

Technika č. 3

Vizuální myšlení



ŘÍJEN, 2006

Zdi zasedací místnosti jsou polepeny obrovskými plakáty, na které skupina čtrnácti lidí neúnavně kreslí a lepí samolepicí papírky. I když scéna svou atmosférou téměř připomíná hodinu výtvarné výchovy, odehrává se ve skutečnosti v centrále společnosti Hewlett-Packard, obrana poli technologických výrobků a služeb...

... Zmíněných čtrnáct účastníků pracuje v nejrůznějších odděleních HP, všichni ale mají co do činění s řízením informací. Tohoto jednodenního workshopu se účastní, aby (doslova) načrtli, jak by měla globální firma řídit své informační toky.

Workshop řídí Dave Gray, zakladatel a předseda představenstva poradenské společnosti XPLANE. Ta klientům pomáhá vyjasnit nejrůznější problémy, od korporátní strategie po realizaci na provozní úrovni, s využitím nástrojů na podporu vizuálního myšlení. Společně s grafikem společnosti XPLANE Dave pomáhá 14 specialistům HP lépe porozumět celkovému obrazu sdílení informací v rámci globálního podniku. Nalepené nákrasy skupina využívá k diskuzi o sdílení informací, k určení vztahů mezi jednotlivými prvky, k doplnění chybějících částí a k prohloubení společného porozumění mnoha různým otázkám.

Dave se jen chápatě pousměje a upozorní na častou mylnou představu, že by člověk nic neměl kreslit, dokud danému problému nerozumí. Ve skutečnosti je tomu totiž přesně naopak: nákrasy – ať už jsou sebevíc primitivní či amatérské – lidem pomáhají věci lépe popsat, prodiskutovat a pochopit, zejména když jde o složité problémy. U čtrnácti spolupracujících zaměstnanců HP fungoval vizualizační přístup XPLANE výborně. Sešli se jako čtrnáct specialistů se značně individuálními pohledy na věc, odcházejí však s jednoduchým jednostránkovým nákresem, jak by měl globální podnik řídit informace. Seznam klientů společnosti XPLANE, který se spíše podobá publikaci „kdo je kdo mezi úspěšnými firmami“, pak svědčí o tom, že rostoucí počet firem si začíná hodnotu tohoto typu vizuálního myšlení uvědomovat.

Hodnota vizuálního myšlení

Vizuální myšlení je při práci s business modely nepostradatelné. Termínem „vizuální myšlení“ zde označujeme využívání vizuálních nástrojů, například obrázků, nákrešů, diagramů či samolepicích papírků k vytváření významu a diskuzi o něm. Jelikož business modely představují složité koncepty skládající se z různých stavebních prvků a jejich vzájemných vztahů, je obtížné modelu skutečně porozumět, aniž bychom jej nakreslili.

Business model je ve skutečnosti systém, v němž se všechny prvky navzájem ovlivňují; smysl dává pouze jako celek. Zachytit tento celek bez vizualizace je možné jen s velkými obtížemi. Prostřednictvím vizuálního zachycení business modelu naopak můžeme převést skryté předpoklady na jasně vyjádřené informace. Díky tomu se daný model zhmotňuje, což umožňuje jasnější diskuzi i změny. Vizuální techniky tedy business model „oživují“ a usnadňují jeho spoluvytváření.

Díky nákrese se z modelu stává trvale existující předmět a jakási pojmová kotva, k níž se může diskuze kdykoli vrátit. To je velmi důležité, neboť se tak hovor přesouvá od abstraktního ke konkrétnímu a kvalita diskuze se výrazně zvyšuje. Pokud se pokoušíte zlepšit stávající business model, vizuální zachycení obvykle odhalí jeho logické nedostatky

a usnadní jejich rozbor. Stejně tak pokud vytváříte zcela nový business model, jeho nákres vám umožní snadno prodiskutovat různé možnosti, a to díky přidávání, odebrání či přesouvání jednotlivých obrázků.

Firmy již dnes vizuální techniky, jako jsou diagramy a grafy, často využívají. Ve velkém rozsahu slouží tyto prvky k objasnění sdělení v nejrůznějších zprávách a plánech. Méně často jsou však už zmíněné techniky využívány k projednávání, zkoumání či definování obchodních otázek. Kdy jste ostatně naposledy byli na poradě, kde by manažeři kreslili po zdech? Ale právě v rámci strategického procesu může být vizuální myšlení mimořádně cenné. Vizuální myšlení tříbí strategické uvažování, neboť abstraktní otázky mění na konkrétní, osvětluje vztahy mezi jednotlivými prvky a zjednodušuje komplikované problémy. V této části knihy si tedy ukážeme, jak vám může vizuální myšlení pomoci v průběhu celého procesu definování, projednávání a upravování business modelů.

