Sebagian besar perusahaan berfokus pada produk. Tetapi fokus kita seharusnya tidak benar-benar pada produk. Produk ada untuk membantu pelanggan memecahkan masalah. Setelah Anda memahami masalah pelanggan Anda, Anda dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik dalam berinovasi.

Misalnya, Spotify mengetahui bahwa sebagian besar orang tidak tertarik untuk "memiliki" musik. Ini bukan tentang "memiliki" rekaman atau CD. Mereka bahkan tidak ingin menyimpan musik di hard drive mereka – ini memerlukan pekerjaan di pihak mereka. Ketika sampai pada itu, orang hanya ingin mendengarkan musik. Dengan demikian, perbedaan antara mengunduh lagu dan streaming lagu yang sama menjadi kabur. Yang tidak kabur adalah bahwa orang menginginkan akses ke musik. "Jika saya bisa mendapatkan lagu Justin Bieber di mana saja dan kapan saja, apa bedanya?"

Kanvas Proposisi Nilai Alat

Ketika tiba saatnya untuk benar-benar memahami pelanggan Anda, termasuk pekerjaan yang harus dilakukan, kesulitan, dan keuntungan mereka, serta tawaran Anda kepada mereka, Kanvas Proposisi Nilai, yang dikembangkan oleh Alex Osterwalder di Strategyzer, adalah salah satu alat terbaik yang tersedia untuk membantu Anda.

Selalu Mulai Dengan Pelanggan

Untuk memulai Kanvas Proposisi Nilai, selalu mulai dengan pelanggan. Tentu saja, Anda mungkin memiliki banyak segmen pelanggan berbeda yang Anda layani (atau ingin layani). Jadi, sebagai sebuah tim, tugas pertama Anda adalah berdiskusi tentang siapa pelanggan sebenarnya dari tingkat tinggi, di mana Anda dapat membuat beberapa keputusan tentang untuk siapa Anda mendesain. Anda mungkin perlu mengisi beberapa kanvas, satu untuk setiap pelanggan.

Cukup Bertanya "Mengapa"

Setelah Anda membuat keputusan pelanggan, sebagai sebuah tim – menggunakan sticky note dan spidol permanen – mulailah merinci pekerjaan yang harus dilakukan pelanggan Anda. Pekerjaan sosial, emosional, dan fungsional apa yang dilakukan pelanggan Anda setiap hari? Mereka memiliki beberapa pekerjaan fungsional yang mungkin Anda ketahui. Tetapi Anda juga perlu mengungkap bagaimana mereka melakukan pekerjaan itu, bagaimana perasaan mereka, dan kualitas sosial apa yang berperan. Misalnya, orang tua dengan pekerjaan mengantar anak ke sekolah mungkin juga memiliki pekerjaan fungsional untuk mengantar mereka ke sekolah tepat waktu, memastikan mereka diberi makan sepanjang hari, memastikan mereka tidak terlihat seperti orang buangan (status sosial mungkin penting), memberikan perasaan dicintai dan dihargai, dll. Tanyakan cukup "mengapa" dan Anda akan mendapatkan info ini. Rasa sakit biasanya paling mudah didapat. Apa yang menghalangi pekerjaan seseorang? Ini adalah keuntungan yang menghindari sebagian besar pengguna pertama kali Kanvas Proposisi Nilai. Keuntungan BUKAN hanya kebalikan dari rasa sakit. Sebaliknya, keuntungan adalah ambisi tersembunyi yang dimiliki orang, di atas dan di luar penghilang rasa sakit. Dibutuhkan pikiran seorang desainer untuk mengungkap ini. Di sinilah mengajukan pertanyaan yang tepat sangat penting. Apa yang benar-benar ingin dilakukan pelanggan Anda yang tidak dapat mereka lakukan sekarang? Kembali ke contoh orang tua-

pengemudi, mungkin itu terlihat seperti pahlawan bagi anak-anak mereka dan orang tua lain atau melihat anak-anak mereka berhasil dalam hidup. Jika keuntungan terdengar agak eksistensial bagi Anda, itu mungkin karena keuntungan besar sering kali terjadi.

Pekerjaan Anda

Terakhir, setelah Anda menyelesaikan sisi kanan kanvas, pindah ke sisi kiri. Pertama, buat daftar beberapa opsi solusi yang muncul di benak Anda. Anda mungkin sudah memiliki beberapa, atau Anda mungkin membuat beberapa selama sesi pembuatan ide. Dengan ini di tempat, Anda harus memutuskan bagaimana ini dapat digunakan bersama-sama untuk mengatasi pekerjaan pelanggan Anda, rasa sakit, dan keuntungan dengan cara unik yang beresonansi dengan pelanggan Anda.

Menggunakan kanvas ini beberapa kali akan membantu Anda berpikir secara berbeda tentang pelanggan Anda dan apa yang Anda tawarkan kepada mereka. Terlebih lagi, dilakukan dengan baik, pelanggan Anda akan berpikir sangat berbeda tentang mengapa mereka mempekerjakan Anda untuk memenuhi kebutuhan mereka di tempat pertama.

- **Dapatkan Kreator** - Apa yang dapat Anda tawarkan kepada pelanggan Anda untuk membantunya memenuhi keuntungannya? Jadilah konkret (dalam kuantitas dan kualitas)
- **Keuntungan** - Apa yang akan membuat pelanggan Anda senang? Hasil apa yang mereka harapkan, dan apa yang akan melebihi harapan mereka? Pikirkan manfaat sosial, keuntungan fungsional atau finansial.
- **Persona** - Siapa dia (misalnya, profesi, usia). Apakah ini pembeli persona, pengguna, pembuat keputusan?
- **Produk Dan Layanan** - Produk dan layanan apa yang dapat Anda tawarkan kepada pelanggan Anda sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaannya? Bagaimana bukan peluru perak?
- **Penghapus Nyeri** - Bagaimana Anda dapat membantu pelanggan Anda menghilangkan rasa sakitnya? Bersikaplah eksplisit tentang bagaimana mereka dapat membantu.
- **Nyeri** - Apa yang mengganggu atau mengganggu pelanggan Anda? Apa yang mencegahnya menyelesaikan pekerjaan? Apa yang menghambat aktivitas pelanggan Anda?

Pekerjaan Yang Harus Dilakukan

Apa pekerjaan yang coba diselesaikan oleh pelanggan Anda dalam pekerjaan atau kehidupan? Ini bisa menjadi fungsional dan sosial. Apa kebutuhan dasar yang dimiliki pelanggan Anda (emosional dan/atau pribadi)?

Pahami Konteks Anda

Tak perlu dikatakan bahwa memahami konteks menyeluruh di mana perusahaan Anda beroperasi, seperti siapa pesaing Anda dan tren apa yang Anda lihat, akan memberikan wawasan tentang bagaimana bisnis Anda harus berubah di masa depan. Namun, sebagian besar perusahaan tidak melangkah cukup jauh dalam hal ini.

Sinyal Dari Masa Depan Ada Di Sekitar Anda

Tren dan pesaing seringkali hanya memberi Anda sebagian dari gambarannya. Dan, jika Anda hanya mengikuti apa yang dilakukan pesaing Anda, Anda berisiko kehilangan sesuatu yang sangat penting. Anda membutuhkan kerangka kontekstual yang melampaui lanskap kompetitif.

Memahami konteks Anda akan memberi Anda gambaran yang jelas tentang tren hari ini serta sinyal lemah yang akan terbentuk besok. Penilaian kontekstual semacam ini mencakup (paling tidak) pemahaman tentang tren pasar, tren teknologi, aturan dan regulasi, iklim ekonomi, kebutuhan pelanggan, pesaing, dan bahkan ketidakpastian. Penting untuk tidak memikirkan sinyal, tren, fakta, dan pesaing ini hanya karena mereka terhubung dengan bisnis Anda saat ini. Untuk benar-benar melukiskan gambaran yang Anda perlukan untuk masa depan, lebih luas dari bisnis Anda. Siapa pesaing yang baru lahir, pendatang baru yang terlalu baru untuk disebut pesaing (belum)? Apa yang Anda tidak yakin tentang yang mungkin mempengaruhi konteks masa depan Anda? Hasil pemilu? Harga gas?

Konteks Yang Lebih Luas

Ketika Spotify memasuki pasar, kebanyakan orang melihatnya sebagai tantangan langsung bagi pesaing terbesar di industri musik saat itu, Apple. Tentu, ini adalah bagian dari cerita. Apple membantu membuka jalan bagi sebagian besar perusahaan musik digital. Padahal, jika Anda melihat melampaui Apple, apa yang akan Anda temukan adalah bahwa pendiri Spotify juga menggunakan pemahaman mereka tentang konteks industri musik yang lebih luas untuk membangun layanan musik streaming yang memimpin pasar. Konteks itu termasuk tren teknologi cloud; keinginan pelanggan untuk mendengarkan musik dan belum tentu memilikinya; lingkungan peraturan yang berubah (yang Apple bantu ciptakan); dan lingkungan ekonomi yang memiliki label rekaman yang berebut aliran pendapatan baru.

Lanjutkan Scanning

Konteks tidak statis. Itu berubah setiap hari - dan setiap menit di beberapa industri. Pemahaman terus menerus membutuhkan pemindaian terus menerus. Saat Anda mengembangkan gambaran yang jelas tentang konteks hari ini, Anda mungkin juga mencoba membuat konteks untuk hari esok, atau lima tahun dari sekarang, atau bahkan mungkin lebih jauh. Apa perbedaannya? Apa yang Anda harapkan untuk berubah seiring waktu? Dan, karena hanya waktu yang akan memberi tahu asumsi Anda yang mana yang terbukti benar atau salah, rencanakan untuk memperbarui pemahaman Anda tentang konteks secara teratur.

Mengunjungi Masa Depan

Mengunjungi masa depan tidak sesulit yang Anda bayangkan. Faktanya, seperti yang dinyatakan sebelumnya, sinyal dari masa depan ada di sekitar kita. Meskipun mungkin terdengar aneh, beberapa tempat yang mungkin Anda pertimbangkan untuk dikunjungi ketika mencari sinyal dari masa depan adalah museum seni modern, hack-a-thons, dan bahkan Burning Man, pertemuan kontra-budaya tahunan yang diadakan di gurun Nevada. Padahal tidak perlu menunggu. Ada banyak sinyal dari masa depan tepat di perangkat seluler Anda. Jejaring sosial dan bahkan Twitter dipenuhi dengan sinyal yang mungkin Anda anggap relevan dengan konteks Anda.

Utamanya di sini adalah bahwa konteks Anda saat ini (dan konteks masa depan) tidak akan ditangkap dalam satu laporan. Setiap laporan yang berpihak pada strategi Anda (atau tidak setuju dengannya) hanya akan menjadi satu sudut pandang. Dan, pada saat informasi ini masuk ke Harvard Business Review, kemungkinan konteksnya telah ditetapkan. Dibutuhkan tim orang untuk memetakan konteks Anda. Keragaman akan memastikan bahwa Anda telah menangkap dan menilai apa yang kemungkinan merupakan elemen paling menonjol yang memengaruhi bisnis Anda saat ini, serta elemen yang dapat memengaruhi bisnis Anda di masa depan.

Alat Konteks Kanvas®

The Context Canvas® adalah kerangka kerja kita untuk membantu Anda memahami konteksnya. Gunakan template ini untuk memetakan tren dengan tim Anda dan berbagi perspektif yang berbeda. Ini akan membantu Anda untuk mencari pengemudi di luar perusahaan Anda sendiri dan berbicara tentang kekuatan yang (dapat) membentuk bisnis Anda sekarang dan di masa depan.

Berpikir Di Luar Perusahaan Anda

Ketika sebagian besar tim mulai membongkar konteks produk atau organisasi mereka, mereka mengambil sudut pandang rabun yang berakar di sini dan sekarang. Context Canvas® dimaksudkan untuk membantu Anda dan tim Anda memperluas pemikiran Anda melampaui batas produk dan organisasi Anda, untuk melakukan percakapan yang lebih mendalam tentang apa yang terjadi di dunia dan apa yang berubah yang akan memengaruhi bisnis Anda di masa depan.

Bekerja Di Sub-Team

Cara terbaik untuk menggunakan Context Canvas® ini adalah dengan memecah tim Anda menjadi sub-tim yang lebih kecil dan menugaskan setiap tim beberapa bagian kanvas. Anda bahkan mungkin ingin memberi tim yang sama yang memiliki tren demografis tugas untuk juga mencakup tren teknologi.

Beri setiap sub-tim beberapa menit, bahkan mungkin hingga 30 menit, untuk melakukan diskusi mendalam yang bermakna tentang apa yang terjadi di dunia untuk setiap bagian, menambahkannya ke sticky note. Harus ada setidaknya satu sticky note per driver untuk setiap bagian. Harus ditegaskan kembali bahwa yang penting di sini adalah ekspansi melampaui apa yang menjadi pendorong di masa lalu dan perusahaan atau produk Anda sendiri. Ini tentang konteks penuh industri tempat Anda bermain atau dunia pada umumnya yang akan mendorong kriteria dan opsi desain Anda untuk masa depan.

Menangkap Pengemudi Utama

Setelah semua tim selesai berdiskusi dan menangkap pendorong utama untuk bagian mereka, mintalah perwakilan dari masing-masing tim, satu per satu, menambahkan sticky note mereka ke kanvas besar bersama (ditempel atau digambar di dinding), mendiskusikan masing-masing pengemudi saat mereka memasangnya. Ini akan memicu percakapan lebih lanjut dengan tim lainnya tentang apa yang penting dan mungkin pembalap lain yang mungkin juga relevan.

Point of View Kolektif

Dengan setiap bagian kanvas terisi penuh, mintalah seluruh tim (yang lebih besar) memilih penggerak paling penting yang akan memengaruhi masa depan organisasi Anda, atau setidaknya perjalanan desain spesifik Anda. Ketika Anda mundur dari ini, apa yang akan Anda lihat adalah sekilas masa depan dari sudut pandang kolektif seluruh tim, dan bukan hanya pendapat satu ahli.

- **Tren Demografi** - Carilah data tentang demografi, tingkat pendidikan, situasi pekerjaan. Apa perubahan besar di area ini? Dan bagaimana dengan kebijakan, aturan, dan regulasi?
- **Iklim Ekonomi** - Spesifik dalam deskripsi Anda, dan jauhi kata-kata wadah dan abstraksi. Misalnya, apa yang penting bagi Anda tentang iklim ekonomi?

- **Kompetisi Anda** - Cobalah untuk menemukan persaingan yang tidak terduga. Apakah ada entri baru? Persaingan datang dari sumber yang tidak terduga?
- **Tren Teknologi** - Tren teknologi apa yang Anda lihat muncul yang akan memengaruhi bisnis Anda?
- **Kebutuhan Pelanggan** - Apa kebutuhan pelanggan baru yang muncul? Apakah Anda melihat perubahan besar dalam perilaku? Apakah ada tren baru yang menjadi arus utama?
- **Ketidakpastian** - Apakah Anda melihat ketidakpastian penting? Hal-hal yang akan berdampak besar tetapi tidak jelas bagaimana atau kapan?

2.8 PENGANTAR MODEL BISNIS

Saat mempertimbangkan masa depan bisnis Anda, apakah itu strategi keseluruhan Anda atau beberapa produk dan/atau layanan baru, Anda harus terlebih dahulu meluangkan waktu untuk benar-benar memahami bisnis Anda di dalam dan di luar. Business Model Canvas menyediakan cara sederhana untuk memetakan cara bisnis Anda – atau bisnis apa pun – menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai.

Pahami Model Bisnis Anda

Memahami bagaimana Anda menambahkan nilai pada kehidupan pelanggan Anda sangat penting. Ini berfungsi sebagai dasar untuk setiap diskusi tentang bisnis Anda. Siapa pelanggan Anda dan masalah apa yang Anda pecahkan untuk mereka? Bagaimana Anda memberikan nilai itu kepada mereka?

Salah satu cara terbaik untuk menyusun informasi ini adalah dengan menggunakan Business Model Canvas. Sejak publikasi Business Model Generation, telah ditemukan bahwa Business Model Canvas berfungsi sebagai platform yang sempurna untuk mengadakan percakapan yang lebih baik dan lebih strategis yang dibangun di atas pemahaman yang sama dan dengan bahasa yang sama.

Jangan Ragu Tim Anda Memahami Model Bisnis Perusahaan Anda.

Pahami Model Bisnis Anda

Jika Anda bekerja untuk organisasi besar, Anda mungkin menemukan berbagai proposisi nilai dan model bisnis. Ambil rumah sakit, misalnya. Rumah sakit akademik terdiri dari tiga model bisnis terpisah di tingkat tertinggi: 1) perawatan pasien; 2) pendidikan; dan 3) penelitian. Masing-masing model bisnis ini memiliki pelanggan, proposisi nilai, dan aliran pendapatan yang sangat berbeda.

Pahami Model Bisnis Yang Bersaing

Anda dapat belajar banyak dari pesaing Anda. Pilih beberapa pesaing dan petakan model bisnis mereka. Berbekal informasi ini, Anda akan memiliki wawasan mendalam tentang apa yang diinginkan pelanggan dan apa yang bersedia mereka bayar. Anda akan memiliki gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana kebutuhan pelanggan terpenuhi di seluruh industri, tidak hanya di perusahaan Anda. Dan Anda akan menemukan informasi penting tentang bagaimana bisnis lain, bahkan mungkin bisnis yang sangat sukses, telah menciptakan ruang mereka sendiri di pasar.

Memahami Model Bisnis Dalam Industri

Sebelum memasuki industri dengan ide baru/startup, sangat penting untuk memiliki pemahaman tentang model bisnis paling umum yang digunakan untuk bertukar nilai dengan

pelanggan potensial Anda. Jika, misalnya, Anda berencana untuk bermain di ruang iklim, khususnya dalam energi surya, Anda pasti ingin memahami bagaimana perusahaan terkemuka, seperti SunEdison, melakukan bisnis (dan menambah nilai). Jigar Shah belajar dengan mempelajari industri bahwa pelanggan tidak mau membayar panel surya, tetapi mencari cara untuk mengurangi tagihan listrik mereka. Dia mulai menjual kontrak energi alih-alih panel surya. Dia merancang apa yang dia namakan Model Bisnis Perjanjian Jual Beli Tenaga Listrik (PPA). Model bisnis ini mengubah status quo, memungkinkan perusahaan untuk membeli layanan energi surya di bawah kontrak jangka panjang dengan harga yang dapat diprediksi sambil menghindari biaya modal yang signifikan untuk kepemilikan dan pengoperasian panel surya. Model bisnis SunEdison diakui sebagai salah satu katalis yang membantu mengubah tenaga surya menjadi bisnis bernilai miliaran dolar di seluruh dunia.

Evaluasi Model Bisnis Anda

Bisnis apa pun terus-menerus berusaha meningkatkan pemahamannya tentang segmen pelanggan yang menjadi fokusnya (atau ingin difokuskan).

Kebanyakan Perusahaan Tidak Mengenal Pelanggan Mereka; Mereka Hanya Tahu Transaksi Mereka.

Alat Bisnis Model Kanvas

Business Model Canvas adalah alat yang hebat untuk membantu Anda memahami model bisnis secara langsung dan terstruktur. Menggunakan kanvas ini akan menghasilkan wawasan tentang pelanggan yang Anda layani, proposisi nilai apa yang ditawarkan melalui saluran apa, dan bagaimana perusahaan Anda menghasilkan uang. Anda dapat menggunakan Kanvas Model Bisnis untuk memahami model bisnis Anda sendiri atau model bisnis pesaing!

- **Nilai Proposisi** - Apa produk dan layanan Anda? Apa pekerjaan yang Anda lakukan untuk pelanggan Anda?
- **Mitra Utama** - Buat daftar mitra yang tidak dapat Anda jalankan tanpa bisnis (bukan pemasok).
- **Kegiatan Utama** - Apa yang Anda lakukan setiap hari untuk menjalankan model bisnis Anda?
- **Sumber Utama** - Buat daftar orang, pengetahuan, sarana, dan uang yang Anda butuhkan untuk menjalankan bisnis Anda.
- **Struktur Biaya** - Buat daftar biaya teratas Anda dengan melihat aktivitas dan sumber daya.
- **Segmen Pelanggan** - Daftar tiga segmen teratas. Cari segmen yang memberikan pendapatan paling banyak.
- **Hubungan Pelanggan** - Bagaimana ini muncul dan bagaimana Anda mempertahankan hubungan?
- **Saluran** - Bagaimana Anda berkomunikasi dengan pelanggan Anda? Bagaimana Anda menyampaikan proposisi nilai?

Aliran Pendapatan

Buat daftar tiga aliran pendapatan teratas Anda. Jika Anda melakukan sesuatu secara gratis, tambahkan juga di sini.

1. Mulailah dengan memetakan bisnis pada tingkat tinggi: hanya aspek yang paling penting dan vital dari model bisnis.

2. Hubungkan blok bangunan: setiap proposisi nilai membutuhkan segmen pelanggan dan aliran pendapatan!
3. Jangan mencampur ide untuk keadaan masa depan dengan apa yang sedang terjadi sekarang, dan jangan mencampur departemen yang berbeda

Portofolio Model Bisnis

Di Pusat Medis Universitas Maastricht, pertama-tama kita memetakan departemen yang berbeda, mencatat persamaan dan perbedaan. Baru kemudian kita menangani model bisnis tingkat tinggi untuk pusat kesehatan itu sendiri. Jika kita menggabungkannya, modelnya akan terlalu rumit untuk berguna.

Contoh Model Bisnis Kanvas Visual

Membuat sketsa Kanvas Model Bisnis dapat membuat gambaran yang lebih besar dan membantu Anda melibatkan audiens dengan lebih baik. Detail sering kali menghalangi poin utama Business Model Canvas: kejelasan, kesederhanaan, dan keterhubungan. "Menyelam ke dalam rumput liar" mengarah ke diskusi (yang tidak perlu), yang menghentikan proses kreatif dan kemampuan untuk melihat sesuatu sebagaimana adanya. Solusinya: lakukan dulu baru diskusikan. Fokus untuk menciptakan gambaran yang lebih besar. Inilah yang sangat penting. Saat membuat model bisnis Anda, model bisnis pesaing Anda atau bahkan saat Anda ingin membandingkan model bisnis yang berbeda, kekuatannya ada pada kesederhanaan. Model bisnis yang hebat sangat mudah dan sederhana. Tambahkan terlalu banyak detail ke model bisnis Anda, dan sudut pandang Anda akan menjadi kabur. Untuk menyederhanakan dan memperjelas sudut pandang Anda dan cerita yang Anda ceritakan, gunakan sketsa atau gambar alih-alih kata-kata. Lebih baik lagi, teka-teki model bisnis Anda bersama-sama menggunakan ikon yang digambar tangan yang dipotong dari template.

2.9 MEMAHAMI HACK

Safari Online

Di era Internet, akan konyol jika tidak melakukan safari online. Ada beberapa trik untuk mendapatkan gambaran singkat tentang apa yang sebenarnya dilakukan orang secara online. Lihatlah forum pengguna Anda sendiri atau forum pesaing. Apa yang dikeluhkan orang? Percakapan apa yang mereka lakukan? Gunakan Twitter untuk berhubungan dengan orang-orang yang menulis tentang produk serupa. Apa jenis gambar yang mereka posting di media sosial? Apakah ada blog video atau saluran YouTube yang membahas topik serupa? Seberapa populer mereka? Tren apa yang bisa Anda temukan di sana? Anda bisa mendapatkan banyak informasi dalam waktu yang sangat singkat jika Anda mulai mengikuti beberapa petunjuk online!

Lakukan Sendiri

Membayar untuk masuk ke posisi pelanggan Anda untuk sementara waktu. Jika Anda benar-benar ingin memahami pelanggan Anda dan preferensi mereka, gunakan sepatu mereka, lakukan apa yang mereka lakukan, dan berbelanja di tempat mereka berbelanja. Kita mempelajari trik ini dari pemasar makanan ritel ahli. Jika Anda tertarik untuk memahami apa yang menarik pelanggan, pergilah ke toko tempat mereka berbelanja, amati mereka, dan mulailah menarik barang-barang dari rak yang menarik bagi Anda. Bandingkan apa yang Anda beli dengan apa yang Anda lihat di keranjang belanja pelanggan. Anda mungkin akan menemukan segmen pelanggan yang bersatu dan mencari kualitas serupa dalam barang yang

mereka beli. Yang terbaik dari semuanya, Anda akan segera mempelajari apa yang menarik pelanggan ke pesaing Anda.

Jadilah Barista!

Ketika Anda benar-benar ingin mengejutkan pelanggan Anda dan membuat mereka berpikiran berbeda, pertimbangkan untuk bekerja lebih keras. Temukan (atau buat) gerobak kopi yang bagus dan tambahkan semua yang Anda butuhkan untuk membuat orang berbicara. Berkeliling di tempat nongkrong pelanggan Anda dijamin akan membuat mereka tersenyum. Anda akan terkejut dengan apa yang dikatakan orang kepada barista mereka! Apa yang sebenarnya kita katakan: jadilah tuan rumah yang sempurna dan fasilitasi interaksi.

Lakukan Tantangan Kopi. . .

Untuk membantu tim Anda mengatasi kegelisahan awal mereka saat keluar dari gedung, pertimbangkan tantangan kopi. Kita membuat ini dalam program untuk Impact Hub: minum 25 cangkir kopi dengan pelanggan dalam 2-3 minggu mendatang. Setiap kali Anda melakukan percakapan, coret satu cangkir dari daftar. Orang yang mengosongkan kartu paling cepat menang! Dan seluruh tim menang setiap kali seseorang kembali dengan wawasan baru atau validasi yang mereka pelajari saat minum kopi dengan pelanggan. Pastikan untuk mengatur ini sebagai tantangan internal! Anda akan belajar tentang banyak kedai kopi dan bahkan lebih banyak wawasan!

2.10 IDE PERJALANAN DESAIN

Jadilah Genius Kreatif

Kita semua punya ide. Terkadang ide-ide yang muncul di kepala kita membuat kita terjaga di malam hari – ide-ide yang kita rasa harus kita ikuti sampai akhir; mereka harus dieksekusi. Tentunya mereka adalah ide terbaik yang pernah ada. Tetapi kenyataannya adalah: sebagus apa pun itu, ide-ide itu terbatas. Dampak hanya tercipta ketika ide menjadi aditif dan ekspansif: lebih banyak lebih baik.

Membuat Ide

Anda tahu ide yang Anda buat di ruangan mandi? Ini mungkin bagus. Namun, itu juga hanya salah satu dari banyak ide yang berpotensi baik untuk memecahkan masalah atau mengatasi kebutuhan yang tidak terpenuhi. Dengan kata lain, tidak ada satu solusi (atau ide) yang tepat untuk setiap masalah atau kebutuhan yang tidak terpenuhi.

Ideation adalah tentang menghasilkan banyak ide dengan cepat. Ide-ide besar. Ide-ide berani. Ide yang layak. Ide yang tidak mungkin. Bahkan ide yang buruk. Dibutuhkan pola pikir yang kreatif dan optimis serta kemampuan untuk menggunakan otak kanan untuk membangun ide mandi Anda – dan orang lain – tanpa evaluasi atau penilaian. Di akhir sesi pembuatan ide, tidak jarang ada dinding berisi 500+ sticky note, masing-masing dengan ide unik yang menarik. Ini akan menjadi bahan bakar untuk menghasilkan opsi masa depan.

Dari Mana Ide Berasal?

Kita semua memiliki ide acak yang muncul di kepala kita dengan ide acak seolah-olah itu berasal dari dimensi paralel magis (atau pancuran). Namun, beberapa orang tampaknya lebih sering memunculkan ide-ide "baik" daripada kita semua. Apakah orang-orang ini jenius yang kreatif? Apakah mereka memiliki semacam antena mental yang menemukan ide-ide terbaik?

Jawaban singkatnya adalah tidak. Meskipun terdengar klise, kita semua dilahirkan dengan kapasitas untuk rasa ingin tahu dan kreativitas, meskipun mungkin kita lupa

Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)

bagaimana memanfaatkannya. Orang-orang yang kita sebut "jenius kreatif" telah belajar bagaimana menggunakan rasa ingin tahu bawaan mereka untuk menyelaraskan ide, percaya bahwa semua ide adalah pilihan potensial yang layak untuk divalidasi. Bagian terbaik tentang ini adalah Anda dapat belajar melakukan hal yang sama. Dan dengan sedikit latihan, Anda akan menghasilkan volume ide yang sama dengan "jenius kreatif". Awas, para genius!

Ide Hanya Ide

Apa yang membedakan ide bagus dari ide hebat bukanlah konteks atau kontennya, tetapi kemampuan Anda untuk memvalidasi apakah ide tersebut benar-benar dapat dijalankan dan akan membuat perbedaan. Sederhananya, ide hanyalah pemikiran berdasarkan asumsi. Dengan sendirinya, ide memiliki nilai yang kecil.

Oleh karena itu, penting untuk memisahkan ide dari validasi. Selama pembuatan ide, Anda ingin membuka jaring seluas-luasnya dan menghasilkan ide sebanyak mungkin dalam waktu sesingkat mungkin. Jika dilakukan dengan baik, Anda dan tim Anda akan memiliki peluang yang tak terhitung banyaknya untuk menggabungkan ide-ide awal ini dan membuat yang baru yang dapat dievaluasi, dibuat prototype, dan divalidasi.

Masukkan Otak Anda Ke Pergi

Mungkin Anda menemukan bahwa dalam kehidupan sehari-hari Anda, Anda paling kreatif saat mandi, atau berjalan-jalan. Itu berlaku untuk sebagian besar dari kita. Namun, ketika Anda mulai bekerja, mungkin Anda beralih ke mode eksekusi (nonkreatif), di mana Anda tinggal sampai Anda tiba di rumah.

Desainer harus dapat beralih dengan mulus dari mode kreatif ke mode analitis dan tegas. Ini adalah bagian dari proses desain. Anda harus melakukan hal yang sama, begitu juga tim Anda. Pada awalnya, mungkin terasa canggung untuk menambahkan desain dan alat pencarian tambahan, seperti observasi, ke sabuk alat eksekusi Anda. Mungkin akan terasa canggung untuk beralih dari mengevaluasi dan menilai menjadi kreatif demi kreativitas. Ini sangat berharga. Setelah tim Anda dapat bekerja sama untuk menghasilkan dan membangun ide satu sama lain, Anda akan menemukan bahwa setiap orang mendapatkan halaman yang sama lebih awal.

Tentu saja, ada banyak alat dan teknik untuk membantu Anda dan tim Anda membuat ide dengan cara yang luas dan sistematis. Pada akhir bab ini, Anda akan memiliki cara baru untuk beralih ke mode kreatif dan berpikir di luar kebiasaan untuk menghasilkan lebih banyak ide. Dan Anda akan memiliki cara baru untuk mengevaluasi ide Anda sebelum memilih (beberapa di antaranya) untuk pembuatan prototype dan validasi

Ide Utama

Mulai Mesin (Kreatif) Anda

Menghasilkan banyak ide dengan tim itu mudah jika Anda tahu cara melakukannya. Semuanya bermuara pada fasilitasi. Ini memerlukan penggunaan seperangkat alat yang tepat dalam suasana (ruang) yang tepat dengan pola pikir kreatif yang terfokus pada penyelesaian tugas yang satu ini. Ini juga penting untuk menetapkan batas waktu untuk sesi ide Anda. Akan menjadi kontraproduktif untuk menghasilkan ide sepanjang hari. Tetapkan batas waktu dan buat dalam ruang itu. Dan ketika Anda yakin Anda sudah kehabisan bensin, ubah ide-ide di depan Anda dan bangun darinya.

Membangun Batu Langkah

Semakin banyak ide yang Anda dan tim Anda keluarkan, semakin besar peluang Anda untuk membuat koneksi yang menarik dan membangun ide di atas ide lain. Apalagi, seperti *Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)*

saat Anda membangun jalan menuju masa depan, bentuk batu loncatan tidak sepeenting jumlah dan susunannya.

Buat Ritual

Dibutuhkan sedikit waktu bahkan bagi seorang kreatif yang berpengalaman untuk menggeser persneling mental dan membuat jus kreatif mengalir. Pertimbangkan untuk membuat semacam ritual ide, seperti pemantik api. Dengan latihan, Anda akan belajar berapa banyak waktu yang Anda butuhkan untuk masuk ke zona tersebut. Yang terpenting, rencanakan waktu itu agar tidak terganggu.

Gunakan Alat

Jangan berpikir Anda harus menaklukkan batas ide sendirian hanya dengan menggunakan teknik brainstorming. Ada banyak alat ide, seperti Business Model Canvas dan Creative Matrix, yang dapat membantu Anda dan tim Anda menciptakan banyak ide berharga. Menggunakan alat untuk membuat ide memungkinkan Anda membingkai sesi sekaligus memperluas dan mengeksplorasi ide-ide baru. Misalnya, Kanvas Model Bisnis menyediakan kerangka kerja untuk menggali lebih dalam setiap ide.

Pergi Dalam

Menghasilkan, berbagi, dan memperluas banyak ide adalah satu hal. Tetapi Anda juga perlu menjelajahi beberapa ide tersebut secara lebih mendalam – terutama saat memilih beberapa ide untuk dibuat prototype dan divalidasi. Apa inti dari setiap ide? Apa dan masalah siapa yang ingin dipecahkannya? Apa yang akan dibayar pelanggan dan bagaimana mereka akan menemukannya?

Anda tidak akan dapat menjelajahi setiap ide sedalam ini. Tetapi untuk beberapa ide, menggali konteksnya dan membongkar asumsi yang Anda dan tim Anda buat saat membuatnya sangat berharga.

Tip! Bagaimana membangun lebih banyak langkah

Randomisasi

Gunakan kamus untuk memilih kata-kata acak secara membabi buta. Setelah Anda memiliki 10-20 kata, cobalah membuat kombinasi. Itu akan mengarah pada asosiasi baru dan ide-ide baru

Analogi

Carilah situasi yang analog. Bagaimana ide atau masalah Anda diterjemahkan ke dalam ponsel? Pacuan kuda? Lihatlah benda-benda di sekitar Anda untuk mendapatkan inspirasi.

Menggabungkan

Ambil ide Anda dan gabungkan dengan ide lain yang tampaknya tidak berhubungan. Atau, terapkan ke objek yang Anda lihat di meja Anda, atau orang, atau aktivitas. Seperti apa itu?

Buatlah Ekstrim

Apa versi paling ekstrem dari ide Anda yang bisa Anda kemukakan? Bisakah kamu meledakkannya? Bagaimana jika semua orang menggunakannya? Apa kebalikan dari ide Anda?

"Animalisasikan" Itu

Jika ide Anda adalah binatang, apakah itu? Apa saja ciri-cirinya? Apakah itu akan menggigit? Apakah Anda bisa menjinakkannya? Bagaimana jika itu mobil? Atau seseorang?

Dari 1...Sampai 10

Sebagai bagian dari inisiatif Kesehatan & Kebugaran kita, kita sedang mengerjakan beberapa prototype untuk konsep awal kita. Kita telah mengumpulkan wawasan yang luar

biasa dari penelitian langsung dan pasar. Apa yang kita butuhkan, bagaimanapun, adalah strategi model bisnis yang cocok.

Sebagai produsen elektronik, jelas bagi kita bahwa kita dapat menawarkan produk untuk dijual. Namun kita juga tertarik untuk memahami bagaimana kita dapat menawarkan nilai tambah, seperti layanan online.

Sebagai sebuah tim, kita berkumpul di ruang inovasi kita selama beberapa hari untuk menghasilkan ide-ide baru. Kita dengan cepat memetakan ide kita untuk produk baru ini ke dalam Model Bisnis

Kanvas – lalu gunakan itu sebagai dasar untuk 300+ ide lainnya! Kita mengelompokkan ide-ide ini ke dalam 10 opsi model bisnis berbeda yang kemudian kita eksplorasi dan rancang. Menggunakan pendekatan ini memungkinkan kita membuat opsi baru dengan cepat. Ini juga memberikan kerangka kerja bagi kita untuk menganalisis asumsi yang mendasari kita. Kita menerapkan pendekatan yang berpusat pada pelanggan pada kerangka kerja ini untuk memvalidasi berbagai alternatif model bisnis.

Pendekatan baru terhadap ide ini merevitalisasi upaya inovasi kita. Kita terus menggunakan alat ini sebagai bagian dari proses kita.

Hanya Katakan Tidak Pada Narkoba

Sekelompok dari perusahaan farmasi besar menggunakan Business Model Canvas dalam latihan pembuatan ide. Kelompok tersebut diminta untuk mengidentifikasi satu hal yang mereka ketahui dengan pasti tentang bisnis mereka — menjual obat-obatan terlarang — dan menghapusnya dari kanvas. Dengan marah, CEO menjawab: “Anda jelas tidak memahami bisnis kita. 100% pendapatan kita berasal dari penjualan narkoba!”

Namun demikian, kita meminta mereka untuk meluangkan waktu 30 menit untuk skenario "konyol" ini, hanya untuk melihat apa yang bisa mereka temukan. Menambahkan batasan ini membuat mereka melihat bisnis mereka dengan cara yang benar-benar baru! Tim menemukan bahwa perusahaan sebenarnya memiliki sumber daya (utama) yang sangat berharga yang tidak pernah dianggap sebagai sumber pendapatan potensial: pengetahuannya tentang perawatan kanker.

Meningkatkan Hidup Jutaan

Saya menjalankan sesi ide dengan perwakilan dari fungsi klinis, teknologi, pemasaran, dan keberlanjutan kita. Kita membuat sketsa daftar panjang ide dan kemudian memikirkan cara menyaringnya. Saya hanya ingin satu kriteria: itu harus meningkatkan kehidupan lebih dari 10 juta orang di negara berkembang. Di penghujung hari, kita melihat beberapa model bisnis terbaik yang memiliki kemungkinan untuk tidak hanya mencapai kesuksesan komersial tetapi juga mengubah kehidupan. Saya ingat saya benar-benar tersentuh. Maju cepat tiga tahun: orang yang sama dari keberlanjutan sedang mengeksplorasi bagaimana mengembangkan model ini di pasar – tetapi kali ini dia memiliki lebih dari 100 juta orang dalam pandangannya.

Membuatnya Aman Untuk Berbicara

Sebuah perusahaan jasa keuangan tradisional mengadakan offsite dua hari dengan 60 eksekutif puncaknya untuk membahas ide-ide yang mengganggu untuk pertumbuhan. Karena budaya perusahaan menekankan orientasi detail dan mitigasi risiko, para peserta tidak terbiasa berbagi ide liar dalam format terbuka.

Untuk membantu peserta menjadi lebih nyaman, fasilitator membuat custom “Aman to Speak” bermain kartu dengan perilaku yang teridentifikasi dengan jelas yang mendukung

pertanyaan provokatif dan umpan balik yang jujur. Hal ini mendorong peserta untuk saling menghargai karena memodelkan perilaku yang lebih terbuka dan berbasis inkuiri. Kartu tidak hanya merangsang ide-ide baru yang menarik, tetapi para peserta lebih bersenang-senang dan mendapat kesempatan untuk melihat sisi kreatif rekan-rekan mereka.

Studi Kasus

Layanan Keuangan Toyota & Ide Besar

Pada tahun 2012, grup Toyota Financial Services (TFS), anak perusahaan keuangan Toyota Motor Corporation, berada di bawah banyak tekanan. Toyota telah mengalami sejumlah besar penarikan produk otomotif, dan lingkungan bisnis eksternal berubah. CEO, George Borst, tahu bahwa dia perlu mengubah bisnisnya bersama dengan lingkungan.

Meningkatkan Taruhan

Untuk meningkatkan taruhan dan menciptakan rasa urgensi bersama, Borst ingin menetapkan standar yang hampir mustahil tinggi untuk tim eksekutifnya. Dia akan meminta mereka untuk menggandakan keuntungan perusahaan dalam lima tahun tanpa meningkatkan pengeluaran. Dan, dia akan melakukannya di luar lokasi, menggunakan cara-cara baru dan asing untuk berinovasi.

Di masa lalu, banyak orang pintar di TFS telah mencoba menerapkan fokus masa depan. Tetapi ketika mereka mencoba untuk menemukan peluang baru yang mengganggu, mereka secara konsisten digagalkan oleh alat dan praktik tradisional mereka. Seperti yang dikatakan seseorang, "Ada kutukan pengetahuan, dengan rencana di atas rencana, spreadsheet di atas spreadsheet, metrik di atas metrik, dan kartu skor di atas kartu skor. Banyak rencana bisnis di mana-mana, dan semuanya harus berasal dari laporan tren." Tim eksekutif tahu bahwa metode inovasi tradisional tidak akan cukup untuk menggerakkan perusahaan menuju tujuan masa depannya. Untuk membawa alat dan teknik baru, TFS menyelenggarakan off site.

Bersiaplah Untuk Perubahan

Penyelenggara ingin merasakan bagaimana orang-orang di dalam perusahaan ingin mengembangkan bisnis selama lima tahun ke depan. Mereka meminta karyawan untuk mengirimkan ide melalui portal web internal, dengan fokus pada dimensi berikut: meningkatkan pendapatan, mengoptimalkan sumber daya, dan mengelola biaya.

Lebih dari 60 ide baru diajukan. Tetapi ketika mereka memplotnya pada Matriks Inovasi, tim eksekutif memperhatikan dua hal. Pertama-tama, setiap ide jatuh di sisi kiri Kanvas Model Bisnis: operasi internal. Namun, tak satu pun dari gagasan itu yang mampu mengatasi sisi kanan kanvas: di mana nilai diciptakan bagi pelanggan dan perusahaan.

Kedua, tim eksekutif memperhatikan bahwa ide-ide tersebut hanya akan membawa perubahan bertahap, bukan perubahan substansial. Tidak ada yang yakin bahwa perubahan bertahap akan memungkinkan TFS menggandakan keuntungan dalam lima tahun.

Pemula Kebakaran Untuk Penyelamatan

Tim eksekutif membutuhkan cara untuk membantu para peserta berpikir lebih besar, memperluas gagasan awal mereka, dan lebih menekankan pada penciptaan nilai. Dengan bantuan dari luar, tim menyiapkan empat pertanyaan pembuka untuk menginspirasi para peserta. Ini melayani dua tujuan. Mereka membantu membongkar tantangan di sekitar pertanyaan sederhana dan lugas. Dan mereka membagi tujuan keseluruhan (laba ganda dalam lima tahun dan fokus pada penciptaan nilai) menjadi bagian-bagian yang lebih mudah dikelola yang akan dipikirkan oleh para peserta.

Menyiapkan Pemula Kebakaran

1. Memikirkan Kembali Asuransi

Bagaimana jika kita memikirkan kembali asuransi? Bagaimana jika kita memulai kembali bisnis dari awal?

2. Potong Beban Operasional Selama 50%

Bagaimana kita bisa memotong biaya operasional hingga 50%? Kenapa apa yang bisa kita putar?

3. Kejutan Kemitraan

Bagaimana kita bisa mengejutkan mitra kita, para dealer? Bisakah kita bekerja sama dengan mereka?

4. Merk Yang Di Cintain

Bagaimana kita bisa menjadi merek cinta finansial pelanggan?

Merancang Masa Depan Yang Lebih Baik Adalah Pekerjaan Hari Anda!

Jalan Kering

Sebelum melompat ke ide dan mencoba mencari tahu apa yang akan berhasil untuk tim eksekutif, penyelenggara mengadakan sesi pra-lokakarya. Sekelompok kecil pemimpin utama dari beberapa unit bisnis menghabiskan waktu satu setengah hari untuk membuat Model Bisnis dan Kanvas Proposisi Nilai yang menggambarkan keadaan TFS dan pelanggannya saat ini.

Panitia belajar selama pra-lokakarya bahwa ada kurangnya kesepakatan dan pemahaman tentang model bisnis saat ini, bahkan dalam kepemimpinan perusahaan. Pada gilirannya, ini menciptakan kurangnya kesatuan dalam tim eksekutif tentang strategi perusahaan. Panitia juga menyadari bahwa menggunakan alat dan bekerja secara visual akan membuat percakapan yang lebih besar menjadi lebih mudah dan lebih substantif.

Pengantar Alat Ideasi

Sementara setiap orang dapat membawa ide mereka ke meja, memperluas dan mengeksplorasi ide jauh lebih mudah dilakukan dengan kelompok berukuran tepat menggunakan alat yang tepat. Berikut adalah beberapa cara untuk berideologi bersama.

Memulai

Saat Anda memulai proses pembuatan ide, Anda harus mengubah pola pikir Anda – dan tim Anda – dari evaluasi. Itu tidak selalu mudah, terutama ketika Anda memiliki pekerjaan yang melibatkan pemikiran kritis, membuat banyak keputusan, dan mengevaluasi pekerjaan orang lain. Tapi jangan khawatir. Dengan sedikit latihan menggunakan alat dan teknik yang dibuat untuk membuat ide, Anda akan mendapatkannya dalam waktu singkat!

Tidak Usah Buru-Buru

Anda dan tim mungkin memerlukan waktu – bahkan mungkin 15-20 menit – untuk beralih ke mode ide. Di sinilah pemecah es membuat perbedaan besar. Beralih ke pola pikir yang lebih menyenangkan dan menyenangkan akan sangat membantu transisi mental dari eksekusi ke ide. Seperti semuanya, semakin banyak Anda berlatih, semakin baik Anda melakukannya. Satu peringatan: Jangan menghabiskan sepanjang hari dalam mode ideation. Tidak hanya akan kontraproduktif, Anda akan segera kehabisan bensin dan kemungkinan besar akan mulai berdebat tentang ide-ide daripada memperluasnya.

Jangan Blokir

Waspada perilaku "menghalangi" yang memutus aliran kreativitas. Mengevaluasi dan menilai ide secara prematur akan menghalangi aliran kreatif. Untuk mengatasinya, coba

gunakan “yes, and . . .” daripada “ya, tapi . . .” pernyataan. Dan pastikan tim Anda mengenakan topi berpikir kuning mereka; mereka bisa mengenakan topi hitam mereka nanti.

Jangan Berpikir Terlebih Dahulu

Utama untuk mendapatkan ide adalah tidak terlalu memikirkan setiap ide atau kata pada sticky note di depan Anda. Biarkan otak Anda menghasilkan apa pun yang diinginkannya, dan ambil peran sebagai perekam daripada mencoba mengarahkan aliran pikiran Anda. Ini juga sesuatu yang akan Anda kuasai dengan latihan.

Gunakan Kanvas

Terkadang sulit untuk memulai mesin kreatif. Tentu, orang-orang datang untuk bekerja dengan ide mandi favorit mereka. Namun dalam ide, Anda ingin membangun dan memperluas melampaui ide mandi. Seringkali, cara terbaik untuk melakukannya adalah dengan menggunakan kanvas, seperti Kanvas Model Bisnis atau Kanvas Proposisi Nilai, untuk membantu membongkar sesi ide dan memperluas dari sana. Kanvas Model Bisnis memiliki manfaat tambahan yang juga mengharuskan orang untuk masuk lebih dalam.

Masuk Ke Ruang Angkasa

Terkadang perlu untuk memaksa diri Anda dan tim Anda untuk melakukan perjalanan ke luar angkasa. Bagaimana jika Anda harus memulai dari awal? Bagaimana jika Anda berhenti melakukan apa yang Anda lakukan hari ini? Mengajukan pertanyaan-pertanyaan ini akan membantu tim Anda berkembang melampaui batas-batas strategi Anda saat ini dan keterbatasannya. Saat Anda meninggalkan kenyataan, mulailah membangun ide orang lain untuk membuat ide besar menjadi lebih besar. Ketika Anda mendarat kembali di bumi, Anda mungkin akan menemukan bahwa Anda telah mempelajari sesuatu yang baru yang dapat meningkatkan strategi Anda saat ini – atau memicu strategi yang sama sekali baru.

Dinding Ide

Dinding ide adalah cara yang bagus untuk merekam hasil sesi ide Anda. Ketika mereka menempelkan sticky note ke dinding, semua orang, dari introvert hingga ekstrovert, bekerja sama secara kreatif dan merasakan pencapaian. Saat tim menambahkan ide ke dinding, mereka pasti akan menemukan ide baru atau menunjukkan ide yang lucu atau menarik.

Kembali Ke Bumi

Ketika Anda telah memikirkan dengan tim Anda untuk sementara waktu, busur ketegangan secara alami akan berakhir di beberapa titik. Setiap orang akan memperlambat generasi ide mereka; itu akan mulai terasa lebih seperti upaya untuk menghasilkan ide lain. Sadarilah keadaan ini karena ini adalah titik di mana energi kolektif mulai menghilang. Ini adalah saat yang tepat untuk meminta istirahat. Ketika Anda kembali, Anda dan tim dapat mulai mengevaluasi ide-ide, yang akan membantu meningkatkan tingkat energi.

Buah Kerja Anda

Setelah tim menghasilkan banyak ide – mungkin beberapa ratus (tidak, sungguh) – dan menempelkannya di dinding ide, inilah saatnya untuk mulai mengaturnya. Penting untuk tidak menganggap ini sebagai pekerjaan yang sibuk. Pengorganisasian ide sebenarnya akan mengarah pada kombinasi baru dan lebih banyak ide (ingat konsep batu loncatan). Salah satu cara terbaik untuk melakukannya adalah dengan mengelompokkan ide-ide serupa dan memberi mereka beberapa judul besar atau tajuk utama.

Setelah Anda mengelompokkan ide untuk kepuasan Anda, Anda akan ingin memfilter ide yang paling menjanjikan untuk dikerjakan. Tidak perlu mempertimbangkan atau menderita karena ini juga! Di akhir bab ini, kita telah membagikan alat hebat yang akan

membantu Anda melakukannya dengan cepat dan terstruktur, karena diskusi panjang tentang ide mana yang lebih baik di atas kertas hanyalah membuang-buang waktu.

Matriks Kreatif Alat

Ketika Anda menemukan bahwa ide semua orang jatuh di dalam dan di sekitar area eksplorasi yang sama, inilah saatnya untuk memperluas batas pemikiran Anda. Ini adalah waktu yang tepat untuk menggunakan Matriks Kreatif.

Matriks Kreatif

Tujuan dari ideaation adalah untuk memperluas pemikiran dan ide setiap orang dalam tim, untuk menciptakan sesuatu yang lebih besar dari jumlah bagian-bagiannya. Namun, tanpa konteks dan praktik, sebagian besar dari kita mengalami kesulitan untuk berkembang melampaui apa yang kita ketahui (atau muncul saat mandi).

The Creative Matrix dirancang dengan pemikiran ini. Pada dasarnya, Matriks Kreatif adalah alat yang akan membantu memicu ide-ide baru di persimpangan kategori diskrit. Alat ini adalah tentang pemikiran divergen. Yang terbaik dari semuanya, Anda dapat merancang Matriks Kreatif Anda sendiri berdasarkan kriteria desain Anda, pasar tempat Anda bermain, atau pelanggan yang Anda layani (atau ingin layani).

Kisi-Kisi

Untuk mendesain Matriks Kreatif Anda sendiri, gambarlah kotak di papan tulis atau kertas poster dengan tidak lebih dari lima baris dan lima kolom. Berikan topik atau pusat "bagaimana mungkin kita ...?" pertanyaan. Untuk setiap kolom, tentukan segmen pelanggan (yang sudah ada atau yang baru). Untuk setiap baris, tentukan teknologi tertentu, solusi yang memungkinkan, atau proposisi nilai. Anda juga dapat memilih untuk menetapkan kolom dan/atau baris akhir sebagai kategori wildcard, untuk menempatkan ide terbuka.

Mengisi Sel

Dengan matriks Anda di tempat, saatnya untuk mencari ide! Dengan menggunakan sticky note, mintalah setiap orang secara acak dan cepat menambahkan ide sebanyak yang mereka bisa ke sel-sel dalam matriks. Kata-kata itu bagus. Gambar lebih baik! Tujuannya adalah untuk mengisi setiap sel dalam Matriks Kreatif dengan setidaknya satu ide. Untuk mendorong orang menghasilkan lebih banyak ide, tetapkan satu poin untuk setiap sticky note. Total skor tertinggi menang.

Setelah setiap sel diisi dan batas waktunya habis, saatnya untuk meninjau ide semua orang. Mintalah tim berkerumun di sekitar matriks buat seolah-olah itu adalah lukisan. Setelah setiap orang memiliki kesempatan yang cukup untuk melihat pekerjaan satu sama lain, mintalah setiap orang menyebutkan ide favorit mereka (atau dua teratas). Dari sana, sebagai tim pilih ide yang paling menjanjikan untuk maju.

- Tambahkan berbagai hal yang ingin Anda buat, misalnya, saluran, prop nilai, dan model pendapatan, untuk setiap segmen. Atau ide untuk variasi dari hal yang sama.
- Cobalah untuk menempatkan segmen pelanggan yang berbeda di sepanjang bagian atas. Dengan begitu Anda dapat menghasilkan ide untuk setiap segmen dan mengakomodasi kebutuhan mereka.
- Anda dapat menambahkan kolom sebanyak yang Anda inginkan. Namun, untuk hasil yang efektif, kita tidak menyarankan untuk menggunakan total 20 sel.
- Munculkan sejumlah ide berbeda untuk setiap sel, dan cobalah untuk menghindari jalan keluar yang mudah dengan hanya membuat variasi pada sebuah tema.

- Tip: Untuk membumbui latihan, tambahkan baris “wildcard” ekstra di mana tim Anda perlu menemukan ide yang tidak sesuai dengan kategori lainnya.

2.11 IDE KANVAS MODEL BISNIS ALAT

Kanvas Model Bisnis bisa menjadi alat ide yang hebat jika Anda tahu cara menggunakannya. Alat ini membantu Anda menghasilkan opsi berbeda yang dapat Anda jelajahi lebih lanjut atau simpan di rak untuk nanti.

Freshwatching

Butuh langkah awal untuk membuat ide berdasarkan model bisnis Anda saat ini? Mengapa tidak menggunakan model bisnis perusahaan lain untuk meningkatkan mesin kreatif Anda? Ini adalah tujuan dari teknik ide menonton segar. Freshwatching adalah memadukan dan mencocokkan model bisnis dari perusahaan lain – seringkali benar-benar di luar bisnis atau industri Anda – untuk melihat apa yang dapat Anda hasilkan. Misalnya, bagaimana jika Anda menerapkan model bisnis Uber atau Amazon ke model bisnis Anda sendiri? Bagaimana jika Anda beroperasi seperti Netflix atau Spotify? Bagaimana proposisi nilai Anda akan berubah jika diberitahukan oleh EasyJet atau Apple? Tidak masalah apakah perusahaan itu bisnis online, pengecer offline, atau bahkan yang terkenal. Dengan menonton baru, Anda hanya melihat perusahaan Anda melalui lensa orang lain.

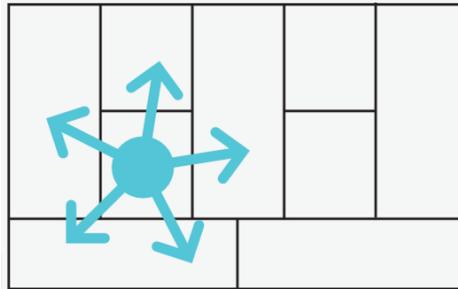
Hapus Inti Anda

Periksa model bisnis Anda untuk menemukan saus khusus perusahaan Anda – bahwa satu hal yang Anda yakini secara mutlak menentukan bagaimana perusahaan Anda menciptakan, memberikan, atau menangkap nilai. Misalnya, jika Anda menjalankan bisnis perangkat lunak, ini mungkin perangkat lunak berpemilik yang Anda kembangkan dan jual. Itu juga bisa menjadi mitra yang tak tergantikan atau segmen pelanggan tertentu.

Menjalankan bisnis perangkat lunak, ini mungkin perangkat lunak berpemilik yang Anda kembangkan dan jual. Itu juga bisa menjadi mitra yang tak tergantikan atau segmen pelanggan tertentu. Sekarang hapus sticky note itu. Kemungkinan besar, model bisnis Anda sekarang memiliki lubang besar di dalamnya. Tugas Anda: coba perbaiki. Tidak ada kecurangan: Jangan menyelipkan kembali sticky note yang telah dihapus! Batasan ini pasti akan memberi Anda ide-ide baru.

Epicenter

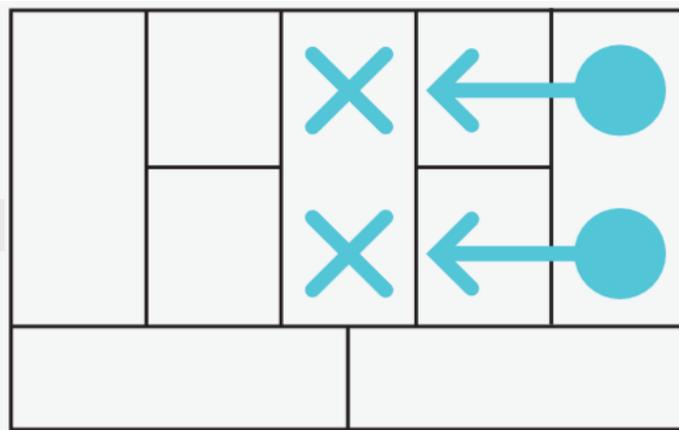
Kanvas Model Bisnis mewakili sistem yang dinamis. Ada interaksi – sebab dan akibat – antara masing-masing dan setiap blok; mengubah elemen dalam satu akan mempengaruhi yang lain. Ini cocok untuk teknik yang disebut ide berbasis episentrum. Dengan ide berbasis episentrum, Anda secara efektif memiliki sembilan kotak, atau episentrum, untuk dimainkan guna menghasilkan lebih banyak ide. Salah satu cara kerjanya adalah dengan mengosongkan model bisnis Anda dari delapan kotak, meninggalkan fokus pada satu kotak. Apa yang akan Anda bangun jika Anda menyimpannya? Misalnya, bagaimana jika Anda mampu membawa sumber daya perusahaan Anda untuk menciptakan model bisnis yang sama sekali baru?



Gambar 2.1 Kanvas model bisnis

Epicenter: Berpengaruh Sumberdaya

Semua bisnis mengandung sumber daya utama yang merupakan elemen fundamental dari mesin di bawah tenda. Dalam kasus Amazon, ini adalah infrastruktur TI-nya. Jika Anda memulai dari awal hanya dengan sumber daya utama Anda yang utuh, apa yang dapat Anda lakukan dengan mereka yang tidak Anda lakukan sekarang?



Gambar 2.2 Model bisnis ganda

POLA: PLATFORM BERGANDA

Platform multi sisi adalah model bisnis yang melayani dua atau lebih segmen pelanggan, dimana satu segmen pelanggan biasanya menggunakan platform sebagai saluran untuk bertukar nilai dengan segmen pelanggan lainnya. Google menghasilkan uang dari pengiklan melalui AdWords menggunakan platform multisisi.

Amazon melakukan hal itu ketika mengetahui bahwa mereka dapat menggunakan infrastruktur cloud-nya untuk menghasilkan pendapatan. Area lain untuk fokus menggunakan metode ini mungkin segmen pelanggan Anda (apa lagi yang bisa Anda tawarkan kepada mereka?); proposisi nilai Anda (segmen pelanggan lain apa yang dapat Anda tangani?); aliran pendapatan (cara lain apa yang mungkin Anda jual, sewa, atau sewakan produk/layanan Anda?); dan bahkan saluran Anda (apa lagi yang dapat Anda manfaatkan untuk saluran Anda?).

Ikuti Pola

Saat Anda memindai lanskap model bisnis yang ada, Anda akan melihat banyak pola yang ada. Pola model bisnis seperti formula yang dapat diterapkan pada model bisnis untuk memenuhi kebutuhan pelanggan baru, menciptakan aliran pendapatan baru, dll. Beberapa contoh terkenal dari pola model bisnis menggunakan aliran pendapatan berlangganan dan/atau memiliki platform produk di mana satu bagian dari produk bergantung pada yang lain untuk menghasilkan uang (pikirkan gagang murah, pisau cukur mahal, atau printer murah, tinta mahal).

Dinding Alat Ide

Bertanya "bagaimana jika?" adalah cara ampuh untuk mengisi dinding dengan ide-ide hebat. Jangan ragu untuk menggunakan pertanyaan pemicu ini, atau buat pertanyaan Anda sendiri! Mintalah mereka tentang tim Anda dengan cepat, tantang setiap orang untuk menciptakan banyak ide.

Pertanyaan Pemicu Sk

Tujuan dari alat ini adalah untuk mengisi seluruh dinding dengan ide-ide yang dihasilkan oleh sebuah tim dalam waktu singkat. Teknik ini menggunakan pertanyaan pemicu untuk membuat jus kreatif mengalir. Dinding ide membutuhkan persiapan. Pertama, putuskan daftar pertanyaan pemicu yang akan Anda tanyakan kepada tim secara berurutan (satu setiap 30 detik atau lebih). Gunakan yang di atas untuk memulai, singkirkan yang tidak berlaku untuk bisnis Anda. Gunakan Kanvas Model Bisnis Anda yang ada sebagai umpan untuk membuat pertanyaan. Jika, misalnya, Anda menjual produk hari ini melalui pengecer, apa yang akan terjadi jika Anda menjualnya langsung ke pelanggan melalui saluran online? Seperti apa kelihatannya? Anda mendapatkan gambarnya. Saat pertanyaan pemicu diajukan, setiap orang hanya akan menulis apa pun yang terlintas dalam pikiran pada sticky note menggunakan spidol permanen. Pada akhir latihan ini harus ada tumpukan sticky note setidaknya sebanyak pertanyaan di depan setiap peserta.

Kelompokan Ide Anda

Setelah pertanyaan habis, minta semua orang menempelkan sticky note mereka ke dinding, satu per satu, menyebutkan idenya, sehingga semua orang jelas tentang apa yang telah ditambahkan. Jangan khawatir tentang organisasi pada awalnya. Selanjutnya, atur ide menjadi maksimal lima kelompok tingkat tinggi. Anda dapat menentukan cluster sebelumnya, atau Anda dapat menggunakan pemetaan afinitas dan membiarkannya muncul. Setelah selesai mengelompokkan, catat hasilnya. Foto membuatnya mudah untuk melakukan itu. Kirim mereka ke tim, dan jangan lupa untuk memberi mereka informasi tentang kemajuan di masa depan!

Matriks Inovasi Alat

Dinding ide Anda dipenuhi dengan ratusan ide, dan saatnya telah tiba untuk membuat pilihan. Apa ide yang benar-benar menjanjikan? Gunakan Matriks Inovasi dan sistem peringkat untuk menyaring ide-ide terbaik.

Kategorisasikan Ide Anda

Kita manusia hebat dalam mengkategorikan sesuatu. Kita menghabiskan sebagian besar kehidupan profesional kita untuk mengkategorikan dan mensubkategorikan pekerjaan yang kita lakukan. Ketika datang untuk memasang dinding ide Anda, matriks 2x2 adalah alat yang sempurna untuk memanfaatkan kemampuan bawaan kita untuk mengkategorikan. Matriks Inovasi menjabarkan baris yang menggambarkan perubahan tambahan dan substansial dan kolom yang menggambarkan pengurangan biaya dan peningkatan pendapatan. Anda tentu dapat menggunakan kriteria keputusan Anda sendiri untuk baris dan kolom. Kriteria apa pun yang Anda pilih, pastikan mereka memiliki perbedaan yang jelas yang akan membantu Anda mengatur ide-ide Anda dan memilih yang akan dipindahkan ke pembuatan prototype dan validasi.

Pergi Besar Atau Pulang Rumah

Alat ini dirancang untuk memisahkan ide-ide yang menghasilkan perubahan tambahan yang mudah dicapai dari ide-ide yang akan membuat perbedaan besar. Misalnya, gagasan *Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)*

untuk mengurangi biaya dengan mewajibkan setiap orang mencetak halaman dua sisi adalah bertahap dan kecil. Tentu, untuk perusahaan besar, hal ini tentu bisa menekan biaya operasional. Namun, itu mungkin merupakan perubahan yang dapat dan harus diimplementasikan. Perubahan besar akan menyebabkan pergeseran yang lebih besar. Ide-ide ini akan muncul di kuadran atas matriks.

Menggunakan Matriks

Untuk menggunakan Matriks Inovasi, tarik ide-ide Anda dari dinding atau kanvas dan, sebagai sebuah tim, diskusikan di mana setiap ide berada dalam matriks. Kecuali Anda telah memodifikasi kanvas untuk mewakili sumbu Anda sendiri, diskusi yang Anda lakukan saat ini bukanlah tentang kelayakan atau bahkan kelayakan. Mereka tentang potensi perubahan. Apakah ini perubahan bertahap, perubahan yang dapat dilakukan perusahaan Anda dengan sedikit kerja atau sumber daya? Ide itu mungkin harus ditempatkan di bagian bawah matriks. Apakah ini ide untuk menghasilkan lebih banyak pendapatan? Bagian kanan adalah tempat yang satu itu.

Berpikir Lebih Besar

Seperti yang dijelaskan dalam kasus Toyota Financial Services, ketika Anda menemukan orang-orang berpegang pada ide-ide kecil dan bertahap di bagian bawah matriks, Anda harus menemukan cara, seperti pertanyaan pemicu api atau latihan "menuju luar angkasa", untuk mendorong batas dan membuat orang berpikir lebih besar.

Buah Bergantung Rendah

Mungkin ada buah yang menggantung rendah di salah satu kuadran yang mewakili kemenangan cepat. Ketika matriks terisi penuh, Anda bahkan dapat mendistribusikannya kepada orang-orang yang dapat membawanya lebih jauh. Tetapi ide-ide di atas membuat perubahan terbesar.

Mimpi Terburuk Anda

Latihan ide yang bagus berdasarkan Business Model Canvas adalah membayangkan mimpi buruk terburuk perusahaan Anda. Bagaimana jika Anda harus memulai dari awal tanpa warisan untuk berdiri? Bisnis pesaing apa yang bisa membuat bisnis Anda benar-benar keluar dari permainan? Ini adalah mimpi buruk terburuk organisasi Anda. Dan jika Anda tidak menjelajahnya, kemungkinan besar, orang lain ...

Ide Gamifikasi

- Arahkan perhatian peserta dari kualitas ide-ide mereka ke kuantitas.
- Mungkin orang yang menyumbangkan ide paling banyak memenangkan hadiah.
- Intinya bukan hadiahnya, tetapi fakta bahwa sedikit persaingan yang sehat dapat membuat orang mengatasi ketidakpastian dan ketakutan.

Berpikir Seperti Startup

Bagaimana jika Anda melihat peluang dan tantangan yang dihadapi perusahaan Anda melalui sudut pandang seorang pendiri startup? Untuk menggunakan metode ini, mulailah dari awal dengan kanvas model bisnis baru yang bersih dan temukan kembali perusahaan Anda. Apa yang akan Anda lakukan secara berbeda? Apa yang dibutuhkan dan diinginkan pelanggan, dan bagaimana Anda menyelaraskan proposisi nilai Anda agar sesuai?

Gambar

- Mintalah orang menggambar ide mereka sendiri atau orang lain alih-alih menuliskannya. Ini menyenangkan, dan memaksa mereka untuk menjadi konkret daripada abstrak.
- Jika orang-orang gugup dengan keterampilan menggambar mereka, mereka dapat menggunakan Lego Serious Play sebagai gantinya.

Ide Luar Ruangan

- Bawa tim ke luar ruangan, ke area yang sibuk dan bising di kota, dengan banyak rangsangan berbeda. Lakukan sesi ide di lokasi tersebut.
- Tarik perhatian peserta pada segudang sinyal dan masukan di sekitar mereka sebagai sumber inspirasi. Menyetel suara dapat membantu otak Anda membuat lompatan yang lebih liar.

Suspek Yang Tidak Biasa

- Ideation bukanlah domain eksklusif departemen kreatif atau R&D. Minta beberapa tersangka yang tidak biasa untuk bergabung; mereka akan mengejutkan Anda.
- Keluar dari perspektif Anda yang biasa. Jangan berpikir hanya dari sudut pandang Anda saat ini. Jika Anda terus kembali ke apa yang sudah Anda miliki dan ketahui, cobalah untuk memulai dengan dasar yang sama sekali berbeda.

Bebaskan Ruang Untuk Berpikir Lebih Dalam: Desain Prototype Perjalanan

Pikiran Pembuat

Mungkin terasa aman untuk menghabiskan waktu dan energi pada aspek ide Anda yang dapat Anda pahami. Tantangan teknis seringkali jauh lebih terlihat dan terkenal. Sangat menggoda untuk melompat ke depan dan menghabiskan waktu "memecahkan masalah besar", seperti mengembangkan algoritme yang tepat. Tapi mengapa melakukan itu?

Mitos "Bangun Dan Mereka Akan Datang"

Saat Anda sendirian atau bersama tim, seringkali terasa menyenangkan (dan cukup aman) untuk membahas ide-ide Anda sepanjang hari. Anda mungkin telah menghabiskan berjam-jam, energi, dan kekuatan otak untuk detail "paling keren" dari ide Anda. Saat Anda adalah orang teknis, atau bagian dari tim teknis, Anda mungkin bahkan mulai mencari cara untuk memecahkan tantangan teknis ide Anda bahkan sebelum Anda menjelajahi cara menguji ide itu sendiri.

Kita melakukan ini karena hal-hal yang kita ketahui dan dapat kita pikirkan sendiri, tanpa harus melangkah keluar dari kotak kita, merasa nyaman, dan sejujurnya, hal itu seringkali merupakan teka-teki pribadi yang bermanfaat untuk dipecahkan. Oleh karena itu, kita tergoda untuk melompat ke depan dan menghabiskan waktu "memecahkan masalah besar", seperti mengembangkan algoritme, saluran distribusi, atau sistem manufaktur yang tepat. Meskipun memecahkan teka-teki itu menyenangkan dan dapat menciptakan banyak energi dengan sendirinya, dalam hal produk yang dihadapi pelanggan, tidak ada jalan pintas. Anda harus mencari cara untuk memecahkan tantangan terberat: akankah ide ini beresonansi dengan pelanggan? Tidak ada gunanya memecahkan masalah di masa depan jika Anda tidak menyelesaikan masalah hari ini terlebih dahulu. Mulai dari awal!

Ide Tidak Nyata

Bagaimanapun, sebuah ide tidak lebih dari sebuah ide: sesuatu yang tampak hebat di atas kertas berdasarkan sekumpulan asumsi. Ide-ide itu abstrak dan memiliki sedikit substansi

sendiri. Tentu saja, beberapa ide benar-benar hebat dan berpotensi mengubah permainan. Tapi potensi itu hanya bisa dibuka dengan memperkenalkan ide ke kenyataan. Bagian kerennya adalah membangun prototype sederhana sejak awal dalam perjalanan desain akan mempermudah menemukan potensi itu.

Prototype Nyata; Mereka Adalah Artifak

Ada cerita terkenal tentang bagaimana para pendiri Dropbox membuat prototype ide mereka dengan pelanggan. Idenya tampak sederhana hari ini: memungkinkan orang untuk menyimpan file di mana saja dan menyinkronkannya di mana saja. Namun, ketika Dropbox baru saja dimulai, tidak ada yang seperti itu di pasaran. Meskipun secara teknis layak, apa yang Drew Houston, CEO Dropbox, sangat ingin ketahui adalah apakah pelanggan mau mencoba produknya. Jadi, alih-alih menghabiskan waktu dan uang untuk memasukkan sepotong kode ke dunia yang tidak benar-benar sesuai dengan idenya dalam hal pengalaman dan visi yang dia bidik, dia mengeluarkan video yang menunjukkan pengalaman itu. Ini bukan video penjualan. Itu adalah prototype pengalaman yang hanya menghabiskan waktu untuk membuatnya. Pada akhirnya, prototype membantu Drew dan timnya belajar cukup banyak tentang pelanggan mereka sehingga mereka meluncurkan apa yang sekarang menjadi nama merek.

Prototype, seperti video Dropbox, tidak dimaksudkan untuk menjadi produk yang lengkap. Mereka dibangun sedemikian rupa sehingga mereka dapat dialami oleh pelanggan dengan nilai nyata menjadi pelajaran yang pada akhirnya akan mengarah pada ide yang lebih baik. Dengan cara ini prototype jauh lebih kaya daripada ide, atau bahkan deskripsi di atas kertas. Sebuah prototype memungkinkan Anda untuk mengeksplorasi perspektif yang berbeda.

Mengapa prototype – terutama prototype visual – bekerja paling baik adalah sains: kita visual, auditori, dan mendambakan pengalaman. Mampu melihat, menyentuh, dan memanipulasi sesuatu, merasakan bobotnya dan melihatnya merespons suatu tindakan, memberi kita pemahaman yang lebih dalam dan lebih mendalam daripada deskripsi. Inilah yang dapat dilakukan prototype untuk kita.

TIP! Berlatih menempatkan bentuk ke ide menggunakan alat di ujung jari Anda. Baik itu pena dan kertas, sticky note, atau perangkat lunak presentasi, terkadang hal yang paling sederhana menjadi alat pembuatan prototype yang paling praktis.

Crash Uji Ide Anda

Berikan ide Anda hidup dan percepat pembelajaran Anda dalam melakukannya. Inilah yang dimaksud dengan prototyping. Bayangkan prototype Anda sebagai eksperimen uji tabrakan terkontrol. Apa aspek yang ingin Anda pelajari lebih lanjut? Apakah itu pengalaman keseluruhan, pengalaman mengunduh, pengalaman mengendarainya di sekitar kota? Apa pun ide Anda, ada prototype yang dapat membantu Anda mengujinya di dunia nyata. Terlebih lagi, prototype datang dalam dua rasa utama: prototype dimaksudkan agar Anda mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang apa yang akan berhasil dan apa yang mungkin tidak berhasil; dan prototype dimaksudkan untuk menguji sesuatu dengan pelanggan (atau pengguna). Dalam kedua kasus, Anda harus bertanya pada diri sendiri apa yang Anda uji di tempat pertama. Apa yang benar-benar ingin Anda ketahui?

Desain Prototype Anda Untuk Menguji Aspek Itu

Setelah Anda mengetahui apa yang benar-benar ingin Anda ketahui (dan crash test), saatnya untuk merancang prototype minimal yang sesuai dengan tagihan. Mulailah dari yang

kecil, dan buat menjadi lebih rumit ketika Anda benar-benar harus melakukannya. Selalu tanyakan pada diri Anda: Bisakah itu dibuat lebih sederhana? Apa yang bisa kita tinggalkan? Apakah semua fitur ini benar-benar diperlukan?

Ingat saja, tidak pernah terlalu dini untuk mulai membuat prototype. Baik Anda membuat prototype satu elemen dari ide Anda atau semuanya, utama untuk membuat prototype adalah sama: tentukan apa yang ingin Anda pelajari, mulai, dan buat tetap sederhana. Drew Houston, dari Dropbox, mengatakan yang terbaik, “Tidak meluncurkan [adalah] menyakitkan; tidak belajar [adalah] fatal.”

Scrappy Tidak Sama Crappy

Terutama sejak awal, prototype Anda seharusnya tidak canggih. Bahkan, mereka mungkin benar-benar jelek. Mereka harus dibangun cukup baik untuk memenuhi tujuan mereka, baik itu menguji mereka dengan pelanggan atau hanya melihat mereka dengan tim Anda untuk melihat apakah prototype masuk akal. Ini kembali ke merancang prototype yang tepat untuk pekerjaan itu. Di awal perjalanan Anda, Anda tidak perlu menghabiskan sumber daya untuk membangun dan menguji aspek fidelitas tinggi dari desain Anda. Ini adalah pemborosan sumber daya yang dapat Anda gunakan di tempat lain. Dalam pembuatan prototype, Anda ingin menguji dasar-dasarnya, dasar-dasarnya. Dan, tidak hanya boleh memalsukannya, itu juga diharapkan. Tetap rendah fi dan belajar sebanyak yang Anda bisa. Tapi lakukan ini dengan cepat dan berulang-ulang.

Tidak Perlu Menunggu

Menariknya, desainer berpengalaman sering kali mewaspadaai kekeliruan prototype yang tampak cantik. Prototype yang indah dapat terlihat sangat menakjubkan sehingga membutuhkan Anda atau orang lain terhadap masalah mendasar yang melekat pada ide tersebut.

Orang-orang hanya akan menyukai tampilan atau rasanya, dan Anda tidak akan dapat mengetahui apa yang benar-benar ingin Anda pelajari dari tes. Seringkali itu berarti bahwa Anda akan diarahkan ke arah yang salah sama sekali. Tingkat detail prototype Anda harus dikaitkan dengan tahap perjalanan Anda. Lakukan low-fi dulu, dan high-fi nanti.

Di sisa bab ini, kita telah memberi Anda sejumlah contoh dan alat untuk membantu Anda mulai membangun prototype Anda sendiri. Tidak pernah terlalu dini untuk memulai! Tidak benar-benar.

Jadilah Gunea Babi Anda Sendiri

Jangan berpikir Anda bisa membayangkan semuanya di kepala Anda. Anda perlu membuat prototype desain Anda, tidak hanya untuk pelanggan Anda, tetapi juga untuk diri Anda sendiri.

Dalam proses desain apa pun, sangat penting bagi tim desain untuk memahami desain sedekat mungkin. Apa yang Anda ciptakan? Bagaimana cara kerjanya? Bagaimana rasanya? Jika ini adalah layanan digital, bagaimana Anda bisa mengolok-oloknya dengan cepat untuk melihatnya menjadi hidup di layar Anda (atau di selebar kertas)? Mungkin Anda bisa menggunakan PowerPoint atau Keynote untuk itu. Jika ini adalah produk fisik, apakah ada hal lain yang dapat Anda modifikasi untuk memperkirakan bentuk dan beratnya?

Dengan setiap tahap baru perjalanan, biasakan diri Anda dengan desainnya. Cara terbaik untuk melakukannya adalah dengan mencobanya sendiri. Sebagai seorang desainer, Anda adalah kelinci percobaan Anda sendiri. Membuat prototype, dan berinteraksi dengannya,

akan memberi Anda lebih banyak ide tentang bagaimana Anda dapat memecahkan masalah, bagaimana reaksi pelanggan Anda, dan apa langkah Anda selanjutnya.

Jika Anda mendesain produk, sebaiknya gunakan prototype, seperti yang akan dilakukan pelanggan Anda terlebih dahulu. Jika Anda merancang proses atau layanan, Anda adalah pengguna pertama.

1. Sketsa Dulu

Membuat sketsa adalah cara yang bagus untuk merasakan jalan Anda di sekitar prototype, mendekatinya dengan cepat dari sudut yang berbeda. Anda dapat membuat sketsa di bagian belakang serbet, dengan karton, kode, spreadsheet, potongan Lego, peralatan las, atau dispenser garam dan merica di meja makan Anda. Apa yang membuat sketsa menjadi sketsa adalah bahwa itu adalah kesetiaan yang rendah. Ini kasar; ini bukan tentang detailnya. Detailnya bisa dikerjakan nanti.

2. Tetap Sederhana

Bagaimana jika Anda tidak memiliki anggaran dan waktu? Apa yang dapat Anda capai dalam 30 menit atau kurang? Cukup lucu, menambahkan kendala pada diri sendiri akan meningkatkan kemampuan Anda untuk berkreasi. Ini membebaskan Anda dari dorongan untuk membuatnya sempurna, dan akan membantu Anda menghindari reaksi spontan, seperti outsourcing atau segera mempekerjakan pengembang untuk membangun produk akhir.

MacGyver (ya, itu sekarang menjadi kata kerja yang diterima di Oxford Dictionaries!) bersama-sama prototype paling buruk yang Anda bisa, hanya dengan bahan yang tersedia di laci meja Anda. Ini akan dilakukan dalam waktu singkat, dan hampir pasti akan mengajarkan Anda sesuatu yang baru.

3. Materi Anda Ada Di Sekitar Anda

Dalam pembuatan prototype awal, Anda tidak memerlukan bahan yang mewah jika Anda tahu apa yang ingin Anda uji. Mengotak-atik perlengkapan kantor, kertas, dan segala sesuatu yang ada biasanya yang Anda butuhkan. Cangkir kopi menjadi pelanggan, ponsel Anda adalah manajer toko, dan Anda dapat memainkan interaksi di toko. Hindari jebakan di mana Anda pikir Anda memerlukan komponen mahal atau proses rumit sebelum Anda dapat menguji: coba cari tahu cara memalsukannya terlebih dahulu.

4. Prototype-Kan Prototype

Ini adalah satu hal untuk menghasilkan, berbagi, dan memperluas banyak ide. Tetapi Anda juga perlu menjelajahi beberapa ide tersebut secara lebih mendalam – terutama saat memilih beberapa ide untuk dibuat prototype dan divalidasi. Apa ide inti tentang? Masalah apa yang ingin dipecahkan dan untuk siapa? Apa yang akan pelanggan bayar dan bagaimana mereka akan menemukannya?

Anda tidak akan dapat menjelajahi setiap ide sedalam ini. Tetapi ada beberapa yang akan membutuhkan lebih banyak konteks untuk benar-benar memahami apa itu semua dan asumsi apa yang Anda buat (atau tim Anda buat) saat membuatnya.

5. Masalah Presentasi

Presentasi adalah bagian dari prototype. Bahkan jika itu hanya catatan tertulis, jika Anda ingin seseorang menerimanya begitu saja dan memberi Anda pendapat yang jujur, Anda harus menyajikannya seolah-olah itu adalah hal yang nyata. Cara Anda

menunjukkannya menetapkan harapan, dan menetapkan harapan yang salah berarti Anda tidak akan belajar apa yang Anda inginkan darinya.

6. Tetap Pada Jam

Pastikan Anda memiliki tenggat waktu yang ketat: timeboxing membuat Anda lebih kreatif dan berarti Anda akan mencoba menemukan prototype tercepat yang dapat Anda buat. Jika tidak, Anda berisiko mengubah prototype Anda menjadi produk, dan mulai menambahkan fitur yang tidak perlu.

7. Pemilihan Prototip

Bagaimana Anda membuat prototype ide untuk memecahkan masalah besar yang berbulu seperti keterlibatan pemilih? Cari rasa sakitnya!

Rasa sakit memilih ditemukan dalam proses pendaftaran. Sekelompok mahasiswa MBA menggunakan prototype untuk menguji ide mereka.

Mereka melakukannya dengan meretas bersama pengalaman pendaftaran baru dan merekam orang yang menerima prototype mereka. Sangat berharga! Prototyping voting seperti yang dilakukan oleh Team MACCR, Innovation Studio 2015, DMBA. (Riley Moynes, Cynthia Randolph, Meghan Luce, Amodini Chhabra, dan Chandrima Deuri)

Palsu Sebelum Anda Membuatnya

Ada banyak cara untuk "memalsukannya" sebelum menghabiskan banyak uang untuk membuat prototype. Metode mana yang harus dipilih tergantung pada ide yang ingin Anda buat prototype. Ketersediaan sumber daya merupakan faktor penentu lainnya. Terkadang prototype sederhana akan berhasil. Di lain waktu Anda membutuhkan sesuatu yang lebih rumit. Berikut adalah ikhtisar dari teknik mudah hingga teknik yang membutuhkan lebih banyak sumber daya

- **Jual Tiket** - Jual tiket untuk apa pun yang ingin Anda atur untuk Lihat apa yang paling ditanggapi orang.
- **Tanggapan** - dengan mengubah nada, Anda bisa mendapatkan gambaran yang bagus tentang janji yang sebenarnya.
- **Playthrough/Panduan** - Membangun prototype minimal. Lihat itu sebagai sketsa yang sangat kasar dari apa yang Anda bayangkan.
- **Janji Digital** - Laman landas dengan dua tombol untuk diklik dapat memberi Anda lebih banyak wawasan daripada bertanya kepada orang-orang layanan mana yang paling mereka sukai.
- **Pramutamu (1)** - alih-alih menyiapkan logistik yang rumit untuk prototype, Anda dapat mengaturnya secara berbeda dengan melakukannya sendiri.
- **Pramutamu (2)** - Keuntungannya lagi adalah bahwa Anda juga yang mengamati tanggapan, melihat di mana ada yang salah, apa yang berhasil atau hilang.
- **Penyihir Dari Oz** - Mengapa membangun seluruh dunia jika ilusi saja sudah cukup? Untuk wizard setidaknya itu berhasil. Dia membodohi mereka semua dengan asap dan cermin. "Penipu" ini dapat mengambil beberapa bentuk. Ide dasarnya adalah bahwa dari luar terlihat bagian. Cara kerja bagian dalam (layanan, mesin, peristiwa) ditangani oleh Anda atau orang lain.
- **Toko Pop-Up** - Berencana menjual barang? Untuk offline dan online: penyiapan toko POP-UP memungkinkan Anda menguji banyak interaksi, penempatan produk, nada suara. Dan sifatnya yang spontan membuat orang mudah berinteraksi.

- **Pencetakan 3D** - Printer 3D dapat menjadi pengganti yang bagus untuk keseluruhan proses produksi. Keuntungan lain adalah Anda harus menyederhanakan produk Anda. Saat yang tepat untuk memeriksa diri Anda untuk fitur creep.

2.12 CERITA PROTOTYPING

Dek Kartu

Bekerja pada format untuk mendongeng, kita mulai dengan prototype ini: setumpuk kartu untuk membantu orang membangun dan berbagi cerita dalam 10 langkah. Saat membuat prototype, kita juga menemukan versi ringan yang luar biasa.

Prototip Antrian Vip

Ketika sebuah bank pengiriman uang besar datang dengan ide untuk menambahkan layanan VIP ke kantor mereka di Rusia, sehingga pelanggan setia akan terbantu lebih cepat, mereka awalnya ingin melakukan kuesioner riset pasar untuk mengukur respons pelanggan. Kita meyakinkan mereka untuk membuat prototype pendekatan di salah satu kantor mereka dan melakukannya secara langsung. Umpan balik yang dihasilkan dari pelanggan memvalidasi ide dan memberi mereka masukan untuk perbaikan yang lebih besar.

Prototype Pengalaman Jet Bisnis

Untuk mengetahui apakah ide baru untuk layanan jet bisnis antara Amsterdam dan Paris layak, pendiri startup duduk di kereta berkecepatan tinggi Thalys selama beberapa hari dan menunjukkan penawaran kepada pebisnis, menanyakan apakah mereka mau beli sebuah tiket. Tidak hanya para pendiri memilih asumsi yang tepat untuk diuji, mereka melakukannya dengan audiens yang mungkin tepat. Prototype yang sederhana namun efektif ini hanya menghabiskan harga tiket kereta api. Temuan yang mereka terima sebagai imbalannya sangat berharga.

Playmobil® Walk-Through

Sementara kita sedang mempersiapkan acara strategi besar yang melibatkan ratusan eksekutif dengan bank besar Eropa, CFO mereka datang dengan ide untuk membuat prototype run-through seluruh acara menggunakan angka Playmobil. Itu membantu semua peserta memahami peran mereka dan di mana mereka seharusnya berada. Ini sangat membantu untuk mengatasi beberapa hambatan yang tidak mungkin terlihat di atas kertas.

Memecahkan Bubble

Di Impact Hub, kita membantu startup sosial mengubah ide mereka menjadi bisnis yang berjalan. Salah satu peserta, dengan ide untuk dispenser sampo organik ketika Anda lupa sampo Anda di gym, memiliki momen a-ha yang berharga. Dalam benaknya, langkah pertama menuju bisnis bisnis adalah mengembangkan dispenser yang mahal, sehingga dia bisa memasangnya di gym lokal. Kita meyakinkannya untuk mengambil beberapa botol sampo dan meletakkannya di atas meja dengan papan nama yang bagus di gym lokal yang berjarak beberapa pintu. Alih-alih menghabiskan ratusan euro dan banyak waktu, dia mendapatkan umpan baliknya pada hari yang sama.

Harga Prototype

Sebuah startup ingin membuat prototype pengalaman harga dari produk mereka yang siap diluncurkan. Mereka menempatkan mock-up di toko yang berbeda dengan harga yang berbeda untuk melihat apa yang terjadi. Mengapa produk Anda harus memiliki label harga yang sama di mana-mana?

Merek Prototype Anda

Dalam Lokakarya Inovasi di sebuah perusahaan barang konsumsi besar, tim ditantang untuk berpikir dan bekerja seperti startup. Untuk membuatnya terasa lebih “nyata”, seluruh pengaturan lokakarya diubah dan tim mendapatkan merek untuk perusahaan rintisan mereka, dicetak di kaos. Ini benar-benar menempatkan tim dalam pola pikir yang benar!

Studi Kasus Autodesk

Prototip Masa Depan

Autodesk, sebuah perusahaan perangkat lunak besar yang terkenal dengan pendiriannya perangkat lunak desain agship, AutoCAD, telah mengembangkan dan menjual perangkat lunak yang berhubungan dengan desain selama lebih dari 30 tahun.

Di Luar Desain Berbantuan Komputer

Meskipun banyak orang mungkin tidak mengetahui nama Autodesk, perangkat lunak mereka telah menyentuh kehidupan kebanyakan orang. Sebagian besar benda ciptaan manusia di bumi (dirancang dan dibuat dalam 30 tahun terakhir) – dari kursi yang Anda duduki, hingga gedung tempat ia berada, hingga mobil yang Anda kendarai, hingga blockbuster efek khusus yang Anda ditonton – kemungkinan besar telah dibuat, setidaknya sebagian, oleh perangkat lunak Autodesk. Seluas apa pun perangkat lunak Autodesk, kepemimpinan perusahaan selama dekade terakhir secara agresif mengeksplorasi apa yang akan terjadi selanjutnya bagi perusahaan. Di luar peningkatan bertahap pada produk lawasnya, Autodesk telah mengembangkan alat baru untuk memecahkan masalah desain yang akan dihadapi pelanggannya di masa depan.

Carl Bass, CEO Autodesk, seorang "pembuat" hardcore sendiri, tidak hanya tertarik untuk menemukan pasar potensial untuk diperluas. Dia juga tertarik untuk membuat prototype lebih awal dan sering untuk mendapatkan wawasan nyata tentang apa yang penting bagi perusahaan – dan pelanggannya – di masa depan. Carl adalah seorang inovator dengan tingkat toleransi risiko yang tinggi. Karena itu, dia suka membuat prototype dan bereksperimen untuk memahami apa yang berhasil dan apa yang tidak. Prinsip ini meresapi budaya Autodesk saat ini. Masuki Maurice Conti, kepala Lab Riset Terapan Autodesk dan direktur inovasi strategis di kantor CTO perusahaan. Ilustrasi Gedung Feri San Francisco dari novel grafis *Prelude to Then*.

Carl Bass: Cepat Membuktikan Atau Menyangkal Asumsi Untuk Belajar

Tantangan

Kembali pada tahun 2010, CTO Autodesk, Jeff Kowalski, menugaskan Conti untuk "mencari titik-titik buta kita," yang Conti tahu, menurut definisi, dia tidak dapat diarahkan untuk menemukannya. Dia harus mencari di mana perusahaan itu tidak berada, mencari peluang baru untuk fokus, dan mempertimbangkan hal-hal yang belum pernah dipikirkan oleh siapa pun. Maka mulailah pencarian Conti.

A-Ha

Saat Conti memindai cakrawala untuk mencari titik buta, dia mulai melihat ke area berbeda yang berdekatan dengan area yang menjadi fokus Autodesk secara tradisional. Misalnya, saat ia mendalami industri manufaktur – salah satu area fokus terpenting Autodesk – ia melihat peluang dalam robotika canggih. “Kita [tidak] benar-benar terjadi [di sana],” Contisaid. “Tidak ada strategi, tidak ada proyek, tidak ada sudut pandang. Saya pikir kita mungkin mengabaikan sesuatu yang sangat penting untuk masa depan.”

Yang lebih menarik bagi Conti adalah gagasan bahwa robot dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan manusia. Daripada perdebatan saat ini tentang bagaimana meningkatkan penggunaan robot akan menghilangkan manusia dari persamaan, Conti memiliki sudut pandang yang berbeda. Dalam pikirannya, ada banyak pekerjaan yang baik manusia maupun robot tidak melakukannya sendiri dengan baik. Dengan membuat mereka bekerja bersama, dalam semacam hubungan simbiosis, Anda pada dasarnya dapat mengubah cara pekerjaan dilakukan, memungkinkan banyak hal dilakukan dengan lebih aman, efisien, dan efektif.

Conti dan timnya langsung memanfaatkan peluang tersebut. Setelah mengajukan banyak pertanyaan (yaitu, mengamati), tim memutuskan untuk membuat prototype skenario di mana manusia dan robot dapat bekerja berdampingan (tanpa takut robot akan menghancurkan manusia). Untuk menguji ini, David Th omasson, seorang insinyur penelitian utama di tim Conti, mulai memprogram robot berukuran desktop kecil yang terjangkau untuk menonton dan belajar dari manusia. “Ada robot yang mengawasi pengrajin, misalnya mengukir kayu. Dan itu mempelajari jenis pemotongan yang Anda sukai, dan itu bisa masuk dan mengulangnya, atau membuat variasi dari apa yang Anda lakukan, dengan gaya Anda, sehingga Anda berdua bisa mengerjakan pekerjaan bersama.”

Saat tim terus membuat prototype ide ini, lebih banyak pertanyaan muncul bersama dengan wawasan baru. Bagaimana kita bisa membuatnya lebih mudah untuk memprogram robot industri? Perangkat lunak yang berasal dari produsen difokuskan untuk membuat robot melakukan satu hal ribuan kali. Tetapi bagaimana jika Anda ingin melakukan ribuan hal berbeda hanya sekali? Bisakah kita berinteraksi dengan robot secara real time, tanpa perlu CAD dan CAM? Hanya dengan gerak tubuh dan bahasa alami? Atau bisakah kita mengajarkan robot untuk belajar bagaimana melakukan sesuatu sendiri dengan sistem pembelajaran mesin yang mendalam, sehingga Anda tidak perlu memberi tahu apa yang harus dilakukan, apa yang Anda inginkan? Filosofi Conti adalah bahwa untuk memahami pertanyaan semacam ini secara mendalam, seseorang harus benar-benar mencoba menjawabnya melalui pembuatan prototype.

Dapur Masa Depan

Kutipan dari novel grafis oleh Autodesk Applied Research Lab

Moral Dari Cerita Ini Adalah...

Tim Conti memiliki pendekatan unik untuk R&D, yang mereka sebut Risiko dan Determinisme. Tim pengembangan produk Autodesk siap untuk memberikan perangkat lunak berkualitas tinggi yang hebat sesuai jadwal. Mereka tidak dapat menanggung banyak risiko, dan perusahaan bergantung pada determinisme mereka. Sebaliknya, tim Conti dapat menanggung banyak risiko sehingga tim produk tidak perlu melakukannya. Tim kecilnya yang terdiri dari sekitar setengah lusin desainer dan insinyur membuat prototype ide dan konsep baru dengan cepat dan berulang. Mereka dapat dengan cepat mengembangkan pemahaman tentang tantangan dan peluang inti tanpa harus menginvestasikan banyak sumber daya. Dalam benak Conti, utama mutlak keberhasilan kelompoknya adalah sebagai berikut: hubungan langsung dengan manajemen memberi mereka perlindungan yang diperlukan untuk mengambil risiko nyata yang diperlukan untuk mengembangkan ide-ide inovatif. Ini juga menciptakan lingkaran umpan balik yang sangat singkat sehingga temuan lab dapat dengan cepat memengaruhi strategi.

Garis waktu yang singkat dan agresif untuk membuat prototype dan menunjukkan nilai adalah suatu keharusan. Biasanya Applied Research Lab bekerja dalam tahapan tiga bulan. Beberapa konsep mungkin membutuhkan waktu lebih lama untuk berkembang sepenuhnya, tetapi pembuatan prototype dilakukan dengan cepat dan berulang. Selain itu, ide dan prototype pada akhirnya harus dikaitkan dengan visi dan strategi inti perusahaan. Tim memiliki fokus yang tajam untuk memastikan bahwa pekerjaan mereka memberikan nilai kembali kepada perusahaan.

Akhirnya, prototyping tidak harus fisik atau menghabiskan banyak uang. Faktanya, mendongeng bisa menjadi cara yang bagus untuk membuat prototype ide lebih awal. Dalam nada ini, Conti dan timnya telah mengembangkan metodologi untuk secara efektif mengeksplorasi konsep masa depan yang mendalam. Mereka menyebutnya Futures Strategis, tetapi tekniknya kadang-kadang disebut SciFi Futures, perencanaan skenario, atau pembangunan dunia. Dengan menggunakan storytelling, dalam bentuk novel grafis, untuk mengeksplorasi masa depan yang relevan dengan perusahaan, Autodesk dapat memvalidasi dan mengeksekusi model bisnis baru tanpa membuang waktu dan uang untuk mewujudkan setiap ide.

Masa Depan Jauh Oleh Lab Penelitian Terapan Autodesk

Membuat prototype masa depan yang jauh membutuhkan banyak kreativitas dan sudut pandang yang kuat.

Mendapatkan Kerusakan

Banyak hal yang terjadi di Autodesk adalah tentang membuat prototype kemungkinan masa depan, seringkali tidak lebih dari 18 bulan. Namun, jika menyangkut pembuatan prototype masa depan yang jauh, di sinilah Applied Research Lab masuk.

Ketika Anda memikirkan masa depan desain yang jauh, Anda mungkin membayangkan robot dan Minority Report – gaya antarmuka pengguna. Pergi lebih jauh, dan lebih dalam, dan Anda akan menemukan seluruh bidang studi yang, pada pandangan pertama, tampak seperti dunia lain. Ambil biologi sintesis, misalnya. Pada saat ini, peneliti dan insinyur Auto-desk sedang membuat prototype perangkat lunak untuk merancang struktur biologis pada skala nano. Seperti kotak utama biologis yang membawa molekul tunggal obat kanker melalui aliran darah seseorang dan hanya terbuka ketika mereka bertemu dengan sel kanker. Atau sel ragi pencetakan 3D dengan genom yang dirancang khusus. Tantangan dalam membelanjakan sumber daya di masa depan yang jauh adalah bahwa menjadi sulit untuk menjelaskan mengapa penelitian ini, dan prototype berikutnya, penting. Di sinilah mendongeng masuk.

Bercerita

Selama setahun terakhir, Evan Atherton, seorang insinyur peneliti senior di tim Riset Terapan Autodesk, dan sekelompok kecil pekerja magang telah menulis novel grafis untuk membuat cerita prototype tentang masa depan yang jauh. Tim yang suka berkelahi ini menciptakan lingkungan yang subur jauh di masa depan yang jauh, terkadang 300 tahun ke depan, untuk membantu menyampaikan kemungkinan beberapa teknologi yang sedang dikerjakan Autodesk hari ini. Ini bukan materi pemasaran yang berat merek. Sebaliknya, ide di balik penerbitan cerita-cerita ini adalah untuk terhubung dengan orang-orang di dalam dan di luar perusahaan, memberi mereka platform untuk mengajukan pertanyaan. Dan, sementara hasilnya berbicara sendiri, biaya untuk usaha ini minimal.

Alat Prototype

Bahan Apa Yang Harus Digunakan?

Penulis Mokokoma Mokhonoana yang mengatakan, “Cek kosong membunuh kreativitas.” Kendala adalah bahan bakar untuk kreativitas. Ketika Anda berada di tahap yang sangat awal, hanya bermain-main dengan konsep yang berbeda, gunakan bahan yang mudah didapat dan murah serta mudah dijangkau. Bahan yang membatasi estetika Anda menghilangkan rasa takut dan menghindari fokus pada tampilannya. Itu adalah sesuatu yang harus ditangani di tahap selanjutnya. Setelah Anda sedikit lebih jauh, masih masuk akal untuk membuat prototype "sekali pakai", tetapi mereka akan lebih terlibat. Pembuatan prototype kertas membuat seluruh tim desain Anda tetap terlibat, bahkan jika mereka tidak memiliki keterampilan pengembang. pilihan membantu untuk

Sketsa Alat

Hanya spidol dan selembar kertas yang Anda butuhkan untuk menyelesaikan masalah!

Sketsa Prototype

Sangat efektif untuk memulai prototype Anda dengan membuat sketsa bersama tim Anda.

Mari kita lihat alat ini dalam praktiknya menggunakan contoh fiktif: sebuah perusahaan ingin mengembangkan moda transportasi baru yang berfokus pada kesehatan berbasis sepeda.

1. Apa masalah yang ingin Anda selesaikan? gunakan kriteria desain yang telah Anda kumpulkan sebelumnya untuk mengatur ruang lingkup.
2. Atasi masalah satu per satu. Apa masalah yang ingin Anda atasi terlebih dahulu? Jelaskan konteksnya, untuk diri sendiri dan orang lain yang terlibat. Apakah semua orang mengerti apa yang Anda buat prototype?
3. Tentukan jumlah detail yang perlu Anda masukkan ke dalam sketsa/prototype. semakin sedikit detail, semakin baik fokus pada masalah yang dihadapi. ketika Anda ingin melihat apa yang dilakukan jumlah roda pada kendaraan, warna, bahan, penempatan LAMPU SENDIRI, dll., tidaklah penting. Seperti semua keterampilan, semakin banyak ANDA berlatih, semakin baik yang Anda dapatkan. tetapi ketahuilah ini: Anda tidak harus menjadi leonardo da vinci untuk menyelesaikan masalah!
4. Saat Anda menggunakan prototype Anda untuk "menghadapi" orang lain dengan masalah yang Anda tangani, pastikan Anda mengatur situasinya. Anda tidak memberi mereka secarik kertas, tetapi memberi mereka kemungkinan pengubah permainan! Anda ingin mereka terlibat dan tidak menilai keterampilan menggambar Anda. Mereka perlu memahami topik ini penting bagi Anda dan mereka!

Tool Prototype Kertas

Empat cara untuk membuat ide Anda menjadi hidup dengan pembuatan prototype kertas

1. Prototype Proses

Buat Papan Permainan

Buat sketsa prosesnya sebagai papan permainan. Jangan lupa untuk menyertakan perangkat, jalan buntu, penambah energi, langkah-langkah yang diperlukan dalam prosesnya.

Mainkan Prosesnya

Gunakan pion untuk setiap departemen. Mainkan skenario berbeda yang didasarkan pada proses harian. Catat apa yang terjadi.

Tambahkan Kartu Peluang untuk Membumbuinya

Buat kartu untuk situasi tak terduga untuk menambah kenyataan.

2. Kompetisi Prototype Product

Prototype produk dengan menggunakan produk yang sudah ada, misalnya yang dibuat oleh pesaing.

Merek Palsu

- Buat tata letak merek palsu dan cetak
- Tempelkan
- Rekatkan desain Anda ke kotak produk yang ada.

Bisakah Anda Membayarinya?

Ambil kotak dan lihat tampilan dan rasanya, dapatkan umpan balik dari orang lain.

Taruh di Rak

Mengapa tidak meletakkannya di toko yang sebenarnya untuk melihat bagaimana tanggapan orang dan bagaimana tampilannya di samping produk lain?

3. Prototypw Aplikasi Atau Situs Web

Sebelum Anda Mulai Membuat Bingkai Kawat

Jangan berbicara melalui bingkai kawat jika Anda harus terlebih dahulu melihat apakah itu berfungsi sama sekali di layar kecil.

Jadilah Selektif

Rebus hingga Anda benar-benar ingin memvalidasi

Pengulangan

Kerjakan sampai Anda merasa itu menyentuh tempat yang tepat.

Tempelkan

Tempelkan ke smartphone atau tablet

Lihat Apakah Itu Masuk Akal

Cobalah dan rasakan. Bawa ke luar atau ke lingkungan tempat Anda akan menggunakan aplikasi.

Jangan Tunjukkan Semuanya

Tinggalkan detail dan hal-hal yang tidak perlu Anda uji-sekarang-saat menunjukkannya kepada subjek uji Anda.

Rasakan

Apakah rasanya terlalu kecil? Terlalu besar? Terlalu sempit? Bisakah Anda mencapai tombol dengan mudah?

4. Prototype Interaktif

Gunakan Alat Online

Perlu menguji beberapa interaktivitas lagi? Anda dapat menggunakan alat mockup online untuk membuat sketsa Anda menjadi hidup.

Hack Prototyping

Membangunnya Bersama

Membangun prototype bersama-sama bekerja seperti berpikir keras secara visual: lebih banyak iterasi, orang-orang terlibat, dan Anda membuat duta untuk ide dan prototype. Semua orang akan saling membangun. Peringatan cepat: grup tidak boleh lebih dari lima orang. Itu adalah (terbukti) maksimum untuk menjaga dinamika dan membuat semua orang aktif.

Buat Dengan Pelanggan

Jika Anda ingin melakukan hal yang tidak terduga dan keluar dari ranah keamanan, biarkan pelanggan Anda mengatasi masalah yang ingin Anda pecahkan untuk Anda! Pastikan Anda menyetujui kriteria dan ruang lingkup desain. Satu hal yang pasti: mereka tidak akan pernah melihat masalah yang ada dari sudut pandang perusahaan Anda. Pendekatan dari luar ke dalam pasti akan membantu Anda menentukan titik-titik buta Anda.

