



Bednarczyk M., Nessel K. (red.), „**Przedsiębiorczość w sporcie: zasady i praktyka**”, CeDeWu, 2016

Materiał dodatkowy do rozdziału 3: „**Źródła inspiracji przedsięwzięć na rynku sportowym**”

www.turystyka.uj.edu.pl/przedsiębiorczosc-w-sporcie

Rozmowa z Jakubem Daneckim, prezesem zarządu PLEO SKILLS¹

PLEO DESIGN świadczy usługi poszukiwania innowacyjnych rozwiązań w obszarze wzornictwa przemysłowego, projektowania usług i budowy marki za pomocą metodyki Design Thinking. Natomiast jej firma siostrzana, PLEO SKILLS prowadzi szkolenia dla firm wspomagające kreatywność oraz innowacyjność pracowników z wykorzystaniem tej samej metodyki. Podstawą Design Thinking jest koncentracja na problemach i potrzebach odbiorców.

Czemu szukając idei nowego produktu lub usługi należy koncentrować się na odbiorcy?

Zwykle traktujemy rzeczywistość jako coś zastanego i danego. Jest dla nas oczywiste, że jeździmy samochodami, nie dziwią nas firmy organizujące przyjęcia urodzinowe. Codziennie mijamy biura firm doradzających innym firmom, jak prowadzić biznes. Tymczasem wszystkie produkty i usługi odpowiadają na potrzeby ludzi, nic nie wisi w próżni.

Możemy prowadzić działalność, zastanawiając się, jak ulepszyć rzeczywistość – jak zbudować szybszy samochód, jak lepiej sprzedawać kawę, jak sprawniej obsłużyć klienta – to dobre podejście, które pozwoli nam wyprzedzić konkurencję. Prawdziwe poszukiwanie innowacji zaczyna się jednak, kiedy w nowatorski sposób odpowiadamy na istniejące już potrzeby – a do tego potrzebna jest umiejętność ich określenia.

Spojrzenie ze strony odbiorcy to nie tylko kosmetyczna zmiana, to odwrócenie optyki. Zamiast myśleć, jak ulepszyć istniejące produkty i usługi, rozkładamy je na czynniki pierwsze. “Jak

¹ Jest to całość rozmowy, której skrót został opublikowany w Podręczniku na str. 59-61. Rozmowę przeprowadziła Karolina Nessel w marcu 2016 r.

ulepszyć doświadczenie kierowania samochodem” zmienia się w “dlaczego ludzie w ogóle korzystają z samochodów?”

To nowy punkt wyjścia – określamy konkretne potrzeby. Rodziny potrzebują samochodu, żeby przetransportować kilka osób razem z bagażami na wakacje, przewieźć wózek na spacer w parku, wygodnie przywieźć dzieci do szkoły. Biznesmeni potrzebują przemieszczać się w komfortowych warunkach w sposób, który świadczy o ich prestiżu. Właściciele firm budowlanych potrzebują przewozić materiały oraz pracowników.

Rozpoczynając z takiej pozycji, otwieramy przed sobą znacznie więcej możliwości – wiele rozwiązań będzie dotyczyło lepszych samochodów, ale nie będą to jedyne rozwiązania, w końcu jest wiele sposobów, żeby zapewnić rodzinom wygodny transport na wakacje.

W jaki sposób zaproponować lepsze rozwiązania problemów niż konkurencja?

Punktem wyjścia powinno być zawsze określenie wartości oferowanych odbiorcom. Bez tego nie możemy nawet dokładnie określić, kto jest naszą konkurencją. Jeśli produkujemy zegarki, oczywistym punktem odniesienia będą inne firmy produkujące zegarki – ale nie jest to pełny obraz. Zegarki służą również jako ozdoba, więc powinniśmy spojrzeć, jaką wartość oferują producenci biżuterii. Zegarki pozwalają odmierzać czas, więc w ramach naszych zainteresowań powinni być również producenci telefonów.

Jeśli projektujemy nowe usługi dla kina, powinniśmy patrzeć nie tylko na inne kina, ale również na telewizję, serwisy streamingowe, teatr oraz restauracje, tory dla gokartów. Część odbiorców chodzi do kina dla filmów, część dla towarzystwa, część dla wielkiego ekranu, coli i popcornu.

