



Mondragon
Unibertsitatea

Goi Eskola
Politeknikoa



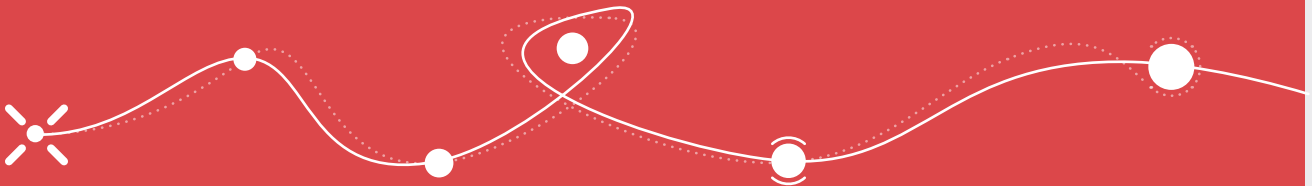
Gipuzkoako
Foru Aldundia
Ekonomia Sustapeneke,
Landa Inguruneke eta
Lurralde Oreekako Departamentua



Diputación Foral
de Gipuzkoa
Departamento de Promoción
Económica, Medio Rural
y Equilibrio Territorial

Elkardesign

Diseinu Estrategikoa barneratzeko oinarriak,
ereduak eta arrakasta kasuak



Diseinu Berrikuntza Zentroa (DBZ)

Mondragon Unibertsitatea, Goi Eskola Politeknikoa (MU-EPS)

Loramendi, 4

20500 Arrasate-Mondragón / Gipuzkoa / Espainia

Tlfn.: +34 943 794700

info.mgep@mondragon.edu

dbz.mondragon.edu

DBZ Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, 2020



ELKARDESIGN eskuliburua garatu du:


Mondragon
Unibertsitatea

Goi Eskola
Politeknikoa



Gipuzkoako
Foru Aldundia
Ekonomia Sustapeneko,
Landa Inguruneke eta
Lurralde Orekoak Departamentua



Diputación Foral
de Gipuzkoa
Departamento de Promoción
Económica, Medio Rural
y Equilibrio Territorial

Gipuzkoako enpresa ehunaren lehiakortasuna indartzea, jasangarritasuna eta lankidetzaren sustatzeko programaren laguntzarekin:

ELKARDESIGN

enpresak Diseinu Estrategikoan ahalduntzen laguntzeko eskuliburu bat da.

Eskuliburu hau ELKARDESIGN proiektuko emaitzetako bat da. Proiektu honen helburua da Diseinu Estrategikoan ahalduntzeko ereduak sortzea, Gipuzkoako enpresek erreplikatu ditzaten. Zortzi hilabeteko ikerketa eta esperimenezko lanaren ondorioa da. Gida honen bidez proiektuan lortutako ezagutzak jasotzen ahalegindu gara, beste enpresek Diseinu Estrategikoaren abantailak aprobetxatu ditzaten.

Gipuzkoako Foru Aldundiko Ekonomia Sustapena, Turismo eta Landa Inguruneko Departamentuari eskerrak eman nahi dizkiogu proiektu hau posible egiteagatik. Logikalki eta Ausolan enpresei ere eskerrak eman nahi dizkiegu parte hartzeagatik eta, bereziki, DBZko taldearekin elkarlanean aritu diren pertsonei.

Sarrera

Diseinua sormen prozesu gisa ulertu ohi da, non diseinatzaileek hainbat teknika erabiltzen dituzten erronka zehatzak modu berrietan konpontzeko. Besteak beste, erabiltzaileen beharrak ezagutzea, zirriborroen bidez ideiak irudikatzea eta proposamenak ebaluatzeko prototipoak sortzea dira erronkei erantzuteko Diseinuan erabili izan diren tekniketako batzuk.

Enpresek erronkei etengabe aurre egin behar diete. Merkatuaren beharriak aldakorrak dira eta enpresek trebetasun berriak eraiki behar dituzte haietara egokitzeko. Gero eta enpresa gehiagok ulertu dute Diseinuak testuinguru horretan nabarmenki lagundu ditzakeela, prozesu parte-hartzaileen bitartez erabakiak hartuz eta merkatuaren eskakizun berrietara egokituz, hain zuzen. Diseinatzaileek beren ohiko teknikak garatu dituzte eta erabaki estrategikoak hartzeko erabiltzen hasi dira. Adibidez, erabiltzaileekin kolaboratzen dute merkatuaren beharrak atzemateko, tresna grafikoak erabiltzen dituzte agente sistemak irudikatzeko eta erabakiak hartzeko, eta produktu eta zerbitzuen prototipoak erabiltzen dituzte proiektuen arriskuak murrizteko.

Beraz, Diseinu Estrategikoa Diseinua enpresen prozesu estrategikoetan erabiltzean datza. Zehazki:

“Diseinuaren oinarri eta praktikak erabiltzea pertsonen eta erakundeen onurarako diren emaitza berritzailetara zuzendutako estrategiak garatu eta ezartzeko.”

Calabretta, Gemser y Karpen¹

Nori dago zuzenduta eskuliburu hau?

Bai zuzendaritza karguak dituzten pertsoneri, bai mota guztietako erakundeetako erdi mailako arduraduneri. Nolabait erakundearen zeharkako ikuspuntua duen edonork sustatu dezake Diseinu Estrategikoaren integrazioa. Gainera, mota guztietako sektoreetan daude Diseinu Estrategikoan ahaldundu diren enpresen arrakasta kasuak: ekoizpena, zerbitzuak, administrazio publikoa, etab.

Zer aurkituko dut gida honetan?

Dokumentu hau gida praktikoa bat da, zure enpresak eta beste askok Diseinu Estrategikoari etekina atera diezaiozuen. Gida hiru ataletan banatuta dago:

I. Diseinua enpresan integratzeko eredia

Lehen atalean, Diseinu Estrategikoa enpresan integratzeko eredu bat aurkezten dugu. Oinarriak, integrazio prozesuaren azalpen zehatza eta hura kudeatzeko tresna bat aurkituko dituzu. Eredua Gipuzkoako bi enpresaren kasuetan oinarrituta dago, baita DBZ-MUn ikerketa lanetan eta beste hainbat enpresarekin lankidetzan sortutako ezagutzan ere.

II. Arrakasta kasuak

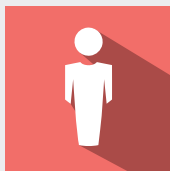
Bigarren atalean, eredia sortzeko inspirazio gisa balio izan duten Gipuzkoako bi enpresen arrakasta kasuak aurkezten ditugu: Logikaline, bezero-komunikazio zerbitzuen hornitzailea; eta Ausolan, kolektiboentzako sukaldaritza, garbiketa eta ekitaldi zerbitzuen hornitzailea.

III. Autodiagnostikoa

Azkenik, Diseinu Estrategikoak erakundearen duen eragina neurtzeko tresna berri bat aurkezten dugu, bere integrazioa kudeatzen laguntzeko. Tresna zure enpresan eta zure kabuz erabili ahal izateko prestatuak dago.

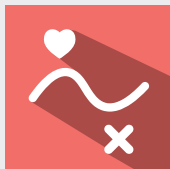
Diseinu Estrategikoaren oinarriak

Diseinu Estrategikoak modu desberdinetan lagundu diezaieke enpresei helburu estrategikoak lantzen: estrategiak formulatzen lagundu diezaieke merkatuaren beharrak hobeto ulertuz, berrikuntzaren kalitatea eta bezeroei helarazitako balioa indartu ditzake, eta elkarlanari esker funtsezko eragileekin aliantzak estutu ditzake. Erakunde mota (industria, zerbitzuak, administrazio publikoa, etab.) eta Diseinu Estrategikoa erabiltzeko helburua edozein direla ere, Diseinu Estrategikoa honako printzipio hauetan oinarrituta dago beti:



Pertsonetan zentratuta

Erabakiak hartzeko oinarri nagusia da arazoa gizakiaren ikuspegitik ulertzea eta arazo horretan parte hartzen duten pertsonen beharrianak ezagutzea. Estrategiak, produktuak edo zerbitzuak beharrian horiek asetzeko diseinatuta daude, proiektuaren helburuaren perspektiba galdu gabe.



Emozioak eta esperientziak irudikatu

Diseinatzaileek kontzeptu abstraktuak lantzen dituzte, hala nola pertsonen beharrianak eta esperientziak. Horretarako, produktu edo zerbitzu jakinekin bizitako emozioak irudikatzea ahalbidetzen duten tresna bereziak erabiltzen dituzte. Tresna horiek beharrak identifikatzea eta esperientziak diseinatzea errazten dute.



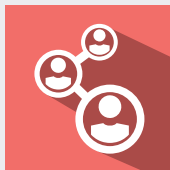
Produktu eta zerbitzuak prototipatu

Prototipoek ideien baliozkotasuna ebaluatzeko aukera ematen dute, horiek implementatzeko ahalegin handiak egin aurretik. Prototipoek forma ugari har ditzakete: oinarritzkoenak marrazkiak eta diagramak dira, aldiz, konplexuenak kasu errealak simulatzeko balio dute. Zerbitzuak ere prototipatu egiten dira, esaterako 'role-play' teknikak erabiliz.



Berehala huts egin, azkar ikasi

Diseinu Estrategikoak ziurgabetasuna eta hutsegiteak ekiditen laguntzen du. Akatsak zenbat eta lehenago antzeman, gutxiago kostatuko da beharrezko hobekuntzak egitea. Horregatik, proiektuen hasieratik ideiak errealitate gertuko testuinguruetan ebaluatzen dira. Proiektuak aurrera egin ahala, prototipoek konplexutasun handiagoa izango dute.



Pertsona guztiak inplikatu

Diseinu Estrategikoa elkarlanekoa da. Erabiltzaileek eta gainerako kolaboratzaileek inplikazio aktiboa dute beharren indentifikazioan, sormenean eta ideien ebaluazioan. Proiektu edo zerbitzuarekin erlazioaturiko pertsona guztien ikuspegiak integratzen ditu, problematika bere osotasunean gainditzen duten emaitzak lortzeko.



Diseinua enpresan integratzeko eredua

Lehen atal honetan, Diseinu Estrategikoa zure enpresan integratzeko eredu erreplikagarri bat azalduko dugu. Eredua Gipuzkoako bi enpresaren kasuetan oinarritzen da, baita gure ikerketan eta lurraldeko beste enpresa batzuekin lankidetzan izan ditugun esperientzietan ere.

Eredu bat da errealitate konplexuak ulertzeko eta kudeatzeko jarraibideen multzoa. Gogoan izan Diseinu Estrategikoaren integrazioa prozesu luzea eta konplexua dela. Eredua modu egokian aplikatu ahal izateko, zure erakundearen eta ingurunearen ezaugarri berezietara nola egokitzen den ulertu beharko duzu.

Zure erakundea Diseinu Estrategikoan ahalduzko alderdi garrantzitsuenak ulertzen laguntzeko, eredua hiru zatitan banatu dugu. Lehenik eta behin, Diseinua arrakastaz integratu ahal izateko prozesu osoan kontuan hartu behar dituzun hiru gako nagusiak azaltzen ditugu. Bigarrenik, prozesuaren bost faseak azaltzen ditugu, Diseinuaren integrazioa planifikatu eta kudeatu dezazun. Azkenik, Diseinuaren inpaktua maila desberdinetan neurtzeko tresna bat aurkezten dizugu, zure enpresan prozesua kudeatu, Diseinu Estrategikoaren onurak identifikatu eta ekintza planak burutzen lagunduko dizulakoan.

Gakoak

Prozesu honekin hasi aurretik, enpresa Diseinu Estrategikoan ahalduntzeko gakoak ezagutu behar dituzu: pertsonak, emaitzak eta aliantzak.

