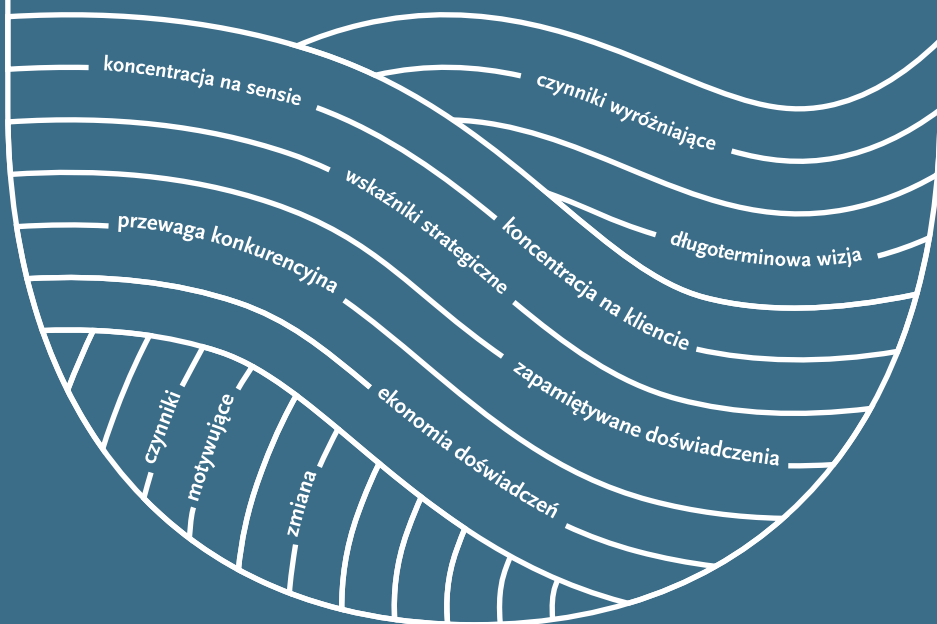


# Strategia Umami

Jak połączyć biznes z projektowaniem doświadczeń i wyróżnić się na rynku

Dr Aga Szóstek

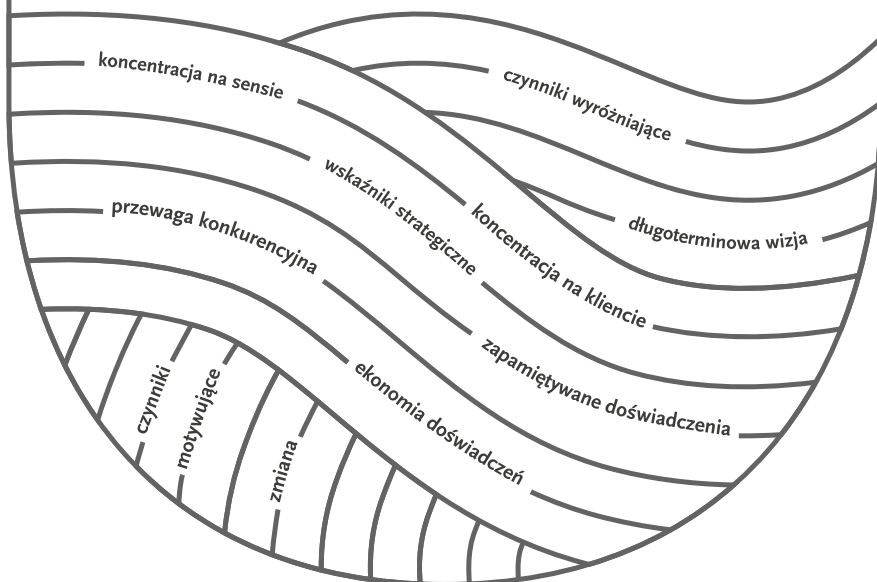


# Strategia Umami

# Strategia Umami

Jak połączyć biznes z projektowaniem doświadczeń i wyróżnić się na rynku

Dr Aga Szóstek



Przekład: Bartosz Sałbut

# Spis treści

Wstęp .....	11
Wprowadzenie .....	13

## **część I Odkrywanie przewagi konkurencyjnej płynącej z doświadczeń**

1. Ja Doświadczające i Ja Zapamiętujące .....	22
2. Charakter oczekiwań .....	28
3. Wzór na doświadczenie .....	38
4. Mit racjonalności .....	51
5. Podstawy .....	59
6. Czynniki motywujące .....	68
7. Umami w biznesie .....	79

