

Industrialna **AKADEMIA** dla Startupów



**WYKŁADY
ZEBRANE
VOL.1**

SPIS TREŚCI

POCIĄG DO PRZEMYSŁU	3
ZARZĄDZANIE KRYZYSEM	5
MEANDRY ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO: WPROWADZENIE	6
NIEKOŃCZĄCY SIĘ KRYZYS	17
MARKETING I WIZERUNEK	31
POHAMUJ SWÓJ ENTUZJAZM (W MARKETINGU)	32
STORYTELLING DLA STARTUPÓW	46
SPRZEDAŻ I NAWIĄZYWANIE BIZNESOWYCH RELACJI	68
CZY AKCELERACJA POMOŻE W ZDOBYCIU KLIENTÓW?	69
ENTERPRISE SALES – STARTUP EDITION	79

POCIĄG DO PRZEMYSŁU



**Rafał
Oświęcimka**

Specjalista ds. akceleracji

W niniejszej publikacji mam przyjemność zaprosić Was do niezwyklej podróży. Zabierzemy Was w świat startupów i Przemysłu 4.0. Rozsiądźcie się wygodnie. Już za moment wyruszymy w wyprawę rozpędzonym pociągiem akceleratora KPT ScaleUP. Najbliższa stacja to „Industrialna Akademia KPT ScaleUP dla startupów”.

Zacznijmy jednak od początku. Dlaczego porównujemy program akceleracyjny KPT ScaleUP do rozpędzonego pociągu? Dla naszego zespołu, zajmującego się akceleracją startupów w Krakowskim Parku Technologicznym, porównanie to wydaje się dość adekwatne. W końcu realizowany już od 2017 roku projekt działa jak dobrze pracująca i rozpędzona maszyna. Pociąg przybywa na kolejne stacje i zabiera na pokład następne młode technologiczne spółki. Następnie, po 6 miesiącach wspólnej podróży z nami, jak i przemysłowymi gigantami (jak Grupa TAURON, Grupa Azoty czy PGNiG), te młode spółki są już całkiem innymi firmami.

Do tej pory programem wsparcia KPT ScaleUP objęliśmy 64 startupy, które z powodzeniem przeszły całą półroczną akcelerację. Aby wybrać te firmy, starannie przeanalizowaliśmy blisko 900 zgłoszeń. Wśród akcelerowanych firm prowadziliśmy również szczegółową ewaluację, dowiadując się, jak oceniane są nasze działania. Dzięki tak intensywnej pracy z polskimi startupami, wiemy nie tylko, z jakimi brakami się borykają. Wiemy także, jak efektywnie odpowiedzieć na ich potrzeby. I taki właśnie cel przyświecał nam podczas tworzenia Industrialnej Akademii.

Impulsem do startu „Industrialnej Akademii KPT ScaleUP dla startupów” było zgromadzone przez lata pracy ze startupami doświadczenie. Postanowiliśmy podzielić się z founderami i przedsiębiorcami swoją wiedzą. Wykorzystaliśmy nasze doświadczenie we wspieraniu młodych spółek, aby przygotować materiały dotyczące najważniejszych obszarów startupowej działalności takich jak: sprzedaż, marketing i radzenie sobie z kryzysowymi sytuacjami. Do współpracy zaprosiliśmy uznanych ekspertów, którzy specjalnie na potrzeby Akademii dzielą się swoją specjalistyczną wiedzą. Na podstawie ich wystąpień powstał niniejszy e-book gromadzący większość treści prezentowanych w trakcie projektu według poniższego rozkładu.

**Do tej pory programem
wsparcia KPT ScaleUP
objęliśmy 64 startupy**

1**Przystanek I „Zarządzanie kryzysowe”**

Czy podróż zawsze jest łatwa i przyjemna? Po lekturze pierwszego tekstu dowiedzie się od maszynistki naszego pociągu, kierowniczki KPT ScaleUP Angeliki Popławskiej o pozytywnym wpływie akceleracyjnego wsparcia w trakcie pandemii. Natomiast Agata Wierzbicka (COO intoDNA) w rozmowie z Bartoszem Józefowskim (wicedyrektor ds. Przemysłu 4.0 w Krakowskim Parku Technologicznym) podzieli się swoimi life-hackami z zakresu zarządzania startupem. Odpowie też na pytanie, czy praca w startupie jest rzeczywiście pracą w permanentnym kryzysie.

Przystanek II „Marketing, promocja i kreowanie wizerunku”

Druga odłona Akademii dotyczy tematów marketingowych. Przemysław Zieliński, odpowiedzialny za wizerunek akceleratora KPT ScaleUP, wytłumaczy zagrożenia wynikające z nazbyt rozentuzjasmowanego podejścia do promocji. Jacek Szlak, twórca i redaktor naczelny serwisu MarketingPrzyKawie.pl, wprowadzi Was w meandry trudnej sztuki storytellingu.

2**3****Przystanek III „Sprzedaż i nawiązywanie relacji biznesowych”**

Czy kupiliście już bilety? Trzeci odcinek to koncentracja na kwestiach sprzedażowych. Specjalistka ds. akceleracji Małgorzata Chmielewska opowie, w jaki sposób akceleracja może pomóc startupom w zdobyciu pierwszego klienta, natomiast Przemysław Stanisław, współzałożyciel wielu odnoszących sukcesy przedsiębiorstw na rynku europejskim, podpowie, jak młode spółki powinny rozmawiać z korporacjami, z kim w tych korporacjach rozmawiać i jak budować z nimi relacje.

Wszyscy na pokładzie?

Wyruszamy! Korzystajcie i złapcie pociąg do przemysłu.

01 ZARZĄDZANIE
KRYZYSEM

MEANDRY ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO: WPROWADZENIE



**Angelika
Popławska**

Kierowniczka projektu
KPT ScaleUP

W znaczeniu uniwersalnym słowo kryzys rozumiane jest jako punkt zwrotny w jakimkolwiek przebiegu zdarzeń, moment rozstrzygający, okres przełomu, etap lub zdarzenie, po którym następuje zmiana. Zmiana która może mieć charakter destrukcyjny, ale może też prowadzić do pozytywnych zmian.

W obszarze zmian, rok 2020 dostarczył analitykom i badaczom kryzysów ogromnej ilości materiału do pracy na kolejne lata. Skutki wybuchłej wówczas pandemii objęły wszystkie sfery życia człowieka, funkcjonowania przedsiębiorstwa i organizacji państwa. Co oczywiste, pandemia wpłynęła również na działalność startupów, dlatego w „Industrialnej Akademii KPT ScaleUP” nie mogło braknąć tego zagadnienia.

Pojęcie kryzysu w organizacji jest trudne do zdefiniowania, ze względu na jego wielowymiarowość i różne odniesienia przedmiotowe. Pojęcie to można odnosić do zjawisk nie tylko ekonomicznych, ale również społecznych, technicznych, organizacyjno – prawnych, do pojedynczych osób i zbiorowości o ustalonej organizacji wewnętrznej i systemie zarządzania. W potocznym rozumieniu kryzys oznacza na ogół trudną sytuację, która bądź to istnieje, bądź też może wystąpić¹.

Co wywołuje kryzys?

Rozpocznijmy od przyjrzenia się samym przyczynom kryzysu w organizacji. Podzielmy je na wewnętrzne i zewnętrzne. Do tych pierwszych zaliczymy takie tematy jak: strategia, ludzie, finanse, struktura organizacyjna, technika. Za zewnętrzne uznamy czynniki makro: polityka państwa, podatki, cła, oraz czynniki mikro: spadek popytu, starzenie się rynku/produktu, słaba kondycja dostawców, zatory płatnicze. Bardziej szczegółowo rozpisane zostały w prezentowanych tabelach.

Pojęcie kryzysu w organizacji jest trudne do zdefiniowania,

¹ M.K. Nowakowski, M.L. Rzemieniak, Kryzys i przetrwanie w marketingu, Difin, Warszawa 2003, s.28.

Zewnętrzne przyczyny kryzysu w organizacji

PRZYCZYNY ZEWNĘTRZNE

MAKROOTOCZENIE

- niskie tempo wzrostu gospodarczego kraju, regionu, rejonu;
- zmiana polityki ekonomicznej wobec przedsiębiorstw w zakresie: polityki celnej, antytrustowej, koncesyjnej itp.;
- liberalizacja i deregulacja rynku;
- restrykcyjna polityka fiskalna;
- wysokie stopy procentowe;
- spadek poziomu dochodów ludności;
- poziom bezrobocia;
- większa skłonność do oszczędzania niż do konsumowania dochodów;
- zmiany w modelu konsumpcji;
- zmiany w zakresie popytu i podaży;
- szybkie tempo zmian technologicznych powodujące skracanie cyklu życia produktów i konieczność kosztownych wdrożeń;
- restrykcyjny kodeks pracy;
- zmiany w regulacjach prawnych;
- czynniki losowe.

MIKROOTOCZENIE (OTOCZENIE KONKURENCYJNE)

- niekorzystne zmiany w kondycji partnerów przedsiębiorstw;
- zatory płatnicze;
- kłopoty z instytucjami państwowymi (np. z Urzędem Skarbowym);
- spadek popytu na produkty firmy lub zmiany w jego strukturze;
- starzenie się rynku (sektora);
- natężenie walki konkurencyjnej w sektorze;
- wysoka presja konkurencji potencjalnej – nasilony napływ kapitału do branży;
- zwiększenie siły oddziaływania dostawców;
- zwiększenie siły oddziaływania producentów substytutów;
- niekorzystne zmiany cen towarów.

Źródło: Zakrzewska-Bielawska 2008, s.69; na podstawie Zelek A., Źródła i objawy kryzysów przedsiębiorstw – raport z badań [w:] Kozyra B, Zelek A. (red.) *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002, Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, AE Poznań 1999, Slatter s., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy*, WIG Press, Warszawa 2002.

Wewnętrzne przyczyny kryzysu w organizacji

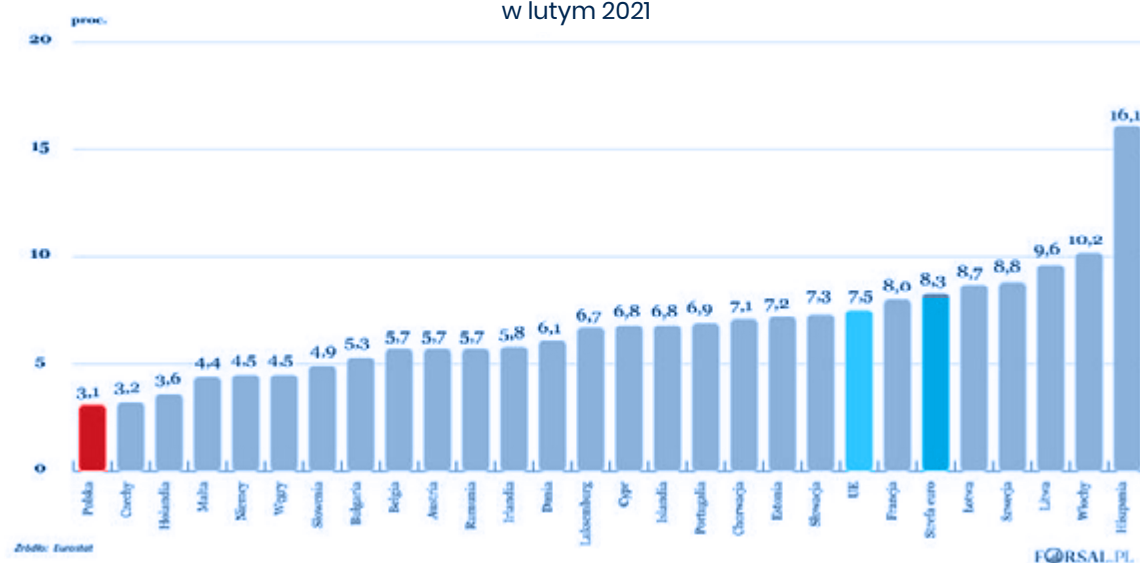
PRZYZCZYNY WEWNĘTRZNE

STRATEGIA	• niejasna polityka przedsiębiorstwa, • błędne lub nieostre cele firmy, • twarde trzymanie się wypróbowanych recept na sukces, • brak zrozumienia dla misji organizacji, • błędnie przyjęte kompetencje przedsiębiorstwa, • niedostosowanie strategii: rozwoju, instrumentalnych, funkcjonalnych do warunków wewnętrznych i zewnętrznych funkcjonowania organizacji, • nieumiejętność unowocześniania i dopasowania.
LUDZIE	• duża fluktuacja kadry kierowniczej, • zły (fałszywy) styl zarządzania, • błędne ocenianie możliwości pracowników, • niezdecydowanie w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji, • zbyt późna zmiana wiekowa w organizacji, • brak identyfikacji zatrudnionych z przedsiębiorstwem, do ogranicza ich aktywność, przedsiębiorczość i siłę motywacyjnego oddziaływania bodźców, • konflikty wewnątrz organizacyjne.
FINANSE	• błędy w budżetowaniu, • wysokie koszty, • błędne inwestycje wskutek niewłaściwego planowania (wielkie inwestycje, fuzje, przejęcia), • słabe zarządzanie kapitałem obrotowym, • skala działalności przekraczająca możliwości finansowe, • niedostateczny controlling.
STRUKTURA ORGANIZACYJNA	• braki w organizacji zarządzania, • błędne rozwiązania organizacyjne, niedopasowanie do strategii, • konserwatywne metody organizacji, • brak, bądź niespójne działania międzyfunkcjonalne, • zły przepływ informacji.
TECHNIKA	• niska jakość bazy materialno – produkcyjnej, • przestarzała technologia, • techniczne błędy produktów, • awarie ciągów technologicznych, • niewykorzystane moce produkcyjne, • braki w automatyzacji produkcji.