Pertsonak

Diseinua enpresan integratzeak %99an pertsonekin zerikusia du. Besteak beste, langileek tresna berriak ikasi eta ohitura berriak hartu beharko dituzte, zure bezeroekin harreman berriak sortu beharko dituzu, eta lankideen eta zuzendaritza taldearen laguntza lortu beharko duzu. Gogoan izan orokorrean pertsonok aldaketei beldurra diegula. Positiboa, gardena eta komunikatzailea izan zaitez zure ingurukoekin.



Emaitzak

Diseinu Estrategikotik zer lortu nahi duzun hausnartzea helburu zehatzetara bideratzen lagunduko zaitu. Ondoren, emaitzak monitoriza itzazu. Emaitzetan arreta galduz gero, ahaleginak funtsezkoak ez diren zereginetara bideratzeko arriskua duzu eta sinesgarritasuna gal dezakezu. Kontuan hartu emaitza ekonomikoak gehienetan garrantzitsuenak badira ere beste mota batzuetako onurak ere lortu ditzakezula: harreman estuagoak bezeroekin, irtenbide sortzaileagoak, erabakiak hartzeko orduan arriskuak murriztu, etab.

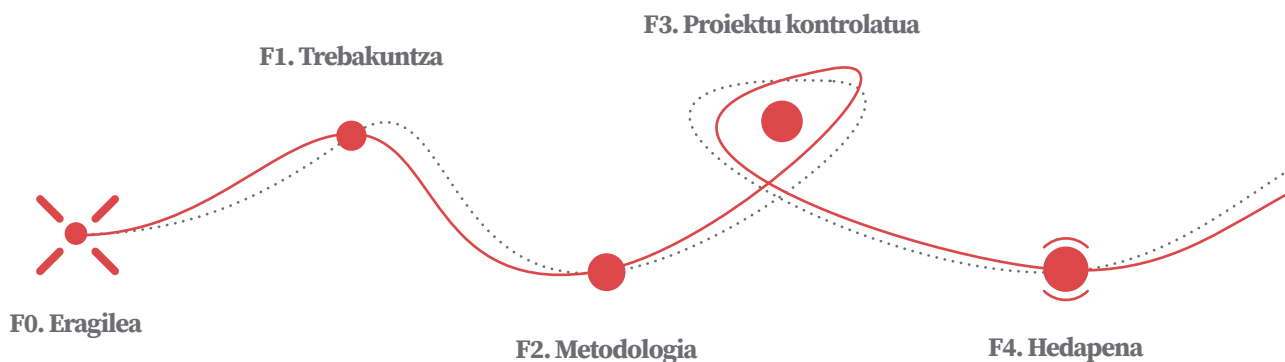
Aliantzak

Prozesu hau zuk bakarrik egiten saiatuz gero, huts egingo duzu. Zure ikuspegiarekin bat datozen lankideak bila itzazu. Erakundeetatik kanpo ere laguntza aditua bila dezakezu beharrezko trebetasunak sortzeko. Horrek Diseinuarekin esperimendatzen lagunduko zaituzte eta enpresa barruan zure ikuspegia legitimatzea ahalbidetuko du. Gainera, konfiantzazko bezeroak aurkitzeak bultzatzen dezake Diseinu Estrategikoan zure erakundearen arrakasta lortzea, izan ere, merkatutik *feedback* zuzena izango duzulako eta proiektu errealekin esperimendatu ahal izango duzulako arrisku handiagoko erabakiak hartu aurretik.

Diseinu Estrategikoaren integrazio prozesua

Atal honetan Diseinu Estrategikoaren integrazio prozesua aurkezten dugu, zure enpresak jarraibide bezala hartu dezekelakoan. Prozesua ez da inoiz modu berdinean garatuko, beraz, saiatu zaituz irudikatzen nola molda daitekeen zure erakundearen kasu partikularretara. Gogoratu emaitzetan zentratzea betiere pertsonen ikuspuntutik eta aliantza estrategikoetan arreta berezia jarritz.

Lehenik, eragile batek abiaraziko du prozesua, bost fasetan banatuta dagoena: trebakuntza, metodologia, proiektu kontrolatua, hedapena eta optimizazioa. Hori da Logikaline keta Ausolanek jarraitu duten bidea, hau da, eredu hau inspiratu duten enpresek jarraitutakoa. Nazioarteko literaturan aurkitutako zenbait adibidek ere oso antzeko ezaugarriak erakusten dituzte prozesu honetan^{2,3}.



Eragilea

Prozesua gertaera jakin baten ondorioz hasten da, non erakundeko pertsona batek Diseinu Estrategikoak enpresari ekarri diezaiokeen balioaz ohartzen den. Eragile hau hainbat motatakoa izan daiteke: hitzaldi bat, bezero bati bisita, kompetenziaren mugimenduren bat, baita eskuliburu honen irakurketa ere. Helburua ez da beti berdina izango: batzuek aukera bezeroenganako harremanak estutzean aurkitzen dute merkatuaren beharrianak erraztasun handiagoarekin atzemateko, beste batzuek, aldiz, berrikuntza prozesuak "gizatiartzea" bilatzen dute, berrikuntza prozesuak sistematizatzea, zerbituzazioa, etab.

F5. Optimizazioa



Iteratiboa

Diseinu Estrategikoaren integrazio prozesua modu linealean irudikatu dugu. Hala ere, hori ez da errealitatera egokitzen. Batzuetan aurrera pausok emango dituzu, beste batzuetan atzera egingo duzu, esaterako: proiektu pilotuak abiaraziko dituzu metodologia guztiz garatu gabe, Diseinua beste arlo batzuetara zabaltzen hasiko da eta gaitasunak berriro sortzeko beharra izango duzu, etab. Prozesuaren ezaugarri bat da eta aukera gisa ulertu behar duzu. Proiektu bakoitzarekin metodologia hobetu ezazu, Diseinu prozesu bakoitzean pertsona berriak inplikatu itzazu jarraitzaileak lortzeko eta lan egiteko metodo berriekin esperimenta ezazu gaitasunak etengabe sortzeko. Horrek guztiak Diseinu Estrategikoaren integrazio prozesua azkarrago aurrera eramaten lagunduko ditu.

Top-down eta Bottom-up

Diseinu Estrategikoaren integrazioaren kasuan, antolakuntza aldaketa bi noranzkotan gertatzen da: goitik behera eta behetik gora (negozioen arloan "top-down" eta "bottom-up" izenez ezagutzen dira). Aldaketarako baliabideak dedikatzeko zuzendaritzaren laguntza beharko duzu, baita bere ohiturak zalantzan jartzeko prest dagoen talde batena ere, errutinen erosotasuna sakrifikatzeko eta bere lana egiteko modu berriak ikasteko. Zuzendaritza konbentzitzeko, gauzarik praktikoena proiektu sinpleekin hastea da, Diseinu Estrategikoaren balioa erakutsi ahal izateko emaitza positibo bidez. Aldiz, zure taldea motibatuz, lehenik saiatu Diseinuarekin esperimenta dezaten, adibidez, Diseinuari buruzko formakuntza batera joanaraziz edo "berrikuntza egunak" sortuz.

Longitudinala

Prozesuarekin pazientzia izan beharko duzu. Aldaketa behar bezala kudeatuz gero, hilabete batzuetan aurrerapen garrantzitsuak ikusiko dituzu barne prozesuetan eta bezeroekiko harremanetan. Ez da beharrezkoa Diseinua erakundean guztiz integratuta egotea onurak lortzeko, modu progresiboan lortuko dituzu-eta. Hala ere, ziurrenik diru sarreren hazkundea merkatu kuota handiagoa lortzea ez dira berehalako emaitzak izango. Diseinua optimizatu arte prozesuak urteak iraungo du eta, beraz, komeni da proiektu sinpleekin hastea, batez ere lehenengo pausoetan Diseinuaren baliagarritasuna zalantzan jarri dezakeen hutsegiterik ez egiteko.

1. Fasea

Trebakuntza

Zure enpresa Diseinu Estrategikoan ahalduntzea erabakitzen duzunean, berehala aurkituko duzu teknika berriak erabiltzen ikasteko beharra, arazoak oinarri jakin bati jarraituz lantzea, proiektuetan prozesu jakin bati jarraitzea eta hizkuntza berri bat erabiltzea, Diseinuari ahalik eta etekin handiena ateratzeko. Izan ere, trebakuntza etengabea izango da prozesu osoan zehar eta gehienbat proiektuetan praktikaturik ikasiko duzu. Hala ere, litekeena da proiektuak abian jarri aurretik oinarrizko trebetasun batzuk sortzea. Hona hemen zenbait aholku.

Baliozko lankideak identifikatu

Ez ezazu indarririk galdu aldaketak egiteko zailtasunak jarriko dizuten lankideak konbentzitzen. Identifikatu zure ikuspegia bera eduki dezaketen lankideak, Diseinu Estrategikoa erabiltzen lagundu diezazuten. Positiboak eta irekiak diren eta enpresa barruan Diseinuarekiko mirespena zabaldu dezaketen pertsonak bilatu. Emaizak lortu ahala, gero eta lankide gehiagok ulertuko dute Diseinu Estrategikoak enpresari ematen dion balioa, eta teknika berriak ikasteko eta erabiltzeko prest egongo dira.

Diseinatzaileak kontratatu

Diseinu Estrategikoarekin esperimentatzen hasteko, diseinatzaileak kontratatzea da oinarrizko gaitasunak berehala garatzeko modu bat. Adibidez, hurrengo kapituluan aurkezten ditugun bi arrakasta kasuek diseinatzaile juniorrak kontratatu dituzte prozesu honen hasierako fasean. Horiek izan dira enpresa osoan Diseinu prozesuak zabaltzeko eta zuzentzeko arduradunak, eta enpresa eraldatzeko gaitasunak dituztela erakutsi dute.

Diseinuaren ‘Ondarea’⁴

Diseinua dirudiena baino errotuagoa dago enpresa ugarian. Enpresetan ohikoak ez diren metodo eta hizkuntza partikularrak erabiltzen dituzenez, askotan arrotza ikusten da. Hala ere, Diseinuko tresna gehienak ingeniari, gizarte zientziak, marketina, operazioak, negozioen kudeaketa eta pertsonen kudeaketatik eratorriak dira. Egia esan, enpresek jadanik badituzte diseinatzaileak dituzten gaitasun asko: bezeroekin lankidetzan aritzea, merkatuaren beharrak atzematea, erabakiak hartzeko tresna bisualak erabiltzea, produktuak prototipatzea, etab. Gaitasun horiek orkestratu eta erronka estrategikoetara zein produktu eta zerbitzuen berrikuntzara zuzentzea da Diseinuaren bertutea. Ez duzu Diseinuaren integrazioa hutsetik hasten den proiektu bat bezala ulertu behar, Aldiz, Diseinu Estrategikoaren oinarriak enpresak egun dituen gaitasunetan integratu behar dituzu.

Erakunde adituekin aliantzak sortu

Enpresatik kanpo laguntza bilatzeak lehen urratsak arrakastaz ematen lagundu dezake. Ez bilatu bakarrik Diseinu Estrategikoa erabiltzeko gai diren kolaboratzaileak; ezagutzak transferitzea helburu duten erakundeak ere bilatu, zure enpresa erabilitako metodoak errepikatzekeo gai izango dela ziurtatzeko.

Prestakuntza jaso

Prestakuntza jasotzea da gaitasunak sortzeko modu azkarra. Prestakuntza zein Diseinua orokorrean ulertzea eta teknika zehatzak erabiltzera ere bideratuta egon daiteke. Diseinu Estrategikoarekiko interesa sortzeko edo hura kudeatzen ikasteko ere balio dezake prestakuntzak. Saiatu zaitez prestakuntza zati praktikoa garrantzitsu bat izaten. Izan ere, Diseinuarekin esperimendatzeko lankideak beren ohiko zereginetara bueltatzen direnean Diseinua erabiltzen jarraitzea sustatuko du.