## **część II Definiowanie Strategii Umami**

1. Zachowawczość jest ryzykowna .....	90
2. Baza Umami .....	103
3. Wizja Umami .....	112
4. Wyróżniki Umami .....	126
5. Wskaźniki Umami .....	141

## Strategia Umami – narzędzia praktyczne

1. Kwestionariusz Bazy Umami	156
2. Kwestionariusz Postępów Umami	160
3. Mapa aspiracji	162
4. Pięć razy Dlaczego – reaktywacja	165
5. Definiowanie wyróżników	167
6. Benchmarking wyróżników	169
7. Rozstrzygnięcie dylematów	171
8. Definiowanie Wskaźników Umami	173
9. Szeregowanie pomysłów z wykorzystaniem Tabeli Umami	175

## CZĘŚĆ III Nastawienie Umami

1. Pozytywna adaptacja	181
2. Gra bez końca	189
3. Jak się rozwijać w skomplikowanych czasach	202
4. Magia tonowania obietnic	220
5. Opór jest nieunikniony	228

Postówie 240

Podziękowania 244

Przypisy 248

## ROZDZIAŁ TRZECI

## Wizja Umami

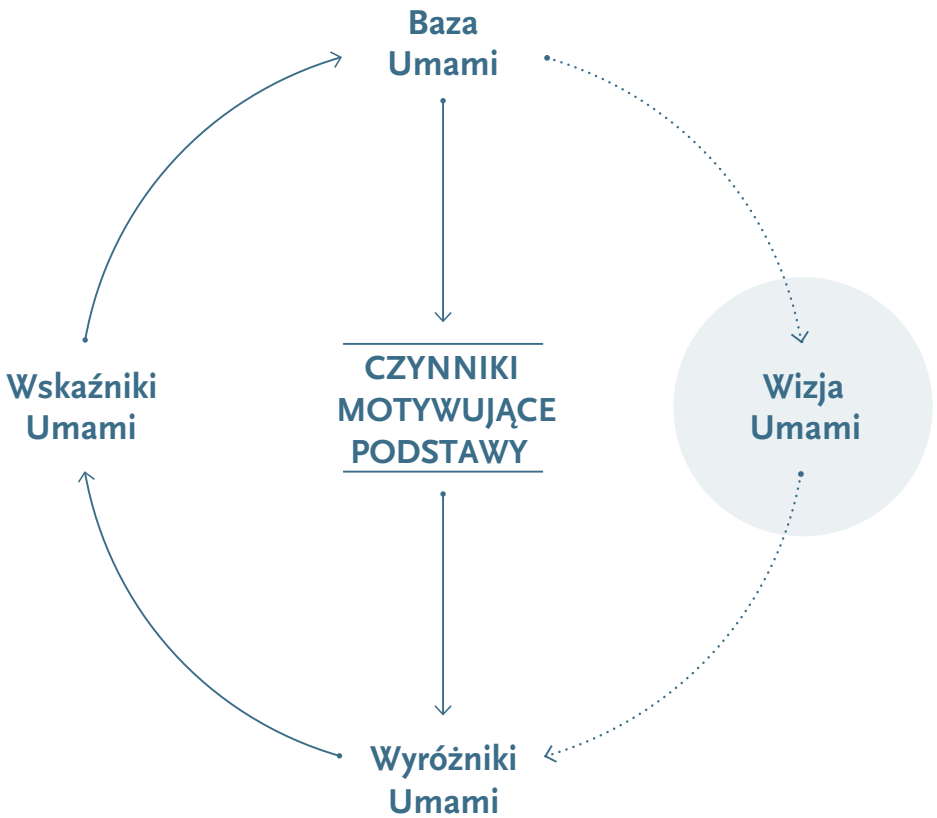
Czy zastanawialiście się kiedyś, po co istnieje wasza organizacja? Konkurentów jest przecież wielu, wasi klienci mają szeroki wybór, poradziliby sobie bez was. Nawet jeśli się w czymś specjalizujecie, inni też mają zupełnie sensowną ofertę. Niewykluczone, że są nawet od was lepsi. Co więcej, prawdopodobnie opcje, które oferujecie, jakoś szczególnie się od siebie nie różnią (pamiętacie efekt uśredniania?).