Hack Kompetitor

Gunakan produk (dan kemasan) pesaing, dan ubah mereknya dengan nama produk Anda dan keterangan lainnya. Pendekatan ini menghemat waktu Anda untuk mengejek produk masa depan Anda sendiri. Ini berfungsi sempurna jika Anda ingin membuat prototype, misalnya, merek, warna, dimensi, berat, dan ingin mempelajari pendapat orang tentang produk yang ada.

Mainkan Itu

Mintalah orang-orang menggambar ide-ide mereka daripada menuliskannya. Anda dapat meminta mereka menggambar ide mereka sendiri atau menggambar ide orang lain. Ini menyenangkan, dan memaksa mereka untuk menjadi konkret daripada abstrak. Alternatifnya adalah menggunakan Lego Serious Play, ketika orang-orang gugup dengan keterampilan menggambar mereka.

Gunakan Alat Kantor Favorit Anda

Dalam buku *Sprint*, oleh Jake Knapp, John Zeratsky, dan Braden Kowitz, dari Google Ventures, tim desain membuat antarmuka untuk robot hanya dengan menggunakan Keynote, perangkat lunak presentasi populer. Prototype tidak hanya terlihat cukup nyata untuk mendapatkan reaksi dari pelanggan, mereka hanya membutuhkan waktu beberapa jam dan tidak mengeluarkan biaya apa pun, karena mereka sudah memiliki perangkat lunak tersebut.

Minuman Visual

Di mana curah pendapat yang paling menarik dan terbuka terjadi? Di kedai kopi dan bar! Di luar lingkungan perusahaan, orang cenderung tidak terlalu dihambat oleh aturan, agenda, tebak-tebakan. Tempat yang ideal untuk memperkenalkan minuman visual adalah di luar pekerjaan. Pastikan Anda selalu membawa spidol. Gunakan tatakan gelas, serbet, bagian atas meja, kartu menu untuk bertukar pikiran secara visual. Ide terbaik Anda berikutnya mungkin ada di salah satu tatakan gelas itu!!

Validasi Perjalanan Desain

Bunuh Sayang Anda

Kita semua punya ide. Terkadang ide-ide yang muncul di kepala kita membuat kita terjaga di malam hari – ide yang kita rasa harus kita ikuti sampai akhir; mereka harus dieksekusi. Tentunya mereka adalah ide terbaik yang pernah ada. Tetapi sebenarnya, sebagus apa pun ide Anda, itu hanyalah ide. Dampak tercipta ketika ide menjadi aditif dan ekspansif: lebih banyak lebih baik.

Ide Terbaik Di Dunia

Kita semua, masing-masing dari kita, memiliki jawaban untuk memecahkan masalah bisnis (atau mengatasi peluang bisnis) yang kita hadapi. Sepanjang hari kita melihat perusahaan lain merilis aplikasi, produk, dan layanan pembunuh dan menjalankan strategi yang meroketkan mereka ke stratosfer. Anda mungkin berpikir, “Tentunya ide kita bagus. Itu harus. Kita tahu perusahaan kita dan produk kita lebih baik daripada siapa pun, bukan? ”

Kecuali itu tidak. Sebelum diuji di dunia nyata, itu hanyalah sebuah ide, berdasarkan asumsi. Seperti game susun balok yang terkenal Jenga®, jika salah satu asumsi inti – asumsi yang menahan tumpukan – salah, seluruh tumpukan akan jatuh dan ide Anda ikut serta. Apa yang sering gagal kita sadari adalah bahwa ide kita hanyalah salah satu dari banyak kemungkinan. Dalam perjalanan desain dan inovasi, tidak ada solusi tunggal yang tepat – hanya banyak pilihan. Adalah tugas Anda untuk menggunakan validasi untuk menemukan yang terbaik dan membantu ide Anda berkembang menjadi ide yang layak.

Tidak Ada Dvd Untuk Anda

Pada tahun 2011, raksasa hiburan streaming Netflix memutuskan untuk membagi bisnis streaming dan DVD menjadi dua bisnis terpisah, dengan nama dan situs web terpisah. Ini adalah Netflix, layanan streaming, dan Qwikster, layanan DVD-by-mail. Di atas kertas, ide ini mungkin tampak hebat. Dengan benar-benar memisahkan model bisnis berikutnya, perusahaan akan dapat mengembangkan strategi operasional dan pemasaran yang spesifik untuk masing-masing model. Masuk akal.

Sebenarnya, bagi pelanggan, itu sama sekali tidak masuk akal. Netflix memberikan serangkaian layanan yang semuanya tentang memuaskan pelanggan. Sifat utama dari kebangkitan Netflix adalah kemampuannya untuk terus memenuhi kebutuhan hiburan khusus pelanggannya. Ide dan keputusan yang dihasilkan untuk membagi perusahaan dan layanan menjadi dua tidak pernah divalidasi dengan pelanggan Netfl ix. Selanjutnya, tak lama setelah perpecahan, Reed Hastings, CEO Netflix, membuat pengumuman berikut: “Jelas bahwa bagi banyak anggota kita, dua situs web akan membuat segalanya lebih sulit, jadi kita akan menjadikan Netflix sebagai satu tempat untuk streaming. dan DVD.”

Pada akhirnya, dengan tidak memvalidasi asumsinya sebelum membagi perusahaan menjadi dua bisnis terpisah, Netflix menghabiskan banyak waktu dan sumber daya untuk mengeksekusi sesuatu yang membuat pelanggan menjauh – hanya untuk membalikkan keputusannya tidak lama kemudian.

Validasikan Asumsi Anda

Dengan memvalidasi asumsi Anda akan belajar sesuatu yang baru setiap hari. Dan, sama seringnya, Anda akan menemukan bahwa asumsi awal Anda salah. Eksperimen dan pengujian Anda akan gagal. Ini sebenarnya berita bagus. Ini berarti Anda akan belajar banyak tentang ide Anda lebih awal. Dan Anda akan belajar bagaimana membuatnya lebih baik, sebelum melakukan investasi dan mengambil risiko besar.

Jadilah Tanpa Kebenaran

Tetapi validasi juga berarti bahwa ide Anda harus berkembang. Tidak ada ide awal Anda, bahkan aspek yang paling Anda sukai, "kekasih" Anda, yang terlarang. Keyakinan saja tidak cukup: ini semua tentang bukti. Sama seperti seorang ilmuwan atau detektif, Anda harus kejam dalam mengejar bukti, mengikuti bukti ke mana pun ia mengarah. Dan penting bagi Anda untuk belajar “membunuh kekasih Anda. “Inilah yang dimaksud dengan desain dan inovasi.

Jadi, lain kali Anda menemukan ide yang mengubah permainan itu, pertimbangkan untuk memvalidasinya sebelum Anda mengeksekusi. Anda tidak hanya akan menghemat waktu dan sumber daya, Anda hampir pasti akan menghasilkan sesuatu yang lebih baik – dan dengan bukti untuk mendukungnya. Pelanggan Anda akan menyukai Anda karenanya!

Ide Pertama Anda Buruk

Di lebih dari 500 startup yang kita lihat, tidak ada satu pun yang akhirnya membangun ide yang mereka mulai. Orang-orang yang membuatnya adalah orang-orang yang berputar. "Pivot" adalah kata utama terpanas untuk startup. Istilah yang diperkenalkan oleh Eric Ries, menggambarkan bagaimana startup mengubah arah dengan cepat berdasarkan wawasan pelanggan dan teknologi lain atau temuan kontekstual yang mereka kumpulkan dari pembuatan prototype dan validasi.

Memanfaatkan temuan baru, tim startup dapat memutuskan untuk memanfaatkan apa yang telah mereka buat untuk menguji segmen pelanggan baru, mencoba sesuatu yang sama sekali berbeda dengan segmen pelanggan yang sama, kembali ke ide yang lebih lama dan mengujinya, membuang seluruh lini produk mereka. berpikir dan memulai kembali, atau bahkan melanjutkan sepenuhnya.

Yang penting adalah para pendiri bergerak cepat, tetap membumi pada sudut pandang mereka dan bagaimana hal itu diinformasikan secara menyeluruh; mereka harus tangguh untuk membuat poros ini. Alternatifnya lebih berisiko, hanya melompat secara kompulsif dari satu visi ke visi lainnya, yang kemungkinan akan mengarah pada spiral kematian. Startup yang menyukai ide mereka dan tidak ingin mengubah arah memiliki tingkat keberhasilan yang sangat rendah.

Validasi Utama

1. Gagal Awal, Sering Gagal

Ide pertama Anda kemungkinan besar tidak akan bertahan dari kontak dengan pelanggan. Anda harus belajar dan beradaptasi, cepat! Bagaimana Anda bisa belajar sebanyak mungkin tentang pelanggan Anda, masalah yang harus dipecahkan, dan solusi potensial sejak dini, ketika mengubah arah tidak begitu mahal? Inilah yang dimaksud dengan gagal lebih awal. Dalam arti, gagal dengan cara ini tidak benar-benar gagal. Tentu, Anda harus mengucapkan selamat tinggal pada ide asli Anda dan mengubah arah. Dengan melakukan itu, Anda mengambil langkah lain di jalan menuju kesuksesan. Dalam validasi, eksperimen adalah alat yang Anda gunakan untuk mencoba belajar lebih cepat. Eksperimen memungkinkan Anda untuk "gagal" dengan cara yang terkendali.

2. Pivot

Saat eksperimen memberi tahu Anda bahwa asumsi mendasar di balik ide Anda salah, Anda harus mengubah arah: Anda harus berputar. Pivot bisa relatif sederhana, seperti mengubah harga suatu produk, atau bisa lebih kompleks. Misalnya, temuan Anda mungkin menunjukkan bahwa Anda perlu mendekati segmen pelanggan yang sama sekali berbeda, memecahkan masalah yang berbeda untuk pelanggan Anda, atau bahwa pelanggan yang Anda targetkan memiliki kebutuhan yang sama sekali berbeda.

3. Tetap

Sebaliknya, eksperimen Anda juga dapat memberi tahu Anda bahwa asumsi Anda benar. Dalam hal ini, Anda harus bergerak maju dan mengatasi asumsi berikutnya. Anda harus bertahan dan terus bergerak maju. Berkenaan dengan kedua hasil, ada peringatan: Anda juga bisa saja melakukan eksperimen yang salah. Mungkin Anda bertanya kepada orang yang salah, atau mungkin Anda menjalankan tes yang salah. Sebelum membuat keputusan besar apa pun tentang berputar atau bertahan, cobalah untuk mengecualikan ini terlebih dahulu.

4. Lakukan Lagi

Jadi, kapan validasi ide Anda berhenti? Yah, jujur saja, sebagai seorang desainer seharusnya tidak pernah benar-benar berhenti. Anda akan terus mempelajari hal-hal baru tentang pelanggan Anda yang akan memberi tahu Anda cara mendekati mereka dengan lebih baik. Dan Anda akan terus membuat asumsi yang ternyata salah. Kabar baiknya adalah bahwa setiap percobaan yang gagal akan membawa Anda selangkah lebih dekat ke hasil yang lebih baik.

2.13 EMPAT PIVOT BERBEDA

Pelanggan Membutuhkan Pivot

Umpan balik menunjukkan pelanggan tidak peduli dengan masalah yang Anda selesaikan. Temukan masalah yang membuat pelanggan Anda peduli dan bersedia membayarnya.

- **Pivot Segmen Pelanggan** - Pelanggan Anda saat ini tidak peduli dengan produk Anda, tetapi umpan balik menunjukkan segmen pelanggan lain lebih reseptif. Ubah segmen Anda.
- **Pivot Model Pendapatan** - Cara Anda menagih uang tampaknya tidak berhasil. Model pendapatan lain mungkin bekerja lebih baik. Model "gratis" tidak menghasilkan pendapatan. Seseorang harus membayar.
- **Pivot Konteks** - Pasar belum siap untuk proposisi nilai Anda. Mungkin persaingan sudah ada lebih awal dari Anda, atau peraturan dan regulasi mencegah Anda memasuki pasar. Coba cari pasar lain.

Cerita Validasi

Kita menyukai catatan Post-it yang dibuat oleh 3M, karena mereka hanya menempelkan yang terbaik. Ternyata 3M, yang sekarang terkenal dengan Post-its, benar-benar menemukan ide itu secara tidak sengaja. Pada tahun 1968, seorang ilmuwan 3M mencoba membuat perekat baru yang super kuat, tetapi secara tidak sengaja menemukan lem yang “berdaya rekat rendah” dan dapat digunakan kembali. Lima tahun kemudian, seorang rekan mulai menggunakan lem untuk menahan selebar kertas kuning sebagai pembatas buku. Ide itu mendapatkan daya tarik dalam 3M dan memelopori lini produk dan segmen pelanggan yang sama sekali baru.

Kunyah Ini

Produsen permen karet Amerika yang terkenal sebenarnya tidak mulai menjual permen karet sama sekali. Awalnya, William Wrigley Jr. hanya memberikan permen karet sebagai insentif dengan sabun yang dia jual. Kemudian dia menyadari bahwa permen karet sebenarnya jauh lebih populer daripada sabun. Dia dengan cepat membalikkan bisnisnya dan mulai memproduksi lini permen karetnya sendiri.

Audien Tertawa

Hari ini, Twitch.tv adalah tempat di mana penggemar e-sports menonton streaming langsung yang dibagikan oleh pemain bintang favorit mereka saat bermain video game dan tampil di turnamen. Penggemar e-sports adalah penonton yang sangat setia menonton jutaan jam streaming langsung per tahun. Twitch.tv adalah spin-off dari Justin.tv, streaming langsung sebelumnya, yang ditujukan untuk audiens yang lebih luas.

Pivot. Itu Dunia Disebut “Sia-Sia.”

Paypal

PayPal selalu fokus pada pembayaran, tetapi telah melalui banyak perubahan. Ini dikembangkan oleh sebuah perusahaan bernama Confinity pada tahun 1999 untuk memungkinkan orang untuk "menyebarkan" pembayaran dari PDA mereka (komputer digital genggam, seperti Palm Pilot, inkarnasi awal dari smartphone).

Setelah bergabung dengan perusahaan jasa keuangan bernama X.com, PayPal menjadi sistem pembayaran online pilihan untuk penjual eBay, yang mendorong namanya menjadi ketenaran pemrosesan pembayaran.

Kepala Dalam Game

Aplikasi obrolan populer untuk bekerja, Slack, yang saat ini dihargai Rp 2 juta, dimulai sebagai sesuatu yang sama sekali berbeda: video game sosial, yang disebut Glitch. Ketika ternyata Glitch tidak akan menjadi bisnis yang populer, perusahaan beralih ke nama baru dan produk baru.

Lucunya, Stewart Butterfield, pendiri Slack, pernah membuat poros ini sebelumnya. Pada tahun 2004, ia mulai membuat game Neverending, yang akhirnya berubah menjadi . . . situs berbagi foto populer Flickr.

Bisnis apa pun berkembang dan perlu diubah. Jika tidak, itu akan punah. Inilah yang terjadi pada Commodore, produk teknis hebat yang menemukan daya tarik dan minat besar dari pelanggan di seluruh dunia. Tapi mereka lupa untuk mengetahui transformasi mereka selanjutnya.

Jika Anda bertanya kepada saya apa dan bagaimana kita melakukan pivot, saya akan menanyakan kembali apa sebenarnya yang Anda maksud dengan pivot. Dari sudut pandang saya, pivot adalah jargon di dunia startup yang memiliki arti berbeda bagi orang yang berbeda. Saya percaya transformasi bisnis Anda adalah utama untuk bertahan hidup. Anda harus terbuka tentang kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi yang harus dipenuhi.

Tim kita berasal dari TomTom, perusahaan navigasi dalam mobil. Kita jelas memiliki hasrat untuk penentuan posisi geografis. Pikiran pertama kita adalah mengembangkan produk geo-positioning terbaik di luar sana. Kita berjongkok selama hampir 1,5 tahun dan mengembangkan apa yang kita pikir sebagai teknologi pemosisian luar ruang terbaik di dunia. Kita hanya perlu menemukan audiens dan model bisnis yang tepat.

1. Pivot 1 = Birokrasi

Kita mengidentifikasi kebutuhan akan perangkat lunak kita di sektor pendidikan di Inggris. Siswa yang mendapatkan visa untuk belajar di Inggris tidak selalu datang ke kelas. Untuk mengatasi hal ini, universitas menerapkan infrastruktur yang mahal. Sedangkan kita lebih murah dan secara teknis lebih baik. Kita menemukan kebutuhan pelanggan, kita memiliki solusi, dan kita mengidentifikasi lebih banyak pelanggan yang ingin membayar untuk ini. Tapi kita harus berputar. Untuk menjual teknologi kita, kita diminta untuk mengajukan tender ke masing-masing universitas, sebuah proses yang akan memakan waktu tiga tahun. Kita memutuskan untuk berpaling (cepat).

2. Pivot 2 = Tidak Ada Rasa Untuk Data

Kita mulai melihat ke pasar lain. Olahraga terdengar menarik bagi kita. Kita dapat menawarkan data pemosisian kepada atlet untuk mendapatkan wawasan dan kinerja yang lebih baik. Ini adalah kebutuhan pelanggan yang kita cari. Namun, basis pelanggan kita tidak berkembang dengan baik. Kita sedang memecahkan masalah, tetapi kita tidak tahu bagaimana menggunakan solusi. Kita perlu mendapatkan banyak

konten (data) agar pelanggan kita dapat menyampaikan informasi yang relevan kembali kepada kita. Sejujurnya, kita perlu mendorong banyak upaya di pasar yang tidak terlalu kita pedulikan. Jika Anda bukan ahli dalam sesuatu, lupakan saja. Anda perlu tahu hal ini dingin. Kita berputar lagi. Yah, kita setengah berputar karena kita menjual solusi ke mitra Kanada kita.

3. Pivot 3 = Berbeda Prioritas

Melalui pivot kita, kita sampai pada tahap di mana kita dapat memberikan lisensi (untuk kekayaan intelektual) kepada pihak yang berkepentingan di mana kita dapat bersama-sama mengembangkan sesuatu. Dengan rencana ini kita dapat menerapkan model bisnis bagi hasil. Dalam model ini kita dapat terus mengembangkan solusi dan menciptakan banyak produk berbeda, yang dikomersialkan oleh orang lain. Ini berarti lebih sedikit eksplorasi oleh kita. Kita akan menghasilkan uang jika dan ketika mitra kita melakukannya.

Yang terbaik dari semuanya, ide ini awalnya datang kepada kita dari mitra yang sama. Tampaknya semuanya diperiksa. Ada pertumbuhan. Kita memiliki mitra yang ingin menjualnya untuk kita. Kita memiliki basis pelanggan mereka. Kita akan menjual dalam jumlah besar. Kita menerapkan model ini dengan empat kemitraan. Tapi ada masalah dengan ini juga: kita tidak memiliki kendali atas penjualan dan strategi. Ketika pasangan Anda memiliki rencana lain, mereka memiliki sedikit alasan untuk memasukkan Anda ke dalam rencana tersebut. Teknologi sudah siap, tetapi tiba-tiba mereka memiliki prioritas yang berbeda. Basis pelanggan yang hebat, uang di bank, kesesuaian pasar produk, dan mereka semua adalah pemimpin pasar. Tapi kita harus berputar lagi. Tanpa kontrol, kita hanya harus melakukannya.

4. Pivot Ke-4 = Pasang Pivot Kecil

Fase saat ini adalah tentang pivot kecil. Transformasi kecil dan berbeda. Kita memutuskan untuk membuat teknologi kita sendiri dan melakukan penjualan kita sendiri. Solusi pertama kita hanya untuk parkir: masalah yang jelas yang dipahami semua orang. Alat yang kita kembangkan berdasarkan percikan ide adalah pengisi daya parkir, yang dapat dicolokkan ke mobil Anda dan akan membayar parkir. Ini membawa kita ke pertanyaan lain: Apakah ini untuk konsumen atau bisnis?

Konsumen

Solusinya perlu diberi harga yang tepat dan konsumen harus menyukainya. Kebutuhan mereka berbeda dengan bisnis. Salah satu kebutuhan tersebut adalah faktor kesejukan; solusi kita harus keren. Kita juga menemukan dua kebutuhan pelanggan lainnya selama validasi: kebutuhan untuk 1) check out dari tempat parkir agar tidak ditagih berlebihan; dan 2) membayar parkir tanpa menggunakan koin. Proposisi nilai kita saat ini adalah sebagai berikut: hemat uang. Bukan itu yang mereka inginkan. Ini belum benar-benar keren. Tapi itu berhasil. Kita juga menemukan bahwa beberapa pengadopsi awal sangat menyukai teknologi. Mereka menginginkan sesuatu yang dapat mereka kerjakan dengan hal-hal lain. Kita tentu bisa mengejar peluang ini juga. Tetapi kita perlu mendukung komunitas dengan cara yang benar-benar baru. Pada tahap ini kita perlu mencari pelanggan lain untuk skala.

Bisnis

Bisnis tidak terlalu peduli tentang menghemat uang. Tapi bisnis ingin biaya parkir untuk karyawan mereka sendiri serta mengelola armada mereka. Untuk menguji solusi kita dengan bisnis, kita menambahkan pelacakan armada waktu nyata. Tiba-tiba, ini menjadi

produk untuk operasi bisnis. Kita mengukur keberhasilan dengan memesan setidaknya 10 pilot berbayar. Kita berhasil memenangkan lebih banyak dari ini daripada yang kita kalahkan. Bahkan otoritas pajak menginginkan ini. Tapi sekali lagi itu tidak cukup. Dengan bukti di tangan, kita senang melakukan uji coba. Tapi tentu saja, bukan itu yang terjadi. Dicolokkan langsung ke kendaraan dan memungkinkan siapa saja dengan kartu chip OV untuk menggesek untuk akses. Sistem ini dapat digunakan di setiap kendaraan transportasi secara bergantian.

Sekarang: Kita Memiliki Aplikasi Pembunuh!

Kita kebetulan memiliki aplikasi pembunuh. Kita berbicara dengan sekelompok perusahaan angkutan umum selama pilot dan mendapat pertanyaan yang sama berulang-ulang: bagaimana kita bisa check in dan out penumpang? Bisakah seorang penumpang menandai dirinya sendiri di dalam bus? Apakah ini lebih terukur daripada sistem chip OV Belanda, yang biaya pemasangannya 8rb euro dan 15rb lagi per bulan per kendaraan untuk pemeliharaan? Solusi kita tampaknya cukup memuaskan kebutuhan pelanggan.

Bagaimana dengan pelacakan dan penelusuran hewan peliharaan atau anak-anak? Kita telah melihat ke dalam ini. Kita melihat minat pertama tetapi pada akhirnya pemilik anjing dan orang tua tidak terlalu peduli dan tidak memiliki kebutuhan yang kuat untuk membeli perangkat tersebut. Kita akan naif jika kita pergi ke arah itu.

Pivot Keras Dan halus

Saya percaya ada dua poros: yang keras dan yang lunak. Yang sulit membuat Anda mengubah produk Anda ke inti, dari teknologi ke produk. Satu lagi dari satu segmen ke segmen lainnya. Pivot kecil. Pivot lembut. Anda tidak benar-benar mengerti ketika Anda memutarinya. Anda menemukan diri Anda dalam posisi yang berbeda. Anda tidak tahu bagaimana Anda sampai di sana, tetapi konsekuensi dari penyesuaian kecil bisnis Anda membawa Anda ke tempat Anda sekarang.

Jadilah Bintang Rock

Kanvas Model Bisnis dan pemikiran ramping seperti bermain gitar. Anda melihat akord dan Anda perlu memainkannya berulang-ulang, sampai musiknya diinternalisasi. Maka Anda harus mulai dari awal lagi. Akhirnya Anda bernyanyi dan bermain pada saat yang bersamaan. Dan sebelum Anda menyadarinya, seluruh grup bernyanyi bersama Anda!

Kasus Onetab: Model Bisnis Yang Murah Melalui Pivot

Jika Anda ingin membuka tab di sebuah pub di Australia (seperti di banyak negara lain), Anda harus menyerahkan kartu kredit Anda. Dan itu merepotkan. Scott dan Paul mendapat pencerahan di bar favorit mereka Cha Cha Char (Australia): aplikasi yang akan menyelesaikan segalanya.

1. Rumah Kartu

Scott Cross dan Paul Wyatt yakin bahwa menyelesaikan tagihan akan jauh lebih mudah melalui aplikasi. Ini akan mengatasi penantian, kehilangan kartu, lupa untuk menandatangani atau bahkan mengambil kartu Anda.

2. Bukan Masalah Saya

Mereka memiliki aplikasi yang dibangun berdasarkan asumsi bahwa penumpang akan membayar aplikasi untuk menyelesaikan masalah mereka. Scott dan Paul terbukti salah. Ini bukan tentang aplikasi sama sekali.

3. Masalah Pourers

Masalah sebenarnya adalah dengan pemilik bar: penipuan, administrasi, kartu kredit yang hilang atau terlupakan, tagihan yang belum dibayar. Mereka pasti bersedia membayar untuk solusi yang nyaman yang memecahkan rasa sakit ini.

4. Sebuah Pertandingan Yang Dibuat Di Surga

Di OneTab mereka menyadari bahwa kenyamanan lebih bagi penumpang dan lebih sedikit kerumitan administratif untuk penumpang dapat diselesaikan dengan satu platform (multisisi). Yang terakhir akan membayar untuk digunakan karena yang pertama pasti akan memesan lebih banyak!

5. Akses Ke Pengetahuan

Menggunakan penyedia POS sebagai saluran memudahkan pub untuk mendapatkan akses. Insentif tambahan adalah data perilaku/pengguna yang kaya yang dapat direkam oleh OneTab. Dari "aplikasi" ke platform multisisi: sukses dalam empat pivot

Menjalankan Eksperimen

Jika pembuatan prototype adalah tentang menghidupkan ide-ide Anda untuk melihatnya, merasakannya, dan dengan cepat mengidentifikasi asumsi Anda, maka fokus validasi adalah menambahkan ketelitian pada proses desain. Validasi membutuhkan eksperimen untuk menguji asumsi Anda dan mengukur hasilnya.

Apa Yang Benar-Benar Anda Tahu?

Ketika Anda sangat percaya pada ide Anda sehingga Anda mengabaikan bukti yang menunjukkan bahwa pelanggan Anda benar-benar tidak menyukainya, atau lebih buruk lagi, mereka sama sekali tidak tertarik, Anda mengikuti jalan yang berbahaya, seperti yang diilustrasikan oleh banyak startup yang gagal. Ingat, ide Anda tidak lebih dari setumpuk asumsi yang tidak divalidasi, asumsi yang perlu dipilah dan divalidasi untuk melihat apakah itu benar dalam kenyataan. Itulah satu-satunya cara Anda akan tahu apa yang benar dan apa yang tidak. Sebelum membuat keputusan besar (dan investasi), masuk akal untuk menggunakan sisi rasional Anda yang lain dan belajar sebanyak mungkin tentang apa yang terjadi.

2.14 EKSPERIMEN

Anda harus belajar, dan Anda harus belajar dengan cepat. Sama seperti anak kecil belajar berjalan dengan banyak jatuh, Anda akan melakukan banyak eksperimen untuk menemukan kebenaran. Untuk memvalidasi asumsi, Anda akan membuat, menjalankan, dan menganalisis eksperimen yang akan mengirimkan data yang Anda butuhkan sebagai bukti untuk mendukung atau menghancurkan asumsi Anda. Menggunakan fakta, bukti, dan data akan membawa pikiran rasional Anda ke persamaan dan membuatnya lebih mudah untuk membuktikan kepada diri sendiri dan tim Anda bahwa Anda berada di jalur yang benar (atau salah).

Game Asumsi Terisiko

Jadi, mari kita mulai memvalidasi dan bereksperimen. Tapi apa yang harus kita uji dulu? Menggunakan metafora Jenga favorit kita, pikirkan ide Anda sebagai menara, di mana semua batu bata adalah asumsi. Ketika salah satu asumsi di bagian bawah tumpukan tidak valid dan batu bata dipindahkan, seluruh menara bisa jatuh. Ketika Anda menghapus satu dari atas, tidak banyak yang akan terjadi. Termasuk dalam buku ini adalah template visual untuk memudahkan menemukan asumsi paling berisiko dengan tim Anda.

Bagaimana Saya Mengatur Eksperimen?

Setelah Anda menemukan asumsi paling berisiko, inilah saatnya untuk mulai bereksperimen. Selama beberapa halaman berikutnya, Anda akan mempelajari cara menyiapkan eksperimen langkah demi langkah, menggunakan Kanvas Eksperimen untuk menyusun dan menjalankan eksperimen berikutnya dengan cepat.

Memalsukan Vs. Verifikasi

Inti dari eksperimen Anda bukanlah untuk mengkonfirmasi hipotesis Anda; itu untuk mencoba memalsukannya. Hanya setelah upaya yang cukup, ketika terbukti mustahil untuk membangun eksperimen yang memalsukan hipotesis, Anda dapat menerimanya. Bahkan saat itu Anda tidak sepenuhnya lolos. Secara praktis, jika Anda dapat memikirkan eksperimen lain yang mungkin memberikan hasil berbeda, jalankan. Secara aktif mencari hasil lain. Lagi pula, mungkin diperlukan sedikit biaya untuk mendapatkan data itu, tetapi pada akhirnya akan menghemat banyak!

Pivot Atau Persevere

Setelah Anda melakukan percobaan Anda, sekarang saatnya untuk menarik beberapa kesimpulan. Intinya, ada tiga kemungkinan hasil dari eksperimen Anda. Entah eksperimen Anda cocok dengan hasil yang Anda prediksi; itu bertentangan dengan prediksi; atau Anda tidak yakin. Jika eksperimen Anda cocok dengan hasilnya, dan Anda telah mencoba yang terbaik untuk memalsukan, inilah saatnya untuk menandai asumsi sebagai "divalidasi". Anda dapat "bertahan" dan beralih ke asumsi paling berisiko berikutnya. Jika Anda tidak yakin, saatnya untuk memeriksa penyiapan eksperimen Anda. Apakah Anda mengajukan pertanyaan yang tepat? Apakah Anda berbicara dengan subjek tes yang tepat? Dan akhirnya, jika eksperimen Anda bertentangan dengan hasilnya, Anda mungkin perlu mengubah arah: Anda memerlukan poros.

Eksperimen Anda Berikutnya

Satu hal yang dapat Anda yakini: Anda tidak akan mencapai garis finis tanpa menjalankan beberapa eksperimen dan mengalami sejumlah pivot. Untuk mempermudah melihat ke belakang dan melihat pola saat melacak temuan, kita telah menyertakan papan validasi Lean Startup dalam buku ini

Asumsi Paling Berisiko

Kita semua pernah ke sana: ide Anda sangat hebat sehingga Anda benar-benar ingin meluncurkannya sesegera mungkin (bahkan mungkin hari ini). Sebagian besar dari kita memakan kegembiraan ini. Tetapi bagaimana Anda tahu bahwa Anda membuat taruhan yang tepat dengan ide Anda? Taruhan mana yang menjadi sandaran kesuksesan ide Anda? Ini adalah asumsi Anda yang paling berisiko; mereka perlu diuji.

Apa Yang Benar-Benar Anda Tahu?

Orang Belanda menyukai keju mereka, terbukti dari antrean panjang yang akan Anda temui di hampir semua toko keju di Belanda, terutama yang ada di pusat kota Amsterdam. Dengan mengingat "masalah" ini, sebuah startup baru yang keren yang berbasis di Amsterdam berangkat untuk mengatasi masalah ini dengan aplikasi seluler, di mana pelanggan dapat memesan sandwich terlebih dahulu dan menghindari antrean. Tampaknya cukup sederhana. Setelah memetakan perjalanan pelanggan, tim mengidentifikasi asumsi paling berisiko: pelanggan benci berdiri dalam antrean panjang. Dengan asumsi ini di depan pikiran mereka, tim startup turun ke jalan untuk memvalidasi asumsi ini. Setelah berbicara dengan lebih dari 50 pelanggan, mereka menemukan bahwa pelanggan tidak melihat ini sebagai masalah sama sekali. Pelanggan rela menunggu sandwich yang baru dibuat yang disiapkan oleh orang-orang

tampilan di belakang konter. Dengan satu-satunya biaya yang dihabiskan untuk berbicara dengan orang-orang selama istirahat makan siang, tim menemukan bahwa asumsi paling berisiko mereka salah dan tidak valid. Baik Anda bekerja untuk perusahaan rintisan kecil atau organisasi besar yang sudah ada, validasi asumsi Anda yang paling berisiko secepat dan semurah mungkin sehingga Anda tidak membuang waktu dan sumber daya yang berharga bekerja keras untuk sesuatu yang kemungkinan tidak akan pernah berhasil. Tapi ini seringkali lebih sulit daripada kedengarannya.

Asumsi Terisiko Anda Tidak Selalu Mudah Ditemukan

Bayangkan ide Anda adalah membuka toko jeans denim yang dibuat khusus di jalan perbelanjaan utama. Tentunya orang menyukai jeans mereka dan bersedia mengeluarkan uang untuk jeans yang terlihat bagus dan dibuat agar pas. Tapi apakah ini asumsi Anda yang paling berisiko? Jika Anda memikirkan pekerjaan yang harus dilakukan, penderitaan, dan keuntungan pelanggan serta perjalanan mereka, Anda akan menemukan lebih banyak asumsi dan pertanyaan untuk ditanyakan: Apakah mereka bersedia mengeluarkan uang sama sekali? Apakah mereka punya waktu untuk menunggu jeans yang dibuat khusus? Apakah mereka bersedia kembali beberapa minggu kemudian untuk mengambil jeans mereka?

Ketika Pendiri Jatuh Cinta Dengan Produk Mereka, Mereka Mengvalidasi Apa Yang Ingin Divalidasi. Bukan Apa Yang Baik Untuk Bisnis.

Dengan menginterogasi Model Bisnis dan Kanvas Konteks Anda, Anda akan menemukan lebih banyak asumsi dan pertanyaan untuk diajukan: Sumber daya utama apa yang dapat kita andalkan untuk menghasilkan sesuatu yang ingin dibeli orang? Dapatkah mitra utama kita mengirimkan materi tepat waktu dan dengan harga yang tepat? Pada harga berapa kita perlu menjual jeans agar mendapat untung?

Utama pertama untuk mengidentifikasi daftar asumsi paling berisiko Anda adalah menyatukan tim untuk membongkar ide dan bertukar pikiran bersama. Dan jika Anda tidak memiliki orang di tim Anda yang memiliki pengalaman mendalam dalam membongkar model dan konteks bisnis, undang beberapa pakar industri dari jaringan Anda.

Mengidentifikasi Asumsi

Sebagai seorang desainer, fokus utama Anda adalah pada pelanggan. Masuk akal bahwa asumsi pertama yang Anda identifikasi akan datang dari beberapa masalah pelanggan yang Anda temukan. Tapi ini bukan satu-satunya asumsi, asumsi tentang pelanggan juga tidak selalu merupakan asumsi yang paling berisiko. Untuk menemukan lebih banyak asumsi. Saat Anda memplot segmen pelanggan dan beberapa asumsi proposisi nilai pada Kanvas Model Bisnis, Anda juga harus menautkannya ke beberapa aliran pendapatan dan saluran. Di keempat kotak ini Anda akan menemukan asumsi: (1) ada pelanggan yang ingin membeli (2) produk Anda dengan (3) harga tertentu melalui (4) saluran tertentu. Semua ini ada di sisi kanan Kanvas Model Bisnis. Ini adalah asumsi yang perlu Anda validasi untuk memastikan Anda dapat memberikan beberapa nilai sejak awal.

Di sisi kiri kanvas, Anda juga akan menemukan semua asumsi operasional, seperti mitra utama dan sumber daya yang diperlukan untuk menciptakan nilai. Dan, tentu saja, Anda tidak dapat mengabaikan biaya yang diperlukan untuk menghasilkan solusi Anda. Dengan tim di tempat, gunakan alat desainer Anda (sticky note, spidol, dan tembok besar) untuk memberi peringkat ini, berdasarkan yang tidak dapat Anda lakukan tanpa atau yang kemungkinan besar salah. Semakin cepat Anda menemukannya, semakin besar kemungkinan Anda untuk dapat memvalidasinya dan bergerak maju atau berporos.

Alat Kanvas Asumsi Terisiko

Dalam tumpukan asumsi Anda, yang paling berisiko adalah gerbang pertama. Jika ketika menguji asumsi ini terus-menerus kembali sebagai “salah”, Anda tidak lolos, Anda tidak dapat mengumpulkan Rp200ribu. Alat ini akan membantu Anda menentukan peringkat asumsi Anda sebelum beralih ke eksperimen.

Menemukan Asumsi Yang Paling Berisiko

Menemukan asumsi paling berisiko tidak selalu mudah. Membahas asumsi dengan tim Anda akan membantu mengidentifikasi asumsi yang harus diikuti. Lakukan ini secara visual sehingga langsung ke intinya dan memberi Anda hasil yang Anda butuhkan!

Jenga

Jenga adalah permainan di mana pemain secara bergantian mencoba menghapus balok dari menara kayu. Setiap balok yang ditarik keluar dapat membuat menara runtuh, tetapi balok di bagian bawah sangat penting untuk menjaga menara tetap tegak. Pikirkan ide Anda sebagai menara Jenga besar, di mana semua batu bata adalah asumsi. Ketika salah satu asumsi di bagian bawah tumpukan tidak valid dan batu bata dipindahkan, seluruh menara bisa jatuh. Ketika Anda menghapus satu dari atas, tidak banyak yang akan terjadi. Kita perlu memastikan bahwa dasar menara aman. Kita harus mulai dari bawah, dengan apa yang kita sebut asumsi paling berisiko. Saat ini, semua asumsi lain tidak begitu penting. Lagi pula, jika asumsi paling berisiko salah, mungkin sama sekali tidak relevan untuk memikirkan yang lain: mungkin ide Anda perlu diubah sepenuhnya berdasarkan pengetahuan baru! Untuk menemukan asumsi Anda yang paling berisiko, pelajari Kanvas Model Bisnis Anda, proposisi nilai, kriteria desain, dan hal-hal lain yang telah Anda pelajari.

Apa asumsi Anda? Apa hal-hal yang Anda tidak yakin? Gunakan templat ini untuk memetakannya di dinding dengan tim Anda sebagai menara Jenga. Yang benar-benar harus benar agar ide Anda berhasil ada di bagian bawah tumpukan. Yang kurang penting atau bergantung pada asumsi lain naik lebih tinggi.

Coba Gagal

Tujuannya adalah untuk mencoba membuat menara gagal dengan cepat! Jadi pilih asumsi paling bawah, yang paling berisiko. Itulah yang ingin Anda ketahui lebih lanjut. Jika benar, Anda bisa beralih ke asumsi paling berisiko berikutnya. Tetapi jika gagal, menara Jenga Anda jatuh, dan Anda harus kembali ke papan gambar untuk menemukan pendekatan lain yang bekerja lebih baik.

Tulis Asumsi

Dengan tim Anda, mulailah dengan hanya menulis semua asumsi Anda pada sticky note, tetapi jangan tempelkan dulu. Lihat ruang perang dan sudut pandang Anda untuk mendapatkan inspirasi. Kemudian, masukkan asumsi ke dalam template, setiap anggota tim menempatkannya di tiga kotak tengah, di mana menurut mereka itu yang terbaik. Jangan bahas dulu!

Atur Asumsi

Sekarang, dengan tim Anda, bergiliran memindahkan sticky note. Coba cari tahu asumsi mana yang paling berisiko. Saat sticky note bergerak bolak-balik di antara kotak, letakkan di tengah.

Asumsi Dasar

Terakhir, periksa setiap kotak dan lihat apakah ada asumsi di sana yang benar-benar bergantung pada orang lain (turunkan) atau yang mendasar (turunkan). Setelah sekitar 15

menit, Anda seharusnya hanya memiliki beberapa yang tersisa di kotak terendah. Pilih dengan tim Anda yang mana yang menurut Anda paling mendasar

Buktikan Ilmunya

Jika semua eksperimen, pengukuran, dan metrik ini terdengar seperti sains, ya memang begitu. Memperkirakan hasil percobaan. berapa kali Anda akan mendapatkan hasil? apa yang akan subjek lakukan?

Asumsi Paling Berisiko

Pertama, temukan asumsi Anda yang paling berisiko. Yang, jika salah, membuat seluruh ide hancur berkeping-keping.

Hipotesa

Selanjutnya, buat hipotesis untuk asumsi Anda. Apa artinya? Bagaimana Anda bisa mengukurnya?

Tersting

Pilih kelompok yang mewakili subjek uji untuk eksperimen. Aturan praktis: dapatkan setidaknya 20 hingga 30 orang.

Prototype

Buat prototype yang paling sederhana untuk menguji hipotesis Anda. Dapatkan inspirasi dari bab prototype.

Simpan buku catatan untuk melacak hasil Anda dan langkah-langkah yang Anda ambil dalam menjalankan eksperimen. dengan cara itu Anda dapat memastikan hasil Anda valid. inti dari eksperimen Anda bukanlah untuk mengkonfirmasi hipotesis Anda. intinya adalah mencoba memalsukannya. jika Anda tidak bisa melakukan itu, asumsi Anda pasti benar! setelah hasil positif, masuk akal untuk memeriksanya kembali. apakah Anda mengajukan pertanyaan yang tepat? apakah Anda cukup kritis?

Jalankan Eksperimen

Jalankan eksperimen yang Anda rancang. Jangan khawatir jika hal-hal tidak berjalan sesuai rencana. Intinya belajar.

Dapatkan Data Anda

Bandingkan data Anda dengan prediksi yang Anda buat. Apakah mereka jauh? Tepat pada uang? Atau itu panggilan dekat?

Membuat Sebuah Keputusan

Berdasarkan hasil yang Anda peroleh, kini Anda dapat memutuskan untuk memutar, bertahan, atau mengulang eksperimen.

Alat Eksperimen Kanvas

Setelah Anda menemukan asumsi yang paling berisiko, Anda memerlukan cara untuk mengetahui cara terbaik untuk menguji dan mengukurnya secara kuantitatif. Kanvas Eksperimen menyediakan cara langsung untuk memecah asumsi Anda menjadi eksperimen yang terukur dan dapat diamati.

Eksperimen Yang Tepat

Tujuan Kanvas Eksperimen adalah merancang eksperimen yang tepat pada waktu yang tepat, memfasilitasi tim untuk melakukan percakapan yang tepat. Dengan Kanvas Eksperimen, Anda dapat dengan mudah merancang eksperimen yang terdefinisi dengan baik: mulai dengan mengidentifikasi asumsi paling berisiko saat ini, kemudian tentukan hipotesis yang jelas dan dapat dipalsukan, serta penyiapan eksperimen. Setelah menjalankan eksperimen, periksa hasilnya dan rencanakan langkah Anda selanjutnya.

Menciptakan Hipotesis Yang Baik

Hipotesis Anda adalah pernyataan yang Anda yakini benar tentang asumsi Anda yang paling berisiko. Tuliskan sebelum Anda menjalankan eksperimen. Terlalu mudah untuk mengubah kondisi sesudahnya untuk membuat data sesuai, dan ini merampas wawasan Anda yang berharga.

Kuantifikasi Prediksi Anda

Hitung hipotesis Anda. Berapa banyak pelanggan yang akan melakukannya? Berapa kali? Dalam kerangka waktu apa? Tidak apa-apa menggunakan bandwidth untuk ini, selama Anda menentukannya di awal. Metrik yang Anda tetapkan harus dapat ditindaklanjuti (yaitu, harus berhubungan langsung dengan hipotesis) dan dapat diakses (yaitu, Anda harus dapat melihat hasilnya). Tautkan angka-angka tersebut kembali ke asumsi yang Anda uji. Mengapa memiliki 10 hasil positif memvalidasi asumsi Anda? Tentukan hasil dan variabel kualitatif apa pun. Apa jawaban berbeda yang Anda harapkan? Bagaimana Anda akan mengelompokkannya?

Jalankan Eksperimen

Berbekal hipotesis ini, Anda siap untuk memulai eksperimen. Lacak data segera dan tulis semuanya, sehingga nanti Anda dapat memeriksa apakah Anda menafsirkan hasilnya dengan benar.

Gunakan Rumus Hipotesis

Kita percaya (tindakan spesifik yang dapat diuji) akan mendorong (hasil terukur spesifik) dalam (kerangka waktu).

Asumsi Paling Berisiko

Apa asumsi paling berisiko yang ingin Anda validasi? Dan mengapa itu sangat penting?

Hipotesis Yang Falsifiable

Nyatakan hasil yang diharapkan sebelumnya. Cobalah untuk memiliki perkiraan yang baik daripada presisi palsu!

Penyiapan Eksperimen

Apa prototype yang akan Anda gunakan untuk menguji? Apa variabel dan metrik penting? Apakah kuantitatif atau kualitatif?

Hasil

Masukkan data kualitatif dan/atau kuantitatif yang dihasilkan dari eksperimen Anda.

Kesimpulan

Ringkaslah temuan Anda. Apakah hasil Anda memvalidasi atau membatalkan hipotesis? Atau apakah itu tidak meyakinkan?

Langkah Selanjutnya

Apakah Anda perlu memutar, bertahan, atau mengulang eksperimen?

Kanvas Validasi Alat

Dengan eksperimen Anda, saatnya untuk mulai mengujinya dan melacak kemajuannya dari waktu ke waktu. Terkadang tes Anda akan kembali positif, terkadang negatif. Sepanjang jalan Anda akan mengulangi – menambahkan dan mengubah saat Anda pergi. Alat ini akan membantu melacak kemajuan Anda dari waktu ke waktu.

Pelacakan Pivot Anda

Menjalankan satu eksperimen hampir tidak pernah cukup untuk mengetahui bahwa Anda benar. Beberapa startup membuat banyak pivot sebelum mereka menemukan produk yang sesuai dengan pasar. Dalam setiap kasus, sangat penting bagi Anda untuk mengetahui di mana Anda berada sebelum melanjutkan. Akan membuang-buang waktu dan sumber daya

untuk terus menjalankan eksperimen persis yang sama berulang-ulang, menunggu hasilnya berubah secara ajaib. Melihat ke belakang akan membantu Anda memahami pilihan yang telah Anda buat dan menghindari munculnya kembali asumsi yang tidak valid di kemudian hari dalam prosesnya.

Proses Validasi

Tujuan dari proses validasi adalah untuk belajar sebanyak mungkin, secepat mungkin. Anda akan ingin menghabiskan waktu dan usaha sesedikit mungkin dalam proses ini, sementara Anda memaksimalkan hasilnya. Dengan mengingat hal itu, Anda harus menjalankan eksperimen secara iteratif. Kanvas Validasi adalah sistem saraf pusat dari proses ini.

Tebaran Terbaik Anda

Ini dimulai dengan proposisi nilai yang Anda miliki saat ini. Ini adalah "tebakan terbaik" Anda saat ini sehubungan dengan siapa pelanggan Anda, masalah apa yang Anda pecahkan untuk mereka, dan apa solusi Anda untuk masalah itu. Tidak perlu membuat ini terlalu rumit. Mulailah dari yang kecil, dengan solusi paling sederhana yang dapat Anda uji. Seiring waktu, pivot akan mengubah tebakan terbaik itu.

Percobaan

Tebakan terbaik Anda saat ini didasarkan pada asumsi. Temukan yang paling berisiko: yang, jika salah, sepenuhnya menyangkal tebakan terbaik Anda. Pilih cara untuk menguji asumsi itu dan tentukan apa kriteria minimum untuk sukses. Colokkan barang ini ke kanvas eksperimen dan jalankan eksperimen. Ketika datang ke metode eksperimen, Anda dapat memilih dari hal-hal seperti eksplorasi, pitching, atau bahkan model concierge. Melalui eksplorasi, Anda akan belajar lebih banyak tentang masalah yang Anda coba pecahkan. Pitching akan membantu Anda memahami betapa pentingnya masalah menurut pelanggan Anda. Apakah itu harus dimiliki atau bagus untuk dimiliki? Model pramutamu akan membantu Anda memahami apakah Anda dapat memenuhi harapan pelanggan pada awalnya, melakukannya dengan tangan.

- **Asumsi Paling Berisiko** - Apa asumsi Anda yang paling berisiko saat ini untuk diuji dengan eksperimen?
- **Pelanggan** - Tentukan proposisi nilai Anda. Pisahkan menjadi beberapa bagian: pelanggan Anda, kebutuhan pelanggan yang Anda selesaikan untuk pelanggan itu, dan solusi yang Anda anggap memecahkan masalah itu.
- **Mengesahkan** - Jelaskan metode yang ingin Anda uji. Eksperimen macam apa itu? Apa kriteria minimal untuk sukses?
- **Hasil** - Lacak jika eksperimen Anda memvalidasi atau membatalkan asumsi dan apa temuan Anda. Apakah Anda berporos? Atau bertahan? Seiring waktu, Anda dapat melihat kemajuan Anda.

2.15 HACK VALIDASI

Kualitatif Vs. Kuantitatif

Meskipun hasil dari tes kuantitatif seringkali lebih mudah untuk ditafsirkan, langkah pertama Anda dalam eksperimen adalah mencari tahu apa yang akan diuji. Lakukan eksperimen kualitatif untuk itu. Apa saja hal-hal yang biasa dilakukan orang? Mengapa mereka pikir mereka melakukan hal-hal itu? Ingat, menjalankan tes kualitatif tidak berarti Anda tidak

dapat mengumpulkan data numerik. Eksperimen kualitatif sangat bagus jika Anda ingin menangkap data yang lebih kaya tentang pengalaman pelanggan. Pastikan Anda menguji apa yang sebenarnya dilakukan orang, bukan apa yang mereka katakan. Penting juga untuk tidak bertanya tentang perilaku di masa mendatang, karena pelanggan Anda mungkin tidak akan dapat menjawab tanpa menebak (masa depan tidak pasti). Sebaliknya, tanyakan tentang perilaku saat ini. Setelah melakukan itu, seringkali bagus untuk mendukungnya dengan tes kuantitatif untuk melihat berapa banyak orang yang benar-benar menunjukkan perilaku yang sama dalam kenyataan. Tes kualitatif akan memberikan wawasan tentang seberapa baik tes kuantitatif Anda diarahkan untuk mengukur hal-hal yang ingin Anda ukur.

Ingatlah bahwa tes kualitatif sulit digunakan dalam situasi di mana Anda menguji respons terhadap perubahan yang sangat kecil. Jika Anda ingin menguji dua warna tombol yang berbeda secara online, data yang akan Anda dapatkan dari uji kualitatif akan sangat tidak berguna. Hal lain yang orang akan dengan senang hati memberi tahu Anda ketika Anda bertanya kepada mereka adalah bahwa mereka akan (atau tidak akan) membeli produk Anda. Namun, informasi itu tidak berguna. Hanya tes di mana mereka benar-benar membelinya yang memiliki nilai nyata.

Jalankan Uji Skala Kecil

Menjalankan eksperimen membutuhkan waktu dan usaha. Sebelum pergi keluar dan melakukan percobaan skala besar, cobalah terlebih dahulu dalam skala kecil untuk mengatasi masalah apa pun dengan tes itu sendiri. Di acara Discovery Channel Mythbusters, pembawa acara secara teratur mencoba eksperimen mereka dalam skala kecil untuk melihat apa hasil yang mungkin terjadi dan untuk memastikan pengujian skala besar mereka akan menghasilkan hasil yang dapat diandalkan.

Jangan Mempengaruhi Hasilnya

Saat menjalankan tes Anda, pastikan tidak ada yang Anda lakukan atau katakan secara diam-diam memengaruhi hasil Anda. Jangan "menjual" prototype Anda ke subjek uji. Biarkan mereka mengalaminya seperti yang mereka alami tanpa kehadiran Anda. Online, ini cukup mudah dilakukan dengan menggunakan analitik, tetapi offline bisa lebih sulit. Keluar dari cara Anda untuk mempresentasikan prototype dengan cara yang sealami mungkin. Salah satu cara untuk melakukan ini adalah meminta subjek tes merekam pengalaman mereka menggunakan kamera atau notepad yang Anda berikan sebelumnya.

Menguji Kompetisi

Saat Anda belum memiliki prototype untuk diuji, atau ingin memulai, coba ini: minta orang untuk menguji produk atau layanan pesaing. Cari tahu apa yang mereka katakan tentang itu. Bahkan jika Anda belum memiliki pesaing langsung, ini dapat memberi Anda wawasan yang berharga. Beberapa asumsi yang Anda miliki tentang ide Anda sendiri juga berlaku untuk hal-hal lain. Ada beberapa contoh keren dari perusahaan peralatan yang telah menggunakan eksperimen sederhana ini dengan menggunakan produk dapur serupa yang tersedia secara komersial, misalnya, dan telah membatalkan beberapa asumsi terpenting mereka. Untuk harga pengolah makanan dan sore waktu mereka, mereka tahu bahwa mereka harus benar-benar membuat poros besar.

Pengujian Ab Offline

Online, pengujian A-B adalah hal yang populer. Tunjukkan kepada pengguna versi berbeda dari iklan atau halaman web yang sama, dan cari tahu mana yang paling banyak mereka klik. Data akan memberi tahu Anda tanpa keraguan jika perubahan itu masuk akal

untuk diterapkan. Offline, Anda dapat menggunakan taktik yang sama persis. Anda tidak harus menunjukkan setiap subjek tes prototype yang sama. Buat tiruan brosur produk Anda (menggunakan Keynote atau PowerPoint, misalnya) dan ubah harganya, tunjukkan warna yang berbeda, atau mainkan dengan variabel lain, dan lihat bagaimana ini memengaruhi hasilnya. Pastikan Anda hanya mengubah satu variabel pada saat yang sama, atau hasilnya akan membingungkan! Jika Anda menjalankan beberapa eksperimen secara bersamaan dengan nilai yang berbeda untuk variabel yang Anda uji, Anda dapat menghemat banyak waktu.

Tip! Sertakan beberapa versi yang keluar dari zona nyaman Anda. Jika Anda menguji kisaran harga, sertakan juga harga yang mendekati konyol. Mungkin ternyata pelanggan menganggap harga itu lebih murah dari yang Anda kira.

Kapan Skala

Baik Anda memulai perjalanan desain sebagai perusahaan rintisan atau perusahaan yang sudah ada, satu hal yang pasti: ini adalah perjalanan roller-coaster, dan itu tidak berakhir ketika Anda mendapatkan ide. Ini adalah perjalanan yang dimaksudkan untuk menskalakan proses desain dan pelaksanaan ide.

Akhir Garis

Ini adalah bagian terakhir dari perjalanan. . . baiklah, perjalanan ini. Setelah melalui putaran ganda, merancang bisnis yang lebih baik, dan belajar dari pelanggan Anda, dunia, dan diri Anda sendiri, Anda harus membantu diri Anda sendiri. Anda melakukannya! Setidaknya sekali. Sekarang kencangkan sabuk pengaman, saatnya untuk kembali ke perjalanan. Merancang satu inovasi saja tidak cukup. Ini bukan hal yang sekali saja. Seperti halnya profesi apa pun, desain membutuhkan latihan. Melakukannya berulang-ulang akan menghasilkan penguasaan. Hanya dengan demikian praktik mendesain untuk bisnis yang lebih baik akan menjadi pola pikir.

Mencintai Permainan

Mencurangi permainan akan mengubah angka-angka yang menguntungkan Anda; menggunakan proses desain untuk membangun bisnis yang lebih baik akan meningkatkan peluang Anda (dan peluang organisasi Anda) untuk sukses. Pola pikir desain yang mendukung pemahaman, ide, pembuatan prototype, dan validasi akan memungkinkan Anda untuk mengeksekusi dan menskalakan. Yang terbaik dari semuanya, ketika Anda mulai mengembangkan pola pikir ini dan melihat dunia melalui kacamata berwarna desain Anda sendiri, Anda akan menemukan bahwa tidak hanya peluang Anda lebih baik, tetapi Anda juga akan dapat bertaruh dengan percaya diri pada banyak permainan sekaligus. .

Jika sejarah baru-baru ini telah membuktikan sesuatu, organisasi yang membangun dorongan untuk eksplorasi dan pembelajaran ini ke dalam DNA mereka adalah organisasi yang memiliki peluang terbaik untuk mengubah ketidakpastian menjadi peluang. Mereka adalah orang-orang yang berhasil mencurangi permainan yang menguntungkan mereka. Dan tidak ada kata terlambat untuk memulai.

Belajar Dari Orang Lain

Jadi, bagaimana kita dapat meningkatkan dari satu hasil yang dirancang dengan sukses untuk memasukkan desain ke dalam budaya inti kita? Cara terbaik untuk memulai adalah belajar dari perjalanan, kesuksesan, dan kegagalan orang lain. Disini kita akan mengeksplorasi dan mengevaluasi sejumlah pendekatan untuk mendesain skala. Kita akan melihat ruang kerja bersama khusus, akselerator yang sukses, bank besar yang mendirikan lab inovasi mereka

sendiri, dan perusahaan energi besar yang membangun kapasitas desain melalui akuisisi. Kita juga akan melihat beberapa perusahaan perangkat lunak besar yang menggunakan proses desain untuk menanamkan pola pikir ini ke dalam budaya masing-masing.

Tip! Pikirkan tidak hanya tentang penskalaan desain, tetapi juga penskalaan jaringan orang-orang yang perlu dimanfaatkan oleh tim Anda untuk mendapatkan jawaban yang lebih baik atas pertanyaan mereka.

Bahan

Ada empat bahan utama yang diperlukan untuk menskalakan desain dalam organisasi Anda sendiri. Pertama dan terpenting, kita telah mengatakannya sebelumnya dan kita akan mengatakannya lagi, jangan pergi sendiri. Untuk menskalakan desain, Anda perlu membangun jaringan dan menemukan cara untuk memanfaatkannya. Anda memerlukan akses ke pelanggan; orang-orang yang berbakat dan berpikiran sama; masukan; ahli; dan bahkan investor. Siapa pun dapat mengenakan jubah dengan huruf "D" raksasa tercetak di atasnya. Tapi tanpa jaringan, Anda hanya seorang pria dengan setumpuk sticky note dan spidol yang mengenakan jubah untuk bekerja. Kedua, Anda akan membutuhkan dukungan untuk upaya desain Anda. Seperti yang dikatakan Maurice Conti dari Autodesk, Anda harus memiliki koneksi langsung ke manajemen saat memulai perjalanan desain. Ini akan memberi Anda akses ke sumber daya yang Anda butuhkan, seperti waktu, ruang, dana, orang, dll. Ketiga, Anda akan memerlukan akses cepat ke pengetahuan praktis. Metodologi yang divalidasi, seperti yang diuraikan dalam buku ini, akan sangat membantu Anda mendapatkan dukungan yang Anda butuhkan untuk bergerak maju. Tetapi Anda juga perlu belajar dari orang lain yang telah melakukan banyak kesalahan dalam menerapkan metodologi.

Bahan terakhir yang paling penting adalah kepercayaan. Anda harus memercayai prosesnya. Dan Anda akan membutuhkan orang lain untuk memercayai Anda, sehingga Anda dapat merasa diberdayakan untuk membuat kesalahan, mengambil risiko, dan gagal (dalam cara kecil) di lingkungan yang aman dari kegagalan. Bagi sebagian besar perusahaan yang ada, kepercayaan ini diperoleh dengan susah payah. Tapi itu sangat sangat berharga. Mengapa? Ketidakpercayaan membunuh inovasi. Dan dengan ketidakpercayaan datang pengawasan anggaran rinci dan perilaku waktu-jam.

Apakah Anda Siap Investasi?

Kita telah menyertakan Tingkat Kesiapan Investasi (Investment Readiness Level/IRL) Steve Blank sebagai cara untuk mengukur di mana perusahaan Anda saat ini dan apa langkah selanjutnya saat Anda menuju bisnis berkelanjutan yang sukses.

Kontinuum Skala

Akhir Garis

Penskalaan adalah sesuatu yang Anda lakukan ketika ide sederhana Anda siap untuk terbang ke mode eksekusi penuh. Untuk perusahaan yang sudah ada, eksekusi terlalu sering menandakan akhir dari proses desain. Untuk pemula yang masih mencari model bisnis berkelanjutan mereka, penskalaan adalah tentang membangun produk yang lebih besar dan lebih baik, mungkin yang akhirnya menghasilkan uang. Startup tidak pernah berhenti mengikuti double loop; mereka terus memvalidasi dan menyesuaikan sudut pandang mereka berdasarkan pemahaman yang berkembang tentang pelanggan mereka.

Skala Perancangan

Yang kita maksudkan ketika kita berbicara tentang skala lebih mirip dengan startup: skala adalah tentang mengatasi masalah yang berbeda, meningkatkan taruhan, dan

Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)

melanjutkan perjalanan desain (sebagai budaya). Penskalaan adalah tentang menggunakan proses yang sama yang dijelaskan dalam buku ini untuk mengetahui bagaimana menskalakan proses ke seluruh organisasi orang, yang menginginkan dan membutuhkan cara yang lebih baik untuk menciptakan peluang dari ketidakpastian. Bagaimana meta! Ada banyak cara untuk menskalakan desain dalam sebuah organisasi. Namun, meskipun buku ini menjelaskan alat untuk merancang dan berinovasi bisnis, skalanya kurang tentang alat khusus dan lebih banyak tentang pola pikir organisasi. Karena setiap organisasi hadir dengan konstruksi budayanya sendiri dan tantangan, peluang, dan riasannya yang unik, tidak ada satu proses atau alat yang sempurna untuk penskalaan. Sebaliknya, penskalaan menembus budaya organisasi sehingga alat desain berkembang.

Luar Dalam

Perusahaan yang melakukan investasi dari luar pada perusahaan rintisan, tanpa mempengaruhi budaya atau proses inti perusahaan yang lebih besar

Dijamin Proses

Perusahaan yang berfokus pada pembangunan proses desain inti yang digunakan untuk menanamkan skala pada tingkat makro.

Diburu Orang

Perusahaan yang menskalakan desain dengan meningkatkan keterampilan orang.

Luar Dalam

Perusahaan di mana desain meresapi semua orang di setiap tim, di seluruh budaya perusahaan.

Cara Berbeda Untuk Skala

Akselerator, inkubator, dan studio startup adalah konstruksi yang relatif baru yang berfokus pada skala, dan hanya skala. Dalam program ini, perusahaan rintisan menggunakan desain untuk berputar melalui pivot sampai mereka menemukan skala atau kehabisan tenaga. Jika Anda ingin menskalakan desain di organisasi Anda, penting untuk mengetahui bagaimana orang-orang sukses melakukannya.

Sedikit Tentang Akselerator

Jika Anda melakukan pencarian web untuk program akselerator, Anda akan menemukan lebih dari 2.000 di antaranya di seluruh dunia. Sebagian karena modal yang murah dan sebagian karena keberhasilan akselerator terkenal, seperti Y Combinator, Techstars, dan lainnya, ruang akselerator telah mengalami pertumbuhan yang eksplosif dalam beberapa tahun terakhir. Dengan semua pers dan akselerator sukses telah dihasilkan, perusahaan besar seperti Royal Bank of Scotland, Sephora, Nike, Target, Google, dan Los Angeles Dodgers telah memulai akselerator mereka sendiri.

Akselerator bekerja untuk perusahaan rintisan dan perusahaan besar, meskipun perusahaan besar, dengan jaringan mereka yang lebih besar dan sumber daya yang lebih besar, dapat menggunakan akselerator untuk mensponsori perusahaan rintisan, mempromosikan kewirausahaan, dan membina para pendiri.

Apa Itu Program Accelerator Startup?

Program akselerator startup adalah program pengembangan bisnis dan pribadi intensif yang mendukung tim kecil pendiri, yang memiliki ambisi besar untuk pertumbuhan dan dampak. Dukungan datang dalam bentuk bimbingan, ruang kantor yang terjangkau, dan beberapa modal awal. Singkatnya, sebuah program terdiri dari elemen-elemen inti berikut:

- Proses aplikasi yang sangat kompetitif yang terbuka untuk semua
- Ketentuan investasi awal, biasanya untuk saham ekuitas
- Fokus pada sejumlah kecil tim kecil
- Dukungan terbatas waktu terdiri dari acara terprogram dan pendampingan intensif
- “Hari Demo” terakhir ketika para startup mengajukan ide mereka untuk mengumpulkan pendanaan putaran besar pertama mereka

Dulu perusahaan manajemen investasi yang mencari perusahaan tahap awal yang paling menjanjikan untuk diinvestasikan. Harapannya adalah bahwa startup akan terus meningkatkan putaran pendanaan berikutnya dan pada akhirnya (dan mudah-mudahan) diakuisisi atau ditawarkan. IPO. Saat ini, ada pola pikir baru dan berbagai jenis program akselerator, masing-masing dengan visi dan ambisinya sendiri.

Ikhtisar Accelerator

Ruang Kerja

Lokasi kantor yang menyediakan meja, ruang kantor, dan fasilitas (infrastruktur) dengan harga rendah atau rendah untuk bisnis rintisan dan pertumbuhan.

Startup Weekends, Hack-A-Thons, Dan Boot Cams

Acara berlangsung selama 48–72 jam dan dimaksudkan untuk menciptakan tim startup baru yang secara aktif terlibat dalam mengembangkan ide bisnis di bawah batas waktu yang ketat.

Akselerator Mulai

Program berbasis profit (berbasis tema) yang menerima aplikasi terbuka untuk menghadiri kelas (atau "kohort") perusahaan baru yang dijalankan oleh tim pendiri kecil. Ide awal diharapkan sudah dikembangkan oleh para pendiri.

Accelerator Startup Perusahaan

Program nirlaba yang menerima aplikasi terbuka untuk menghadiri kelas perusahaan baru yang dijalankan oleh tim pendiri kecil. Fokus dari program-program ini adalah membangun jaringan dan ekosistem, mengubah budaya perusahaan, mendapatkan akses ke ide dan teknologi, serta menciptakan lapangan kerja yang bermanfaat bagi masyarakat luas.

Mulai Studio

Versi akselerator yang lebih kecil, lebih praktis, dan akrab: studio startup menampung beberapa startup di bawah satu atap di mana prinsipal studio menginvestasikan waktu dan upaya pribadi ke setiap startup, mencoba membantu mereka berkembang.

Menguasai Administrasi Bisnis

Apakah kita mengajari para pemimpin bisnis keterampilan yang tepat untuk lingkungan yang dinamis, tidak terduga, dan ya, saat ini? Jika Anda memperoleh gelar master di bidang Administrasi Bisnis lebih dari lima tahun yang lalu, Anda akan mempelajari disiplin ilmu pemasaran, ekonomi, keuangan, operasi, perilaku organisasi, dan kepemimpinan yang ditentukan melalui kuliah, buku teks, studi kasus, dan tugas kelompok. Anda akan belajar bahwa pemasaran berkisar pada empat P, persaingan terdiri dari lima kekuatan, dan strategi diringkas menjadi salah satu dari tiga pilihan: pemimpin pasar, pengikut cepat, atau penyedia berbiaya rendah. Seorang pemimpin adalah seseorang yang dapat mengkomunikasikan gambaran besar, dan manajer memiliki keterampilan operasional untuk mengawasi proyek dan orang-orang. Banyak yang telah berubah sejak saat itu. Saat ini, perubahan terus-menerus memicu gangguan dan gangguan baru, meninggalkan strategi lama dalam debu.

Mengemudi Untuk Inovasi

Persaingan tidak lagi didasarkan pada siapa yang dapat mengambil bagian terbesar dari kebutuhan pelanggan (tetap) tetapi pada siapa yang dapat menanggapi kebutuhan pelanggan nyata dengan cara yang sama sekali baru, dalam waktu nyata, karena mereka terus berubah. Dengan sekali klik, pelanggan dapat menemukan layanan atau produk apa pun yang mereka inginkan. Dan jika mereka tidak menyukai apa yang ditawarkan, megafon global mereka dapat langsung menimbulkan kerusakan dengan beberapa tweet jahat.

Mengemudi untuk inovasi adalah aturan hari ini, tidak terkecuali. Model bisnis yang layak sekarang hadir dalam berbagai rasa, dan kesuksesan yang bertahan lama jauh lebih rumit daripada yang diuraikan dalam studi kasus yang digunakan dalam kursus MBA tradisional. Jadi, apa yang perlu diketahui dan dialami oleh para pemimpin bisnis masa depan untuk memimpin dengan sukses di lingkungan yang dinamis, tidak dapat diprediksi, dan ya, saat ini yang menarik?

Keterampilan Intuitif

Sepuluh tahun yang lalu, penulis Daniel Pink menantang kita untuk memikirkan "MFA, atau Magister Seni Rupa, sebagai MBA baru." Dalam buku maninya, *A Whole New Mind: Why Right Brainers Will Rule the Future*, Pink meramalkan dunia akan menjadi lebih otomatis, outsourcing, dan berlimpah dalam penawarannya. Dia berpendapat bahwa lebih banyak perhatian pendidikan dan organisasi harus ditempatkan pada sentuhan tinggi, keterampilan konsep tinggi seperti empati, cerita, permainan, dan makna. Singkatnya, dia mendesak pelatihan disiplin untuk mendukung pengembangan keterampilan kreatif dan intuitif kita dan keterampilan kuantitatif yang digerakkan oleh proses. Visi Pink mendahului sebagian besar hal yang tidak dapat kita lakukan tanpa hari ini, seperti smartphone dan Uber. Dia benar dalam prediksinya, hanya salah tentang seberapa cepat itu akan terjadi.

Kemenduaan

DMBA percaya inilah saatnya untuk memasukkan MFA Pink sebagai standar baru untuk program MBA. Kita bisa memulainya dengan mengubah judul program tersebut. Lama berlalu adalah hari-hari "Menguasai Administrasi Bisnis" (apa yang kita urus lagi?). Saat ini, model yang harus kita ajarkan lebih tepat berjudul "Menguasai Ambiguitas Bisnis".

Sudah Lama Lalu Hari-Hari "Menguasai Administrasi Bisnis".

Selama enam tahun terakhir, Lisa Kay Solomon telah menjadi bagian dari MBA inovatif dalam Strategi Desain, yang berfokus pada pengintegrasian keterampilan pemecahan masalah yang kreatif dan analitis yang membantu menciptakan, menangkap, dan menskalakan nilai dengan cara yang berkelanjutan dan didorong oleh dampak. Sebagai salah satu dari 13 program pascasarjana progresif di California College of the Arts, kurikulum "DMBA" diinformasikan oleh pedagogi terintegrasi dari sekolah seni dan desain berusia 109 tahun yang terkenal dan semangat kewirausahaan Bay Area.

Masalah Adaptif

Di DMBA, masing-masing dari empat semester mencakup kursus berbasis studio yang menyatukan teori, praktik terbaik, alat dinamis, dan keterlibatan langsung dengan klien nyata atau masalah dunia yang muncul. Kelas dirancang untuk membantu siswa berpikir di luar keuntungan untuk mempertimbangkan dampak sosial, komunitas, dan lingkungan dari pekerjaan mereka. Di "Innovation Studio", siswa telah mengatasi masalah yang kompleks dan adaptif lem seperti Masa Depan Uang, Masa Depan Pekerjaan, dan Masa Depan Keterlibatan Pemilih. Tantangan-tantangan ini dimulai pada hari pertama pengalaman sekolah

Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)

pascasarjana mereka, sebagai awal dari proses yang berbeda dan konvergen yang akan mereka alami dan praktikkan di seluruh program.

Pembuat Tim

Seperti tantangan bisnis lainnya, pendekatan ini membutuhkan keberanian dan kemauan untuk menghadapi masalah yang tidak memiliki solusi tunggal dan sederhana. Siswa menemukan cara mereka untuk solusi yang mungkin, menerapkan alat dan keterampilan yang sama ditemukan dalam buku ini. Mereka belajar keterampilan generatif seperti pemikiran visual dan desain, pengambilan perspektif, dan empati, pertanyaan terbuka. Mereka belajar untuk memfasilitasi tim yang kolaboratif dan produktif dari berbagai perspektif di hampir semua jenis saluran komunikasi. Mereka memiliki kesempatan untuk bekerja secara langsung dengan berbagai pakar dan pemimpin industri yang sering datang ke kelas kita tidak hanya untuk memberi kuliah, tetapi juga untuk belajar dengan siswa sebagai co-creator, mentor, dan pembangun jaringan.

2.16 BEKERJA DALAM TIM SAMA PENTINGNYA SEPERTI BEKERJA SEBAGAI TIM

Ide Dalam Tindakan

Di setiap semester, mahasiswa DMBA memiliki kesempatan untuk menciptakan solusi orisinal untuk masalah yang sedang berlangsung. Mereka menggunakan kerangka kerja dan alat dinamis untuk menginterogasi model bisnis yang ada dan menemukan yang baru. Mereka harus menjadi penyelidik dan peneliti metadis yang selalu ingin tahu, sementara juga mengasah intuisi dan penilaian strategis mereka sendiri. Mereka harus menemukan cara baru dan menarik untuk menerjemahkan wawasan mereka ke dalam eksperimen yang didorong oleh hipotesis untuk menggerakkan ide menjadi tindakan. Mereka belajar untuk membagikan ide-ide mereka melalui cerita yang menarik dan presentasi pengalaman yang menyoroti kebutuhan emosional, bukan hanya keuntungan finansial dari sebuah ide. Siswa tumbuh nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Mereka mengambil risiko dan bergerak keluar dari zona nyaman mereka untuk membangun kompetensi baru, bahkan jika itu berarti kegagalan awal.

Inilah Pemimpin Baru Kita

Yang terpenting, siswa DMBA mempelajari pola pikir tentang kemungkinan, optimisme, dan kelimpahan – mereka menjadi yakin bahwa peran mereka sebagai pemimpin bukanlah untuk memberikan satu solusi "benar" yang terbukti, tetapi untuk menciptakan ruang, kondisi, dan tim untuk dibawa ke hidup sesuatu yang pada dasarnya baru. Mereka membawa serta bahasa baru, alat baru, keterampilan baru, dan kemampuan untuk terus menerus dan berulang kali memanfaatkan peluang dari perubahan. Jika Anda ingin melakukan perubahan di masa depan, ini adalah pola pikir yang harus Anda miliki.

Kehidupan Perusahaan

Tekan Melalui Paradigma

Jika saya ingin memberikan satu tip kepada perusahaan tempat saya dulu bekerja, dan juga kepada diri saya sebelumnya, ini adalah ini: mulailah mendesain hari ini. Mulai mendesain untuk pelanggan. Mulai merancang model bisnis dan proposisi nilai. Mulailah merancang strategi untuk masa depan. Baru mulai. Meskipun saya tidak selalu berpikir seperti ini.

Awal Mula

Sebelum mendaftar di California College of Art (CCA) MBA dalam program Strategi Desain (DMBA), saya telah bekerja untuk perusahaan perangkat lunak B2B yang sangat besar, *Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)*

seperti Oracle, Hexagon, dan Autodesk, selama hampir 15 tahun. Selama waktu saya dengan perusahaan-perusahaan itu, saya memegang beragam peran, mulai dari insinyur penjualan, insinyur perangkat lunak, hingga manajer produk dan ahli strategi. Perusahaan yang berfokus pada produk (vs. berfokus pada pelanggan) ini cenderung membicarakan hal-hal seperti dokumen persyaratan pasar (MRD), dokumen persyaratan produk (PRD), dan peta jalan produk. Secara khusus, di Autodesk, tempat saya menjadi manajer produk senior, sebagian besar hal bekerja pada siklus produk satu tahun, yang sering kali didasarkan pada peta jalan lima tahun.

Namun, ketika Autodesk membuat langkah besar dan transformatif ke cloud, menjadi jelas bahwa perusahaan perlu beralih ke peningkatan bertahap selama siklus rilis berkelanjutan. Secara pribadi, juga, saya menjadi frustrasi dengan apa yang tampaknya menjadi permainan tebak-tebakan tanpa akhir, dan seringkali sia-sia. Saya tahu ada cara yang lebih baik untuk mengembangkan perangkat lunak.

Pada saat saya mulai mempertimbangkan untuk mendapatkan gelar MBA, praktik desain seperti pengembangan ramping dan gesit menjadi populer. Bahkan di Autodesk, grup seperti saya mulai beralih ke metodologi pengembangan tangkas. Saat saya terus mendorong peta jalan multi-tahun saya ke depan, saya banyak membaca tentang pemikiran desain sebagai cara untuk membangun produk yang lebih baik. Dan, tentu saja, saya juga tahu bahwa saya tidak hanya ingin membuat produk – saya ingin membuat produk yang penting.

Mengubah Menjadi Pemilik Desain

Kebanyakan orang mengejar gelar bisnis untuk meningkatkan peluang kerja mereka. Saya tidak berbeda. Menjadi seorang intrapreneur, saya tentu ingin membuat nama saya sendiri di Autodesk. Tetapi sebagai seorang pengusaha, saya juga tertarik dengan dunia kemungkinan di luar Autodesk, terutama saat kancah teknologi di San Francisco dan Silicon Valley meledak.

Dalam mencari program MBA yang memiliki fokus kewirausahaan, saya menemukan program DMBA di CCA. Apa yang menarik perhatian saya adalah janji bahwa siswa DMBA akan benar-benar mempraktikkan pemikiran desain dengan lensa pada implikasi strategis di dalamnya, daripada hanya mempelajari teori di balik istilah populer ini.

Saya melihat tantangan dan peluang perusahaan besar dalam kehidupan profesional saya yang lebih atau kurangnya tersembunyi bagi orang lain. Hanya dalam dua tahun, setiap kelompok siswa akan mengembangkan model dan strategi bisnis untuk/dengan setidaknya enam klien dan proyek dunia nyata dalam lingkungan (relatif) aman (untuk gagal). saya terpicu. Di Autodesk, saya harus menjaga satu perangkat lunak besar tetap bertahan. Karena itu, saya biasanya tidak diberi kesempatan untuk mengerjakan banyak proyek yang berbeda pada saat yang sama – dan tentu saja saya tidak boleh gagal di banyak proyek tersebut. Jadi, saya mendaftar di program DMBA.

Momen A-HA

Perjalanan pribadi saya melalui DMBA sedikit berbeda dari kebanyakan teman sekelas saya. Pertama, saya lebih tua dari 99% dari kelompok saya – kebanyakan dari mereka berusia pertengahan 20-an; Saya berusia (sangat) akhir 30-an. Setelah bekerja untuk perusahaan raksasa yang berfokus pada produk untuk waktu yang lama, sedikit keterampilan desain yang saya miliki telah terkubur jauh di dalam alam bawah sadar saya. Namun, perbedaan usia antara saya dan teman sekelas bukanlah hal yang paling mengejutkan saya. Sebaliknya, saya paling terkejut dengan banyaknya desainer luar biasa berbakat dan kreatif yang mendaftar di

DMBA. Tak perlu dikatakan, dalam program yang berfokus pada desain, saya agak terintimidasi. Tetapi saya tahu bahwa apa yang saya bawa ke meja memiliki nilai yang sama: pengalaman. Setelah beberapa terobosan awal melalui momen a-ha yang ditempatkan dengan baik, saya dapat membangun kembali pendekatan saya terhadap bisnis dan kehidupan dengan cara yang benar-benar baru. Faktanya, pada bulan kedua program, pola pikir saya telah berubah sedemikian rupa sehingga saya melihat tantangan dan peluang perusahaan besar dalam kehidupan profesional saya yang kurang lebih tersembunyi bagi sebagian besar orang lain di perusahaan saya, kecuali desainer.

Pergeseran Paradigma

Jadi, bagaimana ini terjadi? Bagaimana lensa desain memungkinkan seseorang melihat hal-hal yang tidak dilihat orang lain? Seperti disebutkan di atas, program DMBA di CCA dikembangkan dengan gagasan inti bahwa segala sesuatu dapat (dan harus) dirancang. Tentu, kita semua tahu bahwa suatu produk, situs web, dan/atau layanan dapat dirancang. Tetapi inovasi, bisnis, dan bahkan masa depan dapat dirancang menggunakan alat, keterampilan, dan teknik yang sama. Proses desain menyediakan kerangka kerja penting yang berfokus pada kebutuhan pelanggan serta membuat prototype dan memvalidasi asumsi sebelum membangun produk. Dan ketika Anda mulai melihat contoh dunia nyata dari cara berpikir ini, seperti Airbnb, Uber, Amazon, Procter & Gamble, dan banyak organisasi lain dengan model bisnis yang inovatif dan mengubah paradigma (dirancang dengan sengaja), Anda tidak dapat - melihat atau melupakannya. Bagi saya, ini terjadi di bulan kedua, dalam kursus yang disebut "Studio Inovasi" yang diajarkan oleh Lisa Kay Solomon.

Saat saya mengganti pengetahuan bisnis saya sendiri dengan alat, keterampilan, dan pola pikir baru, saya menyadari bahwa pengalaman saya sendiri (kehidupan dan profesional) hanya menambah kemampuan saya untuk menerapkan praktik pemikiran desain secara real time. Kembali di Autodesk, saya mengenakan kacamata berwarna desain baru, yang membantu saya membidik inovasi baru yang berpusat pada manusia dengan tim saya. Saya bekerja dengan rekan desain saya untuk terus menguji asumsi kita menggunakan prototype sederhana dan banyak pertanyaan. Saya juga menghapus setiap presentasi yang pernah saya berikan dan merancang bahasa visual baru yang saya gunakan untuk memfasilitasi (yang sekarang saya sebut) percakapan strategis (tanpa banyak "bla bla bla"). Setiap hari baru, saya menambahkan alat baru ke sabuk alat saya. Inovasi yang kita kembangkan (menggunakan prinsip-prinsip design thinking customer-centric) untuk produk yang saya kelola saat itu juga merupakan perubahan paradigma. Faktanya, beberapa dari inovasi teknis tersebut memiliki paten yang tertunda – yang merupakan manfaat sampingan yang bagus dari desain yang berpusat pada pelanggan.

Saya Melihat Mindset Orang Mati

Pada tahun 2015, saya meninggalkan Autodesk untuk membuka kantor Business Models Inc., di San Francisco. Selama setahun terakhir, saya telah bekerja dengan berbagai klien, dari produsen mobil besar hingga organisasi nirlaba hingga perusahaan data besar, dan saya melihat seberapa banyak bantuan yang mereka butuhkan.

Karena paradigma desain saya sendiri telah berubah secara mendasar, pekerjaan saya sering kali melibatkan membantu orang lain untuk mengubah pola pikir (dan proses) mereka. Mereka beralih dari fokus pada dua tahap produk – ide untuk dieksekusi – ke mengadopsi pola pikir yang berpusat pada desain dan mengutamakan pelanggan. Bersama-sama kita

menemukan kebutuhan, bersama-sama menciptakan ide, memvalidasi asumsi, dan mengeksekusi secara berkelanjutan.

Percayai alat dan proses desain. Tentu, proyek tidak akan selalu berhasil. Tetapi dengan pola pikir dan fokus (perancang) yang benar (pada pelanggan), Anda akan tahu cara melakukan iterasi di masa mendatang. Kiat nomor satu saya untuk klien: mulailah mendesain hari ini. Mulai mendesain untuk pelanggan. Mulai merancang model bisnis dan proposisi nilai. Mulailah merancang strategi untuk masa depan.

2.17 PENGANTAR TINGKAT KESIAPAN INVESTASI

Baik Anda seorang investor, menjalankan inkubator, atau pengusaha pemula atau manajer di perusahaan besar, Anda pasti ingin memahami metrik yang membedakan proyek, produk, atau perusahaan yang sukses dari yang tidak berhasil di awal proses. .

Perasaan Gut Tidak Cukup

Untuk waktu yang lama, investor dan manajer perusahaan yang ingin menilai apakah proyek baru atau startup adalah taruhan yang baik harus bergantung pada firasat. Ini membutuhkan konstitusi yang kuat. Paling sering, satu-satunya metrik yang mereka miliki adalah metrik kualitatif, seperti demo produk, slide deck, dan tim proyek. Naluri beberapa orang tentu lebih baik daripada yang lain. Tetapi seperti yang dikatakan Steve Blank, "Tidak ada cara objektif yang tersedia untuk membantu menilai."

Tingkat Kesiapan Investasi

Saat ini, hampir setiap proyek, produk, dan perusahaan dibangun di atas menara data. Bagaimana jika kita dapat menggunakan data tersebut untuk memenuhi syarat dan mengukur kemajuan dan keberhasilan suatu proyek, produk, atau perusahaan? Sebenarnya, kita bisa. Tingkat Kesiapan Investasi (IRL), yang dikembangkan oleh Steve Blank, memungkinkan siapa saja untuk membandingkan proyek, produk, dan perusahaan – dengan cara yang sederhana dan langsung – dengan orang lain di seluruh perusahaan atau portofolio investasi.

Bola Uang

Sepanjang buku ini kita telah menjelaskan bahwa merancang bisnis yang lebih baik adalah tentang mengumpulkan tim yang tepat, memperoleh keterampilan dan pola pikir yang tepat, dan menerapkan alat dan proses yang tepat pada waktu yang tepat. Pada nilai nominal, kualitas-kualitas ini tampaknya sepenuhnya tidak berwujud; bagaimana mereka bisa diukur dengan metrik apa pun selain kesuksesan atau kegagalan akhir dari usaha Anda? Cukup menarik, kepercayaan ini dipegang oleh manajer bisbol Amerika sampai tahun 2002. Seperti yang digambarkan dalam film pemenang penghargaan Moneyball, yang didasarkan pada buku nonfiksi Michael Lewis tahun 2003 dengan nama yang sama, manajer Oakland A, Billy Beane, mengambil keuntungan dari analisis metrik kinerja pemain untuk menurunkan tim yang berhasil bersaing melawan pesaing dengan kantong yang jauh lebih dalam. Dengan menggunakan analisis statistik dari persentase pukulan dan on-base, Beane membuktikan bahwa data memberikan cara yang lebih baik untuk menentukan keberhasilan yang menarik daripada kualitas yang dilihat (dan dibayar) oleh sebagian besar tim lain, seperti kecepatan dan kontak (dengan bola). Hasilnya, tim dapat menghemat puluhan juta dolar dengan merekrut pemain bisbol dari pasar terbuka – sama sekali tidak pernah terdengar pada saat itu. Kedengarannya akrab, bukan? Oh, dan nilai A berubah dari rekor kekalahan terbanyak menjadi playoff pada 2002 dan 2003.

Lakukan Sendiri

Untuk mencapai hasil dari desain penskalaan, Anda memerlukan kombinasi yang tepat dari orang, keterampilan, alat, pola pikir, dan proses. Menggunakan Tingkat Kesiapan Investasi akan memberi Anda kemampuan untuk bermain moneyball untuk mengukur kinerja proyek, produk, atau perusahaan Anda dengan menerapkan metrik pada pencapaiannya.

Tingkat Kesiapan Investasi Alat

Dengan Tingkat Kesiapan Investasi, Anda kini memiliki cara untuk mengukur kemajuan suatu produk, proyek, atau perusahaan yang membantu Anda membuat keputusan investasi, baik Anda seorang pemimpin tim, manajer, atau investor.

Kategorisasikan Ide Anda

Di mana proyek, produk, atau perusahaan dalam siklus hidupnya? Seperti semua alat dalam buku ini, IRL dirancang untuk memungkinkan percakapan yang kaya dan strategis, dalam hal ini, menggunakan seperangkat metrik umum – terkait dengan model bisnis proyek, produk, atau perusahaan yang bersangkutan – sebagai dasar percakapan. Banyak pemimpin proyek, manajer produk, dan pengusaha hanya peduli tentang peluncuran produk berikutnya atau memberikan presentasi atau demo yang bagus. Namun, ketika menggunakan proses desain, mereka harus fokus pada pemaksimalan pembelajaran. Berapa banyak wawancara, iterasi, pivot, restart, eksperimen, dan produk layak minimal yang mereka lalui? Apa yang mereka pelajari dari itu? Dan bagaimana hal itu memengaruhi keputusan mereka? Apa bukti yang mendukung langkah mereka selanjutnya? Baik mereka memberikan pembaruan proyek atau presentasi kepada investor menggunakan IRL, fokusnya harus pada bagaimana mereka mengumpulkan bukti dan bagaimana hal itu memengaruhi pemahaman mereka tentang model bisnis yang mendasarinya.

Pelajaran Yang Dipelajari

- Tingkat Kesiapan Investasi menyediakan serangkaian metrik “bagaimana kabar kita”.
- Ini juga menciptakan bahasa dan metrik umum yang dapat dibagikan oleh investor, grup inovasi perusahaan, dan pengusaha.
- Ini cukup fleksibel untuk dimodifikasi untuk model bisnis spesifik industri.
- Ini adalah bagian dari rangkaian alat yang jauh lebih besar bagi mereka yang mengelola inovasi, akselerator, dan inkubator perusahaan.

Tingkat 1 & 2

Tentukan apa yang ingin Anda mulai atau ubah, isi Kanvas Model Bisnis, dan klarifikasi asumsi Anda.

Tingkat 3 & 4

Keluar dari gedung dan pahami pelanggan Anda. Dapatkan kutipan yang menggambarkan temuan dan wawasan.

Tingkat 5 & 6

Temukan kecocokan pasar produk Anda, pahami aliran pelanggan, saluran, dan cara menarik dan mempertahankan pelanggan.

Tingkat 7 & 8

Pahami sisi kiri model bisnis Anda. Bagaimana Anda akan menangani bagian-bagian penting seperti sumber daya dan biaya?

Tingkat 9

Skalakan bisnis Anda dan perubahan yang Anda buat dengan fokus pada metrik yang penting.

Tips

Apa perjalanan belajar Anda? Buat perusahaan dan industri IRL spesifik. Lihatlah permainan angka: jumlah hipotesis dan jumlah wawancara.

Contoh Tingkat Kesiapan Investasi**Jadi, Anda Punya Ide. . .**

Saat Anda memulai dengan ide, Anda dapat menggunakan Tingkat Kesiapan Investasi untuk melacak kemajuan Anda. Atau, jika Anda sudah memiliki startup yang mapan, gunakan untuk mencari tahu apa yang harus dilakukan selanjutnya. Persiapkan diri Anda untuk perjalanan yang bergelombang!

Tingkat 1 & 2: Buat Asumsi Anda Jelas

Mulailah dengan sudut pandang Anda. Isi Kanvas Model Bisnis dan Kanvas Proposisi Nilai Anda. Tentukan visi dan kriteria desain Anda. Semua ini akan penuh dengan asumsi. Coba cari tahu asumsi mana yang paling berisiko menggunakan Pencari Asumsi Paling Berisiko (halaman 200). Jelaskan asumsi Anda!

Tingkat 3 & 4: Temukan Kesesuaian-Solusi Masalah

Periksa apakah ada masalah dengan mewawancarai calon pelanggan. Cobalah untuk benar-benar memahami kebutuhan mereka. Prototype produk minimum yang layak, produk dengan fitur yang cukup (representasi kasar) untuk mengumpulkan temuan yang divalidasi (wow sendiri dengan wawasan pelanggan).

Tingkat 5 & 6: Validasikan Sisi Kanan

Validasi sisi kanan Kanvas Model Bisnis Anda. Validasi kecocokan pasar produk melalui produk minimum yang layak. Validasikan proposisi nilai Anda, segmen pelanggan, saluran, dan hubungan dengan eksperimen, terus uji asumsi Anda yang paling berisiko berikutnya.

Tingkat 7 & 8: Validasi Sisi Kiri

Akhirnya, saatnya untuk mengembangkan produk layak minimum dengan kesetiaan tinggi yang cukup dekat dengan produk akhir. Kita sekarang perlu memvalidasi sisi kiri Kanvas Model Bisnis: dapatkah Anda benar-benar mewujudkan, mengoperasionalkan, dan memberikan nilai yang Anda janjikan? Validasi sumber daya utama, aktivitas utama, dan biaya, serta lakukan uji tuntas mitra untuk memastikan Anda bekerja dengan mitra yang tepat.

Tingkat 9: Metrik Yang Penting

Tentukan metrik yang relevan untuk startup dan industri Anda agar sukses atau siap investasi. Metrik yang tepat adalah metrik yang menunjukkan kepada Anda jika Anda berada di jalur yang benar, berbeda dengan “metrik rias” yang memberikan rasa aman yang salah. Temukan metrik yang paling berkorelasi dengan pertumbuhan bisnis Anda dan bantu skala Anda!

Masa Depan Baru. Perusahaan Baru. Orang Baru

“Dunia berubah begitu cepat sehingga pada saat mahasiswa baru lulus, banyak dari apa yang telah mereka pelajari menjadi kurang relevan dan dalam banyak kasus sudah usang. Ini berarti pengetahuan dan pengalaman tidak lagi menjadi komoditas utama. Sebaliknya, yang jauh lebih berharga adalah memiliki kemampuan untuk belajar dan menerapkan pembelajaran tersebut ke dalam skenario baru dan unik.”

Siapa yang menyangka bahwa terlepas dari pertumbuhan media digital yang digunakan untuk berkomunikasi, berkolaborasi, menghubungkan, dan melacak informasi, menggabungkan alat sederhana, seperti sticky note dan spidol, dengan keterampilan dan pola

pikir seorang desainer, akan memungkinkan kita memanfaatkan ketidakpastian dalam untuk merancang bisnis yang lebih baik untuk masa depan?

Belum pernah ada lingkungan bisnis di mana perusahaan berebut hanya untuk mengikuti perubahan di sekitar mereka. Dan kecepatan perubahan hanya mempercepat. Ketika perusahaan besar terus menjalankan model bisnis yang dikenal dari masa lalu mereka, perusahaan rintisan dan perusahaan berorientasi desain lainnya menantang status quo. Seperti yang mereka lakukan, seluruh industri muncul sementara yang lain terkoyak.

Di Luar Gelar

Selama beberapa abad terakhir, gelar khusus dan ketajaman bisnis telah menjadi fondasi di mana organisasi besar telah tumbuh dan menciptakan kategori pasar baru. Namun, karena Internet terus menyediakan akses terbuka dan instan ke pengetahuan – ditambah forum global untuk terhubung – kualifikasi formal menjadi semakin tidak penting. Bahkan saat ini, ada banyak yang menentang gagasan memperoleh pengetahuan bisnis melalui pendidikan. Di dunia di mana setiap orang dapat belajar merancang, mengembangkan, memasarkan, dan menjual produk hanya dengan menonton video YouTube, gelar formal dan silsilah menjadi kurang penting. Faktanya, arus sudah berbalik: hari ini orang-orang dengan keterampilan desain praktis sering kali lebih dicari daripada mereka yang hanya memiliki teori bisnis.

Terlebih lagi, karena dunia terus menjadi lebih terhubung, orang akan memecahkan masalah dan mengatasi ambisi manusia dengan cara yang sama sekali baru. Dan mereka akan melakukannya melalui kolaborasi dan desain. Perubahan tidak akan lagi datang dari satu-satunya jenius atau pengetahuan dan pengalaman individu, tetapi dari kebijaksanaan orang banyak. Lagi pula, ini bukan tentang bekerja lebih keras. Ini tentang bekerja lebih cerdas.

Berpikir Dan Bekerja Seperti Desainer

Cara kerja baru yang lebih cerdas adalah seorang desainer. Perusahaan yang menganut desain akan belajar bahwa pertumbuhan tidak datang dari menolak perubahan atau terus-menerus mengurangi biaya untuk meningkatkan margin. Sebaliknya, dengan memberdayakan orang untuk mengambil sudut pandang yang berpusat pada manusia dengan fokus yang kuat pada pelanggan, tim orang yang lebih kecil akan dapat mencapai lebih banyak lagi.

Perusahaan-perusahaan ini akan mengungkap peluang besar dalam menghadapi ketidakpastian. Tim desainer multitalenta – tersangka yang tidak biasa – akan menciptakan produk dan layanan baru yang meningkatkan kehidupan masyarakat dan keuntungan, serta planet ini. Orang-orang (desainer) yang menciptakan perubahan ini akan menghargai interaksi pribadi lebih dari meja di kantor. Mereka akan menghargai iterasi siklus yang cepat – pemahaman, pembuatan ide, pembuatan prototype, validasi, dan penskalaan – hingga strategi linier monolitik.

Semua Dimulai Dari Anda

Perubahan di perusahaan Anda, produk, layanan, dan pola pikir Anda dimulai dari Anda. Perubahan sejati mengharuskan Anda mengambil peran sebagai pemberontak dan melangkah keluar dari zona nyaman Anda. Anda bisa mulai dari yang kecil atau Anda bisa mulai yang besar. Tetapi apa pun yang Anda lakukan, Anda harus mewujudkan perubahan yang ingin Anda lihat dalam organisasi Anda. Hanya dengan begitu perubahan dapat benar-benar terjadi.

Desain Pertama

Karena buku ini tentang desain, kita ingin menjadikannya bagian utama dari hasil akhirnya. Kita menggunakan pendekatan yang tidak lazim untuk melakukan ini dan mulai *Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)*

mengerjakan desain terlebih dahulu. Setiap penyebaran dalam buku dimulai sebagai halaman kosong dengan seluruh tim menggunakan sticky note yang mendefinisikan konten dan ide untuk tampilan.

Kita bekerja secara visual, dan memiliki semua spread di dinding besar di kantor kita, sehingga tim dapat melihat alur dan menempelkan sticky note dengan komentar dan ide di sana. Dari spread yang dibuat sketsa ini, kita akan membuat desain prototype di Indesign. Baru kemudian teks yang sebenarnya ditulis, disesuaikan sebanyak mungkin dengan ruang di halaman. Dan kita akan memilih di antara prototype ini, menilai mereka sendiri atau meminta orang lain memberikan umpan balik terlebih dahulu.

Bunuh Sayang Anda

Kita ingin membuat buku yang mudah dinavigasi dan memiliki struktur yang jelas, dan kita menghabiskan banyak perhatian untuk memperbaikinya, atau begitulah menurut kita. Tiga kali korektor kita memberi tahu kita bahwa mereka benar-benar hilang dalam buku. Dan tiga kali kita harus menyusun ulang buku dan mengubah navigasi. Setiap kali kita belajar lebih banyak dan dapat meningkatkan produk. Kita harus membuang barang bagus untuk sampai ke sana.

Ini Bukan Proses Linear

Merancang apa pun, termasuk buku, bukanlah proses linier. Tidak hanya dalam hal iterasi, pivot, dan menemukan arah yang benar, tetapi juga dalam hal perencanaan dan kemajuan.

Kemajuannya eksponensial: bab pertama memakan waktu sebulan penuh. Bab kedua berjalan dua kali lebih cepat, dan di rumah kita membangun kembali seluruh buku dalam seminggu. Pada awalnya, kita menggunakan banyak waktu untuk memutuskan dan mengeksplorasi. Pada akhirnya, cetak biru itu benar-benar jelas. Mengetahui hal itu, kita dapat merencanakan proses desain untuk selesai tepat waktu.

BAB 3

MEMAHAMI DESIGN THINKING

3.1 PENDAHULUAN

Perburuan peluang pasar besar berikutnya selalu ada. Sebagian besar dari kita adalah pendiri perusahaan yang ambisius dan karyawan yang baik, manajer, desainer produk, dosen, atau bahkan profesor. Kita semua memiliki ide bisnis yang keren pada satu waktu, seperti visi untuk membangun jaringan sosial revolusioner 3.0 yang akan mengungguli Facebook, untuk membangun sistem perawatan kesehatan yang menyarankan pilihan pengobatan terbaik untuk pasien dan memberi kita kedaulatan data kesehatan, dan banyak lagi. lebih banyak ide. Orang-orang seperti kitalah yang mengembangkan ide-ide baru dengan energi besar dan komitmen tak kenal lelah, kepala kita dipenuhi dengan visi. Untuk berhasil, kita biasanya membutuhkan kebutuhan (pelanggan); tim interdisipliner; pola pikir yang benar; dan kelonggaran yang diperlukan untuk eksperimentasi, kreativitas, dan keberanian untuk mempertanyakan apa yang ada. Di semua sektor, semakin penting untuk mengidentifikasi peluang pasar di masa depan dan memungkinkan orang-orang di dalam organisasi untuk bekerja dengan gesit dan hidup secara kreatif.. Oleh karena itu, paradigma manajemen lama harus dibubarkan. Tetapi mereka akan bubar hanya ketika kita mengizinkan bentuk kolaborasi baru, menerapkan pola pikir yang berbeda, dan menciptakan lebih banyak ruang untuk berkembang dan menemukan solusi.

Apa tiga hal yang penting bagi kita?

1) Jaga kepribadian Anda!

Karena kita adalah orang-orang dengan kepribadian yang berbeda, sangat penting bagi kita untuk tetap menjadi diri kita yang sekarang dan terus mempercayai pengalaman dan niat kita untuk mengimplementasikan apa yang telah kita peroleh sejauh ini. Dan jika ada satu hal yang telah kita pelajari dari Tetris, itu adalah fakta bahwa kita terlalu sering mencoba untuk menyesuaikan diri di suatu tempat—dengan konsekuensi yang tidak menguntungkan bahwa kita kemudian menghilang.

2) Suka, ubah, atau tinggalkan!

“Gunakan konsep dan tip yang Anda sukai dan sesuaikan dengan kebutuhan Anda.”

Kita memutuskan sendiri pola pikir mana yang sesuai dengan organisasi kita, dan apakah kita menyukai kiat ahli dalam buku ini atau menganggapnya tidak masuk akal dan ingin mengubahnya atau menyesuaikannya dengan situasi kita. Sayang sekali jika semua organisasi adalah tiruan dari Google, Spotify, atau Uber. Setiap perusahaan memiliki identitas dan nilai tersendiri. Bahkan di Tetris, kita memiliki kemungkinan untuk membalikkan keadaan di detik terakhir sehingga kita berhasil pada akhirnya.

3) Jangan lakukan sendiri!

“Dapatkan keterampilan, teknologi, dan sikap yang diperlukan dalam tim Anda untuk menjadi sukses dan berpikir dalam ekosistem bisnis.”

Kita tidak dapat mengembangkan produk hari ini dengan pola pikir, kriteria desain, dan kebutuhan dari masa lalu. Kebutuhan pengguna dan cara kita bekerja sama telah berubah, dan kita harus memiliki kebebasan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengembangkan produk dan layanan, model bisnis, dan ekosistem bisnis dengan

kelincahan di dunia digital. Jika kita tidak mengubah organisasi kita, inisiatif pertumbuhan yang gagal akan menumpuk.

Apa yang harus Anda harapkan?

Buku Pedoman Design Thinking akan membantu Anda dalam merancang transisi Anda ke paradigma manajemen baru. Kita semua tahu transisi seperti itu dari kebutuhan pelanggan kita. Mari kita ambil contoh transisi dari telepon analog ke smartphone hingga ke mindphone. Jika di tahun 1980-an kita hanya sesekali perlu menerima panggilan kerja di rumah, saat ini kita harus dapat dihubungi di mana saja dan kapan saja. Di masa depan, kita mungkin ingin mengontrol komunikasi sederhana secara langsung melalui pikiran kita untuk menghilangkan antarmuka smartphone entri manual yang tidak efisien. Perusahaan yang sukses juga telah menciptakan ekosistem bisnis di mana mereka mengintegrasikan secara erat pelanggan, pemasok, pengembang, dan produsen perangkat keras.

Apa tantangan terbesarnya?

"Apakah Anda benar-benar tahu kebutuhan pembaca Anda untuk siapa Anda menulis buku?"

Meskipun kita dapat membayangkan diri kita sebagai pembaca potensial dari buku pedoman semacam itu, kita memenuhi keinginan yang diungkapkan dalam pertanyaan itu. Dalam gaya berpikir desain, pertama-tama kita menentukan kebutuhan pelanggan, menciptakan berbagai persona, dan mengembangkan banyak empati untuk pekerjaan rekan-rekan kita untuk membangun dasar yang kokoh. Jadi *The Design Thinking Playbook* adalah buku design thinking pertama yang menghidupkan pola pikir dari halaman pertama hingga terakhir!

Karena literatur design thinking sudah banyak beredar di pasaran, kita merasa perlu menunjukkan bagaimana design thinking digunakan secara optimal. Kita juga ingin membantu Anda memprofesionalkan keterampilan berpikir desain Anda. Dan karena dunia tidak berhenti, kita bercermin pada paradigma digital dan menggabungkan pemikiran desain dengan pola pikir lain dengan tujuan menjadi lebih baik dan lebih inovatif di dunia digital. Cukup sekian perkenalan kita. Mari kita fokus pada apa yang penting—aplikasi spesifik dan praktis dari pemikiran desain dan tip ahli. Kita mencoba merumuskan kiat-kiat sebagai kegiatan dan cara kerja yang dapat dipahami. Pertanyaan "Bagaimana mungkin kita . . ." instruksi yang diberikan seharusnya tidak lebih dari indikasi bagaimana kita dapat melanjutkan. Pemikiran desain bukanlah proses yang terstruktur! Kita menyesuaikan pola pikir dan pendekatan untuk situasi tertentu.