Lantalde eragilea sortu

Diseinu Estrategikoa erabiltzeko prest dauden lankideekin lantalde bat osatu. Diseinu Estrategikoa ezagutzeaz eta proiektuetan praktikan jartzeaz arduratuko da lantalde hori. Beste lankideak Diseinuko proiektuetan sartzeaz ere arduratuko da, modu progresiboan Diseinu Estrategikoaren ezagutzak zabaltzeko helburuarekin. Horretarako, karismatikoak diren eta enpresaren erabaki inportanteetan eragina duten pertsonak topatu.

Zein gaitasun garatu behar ditugu?

Oro har, ez duzu enpresarentzat erradikalki berriak diren gaitasunak garatu behar, baizik eta “pertsonetan oinarritutako” hainbat teknika ikasi, zure erakundeak gaur egungo gaitasunei etekin handiagoa ateratzeko. Laburki, Diseinu Estrategikorako gaitasun nagusiak eta maiz erabiltzen diren zenbait teknika aipatzen ditugu:

▮ **Erabiltzaile ikerketa**
Elkarriketak, behaketak, service safari, etab.

▮ **Esperientziak irudikatzea**
Customer Journey Map, Personas, Enpatia mapa, etab.

▮ **Produktu eta zerbitzuen prototipatzea**
Narratibak, role playing, desktop walkthrough, etab.

▮ **Testak**
Ebaluaketa heuristikoak, interakzio testak, pertzepzio testak, etab.

▮ **Aldaketen kudeaketa**
Merkaturatze prozesuak planifikatzeko erremintak.

2. Fasea

Metodologia

Laguntza aurkitu, talde bat sortu eta Diseinu Estrategikoan trebatu ondoren, erakundera egokitzen den Diseinu metodologia bat sortu behar duzu. Enpresatik kanpoko adituek puntu honetan aholkua eman diezazukete. Fase hau hiru urratsetan banatzen da: metodologia propioa garatzea, tresnak sortzea eta metodologia komunikatzea. Ez ezazu behar baino energia gehiago gastatu fase honetan: metodologia ahalik eta lasterren martxan jarri eta esperientziarekin hobetzen joango zara!

Metodologia propioa garatu

Metodologia bat edukitzeak egitura emango die zure proiektuei eta erabakiak hartzeko prozesuei. Pertsonen beharrianak biltzeari, sormenari eta prototipoak garatzeari pisu handia eman iezaezu, eta metodologiaren oinarriak zeintzuk diren zehaztu. Enpresak dituen gaitasunak aprobeztatu, eta metodologian integratu. Dena ez du zertan berria izan, ezta aldaketa handia izan; helburua da berrikuntza prozesuei egitura ematea eta pertsonengan zentratutako kultura barneratzea.

Erreminta propioak sortu

Diseinu Estrategikoa enpresara egokitu behar duzun moduan, erreminta propioak sortzea ere gomendagarria da. Edozein langilek deskarga ditzakeen txantiloak sortzeak enpresa osoan metodo berdinak erabiltzea bultzatuko du eta Diseinuaren kulturari sendotasuna emango dio.

Metodologia komunikatu

Ez ahaztu metodologia berria erakundearen komunikatzea. Ondo dokumentatu eta erakunde osoaren eskura jarri ezazu. Bilerak eta trebakuntzak antolatu enpresa barruan Diseinuaren inguruan interes handiagoa sortzeko. Proiektuen emaitzak aurkezterakoan, ez ahaztu prozesu osoa nola burutu den azaltzeaz, Diseinu prozesua lortutako emaitzekin lotzeko.

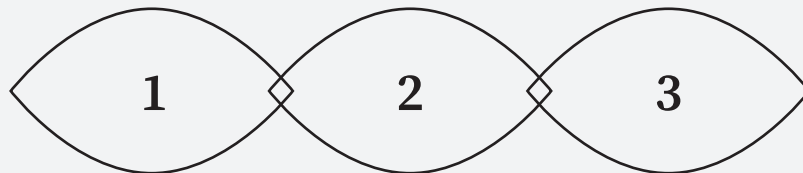
DBZ-MU metodologia

DBZn irakasten duguna egiten saiatzen gara. Beraz, gure metodologia propioa sortu dugu; enpresekin erabiltzen dugun eta gure gradu eta masterreko ikasleei irakasten diegun metodologia da. Diseinu prozesu osoa biltzen duen eta sei etapatan banatuta dagoen adituentzako metodologia da, bilaketa estrategikotik produktu eta zerbitzu berriak abiarazteraino, hain zuzen.

Helbide honetan duzu informazio gehiago:

dbz.mondragon.edu/es/proyecto-inbedi

Design the right thing



Bilaketa Estrategikoa

Produktu eta zerbitzuen aukera berriak identifikatu.

Esplorazioa

Espezifikazioak definitu pertsonen beharrianen arabera.

Ideazioa

Produktu eta zerbitzuen kontzeptu berriak sortu.

3. Fasea

Proiektu kontrolatua

Taldea eta metodologia prest daude. Horiek martxan jartzeko momentua da. Horretarako, arrakasta izateko probabilitate handia duen proiektu kontrolatu bat aukeratu. Ondoren, emaitzak neurtu eta komunikatu itzazu.

Proiektu pilotoa aukeratu

Proiektu egokia aukeratzea ezinbestekoa da. Erronka errazak aurkitu itzazu non diseinua behar bezala inplementatu dezakezun. Proiektuak ez du enpresarako arrisku handirik izan behar. Ahal izanez gero, komeni da zenbait proiektu paralelo martxan jartzea, batekin espero ziren emaitzak lortzen huts egiten bada besteekin konpentsatu ahal izateko. Laster hutsegiteak zuzendaritzaren laguntza bazterrarazi eta taldea desanimatu dezake.

Gogoan izan zure erakundearen jardueraren arabera ezin izango dela proiektu berriak edonoiz abiarazi. Beraz, proiektua (edo proiektuak) alde aurretik planifikatu Diseinu Estrategikoarekin ahalik eta lasterren praktikatzeko.

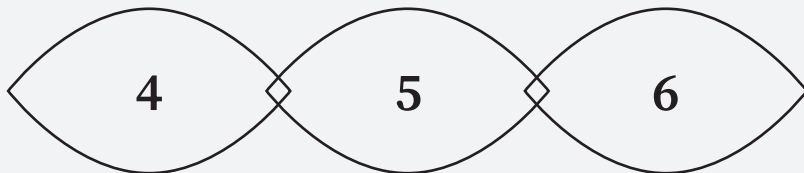
Emaitzak neurtu

Emaitzak lortu direla egiaztatzea da proiektuaren arrakastaren frogarik onena. Proiektuaren emaitza ekonomikoak neurtu eta beste adierazle mota batzuekin indartu itzazu: bezeroen gogobetetzea, barne prozesuen kostua, emaitzen kalitatea, etab.

Emaitzak komunikatu

Diseinu Estrategikoak erakundeari ematen dion balioa frogatzea lortu ondoren, errazagoa izango zaizu enpresako beste sail batzuetan laguntza lortzea, baita zuzendaritza taldean ere. Erabilitako metodoak eta lortutako arrakastak erlazionatzen dituen diskurtso koherente bat sortu. Hurrengo fasera pasatu eta praktika berriak erakundean zabaltzeko momentua da.

Design the thing right



Garapena

Kontzeptuak garatu eta prototipoak sortu.

Inplementazioa

Prototipoen industria-lizazioa eta merkaturatze komertziala.

Merkaturatzea

Produktu edo zerbitzua merkaturan ezarri eta hobekuntzak identifikatu.

DBZ-MU metodologiaren oinarriak beste edozein diseinu metodologiak dituenaren antzekoak dira. Hasierako faseak proiektuaren problematika ondo ulertzea zuzenduta daude, negozio aukerak identifikatzeko eta garatuko diren produktu edota zerbitzuek zein beharri zuzentzen behar dieten definitzeko: 'Design the right thing'.

Hurrengo etapak kontzeptuak definitutako beharri zuzentzen duten produktu eta zerbitzuak garatzera bideratuta daude: 'Design the thing right'.

4. Fasea

Hedapena

Erakundearen arlo guztietara eskalatzea da Diseinu Estrategikoa integratzeko erronka garrantzitsuenetako bat. Horrek ez du zertan esan nahi pertsona guztiek Diseinua bere eguneroko zereginetan erabili beharko dutenik, baizik eta Diseinuaren printzipioak barneratzen dituztela, enpresak pertsonetan zentratzea, sormena, aldaketak eta komunikazioa bultzatzea lortzeko.

Diseinu taldea bermatu

Diseinu Estrategikoa enpresaren beste arloetara zabaltzen ari denez, beharrezkoa da enpresa barruan aditu talde bat izatea Diseinuaren metodo eta teknika berriak etengabe garatzen direla ziurtatzeko, baita Diseinuaren metodoetara ohituta ez dauden lankideentzako erreferentzia izan daitezen ere. Batzuetan, talde horrek Diseinua erabiltzeaz gain beste lankide batzuei Diseinua erabiltzen irakatsiko diete beren espezialitate arloetan erabili dezaten.

Egitura berriak sortu

Diseinu Estrategikorako talde eta lanpostu espezifikoak sortzeak jadanik egitura berriak ezartzea dakar. Hala ere, Diseinua ez da erakundearen ezarritako prozesuetatik isolatu behar, hala nola marketina, I+G, salmentak, produkzioa etab. Hori dela eta, ziurrenik enpresako beste sail batzuetan ere aldaketak egin beharko dituzu Diseinu taldearen eta sail ezberdinen arteko elkarlana sustatzeko. Era berean, interesgarria izan daiteke ohiko prozesuak zalantzan jartzea eta Diseinuaren zenbait aspektuk marketinean, zuzendaritzan, pertsonen kudeaketan eta abarretan nola lagun dezaketen aztertzea.

Metodologia egokitu

Puntu honetan, dagoeneko Diseinu Estrategikoa murgildu izan zara zenbait proiektutan eta aurreikusitakoa baino hobeto edota okerrago gertatu diren gauzak identifikatu dituzu. Zenbait alderditan prestakuntza gehiago jasotzeko beharra sentituko zenuen eta beste batzuekin espero baino etekin handiagoa aterako zenuen. Aprobetxatu sortutako ezagutza horiek guztiak (eta taldeko gainerako kideek sortutakoa), eta metodologia hobetu ezazu ezagutza horiek etorkizuneko proiektuetan aprobetxatu ahal izateko.

Diseinurako espazioak sortu

Diseinuak enpresan zilegitasuna lortu duenean, errazagoa izango zaizu sormen prozesuak aurrera eramateko espazio jakin bat erreklamatzeko. Dagoeneko ohartuko zinen espazio handiak behar dituzula parte hartze saioak egiteko, bisualizazio tresnak erabiltzeko, prototipoak sortzeko eta zerbitzuak antzetzeko.

Proiektu berriak abian jarri

Diseinu Estrategikoa erabiltzen ikasteko modurik onena harekin praktikatzea denez, proiektu berriak abian jarri, eta horietako bakoitzean jende berria inplikatu ezazu. Beraz, enpresako sail guztiek Diseinuarekin esperimendatzen dutela eta bere oinarriak pixkanaka enpresan barneratzen direla ziurtatuko duzu horrela.

5. Fasea

Optimizazioa

Dagoeneko, diseinu estrategikoa enpresan normalizatu da eta erabakiak estrategikoetan eragina du. Diseinua enpresaren kulturaren erabat diluitutako baliabide estrategikoa da. Fase honen helburua da Diseinu prozesuek lortutako errendimendua optimizatzea eta aldaketak mantentzea, aurreko ohituretara itzultzea ekiditeko.

Diseinu Estrategikoa kudeatu

Helburu espezifikoak eta neurgarriak ezarri behar zaizkio Diseinu Estrategikoari, bere inplementazioaren eta emaitzen kalitatea bermatzeko.