Konkrétně budeme hovořit o dvou technikách: využívání samolepicích papírků a využívání nákrešů v kombinaci s plátnem business modelu. Dále se budeme zabývat čtyřmi procesy, které vizuální myšlení dokáže zlepšit: porozuměním, dialogem, zkoumáním a komunikací.

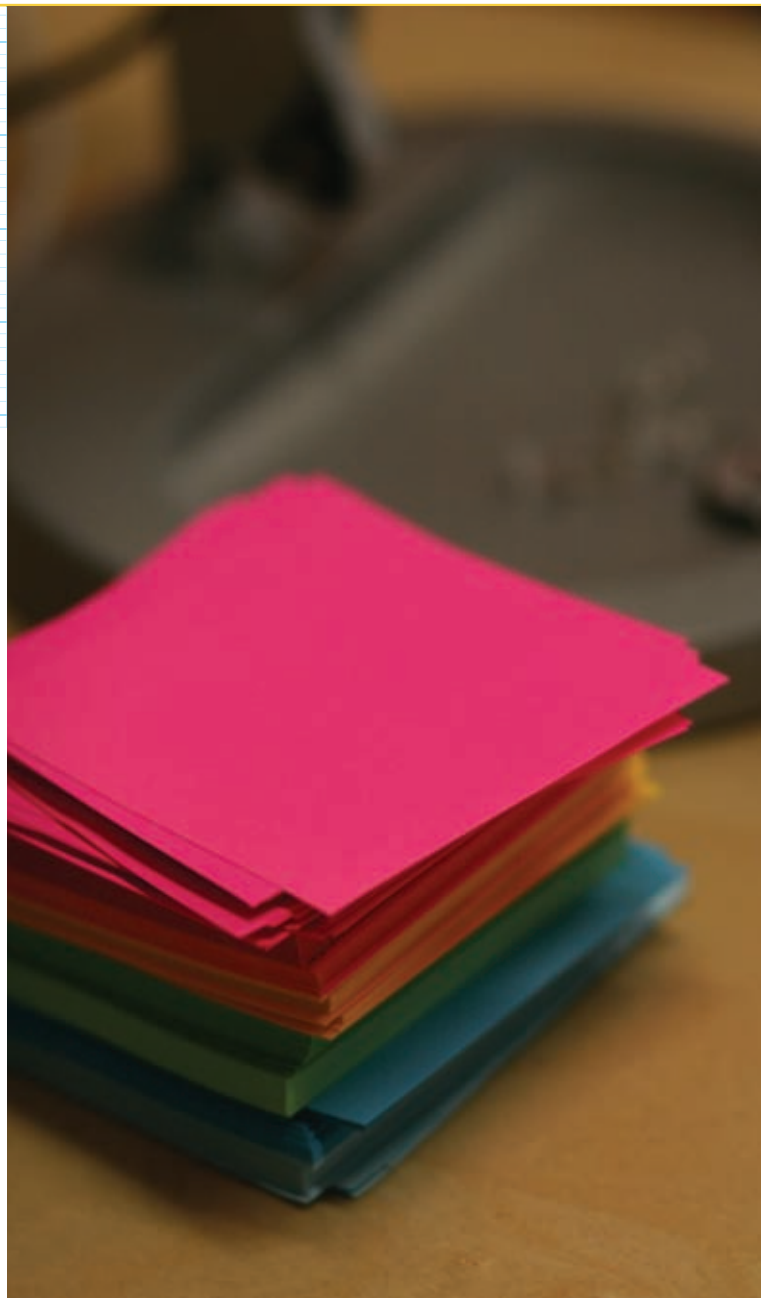


Vizualizace pomocí samolepicích papírků

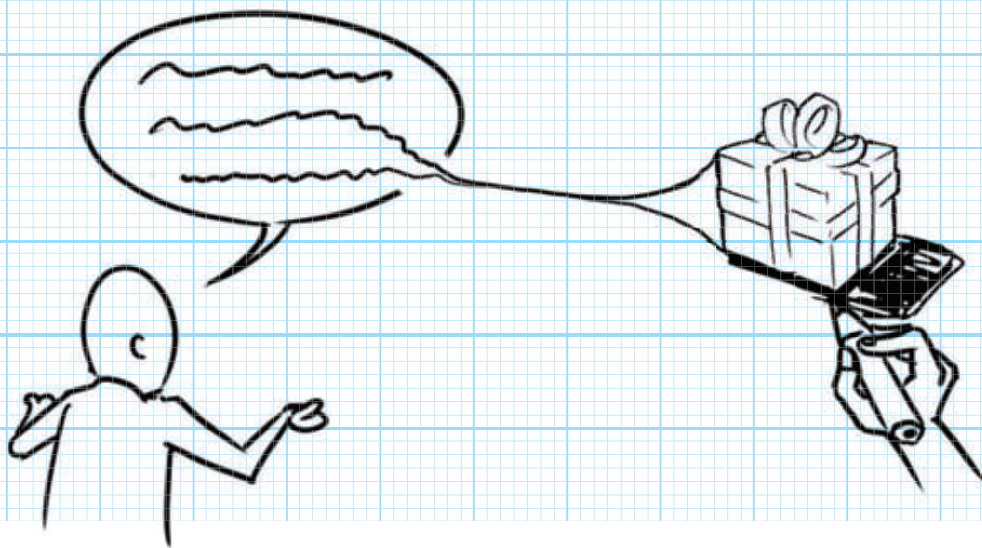
150 Samolepicí papírky představují naprosto nepostradatelný nástroj a každý, kdo se zabývá problematikou business modelů, by je měl mít po ruce. Samolepicí papírky fungují jako jakési schránky na nápady, které lze snadno přidávat, odstraňovat a přesouvat mezi jednotlivými stavebními prvky business modelu. To je důležité, neboť během diskuzí o business modelech se lidé často hned neshodnou na tom, zda by se určité prvky měly na plátně business modelu objevit nebo kam by měly být umístěny. Při nichž zkoumání nových nápadů tak mohou být některé prvky mnohokrát odstraněny a vráceny zpět.

Doporučujeme držet se tří jednoduchých pravidel: (1) používejte tlusté fixy, (2) na každý papírek uveďte pouze jeden prvek, (3) na každý papírek pište pouze několik slov, která zachycují hlavní myšlenku. Použití tlustých fixů nedoporučujeme náhodou: zabraňuje vám uvádět na jednotlivé papírky příliš mnoho informací a navíc usnadňuje čtení a celkovou přehlednost.

Mějte také na paměti, že diskuze vedoucí ke konečnému obrazu business modelu, který díky samolepicím papírkům vznikne, je stejně důležitá jako samotný výsledek. Debaty o tom, které papírky umístit na plátno a které z něj odstranit, nebo o tom, jak určitý prvek ovlivňuje ostatní, přinášejí účastníkům hlubší porozumění business modelu i jeho dynamice. Samolepicí papírek se tak stává něčím významnějším než jen kusem papíru představujícím stavební prvek business modelu: stává se vektorem strategické diskuze.