Seperti yang dijelaskan dalam Pendahuluan, kita ingin menulis buku untuk semua orang yang tertarik pada inovasi, untuk penggerak dan pelopor serta pengusaha yang merancang produk digital dan fisik, layanan, model bisnis, dan ekosistem bisnis sebagai bagian dari pekerjaan mereka. Mengenai tiga persona kita, kita dapat mengidentifikasi tiga jenis pengguna yang sangat berbeda yang menerapkan pemikiran desain dalam aktivitas mereka sehari-hari. Satu kesamaan yang dimiliki ketiganya: Ketiganya ingin menciptakan sesuatu yang baru di dunia yang berubah dengan cepat. Yang membawa kita langsung ke pertanyaan awal kita:

Bagaimana kita bisa belajar lebih banyak tentang pengguna potensial dan mengungkap kebutuhan tersembunyinya dengan lebih baik?

Bagaimana kita melanjutkan saat membuat persona?

Ada berbagai cara untuk membuat persona. Penting untuk membayangkan pengguna biasa sebagai "orang yang nyata." Orang-orang memiliki pengalaman, karir hidup, preferensi, *Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)*

dan kepentingan pribadi dan profesional. Tujuan utamanya adalah untuk mengetahui apa kebutuhan mereka yang sebenarnya. Seringkali, pengguna potensial dibuat sketsa dalam iterasi awal, yang didasarkan pada pengetahuan peserta. Kemudian harus diverifikasi bahwa pengguna yang telah dibuat sketsa seperti ini benar-benar ada di dunia nyata. Wawancara dan observasi sering kali menunjukkan bahwa calon pengguna memiliki kebutuhan dan preferensi yang berbeda dari yang semula diasumsikan. Tanpa menjelajahi wawasan yang lebih dalam, kita tidak akan pernah menemukan bahwa si A menyukai celana merah dan B memiliki masalah dengan sandal jepit. Di banyak lokakarya, apa yang disebut model kanvas digunakan dalam konteks kerja strategi dan pembuatan model bisnis serta ekosistem bisnis yang terkait dengannya. Kita mengembangkan "kanvas profil pengguna" untuk lokakarya kita yang membantu dalam mendapatkan pertanyaan utama dan, berdasarkan mereka, dalam menciptakan persona dengan cepat. Untuk mempromosikan kreativitas peserta dan mendorong pemikiran out-of-the-box, akan berguna untuk memotong kanvas dan merekatkannya ke poster besar. Pada poster ini, persona dapat digambar dalam ukuran penuh. Dengan melakukan itu, akan bermanfaat untuk meningkatkan persona secara iteratif, menyempurnakannya, dan menggali lebih dalam selangkah demi selangkah.

Selalu masuk akal untuk menanyakan "mengapa" untuk mendapatkan masalah yang sebenarnya. Kita mencoba mencari tahu tentang situasi nyata dan kejadian nyata untuk menemukan cerita dan mendokumentasikannya. Foto, gambar, kutipan, cerita, dll., membantu membuat persona menjadi hidup. Secara umum, bekerja dengan konsep persona mengingatkan pada prosedur yang diterapkan oleh apa yang disebut profiler (analisis kasus) dalam serial TV detektif Amerika. Profiler sedang memburu para pelaku. Mereka memecahkan pembunuhan dan merekonstruksi jalannya peristiwa. Mereka bekerja dengan menggambarkan kepribadian dan karakter yang relevan untuk menarik kesimpulan dari perilaku.

Sebaiknya luangkan waktu untuk membuat persona sendiri. Intensitas dan kedekatan penting untuk membangun empati dengan calon pengguna. Jika waktunya singkat, persona standar dapat digunakan. Anda harus berhati-hati dalam hal persona dengan deskripsi singkat. Contoh "kembar persona" menunjukkan alasannya. Meskipun elemen intinya sama, pengguna potensial tidak bisa lebih berbeda. Inilah sebabnya mengapa sangat masuk akal untuk menggali satu tingkat lebih dalam untuk memahami kebutuhan secara lebih rinci. Kita mendapatkan wawasan yang lebih besar, dan itu membuat segalanya semakin menarik.

Kanvas Profil Pengguna

- **Nama**
- **Deskripsi persona** - Usia, jenis kelamin, tempat tinggal, status perkawinan, hobi, waktu luang, pendidikan dan pelatihan, posisi di perusahaan, lingkungan sosial, kategori Sinus-Milieus, cara berpikir, dll.?
- **Pekerjaan yang harus dilakukan** - Kinerja tugas apa yang didukung oleh produk? Apa tujuan? Mengapa masuk akal?
- **Gunakan kasus** - Bagaimana produk digunakan, di mana digunakan, dan oleh siapa digunakan? Apa yang terjadi sebelum dan sesudah digunakan? Bagaimana cara pelanggan memperoleh informasi? Seperti apa proses pembeliannya? Siapa yang mempengaruhi keputusan?
- **Keuntungan** - Sejauh mana produk saat ini membuat pelanggan senang?

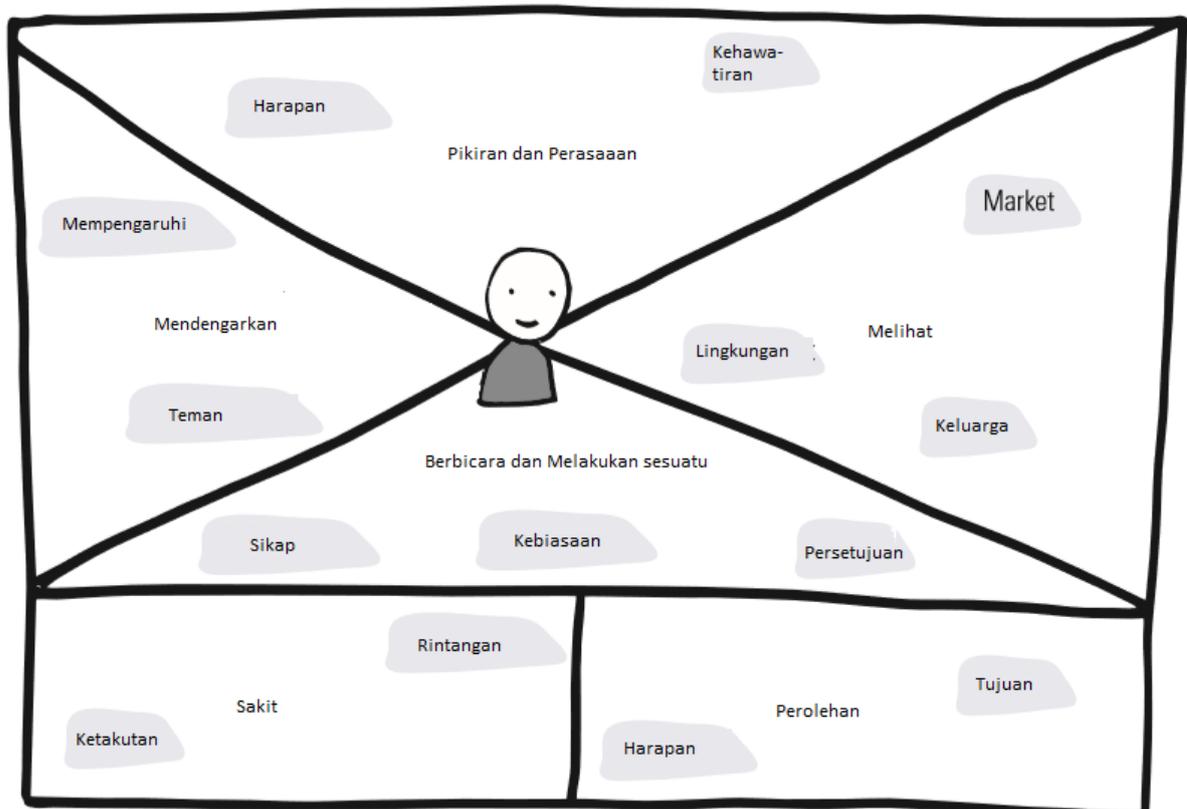
- **Sakit** - Apa yang menyebabkan perasaan buruk pada pelanggan dengan produk saat ini? Apa kekhawatiran pengguna?

Bagaimana kita membangun empati dengan calon pengguna?

Draf awal persona cepat selesai. Meskipun hanya ada garis besar, itu bisa sangat membantu dan membuka mata. Curah pendapat dalam tim dapat menghasilkan wawasan awal dan berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik; namun, hal itu mutlak perlu didukung dengan orang-orang nyata, observasi, dan wawancara. Pada langkah pertama, pengguna harus didefinisikan dan ditemukan. Idealnya, kita akan keluar tepat di awal dan bertemu dengan pengguna potensial. Kita mengamatinya, mendengarkannya, dan membangun empati. Wawasan didokumentasikan dengan baik, dalam kasus terbaik menggunakan foto dan video. Jika Anda memotret, penting untuk meminta izin terlebih dahulu, karena tidak semua orang suka difoto atau difilmkan! Kartu empati yang disebut dapat digunakan di sini yang membahas bidang-bidang berikut: pendengaran, pemikiran dan perasaan, melihat, berbicara dan melakukan, frustrasi, dan keinginan. Kita juga menyarankan untuk berbicara dengan para ahli yang mengenal persona dengan baik dan, tentu saja, aktif sendiri dan melakukan apa yang dilakukan pengguna.

Kredonya adalah: "Berjalanlah sebagai pengguna potensial!"

Terutama ketika kita berpikir kita tahu produk atau situasinya, kita mencoba mendekati situasi seperti seorang pemula—ingin tahu dan tanpa pengetahuan sebelumnya. Secara sadar dan dengan semua indera kita, kita melalui pengalaman yang dialami pengguna! Setelah “petualangan” ini, akan berguna untuk mendefinisikan hipotesis dalam tim, lalu mengujinya dengan calon pengguna atau dengan menggunakan data yang ada, lalu mengonfirmasi, membuang, atau mengadaptasinya. Gambar persona menjadi lebih jelas dan lebih solid dengan setiap iterasi.



Gambar 3.1 Peta empati

Tinjau persona

Untuk mendapatkan pengetahuan awal tentang pengguna, alat lain yang membantu adalah metode AEIOU. AEIOU membantu kita mengabadikan semua kejadian di lingkungan kita. Tugasnya jelas. Keluar dari ruang pemikiran desain dan berbicara dengan pengguna potensial, berjalan di sepatu mereka, melakukan apa yang mereka lakukan. Pertanyaan AEIOU membantu menempatkan beberapa struktur ke dalam pengamatan. Terutama dengan kelompok yang tidak berpengalaman, cara ini lebih mudah untuk memastikan pengarahannya yang efisien tentang tugas yang ada.

Tergantung pada situasinya, akan berguna untuk menyesuaikan pertanyaan secara individual dengan pengamatan masing-masing. Katalog pertanyaan AEIOU dan instruksi terkait membantu peserta menjalin kontak dengan calon pengguna awal. Pengalaman telah mengajari kita bahwa akan membantu kelompok jika fasilitator pemikiran desain atau seseorang dengan pengalaman pencarian yang dibutuhkan menyertai kontak pertama pengguna potensial. Kita semua sangat terhambat ketika berbicara dengan orang asing, mengamati mereka, dan bertanya tentang kebutuhan mereka. Setelah rintangan pertama telah diatasi, beberapa peserta dan kelompok berkembang menjadi ahli pencari kebutuhan sejati.

AEIOU dipecah menjadi lima kategori. Pertimbangkan bagaimana masing-masing pengguna berperilaku di dunia nyata dan dunia digital.

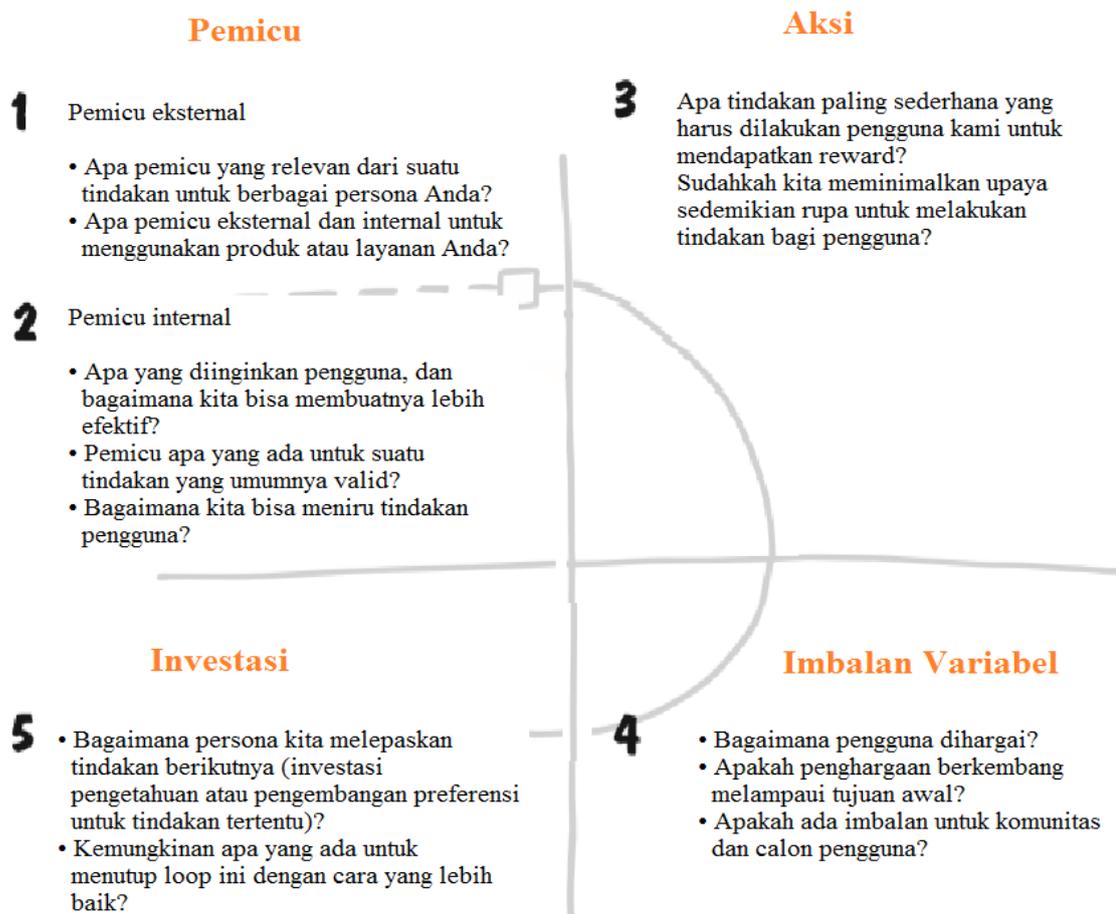
Tabel 3.1 Katalog pertanyaan AEIOU

Aktivitas	Apa yang terjadi? Apa yang orang-orang lakukan? Apa tugas mereka? Apa aktivitas yang mereka lakukan? Apa yang terjadi sebelum dan sesudahnya?
Environment (Lingkungan)	Lingkungan seperti apa yang terlihat? Apa sifat dan fungsi ruang?
Interaksi	Bagaimana sistem berinteraksi satu sama lain? Apakah ada antarmuka? Bagaimana User berinteraksi satu sama lain? Apa yang dimaksud dengan operasi?
Objek	Apa objek dan perangkat yang digunakan? Siapa yang menggunakan objek? Dan di lingkungan mana?
User (Pengguna)	Siapa User-nya? Apa model yang User mainkan? Siapa yang mempengaruhi mereka?

Kerangka kait

Bagaimana kita bisa menggunakan kebiasaan orang untuk kesuksesan pasar kita?

Kerangka kerja hook (Alex Cowan) didasarkan pada gagasan bahwa layanan digital atau produk dapat menjadi kebiasaan bagi pengguna. Kanvas kait didasarkan pada empat komponen utama: pemicu untuk suatu tindakan, aktivitas, penghargaan, dan investasi. Untuk calon pengguna, ada dua pemicu untuk tindakannya: pemicu dari lingkungan eksternal (mis., pemberitahuan dari Tinder bahwa Anda menerima "Super Like") atau pemicu internal untuk suatu tindakan (mis., mengunjungi aplikasi Facebook saat Anda merasa kesepian). Tindakan tersebut menjelaskan interaksi minimum layanan atau produk Anda dengan calon pengguna. Sebagai seorang desainer yang baik, Anda ingin merancang suatu tindakan menjadi sesederhana dan secepat mungkin bagi pengguna. Hadiah adalah elemen emosional utama bagi pengguna. Tergantung pada konfigurasi tindakan, pengguna dapat diberikan lebih banyak daripada kepuasan kebutuhan awal. Pikirkan ulasan dan umpan balik positif melalui komentar atau artikel. Anda hanya ingin berbagi informasi, tetapi Anda mendapatkan kembali lebih banyak karena reputasi komunitas. Pertanyaannya tetap tentang apa yang diinvestasikan pengguna untuk membuat dirinya kembali ke lingkaran dan memicu tindakan internal atau eksternal. Misalnya, ia secara aktif mengikuti umpan Twitter atau menulis pemberitahuan bahwa produk atau layanan tertentu tersedia lagi.



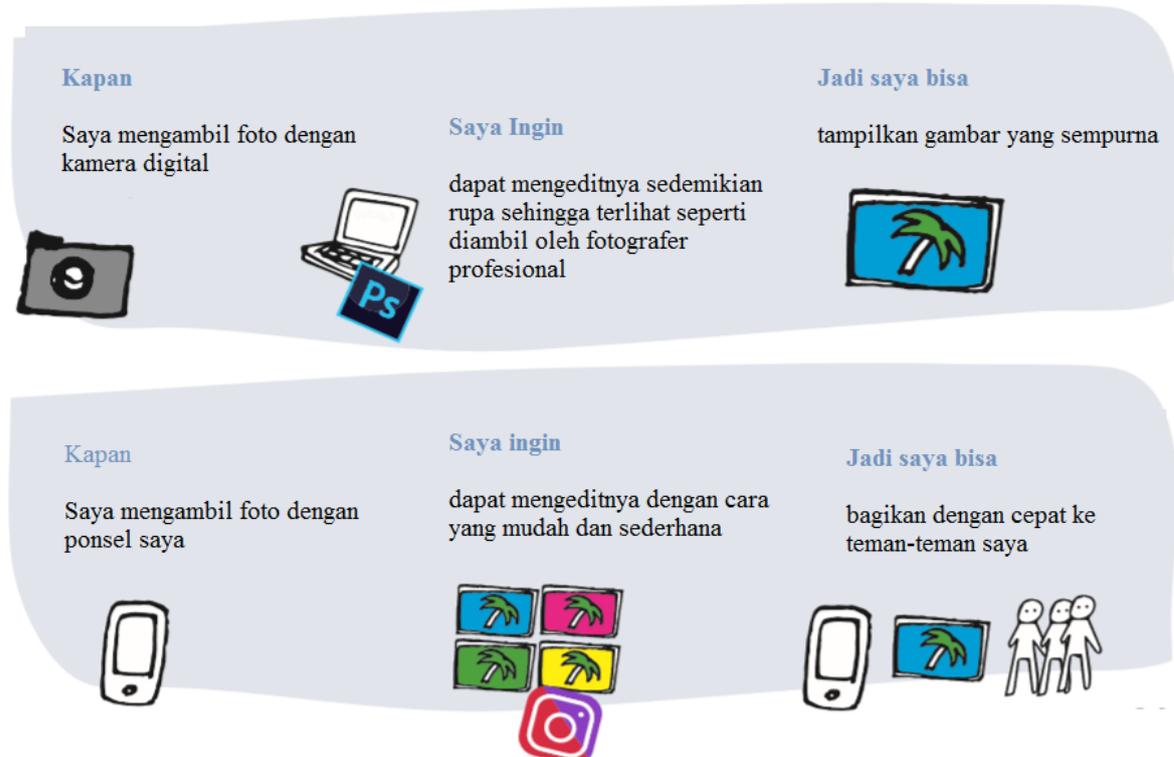
Gambar 3.2 Kanvas kait

Kerangka kerja yang harus diselesaikan
Apa tugas sebenarnya dari sebuah produk?

Kerangka kerja yang harus dilakukan menjadi dikenal luas melalui contoh milkshake. Pernyataan masalah tampak akrab bagi kita: Bagaimana penjualan milkshake dapat ditingkatkan sebesar 15%? Dengan pola pikir konvensional, Anda akan melihat sifat produk *Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)*

dan kemudian mempertimbangkan apakah topping yang berbeda, rasa lain, atau ukuran cangkir yang berbeda dapat memecahkan masalah. Melalui survei pelanggan, Anda mengetahui bahwa properti baru tersebut populer. Namun, pada akhirnya, hanya inovasi inkremental yang direalisasikan, dan hasilnya hanya sedikit meningkat. Kerangka kerja yang harus dilakukan berfokus pada perubahan perilaku dan kebutuhan pelanggan. Dalam kasus milkshake, ditemukan bahwa dua jenis pelanggan membeli milkshake di restoran cepat saji. Titik tolaknya adalah: Mengapa pelanggan membeli produk? Dengan kata lain: Produk apa yang akan mereka beli daripada milkshake yang terkenal?

Pekerjaan yang harus dilakukan, digital



Gambar 3.3 Kerangka kerja

Hasilnya: Pelanggan tipe pertama datang di pagi hari, pulang pergi ke kantor dengan mobil, dan membeli milkshake sebagai pengganti sarapan dan sebagai pengalih saat berkendara. Kopi tidak bekerja karena pertama terlalu panas dan kemudian terlalu dingin. Itu juga cair dan mudah tumpah. Milkshake yang ideal berukuran besar, bergizi, dan kental. Jadi pekerjaan yang harus dilakukan dari milkshake adalah pengganti sarapan dan pengalihan yang menyenangkan saat mengemudi ke tempat kerja. Pelanggan tipe kedua datang pada sore hari, biasanya seorang ibu dengan seorang anak. Anak itu ingin sesuatu untuk dimakan di restoran cepat saji dan merengek. Sang ibu ingin mendapatkan sesuatu yang sehat untuk anak dan membeli milkshake. Milkshake harus kecil, tipis, dan cair, sehingga anak dapat meminumnya dengan cepat, dan harus rendah kalori. Tugas milkshake yang harus dilakukan adalah memuaskan anak dan membuat ibu merasa nyaman. Pada prinsipnya, untuk produk apa pun, baik digital maupun fisik, Anda dapat bertanya: Mengapa pelanggan membeli produk atau layanan saya?

Inovasi seperti yang dirancang oleh Adobe Photoshop dan Instagram adalah contoh pekerjaan yang harus dilakukan di lingkungan digital. Kedua solusi bertujuan untuk membuat

foto terlihat seperti yang diambil oleh para profesional. Photoshop menawarkan pengeditan gambar profesional yang mudah melalui aplikasi. Instagram menyadari sejak awal bahwa gambar dapat dengan mudah diedit dan dibagikan melalui media sosial.

Bagaimana Kita Mengembangkan Kepribadian?

Karena manusia selalu menjadi pusat perhatian dalam pemikiran desain dan persona yang akan diciptakan sangat penting, kita membuat sketsa pendekatan sekali lagi melalui contoh. Ketika tim ditugaskan untuk mengembangkan "empati" dengan pengguna selama periode waktu tertentu, atau ketika mereka pertama kali menerapkan pemikiran desain, akan berguna untuk menentukan struktur dan langkah-langkah yang harus diambil. Bergantung pada situasinya, kita menyarankan untuk menggunakan alat yang baru saja dijelaskan (AEIOU, kerangka kerja yang harus diselesaikan, kanvas kait, kanvas profil pengguna) atau mengintegrasikan dan menggunakan metode dan dokumen lain ke dalam langkah-langkah yang tercantum di sini. Untuk membantu Anda lebih memahami proses ini, Playbook diselingi dengan berbagai "Bagaimana mungkin kita . . ." Prosedur.

1. Temukan pengguna

Pertanyaan

Siapa saja penggunanya? Ada berapa banyak? Apa yang mereka lakukan?

Metode

Pengumpulan data kuantitatif, metode AEIOU

2. Membangun hipotesis

Pertanyaan

Apa perbedaan antara pengguna?

Metode

Deskripsi grup pengguna/segmentasi yang serupa

3. Konfirmasi

Pertanyaan

Apakah ada data atau bukti yang mengkonfirmasi hipotesis?

Metode

Pengumpulan data kuantitatif, peta empati

4. Menemukan pola

Pertanyaan

Apakah deskripsi awal kelompok masih benar? Apakah ada kelompok lain yang mungkin penting?

Metode

Kategorisasi, menerapkan kerangka kerja yang harus dilakukan

5. Membuat persona

Pertanyaan

Bagaimana persona itu bisa digambarkan?

Metode

Kategorisasi, kepribadian

6. Tentukan situasi

Pertanyaan

Kasus penggunaan apa yang dimiliki persona? Apa situasinya?

Metode

Mencari situasi dan kebutuhan Kanvas profil pengguna/profil pelanggan Perjalanan pelanggan

7. Validasi

Pertanyaan

Apakah Anda mengenal orang seperti itu?

Metode

Wawancara dengan orang yang mengetahui persona Membaca dan mengomentari deskripsi persona

8. Diseminasi pengetahuan

Pertanyaan

Bagaimana kita bisa menampilkan persona dan membaginya dengan anggota tim lain, perusahaan, atau pemangku kepentingan?

Metode

Poster, rapat, email, kampanye, acara, video, foto

9. Membuat skenario

Pertanyaan

Dalam situasi tertentu dan dengan tujuan tertentu: Apa yang terjadi ketika persona menggunakan teknologi?

Metode

Skenario naratif—penceritaan, deskripsi situasi, dan cerita untuk membuat skenario Penerapan kanvas kait

10. Pengembangan lebih lanjut berkelanjutan

Pertanyaan

Apakah ada informasi baru? Apakah persona harus baru dideskripsikan?

Metode

Uji kegunaan, revisi persona secara terus-menerus

Pengguna masa depan - Bagaimana kita memetakan pengguna masa depan?

Khususnya dalam proyek-proyek inovasi radikal, jangka waktunya seringkali jauh lebih lama. Mungkin perlu 10 tahun sebelum produk diluncurkan di pasar, misalnya. Jika kelompok sasarannya berusia 30 hingga 40 tahun, ini berarti pengguna tersebut kini berusia 20 hingga 30 tahun. Metode pengguna masa depan mencoba mengekstrapolasi persona masa depan pengguna ini (lihat “Buku Pedoman untuk Pandangan ke Depan dan Inovasi Strategis”). Ini memperluas persona klasik dengan menganalisis persona hari ini dan perkembangannya selama beberapa tahun terakhir. Selain itu, kelompok sasaran masa depan diwawancarai pada usia mereka sekarang. Selanjutnya, pola pikir, motivasi, gaya hidup, dll. diekstrapolasi untuk mendapatkan ide yang lebih baik tentang pengguna masa depan.

Metodenya mudah diterapkan. Yang terbaik adalah memulai dengan profil pengguna saat ini dan mendukungnya dengan fakta, analisis pasar, survei online, wawancara pribadi, dan sebagainya. Saat mengembangkan persona, perubahan nilai, gaya hidup, penggunaan teknologi/media, kebiasaan produk, dan sejenisnya, harus diperhatikan.

Pelajaran Utama - Bekerja dengan persona

- Gunakan orang sungguhan dengan nama asli dan properti asli.
- Jadilah spesifik dalam hal usia dan status perkawinan. Dapatkan informasi demografis dari Internet.

- Gambarlah persona, dalam ukuran sebenarnya, jika memungkinkan.
- Tambahkan visualisasi ke persona. Gunakan klip keluar dari majalah untuk aksesoris (misalnya jam tangan, mobil, perhiasan).
- Identifikasi dan jelaskan kasus penggunaan di mana mereka akan menggunakan produk atau layanan potensial.
- Tempatkan pengguna potensial dalam konteks ide, timnya, dan aplikasinya.
- Buat daftar rasa sakit dan keuntungan dari persona.
- Tangkap tugas pelanggan (pekerjaan yang harus dilakukan) yang didukung oleh produk atau layanan.
- Jelaskan pengalaman yang sangat penting. Bangun prototype yang memungkinkan untuk mengetahui apa yang benar-benar penting.
- Dalam melakukannya, cobalah untuk mempertimbangkan kebiasaan persona.
- Cobalah alat untuk definisi konten (misalnya, kanvas pengguna dan profil pelanggan, kanvas kait, pengguna masa depan, dll).

Mengapa kesadaran proses menjadi utama?

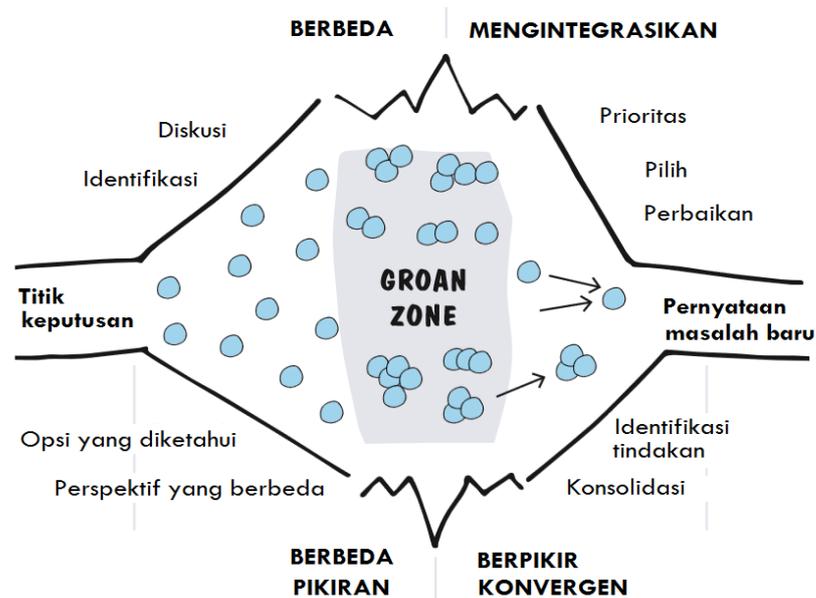
Faktor penting keberhasilan dalam pemikiran desain adalah mengetahui di mana Anda berdiri dalam proses tersebut. Kapan kita telah mengumpulkan informasi yang cukup, dan berapa banyak ide yang diperlukan sebelum kita mulai mengubah iring-iringan ide menjadi solusi yang mungkin?

Bersamaan dengan tingkat perkembangan saat ini, alat harus selalu diingat dalam pemikiran desain. Manakah dari mereka yang paling efektif dalam situasi saat ini? Secara umum ada dua kondisi mental dalam "memburu peluang besar berikutnya": Entah kita mengembangkan banyak ide baru (yaitu, kita "menyimpang,") atau kita fokus dan membatasi diri pada kebutuhan individu, fungsi, atau solusi potensial (yaitu, kita "bersatu"). Ini biasanya digambarkan dalam bentuk berlian ganda.

Akan sedikit lebih mudah untuk menghadapi tantangan ini, karena kita tahu berapa lama kursus pemikirannya di universitas berlangsung, dan kita dapat mengontrol, sedini mungkin dengan definisi tantangan desain, seberapa terbuka atau terbatas pertanyaannya (yaitu, seberapa luas kerangka kerja kreatif bagi para peserta nantinya). Berkenaan dengan pernyataan masalah nyata, hal-hal yang agak berbeda. Biasanya, kita memaksakan diri di awal untuk meninggalkan zona nyaman kita dan mendefinisikan kerangka kreatif lebih luas dari yang sebenarnya kita inginkan. Dalam fase divergen, jumlah ide tidak terbatas, sehingga untuk berbicara. Bagian yang sulit di sini adalah untuk menyelesaikan fase ini pada waktu yang tepat dan fokus pada fungsi terpenting yang pada akhirnya mengarah pada solusi pengguna yang optimal. Tentu saja, ada banyak contoh dari segala macam ide yang diluncurkan di pasar, dan peluang berkontribusi pada kesuksesan—contoh terkenal mencakup sejumlah layanan yang ditawarkan oleh Twitter. Tapi kesempatan tidak sering bekerja seperti ini; karenanya, dalam prosesnya, konvergensi sangat menentukan keberhasilan.

Steve Jobs adalah ahli dalam mengelola "zona erangan" secara optimal. Dia memiliki naluri yang tepat untuk memilih waktu untuk perubahan pola pikir dan untuk meninggalkan fase divergen. Dengan cara ini, dia memimpin timnya ke solusi yang brilian. Di Apple, Bud Tribble menetapkan istilah "bidang distorsi realitas", yang berarti kemampuan Steve Jobs untuk menguasai lompatan mental. Istilah ini berasal dari sebuah episode dari serial Star Trek

asli, "The Menagerie," di mana alien menciptakan dunia mereka sendiri melalui pikiran mereka.



Gambar 3.4 Groan Zone

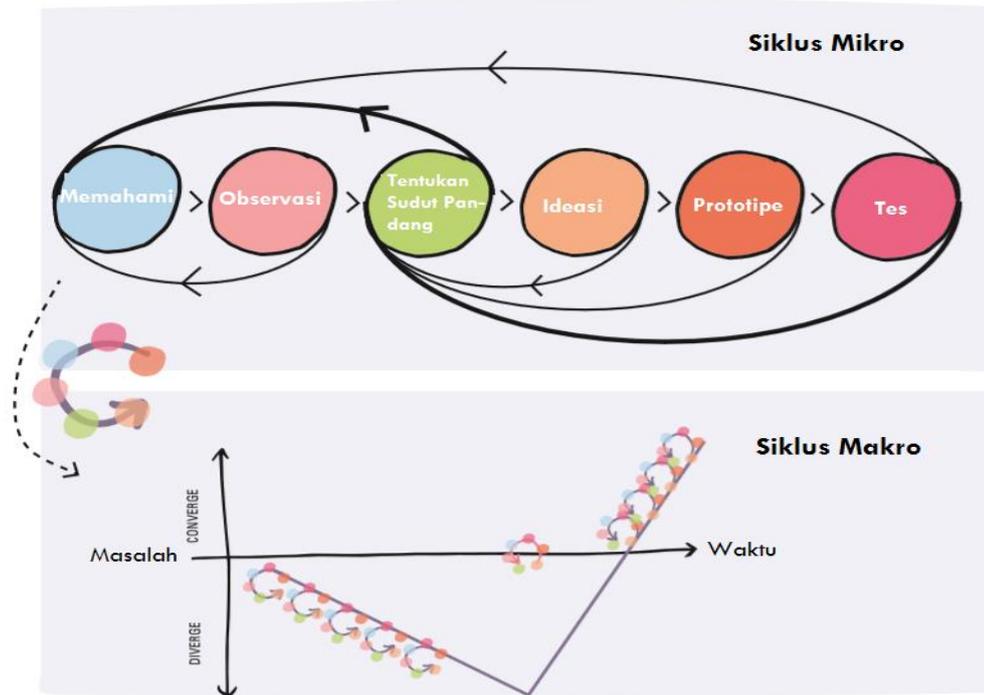
Titik waktu yang optimal untuk mengubah pola pikir

Salah satu influencer yang baik yang membantu kita mengubah pola pikir kita adalah periode waktu yang terbatas. Jika tenggat waktu akhir untuk proyek inovasi didorong maju atau prototype pertama diharapkan lebih awal dari yang dijadwalkan, pola pikir juga harus diubah secara otomatis. Selain itu, disarankan untuk meletakkan fungsionalitas dan karakteristik pada fase awal proses pemikiran desain. Selama transisi ke fase konvergen, kita mengambilnya lagi dan mencoba mencocokkannya dengan sejumlah besar ide yang berbeda. Pemilihan ini memungkinkan untuk menghilangkan beberapa ide pada tahap ini. Ini dapat berguna untuk mengkonsolidasikan atau menggabungkan ide-ide ke dalam kelompok logis. Tapi, meski begitu, kita tidak akan luput dari memilih dan fokus pada akhirnya. Akan sangat membantu selama fase ini untuk mempresentasikan ide-ide yang tersisa kepada kelompok dan peserta lain. Kemudian Post-it dapat didistribusikan, dan komunitas dapat memutuskan ide mana yang terbaik. Jika kita hanya melibatkan kelompok kita sendiri, keputusan seringkali tidak cukup objektif karena kita selalu berisiko jatuh cinta dengan ide tertentu. Terserah Anda bagaimana ide-ide yang belum memasuki fase konvergen harus ditangani. Beberapa fasilitator mendorong peserta untuk membuang ide-ide yang tertulis di Post-it ke tanah, sementara yang lain menyimpan ide-ide tersebut sebagai reservoir pengetahuan sampai akhir proyek.

3.2 SEPERTI APA SIKLUS DESIGN THINKING?

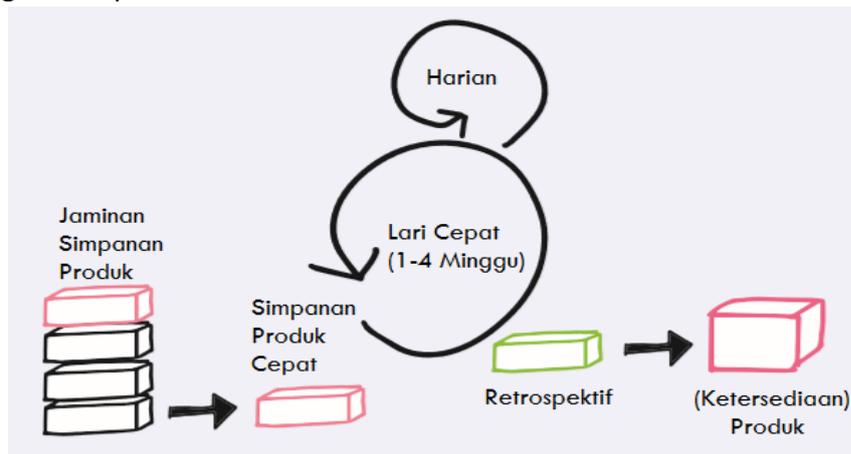
Sebelum kita membahas proses secara lebih mendalam, kita perlu mengklarifikasi berbagai proses pemikiran desain, yang pada dasarnya semuanya mengejar tujuan yang sama tetapi menggunakan istilah yang berbeda. Pada dasarnya, ada pernyataan masalah di awal dan solusi di akhir, dan solusi dicapai dalam prosedur iteratif. Fokusnya jelas pada manusia, sehingga pemikiran desain sering disebut sebagai Desain yang Berpusat pada Manusia. Kebanyakan orang yang telah bergulat dengan design thinking mengetahui prosesnya.

Meskipun demikian, kita memutuskan untuk membahas secara singkat fase-fase dalam siklus mikro dan siklus makro serta ide inti dari setiap fase.



Gambar 3.5 Siklus mikro pemikiran desain

Di beberapa universitas, prosesnya masih lebih disederhanakan. Di Jepang, misalnya, di kursi untuk Teknologi Informasi Global di Kanazawa Technical College, mereka bekerja dengan empat bukannya enam fase: Empati—Analisis—Prototype—Co-Creation. D.school mengkonsolidasikan langkah-langkah proses "Memahami" dan "Mengamati" menjadi "Mengembangkan empati."



Gambar 3.6 Proses Scrum

Badan desain dan inovasi IDEO awalnya menetapkan lima langkah sederhana dalam siklus mikro untuk mendapatkan ide-ide baru melalui iterasi. Selain itu, mereka memberikan fokus yang kuat pada implementasi, karena ide-ide terbaik pada akhirnya tidak akan berguna jika kita tidak menetakannya di pasar sebagai inovasi yang berhasil:

- PAHAMI tugas, pasar, klien, teknologi, kondisi pembatas, batasan, dan kriteria pengoptimalan.

- Amati dan ANALISIS perilaku orang-orang nyata dalam situasi nyata dan dalam kaitannya dengan tugas tertentu.
- VISUALISASI draf solusi pertama (3D, simulasi, prototype, grafik, gambar, dll.).
- MENGEVALUASI dan MENGOPTIMALKAN prototype dalam suksepsi cepat pengulangan terus menerus.
- IMPLEMENTASIKAN konsep baru dalam kenyataan (fase yang paling memakan waktu).

Siapa pun yang bekerja di bisnis yang sebenarnya harus mengetahui prosedur berulang dalam konteks yang berbeda, seperti dari pengembangan perangkat lunak (Standar ISO 13407 atau Scrum). Dalam hal ini, kesesuaian pengguna perangkat lunak dipastikan dengan proses berulang atau ditingkatkan secara bertahap melalui sprint.

Dalam ISO 13407, fase-fase berikut dibicarakan:

- Perencanaan, proses—Analisis
- Konteks penggunaan—Spesifikasi
- Kebutuhan pengguna—Prototype (draft varian desain)—Evaluasi (evaluasi solusi dan persyaratan)

Dengan Scrum, iterasi individu disebut sprint. Satu sprint membutuhkan waktu 1 hingga 4 minggu. Apa yang disebut product backlog berfungsi sebagai input ke dalam sprint. Mereka kemudian diprioritaskan dan diproses dalam sprint (sprint backlogs). Persyaratan didokumentasikan dalam bentuk cerita pengguna di backlog produk. Produk siap kirim yang telah diuji dengan pengguna selama sprint adalah apa yang harus ada di akhir setiap sprint. Selain itu, proses itu sendiri ditinjau dan terus ditingkatkan dalam Retrospektif.

Di sebagian besar perusahaan, proses pemikiran desain mikro dipecah menjadi tiga hingga tujuh fase, sering kali didasarkan pada langkah-langkah IDEO, d.school, dan HPI. Perusahaan TIK Swiss Swisscom telah merancang siklus mikro yang disederhanakan yang memungkinkan untuk mengintegrasikan pola pikir dengan cepat ke dalam organisasi. Fase-fasenya adalah: Mendengar—Membuat—Menyampaikan.

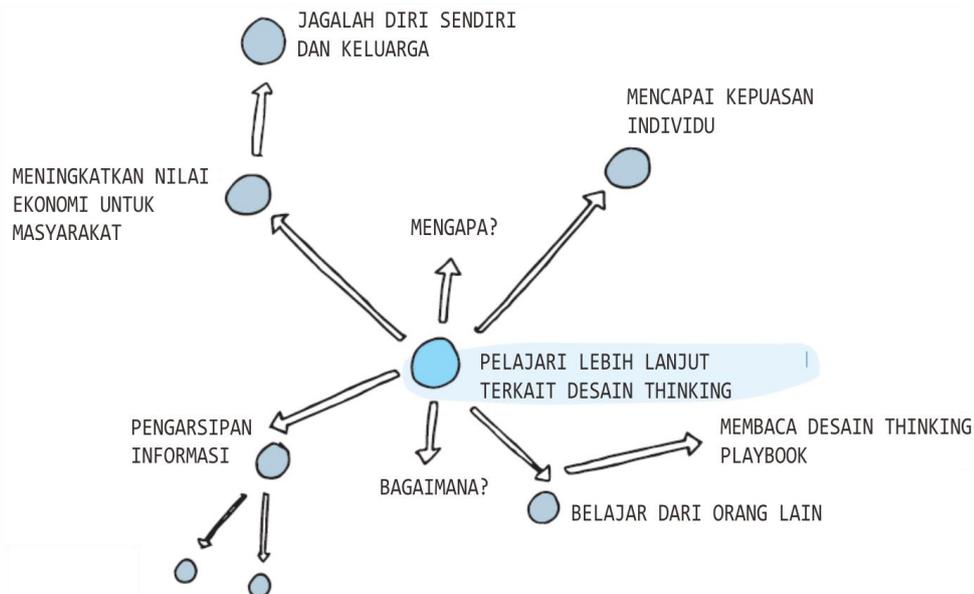
Tabel 3.2 Fase proses pemikiran desain mikro

Fase	Deskripsi	Peralatan Dasar
 Dengar	Pahami proyeknya Memahami masalah/kebutuhan pelanggan Pengadaan informasi, internal dan eksternal Kumpulkan pengalaman langsung dari pelanggan	Tantangan desain Wawancara pelanggan
 Buat	Ubah apa yang dipelajari menjadi solusi potensial Hasilkan banyak solusi dan kemungkinan Tentukan fitur solusi	Keyakinan inti Targetkan rantai pengalaman pelanggan
 Kirim	Ide konkret Buat dan uji prototipe Verifikasi, percepat, atau tolak ide Dapatkan wawasan dan belajar dari mereka	Need, Approach, Benefit, Competition (NABC) Rencana pembuatan prototipe Validasi diri

Siklus mikro pemikiran desain

Deskripsi Fase Individu Siklus Mikro

Memahami: Fase ini sudah disinggung di Bab 1.1. Titik tolak kita bukanlah tujuan yang ingin dicapai tetapi persona yang memiliki kebutuhan atau sedang menghadapi tantangan karena harus memecahkan suatu masalah. Setelah masalah dikenali, pernyataan masalah harus didefinisikan pada tingkat kenyamanan yang tepat. Dengan dua jenis pertanyaan, kita dapat memperluas (MENGAPA?) atau mempersempit (BAGAIMANA?) kerangka kreatif. Prinsip tersebut dapat diilustrasikan dengan paling mudah atas dasar kebutuhan untuk mendidik diri kita sendiri lebih lanjut:



Gambar 3.7 Kerangka mengenali masalah

Di samping pernyataan masalah, penting untuk memahami konteks keseluruhan. Menjawab enam pertanyaan WH (siapa, mengapa, apa, kapan, di mana, bagaimana) menghasilkan wawasan mendasar:

- Siapa kelompok sasaran (ukuran, jenis, karakteristik)?
- Mengapa pengguna berpikir dia membutuhkan solusi?
- Apa yang pengguna usulkan sebagai solusi?
- Kapan dan berapa lama hasil yang dibutuhkan (rentang waktu proyek atau siklus hidup produk)?
- Di mana hasilnya akan digunakan (lingkungan, media, lokasi, negara)?
- Bagaimana solusi diimplementasikan (keterampilan, anggaran, model bisnis, go-to market)?

Mengamati: Kita awalnya telah berurusan dengan fase Amati sampai batas tertentu. Kita mencoba menjadi ahli dan lebih memahami kebutuhan pembaca kita. Kita mengamati lebih dekat orang-orang dari tiga lingkungan berbeda yang menerapkan pemikiran desain dan mengamati kelompok orang di tempat kerja. Untuk melakukannya, kita memanfaatkan berbagai peluang: di HPI di Potsdam, di d.school di Stanford, berinteraksi dengan pelatih dari ME310; dalam lokakarya dengan Komunitas DTP di Tantangan Startup; dalam lokakarya internal di perusahaan serta dalam lokakarya co-creation dengan tujuan menginspirasi pelanggan untuk digitalisasi; dan seterusnya. Itu selalu penting untuk mendokumentasikan dan memvisualisasikan temuan ini sehingga mereka dapat dibagikan dengan orang lain di lain waktu. Sejauh ini, sebagian besar dari mereka yang terlibat dalam design thinking fokus pada

metode observasi kualitatif. Pendokumentasian dilakukan melalui papan ide, papan visi, cerita harian berdasarkan foto, peta pikiran, gambar suasana hati, dan foto situasi kehidupan dan orang. Semua ini adalah informasi penting yang dapat kita gunakan untuk membuat dan merevisi persona dan membangun empati bagi pengguna.

Definisi Point Of View: Untuk sudut pandang, yang penting adalah memanfaatkan, menafsirkan, dan menimbang semua temuan. Fasilitator didorong untuk mendorong semua anggota kelompok untuk berbicara tentang pengalaman mereka. Tujuannya adalah untuk membangun basis pengetahuan umum. Hal ini paling baik dilakukan dengan menceritakan kisah yang telah dialami, menunjukkan gambar dan menggambarkan reaksi dan emosi orang. Sekali lagi, tujuannya adalah untuk mengembangkan lebih lanjut atau merevisi persona yang bersangkutan.

Membentuk Pengertian: Pada fase Ideation, kita dapat menerapkan berbagai metode dan pendekatan yang dapat meningkatkan kreativitas. Terlepas dari ini, kita biasanya menggunakan brainstorming atau pembuatan sketsa dalam fase ini. Tujuannya adalah untuk mengembangkan sebanyak mungkin konsep yang berbeda dan memvisualisasikannya. Kita menyajikan sejumlah teknik untuk ini di Bab 1.7. Fase Ideation terkait erat dengan fase berikutnya di mana prototype dibangun dan diuji. Tip Pakar berikutnya akan memberikan kedalaman pada pendekatan ini. Dalam fase ini, tujuan utama kita adalah peningkatan kreativitas langkah demi langkah per iterasi. Tergantung pada pernyataan masalah, sesi curah pendapat umum tentang ide-ide yang mungkin dapat diadakan di awal. Menyajikan tugas individu dengan cara yang ditargetkan untuk sesi brainstorming telah terbukti berhasil; dengan cara ini, kreativitas dan dengan demikian seluruh fase divergen dapat dikendalikan. Contohnya termasuk sesi brainstorming tentang fungsi-fungsi kritis, benchmarking dengan industri atau situasi lain, dan kuda hitam yang sengaja menghilangkan situasi aktual atau menggabungkan ide-ide terbaik dan terburuk. Sebuah prototype funky yang mengabaikan semua faktor pembatas juga dapat menghasilkan ide. Kita akan secara khusus membahas masalah ini dalam penggambaran siklus makro.

Prototype: Pada fase sebelumnya, kita telah menunjukkan langkah selanjutnya dari "Build prototype" dan "Test prototype" karena mereka selalu terhubung dengan ideation. Bab 1.9 akan menunjukkan apa yang membuat prototype. Bagaimanapun, kita harus membuat ide kita nyata sedini mungkin dan mengujinya dengan pengguna potensial. Dengan cara ini, kita menerima umpan balik penting untuk peningkatan ide dan prototype. Moto dari opsi untuk tindakan sederhana: Suka, ubah, atau tinggalkan.

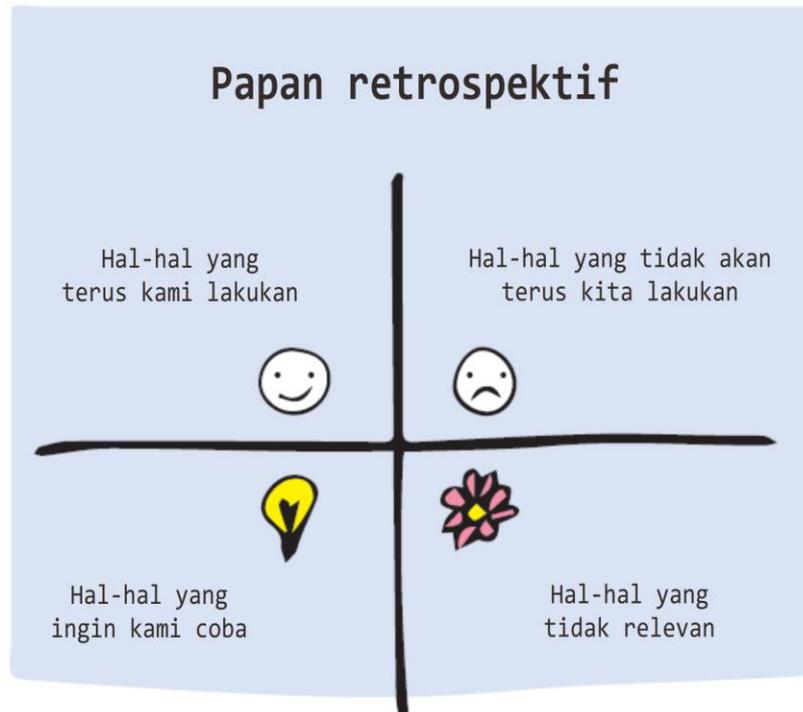
Tes: Fase ini muncul setelah setiap prototype yang dikembangkan dan/atau setelah setiap sketsa yang dibuat. Kita dapat melakukan pengujian dengan rekan kerja, tetapi interaksi dengan calon pengguna adalah yang benar-benar menarik. Di samping pengujian tradisional, saat ini dimungkinkan untuk menggunakan solusi digital untuk pengujian. Prototype atau fungsionalitas individu dapat diuji dengan cepat dan dengan sejumlah besar pengguna. Kita akan menyajikan kemungkinan ini di Bab 1.10. Kita menerima sebagian besar umpan balik kualitatif dari fase ini. Kita harus belajar dari ide-ide ini dan mengembangkannya lebih jauh sampai kita mencintai ide kita. Jika tidak: buang atau ubah.

Refleksi: Sebelum memulai siklus baru dari proses berulang, ada baiknya untuk merenungkan arah yang dipilih. Refleksi paling baik dipicu dengan mempertanyakan apakah ide dan hasil tes sesuai dengan klaim yang dapat diterima secara sosial dan hemat sumber daya. Dengan metode tangkas seperti Scrum, fase Reflect menyelesaikan proses dalam retrospeksi. Proses

Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)

dan iterasi terakhir ditinjau, dan diskusi mengikuti apa yang berjalan dengan baik dan apa yang harus ditingkatkan. Pertanyaan dapat dimainkan dalam siklus umpan balik "Saya suka—saya ingin", atau umpan balik dapat diperoleh dengan cara terstruktur menggunakan kisi tangkapan umpan balik. Tentu, kita juga menggunakan fase Refleksi untuk mengkonsolidasikan temuan jika ini belum terjadi di fase Uji.

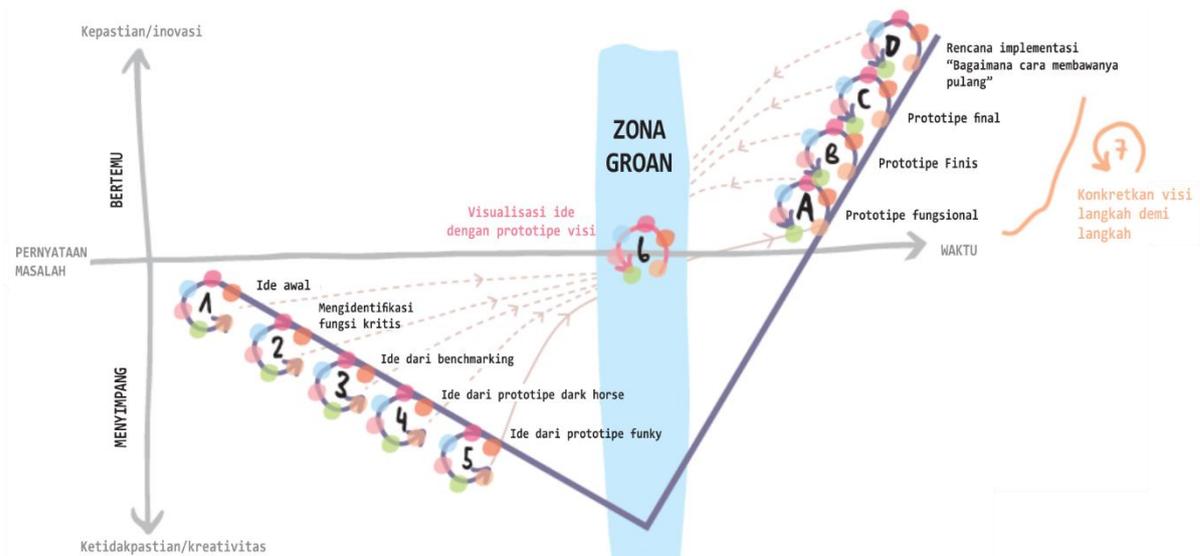
Kita memperbarui persona dan, jika perlu, dokumen lain berdasarkan temuan ini. Secara umum, refleksi membantu untuk mengeksplorasi kemungkinan baru yang mungkin mengarah pada solusi yang lebih baik atau meningkatkan proses secara keseluruhan.



Gambar 3.8 Papan retrospektif

Bagaimana Kita Menjalankan Siklus Makro Pemikiran Desain?

Dalam siklus mikro, kita melalui fase Memahami, Mengamati, Menentukan sudut pandang, Menemukan ide, Mengembangkan prototype, dan Menguji prototype. Mereka harus dilihat sebagai satu kesatuan. Pada fase divergen, jumlah ide yang kita kumpulkan melalui berbagai teknik kreativitas terus meningkat. Beberapa dari ide ini ingin kita wujudkan dalam bentuk prototype dan uji dengan pengguna potensial. Metode dan alat kreativitas masing-masing digunakan tergantung pada situasinya. Perjalanan menuju solusi akhir tidak pasti pada awalnya.



Gambar 3.9 Zona groan

Isu dalam siklus makro adalah untuk memahami masalah dan mengkonkretkan visi solusi. Untuk melakukan ini, banyak iterasi dari siklus mikro dijalankan. Langkah-langkah awal dalam siklus makro bersifat divergen (langkah 1-5 pada gambar). Dalam kasus masalah sederhana atau jika tim memiliki pengetahuan yang komprehensif tentang pasar dan masalahnya, transisi ke zona erangan (langkah 6) bisa sangat cepat. Transisi ke zona erangan dapat dilakukan dari salah satu dari lima langkah yang berbeda. Urutan ide yang akan dielaborasi dapat dan harus disesuaikan dengan situasi dan proyek. Urutan yang disarankan telah berhasil diterapkan di banyak proyek. Visi solusi atau ide dikkonkretkan dalam bentuk prototype visi dan diuji dengan pengguna yang berbeda. Jika visi umumnya mendapat umpan balik positif, itu dikkonkretkan pada iterasi berikutnya (langkah 7).

Perburuan peluang pasar besar berikutnya sering mengikuti langkah-langkah berikut:

(1) Ide awal dikerjakan dalam sesi brainstorming

Sesi brainstorming awal tentang ide-ide dan solusi potensial membantu kelompok untuk menempatkan segala macam ide dan mengeluarkannya dari dada kolektif mereka. Seringkali, tingkat pengetahuan anggota tim individu dalam hal pernyataan masalah dan spektrum solusi yang mungkin sangat berbeda. Sesi brainstorming awal membantu dalam mendekati tugas dan mempelajari cara berpikir orang lain dalam kelompok.

Instruksi: Beri waktu kelompok 20 menit untuk sesi brainstorming. Masalahnya di sini adalah kuantitas, bukan kualitas. Setiap ide ditulis di Post-it. Saat menulis atau membuat sketsa di Post-it, ide diungkapkan dengan keras; setelah itu, catatan itu menempel pada papan pin.

Mintalah kelompok untuk menjawab pertanyaan utama berikut:

- Ide mana yang muncul secara spontan?
- Pendekatan solusi mana yang diikuti oleh yang lain?
- Apa yang bisa kita lakukan secara berbeda?
- Apakah kita semua memiliki pemahaman yang sama tentang pernyataan masalah?

(2) Kembangkan fungsionalitas penting yang penting bagi pengguna

Langkah ini bisa menjadi sangat penting untuk solusi. Fasilitator memiliki tugas untuk memotivasi kelompok sehingga mereka mengidentifikasi dengan tepat “hal-hal penting” ini dan menyiapkan peringkat dalam konteks pengguna yang kritis.

Instruksi: Beri waktu satu hingga dua jam kepada kelompok—bergantung pada pernyataan masalah—untuk menyusun, membangun, dan menguji 10 hingga 20 fungsi kritis.

Mintalah kelompok untuk menjawab pertanyaan utama berikut:

- Fungsi mana yang wajib?
- Pengalaman apa yang mutlak diperlukan bagi pengguna?
- Apa hubungan antara fungsi dan pengalaman?

(3) Temukan tolok ukur dari industri dan pengalaman lain

Langkah ini adalah alat yang sangat baik ketika tim tidak mampu melepaskan diri dari konsep solusi asli. Perbandingan membantu peserta berpikir di luar kebiasaan dan mengadaptasi ide dari area ini untuk solusi masalah. Fasilitator memperluas kerangka kreatif dengan memotivasi kelompok untuk mengadakan sesi brainstorming, dengan mempertimbangkan industri/sektor tertentu atau pengalaman tertentu. Anda dapat melanjutkan dalam dua langkah, misalnya: (a) brainstorming ide-ide yang berkaitan dengan masalah, dan (b) brainstorming industri dan/atau pengalaman. Selanjutnya, tiga ide terbaik dari setiap langkah diidentifikasi. Berdasarkan kombinasi ini, fasilitator mengajak peserta untuk mengembangkan dua atau tiga ide lebih lanjut, membangunnya secara fisik, dan mengujinya dengan pengguna.

Instruksi: Berikan waktu 30 menit kepada kelompok untuk sesi brainstorming, 30 menit untuk menemukan tolok ukur, dan 30 menit untuk mengelompokkan dan menggabungkan ide. Tergantung pada tugas, kelompok diberikan waktu yang cukup untuk membangun dua sampai tiga prototype.

Mintalah kelompok untuk menjawab pertanyaan utama berikut:

- Konsep dan pengalaman sukses mana yang dapat diterapkan pada masalah?
- Pengalaman mana yang dapat menjelaskan masalah dari perspektif lain?
- Apa hubungan antara masalah dan pengalaman lainnya?

(4) Tingkatkan kreativitas dan temukan kuda hitam di antara ide-ide

Langkah ini membantu banyak tim untuk meningkatkan kreativitas lebih jauh—paling tidak karena, untuk kuda hitam, batas dicabut, yang mungkin membatasi kita pada langkah sebelumnya. Fasilitator memotivasi kelompok untuk berusaha keras mencapai keberhasilan maksimal dan dengan demikian mengembangkan ide radikal. Sekarang waktunya telah tiba bagi tim untuk meningkatkan kreativitas dan menerima risiko maksimal. Salah satu kemungkinan untuk menciptakan kuda hitam adalah menghilangkan elemen penting dari situasi tertentu, seperti, "Bagaimana Anda mendesain meja layanan TI tanpa masalah TI?" "Seperti apa wiper kaca depan tanpa kaca depan?" atau "Seperti apa kuburan itu jika tidak ada yang meninggal?" Poin utamanya adalah meninggalkan zona nyaman dan "lakukan dalam hal apa pun," apa pun yang akan terjadi.

Instruksi: Beri waktu kelompok 50 menit untuk membangun kuda hitam dan waktu yang cukup untuk membangun prototype yang sesuai tergantung pada tugasnya.

Mintalah kelompok untuk menjawab pertanyaan utama berikut:

- Kemungkinan radikal mana yang belum dipertimbangkan sejauh ini?
- Pengalaman mana yang berada di luar apa pun yang bisa dibayangkan?
- Apakah ada produk dan layanan yang akan memperluas penciptaan nilai?

(5) Implementasi prototype yang funky untuk memberikan kebebasan kreativitas

Dalam banyak kasus, Anda harus melangkah lebih jauh karena tim belum menemukan ide yang mengganggu sejauh ini. Pembuatan prototype yang funky meningkatkan kreativitas satu tingkat lagi. Ini mendorong tim untuk memaksimalkan keberhasilan pembelajaran dan pada saat yang sama meminimalkan biaya dalam hal waktu dan perhatian. Tujuannya adalah untuk mengembangkan solusi yang terutama berfokus pada manfaat. Biaya potensial dan batasan anggaran apa pun dihilangkan sepenuhnya. Instruksi: Beri kelompok waktu satu jam untuk membuat prototype yang funky.

- Mintalah kelompok untuk menjawab pertanyaan utama berikut:
- Ide gila apa yang super keren?
- Untuk ide mana Anda harus meminta maaf pada akhirnya?
- Seperti apa sebuah ide yang direalisasikan secara ad hoc dan belum direncanakan?

(6) Tentukan visi ide dengan prototype visi

Zona groan adalah transisi dari fase konvergen ke fase divergen. Fase dapat diubah kapan saja. Fasilitator berpengalaman dan juara inovasi mengenali titik waktu ini dan memimpin tim mereka dengan cara yang ditargetkan ke fase konvergen. Dalam prototype visi, kita membuat kombinasi awal dari

- pengetahuan sebelumnya (disarankan berhati-hati di sini),
- ide awal terbaik,
- fungsi kritis yang paling penting,
- ide-ide baru dari industri dan pengalaman lain,
- pengalaman pengguna awal,
- wawasan yang menarik (misalnya, dari kuda hitam), dan
- solusi yang paling sederhana.

Instruksi: Beri kelompok waktu sekitar dua jam (tergantung pada kompleksitas masalah) untuk membangun prototype visi. Kemudian harus diuji dengan setidaknya tiga pengguna potensial; umpan balik harus ditangkap secara rinci. Dalam skenario kasus terbaik, para pengguna ini kemudian terlibat dalam konkretisasi proyek pemikiran desain berikutnya. Jika yang disebut sebagai lead user dikenal di bidang inovasi, mereka sangat cocok sebagai referensi karena mereka seringkali sangat termotivasi untuk memenuhi kebutuhan mereka.

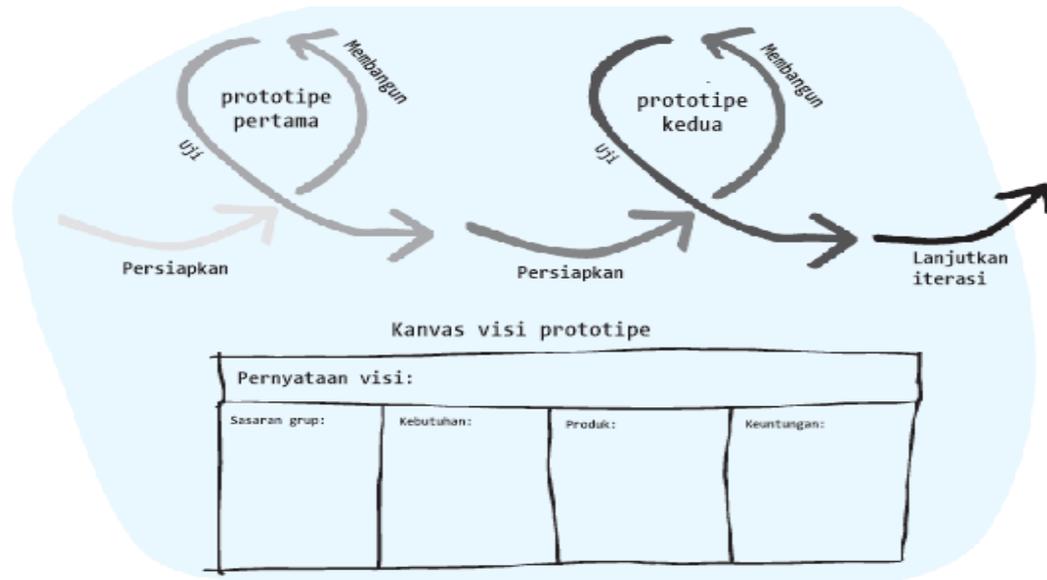
Mintalah kelompok untuk menjawab pertanyaan utama berikut:

- Apakah visi menghasilkan perhatian yang cukup sehingga calon pengguna benar-benar ingin menggunakan solusi ini?
- Apakah visi memberikan kelonggaran yang cukup untuk impian pengguna?
- Apakah tawaran nilai dari visi itu meyakinkan?
- Apa lagi yang diinginkan pengguna untuk membuat pengalaman itu sempurna?

(7) Konkretkan visi selangkah demi selangkah

Pada fase konvergen berikutnya, kita ingin fokus pada konkretisasi visi. Tema fase ini adalah elaborasi spesifik dari ide yang dipilih. Ini ditingkatkan dan diperluas secara

iteratif. Disarankan di sini terlebih dahulu untuk membangun dan menguji fungsionalitas kritis yang paling penting sebagai bagian integral dari prototype fungsional. Dengan prototype ini sebagai titik awal, lebih banyak elemen ditambahkan dan akhirnya prototype dibangun. Ide-ide yang berbeda dapat diuji dalam fase konvergen, dan yang terbaik diintegrasikan ke dalam solusi akhir. Fitur individu atau berbagai kombinasi dapat dikembangkan dan diuji, misalnya. Setelah prototype memiliki kematangan tertentu, kita dapat menggambarkannya dalam "kanvas visi prototype." Dengan cara ini, kita dapat merumuskan dan membandingkan berbagai visi.



Gambar 3.10 Kanvas visi prototype

Ini semua tentang perincian berulang dan elaborasi dari ide yang dipilih. Kematangan prototype meningkat dengan setiap langkah individu.

A. Prototype fungsional

Sehubungan dengan prototype fungsional, penting untuk berkonsentrasi pada variabel kritis dan mengujinya secara intensif dengan pengguna potensial. Fungsi kritis harus diciptakan untuk pengalaman kritis. Tidak semua fungsi harus terintegrasi sejak awal. Poin penting adalah memastikan fungsionalitas minimum untuk menguji prototype dalam kondisi nyata. Prototype ini sering disebut sebagai "produk yang layak minimal" (MVP). MVP ini berfungsi sebagai dasar untuk membangun, dan langkah demi langkah prototype selesai muncul yang menggabungkan beberapa fungsi.

B. Prototype jadi

Penciptaan prototype yang sudah jadi sangat penting untuk interaksi dengan pengguna, karena hanya realitas yang menghasilkan kebenaran. Waktu yang cukup harus dijadwalkan untuk membangun prototype yang sudah jadi, dan fungsi masing-masing harus terintegrasi.

C. Prototype akhir

Prototype terakhir unggul dalam keanggunan pemikiran yang ditanamkan di dalamnya serta dalam realisasinya. Prototype yang meyakinkan dengan fungsionalitas sederhana biasanya juga sukses saat diluncurkan di pasaran. Dianjurkan untuk mendapatkan sebanyak mungkin dukungan dari pemasok dan mitra dengan segala cara yang

memungkinkan. Penggunaan komponen standar meningkatkan kemungkinan keberhasilan dan secara besar-besaran mengurangi biaya pengembangan.

D. Rencana Pelaksanaan: Cara membawanya pulang

Tidak hanya kualitas produk atau jasa yang menentukan, tetapi juga implementasinya. Hal-hal penting untuk diketahui: Siapa yang mungkin menghalangi proses implementasi dan mencoba mempengaruhi keputusan? Kredo: Ubah mereka yang terpengaruh menjadi orang yang terlibat dan ciptakan situasi win-win untuk semua pihak. Bab 3.4 menjelaskan apa yang penting dalam proses implementasi.

PELAJARAN UTAMA - Menjaga pegangan pada proses

- Mendefinisikan pernyataan masalah pada tingkat yang tepat.
- Tinggalkan zona nyaman (sesering mungkin) jika ingin inovasi radikal muncul.
- Kembangkan kesadaran zona erangan dalam siklus makro, karena itu menentukan keberhasilan masa depan dari ide-ide yang dihasilkan.
- Ciptakan kejelasan dalam tim tentang apakah pola pikir divergen atau konvergen saat ini menjadi pusat perhatian.
- Gunakan metode yang berbeda dalam fase divergen untuk brainstorming untuk meningkatkan kreativitas (misalnya, benchmarking, prototype funky, kuda hitam).
- Hasilkan ide sebanyak mungkin dalam fase divergen dengan menerapkan teknik kreativitas yang berbeda.
- Selalu ikuti urutan “Desain—Bangun—Uji” dalam siklus mikro.
- Temukan prototype akhir melalui konvergensi dan iterasi masing-masing.
- Jangan mengembangkan ikatan emosional dengan prototype dan ide. Buang ide-ide buruk.
- Apa yang berlaku untuk semua ide: Suka, ubah, atau tinggalkan!

Ada tiga prasyarat penting untuk solusi yang baik:

1. Tim design thinking pasti sudah memahami masalahnya.
2. Tantangan desain harus didefinisikan untuk memungkinkan pengembangan solusi yang bermanfaat.
3. Solusi potensial harus sesuai dengan ruang desain dan ruang lingkup desain yang ditentukan.

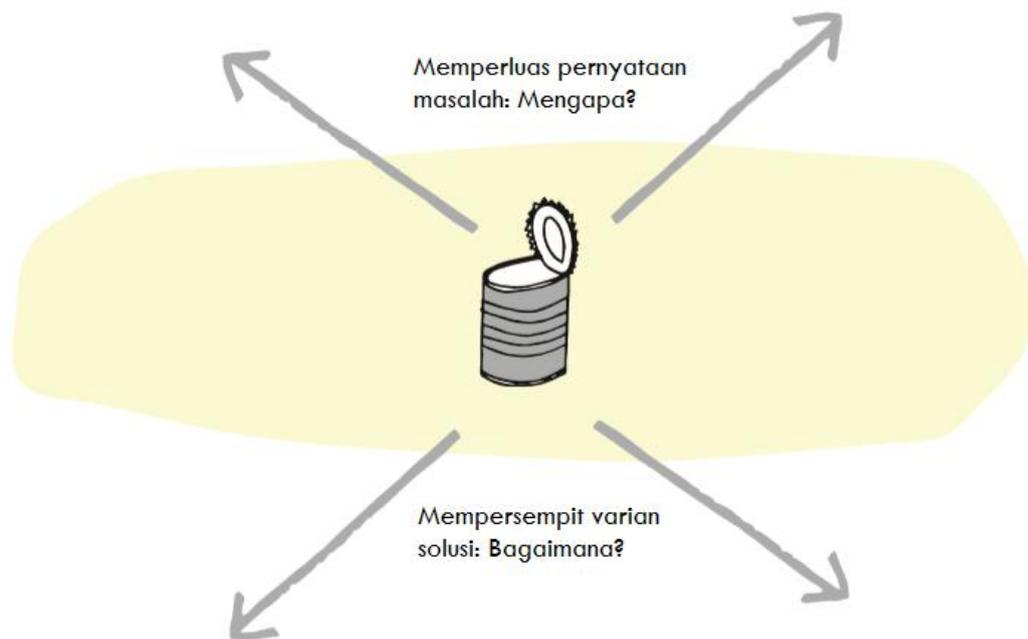
Kita memecah masalah menjadi tiga jenis: sederhana (didefinisikan dengan baik), didefinisikan dengan buruk (tidak jelas) dan kompleks (jahat). Untuk masalah yang sederhana dan jelas, ada satu solusi yang benar, tetapi strategi solusi dapat mengikuti jalur yang berbeda. Namun, sebagian besar masalah yang kita temui dalam pemikiran desain dan dalam pekerjaan kita sehari-hari adalah masalah yang tidak jelas. Mereka dapat diperbaiki dengan lebih dari satu solusi yang benar, dan pencarian solusi semacam itu dapat dilakukan dengan cara yang sangat berbeda. Dari pengalaman kita, bagaimanapun, kita tahu bahwa masalah ini dapat dipahami dan diproses dengan mudah. Seringkali cukup dengan mengurangi kerangka kreatif atau terkadang sedikit melebarkannya untuk mencapai tingkat yang tepat yang memungkinkan peluang pasar baru muncul.

Berulang kali bertanya "Mengapa?" memperluas kerangka kreatif; bertanya "Bagaimana?" menurunkannya. Dalam Pendahuluan, kita secara singkat mengacu pada pertanyaan tentang bagaimana kita akan menangani masalah pelatihan lebih lanjut dengan

pemikiran desain. Merancang pembuka kaleng yang lebih baik yang disukai semua orang di keluarga adalah contoh sederhana lain dari tantangan desain.

Untuk memperluas pernyataan masalah, kita mengajukan pertanyaan "Mengapa?". Dengan cepat kita menyadari bahwa berulang kali bertanya mengapa membawa kita ke batas zona nyaman kita dalam waktu singkat, sehingga kita benar-benar bergerak menuju masalah yang menggetarkan dan sulit dipecahkan, yang disebut masalah jahat. Dalam hal pembuka kaleng, contoh masalah tersebut adalah:

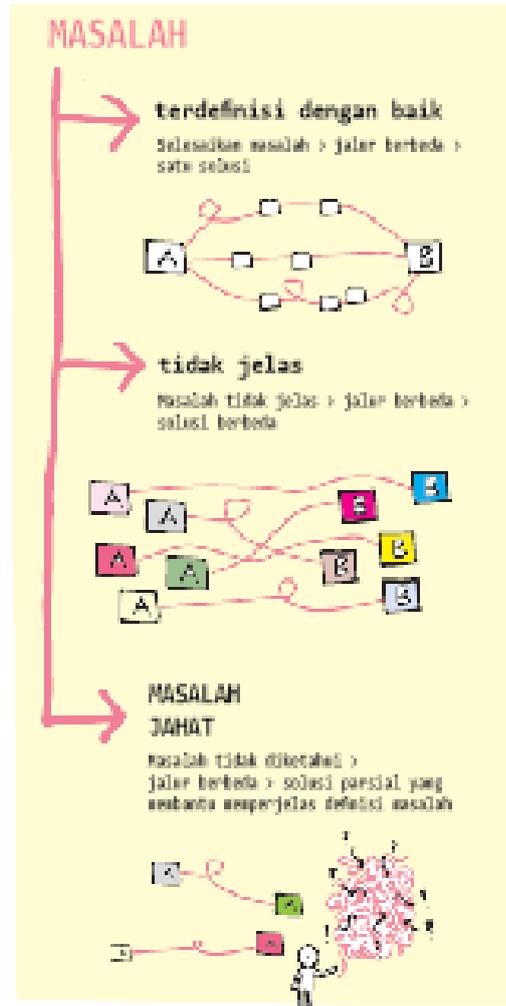
- Bagaimana kita bisa menghentikan kelaparan di dunia?
- Bagaimana kita bisa mencegah begitu banyak makanan dibuang?



Gambar 3.11 Memperluas kerangka kreatif

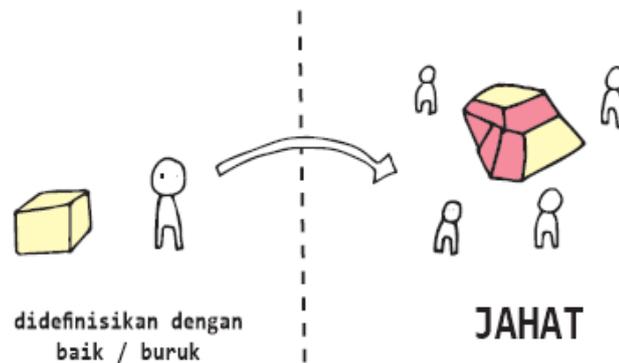
Untuk mempersempit solusi alternatif, ada baiknya bertanya "Bagaimana?" Berkenaan dengan pembuka kaleng:

- Bagaimana kaleng dibuka dengan mekanisme berputar? atau:
- Bagaimana cara membuka kaleng tanpa perangkat tambahan?



Gambar 3.12 Alur dari beberapa jenis masalah

Mengenai masalah jahat, masalah sebenarnya sering tidak jelas, sehingga definisi masalah awal digunakan. Ini mengarah pada pemahaman tentang solusi yang mengubah pemahaman masalah lagi. Jadi sudah ada iterasi dalam definisi masalah yang dapat membantu menafsirkan pemahaman masalah serta solusinya. Hanya solusi jangka pendek atau sementara yang sebagian besar ditemukan melalui ko-evolusi ini. Penggunaan prosedur pemecahan masalah linier dan analitis dengan cepat membuat Anda mencapai batas Anda dalam hal masalah jahat: Karena masalahnya adalah pencarian masalah, Anda ditarik ke segala arah. Untungnya, alat yang relevan untuk ini ditemukan dalam pemikiran desain selama bertahun-tahun, seperti pertanyaan “Bagaimana mungkin kita . . .?” atau teknik mengenai pertanyaan “mengapa”. Jadi pemikiran desain membantu membuat masalah jahat dapat dipahami. Jika tidak ada solusi yang ditemukan meskipun menggunakan pemikiran desain karena kompleksitas masalah, sumber daya yang terbatas seperti uang dan waktu biasanya menjadi alasan penghentian proses. Inilah sebabnya mengapa kita menyarankan untuk mencurahkan cukup waktu dan energi untuk menyusun definisi definisi masalah yang sesuai. Untuk jenis masalah apa pemikiran desain dapat diterapkan?



Gambar 3.13 Ilustrasi definisi masalah

Pemikiran desain cocok untuk semua jenis pernyataan masalah. Aplikasi berkisar dari produk dan layanan hingga proses dan fungsi individu, hingga pengalaman pelanggan yang komprehensif. Tetapi tujuan yang ingin dicapai orang dengannya berbeda. Seorang desainer produk ingin memuaskan kebutuhan pelanggan, sedangkan seorang insinyur lebih tertarik untuk mendefinisikan spesifikasi.

Menemukan tantangan desain

Dalam kursus design thinking, Kita sering kesulitan menemukan tantangan desain yang bagus. Jika tantangan desain datang dari mitra industri, kerangka kreatif biasanya lebih atau kurang ditetapkan. Dalam kasus di mana peserta harus mengidentifikasi masalah sendiri, hal-hal menjadi lebih kompleks. Opsi berikut telah terbukti cukup berguna untuk mengidentifikasi masalah dan mendefinisikan tantangan desain:

Bagaimana kita dapat meningkatkan rantai pengalaman pelanggan tempat dan hal-hal yang dikunjungi atau digunakan setiap hari?

Contoh:

- Bagaimana kita dapat meningkatkan pengalaman belanja online pengecer sepatu?
- Bagaimana kita dapat meningkatkan portal pemesanan online untuk feri mobil dari A ke B?
- Bagaimana kita dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan aplikasi tiket untuk transportasi umum di Singapura?

Kemungkinan lain untuk mendapatkan tantangan desain adalah mengubah perspektif. Pertanyaan-pertanyaan ini membantu menangkap tantangan desain:

- Bagaimana jika . . . ?
- Apa yang mungkin?
- Apa yang akan mengubah perilaku?
- Apa yang akan menjadi tawaran jika ekosistem bisnis terhubung satu sama lain?
- Apa dampak dari promosi?
- Apa yang akan terjadi setelahnya?
- Apakah ada peluang di mana orang lain hanya melihat masalah?

Kemungkinan lain adalah untuk melihat lebih dekat produk atau layanan yang ada (misalnya, rantai pengalaman pelanggan saat membeli langganan musik). Dengan mengajukan pertanyaan dan mengamati, kita mendapatkan petunjuk untuk tantangan desain:

- Seperti apa perilaku musik pengguna?
- Bagaimana pelanggan mendapatkan informasi tentang penawaran musik baru?

- Bagaimana dan di mana pelanggan akan menginstal produk atau layanan?
- Bagaimana cara pelanggan menggunakan produk?
- Bagaimana pelanggan bertindak ketika produk tidak bekerja seperti yang diharapkan?
- Seberapa puaskah pelanggan dengan seluruh rantai pengalaman pelanggan?

Menyusun ringkasan desain

Deskripsi tantangan desain sudah pasti. Seperti yang kita katakan, solusi yang baik hanya dapat terjadi jika tim design thinking telah memahami masalahnya. Deskripsi tantangan harus dilihat sebagai persyaratan minimum. Rincian lebih lanjut membantu mempercepat pemecahan masalah. Kerugiannya di sini adalah bahwa tingkat kebebasan dalam kaitannya dengan radikalisme solusi baru terbatas. Pembuatan ringkasan desain yang baik (profil singkat proyek) sudah merupakan proyek pemikiran desain kecil itu sendiri. Terkadang, kita membuat ringkasan desain untuk pengguna kita, terkadang untuk tim pemikir desain. Kita menyarankan Anda mendapatkan pendapat yang berbeda — sebaiknya berdasarkan interdisipliner — tentang masalah dan kemudian setuju, melalui iterasi, pada pernyataan yang benar-benar membuat masalah.

Ringkasan desain berisi berbagai elemen dan dapat memberikan informasi tentang pertanyaan inti:

Definisi ruang desain dan ruang lingkup desain:

- Kegiatan mana yang harus didukung dan untuk siapa?
- Apa yang ingin kita pelajari tentang pengguna?

Deskripsi pendekatan yang sudah ada untuk memecahkan masalah:

- Apa yang sudah ada, dan bagaimana elemen-elemennya dapat membantu solusi kita sendiri?
- Apa yang hilang dari solusi yang ada?

Definisi prinsip-prinsip desain:

- Apa petunjuk penting bagi tim (misalnya, pada titik mana lebih banyak kreativitas dituntut atau bahwa calon pengguna harus benar-benar mencoba fitur tertentu)?
- Apakah ada batasan, dan fungsi inti mana yang penting?
- Siapa yang ingin kita libatkan, dan pada titik apa dalam proses desain?

Definisi skenario yang terkait dengan solusi:

- Seperti apa masa depan dan visi yang diinginkan?
- Skenario mana yang masuk akal dan memungkinkan?

Definisi langkah dan tonggak berikutnya:

- Kapan solusi harus diselesaikan?
- Apakah ada rapat komite pengarah di mana kita bisa mendapatkan umpan balik yang berharga?

Informasi tentang potensi tantangan implementasi:

- Siapa yang harus dilibatkan pada tahap awal?
- Seperti apa budaya menghadapi proposal solusi radikal, dan seberapa besar kemauannya untuk mengambil risiko?

Ringkasan desain adalah terjemahan masalah ke dalam tugas terstruktur:

DESAIN SINGKAT:

Mengapa? > Masalah

Siapa? > Target pelanggan

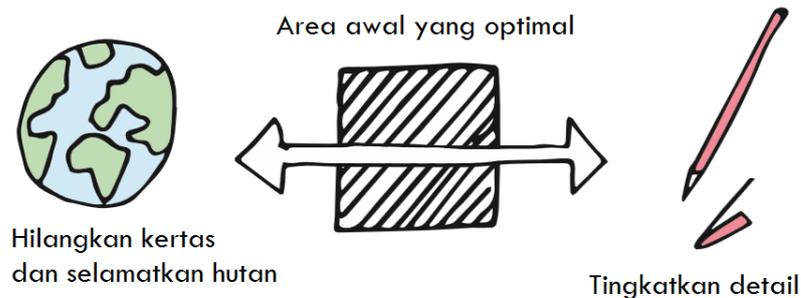
Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)

- Apa? > Tujuan
- Dengan apa? > Bahan yang tersedia
- Siapa lagi? > Kompetisi, alternatif
- Berapa banyak? > Anggaran, batasan
- Kapan? > Jadwal, skenario
- Bagaimana? > Langkah selanjutnya

Bagaimana Kita - mulai, meskipun masalahnya sulit dipahami?

Pada prinsipnya, titik awal yang ideal adalah saat kita meninggalkan zona nyaman. Untuk menemukan titik awal yang tepat berdasarkan pernyataan masalah tidaklah mudah. Seringkali tim bertanya-tanya apakah titik awal terlalu sempit atau terlalu luas. Dalam kasus seperti itu, kita sarankan untuk memulai. Jika tantangannya terlalu sempit, tim akan memperluas masalah pada iterasi pertama. Jika tantangan dipahami terlalu luas, tim akan mempersempitnya.

Apakah kita ingin memperbaiki tutup bolpoin atau kita ingin memecahkan masalah air dunia?



Gambar 3.14 Konsep titik sempit dan luas

Prosedurnya terdiri dari tiga langkah.

Langkah 1:

Siapa pengguna dalam konteks pernyataan masalah? Tentukan siapa pengguna sebenarnya dan apa kebutuhannya. Renungkan persona yang dibuat.

Langkah 2:

Terapkan pertanyaan WH. Diskusikan MENGAPA, APA, dan BAGAIMANA.

Langkah 3:

Berdasarkan ini, rumuskan pertanyaan Anda.

Seperti yang dijelaskan, pertanyaan “mengapa” dan “bagaimana” dapat memperluas atau mempersempit kerangka kerja. Penyesuaian alami sering terjadi dalam sesi brainstorming, terutama jika berbagai metode digunakan dalam brainstorming, seperti mengubah dan menggabungkan atau bahkan meminimalkan.

Tabel 3.3 Sesi brainstorming

Metode	Bagaimana kita bisa memecahkan masalah kita?	
Memperkecil	mengurangnya?	mengurangi solusi yang ada?
Maksimalkan	memperluasnya?	memperluas solusi yang ada
Mengubah	secara mental mentransfernya ke area lain?	mentransfer solusi yang ada di area lain ke masalah saya?

Menggabungkan	menggabungkannya dengan masalah lain?	menggabungkan beberapa solusi yang ada?
Ubah/Sesuaikan	Memodifikasinya?	Ubah solusi yang ada?
Atur ulang/Balikkan	mengubah atau membalikkan tatanan internalnya?	membalikkan
Pengganti	menggantikan masalah parsial?	mengubah atau membalikkan tatanan internalnya? mengubah atau membalikkan urutan solusi yang ada?

Mari kita ambil contoh pulpen BIC dan metode meninggalkan atau mengurangi. Untuk pulpen BIC, semua yang tidak perlu ditinggalkan. Yang tersisa pada akhirnya adalah tiga bagian penting yang tak terpisahkan: isi ulang, dudukan, dan tutup yang juga berfungsi sebagai klip. Produk cerdas yang tetap tidak berubah selama lebih dari 50 tahun.

Apakah masih ada ruang tersisa untuk inovasi?

Jawabannya iya! Mungkin Anda sudah bertanya pada diri sendiri sebelumnya mengapa tutup pulpen BIC memiliki lubang di ujungnya. Lubang itu tidak selalu ada. Itu dirancang untuk mencegah anak-anak kecil mati lemas jika mereka menelan tutupnya dan tersangkut di tenggorokan mereka. Udara yang cukup masih bisa masuk melalui lubang kecil. Inilah sebabnya mengapa tutup pena BIC memiliki lubang selama lebih dari 24 tahun.

Pembelajaran Utama - Buatlah definisi masalah

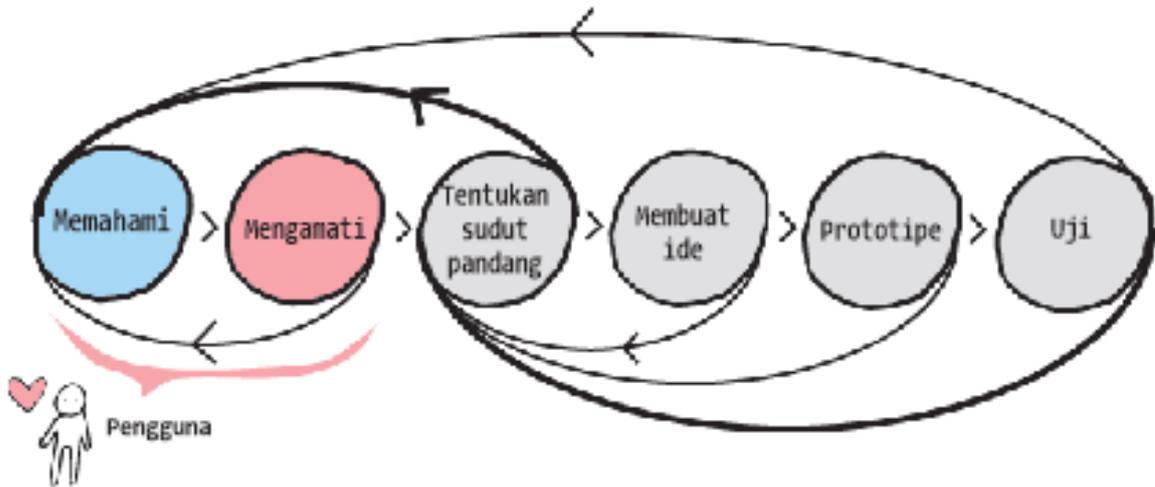
- Pertanyaan berupa “Mengapa?” dan “Bagaimana mungkin?” untuk memahami dan memahami masalah.
- Perjelas jenis masalah apa itu: jahat, tidak jelas, atau terdefinisi dengan baik. Sesuaikan pendekatan Anda.
- Dalam kasus masalah yang jahat, pertama-tama temukan solusi parsial untuk masalah parsial. Lanjutkan secara iteratif.
- Pahami lebih lanjut aspek parsial dari keseluruhan masalah jika tidak dapat dipahami sekaligus, dan tambahkan lebih banyak komponen solusi secara iteratif.
- Buatlah ringkasan desain yang terstruktur sehingga tim dan klien memiliki pemahaman yang sama tentang titik awal.
- Manfaatkan kemungkinan yang berbeda untuk menemukan tantangan desain (misalnya, penyelidikan seluruh rantai pengalaman pelanggan atau perubahan perspektif).
- Mulailah dengan iterasi pertama meskipun area awal yang ideal belum ditemukan. Dengan cara ini, masalahnya seringkali dapat dipahami dengan lebih baik.

Bagaimana menemukan kebutuhan pengguna

Penting untuk merenungkan diri kita sendiri dan menyadari bahwa kita tidak mewakili orang-orang yang untuknya kita mengembangkan inovasi kita. Jika kita melakukannya, dalam kasus yang sangat luar biasa, kita harus melanjutkan dengan sangat hati-hati saat mentransfer kebutuhan kita kepada orang lain.

Masuk akal bahwa sebuah inovasi hanya berfungsi ketika kita telah menginternalisasi kebutuhan pengguna kita dan mengembangkan pemahaman yang menyeluruh tentang mereka. Itu bisa dicapai ketika kita berada di tempat mereka, terutama ketika kita menyaksikan bagian dari kehidupan mereka yang ingin kita tingkatkan. Jika sekarang Anda berpikir kita akan menghadirkan lebih banyak alat untuk mengamati orang-orang di

lingkungan mereka, Anda salah. Alat-alat seperti itu dapat membantu kita, tetapi pada akhirnya itu semua adalah masalah satu titik penentu yang perlu ditemukan: Cari tahu asumsi mana yang telah Anda buat dalam pikiran Anda dan sadariilah mereka.



Gambar 3.15 Alur mengembangkan inovasi

Semua langkah ini memiliki kesamaan fitur penting: kontak langsung dengan pengguna, kelompok sasaran orang yang akan menggunakan produk inovatif atau layanan kita secara teratur di masa mendatang.

Dalam pekerjaan sehari-hari sebuah perusahaan, adalah fenomena umum bahwa manajer inovasi mengerjakan ide-ide yang tidak didasarkan pada kebutuhan nyata. Seringkali, ketika kita bertanya kepada mereka apa yang tidak berhasil dalam kehidupan sehari-hari seseorang yang akan memberikan ide-ide mereka nilai tambah yang nyata, kita bertemu dengan tatapan kosong. Dalam kasus seperti itu, tidak ada gunanya mengirim manajer inovasi, karena mereka tidak tahu apa yang harus mereka lihat dan dengar. Jadi, pencarian kebutuhan tidak terjadi di banyak perusahaan dan pasti dipandang sebagai pemborosan waktu dan uang. Banyak konsultan manajemen dan inovasi tradisional mengandalkan apa yang disebut wawancara pelanggan yang dilakukan bukan oleh konsultan itu sendiri atau lembaga riset pasar yang ditugasi olehnya. Konsultan kemudian mengambil dan memilih dari wawancara hanya hal-hal yang sesuai dengan apa yang telah dilihat atau didengarnya dan yang sesuai dengan kenyataan yang telah ia kembangkan sepanjang hidupnya. Oleh karena itu, tidak jarang, para pengambil keputusan melihat pencarian kebutuhan sebagai risiko keberhasilan proyek mereka. Jika kita berhasil mewujudkan sikap keingintahuan murni dalam pencarian kebutuhan, kita menemukan bahwa segala sesuatu yang kita pelajari dapat membimbing kita ke solusi baru dan bahkan lebih berpusat pada manusia. Dalam needfinding, kita mengenali hal-hal yang masih belum berhasil, mungkin tidak akan pernah berhasil, atau yang harus kita perhatikan dengan cermat agar, pada akhirnya, inovasi kita memenuhi kebutuhan.

Kapan terakhir kali kita “berjalan dengan sepatu pelanggan kita.” Kapan terakhir kali kita menguasai pekerjaan harian tepat di tempat pengguna kita berdiri? Jika tidak sepanjang hari, maka setidaknya selama satu jam! Bagaimana kita mengetahui kesulitan yang dihadapi pelanggan kita? Apa alasan pelanggan kita senang? Apa yang memicu Wow! efek ketika mereka mengalami produk kita?

Bagaimana Kita - membebaskan diri kita dari asumsi dalam mencari kebutuhan?

Ada beberapa trik bagus yang membantu membebaskan Anda dari asumsi. Terutama ketika berhadapan dengan pencarian kebutuhan untuk pertama kalinya, latihan berikut, yang tidak memakan waktu lebih dari 30 menit, sangat dianjurkan. Ketika kita memiliki seseorang yang mengkonfrontasi kita dengan pertanyaan-pertanyaan rumit dalam latihan ini, kita akan menjadi lebih efektif.

Tujuan dari garis metode ini adalah untuk menunjukkan bagaimana asumsi dan hipotesis tentang kebutuhan dapat dibuat terlihat dan bagaimana kita berhasil memprioritaskan asumsi kritis. Ini menciptakan titik awal yang memungkinkan kita mewujudkan interaksi pengguna yang terfokus dan, karenanya, lebih sukses.

Seperti yang kita ketahui, kebutuhan adalah motivasi sebenarnya dari manusia. Mereka muncul dari keinginan untuk membuat sesuatu menjadi mungkin yang tidak ada (dalam contoh kita: tetap sehat) atau untuk menyingkirkan sesuatu yang tidak diinginkan (misalnya, menurunkan berat badan). Dalam pemikiran desain, kita sering mendefinisikan kebutuhan ini sebagai kata kerja. Kebutuhan mengacu pada APA yang ingin dicapai pengguna—kita secara sadar mengesampingkan pemikiran berorientasi solusi, yang berfokus pada BAGAIMANA.

Untuk mengidentifikasi asumsi kebutuhan, pertama-tama kita mengajukan pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Apa yang ingin dicapai pengguna dengan menerapkan ide kita?
- Apa yang memotivasi pengguna untuk menggunakan ide kita?
- Apa yang mencegah pengguna menggunakan ide kita?

Apa sebenarnya yang perlu ditemukan?

Kita harus meninggalkan zona nyaman kita dan berbicara dengan orang lain untuk melihat ide dari sudut pandang baru. Kita harus mau belajar hal baru dan tetap ingin tahu, memperkaya pengetahuan kita selangkah demi selangkah. Tinjauan terhadap asumsi kritis dapat disusun dalam bentuk empat kuadran. Menggunakan dimensi "insidental" versus "menentukan" dan "tahu" versus "bodoh" telah membantu kita dengan baik di masa lalu.

Bagaimana Kita - melakukan wawancara pencarian kebutuhan?

Setiap wawancara harus memiliki urutan yang logis. Kita merekomendasikan untuk merencanakan jalannya wawancara terlebih dahulu dan kemudian merenungkannya. Dengan persiapan yang tepat, Anda menjadi lebih tenang, dan ini memudahkan Anda untuk mendapatkan kepercayaan dari orang yang diwawancarai. Percakapan pencarian kebutuhan yang khas mungkin terlihat seperti ini:

1. Perkenalan

Pertama, kita memperkenalkan diri dan menjelaskan alasan permintaan serta jalannya wawancara. Dengan demikian, kita menekankan bahwa tidak ada "benar" atau "salah" dan menanyakan apakah kita diperbolehkan untuk mendokumentasikan wawancara (misalnya, video, foto, atau rekaman audio). Intinya adalah untuk menciptakan suasana di mana responden merasa nyaman. Responden harus memiliki perasaan bahwa mereka dihargai dan memahami bahwa pengetahuan dan pengalaman mereka berharga bagi kita.

2. Awal yang sebenarnya

Orang yang diwawancarai juga dapat memperkenalkan diri di awal, sehingga referensi sederhana untuk masalah mudah dibuat. Kita memulai wawancara dengan pertanyaan umum dan terbuka tentang tema yang sebenarnya. Berdasarkan jawabannya, kita masuk lebih dalam dengan pertanyaan yang memperluas dan memperjelas masalah ini. Yang penting orang yang ditanyai merasa nyaman dan kita mendapatkan kepercayaan mereka.

3. Buat referensi

Kita mencoba menemukan contoh terbaru yang diingat dengan baik oleh orang tersebut. Dengan cara ini, kita membawa orang tersebut lebih dekat ke topik dan masalahnya. Mungkin saja tidak semua masalah atau pengalaman kritis diungkapkan dalam contoh ini atau pada hari yang sama. Teruslah membangun kepercayaan, yakinkan orang yang diwawancarai bahwa jawaban mereka penting, baik, dan bermanfaat bagi kita. Jika kedalaman yang diinginkan belum tercapai, kita bersabar dan meminta lebih banyak pengalaman dan cerita.

4. Tur besar

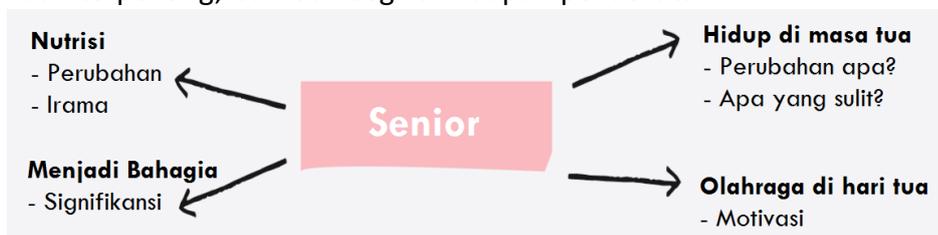
Memperdalam topik kritis lainnya dan mencari kontradiksi. Dapatkan ke bagian bawah detail jika memungkinkan. Ini dapat merujuk pada fakta nyata dan emosional. Kita telah mencapai tujuan kita ketika hal-hal yang tersembunyi terungkap. Jika orang yang diwawancarai mempercayai kita, mereka dapat membuka dan berbagi cerita dan kebutuhan menarik dengan kita yang akan tetap tersembunyi dalam wawancara normal.

5. Refleksi

Kita berhenti sejenak dan kemudian sampai pada akhir wawancara. Kita mengucapkan terima kasih atas temuan-temuan penting dan merangkum poin-poin utama dari sudut pandang kita. Seringkali, orang yang diwawancarai menambahkan hal-hal penting, menunjukkan ketidakkonsistenan, dan menekankan hal-hal penting. Pada titik ini, kita dapat mengajukan pertanyaan “mengapa” dan menggali lebih dalam, jika perlu. Pada fase ini, kita bebas beralih ke level yang lebih umum untuk membahas penjelasan atau teori tentang materi yang sedang dibahas.

6. Penutup

Jangan matikan alat perekam dulu! Seringkali, hal yang paling imajiner terjadi di bagian paling akhir, jadi kita harus memberikan ruang dan waktu yang cukup pada bagian akhir. Kita sekali lagi berterima kasih kepada orang yang diwawancarai untuk percakapan, waktu yang dihabiskan bersama kita, dan wawasan yang kita peroleh. Kita memberikan orang yang diwawancarai kesempatan untuk mengajukan pertanyaan kepada kita. Setelah wawancara, kita merefleksikannya dengan meringkas temuan-temuan terpenting, baik dari segi isi maupun pendekatan.



Gambar 3.16 Meringkas temuan penting

Bila memungkinkan, pertanyaan terbuka harus diajukan dalam wawancara pencarian kebutuhan. Daftar umum ini membantu kita mempersiapkan wawancara:

Menelusuri perilaku

- "Kenapa kamu tersenyum ketika kamu mengatakan itu?"
- "Bagaimana itu bisa terjadi. . .?" / "Siapa yang mengajarmu itu?"
- "Bagaimana Anda tahu cara kerjanya?"
- "Pekerjaan apa?" / "Apa yang tidak berhasil?"

Mendapatkan kejelasan

- "Apa sebenarnya yang kamu maksud dengan . . .?"
- "Bagaimana Anda menggambarkannya dengan kata-kata Anda sendiri?"

Menjelajah secara aktif

- "Kamu bilang ini sulit. Apa sebenarnya yang sulit/sulit tentang itu?"
- "Tugas yang sulit. Mengapa sebenarnya itu sulit bagimu?"

Menanyakan urutan (hari/minggu/periode kehidupan)

- "Apa ingatan pertamamu tentang . . .?"
- "Apa yang terjadi sebelum/sesudahnya?"
- "Bagaimana kamu melakukannya sebelumnya?"
- "Kapan pertama/terakhir kali Anda . . .?"

Menanyakan contoh

- "Aplikasi apa yang terakhir kamu unduh?"
- "Dengan siapa Anda mendiskusikannya?"

Menjelajahi pengecualian

- "Kalau begitu, kapan itu tidak berhasil?"
- "Apakah Anda memiliki masalah dengan . . . sebelum?"

Memahami koneksi dan relasi

- "Bagaimana Anda berkomunikasi dengan . . .?"
- "Dari siapa kamu mendengar itu?"
- "Siapa yang membantumu dengan itu?"
- "Bagaimana kamu mendengarnya?"

Menginformasikan kepada orang luar

- "Jika kamu harus menjelaskannya kepada siswa pertukaran, apa yang akan kamu katakan?"
- "Bagaimana Anda menjelaskan hal ini kepada kakek-nenek Anda?"
- "Bagaimana Anda menggambarkannya kepada seorang anak kecil?"

Membandingkan proses

- "Apa perbedaan antara rumahmu dan rumah temanmu?"
- "Apa bedanya ketika Anda melakukan ini di jalan daripada di rumah?"