Porównanie do konkurencji powinno zacząć się od rozpisania wartości własnej usługi lub produktu, a następnie poszukiwanie wszystkich innych podmiotów, które oferują tę wartość, również poza naszą bezpośrednią konkurencją. Jeśli uda nam się przeszczepić wartość z innej branży, tworzymy lepszą usługę albo produkt, powiększamy nasz rynek.

Jak więc określić wartość dla odbiorcy?

Wartość dla odbiorcy buduje się w oparciu o kilka czynników. Przede wszystkim należy spojrzeć na problemy, z którymi odbiorca mierzy się na co dzień. Drugi krok to jego potrzeby. Na koniec można zastanawiać się również nad jego zadaniami w ramach obowiązków służbowych czy wynikających z prywatnego życia.

W budowaniu wartości dla odbiorcy bardzo ważne jest, żeby dobrze określić grupy docelowe klientów – mianownikiem dla grupy docelowej jest właśnie oferowana jej wartość. Projektując usługi dla kawiarni, można wskazać jako jedną z grup odbiorców osoby pracujące w wolnych zawodach, które potrzebują miejsca zastępującego im biuro. Wartością dla tych odbiorców będzie dostęp do Internetu, spokojna atmosfera pozwalająca na pracę, możliwość spotkania innych, podobnych im osób. Drugą grupą mogą być np. osoby szukające miejsca na spotkania ze znajomymi – dla nich ważna będzie luźna atmosfera, możliwość spotkania po godzinach pracy. Jeszcze inną grupą będą rodzice z dziećmi, którzy poszukują miejsc, gdzie można bezpiecznie zostawić swoje pociechy i zająć się rozmową ze znajomymi.

Należy pamiętać, że jedna osoba może należeć do wielu grup docelowych w różnych okolicznościach. Nasz przykładowy odbiorca, nazwijmy go Maciek, może przyjść do kawiarni

rano, żeby pracować nad zleceniem. O godzinie 16 może odbierać dziecko z przedszkola, a wieczorem spotykać się ze znajomymi na drinki. Jednego dnia kawiarnia zaoferuje mu różne wartości, ale nie będzie się to działo w tym samym czasie i to jest kluczowe rozróżnienie.

Jeśli o godzinie 10, kiedy Maciek będzie pracował nad zleceniem w kawiarni, zacznie grać głośna elektroniczna muzyka – będzie to negatywne doświadczenie dla Maćka-freelancera. Z drugiej strony jeśli o godzinie 20 zapalą się jasne światła i muzyka przycichnie, niezadowolony będzie Maciek-wieczorny klient, który spodziewał się innej atmosfery na głośne rozmowy z przyjaciółmi.

Umiejętne przygotowanie listy wartości dla odbiorców jest kluczem do stworzenia dobrych produktów i usług, jest podstawą do stworzenia precyzyjnych grup docelowych.

Jak poznać problemy i potrzeby odbiorców?

Badania marketingowe i ankiety są dobrym sposobem, żeby poznać opinię odbiorców na temat tego, co wydaje się im być ich potrzebami. Czasami trzeba jednak sięgnąć znacznie głębiej, próbować znaleźć potrzeby odbiorców między słowami, obserwować ich, czasami wręcz użyć podstępów.

Gdyby zapytać kogokolwiek w latach 90. o to, jakich innowacji potrzeba w oglądaniu filmów, prawdopodobnie usłyszeliśmyby wiele uwag o usprawnieniu działania magnetowidu. Mało kto odpowiedziałby, że potrzebuje serwisów udostępniających tysiące filmów w dowolnym momencie do oglądania na komputerze, telefonie, tablecie czy telewizorze. A już tylko 15 lat później serwisy streamingowe stanowią podstawę wirtualnej rozrywki. Gdyby zapytać ludzi na początku XXI wieku, czy korzystaliby z urządzeń o mocy obliczeniowej superkomputerów z lat 80. (która pozostanie niewykorzystana w 99%) wymagających ładowania co kilka godzin – prawdopodobnie większość z nas uśmierciłaby smartfony w zarodku.