Vizualizace pomocí nákresů



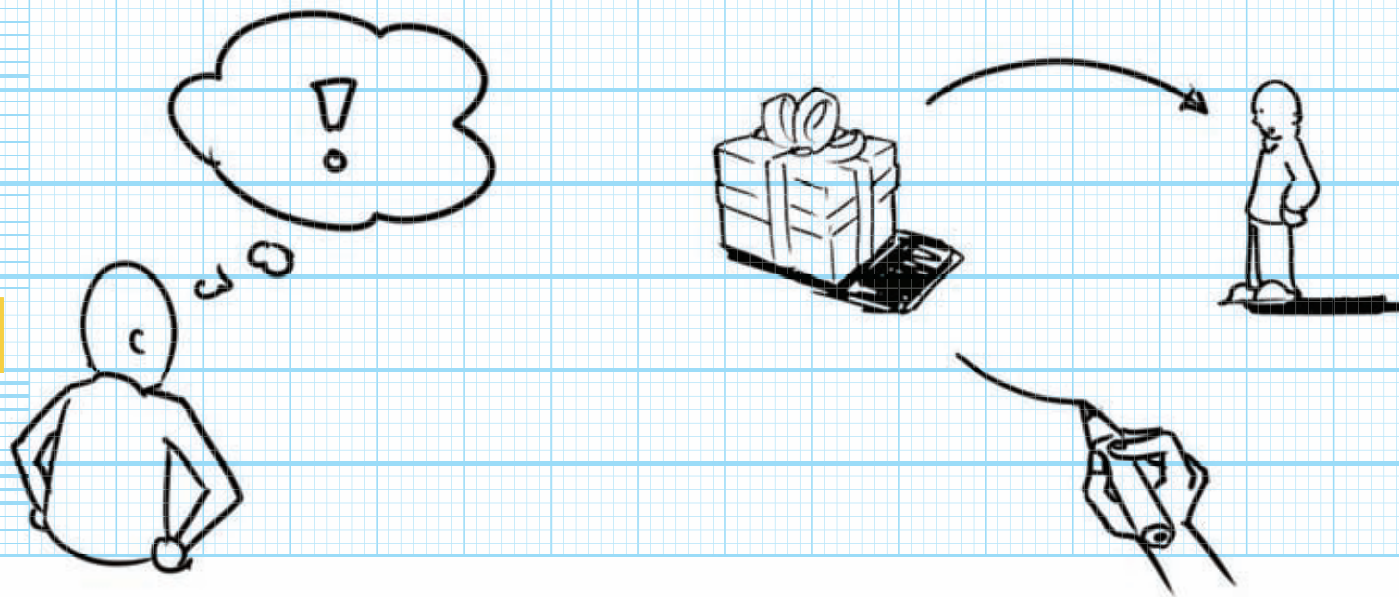
Nákresy mohou být ještě účinnější než samolepicí papírky, protože lidé reagují na obraz silněji než na slova. Obrázek okamžitě předá sdělení. I jednoduché nákresy pak mohou představit nápady, k jejichž popisu by bylo zapotřebí mnoha slov.

Je to snazší, než si myslíme. Schematický nákras obličeje s úsměvem představuje emoci. Velký pytel peněz a malý pytel peněz vyjadřují proporce. Potíž ovšem spočívá v tom, že většina z nás se domnívá, že kreslit neumí. Stydíme se, protože máme pocit, že naše kresby vypadají neuměle a dětsky. Pravda je ale taková, že i primitivní nákresy, jsou-li podány upřímně, dokážou myšlenky zhmotnit a dodat jim na srozumitelnosti. Lidé totiž rozumějí schematickým obrázkům mnohem snáze než abstraktním pojmům vyjádřeným pomocí textu.

Nákresy a kresby mohou působit několika různými způsoby. Nejpřímočařejší je využijeme, když prostřednictvím jednoduchých náčrtů vysvětlujeme a prezentujeme samotný business model, což si podrobně ukážeme na konci této kapitoly. Ušnadní také popis typického klienta a jeho prostředí, potřebujeme-li vystihnout konkrétní zákaznický segment. Kresba totiž dokáže vyvolat mnohem konkrétnější a intenzivnější diskuzi ve srovnání s tím, kdybyste vlastnosti svého zákazníka popsali slovy. Vizualní techniky také v neposlední řadě významně pomáhají při náčrtu potřeb určitého zákaznického segmentu a úkolů, které je třeba provést.

Je pravděpodobné, že kresby vyvolají konstruktivní diskuzi, z níž vzniknou nové nápady k business modelu. Podívejme se nyní podrobněji na zmíněné čtyři procesy, které dokáže vizuální myšlení zlepšit.

Porozumění podstatě



VIZUÁLNÍ GRAMATIKA

Plátno business modelu v podobě plakátu představuje pojmovou mapu, která funguje jako vizuální jazyk s odpovídající gramatikou. Říká, které informace do modelu zařadit a kam je umístit. Dále poskytuje vizuální a textová vodítka ke všem informacím, které jsou k načrtnutí business modelu potřeba.