Źródło: Zakrzewska-Bielawska 2008, s.69; na podstawie Nogalski B., Macinkiewicz H., Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać, Difin, Warszawa 2004, s. 23-24, Urbanowska-Sojkin E., Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu, AE Poznań 1999, s. 22, Slatter s., Lovett D., Restrukturyzacja firmy, WIG Press, Warszawa 2002, s. 55-57.

Biorąc znów za przykład kryzys związany z obecną pandemią koronawirusa można powiedzieć, że wywołany on został przez makroekonomiczny czynnik zewnętrzny, praktycznie niemożliwy do przewidzenia w tej skali o tak wielkim zasięgu. Analizując różne wskaźniki ekonomiczne w kontekście kosztów i strat związanych z pandemią warto zwrócić uwagę na stopę bezrobocia. Poniższy wykres przedstawia ją na podstawie danych Eurostat, czyli aktywnych bezrobotnych deklarujących gotowość podjęcia pracy w ciągu 2 tygodni (3,1% - najniższa w Europie. Stopa w UE to 7,5%).

Stopa bezrobocia w Unii Europejskiej
w lutym 2021



Nawet według danych GUS, wynosząca 6,5% stopa bezrobocia (bezrobotni zarejestrowani) jest niższa niż średnia w UE. Oznacza to, że mimo pandemii udało się dzięki zdeterminowaniu pracodawców, ograniczaniu kosztów w innych obszarach oraz zmniejszeniu inwestycji, utrzymać zatrudnienie. Dla pracownika oznacza to wciąż gwarancję zatrudnienia, gdyż popyt na pracownika niezmiennie przewyższa jego podaż. Fakt ten z kolei niekoniecznie cieszy pracodawców, którzy nadal muszą szukać pracowników, szczególnie tych o wysokich kompetencjach, których wynagrodzenie stale sporo kosztuje.

W małych firmach sytuacja ta przedstawia się nieco inaczej. Rok pandemii postawił wiele z nich na skraju bankructwa, ponieważ nie mają one zazwyczaj wygospodarowanych oszczędności, a i kontrakty są znacznie mniejsze.

Jednak mimo to, sytuacja w startupach nie wygląda źle. Więcej niż co czwarty startup deklaruje, że nastanie pandemii w żaden sposób nie zmieniło sposobu jego funkcjonowania, a co za tym idzie, że jest on nadal oparty na założeniach i planach przyjętych przed jej wybuchem. Wśród tej grupy startupów brak wpływu sytuacji epidemicznej na biznes przejawia się najczęściej uniknięciem zwolnień wśród kluczowych pracowników (43%) oraz kontynuowaniem realizacji strategii wejścia na nowe rynki (41%). Prawie co trzeci ankietowany podmiot wskazuje, że została zachowana płynność finansowa. Identyczny odsetek wskazuje na utrzymanie liczby klientów – odbiorców ich usługi lub produktu – zgodnie z przewidywaniami. Dodatkowo 29% z nich nie zauważa zmiany, jeśli chodzi o lojalność swoich klientów. Taka sama liczba nie odnotowała spadku sprzedaży².

Współpraca zespołu KPT ScaleUP zarówno ze startupami, jak i z dużymi przedsiębiorstwami, będącymi w procesie wdrażania innowacji odbiorcami nowych technologii, pozwoliła nam na wyodrębnienie 4 głównych obszarów, które szczególnie zostały dotknięte przez pandemię:

- bezpieczeństwo i zdrowie ludzi: zachorowania i zgodny, ograniczone wzajemne kontakty, relacje, szerzenie się pandemii w zakładach pracy, kresy kwarantanny i opieki nad dziećmi.
- łańcuchy dostaw i dystrybucji: opóźnienia w dostawach zatrzymania w portach, przestoje na granicach, zmieniające się nieustannie przepisy dotyczące wjazdu na obszar danego kraju, ograniczenia dostaw ze względu na braki towarowe (np. półprzewodniki)
- płynność finansowa: korzystanie z oszczędności w celu utrzymania załogi, brak popytu, ograniczanie produkcji
- ciągłość produkcji: brak ludzi, surowców, serwisu, wysokie koszty energii.

Startupy i Odbiorcy Technologii – wybrane obszary



**BEZPIECZEŃSTWO
LUDZI**



**ŁAŃCUCH DOSTAW
I DYSTRYBUCJI**



**PŁYNNOŚĆ
FINANSOWA**



**CIĄGŁOŚĆ
PRODUKCJI**

Czym jest zarządzanie kryzysowe?

Aby w pełni zrozumieć termin „**zarządzanie kryzysowe**” nie wystarczy przytoczenie samej definicji tego terminu. Konieczne jest dopełnienie poprzez wyjaśnienie pozostałych pokrewnych pojęć. Samo zarządzanie kryzysowe oznacza zespół przedsięwzięć organizacyjnych, logistycznych i finansowych, których celem jest zapobieganie powstawaniu sytuacji kryzysowych, zapewnienie sprawności struktur decyzyjnych na wszystkich szczeblach zarządzania, ciągłej gotowości sił i środków do podjęcia działań, sprawnego reagowania oraz likwidacji skutków zaistniałej sytuacji.



Strategiczne zarządzanie kryzysowe wymaga reorientacji strategii firmy (zaniechania inwestycji, konsolidacji, dywersyfikacji). Czym innym jest **operacyjne zarządzanie kryzysowe**, rozumiane jako żądanie rozwiązania problemów sprzedaży i produkcji poprzez zwiększenie wydajności czy zredukowanie kosztów, reklamę. Całość uzupełnimy zdefiniowaniem **finansowego zarządzania kryzysowego**. Określa się je jako pożądane przedsięwzięcia finansowe, czyli na przykład tworzenie mostów umożliwiających płynność kapitałów, restrukturyzacja finansowa.

Zarządzanie kryzysowe jest procesem który ma na celu zapobieganie sytuacjom kryzysowym, ich eskalacji, redukuje wpływy kryzysu na zasoby i wartości, pozwala przejmować kontrolę nad przebiegiem kryzysu, minimalizować straty, przywracać stan stabilizacji.

Przedstawione poniżej etapy porządkują działania i pozwalają na dostosowanie się do rozmaitych potencjalnych sytuacji kryzysowych mających miejsce w odniesieniu do firmy czy organizacji funkcjonujących w różnych branżach.

Etap stabilizacji

W procesie zarządzania kryzysowego ważną rolę odgrywa etap stabilizacji. Dotyczy on cyklu działań, które mają miejsce przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej, czyli fazy zapobiegania i przygotowania.

W momencie pojawienia się kryzysu następuje faza reagowania, natomiast po kryzysie faza odbudowy. Zadania które należy zrealizować w poszczególnych fazach obejmują w szczególności:

Faza zapobiegania

W fazie zapobiegania realizowane są zadania, których celem jest redukcja lub wyeliminowanie możliwości wystąpienia zagrożeń i ich skutków. Działania te polegają na analizie zagrożeń, prognozowaniu, planowaniu strategicznym. Aby zidentyfikować ryzyko, trzeba wziąć pod uwagę wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania organizacji. Na przykład ryzyko związane z klientem, dostawcą, klientem klienta, lub interesariuszami.

Ważne jest, aby pojawiających się kryzysów nie przeczekiwać.

Trzeba pamiętać, że każdy kryzys kiedyś minie, a czas na działanie, czas na zmianę, czas na wykorzystanie okazji lub stworzenie alternatywy jest właśnie teraz.

Angelika Popławska

Faza przygotowawcza

W fazie przygotowania ma miejsce prognoza skutków potencjalnych zagrożeń oraz gromadzenie maksymalnej ilości sił i środków niezbędnych w czasie zaistnienia kryzysu. Działania realizowane w tym kroku obejmują głównie opracowanie planów zarządzania kryzysowego, planów operacyjnych, sposobów podejmowania decyzji, tworzenie baz danych, powołanie zespołu kryzysowego, jak i szkolenia.

Faza reagowania

W tym kroku podejmowane są działania polegające na uruchomieniu sił, które mają uratować przedsiębiorstwo przed klęską, tworzone są procedury i instrukcje oraz plany, systemy ostrzegania, oraz alarmowania. Celem tej fazy jest opanowanie źródeł kryzysu i ograniczenie szkód, jakich może doznać nasza firma, czyli także zabezpieczenie bieżącej działalności przedsiębiorstwa i minimalizacja ewentualnych strat.

Faza odbudowy

W fazie odbudowy prowadzone są działania, których celem jest odtwarzanie infrastruktury, przywrócenie jej pierwotnego charakteru oraz jej umocnienie. Na tym etapie ma miejsce szacowanie szkód, pomoc, uzupełnianie zapasów, opracowanie dalszych działań. Celem odbudowy jest przywrócenie podstawowych funkcji przedsiębiorstwa i likwidacja pierwotnych skutków zagrożeń.

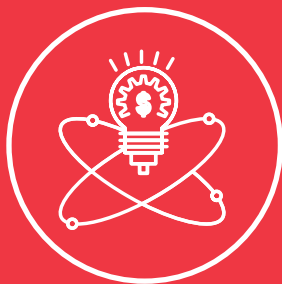
W przypadku sytuacji określonej jako kryzys w firmie wywołany przez koronawirus, do zadań zespołu kryzysowego wchodzić mogą:

- a) wskazanie jasnych ról, odpowiedzialności i celów,
- b) ustalenie częstotliwości spotkań i sposobów pracy,
- c) ustanowienie strategii komunikacji oraz interakcji z interesariuszami,
- d) używanie zatwierdzonych źródeł informacji, np. aby monitorować rozprzestrzenianie się wirusa i pojawiające się kolejne przypadki zachorowań,
- e) ustanowienie mechanizmu zgłaszania incydentów,
- f) identyfikacja kluczowych działań: np. restrykcje dot. podróży; zamknięcie biura / praca z domu; ograniczenia dot. spotkań / wdrożenie rozwiązań wirtualnych,
- g) wdrożenie procesu szybkiego reagowania w przypadku zakażeń zidentyfikowanych w organizacji,
- h) sprawdzenie infrastruktury technologicznej pod kątem obsługi operacji zdalnych,
- i) sprawdzenie dostępności usług dostawców i ich odporności na kryzys.

Łabędź wylądował

Porównanie kryzysu pandemicznego do typowego czarnego łabędzia nasuwa się samo: mamy w końcu do czynienia ze zjawiskiem, którego wystąpienie jest tak mało prawdopodobne i nieoczekiwane, że praktycznie wydaje się niemożliwe. A kiedy już się pojawia, ma kolosalny wpływ na rzeczywistość. Twórca metafory czarnego łabędzia, libańsko-amerykański matematyk, ekonomista i gracz giełdowy prof. Nassim Nicholas Taleb w książce „Antykruchość” przekonuje, że właśnie takie nieprzewidywalne zdarzenia tworzą historię. Tymczasem my „(...) skupiamy się na jak najdokładniejszym zrozumieniu tego, co zwyczajne, dlatego nasze modele, teorie i interpretacje nie mogą ich wychwycić ani zmierzyć możliwości wystąpienia tego rodzaju wstrząsów” – pisze naukowiec.

Metafora czarnego łabędzia bywa często przywoływana do ilustracji tezy, że prognozy się nie sprawdzają, bo zawsze może pojawić się jakieś nieprzewidywalne zjawisko. I skoro nie da się wyeliminować ryzyka takiego zdarzenia, a wolny rynek sprawnie i efektywnie rozwiązuje problemy, to jaki sens ma podejście strategiczne, długofalowe? Wbrew takim sugestiom Taleb nie kwestionuje zasadności wypracowywania wielowariantowych scenariuszy, a przede wszystkim potrzeby strategii przygotowywania się na czarnołabędziowe wstrząsy. Wynika to z jego drugiej fundamentalnej koncepcji, bez zrozumienia której trudno zastanawiać się, jak stawiać czoło czarnym łabędom: antykruchości.



ZROZUM PRZESZŁOŚĆ

Wyciągnij lekcje z poprzednich kryzysów, śledząc przykłady wielkich wygranych i przegranych minionych zastojów gospodarczych. Jakże płyną z nich wskazówki?



ZARZĄDZAJ TERAŻNIEJSZOŚCIĄ

Powołaj interdyscyplinarny sztab kryzysowy do bieżącego monitorowania sytuacji, zdobywania wiarygodnych informacji, definiowania zagrożeń. Zadbaj o transparentną komunikację.



TWÓRZ PRZYSZŁOŚĆ

Nie ograniczaj się do reagowania na to, co dzieje się tu i teraz. Bezwzględnie poświęcaj swój czas i uwagę na kształtowanie nowych modeli biznesowych i nowych źródeł przewagi.



NIE TRĄĆ NADZIEI

Pamiętaj, że każdy kryzys kiedyś się kończy. Przekonaj pracowników do nowej wizji przyszłości, angażuj ich w działania na rzecz jej urzeczywistnienia

Ważne jest, aby pojawiających się kryzysów nie przeczekiwać. Przetrwać pandemię jak najbardziej tak, ale nie biernie, licząc na cud. Trzeba pamiętać, że każdy kryzys kiedyś minie, a czas na działanie, czas na zmianę, czas na wykorzystanie okazji lub stworzenie alternatywy jest właśnie teraz. Właśnie teraz jest czas na podejmowanie decyzji, często o znaczeniu strategicznym dla rozwoju swojego biznesu.