Aukera berriak bilatu

Beharrianak atzemateko prozesuak erabili itzazu negozio aukera berriak identifikatzeko. Diseinua esplorazio proiektutan aplikatu gero eta erronka handiagoei aurre eginda. Diseinua enpresaren parte da dagoeneko, eta kontrolatutako akatsak ez dira hutsegitez hartzen, baizik eta ikasketa berriak bezala ulertzen dira.

Aliantzak bermatu

Diseinua etengabeko eboluzioan dagoen diziplina da eta etorkizuneko erronka sozioekonomiko, teknologiko eta iraunkortasunekoetara egokitzen jarraituko du. Diseinua integratzen lagundu zaituzten kanpoko erakundeekin aliantzak sendotzea baliagarria gerta dakizuke zure enpresako prozesuak hobetzen jarraitzeko.

Etengabeko hobekuntza prozesuak ezarri

Diseinu Estrategikoaren etengabeko hobekuntza sitematizatu. Hori egiten ez baduzu, enpresak Diseinuaren erabileran atzean geratzeko arriskua izango du. Ordua iritsitakoan, egin beharreko aldaketak handiagoak eta garestiagoak izango dira.

'Design Champion'⁵

'Design Champion'-a enpresa barruan Diseinua indartzeko ofizialki izendatutako pertsona bat da. Honetarako enpresek pertsona karismatikoak eta Diseinuarekin konprometituak aukeratzeko ohi dituzte, enpresako sail eta talde ezberdinek Diseinua erabiltzea bultzatu dezaten.

Gogoan hartu design champion bat zure enpresan izendatzea prozesu honen ardura hartzeko. Design championaren posizioa ofizialduz lankideek ere aldaketak azkarrago bereganatuko dituzte.

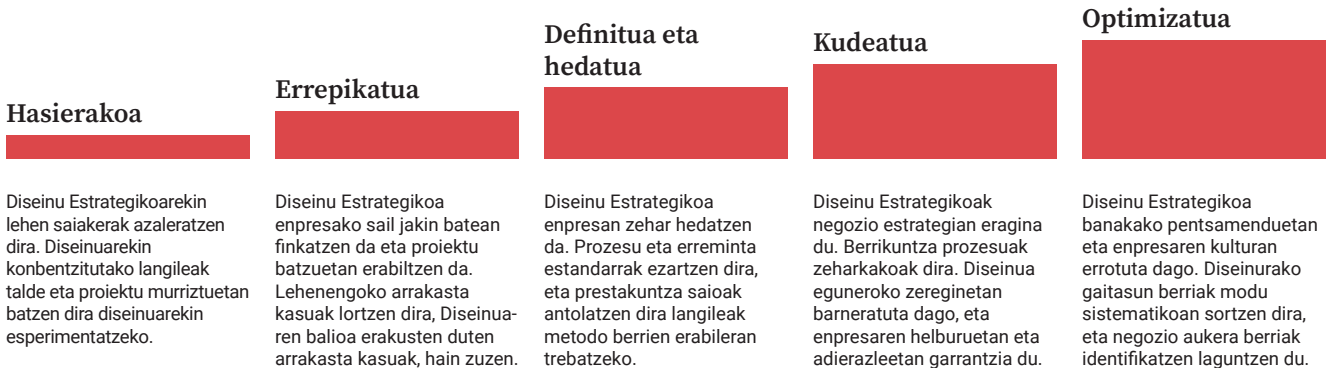
Diseinuaren Kudeaketa

Diseinu Estrategikoa era egokian kudeatzeko hiru funts daude: Diseinuari helburu zehatzak ezartzea, adierazleak definitzea eta horien jarraipena egitea, eta hobekuntzarako ekintzak zehaztea.

Diseinuarentzako helburuak eta adierazleak definitzerakoan, Diseinuak enpresan inpaktatzen duen maila guztiak hartu behar dira kontuan. Negozio emaitzek (enpresek gehien erabili ohi dituztenak, askotan ekonomiko-finantzarioek eta neurgarriak), Diseinuaren inpaktuaren zati bat baino ez dute erakusten. Izan ere, Diseinuak beren izaera kualitatiboa dela-eta antzematen zailagoak diren beste maila batzuetan eragina ere badu⁶: enpresarekiko pertzepzioan, enpresaren prozesuetan eta enpresaren kulturen, hain zuzen. Maila horietan eragina identifikatzea oso erabilgarria da negozioaren emaitzak ulertzeko. Adibidez, negozio adierazleek fakturazioaren handitzea erakutsi dezakete, baina ez dute horren zergatia azaltzen. Bezeroen asebetetze handiagoarekin, ideien kalitate handiagoarekin edo barne lankidetzak maila altuagoarekin esplikatu daiteke. Beraz, adierazle kuantitatiboak eta kualitatiboak elkartzea enpresarentzat baliagarriak edo oztopoak diren praktikak identifikatzea ahalbidetzen du, hobekuntza planak zehaztea nabarmenki errazten du.

Eskuinean, Diseinu Estrategikoa kudeatzen lagunduko zaituen eredu bat azaltzen dizugu, zeinak aurretik aipatutako lau inpaktu mailak kontuan hartzen dituen. Eredu horren xedea da maila bakoitzean Diseinuak enpresari eman diezaiokeen balioaren inguruko hausnarketa egitea. Maila bakoitzean erabil ditzakezun metrika adibide batzuk ere proposatzen ditugu. Enpresaren kultura kudeatzen laguntzeko (maila abstraktuena, hain zuzen) Design Management Institute-an⁷ eta Corsten & Prick-en⁸ lanetan inspiratutako Diseinu Estrategikoaren kulturaren eskala aurkezten dizugu behean.

Diseinu Estrategikoaren kulturaren eskala



Diseinu Estrategikoaren inpaktua neurtzeko eredia

Inpaktu mailak:

Adibideak:

1. Maila: Diseinuaren emaitzak

- **Diseinuaren helburuak:** Zeintzuk dira enpresaren helburuak Diseinuarekiko?
- **Diseinuaren adierazleak:** Zein adierazle kuantitatibo eta kualitatiboren bidez neurtu daitezke ezarritako helburuak?

Salmenta kopurua handitu, bezero kopurua handitu, berrikuntza sustatu, etab.

Fakturazioa, bezero kopurua, merkaturatutako produktu kopurua, etab.

2. Maila: Diseinuaren pertzepzioa

- **Kanpo pertzepzioa:** Zelan hautematen dute bezeroek eta bestelako kanpo eragileek gure erakundea?
- **Barne pertzepzioa:** Zelan hautematen dute langileek gure erakundea?

Gomendatzeko aukera (NPS), jasotako sari kopurua, etab.

Asebetetze inkestak, Diseinuan jasotako prestakuntza kopurua, etab.

3. Maila: Diseinu prozesuak

- **Diseinuaren erabilera:** Zenbat langilek erabiltzen dute Diseinua gure erakundearen, eta nola?
- **Diseinuaren kudeaketa:** Zer puntutaraino ezartzen zaizkie helburu eta adierazle zehatzak gure erakundearen diseinu prozesuei?
- **Diseinuaren oinarriak:** Zer puntutaraino islatzen dira Diseinuaren oinarriak gure erakundearen Diseinu prozesuetan?

Diseinua erabiltzen duten pertsonen kopurua, taldeetako diziplina ugaritasuna, etab.

Helburuak ezartzen dira bai/ez, adierazleak erabiltzen dira bai/ez, etab.

Ikusi Diseinu Estrategikoaren oinarriak eskuliburu honen sarrera atalean.

Nível 4. Diseinuaren kultura

- **Diseinuaren heldutasuna:** Zenbaterainokoa da gure enpresaren Diseinuaren heldutasuna?
- **Ekintza plana:** Zein ekintza burutu behar genituzke Diseinuaren integrazioarekin aurrera egiteko?

Hasierakoa, Errepikatua, Definitua eta Hedatua, Kudeatua ala Optimizatua (ikusi ezkerreko eskala).

Adituak bilatu, lan metodologia bat garatu, Diseinu talde bat sortu, etab.



Logikaline

Logikaline enpresa gipuzkoarra bezero harremanen zerbitzuen sektorean lurraldeko liderra da. Azken urteetako emaitza onek erakundea nabarmen haztea ahalbidetu dute, eta gaur egun 200 langile inguru ditu. Gaur egun eskaintzen dituen zerbitzuen artean daude 24 orduko contact center soluzioak, bezero arreta, arreta eleanitza, merkataritza elektronikoaren kudeaketa, laguntza teknikoa eta herritarrentzako arreta zerbitzuak.

Eragilea

Logikalinek Diseinu Estrategikorako gaitasunak garatzeko aukera identifikatu zuen bezero batek Mondragon

Unibertsitateko Produktu eta Zerbitzuen Diseinu Estrategikoko Masterreko ikasleek egindako proiektu bat erakutsi zionean. Gogoeta horren ondorioz, bi erakundeen arteko harremana hasi zen, eta horrek ekarri du Diseinu Estrategikoa enpresan integratzea.

Gaur egun, Diseinu Estrategikorako garatu dituen gaitasunei esker, Logikalinek bere bezeroen eta erabiltzaileen beharrak zehaztasun handiagoarekin atzematea lortzen du. Horrela, contact center zerbitzuak eskaintzeaz gain, bezeroen beharrianak identifikatzen ditu eta aholkularitza zerbitzuak eskaintzen ditu, proiektuaren jarraipena hasieratik bukaerara arte eginda.

1. Fasea: Trebakuntza

Diseinu Estrategikora hurbiltzeko lehenengo pauso bezala, Logikaline DBZrekin harremanetan jarri zen prestakuntza bat kontratatzeko. Prestakuntza horretan, enpresako hainbat arlotako pertsonak hartu zuten parte. Logikalinek ezagutza berriak barneratu zituen pertsonen beharrak atzemateko, erabiltzailearen esperientzia irudikatzen, pertsonetan zentratutako interakzio digitalak garatzeko eta prototipoak garatu eta ebaluatzen. Enpresaren ustez, ezagutza horiek baliotsuak ziren bai barne prozesuak hobetzeko, bai bezeroei esperientzia hobea eskaintzeko. Beraz, Diseinu Estrategikoan trebatzen jarraitzea erabaki zuten.

Horrenbestez, Logikalinek bere barne prozedurak berriro interpretatzeko proiektu bat abiaraztea erabaki zuten, Diseinu Estrategikoaren oinarriak barneratuz. Hala ere, enpresak ez zuen oraindik ezagutza nahikoa barneratu Diseinua modu autonomoan erabiltzeko eta, beraz, berriro ere DBZri laguntza eskatu zion. Gainera, aldaketak ezartzeko eta

Diseinuaren teknikak egoki erabil zitzakeela ziurtatzeko, bi diseinatzaile junior kontratatu zituen. DBZko ikertzaile adituen gainbegiradaz, diseinatzaileak arduratuko lirateke lan metodologia berria garatzeaz, Diseinu prozesuak erabiltzeaz eta emaitzak komunikatzeaz.

Diseinua Logikaline aldaketa prozesu batean zegoen unean heldu zen, izan ere, enpresak azken urteetan hazkunde nabarmena izan zuen eta antolakuntza egiturako dimentsio berrira egokitu behar zen. Diseinua beste ikuspegi batzuekin integratu ez ezik, aldaketaren bultzatzaile bezala jardun zuen. Logikalinek barne prozedurak ebaluatzen eta bere langileen beharrak hautatzeko erabili zuten Diseinua, hobekuntza aukerak identifikatzeko. Konpainiak etengabeko ikaskuntzan jarraitzen du. Diseinuak funtsezko eginkizuna du strategiak ezartzeko eta langileei beren zereginak modu eraginkorrean burutzen lagunduko dieten tresnak sortzeko.