Ponieważ nie potrafimy przewidywać przyszłości, musimy myśleć w sposób nowatorski i kreatywny, zaczynając od zrozumienia często niewyartykułowanych potrzeb odbiorców. Podstawowym sposobem poszukiwania ukrytych potrzeb jest obserwacja.

Jeśli zapytać o zwyczaje żywieniowe, prawdopodobnie usłyszymy wyidealizowaną wizję tego, jak nasz odbiorca chciałby być widziany i jak sam siebie postrzega. Zamiast pytać, może warto spojrzeć do przysłowiowego albo bardzo realnego kosza na śmieci – jeśli słyszymy, że stara się jeść zdrowo, ale widzimy opakowania po gotowych mrożonych daniach, warto zapytać “dlaczego?”. Prawdopodobnie usłyszymy, że wczoraj, przedwczoraj, miniony czwartek były wyjątkowe – bo korki zabrały czas na przygotowanie posiłku, bo przyszli goście, bo trzeba było zostać kilka godzin dłużej w pracy. Można jednak powiedzieć, że każdy dzień jest wyjątkowy na swój sposób.

Taki dysonans to doskonałe okienko do poszukiwania nowych wartości – znamy już aspiracje, potrzeby naszego odbiorcy (odżywiać się zdrowo, jeść regularne, pełne posiłki). Znamy również jego problemy – brak czasu, pośpiech, zmęczenie (potwierdzone przez opakowania po daniach do odgrzania).

Oprócz tego warto przygotowywać prototypy, testować różne możliwości rozwoju jeszcze na etapie badania, planowania projektu. Zamiast pytać, jak ktoś wyobraża sobie produkt, który spełnia jego oczekiwania, warto pokazać jakiś jego wariant. Zamiast rozmawiać godzinami o tym, jak powinna wyglądać obsługa w banku albo klubie fitness – można przygotować scenariusz obsługi, stworzyć z kartonu przykładową przestrzeń i odegrać kilka scenek. Da to

znacznie więcej informacji o tym, co jest potrzebne i co przeszkadza. Zamiast wyobrażeń odbiorcy o idealnym świecie, otrzymamy bardzo konkretne informacje zwrotne.

Czy jest jakaś specyfika projektowania usług?

Najważniejsze jest, żeby pamiętać, czym jest usługa – to szereg doświadczeń, subiektywnych momentów i myśli, które składają się w całość. W projektowaniu usług chodzi więc przede wszystkim o tworzenie doświadczeń, elementów niematerialnych. Trzeba przy tym pamiętać, że nawet jedno doświadczenie, czasem bardzo drobne, może zupełnie zmienić perspektywę odbiorcy – przykładowo wyjmowanie książek z pudełka może być doświadczeniem, które skłoni do powrotu do księgarni lub czymś, co na zawsze odbierze jej klienta. Należy więc już na etapie koncepcyjnym wychwycić kluczowe momenty usługi, ewentualnie zmienić ich kolejność, poprawić i upewnić się, że odbiorca będzie opowiadał o tym, że codzienna czynność zmieniła się w moment warty zapamiętania.

Projektowanie to przede wszystkim gromadzenie informacji oraz podejmowanie decyzji na ich podstawie. Dotyczy to usług, produktów czy marek – należy dowiedzieć się jak najwięcej o odbiorcach, a następnie zdecydować, co zrobić z tą wiedzą. Czasami decyzją będą zmiany lub zupełnie nowa usługa, czasami decyzją będzie świadoma rezygnacja ze zmian z powodu wysokich kosztów, braku czasu albo innych czynników.

W PLEO korzystamy z wielu narzędzi, aby lepiej zrozumieć perspektywę odbiorcy – są to m.in. grupy docelowe, osoby, makiety, ścieżki klienta, mapy doświadczenia, storyboardy, mapy empatii. Pozwalają one nadać strukturę procesowi usługi i trafniej przewidzieć, co stanie się, kiedy daną usługę wdrożymy.



pleo'skills