Całe wystąpienie Angeliki Popławskiej zobaczysz tutaj
<https://youtu.be/ROJdbCFYILA>

Industrialna AKADEMIA dla Startupów
KPT ScaleUP

Fazy zarządzania kryzysowego

Członka Myriad - 10 pkt. Kolor czcionki biały. Wyrównanie do lewej strony.

KRYZYS

REAGOWANIE

ODBUDOWA

ZAPOBIEGANIE

PRZYGOTOWANIE

reagowanie, czyli próbujemy wdrożyć antykryzysowe działania, a scenariusze.



NIEKOŃCZĄCY SIĘ KRYZYS



Bartosz Józefowski: Agato, porozmawiajmy o różnych obliczach kryzysu. Znasz ten temat dobrze. Wywodzisz się przecież ze świata startupów, który jest pracą w ciągłym kryzysie.

Agata Wierzbicka: Rzeczywiście, w branży startupowej działam już od dłuższego czasu, dokładniej od 2006 roku. Natura tego środowiska faktycznie jest taka, że dzieje się w nim dużo i trzeba sobie umieć radzić z natłokiem wyzwań. Natomiast odnosząc się do kryzysu – praca w startupie nie do końca jest tożsama z pracą w ciągłym kryzysie. Wydaje mi się że pojęcie „kryzys” jest raczej nacechowane pejoratywnie, a tym samym oznaczałoby to, że praca w startupie jest pracą w ciągłym stresie. To też związane byłoby z czymś negatywnym. A w startupie dzieją się zarówno dobre, jak i złe rzeczy. Owszem, jest i napięcie, i zamieszanie, ale takie, jakie lubimy. Zgadza się, że praca w startupie wiąże się z bardzo dużym natłokiem pracy i z koniecznością mierzenia się z coraz to nowymi tematami, z bardzo dużą liczbą rzeczy, które trzeba ogarnąć jednocześnie. I ja bardzo lubię to środowisko. Dlatego startup nie do końca kojarzy mi się jako kryzys sam w sobie.

Agata Wierzbicka

founderka Base CRM, COO
intoDNA.

Bartosz Józefowski

wicedyrektor ds. Przemysłu
4.0 w Krakowskim
Parku Technologicznym.

BJ: Rozumiem. Twoje dotychczasowe 15 lat spędzonych w startupach to najpierw firma Applicake, czyli software house, który miał, powiedzmy, unikatową kulturę organizacyjną. Nie tylko zdobył ciekawych klientów, nie tylko robił dobre rzeczy, ale też przy okazji animował środowisko startupów. A już zwłaszcza środowisko krakowskich programistów. To była superhistoria, która się rozpędziła. Później był Base CRM, jeden z najszybciej rozwijających się nie tylko w Krakowie, ale i w Polsce startup. W pewnym momencie byliście nawet startupem z największym finansowaniem od venture capital. To powyżej 50 milionów dolarów w różnych rundach inwestycyjnych. Następnie historia akwizycji przez Zen Desk, globalnego lidera w swojej kategorii. I to też jest coś. Obecnie jesteś związana z intoDNA, gdzie jesteś COO. Masz doświadczenie, którego polskim founderom ciągle brakuje.

AW: intoDNA powstało w 2017 roku z inicjatywy grupy bardzo utalentowanych biofizyków. Odkryli, a następnie opatentowali metodę detekcji uszkodzeń kodzie DNA w jądrach komórkowych. Współpracujemy z firmami technologicznymi, w tym także z big

pharma, z całego świata, wspierając je w procesie testowania leków onkologicznych.

BJ: Ty pełnisz tam rolę dyrektora finansowego spółki.

AW: Tak. Firma jest bardzo mała, jesteśmy na bardzo początkowym etapie, który zresztą bardzo lubię. Zajmuję się finansami, kwestiami operacyjnymi, kadrowymi, a także wspieram zarząd w działaniach strategicznych.

BJ: Dołączyłaś do intoDNA w październiku 2020 roku, w momencie startu drugiej fali COVID-19. Czyli w okresie będącym dla wielu firm szczytem trudności jeśli chodzi o organizację pracy.

AW: Do zespołu dołączyłam dokładnie w tym tygodniu, w którym przeszliśmy na pracę hybrydową. W intoDNA pracuje duża grupa naukowców, którzy muszą wykonywać swoje obowiązki w laboratorium. Wdrożyliśmy więc tryb zmianowy po to, aby jak najmniej osób się ze sobą spotykało. Z tego powodu proces naboru był dla mnie rozciągnięty. Mimo że mamy w zespole 12 osób, to poznanie ich wszystkich, dotarcie się, zrozumienie przeze mnie procesów naszej organizacji trwało znacznie dłużej niż zazwyczaj. Dopiero w marcu 2021 roku mieliśmy pierwsze spotkanie wszystkich pracowników twarzą w twarz – mimo tego, że niektóre osoby pracowały już w intoDNA 3 miesiące.

Kryzys a codzienna działalność startupu

BJ: Zastanawiając się nad wpływem COVID-19 na biznes, widzę tutaj duże znaczenie pandemii właśnie na kwestie związane z szeroko rozumianym HR. Zwłaszcza dla firm, gdzie nowych przyjęć jest kilka miesięcznie.

AW: Zdecydowanie tak. Dla nas może to było utrudnieniem, ale tak de facto nie zwolniło naszego rozwoju.

BJ: Skoro zajmujecie się tak ciekawym tematem jak DNA i działacie w takich obszarach jak fizyka czy biochemia, to zapewne macie partnerów na całym świecie. Jak wygląda u Was kwestia synchronicznej komunikacji, jak zarządzacie pracą w różnych strefach czasowych?

AW: Mamy klientów z Europy Zachodniej, ze Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej. Kontaktujemy się z nimi w tych strefach czasowych, które im najbardziej odpowiadają. Ale poza komunikacją, pamiętamy też o procesach odbywających się w naszym laboratorium – pracy z komórkami, z tkankami, z ich wybarwianiem, obrazowaniem czy analizą obrazu. Część zespołu skupia się więc wyłącznie na swoich obowiązkach.

BJ: Głównymi odbiorcami i tej rozmowy, i całej działalności akceleratora KPT ScaleUP są firmy przemysłowe. Mocno doświadczyły

one wpływu pandemii przede wszystkim przez zaburzenie łańcuchów dostaw. Firmy ucierpiały z powodu przerw w dostawach towarów, wystąpiły problemy z przesyłaniem produktów i próbek. Dużym wyzwaniem jest też to, że nie można jeździć do klienta. Czy i w intoDNA zderzyliście się z takimi z takimi problemami?

AW: Rzeczywiście. Część odczynników chemicznych lub innych materiałów wysyłanych przez klientów docierały do nas później lub też utykała na cie. Ale to akurat było związane z brexitem. Na szczęście, nie przyblokowało to nas w znaczący sposób. Ciekawe było to, jak mocno zmieniły się nasze relacje z klientami. Magda, nasza CEO, pozyskuje klientów poprzez bezpośrednie relacje z Chief Scientific Office, czyli osobami, które są bardzo wysoko postawione w organizacjach biotechnologicznych w big pharma. To osoby na przecięciu biznesu oraz nauki, z którymi warto utrzymywać kontakt. Wcześniej takie relacje nawiązywało się na bardzo specjalistycznych konferencjach. Wskutek pandemii koronawirusa, takie branżowe wydarzenia przeniosły się do sieci. W styczniu 2021 roku braliśmy udział w takiej dużej konferencji on-line. Mieliśmy przygotowane wirtualne stoisko, stworzyliśmy prezentację, nagraliśmy film. Było to dla nas ciekawe doświadczenie, zupełnie inny sposób interakcji. Wbrew naszym obawom, okazało się, że to też przynosi rezultaty i może być źródłem pozyskiwania nowych klientów.

BJ: Zaskakuje mnie spokój, z jakim mówisz o tych wszystkich wyzwaniach. Wiem, że na co dzień być może nie jest u Ciebie aż tak sielankowo, ale mimo wszystko lubię ten Twój wyważony styl wypowiedzi, że na przykład wyrócił się cały kanał pozyskiwania nowych klientów.

AW: To wynika chyba z tego, że środowisko startupowe wymaga od Ciebie, aby cały czas mierzyć się z nowymi, trudnymi do przewidzenia sytuacjami. Przez pewien czas bardzo mnie to stresowało. A potem, nagle okazało się, że to jest OK, że wszystkiego się nie wie i nie do wszystkiego jest się przygotowanym. Jeśli jest jakiś problem i podejdziesz się do niego z odpowiednim wyprzedzeniem oraz właściwym nastawieniem, to uda się go rozwiązać.

Czy kryzys finansowy może nas pogrążyć?

BJ: Pieniądze. Przejdę teraz bez zbędnej kurtuazji do tematu pieniędzy. Jak przygotować się na kryzys finansowy? Czy dla wielu młodych firm ciągły brak pieniędzy jest kryzysem?

AW: Kluczowe jest planowanie i monitorowanie finansów. Nie tylko w sytuacjach kryzysowych, ale również w codziennej działalności. To krytyczna część biznesu, która pozwala ci iść dalej i się rozwijać. To, co staramy się robić w intoDNA, to planowanie, a następnie monitorowanie tego, co już sobie zaplanowaliśmy. Jak wygląda to konkretnie? Zawsze na początku roku przygotowujemy dość dokładny plan sprzedaży. Uwzględniamy w nim to, ile chcemy sprzedać

Środowisko startupowe wymaga od Ciebie, aby cały czas mierzyć się z nowymi, trudnymi do przewidzenia sytuacjami. Jeśli jest jakiś problem i podejdziesz do niego z odpowiednim wyprzedzeniem oraz właściwym nastawieniem, to uda się go rozwiązać. To kluczowe, aby zdobywać takie doświadczenie już od początku. Z czasem firma staje się coraz bardziej złożonym mechanizmem. Jeśli na początku zaczniesz rozumieć działania organizacji, to rozumiesz, do jakich komplikacji dochodzi.

Agata Wierzbicka

w danym roku, ile w pół roku, a ile kwartalnie. Na jakie rynki chcemy wejść, z jakich źródeł chcemy czerpać. Następnie, przekładamy te plany na liczbę umów, które musimy mieć w pipeline. Wyznaczamy sobie, ile musimy mieć potencjalnych klientów w danym kwartale, aby w kolejnym kwartale móc z nimi podpisać kontrakt.

BJ: Macie już wystarczająco dużo doświadczenia, by wiedzieć, jak te działania przełożą się na konwersję? Jesteście przecież młodą spółką.

AW: Zeszły rok, czyli rok 2020, był dla nas kluczowy i przełomowy. Zdobyliśmy kilku dużych klientów i kilkunastu mniejszych. Zaczęliśmy sprzedażowo rosnąć, podpisywaliśmy kontrakty z coraz większą liczbą klientów, więc mamy już wiarygodne dane na podstawie sprzedaży z zeszłego roku. Nasz obecny plan sprzedażowy oczywiście bazuje na tych danych z przeszłości, ale przyjmujemy też pewne założenia, które staramy się weryfikować. Są też pewne mechanizmy sprzedażowe, które są takie same dla wielu rodzajów biznesu.

BJ: Do młodej spółki ze składem liczącym 8-9 osób wchodzi COO, osoba z doświadczeniem w biznesie i z drive'm biznesowym. I na podstawie kilkunastu transakcji, jakie udało się dopiąć wcześniej, tworzycie prognozy na cały kolejny rok. Jeśli dziś macie plany kwartalne, to w jakim interwale je śledzicie?

AW: To zależy. Idealnie byłoby robić to co tydzień. Ale tak się nie dzieje. Kwartalne plany weryfikujemy co dwa, trzy, czasem co cztery tygodnie. Staramy się tworzyć dokładne plany, a potem śledzić ich wykonanie. Używamy do tego SLA, czyli Base, naszego produktu do trackowania sprzedaży. Pomaga on nam trzymać rękę na pulsie i być na bieżąco.

BJ: Mogłem się spodziewać, że lojalność względem produktu nie przemija. Czy przygotowujecie coś jeszcze poza planami sprzedażowymi?

AW: Pracujemy na trzech plikach. Pierwszy to plan sprzedaży. Drugi to budżet w różnych wersjach. Mamy budżet, który tworzymy w relacji do planu sprzedaży. Jeśli w danym roku uda się nam zamknąć tyle transakcji o takiej wartości, to tyle przeznaczamy na budżet. Dzięki temu jest on bardzo dokładny. Dzielimy go na kategorie, co jest o tyle łatwe, że właściwie wszystkie wydatki mamy skategoryzowane i staramy się je śledzić miesiąc w miesiąc, analizujemy, jak idzie nam wydawanie tych pieniędzy. Mamy też budżet zwany przez nas „cięciem max”. To z góry przygotowany budżet na wypadek, gdyby coś się stało. Na przykład od dziś do końca roku nie udaje się nam nic sprzedać. Ten budżet pokazuje nam, gdzie powinniśmy ciąć, jakie priorytety przyznawać poszczególnym wydatkom, aby nie wylądować na koniec roku w kryzysowej sytuacji. Budżet „cięcie max” to drugi plik, a trzeci to cash flow, w którym zapisujemy wszystkie wpływy. Śledzimy wpływy na konto, pilnujemy faktur, kto

płaci, kto zwleka. To bank balances, czyli to, ile mamy pieniędzy na koncie. To też taki roboczy plik, w którym kategorujemy wszystkie wydatki z poprzednich miesięcy. Na koniec miesiąca pobieram listę transakcji z naszego konta czy kont bankowych, konwertuję sobie coś tam, tworzę formułę w Excelu, następnie segreguję transfery i widzimy, jak oraz ile wydaliśmy w danym miesiącu w relacji do tego, co sobie zaplanowaliśmy.