2. Fasea: Metodologia

Logikalinek barne prozesuak berdiseinatzeko aprobetxatu zuen bere hazkundera. Ondorioz, metodologia berri bat garatu zuen bere sendotasunak (bezeroarentzako arreta hurbila, sektorean zuen esperientzia, lantalde prestatuak, soluzio integralak abian jartzeko gaitasuna, etab.) Diseinu Estrategikoaren oinarriekin bat eginez. Metodologia berriari esker bezeroen beharrianak sakontasun handiagoarekin atzeman ditzakete eta erabiltzailearen esperientzia hobetzen duten irtenbideak proposatzen dituzte.

Gainera, Logikalinek ziurtatu duenaren arabera, metodologia bera garatu izana Diseinuaren emaitza bat da. Izan ere, Diseinu Estrategikoak enpresari barne prozesuak sistematizatzen lagundu dio. Zereginak modu eraginkorragoan burutzea eta garapenean akatsak saihestea dakar horrek. Horrez gain, Diseinuari esker pertsonetan zentratutako erreminta berriak garatu zituen garapen prozesuan zehar erabiltzeko.

3. Fasea: Proiektu kontrolatuak

Metodologia berria garatu eta berehala, enpresak zenbait proiektuetan abian jarri zuen bere baliagarritasuna frogatzeko. Hasteko, Logikalinek oso handia ez zen proiektu bat aukeratu zuen, lan metodologia berriaren aplikazioaz gain erronka zailekin topo ez egiteko. Proiektu kudeagarria eta iraupen laburrekoa zela erabaki zuen zeren emaitza azkarrak lortzeko aukera ematen baitzuen, nahiz eta erreminta berri guztiak ezin erabili. Paraleloan, Diseinu taldeak metodologia berria barne proiektu batean erabili zuen, eta horrek erreminta testuinguru errealetan ebaluatzea erraztu zien.

Bi proiektuek arrakasta izan zuten eta, beraz, metodologia berriaren erabilgarritasuna egiaztatzeko balio izan zuten. Erreminta batzuk hobetzeko aukerak ere identifikatu ziren. Diseinu taldea metodologia berria ezartzeaz arduratu zen, baina hainbat lankidek parte hartu behar izan zuten, enpresako gainerako kideentzat ere ikasteko balio izan zuten.

F0. Eragilea

Bezero batek Diseinu Estrategikoaren balioa erakusten dio MUko ikasleek garatutako proiektu baten bidez.

F1. Trebakuntza

- Prestakuntza kontratatu.
- DBZrekin proiektua abiarazi.
- Bi diseinatzaile junior kontratatu.

F2. Metodologia

Logikalinek bere metodologia propioa sortzen du, zeinak garapen prozesuak optimizatu eta bezeroei balioa ematen dien.



4. Fasea Hedapena

Lehen esperientzien arrakastaren ondoren, Logikalinek Diseinua beste proiektu batzuetan aplikatzen jarraitu du. Proiektu bakoitzarekin, Diseinuaren kultura aurrera egin eta enpresan zehar hedatzen ari da. Diseinu taldea sortu dute (“UX Team” edo erabiltzaile esperientziako taldea izendatu dute), eta gero eta indar handiagoa du erakundean. Diseinua enpresan normalizatzen ari da; Diseinu prozesuak ohiko errutinen parte dira, eta gero eta ohikoagoa da beste arlo batzuen parte hartzea prozesu horietan (adibidez, behaketak eta elkarrizketak egitea edo prototipoen ebaluazioak egitea).

Hala ere, Logikalinek uste du Diseinu Estrategikotik oraindik ere aukera gehiago aprobetxatu ditzakela. Aurrerantzean, negozio aukera berriak identifikatu eta erabiltzaileen esperientzia berritzaileak eta bereizgarriak kontzeptualizatzen saiatuko dira Diseinuaren sormenerako potentziala aprobetxatuta.

Hurrengo pausoak

Logikalinek argi dauka zeintzuk diren eman beharreko hurrengo pausoak. Alde batetik, enpresak Diseinu prozesuei adierazle kuantitatibo eta kualitatibo bidez jarraipena egin nahi die, prozesu horiek hobetzeko aukerak identifikatzeko helburuarekin. Izan ere, enpresak barne prozesuen etengabeko hobekuntza bilatzen du beti.

Bestalde, Logikalinek metodologia proiektu handiagoetan erabili nahiko luke, Diseinuak erronka handiagoei aurre egin diezaiekela frogatzeko eta zenbaterainoko balio erantsi eta desberdintasun ekar diezaiokeen egiaztatzeko.

F3. Proiektu kontrolatua

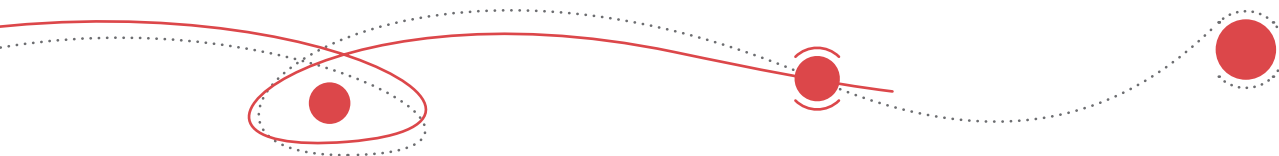
Metodologiaren zatiak zenbait proiektu paralelotan balioztatzen du eta modu progresiboan ohitura berriak ezartzen dira.

F4. Hedapena

- Prozesuak birkonfiguratu eta Diseinu taldea finkatzen da.
- Metodologiaren erreminta batzuk egokitzen dira.
- Gero eta langile gehiago sartzen dira Diseinu prozesuetan.

Hurrengo pausoak

- Diseinu Estrategikoari helburu eta adierazleak ezarri.
- Diseinua beste motatako proiektuetan erabili (handiagoak, erronka handiagoa dakartenak eta sormenezkoagoak).



Diseinuaren inpaktua Logikalinen

Logikalinek aurreko atalean azaldutako “Diseinu Estrategikoaren inpaktua neurtzeko eredu” erabili du Diseinuak negozioan nolako eragina izan duen ebaluatzeko. Hauek dira ondorio nagusiak:

1. Diseinuaren emaitzak

Nabarmena da Logikalinek duela gutxi integratu duela Diseinua. Hori dela eta, konpainiak ez du oraindik Diseinutik emaitza ekonomikoak identifikatzea lortu, nahiz eta merkatuan izan duen harrera ona ikusita etorkizunean fakturazioa handitzen lagunduko duela aurreikusten duen. Hala ere, garapen denborak eta proiektuen akats kopurua murriztu egin dira eta horrek barneko kostuak eta bezeroaren esperientziaren kalitatean eragina du.

Merkatua: *Diseinuaren emaitza ekonomikoak epe luzera azaltzea aurreikusten da.*

Barne prozesuak: *Garapen denborak hobetu, eta proiektuen akats kopurua murriztu da.*

2. Diseinuaren pertzepzioa

Logikalinen lan metodologia berriak harrera ona izan du enpresa barruan zein kanpoan. Bezeroek “lan egiteko moduarekin harrিতuta” daudela esan du Proiektu eta Teknologia zuzendariak. Logikalinek bezeroekin jadanik harreman estua bazuen ere, enpresarekiko duten pertzepzioa sendotu egin da.

Diseinuak Logikalinen langileen artean ere harrera ona izan du. Langileek ulertzen dute Diseinuak lana errazten eta bezeroen esperientzia hobetzen duten tresnak eskaintzen dizkiela. Horrez gain, Logikalinek hasieratik arlo desberdinetako langileak integratu ditu Diseinu prozesuetan eta prestakuntza saioetan. Ondorioz, enpresa osoak Diseinuarekiko ikuspegi positiboa partekatzea lortu du.

Bezeroen asebetetzea: *handitu egin da, “lan egiteko moduarekin harrিতuta” daudela diote.*

Barne motibazioa: *langileek orokorrean Diseinuak enpresari ekarpen positiboak ekarri diezazkiokela uste dute.*

3. Diseinu prozesuak

Logikalekin garapen prozesuetarako metodologia berri bat sortu eta ezarri duenez, Diseinuak maila honetan izan duen inpaktua zeharo nabarmena da. Diseinuak egitura berriak sortu ditu enpresaren hainbat arlotan eta prozesu estandarrak sortu ditu eraginkortasuna irabazteko. Gainera, Diseinuari esker pertsonetan zentratzea bultzatzen duten erreminta berriak ere sortu dira.

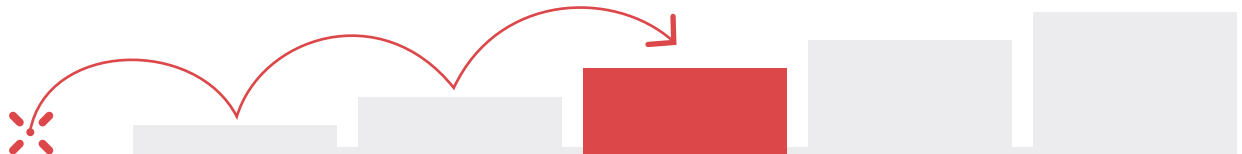
Metodologia: *Diseinuak garapen prozesuei egitura eta estandarizazioa eman die.*

Gaitasunak: *pertsonen beharrianak hautemateko eta erabiltzailearen esperientzia ebaluatzeko gaitasun aurreratuak garatu dira.*

4. Diseinuaren kultura

Aurreko atalean aurkeztu dugun Diseinu Estrategikoaren kulturaren eskala jarraituz, Logikalekin Diseinuaren kultura definitu eta hedatu egin da. Diseinu taldeak enpresako beste arloak ere garapen prozesuetan parte hartzera bultzatzen ditu, eta proiektuetan ikasitako praktika onak eta lorpenak ezagutarazten ditu enpresan. Hala ere, Diseinuaren integrazioa Logikalekin berria da, hortaz, optimizatu ahal izatea eta etorkizunean are etekin handiagoa ateratzea espero du.

Definitua eta hedatua: *Diseinu taldeak enpresako beste arloak ere garapen prozesuetan parte hartzera bultzatzen ditu, eta praktika onak eta lorpenak zabaltzen ditu.*



Logikalekin aurrerapena Diseinuaren kulturean.



Ausolan

Ausolan kolektiboentzako sukaldaritza, garbiketa eta ekitaldi zerbitzuen hornitzaile liderra da estatu mailan. Arrasaten du egoitza eta 17 bulego eta 16 sukalde zentral ditu Espainian, Frantzian eta Txilen. Gaur egun, 13.000 langile baino gehiago ditu eta egunean 260.000 mahaikide baino gehiagori zerbitzua ematen die. Gaur egun eskaintzen dituen zerbitzuen artean daude ikastetxe, ospitale, enpresa eta egoitza ezberdinetarako sukaldaritza eta garbiketa zerbitzuak, hala nola gourmet ostalaritza zerbitzuak eta ekitaldien antolaketa.

Eragilea

Ausolanen, lehiakide txikiago batek zerbitzu berri bat merkaturatzearen ondorioz piztuzen Diseinu Estrategikoarekin esperimintatzeko interesa. Lehiakide hori Diseinuaren ohiko parte hartze prozesuak eta oinarriak ikastetxeei eskeintzen zizkien zerbitzuetan erabiltzen hasi zen. Ausolanek argi

ikusitako metodo horiek ikastetxeetarako dituen ostalaritza zerbitzuetan erabiltzea bezeroei balio handiagoa eskeintzeko aukera bat zela. Ondorioz, Diseinua erabiltzeko gaitasunak sortzea helburu zuen proiektu bat martxan jartzea erabaki zuen.

Lehendik, Ausolan DBZren zenbait aurkezpenetara joana zen eta lehiakideen zerbitzu berria aurkezpen horietako batean entzundakoarekin erlazionatu zuen. Hori dela eta, unibertsitateari antzeko proposamen bat garatzeko laguntza eskatu zion eta diseinatzaile junior bat kontratatu zuen izaera parte hartzailea eta Diseinu Estrategikoaren oinarriak barneratuko zituen zerbitzu berri bat sortzeko.