Membayangkan masa depan

- "Menurut Anda, bagaimana Anda akan melakukannya pada tahun 2030?" (Bagaimana jika sudah seperti itu hari ini?)

Libatkan pengguna utama sebagai inovator

Pengamatan dan pertanyaan dari pengguna utama (pengguna atau pelanggan yang memimpin tren) dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan di masa depan. Selain itu, pengguna utama dapat dijadikan sebagai sumber lain untuk memahami kebutuhan pelanggan, dan pengalaman mereka dapat diintegrasikan dalam mode pemikiran desain empati. Istilah "pengguna utama" diciptakan oleh Eric von Hippel. Menurut definisi, pengguna utama adalah pengguna yang memiliki kebutuhan dan persyaratan lebih awal dari pasar massal dan berharap untuk keuntungan yang sangat tinggi dan keunggulan kompetitif dari kemungkinan kepuasan kebutuhan atau solusi masalah. Pengguna utama telah mengembangkan banyak inovasi besar sendiri. Ini termasuk sepeda gunung, struktur hyperlink dari World Wide Web, dan sepatu GEOX. Pengguna utama memiliki dorongan yang kuat untuk memecahkan masalah tertentu yang mereka miliki. Keadaan ini mendorong mereka untuk melakukan inovasi, yang seringkali mereka wujudkan dalam bentuk solusi sementara atau prototype.

Kita mengusulkan pendekatan tiga langkah yang mudah diikuti untuk melibatkan pengguna utama:

Langkah 1: Kita mengidentifikasi kebutuhan dan tren

- Pemindaian sumber sekunder (peneliti masa depan, laporan tren, pramuka tren, dll.) untuk tren awal, arahan penelitian, pakar pasar, dan pakar teknologi
- Penentuan awal tren awal yang penting dan kebutuhan masa depan di fase awal

Langkah 2: Kita mencari pengguna utama dan pakar utama

- Cari pengguna utama dan pakar utama di pasar sasaran
- Identifikasi pasar analog dengan mengabstraksi pertanyaan dan topik Anda sendiri dan mentransfernya

Langkah 3: Kita mengembangkan konsep solusi

- Sebagai fase terakhir, ide solusi dasar yang diidentifikasi sejauh ini akhirnya dikembangkan menjadi konsep inovasi yang kuat di bengkel besar bersama dengan pengguna utama, pakar utama, pemasaran internal, dan teknisi.
- Dalam kerangka co-creation, akan sangat berguna untuk melibatkan banyak pengguna utama dalam proses pengembangan dan prototype.

Cara menggali lebih dalam

Agar kita dapat mengintip di balik layar pengguna kita, kita harus dapat membangun empati yang mengakar dengan mereka. Berbagai metode dan alat yang melampaui pengamatan murni dapat membantu mencapai hal ini. Pada titik ini, penting untuk ditekankan lagi bahwa kita dapat mengenali kebutuhan nyata pengguna kita hanya ketika kita bekerja dengan sikap yang benar. Kita merangkum:

Menggali lebih dalam

- Ini adalah tujuan kita untuk melihat di balik layar. Kita menggali lebih dalam ketika mencari kebutuhan nyata!
- Kita mengesampingkan pengalaman kita sendiri. Yang terbaik adalah melupakan masalah dan keinginan kita sendiri!
- Kita menyadari kontradiksi antara apa yang dikatakan orang yang diwawancarai dan apa yang sebenarnya mereka lakukan.
- Kita mencari solusi, solusi, dan perbaikan cepat dari pengguna kita.

- Kita mendengarkan dengan penuh perhatian cerita dan pengalaman pribadi orang yang diwawancarai.
- Kita membedakan antara kebutuhan dan solusi. Jika kita sudah memiliki solusi dalam pikiran, kita menemukan masalah dan kebutuhan akan solusi!

Pertanyaan 6W 1H (WH)

Seperti yang telah kita lihat, pertanyaan WH membantu dalam fase divergen untuk mendapatkan gambaran dasar dan wawasan yang mendalam. Pertanyaan WH membantu untuk mendapatkan informasi yang lebih baik, sehingga memahami masalah atau situasi dengan lebih baik. Terutama dalam beberapa fase pemikiran desain pertama, pertanyaan WH sangat penting. Mereka membantu kita membuat pengamatan konkret dalam situasi tertentu dan dengan demikian menemukan lebih banyak emosi dan motif. Selain itu, pertanyaan WH membantu menganalisis dan meneliti informasi yang telah dikumpulkan.

1. Buat satu set pertanyaan WH.
2. Buatlah daftar kemungkinan sub-pertanyaan.
3. Cobalah untuk menjawab semua pertanyaan WH.
4. Jika pertanyaan WH tidak masuk akal dalam konteks masalah, lewati saja.
5. Jika pertanyaan WH digunakan dengan pengguna dalam konteks wawancara masalah, cobalah menggali lebih dalam dengan menyelidik dan mengulangi pertanyaan.
6. Cobalah untuk menemukan lebih dari satu jawaban untuk setiap pertanyaan. Jawaban yang bertentangan dapat menjadi perhatian khusus dan harus diperkuat lebih dalam bersama-sama dengan pengguna.
7. Evaluasi jawaban hanya di akhir dan saring pernyataan sesuai dengan relevansinya dengan solusi.

Bagaimana Kita - merenungkan perilaku dan asumsi kita sendiri?

Tugasnya sekarang adalah merenungkan apa yang telah kita dengar dan lihat serta perilaku kita sendiri. Transisi ini membantu meningkatkan proses secara terus menerus. Refleksi berlangsung sepanjang tiga langkah:

Langkah pertama: Renungkan pengguna dan kebutuhannya. Apa yang telah kita pelajari sehubungan dengan proyek tersebut?

- Kita bertanya pada diri sendiri pertanyaan terkait proyek ini:
- Bagaimana cara berpikir dan bertindak dalam kehidupan sehari-hari?
- Apa yang dilakukan berbeda dari yang kita bayangkan?
- Apa yang mengejutkan kita (momen "Eureka!")?
- Apakah ada kebutuhan yang layak untuk diselesaikan?

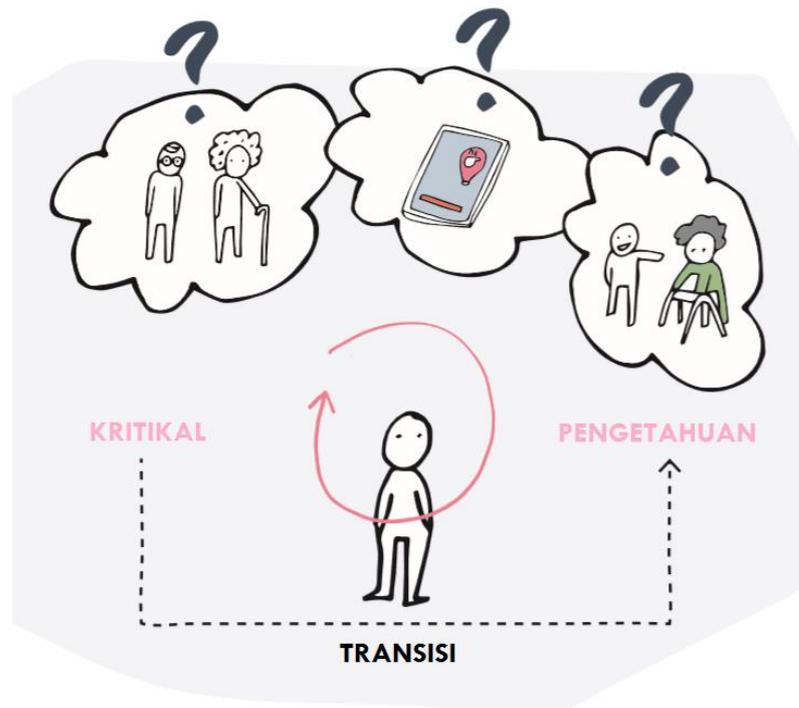
Langkah kedua: Apakah solusi kita sudah tepat?

Pada langkah kedua, kita memeriksa apakah solusi kita terasa benar. Benarkah kita tidak perlu mengubah apa pun agar ide kita bisa diterapkan dalam kehidupan sehari-hari? Apa yang akan kita ubah agar inovasi kita digunakan dalam kehidupan sehari-hari? Saya dengan cepat menyadari bahwa pandangannya tentang solusi telah berkembang dengan mengajukan pertanyaan dan merenungkan berbagai hal. Kini argumentasi tidak lagi didasarkan pada asumsinya, melainkan pada hal-hal yang didengar dan dilihatnya, serta pada pengetahuan yang ia kumpulkan. Dia memiliki gagasan yang kuat tentang bagaimana rasanya berada di usia lanjut dan berharap untuk hidup sehat. Setelah memperluas perspektif tentang suatu topik, sekarang kita dapat kembali ke ideation. Kita mengulangi solusi asli kita berdasarkan interaksi

dengan pengguna potensial. Iterasi berarti memperbaiki sesuatu dalam ide yang sudah ada atau membangun prototype yang benar-benar baru.

Langkah ketiga: Apakah pendekatan dan jenis pertanyaan kita benar?

Pada langkah terakhir, kita memeriksa apakah pendekatan kita benar. Apakah cara kita mengajukan pertanyaan kita muncul dengan baik? Apakah dokumentasi kita ada gunanya nanti? Dengan cara ini, kita melihat apa yang baik, di mana kita harus memperbaikinya, dan apa yang masih harus kita coba.



Gambar 3.17 Pemeriksaan jenis pertanyaan

Pelajaran Utama - Mengenali kebutuhan pengguna

- Temukan persona dalam kehidupan nyata dan wawancarai mereka.
- Lupakan semua asumsi awal tentang ide untuk produk atau layanan dan fokus pada perilaku pengguna.
- Amati dan dengarkan baik-baik dalam percakapan dengan calon pengguna.
- Dokumentasikan pengamatan dengan tepat sehingga Anda dapat mengoreksi asumsi yang dibuat.
- Ikuti jejak pengguna; menemaninya selama sehari dalam kesehariannya.
- Identifikasi pengguna ekstrim juga; misalnya, ada manula yang melakukan olahraga berat meski dalam usia yang sangat tua.
- Tinjau pengalaman Anda dengan pengguna lain secara berulang dan jangan pernah berhenti penasaran dengan kebutuhan mereka yang sebenarnya.
- Rencanakan dan persiapkan wawancara pencarian kebutuhan dengan rajin. Buat peta pertanyaan untuk wawancara terbuka.
- Ajukan banyak pertanyaan WH dan perhatikan kontradiksi dalam jawaban. Gunakan metode pertanyaan 6 WH.
- Perhatikan akhir; mungkin masih menghasilkan wawasan penting.

- Gunakan pengguna prospek untuk mengenali kebutuhan masa depan pada tahap lebih awal—pemilihan pengguna prospek yang tepat sangat penting di sini.
- Lihatlah di balik layar; gali lebih dalam dan gabungkan berbagai metode, seperti observasi partisipatif dan diskusi pengguna atau pakar ekstrem.

3.3 MEMBANGUN EMPATI DENGAN PENGGUNA

Empati adalah kemampuan dan kemauan untuk mengenali dan memahami pikiran, emosi, motif, dan sifat kepribadian orang lain. Menurut definisi, pemikiran desain adalah cara kerja empatik, optimis, dan kreatif untuk membentuk masa depan. Ketika kita melihat sejumlah penawaran untuk manula di pasar, kita dapat melihat bahwa seringkali tidak ada empati untuk manula maupun sikap dasar yang optimis. Pensiunan tidak ingin disebut sebagai “generasi 65+”, “penuaan terbaik”, atau sebagai kelompok sasaran di “pasar perak”. Mereka juga tidak ingin memesan perjalanan untuk manula di Internet atau diundang ke “olahraga untuk manula”. Pensiunan tidak tertarik pada penyakit. Mereka ingin tetap sehat dan mobile. Dalam kebanyakan kasus, mereka merasa lima belas tahun lebih muda dari usia sebenarnya. Jika Anda tidak ingin membuat kesalahan yang sama dan pada akhirnya memberikan kinerja yang brilian dengan kegagalan besar di pasar, empati dengan pengguna adalah dasar.

Bagaimana Kita - mengalami, memahami, dan merasa seperti pelanggan?

1. Pahami Bahasa Pelanggan Anda

Kesalahpahaman sering didasarkan pada masalah sehari-hari. Tergantung pada banyak aspek seperti latar belakang keluarga, gaya hidup, nilai, dan konteks, orang berpikir dan bertindak dengan cara yang paling beragam. Memahami nuansa ini sejak awal memberi kita wawasan tentang kehidupan pengguna kita yang merupakan landasan inovasi yang sukses.

Bagaimana kita bisa lebih memahami bahasa pelanggan?

Kita mendengarkan secara aktif dan bertanya tentang kata-kata yang dapat dipahami dengan cara yang berbeda. Misalnya, apa yang kita maksud ketika kita berbicara tentang “sumber daya”? Kata itu mungkin merujuk pada waktu, materi, atau bahkan orang. Kita hanya bisa tahu apa maksud lawan bicara kita jika kita memintanya menjelaskannya kepada kita. Jika kita mengamati beberapa sandiwara yang mencolok, saatnya telah tiba untuk menggali lebih dalam. Jika lawan bicara kita berbicara tentang situasi yang “sangat menggairahkan”, misalnya, tetapi memutar matanya pada saat yang sama—apa artinya? Kita harus selalu bertanya, “Kita bisa melihat bagaimana Anda memutar mata Anda. Apa yang kamu maksud?” Dari pengalaman kita, kita tahu bahwa pemahaman yang lebih baik tentang bahasa dan kepribadian pelanggan juga menghasilkan pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhannya.

2. Mengalami Dunia Pelanggan

Alih-alih berspekulasi tanpa henti tentang situasi sehari-hari pengguna, jauh lebih bermanfaat bagi kita untuk mengalaminya sendiri. Dengan cara ini, fakta kritis mengkristal yang dapat berfungsi sebagai titik awal untuk inovasi. Tapi hati-hati: Kita hanya mengalami sebagian kecil dari mereka.

Bagaimana kita bisa mengalami dunia pelanggan?

Untuk mengenali kebutuhan kritis, kita mengadopsi perspektif pengguna. Ini membutuhkan empati. Pola pikir dan prinsip kita sendiri dapat menghambat kita, karena kita berinovasi bukan untuk diri kita sendiri tetapi untuk pengguna. Dalam lingkungan yang otentik

dan dengan empati, dunia dapat dialami melalui mata orang-orang yang akan menggunakan produk atau layanan kita hari demi hari.

3. Efek Pollo / Memiliki Pikiran Terbuka

Tak satu pun dari kita ingin mengajukan pertanyaan naif, yang menyebabkan orang lain memutar mata. Kita mungkin berbicara tentang efek "pollo" dalam konteks ini (pollo adalah bahasa Spanyol untuk ayam). Tak satu pun dari kita ingin secara sukarela menjadi ayam; namun, ini sering kali diperlukan untuk membenamkan diri dalam dunia pengguna. Berani bertanya karena tidak ada pertanyaan yang naif.

Bagaimana caranya agar kita tetap berpikiran terbuka?

Penting untuk mengajukan pertanyaan dengan pikiran terbuka dan mengesampingkan pengalaman dan nilai pribadi kita sebanyak mungkin. Pendekatan terbaik adalah membayangkan bahwa kita adalah alien di dunia ini, murid dari galaksi yang aneh. Kita belum pernah ke sini sebelumnya dan kita tidak tahu bagaimana orang-orang tinggal di sini. Hidup kita benar-benar berbeda, dan semua yang kita dengar adalah baru dan tidak dapat dijelaskan oleh kita. Sebagai makhluk luar angkasa yang ramah, kita mencoba mengajukan pertanyaan kepada pengguna dengan cara yang tidak memihak. Dengan cara ini, kita menemukan dunia mereka dan perilaku mereka seolah-olah itu benar-benar baru. Seperti yang diharapkan, pernyataan responden lebih dibedakan dengan cara ini karena peran magang tidak mengancam orang yang diwawancarai. Sebaliknya, dalam pengalaman kita, rasa ingin tahu memotivasi pengguna potensial untuk memberi tahu kita lebih banyak lagi.

Perhatian penuh sebagai dasar empati dan kesuksesan inovasi

Mindfulness adalah kemampuan dasar otak kita, tetapi ambisi kita untuk melakukan banyak tugas membuat kita terlalu sering menekan kondisi ini dalam kehidupan sehari-hari. Jika kita memusatkan perhatian kita dengan sengaja, kita bisa lebih tepat dengan persepsi kita dan lebih hadir. Perhatian penuh dapat diarahkan baik ke dalam maupun ke luar. Empati paling baik dibangun ketika kita fokus pada saat ini, melibatkan semua indera kita, dan memahami situasi dengan cara yang tidak berprasangka. Perhatian penuh adalah dasar untuk meningkatkan keterampilan kognitif dan merupakan aspek penting dari pola pikir pemikiran desain karena merangsang dan mempromosikan kreativitas kita sambil mengembangkan empati dan kecerdasan emosional kita. Hal-hal yang kita alami dengan antusias dan perhatian yang besar, kita internalisasikan dengan lebih baik.

Pikiran penuh atau penuh perhatian?

Mengapa begitu sulit bagi kita untuk berempati?

Tampaknya masyarakat secara keseluruhan semakin tidak mampu berempati. Ini mungkin karena dalam masyarakat kita yang berorientasi pada pencapaian, kita dihadapkan pada tekanan terus-menerus untuk mengoptimalkan diri kita sendiri. Jika lawan bicara kita tampak aneh dan asing bagi kita, atau jika kita telah mengurutkannya ke dalam kategori orang tertentu berdasarkan interpretasi dan kesimpulan kita, kita akan kesulitan berempati dengannya. Faktor lain yang mempengaruhi juga mempengaruhi perilaku empati kita: kehidupan sehari-hari yang penuh tekanan; tekanan untuk berhasil; situasi sibuk; sedang dimusnahkan; dan keadaan emosional seperti marah, marah, dan takut. Di balik emosi ini, Anda biasanya menemukan kebutuhan yang tidak terpenuhi, keyakinan bawah sadar, prasangka, dan pola evaluasi. Semua ini mengurangi kesediaan kita untuk menempatkan diri kita pada posisi orang lain dan pada akhirnya menghalangi empati kita.

Perhatian penuh sebagai utama empati:

1. Berani mengubah perspektif: Amati dunia dari sisi lain.
2. Berikan perhatian penuh pada sebuah topik: Berhati-hatilah, hadir, dan tepat.
3. Dengarkan dengan penuh perhatian dan aktif: Gunakan penampilan, gerak tubuh, dan ekspresi wajah untuk hadir.
4. Renungkan perilaku Anda sendiri: Bagaimana cara saya bertemu dengan orang lain?
5. Baca sinyal: Apa yang diungkapkan oleh ekspresi wajah, gerak tubuh, dan suara lawan bicara Anda?
6. Pertanyakan kesiapan Anda untuk berempati: Apakah pendapat saya tanpa prasangka?
7. Ajukan pertanyaan terbuka: Bagaimana masa depan?
8. Jelajahi perasaan dan kebutuhan: Bagaimana perasaan Anda hari ini?
9. Ungkapkan perasaan dan kebutuhan Anda sendiri: "Saya berharap . . ."
10. Bertindak dengan empati: Bagaimana saya bisa membantu?

Apa saja jenis empati?

Empati itu penting. Seperti semua hal lain dalam hidup, kita dapat memecah sifat dasar manusia ini ke dalam berbagai tahap. Istilah "kecerdasan emosional" dan "empati emosional" sering digunakan dalam konteks ini. Kecerdasan emosi ini menjadi semakin penting, baik dalam desain produk, manajemen karyawan, atau dalam hubungan manusia. Ini adalah kemampuan untuk memahami kepekaan emosional orang lain dan menanggapi secara memadai. Sementara empati kognitif hanya memungkinkan kita untuk mengenali, pada langkah pertama, apa yang orang lain rasakan, empati emosional memungkinkan kita merasakan apa yang orang lain rasakan. Bentuk yang paling kuat adalah ketika kita menderita bersama orang lain secara mental dan fisik.

Bagaimana kita bisa melatih empati dan perhatian dalam kehidupan sehari-hari dengan bantuan tongkat bicara?

Tongkat bicara, yang diadopsi dari budaya asli Amerika Barat Laut, adalah alat untuk empati dan perhatian. Dalam suatu rapat, tongkat bicara diberikan kepada satu orang. Orang ini menjelaskan sudut pandanginya dan terus berbicara sampai dia merasa peserta lain dalam rapat telah memahaminya. Peserta lain mendengarkan atau mengajukan pertanyaan pemahaman; jika tidak, mereka tetap diam.

Apa manfaat tongkat bicara?

Tongkat bicara meningkatkan empati karena orang lain di ruangan itu mendengarkan sampai mereka menempatkan diri mereka pada posisi pembicara dan mampu memberi pembicara individu perasaan bahwa mereka telah dipahami. Dalam kehidupan kerja sehari-hari, ini dapat menghasilkan manfaat penting:

- Anggota meningkatkan kemampuan mereka untuk mendengarkan.
- Dipahami meningkatkan kemauan untuk berkompromi.
- Kemampuan anggota untuk mengubah perspektif dipupuk dan dipromosikan.
- Setiap orang mendapat kesempatan untuk berbicara dan diperbolehkan untuk menyelesaikan apa yang dia katakan.
- Hanya satu orang yang berbicara pada satu waktu, yang berdampak positif pada pemahaman akustik.

Awalnya, teknik ini akan menuntut lebih banyak waktu dalam sebuah pertemuan. Begitu tongkat bicara sudah terpasang, Anda akan merasakan peningkatan empati.

Empati dalam desain UX dan lingkungan digital

Dalam lingkungan digital, empati telah menjadi elemen penting untuk menghubungkan konteks dengan emosi. Biasanya, keadaan emosional seperti cinta, tawa, kegembiraan, kejutan, kesedihan, dan kemarahan digunakan. Facebook adalah contoh yang baik. Di samping "Suka" yang terkenal, lima emotikon lainnya dapat digunakan. Dengan hati, pengguna dapat mengekspresikan cinta mereka untuk hal-hal atau orang; wajah tersenyum dimaksudkan untuk kontribusi lucu, dan emotikon bermata lebar berarti kejutan. Dua emotikon yang tersisa mewakili kemarahan atau kesedihan, baik menatap dunia dengan tajam di bawah dahi yang memerah atau menangis.



Gambar 3.18 Tombol Emoticon

Dengan emoticon seperti itu, analisis data yang komprehensif pada konten dapat dilakukan. Sejauh ini, tombol Suka telah terintegrasi di situs produk dan layanan berkali-kali di seluruh dunia. Data ini hanya biner tetapi telah menghasilkan wawasan mendalam tentang perilaku dan preferensi pengguna. Dengan emotikon emosional, layanan, produk, dan penggunaannya dapat dianalisis pada tingkat yang lebih terperinci. Di bidang desain UX, emotikon memiliki keunggulan lain: Di banyak bidang, pengguna merasa terlalu berat untuk berkomentar dengan teks tertulis pada konten tertentu, sehingga banyak konten menghilang di internet tanpa diberi peringkat. Emoticon dapat dengan mudah dimasukkan pada jam tangan pintar dan perangkat seluler, yang meningkatkan tingkat komentar secara signifikan. Kesederhanaan menjadi semakin penting!

Mengapa kesederhanaan meyakinkan pengguna?

Hingga 2012, situs kencan hanya terdiri dari layar yang diisi dengan gambar profil dalam desain kisi. Meski menysar kaum milenial (generasi Y), penggambaran jenis ini tidak memenuhi tuntutan individual mereka akan fleksibilitas, efisiensi, dan otonomi. Gesek ke kanan dan geser ke kiri mengubah pengalaman pengguna kita secara mendasar! Para pengembang Tinder sejak awal bertanya-tanya apakah masuk akal untuk menyediakan layanan lain di segmen yang sangat kompetitif ini. Ide mereka muncul dari keluhan yang diterima dari pengguna situs kencan lain. Kebutuhan pengguna ini merupakan dasar baik untuk proses desain dan pemilihan fitur yang diterapkan. Seluruh konsep Tinder difokuskan pada pengalaman pengguna seluler. Sebagian besar fungsi platform kencan konvensional sengaja dihilangkan, dan opsi interaksi dikurangi seminimal mungkin.

Tinder adalah contoh dari tiga sifat inti empati dalam desain UX:

1. Ikatan pribadi:

Satu gambar per halaman dan kemungkinan interaksi sederhana memastikan UX pribadi dan mandiri. Prosesnya efisien, dan layanan dapat dipanggil di mana saja. Jika ada minat, bahkan mungkin untuk mendapatkan informasi lebih lanjut tentang kecocokan potensial dengan satu klik.

2. Motivasi:

Karena kecocokan terjadi hanya jika kedua pencari menunjukkan minat mereka, pengguna dengan cepat mengalami saat-saat bahagia. Momen seperti itu memiliki

dampak yang sangat memotivasi dan memastikan loyalitas pelanggan jangka panjang (efek kait; lihat Bab 1.1).

3. Kepercayaan:

Fungsi obrolan memperkuat kepercayaan pengguna pada aplikasi. Tanggal virtual ternyata tidak hanya palsu—sebenarnya ada kemungkinan bagi pengguna untuk mengatur pertemuan untuk minum kopi sebentar lagi.

Desainer UX yang baik perlu mengetahui bagaimana kelompok pengguna berhubungan dengan teknologi tertentu dan mengapa mereka berinteraksi dengannya. Namun, untuk merespons emosi pengguna dengan tepat, empati lebih penting. Sebelum memulai mendesain suatu produk, kita sebagai desainer harus berhubungan dengan pengguna di jejaring sosial atau di dunia nyata untuk mendapatkan gambaran otentik tentang perilaku dan kebutuhan mereka.

Bagaimana cinta dan hasrat untuk suatu produk dapat memenangkan pengguna?

Kredo Lingscars.com mungkin kebalikan dari kesederhanaan. Ling Valentine hidup untuk mobil, untuk sewa yang terjangkau, dan terutama untuk pelanggannya. Start-upnya muncul pada tahun 2000 ketika dia menyadari bahwa dia jauh lebih mampu menjalankan bisnis daripada suaminya. Resepnya untuk sukses adalah membiarkan hubungan emosional muncul, yang sangat penting jika Anda ingin menjual mobil dengan sukses. Sebagian besar perusahaan leasing besar tidak dapat menawarkan pengalaman pelanggan ini. Untuk mencapai itu, Ling melanggar semua aturan desain. Situs Web-nya memancarkan warna yang kuat, font yang berbeda, dan grafik yang unik. Pendekatan ini menarik ratusan ribu pengguna baru ke situs Web setiap bulan. Lingscars.com digambarkan oleh Management Today sebagai "situs Web paling berantakan yang pernah kita lihat." Dia memenangkan penghargaan untuk situs Web paling jelek sepanjang masa dan pengakuan untuk jumlah pengunjung yang besar. Ling dekat dengan pelanggannya, baik dalam aksi di mana dia muncul atau melalui kehadirannya di blog dan jejaring sosial.

Ling hidup dari pemasaran viral dan “dari mulut ke mulut” pelanggannya yang puas. Dia berbicara langsung dengan pelanggannya. Truk militer China miliknya—dilengkapi dengan roket besar dan iklan Mobil Ling—menjadi daya tarik harian bagi pengemudi yang melewatinya di jalan raya. Dia menyampaikan pemasarannya yang sederhana dan hemat biaya 1:1 kepada pelanggannya dengan kondisi yang menarik. Pelanggannya menyukainya karena itu. Perbedaan budaya dalam persepsi desain dan bagaimana design thinking digunakan di masing-masing budaya itu sendiri harus selalu diperhitungkan.

Pelajaran Utama - Bangun empati dengan pengguna

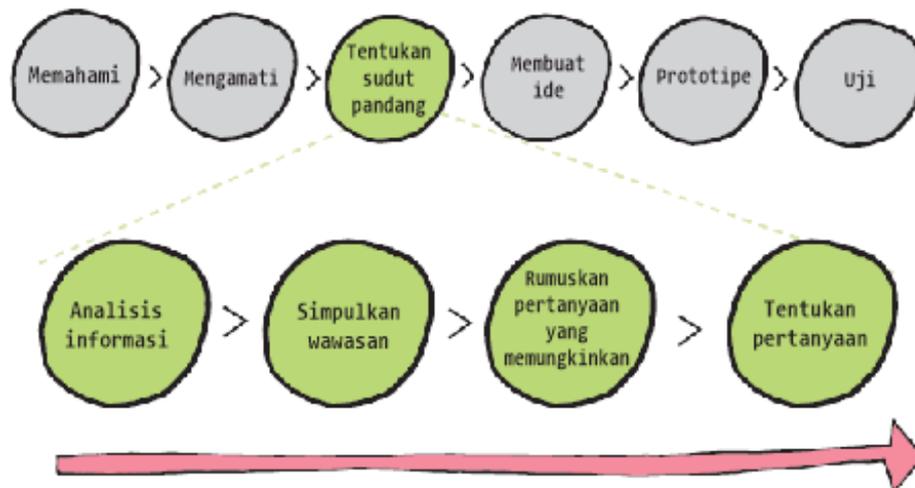
- Bangun empati dengan memahami kebutuhan aktual dan latar belakang calon pengguna.
- Amati pengguna potensial tanpa prasangka dan di lingkungan mereka yang sebenarnya.
- Bertindak seperti makhluk luar angkasa yang telah memasuki galaksi baru untuk pertama kalinya.
- Tingkatkan empati dengan memahami keinginan Anda sendiri, yang pada gilirannya membuat Anda lebih terbuka terhadap kebutuhan orang lain.

- Mendengarkan dengan cermat adalah komponen penting dari empati. Perhatikan bahasa tubuh (komunikasi nonverbal) dan selidiki jika tampaknya bertentangan dengan apa yang telah dikatakan.
- Transfer emosi tentang konten dari dunia digital ke kenyataan dengan emotikon.
- Menarik kesimpulan dari variasi emotikon tentang pengguna, perilaku mereka, dan hubungan emosional mereka dengan konten, produk, dan layanan.
- Tingkatkan pengalaman pengguna—bahkan dari produk digital—melalui empati yang telah Anda bangun.
- Pastikan semua pihak yang terlibat dalam tahap pengembangan (misalnya, UX) sudah aktif menangani keinginan pengguna.
- Perhatikan konteks budaya di UX karena hal itu dapat sangat memengaruhi persepsi pengguna terhadap tawaran tersebut.

Bagaimana menemukan fokus yang tepat

Sebagai pengantar, kita sudah menunjukkan di Bab 1.2 bahwa yang paling sulit adalah menentukan sudut pandang/point of view (singkatnya: PoV). Oleh karena itu kita ingin memperkenalkan alat dan metode yang membuat langkah ini lebih mudah. Pada prinsipnya, empati dengan calon pengguna merupakan bagian penting yang tidak terpisahkan saat mempersiapkan fase pembentukan ide; itu juga mengingatkan kita akan batasan kita. Empati sangat penting tidak hanya untuk memilih komunitas yang tepat tetapi juga untuk cara kita mengajukan pertanyaan yang tepat selama fase ini. Pertanyaan harus mendorong orang yang diwawancarai untuk menempatkan diri mereka dalam situasi yang berbeda dan mempertimbangkannya dari sudut pandang yang berbeda.

Seperti apa urutan untuk ini? Dimulai dengan merumuskan masalah; kemudian muncul definisi sudut pandang yang relevan, yang pada akhirnya mengarah pada pertanyaan yang dijawab dalam kerangka kerja yang ditetapkan.



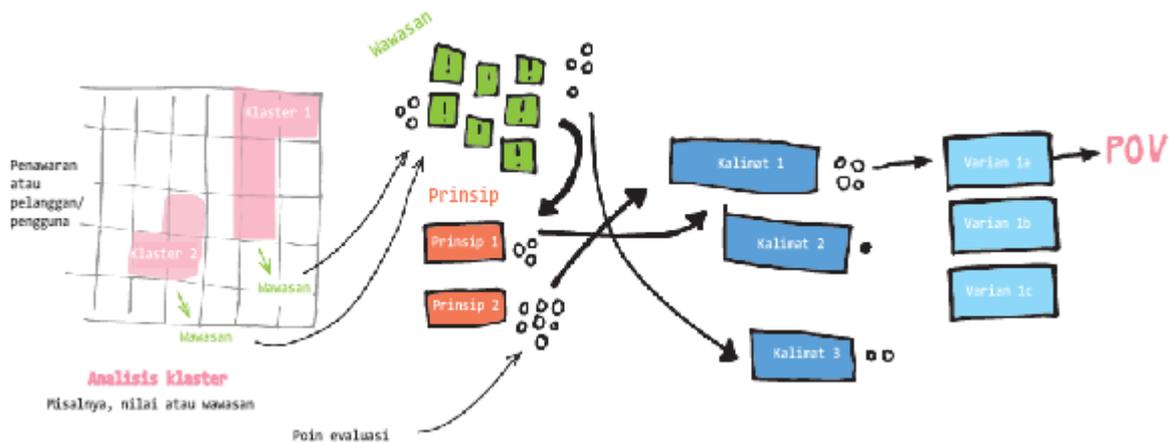
Gambar 3.19 Proses menentukan sudut pandang

Hingga saat ini, kita telah berkonsentrasi pada pengembangan produk untuk sekelompok orang atau pengguna dan menekankan betapa pentingnya empati. Sekarang kita ingin melangkah lebih jauh dan memecahkan masalah untuk berbagai pengguna.

A) Analisis informasi

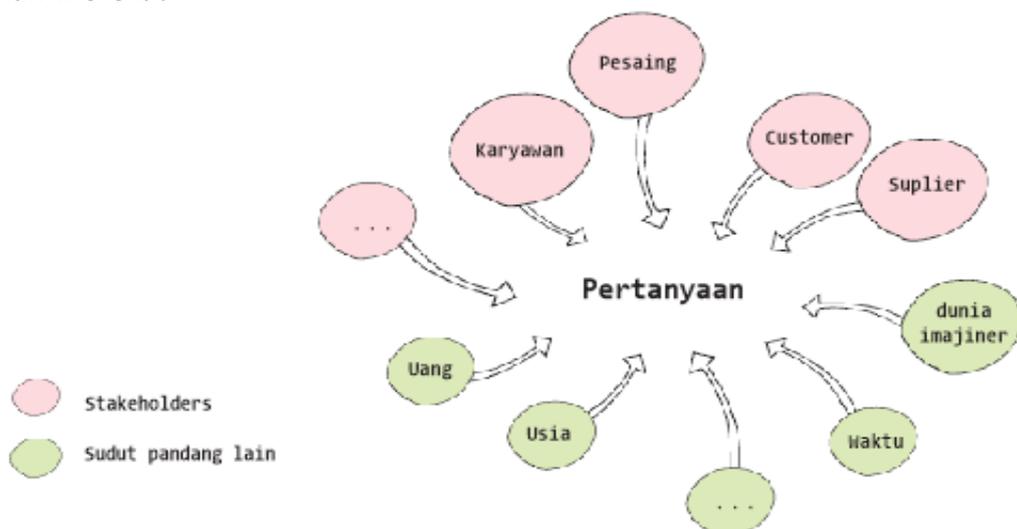
- Pengumpulan, interpretasi, dan analisis semua informasi.
- Ringkasan dan konsolidasi temuan-temuan utama menjadi wawasan.

- B) Menyimpulkan wawasan
- Ringkaslah 10 wawasan paling penting.
 - Menyimpulkan prinsip-prinsip desain atau kelompok masalah dari itu
- C) Merumuskan pertanyaan yang mungkin
- Tandai kemungkinan tema atau pertanyaan utama (misalnya, voting titik pada wawasan dan prinsip).
 - Pilih tiga bidang tematik dan rumuskan pertanyaannya.
- D) Tentukan pertanyaan
- Presentasikan, diskusikan, dan pilih pertanyaan.
 - Perbaiki dan tingkatkan pertanyaannya



Gambar 3.20 Memecahkan masalah dari berbagai pengguna

Bagaimana kita bisa memecahkan masalah untuk berbagai pengguna dan memenuhi kebutuhan mereka?



Gambar 3.21 Memberikan pertanyaan dari POV yang berbeda

Sebelum kita mencari ide-ide tertentu, fase ideation harus dipersiapkan dengan baik. Seperti yang telah kita pelajari di bab-bab sebelumnya, kita berurusan dengan fase divergen di sini, artinya tidak lain adalah bahwa cakrawala diperluas dan ide-ide baru dicari. Untuk memungkinkan hal ini, kita mempertimbangkan masalah dari sebanyak mungkin perspektif yang berbeda (yaitu, dari pandangan 360°), dimulai dengan pertanyaan.

Seperti yang ditunjukkan melalui contoh dalam tabel, sudut pandang berkisar dari "uang" hingga "usia". Diferensiasi kasar dibuat antara pemangku kepentingan dan sudut pandang lainnya. Tentu saja, jumlah sudut pandang yang mungkin tidak terbatas—maka pilihan yang disajikan di sini hanyalah sebuah contoh. Perhatikan bahwa jika ada peta pemangku kepentingan peta tersebut juga dapat digunakan sebagai titik awal.

Kembali ke pernyataan masalah kita yang sebenarnya: pesta pernikahan. Kita ingin mengidentifikasi sudut pandang yang relevan dan merenungkan pertanyaan tentang pemangku kepentingan mana dan sudut pandang mana yang mungkin relevan. Seperti yang ditunjukkan pada tabel, akan berguna untuk menentukan sudut pandang dan niat mereka. Hal ini memudahkan untuk berbagi sudut pandang dengan peserta lain.

Tabel 3.4 Pemegang kepentingan

Pemegang Kepentingan	
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - Pelanggan yang loyal - Pelanggan sesekali - Bukan pelangga
Mitra	<ul style="list-style-type: none"> - Supplier - Lender (Pemberi Pinjaman) - Sponsor
Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan lama - Karyawan dengan keahlian - karyawan kritis - Magang
Institusi Pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> - Kotamadya - Layanan sosial - Kantor tenaga kerja lokal
Residen	<ul style="list-style-type: none"> - Rumah tangga pribadi - Perusahaan atau toko lain
Kompetisi	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetisi langsung - Persaingan tidak langsung

Tabel 3.5 POV lainnya

Point Of View Lainnya	
Waktu	<ul style="list-style-type: none"> - Masa Lalu - Saat Ini - Masa Depan
Uang	<ul style="list-style-type: none"> - Tanpa Uang - Dengan Banyak Uang
Dunia Imajiner	<ul style="list-style-type: none"> - Di Planet Lain - Dalam Dongeng - Dalam Film
Usia	<ul style="list-style-type: none"> - Anak-anak - Remaja - Dewasa dan Orang Tua
Budaya	<ul style="list-style-type: none"> - Diluar kota/dengan sistem lainnya
Geopolitik	<ul style="list-style-type: none"> - Tanpa tekanan waktu

	- Dengan tekanan waktu
Tekanan Waktu	

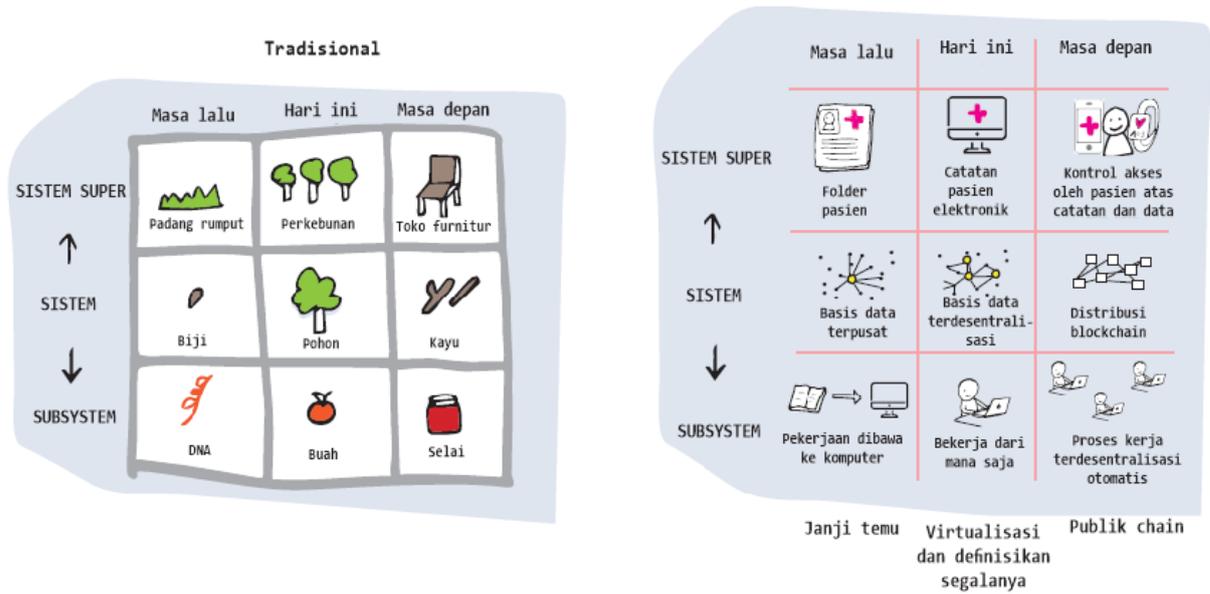
Setelah sudut pandang ditentukan, pertanyaan harus dirumuskan untuk setiap sudut pandang. Pertanyaan tersebut bertujuan agar calon teman, yang akan dimintai nasihat oleh pasangan, untuk mengambil perspektif tersebut dan memaksa mereka untuk menjawab pertanyaan dari sudut pandang ini.

Pertanyaan untuk fase ideation seringkali sangat luas. Sehingga kita tidak perlu mengadakan lokakarya dalam kasus mereka, tetapi mereka mungkin akan mengumpulkan jawaban selama makan malam bersama dengan teman-teman mereka atau melalui media sosial/email. Untuk “lingkungan kerja”, lokakarya fisik disarankan karena kreativitas mungkin menurun dalam lokakarya digital, meskipun umpan balik dapat dikumpulkan dengan cepat di lokakarya digital.

Untuk mencegah responden mengungkapkan hanya ide-ide yang pasangan ingin dengar, beberapa ide harus dilakukan secara anonim, seperti secara tertulis atau melalui alat online. Anonimitas tidak mutlak diperlukan untuk mengumpulkan ide-ide hebat—bagaimanapun juga, membicarakan hal-hal yang menyenangkan memang menyenangkan. Tetapi jika Anda ingin tahu apa yang mungkin mengganggu orang, anonimitas adalah suatu keharusan.

Gunakan alat 9-jendela dan peta daisy

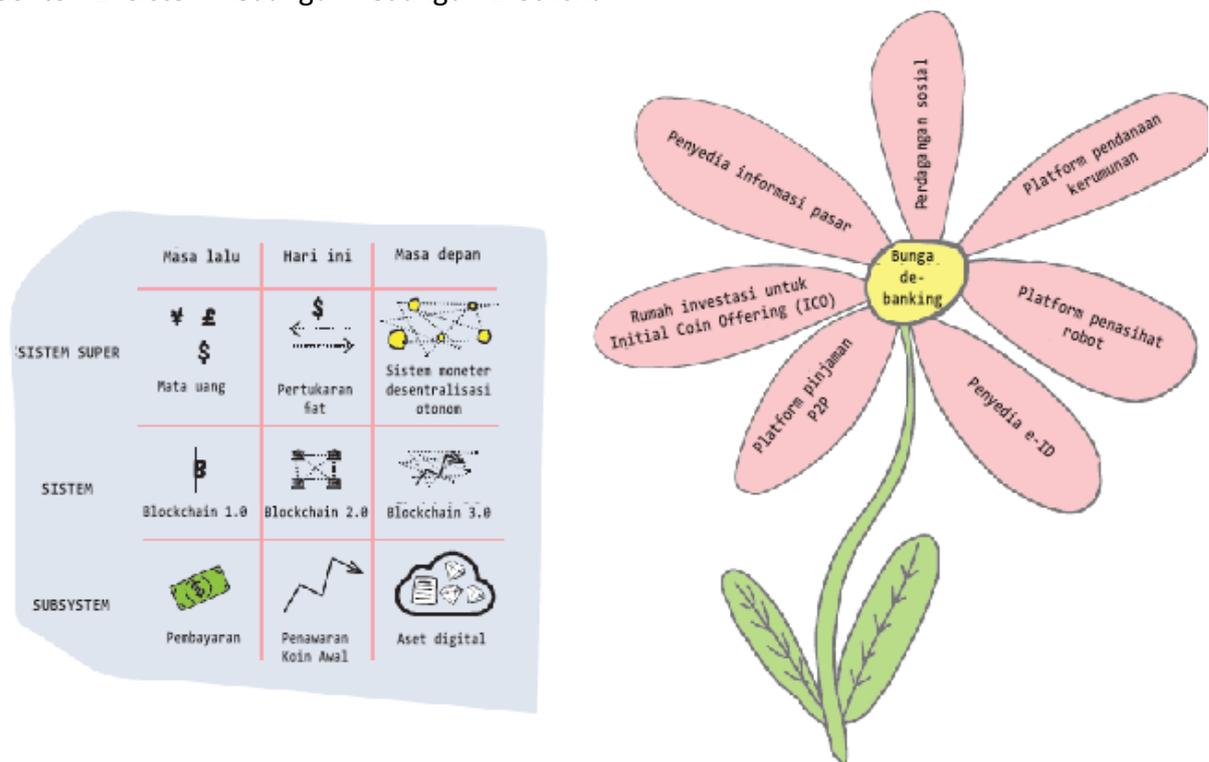
Ada banyak metode untuk menambahkan struktur ke wawasan: diagram Venn, peta pikiran, peta sistem, analisis klaster, perjalanan pelanggan, dan sebagainya. Alat 9-jendela adalah metode sederhana untuk menganalisis kasus aplikasi potensial dan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, produk atau layanan diperiksa lebih dekat dalam dimensi "sistem" dan "waktu". "Sistem" mengacu pada struktur produk atau layanan, termasuk seluruh lingkungannya. Ini mengundang Anda untuk memperbesar produk/layanan (subsistem) atau untuk mempertimbangkan sistem super (memperkecil). Dalam dimensi “waktu”, kita memvariasikan pertimbangan temporal dan fokus pada apa yang terjadi di masa lalu atau mungkin terjadi di masa depan. Pendekatan ini membantu kita mengatasi hambatan dan melihat produk atau layanan digital dari sudut pandang yang berbeda. Dengan alat 9-jendela, kita dapat menyusun ide bisnis tentang tema "catatan pasien" (contoh 1).



Gambar 3.22 Alat 9 jendela

Jonny, yang memprediksi bahwa lanskap perbankan akan berubah dalam cara mereka meminjamkan uang, dapat mengirimkan efek dari berbagai tingkat evolusi blockchain ke masing-masing subsistem dan sistem super (contoh 2). Seringkali, banyak elemen diprioritaskan, seperti dengan cara penilaian. Elemen dengan skor tertinggi dikejar dan satu atau beberapa dipilih untuk PoV. Sebuah peta daisy dapat digunakan untuk menggambarkan elemen yang paling penting. Kelebihannya adalah item yang paling penting ditonjolkan, jadi tidak selalu item teratas yang otomatis terlihat paling penting. Semua lima hingga delapan kelopak bunga sama, seolah-olah.

Contoh 2: Sistem keuangan keuangan Blockchain



Gambar 3.23 Sistem keuangan blockchain

Bagaimana Kita - merumuskan PoV?

PoV berfungsi terutama untuk mengumpulkan, menyusun, dan menimbang semua wawasan untuk menemukan poin yang relevan. Mereka juga membantu kita mengidentifikasi kontradiksi dan menentukan prioritas untuk iterasi berikutnya. Ini disebut sebagai sintesis. Sintesis adalah tentang menemukan kebutuhan dan pola penting pengguna, termasuk yang belum ditemukan hingga saat ini. Hasil sintesis kita adalah satu kalimat padat, PoV, yang menentukan pertanyaan untuk fase ide yang akan datang. Kita akan kembali ke topik sintesis dalam tip ahli ini karena ini merupakan tantangan besar bagi banyak tim pemikir desain. Setiap kalimat PoV merupakan titik awal yang akan diadaptasi pada putaran iterasi berikutnya.

Apa yang kita fokuskan dalam fase PoV?

- Kita mengenali pola dalam kebutuhan pengguna.
- Kita melihat peluang di mana orang lain melihat masalah.
- Kita memahami kebutuhan pelanggan kita di semua tingkatan.
- Kita memberikan kejelasan tentang asumsi dan hipotesis.
- Kita membenamkan diri dalam sistem dan menjadikannya nyata.
- Kita mengkonsolidasikan informasi dan menafsirkannya.
- Kita memahami temuan dan menekankan wawasan yang paling penting.
- Kita membuat titik awal dan fokus pada PoV untuk ide berikutnya.

Kita merekomendasikan merumuskan PoV dalam kalimat yang menarik. Gunakan berbagai formulasi. Coba dan uji varian mana yang terbaik untuk Anda, tim, dan situasinya.

Tabel 3.6 formula merumuskan POV menarik

Pendekatan	Kalimat PoV/teks isi-kosong
Bagaimana mungkin kita?	Bagaimana mungkin kita. . . misalnya, dalam bentuk: Bagaimana kita dapat membantu [pengguna, pelanggan] untuk mencapai [tujuan tertentu]? Atau: Ada berapa cara untuk mencapai [target tertentu] untuk [pengguna]? Contoh: Bagaimana kita dapat membantu pasien menjaga keamanan catatan kesehatan mereka dan membagikannya dengan dokter pada waktu tertentu?
Stanford PoV	[Pengguna] perlu [membutuhkan] karena [wawasan yang mengejutkan]. Atau: [Siapa] menginginkan [apa] untuk [pemenuhan kebutuhan] karena [motivasi] . . . Contoh: Pasien harus memiliki kedaulatan data atas data kesehatannya karena ingin menghindari penyalahgunaan.
Metode tangkas Cerita pengguna	Sebagai [peran/persona] (“siapa”) saya ingin [tindakan, tujuan, keinginan] (“apa”), untuk mencapai [manfaat] (“mengapa”).

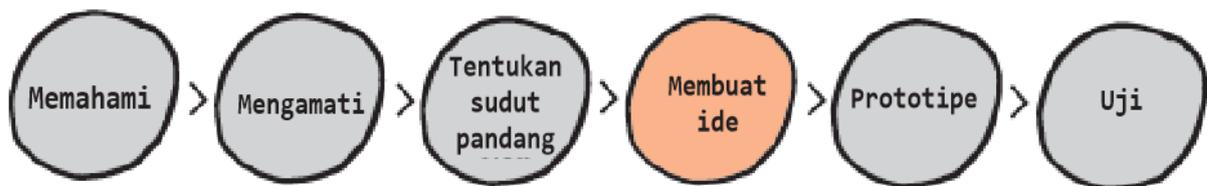
Pelajaran Utama - Temukan fokus yang tepat

- Cobalah untuk menemukan sudut pandang dengan tampilan 360°.
- Lihatlah situasi dari sudut pandang yang berbeda dan tentukan fokus untuk iterasi berikutnya.

- Gunakan alat 9-jendela untuk mengeksplorasi apa yang terjadi sebelum dan sesudah penggunaan produk serta apa yang terjadi di sistem.
- Menyajikan kebutuhan tidak dalam bentuk daftar tetapi sebagai peta daisy.
- Ubah perspektif, misalnya, "waktu" (sebelum, sesudah), "uang" (dengan, tanpa), dll.
- Gunakan teks isi-kosong dalam berbagai varian, yang dapat diubah sesuai dengan proyek, kedewasaan, preferensi.
- Mulailah sebuah proyek dengan pertanyaan WH yang cukup sederhana: "Bagaimana mungkin kita. . .?" atau "Berapa banyak cara yang berbeda untuk...?"
- Selalu kembangkan berbagai pertanyaan PoV dan pilih salah satu yang paling cocok di antara mereka.

3.4 BAGAIMANA MENGHASILKAN IDE?

Tanpa ide, tidak ada produk baru! Pentingnya menemukan ide-ide bagus pada waktu yang tepat sangat besar, menempatkan baik peserta maupun fasilitator lokakarya, yang tugasnya mengeluarkan ide-ide dari para peserta, di bawah tekanan. Kita tahu dari penelitian bahwa ide-ide inovatif tidak selalu muncul selama sesi brainstorming; terkadang, percikan kreatif melompat saat Anda mandi atau mencoret-coret sesuatu di atas serbet. Inilah sebabnya mengapa perusahaan kreatif memberi karyawan mereka lebih banyak dan lebih banyak kelonggaran untuk memungkinkan jenis inspirasi intrinsik ini terjadi; misalnya, dalam bentuk hari kerja di mana karyawan diizinkan untuk melakukan apa pun yang mereka inginkan. Satu-satunya syarat adalah bagi mereka untuk melaporkan kembali apa yang telah mereka lakukan. Namun, seringkali tonggak pencapaian telah ditetapkan, dan sebagai pengembang produk atau insinyur, kita tidak dalam posisi untuk menjelaskan kepada bos bahwa kita ingin menghabiskan empat jam ke depan di ruang mandi karena peluang untuk mendapatkan ide-ide hebat lebih baik di sana. Jadi kita membutuhkan metode dan alat dari ide terstruktur.



Gambar 3.24 Alur menghasilkan ide

Kredo berikut sebenarnya tampak terlalu dangkal dan kekanak-kanakan baginya: "Suasana hati yang baik adalah prasyarat #1." Meskipun demikian, potensi ide bersama hanya dapat terungkap ketika suasana santai dan santai berlaku. Hanya dengan begitu peserta dapat terlibat dalam pencarian ide secara luas. Beralih ke lingkungan yang berbeda atau baru saja dapat mengubah suasana hati. Jika pertemuan berlangsung minggu demi minggu di ruang konferensi yang sama yang dikaitkan dengan beberapa statistik yang membosankan, itu tidak kondusif untuk suasana yang baik. Jadi mengapa tidak memindahkan bengkel ke ruangan lain, di luar, atau bahkan ke bar terdekat?

Aturan untuk sesi brainstorming yang baik

Sebelum memulai dengan brainstorming, orang harus tertawa setidaknya sekali. Pemanasan yang membuat peserta tersenyum membantu. Dari pengalaman kita, yang terbaik

adalah ketika mereka tersenyum satu sama lain. Berpikir dalam struktur hierarkis adalah penghalang untuk ide yang bebas dan tidak terkekang. Seorang magang tidak ingin membuat kesan aneh pada bosnya ketika mengungkapkan ide yang fantastis. Untuk alasan ini, kita didorong untuk menunjukkan bahwa asisten dan akuntan, CEO dan petugas pemasaran perusahaan, semuanya dapat memberikan kontribusi penting dalam proses ide. Jika peserta tidak mengenal satu sama lain, itu lebih baik! Tidak adanya perkenalan umum sebelum sesi brainstorming, yang termasuk mengumumkan siapa yang memiliki peran, terbukti sangat berguna. Dialog yang tidak memihak sangat berharga. Ketika kita merasa ada hierarki yang curam di perusahaan kita, kita dapat mencoba pendekatan sebaliknya: Kita membentuk tim hanya dari peserta pelatihan, misalnya, sehingga mereka akan memiliki kesempatan untuk meningkatkan profil mereka dan menunjukkan potensi kreatif mereka kepada orang lain. Dalam lokakarya berikutnya, kelompok-kelompok itu hampir pasti akan berbaur atas inisiatif mereka sendiri. Keindahan brainstorming adalah setiap orang diberi kesempatan untuk memunculkan ide-ide bagus, apa pun fungsi atau peran yang dimilikinya.

Apa aturan yang kita patuhi dalam sesi brainstorming yang baik? Aturan brainstorming sangat banyak. Tiga teratas kita adalah:

1. Kepercayaan diri kreatif

Kita mengungkapkan semua ide yang muncul di kepala kita, tidak peduli betapa konyolnya itu bagi kita. Mungkin orang berikutnya dapat mendasarkan ide lain persis pada kontribusi "konyol" kita. Agar ini berhasil, kita perlu suasana santai yang baru saja dijelaskan.

2. Kuantitas mendahului kualitas

Sangat, sangat penting! Inti dari fase ini adalah mengisi topi dengan ide sebanyak mungkin—evaluasi datang belakangan. Kita menahan godaan untuk puas dengan ide bagus pertama. Mungkin ide yang lebih baik hanya berjarak lima menit dalam sesi brainstorming kita.

3. Tidak ada kritik ide

Dalam situasi apa pun ide-ide tidak boleh dikritik selama fase ini. Evaluasi ide dilakukan kemudian dalam langkah terpisah. Berikut adalah cara kita menerapkan pencarian di lokakarya kita:

- a. Ketika kita memoderasi lokakarya dengan beberapa kelompok, kita dapat membentuk pencarian ide sebagai kontes internal. Kita menghentikan sesi brainstorming setelah turun minum dan meminta kelompok menyatakan jumlah ide yang terkumpul. Untuk tim individu, ini adalah insentif untuk mengejar ketinggalan, sehingga mereka mau tidak mau harus menjelajah ke arah ide-ide "lebih liar" jika mereka telah mengungguli kinerja kreatif kelompok lain. Pendekatan ini memungkinkan kita untuk melihat kelompok mana yang bergulat dengan kesulitan. Jika satu kelompok jauh tertinggal dalam jumlah ide mereka, kita mengawasi untuk mengetahui dengan tepat apa yang menghambat tim. Biasanya, ternyata kelompok ini—berlawanan dengan instruksi—mulai mendiskusikan dan mengevaluasi gagasan-gagasan tersebut.
- b. Kita memiliki kelompok yang menyajikan dua solusi terbaik dan dua terbodoh yang mereka hasilkan. Momen ini menjadi pengalaman berharga bagi setiap kelompok. Pertama, tugas tersebut akan menimbulkan beberapa tawa, yang cukup membantu untuk menciptakan suasana yang positif. Kedua, dan yang

jauh lebih penting, sekarang sebuah perdebatan diluncurkan tentang apakah beberapa gagasan itu benar-benar sebodoh yang diasumsikan pada awalnya. Setiap ide bodoh memiliki potensi! Ketika kita tahu bagaimana mengubah ide dengan sukses menjadi sesuatu yang positif, kita akan mendapatkan perspektif yang berharga dengan nilai kebaruan yang terjamin.

Teknik kreativitas - Teknik pembalikan masalah

“Bagaimana Anda mencegah kreativitas di tim Anda? ” Teknik pembalikan masalah merangsang kreativitas dan memberi peserta kesempatan untuk bersenang-senang dengan suatu topik. Pada langkah kedua, setiap pernyataan negatif dibalik menjadi pernyataan positif. Namun, kita harus menekankan bahwa metode ini kurang cocok untuk menemukan ide produk baru. Pertanyaan terbalik, "Seperti apakah sesuatu itu?" sering menghasilkan daftar persyaratan alih-alih ide. Kita tetap memiliki pengalaman yang baik dengan teknik pembalikan masalah; misalnya, untuk revisi dan/atau peningkatan proses layanan.

Persyaratan versus ide

Saya mempelajari banyak siswa di bidang teknis khususnya memiliki kesulitan besar menemukan "ide nyata." Mereka mengalami kesulitan membedakan antara persyaratan dan ide. Dalam sesi brainstorming untuk headset baru, peserta menulis "ergonomis", "ringan", dan "mudah digunakan" di Post-it mereka. Para peserta yang berasal dari administrasi bisnis menuliskan kata-kata seperti “lebih murah” atau “desain mutakhir.” Pada titik ini, Saya menyela dan menjelaskan bahwa hal-hal ini sebenarnya bukan ide tetapi persyaratan untuk produk. Tentu saja, kita juga harus jelas tentang masalah yang ingin kita hasilkan idenya. Dalam hal ini: Bagaimana kita bisa berkomunikasi di masa depan tanpa ponsel? Istilah "ergonomis" dan "canggih" tidak memberikan solusi untuk masalah tersebut. Idenya adalah, di masa depan, elektronik akan ditanamkan di bawah kulit untuk berkomunikasi di seluruh dunia. Ide yang agak kurang abstrak adalah mengintegrasikan komunikasi dalam aksesoris dan pakaian, seperti dengan Google Glass.

Bagaimana Kita - menghasilkan kedalaman saat mencari ide?

Kedalaman ide

Untuk menjelaskan tingkat kedalaman ide dan istilah "persyaratan" lebih baik, kita menggunakan model berikut: Kita membayangkan kita berdiri di depan selokan dan ingin pergi ke sisi lain.

1. Apa masalahnya? (tingkat 1)

Sebuah parit memotong sisi ini dari sisi lain. Jadi masalah kita adalah bahwa kita harus pergi ke sisi yang berlawanan entah bagaimana. Kita memulai brainstorming dengan pertanyaan: Bagaimana kita bisa sampai ke sisi lain? “Aman”, “dalam satu potong”, “kering”, dan seterusnya, bukanlah ide tetapi persyaratan untuk solusi. Mereka tidak membantu kita dalam situasi ini.

2. Pertanyaan curah pendapat (level 2)

Perumusan pertanyaan brainstorming sangat penting dan sangat menentukan berapa banyak ide yang dapat dihasilkan atau seberapa besar kemungkinan ruang solusi diperluas. Bergantung pada pertanyaannya, kita membatasi dan menyalurkan ruang solusi atau memperluasnya. Rumusan berikut mengilustrasikan hal ini: “Apa yang bisa kita letakkan di seberang parit untuk sampai ke seberang?” versus “Bagaimana seseorang dapat mengatasi penghalang fisik seperti parit?”

3. Kemungkinan ide solusi (tingkat 3)

Kita mungkin “terbang”, “membangun jembatan”, “menyerahkan diri kita sendiri”, atau “mengisi parit dengan begitu banyak material sehingga kita dapat berjalan melintasinya”.

4. Varian ide (level 4)

Sejumlah varian dapat berkembang untuk masing-masing ide ini. Dalam sesi brainstorming kedua, pertanyaannya mungkin: Ada berapa cara untuk terbang? “Dengan pesawat terbang”, “dengan sepeda terbang”, “dengan sayap burung”, “seperti di iklan Red Bull”, “dengan lompat galah”, dan sejenisnya.

Jika satu kelompok merasa sulit untuk melepaskan diri dari persyaratan, disarankan agar mereka membangun model dasar dari "ide" mereka. Ini akan mewajibkan persyaratan untuk diimplementasikan sebagai ide.

Kiat untuk kedalaman ide:

- Kita merumuskan pertanyaan brainstorming sehingga cocok dengan ruang solusi yang ingin kita buka.
- Kita masih bisa mengadaptasi pertanyaan brainstorming selama lokakarya.
- Solusi dari level 3 dapat dikonsolidasikan dalam kotak morfologis; lebih banyak varian solusi parsial yang dapat dibayangkan.
- Jika suatu kelompok mengalami kesulitan untuk naik ke level 3, instruksi untuk menerjemahkan ide ke dalam prototype fisikseringkali cukup membantu. Ini memaksa peserta untuk menjadi lebih spesifik. Menerapkan model fisik dengan cara yang "ramah pengguna" akan membantu mereka terlibat di level 3.

3.5 PEMBUATAN PROTOTYPE CEPAT DAN KOTOR

“Prototyping” — membangun ide sebagai model fisik— adalah teknik kreativitas lainnya. Keragaman materi yang diberikan menentukan apakah akan lebih banyak ide yang muncul atau tidak. Semakin banyak peluang dan akhir yang tersedia, semakin baik. Sebuah balon yang telah ditemukan memunculkan gagasan bahwa sesuatu bisa fleksibel dan dapat diregangkan; seutas tali mengingatkan peserta bahwa benda itu mungkin portabel.

Anjing karet di dalam kotak bahan prototype: Kurang lebih secara tidak sengaja, Sata melemparkan anjing mainan karet ke dalam kotak prototype. Ketika para peserta sesi brainstorming ditugaskan untuk menerjemahkan ide-ide mereka ke dalam model fisik, salah satu dari mereka menemukan mainan itu dan sangat geli karenanya. Mari mulai memutar ide: "Anjing bisa melakukan ini dan itu di mesin," di mana anggota timnya bergabung dan menghasilkan lebih banyak ide. Tim bersenang-senang dengan anjing itu, yang memungkinkan mereka keluar dari pola pikir kebiasaan mereka dan merenungkan hal-hal yang selama ini tidak mereka pikirkan. Sampai akhir, anjing memberikan kontribusi materi untuk hasil yang sukses. Sejak itu, itu telah menjadi bagian integral dari kotak prototype yang dibawa ke bengkel.

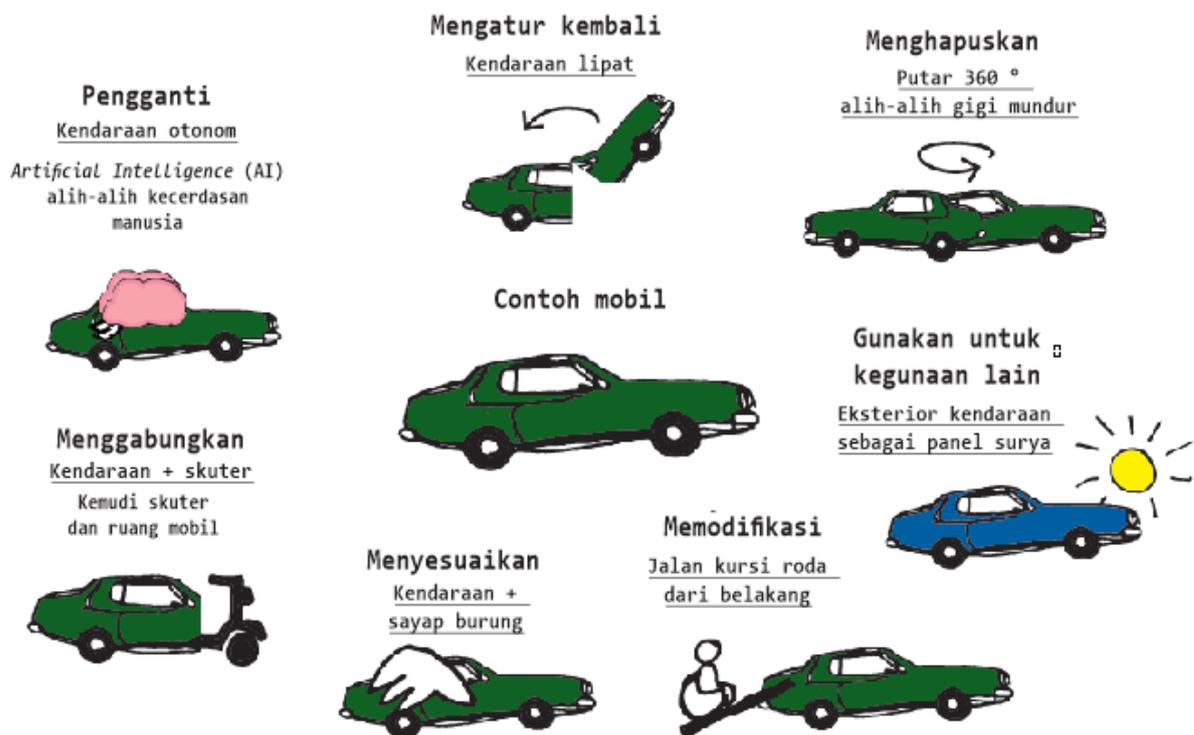


Gambar 3.25 Prototyping

Scamper

Scamper adalah pengembangan lebih lanjut dari daftar periksa Osborn yang terkenal. Alex Osborn, seorang ahli brainstorming, bekerja sama dengan Sidney Parnes mengembangkan salah satu pendekatan pertama untuk proses pemecahan masalah yang kreatif. Untuk mencari ide, metode *Scamper* menggunakan—bersama dengan brainstorming—daftar pertanyaan yang seharusnya menyediakan bahan pemikiran untuk memecahkan masalah. Dalam pengalaman kita, penting awalnya untuk melihat contoh dan kemudian melalui pertanyaan rinci. SCAMPER adalah akronim dan singkatan dari istilah: *SCAMPER = Mengganti, Menggabungkan, Menyesuaikan, Memodifikasi, Menggunakan yang lain, Menghilangkan, Mengatur ulang*

Scamper berguna ketika kita ingin merangsang kreativitas dan menemukan lebih banyak ide. Pada dasarnya, SCAMPER dapat digunakan untuk hampir semua hal: untuk produk, proses, sistem, solusi, layanan, model bisnis, atau ekosistem. Jika pertanyaan atau elemen individu tidak cukup cocok atau jelas, itu tidak masalah untuk aplikasi. Kita hanya meninggalkan pertanyaan-pertanyaan ini.



Gambar 3.26 Scamper mobil

Pengganti

- Apa yang bisa diganti?
- Apa yang bisa digunakan sebagai gantinya?
- Siapa yang bisa terlibat sebagai gantinya?
- Proses mana yang bisa digunakan sebagai gantinya?
- Apa bahan lain yang bisa digunakan sebagai gantinya?

Menggabungkan

- Apa yang bisa digabungkan?
- Apa yang bisa dicampur?
- Bagaimana bagian-bagian tertentu dapat dihubungkan?
- Tujuan mana yang dapat digabungkan?

Menyesuaikan

- Apa ide lain yang disarankan olehnya?
- Adakah yang serupa dan bisa diterapkan pada masalah yang ada?
- Apakah ada situasi serupa di masa lalu?

Memodifikasi

- Modifikasi apa yang bisa diperkenalkan?
- Apakah maknanya bisa diubah?
- Bagaimana warna atau bentuknya bisa berubah?
- Apa yang bisa ditingkatkan?
- Apa yang bisa dikurangi?
- Apa yang bisa dimodernisasi?
- Bisa diperbesar?
- Apakah bisa dkecilkan?

Gunakan untuk kegunaan lain

- Untuk tujuan lain apa itu dapat digunakan dalam keadaan sekarang?
- Untuk tujuan apa itu bisa digunakan jika itu dimodifikasi?

Menghapuskan

- Apa yang bisa dihilangkan?
- Hal-hal apa yang masih berfungsi tanpanya?

Mengatur kembali

- Apa pola lain yang juga akan berhasil?
- Modifikasi apa yang bisa diperkenalkan?
- Apa yang bisa diganti?
- Apa yang bisa diatur ulang?

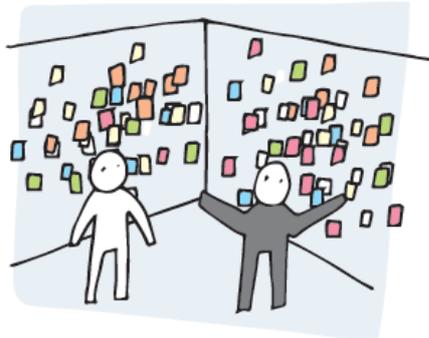
PELAJARAN UTAMA - Hasilkan ide

- Pastikan lingkungan menawarkan suasana yang baik dan bangun kepercayaan kreatif anggota tim.
- Banyak tertawa tapi jangan pernah menertawakan satu sama lain!
- Sesi kreativitas harus selalu dalam setidaknya dua bagian. Berikan “brain dump” di awal dan kemudian rangsang kreativitas.

- Memotivasi peserta untuk menyampaikan ide dalam jumlah besar, seperti melalui kontes antar tim, atau dengan menggunakan sumber inspirasi tambahan seperti teknik pembalikan masalah dan teknik kreativitas lainnya.
- Bedakan antara persyaratan dan fitur. Properti seperti "ergonomis" atau "canggih" bukanlah solusi untuk masalah ini.
- Pisahkan ide (generasi ide) dari evaluasi ide.
- Tunjuk seorang moderator, yang memandu dalam teknik kreativitas, dan seorang fasilitator, yang memimpin melalui proses tersebut.
- Patuhi aturan brainstorming (misalnya, tidak ada kritik terhadap ide, kuantitas mendahului kualitas, dll.).
- Mengkomunikasikan berbagai ide secara seragam dan objektif.
- Manfaatkan metode seperti SCAMPER, yang membantu kita meningkatkan kreativitas dengan menyediakan bahan untuk berpikir.

Bagaimana menyusun dan memilih ide

Ketika kita menerapkan berbagai jenis brainstorming, kita mengumpulkan banyak ide. Selain itu, kita secara sadar mendorong tim untuk menghasilkan ide sebanyak mungkin. Sayamenyadari fenomena tersebut: Begitu keengganan awal tim telah diatasi dan pola pikir positif telah terbentuk, ide-ide terus bermunculan dengan cepat. Seringkali, layar, jendela, dan dinding tidak cukup besar untuk menempatkan semua ide.



Gambar 3.27 Menyusun dan memilih ide

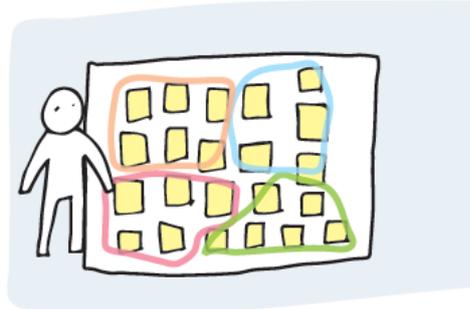
Penderitaan pilihan. Memilih ide adalah tantangan nyata. Untuk satu, masing-masing dari kita menafsirkan gambar, kata-kata, atau teks pendek di Post-nya secara berbeda.



Gambar 3.28 Penyusunan ide

Kedua, ada ide-ide yang pemikiran dasarnya berjalan ke arah yang sama, dan ide-ide yang memecahkan masalah yang sama sekali berbeda dari yang dimaksudkan semula. Kita merekomendasikan melakukan semacam pengelompokan pada awalnya. Hal ini dapat

dilakukan dengan cara yang berbeda: Entah fasilitator menetapkan kerangka kerja, atau tim sendiri yang melakukan klasifikasi yang tampaknya paling cocok untuk mereka.



Gambar 3.29 Pengelompokan ide

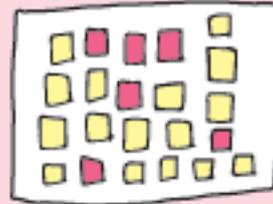
Contoh-contoh menunjukkan bahwa ide-ide dapat dikelompokkan, ditugaskan, atau hanya dijelaskan dengan istilah umum. Cara adalah tujuannya, dan diskusi tentang klasifikasi yang bermakna itu sendiri menghasilkan setiap orang pada akhirnya memiliki pemahaman yang sama tentang ide-ide. Bergantung pada seberapa kuat pemahaman dan seberapa halus tingkat perinciannya, ide dapat dipilih secara langsung atau menjalani analisis, spesifikasi, dan penataan lebih lanjut. Ada berbagai kemungkinan untuk mengevaluasi ide dan cluster. Meminta peserta memilih ide dengan menempelkan titik-titik perekat di atasnya adalah cara sederhana untuk melakukannya. Pemungutan suara berlangsung cepat dan demokratis.

Penataan, seperti dengan peta konsep, meningkatkan kejelasan ide dan memudahkan tim untuk merencanakan langkah selanjutnya dan menanganinya dengan cara yang terfokus. Setelah ide dipilih, langkah selanjutnya adalah mempresentasikannya dengan cara yang sesuai untuk kelompok sasaran. Sekali lagi, ada berbagai kemungkinan untuk ini, seperti membuat lembar komunikasi dari ide-ide konsep.

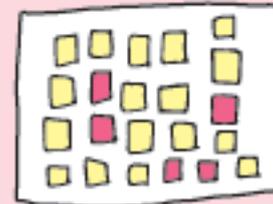
Jika jangkauan gagasan sangat luas dan ruang lingkup pertanyaan telah sangat diperluas, gagasan awalnya dapat dikelompokkan ke dalam topik menyeluruh dan kemudian dikelompokkan lagi.

Jika jangkauan gagasan sangat luas dan ruang lingkup pertanyaan telah diperluas, gagasan awalnya dapat dikelompokkan dalam topik menyeluruh, kemudian dikelompokkan lagi.

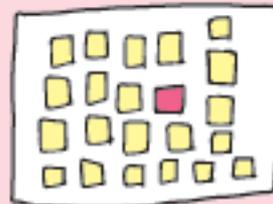
A) Mencocokkan pertanyaan



B) Menarik

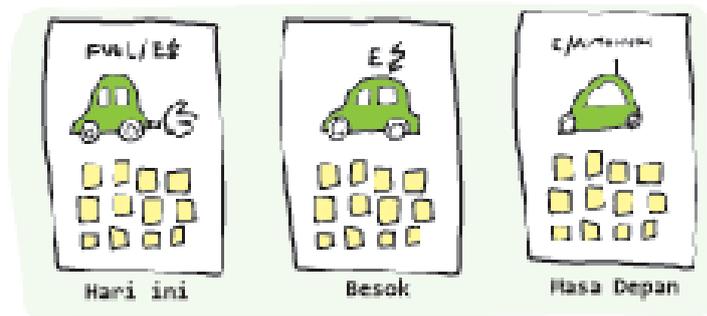


C) Di luar jangkauan

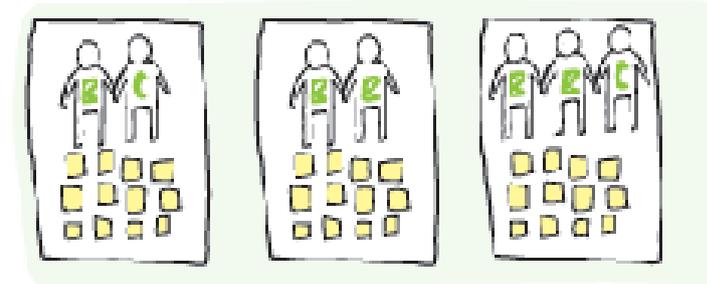


Gambar 3.30 Pengelompokan pertanyaan yang diperluas

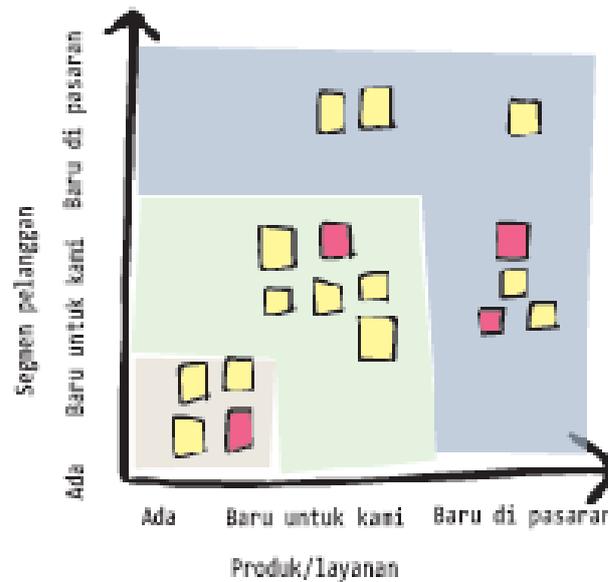
D) Hari ini -
Besok -
Masa Depan



E) B2B -
B2C -
B2B2C



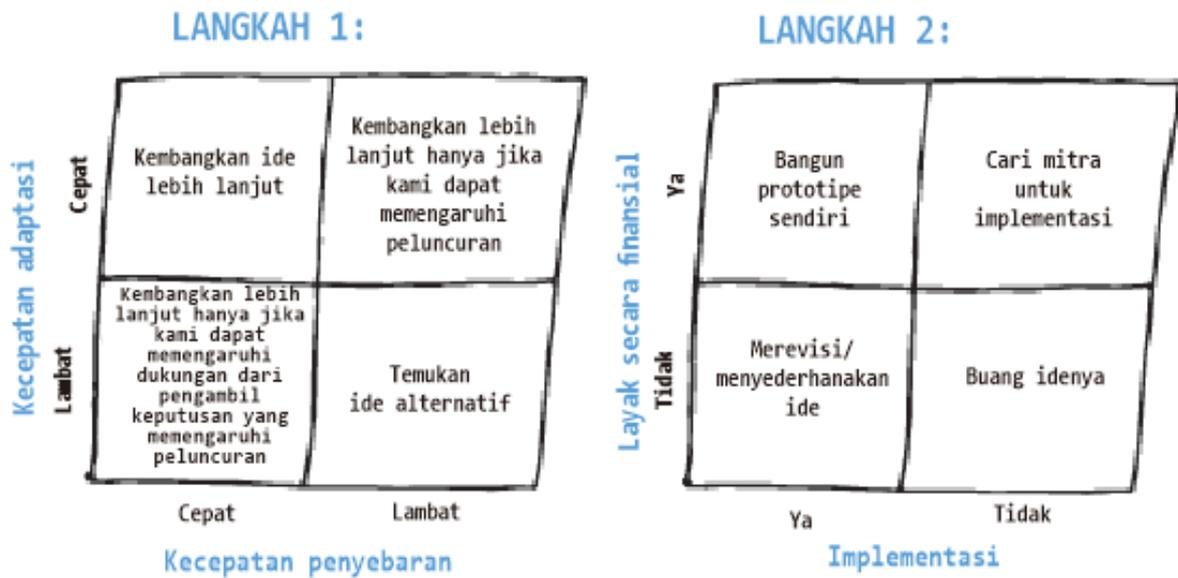
F) Inkremental
versus radikal



Gambar 3.31 Pengelompokan lain yang memungkinkan

Pengelompokan dapat digunakan pada tahap awal untuk memilih ide-ide, seperti berdasarkan kecepatan penyebaran dan implementasi, atau atas dasar matriks Churchill dengan dimensi kepentingan dan urgensi.

a. **Seleksi bertahap menggunakan matriks “kecepatan penyebaran dan implementasi”**



Gambar 3.32 2 langkah seleksi bertahap dengan matriks

Langkah pertama dari prosedur dua tingkat ini berfokus pada kecepatan penyebaran dan kecepatan adaptasi. Terutama dalam lingkungan politik yang berguna untuk mempertimbangkan pembuat keputusan dan pengaruhnya sendiri terhadap kemungkinan peluncuran. Ide-ide terbaik ditandai dengan penyebaran yang cepat dan adaptasi yang cepat. Pada langkah kedua, implementasi dan kelayakan finansial diselidiki. Hal ini menghasilkan alternatif implementasi atau indikasi lingkup fungsional.

b. Seleksi berdasarkan kriteria “penting dan mendesak”

Matriks ini sangat cocok ketika pencarian adalah ukuran yang akan digunakan. Kita menunjukkan urgensi pada sumbu x dan pentingnya pada sumbu y. Kemudian kita berdiskusi dengan tim ukuran mana yang harus dialokasikan ke kuadran mana. Setelah semua tindakan dimasukkan, kita dapat memasukkan to-do's, termasuk tanggung jawab masing-masing, dan menentukan milestone.



Gambar 3.33 Seleksi berdasarkan kriteria

Pilih ide yang mengarah pada visi yang hebat

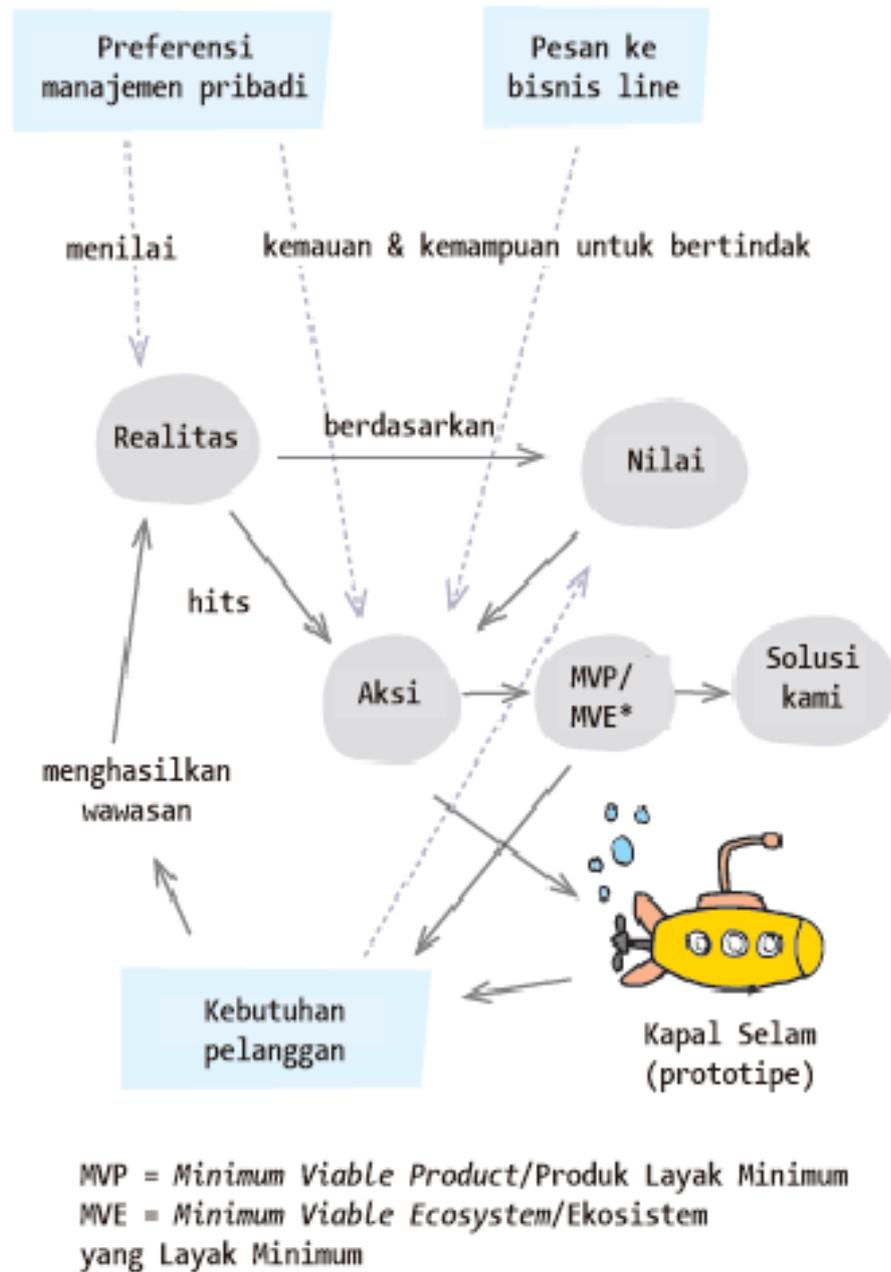
Kita semua tahu fenomena kriteria yang dikembangkan dalam organisasi besar untuk memilih ide-ide potensial. Kriteria ini memungkinkan sejumlah besar tim untuk

mengembangkan inovasi dengan cara yang lebih tepat sasaran. Seringkali, kriteria bertindak sebagai semacam pagar pembatas atau menentukan tujuan keuangan tertentu. Secara umum, kriteria seperti itu menghambat, tetapi karena memang ada dalam kenyataan, kita harus mendiskusikannya. Jika kriteria tidak diketahui dalam kerangka strategi dan visi yang terdefinisi dengan baik, akan berguna untuk mengajukan beberapa pertanyaan utama:

- Apa yang mungkin menjadi visi?
- Apa preferensi pribadi di tingkat manajemen?
- Apa budaya perusahaan kita, nilai-nilainya, dan rasa moralnya?
- Area pertumbuhan mana yang telah ditetapkan sebagai bagian dari diskusi strategi?
- Berapa kontribusi finansial yang harus dihasilkan sebuah ide sebagai minimal?
- Apa kebutuhan dan tren pelanggan di pasar?

Ketika mendefinisikan kriteria, penting untuk menyadari kenyataan. Peluang pasar potensial bisa sebesar mungkin, tetapi jika pengambil keputusan (misalnya, manajemen puncak) tidak memanfaatkannya, ide itu akan gagal. Paling tidak, ketika sumber daya keuangan dialokasikan, kita akan dihadapkan pada situasi ini. Seperti yang diilustrasikan, pemilihan melalui matriks ganda dengan dimensi kecepatan penyebaran dan implementasi dapat bermanfaat. Nilai-nilai yang diperjuangkan perusahaan sama pentingnya. Jika bertentangan dengan moral perusahaan untuk menggunakan data pelanggan dari saluran digital untuk model bisnis lain atau untuk menjualnya secara menguntungkan, ide-ide seperti itu tidak akan berhasil. Pendefinisian kriteria ini dan kriteria lainnya pada tahap awal setidaknya memiliki keuntungan bahwa pemborosan sumber daya berkurang dan efektivitas ditingkatkan.

Tetapi kita harus mencoba segala daya kita untuk mengatasi pembatasan seperti itu. Dalam pengalaman kita, proyek "kapal selam" telah terbukti bermanfaat: proyek yang dimulai pada q.t. dengan sejumlah kecil karyawan yang berdedikasi dan "pergi ke permukaan" hanya setelah hasil awal dikerjakan dalam bentuk prototype dan telah memenangkan pengambil keputusan.



Gambar 3.34 Pemilihan ide yang mengarahkan pada visi yang hebat

Struktur sebagai poster

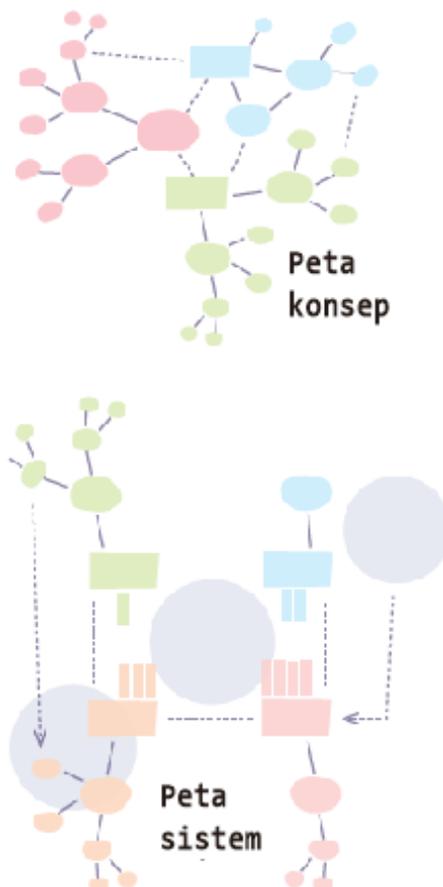
Setiap jenis struktur dapat digambarkan sebagai poster; misalnya, sebagai poster pro-dan-kontra sederhana. Tujuannya adalah untuk memvisualisasikan kecerdasan kolektif sebuah tim atau menangkap suasana hati. Misalnya, kita menanyakan argumen pro dan kontra tentang suatu subjek dalam formulir poster dan kemudian meminta peserta menilainya. Saya menggunakan varian ini untuk mendapatkan umpan balik cepat tentang kursus dari para peserta di akhir acara design thinking-nya tanpa harus berdiskusi panjang lebar. Untuk penjadwalan, kita bisa menggambar poster dalam bentuk timeline. Mari kita ambil contoh perencanaan dan pembuatan berulang dari *The Design Thinking Playbook*. Sekali lagi, kita memiliki "keberanian untuk menyerah"! Suasana pesta di akhir proyek cukup memotivasi para editor dan pakar.

Bekerja dengan peta konsep, peta pikiran, peta sistem, atau peta giga

Peta konsep pada dasarnya tidak lebih dari visualisasi konsep yang menunjukkan korelasinya kepada kita. Jadi peta konsep dalam arti kiasan adalah penggambaran grafis pengetahuan dan sarana yang sangat baik bagi kita untuk menertibkan pikiran kita. Penggambaran peta konsep lebih bebas daripada pemetaan pikiran yang lebih dikenal.

Dalam peta pikiran, konsep utama ditulis di tengah dan kemudian dibangun dari dalam ke luar. Jadi tampak seperti pohon: cabang-cabang yang istilahnya ditulis keluar dari konsep utama. Oleh karena itu peta pikiran lebih merupakan sarana untuk brainstorming. Ini membantu untuk menertibkan poin yang ditemukan tetapi tidak menunjukkan korelasi di antara mereka.

Sebuah peta konsep dapat dimulai dari beberapa konsep utama. Seringkali ada hubungan silang antara konsep bercabang, mirip dengan jaringan jalan. Untuk alasan ini, pembuatan peta konsep membutuhkan waktu lebih lama daripada pembuatan peta pikiran. Dalam pengalaman kita, setidaknya tiga kreasi baru atau restrukturisasi biasanya diperlukan untuk mendapatkan hasil yang baik.



Gambar 3.35 Bekerja dengan peta konsep dan sistem

Seperti namanya, peta sistem adalah visualisasi dari sistem. Berbagai aktor dan pemangku kepentingan serta elemen yang diamati digambarkan. Keterkaitan dan pengaruh juga dapat digambarkan. Dengan demikian, adaptasi berulang dan perincian terjadi. Biasanya, Anda beralih dari yang kasar ke detail (yaitu, dari atas ke bawah). Berpikir dalam varian juga merupakan elemen penting. Dalam peta sistem, material, energi, uang, dan arus informasi

dapat digambarkan. Peta sistem membantu untuk memahami dan memvisualisasikan masalah. Kita akan membahas topik pemikiran sistem secara lebih mendalam di Bab 3.1. Bab 3.3 akan membahas desain ekosistem bisnis.

Konsep lain, seperti peta giga, juga akan diselidiki lebih dekat. Deskripsi pragmatis dari peta giga akan menjadi "peta besar yang berantakan dari hal yang sangat berantakan." Ini juga merupakan bentuk peta sistem yang dilucuti, sambil mengikuti ide dasar peta konsep. Peta giga dapat membantu kita menyusun konsepsi holistik tentang tugas tertentu, misalnya. Dalam versi final, peta giga membantu mengomunikasikan risalah. Tetapi biasanya, sebagian besar karena kerumitannya, itu hanya dipahami oleh mereka yang menciptakannya.

Dokumentasikan dan komunikasikan ide dengan lembar komunikasi

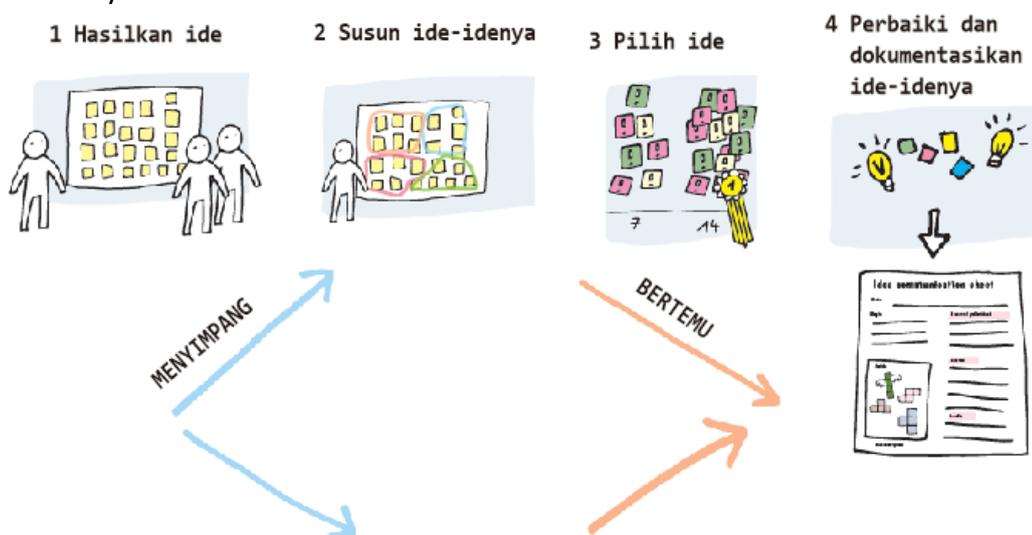
Kita sering bekerja dengan tim di seluruh dunia dalam proyek dan organisasi besar. Oleh karena itu, dokumentasi dan komunikasi ide yang sederhana dan jelas sangat penting. Lembar komunikasi tentang ide-ide konsep adalah cara yang baik untuk mencapai kejelasan. Ide dapat dibagikan dengan mudah dengan templat semacam itu. Selain itu, ide menjadi nyata, dan kemungkinan kesalahpahaman diminimalkan.

Dengan kompilasi lembar komunikasi, kita mencapai

- visualisasi masalah dan situasi,
- pemahaman yang lebih baik tentang masalah dan ide,
- pemahaman yang lebih baik tentang kemungkinan pengaruh pada pelanggan dan pengguna,
- mengatur pikiran kita,
- pengenalan pendekatan untuk solusi, dan
- dokumentasi, ringkasan, dan penggambaran pengetahuan kita.

Bagaimana Kita - menyusun dan memilih ide?

Kita merekomendasikan prosedur sederhana ini untuk memberikan struktur pada proses ide. Pertama, setelah ide, gabungkan ide-ide ke dalam kelompok dan susun. Kemudian, pilih ide atau kelompok yang paling penting dan perbaiki; terakhir, dokumentasikan. Ide-ide tersebut dapat dipilih sesuai dengan kebutuhan persona kita atau sesuai dengan penggunaan yang sebenarnya.



Gambar 3.36 Prosedur penyusunan ide sesuai kebutuhan persona

Pelajaran Utama - Struktur dan pilih ide

- Kelompokkan ide-ide dan pilih secara sistematis—seleksi adalah langkah penting.
- Gunakan segala kemungkinan untuk penataan dan visualisasi untuk memahami dan mengomunikasikan masalah atau situasi.
- Tingkatkan pemahaman tim tentang masalah dan solusi dengan secara aktif mendiskusikan ide-ide yang dipilih.
- Buat peta pikiran, peta konsep, peta sistem, dan peta giga yang memungkinkan tim untuk dengan cepat mencapai ringkasan dan presentasi pengetahuan.
- Atur pikiran sehingga Anda dapat mengenali pendekatan solusi dengan lebih baik.
- Dokumentasikan ide-ide konsep pada lembar standar untuk mendukung komparabilitas dan komunikasi.

3.6 CARA MEMBUAT PROTOTYPE YANG BAIK

Prototyping adalah elemen penting dari pemikiran desain. Ini mendorong kita untuk menguji fungsi dan solusi secara nyata, bersamaan dengan keinginan untuk belajar dari pengguna cara meningkatkan penawaran secara berkelanjutan. Agar ini berhasil, semua yang terlibat dalam proses harus tetap berpikiran terbuka sehingga sebuah ide dapat diubah atau dibuang. Yang penting di sini adalah kemauan untuk melakukan perubahan radikal. Dengan prototype, ide dibawa ke dalam bentuk yang memungkinkan pengguna potensial untuk mengalami dan mengevaluasinya. Pada awalnya, prototype harus cukup baik untuk membuat fitur dasar yang relevan dari penawaran masa depan dapat dipahami oleh audiens target. Prototyping memungkinkan untuk mendapatkan umpan balik yang ditargetkan dengan cepat dan murah dari pelanggan dan pengguna potensial.

Apa cara terbaik untuk membangun prototype?

Prototype fisik dapat dibuat dari aluminium foil, kertas, atau bata Lego; dalam hal layanan, mereka dapat diekspresikan dalam bentuk permainan peran. Prototype digital dapat dibuat, dirancang sebagai video, presentasi yang dapat diklik, atau halaman arahan. Tentu saja, berbagai jenis dapat digabungkan; misalnya, mengintegrasikan ponsel cerdas ke dalam kotak kardus sehingga berfungsi sebagai tampilan dan dengan demikian berfungsi sebagai prototype kaca mata augmented reality.

Prinsip pertama:



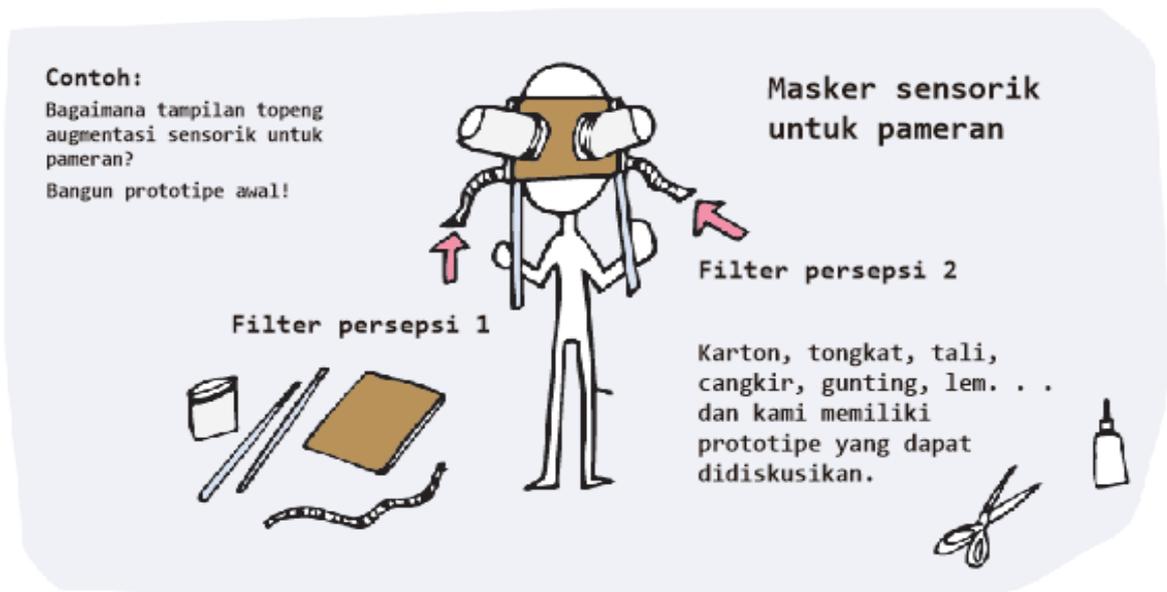
Gambar 3.37 Prototype fisik

Bagaimana prototype pertama kita muncul?

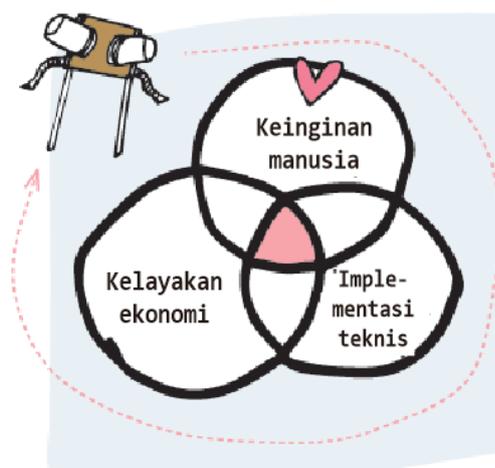
Secara umum, ide didasarkan pada banyak asumsi yang berbeda. Tugasnya adalah mempertanyakan asumsi-asumsi ini dan mengkonfirmasi di dunia nyata dengan menguji,

atau membuangnya—yaitu, menyangkalnya dengan contoh tandingan berdasarkan pengamatan dan eksperimen. Selama proses pembuatan prototype, prototype dikembangkan lebih lanjut dan diuji dalam sejumlah iterasi hingga tawaran yang dapat digunakan muncul. Idealnya, kita memulai dengan wawasan yang cukup dari tren dan riset pasar serta pemahaman yang kuat tentang kebutuhan dan tantangan pelanggan atau pengguna potensial kita

Prototype awal dicirikan oleh fakta bahwa itu dapat dibuat menggunakan bahan yang tersedia paling sederhana dan secepat mungkin. Semakin sederhana, cepat, dan murah kita memproduksi sebuah prototype, semakin sedikit kerugian yang kita rasakan ketika harus menolaknya. Prototype awal dapat dikembangkan dari karton, kertas, gelas plastik, tali, pita, dan bahan lainnya dan kemudian dinilai.



Gambar 3.38 Prototyping



Gambar 3.39 Prinsip Prototyping

Dalam pembuatan prototype, prinsip kedua berlaku: Jangan pernah jatuh cinta dengan prototype Anda!

Seiring waktu, tingkat kematangan prototype kita akan lebih tinggi, dan itu akan lebih rumit. Oleh karena itu, kita harus menjadwalkan banyak waktu untuk pembuatan prototype dan pengujian. Semakin canggih prototype kita, semakin akurat dan bermakna pengujiannya. Tingkat kematangan prototype tergantung pada berapa banyak waktu dan uang yang dapat kita investasikan di dalamnya. Niat kita, bagaimanapun, harus menggerakkan prototype hanya sejauh yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang kita tetapkan.

Hasil pengujian prototype menjadi dasar bagi tim proyek sebagai dasar pengambilan keputusan untuk membuat keputusan yang tepat dan seimbang dalam hal keinginan manusia, kelayakan ekonomi, dan penerapan teknis. Hanya setelah semua kriteria ini bersinggungan, kita berada di jalur yang benar untuk menghasilkan peluang pasar. Kita selalu mulai dengan manusia dan kebutuhannya.

Fokus prototyping selalu pada pembelajaran. Nilai tambah dari fungsi individu, produk baru, atau hasil interaksi pelanggan dapat diuji dengan prototype.

Jadi kita sampai pada prinsip ketiga prototyping: Ini adalah kisah yang tidak pernah berakhir: Membuat prototype berarti mengulangi, mengulangi, dan mengulangi lagi.