BJ: Znam wiele firm, które są na podobnym do intoDNA etapie rozwoju i nie stosują takich rozwiązań. Ja z kolei gorąco polecam opisaną przez Agatę metodę. To sposób na to, żeby nie używać słowa kryzys finansowy. Jeśli bowiem nawet idą złe czasy, to dzięki temu sposobowi wiemy o tym, że one nadciągają i nas nie zaskoczą.

AW: To kluczowe, aby zdobywać takie doświadczenie już od początku. Z czasem firma staje się coraz bardziej złożonym mechanizmem. Jeśli na początku zaczniesz rozumieć działania organizacji, to rozumiesz, do jakich komplikacji dochodzi. Jesteś w stanie zarządzać tym wszystkim. Ja nie mam żadnego wykształcenia finansowego. Z pomocą niektórych osób ze startupowego środowiska udało mi się właśnie taki system, taki setup, który bardzo mi odpowiada. Dodam tutaj jeszcze jedną bardzo praktyczną rzecz, o której wspomniałeś. Bieżące monitorowanie naszych finansów pomaga nam zorientować się, gdzie jesteśmy. Pozwala nam uniknąć kryzysu. Ale pozwala też nam na bieżąco monitorować ilość kasy na koncie, na ile miesięcy nam ona starczy, bo jesteśmy w stanie wydać tak zwane runway. Wiemy, jakie mamy miesięczne spalanie, czyli average burn. Potrafimy precyzyjnie określić, na ile miesięcy funkcjonowania firmy mamy jeszcze środków w wypadku, gdyby od dziś do nieskończoności nic nie udało się nam sprzedać.

BJ: Macie teraz jakiegoś inwestora?

AW: W 2020 roku mieliśmy małą rundę finansowania, ale była to runda bardziej wśród rodziny i znajomych. Pomogła nam ona w rozbudowie zespołu, bo wiosną 2020 roku skład intoDNA liczył trzy osoby. Teraz jest nas cztery razy więcej, więc ten rozwój był zdecydowanie skokowy. Ale że skokowo wzrosła też liczba klientów, to zaczęliśmy jako spółka zarabiać. Zobaczymy, co będzie dalej.

BJ: Zapytałem o inwestorów, gdyż czasem wymuszają oni konkretny sposób myślenia czy działania. Byłem ciekaw, na ile opisane przez Ciebie metody są właśnie narzucone z zewnątrz. Ale rozumiem, że to wasza rzeczywista wola do przygotowania się na różne sytuacje. Do tego dochodzi pewnie doświadczenie z poprzednich firm. Puenta jest taka, że nie jest to aż takie trudne w takim sensie, że każdy może i powinien to sobie poukładać. Nie jest to bowiem coś, co wymaga razu zatrudnienia dyrektora finansowego na pełen etat. Z pewnością doradztwo osób, które wcześniej zajmowały się zarządzaniem finansami, się przyda.

AW: Miałam to szczęście, że kilka razy spotkałam się z jedną z osób ze środowiska, która dała mi bardzo praktyczne wskazówki. Nawet pod kątem tworzenia formuł Excelu. Podpowiedziała mi, w jaki sposób trackować rzeczy, na co patrzeć... Nie jest więc tak, że samemu da się to wszystko wymyśleć. Myślę jednak, że na tym etapie nie trzeba mieć od razu ukończonego kursu finansowego. Za to później, gdy firma się rozwinie, to zdecydowanie analityk finansowy się nam przyda.

BJ: Porozmawiajmy więc o tym kolejnym etapie rozwoju spółki. Z jednej strony wszyscy mówią, co się stanie, jak skończy się run-way, jak skończą się pieniądze, jak ten moment bywa zaskakujący. Ale z drugiej strony wiem też, że pozyskanie dużych pieniędzy nie jest też taką oczywistą ulgą dla zarządu spółki. Czy dla Was to jest stres? Czy generuje to dla Was jakieś wyzwania?



AW: Na pewno. Generalnie jest tak, że jeśli zdecydujesz się na rundę finansowania, to po prostu decydujesz się na przyspieszenie w biznesie. Dostajesz pieniądze nie po to, żeby osiąść na laurach. Ale po to, żeby się jeszcze bardziej stresować. Zewnętrzni inwestorzy mają swoje oczekiwania: walidacja produktu, zdobycie pierwszych klientów, skalowanie sprzedaży. Dają pieniądze nie po to, żeby zrobić nam przyjemność, ale oczekują zwrotu inwestycji. Współpraca z nimi zależy od ich postawy, od tego, jak bardzo rozumieją rynek. Inwestują w ciebie, bo wierzą w Twój pomysł, ale oczekują wyników po konkretnych okresach.

BJ: Mówiąc krótko, jeśli pojawiają się pieniądze, to trzeba je zacząć w miarę szybko wydawać. Po to, żeby w miarę szybko uzyskać rezultaty lub przynajmniej weryfikację swoich założeń. Czyli presja. Pojawiają się pieniądze i pojawia się maksymalna presja: nie odpoczywamy, tylko teraz trzeba natychmiast przestawić budżet na tryb max.

AW: Tylko nie cięć max, może wydawanie max też nie jest właściwym sformułowaniem, bo nie chodzi o to, żeby zacząć jak najszybciej wydawać pieniądze. Ważniejsze jest to, żeby zdecydować się na działania, które pozwolą skalować swoją działalność. Nie chodzi o wydawanie pieniędzy, tylko o szybki wzrost. O takiej presji jeszcze szybszego rozwoju warto pamiętać przy każdej rundzie finansowania. Jest to dobre, ale jest też presją samą w sobie.

BJ: Prawda!

AW: Wiążę się to z konsekwencjami takimi jak wyzwania powodowane przez wzrost organizacji, wyzwania z szybkim zatrudnianiem. Skalowanie sprzedaży. Myślę, że to jeden z trudniejszych tematów, w którym jako Polacy nie mamy dużego doświadczenia.

Czy da się przygotować na kryzys?

*BJ: Poruszyłaś temat wyzwań pojawiających się, gdy firma się skala-
luje. Porozmawiajmy więc o momentach zwrotnych w życiu spółki.
Masz na pewno sporo takich chwil dzięki pracy w Base. Chciałem
zapytać, czy widzieliście takie momenty, takie trudne historie z du-
żym wyprzedzeniem? Jak się do nich przygotowywaliście? Może
zaczniemy od takich najtrudniejszych momentów jak na przykład
redukcja zatrudnienia.*

AW: Zdecydowanie był to jeden z trudniejszych momentów, jakie-
go doświadczyliśmy w Base. Redukcja zatrudnienia jest zazwyczaj
związana z tym, że coś wcześniej poszło nie tak. Nie spełniły się ja-
kieś nasze założenia. Nie udało się nam zrealizować założonych
planów. Nie przemyśleliśmy wszystkich konsekwencji, które zaist-
niały wskutek braku realizacji wcześniej przyjętych planów. Nato-
miast dziś, z perspektywy czasu myślę, że dałoby się to przewidzieć.
Jednak wtedy to tak nie wyglądało. Nie mieliśmy sześciu miesięcy,
żeby zaplanować tę akcję. Wszystko wydarzyło się w krótszej per-
spektywie. Gdy już wiedzieliśmy, że trzeba zwolnić ludzi, staraliśmy
się przygotować na tyle, na ile było to możliwe. Bardzo dużo czasu
i energii poświęciliśmy na to, żeby zaplanować całą akcję, prze-
widzieć wszystkie niezbędne do tego kroki i jaka powinna być ich
kolejność. To wszystko po to, aby cały proces przebiegł z jak naj-
większym szacunkiem wobec pracowników, z którymi musieliśmy
się rozstać. Ale także wobec tych, którzy z nami zostali. Bo to też
było wyzwanie. Popętniliśmy kilka błędów, za które później sto-
no zapłaciliśmy. Ale gdybyśmy nie mieli żadnego przygotowania,
byłoby jeszcze trudniej. Myślę, że najtrudniejszy nie był sam dzień
rozstania czy moment pożegnania się z jakąś grupą osób. Trud-
niejsze okazują się kolejne miesiące. To dlatego, że dla osób, które
zostają, sytuacja się pogarsza. Mają znacznie więcej pracy, stoi
przed nimi więcej wyzwań. Pojawia się stres związany z tym, czy nie
będzie kolejnych zwolnień. Zaczynają się zastanawiać, czy to na
pewno jest miejsce pracy dla nich. Co stało się w Base? Zaczęli od
nas odchodzić pracownicy. Zatrzymanie fali wypowiedzeń zajęło
nam 4-5 miesięcy. I było to supertrudne. Szykowaliśmy się na ten
moment rozstania, a okazało się, że ten nasz kryzys został przedłu-
żony o kolejne miesiące. Było to trudne, intensywne, emocjonalnie
wykańczające.

*BJ: Rzeczywiście jest tak, że branża IT cały czas rozwija się, więc jest
coraz bardziej rynkiem pracownika. Dobrze, że wspominasz o lu-
dziach, którzy zostają, żeby planować i działać dalej razem. Często
mówisz „my”. Sam staram się zawsze przekonywać przedsiębior-
ców, którzy rozmawiają z akceleratorem KPT ScaleUP, zwłaszcza
gdy przychodzą we dwójkę, aby jak najszybciej zaczęli szukać sobie
kontaktów w środowisku, wśród ludzi, którzy też prowadzą firmy. To
zawsze jest taki system wsparcia. To ludzie, z którymi możesz poroz-*

mawiać o tym, jak to zrobiliście albo szczerze wyznać, że „będę musiał zwolnić ileś tam osób”. To może przynosić takie emocjonalne uwolnienie. Można też zapytać się, jak inni organizowali takie zwolnienia. Sam Base był w tym sensie trochę specyficzny.

AW: Mieliśmy to szczęście, że było nas wiele osób. Applicake założyliśmy w czwórkę, Base założyliśmy w piątkę, by następnie pracować przez dłuższy czas w czteroosobowym teamie. Wszyscy moi współlnicy to były osoby, do których ja miałam zaufanie i lojalność – ze wzajemnością. Sprawy, które działy się w środku firmy, kryzysy i problemy, zostawały między nami. Trudno mi jest sobie wyobrazić, abym komuś na zewnątrz miała powiedzieć, że planujemy zwolnienia. Zwłaszcza że i w Krakowie, i startupowym świecie jest sporo zażyłości, relacji, znajomości. Poziom zaufania między nami założycielami był i tak de facto wciąż jest bardzo głęboki. Myślę, że w innych środowiskach może być inaczej. Taka sieć wsparcia może być bardzo pomocna.

BJ: Zdecydowanie tak. Jeśli mówimy już o zespole founderów i o tym, jakie mają kompetencje i jak się uzupełniają, to warto wspomnieć o zaufaniu właśnie. Jeśli ludzie wspierają się nawzajem i są wobec siebie szczerzy, gdy wszystko w firmie idzie zgodnie z planem – to rozumiem. Ale gdy dochodzi do trudnych sytuacji, to szybko wychodzi, czy ci sami ludzie potrafią ze sobą współpracować także w sytuacjach kryzysowych. Porozmawiajmy więc o jeszcze innym trudnym momencie i o tym, jak się do niego przygotowywaliście. Akwizycja Base’a. To była głośna sprawa. Wydarzyła się nagle. Informacja prasowa o akwizycji spadła jak grom z jasnego nieba. A jak to wyglądało od środka?

AW: Od środka wyglądało to tak, że była to trudna sytuacja. Nie tak trudna, jak redukcja zatrudnienia, bo przecież akwizycja jest wydarzeniem raczej radosnym. Wyzwaniem było to, aby ciaość utrzymać w tajemnicy przez dłuższy czas. Było to spowodowane tym, że Zendesk jest spółką publiczną. Większości zespołu nie mogliśmy powiedzieć nic właściwie do kilku godzin przed publicznym ogłoszeniem akwizycji. Było to dla nas największym wyzwaniem. Przez kilka miesięcy działaliśmy w wąskim gronie zaufanych osób. Byli to founderzy oraz team leaderzy. Proces akwizycji jest bardzo złożony. To tak zwany due diligence. Wszystko wertowane jest od strony prawniczej, technologicznej, biznesowej, operacyjnej, kadrowej. Mówiąc krótko, spółka jest prześwietlana pod każdym kątem. Przedstawiciele Zendeska też chcieli do nas przyjechać. Poznać nas. W Base stworzyliśmy partnerskie środowisko. Tworząc Base, przyświecała nam idea pracy z partnerami, którym dajemy dużo kontekstu, którym mówimy o wielu rzeczach po to, aby byli oni w stanie właściwie podejmować decyzje. I to właśnie było dla nas trudne, dla nas wszystkich, którzy wiedzieli, co się szykuje. To nie był nasz modus operandi. Czuliśmy narastające napięcie. Pamiętam, że planowaliśmy ogłosić akwizycję w piątek. Potem okazało się, że jakieś dokumenty nie dotarły na giełdę. Termin przesunięto więc



na poniedziałek. Musieliśmy w krótkim czasie wszystkich powiadomić o nadchodzących zmianach. Zorganizować zespołową wideokonferencję, następnie przeprowadzić szereg spotkań. Wszystko bardzo dokładnie planowaliśmy. Mieliśmy rozpisane scenariusze: co jeśli to, co jeśli tamto, jak to powinno wyglądać. Wychodzi na to, że tematem przewodnim tej naszej rozmowy jest przygotowanie. To ono jest kluczowe. I w trudnych momentach, i na co dzień. To analityczne podejście i próba przewidzenia tego, co się wydarzy, jest bardzo ważne.