„W ustroju opartym na swobodzie przedsiębiorczości i własności prywatnej członek kierownictwa przedsiębiorstwa jest pracownikiem właścicieli firmy. Ma konkretne obowiązki wobec swoich pracodawców. Sprowadzają się one do prowadzenia firmy zgodnie z życzeniami właścicieli, a te z kolei sprowadzają się do generowania jak największych zysków w zgodzie z powszechnie akceptowanymi zasadami społecznymi, zarówno tymi wyrażonymi prawem, jak i normami etyki”<sup>1</sup>. Słowa te w 1970 roku napisał Milton Friedman, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii i ojciec kapitalizmu w jego dzisiejszej postaci. Ujęcie to koncentruje się wyłącznie na zwiększaniu wartości dla akcjonariuszy oraz podejmowaniu działań sprzyjających wzrostowi cen akcji w perspektywie kwartalnej. Jack Welch, były prezes General Electric, powiedział, że strategia determinowana zwiększaniem wartości dla akcjonariuszy to tak naprawdę „[...] szereg celów krótkoterminowych”<sup>2</sup>. To trochę ograniczone spojrzenie na biznes, prawda? Logika ta opiera się na zaspokajaniu najpilniejszych potrzeb bez oglądania się na systemowe znaczenie waszych produktów i usług. Takie

podejście skutkuje tworzeniem krótkowzrocznych, pustych i wypranych z inspiracji wizji przedsiębiorstw. Taka wizja staje się wewnętrznym przedmiotem drwin, nabijają się z niej tak pracownicy, jak i klienci – ani jednych, ani drugich nie da się inspirować wizją tego, że ludzie bogaci staną się jeszcze bogatsi. Źródłem inspiracji jest natomiast świadomość, że ich praca i życie mają sens<sup>3</sup>.

Weźmy wizję firmy McDonald's: „Działać sprawnie w celu uzyskiwania rentownego wzrostu; stawać się jeszcze lepszą firmą i codziennie serwować pyszne jedzenie coraz większej liczbie klientów na całym świecie”. Co to mówi o sensie działania tej firmy? Dowiadujemy się, że organizacja skupia się na generowaniu jak największej wartości dla akcjonariuszy (uzyskiwanie rentownego wzrostu) poprzez ściąganie do swoich lokali coraz większych rzesz ludzi (serwowanie pysznego jedzenia coraz większej liczbie klientów na całym świecie). Warto zwrócić uwagę, że zdaniem firmy ich jedzenie jest już wystarczająco pyszne. Owszem, wspominają o rozwoju, ale akurat kwestia smaku jest wyjątkowo niejasna w porównaniu z pozostałymi elementami wizji. Na czym zatem będzie koncentrować się organizacja? Na tym, co zostało wskazane jasno i precyzyjnie: na przyciąganiu do lokali większej liczby klientów, żeby wygenerować większe dochody.