Proiektu honen emaitza 'Borbor Metodoa' izan zen: jantoki esperientziak ikastetxe bakoitzaren beharrezan eta berezitasunen neurria diseinatzeko erabiltzaile (ikasle, familia, sukaldeko langile, irakasleak eta zentroko zuzendaritza) guztien ahotsak integratzen dituen zerbitzu berria.

1. Fasea: Trebakuntza

Ikastetxeetarako ostalaritza unitateko talde txiki batek jantoki esperientziak diseinatzeko zerbitzu berri bat garatzeko proiektu bat abian jartzea erabaki zuen. Ausolan pertsonen beharrianak atzemateko eta prozesu parte hartzaileen bidez bezeroekin elkarlanean aritzeko gaitasunen gabezia konturatu zen. Hori dela eta, enpresatik kanpoko aholkua bilatu, eta DBZri deitzea erabaki zuen. Elkarrizketa batzuk izan, eta Ausolaneko langile batzuek eta DBZko ikertzaile batzuek lantalde bat osatu zuten.

Horrez gain, Ausolanek diseinatzaile junior bat kontratatu zuen, tresna berriak sortzeaz eta erabiltzaileekin batera jantoki esperientziak diseinatzeko prozesu parte hartzaileak martxan jartzeaz arduratzeko. Horrela, Ausolanek Diseinu Estrategikoa erabiltzeko gaitasunak azkar eskuratu zituen.

Proiektua hasi bezain pronto, lantaldea zerbitzu berriarentzat aukerak aztertzen hasi zen, bezeroak bisitatuz eta

ikastetxeetako ikasle, familia eta lankideei elkarrizketak eginez.

Diseinatzaileek pertsonen beharrik atzemateko eta erabiltzaileekin ko-diseinatzeko diseinatzaileek erabiltzen dituzten gaitasunak ikusi ahal izan zituzten Ausolaneko langileek. Momentu horretan ulertu zuten proiektuaren emaitzaz gain metodologiak berak ere balio erantsia zuela bai enpresarentzat, bai bezeroentzat. Bezeroekin eta beste erabiltzaiekin elarlanari esker, horien guztien gogobetetzea hobetzea eta irtenbide hobeak diseinatzea ekarri zezakeen, ondo identifikatutako eta zehaztutako beharrianei erantzuna ematen baitzitzairen. Amaitzeko, Ausolanek metodologia propio bat garatzea erabaki zuen, bezeroei zerbitzu aurreratu gisa eskaintzeko eta proiektua amaitutakoan Diseinua enpresan integratuko zela ziurtatzeko.



2. Fasea: Metodologia

Proiektuaren lehenengo emaitza nortasun eta irudi propioa zuen metodologia berri bat garatzea izan zen: Borbor Metodoa. Metodologia horrek jantoki esperientziak diseinatzeko erabiltzaile guztiak parte hartzea bilatzen du. Horretarako, Ausolanek bereriazko saio parte hartzaileak diseinatu zituen erabiltzaile profil bakoitzarentzat: ikasleak, familiak, begirale eta sukalde langileak, eta irakasle eta ikastetxeko langileak. Gainera, metodologiak erabiltzaile horiekin behaketak eta elkarriketak egitea ere aurreikusten du.

Metodo horien bitartez Ausolanek informazio kopuru handia lortzen du. Hori dela eta, informazio hau jasotzeko eta erabiltzeko erremintak ere sortu ditu.

Erabiltzaileen beharrianak modu zehatzean atzemateko eta pertsona profil ezberdinekin elkarlanean aritzeko gaitasunak jantoki esperientziak ikastetxe bakoitzaren neurria diseinatzea ahalbidetzen dio Ausolani. Gainera, Diseinu prozesuetan zerbitzua erabiliko duten erabiltzaileekin lan egiteak erabiltzaile horien asebetetzea nabarmen handitu ohi du.

3. Fasea: Proiektu kontrolatuak

Behin metodologia garatuta, Ausolanek egungo bezero batzuekin erabili du proiektu pilotuetan. Teknika parte-hartzaile batzuk aldez aurretik erabili zituen ikastetxe batzuetan zerbitzua zatika prototipatzen joateko, baina merkatuaren baldintzak direla eta, lehen pilotuaren hasiera atzeratu egin zen (jantoki bat zaharberritzeko erabakia ezin da momentuan hartu). Horrek lantaldea kezkatzen zuen, emaitzarik ezean Diseinu Estrategikoa eta Borbor metodoa zalantzan jarri zitezkeelako.

Alabaina, zuzendaritzak proiektua momentu oro babestu zuen eta azkenean lehenengo proiektuak heldu ziren. Ausolanek lehendik harremana zuen ikastetxe batzuetan inplementatu du Borbor metodoa, horrela prozesu parte hartzaileak naturaltasun hadiagorekin aurrera eraman zitzaitekeelako.

Bezeroen erantzuna positiboa izan da, eta beraiekin harremanak estutzea ere lortu da. Gainera, proiektuetako batean zerbitzuaren inguruko bideo bat filmatu da promoziorako erabiltzeko. Bideo horretan, erabiltzaileekin elkarlanean erabili diren teknikak azaltzen dira.

F0. Eragilea

Lekuko lehiakide batek zerbitzu berritzaile parte hartzaile bat merkaturatzen du eta Ausolanek aukera bat identifikatzen du.

F1. Trebakuntza

- Lan talde bat osatu.
- DBZrekin proiektua abiarazi.
- Diseinatzaile junior bat kontratatu.

F2. Metodologia

- Metodologia eta erreminta propioak sortu.
- Metodologia bera nortasun propioa duen zerbitzu bilakatzen da.



4. Fasea: Hedapena

Ausolanek ez ditu oraindik proiektu pilotuak bukatu. Beharrian atzemateko eta elkarlanerako faseak bete ditu, baina ikastetxeetako aldaketak egiteke daude. Proiektu horietan Diseinu Estrategikoa positiboki hartu da, bai enpresa barruan, bai kanpoan. Ondorioz, Diseinua erabiltzeko ekimen berriak sortu dira enpresako beste sail batzuetan, nahiz eta horiek oraindik hasiberriak diren.

Ausolanek Diseinu Estrategikoan dituen ezagutza eta gaitasunak diseinatzailean datzate neurri handi batean. Bere postua enpresan finkatu da eta Borbor implementatzeko eta partaidetza prozesuak aurrera eramateko arduraduna da. Gainera, diseinatzailea metodologia eta erremintak etengabe egokitzen ari da eraginkortasunari lotutako gabeziak ekiditeko eta bezeroei balio handiagoa emateko. Gero eta lankide gehiago sartzen ari da diseinu prozesuetan metodologia eta erreminta berriak ikas ditzaten. Hala ere, enpresaren tamaina handia dela eta, Diseinua guztiz zabaltzea erronka handia da.

Hurrengo pausoak

Diseinu Estrategikoak bide luzea du Ausolanen. Enpresa handia denez, hainbat negozio unitaterekin, Diseinuak izan ditzakeen erabilerak biderkatu egiten dira. Diseinua berrikuntza prozesuetan ere integratu liteke, eta erakunde osoan zeharkako gaitasun bilakatu. Gainera, Ausolanek Diseinua negozio aukera sortzaile eta berritzaileak identifikatzeko baliagarria izan dakioken egiaztatu nahi du.

Hala ere, proiektu berrietan Diseinuaren erabilera arazoitzeko, lehen urratsa Borbor metodoaren lehenbiziko arrakasta kasuak lortzea da. Hori gertatzen den ulean, hurrengo urratsa Diseinu Estrategikoan gaitasunak sortzen jarraitzea izango litzateke, izan ere, Diseinurako gaitasun aurreratuak diseinatzaileak baino ez ditu. Diseinua Ausolanen guztiz integratu ez den arren, bistan da enpresan eragin nabarmena izan duela eta etorkizunean Diseinu Estrategikoaren potentzial osoa lortzeko emandako pausoak egokiak dirudite.

F3. Proiektu kontrolatua

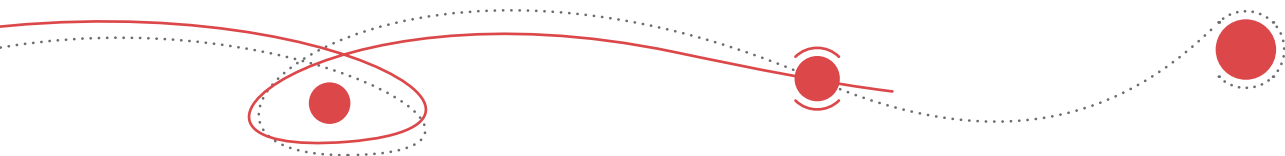
- Zerbitzua zenbait ikastetxetan prototipatzen da.
- Merkatuaren feedback positiboa lortzen da.
- Emaizak enpresa barruan eta kanpoan komunikatzen dira.

F4. Hedapena

- Diseinua erabiltzen duten proiektu berriak sortzen dira.
- Diseinatzailearen postua finkatu egiten da.
- Metodologiaren erreminta batzuk egokitu egiten dira.

Hurrengo pausoak

- Emaizten jarraipena egin Diseinuak enpresaren onarpena bermatzeko.
- Beste prozesu batzuetan ere Diseinuari garrantzia eman (berrikuntzan, beste negozio unitateetan, etab.).



Diseinuaren inpaktua Ausolanen

Jarraian, Ausolanek "Diseinu Estrategikoaren inpaktua neurtzeko eredua" erabiliz lortutako emaitza nagusiak azaltzen dira:

1. Diseinuaren emaitzak

Aurretik azaldu bezala, Ausolanek ez du oraindik zerbitzu berria bere osotasunean implementatu. Hori dela eta, goizegi da honek diru sarreretan edo merkatu kuotan izan dezakeen inpaktua aztertzeko. Hala ere, Ausolanek Borbor metodoa erabili duten bezeroek fideltasuna handitu dutela deritzo. Izan ere, zerbitzu horiek kontratatzean, erabakiak epe luzerako harremanak ezartzeko helburuarekin hartzen dira. Bestalde, erabiltzaileen beharrianak atzemateko egin beharreko ikerketak esfortzu handia behar duen arren, Ausolanek dio garapen prozesuen denborak ez direla nabarmenki aldatu.

Emaitza ekonomikoak: *emaitza ekonomikoak ez dira berehalakoak.*

Bezeroen fideltasuna: *zerbitzu berriaren implementazioak bezeroak fidelizatzea ekarri du.*

2. Diseinuaren pertzepzioa

Bai enpresa barruan, bai kanpoan, Borbor metodo berria positiboki hautematen da. Ausolanek bezeroen asebetetzea ebaluatzeko erabiltzen dituen adierazleak igo egin dira, hain zuzen ere. Gainera, enpresak feedback positiboa jaso du bezeroei zerbitzu berria erakusteko bisita egin dienean. Horrez gain, Ausolan Borbor metodoarekin izan duen esperientzia arrakasta kasu bezala aurkeztera gonbidatu dute berrikuntzari buruzko zenbait ekitalditan, zerbitzu hasiberria izan arren.

Bezeroen asebetetzea: *adierazle kuantitatiboek hobekuntza adierazten dute.*

Errekonozimendua: *Ausolan Borbor metodoa arrakasta kasu bezala aurkeztera gonbidatu dute.*

3. Diseinu prozesuak

Diseinuari esker, Ausolanen garapen prozesuak hobetu egin dira, behintzat Borbor erabiltzen hasi den ikasketa zentroetarako ostalaritza negozio unitatean. Diseinuak metodologia, erremintak eta gaitasunak ekarri dizkio enpresari, zehazki pertsonen beharrianak atzemateko eta bezero eta erabiltzeileekin elkarlanean diseinatzeko. Gainera, Diseinu prozesuak aurrera eramateko diseinatzailearen postua sortu da.