BJ: Szukam właśnie takich kontekstów dla młodych firm. Przygotowanie jest kluczowe, to prawda. Ale jak można planować te rzeczy? Z jednej strony mamy startupową narrację: „do przodu! Budujemy!” Founderzy startupów muszą też nieco naiwnie czy mocno optymistycznie myśleć o swojej działalności, bo inaczej zatrzymaliby się w miejscu. Niezbędny jest w startupie taki drive na zasadzie: „wiem, że czternaście osób mówi mi, że się nie uda. Ale ja jednak pcham do przodu!” Ale z drugiej strony Ty stale podkreślasz, że trzeba się przygotowywać na różne kryzysy. Czy to nie jest wstrzymujące, blokujące, czy to nie odbiera całej magii pracy?



AW: Może to efekt tego, jak jestem zbudowana, ale dla mnie to jest właśnie uwalniające. Moment, w którym wyobrażę sobie najgorszą rzecz, jaka może się zdarzyć, to również moment, w którym orientujesz się, że zawsze jest jakieś wyjście z tej trudnej sytuacji. Myślisz sobie, że najwyżej nie wyjdzie, że najwyżej zacznę robić coś innego, że pójdziemy inną drogą niż to sobie założyliśmy. Odpowiadając na Twoje pytanie, myślę, że to zależy od nastawienia, z jakim planujesz. Zgadzam się z Tobą, że trzeba mieć w sobie dużo, dużo optymizmu. Trzeba mieć poczucie, że przemy do przodu. Ale z tyłu musi być plan.

Znaczenie strategicznych dyskusji

BJ: A podchodząc operacyjnie do tego, co mówisz, to uważasz, że powinno się takie plany przygotowywać w większym zespole? Siadacie razem i zastanawiacie się: „jak myślicie, co złego może się wydarzyć?” Wiem, że to nie jest dobre pytanie w żadnej sytuacji życiowej. Ale czy w zespole robicie jakieś dwudniowe warsztaty czy też może to jest taka cicha praca, krok po kroku?

AW: Proponowałabym, aby zachować to jednak w wąskim gronie founderów, może bardziej zaufanych osób. Myślę też, że trzeba mieć do tego jakiś poziom kontekstu biznesowego, poziom dojrzałości biznesowej. Nie chodzi o to, że nie należy mieć zaufania do wszystkich członków zespołu. Warto raczej dobrać poziom zaufania do konkretnej osoby, do tego, czym się zajmuje w firmie, na jakim etapie zawodowego rozwoju się znajduje, jaki ma staż pracy. Takie myślenie kryzysowe warto połączyć z planowaniem. Mamy więc plan generalny i monitorujemy go, najlepiej automatycznie. Jeśli robimy to regularnie, to takie pytania jak „co jeśli coś się nie wydarzy?” albo „w którą stronę iść teraz?” pojawią się same. W praktyce, spotykamy się w gronie founderów raz w tygodniu i przechodzimy przez różne ważne tematy. Raz rozmawiamy przez 15 minut, raz robi się nam dyskusja na półtorej lub dwie godziny.

BJ: Dość często się spotykacie, ale rozumiem, że to efekt myśli „nie jesteś w stanie stać się lepsza w czymś, czego nie mierzysz”. Zakładam, że na takich spotkaniach nie zajmujecie się już piętrzeniem pomysłów „co jeszcze można później zrobić?”, tylko raczej koncentrujecie się na śledzeniu strategicznych założeń.

AW: Nasze spotkania mają dość szeroki zakres tematyki. Rozmawiamy i o rekrutacji, i o sprzedaży, i o problemach w zarządzaniu projektami. Poruszamy też wszystkie kwestie operacyjne związane z biznesem.

Piwoty – za i przeciw

BJ: W świecie startupów często mówi się o piwotowaniu. „Jak coś pójdzie nie tak, to najwyżej zrobimy piwot.” Wydaje mi się, że to pewne nieporozumienie. Pierwszy raz widziałem to wśród startupów zajmujących się hardware’em. Oczywiście, możemy powtarzać za wieloma książkami, że trzeba robić piwoty. Ale w rzeczywistości okazuje się, że stworzenie nowego prototypu, zmiana hardware’owa pociąga za sobą mnóstwo komplikacji związanych z łańcuchami dostaw, później z serwisowaniem. Wszystko się rozsypuje. Więc piwoty można robić, ale trzeba je robić mądrze. Masz przestrzeń na jedną, dwie zmiany, które faktycznie nie zrujnują Twojego budżetu. Gdy myślę o takich wielkich firmach jak Base, gdy myślę o tym, co robicie w intoDNA, to nie widzę tam przestrzeni do jakichś gwałtownych zmian. Widzę co najwyżej możliwość tweakowania pewnych operacji. A Ty, Agato, jak postrzegasz to mityczne piwotowanie?

AW: Wydaje mi się, że jest to proces i rzeczywiście, nie może się to zdarzyć z dnia na dzień. Możliwość piwotowania zależy też od tego, na jakim etapie znajduje się startup. Jest etap MVP, na którym próbujesz stworzyć coś, co zaskoczy na rynku. Chcesz zweryfikować swój produkt. Obniżasz wtedy koszty produkcji, koncentrujesz się na tworzeniu i weryfikacji. Dopiero po pozyskaniu pierwszych klientów, możesz zacząć myśleć o skalowaniu. Jeśli chodzi o bardziej strategiczne decyzje, podejmowane na dalszych etapach, to rzeczywiście, temat piwotowania powinien być poruszany jako coś, co może wydarzyć się w przeciągu roku czy dwóch. To, co udało się nam w intoDNA, to zwalidować naszą usługę, a także sam sposób współpracy z obecnymi klientami. Zastanawiamy się, czy to jest kierunek, w którym chcemy zdążać w dłuższej perspektywie, czy też pójść w kierunku licencji. Planujemy robić małe eksperymenty, aby zweryfikować nasze założenia. Czyli póki co, utrzymujemy to, co już jest przy jednoczesnym testowaniu nowości. W Base i w Applicaake robiliśmy podobnie. Na początku mieliśmy projekty dla klientów, z których się utrzymywaliśmy. Czyli zwykłe aplikacje internetowe. Staraliśmy się równolegle robić bardzo dużo bardzo różnych rzeczy, od konferencji przez nasze własne próby startupowe. Na przykład Tripy.pl, czyli nasz pierwszy pomysł na platformę do dzielenia się wspomnieniami z wypraw. Tam nie było chyba żadnego modelu biznesowego. Myślę, że to mógł być powód, dla którego ten pomysł nie wypalił... Warto więc testować różne scenariusze i nie stawiać wszystkiego wyłącznie na jeden. Wspomniana przez Ciebie branża hardware'owa jest rzeczywiście bardzo trudna pod względem piwotów. Masz fizyczny produkt w określonej wersji, który już dostarczyłeś grupie klientów. Jeśli teraz chcesz dokonać w nim zmiany, musisz zaoferować usługi serwisowe. Robi się wokół tego niemały cyrk.

BJ: Jakie są konsekwencje takich zmian? Myślę, że wiele osób boi się eksperymentowania, wprowadzania modyfikacji. Nie wiemy jeszcze, jaki model biznesowy się sprawdzi, nie wiemy, jaki będzie najlepszy model spieniężania produktu. A tu trzeba jeszcze jednocześnie rozmawiać z kimś z Bayera, z innej big pharma. Zakładam, że wielu właścicieli firm jest nieco sparaliżowanych sytuacją, w której mają poczucie, że produkt nie jest jeszcze w pełni opracowany czy dopieszczony. Nie wymyślono jeszcze dokładnie, jak będzie wyglądał model finansowy sprzedaży i spieniężania produktu, a trzeba już rozmawiać z dużym partnerem biznesowym. Jak radzić sobie z takim poczuciem, że musimy już negocjować, podczas gdy jeszcze wiele rzeczy można by w naszej ofercie zmienić.

AW: Do intoDNA dołączyłam w momencie, w którym de facto model biznesowy był już zwalidowany. Ale pierwsze podejście duetu założycieli, Magdaleny i Kamila, było takie: „Hej, my jeszcze musimy tak strasznie dużo tutaj rozwinąć, żeby zacząć to sprzedawać!” Panowało przekonanie, że aby technologia była dobra, to należało zrobić jeszcze a, b, c, d, e. Dopiero rozmowy ze wspólni-

kami uświadomiły im, że nie. Że nie trzeba. Że to już ten moment, w którym ta technologia ma dużą wartość biznesową. I że to już można zacząć sprzedawać. Konieczne było przestawienie się z trybu rozwoju do tego, w jaki sposób można zacząć to sprzedawać i komunikować. Takie przestawienie się było możliwe dzięki dość pogłębionej analizie rynku biotechnologicznego. Narzędzie stworzone w intoDNA jest dość wszechstronne i z tego co wiem, może być wykorzystywane też w innych dziedzinach, jak chociażby leczenie niepłodności. Magda z Kamilem wcześniej byli w innym akceleratorze, BioCity w Londynie, gdzie intensywnie zastanawiali się, w którą stronę chcą rzeczywiście pójść. Testowanie leków onkologicznych i leczenie niepłodności to dwie zupełnie różne dziedziny i wiążą się z różnymi działaniami.



BJ: Super. To wszystko układa się w bardzo zgrabną puentę i łączy w sobie wiele wątków, które bardzo lubię. Po pierwsze, w otoczeniu intoDNA pojawili się ludzie, którzy powiedzieli „Hej, teraz już trzeba sprzedawać”. Często to właśnie ktoś z zewnątrz potrafi dostrzec odpowiedni moment, w którym należy w miarę szybko rozmawiać z klientami. Po drugie, trzeba złapać fokus. Wspomniałaś o dwóch różnych obszarach, między którymi wahali się founderzy intoDNA. To dwa inne obszary, dwa różne ekosystemy: różni klienci, różni ludzie, inne konferencje, inne portale. Nie da się inwestować swojego czasu wszędzie. Musisz na coś postawić i znaleźć swoją niszę.

AW: Od siebie dodam jeszcze, że przygotowanie jest tutaj kluczowe. Nie tylko dlatego, że pozwala uniknąć zaskoczeń. Ale też dlatego, że wiąże się z głębszą analizą rynku, potencjału, oszacowaniu, jak można na ten rynek wejść. Aspekt takiego bardzo pogłębionego researchu jest tutaj bardzo istotny.

BJ: Nie rozmawialiśmy wiele o COVID, bo nasze spotkanie zaczęliśmy właściwie od stwierdzenia, że startupy technologiczne z wyzwaniami mierzą się cały czas. Niezależnie od tego, czy jest pandemia, czy nie ma. COVID-19 jest więc jednym z kolejnych wyzwań. Takim, który wymusza zmianę trybu pracy czy relacje z klientami. Cieszę się, że porozmawialiśmy o pieniądzach, organizacji, o wyzwaniach stojących przed founderem. Wydaje mi się, że rzadko jeszcze w Polsce podkreślamy to, jak wymagające jest bycie prezesem firmy. I to firmy tak szybko zmieniającej się.

Całą rozmowę Agaty Wierzbickiej i Bartosza Józefowskiego o zarządzaniu kryzysem w startupach obejrysz tutaj:
<https://youtu.be/ROJdbCFYILA>



02 MARKETING I WIZERUNEK



POHAMUJ SWÓJ ENTUZJAZM (W MARKETINGU)



Proponowany temat jest dość nieoczywisty. Mogłoby się wydawać, że entuzjazm w marketingu i promocji jest czymś pożądanym, gdy tymczasem ja chciałbym zaproponować czytelnikowi, że czasem lepiej ten entuzjazm pohamować niż być nadmiernie optymistycznym czy nadmiernie ekstrawertycznym w swoich działaniach komunikacyjno-marketingowych.

**Przemysław
Zieliński**

odpowiada za marketing
i PR akceleratora KPT ScaleUP

Skąd w ogóle taki temat? Jak to zwykle bywa – z życia. Przez ostatnie kilka lat udało się nam wesprzeć bezpośrednio 64 młode spółki. Bezpośrednio, czyli pracowaliśmy z nimi w półrocznych cyklach. W każdej akceleratornej odsłonie oferowaliśmy startupom szeroki wachlarz wsparcia. Składały się na niego warsztaty, mentoring, indywidualne konsultacje, a także aranżowanie oraz ułatwianie współpracy między startupem a daną firmą przemysłową, dużym odbiorcą technologii. Sprawialiśmy, że oba zespoły – i startupowe, i te firmowe – pracowały razem nad ulepszeniem innowacji, rozwiązań, technologii, produktów czy usług oferowanych przez startupy.

Oprócz tego, że mieliśmy przyjemność współpracować z tymi spółkami, mogliśmy także uważnie i starannie przejrzeć blisko dwieście zgłoszeń, które w ramach tych ostatnich napływały do nas od startupów z całej Polski, chcących dostać się do akceleratora KPT ScaleUP. Wgląd w te zgłoszenia również pozwolił nam zorientować się, z jakimi wyzwaniami mierzą się startupy, a także jak one widzą siebie, jak siebie chcą sprzedawać, jak o sobie piszą. Do jakich marketingowych tricków się uciekają i co robią, aby pokazać siebie w jak najlepszym świetle.

Trzecim źródłem inspiracji, z którego wypływa niniejszy miniwykład, są warsztaty marketingowe dla startupów. Każdorazowo stanowią one obowiązkowy punkt półrocznego programu akceleracji. Jako zespół KPT ScaleUP również w nich uczestniczymy. Mamy w tym swój interes. Przysłuchujemy się przedstawicielom firm, przyglądamy się, co jest dla nich największą trudnością oraz analizujemy, nad czym muszą jeszcze popracować.