Teraz przyjrzyjmy się firmie Nike. Jej wizja brzmi: „Zapewnianie inspiracji i innowacji wszystkim sportowcom na świecie (jeśli masz ciało, jesteś sportowcem)”. Firma dodaje również: „Z odwagą definiujemy przyszłość sportu”. Nie ma tutaj ani słowa o maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy. Nie ma też nic o wzroście za wszelką cenę. Ta wizja podejmuje próbę znalezienia odpowiedzi na pytanie, które Theodore Levitt postawił w swojej znanej książce *Marketing Myopia*: Po co istnieje wasza organizacja?<sup>4</sup>. Nike istnieje po to, aby pomagać jej klientom zostać sportowcami tak dobrymi, jak to tylko możliwe. O tym mówi właśnie jej wizja, a nie o bogaceniu się. Nike chce wesprzeć wszystkich ludzi zainteresowanych





osobistym rozwojem sportowym i to w sposób wykraczający poza jej podstawowe produkty. Dlatego oprócz sprzedawanych elementów stroju sportowego firma oferuje również aplikację treningową i narzędzie medytacyjne. Jej liderzy i pracownicy rozumieją, że tak ukształtowana wizja pozwala zbudować ekosystem wykraczający poza główne produkty i procesy, a to z kolei pomaga firmie zachować elastyczność w reagowaniu na wyzwanie sformułowane w tej wizji<sup>5</sup>.

### Wasza wizja

Lata temu Jim Collins opisał koncepcję BHAGa (*Big Hairy Audacious Goal*), czyli Wielkiego Niebezpiecznego Zuchwałego Celu jako metody podejścia do tworzenia wizji<sup>6</sup>. Na taki cel można spojrzeć na dwa sposoby. Można myśleć o nim w kategoriach lotu na Księżyc, czyli czegoś bardzo ambitnego, ale osiągalnego, czegoś takiego, o czym J.F. Kennedy tak mówił w swoim orędziu z 1962 roku: „Postanowiliśmy, że lecimy na Księżyc. Postanowiliśmy stanąć na Księżycu jeszcze w tej dekadzie i zrobić również inne rzeczy nie dlatego, że to łatwe, ale właśnie dlatego, że to jest trudne. Dlatego, że ten cel pomoże nam zorganizować i poznać całe nasze zapasy energii i umiejętności. Dlatego, że jesteśmy gotowi podjąć to wyzwanie, że nie chcemy odkładać go na później, że zamierzamy skutecznie się z nim rozprawić; z tym i z wszystkimi innymi”. Wiele firm definiuje swoje wizje przez pryzmat lotu na Księżyc. Deklarują, że będą pierwsze albo największe. Problem z takimi wizjami polega na tym, że często sprowadzają się one do krótko- lub średnioterminowego budowania wartości finansowej dla akcjonariuszy. Bo o co zwykle chodzi w tym, żeby być pierwszym albo największym? Chodzi o znalezienie jak największej liczby klientów i maksymalizację dochodów. Firmy powstają dla sukcesu finansowego, oczywista sprawa, tylko że zarabianie pieniędzy nie jest celem samym w sobie. Pieniądze to tylko skutek, wyznacznik osiągniętego sukcesu, dowód na to, że wizja firmy inspiruje wystarczająco dużo lu-

dzi chcących utrzymywać relacje z daną marką, ludzi, którym w ogóle zależy na jej istnieniu<sup>7</sup>.

Z tego względu warto jest wizję w stylu lotu na Księżyc zastąpić czymś, co Simon Sinek nazywa „słuszną sprawą” (*Just Cause*)<sup>8</sup>. Wymienia on w tym kontekście deklaracje generowane z myślą o zmienianiu świata zarówno w odniesieniu do lokalnej społeczności, całego społeczeństwa, jak i stanu naszej planety<sup>9</sup>. Słuszną sprawą definiuje obszar, który chcielibyście zmienić na lepsze w ramach swoich działań. To wasz stosunek do pytania: „Po co w ogóle istniejecie?”. Odpowiedź na nie określa konkretny obszar, w którym chcecie budować, wykraczając poza zyski i wyniki finansowe. Taką wizję ma firma Patagonia, a nazywa ją swoim Sensem Istnienia. Oto i ona: „W Patagonii mamy świadomość, że życiu na Ziemi grozi wyginięcie. Wykorzystujemy posiadane zasoby – naszą firmę, nasze inwestycje, nasz głos i naszą wyobraźnię – żeby coś na to poradzić”<sup>10</sup>. Tak sformułowana wizja powoduje, że kierunki rozwoju firmy Patagonia są nieograniczone, a sama wizja bardziej trwała niż organizacja. To dlatego jest tak potężna, samonapędzająca się i jednocześnie elastyczna<sup>11</sup>. Stanowi wyznacznik fundamentalnych decyzji podejmowanych w firmie, a także ramy, w których wyznaczane są cele. Co ważniejsze, jest to wizja inspirująca zarówno dla członków organizacji, jak i osób spoza niej. Z tego powodu Patagonia od lat jest marką pierwszego wyboru dla tych osób, dla których ważna jest ochrona środowiska.