Metodologia: *Diseinuak metodologia, erreminta eta gaitasun berriak ekarri ditu.*

Egitura: *Diseinatzailearen postua sortu da Diseinu Estrategikoaren prozesuak aurrera eramateko*

4. Diseinuaren kultura

Aurreko atalean aurkeztutako Diseinu Estrategikoaren kulturaren eskalaren arabera, Ausolanen Diseinua “Errepikatuta” dago. Enpresak metodologia propioa du Diseinua implementatzeko, eta zenbait proiektu pilotutan erabili du. Hala ere, Diseinuari buruzko ezagutza eta gaitasunak enpresaren sail txiki batera mugatuta daude.

Errepikatua: *Ausolanek badu Diseinua erabiltzeko metodologia bat, baina ezagutza enpresaren sail txiki batera mugatuta dago.*



Ausolanen aurrerapena Diseinuaren kulturean.



Autodiagnostikoa

Azken atal honetan, zure enpresaren Diseinu Estrategikoaren egungo egoeraz hausnartzera gonbidatu nahi zaitugu. Helburua da Diseinua zure enpresarentzat baliagarria izateko moduak identifikatzea eta bere integrazioa kudeatzeko ekintza plan bat definitzea.

Horretarako, autodiagnostikorako tresna bat sortu dugu, lehenengo atalean aurkeztu dugun eta bi arrakasta kasuetan Diseinu Estrategikoaren inpaktua identifikatzeko eta neurtzeko erabili dugun ereduan oinarrituta. Autodiagnostikoa lau pausotan egitea proposatzen dizugu:

Hasteko, abiapuntua identifika ezazu, hau da, Diseinuaren integrazioarekiko zure enpresa zein puntutan dagoen. Horretarako, gida honetan azaldu dugun Diseinu Estrategikoaren integrazio prozesua erabil dezakezu erreferentzia gisa.

Bigarrenik, lehen inpaktu mailaren barruan jadanik, zehaztu zeintzuk izan behar diren Diseinuaren helburuak zure enpresarako. Dagoeneko ezarri badituzu, helburu horiek egokiak diren ala ez hausnartu.

Hirugarrenik, diagnostikoaren lau inpaktu mailak bete itzazu, aurkituko dituzun galderei erantzunez. Neurketa kuantitatibo eta kualitatiboen konbinazioa proposatzen dugula ikusiko duzu. Helburua ez da galdera guztiak erantzutea, baizik eta galderei erantzunez Diseinu Estrategikoak zure enpresan eduki dezakeen eraginaren forma ezberdinen inguruan hausnartzea.

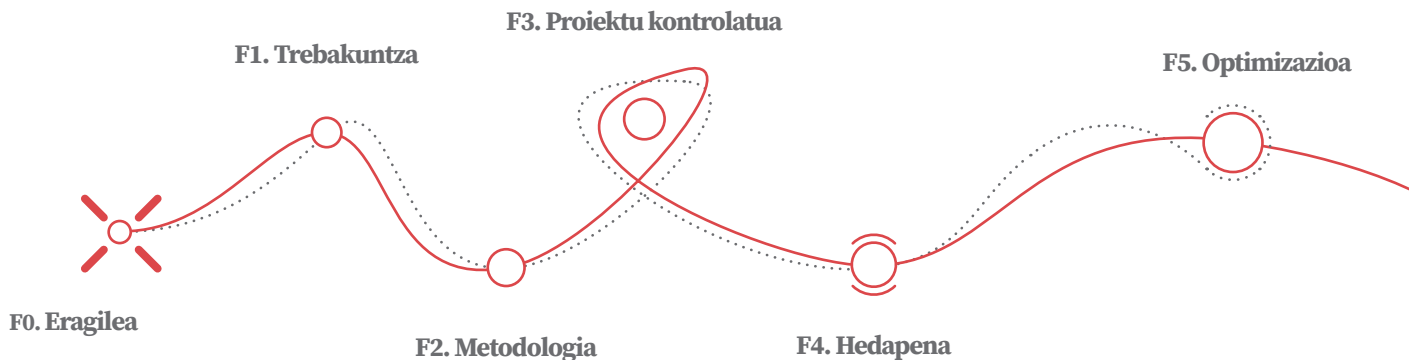
Azkenik, hausnarketa hau Diseinu Estrategikoa zure erakundearen integrazteko ekintza plan bat garatzeko erabil dezakezu.

Gainera, autodiagnostiko hau behin eta berriz erabiliz gero, Diseinuak zure enpresan denboran zehar ekarri dituen aldaketak identifikatzen lagunduko dizu. Horrela, aldaketa kudeatzeko tresna moduan erabil dezakezu. Horrez gain, ohiko negozio adierazleez gain, tresna honek helburuen lorpena kudeatzeko erabil ditzakezun adierazleei buruz zenbait ideia eman diezazuke.

Abiapuntua identifikatu

Zure enpresak dagoeneko Diseinuarekin nolabaiteko esperientzia badauka, ez zaizu zaila izango Diseinu Estrategikoaren integrazio prozesuko bost faseetako batean kokatzea. Bestalde, Diseinua zure enpresarentzat berria bada (Diseinua erronkei aurre egiteko pertsonetan oinarritutako prozesua dela ulertuta), baliteke abiapuntua "zero fasea" izatea.

Idea bat egiteko aurrerantzean zer pauso egin beharko dituzun, erakundearen abiapuntua identifikatzea izan daiteke baliagarria. Oro har, nahikoa izango litzateke hurrengo fasea zein den aztertzea hobekuntza ekintza potentzial batzuk identifikatzeko. Gainera, Diseinurako helburuak zehazten eta autodiagnostikoan ateratako ondorioak ulertzen lagunduko dizu.



1. Maila: Diseinuaren Emaitzak

Hurrengo orrialdeetan Diseinuak zure erakundearen duen inpaktua identifikatzen lagunduko dizun tresna aurkituko duzu. Tresna hori erabiliz, Diseinuari helburu zehatzak ezarriko dizkiozu; Diseinuak emaitzetan, pertzepzioan, prozesuetan eta barne kulturaren duen eragina identifikatuko duzu; eta Diseinuari etekin handiagoa ateratzeko ekintza plan bat definituko duzu. Tresnaren emaitza ez da zerbaki bat izan, hori ez baita bere xedea. Tresnaren xedea da hausnarketa bat egitea, Diseinuak helburu estrategikoak lortzeko nola aprobetxatu dezakezun erabakitzeko, hain zuzen.

Diseinuak enpresan pisua izatea nahi baduzu, beste diziplina batzuek, hala nola berrikuntzak, marketinak edo salmentek, duten izaera berdina eman behar diozu. Horrek esan nahi du Diseinuak helburu zehatzak izan behar dituela eta bere jardura etengabe kontrolatu eta ebaluatu egin behar dela, helburu horiek betetzen dituela ziurtatzeko. Hots, Diseinuaren helburuak erakundearen helburu orokorrekin lerokatu behar dira.

1.1. Diseinuaren helburuak

Diseinuak ekarri ditzakeen onura guztien inguruan hausnartu ezazu, eta helburu zehatzak ezarri diezazkiozu. Gogoratu helburuak zehatzak, neurgarriak, izendagarriak, erronkariak eta eskuragarriak izan behar dutela (SMART metodoa⁹). Diseinuaren helburuak ekonomikoak, merkatukoak, barne prozesukoak edota ikaskuntzakoak izan daitezke¹⁰. Jarraian, adibide batzuk dituzu:

Helburua: Adbz. Merkatu kuota %5ean igotzea

Helburua: Adbz. Bezeroek gure zerbitzua "bikain" bezala baloratzea

Helburua: Adbz. Proiektuetako akatsak erdira murriztea

Helburua:

Helburua:

Helburua:

Helburua:

Helburua:

1.2. Diseinuaren adierazleak

Helburuen aurrerapenak ebaluatzeko, adierazle kuantitatiboak ezarri behar dituzu. Helburu bakoitzak gutxienez adierazle bat esleitu behar du. Zenbait adierazle ez dute trebakuntza handirik emango neurketa bakar batekin, baina aldiari-aldiari ebaluatu behar dira aurrerapen positiboak edo negatiboak dituzten ala ez ulertzeko.

Adierazlea: Adbz. Merkatu kuota **Balioa:** 23%

Adierazlea: Adbz. Asebetetze inkesta **Balioa:** 6/10

Adierazlea: Adbz. Akats kopurua **Balioa:** 7/proiektuko

Adierazlea: **Balioa:**

Adierazlea: **Balioa:**

Adierazlea: **Balioa:**

Adierazlea: **Balioa:**

Adierazlea: **Balioa:**

2. Maila: Diseinuaren pertzepzioa

Bezeroek nola hautematen gaituzten negozioren emaitzetan eragin handia izan dezake. Gainera, barne pertzepzioak langileek helburu korporatiboak lortzeko duten motibazioan eta konpromisoan eragina du. Horrek ere negozioren emaitzetan eragina izan ohi du. Diseinuak kanpo eta barne pertzepzioan eragina izan dezake, adibidez: bezeroekin berrikuntza prozesuetan elkarlanean aritzeak fideltasuna handitu dezake, edo erakunde parte hartzaileagoa izateak langileen partaide sentimendua indartu dezake.

Jarraian, kanpo eta barne pertzepzioari buruz hausnartzeko galdera batzuk proposatzen dizkizugu, Diseinuak bien ikuspuntuak hobetzen nola lagun dezakeen aurkitzeko. Erantzun galdera bakoitzari 1etik ("oso gutxi") 5era ("asko") balioa adieraziz. Gainera, galderak enpresak dagoeneko badituen ebidentzia edo neurketekin osa ditzakezu. Tresna aldian-aldian erabiltzen baduzu, adierazleen aurrerapena ikusi ahal izango duzu.

2.1. Kanpo pertzepzioa

Asebetetzea: Nolakoa da gure bezeroen asebetetze maila? Erabiltzen al ditugu asebetetze inkestak? Eta, erabiltzen baditugu, zer adierazten dute?

Gure metodoarekin 'harrিতuta' daudela diote. (1) (2) (3) (4) (5)

Harremana: Enpresak bezeroekin duen harreman mota balora ezazu. Lagundu ahal digu Diseinuak bezeroekin ditugun harremanak hobetzen?

..... (1) (2) (3) (4) (5)

Fideltasuna: Bezeroen fideltasun maila balora ezazu. Fideltasuna ebaluatzeko adierazleak erabiltzen dituzue, esaterako NPSa? Zer adierazten dute?

..... (1) (2) (3) (4) (5)

Marka: Nola antzematen da gure marka? Lagundu ahal digu Diseinuak gure markaren balioa handitzen?

..... (1) (2) (3) (4) (5)

Errekonozimendua: Enpresak saririk, errekonozimendurik, aipamenik, edo antzekorik izan du Diseinu prozesuei edo beste arrazoiri esker? Zeinuk?

..... (1) (2) (3) (4) (5)

2.2. Barne pertzepzioa

Elkarlana: Zenbatekoa da lantaldeen elkarlana? Zelako eragina du Diseinuak barne lankidetzan? Arina da departamentuen arteko komunikazioa?

Lantalde multidisziplinarrak ezarri ditugu. (1) (2) (3) (4) (5)

Partaidetza: Zenbateraino hartzen dute parte langileek erabaki estrategikoetan eta hobekuntzarako ideiak proposatzen dituzte? Zelako eragina du Diseinuak zentzu horretan?

..... (1) (2) (3) (4) (5)

Motibazioa: Zein da gure langileen motibazio maila? Erabiltzen al ditugu inkestak hori neurtzeko? Eta, erabiltzen baditugu, zer adierazten dute?

..... (1) (2) (3) (4) (5)

Ezagutza: Zenbateraino ezagutzen dute gure langileek Diseinua eta baliagarria izan daitekeen modu ezberdinak?

..... (1) (2) (3) (4) (5)

Eragina: Zenbaterainoko pisua dauka Diseinuak enpresa barruan? Zenbaterainoko eragina dauka Diseinuak zuzendaritza taldean?