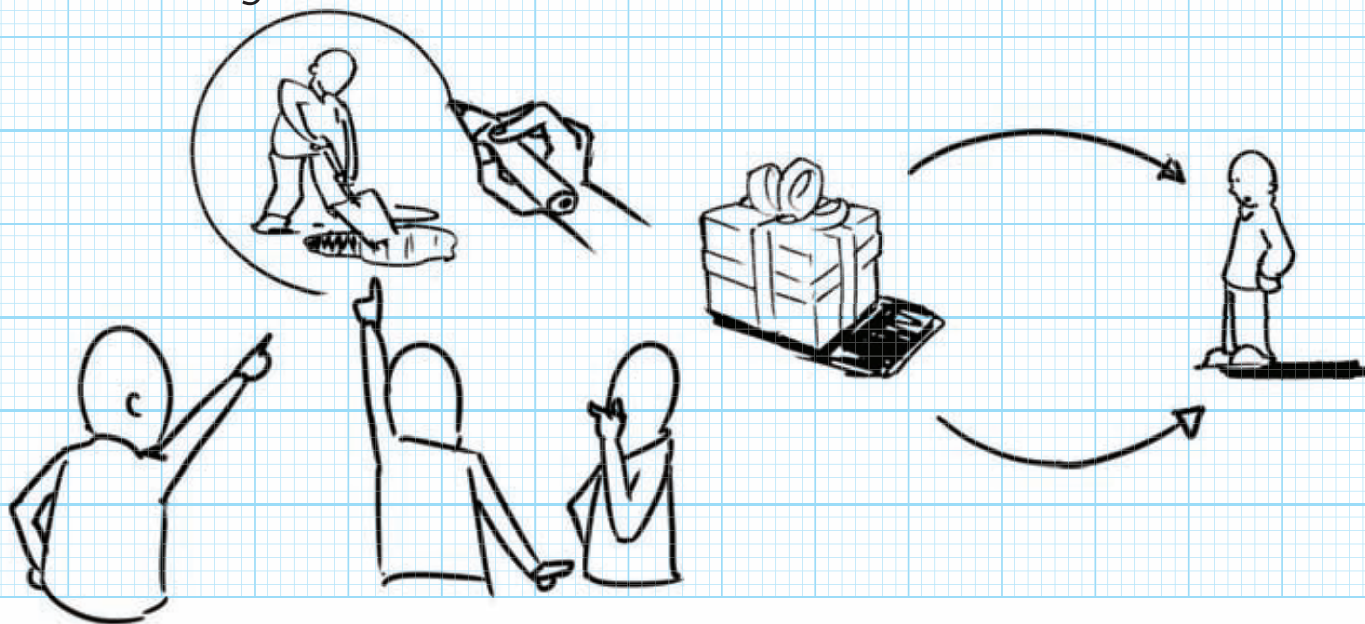
ZACHYCENÍ CELKU

Načrtnutím všech prvků na plátno business modelu umožníte adresátům okamžitý náhled na business model jako celek. Nákres poskytuje optimální množství informací, díky nimž adresát pochopí sdělovaný nápad, aniž by jej zároveň rušilo množství detailů. Plátno business modelu vizuálně zjednodušuje realitu podniku se všemi jeho procesy, strukturami a systémy. Například u business modelu společnosti Rolls-Royce, která letecké motory neprodává, ale pronajímá na hodiny, je působivý právě celkový obraz, nikoli jednotlivé části.

ODHALENÍ VZTAHŮ

Chceme-li business modelu porozumět, nestačí jen znát prvky, z kterých se skládá, ale také pochopit vzájemné závislosti mezi nimi. Tyto vztahy lze opět snáze vyjádřit vizuálně než slovy, zejména pak v případech, kdy je prvků a vztahů více. U popisu business modelu nízkonákladové letecké společnosti může nákres například účinně ukázat, proč je pro udržení nízkých nákladů na údržbu a školení klíčová stejnorodá flotila letadel.

Zkvalitnění dialogu



KOLEKTIVNÍ REFERENČNÍ BOD

Každý z nás v mysli pracuje s vlastními nevyslovenými předpoklady. Obraz, který tyto implicitní obsahy dokáže přetvořit v explicitní informace, proto představuje velmi účinný prostředek zkvalitnění dialogu. Z business modelu se tak stává hmatatelný, trvale existující předmět a referenční bod, k němuž se mohou účastníci diskuze kdykoli vrátit. Vzhledem k tomu, že lidé jsou schopni udržet v krátkodobé paměti pouze omezené množství myšlenek, je vizuální zobrazení business modelu pro kvalitní diskusi klíčové. I ty nejjednodušší modely se totiž skládají z několika stavebních prvků a vzájemných vztahů.