Wyobraźcie sobie, że taka wizja to podróż w nieznanym celu w porównaniu z podróżą do miejsca, w którym już wielokrotnie byliście. Gdy znacie cel podróży, istnieje spore ryzyko wystąpienia widzenia tunelowego – będziecie widzieli to, co spodziewacie się zobaczyć, czyli to, co przybliży was do celu. Dlaczego? Ponieważ jeśli wiemy, dokąd zmierzamy, często widzimy tylko to, co pozwala nam dotrzeć do celu<sup>12</sup>. Innymi słowy, padniecie ofiarą efektu potwierdzenia – będziecie się skupiać na informacjach potwierdzających słusność obranej drogi, zamiast wypatrywać danych, które mogłyby skorygować

przyjęte założenia<sup>13</sup>. Jeżeli chcecie się wyróżniać, warto byłoby, żebyście jako pierwsi dostrzegali pojawiające się po drodze okazje do podejmowania działań, których wasi konkurenci nigdy nie śmieliby podjąć. Właśnie dlatego niezbędna jest wizja nieosiągalna. Zastanówcie się nad tym przez chwilę. Gdy jedziecie w miejsce, które nie jest wam znane, siłą rzeczy zobaczycie więcej, ponieważ musicie cały czas pilnować otoczenia i orientować się, gdzie jesteście. Po drodze zobaczycie rzeczy, których się nie spodziewaliście. To właśnie jest wasze źródło wyróżnienia się na rynku.

Tylko to jeden z moich klientów – startup projektujący i produkujący meble parametryczne, które umożliwiają samodzielne konfigurowanie elementów mebla według własnego uznania. Firma odnosiła sukcesy, ale tworzący ją ludzie od dłuższego czasu mieli poczucie, że nie chcą skupiać się wyłącznie na tworzeniu mebli<sup>14</sup>. Tak naprawdę ich marzeniem było powstrzymanie nadmiernego konsumpcjonizmu. Za pomocą mebli? Można odnieść wrażenie, że ta wizja wręcz kłóci się z ich działalnością biznesową, prawda? Jeżeli jednak uwzględnimy fakt, że możemy mieć meble na wiele lat, meble, które zmieniają się wraz z naszymi potrzebami, które pomagają nam decydować, co warto posiadać, a czego nie, to nagle cała ta historia nabiera sensu. Potrzebowali jedynie jednego: śmiałości, by zobaczyć w swoim produkcie (meblach parametrycznych) środek prowadzący do celu, a nie sam cel. Czy Tylko zatrzyma nadmierny konsumpcjonizm na świecie? Prawdopodobnie nie w pojedynkę. Firma ma jednak wystarczającą moc, by zmienić myślenie na ten temat.