..... (1) (2) (3) (4) (5)

3. Maila: Diseinu Prozesuak

Diseinuaren emaitzak enpresaren barne prozesuen ondorio dira. Lan egiteko moduak aldatzeak emaitzetan eragina du. McKinsey aholkularitza estrategikoak egindako ikerketa batek adierazten duen legez, hauek dira emaitza ekonomiko hobekuntzarekin korrelaziorik handiena duten Diseinu prozesuak: pertsonen zentrotasuna erakundearen arlo guztietan integratzea, Diseinua kudeatzeko adierazleak erabiltzea, Diseinuaren oinarriekin bat datozen metodoak erabiltzea, eta sailen arteko berrikuntza prozesuak ezartzea¹¹.

Hirugarren maila honetan, zenbait galdera proposatzen dizkizugu Diseinua zure enpresan nola erabiltzen den hausnartzeko. Zehazki, Diseinuaren erabilera, Diseinuaren kudeaketa eta Diseinu Estrategikoaren oinarriak erabiltzen diren aztertzen dira. Galderak bete ondoren, hausnarketa egin ezazu balio erantsia duten eta barne prozesuak hobetu ditzaketen praktikak identifikatzeko.

3.1. Diseinuaren erabilera

Zenbat langilek erabiltzen dute Diseinua beren ohiko zereginetan?

Zenbat langilek jaso dute Diseinuari buruzko nolabaiteko prestakuntzarik?

Zenbat langilek dituzte Diseinua erabiltzeko gaitasun aurreratuak?

Badakagu lantalde zehatz bat Diseinu prozesuak aurrera eramateaz eta lorpenak enpresa osoan zehar zabaltzeaz arduratzen dena? Sí No

Baditugu espazio zehatzak Diseinu prozesuak modu egokian aurrera eramateko? (Adib.: partaidetza saioak, irudikatze erremintak, prototipatzea, etab.) Sí No

3.2. Diseinuaren kudeaketa

Diseinuari helburu zehatzak ezarri dizkiogu? Sí No

Diseinua erabiltzeko metodologia eta erreminta zehatzak garatu ditugu? Sí No

Diseinu prozesuak kudeatzeko eta hobetzeko adierazleak erabiltzen ditugu? Sí No

Badakagu diseinurako gaitasunak garatzen jarraitzeko plan bat? Sí No

Mantentzeko

Maila hau bukatu ondoren, zure enpresan hoberen erabiltzen diren Diseinu praktikak identifika itzazu eta negozio emaitzetan nolako eragina duten hausnartu ezazu:

Zein dira gure indarguneak eta zertan dira onuragarri gure enpresarentzat?

.....

3.3. Diseinu Estrategikoaren oinarriak

Pertsonetan zentratuta

Zenbateraino dago balio proposamenen garapena erabiltzaileen beharrezanaren identifikazioan oinarrituta?

Ebidentziak: *Adbz. Erabiltzaileekin behaketak eta elkarrizketak sistematikoki egiten ditugu.*



Emozioak eta esperientziak irudikatu

Zenbateraino erabiltzen ditugu emozioak eta esperientziak irudikatzeko erremintak Diseinu prozesu osoan zehar? (Adib.: Personas, Customer Journey Map, Service Blueprint, etab.)

Ebidentziak:



Produktu eta zerbitzuak prototipatu

Zenbateraino erabiltzen ditugu prototipoak ideia eta estrategia ezberdinak ebaluatzeko?

Ebidentziak:



Berehala huts egin, azkar ikasi

Zenbateraino dira gure prozesuak iteratiboak eta egiten diegu aurre ziurgabetasun eta arrisku kontrolatuei?

Ebidentziak:



Pertsona guztiak inplikatu

Zenbateraino bateratzen ditugu enpresaren ikuspuntu ezberdinak lantalde multidisziplinarretan?

Ebidentziak:



Zenbateraino integratzen ditugu erabiltzaileak eta bestelako pertsonak berrikuntza eta garapen prozesuetan?

Ebidentziak:



Hobetzeko

Gero, oraindik gutxi erabiltzen dituzuen edo erabiltzen ez dituzuen Diseinu praktikak identifikatu itzazu eta pentsatu nola lagundu lezaketen helburuak lortzen nola:

Zein dira gure ahultasunak eta nola hobetu genitzake Diseinuari etekin handiagoa ateratzeko?

4. Maila: Diseinuaren Kultura

Azken maila hau da Diseinuak enpresan eragiteko duen modurik abstraktuena; halere, horrek ez du esan nahi erakundearen inpaktu txikia duenik. Diagnostikoa errazteko, galdetegi bat prestatu dugu gida honen lehen atalean aurkeztutako "Diseinu Estrategikoaren kulturaren eskalaren" egitura erabiliz. Maila bakoitzean dauden adierazpenak zure erakundearen betetzen diren edo ez zehaztu behar duzu. Galdetegia bete ondoren, egiaztatu ahal izango duzu zein mailatan pilatzen diren baieztapen gehiago, eta horrek Diseinuaren heldutasun maila zehazten lagunduko dizu. Gainera, erantzun negatiboek argibideak emango dizkizute Diseinuaren integrazioan aurrera egiteko hurrengo urratsak zein izan daitezkeen erabakitzeko. Azkenik, diagnostiko osoaren gogoetak aprobetxatzea gomendatzen dizugu, hobekuntza ekintzak ezartzeko.

4.1. Hasierakoa

- Diseinuaren zale diren banakako batzuk beren kabuz erabiltzen saiatzen dira. Bai Ez
- Ez dago baliabide ekonomikorik edo lan karga ofizialik Diseinurako. Bai Ez
- Departamentuen arteko komunikazioa zaila da. Bai Ez
- Ez dira Diseinu prozesuez arduratzeko erantzukizunik zehaztu. Bai Ez

4.2. Errepikatua

- Diseinuaren zale diren langile batzuek lantalde bat osatzen dute proiektu jakin batzuetan Diseinua erabiltzeko. Bai Ez
- Diseinuaren erreminta batzuekin esperimentatzen da lehenengo aldiz, hala nola customer journey maparekin. Bai Ez
- Baliabide murrizak daude Diseinua modu egokian inplementatzeko. Bai Ez
- Zuzendaritzak ez du Diseinua sustatzen, ezta eragozten ere. Bai Ez
- Diseinurako gaitasunak lortzeko enpresatik kanpoko adituak kontratatzea jotzen du. Bai Ez
- Ez dira pertsonetan zentratutako adierazlerik ezta Diseinuaren emaitzak kudeatzeko adierazlerik ere ezarri. Bai Ez

Ekintza plana

Bukatzeko, saiatu zaitez Diseinu Estrategikoak enpresan aurrera egiten lagunduko duten ekintzak identifikatzen. Horretarako, Diseinuaren egungo aurrerapen mailari buruz hausnartu ezazu Diseinuaren lau inpaktu mailetan lortutako emaitzak kontuan hartuta. Jarraian, hausnarketa hori egiten lagun diezazuketuen zenbait galdera dituzu:

- Zein jarduera eraman behar ditugu aurrera egun ditugun gaitasunak beren osotasunean aprobetxatzeko?
- Zein ohitura berri ezarri behar ditugu gure enpresarentzat zein bezeroentzat baliagarriak izan daitezkeenak?
- Gure enpresarentzat zein bezeroentzat baliagarriak izan daitezkeen zein jarduera eraman behar genituzke aurrera hurrengo Diseinu kultura mailara heltzeko?
- Zein adierazlek lagundu diezagukete aldaketa horiek kudeatzen eta Diseinu prozesuak helburu estrategikoetara zuzentzen?

4.3. Definitua eta hedatua

- Diseinu prozesuetan pertsona gehiago inplikatzeko dira eta hainbatek garatu dituzte Diseinurako gaitasunak. Bai Ez
- Badaude diseinu prozesuak modu egokian martxan jartzeko baliabideak. Bai Ez
- Gune batzuk eraldatu egiten dira Diseinua erabili eta sustatzeko. Bai Ez
- Diseinu taldea sortzen da eta diseinatzaile postua ezartzen da. Bai Ez
- Lan egiteko modu berrien eta zaharren inguruan desadostasunak azaleratzen dira. Bai Ez
- Diseinu taldearen eraginkortasuna neurtzeko pertsonetan zentratutako adierazleak erabiltzen dira. Bai Ez

4.4. Kudeatua

- Enpresako langile gehienek Diseinu prozesuetan parte hartzen dute nolabait. Bai Ez
- Diseinu metodologia eta erreminta estandarrek sortzen dira erakunde osoaren Diseinuaren erabilera bateratzeko eta errazteko. Bai Ez
- Diseinuaren hizkuntza eta pertsonetan zentrotasuna nabarmenak dira enpresa osoan. Bai Ez
- Departamentuen arteko komunikazioa arina da eta berrikuntza prozesuak departamentuen zeharkakoak dira. Bai Ez
- Pertsonetan zentratutako adierazleen erabilera enpresa osoan orokortu da. Bai Ez

4.5. Optimizatua

- Enpresa osoa Diseinuarekin inplikaturik dago. Bai Ez
- Diseinu metodologia malgua da, eta erreminta berriekin esperimentatzea sustatzen du. Ondorioz, ikaskuntza eta metodoak etengabe egokitzen dira. Bai Ez
- Antolaketa egiturak produktu eta zerbitzu esperientzia berriak elkarlanean sortzea sustatzen du, diziplina anitzeko lantaldeen bitartez. Bai Ez
- Ekimen guztiak pertsonetan zentratutako adierazle eta helburuetara lotuta daude. Bai Ez

Eraitza:

Ekintza:

Ekintza:

Ekintza:

Ekintza:

Erreferentziak

1. Calabretta, G., Gemser, G., & Karpen, I. (2016). *Strategic Design. Eight essential practices every strategic designer must master*. Amsterdam: BIS Publishers.
2. Martinkenaite, I., Breunig, K. J., & Fjuk, A. (2017). Capable Design or Designing Capabilities? An Exploration of Service Design as An Emerging Organizational Capability in Telenor. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 13(1), 69–87.
3. Bailey, S. G. (2012). Embedding service design: the long and the short of it. *ServDes.2012 Third Nordic Conference on Service Design and Service Innovation*. (pp. 31–41). Espoo.
4. Junginger, S. (2015). Organizational design legacies and service design. *The Design Journal*, 18(2), 209–226.
5. Cooper, R., Junginger, S., & Lockwood, T. (Eds.). (2011). *The Handbook of Design Management*. London: Bloomsbury Academic.
6. Liedtka, J., King, A., & Bennett, K. (2013). *Solving Problems with Design Thinking: Ten Stories of What Works*. Nueva York: Columbia University Press.
7. Westcott, M., Sato, S., Mrazek, D., Wallace, R., Vanka, S., & Hardin, D. (2014). The DMI Design Value Scorecard: A new Design Measurement and Management Model. *Design Management Institute Journal*, 24(4), 10–16.
8. Corsten, N., & Prick, J. (2019). The Service Design Maturity Model. Touchpoint. *The Service Design Journal*, 10(3), 72–77.
9. Doran, T. G. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70, 35–36.
10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting The Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 70.
11. McKinsey (2018). The Business Value of Design. *McKinsey Quarterly*.

Ikonoak Freepik.com-eko irudiak erabiliz diseinatu dira.



**Mondragon
Unibertsitatea**

**Goi Eskola
Politeknikoa**



**Gipuzkoako
Foru Aldundia**
Ekonomia Sustapeneko,
Landa Ingaruneako eta
Luralde Oreekako Departamentua



**Diputación Foral
de Gipuzkoa**
Departamento de Promoción
Económica, Medio Rural
y Equilibrio Territorial

Diseinu Berrikuntza Zentroa DBZ - MU Mondragon Unibertsitatea
dbz.mondragon.edu