Apa pun yang ingin kita kembangkan—produk, layanan, organisasi, sistem, ruang atau lingkungan, permulaan, pembuatan, atau situs Web—kita dapat menggunakan berbagai jenis prototype selama pengembangan. Tinjauan kita menyajikan jenis prototype umum dan dapat mendorong kita sebagai tim proyek untuk mencoba berbagai hal. Tingkat resolusi rendah, sedang, atau tinggi (yaitu, tingkat detail prototype) membantu kita menemukan apa yang cocok pada titik waktu tertentu selama pengembangan.

Bagaimana Kita - diskusikan ide dan pertimbangan portofolio kita dengan lebih baik dengan "tinju & rak"

Selama fase pembuatan prototype, penting untuk membuat layanan, produk, dan solusi menjadi nyata sehingga dapat dirasakan. Dua metode membantu kita untuk menyadari hal ini: "Prinsip tinju" mencoba menggunakan analogi kemasan untuk menggambarkan informasi yang paling penting. "Rak" bertujuan untuk membahas keseluruhan portofolio produk dan untuk mengatur "kotak".

Prinsip tinju:

Ide dasar di balik "tinju" adalah membuat kotak fisik, yang dapat digunakan, misalnya, untuk pemasaran produk. Mari kita bayangkan sebuah kotak sereal.

Setiap sisi kotak berisi informasi yang merangkum manfaat dan karakteristik campuran sereal dan mereknya. Nama, logo, dan slogan ada di bagian depan, serta beberapa poin yang menonjolkan keunggulan utama merek ini. Di bagian belakang Anda akan menemukan informasi lebih rinci tentang bahan dan atribut produk dan beberapa informasi tentang perusahaan.

Pertanyaan inti dalam tinju:

- Depan: apa nama produk, gambar, slogan dan dua sampai tiga janji tentang produk?
- Kembali: detail mana tentang fitur, aplikasi, dan konten yang penting?

Di sisi lain pertanyaan WH dijawab melalui teks atau visualisasi:

- Siapa target pelanggan atau pengguna?
- Tujuan mana yang harus dicapai?
- Masalah mana yang diselesaikan?
- Kapan produk tersedia dan bagaimana cara mendapatkannya?

- Di mana dan dalam situasi apa produk digunakan?
- Mengapa pengguna harus menggunakan produk?

Prinsip tinju dapat digunakan dengan cara lain selain sebagai kotak produk seperti yang dijelaskan. Nilai tambah dari tinju adalah bahwa situasinya dapat dilihat dari perspektif yang berbeda. Mirip dengan kotak produk, kotak masalah, kotak solusi, kotak proyek (misalnya, per proyek atau paket kerja), kotak proses (misalnya, per langkah proses) dapat dibuat.

Prinsip rak:

Ketika datang untuk menggambarkan keseluruhan portofolio, seringkali tidak ada struktur untuk diskusi. Salah satu kemungkinannya adalah menyortir semua produk, layanan, dan solusi ke dalam tiga rak: rak produk, layanan, dan solusi. Kita memiliki pengalaman yang sangat baik dengan menyortir persembahan di rak masing-masing. Di atas rak, kita menulis kategori yang kemungkinan besar akan dicari pelanggan. Setelah itu kita mengatur produk, layanan, dan solusi yang sesuai.

Keuntungan dari metode ini adalah kesenjangan dalam portofolio penawaran, dan juga sinergi, dapat dideteksi dengan cepat. Ide-ide baru dapat digambarkan sebagai kotak seperti yang dijelaskan (lihat “tinju”) dan kemudian dapat disortir di rak. Diskusi mungkin berhubungan dengan atribut seperti daya tarik, kebaruan, kontribusi strategi, diferensiasi, dll.

Bagaimana penawaran kita untuk tampilan dapur yang sempurna?

Portofolio IKEA di bidang dapur dapat dijelaskan dengan baik dengan tiga portofolio rak. Manfaat paling penting dari teknik ini adalah memaksa tim untuk membangun pemahaman mereka sendiri tentang produk dengan cara yang sangat langsung dan visual. Latihan ini memberikan metode yang menyenangkan namun berwawasan luas untuk menyampaikan pemahaman yang lebih dalam tentang visi produk, sambil mendorong diskusi dan kolaborasi antara semua pemangku kepentingan.

Bagaimana Kita - merancang bengkel prototype?

Karena kita telah melakukan banyak pekerjaan awal, kita berasumsi bahwa kita telah mengembangkan pemahaman yang kuat tentang pernyataan masalah, telah memverifikasi asumsi tertentu, dan memberikan beberapa pemikiran untuk solusi yang mungkin. Sekarang fokus harus dipindahkan dari dunia ide ke dunia nyata.

Langkah-langkah yang mungkin dari bengkel pembuatan prototype

Langkah 1

Pada awalnya, kita memiliki sejumlah fungsi atau skenario solusi awal yang ingin kita uji. Di tim, kita merenungkan fungsi apa yang benar-benar penting bagi pengguna. Itu adalah fungsi yang ingin kita integrasikan dalam solusi dan uji di dunia nyata. Seperti yang dibahas dalam bab sebelumnya, prototype ada dalam manifestasi yang berbeda dan dapat diproses dengan cara yang berbeda. Yang penting adalah kita menerapkan sesuatu yang nyata dan interaksi dengan pengguna potensial dapat terwujud.

Langkah 2

Tim memikirkan varian mana yang harus dibangun.

Langkah 3

Sekarang tim membangun satu atau beberapa prototype. Pada titik ini, penting untuk menyediakan bahan yang cukup untuk membangun prototype.

Langkah 4

Melakukan prototyping dalam beberapa kelompok sudah memungkinkan kita untuk mendapatkan umpan balik dari yang lain. Cara yang baik untuk mendapatkan umpan balik adalah melalui umpan balik "hijau" atau "merah". Umpan balik yang diberikan berupa "Yang saya suka dari prototype ini adalah. . ." (umpan balik hijau) atau "Saya berharap prototype. . ." (umpan balik merah). Ini membantu mempertahankan suasana hati dasar yang positif dan menumbuhkan peningkatan

Langkah 5

Berdasarkan umpan balik awal, prototype serta cara penyajiannya ditingkatkan. Penting di sini untuk berkonsentrasi pada fitur dan solusi penting.

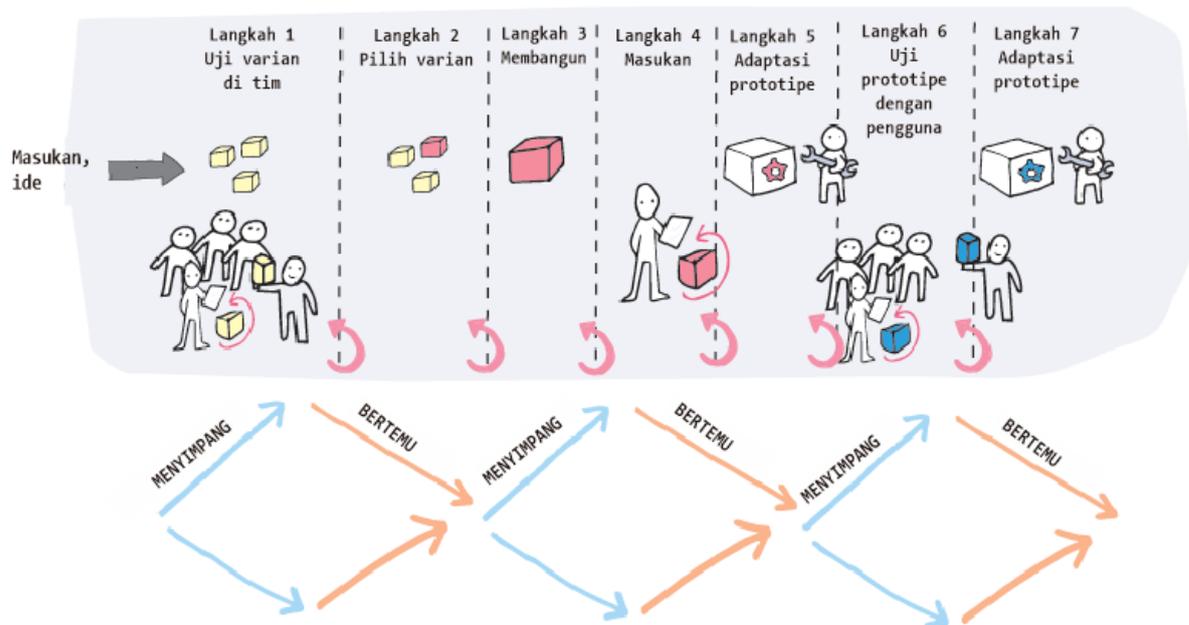
Langkah 6

Sebelum kita keluar dan menghadapi pengguna nyata dengan prototype yang telah direvisi, kita dengan hati-hati mempersiapkan pengujian kita (lihat Bab 1.10). Salah satu metode yang berhasil adalah pergi berpasangan untuk pengujian prototype. Satu anggota tim dapat mengajukan pertanyaan, dan yang lainnya melakukan pengamatan. Setelah kembali dari tes, semua anggota tim mendokumentasikan dan membagikan temuan mereka.

Langkah 7

Berdasarkan temuan, prototype ditingkatkan dan/atau beberapa varian dibuang. Jika tidak ada prototype yang berfungsi, akan berguna untuk mendapatkan lebih banyak fakta dan kebutuhan pelanggan dan mengadaptasi prototype yang sesuai. Varian baru dari prototype, pada gilirannya, berfungsi untuk pengujian dengan pengguna potensial.

Bengkel pembuatan prototype



Gambar 3.40 Workshop pembuatan prototype

Pelajaran Utama Membangun prototype

- Saat membuat prototype, mulailah dengan kebutuhan persona dan tren di pasar.
- Selalu membangun prototype atas dasar pertanyaan tentang apa yang akan diuji.
- Ingatlah bahwa tidak ada penawaran yang memiliki nilai intrinsik. Nilai yang diberikan pelanggan pada penawaran adalah yang terpenting.

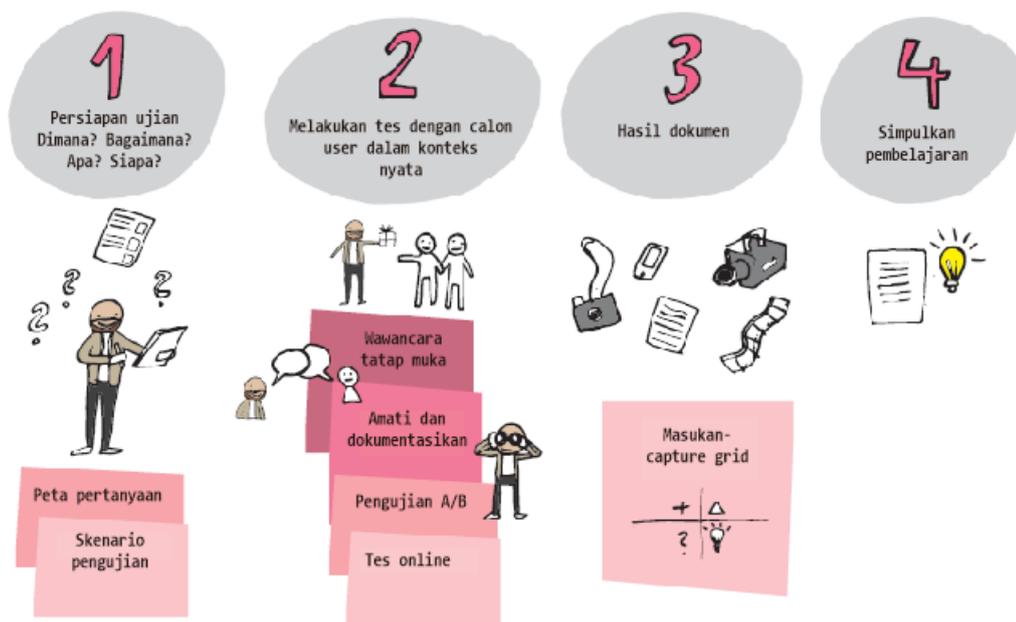
- Pastikan bahwa sebanyak mungkin pelanggan menganggap tawaran itu bernilai.
- Uji prototype sedini mungkin di dunia nyata. Prototype adalah asumsi yang harus diteliti.
- Gunakan bahan yang tersedia untuk membangun prototype.
- Buat prototype di bawah tekanan waktu. Lebih banyak waktu tidak menghasilkan lebih banyak hasil. Tinju waktu meningkatkan tekanan untuk mendapatkan hasil.
- Pastikan bahwa tujuan dan kematangan prototype cocok.
- Selalu jadwalkan waktu yang cukup untuk pembuatan prototype dan pengujian, di seluruh durasi proyek.
- Libatkan pada tahap awal anggota tim proyek yang akan mengimplementasikan prototype pada akhirnya.
- Terapkan "tinju dan rak" untuk menguji portofolio potensial saat membuat prototype.

Mengapa pengujian begitu penting?

Dalam tes dengan pengguna, penting untuk menanyakan "mengapa" untuk mempelajari motivasi yang sebenarnya, bahkan jika kita berpikir kita tahu jawabannya. Tujuan utama kita dalam wawancara tes adalah untuk belajar, bukan untuk memberikan alasan atau menjual prototype. Inilah sebabnya kita tidak menjelaskan (terlalu dini) cara kerjanya. Kita meminta cerita dan situasi di mana pelanggan potensial kita mungkin membutuhkan prototype. Bila memungkinkan, kita mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif untuk memvalidasi hasil kualitatif. Pendekatan ini memungkinkan kita untuk belajar banyak tentang kehidupan di di laut lepas. Pengujian adalah langkah penting dalam proses berpikir desain. Tidak jarang, usulan perubahan yang menentukan muncul selama fase ini yang dapat meningkatkan kualitas hasil akhir secara substansial. Secara khusus, pandangan segar dari orang-orang yang tidak terlibat dalam pengembangan prototype dan dengan demikian jauh lebih bebas dalam penilaian mereka dapat membuahkan hasil yang cukup baik pada akhirnya. Mereka dapat melihat prototype melalui mata pelanggan atau pengguna.

Bagaimana Kita - merancang urutan pengujian?

Sebuah tes dapat dipecah menjadi empat langkah:



Gambar 3.4 4 rancangan pengujian

1. Persiapan ujian

Cara terbaik untuk memulai adalah dengan menentukan tujuan pembelajaran yang jelas atau hipotesis yang ingin kita uji:

- Apa yang ingin kita pelajari?
- Apa yang ingin kita uji?
- Dengan siapa kita ingin melakukan tes, dan di mana?

Pada akhirnya, tes harus menunjukkan bagian mana dari sebuah ide yang harus kita pertahankan, apa yang harus kita ubah, dan apa yang harus kita buang. Pada fase awal, tujuannya mungkin juga untuk memahami masalahnya. Sebelum memulai rangkaian pengujian yang sebenarnya dengan berbagai pengguna, pengujian awal dengan satu orang harus dilakukan untuk mengecualikan kesalahan apa pun. Kita memberikan cukup waktu untuk menerapkan peningkatan setelah pengujian pertama sebelum melakukan pengujian lainnya.

Tentukan peta pertanyaan

Kita merumuskan pertanyaan sederhana, jelas, dan terbuka yang dapat kita jelajahi secara lebih mendalam di bagian akhir. Mereka tidak boleh hipotetis tetapi terikat dengan situasi nyata dari orang yang diuji. Kita tidak mengajukan banyak pertanyaan, tetapi lebih fokus pada inti yang ingin kita dapatkan wawasannya. Keberanian dan fokus itu penting. Hal-hal yang kurang penting dapat dihilangkan, jadi kita tidak membebani pengujian. Kita membiarkan pengguna berbicara tentang pengalamannya. Sebagai moderator, kita dapat meminta tindak lanjut jika sesuai; misalnya, "Beri tahu kita pendapat Anda saat melakukan itu."

Tentukan skenario pengujian

Kita merenungkan urutan yang tepat dari tes dan situasi orang yang diuji dan menggambarannya. Kita menyediakan konteks sebanyak yang diperlukan dan menjelaskannya sesederhana mungkin. Kita membiarkan pengguna merasakan prototype kita dan dengan sengaja menahan diri untuk tidak menjelaskan pemikiran dan pertimbangan di balik prototype kita. Khususnya dalam fase proses design thinking yang masih banyak iterasi, masalahnya bukan, misalnya, untuk mengetahui berapa banyak pelanggan bersedia membayar untuk suatu produk. Sebagai gantinya, kita mencoba mencari tahu apakah ide kita cocok dengan konteks dan kehidupan pengguna kita dan, jika demikian, bagaimana kesesuaiannya.

2. Melakukan tes

Sejauh pengalaman, kita mencapai hasil terbaik ketika kita menguji beberapa ide atau varian dari satu ide yang telah kita gambarkan sebagai skenario sebelumnya. Dengan cara ini, umpan balik akan jauh lebih berbeda. Jika kita hanya memiliki satu solusi yang siap, respons pengguna terhadap apa yang mereka pikirkan tentang ide tersebut mungkin agak kabur. Itu biasanya tidak membuat kita terlalu jauh dalam hal klarifikasi kita. Ketika pengguna harus menjalani beberapa pengaturan pengujian yang berbeda, mereka dapat membuat perbandingan, mengevaluasi, dan merumuskan umpan baliknya jauh lebih tepat, seperti apa sebenarnya yang mereka temukan lebih baik atau lebih buruk dalam satu prototype daripada yang lain. Sudah menjadi kebiasaan bagi kita untuk menguji prototype dalam suatu konteks, yaitu di lingkungan alamnya.

Seperti yang disebutkan, lebih baik memasukkan lebih banyak orang untuk observasi dan dokumentasi dalam tes, sesuai motto, “Jangan pernah pergi berburu sendirian.” Mereka yang terlibat dapat mengambil peran yang berbeda. Sebagai contoh:

Moderator:

Sebagai moderator, kita membantu pengguna untuk menyeberang dari kenyataan ke situasi prototype dan menjelaskan konteksnya, sehingga pengguna memiliki pemahaman yang lebih baik tentang skenario. Selain itu, adalah tugas kita sebagai moderator untuk mengajukan pertanyaan.

Aktor:

Sebagai aktor, kita harus mengambil peran tertentu dalam skenario untuk menciptakan pengalaman prototype yang tepat—biasanya pengalaman layanan.

Pengamat:

Tugas penting bagi pengamat adalah untuk mengamati secara terfokus segala sesuatu yang dilakukan pengguna dalam situasi tersebut. Jika kita hanya memiliki satu pengamat dalam tim, yang terbaik adalah memfilmmkan semuanya sehingga kita dapat melihat interaksi bersama nanti secara lebih rinci.

Alat online juga dapat digunakan untuk pengujian.

Contoh:

Dapat dikenakan dalam bentuk ikat pinggang: Saat menyeberang jalan, ini memperingatkan anak-anak atau orang yang mengintip ke ponsel mereka. Ini mungkin memiliki varian berikut: (1) getaran, (2) sinyal peringatan akustik, (3) suara yang mengatakan: “Awat! Anda sedang menyeberang jalan!” Atau: “Hati-hati, bus dari kiri.”

3. Hasil dokumen

Dalam pengalaman kita, sangat penting untuk mendokumentasikan hasil. Dengan demikian, kita secara aktif mengamati bagaimana pengguna menggunakan (dan menyalahgunakan!) apa yang telah kita berikan kepada mereka. Kita tidak langsung mengoreksi apa yang dilakukan oleh orang yang diuji. Foto atau rekaman video sangat cocok untuk dokumentasi. Kita selalu meminta izin kepada pengguna. Alat digital membuat dokumentasi lebih mudah, tetapi berhati-hatilah untuk tidak lupa menggunakannya. Untuk mendapatkan jawaban yang lebih kaya, kita menyelidiki dengan pertanyaan lebih lanjut. Ini sangat penting dan sering kali merupakan bagian paling berharga dari tes. Pertanyaan dapat berupa, misalnya, “Bisakah Anda mengatakan lebih banyak tentang bagaimana rasanya bagi Anda?” “Mengapa?” dan “Tunjukkan kepada kita mengapa ini (tidak) berhasil untuk Anda.” Idealnya, kita menjawab pertanyaan dengan pertanyaan: “Menurut Anda untuk apa tombol ini?” Tahan godaan untuk melakukan survei pemasaran atau suara pelanggan!

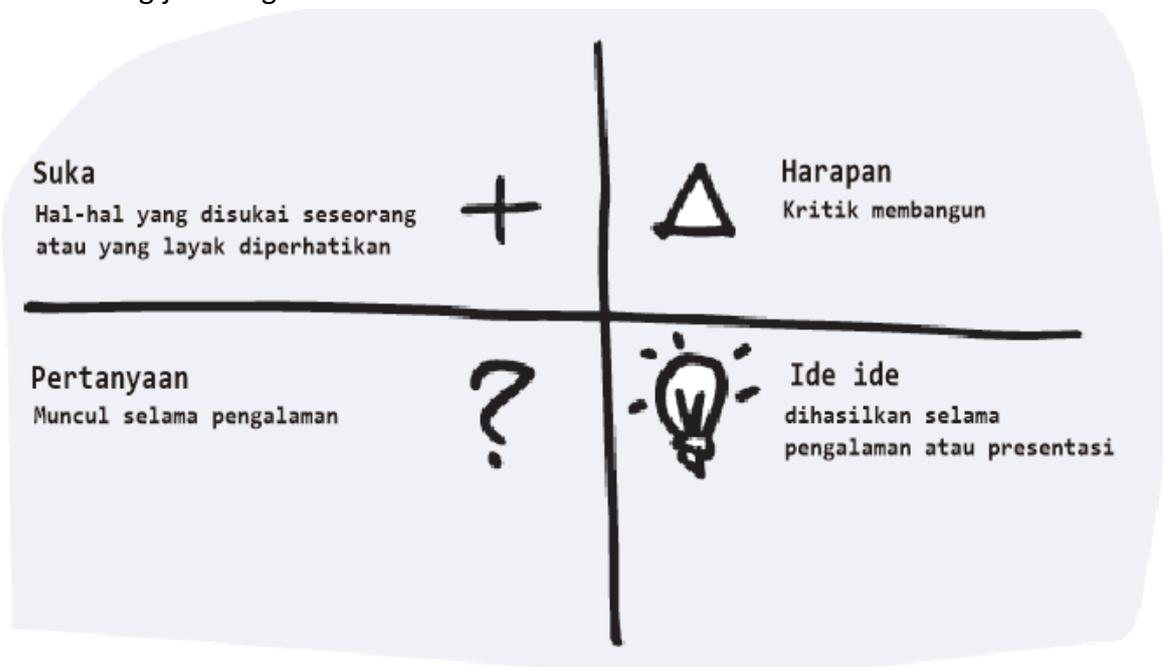
Penggunaan grid feedback-capture telah terbukti cukup berguna. Ini memfasilitasi dokumentasi umpan balik, baik real-time atau dari presentasi dan prototype. Kita menggunakan grid untuk menangkap umpan balik secara sistematis dan sengaja di empat bidang utama.

- Apa yang kita sukai?
- Keinginan apa yang kita miliki?
- Pertanyaan apa yang muncul?
- Ide dan solusi awal apa yang telah kita temukan?

Mengisi empat kuadran cukup mudah: Kita menulis setiap umpan balik pengguna dalam kategori kuadran yang sesuai.

Sebagai alternatif, kita dapat memilih area berikut untuk keempat kuadran: “Saya suka...,” “Saya berharap...,” “Bagaimana jika...,” dan “Apa manfaatnya?” Metode ini dapat dengan mudah diterapkan pada kelompok yang terdiri dari dua hingga lebih dari 100 orang. Struktur sederhana membantu merumuskan umpan balik yang konstruktif.

Memberi umpan balik adalah satu hal, menerima umpan balik adalah hal lain. Ketika kita menerima umpan balik, kita harus melihatnya sebagai hadiah dan mengungkapkan rasa terima kasih kita. Kita mendengarkan umpan balik dan tidak harus menjawab dengan cara apa pun. Selain itu, kita harus menghindari membenarkan diri sendiri dan hanya mendengarkan dengan baik. Pada akhirnya, kita bertanya lagi jika ada yang belum dipahami atau ada yang masih kurang jelas bagi kita.



Gambar 3.42 Feedback-capture grid

4. Menyimpulkan pembelajaran

Wawasan berfungsi untuk meningkatkan prototype kita dan menyesuaikan persona. Melalui iterasi sangat penting di sini; itu berkontribusi pada pembelajaran yang konstan. Tujuan pengujian adalah untuk memahami kebutuhan dengan lebih baik dan membangun empati. Pendekatan dan perbaikan terus-menerus—juga, sekali lagi, kegagalan dan kesalahan—mencapai efek pembelajaran. Kita semua tahu ungkapan yang terdengar dangkal “gagal cepat—sering gagal.” Kegagalan awal dan sering memang merupakan elemen penting dari pemikiran desain dan berkontribusi secara signifikan untuk mewujudkan peluang pasar pada akhirnya. Di akhir pengujian, penting untuk mendokumentasikan temuan dan pengujian dengan baik dan berbagi keduanya dengan tim.

Lakukan pengujian A/B dengan prototype Anda

Salah satu kemungkinan pengujian kuantitatif adalah melakukan perbandingan A/B. Ini sangat cocok untuk prototype sederhana dan memungkinkan kita untuk menguji dua versi

berbeda dari halaman arahan, misalnya, atau bahkan dua versi elemen seperti proposisi nilai atau tombol uji. Dalam kasus situs Web, judul dan deskripsi penawaran, volume teks, gaya, penawaran promosi, panjang formulir, dan kotak dapat diperiksa dalam uji A/B.

Untuk mencapai hasil pengujian yang relevan, penting bagi kedua versi untuk diuji secara bersamaan atau bersama-sama dan dalam jangka waktu yang telah ditentukan dan sesuai. Pengukuran dan evaluasi akhir mengenai versi mana yang lebih berhasil dalam pengujian dan mana yang akan digunakan di dunia nyata harus dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dengan jelas.

Pada tahap awal pembuatan prototype, kita memiliki orang yang diuji terlebih dahulu mengalami varian A. Kemudian kita mencari tahu apa yang disukai orang yang diuji dan apa yang ingin mereka ubah. Kemudian kita mengulangi prosedur dengan varian B. Bergantung pada situasinya, kita juga dapat mengamati dan menandai satu grup pengujian tentang varian A dan yang lain tentang varian B. Dengan menggunakan halaman arahan, kita dapat memeriksa rasio konversi secara langsung dalam pengujian A/B dengan mengamati reaksi; kita hanya mendistribusikan tampilan halaman ke versi A dan versi B melalui alat pengujian A/B. Hanya satu variabel pada satu waktu yang harus diubah untuk mengetahui mengapa satu varian lebih disukai. Tes A/B ini menunjukkan dengan jelas situs Web mana yang mendapatkan lebih banyak pendaftaran. Kalkulator tersedia untuk memeriksa relevansi statistik. Jika situs Web sudah ada dan kita ingin menguji versi B yang baru, kita memastikan bahwa pengunjung biasa tidak bingung dengan membuat versi B hanya tersedia untuk pengunjung baru. Tes dapat menunjukkan hasil yang mendukung A atau B, masing-masing, atau tidak ada preferensi yang relevan secara statistik sama sekali. Mungkin dari pengujian tersebut dapat disimpulkan kemungkinan bagaimana menggabungkan yang terbaik dari kedua varian tersebut.

Alat digital apa yang dapat digunakan untuk menguji prototype dengan cepat?

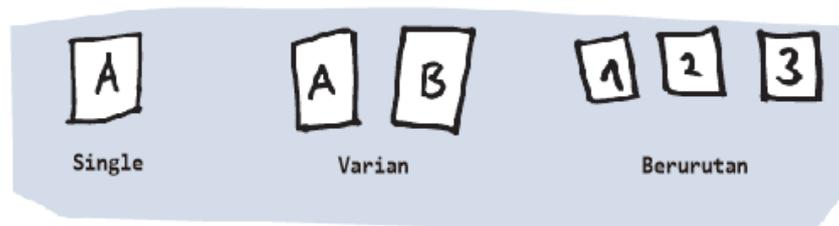
Cara yang sangat sederhana dan efektif untuk mempertimbangkan umpan balik banyak pengguna adalah penggunaan alat berbasis Web. Baru-baru ini, berbagai solusi Perangkat Lunak-sebagai-Layanan telah berkembang, yang dengannya umpan balik yang terjangkau, efisien, dan berbasis Web dapat diperoleh. Dengan bantuan alat seperti itu, kita akan dengan cepat membangun komunitas umpan balik internal yang terdiri dari karyawan perusahaannya dan pelanggan eksternal terpilih. Istilah "uji coba pelanggan" sedikit lebih baik. Sekarang kita telah menggunakan alat itu untuk uji coba pelanggan beberapa kali, dan itu sangat membantu dalam pengalaman kita. Ini memungkinkan dia untuk mendapatkan umpan balik sehubungan dengan

- varian prototype,
- prosedur, dan
- gambar atau tautan melalui URL.

dan untuk melakukan pengujian A/B. Jumlah prototype tidak terbatas. Salah satu keuntungan besar dari alat tersebut adalah bahwa pertanyaan tambahan dapat diajukan dan ada banyak kelonggaran dalam hal susunan komunitas yang disurvei. Segmentasi memastikan bahwa umpan balik sesuai dengan kebutuhannya secara optimal. Pendekatan yang didukung alat untuk menguji umpan balik memungkinkan Anda memperoleh umpan balik terstruktur dengan cepat dan mudah. Saat memilih alat yang tepat, kriteria berikut harus diingat:

- A. Apakah alat ini menawarkan kemungkinan untuk mengunggah berbagai jenis prototype?

Contoh:



Gambar 3.43 Berbagai jenis prototype

- B. Apakah ada kemungkinan untuk menyusun skenario? Ini akan memberikan kesempatan kepada pengguna yang merespons untuk melihat dan memahami situasinya.
- C. Apakah alat ini memungkinkan kita untuk mengajukan pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya dan terbuka? Membayar untuk menghabiskan banyak waktu untuk merumuskan pertanyaan, karena secara langsung mempengaruhi umpan balik dan kualitasnya.

Contoh pertanyaan:

1. Evaluasi prototype dengan 1 bintang (buruk) hingga 5 bintang (sangat mengagumkan).
 2. Apa yang Anda sukai dari prototype?
 3. Apa yang akan Anda ubah dalam prototype?
 4. ...
- D. Faktor utama sukses lainnya adalah pemilihan komunitas umpan balik. Idealnya, ini tidak boleh terbatas pada organisasinya sendiri (universitas, perusahaan, dll.), tetapi mencakup kemungkinan mengundang responden tambahan yang dapat ditentukan secara bebas untuk survei.



Gambar 3.44 Komunitas umpan balik

Ini berguna ketika para ahli dalam komunitas yang ada memiliki kemungkinan untuk memilih bidang keahlian mereka (misalnya, pemasaran saluran, analitik data besar, akuntansi). Hal ini memudahkan dalam praktik aktual untuk mendapatkan umpan balik yang cepat, seperti dari para ahli sehubungan dengan pengetahuan ahli mereka.

Pemilihan peserta komunitas yang berprestasi secara teknis dapat meningkatkan kualitas umpan balik, tetapi Anda juga harus selalu mempertimbangkan umpan balik dari yang

bukan ahli; karena mereka kurang profesional, mereka sering memiliki sudut pandang yang segar.

Bagaimana cara memvisualisasikan prototype untuk pengujian dalam alat digital?

Prototype adalah visualisasi dari sebuah ide. Ini bisa berupa sketsa, foto, storyboard, atau bagan. Tawaran apa pun dapat divisualisasikan sebagai prototype sejak awal dan tersedia bagi komunitas pengujian untuk mendapatkan umpan balik:

- Sketsa
- Bingkai kawat
- Draf
- Storyboard
- Ide ide
- Video
- Situs web
- Aplikasi
- Logo

Bagaimana Kita - melakukan dan mendokumentasikan eksperimen dengan cara yang terstruktur?

Selama fase awal proses inovasi, kita sering menguji beberapa asumsi secara bersamaan dan belajar di beberapa tingkatan. Namun, kita menyarankan Anda untuk merenungkan sebelum setiap tes tentang apa yang sebenarnya ingin Anda pelajari dan apa pertanyaan utamanya. Kita juga bertanya pada diri sendiri asumsi mana yang ingin kita uji dan bagaimana kita dapat merancang skenario pengujian sedemikian rupa sehingga pengguna dapat mengalaminya.

Selama pengembangan lebih lanjut dari produk atau layanan, kita menguji asumsi kita lagi dan lagi dan melakukan eksperimen terus menerus. Pada fase awal proses inovasi, prototype biasanya sangat sederhana. Seringkali, beberapa variabel diuji secara bersamaan. Untuk pengujian di tahap proyek selanjutnya, jenis eksperimen lain dengan pelanggan (misalnya, pengujian online, pengujian A/B, dll.) dapat dilakukan. Di sini kita biasanya fokus pada satu variabel uji atau asumsi.

Sangatlah penting bahwa semua tes/eksperimen didefinisikan dengan baik. Dokumentasi membantu saat menelusuri keputusan nanti atau menunjukkan kepada investor keberhasilan MVP. Kotak eksperimen sederhana membantu menyusun eksperimen dan dapat digunakan untuk mendokumentasikan kemajuan pembelajaran. Kita ingin belajar secepat dan seefektif mungkin; inilah mengapa kita berpikir tentang bagaimana pengujian (atau eksperimen) dapat dilakukan dalam separuh waktu dan dengan separuh sumber daya. Kita bertanya pada diri sendiri apakah ada varian yang memungkinkan kita mempelajari hal yang sama lebih cepat dan hemat.

"Kisi eksperimen" membantu mendefinisikan dan mendokumentasikan tes/eksperimen:

- Pada langkah pertama, kita menjelaskan hipotesis yang ingin kita uji.
- Pada langkah kedua, eksperimen yang sebenarnya dijelaskan. Eksperimen tersebut dapat berupa prototype yang ingin kita uji dengan pelanggan/pengguna, wawancara, survei, dan lain sebagainya.

- Pada langkah ketiga, kita menentukan apa yang ingin kita ukur dan data mana yang harus dikumpulkan. Ini bisa berupa volume tertentu dari umpan balik positif atau hanya nilai tertentu.
- Pada langkah keempat, kita menentukan kriteria yang menunjukkan apakah kita berada di jalur yang benar (atau salah). Langkah selanjutnya, kita melakukan eksperimen dan mendokumentasikan pembelajaran kita, seperti dengan foto atau video. Pada akhirnya, kita mencatat wawasan yang diperoleh, kesimpulan yang ditarik, dan tindakan apa yang akan kita lakukan. Tes/eksperimen harus didokumentasikan dengan baik.

Pelajaran Utama dari Prototype uji

- Tentukan skenario dan tujuan yang jelas sebelum tes.
- Libatkan orang netral saat melakukan tes; yaitu, orang yang tidak membangun prototype.
- Ajukan pertanyaan sederhana dan terbuka dalam pengujian; pertanyaan yang tidak pernah sugestif. Selalu tanyakan “mengapa” untuk mengetahui motivasi yang mendasarinya.
- Jangan merancang tes terlalu lama. Berkonsentrasi pada apa yang penting.
- Bawa serta kelompok pemangku kepentingan ke pengujian (mis., Pengembang), sehingga mereka dapat merasakan umpan balik pengguna secara langsung.
- Biarkan orang yang diuji berpikir keras dan jangan menyela mereka. Jangan mencoba mempengaruhi mereka dengan mengarahkan mereka ke satu arah atau menjual prototype sebagai solusi yang bagus.
- Hindari perangkat berhubungan terlalu cepat atau terlalu banyak tentang cara kerja prototype.
- Dokumentasikan pengujian, dan selalu jadwalkan waktu yang cukup setelah pengujian untuk mengintegrasikan temuan ke dalam prototype baru.
- Gunakan alat berbasis web untuk prototype sederhana.
- Lakukan banyak tes kualitatif dengan masing-masing tidak lebih dari lima orang penguji.

Percobaan 1	Pembelajaran 1
<p>Langkah 1: Hipotesis Kami percaya itu...</p> <p>Langkah 2: Uji Untuk memverifikasi ini, kami akan melakukan...</p> <p>Langkah 3: Metrik Dan mengukur...</p> <p>Langkah 4: Kriteria Kami berada di jalur yang benar jika...</p>	<p>Kami telah mempelajari hal-hal berikut:</p> <hr/> <p>Dokumentasi tes (mis., Foto)</p>

Gambar 3.45 Pelajaran dari percobaan prototype

BAB 4 TRANSFORMASI ORGANISASI

4.1 BAGAIMANA MERANCANG RUANG DAN LINGKUNGAN KREATIF

Persona kita selalu dihadapkan dengan pertanyaan tentang di mana mereka harus mempraktikkan pemikiran desain di universitas atau di perusahaan mereka. Tempat sebagian besar perusahaan dan universitas tidak direncanakan atau dipentaskan sebagai ruang kreatif, juga tidak cocok untuk penggunaan seperti itu. Mayoritas dari mereka diisi ke insang dengan furnitur besar, sehingga menghalangi energi kreatif. Secara khusus tabel meminta orang untuk bekerja secara individu atau bekerja di laptop mereka. Dalam kasus terbaik, karyawan atau siswa duduk mengelilingi meja, yang mendorong, paling banyak, pertukaran ide, tetapi tidak menghasilkan kreativitas bersama.

Kabar baiknya adalah hampir setiap ruangan yang memiliki banyak cahaya alami dan ruang (sebaiknya sekitar 5 m²/55 kaki persegi per peserta) dapat dengan cepat dibentuk kembali menjadi ruang kreatif. Tujuannya adalah untuk mendapatkan kebebasan sebanyak mungkin agar kreativitas dapat berkembang. Kita melakukan yang terbaik dengan memulai dengan mendesain ulang lingkungan dan menerapkan prototype pertama dari ruang kreatif.

Prototype pertama dari ruang kreatif

Bagaimana seharusnya tampilan ruangan? Furnitur apa yang kita butuhkan?

Mulailah dengan mengosongkan ruangan, karena lebih sedikit dalam hal ini. Hanya di ruang kosong sesuatu yang baru dapat berevolusi. Kita mempertimbangkan berapa banyak orang yang harus berkreasi di dalamnya dan menempatkan satu atau dua kursi tambahan, yang dapat ditumpuk jika memungkinkan. Bahan yang fleksibel dan dapat ditumpuk lebih cocok daripada barang yang tidak fleksibel dan kaku, karena furnitur yang dapat ditumpuk memungkinkan Anda menciptakan lebih banyak ruang jika situasinya mengharuskannya. Desain ruang harus mempertimbangkan apakah ruang kreatif harus mengakomodasi tim proyek yang terdiri dari 4 hingga 12 anggota yang mengerjakan proyek selama berminggu-minggu atau berbulan-bulan, atau 8 hingga 25 peserta yang duduk di satu topik hanya satu atau dua hari.

Untuk penyedia umpan balik, ruang dapat dilengkapi dengan bangku tambahan atau kubus tekstil. Kubus tekstil juga dapat digunakan sebagai tumpukan kursi dan dipentaskan dengan indah. Sesi umpan balik hanya berlangsung beberapa jam, bukan berhari-hari, jadi akomodasi tempat duduk yang sederhana cukup masuk akal.

Bahan apa yang kita butuhkan untuk bengkel dan pembuatan prototype?

Hal penting berikutnya adalah memikirkan bahan yang akan digunakan untuk membangun prototype. Anda dapat menggunakan caddy di atas roda sebagai wadah, mengisinya dengan banyak spidol papan tulis warna-warni dan Post-nya dalam berbagai warna dan ukuran serta titik-titik perekat. Varian lainnya adalah menyimpan semuanya dalam kotak transparan. Kotak seperti itu sangat disarankan jika Anda sering ingin bepergian dengan bahan prototype atau ruang ganti.

Kita merasa berguna untuk menyediakan beberapa bahan pembuatan prototype sejak awal lokakarya (misalnya, playdough, bata Lego, tali, lembaran kertas berwarna, kapas, pembersih pipa, dll.) dan meletakkannya di atas meja di ruang. Selotip untuk menggantung

flip chart selalu berguna — seperti bahan prototype lainnya, dapat dibeli di toko DIY mana pun. Tergantung pada ukuran ruang, kita masih membutuhkan satu atau beberapa flip chart pada roller. Jika tidak ada flip chart yang tersedia, kita dapat menempelkan lembaran-lembaran flip chart ke dinding dengan paku, atau hanya melapisi dinding dengan lembaran kertas dan selotip.

Sebagai alternatif kertas flip chart, gulungan kertas besar dapat digunakan. Potongan dapat dipotong dengan tangan atau dirobek dengan beberapa perangkat integral. Potongan-potongan itu kemudian bisa ditempel di dinding dengan selotip. Dari pengalaman kita, selalu baik untuk memiliki kertas flip chart tambahan. Tidak ada yang lebih mengganggu dan menghambat aliran kreatif daripada saat kita kehabisan bahan dasar — termasuk spidol papan tulis yang berfungsi.

Biasanya, dinding halus apa pun cocok untuk mengerjakan kertas flip chart dan menggantungnya. Jika dinding sangat tidak rata, beberapa lembar di atas satu sama lain harus digunakan dalam setiap kasus, sehingga mereka dapat ditulis dengan jelas. Sebagai alternatif, Anda dapat bekerja dengan Post-it dalam kasus seperti itu, yang dapat ditulis sebelum menempatkannya di flip chart. Jika permukaan kertas besar diperlukan dan lembaran XXL tidak tersedia, kita merekatkan halaman flip chart berapa pun dengan selotip di bagian belakang untuk membuat permukaan kreatif yang besar. Ruang-ruang kreatif yang kosong seperti itu, meskipun “hanya” mengacu pada kertas, penting karena energi kreatif membutuhkan ruang untuk terungkap. Tak perlu dikatakan bahwa kertas flip chart digunakan di sisi dengan kotak.

Bagaimana saya bisa menggunakan elemen spasial secara fleksibel?

Dinding yang dapat ditulis, panel jendela, atau dinding kaca sangat baik untuk menulis dan melukis secara langsung dengan spidol papan tulis. Jika, karena alasan tertentu, tidak ada cukup ruang di dinding, papan tulis dan mungkin papan peniti pada roller, yang dapat dipindahkan di sekitar ruangan, adalah pilihan yang tepat. Profesional pemikir desain menggunakan dinding papan tulis fleksibel (dalam desain HPI) pada roller untuk pekerjaan mereka. Jika Anda mencari meja di ruang kreatif, sangat praktis menggunakan furnitur ringan yang mudah dipindahkan. Roller adalah nilai tambah.

Sehubungan dengan tabel, pilih bentuk yang lebih organik dan merangsang daripada yang persegi panjang yang kaku. Meja harus ditempatkan berdiri bebas di dalam ruangan karena, seperti yang dijelaskan, semua permukaan dinding akan dimasukkan dalam karya kreatif, jadi pastikan ada cukup ruang untuk bekerja dan bergerak di sekitar ruangan.

Alih-alih di atas meja, kita cukup meletakkan bahan yang dibutuhkan di kursi atau bangku yang tidak dibutuhkan. Ini menggunakan lebih sedikit ruang, dan kita memiliki lebih banyak ruang untuk bergerak. Untuk proses kreatif, kita tidak mengatur kursi di sekitar meja, tetapi mendistribusikannya secara bebas di dalam ruangan. Ketika mereka tidak duduk kaku di meja, peserta menjadi lebih lincah, baik secara fisik maupun mental, yang memiliki pengaruh besar pada proses dan hasil kreatif.

Jika rak mantel diperlukan, sebaiknya gunakan dudukan yang dapat dengan cepat dipindahkan untuk pengaturan yang berbeda dan tidak mengganggu benda-benda di dalam ruangan. Sebagai alternatif, Anda bisa meletakkannya di luar ruangan. Juga penting bahwa tas dan barang bawaan peserta lainnya tidak diletakkan di lantai di sepanjang dinding melainkan di atas atau di bawah kursi kosong. Ini adalah satu-satunya cara untuk mengerjakan dinding yang bebas dari rintangan dan agar hasilnya dapat dipresentasikan dan dilihat nanti.

Bagaimana Kita - lebih meningkatkan ruang kreatif?

Setelah pengalaman awal dengan prototype ruang kreatif, sekarang kita harus mengembangkannya lebih lanjut dan meningkatkannya berdasarkan apa yang telah kita pelajari.

1) Apa yang bekerja dengan baik di aplikasi? Apa yang ingin kita miliki lebih banyak?

Tingkat berikutnya dari ruang kreatif profesional sudah memiliki papan tulis yang menempel di dinding. Ini bagus untuk visualisasi. Masukan dan kertas penting dapat dilampirkan dengan magnet (magnet ekstra kuat untuk poster dan kertas yang lebih berat). Kursi tersedia dalam berbagai warna, dan versi yang dapat ditumpuk lebih disukai. Meja harus memiliki rol, jika memungkinkan, dan harus dapat dilipat, sehingga tidak pernah menghalangi. Posisi kerja yang berbeda mendukung aliran kreatif. Sebagai pelengkap, meja di atas rol bisa sangat menginspirasi tergantung pada jenis bengkelnya. Pengukuran persegi telah terbukti bermanfaat; meja yang digunakan di Design Space di Stanford d.school memiliki bentuk ini. Empat peserta lokakarya dapat mengelompokkan meja-meja ini, dan tersisa cukup ruang untuk membuat sketsa sesuatu atau untuk membuat prototype.

Bahan yang lebih tidak biasa tidak akan salah untuk pembuatan prototype (Styrofoam, wol berwarna, kayu, balon, kain, kardus, dan koleksi batu bata Lego lama yang bagus semuanya menemukan rumah baru di sini). Semua toko kerajinan tangan yang ditawarkan dan yang dapat dimasukkan ke dalam prototype dapat digunakan. Bahan pembuatan prototype favorit adalah aluminium foil. Bentuk apa pun dapat dibuat dengan cepat darinya, dan potongan dapat dengan mudah dibuat lebih kecil tanpa menggunakan gunting. Tidak ada batasan untuk imajinasi—dengan berjalannya waktu, Anda akan menyadari bahwa bahan sederhana khususnya memiliki potensi untuk prototype yang hebat.

2) Bagaimana kita ingin bekerja di masa depan, dan apa yang membantu keinginan kita menjadi kenyataan?

Dengan anggaran yang lebih banyak, dinding dapat dicat dengan warna yang langsung menciptakan lingkungan yang menginspirasi. Warna-warna seperti oranye, biru, atau merah dipersilakan; misalnya oranye berarti kreativitas, fleksibilitas, dan kelincahan, dan biru berarti komunikasi, inspirasi, dan kejelasan. Warna dan pola di lantai yang biasanya tandus sangat luar biasa untuk mendorong kreativitas. Karpet dari segala jenis, PVC, kayu nyaman, atau cat dapat digunakan, tergantung pada kesesuaian bawah permukaan.

3) Bagaimana cara menemukan ruang kreatif yang tepat untuk organisasi saya?

Meskipun Anda tidak boleh membatasi kreativitas, Anda harus mengingat industri, jenis perusahaan, dan budaya perusahaan yang berlaku. Ruang dapat diperkaya dengan cara yang menyenangkan dengan hal-hal yang tidak biasa dan gila seperti perahu karet, tempat tidur gantung, atau tirai shower yang digunakan sebagai pemisah. Benda-benda tersebut dapat memiliki efek yang menginspirasi atau mengganggu secara sadar. Fungsi ruang kreatif yang “mengganggu” yang melarutkan atau menghancurkan apa yang ada ini cukup masuk akal untuk menggerakkan segala sesuatunya. Terserah kita dan kepekaan kita sehubungan dengan tim lain, sponsor kita, atau pengambil keputusan untuk memilih pengaturan yang tepat. Kiat kita: Mulailah

dengan profil rendah dan amati reaksi lingkungan dengan cermat sebelum Anda melangkah terlalu jauh dengan kreativitas Anda.

Kita tidak bisa mengatasi tantangan tanpa keberanian. Tidak mudah untuk mengubah lingkungan kerja dengan sukses. Seperti halnya inovasi apa pun, Anda mungkin akan menghadapi penolakan. Terkadang, penolakan semacam itu menunjukkan kelemahan nyata dalam sebuah konsep; terkadang, orang hanya curiga. Setiap perlawanan harus ditanggapi dengan serius dan diperhitungkan dalam proses pelaksanaannya.

Ruang kreatif dapat dirancang bersama sebagai bagian dari proses pengembangan tim. Bagaimanapun, para peserta harus merasa nyaman dan mengidentifikasi dengan ruang mereka. Omong-omong, inilah mengapa karyawan sering merasa tidak nyaman di ruang yang bergaya: karena keinginan dan kebutuhan mereka belum dipertimbangkan secara memadai atau sama sekali. “Barang” sederhana, seperti pengeras suara aktif untuk sedikit musik, mungkin juga diterima dengan baik, karena musik dapat mendukung aliran kreatif (misalnya, musik lembut yang diputar di latar belakang selama sesi desain). Caddy dapat menampung mesin kopi dan ketel listrik untuk teh. Botol air, cangkir, dan makanan otak seperti kacang-kacangan dan buah-buahan kering harus tersedia di ruang. Sebagai alternatif dari layar kecil dan proyektor, tim dapat bekerja dengan layar yang sedikit lebih besar jika ruang yang tersedia memungkinkan. Sekali lagi, versi dengan rol direkomendasikan, sehingga dapat disingkirkan saat tidak diperlukan.

Bagaimana Kita - menyusun lokakarya pembuatan prototype untuk desain ruang kreatif?

Bagaimana tepatnya kita sekarang harus melanjutkan? Pertama, kita mengembangkan pemahaman yang sama tentang ide, atau urutan dan klien. Tak perlu dikatakan bahwa kita mempertimbangkan ruang lingkup, kemungkinan kondisi kerangka kerja, dan batasan apa pun. Dengan cara ini, kita sampai pada tantangan desain awal yang diformulasikan secara kasar yang cukup terbuka dan tidak mengandung solusi apa pun dalam deskripsinya.

Kita merencanakan perkiraan satu setengah hari untuk lokakarya sebagai berikut: 1. Sebagai masukan, kita menggunakan brief desain dan gambar ruang kreatif lainnya. 2. Prosedur menyediakan pemanasan di pagi hari, diikuti dengan curah pendapat individu dan beberapa sesi curah pendapat sehubungan dengan terjemahan cepat ke dalam prototype. Pengujian dilakukan dengan karyawan di kantin dan coffee corner. Pada akhirnya, prototype akhir disajikan kepada para pengambil keputusan. 3. Hasilnya, kita sekarang memiliki dua hingga tiga model prototype, yang akan terus kita tingkatkan atau pesan untuk diimplementasikan. 4. Karena pendekatan ini mengandung banyak elemen dari siklus pemikiran desain, para peserta menjadi akrab dengannya.

Ringkasan desain—ruang kreatif

Laju perubahan dalam bisnis dan tantangan yang menyertainya telah menjadi sangat kompleks. Untuk mengatasi perkembangan ini, banyak perusahaan dan organisasi telah menguasai tugas dengan pendekatan inovasi yang lebih kolaboratif. Khusus untuk kerja kreatif, desain ruang kerja sangat menentukan untuk mempromosikan komunikasi dan kreativitas. Perusahaan seperti Google, Apple, dan Procter & Gamble telah menjadi pionir dalam menciptakan atmosfer kerja yang inovatif dan menginspirasi untuk kolaborasi yang fleksibel dan individual. Lingkungan spasial biasanya dicirikan oleh perabotan khusus: furnitur fleksibel, banyak ruang di dinding, alat dan bahan yang diperlukan untuk memvisualisasikan kesan penelitian dan ide-ide baru, dan tempat yang cocok untuk beristirahat, di mana ide dapat diberikan bentuk awalnya. Kita sebagai rumah perbankan tradisional ingin mengikuti

perkembangan ini sebagai bagian dari upaya digitalisasi kita. Dalam upaya pertama, kita memulai dengan ruang kreatif untuk lokakarya kreasi bersama kita di departemen FinTech di kantor kita di Singapura. Secara khusus, model bisnis, ekosistem bisnis baru, dan prototype pertama dalam hubungannya dengan teknologi seperti blockchain akan muncul dari lokakarya ini.

Tantangan desain: Bagaimana tampilan ruang kreatif yang memberi kita fleksibilitas untuk memulai proses inovasi kooperatif dengan berbagai pemangku kepentingan (internal/eksternal), dengan mempertimbangkan nilai dan merek kita sebagai cabang dari lembaga keuangan tradisional Prancis di Asia Tenggara?

Desain tidak hanya ruang tetapi juga lingkungan kerja

Kita membutuhkan lingkungan yang akrab bagi kita dan dengannya kita dapat mengidentifikasi dan di mana kita merasa nyaman. Perancangan lingkungan seperti itu pada dasarnya adalah tentang empat elemen: tempat, orang, proses, dan kebermaknaan pekerjaan. Lingkungan kerja telah menjadi salah satu instrumen terpenting bagi perusahaan untuk mempertahankan talenta terbaik dan berkinerja tinggi. Apakah ada orang hari ini yang ingin bekerja di kantor yang memancarkan pesona masa lalu yang pudar dan mungkin terjepit sampai ke kaki persegi terakhir?

Perusahaan seperti Google atau IDEO adalah contoh lingkungan kerja yang baik; Kantor pusat baru Apple di Cupertino, California, yang digagas oleh Steve Jobs pada 2011, sangat menginspirasi. Bangunan ini secara sadar direncanakan dalam lingkungan alam, dikelilingi oleh hutan. Visi Jobs adalah menciptakan gedung perusahaan terbaik di dunia. Bangunan itu berdiri untuk masa depan dan menyerupai pesawat ruang angkasa. Markas baru itu harus memperhitungkan segala macam hal yang diinginkan orang.

Proses dan cara pekerjaan dilakukan juga memiliki dampak yang besar pada hasil. Pertama, fokusnya adalah pada jenis aktivitas yang harus kita lakukan; kedua, pada interaksi orang-orang di antara satu sama lain dan pengaruh mereka terhadap jalannya proyek. Ingatlah di sini bahwa proses kerja itu sendiri berada dalam interaksi yang konstan dengan lingkungan dan orang-orang yang terlibat.

Kebermaknaan dari apa yang kita lakukan sebagai motivator seringkali diremehkan. Perusahaan sering kekurangan strategi yang jelas dari mana tim dapat menyimpulkan apakah kegiatan mereka bertujuan untuk sesuatu yang lebih besar. Anehnya, sebagian besar perusahaan mengalami kesulitan mendefinisikan "mengapa." Khusus untuk generasi milenial yang banyak disebut-sebut, kebermaknaan adalah kriteria utama untuk memilih perusahaan. Tidak diragukan lagi bahwa aktivitas yang bermakna meningkatkan motivasi. Ini berlaku untuk kita semua. Kita akan kembali ke tema di Bab 2.6. Dalam banyak kasus, manajemen perusahaan tidak dapat mengatasi kondisi kerangka kerja baru yang berubah dengan cepat (misalnya, digitalisasi). Ketidakpastian ini mengarah pada tindakan tanpa tujuan yang lebih besar di perusahaan, tetapi sedikit pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu atau posisi pasar yang ditentukan.

Pembelajaran Utama - Rancang suasana kreatif

- Pastikan lingkungan tidak kelebihan beban. Lebih sedikit lebih banyak: Kreativitas terutama membutuhkan banyak kebebasan dan ruang.
- Gunakan material yang dapat digulung dan ditumpuk. Ini menawarkan tingkat fleksibilitas terbesar dalam penggunaan ruang kreatif yang serbaguna.

- Susun tabel secara efisien dengan meletakkan satu di atas yang lain, dengan bagian atas meja di depan, sehingga dapat digunakan untuk menempelkan input dan hasil ke atasnya.
- Cobalah sebanyak mungkin ruang kreatif yang berbeda dengan tim untuk mengetahui apa yang memengaruhi kolaborasi dan hasil secara positif.
- Lakukan lokakarya awal dengan anggota manajemen di ruang kreatif eksternal untuk mendorong antusiasme mereka terhadap dampak positif dari lingkungan yang menginspirasi.
- Ubah ruang, lokasi, dan lingkungan sesering yang diperlukan. Hindari ruang yang penuh dengan kenangan yang membosankan.
- Desain tidak hanya ruang tetapi juga lingkungan kerja. Ini termasuk proses bersama dengan kebermaknaan pekerjaan.

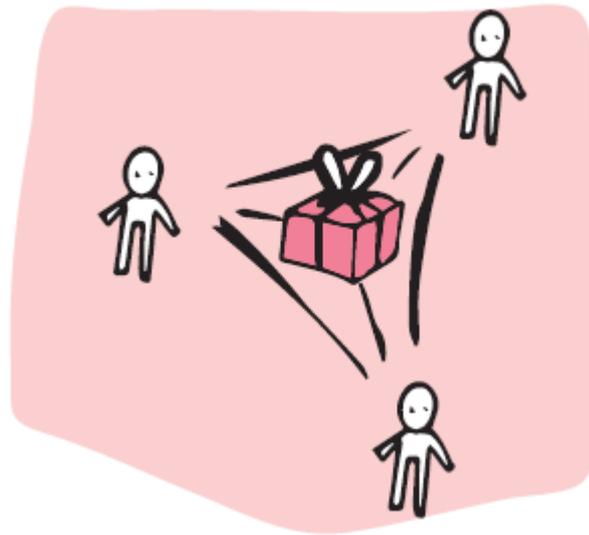
4.2 APA MANFAAT DARI TIM INTERDISIPLINER?

Mengenai masalah yang sama dari perspektif yang berbeda sering kali membantu menemukan jalan keluar dari jalan buntu. Dengan banyak pernyataan masalah, ada batasan seberapa banyak keterampilan Anda sendiri dapat berkontribusi pada solusi masalah. Alasan untuk ini biasanya adalah kurangnya pengetahuan dan pengalaman dalam bidang subjek tertentu. Selambat-lambatnya pada titik ini, tim desain harus berkonsultasi dengan ahli untuk maju. Seringkali, kebetulan bahwa ahli memulai pekerjaannya sendiri sebelum topik aktual dibahas dan mengajukan pertanyaan kritis alih-alih hanya terikat pada bidang keahlian mereka. Akibatnya, hal-hal yang dikembangkan selama ini memiliki kualitas baru karena tiba-tiba dianggap menggunakan pendekatan holistik dan bukan dari perspektif yang terbatas. Prinsip iterasi adalah, seperti yang akan Anda ketahui sekarang, elemen penting dalam pemikiran desain. Ambil satu langkah mundur, lakukan putaran lain; ini membantu Anda semakin dekat dengan produk yang lebih baik, yang sesuai dengan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Namun, yang paling penting adalah kita belajar dan mengulangnya dengan cepat. Ini, pada gilirannya, hanya berhasil jika pertanyaan diajukan—dan ditantang—sedini mungkin dan hal-hal yang berkembang sejauh ini dilihat dari perspektif yang berbeda. Cara yang paling menjanjikan untuk mencapai ini adalah pertukaran dengan pengguna potensial dan dalam tim, yang terdiri dari ahli yang berbeda dengan pengetahuan yang mendalam dan berbasis luas.

Apa yang menjadi ciri tim interdisipliner?

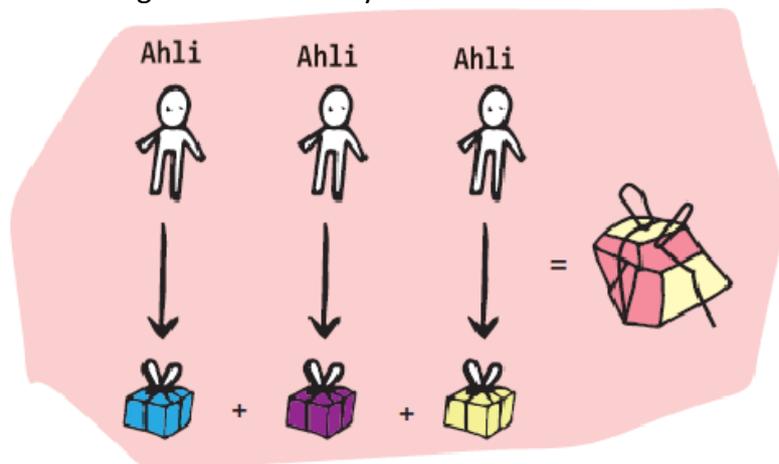
Dalam istilah yang sangat umum, interdisipliner berarti terdiri dari beberapa disiplin ilmu. Dalam tim interdisipliner, ide-ide dihasilkan secara kolektif. Pada akhirnya, semua orang merasa bertanggung jawab atas solusi keseluruhan. Pertukaran ide secara metodologis dan konseptual terjadi dalam perjalanan menuju solusi keseluruhan.

Dibandingkan dengan tim multidisiplin, mereka memiliki keunggulan dalam hal, pada akhirnya, semua orang berdiri di belakang produk atau layanan yang dibuat secara umum—faktor keberhasilan yang tidak dapat ditanggung oleh tim multidisiplin, misalnya. Dalam tim multidisiplin, setiap anggota adalah ahli yang mendukung spesialisasinya. Solusinya sering berupa kompromi.



Gambar 4.1 Tim interdisipliner

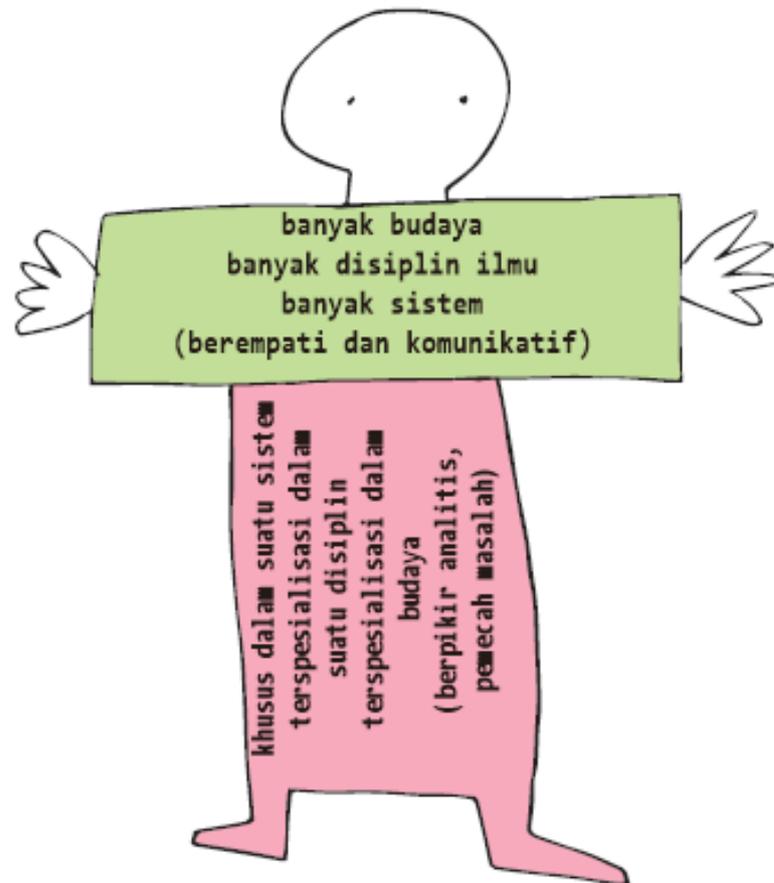
Ide ini didasarkan pada prinsip yang disebut orang berbentuk T – orang yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang mendalam dan luas. Profil visual keterampilan seperti "T." Konsep ini dikembangkan oleh Dorothy Leonard-Barton.



Gambar 4.2 Garis vertikal menunjukkan keterampilan khusus

Garis vertikal dari profil "T" ini menunjukkan keterampilan khusus yang diperoleh seseorang dalam pelatihannya dan yang diperlukan untuk langkah-langkah individu dalam proses pemikiran desain dan proyek implementasi. Seorang psikolog, misalnya, membawa pengalaman dan pengetahuan metodologis ke fase "Memahami".

Batang horizontal ditentukan oleh dua karakteristik. Salah satunya adalah empati: Orang ini mampu mengambil perspektif orang lain sambil melihat ke masa lalunya sendiri. Yang lainnya adalah kemampuan untuk berkolaborasi serta keahlian antarmuka: Orang berbentuk T terbuka; tertarik pada perspektif dan topik lain; dan ingin tahu tentang orang lain, lingkungan, dan disiplin ilmu. Semakin baik pemahaman tentang cara orang lain berpikir dan bekerja, semakin cepat dan besar kemajuan dan kesuksesan bersama dalam proses berpikir desain.



Gambar 4.3 Orang berbentuk T

Merekrut tim interdisipliner dengan profil T

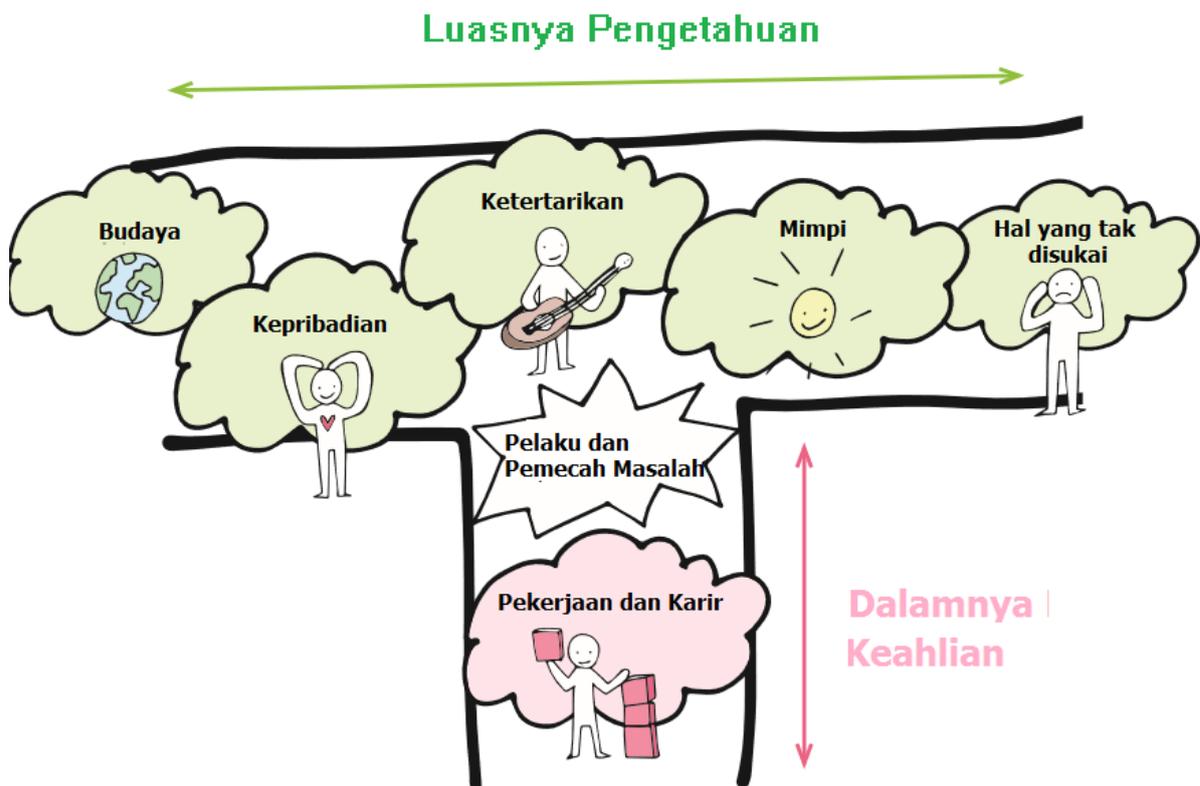
Saya masih bermain-main dengan ide mendirikan perusahaan konsultan untuk pemikiran desain. Saya perlu merekrut rekan-rekannya di masa depan dengan profil berbentuk T untuk mengatasi tantangan profesional dan dapat bekerja sebagai tim, di mana semuanya memiliki keterampilan sosial yang sama. Mungkin lebih mudah menemukan orang dengan keahlian khusus untuk langkah-langkah proses individu—sesuai dengan profil I—daripada mereka yang memiliki kedua bentuk pengetahuan tersebut.

Pertanda baik untuk kemampuan berkolaborasi, dari bilah horizontal, adalah ketika orang-orang selama wawancara berbicara tidak hanya tentang diri mereka sendiri tetapi juga menekankan apa yang telah mereka pelajari dari orang lain dan betapa berharganya kolaborasi itu untuk proyek bersama.

Secara khusus, akan sangat membantu jika kandidat potensial membuat profil T mereka sendiri. Cara seseorang mengisi profil menghasilkan banyak informasi tentang cara berpikir dan mengekspresikan dirinya. Pada saat yang sama, ini menunjukkan bagaimana seseorang menafsirkan persyaratan untuk kolaborasi dan menampilkan dirinya dalam hal ini. Jika Anda ingin meluangkan waktu dan mengalami anggota tim potensial dalam praktik nyata, Anda dapat mengadakan sesuatu seperti kamp pelatihan pemikiran desain. Ini dapat melayani beberapa tujuan: Pertama, ini adalah cara cepat dan mudah bagi kandidat untuk mengalami pemikiran desain dan langkah-langkah individualnya dalam praktik dan menilai sendiri apakah mereka ingin berkolaborasi dengan cara ini. Kedua, mereka yang membentuk tim dengan

cepat mendapatkan gambaran tentang keahlian khusus dan keterampilan sosial anggota tim masa depan.

Tim interdisipliner memiliki banyak keunggulan, antara lain menghasilkan kualitas hasil yang lebih baik dalam waktu yang lebih singkat. Pada saat yang sama, kompleksitas kolaborasi meningkat dengan pendekatan ini dibandingkan dengan cara kerja individu, tanpa kesepakatan berulang. Kompleksitas dapat dikurangi dengan menggunakan beberapa aturan sederhana, di mana seluruh tim harus setuju sejak awal jika kolaborasi ingin berhasil. Beberapa dari mereka sudah mematuhi prinsip-prinsip pemikiran desain, tetapi telah terbukti menjadi nilai bagi tim untuk merenungkannya secara sadar lagi.



Gambar 4.4 Pengetahuan luas dan keahlian yang dalam dari tim interdisipliner

Bagaimana Kita - merumuskan aturan sederhana untuk kolaborasi dalam tim interdisipliner?

Semakin cepat kekuatan masing-masing anggota tim individu dapat dialami, semakin banyak tim interdisipliner dapat mengambil manfaat dari keterampilan yang lain untuk mencapai tujuan bersama. Menempatkan tim bersama-sama dengan orang-orang tidak hanya dari berbagai disiplin ilmu dan departemen, tetapi juga dari tingkat hierarki yang berbeda, telah terbukti sangat membantu dalam praktik. Selain pertukaran pengetahuan spesialis dan keahlian metodologis, ini juga memberi tim akses ke pengetahuan yang luas dan keterampilan pemecahan masalah yang diperlukan. Sebagai produk sampingan, pendekatan interdisipliner baru akan menyebar lebih cepat dan melintang di seluruh perusahaan, sehingga jenis kolaborasi ini akan lebih dipahami di semua tingkatan.

Enam aturan sederhana untuk tim interdisipliner yang sukses:

1. Tim memiliki kesamaan visi yang harus dipenuhi sebagai sebuah tim. Dalam skenario kasus terbaik, ini akan menjadi jawaban atas pertanyaan "Bagaimana mungkin kita . . ." pertanyaan.

2. Setiap langkah dalam proses pemikiran desain dipimpin oleh ahli masing-masing (batang vertikal di profil T) di tim, yang menyarankan arah yang jelas dan metode yang telah teruji sambil menawarkan dukungan dalam implementasinya.
3. Tim telah mengadopsi nilai-nilai umum. Mereka telah dikembangkan bersama dan terlihat oleh semua orang setiap saat. Aturan brainstorming, misalnya, adalah dasar yang baik di mana kolaborasi dalam tim dapat diadaptasi dan diperluas.
4. Ada suasana kepercayaan di mana setiap orang menghormati dan menerima pengalaman orang berikutnya—setidaknya ketika peran ahli diambil.
5. Hanya mereka yang mengetahui harapan dan sejauh mana dapat dipenuhi yang dapat menjadi lebih baik. Semakin dapat dipahami umpan balik tim, semakin spesifik cara seluruh tim dan anggota individunya menjadi lebih baik dan pada akhirnya bertindak bersama.
6. Proses bersama dan standar kualitas ditentukan, sehingga setiap orang selalu mengetahui prosedur dan persyaratan yang diperlukan untuk hasil yang diinginkan dan dapat menyesuaikan diri dengannya.

Profil TL

Untuk dapat menggabungkan karyawan dan terus-menerus membentuk tim baru yang saling menginspirasi satu sama lain, dasar profesional dan manusia yang baru saja dijelaskan sangat menentukan. Dalam kerangka organisasi pembelajaran karyawannya terus berkembang: dari orang berbentuk T menjadi orang berbentuk Pi.

Ini sesuai dengan profil karyawan adaptif yang berkembang lebih jauh di samping spesialisasinya. Karyawan seperti itu tidak hanya mampu, seperti dalam profil T, untuk membenamkan dirinya dalam disiplin rekan-rekannya dan memahaminya; ia juga memiliki kemampuan untuk menjawab tantangan kehidupan kerja sehari-hari dan mendidik dirinya sendiri sesuai dengan itu. Dengan cara ini, ia dapat mengambil peran ganda, yang biasanya terkait satu sama lain dalam hal konten: misalnya, analis bisnis dan desainer UX atau pengembang perangkat lunak dan karyawan pendukung. Di dalam perusahaan, profil seperti itu berkontribusi pada peningkatan fleksibilitas dalam komposisi tim, sesuatu yang sangat relevan untuk perusahaan kecil dengan sumber daya terbatas dan situasi pesanan yang cepat berfluktuasi.

Dua hal penting untuk keberhasilan transformasi:

1. Mengidentifikasi kesenjangan dalam tim dan potensi pengembangan individu karyawan.
2. Menyusun jadwal pelatihan untuk menutup kesenjangan dan mempromosikan karyawan.

Pada langkah 1, manajemen perusahaan dan pemimpin tim mengidentifikasi kesenjangan dan potensi serta mendiskusikan minat pribadi dan jalur pengembangan terkait dengan karyawan. Selanjutnya, membuat jadwal pelatihan dengan karyawannya dan pemimpin tim yang selaras dengan tujuan perusahaan dan pribadi dan dapat diverifikasi melalui pencapaian yang ditentukan.

Merekrut tim interdisipliner dengan profil T

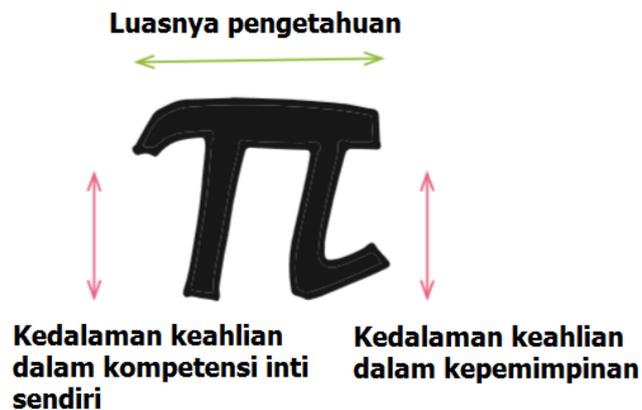
Idealnya adalah kita dapat melengkapi tim kita dengan orang-orang yang memiliki preferensi berbeda dalam pemikiran mereka; ini adalah bagaimana kita mendapatkan tim berkinerja tinggi pada akhirnya. Mitos bahwa belahan otak kiri bertanggung jawab untuk berpikir analitis dan belahan kanan untuk berpikir holistik tersebar luas. Tetapi karena otak

Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)

kita tidak terorganisir dengan baik, pembagian sederhana seperti itu menjadi dua bagian cukup salah. Kecenderungan memang bisa diidentifikasi. Pemahaman kita tentang angka, misalnya, atau kemampuan kita untuk berpikir secara spasial dan mengenali wajah, lebih terlokalisasi di bagian kanan otak. Kemampuan lain, seperti mengenali detail atau menangkap interval waktu kecil, lebih terlokalisasi di bagian kiri otak.

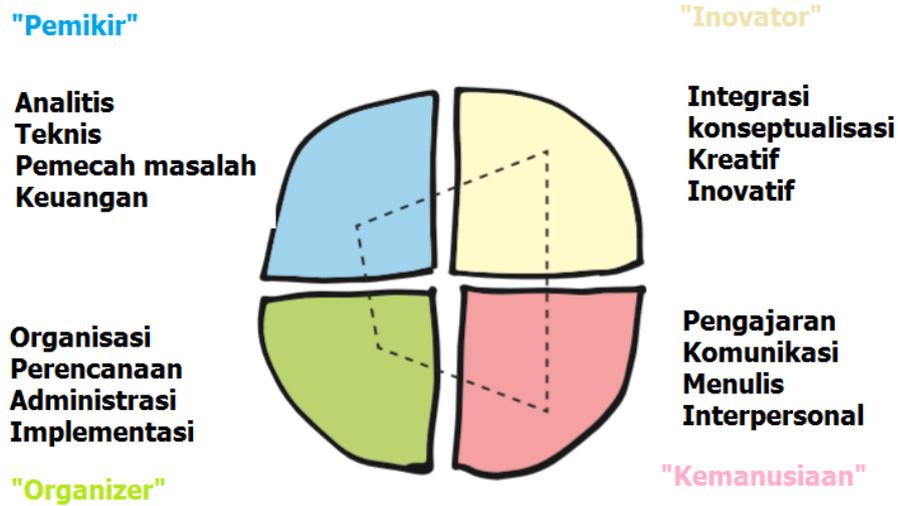


Gambar 4.5 Profil T



Gambar 4.6 Profil Pi yang terbentuk dari T

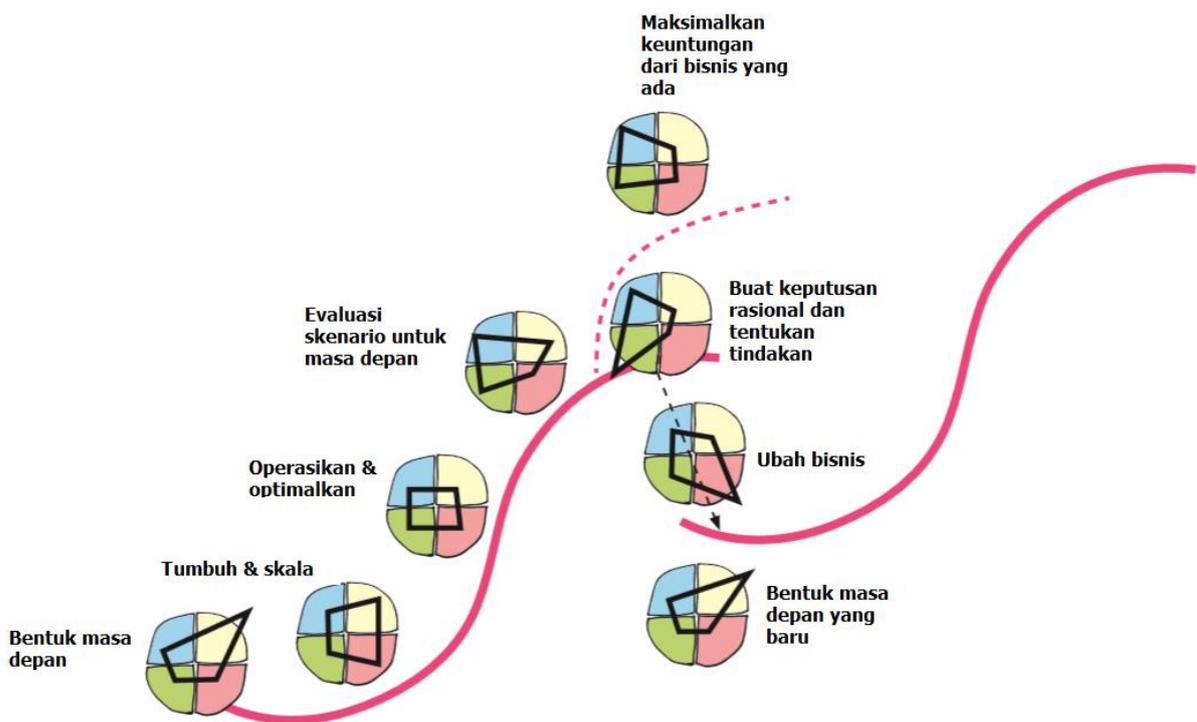
Ada model yang mencoba menangkap otak secara keseluruhan dan menentukan preferensi dalam berpikir. Salah satu contohnya adalah model Whole Brain® (HBDI®) yang memecah otak kita menjadi empat struktur otak fisiologis. Model tersebut tidak hanya terdiri dari mode kiri dan mode kanan tetapi juga melibatkan mode serebral dan limbik. Pandangan ini memungkinkan kita untuk membedakan lebih banyak gaya berpikir seperti kognitif dan intelektual, yang dianggap berasal dari belahan otak, dan terstruktur dan emosional, yang menggambarkan preferensi limbik. Dalam pengalaman kita, bertukar preferensi pemikiran dalam tim bisa sangat berharga; tugas individu ditugaskan ke orang masing-masing dalam fase yang relevan selama proses desain. Pada akhirnya, solusi yang lebih baik dicapai dengan cara ini. Ini juga membantu kita saat mengkomunikasikan ide dan konsep kepada pengambil keputusan dan menceritakan kisah produk dan layanan baru yang ingin kita luncurkan di pasar.



Gambar 4.7 Model Metaporikal

Jika kita memiliki sedikit waktu dan ingin mempelajari sesuatu dengan cepat tentang peserta lokakarya, kita masih menggunakan model dua belahan otak. Ini membantu untuk mengklasifikasikan peserta secara kasar ke dalam kategori "analitis/sistematis" versus "intuitif/iteratif." Kita telah belajar bahwa kombinasi dari berbagai model pemikiran dan preferensi pemikiran sangat penting untuk proyek pemikiran desain yang sukses.

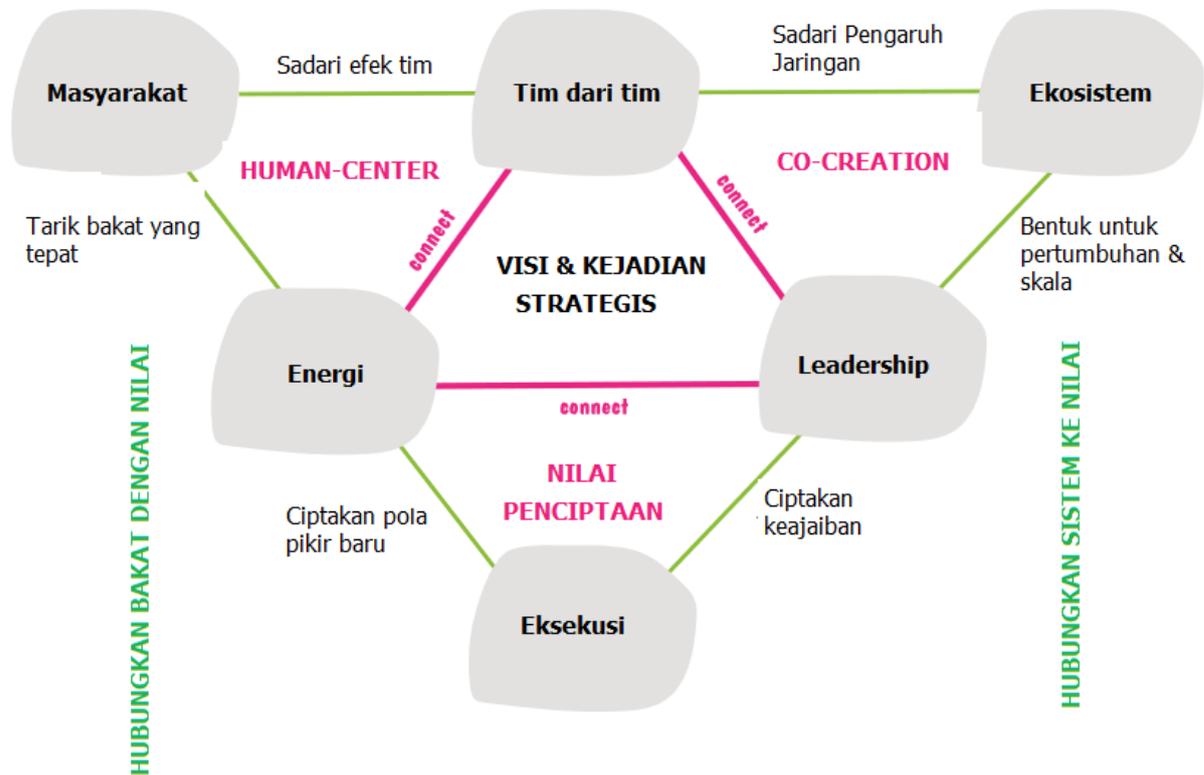
Keputusan rasional harus dibuat dan langkah-langkah ditentukan untuk langkah penskalaan berikutnya dan untuk transformasi perusahaan dari perusahaan rintisan menjadi perusahaan menengah. Di atas segalanya, anggota tim dengan karakteristik organisasi ("hijau") dan interpersonal ("merah") yang kuat diperlukan untuk ini.



Gambar 4.8 Karakteristik organisasi dan interpersonal

Menggunakan konsep tim dari tim, keterampilan masing-masing dalam organisasi yang lebih besar dapat digunakan untuk semua tantangan desain. Ini akan terbayar setelah perusahaan tumbuh dan regu individu bekerja pada fungsi yang berbeda untuk pasien dan untuk melibatkan aktor lain dalam ekosistem.

HUBUNGAN PENGETAHUAN DENGAN NILAI



Gambar 4.8 Konsep tim dan tim

Kita dapat bekerja dengan enam prinsip dari kerangka "Connect 2 Value" (Lewrick & Link) untuk mengembangkan start-upnya dengan sukses.

Kerangka kerja "Connect 2 Value" didasarkan pada tiga tingkatan:

- Hubungkan pengetahuan dengan nilai
- Hubungkan bakat dengan nilai
- Hubungkan sistem ke nilai

Ini menggabungkan pola pikir pemikiran desain dengan aspek inti dari pendekatan yang berpusat pada manusia, penciptaan bersama, dan penciptaan nilai serta dengan pandangan ke depan strategis untuk definisi visi yang jelas untuk perusahaan.

Ini juga menggabungkan talenta orang-orang di perusahaan sehingga pengetahuan dan keterampilan mereka dapat dikembangkan secara maksimal melalui koneksi dalam ekosistem bisnis, dan memastikan bahwa talenta terbaik ditempatkan di tempat-tempat di mana mereka dapat menciptakan nilai terbesar bagi perusahaan. . Kebutuhan internal dan eksternal yang relevan dipenuhi oleh budaya yang berpusat pada manusia dan energi positifnya. Tim internal

Pembelajaran Utama Kumpulkan tim interdisipliner

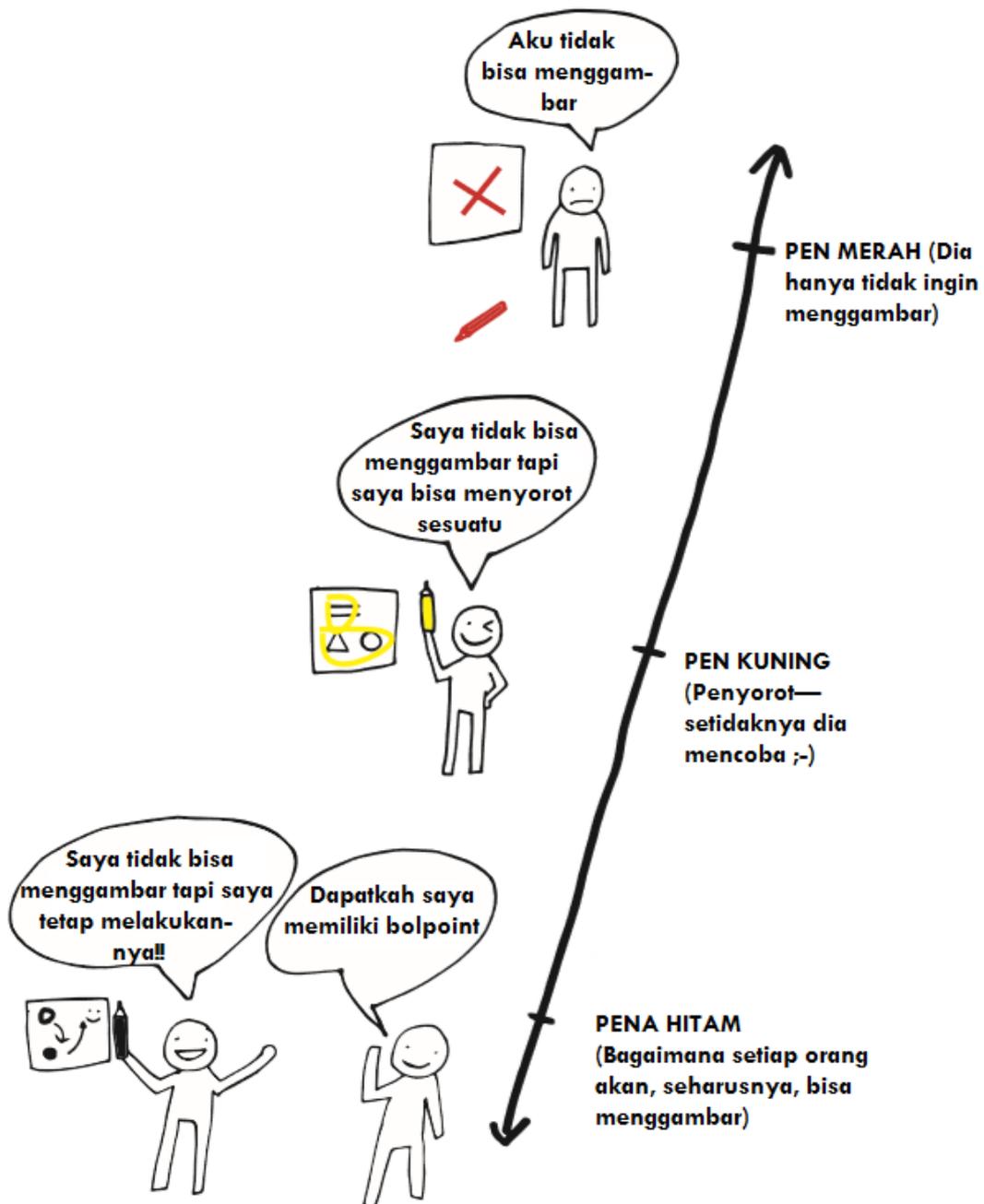
- Kumpulkan tim interdisipliner yang terdiri dari anggota berbentuk T dan berbentuk Pi.

- Biarkan anggota tim menyusun profil berbentuk T mereka sendiri dan mempresentasikannya satu sama lain.
- Kembangkan visi bersama tentang kolaborasi dan adopsi nilai dan aturan bersama.
- Ciptakan suasana kepercayaan dan rasa hormat dalam tim.
- Libatkan semua disiplin ilmu dalam pekerjaan proyek. Pastikan bahwa perspektif yang relevan secara teknis dan pandangan terkait kepribadian terwakili dalam ukuran yang sama.
- Visualisasikan preferensi pemikiran yang berbeda, seperti dengan HBDI®—ini meningkatkan saling pengertian.
- Manfaatkan heterogenitas tim dalam bentuk pendekatan yang berbeda, preferensi pemikiran, dan latar belakang pengetahuan dengan cara yang ditargetkan untuk meningkatkan kreativitas.
- Identifikasi kelemahan dalam tim. Tentukan ukuran dan kembangkan keterampilan kolaborasi anggota tim langkah demi langkah.
- Gunakan kerangka kerja "Hubungkan 2 Nilai" untuk mengimplementasikan proyek Anda—cepat dan gesit.

4.3 MEMVISUALISASIKAN IDE DAN CERITA

Visualisasi adalah alat yang ampuh bagi kita untuk membawa informasi abstrak dan interkoneksi serta data, proses, dan strategi ke dalam bentuk grafis (yaitu, visual). Dalam pemikiran desain dan moderasi bengkel, kita dapat menggunakan visualisasi dalam berbagai fase proses. Visualisasi membantu menyampaikan tema dan masalah secara komprehensif kepada tim dan pengguna kita. Kita memproses konten yang divisualisasikan lebih cepat, lebih memahaminya, dan mengingatnya lebih lama.

- Dengan bantuan sketsa dan visualisasi cepat, kita dapat mengejar tujuan yang berbeda:
- Uraikan banyak ide sebagai bagian dari sesi brainstorming.
- Mengembangkan pemahaman bersama.
- Membuat hal-hal abstrak menjadi nyata.
- Buat dialog dengan menggambar kolaboratif.
- Temukan solusi mengejutkan dengan sketsa.
- Gambarlah fungsi dari sebuah prototype.
- Buat sketsa rantai pengalaman pelanggan dan hidupkan.
- Meringankan suasana hati dan membuat konten lebih menarik.
- Bentuk cerita dengan cara yang hidup seperti yang kita lakukan di sini di Playbook.

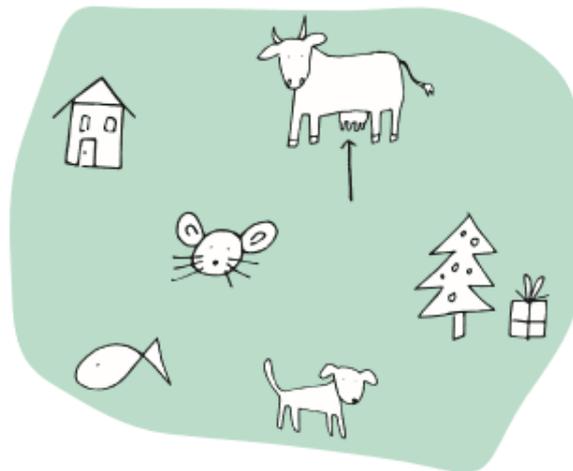


Gambar 4.9 Sketsa rantai pengalaman

“Keberanian menggambar”

Ketika kita mengingat masa kecil kita, membuat gambar adalah sesuatu yang kita lakukan setiap hari. Jadi, pada suatu waktu, kita semua berani. Ketika kita menggali gambar-gambar dari masa kecil kita, kita menyadari bahwa gambar-gambar itu direduksi menjadi yang esensial. Mereka biasanya sederhana dan menggunakan elemen berulang. Ide dasar ini bisa kita adopsi untuk visualisasi, karena visualisasi bukanlah seni atau seni menggambar dan juga tidak harus indah. Intinya adalah komunikasi yang sederhana dan pengangkutan konten yang cepat.

Beberapa contoh gambar anak-anak yang kita semua pahami:

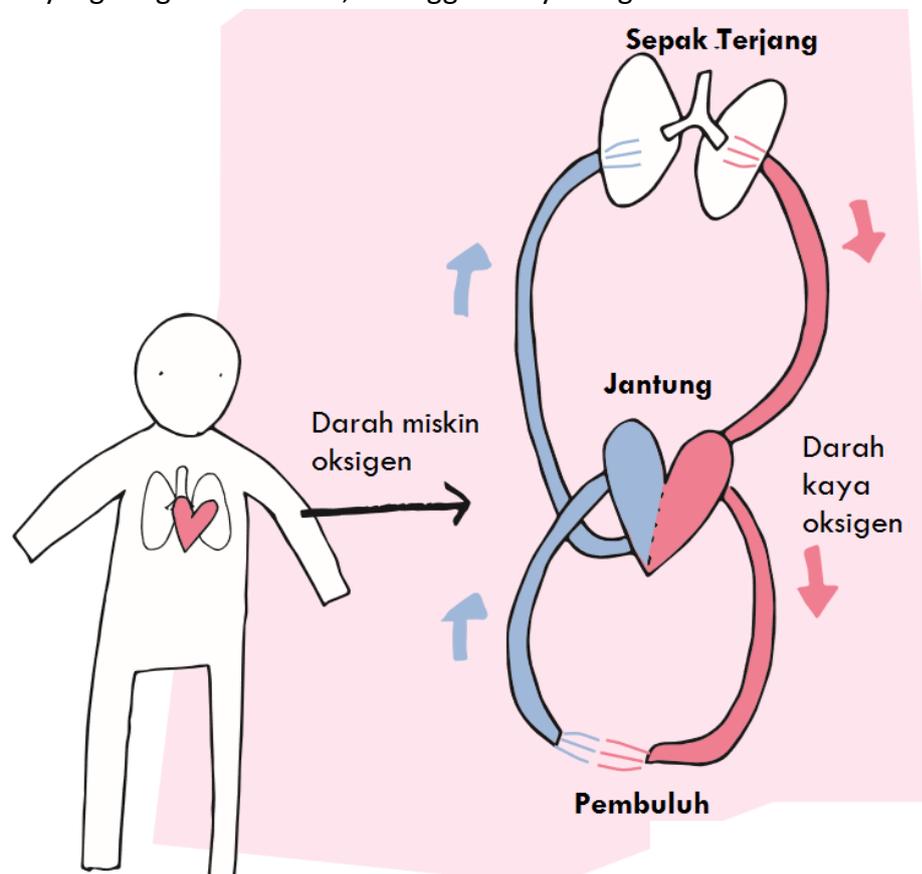


Gambar 4.10 Contoh gambar anak-anak

Kita mengenali rumah, susu, tikus, Natal, ikan, dan anjing. Jika kita bisa menggambar saat kecil, kita masih bisa melakukannya sampai sekarang!

Apa perbedaan antara visualisasi dan gambar artistik?

Jika kita ingin memvisualisasikan fungsi jantung, misalnya, kita tidak harus menggambarkan anatomi yang tepat secara fotorealistik. Cukuplah dengan menunjukkan unsur-unsur terpenting secara skematis: di mana letak jantung dan apa fungsinya. Visualisasi harus dibuat dengan cepat dan to the point. Kita menyajikan contoh peredaran darah dalam penggambaran yang sangat sederhana, sehingga menyenangkan untuk memahami isinya.



Gambar 4.11 Perbedaan visualisasi dan artistik jantung

Apa yang membuat visualisasi bagus?

Visualisasi yang baik mengarahkan mata pada apa yang penting. Triknya di sini adalah meninggalkan apa yang tidak penting. Ini berarti tidak ada seni dalam arti menghiasi, mendekorasi, atau mendesain dengan indah. Tujuan kita harus sejelas, hidup, dan sespesifik mungkin.

Empat properti sangat penting dalam pembuatan visualisasi:

- Kita fokus pada apa yang penting—dan mengabaikan semua yang tidak perlu.
- Kita spesifik—kita tidak membuat gambar yang kabur.
- Kita membuat gambar kita dapat dipahami—dan mampu membuat hubungan dengan konten.
- Kita menyalakan minat—menyenangkan melihat gambar-gambarnya.

Bagaimana tampilan pembuka kaleng yang ramah anak, misalnya? Sejumlah besar sketsa dengan cepat menunjukkan garis mana yang diidentifikasi dan simbolisme apa yang jelas atau menjengkelkan. Latihan lain adalah memasukkan ke dalam gambar apa yang baru saja kita bicarakan dengan seseorang di telepon. Komik sangat ideal jika Anda mencari inspirasi untuk ekspresi wajah. Kompetisi di Web dapat memotivasi jika kita ingin menjadi lebih baik. Biasanya, mereka memvisualisasikan konsep individu, yang kemudian dipublikasikan di Facebook atau Instagram.

Aplikasi lain dari visualisasi meliputi:

1. **Berpikir kreatif:** Kita menguraikan ide-ide kita dan menunjukkan interkoneksi (pemikiran visual).
2. **Presentasi:** Kita ingin menyampaikan pengetahuan kita kepada orang lain secara komprehensif (presentasi).
3. **Dokumentasi:** Kita merekam pengetahuan kelompok (rekaman grafis).
4. **Exploring:** Kita belajar bersama dengan mempresentasikan dan mendokumentasikan (visualfasilitasi).

Dalam pengalaman kita, hal-hal menjadi paling menarik ketika semua orang dalam kelompok mulai memvisualisasikan dan menggambarkan apa yang mereka pikirkan dalam gambar; dengan cara ini, citra atau visi bersama dapat muncul.

Bagaimana Kita Menggunakan Elemen Desain Utama Untuk Visualisasi?

Pada prinsipnya, seperti yang disebutkan, berbagai elemen konten diperlukan untuk visualisasi. Penggambaran grafis biasanya merupakan komposisi elemen desain yang berbeda. Mereka termasuk: **teks (1), elemen grafis (2), ikon dan simbol (3), angka dan emosi (4), dan warna (5).**

Kita dapat menggambarkan segala macam hal dengan elemen desain ini: ide, cerita, proses, diagram, dan sebagainya.

Teks (1)

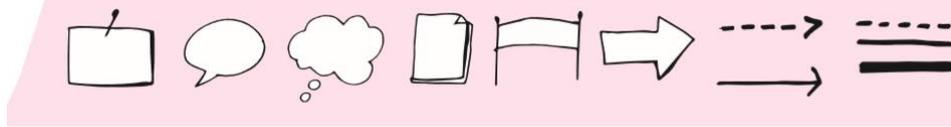
Ketika kita menggunakan teks, kita harus mengingat beberapa hal:

- Kita memperhatikan keterbacaan dan memilih jenis font dasar!
- Kita menulis dari kiri ke kanan, mulai dari kiri atas.
- Kita meninggalkan cukup ruang antara huruf dan garis.
- Kita merumuskan kalimat pendek dan sederhana dan menggunakan kata-kata yang akrab.
- Kita menyediakan struktur melalui heading dan blok visual.

- Kita menggunakan rangsangan seperti gaya dan warna yang berbeda.

Elemen grafis (2)

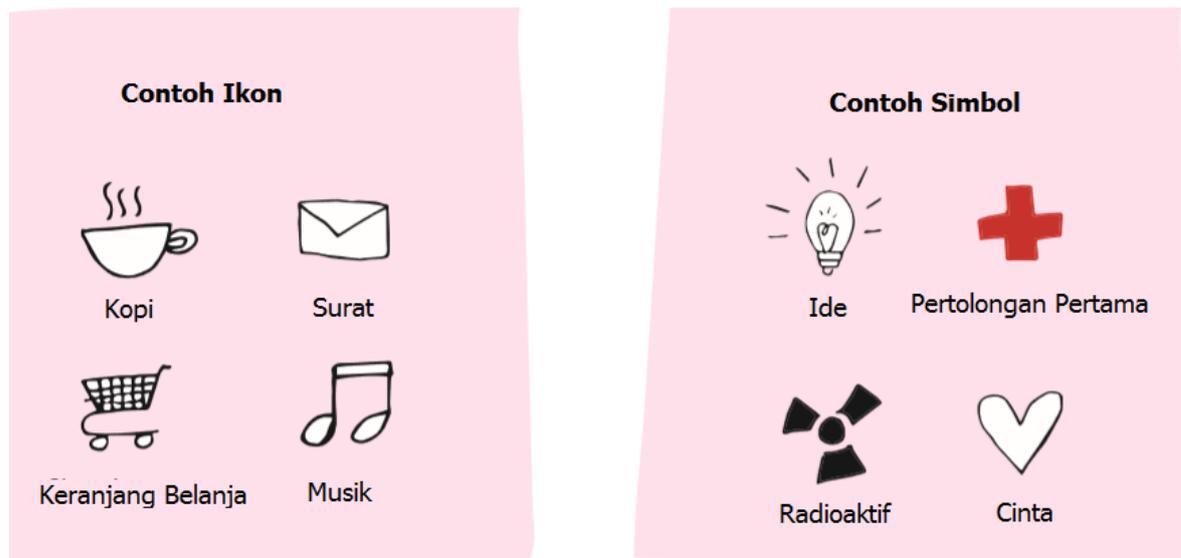
Elemen grafis sederhana adalah wadah, folder, garis, dan panah. Mereka membantu untuk membangun interkoneksi dan ketertiban. Tulis teks terlebih dahulu, lalu batasi atau hubungkan dengan elemen grafis.