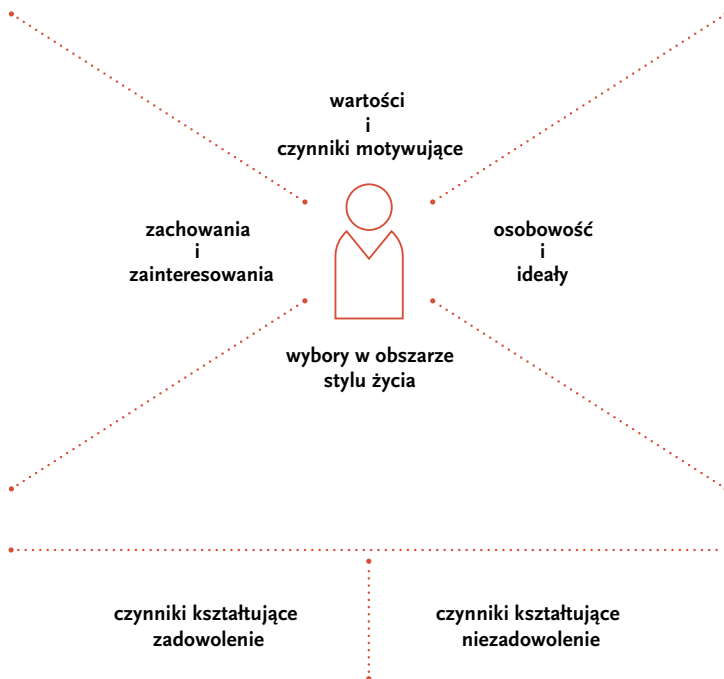
W waszej Wizji Umami nie chodzi o to, aby być pierwszym, najszybszym albo najtańszym; nie chodzi w niej również o posiadanie najszerszej oferty ani największej liczby klientów. Chodzi w niej o to, żeby odpowiedzieć sobie na pytanie: „Jakiego rodzaju kluczowe zmiany chcielibyśmy zobaczyć jutro na świecie?”<sup>15</sup>. Inspirującą Wizję Umami można rozpoznać po tym, że celujecie w niej w budowanie świata, który jeszcze nie istnieje.



### 3. Mapa aspiracji

Mapa aspiracji to narzędzie, które pozwala dokonać głębszej analizy psychograficznego profilu klientów. Zadaniem mapy jest przedstawienie grupy klientów o podobnych cechach osobowości, wartościach, stylach życia i zachowaniach. Inspiracją do stworzenia tego narzędzia była mapa empatii autorstwa Dave'a Graya. Mapa aspiracji przyda wam się wtedy, gdy będziecie musieli zdefiniować idealną grupę klientów, a następnie sprawdzić, jak ma się ona do grup klientów faktycznie korzystających z waszej oferty.

**CEL:** Sporządzić profil psychograficzny klienta idealnego.



1. Zbierzcie swój zespół oraz wszystkie dane i informacje, jakimi dysponujecie na temat grupy, której ma dotyczyć mapa aspiracji.
2. Naszkicujcie szablon mapy aspiracji na dużym arkuszu papieru albo na tablicy.
3. Rozdajcie wszystkim uczestnikom poniższe pytania, by zebrać informacje potrzebne do przygotowania mapy.
  - Jakie cechy osobowościowe ma ta grupa klientów? W co wierzą? Jakie są ich ideały? Jakie zmiany chcieliby wprowadzić na świecie? Co budzi w nich sceptycyzm? Czemu się sprzeciwiają?
  - Jakie wyznają wartości? Z czego nigdy by nie zrezygnowali? Co kształtuje ich działania i reakcje? Co ich demotywuje?
  - Jakich wyborów życiowych dokonują? Jaki styl życia preferują? Czego nigdy by nie zarzucili? Co nie jest dla nich szczególnie istotne? Bez czego mogą się spokojnie obyć?
  - Jakie nastawienie do produktów i ofert wykazują? Co jest dla nich ważne, a co nie? Czym się kierują, dokonując wyboru produktów i ofert? Jakie wykazują zachowania nabywcze? Jakie wykazują zachowania związane z używaniem produktów lub usług?
  - Co powoduje, że rozwiązanie jest według nich satysfakcjonujące?
  - Co czyni takie rozwiązanie niezadowolającym?
4. Każdemu uczestnikowi dajcie plik samoprzylepnych karteczek oraz pisak. Każdy powinien zapisać swoje przemyślenia na karteczkach (jedna myśl na jednej karteczce). Pozyskane wcześniej informacje i dane mogą posłużyć zarówno jako źródło inspiracji, jak i jako uzasadnienie.
5. Poproście uczestników, aby przeczytali, co napisali na karteczkach, i wyjaśnili dlaczego. Następnie przyklejcie karteczki na mapę.