SPOLEČNÝ JAZYK

Plátno business modelu představuje společný vizuální jazyk. Nabízí tedy nejen referenční bod, ale také slovní zásobu a gramatiku, která lidem umožňuje si lépe rozumět. Jakmile si lidé práci s plátnem osvojí, stává se účinným usnadňujícím faktorem soustředěné diskuze o prvcích business modelu i způsobech, jak do sebe vzájemně zapadají. To je obzvláště cenné ve firmách s maticovou hierarchií, kdy jednotlivci v pracovní skupině či úkolovém týmu mohou vědět jen velmi málo o funkčních oblastech, jež zajišťují jejich kolegové. Společný vizuální jazyk business modelu tak účinně podporuje výměnu myšlenek a zvyšuje soudržnost týmu.

Sdílené porozumění

Vizualizace business modelů ve skupině představuje neefektivnější způsob, jak dosáhnout sdíleného porozumění. Lidé z různých částí firmy mohou sice do hloubky rozumět jednotlivým prvkům business modelu, ne však již danému modelu jako celku. Když tedy skupina odborníků společně kreslí business model, má každý účastník možnost lépe porozumět jednotlivým složkám a shodně s ostatními účastníky také vztahům mezi nimi.

Zkoumání nápadů



SPOUŠTĚČ NÁPADŮ

Plátno business modelu se tak trochu podobá plátnu malířskému. Když malíř začíná malovat, má často v hlavě jen velmi hrubou představu, nikoli již přesný obraz. Nezačíná tedy v jednom rohu plátna a nepostupuje dále, ale podřizuje se své múze a obraz tvoří organicky. Jak jednou poznamenal Pablo Picasso: „Začínám s určitým nápadem, z kterého se pak stane něco jiného.“ Picasso tedy na nápady nahlížel jako na pouhé výchozí body. Věděl totiž, že jak se rozvíjejí, změní se v něco nového.

S tvorbou business modelu tomu není jinak. Nápady umístěné na plátno podněcují nové nápady. Plátno se tak stává nástrojem usnadnění dialogu mezi nimi – jak pro jednotlivce, kteří načrtávají své nápady, tak pro skupinu, která je společně rozvíjí.

HRA

Vizuální business model také poskytuje příležitost ke hře. Pokud jsou jednotlivé prvky modelu ve formě samolepicích papírků viditelně umístěny na zdi, je možné otevřít diskusi o tom, co nastane, když určité prvky odstraníte nebo když přidáte nové. Co by se například s vašim business modelem stalo, kdybyste odstranili ten nejméně ziskový zákaznický segment? Bylo by to vůbec možné? Anebo tento neziskový segment potřebuje k přilákání zákazníků, kteří zisk přinášejí? Umožnilo by vám odstranění ztrátových zákaznických segmentů snížit zdroje a náklady a zlepšilo by služby pro ziskové segmenty? Vizuální model vám v podobných případech umožňuje promýšlet systémový dopad modifikace určitého prvku.

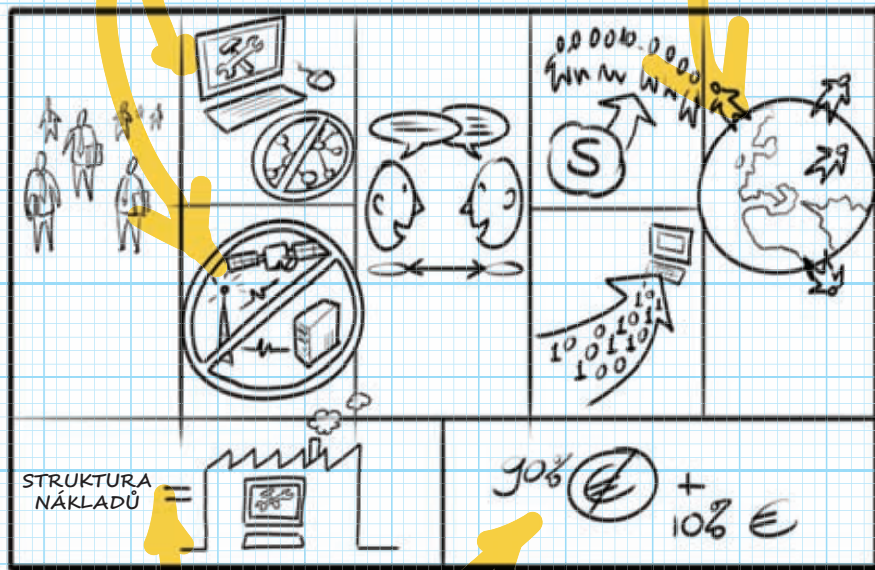
Různé typy vizualizace pro různé potřeby

V závislosti na sledovaném cíli vyžaduje vizuální zobrazení business modelů různou míru podrobnosti. Náskres business modelu společnosti Skype napravo klade důraz na základní rozdíly mezi business modelem dané firmy a tradičního telekomunikačního operátora. Cílem je zde poukázat na nejvýraznější rozdíly, které odlišují stavební prvky business modelu Skypu od tradičního operátora – byť oba subjekty nabízejí podobné služby.