***W każdej akceleratornej
odsłonie oferowaliśmy
startupom szeroki
wachlarz wsparcia.***

Te trzy źródła wiedzy na temat marketingowej aktywności startupów pozwoliły w miarę precyzyjnie zorientować się, że jedną z największych barier w kreowaniu skutecznego wizerunku jest właśnie **nadmierny entuzjazm marketingowy**.

Odwieczna walka dobrego ze złym

Aby uniknąć nieporozumienia, konieczne jest dokonanie w tym punkcie ważnego rozróżnienia. Rzecz nie w tym, że każdy entuzjazm w marketingu jest czymś złym. Nie. Odróżnijmy entuzjazm dobry od entuzjazmu złego. Ten pierwszy może posłużyć jako inspiracja, natchnienie, silny bodziec do tego, żeby stworzyć coś ciekawego w kreacji. Bardzo ładnie podsumował to kompozytor Robert Schumann. Rzekł on, że bez entuzjazmu nie sposób osiągnąć czegokolwiek wartościowego w sztuce. A że marketing jako działanie kreatywne jest bardzo bliskie, a nieraz wręcz tożsame ze sztuką, to bez kłopotu można schumannowską sentencję odnieść także do marketingowych działań.



Grafika 1. Robert Schumann cenił entuzjazm w sztuce.

Ale jest i entuzjazm zły. Przykładów złych reklam jest całe mnóstwo. Przykładów złych polskich reklam jest jeszcze więcej. Prezentowany poniżej przykład to klasyka entuzjazmu w marketingu. Z tej reklamy entuzjazm aż się wylewa. Tak samo, jak wylewa się z wiader gładź szpachlowa, którą rozentuzjazmowana firma i jej pracownicy chciała zaszpachlować całe polskie miasta. Tu jest za dużo komunikatów. Za dużo chęci pokazania się, jakim to jest się ciekawym i atrakcyjnym. Za dużo tu jest prób bycia śmiesznym.



Grafika 2. Zły entuzjazm, zła reklama.

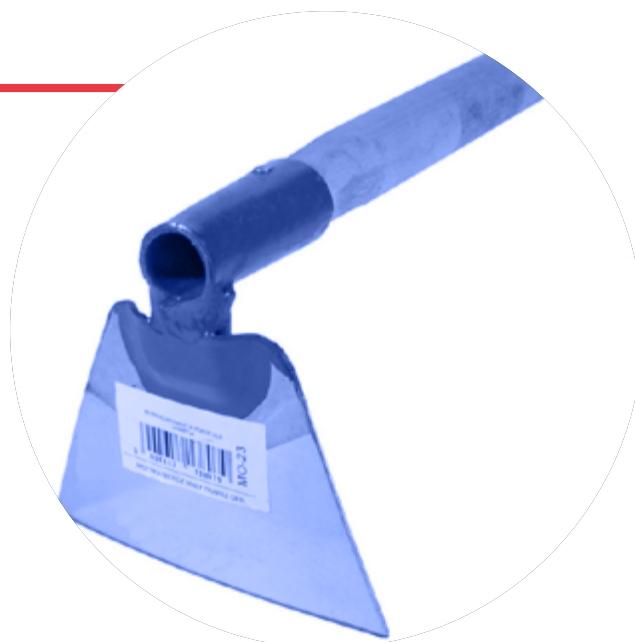
Tu jest za dużo wszystkiego.

Entuzjazm w złym tego słowa znaczeniu aż z tej reklamy bije.

Korzenie zła

Skoro poznaliśmy już przyczynę, dla której mierzymy się z tematem nadmiernego entuzjazmu i skoro potrafimy już odróżnić marketing zły od dobrego, wykonajmy krok naprzód. Przypatrzmy się źródłom złego entuzjazmu. Skąd bierze się on w marketingowcu? Co może być bodźcem wyzwalającym w nim niepożądaną reakcję?

Na poniższej grafice widzimy motykę. Wybór nieprzypadkowy, gdyż jest to nasz polski, a raczej narodowy symbol niezdrowego entuzjazmu. Wszyscy znamy ultrapolskie powiedzenie „porywać się z motyką na słońce”. To wyrażenie sugerujące, że ktoś nie ma bladego pojęcia, co chce zrobić, a mimo to jest do czegoś tak przekonany, tak chętny, że jest w stanie zaryzykować swoje zdrowie czy wręcz życie, byleby tylko osiągnąć swój cel.



Grafika 3. Motyka, narodowy symbol entuzjazmu,

Wykonawszy umysłową pracę, możemy stwierdzić, że bez obaw da się połączyć ludową mądrość z naukowymi osiągnięciami. Już Karol Darwin dowodził, że ignorancja skuteczniej prowadzi do bycia zbyt pewnym siebie, zbyt przekonanym o swoich racjach niż czyni to wiedza, wiarygodne źródło odniesienia w postaci literatury czy mądrości innych. Słowem, ignorant będzie pewniejszy siebie niż naukowiec, badacz, a już na pewno bardziej niż student filozofii.

Co więcej, poczynione przez Darwina obserwacje znalazły potwierdzenie w wynikach badań prowadzonych przez Davida Dunninga i Justina Kruegera. Na bazie tych badań sformułowali oni prawo Dunninga-Kruegera¹. Głosi ono, że im mniej ktoś wie, tym większe prawdopodobieństwo, że będzie chciał coś zrobić. I jednocześnie, większe ryzyko, że nie dostrzeże błędu, który popełnia, przez co będzie brnął w to, co robi. Nawet jeśli jest to złe, niemądre, szkodliwe. A nierzadko i śmieszne.

Zgodnie z tym prawem, zupełnie inaczej zachowa się ekspert, który „ograniczony” swoją wiedzą, będzie miał świadomość swoich niedostatków wiedzy. Będzie zdawał sobie sprawę z zagrożeń czy zewnętrznych ograniczeń, więc jego podejście przybierze mniej entuzjastyczny charakter. Stanie się bardziej stonowane. Ostrożniejsze. I jednocześnie, przyniesie lepsze rezultaty, generując mniej lub w ogóle żadnych błędów.

Kolejnym źródłem złego marketingu, którego nie chcemy dostrzegać w marketingu, jest złudzenie ponadprzeciętności, znane też jako efekt primus inter pares². Ktoś jest lepszy od reszty. To przypadłość, która dotyka nas wszystkich. Trzeba uczciwie i szczerze przyznać, że każdy z nas lubi myśleć, że jest lepszy od pozostałych.

¹ „Nie wiem, że nic nie wiem – efekt Dunninga-Kruegera”, Charaktery, <https://charaktery.eu/artikul/nie-wiem-ze-nic-nie-wiem-efekt-dunninga-kruegera>.

² „Złudzenie ponadprzeciętności, czyli błędne przekonanie o byciu lepszym od innych”, Crazy Nauka, <https://www.crazynauka.pl/zludzenie-ponadprzecietnosci-czyli-bledne-przekonanie-o-byciu-lepszym-od-innych/>.

Że jest lepszym kierowcą. W Polsce każdy zna się na hydraulice, polityce, zdrowiu, piłce nożnej i jeszcze kilkunastu innych tematach. Uważamy, że w tych dziedzinach jesteśmy lepiej od reszty przygotowani do wydawania sądów czy inicjowania działań. Łatwiej przychodzi nam krytyka innych, gdyż uważamy, że wiemy od nich więcej. Stąd też bierze się przekonanie, że nasze działania marketingowe, jeśli już wracamy do tematu marketingu, będą lepsze niż działania innych. Stąd to naturalne przekonanie: „hej róbmy to, ponieważ potrafimy!”

Rozpisiłiśmy sobie, skąd bierze się niepotrzebny, negatywny i nadmierny entuzjazm w reklamie. Teraz przyjrzymy się, do jakich niepożądanych skutków prowadzi, a także jak przejawia się w różnych obszarach naszego życia. Być może szanowni czytelnicy w którymś momencie swojego życia doświadczyli takiego stanu jak miłość od pierwszego wejrzenia. Być może nawet ktoś w tym momencie jest kimś zauroczona lub zauroczony. Stan miłości od pierwszego wejrzenia został bardzo dobrze zbadany. Okazuje się, że takie powierzchowne zauroczenie nie przyniesie niczego dobrego ani satysfakcjonującego, jeśli szybko nie zostanie poparte głębszą relacją czy zapoznaniem się z adorowaną osobą. Słowem, jeśli będziemy robić coś powierzchownie, ograniczając się wyłącznie do pierwszej warstwy, wówczas nic dobrego z tego nie wyjdzie. Badań na ten temat jest sporo. Na uwagę zasługują te przeprowadzone przez duet Elaine Hatfield oraz Richarda Rapsona³.

Entuzjazm bywa także złym doradcą podczas spotkań biznesowych czy zawodowych. Jak wskazuje Susan Cain, autorka bestsellerowej książki „Ciszej proszę... Siła introwersji w świecie, który nie może przestać gadać”⁴, wskazuje, że zaobserwowano taką oto prawidłowość. Oto na przeważającej większości spotkań 70% czasu dyskusji zabierają raptem trzy osoby. To oznacza, że cała reszta jest albo mocno zdominowana, albo mocno ograniczona, albo wręcz wykluczona i wystawiona poza nawias tej dyskusji. To efekt tego, że niektóre osoby mają skłonność do bycia introwertykami, niektóre są po prostu nieśmiałe, a jeszcze inne wręcz zniechęcone do tego, żeby wchodzić w dyskusję między tymi trzema osobami. Uważają, że ich głos niczego ciekawego nie wniesie albo że nie zostaną chociażby zauważone. Entuzjazm osób, które z takim zapałem perorują sprawia, że nie sposób skonfrontować ich pomysłów z ideami czy opiniami tej milczącej większości. W związku z tym rozwiązanie, nad którym pracujemy, będzie uboższe, bo pozbawione kreatywnego wkładu reszty zespołu. Warto więc pamiętać, aby w takich dyskusjach zbytnio się nie entuzjazmować i w zamian wyhamować, dopuścić do głosu innych.

Entuzjazm bywa także złym doradcą podczas spotkań biznesowych czy zawodowych.

3 Love and Attachment Processes, Elaine Hatfield i Richard L. Rapson (1993), w: Handbook of emotions (strony 595–604), New York: Guilford Press.

4 Ciszej, proszę... Siła introwersji w świecie, który nie może przestać gadać, Susan Cain, Laurum 2019.



Ludzie tak podskórną,
jak i świadomie poszukują
w reklamie uczciwości.
Dlatego ta autentyczność
musi być weryfikowalna.
Reklama musi dawać odbiorcy
możliwość zweryfikowania
przekazu. Nie może być on
wyłącznie sloganem.

Przemysław Zieliński

Zły entuzjazm nie służy także w działaniach sportowych. One również mogą posłużyć jako inspiracja do naszych marketingowych działań. Pozytywny przykład postępowania, czyli zdystansowania się od entuzjazmu, daje nam kolarz Thibaut Pinot.



Grafika 4. Kolarz Thibaut Pinot nie porwał się z motyką na słońce.

Zwrócił on uwagę fizjologów, lekarzy medycyny sportowej oraz ekspertów kolarstwa tym, jak konsekwentnie oraz rozsądnie gospodarował swoimi obciążeniami treningowymi. Przez sześć lat trenował regularnie, ale bez gwałtownych przyspieszeń czy zrywów. Spokojnie zwiększał liczbę godzin treningu poświęcanych na jazdę po szosie i przygotowywanie się do kolejnych wyścigów. Z początkowych 515 godzin rocznie doszedł do 942. Dzięki tak rozsądnemu gospodarowaniu swoimi siłami osiągnął wyśmienity rezultat. W 2012 roku Pinot został najmłodszym od 1947 roku kolarzem, który uplasował się w czołowej dziesiątce morderczego, bezlitosnego, ale i najbardziej prestiżowego wyścigu świata – Tour de France⁵.

Czterech jeźdźców marketingowej apokalipsy

Raźnym krokiem docieramy do kluczowego momentu w naszym krótkim wykładzie. Przyjrzymy się teraz czterem jeźdźcom marketingowej apokalipsy. To najpoważniejsze błędy entuzjastycznego marketingu w tym złym znaczeniu. Przykłady, które zostaną przytoczone, zostały zaobserwowane podczas współpracy akceleratora KPT ScaleUP ze startupami, z przeglądania analizowanych aplikacji oraz ogólnego zanurzenia naszego akceleratora w ekosystem startupów. Czyli znów – inspiracją było samo życie.