Gambar 4.12 Elemen grafis

Ikon dan simbol (3)

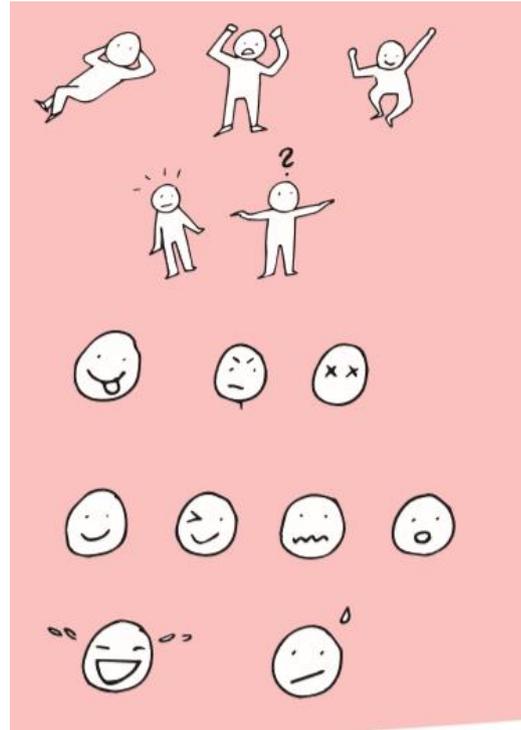
Penggunaan ikon dan simbol membuat visualisasi lebih menarik. Ikon dan simbol adalah singkatan visual. Ikon adalah gambar yang diperkecil dari suatu objek. Aturan untuk ikon adalah: Semakin sederhana, semakin baik! Ikon tidak ada untuk menggantikan atau menghiasi teks. Simbol adalah tanda yang tidak memiliki kemiripan dengan objek sebenarnya dan mewakili sesuatu.



Gambar 4.13 Ikon dan simbol

Angka dan emosi (4)

Karena pemikiran desain selalu didasarkan pada orang, kita telah belajar bahwa menggambar figur tongkat, figur bulat, dan yang berbentuk seperti bintang itu berguna. Jika Anda berhasil menggambar elemen metafora, Anda membawa lebih banyak karakter dan emosi ke visualisasi. Kita dapat dengan mudah menggambarkan sosok dan emosinya. Sekali lagi, penting hanya untuk menggambar apa yang benar-benar diperlukan.

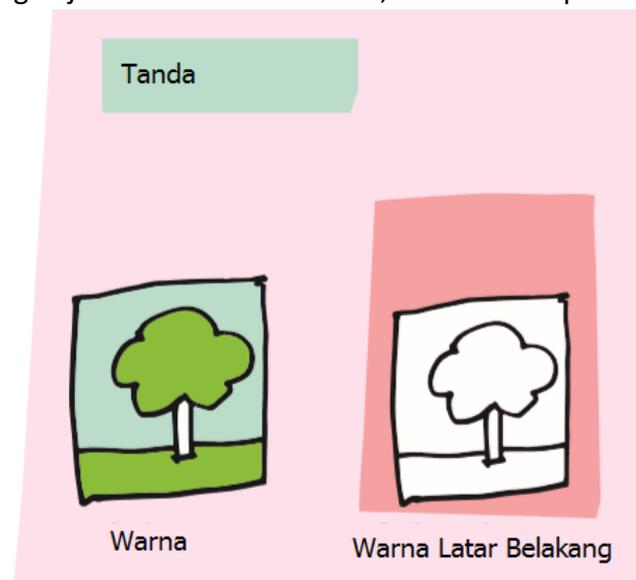


Gambar 4.14 Angka dan emosi

Warna (5)

Untuk komposisi, sebaiknya gunakan hanya beberapa warna berbeda. Warna digunakan untuk menyoroti atau menggambarkan interkoneksi. Terlalu banyak warna bisa membingungkan. Visualisasi bekerja paling baik ketika hal-hal penting disorot, seperti dengan mewarnai atau menambahkan batas, garis bawah, atau penetasan silang. Kita menggunakan ruang dengan murah hati. Sekali lagi, motonya adalah: Lebih sedikit lebih banyak!

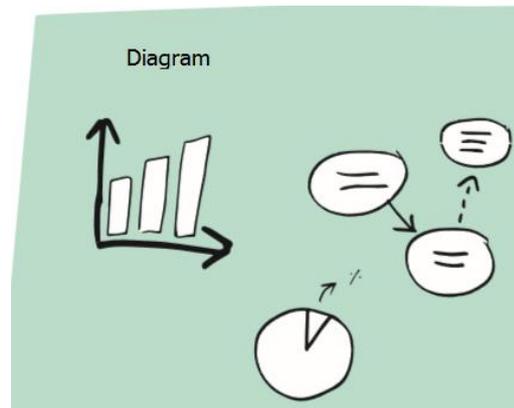
Dengan elemen desain yang dihadirkan, kita bisa membuat komposisi atau bahkan bagan. Bagan dapat membantu kita membandingkan angka, urutan, rasio ukuran, proses, dan struktur. Bersama dengan jalur utama dan koneksi, mereka cukup menarik.



Gambar 4.15 Warna

Saat menggunakan grafik, penting untuk mengingat poin-poin ini:

- Kita menggunakan diagram batang atau diagram lingkaran untuk penggambaran angka secara transparan.
- Untuk menggambarkan struktur dan proses, kita menggunakan visualisasi melalui bagan organisasi (misalnya, panah).
- Bagan portofolio membantu kita menggambarkan ukuran relatif dan memposisikan masing-masing objek di antara satu sama lain.



Gambar 4.16 Grafik untuk menggambarkan angka secara transparan

Bagaimana cara mempersiapkan visualisasi secara optimal?

Setelah terbiasa dengan elemen desain, sekarang kita dapat berpikir untuk merencanakan visualisasi. Untuk pemula, seringkali sulit untuk membuat visualisasi yang baik secara spontan. Ini membantu untuk memperhatikan diri sendiri terlebih dahulu dengan pesan inti yang ingin disampaikan. Pikirkan tentang simbol apa yang penting dan ikon mana yang cocok.

Empat pertanyaan WH dalam tahap persiapan:

- Konten Apa yang ingin kita gambarkan?
- Tujuan Apa tujuan dari penggambaran?
- Kelompok sasaran Kepada siapa kita ingin memberikan informasi?
- Medium Alat apa yang kita gunakan?

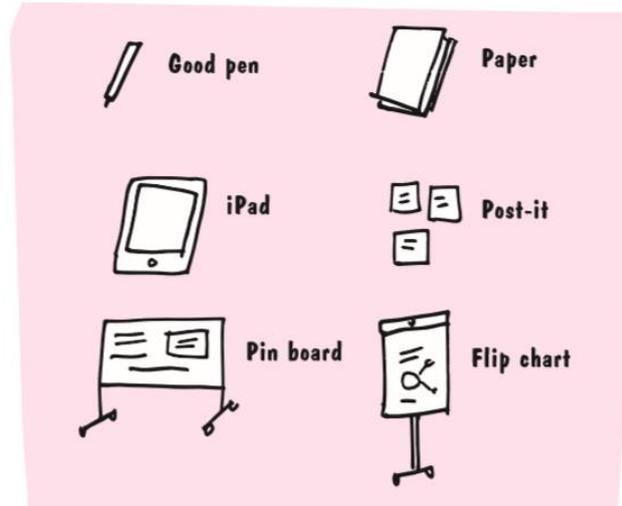
Di mana kita bisa menerapkan visualisasi?

Kita bisa melakukan visualisasi di semua media: dari flip chart ke Post-it, di iPad atau hanya di notebook kita. Pena yang bagus adalah setengah dari pertempuran. Pena yang buruk akan menghasilkan hasil yang buruk, yang pada awalnya akan membuat kita frustrasi.

Cara menggambar dengan benar di flip chart dan menggunakan layar

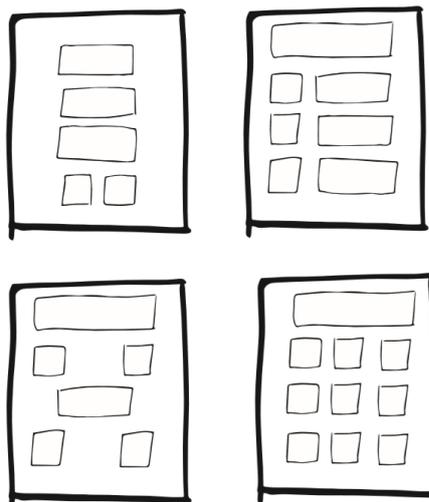
Kita memiliki berbagai kemungkinan untuk menggambar pada flip chart. Tergantung pada motivasi dan tujuannya, tema dapat digambar di atas atau di tengah. Menggunakan pena berkualitas tinggi dan memeriksa apakah semuanya berfungsi dengan baik akan membuahkan hasil. Kita harus mencoba menulis dengan huruf besar, minimal 3 sampai 3,5 cm/1,5 inci, atau bahkan lebih besar. Berhati-hatilah untuk memegang pena dengan benar: letakkan dengan benar dan tulis dengan sisi lebar. Selain itu, kita menggunakan bingkai, karakter peluru grafis, dan simbol sederhana. Jika kapur sudah dekat, kita bisa menambahkan warna sesudahnya. Tujuannya adalah untuk menyusun flip chart dengan cara yang bermakna dan menciptakan komposisi yang menarik:

Dalam pemikiran desain, kita sering kali memiliki dinding yang sangat besar dengan banyak visualisasi, seperti persona seukuran aslinya, wawasan dari wawancara pelanggan, gambar dari survei bersama dengan sketsa ide, dan rantai pengalaman pelanggan. Pada akhirnya, setiap tim menyusun ruangnya sendiri. Fasilitator dapat memberikan petunjuk, sehingga pada akhirnya “perjalanan” tersebut dapat dipahami bahkan oleh orang luar. Seringkali, Post-it besar cukup untuk menunjukkan di mana posisi peserta dalam proses. Pengalaman kita baik dengan elemen penghubung dan struktur kisi, yang, bersama dengan garis dan panah, menghasilkan gambaran keseluruhan.



Gambar 4.17 Alat untuk menggambar sketsa ide

Jika Anda ingin mempelajari cara memvisualisasikan, Anda akan menemukan banyak hal yang ditawarkan dalam buku dan kursus pelatihan yang didedikasikan untuk menyajikan satu pendekatan khusus sebagai satu-satunya yang valid. Sebaliknya, kita mengandalkan pola pikir pemikiran desain kita. Moto kita adalah: Lakukan saja! Sekarang.



Gambar 4.18 Visualisasi pola pikir pemikiran desain

Apa artinya?

Kita memiliki keberanian untuk menggambar garis kita, lingkaran dan elips kita sendiri, bahkan jika mereka kadang-kadang terlihat sangat bengkok. Karena begitu kita berlatih sedikit, kita mungkin bisa mengatasi kebengkokan dan mengubahnya menjadi ciri khas kita. Kita

kreatif sehubungan dengan simbol dan ikon kita sendiri; kita tidak hanya mengacu pada perpustakaan umum ikon dan simbol. Ini mirip dengan bahasa: "Arti sebuah kata adalah penggunaannya dalam bahasa," kata Ludwig Wittgenstein. Hal yang sama berlaku untuk simbol dan ikon—konteks dan budaya visual di mana kita memvisualisasikan memainkan peran utama.

Jadi lakukan saja dan mulailah segera membuat sketsa dan visualisasi—di mana pun dan setiap hari, karena ini adalah satu-satunya cara untuk membenamkan diri dalam bahasa baru. Meskipun kita hidup di dunia gambar, kita mengalami kesulitan membayangkan bahkan hal-hal yang sangat sederhana, apalagi cerita dan tema yang rumit. Inilah sebabnya mengapa kita tidak hanya harus melatih aktivitas visualisasi yang sebenarnya tetapi juga imajinasi kita, berpikir dalam gambar dan gambar! Setiap hari!

Pelajaran Utama Visualisasikan ide

- Membangun budaya yang kondusif dan mengakui keberanian untuk menggambar.
- Buat gambar sederhana dan jelas. Visualisasi bukanlah seni tetapi sarana untuk mencapai tujuan.
- Secara sistematis mengganti konsep atau kalimat utama dengan gambar, ikon, dan figur tongkat.
- Manfaatkan dampak gambar pada otak kita: Gambar meninggalkan dampak yang lebih dalam.
- Memecahkan masalah komunikasi pada tim interdisipliner dengan gambar; dengan cara ini, Anda dapat mengatasi hambatan bahasa dan budaya.
- Gunakan gambar dan cerita yang divisualisasikan untuk mengomunikasikan pengetahuan dalam rapat.
- Gunakan gambar dan grafik sederhana.
- Karena lebih cepat: Buat sketsa sesuatu daripada menuliskannya dengan rumit.
- Visualisasi itu seperti bahasa: Anda harus berlatih dan menerapkannya. Lakukan saja! Sekarang.

Kapan imajinasi memengaruhi proses pembelian, dan pada titik mana mendongeng digunakan?

Sebuah headline di majalah Forbes mengklaim bahwa storytelling yang baik dapat meningkatkan akuisisi pelanggan hingga 400%. Sekarang kita semua melihat tanda \$ berkedip di depan mata kita, yang seharusnya membuat kita duduk dan memperhatikan. Dengan semua layanan dan produk, seni pamungkas adalah mempertahankan keinginan untuk mereka, yang sebagian besar didasarkan pada hubungan antara objek dan konsumen. Keinginan adalah kondisi yang tidak dimiliki oleh objek atau produk. Sebaliknya, itu adalah hubungan yang diduga dengan objek yang memuaskan keinginan. Kita bisa membandingkan keadaan ini dengan melamun atau penggabungan perasaan bahagia dari fantasi dan kenyataan. Secara umum, kita semua dihadapkan pada dilema yang terwujud dalam keinginan untuk memiliki objek dan fakta bahwa kita tidak memilikinya.

Apa yang terjadi setelah kita membeli produk? Mengapa kita ingin memiliki produk sama sekali? Bukankah kita sudah mengalami perasaan bahagia dengan produk dalam imajinasi kita?

Tampaknya kita menemukan pengalaman yang sempurna lebih banyak dengan produk baru daripada dengan barang yang sudah kita miliki, yang telah kehilangan kapasitas untuk

mewujudkan pengalaman yang sempurna. Dengan penggunaan produk yang sebenarnya, kita memiliki kesempatan untuk mengalami fantasi dan impian kita, yang telah kita bangun sebelumnya dan yang berputar di sekitar produk. Ini tidak berarti bahwa suatu produk akan dapat dipertukarkan segera setelah kita membeli dan menggunakannya. Konsumen memiliki kekuatan untuk mengubah objek pribadi mereka menjadi sesuatu yang istimewa.

Bagaimana cerita produk dapat ditempatkan dalam konteks yang benar?

Cerita adalah sarana yang sangat baik untuk menggambarkan berbagai hubungan antara konsumen dan produk. Untuk beberapa produk, terutama dalam hal fashion, cerita yang bagus lebih berharga daripada fungsi atau kualitas pakaiannya. Dengan bantuan cerita, konsumen dapat mengidentifikasi dengan pakaian yang mereka beli dan menampilkan gaya busana mereka ke dunia luar. Mendongeng memiliki potensi untuk berbicara kepada audiens seperti ini: "Hei, ini benar-benar hanya tentang Anda!"

Secara umum, kita membedakan tiga jenis cerita, yang penting dalam persepsi produk:

1. **Cerita komersial dari produsen** seperti Coca-Cola, yang menggunakannya dengan keahlian dan kepintaran yang tinggi dalam pemasaran mereka. Kita semua tahu tagline Coca-Cola yang terkenal seperti "Lepaskan brrr di dalam diri Anda" atau cerita Natal Coca-Cola, yang selama beberapa generasi telah menjadi bagian integral dari menjelang Natal. Meskipun Coca-Cola hari ini telah menjadi lebih pribadi—melalui promosi seperti "Bagikan foto keluarga Anda", "Nama Anda sendiri di botol", atau seri terbaru "Minum Coke dengan teman-teman Anda"—kita telah menyimpan gambar-gambar ini dalam-dalam. di alam bawah sadar kita.
2. **Cerita gaya hidup dari dan tentang pengguna.** Kisah-kisah ini sering dikaitkan dengan barang-barang emosional seperti mobil, sepeda motor, jam tangan, dan barang-barang mewah lainnya. Konsumen membeli barang-barang tersebut untuk mengejar gaya hidup tertentu. Iklan Chevrolet "Maddie" dan "Romance" adalah contoh yang baik karena mereka menceritakan kisah yang mendalam dan tak terlupakan. Cerita membangun hubungan dekat dengan konsumen jauh melampaui produk yang sebenarnya. Seringkali, cerita didukung oleh apa yang disebut klub penggemar.
3. **Cerita dengan karakter memori tertentu.** Kisah-kisah individu ini didasarkan pada ingatan pribadi tentang hal-hal masa lalu dan bervariasi dari individu ke individu.

Bagaimana empati dapat dipahami sebagai paradigma desain?

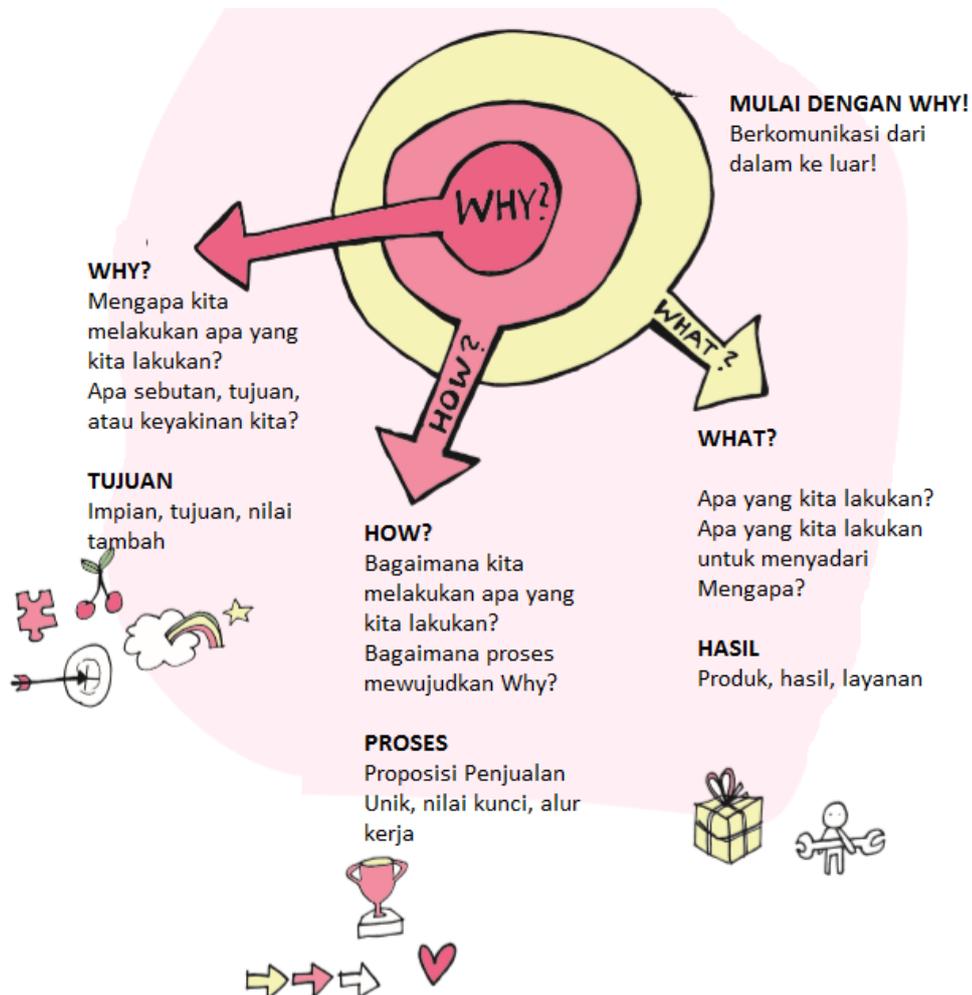
Sebuah cerita yang baik atau cerita yang diceritakan dengan sempurna selalu mengikuti narasi yang khas. Dengan demikian, busur ketegangan dibuat, sehingga pendengar tetap penuh perhatian. Lengkungan ketegangan ini sangat penting dan dibangun terus menerus dari saat pertama—hingga garis pukulan terakhir. Sebuah cerita bagus yang berhasil biasanya mencakup lima elemen:

- situasi awal yang signifikan secara emosional;
- karakter utama (menyenangkan);
- konflik dan rintangan yang harus diatasi oleh tokoh utama;
- perkembangan dan perubahan yang dapat dikenali ("sebelum dan sesudah" efek); dan
- klimaks, termasuk kesimpulan atau moral cerita.

Cerita yang baik menimbulkan emosi pada pemirsa dan menyampaikan pesan. Untuk dapat menceritakan sebuah cerita yang baik, kita harus mengenal kelompok sasaran kita dengan cukup baik. Sekali lagi, sangat penting untuk membangun empati sebelumnya. Topik empati

telah dijelaskan secara luas, jadi di bagian ini kita akan menempatkan desain empatik dalam konteks pendekatan desain lainnya. Banyak pendekatan telah berkontribusi pada pengembangan desain empatik atau didasarkan pada pemikiran yang sama.

Desain empatik adalah pengembangan produk dan layanan yang didasarkan pada kebutuhan pelanggan yang tidak terucapkan. Alat baru telah ditambahkan selama beberapa tahun terakhir yang memungkinkan perusahaan untuk memahami suasana hati pelanggan, sehingga memungkinkan untuk mengalami situasi dari sudut pandang pelanggan. Pengalaman ini sering kali menghasilkan informasi produk yang penting, yang tidak dapat diperoleh melalui analisis pasar normal dan alat empati yang terkenal. Di banyak perusahaan, pendekatan semacam itu telah menjadi bagian integral dari pengembangan produk. Penggunaan pakaian yang disebut pakaian usia ketiga adalah contoh yang baik. Mereka memungkinkan para desainer dan manajer produk untuk mengalami sendiri keterbatasan kemampuan fisik para manula dengan tubuh mereka sendiri. Ada juga metode yang membutuhkan lebih sedikit teknologi dan fokus pada indera tertentu. Tujuan dari pelatihan sensitivitas geriatri adalah untuk membuat keadaan fisik tertentu teraba. Kacamata yang mensimulasikan kekeruhan pada kornea atau degenerasi makula terkait usia dapat membantu pengguna mengalami bagaimana gangguan ini memengaruhi kehidupan sehari-hari. Di samping kacamata, ada sarung tangan yang mensimulasikan sensitivitas terbatas dan headphone yang meniru gangguan pendengaran. Pengalaman kondusif untuk pengembangan produk, layanan, dan proses.



Gambar 4.19 Lingkaran emas

Bagaimana Kita - berkomunikasi seperti perusahaan papan atas dunia ini? Mulailah dengan “Mengapa”

Bagi kita semua, lebih mudah untuk menjadi termotivasi ketika kita dapat membayangkan tujuan dari tindakan kita. Dengan cara ini, keyakinan bahwa kita dapat mencapai tujuan yang ditetapkan diperkuat. Untuk alasan ini, selalu disarankan untuk memulai dengan Mengapa. Dalam model Lingkaran Emas, Mengapa ada di tengah. Sistem limbik (Mengapa) terletak di pusat otak dan dipandu oleh emosi dan gambar. Kita berurusan dengan perilaku dan kepercayaan, emosi, dan keputusan di sini. Perusahaan yang sukses mempertahankan Mengapa di tengah panggung dengan visi yang jelas. Di perusahaan seperti itu, karyawan tahu mengapa mereka bangun di pagi hari dan pergi bekerja. Spotify, misalnya, memiliki misi besar untuk membawa musik ke dunia.

Bagaimana menjelaskan bagaimana pekerjaan dilakukan dan hal-hal khusus yang melibatkan hasil dari Mengapa. Apple adalah contoh lain yang banyak dikutip dalam hal ini. Otak yang berpikir logis (What) terletak di luar dalam model Lingkaran Emas. Ini mencakup rasionalitas, logika, dan bahasa. The How menghubungkan dua elemen dan menjelaskan proses bagaimana sesuatu dilakukan.

Penemu Lingkaran Emas, Simon Sinek, mengungkapkannya sebagai berikut: Orang tidak membeli apa yang kita produksi—mereka membeli mengapa kita memproduksi sesuatu. Inilah sebabnya mengapa kita harus selalu memulai dengan Mengapa. Model yang sama berlaku untuk komunikasi internal (misalnya, untuk transformasi digital). Para pemimpin bisnis yang sukses berkomunikasi dari dalam ke luar dalam model Lingkaran Emas. Karyawan tahu mengapa mereka melakukan sesuatu, bagaimana mereka melakukannya, dan apa yang mereka lakukan.

Bagaimana Empati Dapat Dipahami Sebagai Paradigma Desain?

Alat yang telah dicoba dan diuji untuk menghasilkan kisah-kisah emosional adalah koper Minsky.

Apakah kita tahu di mana koper kita saat ini?

Sebagian besar dari kita mungkin tidak memikirkan koper kita sekarang. Itu ada di suatu tempat di ruang bawah tanah atau disimpan di lemari. Tidak ada yang tidak biasa di sini. Begitu kehidupan kembali ke rutinitas sehari-hari setelah liburan, kenangan tentang santapan lezat di French Riviera atau pantai pasir putih di Maladewa dengan cepat mulai memudar. Kenangan terakhir liburan terdiri dari beberapa butir pasir yang tersembunyi di saku bagian dalam koper. Untuk jangka waktu tertentu, koper kita adalah sinonim untuk gaya hidup yang berbeda, kehidupan yang lebih baik, kehidupan yang seharusnya: dengan kesenangan, relaksasi, jadwal yang tidak rumit dan bebas.

Mungkin kita tidak pernah benar-benar memikirkannya, tetapi barang-barang di dalam koper pada dasarnya memiliki empat jenis kegunaan yang berbeda:

1. benda sehari-hari (sikat gigi, kaus kaki, baju ganti),
2. benda yang sangat penting bagi kita dan tidak memakan banyak tempat (foto, jimat keberuntungan, atau buku harian),
3. benda yang kita inginkan membuat orang terkesan dengan (perhiasan, syal modis, kacamata hitam keren), dan
4. ruang kosong untuk barang-barang yang ingin kita beli dalam perjalanan kita.

Koper yang dikemas adalah versi terkompresi dari kepribadian kita: Teratur, kacau, tiruan, orisinal, memuat jejak petualangan masa lalu, dan sebagainya. Saat kita bepergian, masing-

Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)

masing dari kita memiliki koper yang paling sesuai dengan kita dan dengan demikian merupakan cerminan hidup kita.

Untuk menceritakan kisah-kisah emosional, koper bisa menjadi titik awal yang menginspirasi. Kita menemukan koper lama di loteng atau membeli yang baru di pasar loak. Pada langkah kedua, kita membangun hubungan dengan koper dan isinya. Mengapa koper itu terlupakan di bawah atap? Apa yang bisa menjadi kisahnya? Kita meluangkan waktu dan menulis cerita fiksi kecil tentang objek dan kemungkinan hubungannya dengan pemilik sebelumnya.

Mari kita asumsikan ada mantel musim dingin yang tua dan berat di dalam koper, dan tantangan desain kita adalah membuat sabun baru. Tidak ada batasan yang dikenakan pada tim desain kita dalam hal bentuk, bau, warna—tetapi bukan hanya sabun yang harus dirancang. Kemasan dan konsep pemasaran juga harus dibuat. Kisah berikut mungkin muncul dari kerangka inspirasi mantel musim dingin yang lama:

“Seorang wanita tua sedang melihat ke luar jendela selama musim dingin. Dia melihat jalan tertutup es saat dia sedang mempersiapkan makan malam dengan cucu-cucunya. Dia sangat menantikan untuk bertemu mereka lagi dan ingin menjadi tuan rumah terbaik yang dia bisa. Namun, dia tiba-tiba menyadari bahwa dia lupa bahan penting. Dia merasa stres karena dia harus keluar di musim dingin untuk membeli bahan...”

Dua contoh produk yang mungkin adalah “Savon 1890,” sabun buatan tangan yang sangat sederhana, kuno, dalam kemasan biasa, dan “Soap Crystals,” yang didasarkan pada pengalaman dengan tongkat jalan tua.

Cerita yang membangkitkan kebutuhan emosional

Kita semua tahu masalah bagaimana responden dalam survei pengguna langsung menggambarkan perilaku mereka sendiri sebagai tipe ideal tetapi tidak menunjukkan diri mereka yang sebenarnya. Kita bertanya kepada mereka tentang tujuan dan keinginan mereka, tetapi jawabannya hanya berisi wawasan yang paling jelas. Salah satu cara untuk menjangkau pengguna pada tingkat yang lebih emosional adalah dengan menawarkan kisah impian mereka, yang memberi kita kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang lebih mendalam dan mengungkapkan kebutuhan dan keinginan mereka yang sebenarnya.

Sebuah proyek dengan nama "mimpi yang dapat dipakai" adalah contoh yang baik tentang bagaimana cerita tentang mimpi semacam itu dapat memberikan kerangka kerja yang menginspirasi untuk proyek pemikiran desain. Dalam proyek ini, orang yang diwawancarai awalnya diminta untuk membayangkan bahwa pakaian favorit mereka adalah seseorang. Kemudian mereka diminta untuk menggambarkan kepribadian orang ini:

- Apa nama pakaian favorit?
- Berapa umurnya, dan apa pekerjaannya?
- Apakah itu cukup pemalu atau lebih tepatnya ekstrovert?
- Di mana ia lahir, dan apa status perkawinannya?

Cara berbicara tentang suatu produk membantu orang yang diwawancarai untuk memikirkan item pakaian favoritnya dan dengan demikian membawa objek tersebut ke dalam konteks sosial dan emosional. Wawancara yang tersisa dibangun di atas mimpi-mimpi ini. Responden diminta untuk membayangkan orang yang digambarkan oleh item pakaian dalam situasi yang

sulit. Untungnya, orang itu memiliki kekuatan super yang membuatnya keluar dari situasi tersebut. Awalnya, responden diminta untuk menggambarkan situasi yang tidak ingin dia hadapi. Selain itu, orang tersebut diminta untuk memilih peran tertentu dan mengambilnya. Pertanyaan-pertanyaan itu, misalnya:

- Bagaimana keadaan sekitarnya?
- Apakah ada orang lain?
- Barang apa yang bohong?

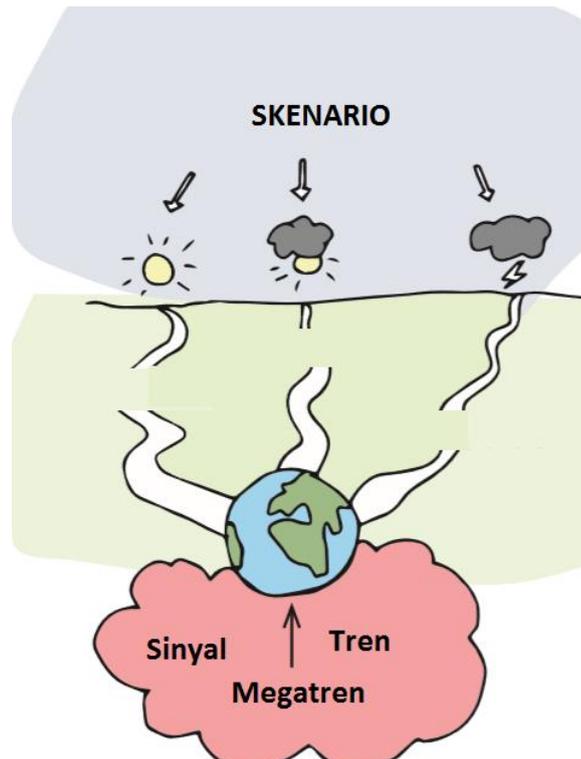
Dalam kasus ideal, responden menuliskan sedikit cerita yang mereka buat tentang bagaimana orang tersebut keluar dari situasi sulit. Mereka diminta untuk tidak terlalu kritis memikirkan apa yang mungkin atau tidak mungkin dalam kenyataan. Idealnya, semuanya dibumbui dengan gambar. Panjang, isi, dan kedalaman cerita tidak relevan.

Proses desain dibangun berdasarkan informasi ini. Gagasan di baliknya adalah bahwa objek harus memenuhi kebutuhan emosional kita, salah satunya. Juga, cerita rasional kita adalah cara terbaik untuk mengangkut kebutuhan ini.

Bercerita untuk mengkomunikasikan visi masa depan

Tren desain seperti gaya populer, dan kombinasi atau warna yang trendi bukanlah tren yang sebenarnya. Atribut-atribut ini hanyalah puncak gunung es. Untuk mengidentifikasi tren yang sebenarnya, Anda harus menggali lebih dalam. Ini adalah satu-satunya cara untuk mengungkapkan artefak. Perubahan perilaku, keyakinan, dan kekuatan sosial membuat tren.

Kita tahu skenario sebagai deskripsi kemungkinan alternatif, berdasarkan keputusan untuk hari esok yang dibuat hari ini. Mereka bukan ramalan atau strategi tetapi lebih seperti hipotesis tentang berbagai peta masa depan. Mereka dijelaskan sedemikian rupa sehingga kita dapat mengidentifikasi risiko dan peluang dalam hal realitas strategis tertentu. Jika kita ingin menggunakan skenario sebagai alat perencanaan yang efektif, kita harus mendesainnya dalam bentuk cerita yang menawan dan, pada saat yang sama, meyakinkan. Kisah-kisah ini menggambarkan, misalnya, serangkaian skenario alternatif masa depan yang akan membawa organisasi menuju kesuksesan. Deskripsi yang dipikirkan dengan matang dan kredibel membantu pengambil keputusan membenamkan diri dalam skenario dan bahkan mungkin memperoleh pemahaman baru tentang bagaimana organisasi mereka dapat menguasai kemungkinan perubahan berdasarkan pengalaman ini. Semakin banyak pembuat keputusan yang kita perkenalkan pada skenario, semakin baik mereka mengenali pentingnya mereka. Selain itu, skenario dengan konten yang mudah dipahami dapat dibawa dengan cepat ke dalam organisasi secara keseluruhan. Pesan-pesan ini lebih mudah diingat oleh karyawan dan manajer di semua tingkatan.



Gambar 4.20 Skenario masa depan

Penggunaan skenario masa depan untuk proyek visioner berbeda dari pekerjaan sehari-hari dalam proyek atau manajemen produk. Skenario merupakan panduan inspirasi ke masa depan yang mungkin. Proyek visioner tidak hanya berfungsi untuk menginspirasi seluruh organisasi dan menantang teknologi yang ada; mereka juga membantu untuk menggembelng karyawan individu. Jadi skenario masa depan tampaknya memiliki pengaruh besar pada organisasi; namun, mereka lebih sulit untuk diatur karena mereka berurusan dengan yang tidak diketahui. Organisasi seringkali tidak dapat memulai transformasi dan langsung kembali ke rutinitas harian mereka—paling tidak karena perubahan di masa depan belum cukup dipersiapkan. Untuk menghindari kekambuhan ini, perusahaan seperti Siemens menerbitkan “Pictures of the Futures” secara berkala.

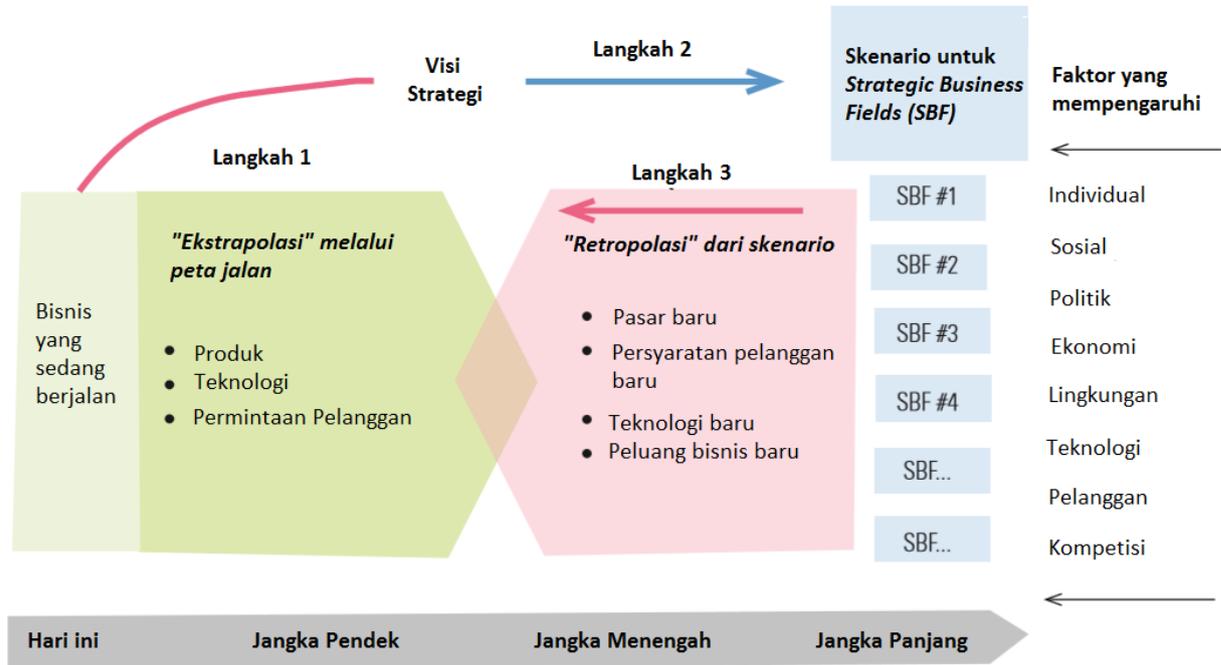
Menerapkan Gambar Masa Depan?

Pictures of the Future (Siemens) menghubungkan tren saat ini yang realistis dengan skenario masa depan yang jauh untuk menyelaraskan dan mengarahkan aktivitas bisnis. Salah satunya, skenario masa depan yang dibuat dapat digunakan dengan baik untuk merumuskan atau mendefinisikan kembali pertanyaan awal dalam pemikiran desain, dan dapat memberikan momentum lebih lanjut untuk proses pemecahan masalah kreatif dalam tim.

Langkah 1: Kita memperkirakan dari dunia saat ini

Kita mulai dengan bisnis harian perusahaan kita dan melihat tren, dari mana kita memperkirakan bagaimana masa depan perusahaan kita mungkin terlihat. Data dan informasi dari berbagai sumber, seperti laporan industri dan wawancara dengan para ahli, dianalisis. Cara tercepat untuk mencapai tujuan kita adalah dengan mengikuti tren yang diketahui dalam suatu industri, seperti laporan tren internal dan analisis pasar, yang tersedia secara bebas di Internet. Sebagai contoh, kita mengambil Siklus Hype Teknologi Gartner secara umum sebagai

titik awal. Kursus terbaik kita adalah yang pertama menyusun daftar tren sementara; diskusikan secara singkat di tim; dan perhatikan perkiraan kepentingan, kekuatan dampak, dan tingkat kematangan industri terkait.



Gambar 4.21 Pictures of the future

Langkah 2: Kita menerapkan visi strategis

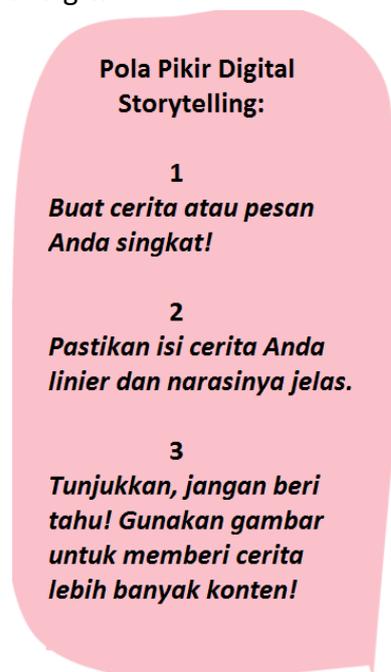
Kita melepaskan diri sepenuhnya dari fokus bisnis kita sendiri dan kebutuhan profesional kita sendiri dan merancang berbagai skenario masa depan yang jauh dengan perspektif luar-dalam yang sebenarnya, terlepas dari perusahaan kita sendiri (dalam contoh, empat skenario ternyata ideal). Karena kita berhadapan dengan skenario yang jauh, studi yang rumit biasanya dilakukan dengan memasukkan penelitian di seluruh dunia. Untungnya, Siemens telah melakukan pekerjaan ini untuk banyak industri dengan Pictures of the Future mereka dan telah membuat hasilnya tersedia secara gratis (antara lain, dari sektor energi, digitalisasi, industri, otomatisasi, mobilitas, kesehatan, keuangan, dll.). Kita memilih skenario positif, konstruktif, dan menguntungkan dan bertanya pada diri sendiri: "Bagaimana perusahaan kita dapat memberikan kontribusi maksimal untuk skenario ini? Apa yang harus kita lakukan dan tawarkan?" Kita tetap memikirkan masa depan dan tidak membiarkan proses dan struktur perusahaan kita hari ini memengaruhi kita.

Langkah 3: Kita "melakukan retropolasi" dari dunia masa depan

Kita melakukan retropolasi dari skenario. Intinya di sini adalah untuk menarik kesimpulan untuk saat ini dari fakta-fakta yang "diketahui" dari skenario masa depan. Kita menyandingkan hasil dari langkah 1 dengan langkah 2, menggabungkannya, dan menyimpulkan dari itu apa artinya, dalam istilah yang sangat spesifik, untuk penyesuaian dan arah perusahaan kita saat ini. Ke arah mana kita harus berinovasi dan melakukan penelitian? Keterampilan apa yang harus dikembangkan? Personil apa yang harus direkrut? Dan bagaimana proses harus didesain ulang sehingga kita siap menghadapi tantangan dan peluang yang akan datang?

4.4 DIGITAL STORYTELLING

Pengisahan cerita digital yang dipikirkan dengan matang menjadi semakin penting. Lagi pula, kita menggunakan alat digital yang berbeda setiap hari dan mengonsumsi kata-kata digital dalam jumlah yang tinggi. Mendongeng digital memberi kita kesempatan untuk mewakili perspektif perusahaan kita secara lebih rinci dan menggunakan emosi untuk mendapatkan lebih banyak perhatian. Bercerita terdiri dari dua kata: “cerita” dan “menceritakan”—konten dan kinerja. Kita tahu cerita tradisional dengan narator, yang tampil di depan penontonnya. Reaksi nonverbal membantu narator untuk menilai seberapa baik pendengar mengikutinya, sehingga pendengar dapat bereaksi secara spontan. Dunia digital tidak memiliki reaksi nonverbal ini. Kita harus menggunakan alat lain untuk membangun empati dengan audiens potensial digital.



Gambar 4.22 Pola pikir digital storytelling

Ada berbagai macam media yang dapat kita gunakan, mulai dari film multimedia, siaran audio, hingga webinar. Untuk memilih konten dan media yang tepat, penting untuk mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang kelompok sasaran. Sebaiknya buat apa yang disebut persona pembeli dan dapatkan informasi dari calon pelanggan:

- Mengapa membeli dari kita? Bagaimana pelanggan menemukan kita?
- Pertanyaan apa yang kita ajukan selama proses penjualan?
- Apa yang memotivasi pelanggan untuk mencari solusi?

Pelajaran Utama dari “Ceritakan cerita”

- Jangan hanya fokus pada bentuk dan bahannya saja, tetapi ubah produk menjadi sebuah pengalaman. Tujuannya adalah untuk merangsang imajinasi konsumen.
- Bicaralah dengan berbagai indera untuk menciptakan pengalaman holistik bagi pengguna.
- Manfaatkan faktor kesuksesan seperti fokus, kesederhanaan, interaktivitas, dan branding untuk cerita yang bagus.

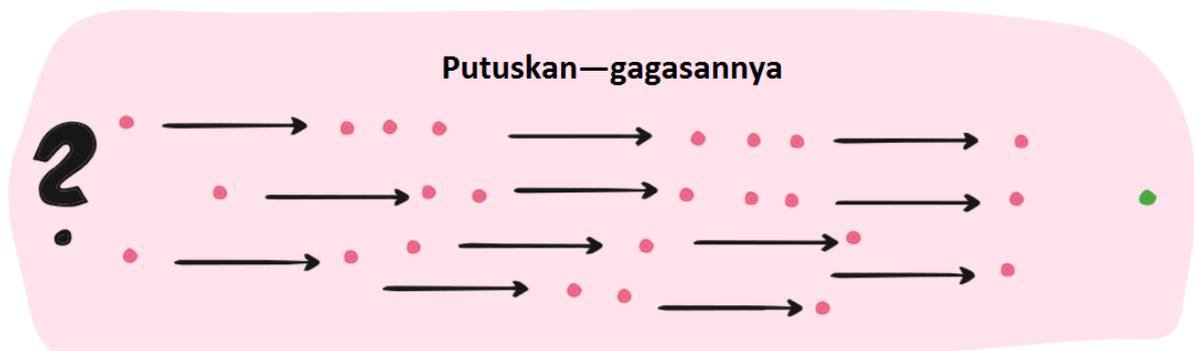
- Buat skenario masa depan untuk kerangka kerja yang menginspirasi. Mereka membantu mengabadikan dan mengomunikasikan sebuah visi.
- Membangun empati dengan pengguna. Empati adalah dasar dari setiap cerita karena konsumen ingin memuaskan kebutuhannya. Membangkitkan fantasi dan keinginan.
- Cobalah untuk menceritakan kisah yang hidup dan menarik dengan menyemangati orang lain di sekitar pengguna.
- Dapatkan inspirasi dari alat-alat seperti koper Minsky. Ini membantu dalam mendapatkan wawasan baru dan dengan demikian menciptakan cerita.
- Ribuan kata digital dikonsumsi setiap hari. Ubah cerita digital menjadi media penting untuk meningkatkan perhatian pengguna

Apakah ada sikap khas fasilitator yang vital dan penting untuk perubahan dan transformasi?

Fasilitasi menghasilkan keputusan yang lebih berkelanjutan, yang didukung oleh banyak orang. Ini berarti nilai tambah tertinggi yang diberikan fasilitator terdiri dari menciptakan struktur dan budaya dialog yang diperlukan, sehingga tim dapat fokus menemukan keputusan terbaik untuk pernyataan masalah mereka. Diskusi dan pertukaran ide dapat dibagi menjadi dua kategori. Yang pertama, ada di mana keputusan menjadi pusat perhatian. Diskusi yang berfokus pada pertukaran ide dan informasi berbeda dan termasuk dalam kategori kedua.

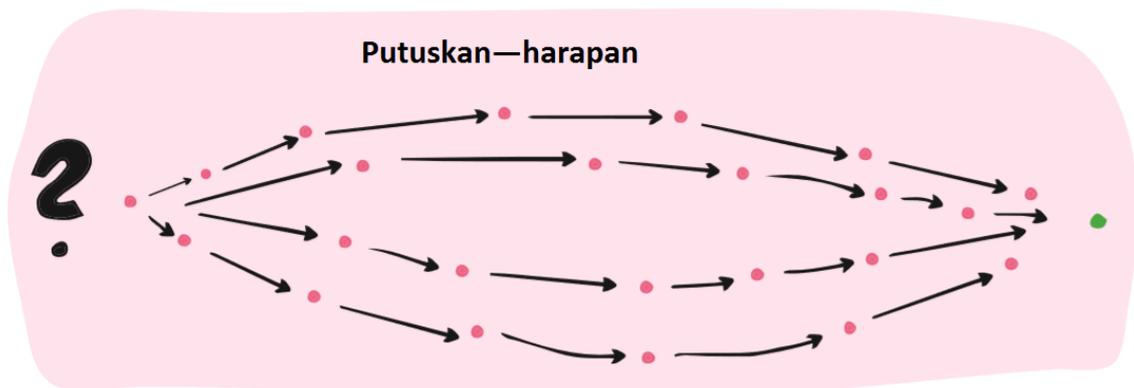
Implementasi perubahan berhasil ketika karyawan terlibat di dalamnya secara koheren dan konsisten. Utama keberhasilan perusahaan tidak hanya terletak pada produk dan layanan baru, tetapi juga pada bagaimana organisasi mengintegrasikan modal intelektual pemangku kepentingan mereka dalam proses perubahan. Inilah sebabnya mengapa sikap fasilitatif dan metode serta pendekatan yang sesuai saat ini dipandang sebagai faktor penting bagi keberhasilan organisasi dan perusahaan.

Masing-masing dari kita memiliki ide yang berbeda tentang bagaimana proses pengambilan keputusan akan terlihat di dunia yang ideal. Beberapa dari kita memiliki gagasan bahwa keputusan harus dibuat melalui rantai ide, pendapat, dan analisis yang logis. Menurut ide ini, kita semua dalam kelompok berpikir dengan kecepatan yang sama, bergerak maju secara linier, dan mulai dengan pertanyaan pada saat yang sama untuk mendapatkan solusi pada saat yang sama.



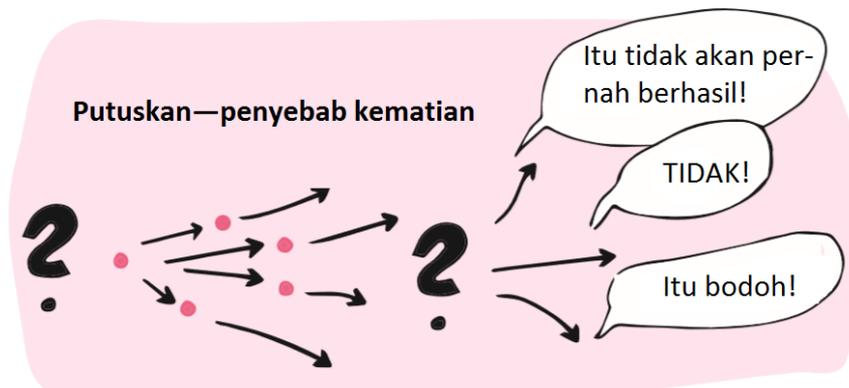
Gambar 4.23 Sikap khas fasilitator

Sikap mental lainnya mengikuti prinsip harapan. Prinsip ini terdiri dari gagasan bahwa anggota kelompok memiliki pendapat yang berbeda, yang bagaimanapun dapat dibawa ke penyebut yang sama. Sebuah solusi ditemukan tanpa banyak perbedaan dan dengan sedikit usaha.



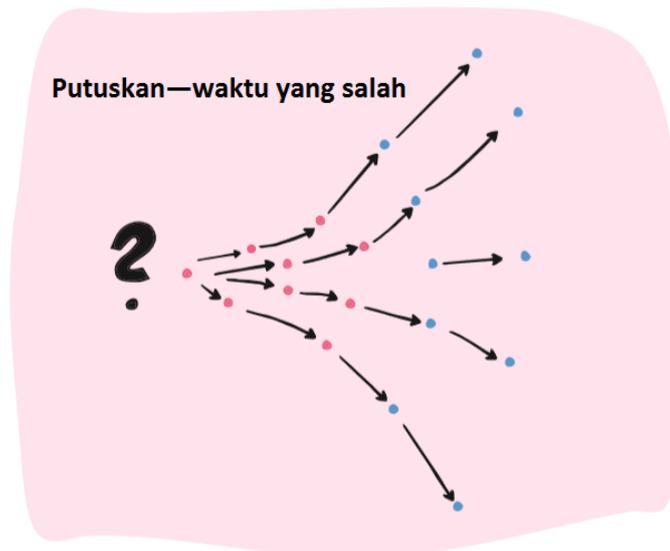
Gambar 4.24 Sikap mental mengikuti prinsip harapan

Dalam banyak situasi, kita dihadapkan dengan masalah besar yang tidak ada solusi mudahnya. Masalah-masalah ini kompleks. Mereka membutuhkan banyak daya tahan, dan solusi mereka didasarkan pada banyak ide dan pendapat. Seringkali responsnya adalah frasa mematikan, seperti "Itu tidak akan pernah berhasil!" atau "Pasar terlalu kecil dengan terlalu banyak pemangku kepentingan." Ini terjadi ketika pengambil keputusan tidak mampu secara mental menembus solusi atau tidak mau melakukannya, atau jika mereka didorong oleh ketakutan bahwa perubahan mungkin lebih dalam dari yang diinginkan. Hubungan timbal balik yang kompleks itu berat dan seringkali sulit untuk dipahami!



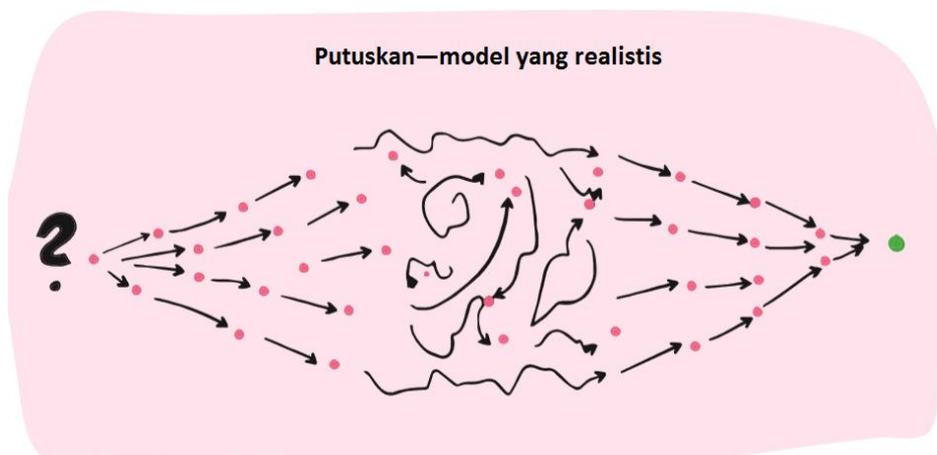
Gambar 4.25 Putusan masalah kompleks

Dalam rapat manajemen, meskipun suatu masalah dibahas, keputusan itu ditunda tanpa batas waktu mengingat suasana emosi dasar yang agak sulit. Atau keputusan dibuat yang bahkan tidak dibahas. Seringkali, bos membuat keputusan bahkan sebelum banyak ide berbeda dari fase divergen dipikirkan. Apa yang sangat bermasalah tentang ini adalah bahwa semua energi dan ide yang berbeda memperlambat seluruh proses. Ide-ide berbeda yang belum dibahas digali lagi di setiap fase proyek dan dibawa ke dalam proses.



Gambar 4.26 Putusan waktu yang salah

Dengan keputusan seperti itu, tim seringkali masih sibuk menghasilkan ide “Mengapa kesadaran proses menjadi utama?” kita sudah berbicara tentang zona erangan. Sekali lagi kita harus menekankan bahwa tidak mudah bagi tim dan kelompok untuk menerima dan terlibat dengan ide-ide baru dan kontradiktif. Anda ingin membuat proyek bergerak, tetapi Anda memperhatikan bahwa energi tim mengalir ke segala arah dan tidak tepat sasaran. Pada saat ideation, biasanya anggota kelompok tidak memiliki petunjuk kemana mereka akan pergi. Terutama dengan pertanyaan kompleks, situasi ini dianggap tidak menyenangkan, sulit, dan sangat mengerikan. Kelompok sering mengalami situasi ini sebagai disfungsi. Tapi itu tidak seperti itu sama sekali. Setiap grup dan setiap tim melewati periode kemunculan ini. Fasilitator membantu semua orang menanggung semua iritasi, kebingungan, dan gangguan



Gambar 4.27 Putusan model yang realistis

4.5 BAGAIMANA KITA MENDUKUNG PROSES FASILITASI?

Sembilan prinsip fasilitasi

Fasilitator menggunakan metode dan pendekatan yang berbeda, yang didasarkan pada sembilan prinsip. Aturan-aturan ini dipandang sebagai benang emas bagi fasilitator:

1. Asumsi dan Kesimpulan

Kita terus membuat asumsi, menggunakan atribut, menarik kesimpulan, atau tunduk pada prasangka terkenal. Bukan itu masalahnya. Apa yang membuat segalanya menjadi sulit adalah kita tidak menyadarinya atau percaya bahwa asumsi kita adalah kebenaran. Dalam kelompok yang efektif, asumsi ini ditinjau dan diuji lagi dan lagi.

2. Berbagi informasi yang relevan

Hal ini tidak hanya menyangkut data dan informasi yang berhubungan langsung dengan pertanyaan, tetapi juga semua informasi yang dapat mempengaruhi suatu proses.

3. Penggunaan contoh spesifik

Dalam banyak proyek, informasi dan data muncul dengan cara yang tidak spesifik, tidak termasuk informasi seperti latar belakang, penulis informasi, lokasi tindakan, dan banyak lagi.

4. Penjelasan maksud dan kesimpulan

Niat kita menunjukkan tujuan yang kita kejar. Ketika kita menjelaskan maksud dan kesimpulan, kita berbagi wawasan kita dengan kelompok tentang bagaimana kita mendapatkan informasi tertentu dan bagaimana kita menarik kesimpulan kita. Dengan cara ini, kelompok menjadi lebih terbuka terhadap perspektif yang berbeda

5. Fokus pada minat, bukan pada posisi

Minat ada hubungannya dengan kebutuhan dan keinginan kita. Jadi kita mengacu pada hubungan yang kita miliki dengan situasi tertentu, sementara posisi harus dilihat sebagai pendapat yang teguh tentang suatu situasi. Kelompok yang efektif menyampaikan kepentingan mereka untuk mengembangkan kepentingan bersama.

6. Kombinasi advokasi dan inklusi

Dalam kelompok, kontribusi diskusi sering berubah menjadi serangkaian monolog, bukannya berakhir dengan pertukaran yang benar. Mengadvokasi sesuatu sambil membuat referensi ke kontribusi lain memungkinkan pembelajaran yang efektif dan umum dan memahami masalah di tingkat berikutnya yang lebih tinggi.

7. Menemukan desain untuk langkah selanjutnya dan menguji perbedaannya

Kelompok memutuskan sendiri tema inti mana yang harus didiskusikan, kapan dan bagaimana ini akan dilakukan, dan dengan cara bagaimana perspektif yang berbeda dapat diletakkan berdampingan tanpa menghalangi proses kognitif.

8. Diskusi topik yang tidak bisa didiskusikan

Kelompok selalu memiliki tema inti yang mengganggu mereka dan tampaknya tidak dapat mereka diskusikan karena mereka takut kehilangan keefektifan. Kelompok dapat diberdayakan untuk menghadapi bahkan topik yang tampaknya sama sekali tidak mungkin.

9. Mendukung proses pengambilan keputusan berdasarkan tingkat komitmen yang memadai

Kita mengetahui berbagai rute dan jenis proses pengambilan keputusan (misalnya, delegasi, konsensus, demokrasi, konsultasi, proses penasehatan). Tingkat penerimaan berkisar dari penolakan, ketidakpatuhan, kepatuhan, hingga komitmen internal.

Fasilitasi dapat berguna untuk semua jenis transformasi dan perubahan dan semua pertanyaan yang terkandung di dalamnya di perusahaan dan organisasi—mulai dari pengembangan budaya perusahaan hingga definisi strategi.

Sistem yang memadai untuk dialog - Bagaimana kita mengumpulkan tim untuk mempromosikan dialog?

Proses selalu menjadi pusat perhatian bagi fasilitator. Dari segi isi, fasilitator tetap netral. Fasilitasi selalu mengasumsikan bahwa keahlian, pengetahuan, dan wawasan yang mendalam tersedia di perusahaan itu sendiri. Fasilitator menciptakan ruang bagi kita untuk dapat bertukar pikiran dalam sistem yang memadai. Pertukaran ini bertujuan untuk memungkinkan kolaborasi yang konsisten, tepat, efektif, dan sukses.

Menurut rumus ARE IN, sistem yang memadai terdiri dari peserta yang mewakili sebagai berikut:

A – Authority—siapa yang memiliki kekuatan untuk memulai perubahan?

R – Resource—siapa yang menyumbangkan sumber daya spesifik yang diperlukan?

E - Expertise—siapa yang memiliki pengalaman dan cakupan pengetahuan yang sangat luas?

I - Informasi—siapa yang memberi kita informasi, termasuk informasi informal?

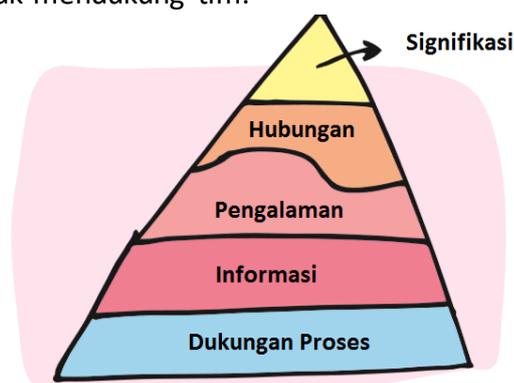
N - Need—siapa yang tahu kebutuhan pelanggan dan pengguna kita?

Tugas fasilitator adalah memanfaatkan sumber daya dan potensi yang ada dalam tim atau perusahaan dengan lebih baik. Karenanya dia akan mengarahkan pembangunan berdasarkan kekuatan dan bukan berdasarkan pencegahan kelemahan. Prinsip fasilitasi dengan demikian berorientasi pada sumber daya, bukan berorientasi pada defisit. Fasilitasi adalah kebalikan dari hampir semua pendekatan konsultasi yang terkenal, yang kesemuanya kurang lebih didasarkan pada orientasi defisit. Praktis setiap konsultasi adalah untuk mengkompensasi defisit di perusahaan, bukan untuk memanfaatkan sumber daya yang sudah tersedia.

Selain itu, fasilitasi didasarkan pada beberapa asumsi yang sangat spesifik tentang perusahaan dan tentang sifat perubahan:

- Percayai prosesnya.
- Pengetahuan tentang perubahan terletak pada sistem.
- Bersikaplah rendah hati sebagai fasilitator dan jangan memaksakan diri ke depan.
- Bangun komunitas sebelum keputusan dibuat.
- Kendalikan apa yang bisa Anda kendalikan, jika tidak biarkan saja.
- Jika suatu metode atau intervensi tidak membantu kelompok, lupakan saja.
- Apa yang kita fokuskan akan menjadi kenyataan.
- Orang ingin mengambil tanggung jawab dan melakukan sesuatu yang berarti.
- Semua orang melakukan yang terbaik.

Berdasarkan asumsi ini, fasilitator mengembangkan pendekatan khusus untuk memulai proses partisipasi dan untuk mendukung tim.



Gambar 4.28 Pengembangan ARIEN

4.6 KETERAMPILAN FASILITATOR

Keterampilan apa yang harus dimiliki seorang fasilitator yang baik?

Fasilitasi didasarkan pada enam keterampilan dasar:

1. Ciptakan hubungan
Ini melibatkan pembangunan kolaborasi konstruktif: pengembangan konsensus tentang tujuan, sasaran, peran, dan tanggung jawab—dengan kata lain, memperjelas nilai-nilai apa yang penting untuk kolaborasi.
2. Proses dan metode yang sesuai
Perencanaan proses kelompok yang sesuai dan pemilihan metode yang tepat memungkinkan partisipasi terbuka. Sangatlah penting di sini untuk memahami bagaimana mereka yang terkait dapat diintegrasikan dalam proses untuk mendukung gaya belajar dan berpikir yang berbeda.
3. Lingkungan yang berorientasi pada partisipasi
Dalam berbagai proses partisipatif, pertukaran dan kolaborasi antara semua yang terlibat dipromosikan. Ini termasuk penggunaan keterampilan komunikatif yang efektif serta umpan balik mengenai komitmen dan perilaku. Keragaman dihargai, dan konflik dipantau secara aktif.
4. Hasil yang berarti
Hasil yang berarti muncul melalui penggunaan metode yang sesuai dan langkah-langkah proses yang disesuaikan. Akan sangat membantu di sini untuk mengarahkan tim atau kelompok kembali ke pertanyaan awal. Kesadaran diri kelompok juga bisa sangat kondusif untuk refleksi pada eksperimen dan solusi sendiri.
5. Luasnya pengetahuan
Fasilitator dapat memanfaatkan sumber pengetahuan yang besar dalam hal metode fasilitatif; mereka mengetahui proses solusi dan proses pengambilan keputusan; dan mereka ahli dalam membedakan antara proses, tugas, dan konten. Mereka mengerjakan proses, metode, dan model baru untuk memenuhi kebutuhan dengan lebih baik dan mempraktikkan refleksi berkelanjutan dan pembelajaran konstan.
6. Sikap positif
Fasilitasi mengacu pada sikap positif yang dicontohkan oleh perilaku fasilitator itu sendiri, seperti tingkat kesesuaian yang tinggi antara tindakan dan nilai-nilai pribadi, serta kemampuan untuk merefleksikan kebutuhan kelompok. Fasilitator memperhatikan pada saat yang tepat apakah dia telah mengabaikan kebutuhan kelompok atau tidak.

Bagaimana Kita - mempersiapkan workshop secara optimal sebagai fasilitator?

Apa yang harus dijelaskan sebelum memulai lokakarya?

Sebelum kita memilih lokakarya tertentu atau intervensi atau metode fasilitasi tertentu, kita harus mengetahui dengan tepat apa yang ingin dicapai, bagaimana hal itu dicapai, dan mengapa hal itu harus dicapai. Semakin jelas spesifikasinya, semakin sukses implementasinya. Sebelum moderasi di depan kelompok besar, kita harus mengumpulkan informasi tentang mengapa sekelompok besar orang diperlukan. Tujuan harus menarik dan bermakna bagi semua pihak yang terlibat. Tidak boleh dirumuskan dan disusun dalam batasan-batasan yang terlalu sempit dan harus mengandung potensi eksplorasi dan penemuan. Jika semuanya tetap sama setelahnya, fasilitasi telah gagal dalam tujuannya. Kata utama berikut membantu memperjelas tujuan intervensi. Apakah ini tentang:

- mengembangkan kesadaran?
- menemukan solusi masalah?
- mendorong perkembangan hubungan?
- memulai pertukaran pengetahuan?
- mendukung inovasi?
- mengembangkan visi dan membagikannya?
- menjelaskan pengembangan kemampuan?
- membangun pengembangan kepemimpinan?
- menyelesaikan konflik?
- menyusun dan memberlakukan strategi atau tindakan?
- mempercepat pengambilan keputusan?

Secara umum, kriteria keberhasilan berikut harus diingat:

- Ada tingkat pertukaran timbal balik yang tinggi.
- Pembentukan dan pendalaman hubungan adalah dasar.
- Semua orang melihat diri mereka sebagai pembelajar dan kontributor.
- Semua orang terlibat (dalam diskusi, menggambar, mendengarkan, berbicara).
- Semua orang akan didengar.
- Perspektif yang berbeda dianggap demikian.
- Temuan bersama akan diringkas.
- Semua orang jelas tentang apa yang terjadi setelah lokakarya.

Bagaimana kita bisa melanjutkan lokakarya, dan pertanyaan apa yang harus dijawab?

Pertanyaan Bagaimana, Apa, Kapan, Mengapa, dan Siapa difokuskan pada:

- Tentang apa perubahannya?
- Di lapangan bermain mana kita akan bermain?
- Perubahan apa yang mungkin terjadi, dan bagaimana seharusnya tujuan terlihat?
- Apa arti sukses?
- Bagaimana perusahaan akan menjaga proses?
- Hari apa sekarang?
- Seperti apa realitanya?
- Kekuatan apa yang dapat diidentifikasi? Kelemahan apa?
- Apa manfaat yang dapat dikembangkan dari proses tersebut?
- Kebutuhan apa yang harus ditangani?
- Siapa yang diuntungkan dari hasilnya? Apa risiko proyek?
- Apa yang bagus? Apa yang bisa kita lakukan secara berbeda lain kali?
- Apa yang akan kita lakukan selanjutnya? Bagaimana kita ingin melanjutkan?

4.7 METODE APA YANG BISA KITA GUNAKAN SEBAGAI FASILITATOR?

Ada banyak pendekatan, metode, dan varian terkait yang dapat digunakan. Pada akhirnya, kita memiliki kotak peralatan metode kita sendiri, dan harus menggunakannya dengan cara yang ditargetkan.

Salah satu kemungkinannya adalah fasilitas visual dan perekaman grafis. Seperti namanya, masalahnya adalah memvisualisasikan informasi dan dialog secara real time dan langsung di situs. Visualisasi terutama melayani tujuan mengubah kompleksitas menjadi

gambar terstruktur. Kita secara khusus merekomendasikan metode ini untuk proyek besar dengan kebutuhan besar akan manajemen perubahan dan dalam dialog sulit yang berfokus pada pendokumentasian titik balik yang menentukan. Kita semua tahu fenomena potensi pengoptimalan yang paling tersembunyi dalam proses yang kita yakini berjalan dengan sangat mulus. Namun, kita ragu untuk mengubah sistem yang tampaknya berfungsi.

Cara berpikir dan bertindak yang dapat membantu kita keluar dari kebiasaan adalah penyelidikan apresiatif. Kita fokus untuk memeriksa fakta-fakta yang diberikan; yaitu, semua hal yang bekerja dengan sempurna dalam suatu sistem. Sebagai peserta lokakarya, kita semua pernah mengambil bagian dalam kafe dunia, ruang terbuka, atau seni menyelenggarakan acara. Kesamaan dari semua konsep ini adalah ide untuk mencari dialog dalam lingkaran (the circle way). Keuntungan dari pengaturan melingkar: Peserta berkolaborasi lebih aktif dan lebih cenderung untuk mengambil peran utama sehubungan dengan topik atau argumen. Kita merekomendasikan pengaturan seperti itu untuk semua kerja kelompok dan, khususnya, dalam proyek pengembangan organisasi yang intensif perubahan. Salah satu metode yang memungkinkan kita untuk melanjutkan dengan cara yang lebih didorong oleh impuls daripada linier adalah fasilitasi dinamis. Pendekatan ini secara sadar menghargai lompatan mental dari para peserta, yang dicatat secara ad hoc dalam daftar.

Biasanya, dokumentasi dilakukan dalam empat daftar dengan blok tematik:

1. Pertanyaan dan tantangan
2. Ide dan solusi awal
3. Kekhawatiran dan keberatan
4. Informasi dan sudut pandang

Tantangan bagi kita sebagai fasilitator adalah bahwa kita mengambil informasi dengan cepat dalam situasi seperti itu dan dipaksa untuk memberikan ruang untuk refleksi terus-menerus. Seringkali, kita mengamati efek dialog terbaik yang terjadi selama rehat kopi atau dengan minuman beralkohol setelah lokakarya yang panjang dan agak membosankan. Ide teknologi ruang terbuka sebagai format mengambil ide ini dan merancang bengkel itu sendiri sebagai ruang bebas di mana kita menemukan solusi yang sama. Kita merekomendasikan pendekatan ruang terbuka untuk presentasi akhir proyek pemikiran desain, misalnya. Para pengunjung dapat mengeksplorasi ide-ide itu sendiri, dan keingintahuan mereka memungkinkan mereka mendekati topik. Untuk urutan terstruktur, disarankan untuk mengatur kafe dunia. Tujuannya adalah untuk berbagi pengetahuan di antara berbagai kelompok orang. Setelah babak diskusi, para peserta berpindah dari satu meja ke meja lainnya, sedangkan tuan rumah meja memfasilitasi percakapan dengan kelompok berikutnya. Ide di baliknya adalah sama. Sekali lagi, masalahnya adalah untuk mempercepat diskusi informal dan tetap intens dalam lingkaran kecil.

Apa yang harus kita perhatikan dalam fase individu?

Kita semua mengadakan lokakarya pada satu titik dan mengambil peran sebagai moderator atau fasilitator. Pada dasarnya, ada empat langkah sederhana dalam perencanaan dan pelaksanaan yang ingin kita rangkum kembali sebagai berikut:

1. Menentukan konteks
2. Melaksanakan perencanaan
3. Melaksanakan sesuai tuntutan
4. Memulai refleksi dan pembelajaran

Pada akhirnya, yang penting adalah kita telah mencapai hasil yang tepat dan menciptakan "Wow!" pengalaman yang baik menghasilkan momentum untuk perubahan atau yang lain

telah mengajari kita sesuatu yang dapat kita bangun. Fasilitator selalu berkonsentrasi pada kelompok dan berusaha mendorong, memberdayakan, dan memungkinkannya. Ini adalah tiga Es dari fasilitator.



Gambar 4.29 Fase Pengembangan Individu

Pembelajaran Utama - Lakukan fasilitasi

- Menciptakan hubungan dan menumbuhkan partisipasi setiap anggota.
- Perjelas maksud dan tujuan sebelum workshop.
- Rencanakan dengan cermat proses, pemilihan peserta, lingkungan, dan informasi yang diperlukan.
- Perhatikan riasan tim yang bagus.
- Gunakan alat dan metode seperti fasilitas visual atau kafe dunia, yang disesuaikan dengan situasi.
- Ciptakan ruang untuk keragaman: misalnya, budaya, sudut pandang, jenis kelamin, kebangsaan, tingkat hierarki, dan fungsi.
- Gunakan metode kreativitas, seperti brainstorming, dan bimbing peserta melalui fase-fase sulit dalam prosesnya (misalnya, zona mengeluh).
- Asumsikan sikap positif dan pastikan kesejahteraan para peserta.
- Selalu ingat sembilan prinsip untuk fasilitator (misalnya, bahwa informasi yang relevan dibagikan dan bahwa tujuan lokakarya jelas bagi semua orang).

BAGAIMANA KITA - mengabadikan pemikiran desain dalam organisasi?

Untuk organisasi yang belum mengumpulkan pengalaman dalam pemikiran desain, dapat membantu untuk memeriksa keunggulannya (kesesuaiannya!) secara rinci sebelum memulai. Jika kita mengembangkan pemikiran desain secara eksklusif atas inisiatif satu area, itu tidak akan memiliki efek yang bertahan lama. Dari pengalaman kita, menjanjikan untuk membangun dasar pemikiran desain yang efektif melalui jaringan pengguna dan pendukung di seluruh perusahaan. Dengan cara ini, design thinking dapat disebarluaskan secara transversal. Namun, persetujuan dari para pembuat keputusan tetap menjadi keharusan. Manajemen harus berinvestasi dalam pengembangan kemampuan seluruh organisasi untuk menciptakan organisasi yang terintegrasi.

Apa yang kita butuhkan untuk menerapkan pendekatan terintegrasi dalam sebuah perusahaan?

Idealnya adalah semua karyawan melihat diri mereka sebagai pengusaha dan bertindak sesuai dengan itu. Karena perusahaan yang terintegrasi dan berpusat pada pelanggan dicirikan oleh fakta bahwa, di samping manajemen perusahaan, struktur organisasi dan proses implementasinya berorientasi pada pelanggan/ekosistem. Semua karyawan bertindak atas tanggung jawab mereka sendiri, dan pekerjaan itu berarti bagi semua yang terlibat. Kita merekomendasikan untuk memperhatikan elemen-elemen berikut:

Manajemen perusahaan

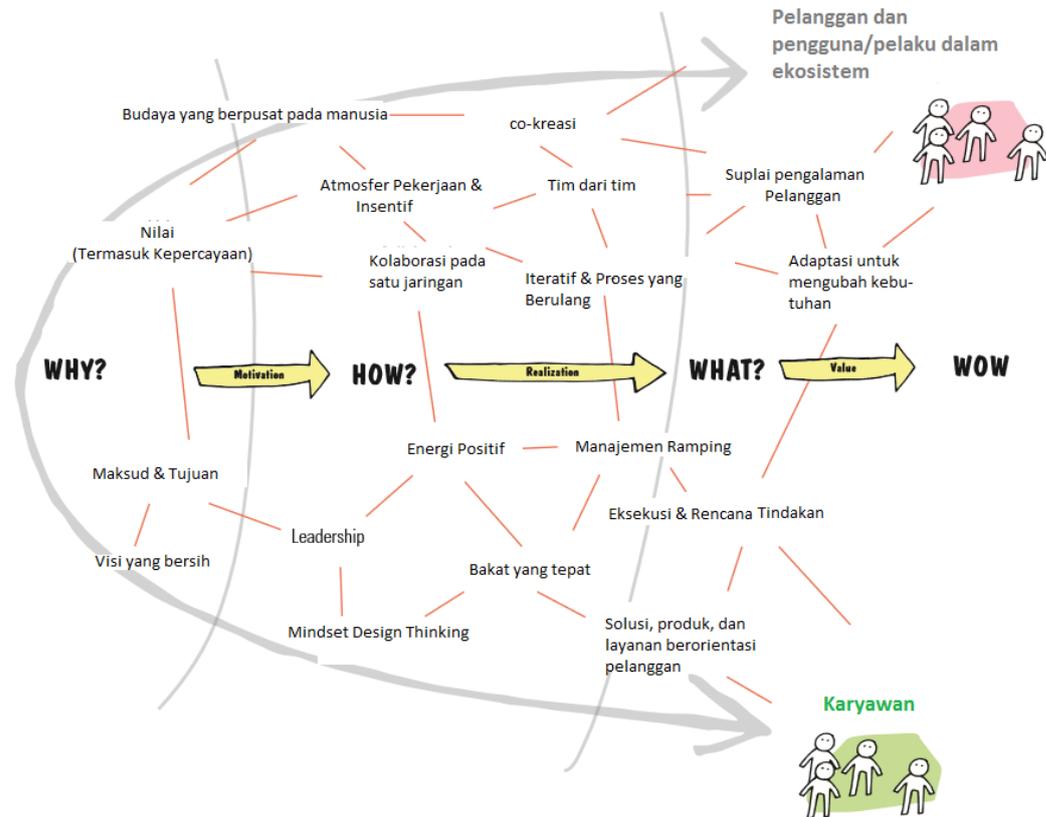
Manajemen perusahaan harus menempatkan sentrisitas pelanggan sebagai tema strategis yang penting dalam organisasi dan mengkomunikasikannya kepada semua karyawan. Ditambah dengan visi yang jelas, dengan demikian memberdayakan semua karyawan untuk mengarahkan diri mereka sepenuhnya kepada pelanggan dan ekosistem. Agar karyawan dapat bekerja secara mandiri dan berpusat pada pelanggan, manajemen menciptakan dasar kepercayaan. Dari sikap dasar ini, pola pikir dapat berkembang yang mengarahkan strategi menuju pencapaian tujuan bersama: melayani pelanggan/ekosistem.

Struktur organisasi dan budaya organisasi

Organisasi membutuhkan struktur dan budaya yang terbuka, yang dicirikan oleh kolaborasi. Suasana tercipta di mana komitmen dan fokus pada pelanggan/ekosistem dapat dijalani dan dialami. Organisasi semacam itu memfasilitasi jaringan dan sekaligus otonomi tingkat tinggi bagi semua yang terlibat. Sebuah budaya muncul di mana kolaborasi adalah radikal dan cepat.

Implementasi holistik dari pengalaman pelanggan

Sentrisitas pelanggan meningkatkan kesadaran dalam organisasi untuk implementasi holistik dari pengalaman pelanggan. Untuk memastikan keunggulan kompetitif dan sebagai respons terhadap perubahan kebutuhan pelanggan, penting bagi seluruh organisasi untuk bertindak secara fleksibel—bahwa pengetahuan pelanggan terintegrasi secara cepat dan berulang dengan rantai pengalaman pelanggan yang lebih baik, dan bahwa pengalaman ini dibagikan dengan mitra potensial dalam ekosistem. .



Gambar 4.30 Implementasi Karyawan

Ukur sentrisitas pelanggan

Agar manajemen perubahan menghasilkan organisasi yang terintegrasi dan berpusat pada pelanggan, kita dapat mulai dengan menanyakan seberapa maju sentrisitas pelanggan di perusahaan. Jika sentrisitas pelanggan masih kurang berkembang, langkah-langkah perbaikan yang tepat dapat diambil. Untuk contoh sepeda balap kita, ini berarti: Kita membangun otot kita dengan sengaja di mana kita membutuhkan kekuatan dan daya tahan untuk persimpangan Alpine kita!

Kematangan customer centricity dalam suatu organisasi dapat ditentukan, misalnya melalui penilaian diri. Karena sentrisitas pelanggan adalah ciri organisasi secara keseluruhan, kita harus menyertakan semua karyawan untuk menentukan kedewasaannya. Para karyawan biasanya paling tahu di mana organisasi dapat ditingkatkan dan apa yang harus ditingkatkan. Metode yang berlaku untuk mengetahui tingkat perkembangan organisasi adalah penilaian umum, misalnya sebagai bagian dari penilaian mandiri EFQM atau sebagai bagian dari survei karyawan tradisional. Dari pengalaman kita, pendekatan seperti Customer Centricity Score™ (CCScore™) lebih cocok. Dalam pendekatan ini, fokus pada pelanggan dipilih secara sadar sebagai titik awal metode pengukuran. CCScore™ mengukur tingkat penyebaran sentrisitas pelanggan di perusahaan. Evaluasi kemudian dilakukan pada berbagai tingkat agregasi organisasi dan memungkinkan pandangan yang berbeda tentang seberapa kuat sentrisitas pelanggan dan, karenanya, seberapa "cocok" organisasi tersebut. Atas dasar ini, dapat ditetapkan di mana kita harus memulai dengan pengembangan pola pikir.

Bagaimana Kita - Meningkatkan Sentrisitas Pelanggan?

Sentrisitas pelanggan diukur terutama dengan tujuan menyimpulkan dari hasil tindakan spesifik apa pun untuk meningkatkannya. Hanya untuk mengetahui bahwa kita tidak secara komprehensif berfokus pada pelanggan belum mengubah pola pikir! Pengukuran customer centricity mirip dengan survei kepuasan pelanggan. Jika kita melibatkan hanya beberapa orang, hasilnya tidak merata. Untuk mendapatkan informasi yang berarti, kita harus mempertanyakan perwakilan angkatan kerja. Jauh lebih penting daripada pengukuran itu sendiri adalah dedikasi yang berkembang darinya. Karyawan harus terlibat secara aktif dalam

pengembangan tindakan. Ini adalah satu-satunya cara mereka mengembangkan pola pikir mereka lebih jauh.

Hasil pengukuran hanya merupakan titik awal dari proses multi-tier yang mengarah pada peningkatan sentrisitas pelanggan yang ditargetkan. Dalam sirkuit tertutup yang terdiri dari pengukuran dan inventarisasi, refleksi dan pengembangan tindakan, serta implementasi selanjutnya dalam organisasi, penyebab dan efek tindakan perbaikan dapat dilacak dan dikendalikan. **Langkah 1: Ukur kekuatannya** Kekuatan sentrisitas pelanggan diukur dengan penilaian online. Hal ini memungkinkan tampilan yang sangat detail dan berbeda dari masing-masing driver di belakang CCScore™. Akan menjadi sangat jelas apa kontribusi faktor individu terhadap skor keseluruhan perusahaan dan di mana ada potensi untuk perbaikan.

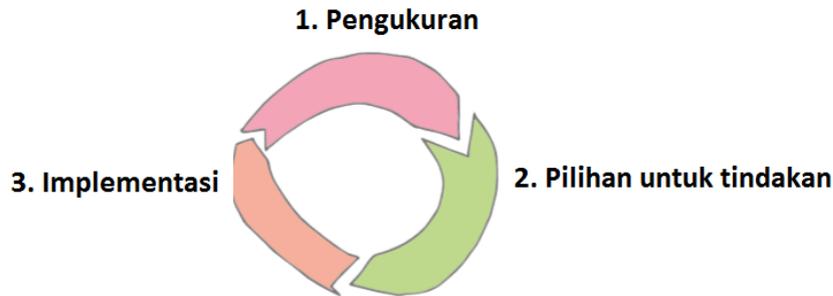
Langkah 2: Menyimpulkan opsi spesifik untuk tindakan

Dalam refleksi berbasis metode, penyebab dan pendorong hasil CCScore™ dianalisis, diterjemahkan ke dalam strategi yang relevan untuk meningkatkan sentrisitas

pelanggan, dan ditulis. Prosedur yang disebut U ini pada dasarnya adalah proses perubahan, yang berkembang jauh lebih dari sekadar sentrisitas pelanggan; memungkinkan perusahaan untuk memperkuat efektivitas organisasinya secara fundamental dan dengan demikian meletakkan landasan bagi pemikiran desain yang efektif.



Langkah 3: Tentukan rencana aksi dan implementasikan



Gambar 3.31 Meningkatkan Sentriitas Pelanggan

Untuk mengimplementasikan strategi yang telah muncul, rencana aksi disusun untuk langkah-langkah yang dipilih. Implementasi langkah-langkah dimulai; kemajuan dipantau secara teratur; dan pencapaian tujuan diperiksa dalam pengukuran CCScore™ berikut. Perkembangan customer centricity dapat dipantau dan dikendalikan.

Pelajaran Utama Transformasi organisasi

- Ciptakan struktur organisasi tanpa silo—ini adalah satu-satunya cara untuk menyebarkan design thinking secara transversal di perusahaan.
- Tetapkan pola pikir yang berfokus pada merancang pengalaman (misalnya, pengalaman positif di seluruh rantai pengalaman pelanggan) atau “Wow!” efek ketika berhadapan dengan produk.
- Tempatkan pelanggan dan kebutuhannya di pusat aktivitas apa pun. Mereka adalah alasan perusahaan kita berdiri.
- Pertimbangkan sentrisitas pelanggan dan pemikiran desain sebagai aspek aktif dan pelengkap dari manajemen perubahan. Jalani pemikiran "perubahan berdasarkan desain".
- Ukur sentrisitas pelanggan (misalnya, melalui indeks) dan tingkatkan langkah demi langkah.
- Transformasi menjadi pola pikir baru mencakup semua tingkatan: manajemen, struktur, dan implementasi.
- Meningkatkan kesadaran manajemen perusahaan untuk pola pikir baru. Ciptakan komitmen dan kepercayaan diri dalam cara baru bekerja di seluruh organisasi.

Bagaimana Kita - menerapkan Kerangka Pandangan ke Depan?

Kerangka Foresight memiliki struktur yang begitu sederhana sehingga siapa pun dapat melewati lima tahap dari awal hingga akhir.

Tiga fase pertama didedikasikan untuk pertanyaan tentang bagaimana cara terbaik kita menangani pernyataan masalah baru atau yang sampai sekarang tidak diketahui. Kita mulai dengan selembar kertas putih yang terkenal dan mencoba menangkap masa depan. Rumusan masalah dapat diarahkan ke dalam atau ke luar. Dalam kasus ekstrim, itu bahkan bisa berarti bahwa kita mendefinisikan ulang masa depan seluruh perusahaan



Gambar 3.32 Kerangka Pandangan ke Depan

Pada fase awal ("Perspektif"), fokusnya adalah memahami masa lalu. Refleksi ini membantu kita untuk memahami apa yang terjadi hingga saat ini. Setelah tim memahami masa lalu, akan lebih mudah untuk memahami opsi yang memungkinkan untuk masa depan. Pertanyaan mengapa opsi-opsi ini dinilai tinggi terutama dapat menghasilkan wawasan yang menentukan ketika mereka diimplementasikan nanti. Seringkali tim proyek segera memberikan solusi. Untuk alasan ini, merupakan komponen penting dari Kerangka Tinjauan ke Depan untuk melewati fase ini dan mengenali nilai tambah yang diperoleh dari refleksi di masa lalu.

Fase berikutnya ("Peluang") berkaitan dengan pemahaman kebutuhan pelanggan potensial. Ketika kita mengenali kebutuhan pelanggan yang tidak terpenuhi, kita telah mendekati kelompok pelanggan, yang paling siap untuk perubahan, dan kita secara otomatis menjawab pertanyaan tentang bagaimana pelanggan ini dapat memperoleh manfaat dari suatu inovasi.

Fase ketiga ("Solusi") berkonsentrasi pada pembangunan prototype sebagai solusi potensial untuk pernyataan masalah. Nilai opsi solusi yang dikembangkan dapat dinilai lebih baik jika dibandingkan dengan opsi solusi dan solusi lainnya. Pada fase keempat ("Tim"), masalahnya adalah mengembangkan rutinitas untuk para talenta yang akan membantu mereka menemukan ide-ide baru dan mengembangkannya lebih jauh.

Fase terakhir difokuskan pada Visi, yang sangat diperlukan untuk kelangsungan sebuah ide. Hanya dengan visi yang jelas, berbagai pemangku kepentingan akan mendukung gagasan tersebut, menginvestasikan sumber kehidupan mereka di dalamnya, dan pada akhirnya berkontribusi untuk meningkatkan gagasan tersebut.

Dua fase terakhir membantu mengabadikan pandangan ke depan strategis di seluruh organisasi. Proses ini membutuhkan waktu karena organisasi tidak belajar dalam semalam. Inilah sebabnya mengapa setiap fase telah menggunakan tiga alat yang sangat berguna saat memproses pertanyaan masing-masing (lihat hal. 201). Studi yang dilakukan di Stanford telah membuktikan bahwa orang menemukan alat seperti itu membantu untuk mengatur dan menyusun pemikiran mereka, terutama ketika menyangkut masalah yang padat pengetahuan dan kompleks. Pandangan ke depan strategis didasarkan pada ide-ide abstrak dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi pada tahap awal pengembangan. Alat membantu dalam analisis apa yang sudah diketahui dan apa yang tidak. Masa depan juga dapat dibuat gamblang dan dapat dipahami dengan cara ini.

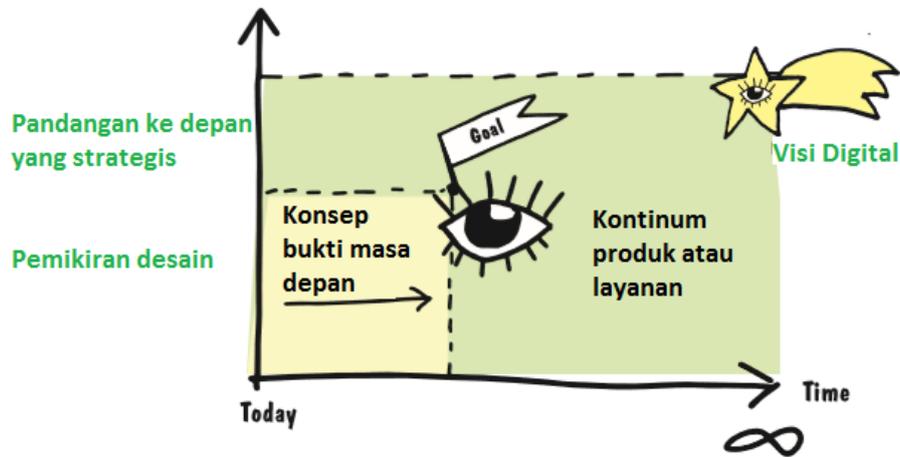
Cara kerja dan alat baru untuk transisi yang sukses sangat penting di era digitalisasi, yang membawa ketidakpastian besar bagi bisnis. Kemampuan untuk mengantisipasi dengan pandangan ke depan strategis tampaknya menjadi kepentingan mendasar di abad ke-21 bagi para manajer dan tim yang gesit. Integrasi pandangan ke depan strategis dengan pemikiran desain

Bagaimana kita bisa mengembangkan visi digital?

Pemikiran desain yang baik beradaptasi dengan situasi, memenangkan hati orang dengan pola pikir yang kuat, dan membantu kita dalam transformasi digital perusahaan. Pandangan ke depan yang strategis memperluas pandangan kita tentang masa depan dan menghasilkan visi besar yang kita butuhkan jika kita ingin berpartisipasi dalam peluang pasar berikutnya. Pandangan ke depan yang strategis menyematkan pemikiran desain dalam rangkaian produk dan layanan yang tak terbatas, yang muncul secara berulang dalam konsep kita yang tahan masa depan. Dengan demikian membantu mengembangkan perspektif jangka panjang dan ide-ide yang kuat. Tujuannya adalah untuk mengarahkan perhatian pada peluang dan risiko potensial melalui pendekatan integratif dan cara berpikir yang berjejaring, dan untuk menyimpulkan kesimpulan yang tepat darinya. Melalui deteksi dini, tinjauan ke masa depan yang strategis membantu menangani kecepatan tinggi perubahan di luar dan kelembaman internal organisasi yang sering terjadi. Selain itu, ia mendorong keinginan untuk berubah.

Bagaimana pandangan ke depan yang strategis mendukung pemikiran desain?

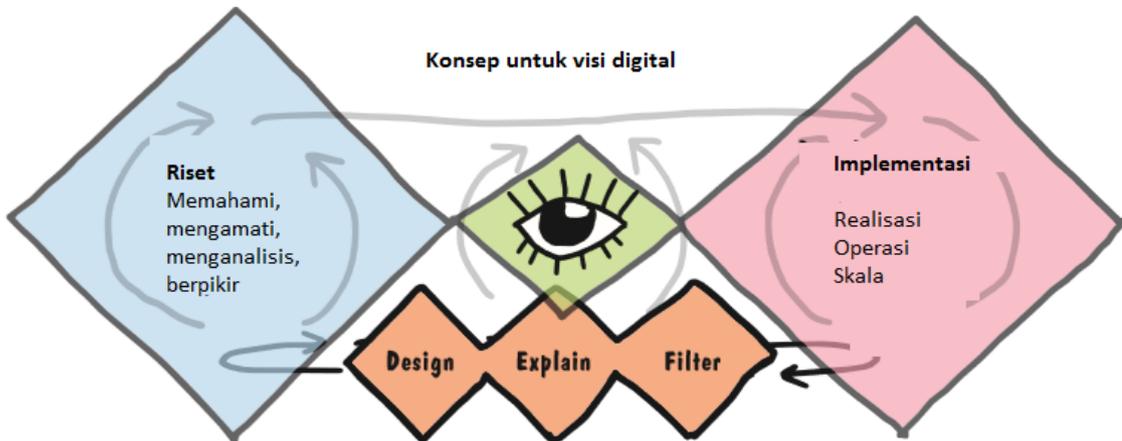
Ketika kita menempatkan alat dan metode yang dipilih ke dalam fase penelitian, desain konseptual, dan implementasi, kita mendapatkan "berlian ganda" dengan visi di tengahnya. Metode deteksi dini strategis (*strategic foresight*) dapat digunakan dengan cukup baik untuk mempertajam gambaran masa depan, visi, dan kebutuhan pelanggan di masa mendatang. Ini membantu dengan penjelasan, desain, dan pemilihan (*penyaringan*) topik penting dalam proyek pemikiran desain. Serangkaian metode dalam tinjauan ke masa depan yang strategis membantu kita dengan definisi visi digital.



Apa yang harus kita lakukan?

Mengapa kita ingin melakukannya?

Bagaimana kita bisa menghasilkan nilai tambah dari ini?



Masalah apa yang harus kita pecahkan dan untuk siapa?

Apakah orang lain juga menginginkannya?

Bagaimana kita bisa menyadari dan mengukurnya?

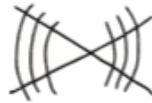
Percakapan empatik - Skenario masa depan - Analisis tren	Pencatatan kebutuhan interdisipliner - Sinyal lemah - Tidak ahli - Model mental - Persona	Alat Co-creation Desain bersama - Permainan - Drama - Kartu tren - Bagaimana jika...	Pengalaman yang diprioritaskan - Teater - Papan cerita - Peta perjalanan - Skenario	Batasi kemungkinan - Konsep - Prototipe - Gunakan kasus - Bagaimana jika...	Pengembangan tangkas - Komersialisasi - MVP/pilot - Tanggal peluncuran - Operasi - Penskalaan - Jaringan dan kolaborasi	Implementasi sistematis - Melayani - Pola pikir cetak biru - Persyaratan - Pemetaan jalan
--	---	---	---	---	---	---

Gambar 3.33 Konsep Pemikiran desain

Alat dan metode apa dari pandangan ke depan strategis yang dapat menambah kotak peralatan kita? Kurva progresi membantu kita menempatkan peristiwa, siklus hidup, dan perkembangan lainnya dalam konteks yang tepat (analog dengan model kurva S).



Kerucut Janus mendukung kita dalam menggambarkan berbagai peristiwa, tumpang tindih, dan berpotongan dalam sebuah kerangka.



Jalur perubahan memberi kita indikasi tonggak paling penting yang perlu kita capai untuk melakukan tindakan tertentu.



Analisis titik putih memberi kita wawasan tentang peluang pasar tersembunyi dan memungkinkan pandangan yang lebih luas tentang lanskap pesaing.



Buddy Check membantu kita mendapatkan pasangan yang cocok dalam hal mitra dan anggota tim yang tepat.



Crowd clover mendukung tim dengan pemetaan jaringan inovasi untuk membuat sebuah ide menjadi hidup.



Bersamaan dengan konsep pengguna masa depan, busur generasi dapat digunakan yang menggambarkan transformasi demografis dan memungkinkan kita untuk melihat sesuatu dari sudut pandang generasi yang berbeda.



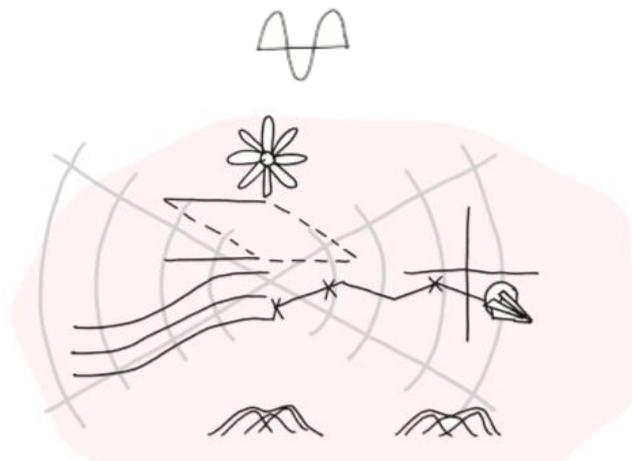
Sebuah teater nyata memungkinkan kita untuk tenggelam dalam dunia masa depan dan mengalami kebutuhan pengguna di lingkungan yang realistis (lih. mendongeng, Bab 2.4).



Pernyataan visi adalah ringkasan yang jelas dan ringkas dari sebuah ide. Ini membantu, misalnya, untuk menggambarkan prototype secara singkat dan ringkas (lihat POV, Bab 1.6).



Pathfinder menunjukkan kepada kita jalan terbaik yang harus diambil sebuah ide melalui organisasi atau jaringan inovasi (lih. analisis pemangku kepentingan, Bab 3.4).



Bangun Toolbox Anda

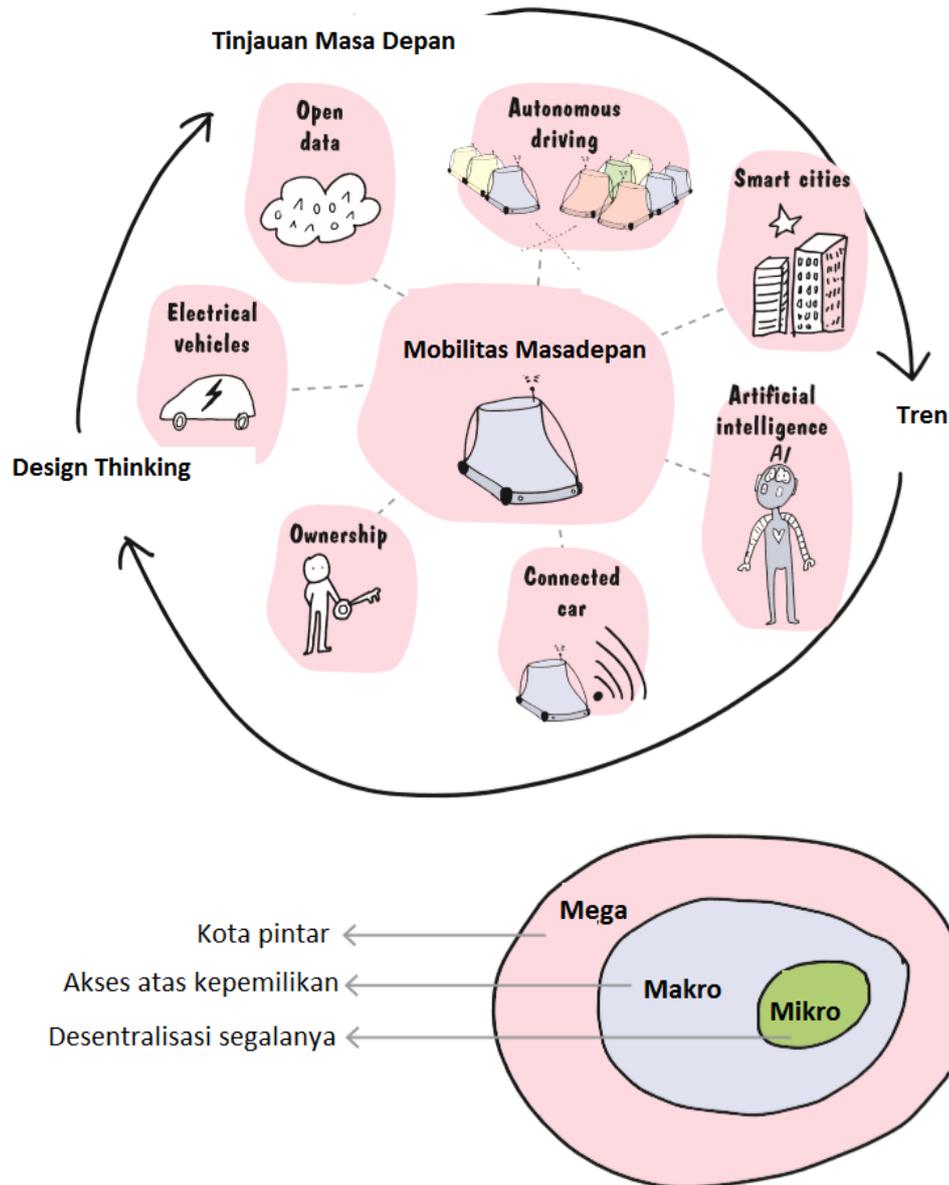
Gambar 3.34 Tools yg digunakan

Contoh skenario seputar digitalisasi, teknologi, dan model bisnis. Melalui kombinasi beberapa tren dalam kurva perkembangan, ide-ide baru dan inovatif dapat dibangun (lihat contoh dalam lingkaran).

4.8 Kurva Progresi

Contoh aplikasi: Menggabungkan pandangan ke depan dan pemikiran desain untuk membentuk visi mobilitas masa depan. Dengan menggabungkan pola pikir, kita dapat mengembangkan konsep nyata masa depan yang disesuaikan dengan pengguna. Perasaan memiliki—yang saat ini masih menjadi ciri yang kuat (misalnya, kepemilikan mobil) tetapi kemungkinan besar akan berubah karena konsep mobilitas baru—dapat digambarkan dalam skenario tentang mobilitas masa depan (melalui persona, pencarian kebutuhan, dll.). Namun, transisi ini menjadi kenyataan hanya ketika infrastruktur kota disesuaikan dengan konsep baru, yang menawarkan pengalaman terbaik kepada pengguna. Berdasarkan data pergerakan (big data/analytics), adalah mungkin untuk menentukan lokasi optimal untuk konsep Car2go dan Bike2Go, misalnya untuk halte bus dan koneksi point-to-point. Zona dan jalur mengemudi untuk penyedia layanan mobilitas pribadi (misalnya, Uber, Lyft, Didi Kuaidi, dll.) dan layanan mobilitas publik (bus, kereta api, trem, dll.) juga disimpulkan darinya.

Tempat parkir yang luas diubah menjadi area hijau; tempat parkir lama di sepanjang jalan menjadi antrean baru bagi kendaraan otonom. Dengan secara aktif membuat kemungkinan untuk parkir menjadi langka di kota-kota dan mengoptimalkan berbagai penawaran mobilitas tanpa batas, kualitas hidup di kota-kota akan meningkat dalam jangka menengah. Dengan demikian, mobilitas pintar akan menjadi pilar yang relevan dari inisiatif kota pintar, yang terhubung dengan konsep mobilitas masing-masing melalui sensor, pengawasan video pintar, dan analitik video dengan tujuan untuk mengendalikan sistem yang kompleks tersebut. Sementara model seperti "akses atas kepemilikan" hanya memberikan sinyal tren yang lemah beberapa saat yang lalu, model tersebut kini telah berkembang menjadi tren makro yang diambil oleh banyak perusahaan dan mempengaruhi banyak area. Tren mikro yang muncul adalah "desentralisasi segalanya"—seperti yang dapat dilihat pada inisiatif blockchain pertama atau ruang parkir yang mengambang bebas. Dari Singapura hingga Berlin, semua orang membicarakan mega tren kota pintar.



Gambar 3.35 Mobilitas Masa depan *design thinking* dan *Trend*

Pembelajaran Utama Terapkan Pandangan Ke Depan Yang Strategis

- Menerapkan pandangan ke depan strategis sebagai kemampuan untuk merencanakan dan membentuk masa depan yang diinginkan.
- Memahami masa lalu untuk dapat membentuk masa depan.
- Mengenali dan memperkirakan perubahan kebutuhan pelanggan.
- Ambil pandangan positif tentang masa depan dan gunakan alat untuk membuat masa depan ini menjadi kenyataan.
- Bekerja dengan tim interdisipliner untuk mencapai penyebaran transversal pola pikir di perusahaan.
- Kembangkan visi yang jelas sehingga semua orang dalam tim bergerak ke arah yang sama.
- Tetapkan langkah-langkah yang jelas sehingga visi dapat diimplementasikan secara tepat sasaran.

- Untuk melakukannya, gunakan alat yang dijelaskan dalam “Playbook for Strategic Foresight and Innovation.”
- Kembangkan pola pikir gabungan dari pemikiran desain dan pandangan ke depan strategis untuk visi digital.