6. Na podstawie mapy wymieńcie dziesięć głównych aspiracji waszego klienta idealnego.
7. Sformułujcie hipotezy dotyczące rozwiązań atrakcyjnych dla klienta idealnego, a następnie zweryfikujcie te hipotezy w grupie faktycznych użytkowników.

## 4. Pięć razy Dlaczego – reaktywacja

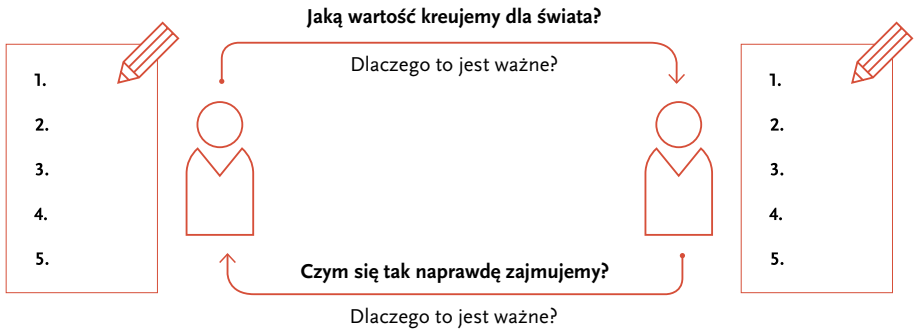
Właściwe pytania pomagają zobaczyć dany problem w nowym świetle. Prawdopodobnie najlepiej znane pytania dotyczące wizji organizacji to: „Czym się tak naprawdę zajmujemy?” (zadane przez Theodore’a Levitta w jego klasycznym artykule z HBR, zatytułowanym *Marketing Myopia*) oraz „Dlaczego robisz to, co robisz?” (zadane przez Simona Sineka w książce *Zaczynaj od dlaczego*). Ja zawsze dodaję jeszcze trzecie pytanie, uzupełniające dwa pierwsze: „Dlaczego to jest ważne?”.

Każde z tych pytań należy zadać sobie więcej niż raz. Z tego samego powodu powstała metoda Pięć Razy Dlaczego, spopularyzowana przez Taiichiego Ohno, twórcę Systemu Produkcyjnego Toyoty. Jest to metoda iteracyjna, pomocna w ustalaniu zależności przyczynowo-skutkowej stojącej za wyrażoną opinią.

**CEL:** Zdefiniować Wizję Umami.

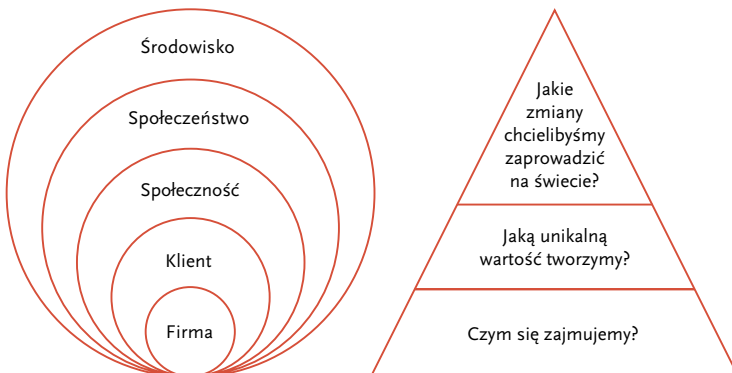
1. Przygotujcie dwie kartki papieru. Na pierwszej napiszcie pięć razy: Czym się tak naprawdę zajmujemy? Dlaczego to jest ważne? Na drugiej napiszcie pięć razy: Jaką wartość kreujemy dla świata? Dlaczego to jest ważne? Pod każdym pytaniem zostawcie miejsce na wpisanie odpowiedzi.
2. Podzielcie się na pary, tworzone przez osobę A i osobę B. Osoba A dostaje pierwszy arkusz, osoba B dostaje drugi arkusz.
3. W ramach każdej pary osoba A bierze pytanie: „Czym się tak naprawdę zajmujemy?” i zadaje je osobie B pięć razy, z pięciu różnych punktów widzenia: waszej firmy, waszych klientów, waszej społeczności, społeczeństwa i środowiska, w którym funkcjonujecie (należy wziąć pod uwagę zarówno lokalne