5

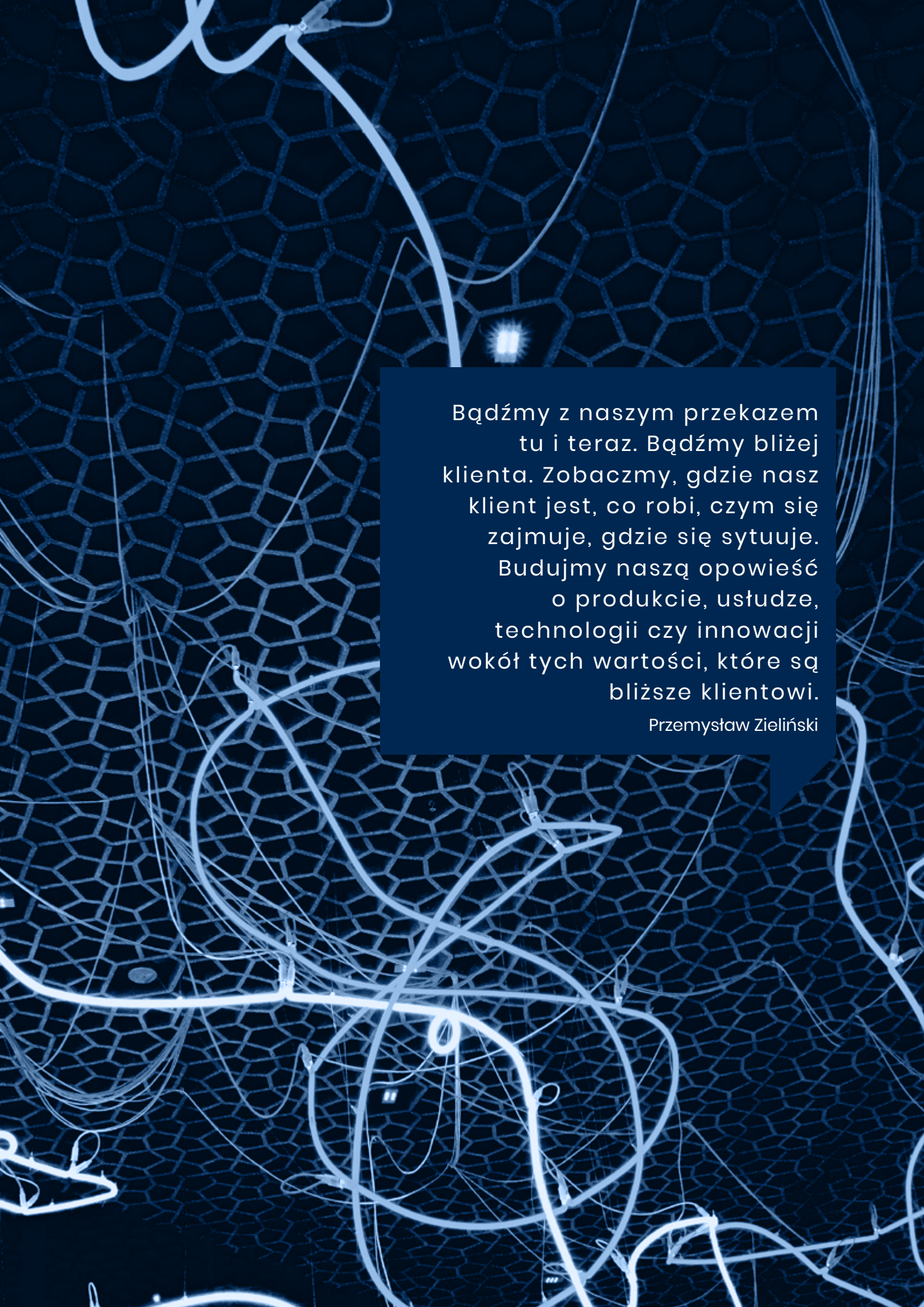
Badania Julien Pinot & Frederic Grappe, 2015.

Jestem najlepszy

Ten motyw przewija się regularnie w komunikacji marketingowej startupów. I regularnie wywołuje zgrzyt zębów zarówno w zespole akceleratora, przedstawicieli dużych firm przemysłowych, jak i inwestorów. Taką zgryźliwą reakcję tłumaczyć można tym, że wszystkie badania, które były prowadzone w zakresie szczerości reklamy czy oceny autentyczności przekazu, wskazują, że ludzie tak podskórnie, jak i świadomie poszukują czy też oczekują w reklamie uczciwości. Dlatego ta autentyczność musi być weryfikowalna. Reklama musi dawać odbiorcy możliwość zweryfikowania przekazu. Nie może być on wyłącznie sloganem. Stąd w niektórych krajach, jak na przykład we Francji, zakazane jest używanie w komunikacji marketingowej słowa „najlepszy”. Uzasadnia się to tym, że ów przymiotnik jest nieweryfikowalny. Trudno więc ocenić, czy ktoś, kto używa takiego hasła, mówi prawdę czy kłamie. Kłamstwo w reklamie w każdym kraju, który ma instytucję w postaci Rady Etyki Reklamy (jak to jest w Polsce) tudzież innych ciał nadzorujących uczciwość przekazu i dbających o to, aby nie wprowadzać konsumentów w błąd, jest niedopuszczalne.

Być może wśród czytelników są osoby, które o swoich spółkach myślą „jesteśmy najlepsi”. Dobrze byłoby przemyśleć, czy z takiej myśli się nie wycofać. Albo przynajmniej nie eksponować go w komunikacji. Czym ją zastąpić?

Inspirujący przykład daje kampania reklamowa prowadzona w 2021 roku przez Coca-Colę. Firma będąca świetnie rozpoznawalną marką i chyba jedynym produktem obok chleba, który reklamować się nie musi, sama zachęca swoich odbiorców, aby zweryfikowali jej smak. Coca-Cola podaje w wątpliwość swoją dominującą pozycję na rynku, postępując się hasłem: „Najlepsza Coca-Cola?” Tym samym, kampania ta odwołuje się do naszej intuicji, prowokując nas do przyjęcia postawy: „zanim powiesz, że coś jest najlepsze, sprawdź to i przekonaj się o tym”.



Bądźmy z naszym przekazem
tu i teraz. Bądźmy bliżej
klienta. Zobaczmy, gdzie nasz
klient jest, co robi, czym się
zajmuje, gdzie się sytuuje.
Budujmy naszą opowieść
o produkcie, usłudze,
technologii czy innowacji
wokół tych wartości, które są
bliższe klientowi.

Przemysław Zieliński



Grafika 5. Kampania reklamowa Coca-Coli wystawia nasze przywiązanie do marki na test.

Czerpmy przykład od najlepszych i podążajmy w ślad za tak odważnymi trendami, które są gotowe poddać się weryfikacji oraz otwierają się na decyzje odbiorcy.

Hasło „jestem najlepszy” można uszczegółowić, dodając, w czym dokładnie jesteśmy najlepsi. W tym celu wybieramy sobie jakąś niszę, gdzie ulokujemy swój startup i to w tej niszy zaczniemy prezentować swoją unikalność. Nie mówimy więc, że jesteśmy najlepsi na świecie. Nie mówimy, że jesteśmy najlepsi w Przemśle 4.0. Mówimy, że jesteśmy najlepsi w automatyzacji, w działaniach dotyczących big data albo innych tego typu obszarach. Tam prezentujemy swoją unikalność – czyli tłumaczymy, czemu my jesteśmy najlepsi. Udowadniamy, jakie konkretne problemy nasze rozwiązanie potrafi rozwiązać lub pomóc przy ich rozwiązaniu.

Sprawiamy, że za pomocą tych trzech kroków (nisza, unikalność, konkretny problem) nasz klient, odbiorca, inwestor czy partner biznesowy samodzielnie dochodzi do wniosku, że faktycznie jesteśmy liderami, a nasze produkty lub usługi rzeczywiście nie mają sobie równych. Jeśli klient sam dojdzie do takiej konstatacji („warto na nich zwrócić uwagę”), to będzie to dla nas wartościowe wyróżnienie, znacznie bardziej pomocne przy budowaniu mocnego wizerunku niż najbardziej nawet śmiały slogan w stylu „nikt nas nie pokona”.

Jestem pierwszy

„Nasze rozwiązanie jest pierwsze na świecie, nikt wcześniej takiej innowacji nie wymyślił, nikt wcześniej na ten pomysł nie wpadł i nikt go nie wdrożył tak jak my”.

Doprawdy?

Zgodnie ze starym porzekadłem copywriterów, wszystkie słowa zostały już dawno wymyślone. Podobna zasada sprawdzi się zapewne także przy weryfikacji oryginalności większości wynalazków.

Istnieje duże prawdopodobieństwo, że ktoś wcześniej wpadł na nasz genialny pomysł. Lub co gorsza, nie tylko wpadł, ale i przedsięwziął kroki ku jego realizacji. Aby się o tym przekonać, wystarczy skorzystać z Google Patents lub innych narzędzi i baz danych. Z takiej opcji bardzo chętnie korzystają brokerzy innowacji bądź inwestorzy. Bardzo szybko mogą przekonać się, czy to hasło jest prawdziwe. Jeśli przytapią nas na mijaniu się z prawdą, wówczas nasza wiarygodność spada do zera.

Jak tego uniknąć?

Zrezygnujmy ze światowych inspiracji. Zrezygnujmy z pomysłu na to, że nasz startup podbije świat i wywróci do góry nogami cały Przemysł 4.0. W zamian, bądźmy z naszym przekazem tu i teraz. Bądźmy bliżej klienta. Zobaczmy, gdzie nasz klient jest, co robi, czym się zajmuje, gdzie się sytuuje. Budujmy naszą opowieść o produkcie, usłudze, technologii czy innowacji wokół tych wartości, które są bliższe klientowi.

Zastanówmy się, czy nasz klient potrzebuje w pierwszej kolejności innowacyjnego rozwiązania, którego nie ma nikt na świecie? Czy to właśnie będzie dla niego decydujący argument za tym, aby podjąć współpracę właśnie z nami? Wydaje się, że można by jeszcze wymienić kilka innych powodów, aby przekonać do siebie klienta. Powodów, które nie tylko będą prawdziwe, ale i bardziej motywujące naszego przyszłego odbiorcę do współpracy.

Mogę wszystko i ze wszystkim zdążyć

Takie stanowisko prezentują założyciele startupów, którym wydaje się, że marketing jest bardzo łatwy do ogarnięcia. Tak łatwy, że wystarczy poświęcić kwadrans, aby zapętnić media społecznościowe, stworzyć treści i generalnie, błysnąć wśród odbiorców. Gdy tymczasem – wystarczy pobieżne spojrzenie na kilka zagadnień, które w tym momencie są istotną składową tego, co generalnie nazywa się „marketing”, aby przekonać się, że ich ogrom może zaskoczyć.

Taka deklaracja, że ktoś może ze wszystkim zdążyć i potrafi zrobić to dobrze, musi budzić wątpliwości. Co więcej, można mieć przekonanie graniczące z pewnością, że jest to niewykonalne. Pozyskiwanie i przetwarzanie danych. Ich analiza. Docieranie do klienta. Korzystanie z danych w celu personalizacji contentu. Przygotowanie contentu. Rozbicie contentu na różne kanały komunikacyjne. Prowadzenie mediów społecznościowych. Strategiczne prowadzenie brandu. Walka o pozycję w wyszukiwarkach i wzmacnianie SEO.

To ledwie wierzchołek marketingowej góry lodowej.

Dlatego jeśli ktoś upiera się, że potrafi wszystko i ze wszystkim zdążyć, to należy mu życzyć powodzenia i porzucić zainteresowanie takim startupem.

***bądźmy z naszym
przekazem tu i teraz***



Jak zastąpić komunikat o byciu pierwszym?

Zacznijmy od przygotowania marketingowej strategii. Nie musi to być opasłe tomiszcze. Może to być zwarte, konkretne opracowanie, które wytyczy marketingowe kierunki i pozwoli zorientować się nam, w czym jesteśmy mocni, a w czym słabi. Gdzie mamy jakieś umiejętności i zasoby, które możemy z powodzeniem wykorzystać, a gdzie czegoś nam brakuje. Korzystając z takiego dokumentu, będziemy mogli rozłożyć nasze siły oraz zaplanować czas przeznaczany na marketingowe działania. Skoro mowa o czasie – pamiętajmy, że nie musimy być wszędzie. Błędne jest przekonanie, że każdy startup musi mieć Instagrama, Facebooka, LinkedIna, YouTube'a czy Twittera. Niektórym firmom wystarczy sam landing page, formularz do pozyskiwania danych czy smartfon do kontaktów, a także dobrze skonstruowana prezentacja.

Skupmy się na tym, co jest kluczowe dla naszego biznesu. Powraca obserwacja, że należy być przede wszystkim tam, gdzie jest nasz klient. To właśnie powinno wynikać z marketingowej strategii. Jeśli skoncentrujemy swoje siły i uwagę tam, gdzie nasz klient spędza najwięcej czasu, to łatwiej będzie nam dobrać konkretne narzędzia czy działania, by zwrócić jego uwagę. Ograniczymy przy okazji te aktywności, które nie pomogą nam w odniesieniu biznesowego sukcesu.

należy być przede wszystkim tam, gdzie jest nasz klient.

Marketing jest za darmo

„Ja zrobiłbym to za darmo, na to nie potrzeba żadnego budżetu” – tak często mówią założyciele startupów, którzy osobom odpowiedzialnym za marketing sugerują, żeby „zrobić to za darmo”. Jako riposta nasuwa się cytaty obecnego prezydenta USA, Joe Bidena. Twierdził on, że swoją wartość najlepiej udowadnia się nie poprzez mówienie o niej, ale poprzez pokazanie własnego budżetu. To ten budżet, który się ma, czy to w kontekście zbiórek na kampanię prezydencką, czy to w kontekście działań marketingowych, pozwoli zorientować się, z kim mamy do czynienia. Czy z kimś, kto jest absolutnym debiutantem i nie wie, o czym mówi – czy też z kimś, kto ma świadomość czekających go wydatków i potrafi te wydatki zaplanować lub potrafi z nich zrezygnować, gdyż wie, że im nie podoła. Ale w zamian potrafi zapewnić sobie darmowe czy tańsze alternatywy.