BAB 5 DESAIN MASA DEPAN

5.1 MENGAPA PEMIKIRAN SISTEM MEMBANTU UNTUK MEMAHAMI KOMPLEKSITAS

Kita memulai bab kita tentang merancang masa depan dengan pemikiran sistem, meskipun pendekatan dan pola pikir setidaknya setara paradigma pemikiran desain. Namun, kita sangat yakin bahwa kondisi dasar dan interaksi sistem harus semakin diperhitungkan saat kita mengembangkan produk, layanan, dan ekosistem bisnis kita di masa depan. Penggunaan pola pikir konvergen dari pemikiran sistem dan pemikiran desain akan menjadi sangat penting di banyak bidang. Banyak hal yang dapat dipahami sebagai sistem: produk, layanan, model bisnis, proses, dan bahkan keluarga kita atau organisasi tempat kita bekerja. Kita menggunakan istilah "sistem" untuk menggambarkan interaksi beberapa komponen (elemen sistem) dalam unit yang lebih besar dan lingkungannya. Semua elemen ini memenuhi fungsi atau tujuan tertentu. Berikut ini, kita menggunakan istilah "pemikiran sistem" dan "rekayasa sistem" secara sinonim.

Sistem yang direkayasa memiliki alasan untuk keberadaannya: Mereka mengimplementasikan fungsi yang diinginkan atau diperlukan. Misalnya, kita ingin membuat mobil self-driving untuk berkendara bebas stres dari titik A ke titik B. Sebagai alternatif, kita dapat mengintegrasikan kendaraan otonom ke dalam sistem alat transportasi dan tidak perlu lagi mencari tempat parkir, karena kendaraan akan secara permanen berada di jalan sebagai bagian dari sistem yang lebih besar. Untuk ini, respons dari sensor dan informasi tertentu di dalam kendaraan penting untuk mengkomunikasikan parameter yang diperlukan ke sistem tentang bagaimana ia harus beradaptasi dengan lingkungannya. Sebuah sensor hujan dan dingin, misalnya, dalam kombinasi dengan kamera atau radar dapat memberikan informasi tentang kondisi jalan dan dengan demikian menjadi indikator kecepatan yang akan dipilih. Untuk mencapai ini, semua komponen harus berinteraksi. Berkenaan dengan sistem teknis mandiri, kompleksitas dapat dikelola. Tapi begitu alam dan sistem sosial kita ikut bermain, ramalan menjadi jauh lebih sulit. Lalu lintas akan meningkat ketika kita tidak lagi memarkir kendaraan otonom kita tetapi mengedarkannya di kota-kota. Ini adalah motif kita sendiri dalam sebuah sistem yang sulit untuk dijelajahi dan dipahami.

Alat dan metode dari pemikiran sistem yang melampaui pembuatan dan pembuatan sistem membantu kita untuk memodelkan, mensimulasikan, dan kemudian menghasilkan sistem yang kompleks dalam hubungan manusia-mesin dan mesin-mesin di masa depan—terutama jika kita ingin memecahkan masalah jahat dengan pemikiran desain dan dihadapkan pada tantangan untuk menangkap lingkungan dengan kompleksitas yang terus berkembang. Contoh sistem yang kompleks adalah: terumbu karang, pembangkit listrik tenaga nuklir, atau contoh pengantar kita tentang mengemudi secara otonom.

Bagaimana pemodelan dilakukan (pemetaan realitas)?

Delimitasi sistem adalah tugas utama pemodelan. Terutama karena efektivitas dan efisiensi saat ini lebih penting dari sebelumnya untuk pengembangan sistem baru. Jelas bahwa probabilitas kesalahan sistem yang kompleks lebih besar daripada elemen individunya. Dengan penggunaan modul dan sub-elemen dan pengenalan redundansi, kita berusaha untuk mengurangi kemungkinan kegagalan sistem secara keseluruhan.

Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa kita dapat mempengaruhi dan mengubah elemen-elemen dalam batas-batas sistem. Elemen-elemen dalam batasan sistem adalah kekuatan dan kelemahan yang kita ketahui. Elemen di luar batasan ini adalah peluang dan risiko yang memengaruhi sistem kita.

Apa saja elemen yang terdiri dari proses berpikir sistem?

Sederhananya, pemikiran sistem adalah metode pemecahan masalah lain yang menggunakan berbagai elemen untuk mengoptimalkan sistem. Tanggapan dan umpan balik adalah elemen penting dari pemikiran sistem. Tidak seperti model linier, yang terdiri dari rantai sebab/akibat (A menyebabkan B menyebabkan C menyebabkan D, dll.), dalam pemikiran sistem, dunia dipandang sebagai unit penghubung dengan berbagai hubungan (A menyebabkan B menyebabkan C menyebabkan A, dll.).

Keuntungan dari model dengan umpan balik adalah tidak hanya memetakan apa yang terjadi pada jam berapa, tetapi menghasilkan informasi tentang bagaimana sesuatu terjadi dan mengapa hal itu terjadi. Dengan cara ini, kita belajar bagaimana suatu sistem berperilaku. Seiring waktu, loop umpan balik meningkatkan respons; itu bisa pergi ke dua arah: positif dan negatif. Untuk alasan ini, penting untuk menstabilkan loop umpan balik. Menggunakan umpan balik hanya untuk optimasi kesenjangan antara keadaan target dan situasi aktual adalah cara yang baik untuk menstabilkan.

Ketika kita berurusan dengan implementasi sistem, kita harus bertanya pada diri sendiri lima pertanyaan inti:

- Kesenjangan mana yang memengaruhi sistem kita, dan sejauh mana?
- Apakah kita mengetahui kesenjangan dan dapatkah kita menggambarannya?
- Bagaimana kita memantau kesenjangan?
- Kemungkinan apa yang kita miliki untuk menutup kesenjangan?
- Seberapa besar upaya untuk menutup kesenjangan, dan berapa banyak waktu yang kita miliki untuk melakukannya?

Bagaimana cara kerja pemikiran sistem?

Dalam pemikiran sistem, masalah awal yang spesifik dari dunia nyata (1) menandai permulaan. Dengan masalah yang kompleks, dunia nyata biasanya multidimensi, dinamis, dan nonlinier. Pada langkah pertama, kita mencoba memahami sistem dan memetakan realitas (2). Pemetaan ini, atau representasi sistem, membantu kita memahami situasi (3). Analisis situasi adalah tentang memahami situasi langkah demi langkah—dari kasar hingga detail. Berbagai metode dapat kita gunakan di sini, seperti model matematika, simulasi, atau eksperimen, dan prototype. Kita merangkum temuan analisis situasi dalam analisis SWOT, misalnya, atas dasar itu kita merumuskan tujuan (4) yang harus dipenuhi oleh solusi. Dengan cara ini, kita memperoleh kriteria pengambilan keputusan untuk penilaian solusi.

Analisis situasi penting untuk mencari tahu di mana masih ada kesenjangan terkait dengan negara target. Pada titik ini, perbaikan biasanya masih diperlukan, atau kita masih kekurangan informasi untuk menutup kesenjangan. Hanya setelah masalah dan situasinya benar-benar diketahui, barulah kita mulai dengan mencari solusi (5). Sekarang penting untuk mengidentifikasi solusi yang benar-benar sesuai dengan ruang solusi. Pada fase ini, kita berusaha untuk menemukan beberapa solusi (yaitu, berpikir dalam varian). Melalui sintesis dan analisis, kita menghasilkan solusi yang berbeda, yang kita evaluasi pada langkah berikutnya (6).

Kita menerapkan kriteria pengambilan keputusan untuk evaluasi. Alat dan metode seperti matriks evaluasi, argumentasi logis, simulasi, eksperimen, dan sebagainya, telah terbukti efektifitasnya. Berdasarkan evaluasi, rekomendasi diberikan dan keputusan dibuat (7). Jika solusinya memenuhi persyaratan kita dan memecahkan masalah, itu bagus; jika tidak, kita mengulangi proses sampai kita menyelesaikan masalah sepenuhnya.

Dalam pemikiran sistem, fokus yang kuat adalah pada komunikasi berkelanjutan dengan para pemangku kepentingan. Ini berarti bahwa persetujuan mereka dapat diperoleh pada tahap awal selama fase kritis perkembangan. Output dari representasi kita dapat didokumentasikan sebagai konsep operasional (ref. ISO/IEC/IEEE 29148).

Pola pikir apa yang dimiliki oleh seorang pemikir sistem?

Berpikir sistem adalah pendekatan interdisipliner yang tujuan utamanya adalah memecahkan masalah yang kompleks atau menerapkan sistem teknis yang sangat bergantung satu sama lain. Seperti disebutkan, sistem dibagi menjadi subsistem. Elemen individu ditentukan dan diproses. Dengan demikian, seluruh masalah (misalnya, di seluruh siklus hidup) dan kondisi kerangka teknis, ekonomi, dan sosial dari semua pelanggan atau pemangku kepentingan harus dipertimbangkan. Pemikiran sistem menawarkan pendekatan terstruktur berorientasi tim untuk melakukannya. Oleh karena itu, seorang pemikir sistem yang baik menguasai berbagai cara berpikir dan berkonsentrasi pada persyaratan yang ada. Seorang pemikir mengalihkan perspektif, seperti dari bagian individu ke keseluruhan, atau dari struktur ke proses.

5.2 DIMANA DAN BAGAIMANA PEMIKIRAN SISTEM DAN DESAIN SECARA BERSAMAAN?

Pola pikir design thinking dan system thinking memiliki beberapa kesamaan; perbedaan bersifat saling melengkapi, sehingga konvergensi kedua pendekatan ini cukup menarik. Persamaan dari kedua paradigma adalah tujuan untuk lebih memahami masalah dan situasi. Untuk mencapai tujuan ini, kita bekerja dalam tim interdisipliner, menggunakan metode dan alat yang berbeda. Visualisasi dan pemodelan merupakan faktor keberhasilan dalam kedua pendekatan.

Persamaannya adalah:

- Cakupan area tematik yang sama atau serupa.
- Maksud dan tujuan adalah solusi dari masalah (kompleks) dan definisi simultan dan perluasan ruang solusi.
- Penting untuk mengklarifikasi variabel dan fungsi penting pada awal proyek untuk mengurangi risiko.

Dari istilah-istilah yang digunakan sejauh ini, kita dengan cepat menyadari bahwa fokus pemikiran sistem adalah pada sistem, sedangkan fokus pemikiran desain adalah pada manusia, pengguna. Kedua paradigma menggunakan siklus pemecahan masalah yang jelas tetapi berbeda selaras serta pendekatan berulang. Iterasi dalam pemikiran sistem bertujuan untuk penyempurnaan bertahap; dalam pemikiran desain, banyak iterasi memungkinkan kita untuk memahami situasi dengan lebih baik dan memperkirakan solusi potensial. Dengan menggabungkan pemikiran sistem dan pemikiran desain, penerapan gabungan model pemikiran sistemik, analitis, dan intuitif juga didukung — dan dengan demikian ditemukannya solusi holistik.

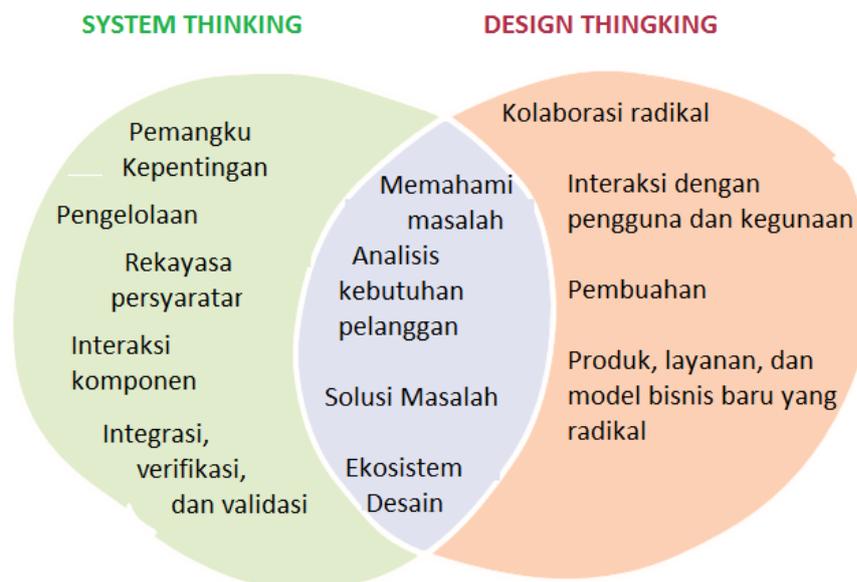
Bagaimana Kita - Menggunakan Pemikiran Sistem Dalam Pemikiran Desain?

Kita tidak ingin masuk ke spekulasi filosofis di sini, apakah pemikiran desain ditumpangkan pada pemikiran sistem atau apakah proses harus diberi peringkat dalam hierarki. Dari pengalaman kita, yang terbaik adalah ketika pemikiran desain dan pemikiran sistem saling melengkapi saat situasi membutuhkannya.

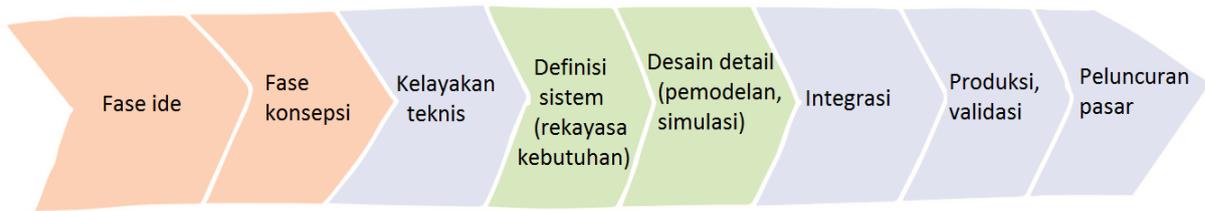
Jika kita mengambil proses pengembangan yang khas sebagai dasar, kita dapat mengasumsikan bahwa pemikiran desain adalah alat yang kuat pada fase awal (konsepsi dan kelayakan). Ini terutama benar ketika masalahnya adalah fungsionalitas sederhana atau interaksi dengan pengguna potensial. Untuk interaksi komponen, simulasi proses yang kompleks, atau rekayasa persyaratan, pemikiran sistem ditakdirkan untuk banyak perkembangan.

Jadi design thinking dapat membantu tidak hanya selama berbagai fase dalam proses pengembangan, tetapi juga menyumbang sejumlah faktor dan sikap mental, yang biasanya bukan bagian dari system thinking:

- Tiba di pendekatan solusi baru yang brilian dalam kesederhanaannya
 - Berfokus pada sistem-dalam-sistem dengan keberpihakan kepada individu atau seluruh kelompok (360 derajat) dalam hal empati
 - Pendekatan berulang dalam kaitannya dengan pembangunan prototype sederhana selama pemecahan masalah
 - Melakukannya dan tidak merencanakan waktu yang lama
- Kombinasi dari dua pola pikir menghasilkan peluang baru dan solusi masalah yang lebih baik!



Gambar 5.1 Kombinasi antara *System Thinking* dan *Design Thinking*



Gambar 5.2 Fase hasil kombinasi *System* dan *Design Thinking*

Dari sudut pandang seorang pemikir desain, cara berpikir tentang sistem dan batasan sistem dalam situasi yang berbeda dapat membantu; misalnya, tidak hanya untuk pemahaman yang nyata, mendalam, dan jelas tentang ruang masalah dan ruang solusi, tetapi juga untuk mengidentifikasi apa yang disebut titik buta dan hubungan antar aktor atau untuk menghasilkan ide-ide baru.

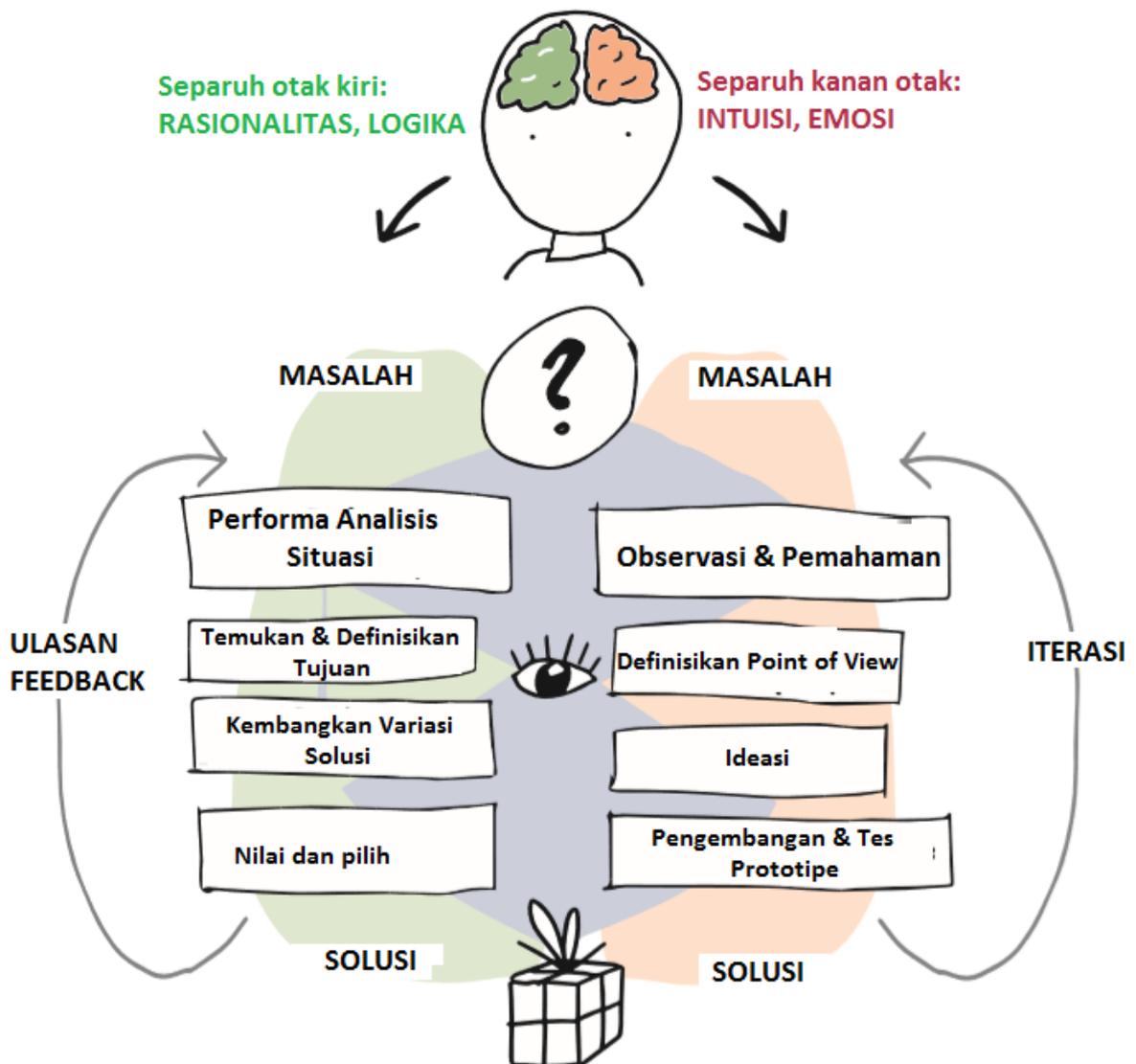
Bagaimana Kita - Menerapkan Pemikiran Sistem Dan Pemikiran Desain Secara Bersamaan?

Seperti disebutkan, peralihan dari pemikiran sistem ke pemikiran desain dan sebaliknya dapat membantu mengubah fokus dan perspektif seseorang. Dengan peralihan ini, kita mengubah fokus kita dari pendekatan yang berpusat pada produk ke pendekatan yang berpusat pada orang.

Itu membuat kita para pemikir desain lebih sadar bahwa kita sendiri adalah bagian dari sebuah sistem di lingkungannya. Dengan tindakan kita, kita memengaruhi seluruh sistem; kita dapat secara cerdas berinteraksi dengannya; tetapi kita juga menyadari bahwa pemangku kepentingan/pengamat lain mungkin memiliki pandangan yang berbeda tentang sistem secara keseluruhan. Sistem keluarga adalah contoh yang baik. Kita tahu aktor keluarga kita. Hidup bersama terdiri dari interaksi yang kompleks, dan kita memiliki kemungkinan untuk mengubah sistem melalui tindakan kita. Selain itu, orang-orang yang bukan anggota keluarga kita memiliki persepsi yang berbeda tentang klan kita daripada yang kita miliki di dalam keluarga

Mengapa kita harus mengambil sudut pandang mereka?

Pemikiran sistem membantu kita mengidentifikasi tindakan yang efektif dengan sistem. Kemampuan kita untuk belajar diperkuat, dan kita membangun berdasarkan pemikiran manusia saat merancang sistem kita. Selain itu, sistem dapat memiliki keterampilan kognitif yang lebih tinggi.



Gambar 5.3 Kinerja otak untuk desain

Pertanyaan dasar yang diajukan ke lingkungan sistem adalah:

1. Apa yang dihasilkan sistem?
2. Apakah hasilnya diinginkan?
3. Bagaimana interaksi sistem dengan kita sebagai manusia bekerja?
4. Apakah interaksi tersebut sesuai dengan kebutuhan kita?
5. Apa yang terjadi di dalam sistem?
6. Bagaimana mesin dan sensor berinteraksi satu sama lain?
7. Apa yang ingin kita capai?

Kita merekomendasikan penggunaan pemikiran sistem bersama-sama dengan pemikiran desain dalam kasus masalah yang kompleks (jahat). Seberapa kuat kombinasi pola pikir harus bergantung pada persyaratan proyek atau preferensi pribadi dan harus disesuaikan. Untuk merancang ahli berpikir, Saya merekomendasikan untuk mengganti mode berpikir dan mencoba siklus pemecahan masalah yang berorientasi sistem, terutama dalam fase stagnasi atau ketika gambaran keseluruhan tidak jelas.

Dalam kasus cap pribadi yang kuat dengan pola pikir berpikir sistem, penting untuk mengkonfirmasi temuan setidaknya sekali melalui siklus pemecahan masalah pemikiran desain dan untuk memperluas kerangka kreatif. Dalam kebanyakan kasus, ini menambah wawasan baru, yang hanya dapat menemukan jalan mereka ke dalam solusi masalah dalam siklus pemecahan masalah yang intuitif. Pada pemeriksaan lebih dekat, kedua pendekatan ini tidak jauh berbeda. Keduanya mengikuti model berlian ganda dan beralih antara cara berpikir divergen dan konvergen.

Pembelajaran Utama Memahami kompleksitas dengan pemikiran sistem

- Mendefinisikan sistem, batasan sistem, dan faktor-faktor yang mempengaruhi sistem.
- Memetakan hubungan—di dalam dan di luar batas sistem.
- Pastikan bahwa semua pemangku kepentingan dalam sistem terdaftar.
- Lihatlah masalahnya secara holistik; menganggap bahwa itu kompleks per se.
- Bahkan masalah yang kompleks, multidimensi, nonlinier, dinamis dapat dipetakan dan dimodelkan sebagai sistem dengan cara yang disederhanakan.
- Mulailah dengan hal-hal sederhana dan beralih dari kasar ke detail.
- Mulailah dengan mencari solusi setelah Anda memahami masalah (atau aspek-aspeknya).
- Selalu berpikir dalam varian ketika mencari solusi.
- Sebuah representasi sistem grafis membantu untuk memahami masalah dan mengkomunikasikan solusinya.
- Pertimbangkan gambar sistem pertama Anda sebagai prototype yang akan terus diuji dan ditingkatkan.
- Gunakan berbagai konsep, metode, dan alat.
- Ambil pandangan dan perspektif yang berbeda. Hanya satu pandangan yang pasti salah.
- Gabungkan pemikiran sistem dan pemikiran desain ke dalam pola pikir yang sama.

5.3 CARA MENERAPKAN PEMIKIRAN MODEL BISNIS YANG RAMPING

Dalam lingkungan yang dinamis, hanya ada sedikit waktu untuk merencanakan kegiatan dalam jangka waktu yang lama. Oleh karena itu, pola pikir lean start-up adalah yang terbaik untuk kelanjutan kegiatan design thinking. Seperti pemikiran desain, ini berfokus pada siklus iterasi pendek dan pertimbangan umpan balik pelanggan. Pada akhirnya, siklus hidup produk dan pengembangan model bisnis harus dirancang sedemikian rupa sehingga sedikit biaya yang dikeluarkan.

Kanvas itu seperti cetak biru seorang arsitek. Ini menguraikan faktor-faktor utama, yang pada akhirnya mencakup area terpenting perusahaan: masalah, solusi, pelanggan, proposisi nilai, dan kelayakan finansial. Di sisi kanan kanvas, saluran penjualan dan pendapatan dimasukkan bersama segmen pelanggan (dibagi menjadi segmen target dan adaptor awal). Sisi kiri kanvas berkonsentrasi pada alasan rasional. Fokusnya adalah pada pernyataan masalah, solusi Anda sendiri, dan alternatif yang ada, serta pada struktur biaya. Suplemen untuk profil pelanggan membantu kita memahami kebutuhan pelanggan dengan lebih baik. Laporan eksperimen mendokumentasikan pendekatan kita dan menunjukkan kemajuan per iterasi.

Titik masuk di kanvas untuk penawaran digital

Seperti yang dijelaskan, titik masuk klasik ke kanvas lean dalam proyek inovasi adalah melalui masalah (atau seringkali solusi); kemudian proposisi nilai disimpulkan melalui pelanggan (melalui profil pelanggan) (versi A). Dengan model bisnis digital khususnya, entri dapat dilakukan melalui area lain juga:

- A. **melalui solusi** - Kita mencari objek fisik yang belum didigitalkan dan membuat aplikasi pelanggan yang sama secara digital, bukan dengan objek fisik. Contoh: iPod/CD -> layanan streaming atau printer 3D untuk makanan
- B. **melalui alternatif yang ada** - Saat ini, hampir semuanya didigitalkan. Aman untuk mengasumsikan bahwa banyak hal dapat didigitalkan. Kita mencari hal-hal yang belum ada alternatif digitalnya. Contoh: Uang fiat -> cryptocurrency
- C. **melalui penciptaan keuntungan yang tidak adil**
Keuntungan yang tidak adil sebagai perlindungan terhadap model bisnis sendiri yang disalin juga dapat menjadi titik masuk, seperti dengan membangun seluruh ekosistem bisnis. Contoh: WeChat (lihat Bab 3.3)
- D. **melalui digital, bukan saluran fisik**
Perusahaan seperti Amazon terus memperluas akses saluran mereka dengan layanan baru. Akses digital, secara langsung atau melalui mitra, dapat menjadi pintu masuk. Contoh: layanan Amazon
- E. **melalui model bisnis yang ada**
Model bisnis yang ada yang belum diimplementasikan di lingkungan atau wilayah bahasa sendiri. Solusi yang ada disalin dan disesuaikan dengan konteks digital baru. Contoh: Pengecer online untuk kacamata

Servitization dan model bisnis lainnya

Seringkali, model bisnis menjadi faktor pembeda itu sendiri. Model bisnis baru mungkin bertujuan untuk mengamankan pendapatan dalam jangka panjang, meningkatkan loyalitas pelanggan, atau mengurangi biaya produksi. Salah satu tren yang berkembang adalah servitization. Istilah tersebut berarti bahwa kebutuhan pelanggan terpenuhi tanpa pelanggan harus memiliki produk fisik. Salah satu contoh yang paling terkenal adalah model power-by-the-hour Rolls-Royce di bidang mesin pesawat. Model bayar per penggunaan di industri perangkat lunak serta model bisnis di industri tekstil juga populer. Kaos kaki atau baju bayi kini bisa dipesan dengan berlangganan bulanan. Vigga telah mengembangkan model yang memungkinkan para ibu untuk menyewa pakaian bayi organik.

Untuk tetap dengan industri tekstil: Untuk model bisnis lain, masalah daur ulang adalah elemen pembeda yang menentukan. Ide dasarnya adalah untuk menghasilkan nilai dari produk limbah. Flippa K mengambil kembali pakaian bekas pelanggan mereka, misalnya, dan menjualnya di toko barang bekas mereka sendiri. Penggunaan sumber daya yang efisien dapat menjadi bagian penting dari model bisnis. Perusahaan seperti YR adalah tipikal dari ide ini. Hal ini memungkinkan pelanggan untuk membuat T-shirt pribadi mereka sendiri, yang kemudian diproduksi sesuai permintaan. Dengan begitu, tidak akan terjadi overproduksi desain yang nantinya sulit dijual di pasaran. Konsumen juga memiliki ikatan emosional yang lebih besar terhadap produk dan merek.

5.4 KEMBANGKAN PROPOSISI NILAI

Analisis kebutuhan/pendekatan/manfaat/kompetisi (NABC) adalah alat sederhana lainnya untuk menyusun proposisi nilai. Jika Anda mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan utama dari empat bidang dengan memadai, proposisi nilai biasanya jelas. Berbeda dengan profil pelanggan, analisis NABC mempertimbangkan persaingan, sehingga memungkinkan fokus tambahan pada keunikan. Kebutuhan dan manfaat berasal dari profil pelanggan. Pendekatannya sesuai dengan solusi, dan persaingan sejalan dengan alternatif yang ada di kanvas lean. Proposisi nilai diturunkan dari elemen-elemen ini.

Apa yang membuat proposisi nilai yang baik?

Dari pengalaman kita, ada 10 faktor utama keberhasilan, yang harus benar-benar kita periksa selama validasi proposisi nilai:

1. Menanamkan dalam model bisnis yang hebat.
2. Fokus pada apa yang penting bagi sebagian besar pelanggan.
3. Fokus pada topik di mana pelanggan bersedia menghabiskan banyak uang
4. Fokus pada masalah yang belum terselesaikan.
5. Bertujuan hanya pada beberapa tugas, rasa sakit, dan keuntungan tetapi menyelesaikannya dengan sangat baik.
6. Di samping pemenuhan tugas fungsional, juga memperhitungkan komponen emosional dan sosial dari tugas.
7. Penyelarasan dengan ukuran keberhasilan pelanggan
8. Diferensiasi dari kompetisi.
9. Lebih baik dari kompetisi setidaknya dalam satu dimensi.
10. Sulit untuk disalin.

Bagaimana kita mengkomunikasikan proposisi nilai?

Proposisi nilai yang kita komunikasikan harus dirumuskan sesingkat mungkin dalam satu kalimat singkat. Ini membantu dalam komunikasi dan membuat ide bisnis lebih jelas melalui analogi, seperti "Sailcom" (berbagi mobil untuk kapal) atau "WatchAdvisor" (TripAdvisor untuk jam tangan). Analogi ini digambarkan dalam kanvas ramping sebagai "konsep singkat."

Dengan pemikiran desain layanan untuk menghargai keunggulan

Ketika kita telah membuat perusahaan kita cocok untuk masa depan melalui keunggulan operasional dan layanan, pemikiran desain layanan menyediakan kerangka kerja yang diperlukan untuk memulai diferensiasi. Sebagaimana dicatat, model bisnis dengan fokus kuat pada pelayanan mungkin muncul, atau pelanggan dapat disegmentasikan berdasarkan kategori yang mengikuti alasan yang berbeda dari usia, pendapatan, dan status keluarga. Desain layanan juga mencakup desain pengalaman, UX, dan UI. Pada akhirnya, pertimbangan dasar didasarkan pada desain dan pemikiran sistem. Industri asuransi memberi kita contoh penerapan desain layanan. Perusahaan asuransi kesehatan Swiss Sanitas mengintegrasikan portal Swissmom dalam portofolio layanan mereka. Dengan demikian terciptalah rantai interaksi pelanggan dengan ibu hamil, mulai dari keinginan awal memiliki anak, kehamilan, melahirkan, hingga mengurus balita. Produk sebenarnya dari perlindungan asuransi untuk bayi baru lahir tertanam dalam komponen layanan. Selain itu, para ibu diberikan akses ke komunitas dan penawaran lebih lanjut untuk pengasuhan anak.

Kualitas dan keunggulan operasional dalam layanan dulunya menjadi yang terdepan. Kemudian, semakin penting pengalaman. Hari ini dan di masa depan, nilai akan menjadi pusat

perhatian. Keunggulan nilai dicapai melalui sentrisitas pelanggan yang kuat dan kolaborasi yang erat dan proaktif dengan pelanggan. Apa yang disebut rantai pengalaman pelanggan merupakan struktur dasar; titik sentuh dengan pelanggan dari interaksi awal hingga kasus garansi dipetakan dalam rantai.

Dari pengalaman kita, kita dapat merekomendasikan dua alat:

- Perjalanan pelanggan (rantai pengalaman pelanggan)
- Cetak biru layanan (perpanjangan rantai pengalaman pelanggan sebagai cetak biru)

Rantai pengalaman pelanggan, atau perjalanan pelanggan, mewakili proses yang dialami pelanggan dalam berhubungan dan berurusan dengan perusahaan kita. Masalahnya adalah merancang perjalanan pelanggan melalui penawaran kita. Semua titik kontak (titik sentuh) harus dipertimbangkan. Cetak biru layanan merupakan perpanjangan dari rantai pengalaman pelanggan dan juga merupakan penyediaan layanan.

Gunakan cetak biru layanan?

Cetak biru layanan dapat digunakan untuk menggambarkan, misalnya, prototype layanan dengan cara yang seragam, sistematis, dan terstruktur. Cetak biru layanan adalah metode untuk memvisualisasikan dan menyusun proses layanan. Berbagai tingkatan dibedakan:

- Aktivitas yang dilalui pelanggan
- Aktivitas penyedia yang terlihat sehubungan dengan pelanggan
- Aktivitas penyedia yang tidak terlihat yang terhubung langsung tetapi tidak terlihat oleh pelanggan
- Kegiatan dan sistem pendukung penyedia atau mitranya

Garis interaksi pelanggan memisahkan aktivitas pelanggan dari aktivitas penyedia.

Metodenya mudah dipahami, mudah diterapkan, dan menempatkan pelanggan di tengah. Cetak biru dapat ditingkatkan dan diadaptasi secara iteratif. Iterasi juga membantu mengidentifikasi titik lemah dalam proses. Dari pengalaman kita, tim dapat dengan mudah membuat cetak biru layanan menggunakan Post-its. Kita bisa melalui langkah-langkah berikut:

1. **Tindakan dan aktivitas pelanggan pada timeline** (lingkaran besar dan kecil untuk aktivitas masing-masing) - Apa tindakan utama? - Apa yang terjadi pada langkah ini?
2. **Interaksi pelanggan** (Post-its hijau) - Apa saja titik kontak dengan pelanggan?
3. **Aktivitas provider yang terlihat** (post-its biru) - Siapa saja pelakunya? - Siapa yang terlibat bersama-sama? - Apa tindakan penyedia?
4. **Aktivitas yang tidak terlihat** (Post-its biru muda) - Aktivitas apa saja yang tidak terlihat oleh pelanggan?
5. **Aktivitas dan sistem pendukung** (Post-its oranye) - Apa yang mendukung semuanya (perangkat lunak, platform, proses)?
6. **Evaluasi** (Post-its merah): - Apa yang kritis? Di mana kesalahan mungkin? - Di mana risiko dan kerentanannya?

Setelah itu, kita dapat menyimpulkan ide untuk perbaikan, proses baru, atau seluruh inovasi layanan. Cetak biru layanan juga membantu kita dalam wawancara/tes dengan pelanggan/pengguna untuk menangkap situasi dan mendapatkan umpan balik.

Bangun jembatan dari sebuah konsep ke solusi penskalaan

Biasanya, perjalanan pemikiran desain kita berakhir dengan konsep. Kita telah berhasil menunjukkan keinginan, kelayakan teknis, dan kelayakan ekonomi. Tapi kita masih jauh dari

skala solusi. Pada fase selanjutnya, desain bisnis dan pengembangan produk sering dilakukan secara terpisah; dari pengalaman kita, sangat menguntungkan untuk menciptakan jalur pengembangan bagi pelanggan, bisnis, dan produk dalam kolaborasi yang erat.

Pengembangan layanan berulang, misalnya, dapat dilakukan dalam kontak dekat dengan pelanggan. Dengan rantai pengalaman pelanggan, cetak biru layanan, maket, situs web dan aplikasi uji, dan seterusnya, menyempurnakan layanan secara iteratif dan dalam siklus yang lebih cepat dengan pelanggan menjadi lebih mudah dari sebelumnya. Desain bisnis juga dapat dilakukan dalam kontak dekat dengan pelanggan. Model bisnis diuji, diadaptasi, dan disempurnakan. Semua komponen lainnya, mulai dari pemasaran hingga proposisi nilai, dapat diuji dan dikembangkan dengan pengguna utama atau pelanggan potensial. Desain bisnis yang baik dicirikan oleh fakta bahwa peluang pasar yang jelas diidentifikasi dan diubah menjadi bisnis skala. Selanjutnya, pelanggan harus dikembangkan dan dimenangkan selama fase pengembangan untuk meningkatkan kemungkinan bisnis skala pada akhirnya. Steve Blank menyebut pendekatan ini sebagai pengembangan pelanggan.

Melanjutkan dengan cara yang terstruktur untuk mencapai penskalaan?

Dengan pemikiran desain, kita mencapai kecocokan pelanggan/masalah—yaitu, pemahaman kita tentang pelanggan dan masalahnya memiliki kedalaman yang diperlukan. Menggunakan lean start-up, kita awalnya membuat masalah/solusi yang sesuai; kemudian kita perbaiki menjadi product/market fit. Selama proses tersebut, kita mengurangi risiko langkah demi langkah melalui eksperimen; pada saat yang sama, kita meningkatkan nilai proyek. Dari prototype sederhana, kita mengembangkan produk yang layak minimum (MVP), mengembangkannya dengan setiap iterasi, dan mengujinya dengan pelanggan. Untuk meluncurkan dan mengeksekusi dengan sukses, desain ekosistem bisnis menjadi sangat penting. Sebuah MVE membantu untuk menguji skenario ekosistem yang diinginkan.

Karena berbagai pendekatan membangun satu sama lain, kita memetakan langkah-langkah pengembangan dengan pendekatan potensial mereka lagi sebagai contoh. Langkah-langkah tersebut berlaku terutama untuk inovator, orang-orang yang masih di awal perjalanan mereka dan telah mengidentifikasi masalah yang harus dipecahkan.

Tak perlu dikatakan bahwa pendekatan yang berbeda, seperti startup ramping, desain bisnis, dan pengembangan pelanggan, yang semuanya memiliki pola pikir yang mirip dengan pemikiran desain, dapat digabungkan satu sama lain. Dijelaskan berikutnya adalah langkah-langkah individu dari masalah integral untuk pertumbuhan dan kerangka skala.

Perluasan ke manajemen lean

Segera setelah kita mencapai skala awal, manajemen lean membantu kita menjaga struktur tetap ramping dan memaksimalkan potensi kita. Oleh karena itu, merupakan elemen penting untuk menjaga inovasi kita tetap hidup dan semacam bahan bakar untuk penskalaan. Dari pengalaman kita, sangat berguna untuk memperluas pola pikir design thinking dengan orientasi pelanggannya dengan prinsip-prinsip berikut untuk produk dan layanan yang ada. Terutama di perusahaan yang tumbuh cepat, seluruh rantai penciptaan nilai harus dikuasai.

- Kita fokus pada kekuatan kita sendiri.
- Kita mengoptimalkan proses bisnis kita secara konstan.
- Kita mengandalkan perbaikan terus-menerus.
- Kita menjalani orientasi pelanggan internal.
- Kita mengandalkan tanggung jawab tim untuk pemenuhan misi mereka.

- Kita bertindak dalam struktur organisasi yang terdesentralisasi dan berorientasi pelanggan.
- Kita menawarkan dukungan terbaik dalam kepemimpinan karyawan kita.
- Kita melakukan komunikasi terbuka dan langsung.
- Kita menghemat sumber daya dan menghindari pemborosan.

Manajemen lean mendukung implementasi ide-ide dalam model bisnis di berbagai tingkatan. Misalnya, biaya tetap dapat dikurangi dengan outsourcing atau tingkat hierarki dapat dipertimbangkan kembali dengan perluasan kompetensi. Alat khas manajemen lean adalah desain aliran nilai, proses perbaikan berkelanjutan (CIP), 5S, TPM, kanban, dan Makigami.

Selain itu, *design thinking* menawarkan metode yang diperlukan untuk mendesain ulang proses dan prosedur melalui iterasi. Dari pengalaman kita, sangat berharga untuk membuat proses menjadi nyata, menggeser langkah-langkah proses secara fisik dan menelitinya. Dengan cara ini, berbagai aktivitas di sepanjang rantai penciptaan nilai perusahaan telah ditingkatkan. Pada akhirnya, ada dua pengungkit: mengoptimalkan struktur dan proses, dan meningkatkan keunggulan tim. Ini membutuhkan setidaknya orang berbentuk T, energi positif, dan kepemimpinan.

PELAJARAN UTAMA Merancang model bisnis

- Mulailah dengan pemikiran desain untuk menangkap kebutuhan pelanggan dan mendapatkan kecocokan masalah/solusi.
- Gunakan kanvas ramping untuk meringkas temuan dari pemikiran desain.
- Buat model bisnis yang berbeda dan varian kanvas ramping dari ide Anda dan pilih yang paling menjanjikan.
- Luangkan waktu Anda: Model bisnis yang baik jarang muncul dalam beberapa jam; wawasan berharga diperoleh dari waktu ke waktu.
- Tentukan titik penjualan unik dan proposisi nilai yang sangat baik. Gunakan berbagai alat dan eksperimen untuk itu: misalnya, profil pelanggan atau analisis NABC untuk menyimpulkan proposisi nilai.
- Kurangi risiko secara sistematis melalui eksperimen dan sesuaikan kanvas lean.
- Ubah model bisnis Anda di lain waktu ketika pasar membutuhkannya atau pelanggan menginginkannya.
- Gabungkan pemikiran desain, penelitian, kreasi bersama, dan pendekatan lean start-up bahkan di perusahaan mapan untuk proyek inovasi.
- Pertimbangkan pendekatan manajemen lean sejak dini untuk mengoptimalkan efisiensi dan efektivitas dalam hal penskalaan tingkat tinggi.

Mengapa desain ekosistem bisnis menjadi pengungkit utama

Tidak ada yang revolusioner tentang pemikiran dalam ekosistem bisnis. Pada 1990-an, James Moore menggambarkan ekosistem bisnis sebagai komunitas ekonomi yang didukung oleh berbagai organisasi dan individu yang berinteraksi—ia membandingkan ekosistem dengan organisme dunia bisnis. Organisme ini mengembangkan keterampilan mereka dan memperkuat peran pasar mereka dalam sistem dari waktu ke waktu; dalam melakukannya, mereka cenderung menyesuaikan diri dengan satu atau beberapa perusahaan. Saat ini, pendekatan evolusioner melalui ekosistem digital juga disebut sebagai “strategi samudra hitam.” Perwakilan desain ekosistem yang terkenal adalah Apple dan Android—kedua perusahaan telah berhasil menciptakan ekosistem untuk aplikasi.

Contoh lain adalah Amazon. Di samping bisnis inti aslinya, Amazon telah berhasil membangun beberapa ekosistem, di mana perusahaan beroperasi dengan sukses. Mulai dari Amazon Vendor Express hingga Alexa/Echo hingga layanan Web. Amazon adalah contoh yang baik dari efek ekosistem digital. Ekosistem tersebut mengintegrasikan berbagai penawaran digital di bawah satu merek, menjual produk utama, tumbuh melalui subsidi silang yang ditargetkan dari berbagai layanan, dan memiliki antarmuka terbuka atau memastikan interoperabilitas. Selain itu, efek penguncian sering terjadi, didorong oleh keramahan dan keamanan pengguna tingkat tinggi, ditambah dengan klaim kedaulatan dan keamanan data.

Untuk pertimbangan model bisnis yang terisolasi, cukup untuk berpikir dalam model "samudra biru" (Kim & Mauborgne). Redefinisi layanan pasar yang kreatif dan lintas batas adalah utama pertimbangan ini, paling tidak untuk membedakan diri Anda dari para pesaing. Namun, tujuan dari strategi samudra hitam adalah membuat masuknya pasar menjadi tidak mungkin bagi para pesaing. Aturan yang ada diubah, kondisi kerangka kerja baru dibuat, dan "keuntungan yang tidak adil" dibangun dan digunakan secara bersamaan. Pemikiran sistem (lihat Bab 3.1) dan desain model bisnis (lihat Bab 3.2) adalah keterampilan dasar untuk desain ekosistem bisnis tersebut.

5.5 DESAIN EKOSISTEM BISNIS SEBAGAI PARADIGMA MODEL BISNIS DALAM SISTEM TERDISTRIBUSI

Banyak proyek di mana blockchain digunakan sebagai teknologi yang memungkinkan adalah Eldorado virtual untuk desain ekosistem bisnis. Jaringan baru yang terdistribusi membatalkan model bisnis yang ada dan memungkinkan untuk merevolusi proses, aliran nilai, dan transaksi. Model desain model bisnis yang terkenal dengan cepat mencapai batasnya karena mereka sebagian besar berkonsentrasi pada bisnis utama perusahaan dan hanya mempertimbangkan pelanggan dan pemasok langsung. Pandangan multidimensi para pelaku dalam ekosistem dengan aliran nilainya seringkali diabaikan. Dengan demikian berpikir dalam ekosistem bisnis dalam konteks bisnis menjadi faktor keberhasilan.

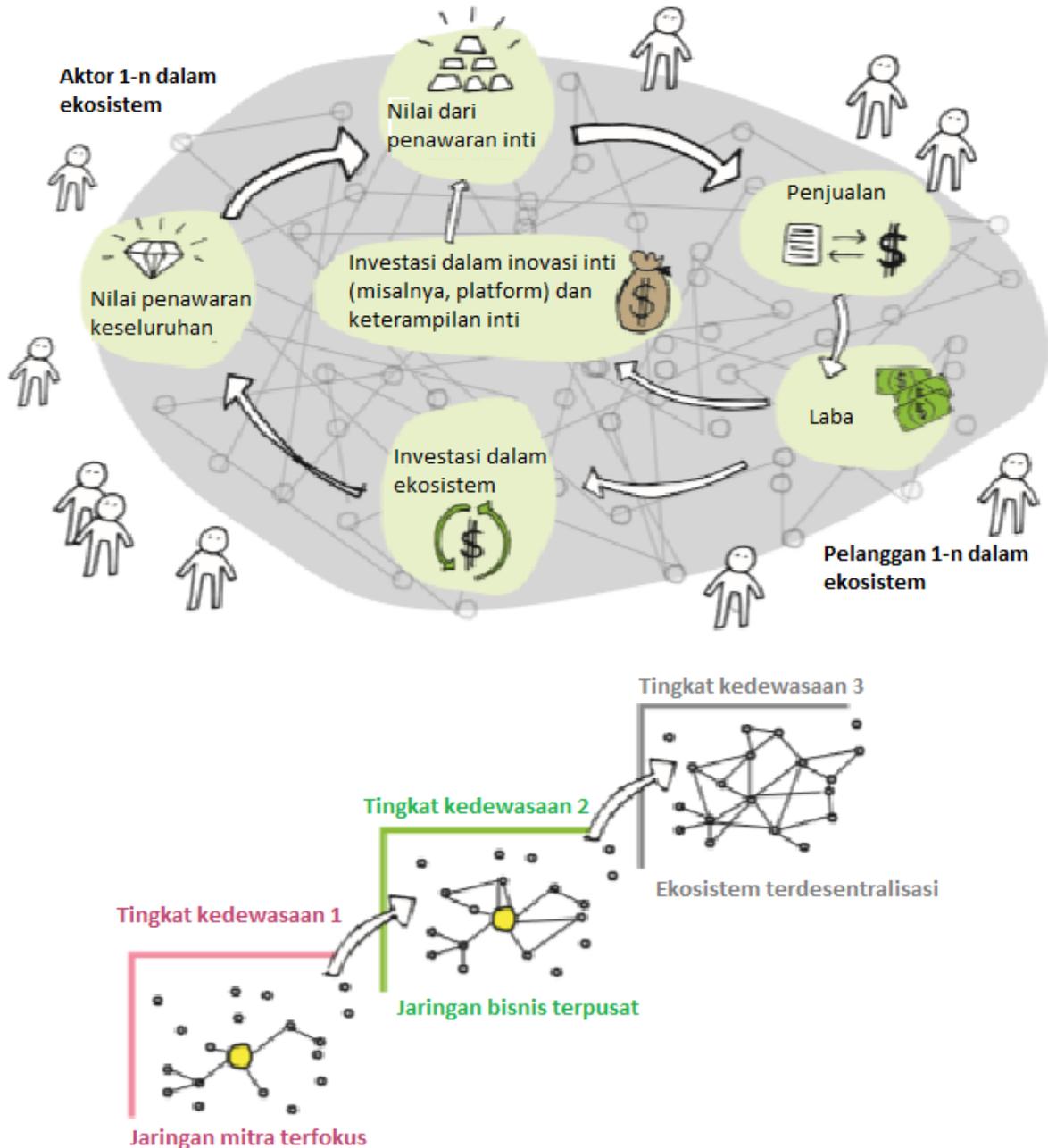
Apa ide dasar umum dari pendekatan ekosistem bisnis?

Saat membangun ekosistem bisnis, pra-investasi harus dilakukan. Biaya yang dikeluarkan, misalnya, untuk membangun platform atau inovasi lain untuk pengembangan keterampilan inti. Membangun platform menunjukkan bahwa kita memiliki keterampilan teknis. Namun, ini tidak akan menciptakan hubungan jangka panjang dengan aktor lain. Dari pengalaman kita, sangat disarankan untuk berinvestasi dalam ekosistem bisnis seperti itu, dan memikirkan bagaimana masing-masing aktor dalam sistem akan mendapat manfaat dari platform kita dan model bisnis mana yang membuahkan hasil untuk masing-masing aktor. Akan ada aktor yang akan kehilangan mata pencaharian mereka di lingkungan ini karena ide-ide kita. Keuntungan yang dihasilkan dalam ekosistem bisnis harus mencakup investasi ini selama model bisnis lain tidak menirunya. Ini membawa kita ke nilai penawaran keseluruhan dalam model yang disederhanakan. Idealnya, nilai penawaran keseluruhan terus meningkat seiring dengan investasi dalam ekosistem.

Yang penting dengan ekosistem bisnis digital adalah semakin berpikir dalam struktur yang terdesentralisasi (lihat diagram). Mereka bukan jaringan pelanggan-pemasok terpusat dalam pengertian tradisional (tingkat kematangan 1), yang diarahkan untuk satu perusahaan atau melayani rantai pengalaman pelanggan linier. Jaringan bisnis terpusat (maturity level 2) dicirikan oleh pemain sentral, yang mencoba mengendalikan seluruh jaringan. Jaringan

Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)

semacam itu ada, misalnya, di industri otomotif. Ekosistem bisnis digital sering kali tidak memiliki pusat, dan banyak pemain bertindak setara dalam jaringan (tingkat kematangan 3)



Gambar 5.4 Pengembangan Investasi

Konsep ekosistem bisnis dapat diterapkan pada semua tingkat kedewasaan. Dalam pertimbangan kita, kita fokus pada ekosistem bisnis pada tingkat kematangan ketiga, yang memiliki fitur-fitur berikut:

- berfokus pada pengguna/pelanggan
- digabungkan secara longgar dan dirancang untuk kreasi bersama
- elemen sistem jaringan dan terdesentralisasi
- sistem nilai yang terkoordinasi dan diterima dari para aktor
- penawaran lintas industri
- manfaat maksimal bagi peserta dan pelaku

- diaktifkan oleh teknologi baru (mis., Blockchain)

Bagaimana para juara ekosistem membangun sistem?

Jalur tradisional dari struktur ekosistem biasanya terdiri dari iterasi dengan beberapa pelanggan untuk menguji proposisi nilai penuh. Setelah fase percontohan datang peluncuran. Biaya pengembangan sebagian besar dikeluarkan sebelum peluncuran. Prosedur alternatif divisualisasikan melalui contoh WeChat. Jalur alternatif menunjukkan evolusi ekosistem yang layak minimum (MVE). Dengan pendekatan ini, fungsionalitas dan proposisi nilai akan meningkat jika ada cukup pemain dalam ekosistem. Saat ini, WeChat adalah ekosistem digital yang telah berkembang secara sistematis di jalur ini selama 10 tahun terakhir. Ekosistem saat ini berkembang dalam hal penerimaan cryptocurrency dan integrasi blockchain.

Siapa saja pengguna/pelanggan dan pelaku dalam ekosistem bisnis?

Tim start-up telah menemukan berbagai kebutuhan baru dari sudut pandang pasien dan aktor. Namun, visi tim yang lebih besar adalah membuat sistem perawatan kesehatan menjadi lebih efisien, tidak terkecuali karena kelemahan eksklusivitas informasi dalam faktor yang sering mengundang penyalahgunaan. Tim start-up ingin menguji fungsi awalnya di pasar dengan pasien pada tahap awal dan menerapkan metodologi lean start-up. Karena tim start-up memiliki visi untuk meningkatkan kebutuhan sehari-hari pasien dan pelaku dalam sistem, pemikiran juga terfokus pada penyedia layanan dan industri farmasi bersama pasien. Dengan mempertimbangkan para pelaku ini, ekosistem bisnis secara bertahap didefinisikan ulang.

Dimanakah aktor-aktor yang ditentukan dan lainnya pada peta ekosistem bisnis, dan aliran nilai mana yang relevan?

Tim start-up menempatkan aktor di peta dan menggambar aliran nilai yang berbeda. Dengan cara ini, "lingkaran desain yang baik" untuk MVE dibuat.

Menciptakan ekosistem bisnis

Titik awal sentral dalam desain ekosistem bisnis adalah pelanggan/pengguna dengan kebutuhannya, berdasarkan pernyataan masalah yang ditentukan. Kita menggunakan alat pemikiran desain kita yang terkenal, seperti rantai pengalaman pelanggan, profil pelanggan, dan persona. Ini dilakukan sebelum desain ekosistem. Desain ekosistem biasanya terjadi pada dua tingkat: pelanggan/pengguna dan bisnis, termasuk teknologi dan platform terkait. Model ekosistem bisnis kita memiliki total 10 tahap, yang dipecah menjadi "loop desain yang baik", "loop validasi", dan "loop realisasi".

Bagaimana kita memulai dalam lingkaran desain yang bajik?

- 1) Tentukan proposisi nilai inti
Proposisi nilai inti untuk pengguna/pelanggan, atau untuk sistem, disimpulkan dari kebutuhan pelanggan.
- 2) Menentukan dan mendeskripsikan pelaku-pelaku dalam ekosistem bisnis
Awalnya mempertimbangkan aktor mana yang memiliki relevansi dalam ekosistem adalah salah satu cara yang baik untuk melakukan ini. Ada sejumlah peran pasar generik dalam sistem yang dapat kita definisikan sebelumnya. Untuk analisis, kita dapat menggunakan metode analisis strategis dan sistemik yang terkenal (misalnya, analisis PESTEL). Deskripsi singkat perusahaan, di mana fungsi dan peran dalam sistem, motivasi utama, dan kompatibilitas dengan proposisi nilai inti kita dimasukkan, membantu kita meringkas temuan. Selain itu, kita mencatat intensitas hubungan dan model bisnis saat ini dari masing-masing aktor dan aspek lainnya.

- 3) Atur aktor di berbagai wilayah peta ekosistem
Masukkan aktor dalam peta ekosistem. Untuk peta ekosistem bisnis, kita dapat bekerja dengan empat bagian divisi, misalnya; tergantung pada sektor dan kasus penggunaan, penataan lain dimungkinkan. Kita menempatkan proposisi nilai inti di tengah. Penawaran pelengkap yang diperluas dan jaringan yang memungkinkan dengan aktor dan pelanggan mereka dapat ditempatkan di lingkaran luar. Batas-batas antara area individu menjadi kabur.
- 4) Tentukan aliran nilai dan hubungkan aktor dengan aliran nilai
Elemen inti dalam desain ekosistem bisnis adalah pembentukan arus nilai saat ini dan masa depan. Untuk ekosistem sederhana dalam bisnis tradisional, kita akan baik-baik saja dengan aliran produk/layanan fisik, aliran uang/kredit, dan informasi. Untuk aliran nilai digital dan digital, nilai tidak berwujud sangat relevan. Nilai tidak berwujud dapat berupa pengetahuan, perangkat lunak, data, desain, musik, media, alamat, lingkungan virtual, cryptocurrency, atau akses dan transfer kepemilikan dan kepemilikan. Aliran nilai ini semakin terdesentralisasi dan dipertukarkan langsung di antara para aktor. Selain itu, kita juga harus ingat bahwa ada aliran nilai negatif dalam sistem, yang muncul, misalnya, melalui transfer risiko.
- 5) Menciptakan kesadaran akan kelebihan dan kekurangan masing-masing aktor
Setelah aktor diposisikan dalam ekosistem dan ada kejelasan tentang aliran nilai, efeknya dapat dianalisis untuk masing-masing aktor. Pada fase ini, kita fokus pada kelebihan dan kekurangan yang didapat setiap aktor dari kolaborasi dalam jaringan. Tanpa keuntungan yang jelas, kita tidak akan mampu membangkitkan semangat sistem pada aktornya.
- 6) Pandangan multidimensi dari model bisnis semua pelaku dalam ekosistem bisnis target
Analisis dari fase sebelumnya membantu kita dalam pandangan multidimensi dari model bisnis. Kita mempertimbangkan secara khusus proposisi nilai masing-masing aktor individu untuk pelanggannya dan, pada akhirnya, apa yang dikontribusikan aktor tersebut pada proposisi nilai inti bagi pelanggan/pengguna. Kita memastikan bahwa proposisi nilai masing-masing aktor cocok. Pada akhirnya, semua aktor harus melihat distribusi peluang dan risiko dalam sistem sebagai adil, dan mereka harus memahami aliran nilai yang dihasilkan secara langsung atau tidak langsung dari sistem. Bagi banyak perusahaan, interaksi dengan ekosistem bisnis digital adalah bagian dari transformasi digital.
- 7) (Re)desain ekosistem bisnis
Pada fase ini, ekosistem bisnis ditingkatkan secara iteratif. Aktor ditambahkan dalam iterasi atau dihilangkan. Misalnya, penyedia platform, vendor perangkat keras, atau layanan bernilai tambah dapat ditambahkan yang mengubah dan meningkatkan sistem yang ada. Dampak pada masing-masing aktor dan aliran nilai harus ditentukan untuk setiap varian atau gagasan dari ekosistem baru atau yang diadaptasi. Dari pengalaman kita, penting untuk membuktikan kekokohan skenario melalui iterasi dan eksperimen.
Apa yang terjadi di loop validasi?
- 8) Lihatlah pembuat keputusan dan anggota tim potensial dalam ekosistem bisnis Kita merancang sistem dalam fase 1 hingga 7. Tetapi hanya kenyataan yang menunjukkan apakah ide kita benar-benar layak. Dalam lingkaran validasi, kita mempertimbangkan

dengan aktor spesifik apa yang awalnya ingin kita validasi dan kembangkan sistem kita. Apa yang disebut hubungan interspesifik antara individu dan tim yang berpartisipasi memastikan keberadaan ekosistem bisnis. Ini melibatkan pemahaman kepentingan pribadi, kebutuhan, dan motivasi mereka yang terlibat. Terutama dalam simbiosis (dalam arti luas), di mana semua individu mendapat manfaat dari interaksi, efek positif dihasilkan, yang mengarah pada pertumbuhan sistem. Di samping keputusan rasional untuk menjadi bagian dari ekosistem, motivasi pribadi (misalnya, dari pembuat keputusan) setidaknya sama relevannya.

Apa yang terjadi di loop realisasi?

- 9) Membentuk tim yang termotivasi untuk merancang ekosistem bisnis baru
 Saat merancang ekosistem bisnis, kita telah mempertimbangkan kebutuhan pelanggan/pengguna dan para pelaku. Untuk implementasi yang sukses, kita juga membutuhkan orang-orang yang menciptakan ekosistem bisnis. Pengambil keputusan menetapkan kondisi kerangka kerja, seperti rentang MVE, anggaran, kerangka waktu, dan sebagainya. Mereka adalah enabler dari proyek. Tim adalah pelaku nyata, yang menyumbangkan energi positif, motivasi intrinsik, minat, dan keterampilan.
- 10) Membangun ekosistem bisnis selangkah demi selangkah dengan MVE
 Gunakan pola pikir design thinking dan pendekatan lean start-up dan pengembangan tangkas untuk membangun ekosistem secara iteratif dan meningkatkannya. Buat prototype dan uji secara sistematis. Desain ulang ekosistem tingkat kematangan 3 (yaitu ekosistem yang menghasilkan perubahan radikal di pasar dan merevolusi seluruh industri) merupakan tantangan bagi bisnis tradisional terkait dengan transformasi digital. Oleh karena itu, budaya perusahaan, pola pikir yang hidup, dan kemampuan untuk berpikir dalam ekosistem bisnis sangat penting untuk kesuksesan, di samping elemen-elemen yang telah dijelaskan.

Kanvas desain ekosistem bisnis

Karena dalam banyak hal kita bekerja dengan model kanvas (misalnya, kanvas ramping atau kanvas profil pengguna), kita memiliki pengalaman yang baik dalam menggunakan kanvas ekosistem bisnis (Lewrick & Link) untuk pengembangan berulang sistem. Delapan elemen akan membantu tim desain di seluruh siklus desain (eksplorasi, desain, bangun, uji, desain ulang) dalam mengajukan pertanyaan yang tepat. Pada prinsipnya, titik awal untuk desain ekosistem baru dapat terjadi di mana saja. Namun, kita menyarankan untuk tetap setia pada titik awal tipikal kita dalam fase eksplorasi, yaitu mencatat kebutuhan pelanggan dan pengguna.

Dalam kanvas desain ekosistem, semua langkah penting dikonsolidasikan. Lebih baik kita merekam versi kerja setelah setiap iterasi (misalnya, dengan foto). Dengan cara ini, pertimbangan dapat didokumentasikan dengan baik dan dibuat dapat dilacak dan dipahami. Secara umum, sistem baru (pendekatan greenfield) atau ekosistem yang ada dapat ditingkatkan dengan kanvas ekosistem bisnis. Saat merancang ekosistem baru yang radikal, pelaku tertentu dalam ekosistem bisnis sudah dapat dieliminasi saat menjelang. Pendekatan praktis lainnya adalah pertama-tama menyusun ekosistem bisnis yang dominan saat ini dan, pada iterasi kedua, mengoptimalkannya (desain ulang). Terutama jika ekosistem bisnis yang ada akan direstrukturisasi secara radikal, pendekatan kedua masuk akal, karena dalam garis pemikiran ini, proses, prosedur, informasi, dan aliran nilai dapat didefinisikan ulang.

Faktor Keberhasilan Desain Ekosistem Bisnis

Untuk menerapkan paradigma berdasarkan desain ekosistem bisnis dengan sukses, Anda harus mengingat lima faktor kesuksesan:

1. **Kesadaran ekosistem:** Kita harus melihat diri kita sebagai bagian dari ekosistem dan mengembangkan kemampuan untuk mengenali peran dan perilaku kita di dalamnya — juga melalui mata orang dan aktor lain serta dari berbagai sudut.
2. **Memahami opsi sistemik:** Kita harus secara sadar merenungkan ekosistem dan memiliki kemampuan untuk membayangkan perilaku produktif apa yang mungkin terjadi bagi diri kita sendiri dan bagi seluruh ekosistem sehingga dapat mengubah aliran nilai dengan cara yang ditargetkan. Kita mulai dengan MVE dan memperluasnya secara bertahap.
3. **Mengelola ekosistem:** Mempertajam kemampuan kita untuk bekerja dengan, pada, dan dalam sistem, untuk mengintegrasikan mitra (co-creation) dan menciptakan keuntungan bagi semua pelaku.
4. **Kecerdasan ekosistem berkelanjutan:** Membangun kemampuan untuk mempromosikan dan meningkatkan pemikiran sistem dan pemikiran desain di bidang ini dalam jangka panjang dan mengembangkan ekosistem lebih lanjut dengan cara yang gesit.
5. **Kepemimpinan dengan ekosistem desain bisnis:** Bangun kemampuan untuk mengintegrasikan desain sistem ke dalam budaya organisasi kita dan juga melanggar aturan yang ada secara sadar (lautan hitam).

Pembelajaran Utama Merancang ekosistem bisnis

- Refleksikan faktor-faktor keberhasilan pemikiran sistem untuk desain ekosistem bisnis.
- Terima kompleksitas ekosistem dan selalu ingat gambaran besarnya.
- Bisnis harian pelanggan dan kebutuhan pelanggan merupakan dasar penting bagi banyak model bisnis dalam pendekatan berbasis ekosistem.
- Tempatkan pengguna dan aktor dalam kaitannya dengan proposisi nilai, penawaran pelengkap, dan peserta dalam jaringan.
- Hubungkan aktor dengan aliran nilai, seperti informasi, uang, produk, atau aset digital dan mata uang kripto.
- Pikirkan juga bagaimana para pelaku dalam ekosistem akan mendapatkan uang dan tunjukkan kepada mereka sumber pendapatan yang memungkinkan untuk membuat ekosistem bisnis Anda tampak menarik.
- Hilangkan pelaku tertentu dalam desain ekosistem bisnis yang sudah ada sebelumnya (misalnya, perantara), yang berdasarkan lompatan teknologi tidak lagi relevan.
- Saat mengembangkan ekosistem bisnis lebih jauh, selalu fokus pada pengalaman pelanggan dan pertumbuhan platform dan uji fungsi baru dengan cepat dan berulang.
- Gunakan kanvas ekosistem bisnis untuk mendokumentasikan desain (ulang) dan mengikuti prosedur yang dijelaskan.
- Buat ekosistem yang layak minimum (MVE) dan perluas secara bertahap.

Bagaimana cara membawanya pulang?

Design thinking mengalami berbagai era di masa lalu. Ada "sintesis" pada 1970-an, diikuti oleh "masalah dunia nyata", hingga desain ekosistem bisnis. Di semua era, kita dihadapkan pada tantangan untuk berhasil menerapkan solusi di organisasi kita.

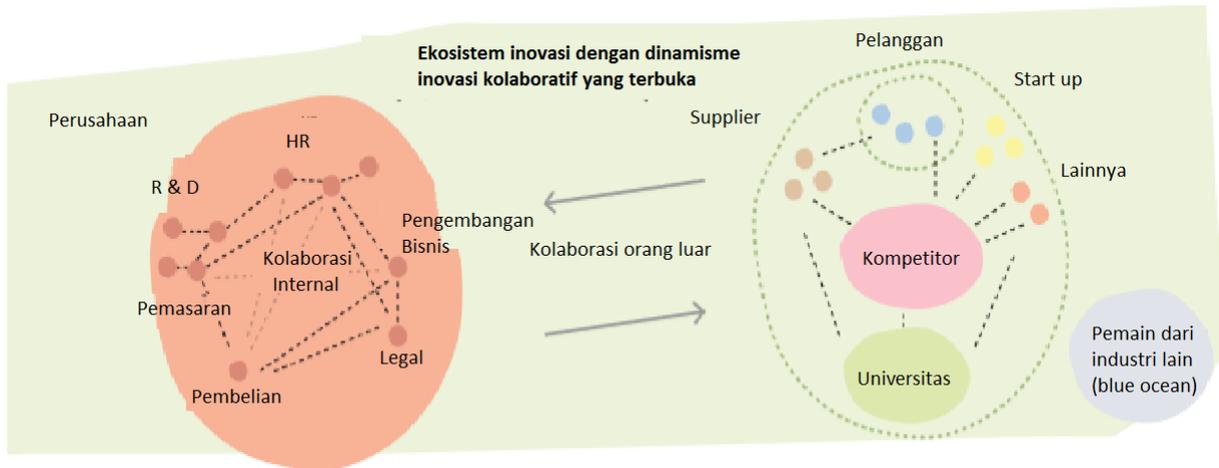
Bagaimana cara mengatasi kendala dalam pelaksanaannya?

Kita tahu dari pengalaman bahwa berbagai pemangku kepentingan di perusahaan ingin menyampaikan pendapat mereka. Proses menuju solusi sering diteliti. Rekan-rekan dari departemen Hukum telah mengajukan keberatan atas prototype pertama kita; para ahli dari Teknologi umumnya tidak terbuka terhadap solusi yang belum mereka kembangkan sendiri (sindrom (“Tidak ditemukan di sini”)); dan yang keren dari Pemasaran terikat oleh spesifikasi yang ketat untuk merek solusi baru. Selain itu, ada pendapat Manajemen, kekhawatiran Dewan Manajemen Produk, dan semua komite lain yang tak terhitung jumlahnya yang mempertanyakan ide kita dan memblokir implementasi. Di sebagian besar perusahaan besar, kita akan menghadapi penolakan serupa, paling tidak karena inovasi dan pendekatan organisasi yang agak tradisional mendominasi sebagian besar organisasi. Hal ini ditandai dengan meminimalkan kesalahan dan memaksimalkan produktivitas, keinginan untuk proses yang dapat direproduksi, penghapusan ketidakpastian dan variasi, dan kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi dengan praktik terbaik dan prosedur standar.

Pemikiran desain seperti itu menawarkan dasar yang bagus untuk memulai transformasi dan berinovasi dengan cara yang gesit. Kita secara sadar mengandalkan tim interdisipliner dan kolaborasi radikal, mempromosikan proses eksperimental melalui iterasi, dan dengan demikian memaksimalkan keberhasilan pembelajaran. Meskipun demikian, banyak dari ide kita jatuh di pinggir jalan dan tidak pernah sampai ke pasar. Seperti disebutkan, salah satu masalah inti di sini adalah bahwa para pemangku kepentingan di perusahaan bukan bagian dari inti kreatif dan sering bertindak dalam struktur dan pola pikir masa lalu. Gaya di mana kepemimpinan dijalankan sering kali resisten terhadap perubahan dalam proyek implementasi. Bahkan pada tahap akhir—tepat sebelum peluncuran pasar—kemauan untuk berubah sangat dibutuhkan. Tepat sebelum peluncuran, kita mungkin menyadari bahwa orang lain lebih cepat dalam menghadirkan solusi ke pasar. Inilah titik di mana kita harus bertanya pada diri sendiri sejumlah pertanyaan penting, karena jawaban atas pertanyaan-pertanyaan itu pada akhirnya akan menentukan apakah ide kita berada di atas atau gagal:

- Bagaimana kita bisa mencapai sukses pasar dengan pendekatan lain?
- Sudahkah kita memikirkan semua jenis model bisnis?
- Proposisi nilai apa yang menciptakan "buzz pasar" di pihak pelanggan?
- Apakah ada kemungkinan proyek kemitraan dalam ekosistem sehingga solusi kita dapat ditingkatkan?

Kolaborasi dengan mitra menjadi semakin penting untuk sukses di dunia digital. Banyak komponen yang dapat disediakan oleh perusahaan dalam ekosistem bisnis, khususnya dalam hal teknologi yang tidak kita kuasai sendiri. Kolaborasi dapat merangsang untuk pengembangan ide yang sebenarnya. Keuntungannya jelas: Kita meningkatkan kecepatan dan efisiensi, berpartisipasi dalam tren dan teknologi baru, dan mengurangi biaya pengembangan. Namun, sebagai perusahaan, kita membutuhkan kemampuan untuk menghadapi model inovasi terbuka untuk ini, terutama dalam bentuk kolaborasi, dan keterampilan eksploratif/eksploitatif. Berkenaan dengan yang terakhir, kita cepat dihadapkan pada masalah kekayaan intelektual (HAKI). Tetapi yang tampaknya menjadi lebih penting saat ini adalah aspek-aspek seperti siapa yang memiliki data dari solusi digital dan pertanyaan tentang kegunaannya.



Gambar 5.5 Kolaborasi pemikiran Eksternal dan Internal

Bagaimana kita, sebagai “kapal tanker minyak”, bertindak seperti speedboat?

Dalam kolaborasi bisnis tradisional dengan start-up, dua budaya berbenturan, yang masing-masing mengikuti aturan yang berbeda dan memiliki hierarki yang berbeda. Perusahaan yang terbuka untuk apa yang disebut pendekatan intrapreneur memiliki kesempatan untuk mengembangkan budaya perusahaan di mana risiko yang lebih tinggi diambil. Pendekatan semacam itu mendapat manfaat dari fakta bahwa tim otonom mengembangkan ide-ide mereka secara mandiri dan dengan semangat kewirausahaan, meningkatkan inovasi yang ada, atau memantapkan diri di pasar sebagai spin-off. Pendekatan ini bertentangan dengan gagasan pengambilan keputusan sentral yang terukir dalam DNA perusahaan tradisional; selain itu, ada risiko bahwa keterampilan yang diberikan dan sumber daya yang terbatas tidak akan mampu menskalakan ide dengan sukses di pasar.

Bagaimana solusi yang dikembangkan sampai ke pasar?

Umpan balik dari mitra industri dan peserta tentang implementasi membuatnya berpikir. Peluang yang paling terkenal tidak menemukan jalan menuju kedewasaan pasar. Dalam kasus peluang pasar yang agaksederhana, pendekatan yang dibahas sebelumnya, yaitu untuk mengimplementasikan ide dengan start-up, mungkin yang paling sederhana. Anda membekali tim dengan sumber daya keuangan selama satu tahun, mendukung mereka dengan pelatihan, dan mencoba mengembangkan peluang menuju kedewasaan pasar selama waktu ini. Pertama, ini meminimalkan risiko; Anda juga menghindari semua rintangan yang hanya tertulis dalam DNA perusahaan tradisional. Varian implementasi seperti itu sayangnya jarang dipilih sampai sekarang. Hal ini karena antara lain membutuhkan kemauan tim untuk meneruskan ide dalam sebuah usaha untuk sementara waktu.

Eksekusi adalah utamanya!

Design thinking melahirkan banyak aspek positif dalam bidang budaya kerja dan kolaborasi. Namun, yang mencolok adalah bahwa 10 efek teratas dari pemikiran desain tidak mencakup peningkatan jumlah layanan dan produk inovatif yang diluncurkan di pasar. Menurut hemat kita, ini karena implementasi tidak dilengkapi sebagai fase terakhir dan krusial dalam proses. Sebagai pola pikir, design thinking harus dibangun di perusahaan secara holistik agar berhasil diimplementasikan. Sayangnya, kenyataannya adalah bahwa sebagian besar organisasi yang merespons (72%) menggunakan pemikiran desain dengan cara yang lebih tradisional, yaitu di area terpencil "orang-orang kreatif" di perusahaan—fakta yang sayangnya

juga diamati Jonny di tempat kerjanya. Jadi kita tidak perlu terlalu terkejut bahwa ide-ide terhenti di awal implementasi.

Bekerja seperti ciptaan

Create-up adalah perusahaan muda yang bertindak sebagai laboratorium penelitian. Di balik laboratorium eksperimental ini, biasanya ada kepribadian wirausaha yang kuat. Para pendiri sering kali berasal dari universitas elit dan membawa pengetahuan mendalam dari studi mereka serta kemampuan pemrograman. Niat mereka terutama untuk merancang model bisnis baru. Mereka hidup dalam budaya yang dicirikan oleh:

- visi yang jelas,
- strategi jangka panjang,
- komitmen pribadi yang kuat dari pihak pendiri, dan
- tingkat toleransi risiko yang tinggi.

Pendekatan khas untuk penciptaan adalah mengubah model bisnis yang ada di atas kepala mereka dan dengan demikian mengguncang pasar. Mereka menciptakan proposisi nilai, misalnya, yang menawarkan nilai tambah dengan harga/kondisi kinerja yang lebih baik atau mengganggu ekosistem bisnis yang ada. Para karyawan di sebuah perusahaan sangat antusias dengan visi perusahaan. Alih-alih permainan kekuasaan, hierarki, dan struktur kaku, budaya yang berlaku adalah budaya yang bertujuan untuk memecahkan masalah. Dipasangkan dengan pola pikir positif, mereka fokus untuk mewujudkan peluang pasar. Dengan demikian, mereka memanfaatkan secara intensif jaringan yang telah dibangun dan dibudidayakan di universitas-universitas elit. Lihat Bab 2.2, di mana kita menjelaskan kerangka kerja Connect 2 Value.

Perusahaan yang sudah mapan dapat belajar banyak dari pola pikir penciptaan. Dimulai dengan visi yang jelas, berlanjut dengan cara berpikir yang berorientasi pada jaringan, dan diekspresikan dalam kenyataan bahwa semua aktor terlibat dalam solusi masalah serta dalam struktur organisasi yang gesit dan datar.

Keterlibatan semua peserta— bekerja dengan peta pemangku kepentingan

Karena kita sering kali jauh dari pola pikir penciptaan dalam organisasi besar, maka menjadi lebih penting untuk melibatkan aktor-aktor terkait di luar perusahaan serta para pemangku kepentingan di dalam perusahaan secara aktif dalam proses pemecahan masalah. Motonya adalah: Ubah pihak yang terpengaruh menjadi peserta. Jika kita melibatkan pemangku kepentingan yang relevan dalam fase awal proses desain, mereka akan lebih memahami mengapa pernyataan masalah berubah, kebutuhan apa yang dimiliki calon pelanggan, dan fungsi apa yang penting bagi pengguna. Segera setelah pemahaman ini diberikan, semua pemangku kepentingan biasanya akan membantu secara proaktif untuk membawa solusi ke pasar. Kita masih akan merasakan penolakan, tetapi itu akan jauh lebih sedikit daripada jika para pemangku kepentingan yang terlibat hanya terlambat dalam prosesnya. Kita telah menemukan pendekatan lean canvas sebagai cara yang baik untuk melakukan ini (lihat Bab 3.2). Di dalam perusahaan, Pemasaran dapat dimasukkan dalam pengembangan profil pelanggan, ahli strategi perusahaan terlibat erat dalam mengerjakan aspek keuangan dari model bisnis, dan manajer produk melihat tanggung jawab mereka dalam merumuskan proposisi nilai yang sangat baik. Dengan demikian semua peserta dapat mengidentifikasi lebih kuat dengan proses pengembangan ketika solusi diimplementasikan nanti.

Tepat sebelum akhir siklus pemikiran desain, akan berguna untuk meluangkan waktu lagi untuk menyusun strategi implementasi. Dan bahkan lebih baik untuk memikirkannya jauh lebih awal. Khususnya di perusahaan yang dikelola secara tradisional, peta pemangku kepentingan sangat membantu untuk mengatasi banyak rintangan dalam organisasi semacam itu dengan cara terbaik. Peta pemangku kepentingan membantu mengidentifikasi aktor yang paling penting dan hubungan mereka satu sama lain. Mereka adalah pelanggan internal kita kepada siapa kita perlu menjual proyek. Pertanyaan utama yang harus kita tanyakan pada diri kita sendiri:

- Apa tantangan saat ini dari sudut pandang CFO?
- Bagaimana CMO dapat membedakan dirinya dengan baik karena inisiatif kita?
- Apa yang didapat dewan manajemen produk dari mendukung ide kita?
- Bagaimana ide tersebut sesuai dengan visi besar CEO?
- Bagaimana ide tersebut cocok dengan strategi perusahaan?
- Siapa yang menghalangi ide tersebut, dan untuk alasan apa?

Prosedur untuk membuat peta pemangku kepentingan sebenarnya sederhana. Kita mengambil dua lusin potongan permainan yang bagus. Potongan yang sudah memiliki karakter tertentu bekerja dengan sangat baik dari pengalaman kita. Potongan Lego "Fabuland" sangat ideal. Maka kita membutuhkan meja besar yang kita tutupi dengan selembar kertas. Kita mengeluarkan Post-nya dan pena, beberapa pita, bata Lego, dan tali. Yang terakhir digunakan untuk membuat dan memvisualisasikan hubungan antara pemangku kepentingan. Diskusi harus sangat terbuka. Pada akhirnya, langkah-langkah yang diperlukan ditentukan untuk mendekati pemangku kepentingan individu dengan cara yang ditargetkan

Organisasi yang datar dan gesit

Setiap perusahaan besar memimpikan struktur organisasi yang datar dan gesit dari sebuah penciptaan yang memungkinkan uji coba cepat dan penerapan peluang pasar. Mengubah seluruh organisasi adalah tugas yang lebih lama, sehingga pendekatan langkah demi langkah disarankan. Berdasarkan pengamatan kita, kita merekomendasikan memulai dari yang kecil dan melakukan transisi secara bertahap. Idealnya, kita mulai dengan tim yang mencoba kerja tangkas dan bereksperimen dengannya (tingkat kedewasaan pertama). Fokusnya adalah pada belajar bagaimana bekerja dengan gesit. Pada langkah kedua, kita memperluas pendekatan ini ke tim kedua yang memiliki karakteristik serupa dengan yang pertama. Tim ini mengembangkan, misalnya, fungsionalitas baru untuk produk yang ada dalam siklus yang relatif singkat, yang pada akhirnya membuat pelanggan lebih senang dengan ide-ide mereka; atau mereka bereksperimen dengan model bisnis baru untuk solusi yang sudah ada.

Pada langkah ketiga, Anda mulai meningkatkan kelincahan ke seluruh organisasi. Beberapa tim secara mandiri mengembangkan model bisnis, produk, atau layanan yang lengkap. Strategi yang jelas dan tidak ambigu membantu tim mengorientasikan diri dan menyelaraskan aktivitas mereka dengan tujuan perusahaan. Manajemen program yang gesit merupakan dasar untuk tata kelola proyek yang ramping. Pada langkah keempat, kita dapat mereplikasi pendekatan lebih jauh ke dalam organisasi dengan hasil mengubah organisasi yang ada menjadi organisasi yang gesit. Indikator terbaik untuk tujuan yang diharapkan adalah ketika organisasi yang gesit berinovasi dari dalam ke luar. Pada langkah terakhir, tim bertindak

secara mandiri, meluncurkan inisiatif baru dalam misi yang ditetapkan, dan mengimplementasikannya “dengan cepat” (yaitu, dalam siklus pendek) di pasar.

Kolaborasi berbagai tim dalam organisasi multi-program ini juga disebut sebagai "tim dari tim." "Persekutuan" atau "suku" adalah istilah lain yang sering digunakan dalam konteks organisasi semacam itu.

Serahkan tanggung jawab kepada regu

Pekerjaan dalam regu paling mirip dengan yang ada di make-up. Salah satu perusahaan yang termasuk dalam kategori ini adalah Spotify, yang manajemennya secara konsisten mengandalkan suku, regu, bab, dan guild. Seperti kebanyakan kreasi, Spotify memiliki visi yang kuat (“Memiliki momen musik di mana-mana”) yang memungkinkan masing-masing suku dan regu untuk menyelaraskan aktivitas mereka dengan tepat. Khususnya di perusahaan berbasis teknologi, tingkat keunggulan karyawan yang lebih tinggi dapat dicapai dengan cara ini dalam waktu singkat. Di Spotify, karyawan bekerja dalam suku. Sebuah suku memiliki hingga 100 karyawan yang bertanggung jawab atas portofolio produk atau segmen pelanggan bersama dan diatur sesederhana mungkin sesuai dengan ketergantungan mereka. Yang disebut regu terbentuk di dalam suku individu yang menangani satu pernyataan masalah. Pasukan bertindak secara mandiri dan mengatur diri mereka sendiri. Para ahli dari berbagai disiplin ilmu adalah bagian dari skuad dan melakukan berbagai tugas. Setiap regu memiliki misi yang jelas; di Spotify, ini dapat merujuk pada peningkatan fungsi pembayaran atau pencarian, atau fitur seperti Radio. Regu membangun cerita mereka sendiri dan bertanggung jawab untuk peluncuran pasar. Misi adalah bagian dari visi yang didefinisikan dengan jelas. Masing-masing bab memastikan pertukaran di tingkat teknis. Komunitas dengan keahlian masing-masing terbentuk, dan biasanya diawasi oleh seorang manajer lini.

Persekutuan muncul atas dasar kepentingan bersama. Kelompok kepentingan terbentuk di sekitar masalah teknologi atau pasar, misalnya, dan kemudian bertindak secara melintang di seluruh suku. Sebuah serikat mungkin berurusan dengan teknologi blockchain dan mendiskusikan penggunaannya di dunia musik masa depan. Organisasi adalah jaringan dengan hierarki datar. Pasukan bekerja secara langsung satu sama lain, dan batas di antara mereka cair. Dalam struktur seperti itu, kita cenderung berkolaborasi secara radikal untuk memecahkan masalah; misalnya, kita bertemu ad hoc dan membubarkan kolaborasi dengan cara yang sama. Dengan cara ini, organisasi jaringan muncul. Untuk pendekatan seperti itu, disarankan untuk mengucapkan selamat tinggal pada deskripsi peran tradisional dan tingkat hierarki.

3 faktor yang mengarah pada kinerja dan kepuasan pribadi yang lebih baik:

- Otonomi
- Tujuan Dan Makna
- Tanggung Jawab Pribadi

Karakter regu otonom:

- Anda merasa seperti berada di "mini start-up"
- Organisasi mandiri
- lintas fungsi
- Lima sampai tujuh orang

Saat menerapkan peluang pasar di organisasi besar, kita tidak dapat menghindari keterukuran. Dimensi pendekatan tradisional balanced scorecard dan indikator kinerja utama yang terkenal

tidak bijaksana dan harus diganti dengan pertanyaan baru. Khususnya, jika perusahaan sedang dalam fase transformasi, mereka harus dipertimbangkan kembali dan/atau dibuang. Kita merekomendasikan untuk memasukkan elemen utama dari organisasi berorientasi masa depan dalam rantai sebab-akibat. Kemampuan untuk berpikir dalam ekosistem dan semangat tim untuk pelaksanaan misi dapat menjadi elemen penting dari manajemen.

Pertukaran ide yang berkelanjutan antara tim desain

Proyek inovasi dan proyek pemecahan masalah digunakan di berbagai area perusahaan. Ini jelas berarti bahwa cakrawala waktu dan definisi masa depan juga berbeda untuk masing-masing tim desain. Di perusahaan gesit yang sangat berbasis pada teknologi, jangka waktu untuk layanan dan produk baru biasanya tidak lebih dari satu tahun. Di bidang kelompok produk, siklus berlangsung antara 12 dan 24 bulan, tergantung pada fokus industri. Untuk keputusan berat mengenai platform dengan investasi besar, standarnya adalah cakrawala waktu hingga lima tahun, paling tidak karena periode pengembalian modal. Kejelian strategis sebagai elemen desain memiliki perspektif lima sampai 10 tahun. Selain peran pasar yang diinginkan, pertanyaan tentang model bisnis mana yang akan menghasilkan pendapatan di masa depan juga tercermin. Selanjutnya, penilaian dilakukan tentang bagaimana mega-tren mempengaruhi perusahaan dan portofolionya. Kita telah menemukan bahwa pertukaran ide yang terus-menerus secara melintang di antara tim merupakan faktor keberhasilan jika pada akhirnya kita ingin menjadi inovatif dengan cara yang ditargetkan—tentu saja, selalu menyadari periode waktu yang ada dalam pikiran tim desain. Dalam terminologi organisasi modern, bab-bab memungkinkan pertukaran transversal seperti itu. Selain itu, masing-masing departemen dan unit bisnis, atau regu dan suku, memerlukan wawasan perencanaan strategi utama, sehingga mereka dapat menempatkan misi mereka dalam konteks yang tepat. Jaringan lahiriah adalah faktor penting keberhasilan.

Pembelajaran Utama - Menerapkan solusi dengan sukses

- Tentukan pemangku kepentingan yang relevan di perusahaan pada tahap awal dan libatkan mereka dalam tantangan desain Anda.
- Kembangkan strategi implementasi dengan langkah-langkah spesifik berdasarkan peta pemangku kepentingan, sebelum implementasi dimulai.
- Membangun struktur organisasi yang gesit dan ramping yang mempercepat go-to-market.
- Meminjamkan proyek implementasi drive tambahan melalui proyek kerjasama eksternal dengan mitra, start-up, dan pelanggan.
- Ikuti pendekatan langkah demi langkah untuk transformasi menjadi organisasi yang gesit. Pertama, bentuk tim kecil dan gesit; kemudian, skala prosedur dengan strategi dan panduan yang jelas bagi karyawan.
- Terimalah bahwa tidak semua proyek, industri, dan tugas cocok untuk diwujudkan dalam bentuk organisasi yang gesit.
- Selalu tentukan visi yang jelas dalam organisasi yang gesit. Jika tidak, suku akan kesulitan menentukan tugas mereka. Pasukan membutuhkan visi utama untuk menyelaraskan misi mereka dengannya.
- Membangun kesadaran akan fakta bahwa tim desain memiliki siklus perencanaan yang berbeda.
- Mempromosikan kolaborasi transversal, seperti melalui guild.

Di masa depan, objek yang cerdas dan otonom juga akan menjadi pengguna dan pelanggan!

Di dunia yang tidak terdigitalisasi, hubungan dengan orang-orang adalah yang utama untuk pengalaman yang lebih baik. Ketika kita melihat perkembangan digitalisasi dengan berbagai prioritasnya, kriteria desain diperpanjang dari waktu ke waktu. Untuk ide-ide besar berikutnya di bidang robotika dan digitalisasi, kriteria baru menjadi relevan, karena sistem saling berinteraksi dan keduanya (robot dan manusia) mendapatkan pengalaman dan belajar dari satu sama lain. Sebuah hubungan dibuat antara robot dan manusia. Mereka bertindak sebagai sebuah tim.

Oleh karena itu, antara lain, kepercayaan dan etika menjadi kriteria desain yang penting dalam hubungan tim manusia-mesin. Apa yang disebut komputasi kognitif bertujuan untuk mengembangkan robot belajar mandiri dan bertindak sendiri dengan fitur manusia. Saat ini, banyak proyek dan tantangan desain, tergantung pada industrinya, masih dalam fase transisi dari e-business ke bisnis digital. Digitalisasi dengan demikian menjadi fokus utama bagi perusahaan jika mereka ingin tetap kompetitif dan mengeksploitasi sumber pendapatan yang sampai sekarang tidak diketahui melalui model bisnis baru.

Seperti apa kriteria desain masa depan?

Kriteria desain mulai berubah ketika mesin bertindak semi-otonom. Dalam hal ini, manusia berkolaborasi dengan robot. Robot melakukan tugas individu, sementara kontrol terpusat masih di tangan manusia. Hal-hal menjadi sangat menarik ketika manusia berinteraksi dengan robot sebagai sebuah tim. Tim seperti itu memiliki kemungkinan yang luas dan dapat

- membuat keputusan lebih cepat,
- mengevaluasi banyak keputusan secara serempak saat melakukannya,
- menyelesaikan tugas-tugas yang sulit, dan
- melakukan tugas-tugas yang kompleks.

Kriteria yang relevan, yang harus dipenuhi oleh tim robot manusia, disimpulkan dari struktur tugas tertentu. Design thinking mencoba mewujudkan komposisi ideal karakteristik tugas dan karakteristik anggota tim. Tetapi jika manusia dan robot akan bertindak bersama dalam sebuah tim di masa depan, muncul pertanyaan apakah lebih penting bagi kita manusia untuk mempertahankan otoritas pengambilan keputusan atau menjadi bagian dari tim yang efisien. Pada akhirnya, kinerja tim yang baik mungkin lebih penting. Akan tetapi, menciptakan tim yang berfungsi adalah urusan yang kompleks, karena tiga sistem relevan dalam hubungan antara manusia dan robot: manusia, mesin, dan lingkungan sosial atau budaya. Tantangan besar adalah bagaimana sistem memahami satu sama lain. Mesin hanya dapat memproses data dan informasi. Manusia memiliki kemampuan untuk mengenali emosi dan mengarahkan aktivitas mereka sesuai dengan itu, sementara kedua sistem memiliki kesulitan di bidang pengetahuan. Mengetahui apa yang diketahui orang lain sangat penting! Dan kemudian ada elemen sistem sosial. Perilaku manusia sangat berbeda karena bentuk keberadaannya yang individual dalam budaya yang berbeda dan sistem sosial yang berbeda. Tidak boleh dilupakan, etika: Bagaimana robot memutuskan dalam situasi batas? Mari kita asumsikan truk self-driving masuk ke situasi batas di mana ia harus memutuskan apakah akan berbelok ke kanan atau ke kiri. Pasangan pensiunan berdiri di sebelah kanan; di sebelah kiri, ada seorang ibu muda dengan kereta bayi. Apa nilai-nilai etika yang menjadi dasar pengambilan keputusan? Apakah kehidupan seorang ibu dengan anak kecil lebih berharga daripada para pensiunan? Seorang manusia membuat keputusan intuitif dalam situasi batas seperti itu, yang didasarkan

pada etikanya sendiri dan aturan yang dikenalnya. Seorang manusia dapat memutuskan sendiri apakah dia ingin melanggar aturan dalam situasi batas, seperti gagal mengerem di rambu berhenti. Robot mengikuti aturan yang telah diberikan dalam hal ini. Bahkan tindakan sederhana seperti menyajikan kopi menunjukkan bahwa kepercayaan, kemampuan beradaptasi, dan niat dalam hubungan manusia-robot menjadi tantangan untuk desain interaksi semacam itu.

Tantangan desain: “Bagaimana kita dapat merancang proses pendaftaran dan pelacakan drone (> 30 kg/< 30 kg)/(> 66 lbs/< 66 lbs) di platform pusat?”

Para peserta dalam "kamp pemikiran desain" mulai bekerja. Solusi teknis untuk mendaftarkan drone dan mengidentifikasi lokasinya harus segera ditemukan. Wawancara dengan para ahli dari pemantauan penerbangan menguatkan perlunya solusi semacam itu. Sebuah insiden di bandara Prancis ketika sebuah pesawat menghindari drone pada menit terakhir selama pendaratan hanya menggarisbawahi kebutuhan ini. Karena semua pemangku kepentingan terlibat dalam tantangan desain seperti itu, para siswa melangkah lebih jauh dan mewawancarai orang yang lewat di kota. Mereka segera menyadari bahwa masyarakat umum tidak terlalu antusias dengan drone dan hanya menerimanya sampai batas tertentu. Tim pemikir desain telah menghadapi masalah yang jauh lebih berat daripada solusi teknis: hubungan antara manusia dan mesin. Khususnya di lingkungan budaya Swiss, di mana tantangan desain berlangsung, tampaknya penting untuk memperhatikan norma dan standar umum seperti perlindungan dari gangguan pemerintah atau aktor lain atas kebebasan pribadi. Para peserta melihat pernyataan masalah yang kompleks di sini dan merumuskan kembali tantangan desain mereka dengan pertanyaan berikut:

Tantangan desain baru: “Bagaimana kita dapat merancang pengalaman interaksi antara drone dan manusia?”

Berdasarkan tantangan desain baru ini, pertanyaan disinari dari sisi lain. Hasilnya adalah bahwa solusi teknis diletakkan di belakang burner, sedangkan hubungan antara manusia dan mesin menjadi pusat perhatian dengan cara yang lebih tinggi sebagai kriteria desain kritis. Memperluas kriteria desain berfungsi sebagai dasar untuk solusi di mana setiap orang dapat mengidentifikasi drone dan, pada saat yang sama, dapat memperoleh layanan yang diperluas dari interaksi tersebut.

“Aku tahu siapa kamu, dan kamu tampaknya ramah”

Dalam hal ini, prototype yang dikembangkan terdiri dari aplikasi yang berjejaring dengan cloud potensial di mana informasi lalu lintas pada drone mengalir bersama. Melalui data posisi, “Drone Radar App” mendeteksi drone. Fitur utamanya adalah drone yang informasinya diambil menyapa orang yang lewat dengan “anggukan ramah.” Fitur ini diterima dengan cukup baik oleh orang-orang yang diwawancarai dan menunjukkan bagaimana perilaku manusia dapat meminimalkan rasa takut terhadap drone. Prototype lain juga menunjukkan bahwa melakukan kontak dengan cara yang ramah atau layanan terkait meningkatkan hubungan ini.

Koeksistensi persona dan robona

Seperti yang ditunjukkan oleh contoh kendaraan otonom dan drone, masa depan akan ditandai dengan koeksistensi antara manusia dan mesin. Hubungan antara manusia dan robot akan menentukan pengalaman. Untuk pertimbangan awal, membuat "robona" bersama dengan persona telah terbukti bermanfaat. Penciptaan robona muncul dari kanvas tim manusia-robot (Lewrick dan Leifer), dengan pertanyaan inti tentang hubungan di antara

Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)

mereka. Interaksi dan pengalaman antara robona dan persona adalah isu krusial. Pertama, pertukaran informasi antara keduanya. Pertukaran ini relatif mudah karena tindakan tertentu biasanya dilakukan 1:1.

Hal-hal menjadi lebih kompleks ketika emosi membentuk bagian integral dari interaksi. Emosi harus ditafsirkan dan diletakkan dalam konteks yang tepat. Pertukaran pengetahuan membutuhkan sistem pembelajaran. Hanya interaksi yang canggih antara komponen-komponen ini yang dapat menilai niat dan memenuhi harapan dengan tepat. Bahwa sistem yang kompleks memerlukan solusi yang kompleks terutama berlaku di lingkungan ini. Kompleksitasnya ditingkatkan dalam hubungan manusia-robot dan tujuan timnya.

Desain "kepercayaan" dengan robot

Kepercayaan dapat dibangun dan dikembangkan dalam berbagai bentuk. Contoh paling sederhana adalah memberi robot penampilan manusia. Mesin mungkin muncul di masa depan yang berkomunikasi dengan orang-orang dan pada saat yang sama membuat kesan yang dapat dipercaya pada lawan bicara manusia mereka. Proyek "Kelompok Robotika yang Berpusat pada Manusia," yang telah menciptakan kepala robot yang mengingatkan lawan bicara manusia pada seorang gadis manga, adalah contoh yang bagus untuk hal ini. Penciptaan, berdasarkan skema karakteristik kekanak-kanakan (mata besar), membuat kesan yang tidak bersalah—itu memanfaatkan rangsangan utama anak-anak kecil dan hewan muda yang berasal dari proporsi mereka (kepala besar, tubuh kecil). Robot juga menciptakan kepercayaan karena mengenali siapa yang berbicara kepadanya: Robot membangun kontak mata, sehingga memancarkan perhatian. Tidak hanya cara robot harus bertindak, tetapi juga seperti apa tampilannya seringkali bergantung pada konteks budaya. Di Asia, robot lebih banyak dimodelkan pada manusia, sementara mereka adalah objek mekanis di Eropa. Robot Amerika pertama adalah manusia timah besar. Robot Jepang pertama adalah Buddha yang besar, gemuk, dan tertawa.

Setelah robot menjadi lebih mirip dengan manusia, mereka dapat digunakan lebih fleksibel: Mereka membantu baik dalam perawatan untuk orang tua dan di lokasi konstruksi. Kepercayaan tercipta ketika robot berperilaku dengan cara yang diharapkan oleh manusia dan khususnya ketika manusia merasa aman karena perilaku ini. Robot yang tidak melukai orang dalam pekerjaannya—yang berhenti dalam situasi darurat—tepercaya. Ini adalah satu-satunya cara mereka dapat berinteraksi dalam tim dengan orang-orang. Keduanya belajar, membangun kepercayaan, dan mampu mengurangi gangguan dalam proses. Tema kepercayaan menjadi lebih rumit dalam hal aktivitas manusia-robot dalam sistem sosial yang berbeda atau ketika aktivitas didukung oleh robotika cloud. Kemudian antarmuka tidak diwakili oleh mata besar yang membangkitkan kepercayaan tetapi oleh pembantu otonom yang mengarahkan dan membimbing kita dan dengan demikian memberi kita dasar untuk mengambil keputusan.

Desain "emosi" dengan robot

Emosi dalam hubungan robot-manusia sama pentingnya dengan kepercayaan. Manusia mengharapkan robot untuk mengenali emosi dan bertindak sesuai dengan itu. Tidak ada keraguan bahwa manusia memiliki emosi dan perilaku mereka dipengaruhi oleh emosi. Perilaku kita dalam lalu lintas jalanan adalah contoh yang baik: Gaya mengemudi kita dipengaruhi oleh emosi kita. Dan kita bereaksi terhadap gaya mengemudi orang lain. Kita sedang terburu-buru karena kita harus membuat janji. Kita santai karena kita baru saja memulai liburan kita. Kita mengemudi dengan agresif karena kita mengalami hari yang buruk.

Bagaimana mobil self-driving menangani emosi dan kecenderungan seperti itu? Robot harus menyesuaikan perilakunya dan, misalnya, mengemudi lebih cepat (lebih agresif) atau lebih lambat (lebih hati-hati). Jika perlu, harus menyesuaikan rute karena ingin menikmati pemandangan atau dari A ke B secepat mungkin. Satu kemungkinan adalah bahwa, di masa depan, kita mentransfer kepribadian dan preferensi kita seperti DNA pribadi ke sistem terdistribusi dan dengan demikian menyediakan stok informasi. Kemungkinan lain adalah berbagai sensor mengirimkan informasi tambahan secara real time, yang membantu robot membuat keputusan yang tepat untuk situasi emosional dengan mudah dan cepat. Oleh karena itu pengenalan emosi dan adaptasi situasional perilaku akan menjadi lebih penting di masa depan. Perkembangan terbaru di bidang ini termasuk "Pepper," robot humanoid dari perusahaan telekomunikasi Softbank yang dapat menafsirkan emosi.

PEMBELAJARAN UTAMA Kriteria desain untuk dunia digital

- Terimalah bahwa pelanggan masa depan mungkin adalah robot.
- Desain interaksi yang mencerminkan koeksistensi antara mesin dan manusia.
- Manfaatkan fakta bahwa manusia dan robot paling efektif ketika mereka bertindak sebagai sebuah tim.
- Rancang semua area interaksi manusia-robot yang diperlukan. Ada pertukaran informasi, pengetahuan, dan emosi.
- Letakkan fokus pada kepercayaan. Kepercayaan berkembang ketika lawan bicara berperilaku seperti yang Anda harapkan.
- Gunakan robona di samping persona, sehingga interaksi dan hubungan dapat divisualisasikan.
- Tentukan strategi yang mengukur dilema keputusan moral yang sulit bagi robot untuk dipelajari dan bahwa mereka bertindak sesuai dengan algoritme yang diprogram di dalamnya.
- Sadarilah bahwa kriteria desain berubah dan sistem yang kompleks membutuhkan solusi yang kompleks.

5.6 MEMULAI TRANSFORMASI DIGITAL

Transformasi digital ada di bibir semua orang, dan pola pikir pemikiran desain, kreasi bersama, dan kolaborasi radikal dari tim interdisipliner pada solusi baru dan pengalaman pelanggan merupakan langkah pertama untuk memulai transformasi ini. Kita telah menunjukkan beberapa alat dan metode tentang bagaimana bahkan perusahaan tradisional dapat berpartisipasi dalam pola pikir ini. Itu ditunjukkan bagaimana kita bisa

- menentukan jalur baru dengan pandangan ke depan yang strategis,
- (lebih lanjut) mengembangkan model bisnis,
- mewujudkan aliran nilai baru dengan berpikir dalam ekosistem bisnis, dan
- berkolaborasi secara gesit dan berjejaring dalam bentuk organisasi baru, dan seterusnya.

Ada banyak kategori lain yang sama pentingnya tetapi, dalam banyak kasus, sangat spesifik untuk industri masing-masing. Ini dimulai dengan pengumpulan dan analisis data kita dan berlanjut hingga kematangan otomatisasi atau kesediaan kita untuk memajukan desentralisasi dan kecerdasan dalam sistem terbuka.

Memulai transformasi digital dengan lokakarya pemikiran desain

Untuk perusahaan tradisional dan berpusat pada produk, lokakarya pemikiran desain sering kali merupakan lompatan awal melintasi kesenjangan digital dan dengan demikian merupakan awal dari transformasi menjadi bisnis digital. Pemimpin digital memiliki visi yang jelas, telah menguasai teknologi yang memungkinkan, menjalani pola pikir baru, dan bertindak dengan tim saat menerapkan strategi mereka. Agar berbagai tim dapat bertindak atas dasar pengorganisasian diri namun tetap dengan arah yang berbeda, diperlukan visi yang jelas, dari mana strategi digital dapat diturunkan. Arah di mana perusahaan harus berkembang harus jelas bagi semua yang terlibat. Pola pikir baru akan sangat penting untuk transisi dari cara berpikir yang sebelumnya lebih deduktif ke pola pikir berpikir desain, sikap setiap individu dan seluruh tim harus cocok. Untuk tim interdisipliner untuk mencapai hasil yang luar biasa, energi positif sangat penting. Setiap perusahaan dan industri harus menentukan teknologi dan pendukung teknologi mana yang dibutuhkan dan mana yang akan menjadi bagian dari proposisi nilai. Yang terbaik adalah jika pengetahuan tentang teknologi utama ini tersedia secara andal di perusahaan itu sendiri atau di ekosistem bisnis. Salah satu kemungkinan di sini adalah kolaborasi startup atau universitas. Pengembangan bakat dengan keterampilan di bidang digital harus dipastikan. Seiring dengan keahlian teknis, pengetahuan metodologis dan kolaborasi dalam tim interdisipliner harus dikembangkan.