Náskres na následující straně zobrazující mladou nizozemskou firmu Sellaband má ovšem jiný účel, a proto je také podrobnější. Jeho cílem je zachytit celkový obraz zcela nového business modelu spadajícího do hudebního průmyslu: platformy umožňující posluchačům financovat nezávislé hudební umělce. Společnost Sellaband pak využívá náskres k tomu, aby svůj inovativní business model vysvětlila investorům, partnerům a zaměstnancům. Při realizaci tohoto úkolu se kombinace obrázků a textu ukázala jako mnohem efektivnější než samotná slova.

- Klíčové zdroje a činnosti společnosti Skype se podobají klíčovému zdroji a činnostem softwarové firmy, protože její služby jsou založeny na softwaru, který k realizaci hovorů využívá internet. Vzhledem k uživatelské základně, kterou tvoří více než 400 milionů uživatelů, vykazuje Skype velmi nízké náklady na infrastrukturu. Ve skutečnosti žádnou telekomunikační síť nevlastní ani neprovozuje.

- Skype byl d prvního dne globálním hlasovým operátorem, protože své služby poskytoval prostřednictvím internetu, bez omezení v podobě tradičních telekomunikačních sítí. Jeho podnikání tak lze snadno kapacitně rozšířit.



- Přestože Skype poskytuje telekomunikační služby, jeho business model vykazuje ekonomické rysy softwarové společnosti, nikoli operátora telekomunikační sítě.

- Devadesát procent uživatelů Skypu nikdy neplatí. Platící zákazníci tedy představují pouze přibližně deset procent všech uživatelů. Na rozdíl od tradičních telekomunikačních operátorů jsou kanály a vztahy společnosti Skype vysoce automatizované. Nevyžadují téměř žádné lidské zásahy, a jsou proto relativně levné.

Vyprávění vizuálního příběhu

Jedním z efektivních způsobů, jak vysvětlit business model, je prezentovat jej formou příběhu po jednotlivých obrázcích. Předložením celého plátna business modelu najednou totiž často publikum zahltnete. Proto je vhodnější jej uvádět po částech. Toho lze dosáhnout například tak, že budete jednotlivé součásti dokreslovat postupně, případně k tomu využít PowerPoint. Zapůsobit můžete také tím, že si všechny prvky business modelu předem nakreslíte na samolepící papírky a pak je v průběhu vysvětlování modelu lepíte na plátno. Tato metoda publiku umožňuje sledovat budování modelu, navíc váš výklad vhodně doplňují použité vizuální materiály.



Proces vizuálního vyprávění



1

ROZVRHNĚTE SI SVŮJ BUSINESS MODEL

- Začněte jednoduchým návrhem textové verze business modelu.
- Každý prvek business modelu si napište na samostatný samolepicí papírek.
- Schéma můžete připravit sami nebo ve skupině.



2

KAŽDÝ PRVEK BUSINESS MODELU SI NAKRESLETE

- Každý samolepicí papírek postupně nahraďte nákresem, který zobrazuje daný obsah.
- Obrázky kreslete jednoduše, detaily se nezapomínejte.
- Kvalita nákrešů je vedlejší, nutné je pouze sdělit zamýšlený význam.



3

STANOVTE SI DÉJOVOU LINII PŘÍBĚHU

- Rozhodněte se, s kterými samolepicími papírky při vyprávění začnete.
- Zkuste různé verze. Můžete například začít od zákaznických segmentů nebo od hodnotové nabídky.
- Pokud daný výchozí bod posiluje sdělovaný příběh, je v zásadě možné začít odkudkoli.



4

VYPRÁVĚJTE PŘÍBĚH

- Vyprávějte příběh business modelu po jednotlivých samolepicích papírcích.

Poznámka: Podle kontextu a vašich osobních preferencí můžete využít také PowerPoint či Keynote. Prezentční programy ovšem pravděpodobně nevytvoří žádoucí efekt překvapení, kterého dosáhnete se samolepicími papírky.