środowisko, w którym firma funkcjonuje, jak i całą planetę). Po każdej odpowiedzi udzielonej przez osobę B osoba A zadaje dodatkowe pytanie: „Dlaczego to jest ważne?”. Osoba A spisuje wszystkie odpowiedzi osoby B.

4. Osoba B bierze pytanie: „Jaką wartość kreujemy dla świata?” i zadaje je osobie A pięć razy, z pięciu różnych punktów widzenia: waszej firmy, waszych klientów, waszej społeczności, społeczeństwa i środowiska, w którym funkcjonujecie. Po każdej odpowiedzi udzielonej przez osobę A osoba B zadaje dodatkowe pytanie: „Dlaczego to jest ważne?”. Osoba B spisuje wszystkie odpowiedzi osoby A.
5. Kiedy wszystkie odpowiedzi zostaną już zanotowane, rozpocznijcie ich analizę na forum całej grupy. Spiszcie deklarację złożoną z trzech-czterech zdań. Pomocna może się okazać Piramida Znaczenia.



### Jeżeli chcesz wyróżnić się na rynku, potrzebujesz strategii doświadczeń.

Dlaczego? Możesz nie zdawać sobie z tego sprawy, ale twoi klienci nie kupują od ciebie produktów czy usług – oni kupują doświadczenia. Co więcej, w najbliższych latach doświadczenia staną się fundamentem tworzenia wyjątkowej wartości rynkowej i głównym źródłem przewagi strategicznej. Jak to zrobić? Musisz zbudować potężną, ale wykonalną strategię i skutecznie wdrożyć ją w całej organizacji.

Aga Szóstek określa tę strategię jako umami, które jest piątą kategorią smaku (obok słodkiego, kwaśnego, słonego i gorzkiego) i nadaje potrawom wyjątkowy charakter. W realiach biznesowych umami rozumiane jest jako doświadczenie, którego klienci nigdy nie mają dość i o którym sami z siebie opowiadają innym. To czynnik, dzięki któremu nasza oferta przestaje być „w porządku”, a staje się czymś unikalnym i zapadającym w pamięć.

### Strategia Umami w projektowaniu doświadczeń

Strategia Umami to podejście opracowane na bazie 20 lat doświadczenia zawodowego łączącego badania akademickie z praktyką biznesową. Jest syntezą UX z CX i z projektowaniem usług na poziomie strategicznym. Model zaproponowany przez autorkę to kolejny krok w ewolucji myślenia projektowego, który pozwala:

- dowiedzieć się, jakie historie opowiadają dziś twoi klienci;
- odkryć czynniki motywujące i zniechęcające, które kierują tymi historiami;
- zdefiniować idealne przyszłe doświadczenie, które chcesz dostarczyć;
- określić wykonalne środki, które zapewnią postęp w realizacji tej wizji; oraz
- ocenić ten postęp dzięki analizie przyszłych historii klientów.

### Biznesowe aspekty budowania doświadczeń klientów

Pełna praktycznych historii, szeroko zakrojonej wiedzy, śmiałych przemyśleń i przydatnych porad - ta książka pomoże ci dostosować organizację do budowania wyjątkowej wartości rynkowej przez dostarczanie klientom niezapomnianych doświadczeń. Dzięki niej będzie ci łatwiej opracować i wdrożyć strategię proklientką, dzięki której nadasz swojej organizacji nową energię, wyróżnisz się na rynku i zostaniesz pokochany przez swoich klientów, którzy będą chętnie opowiadać o tobie innym. Bo żeby zostać zauważonym, trzeba się wyróżnić.

Książka dostępna także jako e-book

[www.mtbiznes.pl](http://www.mtbiznes.pl)