Game

Tujuan dari permainan ini adalah untuk tetap kompetitif. Pemenangnya adalah mereka yang berhasil melakukan transformasi digital. Aturan dasarnya adalah untuk menciptakan pengalaman pelanggan terbaik dan loyalitas pelanggan.

Bagaimana Kita - Memulai Transformasi Digital Dan Mengembangkannya Selangkah Demi Selangkah?

Seperti disebutkan, perusahaan tradisional harus, secara metaforis, mengatasi kesenjangan digital untuk mewujudkan transformasi digital. Asumsi yang sebelumnya valid tidak lagi berlaku, termasuk pengembangan yang berpusat pada produk, struktur organisasi hierarkis tradisional, dan fokus yang kuat pada pangsa pasar dan rantai transaksi fisik dengan perantara. Di banyak industri, ini berarti transformasi seluruh organisasi. Langkah-langkah yang mungkin untuk mengembangkan keterampilan ini mungkin:

1. Membangun pola pikir baru dengan design thinking. Solusi baru dan pengalaman pelanggan dikembangkan bersama dengan pelanggan (co-creation).
2. Jenis pekerjaan/kolaborasi ini diperluas ke organisasi. Tim sebanyak mungkin harus bisa berkolaborasi secara lincah dan melintang. Tim tim dibentuk, dan organisasi berubah dari dalam ke luar.
3. Banyak hal dapat ditingkatkan dengan lebih baik jika efek jaringan dimanfaatkan dan ekosistem bisnis digital terintegrasi dikembangkan alih-alih produk dan layanan individual dengan nilai jual unik tunggal.
4. Cara berpikir ini dapat membantu, pada langkah berikutnya, untuk mentransfer kecerdasan ke struktur yang terdesentralisasi dan untuk mengimplementasikan proses bisnis dan transaksi tanpa perantara. Kolaborasi transversal yang gesit tidak lagi hanya terjadi pada tim dalam organisasi tetapi di seluruh perusahaan.

Dibutuhkan keberanian untuk mengintip kedalaman kesenjangan digital untuk pertama kalinya. Dunia bisnis digital itu kompleks, dan beragam, dan menuntut jenis pemikiran jaringan baru di pihak kita.

Pertama renungkan dan kemudian ubah dengan banyak energi positif

Terlalu sering selama beberapa tahun terakhir kita harus menyaksikan bagaimana transformasi digital ditangani sama seperti proyek manajemen perubahan lainnya: dipikirkan, direncanakan, dan diimplementasikan dari atas ke bawah. Langkah-langkah ditentukan oleh tim kepemimpinan dan dibawa ke dalam organisasi dengan menyiratkan urgensi. Sayangnya, tidak satu pun dari pendekatan ini yang berhasil. Untuk alasan ini, kita harus memulai transformasi digital dengan pemikiran desain dan kemudian menanganinya, seperti yang dijelaskan, secara melintang di semua silo perusahaan, melibatkan semua orang. Pada akhirnya, kita ingin memiliki sistem di mana orang bekerja dan memiliki efek. Berdasarkan pengalaman kita, adalah baik untuk memberi orang-orang di ruang organisasi sehingga mereka dapat melalui proses kognitif mereka sendiri dan membentuk pemahaman bersama yang baru—sebuah pola pikir yang sesuai dengan organisasi masing-masing dan karyawannya.

Lihat teknologi sebagai peluang untuk perubahan

Ini juga merupakan fakta bahwa teknologi berulang kali memberi kita peluang untuk pergolakan besar. Pergolakan digital dan teknologi telah mengubah dunia, dan mereka akan melakukannya dengan lebih cepat dan lebih luas di masa depan. Kita saat ini berada dalam fase di mana blockchain, misalnya, sebagai pengaktif teknologi mungkin akan muncul di revolusi berikutnya. Pelaku pasar baru terbentuk, dan aliran nilai baru ditentukan. Tapi itu juga berarti bahwa industri yang bertahan dalam pola lama mereka dan perantara individu akan tersingkir dari pasar dalam jangka menengah hingga jangka panjang.

Apa artinya ini bagi penantang tradisional?

Siapa pun yang ingin bertahan di dunia blockchain harus memiliki keterampilan dan pola pikir untuk terlibat dalam ekosistem dan membentuk peran ini secara aktif. Sebagian besar perusahaan masih dalam fase di mana transformasi digital muncul dalam inisiatif yang dibuat secara acak dan ad hoc, terutama didorong oleh otomatisasi proses. Kita telah menyebutkan bahwa, untuk tingkat kedewasaan yang lebih tinggi, sebagian besar perusahaan harus terlibat dalam eksplorasi peluang baru.

Dalam kasus individual, produk dan layanan dibuat dengan cara ini yang sudah memiliki fungsi digital (misalnya, sensor). Dengan penyebaran pola pikir pemikiran desain yang stabil, fokus yang lebih besar pada pelanggan dan kebutuhan mereka akan tercapai. Solusi digital dengan tingkat fokus pelanggan yang tinggi memungkinkan untuk memasuki pasar sebagai pemain digital, yang inovatif secara transversal dan jaringan. Membuka diri ke luar, termasuk meningkatkan kolaborasi dengan mitra, untuk menyiapkan penawaran digital yang inovatif sangat menentukan jika Anda ingin memposisikan diri sebagai pemain ekosistem digital. Dari pengalaman kita, perusahaan bergerak pada kurva S yang berbeda dalam hal orientasi digital. Dalam masing-masing kurva S, kinerja meningkat dalam bentuk S. Namun, kekuatan gabungan dan energi positif diperlukan di antara masing-masing orientasi untuk menargetkan kurva S berikutnya dari transformasi digital.

Fase berikut sehubungan dengan satu perusahaan asuransi kesehatan:

- **Fase pertama:** Optimalisasi proses dan penghematan biaya sebagai hasil dari digitalisasi (misalnya, otomatisasi)

- **Fase kedua:** Penetrasi aktif saluran digital multidimensi dan proses digital; digitalisasi rantai proses
- **Fase ketiga:** Produk digital dan layanan berbasis data ditawarkan; data yang dihasilkan dengan cara ini dimonetisasi dan dibagikan dengan aktor lain.
- **Fase ke-4:** Membangun ekosistem jaringan dan tepercaya untuk menawarkan solusi lengkap yang memastikan kesuksesan pasar dan penskalaan

Urutan lokakarya digitalisasi pemikiran desain

Kita telah menunjukkan bahwa, bagi banyak perusahaan, lokakarya pemikiran desain adalah cara yang baik untuk memulai transformasi digital. Tentu saja, ada banyak cara untuk menghidupkan pola pikir design thinking. Dalam pengalaman kita, pertanyaan spesifik bekerja dengan sangat baik; kemungkinan lain adalah memulai dengan pandangan ke depan strategis atau berurusan dengan desain ekosistem bisnis. Yang paling penting adalah di industri mana perusahaan beroperasi dan "melompati kesenjangan digital" mana yang telah dibuat.

Bagaimana Kita - Bertindak Jika "Digital" Belum Diabadikan Dalam Inti Bisnis Kita?

Dalam ekonomi digital, tantangannya serupa di semua industri. Empat yang paling menonjol adalah berurusan dengan ketidakpastian, multidimensi model bisnis, partisipasi dalam ekosistem bisnis, dan penskalaan (pertumbuhan) yang diperlukan untuk mencapai penjualan yang signifikan dalam model ini. Kita telah menunjukkan kemungkinan untuk definisi strategi berwawasan ke depan. Namun, pertanyaannya tetap: Strategi apa yang bisa kita terapkan dalam jangka pendek jika kita belum berhasil melompati kesenjangan digital dan tsunami digital sudah semakin dekat.

Tantangan pertama adalah ketidakpastian tentang bagaimana masa depan akan berkembang. Ketidakpastian tampaknya meningkat di semua industri. Kabar baiknya adalah bahwa "rangkul ambiguitas" adalah elemen penting dalam pemikiran desain dan pola pikirnya dapat membantu kita menghadapinya.

Tantangan kedua adalah model bisnis multidimensi. Mereka biasanya melayani beberapa segmen pelanggan dengan proposisi nilai yang sama sekali berbeda. Kita tahu pendekatan seperti itu dalam bentuk model multisisi seperti Google. Pelanggan biasanya "membayar" dengan jejak digitalnya di jaringan, seperti dengan data yang mereka tinggalkan dalam transaksi dan interaksi. Model bisnis lain (misalnya, model freemium) mungkin gratis di awal, dan pembayaran hanya diperlukan untuk penggunaan penawaran tambahan. Model pendapatan digital semacam itu agak rumit; bagi banyak perusahaan tradisional, mereka adalah wilayah yang belum dipetakan. Dalam kebanyakan kasus, platform TI, API, analitik data, dan ekosistem bisnis dengan mitra yang tepat untuk implementasi berorientasi target diperlukan.

Tantangan ketiga, yaitu penanganan dan desain ekosistem. **Tantangan keempat** terdiri dari penskalaan model dan menghasilkan pertumbuhan yang berkelanjutan. Model bisnis digital seringkali tidak terbatas pada batas negara. Karena siklus yang lebih pendek, pertumbuhan harus lebih cepat dan memiliki dasar yang luas. Ini juga berarti bahwa infrastruktur, struktur, dan proses harus tumbuh sesuai dengan itu.

Banyak perusahaan menggunakan satu atau lebih strategi untuk menjawab tantangan ini, yang kita jelaskan. Namun, disarankan untuk mengatasi masalah ini tidak hanya secara reaktif dan defensif, tetapi juga dengan sikap proaktif.

(1) Strategi pemblokiran

Kita berusaha untuk mencegah atau memperlambat gangguan dengan segala cara, seperti melalui klaim paten atau pengumuman pelanggaran hak cipta, mengajukan rintangan hukum, dan menggunakan hambatan peraturan lainnya.

(2) Strategi pemerahan

Kita mendapatkan nilai terbesar dari unit bisnis yang rentan sebelum gangguan yang tidak dapat dihindari (yaitu, kita memerah bisnis sebaik mungkin).

(3) Strategi investasi

Kita berinvestasi secara aktif dalam ancaman. Ini termasuk investasi dalam teknologi "mengganggu", keterampilan, proses digital, dan mungkin pembelian perusahaan dengan atribut ini.

(4) Strategi kanibalisasi

Kita meluncurkan produk atau layanan baru yang secara langsung bersaing dengan model bisnis sebelumnya untuk membangun kekuatan yang melekat pada diri kita untuk bisnis baru, seperti ukuran, pengetahuan pasar, merek, akses ke modal, dan hubungan.

(5) Strategi ceruk

Kita berkonsentrasi pada segmen ceruk yang menguntungkan dari pasar inti di mana gangguan cenderung tidak terjadi (misalnya, agen perjalanan dengan fokus pada perjalanan bisnis atau rute perjalanan yang kompleks; penjual buku dan penerbit yang berfokus pada ceruk akademik).

(6) Mendefinisikan ulang strategi inti

Kita membangun model bisnis baru dari awal. Bahkan mungkin di sektor yang berdekatan jika langkah tersebut memanfaatkan secara optimal pengetahuan dan keterampilan yang ada (misalnya, IBM ke konsultan, Fujifilm ke kosmetik).

(7) Strategi keluar

Kita keluar dari bisnis dan mengembalikan modal kepada investor. Idealnya ini dilakukan dengan menjual perusahaan selama masih memiliki nilai (misalnya, penjualan MySpace ke News Corp.).

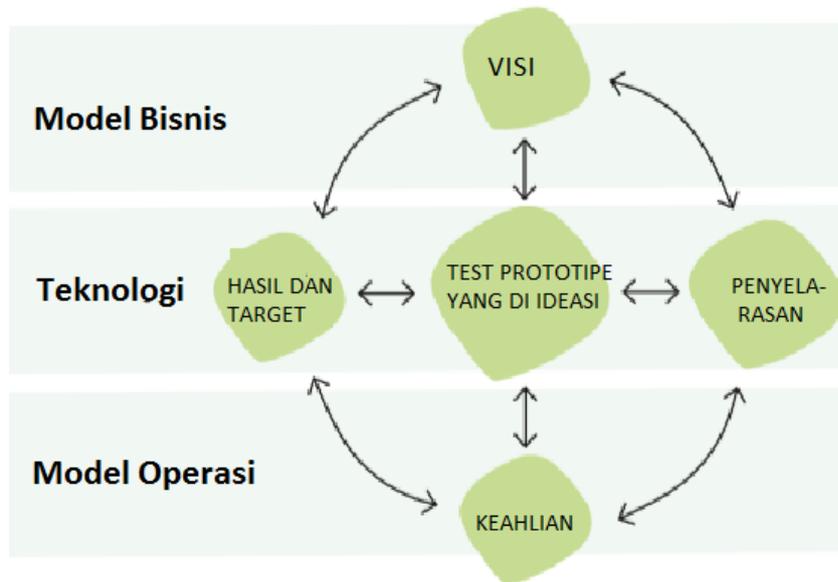
(8) Strategi Greenfield

Kita memulai perusahaan baru bersama-sama dengan yang lama di situs greenfield, yang kemudian dilengkapi dengan keterampilan, infrastruktur, dan proses yang diperlukan untuk digitalisasi. Kita memerah bisnis inti lama kita untuk membangun usaha baru dan beralih segera setelah kita berhasil memulai penskalaan.

Apa faktor keberhasilan transformasi model bisnis?

Jika kita memilih untuk mendefinisikan ulang strategi inti kita saat ini, misalnya, hal itu dapat dilakukan pada tingkat yang berbeda. Kita dapat melihat lebih dekat pada proposisi nilai spesifik kita dan bagaimana hal itu dihasilkan, dan mengoptimalkannya. Dalam melakukannya, kita harus selalu mengawasi seluruh ekosistem bisnis dan jaringan mitra kita karena digitalisasi memfasilitasi model bisnis baru berdasarkan kemitraan atau model bisnis terbuka. Di samping penyaringan konstan teknologi baru, perhatian harus diberikan pada inovasi dan terobosan di segmen pasar yang lebih rendah (jugaad atau inovasi hemat). Penggerak dapat diidentifikasi oleh masing-masing sinyal yang relevan dengan industri yang bersangkutan (misalnya, IoT dan Industri 4.0); oleh tren dalam model bisnis (misalnya, ekonomi bersama); atau revolusi teknologi (misalnya, blockchains). Transformasi karyawan adalah sesuatu yang tidak bisa

diremekkan. Kita membutuhkan keterampilan digital baru dan harus menemukan cara bagi tenaga kerja kita untuk memperolehnya.



Gambar 5.6 Test Prototype yang di IDEASI

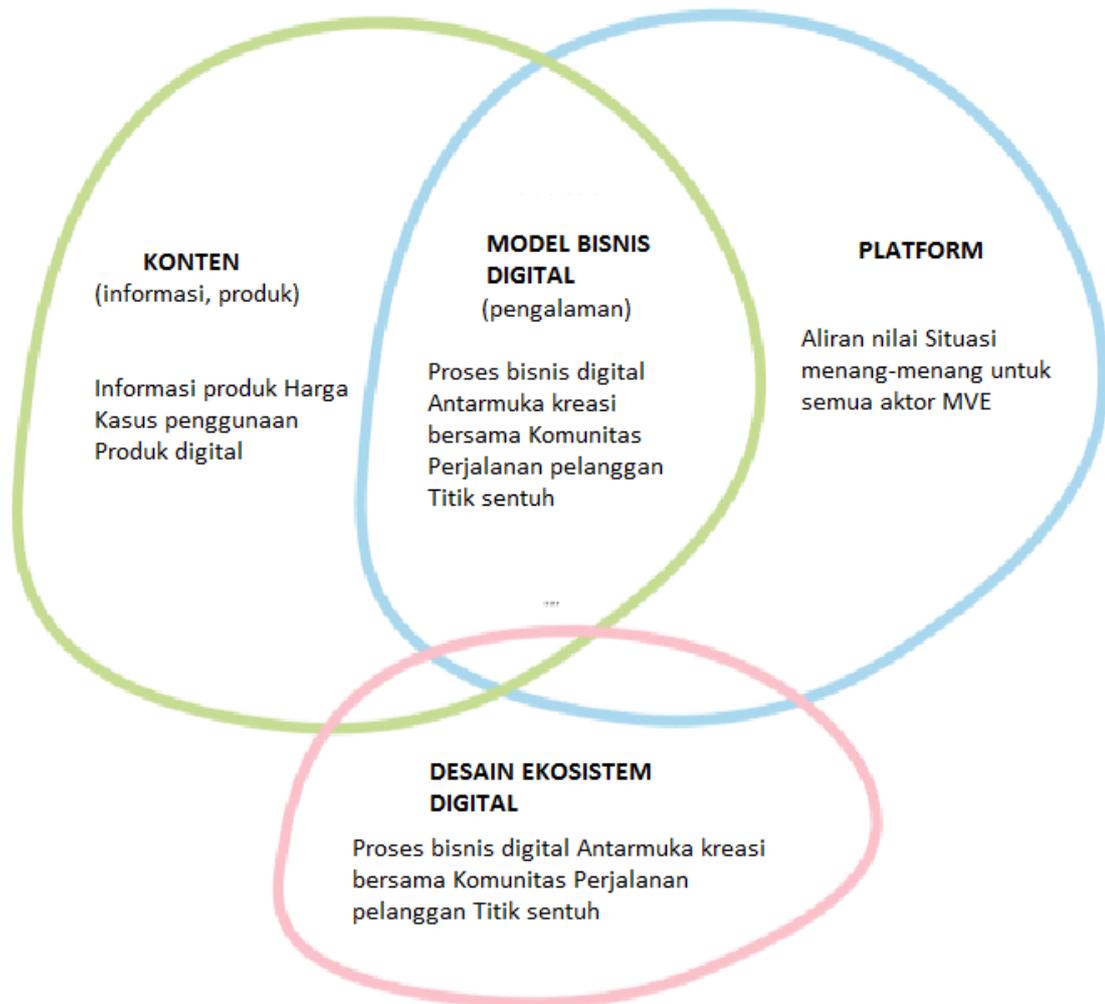
Dimensi apa yang harus dipertimbangkan dengan cermat?

Ketika kita ingin merancang model digital baru untuk perusahaan kita, empat elemen sangat penting untuk keberhasilan dari pengalaman kita di samping fokus pada kebutuhan orang: model operasi, teknologi yang disesuaikan, model bisnis digital itu sendiri, dan, semakin, ekosistem bisnis. Kita dapat mengalihdayakan sub-fungsi, misalnya, dari bisnis inti kita ke aktor dalam ekosistem untuk mendapatkan manfaat dari akses pelanggan yang diperluas. Atau kita telah menjalin kemitraan yang dapat kita gunakan secara menguntungkan untuk menguji MVE (ekosistem minimum yang layak). Selain itu, beberapa pemikiran harus dikeluarkan tentang bagaimana keunggulan pelengkap melalui kombinasi platform yang mapan dan layanan digital dapat direalisasikan (misalnya, penawaran gabungan melalui titik kontak terpusat dengan pelanggan). Dalam definisi model, sangat penting untuk memperhatikan gambaran besar dan pada saat yang sama menjelajahnya dengan fungsi minimal (MVP dan MVE).

“4 kemenangan” tidak cukup

Kita telah berbicara banyak tentang kebugaran dan, pada akhirnya, kita mungkin dapat melewati jalur gunung dengan orientasi pelanggan, keterampilan yang tepat, karyawan yang termotivasi, dan rencana implementasi yang baik. Perusahaan yang memiliki ambisi lebih tinggi dan ingin menjadi salah satu dari mereka yang menjadi yang pertama dalam Race Across America khusus mereka sendiri harus mengandalkan “8 kemenangan” (lihat hal. 290). Race Across America adalah salah satu balapan sepeda terberat di dunia. Untuk ras seperti itu, tidaklah cukup untuk cenderung ke arah tindakan tanpa tujuan dalam bentuk individu. Yang dibutuhkan adalah kecocokan sempurna antara materi, kemauan, dan visi, hingga kemampuan untuk mengintegrasikan teknologi baru dari ekosistem yang diperluas. Untuk organisasi kita sendiri, kita harus merenungkan pertanyaan tentang di mana kita berada dalam bentuk individu. Pada akhirnya, kita harus memutuskan sendiri apakah kita ingin bersepeda

santai atau memiliki kemauan dan visi untuk bersaing dengan yang terbaik di dunia. Pada tahun 2015, David Haase-lah yang mengoptimalkan Race Across America-nya menggunakan sensor, data cuaca, kecerdasan buatan, dan big data/analitik. Dengan ini, cadangan kinerja David dapat disesuaikan dengan kondisi, dan keputusan dioptimalkan.



Gambar 5.7 Model Bisnis Digital

Pelajaran Utama Transformasi digital

- Mulai transformasi digital dengan lokakarya pemikiran desain.
- Mempertimbangkan kebutuhan pelanggan saat mengembangkan produk dan layanan digital.
- Terima kenyataan bahwa teknologi baru akan terus menghasilkan pergolakan besar; pada saat yang sama, mereka memberi kita kesempatan untuk memanfaatkan peluang pasar baru.
- Mengatasi "kesenjangan digital" dengan mengembangkan keterampilan baru (misalnya, menggunakan efek jaringan).
- Seni terbesar dalam model bisnis digital adalah menciptakan ekosistem bisnis dan, sebagai pengusaha, menjadi pendorong transformasi digital.
- Pikirkan dua arah saat mempertimbangkan opsi strategis: mengamankan atau memperkuat bisnis yang ada dan mengembangkan model bisnis digital baru.

- Transformasi digital juga merupakan transisi organisasi dan menuntut kolaborasi yang gesit dan transversal pada tim interdisipliner.
- Bangun pola pikir dan tim baru dalam organisasi, yang dapat memenuhi tantangan ini.

Dalam interaksi pelanggan, apa saja tantangan yang dihadapi dalam siklus hidup pelanggan digital?

Di masa lalu, siklus hidup pelanggan lebih berurutan dan terbatas pada beberapa saluran—mulai dari memahami, menginformasikan, dan memesan untuk menginstal, menggunakan, dan membayar hingga dukungan dan penghentian. Itu biasanya dilakukan hanya melalui beberapa saluran tradisional dengan jeda (kadang-kadang diterima) di media dan pengalaman di antara langkah-langkah individu. Semakin dini alasan pelanggan untuk melakukan kontak dapat diidentifikasi, semakin baik pelanggan dapat dipandu dalam semesta saluran dan semakin baik pengalaman dapat dibentuk. Dengan asumsi bahwa pelanggan menghubungi perusahaan jika terjadi kesalahan yang kompleks, masalahnya bukan memprioritaskan obrolan pelanggan tetapi memilih saluran yang lebih sesuai untuk pemrosesan masalah, seperti telepon video atau teknisi yang mengunjungi pelanggan di rumah.

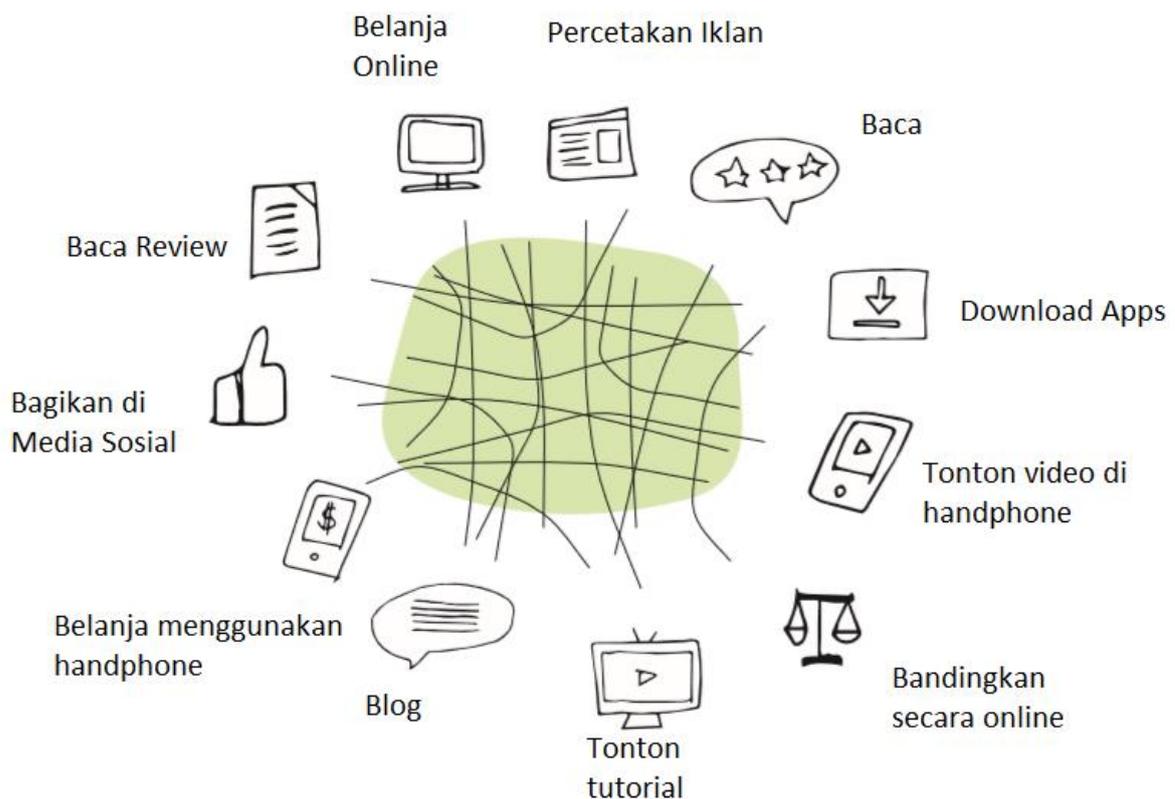


Gambar 5.8 Siklus Tradisional Pelanggan

Dengan meningkatnya digitalisasi proses bisnis, ada juga semakin banyak masalah, yang pelanggan dapat dengan mudah dan tanpa usaha keras memproses sendiri di portal pelanggan. Selain itu, perusahaan itu sendiri saat ini telah lama berhenti menjadi satu-satunya

titik kontak bagi pelanggan di sepanjang siklus hidup pelanggan. Bahkan, perusahaan perlu melibatkan mitra penciptaan nilai eksternal. Pelanggan dapat beralih ke komunitas, misalnya, untuk menyelesaikan masalah mereka. Perusahaan IT Swiss, Swisscom, misalnya, mengintegrasikan forum pelanggan online dan komunitas offline “Swisscom Friends” yang paham teknologi dalam desain pengalaman. Saat merancang interaksi pelanggan dalam siklus hidup digital, penting tidak hanya untuk memungkinkan peralihan saluran, tetapi juga merancang peralihan sebagai pengalaman terintegrasi. Ini termasuk membuat proses pelanggan independen dari saluran, sehingga peralihan tanpa batas dimungkinkan tanpa kehilangan informasi dan status dan tanpa pelanggan harus menyatakan masalahnya lebih dari sekali. Skor efek pelanggan atau “skor mudah” dapat digunakan sebagai indikator di sini. Metrik ini menunjukkan dari sudut pandang pelanggan betapa mudahnya perusahaan telah membuat pelanggan menyelesaikan masalahnya. Idealnya, indikator ini harus diperhitungkan dalam pengembangan berulang pengalaman pelanggan sejak awal pengujian pelanggan.

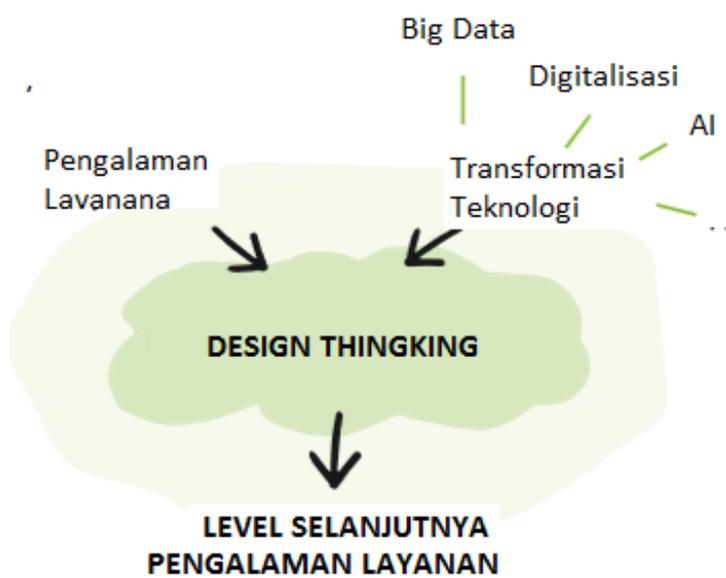
Siklus Hidup Digital Customer



Gambar 5.9 Siklus Digital Customer

Bagaimana kita dapat meningkatkan pengalaman layanan ke tingkat yang baru melalui transformasi teknologi?

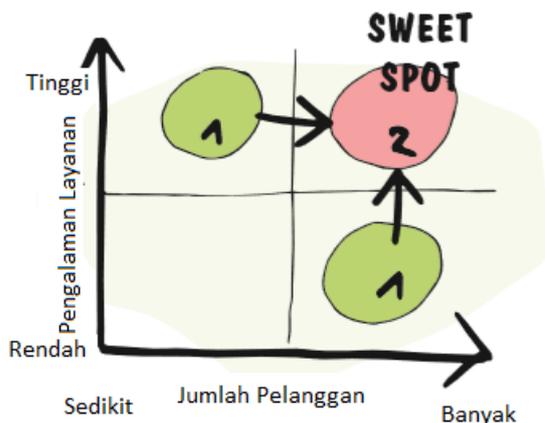
Di pasar yang jenuh, pengalaman pelanggan adalah titik utama diferensiasi dalam hal loyalitas pelanggan. Tujuannya adalah agar pelanggan mengingat interaksi antara perusahaan dan pelanggan sebagai titik diferensiasi positif dan mengembangkan preferensi untuk merek. Transformasi teknologi menciptakan peluang baru untuk membentuk pengalaman yang berbeda ini dengan cara yang lebih terarah. Perusahaan saat ini memiliki akses ke sejumlah besar data yang dibuat dalam interaksi dengan pelanggan, dalam proses, dan dengan objek yang dilengkapi dengan sensor. Analisis data besar memungkinkan untuk memproses data dalam jumlah besar ini dan mengenali pola. Wawasan yang diperoleh tidak hanya membantu kita untuk memahami sifat interaksi antara perusahaan dan pelanggan dengan lebih baik dan dengan demikian mengembangkan lebih lanjut pengalaman pelanggan secara umum; mereka



juga memungkinkan kita lebih dan lebih untuk menciptakan pengalaman layanan yang berbeda dalam interaksi dengan pelanggan individu. Perkembangan di bidang pembelajaran mesin memungkinkan kita untuk menembus area dalam pengalaman layanan yang sampai sekarang tidak dapat diakses karena faktor pembatas seperti sumber daya manusia yang terbatas. Tugas yang sebelumnya dilakukan oleh manusia (misalnya, dalam dialog pelanggan) sekarang dapat (sebagian) ditransfer ke mesin, yang

membuka peluang untuk menskalakan model layanan baru dan mengimplementasikannya secara hemat biaya. Metode pemikiran desain digital yang disajikan dalam buku ini membantu merancang "pengalaman layanan tingkat berikutnya".

Peluang baru apa yang muncul dari penggunaan kecerdasan buatan dalam interaksi pelanggan?



Dengan kecerdasan buatan (AI), kita akhirnya dapat membuka sweet spot interaksi pelanggan: bagi banyak pelanggan, pengalaman unik dan personal. Di masa lalu, pengalaman layanan yang luar biasa hanya dapat ditawarkan kepada sekelompok pelanggan terpilih. Massa besar ditolak pengalaman layanan ini karena biaya tinggi. Yang bisa kita lakukan hanyalah menyajikan pengalaman pelayanan yang agak terbatas kepada massa besar, yang kemudian jarang meninggalkan kesan yang bertahan lama atau membedakan. Dengan menggunakan

kecerdasan buatan, hari ini kita dapat menciptakan pengalaman layanan yang dipersonalisasi
Manajemen Desain (Dr. Sulartopo)

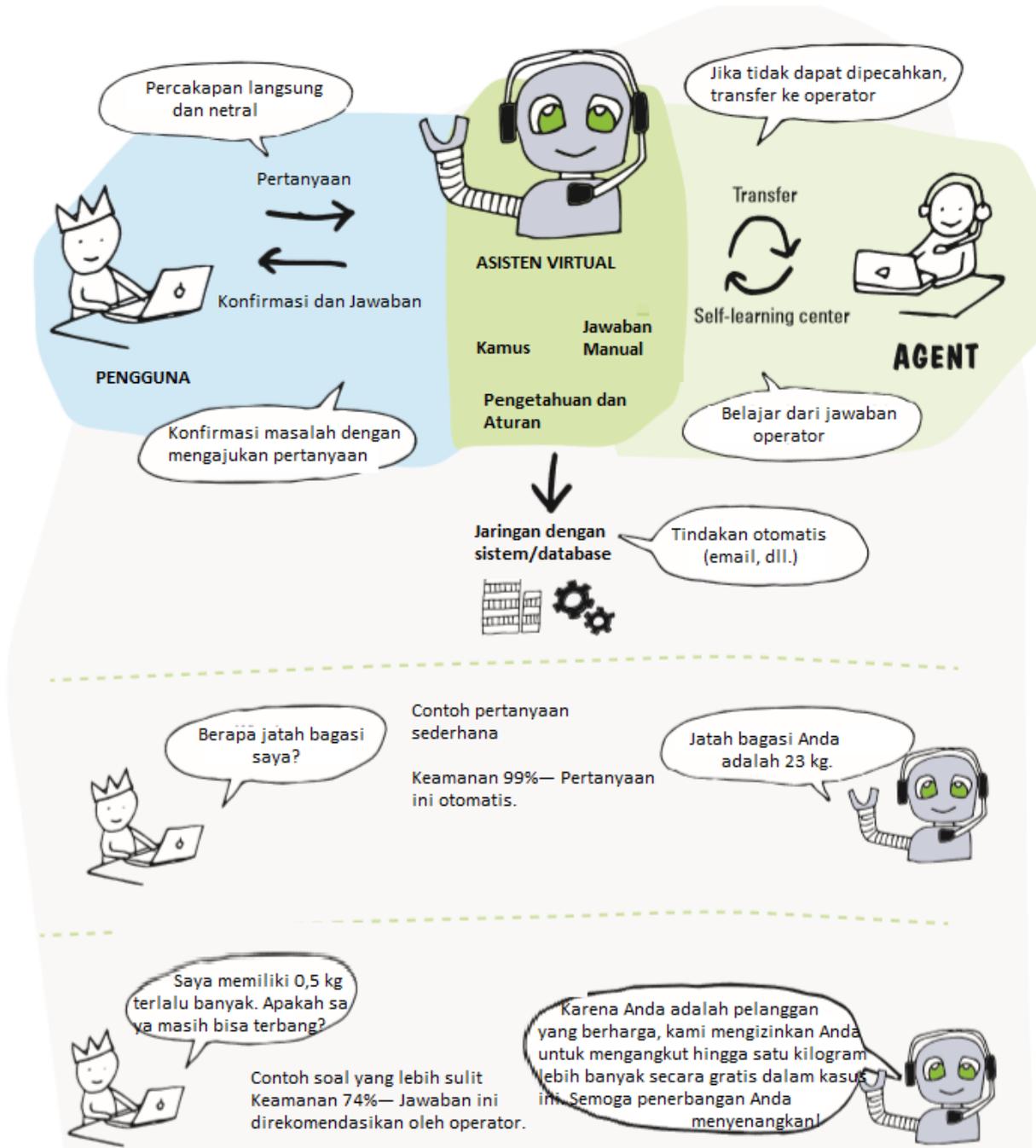
dan berkualitas tinggi—dan untuk sejumlah besar kelompok pelanggan (sweet spot), untuk boot. Dengan demikian orientasi pelayanan dapat menembus daerah-daerah yang sebelumnya tidak layak secara ekonomi. Digitalisasi memungkinkan terwujudnya apa yang disebut model layanan berbantuan buatan, yang selama ini terlalu mahal untuk dilakukan oleh orang-orang. Perusahaan yang tahu bagaimana memanfaatkan keunggulan teknologi kompetitif ini dapat menjadi pemimpin baru di bidang layanan.

Untuk interaksi pelanggan mana kita harus mengandalkan kecerdasan buatan?

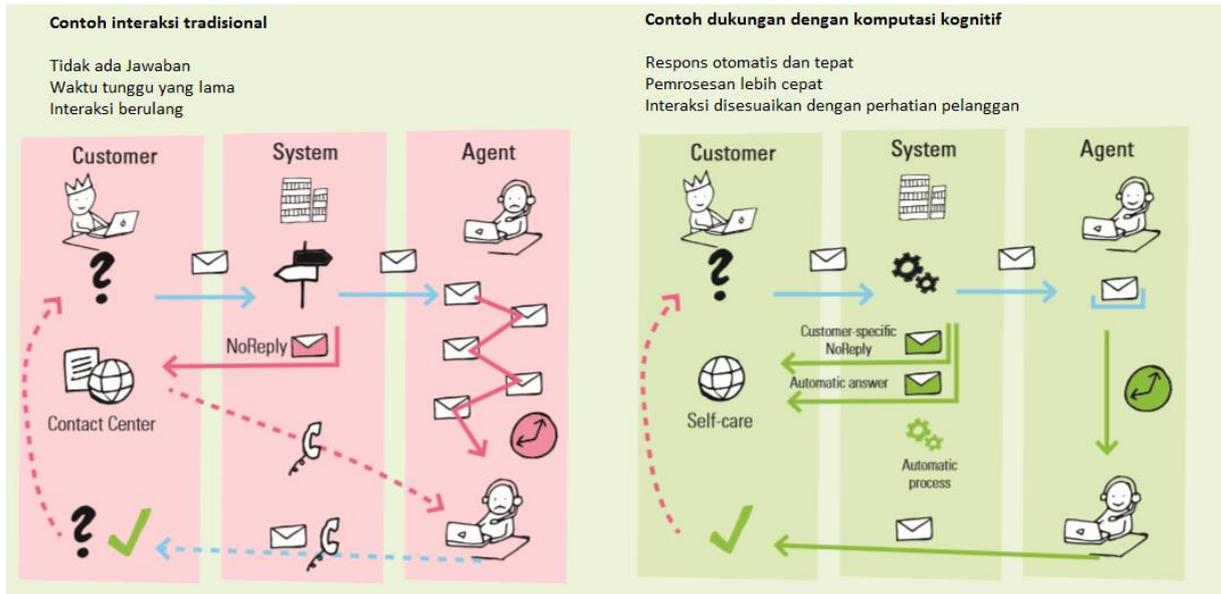
AI mencoba meniru perilaku manusia saat menyelesaikan tugas. Ini menyiratkan bahwa AI mampu belajar dari pengamatannya sendiri dan data yang ada (misalnya, interaksi) untuk menyelesaikan tugas di masa depan dengan pengetahuan yang diperoleh. Salah satu properti AI adalah bahwa data tidak terstruktur seperti teks, bahasa, dan gambar—dengan kata lain, komunikasi manusia—dapat dipahami. Selain itu, kecerdasan meningkat dari waktu ke waktu, karena AI mempertimbangkan umpan balik dari keputusan masa lalu untuk keputusan masa depan. Dibandingkan dengan manusia, AI tidak hanya memutuskan lebih cepat dan tepat, tetapi juga mampu memperhitungkan informasi konteks dalam jumlah yang jauh lebih besar. Bagi kita, ini berarti kita dapat mentransfer aktivitas yang mengikuti pola tertentu ke mesin saat merancang interaksi pelanggan. Kita mengerahkan orang hanya jika tugas-tugas khusus, tidak rutin, dan menuntut emosional membutuhkannya.

Seperti apa kemungkinan visi dialog pelanggan dengan kecerdasan buatan?

Kita merekomendasikan untuk mengambil langkah pertama dalam bekerja dengan AI di area di mana tersedia banyak data interaksi yang dapat dikenali dan, karenanya, dapat dipahami oleh mesin. Dalam area ini, aplikasi kemudian dapat ditemukan di mana aktivitas rutin diidentifikasi melalui AI dan kemudian dialihdayakan ke sana di masa depan. Dengan cara ini, manfaat yang ingin dicapai dengan menggunakan AI dalam interaksi pelanggan dapat dinilai dengan cukup jelas sejak awal. Berdasarkan pengalaman awal ini, tidak hanya lebih banyak opsi penggunaan yang dapat dinilai dengan lebih baik, tetapi lebih banyak bidang aplikasi berdasarkan opsi tersebut dapat ditemukan. Satu titik awal yang baik adalah dialog pelanggan melalui email, karena jenis interaksi pelanggan ini masih menunjukkan potensi besar untuk meningkatkan efisiensi dan database yang solid biasanya tersedia.



Gambar 5.10 Contoh dialog antara Pelanggan dan AI



Gambar 5.11 Interaksi dan Dukungan Komputasi

5.7 PENGGUNAAN CRM SOSIAL

Dengan Social CRM (SCRM), kita dapat memperluas manajemen hubungan pelanggan konvensional menggunakan elemen yang berfokus pada interaksi di media sosial. Dengan demikian, kita mengintegrasikan data pelanggan CRM kita yang tidak terkait langsung dengan perusahaan dan menggunakannya sebagai informasi tambahan untuk mendapatkan gambaran yang lebih baik tentang pelanggan kita dan minatnya. Melalui pengumpulan data pelanggan melalui saluran media sosial, kita mengoptimalkan layanan kita sendiri dengan bertindak lebih berorientasi pada kebutuhan dan proaktif. Untuk ini, kesediaan pelanggan untuk membagikan datanya relevan. Itu sangat tergantung pada seberapa berharganya dia melihat berbagi informasinya dengan perusahaan. Sangat penting di sini bahwa— dari sudut pandang pelanggan— pertukaran informasi (pribadi) yang adil dengan perusahaan terjadi.



Gambar 5.12 Evolusi dari CRM dan SCRM

Jika, misalnya, kita secara sistematis mengumpulkan jejak data dari akun Facebook terbuka pelanggan, kita mengenali tema yang dia diskusikan di media sosial. Kita dapat menggunakan informasi ini sebagai pemicu dan dengan demikian mendekatinya secara proaktif dengan tawaran yang cocok.

Alternatif untuk SCRM adalah apa yang disebut penyedia data, yang model bisnisnya didasarkan pada pengumpulan dan penjualan data pelanggan. Mereka menjual informasi seperti tempat tinggal, kebiasaan berbelanja dan bepergian, jumlah anak dan hewan peliharaan, ukuran pakaian, dan sebagainya kepada perusahaan yang berminat. Informasi ini menawarkan wawasan berharga untuk merancang penawaran yang lebih cocok. Ini sangat tergantung pada etika masing-masing perusahaan sampai sejauh mana data tersebut dibeli dan digunakan.

Manajer Pemasaran sebagai juara digitalisasi

Transformasi teknologi menghadapkan Manajer Pemasaran dengan tantangan baru. Dia berhasil jika dia menempatkan pelanggan di tengah panggung dan, pada saat yang sama, mampu menggunakan teknologi yang tepat di perusahaan. Saat ini, analisis data besar secara real time—dengan penggunaan AI—dapat dilakukan, serta pengenalan pola dan prediksi. Manajer Pemasaran yang sukses memanfaatkan ini untuk memahami pelanggannya dengan lebih baik dan mengantisipasi kebutuhan mereka. Dia melakukan manajemen pengalaman pelanggan berbasis data sehingga dia dapat menangani pelanggannya dengan lebih baik dan membentuk pengalaman secara aktif. Dia dapat menawarkan nilai tambah yang nyata kepada pelanggan. Misalnya, ia menggunakan pergerakan atau periode dalam kehidupan pelanggannya—yang disebut momen kebenaran—untuk menciptakan pengalaman

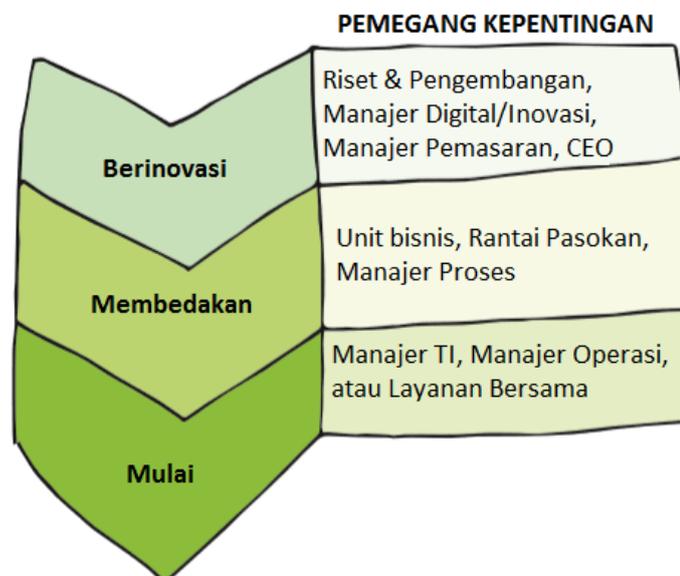
berbelanja yang sempurna atau membuat penggunaan produknya lebih relevan. Dalam fungsinya sebagai Manajer Pemasaran, dia akan menjadi inovator di perusahaan bersama dengan R&D tradisional dan Manajer Digital. Banyak perusahaan menunjuk Manajer Inovasi tambahan, atau evolusioner, yang mempercepat integrasi teknologi dan platform yang lebih erat lagi. Seorang Manajer Pemasaran sebagai inovator akan bertanya pada dirinya sendiri:

- Di mana posisi pelanggan dalam periode hidupnya atau bahkan dalam rutinitas sehari-harinya?
- Apa yang pelanggan lakukan, kapan dia melakukannya, dan di mana?
- Apa yang dibutuhkan pelanggan saat ini?
- Bagaimana kita bisa menjangkau pelanggan kita?
- Data mana yang dapat saya akses?

Pertanyaan-pertanyaan ini dimaksudkan untuk membantu Manajer Pemasaran memberikan pengalaman unik dengan perusahaan bagi pelanggan.

Peran baru Manajer Pemasaran

- Menerapkan model hybrid
- Menawarkan solusi digital untuk loyalitas pelanggan
- Tahu dia akan memiliki lebih banyak persaingan dari perusahaan di luar industrinya sendiri
- Berencana untuk mempekerjakan lebih banyak karyawan dengan keterampilan digital
- Mendasarkan keputusannya, antara lain, pada data
- Fokus pada pelanggan
- Berkolaborasi dengan mitra untuk menawarkan pengalaman multidimensi kepada pelanggan



Gambar 5.13 Peran Manajemen Pemasaran

Manajer Inovasi sebagai orang luar dalam

Setelah membahas peran Manajer Pemasaran sebagai inovator, kita ingin melihat peran Manajer Inovasi, paling tidak karena itu juga peran yang berubah. Peran Manajer Inovasi semakin ditentukan oleh kebutuhan pasar, model bisnis yang berubah, dan tuntutan

dasar untuk memahami dan menggunakan teknologi informasi (TI). Selain itu, Manajer Inovasi memiliki tugas membawa pola pikir baru ke dalam organisasi karena perubahan mendasar dari mekanisme pasar dan bisnis, dan mendukung transisi yang diperlukan untuk beradaptasi dan membangun keterampilan yang tepat. Ia juga menjadi penghubung antara sistem inovasi internal dan dunia luar, seperti dalam kemitraan dengan start-up, program akselerator, dan universitas. Untuk alasan ini, ada baiknya jika Manajer Inovasi telah membangun jaringannya di perusahaan selama bertahun-tahun saat bekerja di posisi lain dan jika dia diberi kelonggaran untuk bertindak bebas dengan sistem eksternal. Dia melakukan fungsinya sebagai orang luar di dalam. Dalam fungsinya, ia inovatif pada tingkat model bisnis dan di bawahnya—selalu dengan pandangan holistik tentang teknologi yang muncul dan kebutuhan pasar.

Pertanyaan-pertanyaan berikut semakin penting bagi Manajer Inovasi:

- Alat pacu jantung dan teknologi utama mana yang kita butuhkan untuk peluang pasar baru?
- Model bisnis mana yang akan efektif di industri kita?
- Start-up dan aliansi strategis mana yang akan memberikan nilai tambah?
- Bagaimana kita meningkatkan kelincahan dalam implementasi inisiatif pertumbuhan?
- Bagaimana upaya inovasi menjadi nyata dalam skenario masa depan?
- Pola pikir mana yang cocok untuk kita dan bagaimana cara menyebarkannya secara transversal?

Peran baru Manajer Inovasi

- Memberikan semua yang dia punya
- Mendasarkan keputusannya, antara lain, pada data
- Menggunakan pemikiran desain
- Memiliki jiwa wirausaha
- Melihat gambaran besarnya
- Berorientasi masa depan
- Bertindak cepat
- Menantang metode tradisional
- Menerima risiko yang diperhitungkan

Manajer Digital sebagai penggerak transformasi digital

Manajer Digital didedikasikan untuk topik dengan prioritas strategis teratas dalam hal pengembangan penawaran digital. Saat ini, dia biasanya menjadi penghubung antara Marketing, Operations, IT, Innovation, dan Chief Executive Officer (CEO). CEO telah menjadikan tema transformasi digital sebagai isu inti dari strategi perusahaan. Manajer Digital ditugaskan untuk menyediakan keterampilan, platform, dan komponen teknologi yang diperlukan untuk "pengalaman yang mulus" dan dengan menerapkan inisiatif digital. Karena tingkat otomatisasi dan kedewasaan yang lebih tinggi dalam tema digital di banyak industri, Pemasaran akan berkembang menjadi departemen kecerdasan buatan, sehingga mengubah peran Manajer Pemasaran sebagai juara digitalisasi. Di banyak area, Manajer Digital telah mengambil tugas interaksi pelanggan, komunikasi, dan transisi mereka ke pengalaman digital. Selain itu, ia menjadi arsitek ekosistem digital di mana, karena teknologi baru, ia juga mendefinisikan kembali aliran nilai dan mengubah model bisnis.

Peran baru Manajer Digital

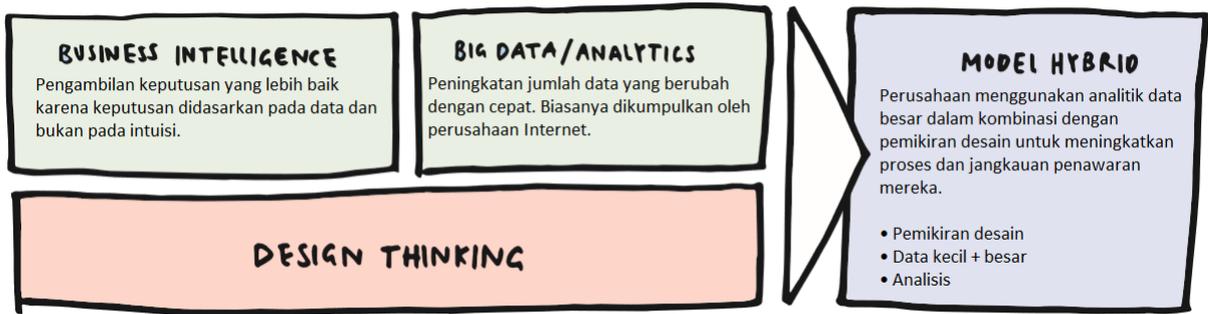
- Mempercepat pembelajaran mesin, AI, dan eksperimen berbasis data
- Mengenali sinyal untuk teknologi baru
- Menerapkan strategi digital
- Transformasi—semakin banyak lagi di masa depan—kebutuhan pelanggan menjadi pengalaman digital
- Terhubung dengan pakar digital di dalam dan di luar perusahaan
- Menggunakan desain ekosistem bisnis dan melanggar aturan industri tradisional
- Bertindak cepat dan memperbarui strategi digital secara konstan

PEMBELAJARAN UTAMA Teknologi baru yang digunakan untuk pengalaman layanan tingkat berikutnya

- Gunakan data, seperti data berbasis kerumunan, untuk diferensiasi yang lebih baik dalam interaksi pelanggan.
- Pikirkan dalam rantai pengalaman pelanggan dan pastikan bahwa, dalam strategi multichannel, pelanggan mendapatkan pengalaman terbaik di setiap saluran.
- Berikan perhatian khusus pada peralihan antar saluran dan rancang sakelar tersebut dengan hati-hati untuk membuat interaksi sesederhana mungkin bagi pelanggan.
- Gunakan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) untuk mewujudkan pengalaman layanan tingkat berikutnya.
- Ciptakan pengalaman layanan yang terjangkau, sangat personal, dan berkualitas tinggi untuk banyak grup (sweet spot).
- Hanya mengandalkan orang-orang dalam interaksi dengan pelanggan ketika tugas-tugas khusus, tidak rutin, dan menuntut emosional harus dilakukan.
- Gunakan CRM Sosial untuk mengumpulkan data pelanggan di media sosial. Optimalkan dengan data saluran layanan dan bertindak secara proaktif dan sesuai kebutuhan.
- Tentukan jagoan digitalisasi di perusahaan. Ini bisa menjadi Manajer Pemasaran atau Digitalisasi yang paham teknologi, yang merupakan inovator dan mengandalkan penggunaan analisis data besar secara real time (dengan bantuan AI), pada pengenalan pola, dan prediksi.
- Dapatkan keterampilan yang tepat dan karyawan berbentuk T ke dalam perusahaan, yang, salah satunya, memahami teknologi dan, kedua, dapat bertindak dan menjadi inovatif dalam ekosistem.

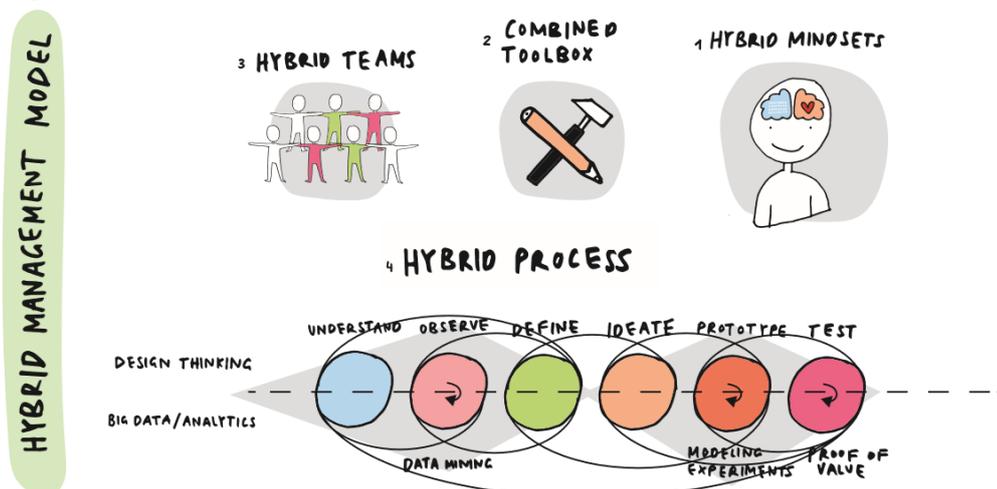
Bagaimana kita dapat memanfaatkan tren ini untuk tantangan desain kita dan mengintegrasikan fiksi ilmuwan data dalam proses pemecahan masalah?

Untuk mendapatkan manfaat dari analitik data besar, kita memerlukan model prosedural yang menggabungkan pemikiran desain dengan alat ilmuwan data. "Model hibrida" (Lewrick dan Link) adalah cara yang cocok untuk melakukannya. Model ini dikembangkan berdasarkan komponen design thinking. Ini menjanjikan untuk meningkatkan kelincuhan dan pada akhirnya menghasilkan solusi yang lebih baik. Pendekatan hybrid memberi perusahaan kesempatan untuk memposisikan diri sebagai pionir dan menjadi perusahaan berbasis data.



Gambar 5.14 Perancangan Model Hybrid

Model tersebut terdiri dari empat komponen: (1) pola pikir hybrid; (2) kotak alat yang diisi dengan pemikiran desain yang ada dan alat analisis data besar yang baru; dan elemen utama lainnya adalah kolaborasi (3) ilmuwan data dengan pemikir desain serta proses hibrida (4) yang dapat memberikan orientasi kepada semua pihak yang terlibat. Jadi model hybrid adalah kemungkinan lain untuk memperluas pola pikir design thinking dan menghasilkan solusi yang lebih baik dari kombinasi tersebut.



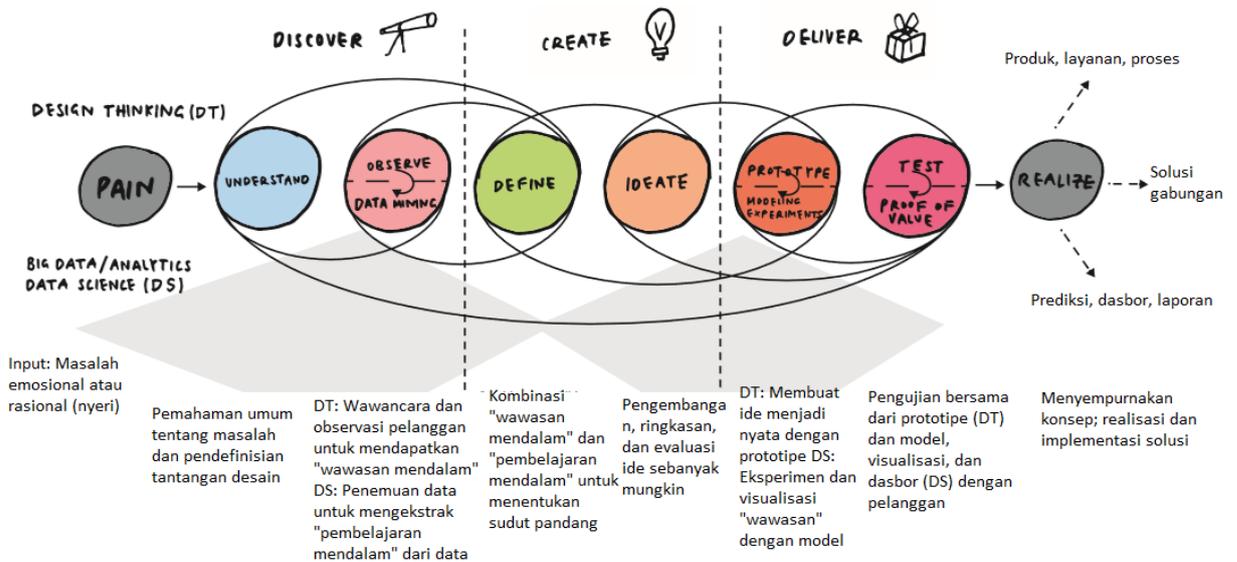
Gambar 5.15 Model Manajemen Hybrid

Keuntungan dari model hibrida: Kita menciptakan pola pikir yang memberi kita argumen yang unggul ketika berhadapan dengan skeptis di perusahaan tradisional. Satu hal yang sering dikritik adalah bahwa pemikiran desain menghasilkan informasi tentang kebutuhan hanya melalui metode etnografis dan sosiologis seperti observasi dan survei. Dengan pendekatan hybrid, kita bisa menghilangkan kerentanan ini. Diperluas dengan alat untuk pengumpulan dan analisis data besar, kualitas proses pemikiran desain meningkat secara keseluruhan.

Bagaimana Kita - melewati fase-fase dalam model hybrid?

Karena model hibrida mengikuti proses pemikiran desain, kita terutama ingin menunjukkan apa yang ditambahkan. Seperti dalam pemikiran desain, kebutuhan pelanggan dan pernyataan masalah (rasa sakit) yang harus dipecahkan menandai permulaan. Ini bisa menjadi masalah yang lebih rasional atau emosional. Pada akhirnya, solusinya dapat berupa produk fisik yang baru didefinisikan, solusi digital dalam bentuk dasbor, atau solusi gabungan yang mencakup kedua elemen tersebut.

1. Fase pertama adalah memahami: Kita mengembangkan pemahaman yang sama tentang masalah. Penting bahwa ilmuwan data dan pemikir desain sudah berkolaborasi di sini. Beberapa fakta dapat ditentukan melalui analisis data media sosial, misalnya, yang memiliki basis lebih luas daripada data yang dikumpulkan dari survei pengguna tradisional.
2. Fase observasi & penambangan data didedikasikan untuk pengumpulan “wawasan mendalam” dan “pembelajaran mendalam.” “Wawasan mendalam” muncul dari pengamatan tradisional kita terhadap pelanggan, pengguna, pengguna ekstrem, dan sejenisnya. Untuk mendapatkan “pembelajaran mendalam”, data harus dikumpulkan, dijelaskan, dan dianalisis, yang memungkinkan kita mengidentifikasi pola awal dan memvisualisasikannya. Kita merekomendasikan untuk mendiskusikan wawasan dari kedua pengamatan bersama-sama dan meninjau langkah selanjutnya.
3. Pada fase definisi, kita menggabungkan “wawasan mendalam” dan “pembelajaran mendalam”. Sudut pandang yang lebih tepat dapat didefinisikan dengan cara ini. PoV menggambarkan kebutuhan yang dimiliki pelanggan tertentu dan pada wawasan apa yang menjadi dasar kebutuhan tersebut. Kombinasi dari kedua sisi membantu untuk mendapatkan gambaran yang lebih baik dari pelanggan. Batu sandungan lagi di sini adalah definisi dari PoV. Kita sudah membicarakannya di Bab 1.6. Pendekatan hybrid menghasilkan lebih banyak “wawasan” yang mengkonfirmasi PoV tetapi juga dapat menghasilkan kontradiksi yang lebih besar.
4. Tujuan dari fase ideate adalah untuk terus menghasilkan ide sebanyak mungkin, yang kemudian dirangkum dan dievaluasi oleh kita. Beberapa ide tersedia di akhir fase ini yang digunakan pada langkah selanjutnya.
5. Kemudian datanglah tahap percobaan prototype & pemodelan. Pada fase ini, kita mengembangkan prototype dan melakukan eksperimen dengan model. Prototype membuat ide menjadi gamblang dan mudah dipahami. Seperti yang kita ketahui, sebuah prototype dapat mengambil banyak bentuk yang berbeda; sebuah algoritma, misalnya, juga merupakan prototype sederhana. Wawasan dari eksperimen data paling baik direpresentasikan dengan model dalam bentuk visualisasi; dalam ilmu data, ini adalah solusi terbaik untuk membuat sesuatu menjadi nyata.
6. Dalam fase uji & bukti nilai, prototype diuji bersama dengan pengguna potensial untuk belajar dari umpan balik dan menyesuaikan solusi dengan kebutuhan pelanggan. Ini termasuk model, visualisasi, dan dasbor dari ilmu data, yang merupakan dasar untuk prototype.
7. Pada fase terakhir, sadari, kita mentransfer sebuah ide menjadi sebuah inovasi! Ini termasuk mengintegrasikan model dalam operasi. Sementara solusi data biasanya berkembang dari proyek ilmu data dan pemikiran desain mengembangkan produk atau layanan, dalam proses hibrida, solusi gabungan dari ilmu data dan pemikiran desain dapat muncul. Ini dapat merujuk pada model bisnis layanan-plus yang menghadirkan nilai tambah sebagai hasil dari agregasi berbagai sumber data; contohnya adalah perubahan perilaku pengemudi untuk menghindari kemacetan lalu lintas dalam kombinasi dengan aplikasi.



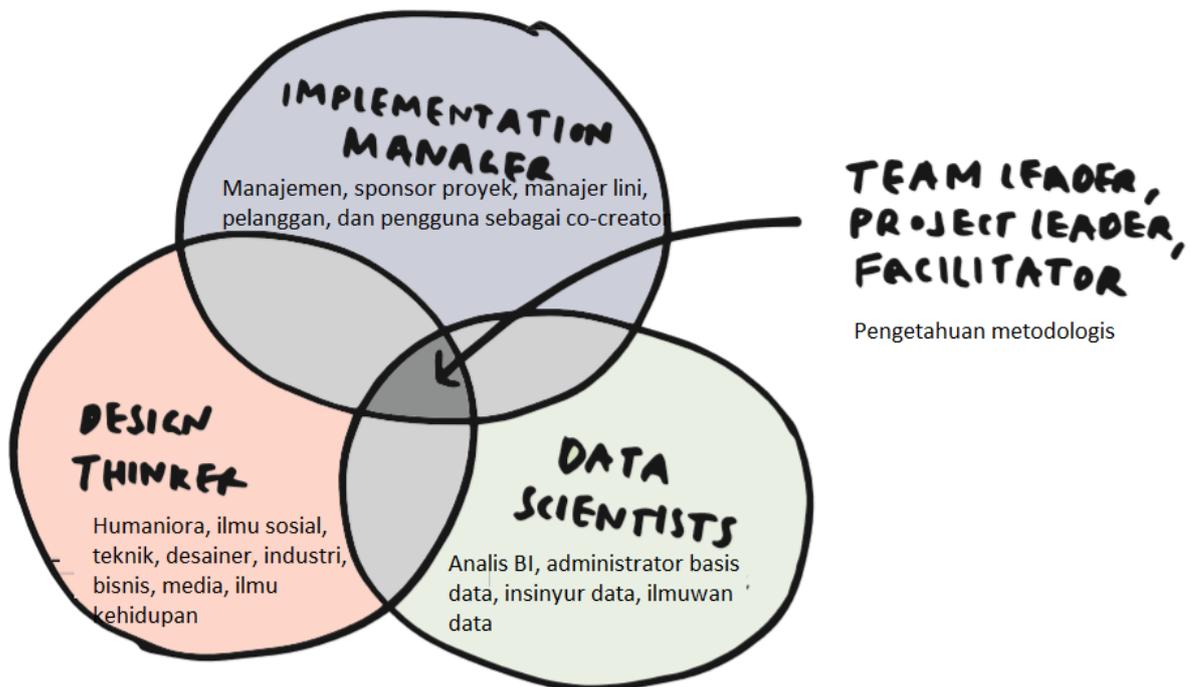
Gambar 5.16 Desain Thinking mengacu pada big Data

Jalani pola pikir hibrida

Untuk kombinasi sukses antara analitik data besar dan pemikiran desain, pola pikir harus berlaku yang mencerminkan pekerjaan dalam model hibrida. Karena kita sekarang memiliki sekelompok ilmuwan data yang terlibat dalam proyek, akan berguna untuk menambahkan komponen yang sesuai ke pemikiran desain. Pola pikir yang mungkin dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.17 Pola Pikir Hibrida



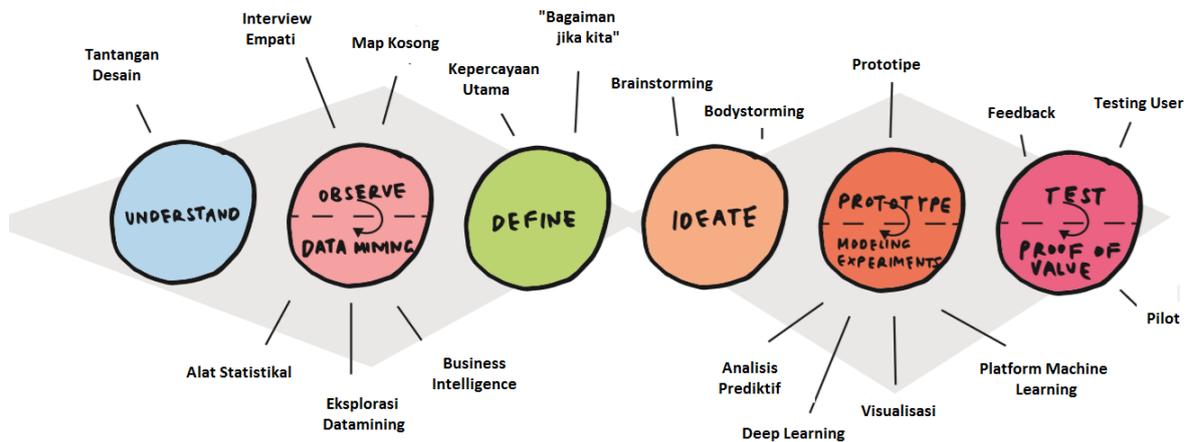
Gambar 5.18 Kombinasi Team Leader

Komposisi tim dalam model hybrid

Anda memerlukan tim interdisipliner untuk bekerja dengan model hibrida. Ini terdiri dari pemikir desain, ilmuwan data, dan mereka yang bertanggung jawab untuk implementasi. Fasilitator yang memiliki pengetahuan metodologis terus mendukung tim. Anggota tim dapat berasal dari berbagai bidang dan menyumbangkan pengetahuan latar belakang mereka yang berbeda. Bergantung pada situasinya, spesialis yang tepat dari ilmu data dapat digunakan. Orang-orang yang bertanggung jawab untuk implementasi adalah bagian dari tim.

Kotak peralatan untuk model hibrida

Sebaiknya siapkan kotak peralatan gabungan yang berisi metode pemikiran desain biasa dan alat dari ilmu data. Seperti dalam pemikiran desain, titik kritisnya adalah: gunakan metode yang tepat pada titik waktu yang tepat. Ada banyak metode yang berguna dalam pemikiran desain yang mudah diterapkan dan cepat dipelajari untuk semua orang. Dalam ilmu data, hal-hal sedikit lebih rumit karena banyak alat membutuhkan pengetahuan ahli. Tetapi ada harapan bahwa semakin banyak alat yang dibuat yang ramah pengguna dan dapat digunakan untuk melakukan analisis data tanpa keterampilan pemrograman dan pengetahuan ahli. Selain itu, semakin banyak perusahaan melatih karyawan mereka untuk memperoleh keterampilan ini. Kita memiliki pengalaman yang sangat baik dengan Tableau. Ini adalah alat yang mudah digunakan. Ini juga memiliki fungsi "kembali", jika terjadi kesalahan dalam eksperimen data.



Gambar 5.19 Unsur Konsep hybrida

Yakinkan pemangku kepentingan tentang pendekatan ini

Pendekatan hybrid mengkompensasi kelemahan dari pendekatan terpadu. Memperkenalkan pola pikir gabungan memiliki peluang sukses yang lebih baik daripada memperkenalkan satu demi satu secara berurutan. Dalam pengalaman kita, baik top-down dan bottom-up bekerja.

Dengan pendekatan bottom-up, pertukaran antara karyawan yang berurusan dengan subjek pemikiran desain dan mereka yang menjadi data dipromosikan. Dalam lokakarya, kedua kelompok dapat mempresentasikan pendekatan dan tantangan mereka satu sama lain. Dengan cepat menjadi jelas bahwa kedua pendekatan tersebut saling melengkapi. Tujuannya adalah untuk menemukan proyek percontohan umum di mana kolaborasi awalnya dapat diuji. Dalam pendekatan top-down, kelebihan dan kekurangan dari kedua pola pikir disajikan kepada manajemen puncak dengan tujuan untuk melakukan pilot project awal dengan menggunakan metode model hybrid. Setelah proyek percontohan selesai, yang berpengalaman dikumpulkan dan keuntungannya dilaporkan kepada manajemen puncak dan pemangku kepentingan. Secara umum, pendekatan hibrida mengurangi sejumlah faktor risiko; misalnya, ini menurunkan risiko inovasi dari eksperimen awal. Dalam tim interdisipliner, tidak hanya keterampilan baru yang dibawa ke proyek tetapi juga ide yang berbeda, yang memperluas perspektif. Hal yang sama berlaku untuk kombinasi pemikiran sistem dan pemikiran desain dan untuk proyek yang menghubungkan tinjauan strategis ke pemikiran desain.

Pendekatan hybrid—pergeseran paradigma mengurangi risiko

- **Pergeseran paradigma**
 - Fokus pada gambaran keseluruhan (manusia + data)
 - Pola pikir baru
 - Komposisi tim baru
 - Proses hibrida baru
- **Faktor risiko yang dapat dikurangi**
 - Risiko/risiko inovasi yang terkandung dalam bidang pencarian ide
 - Risiko budaya Risiko keterampilan Risiko model
- **Prinsip implementasi**

- Dukungan, manajemen puncak
- Bagian dari transformasi menuju digitalisasi dan/atau perusahaan berbasis data
- **Faktor risiko yang dapat dikurangi**
 - Risiko implementasi
 - Risiko sesuai strategi/risiko manajemen

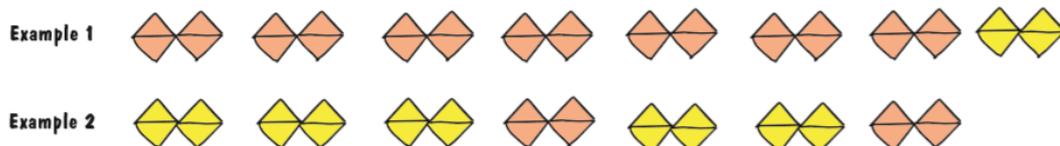
Disiplin tertinggi—membedakan pola pikir dalam berlian ganda

Kegunaan model hibrida menjadi sangat jelas bagi kita sejak awal. Seiring dengan peningkatan kelincahan, kita dapat menghasilkan lebih banyak wawasan dengan pendekatan dan pola pikir gabungan, yang memungkinkan kita meningkatkan jumlah solusi yang memungkinkan. Inovator top melangkah lebih jauh dengan pola pikir mereka dan beralih antara pemikiran desain, pemikiran sistem, dan analitik data di seluruh siklus pengembangan. Berlian empat kali lipat memastikan bahwa pola pikir optimal diterapkan pada setiap titik dalam siklus. Terutama dengan pernyataan masalah yang luas dan kompleks, masing-masing tim desain, regu, atau laboratorium eksperimental dapat mengoptimalkan pekerjaan mereka dan menerapkan keterampilan yang berbeda secara berurutan atau dalam bentuk campuran. Pakar masing-masing berasal dari bab atau serikat terkait dan membantu memastikan bahwa keterampilan yang diperlukan tersedia untuk setiap fase. Sebagai fasilitator atau sebagai pemimpin suku, ini juga berarti memiliki tingkat keahlian metodologis yang lebih tinggi dan memiliki kesadaran untuk menerapkan metode dan alat yang tepat di setiap fase.

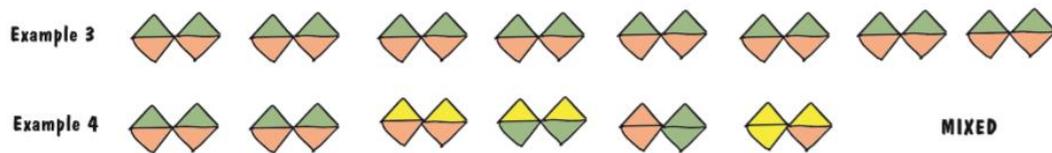
Kita mendapat manfaat dari kenyataan bahwa ketiga pendekatan tersebut melalui langkah-langkah yang serupa. Jadi quadruple sengaja dibangun di atas "berlian ganda" pemikiran desain, yang ditambah dengan analisis data dan pemikiran sistem. Bergantung pada proyeknya, pola pikir dapat dicampur dalam iterasi masing-masing. Saat menerapkannya secara berurutan, satu pendekatan tunggal dijalankan; dalam refleksi di akhir iterasi, ditentukan kursus selanjutnya dan metode yang akan digunakan pada iterasi berikutnya.



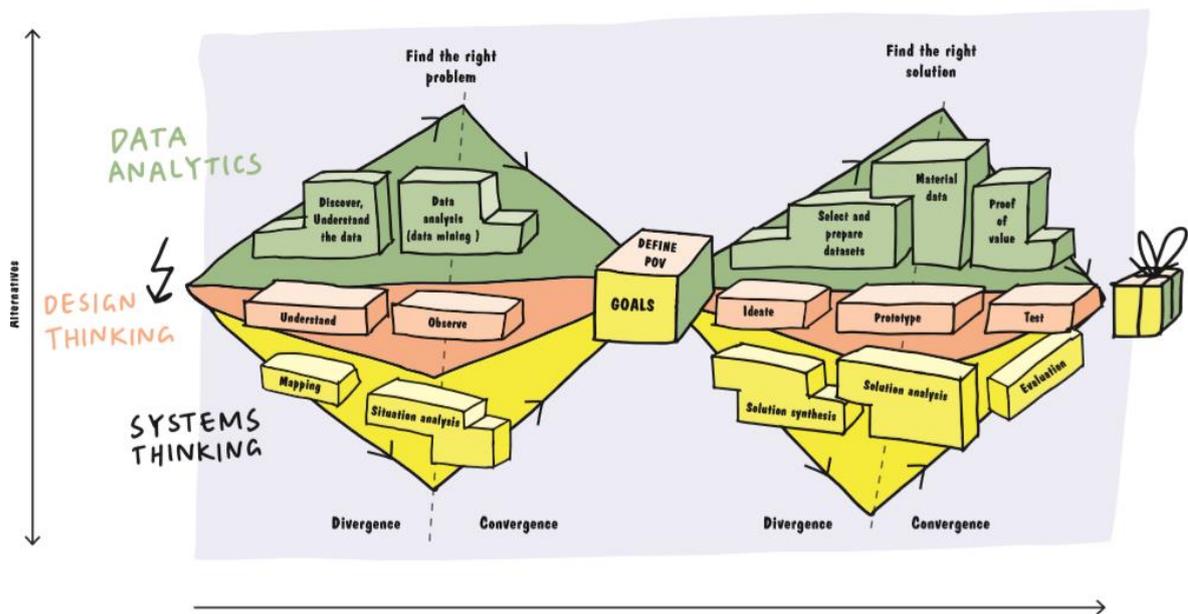
Dalam proyek yang sebagian besar didorong oleh pemikiran desain (contoh 1), pemikiran sistem harus diterapkan setidaknya sekali pada akhirnya untuk menggambarkan dan mengklasifikasikan semua wawasan secara sistematis. Dalam proyek yang didorong oleh pemikiran sistem dan di mana sistem telah diperbaiki secara berulang dua atau tiga kali, asumsi kritis harus diperiksa dalam eksperimen pemikiran desain, sehingga memvalidasi sistem (contoh 2).



Pada akhirnya, intinya adalah untuk memahami setiap aspek masalah dari semua perspektif dengan bekerja dalam tim campuran dengan metode campuran. Di bagian kedua dari berlian ganda, solusi yang tepat kemudian juga ditemukan dengan pendekatan gabungan. Contoh 3 menunjukkan kombinasi pemikiran desain dan analisis data.



Anda juga dapat menggabungkan ketiga pendekatan tersebut. Namun, ini hanya boleh dilakukan oleh tim yang berpengalaman bersama dengan fasilitator. Menggabungkan semua pendekatan secara alami membutuhkan pengetahuan dalam semuanya (lihat contoh 4). Seperti dalam model hybrid, penting untuk menggabungkan pola pikir, tim, dan perangkat alat dan tidak hanya proses yang dipertimbangkan.



Gambar 5.20 Gabungan semua pendekatan *Desain Thinking*

Seperti dalam model hibrid, penting untuk menggabungkan pola pikir, tim, dan perangkat alat dan tidak hanya proses yang dipertimbangkan.

Pembelajaran Utama - Model hibrida— kombinasi analitik data dan pemikiran desain

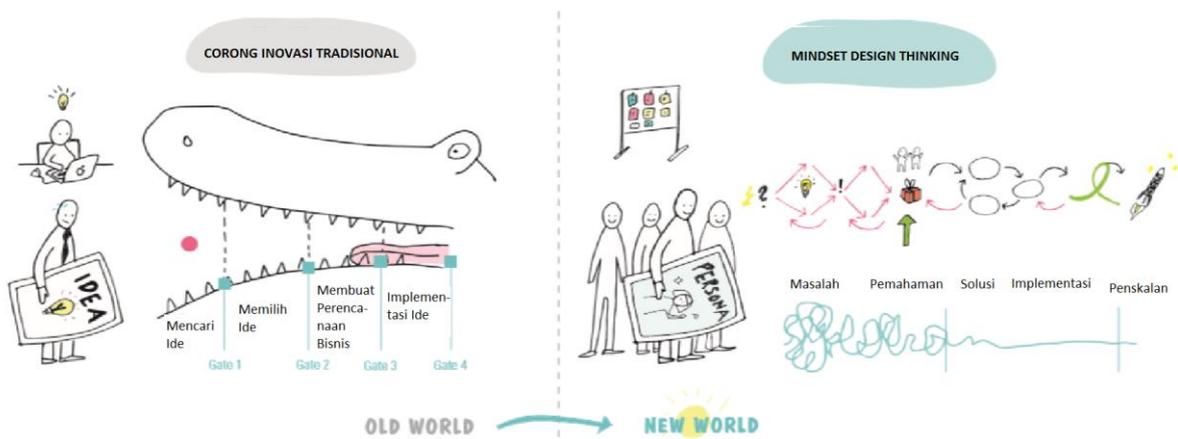
- Manfaatkan kemungkinan teknologi analitik data besar dan pembelajaran mesin untuk menjadi inovatif dengan cara yang lebih gesit.
- Tentukan pernyataan masalah dalam hubungannya dengan kontingen baru ilmuwan data.
- Amati orang dan data dan buat kesimpulan yang sama.
- Terimalah bahwa pembelajaran mendalam juga bisa datang dari data.
- Tetapkan proses desain umum dan jelaskan apa yang harus dilakukan dalam fase apa.
- Kembangkan pola pikir yang sama untuk membangun model hibrida dengan sukses.
- Bekerja dalam tim campuran. Ambil ahli analisis data dalam tim.
- Terima solusi dan prototype berdasarkan data.
- Bersikaplah terbuka terhadap inovasi yang lebih berpusat pada data daripada berpusat pada manusia.
- Menangkan manajemen puncak untuk model hibrida atau mulai dari bawah ke atas dengan proyek percontohan.

- Gunakan pola pikir bergantian dan gabungkan pemikiran desain, pemikiran sistem, dan analitik data sebagai disiplin tertinggi.

5.8 KATA PENUTUP

Apa yang telah kita pelajari dalam perjalanan?

Kita telah dikonfirmasi dalam klaim kita bahwa paradigma manajemen tradisional harus ditantang untuk mendeteksi peluang pasar masa depan dan berhasil menerapkannya. Pendekatan mekanis-deduktif tradisional akan mempersulit perusahaan untuk mendefinisikan kembali seluruh rantai penciptaan nilai dan menyesuaikan model bisnis mereka dengan kebutuhan pelanggan baru. Namun, sayangnya, gagasan bahwa inovasi mengikuti proses gerbang tahap yang ditentukan dengan urutan yang jelas dari pencarian ide hingga implementasi masih lazim di banyak perusahaan dan di benak direktur, kepala departemen, dan mereka yang bertanggung jawab atas inovasi. Model-model ini telah ketinggalan zaman setidaknya selama satu dekade sekarang.



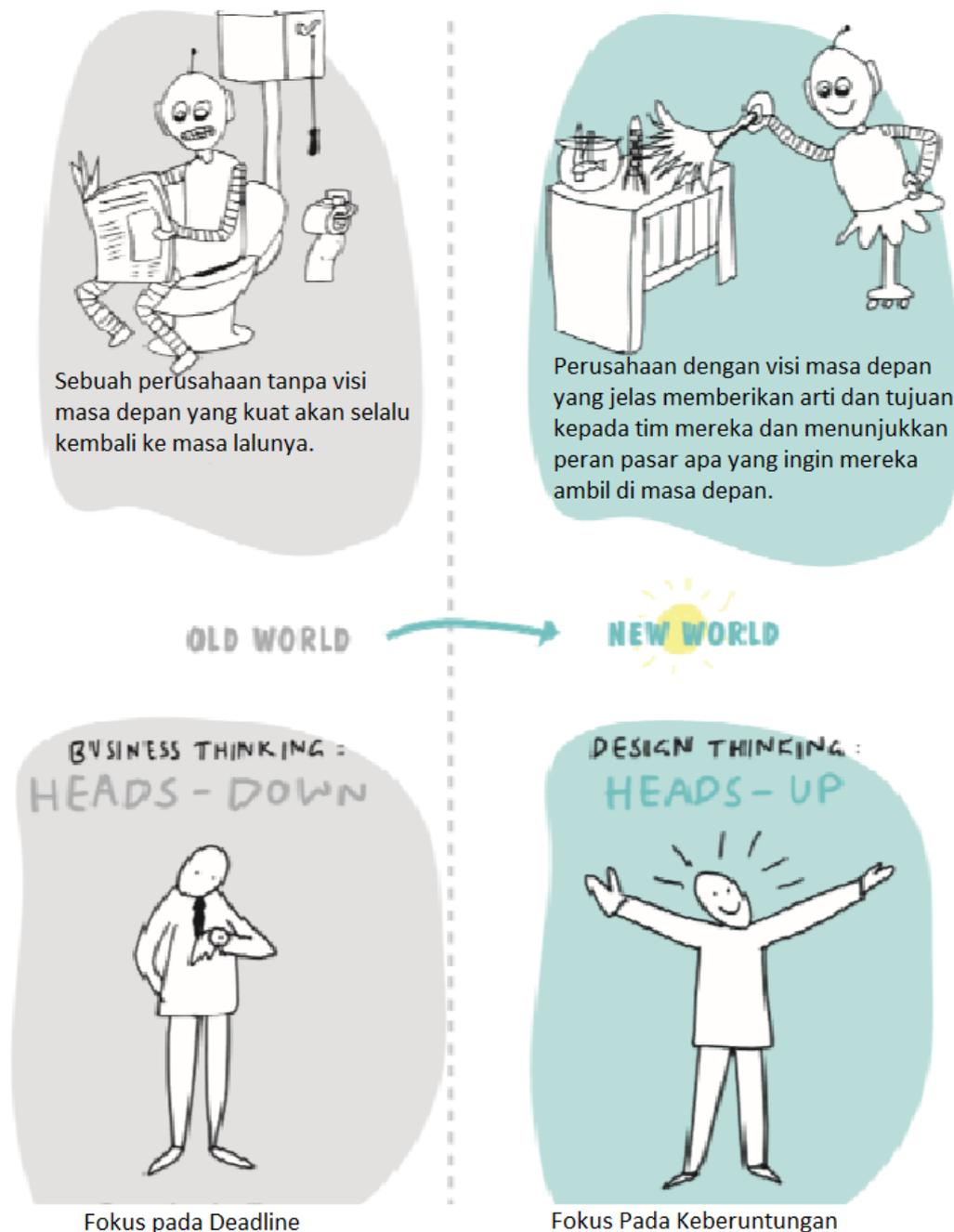
Gambar 5.21 Mindset *Design Thinking*

Perlu adanya perubahan mendasar menuju pendekatan sistemik-evolutioner. Idealnya, tim interdisipliner yang sangat termotivasi bertindak dalam struktur jaringan yang mengatur diri sendiri. Pekerjaan mereka didasarkan pada kebutuhan pelanggan dan diarahkan untuk menerapkan layanan, produk, model bisnis, dan ekosistem bisnis baru dengan cara yang ditargetkan. Saat mencari peluang pasar besar berikutnya, pemikiran desain menawarkan pola pikir yang kuat. Pola pikir ini harus dikembangkan lebih lanjut dan dikombinasikan dengan pendekatan lain. Tidak ada satu ukuran yang cocok untuk semuanya — kita harus menemukan cara kita sendiri dan pola pikir yang sesuai untuk organisasi kita.

Setelah berinteraksi dan mengamati banyak karyawan di posisi manajemen perusahaan yang telah memulai transisi, kita melihat dalam konteks inovasi, co-creation, tim yang menginspirasi, fasilitasi, dan sejenisnya, bahwa design thinking masih belum terintegrasi secara komprehensif dalam kebanyakan perusahaan. Inisiatif pemikiran desain sering kali berjalan di unit organisasi yang berdedikasi khusus, dan pola pikir baru terkadang lebih kuat, terkadang lebih lemah di perusahaan. Demikian pula, kita dapat mengenali sedikit aktivitas sejauh ini yang mengarah pada penerapan model hibrida yang konsisten, dengan kombinasi analitik data besar dan pemikiran desain. Kelincahan dapat ditingkatkan dan jumlah solusi yang mungkin ditingkatkan dengan kombinasi seperti itu. Pendekatan ekosistem bisnis selama ini hanya didominasi oleh segelintir pemain. Sebagian besar manajer produk di perusahaan

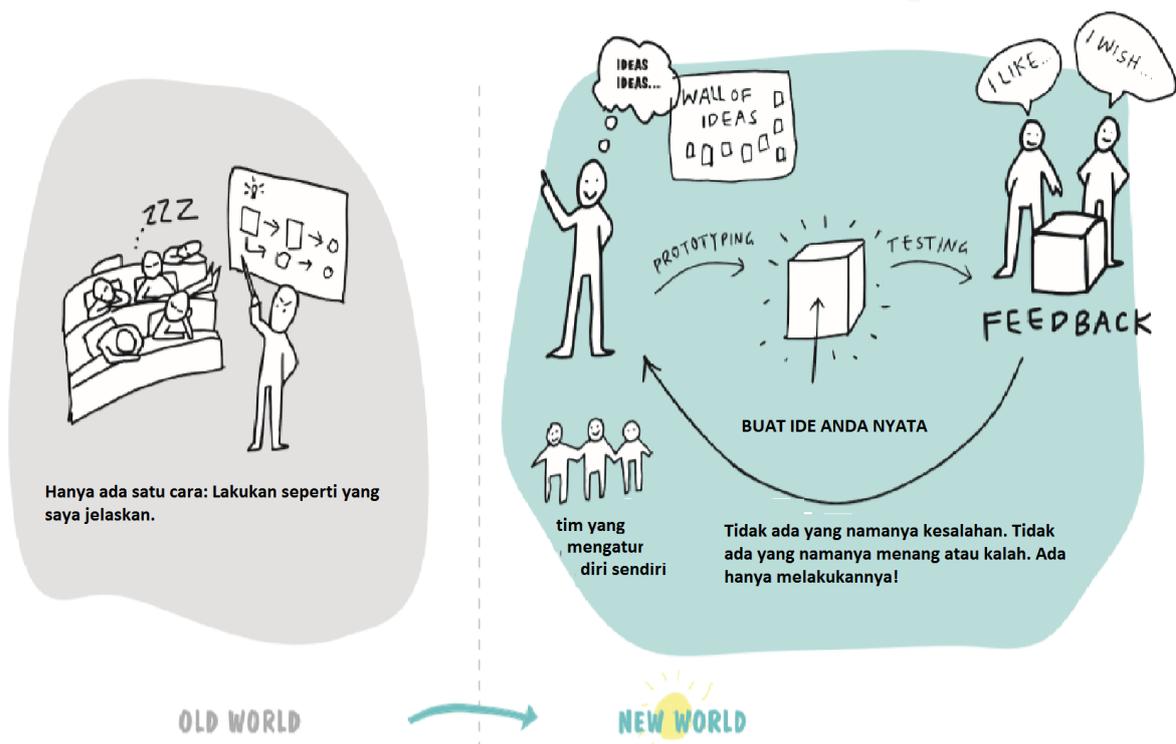
besar sejauh ini tidak mempelajari keterampilan yang diperlukan atau menerima instruksi untuk memonetisasi solusi baru dalam jaringan terdesentralisasi. Selain itu, visi yang jelas kurang di banyak perusahaan dan hal yang sama berlaku untuk penggunaan pemikiran strategis atau pemikiran sistem, misalnya, dalam kombinasi dengan pemikiran desain untuk pemetaan kemungkinan masa depan yang lebih baik. Perubahan membutuhkan waktu serta kepribadian yang kuat dengan visi yang jelas di puncak perusahaan.

Namun, kita berharap pola pikir juga dapat menyebar secara bottom-up dan transversal dalam sebuah organisasi. Ketika kita mengerjakan tugas-tugas kita hari ini besok pagi, kita harus mencoba untuk menghidupi pola pikir baru atau memikirkan pola pikir mana yang cocok dengan organisasi kita. Jadi kepala dan pergi!



Gambar 5.22 Transformasi Old World

Kita telah memperhatikan bahwa pelatihan dan penerapan design thinking di universitas dan perguruan tinggi menyebar sangat cepat. Pembelajaran berbasis masalah adalah pengalaman penting bagi banyak peserta dan siswa tidak hanya dalam kursus pemikiran desain—ini adalah cara kontemporer untuk menyampaikan konten pembelajaran secara umum! Mereka belajar bagaimana tim secara gesit dan radikal bekerja dan berjejaring dengan peserta lain dalam proses secara aktif memproses pernyataan masalah. Seringkali, ini menimbulkan koneksi yang membantu menemukan pendiri yang cocok untuk implementasi ide bisnis. Perusahaan juga harus menjadi lebih terlibat dan memiliki pernyataan masalah mereka disiapkan oleh siswa.



Gambar 5.23 Penerapan *Design Thinking* pada Instansi

Pembelajaran Utama Keseluruhan Bab

- Kombinasikan pemikiran desain dengan pemikiran sistem dan model hibrida—bahkan masalah kompleks dapat dipecahkan, kelincahan ditingkatkan, dan jangkauan solusi diperluas melalui integrasi berbagai pendekatan!
- Gunakan kanvas ramping untuk meringkas temuan—ini adalah hubungan antara prototype akhir dari pemikiran desain dan fase awal yang ramping!
- Desain ekosistem bisnis menjadi kemampuan utama dalam struktur jaringan—berpikir dalam aliran nilai dan situasi yang saling menguntungkan bagi semua pemangku kepentingan untuk menciptakan ekosistem yang layak minimum (MVE)!
- Kriteria desain baru sangat penting dalam digitalisasi. Dengan penggunaan kecerdasan buatan dan interaksi manusia-robot, ada pertukaran informasi, pengetahuan, dan emosi—rancang interaksi ini secara sadar dan terima bahwa sistem yang kompleks memerlukan solusi yang lebih kompleks!
- Desain tidak hanya ruang tetapi juga lingkungan kerja. Pastikan ruang kreatif tidak kelebihan beban — lebih sedikit lebih banyak!

- Satukan tim interdisipliner yang terdiri dari anggota berbentuk T dan Pi—transparansi preferensi pemikiran membantu membangun tim pemenang!
- Ciptakan struktur organisasi tanpa silo dan pola pikir yang sesuai dengan organisasi—inilah satu-satunya cara untuk menyebarkan design thinking di perusahaan.
- Terapkan pandangan ke depan strategis sebagai kemampuan untuk merencanakan dan merancang masa depan yang diinginkan—perusahaan yang sukses memiliki strategi yang jelas dan pemimpin yang mempromosikan visi ini!
- Menginternalisasi pola pikir dan proses pemikiran desain, bekerja dalam iterasi singkat, dan mengembangkan kesadaran akan zona keluhan—sangat penting untuk sukses pada akhirnya!
- Bangun empati dengan memahami kebutuhan aktual dan latar belakang calon pengguna—inilah satu-satunya cara untuk mewujudkan inovasi sejati!
- Buat prototype di bawah tekanan waktu dan uji sedini mungkin di dunia nyata. Integrasikan berbagai pemangku kepentingan dalam pengujian—prinsipnya adalah: Suka, ubah, atau tinggalkan!

DAFTAR PUSTAKA

- Blank, S. G. (2013): Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), pp. 63–72.
- Blank, S. G., & Dorf, B. (2012): *The Start-Up Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero: K&S Ranch.
- Brown T. (2016): *Change by Design*. Wiley Verlag.
- Buchanan, R. (1992): Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), pp. 5–21.
- Carleton, T., & Cockayne, W. (2013): *Playbook for Strategic Foresight and Innovation*. Download at: <http://www.innovation.io>
- Christensen, C., et al. (2011): *The Innovator's Dilemma*. Vahlen Verlag.
- Cowan, A. (2015): *Making Your Product a Habit: The Hook Framework*. Accessed Nov. 2, 2016, <http://www.alexandercowan.com/the-hookframework/>
- Davenport, T. (2014): *Big Data @ Work: Chancen erkennen, Risiken verstehen*. Vahlen Verlag.
- Davenport, T. H., & Patil, D. J. (2012): Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century. *Harvard Business Review*, Oct. 2012 <https://hbr.org/2012/10/data-scientist-the-sexiest-job-of-the-21st-century/>
- Gerstbach, I. (2016): *Design Thinking in Unternehmen*. Gabal Verlag.
- Herrmann, N. (1996): *The Whole Brain Business Book: Harnessing the Power of the Whole Brain Organization and the Whole Brain Individual*. McGraw-Hill Professional.
- Hsinchun, C., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012): Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*, 36(4), pp. 1165–1188.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005): *Blue Ocean Strategy*. Hanser Verlag.
- Leifer, L. (2012a): Interview with Larry Leifer (Stanford) at Swisscom, Design Thinking Final Summer Presentation, Zurich.
- Leifer, L. (2012b): Rede nicht, zeig's mir. *Organisations Entwicklung*, 2, pp. 8–13.
- Lewrick, M., & Link, P. (2015): Hybride Management Modelle: Konvergenz von Design Thinking und Big Data. *IM+io Fachzeitschrift für Innovation, Organisation und Management* (4), pp. 68–71.
- Lewrick, M., Skribanowitz, P., & Huber, F. (2012): Nutzen von Design Thinking Programmen, 16. Interdisziplinäre Jahreskonferenz zur Gründungsforschung (G-Forum), University of Potsdam.
- Lewrick, M. (2014): Design Thinking–Ausbildung an Universitäten. In: Sauvonnnet and Blatt (eds.), *Wo ist das Problem?* pp. 87–101. Neue Beratung.

- Link, P., & Lewrick, M. (2014): Agile Methods in a New Area of Innovation Management, Science-to-Business Marketing Conference, June 3-4, 2014, Zurich, Switzerland
- Maurya, A. (2010): Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. The Lean Series (2nd ed.). O'Reilly.
- Moore, J.F. (1993): Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review, 71, pp. 75–86. Moore, J.F. (1996): The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems. HarperBusiness.
- Ngamvirojcharoen, J. (2015). Data Science + Design Thinking. Thinking Beyond Data – When Design Thinking Meets Data Science. Accessed Dec. 12, 2015, <http://ilovedatabangkokmeetup.pitchxo.com/decks/when-design-thinking-meets-data-science>
- Norman, D. (2016): The Design of Everyday Things: Psychologie und Design der alltäglichen Dingen. Vahlen Verlag.
- Oesterreich, B. (2016): Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. Vahlen Verlag.
- Osterwalder, A., et al. (2015): Value Proposition Design. Campus Verlag.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation. Campus Verlag.
- Porter, M. E., and Heppelmann, J. E. (2014): How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review 92(11), pp. 11–64.
- Ries, E. (2014): Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. Redline Verlag.
- Sauvonnet, E., & Blatt, M. (2014): Wo ist das Problem? Mit Design Thinking Innovationen entwickeln und umsetzen, 2nd ed., 2017.
- Vahlen. Savoia, A. (2011): Pretotype it. Accessed Jan. 2018, <http://www.pretotyping.org>
- Schneider, J., & Stickdorn, M. (2011): This Is Service Design Thinking. Basics – Tools – Cases. BIS Publishers.
- Siemens (2016): Pictures of the Future, Accessed Nov. 1, 2016, <http://www.siemens.com/innovation/de/home/pictures-of-the-future.html>
- Szymusiak, T. (2015): Prosumer – Prosumption – Prosumerism. OmniScriptum GmbH & Co. KG, pp. 38–41.
- Uebornickel, F., & Brenner, W. (2015): Design Thinking Handbuch. Frankfurter Allgemeine Buch.
- Ulwick, A. (2005): What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services. McGraw-Hill Higher Education.
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988): Servitization of Business: Adding Value by Visionaries, Game Changers, and Challengers.

Wiley. von Hippel, E. (1986): Lead Users. A Source of Novel Product Concepts. *Management Science*, 32, pp. 791–805.

MANAJEMEN DESAIN

Dr. Sulartopo, S.Pd., M.Kom.



BIODATA PENULIS

Penulis lahir di Demak, Jawa Tengah, 29 Januari 1966. Menyelesaikan pendidikan Program Sarjana Pendidikan Teknik Elektro di Fakultas Teknik Universitas Negeri Semarang tahun 2001 dan Program Magister Komputer Teknik Informatika di Pascasarjana Fakultas Ilmu Komputer Universitas Dian Nuswantoro Semarang tahun 2004. Sejak tahun 2001 sebagai staf pengajar tetap Yayasan Prima Agus Teknik Semarang. Gelar Doktor Ilmu Manajemen diraih dari Pascasarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga tahun 2022.

Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari pendidikan formal dan non-formal antara lain teknik elektro, komputer, fotografi, periklanan, desain grafis dan ilmu manajemen. Memiliki sertifikasi keahlian dalam bidang Computer Programming (Kotlin, Javascript, Android), Knowledge Management, Artificial Intelligence, Internet Of Things, Technopreneurship, Internet Marketing dan Cyber Security. Telah menghasilkan Buku Ajar ber ISBN dan HAKI dari beberapa karya cipta, juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan menjadi Mentor UMKM Maju Digital.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

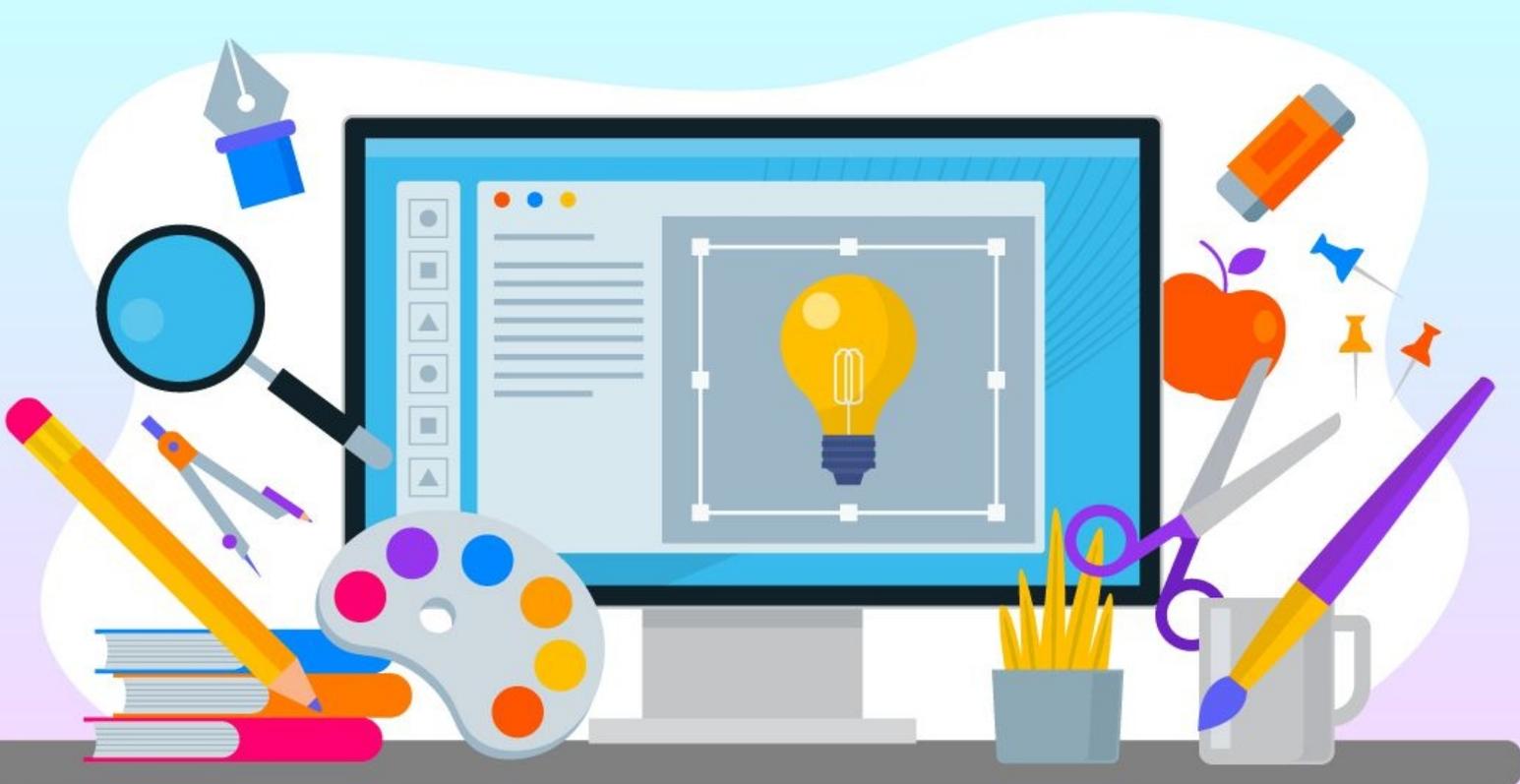
ISBN 978-623-5734-53-8 (PDF)



9 786235 734538

MANAJEMEN DESAIN

Dr. Sulartopo, S.Pd., M.Kom.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :
YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
JL. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id