By w swoich marketingowych działaniach nie dać się ponieść finansowemu entuzjazmowi, a w rezultacie nie przeszarżować, trzeba w marketingowej strategii zawrzeć zadania kosztowe i bezkosztowe. To pozwoli nam zorientować się, które aktywności służące pozyskaniu klienta wymagają finansowania, a które można zrobić bez wydatków. Nadajmy tym zadaniom priorytety. Zastanówmy się, co powinno być wdrażane w pierwszej kolejności, a co

może poczekać?

Jeśli okaże się że większość naszych działań wymaga jednak jakiegoś finansowego nakładu, a nas w tym momencie na to nie stać, bo jeszcze nie pozyskaliśmy klienta, to zastanówmy się czy nie ma jakichś zamienników. Przykładowo, jeśli redakcje nie chcą publikować naszego tekstu PR lub jeśli jakiś branżowy serwis, na którym nam zależy, odmówi publikacji informacji prasowej, zaproponujemy dziennikarzom ekspercki tekst na wyłączność, oczywiście z obszaru, w którym ów serwis się specjalizuje. Artykuł w takiej formie będzie mniej perswazyjny reklamowo, bo takie jest fundamentalne założenie tekstu eksperckiego, ale opublikowanie go pod naszym nazwiskiem pomoże nam zaistnieć w mediach.

Jeśli nie stać nas na kampanię reklamową w social mediach, pomyślimy, czy nie uda się nam zwiększyć zasięgów dzięki zaangażowaniu współpracowników? Życie pokazuje, że niewielki budżet wymusza lub pcha w kierunku rozwiązań, które wcześniej nie wpadły nam do głowy.

Istotne jest jednak, aby pamiętać, że takie zastępcze czy mocno budżetowe działania nie przyniosą nam rezultatów w pełni satysfakcjonujących. I nie warto budować długofalowej strategii w oparciu o takie opcje.

Na koniec, podkreślimy jeszcze, że każdy z wyżej wymienionych czterech jeźdźców marketingowej apokalipsy jest w stanie doprowadzić nas do poważnego kryzysu wizerunkowego. Trzeba mieć świadomość, że jeśli dopuścimy się któregoś z tak opisanych działań, narażamy swoją młodą firmę na problemy wizerunkowe. Przemyślimy więc nasze działania. Zastanówmy się na chłodno, czy przypadkiem nie jesteśmy zbyt bezkrytyczni wobec siebie? Czy tego złego entuzjazmu nie ma w nas zbyt wiele? I czy tego niepożądanego entuzjazmu nie widać w naszych marketingowych działaniach?

Całe wystąpienie Przemysław Zielińskiego o entuzjazmie w marketingu obejrzysz tutaj: <https://youtu.be/unvILnWvHJE>



STORYTELLING DLA STARTUPÓW



Czym jest storytelling?

To jedna z form rozumienia naszego klienta, konsumenta, po prostu człowieka. Stereotypem jest przekonanie, że człowiek w dzisiejszych czasach zмага się z nadmiarem bodźców. W związku z tym coraz wyraźniej skraca się czas jego uwagi. Na dodatek, człowiek z natury jest leniwy. Istnieje takie zjawisko jak lenistwo poznawcze. Tematem tym zajmuje się ekonomia uwagi, zwana też ekonomią poznawczą, której główne przesłanie brzmi, że człowiek dąży do oszczędzania swoich zasobów. Myślenie dyskursywne, myślenie abstrakcyjne, zastanawianie się nad czymś – to wszystko pochłania nasze zasoby w znaczący sposób. Staramy się więc tego unikać lub robić to bardzo rzadko. Najchętniej więc posługujemy się gotowymi schematami.

Jednym z takich schematów jest dążenie do unikania strat i redukcji ryzyka, że coś nam zaszkodzi. W związku z tym, człowiek myśli konkretnymi, posługując się pewnymi wyobrażeniami, a nie zaś myśleniem abstrakcyjnym. To z kolei oznacza, że przy poszukiwaniu czegoś – przypomnijmy, w świecie tak wielu bodźców – człowiek skanuje. Rozgląda się za znacznikami, punktami, triggerami, które go zainteresują. Nie rozważa całej sytuacji w jej pełnej złożoności.

Dla zrozumienia znaczenia storytellingu konieczne jest też dodanie, że przy powyższych procesach człowiek ulega błędom poznawczym. Takim rodzajem błędów interesuje się zwłaszcza ekonomia behawioralna. Naukowcy z jej obszaru zdołali wypracować arsenał środków służących do przekonywania człowieka do podjęcia konkretnej decyzji.

Wybitni badacze, Daniel Kahneman oraz Amos Tversky opracowali koncepcję istnienia w ludzkim umyśle dwóch systemów:

- system 1 działa w sposób szybki i automatyczny, bez wysiłku lub niewielkim wysiłkiem, nie mamy przy nim poczucia świadomej kontroli;

Jacek Szlak

założyciel i redaktor naczelny serwisu "Marketing przy kawie"

***zastanawianie się nad
czymś [...]pochłania
nasze zasoby
w znaczący sposób.
[...]Najchętniej więc
posługujemy się
gotowymi schematami.***

- system 2 rozdziela niezbędną uwagę pomiędzy działania wymagające umysłowego wysiłku, takie jak skomplikowane wyliczenia. Działanie systemu 2 często wiąże się z subiektywnym poczuciem skupienia, swobodnego wyboru i świadomego działania.

System 1 jest pochodzenia ewolucyjnego i wykorzystujemy go do szybkiego podejmowania decyzji w sytuacjach zagrożenia. W innych sytuacjach, gdy potrzebny jest głębszy namysł, uruchamiamy system drugi. To myślenie dyskursywne, rozważanie i ważenie argumentów. W marketingu dbamy o to, aby system 2 uruchamiał się jak najrzadziej.

Teraz dochodzimy do konkluzji tej części, czyli po co startupom storytelling. Storytelling jest tym narzędziem, które służy nam do oddziaływania na system 1. Storytelling opiera się o opowieści, metafory, czyli myślenie raczej wyobrażeniowe. Storytelling wywołuje emocje.

Emocjonalne opowieści

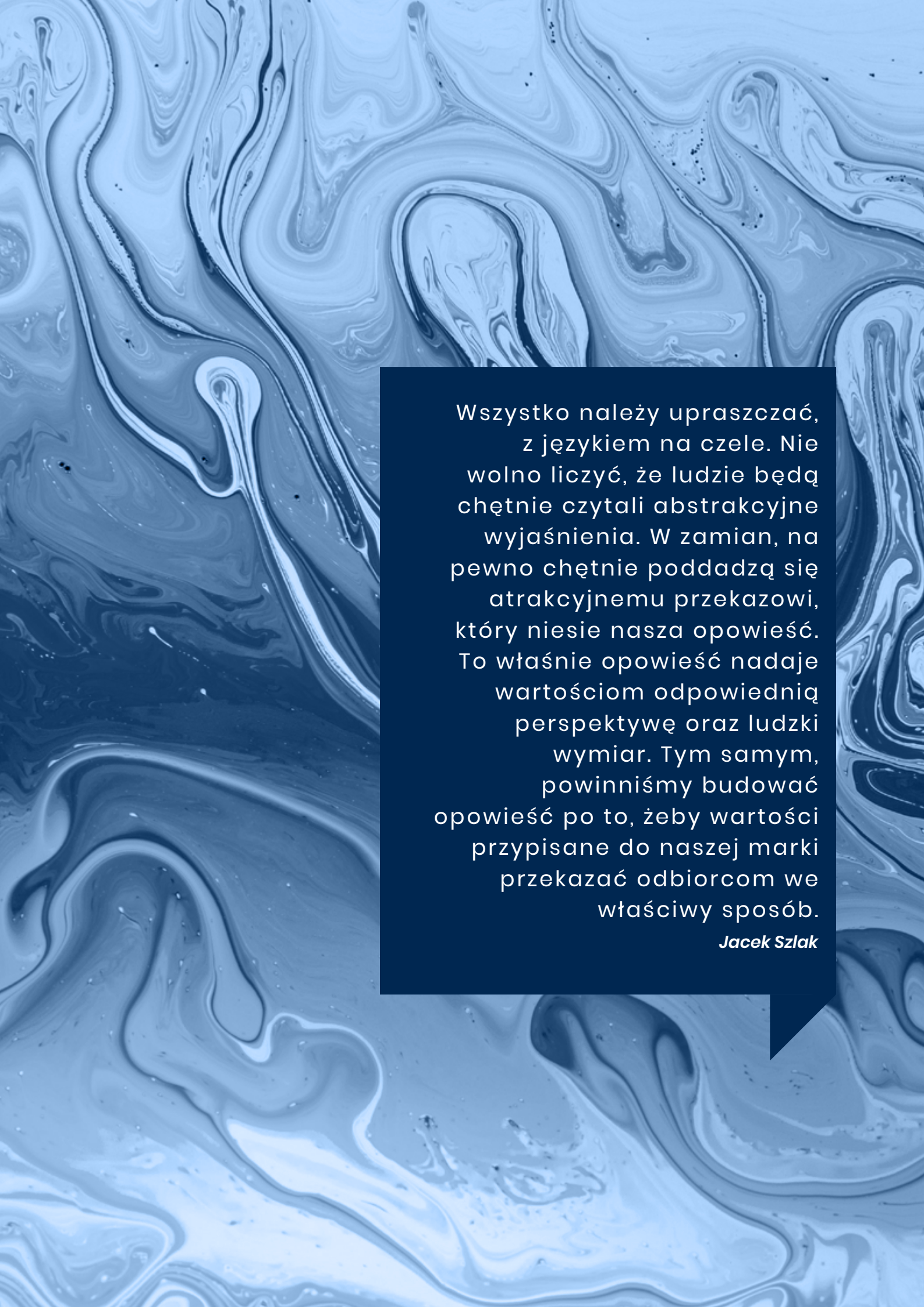
Opowieści zawsze budowane są na emocjach. Opowieści muszą nieść emocje. Opowieści posługują się metaforami. Co wynika dla nas z tych założeń? Storytelling może odwoływać się do ekonomii behawioralnej. Oznacza to, że naszą marketingową opowieść trzeba snuć tak, aby w jej poszczególnych punktach czy rozdziałach, znaleźć miejsce na wykorzystanie narzędzi ekonomii behawioralnej w celu dodatkowego zmotywowania człowieka do działania.

Marketingowe rzqdy

Olga Tokarczuk w swojej noblowskiej przemowie stwierdziła, że „ten, kto snuje opowieść, ten rządzi”. W storytellingu chodzi o to, że to my mamy rządzić. To my musimy mieć tę opowieść. Gdy startujemy z własnym startupem, musimy o nim myśleć jak o pewnego rodzaju opowieści. Możemy tę opowieść potraktować jako ramę strategiczną, w którą wpisujemy to, co planujemy powiedzieć światu.

Uwaga! Ludzie związani z technologiami często wybierają abstrakcyjne myślenie. Starają się w skomplikowany sposób wyjaśniać to, czym się zajmują. Tak nie należy postępować. Odwrotnie: wszystko należy upraszczać, z językiem na czele. Nie wolno liczyć, że ludzie będą chętnie czytali abstrakcyjne wyjaśnienia. W zamian, na pewno chętnie poddadzą się atrakcyjnemu przekazowi, który niesie nasza opowieść.

**„ten, kto snuje
opowieść, ten rządzi”**



Wszystko należy upraszczać,
z językiem na czele. Nie
wolno liczyć, że ludzie będą
chętnie czytali abstrakcyjne
wyjaśnienia. W zamian, na
pewno chętnie poddadzą się
atrakcyjnemu przekazowi,
który niesie nasza opowieść.
To właśnie opowieść nadaje
wartościom odpowiednią
perspektywę oraz ludzki
wymiar. Tym samym,
powinniśmy budować
opowieść po to, żeby wartości
przypisane do naszej marki
przekazać odbiorcom we
właściwy sposób.

Jacek Szlak

Najlepszym przykładem storytellingowego podejścia do strategii i konstrukcji reklam jest Apple (z czasów, gdy żył jeszcze Steve Jobs). Przyjrzyjmy się reklamie „1984”¹. To była narracyjna reklama, w której prezentowany produkt pojawiał się zasadniczo na samym końcu. Sama reklama była zbudowana wokół historii o smutnym miejscu, gdzie jest pełno tysiąch niewolników. Zgromadzili się oni przed ekranem, by słuchać Wielkiego Brata. W pewnym momencie podbiega sportsmenka, rozbija ekran i wówczas pojawia się informacja, że rok 1984 nigdy nie będzie 84. Zwróćmy uwagę, że w tej reklamie wykorzystywane jest odwołanie do pewnych tekstów kultury, a dokładniej – do książki „1984” Orwella, czyli antyutopii, która przedstawiała świat z 1984 roku właśnie. Był to świat straszny i komunistyczny. Dlaczego Apple nawiązał do tego świata? Po pierwsze, aby wskazać na Wielkiego Brata, czyli swojego głównego konkurenta. Po drugie po to, aby pokazać, że to właśnie Apple jest tą siłą twórczą, która rozbija istniejący system. Tak na marginesie – ironią jest to, że snuta opowieść jest inna niż rzeczywistość. To przecież IBM jest autorem otwartego systemu komputerowego, dzięki któremu mogły powstawać składaki. I to IBM zgodził się na to, żeby można było system otworzyć i aby każdy mógł w nim grzebać. Natomiast Apple od zawsze stanowił system zamknięty. Miał własny sprzęt, własny system operacyjny. I wciąż ściśle trzyma się tego swojego środowiska. Sam Apple też jest obecnie postrzegany jako Wielki Brat, mimo tego, że prowadzi pewne wizerunkowe działania mające zapobiec takiemu stanowi rzeczy. Sam IBM nie jest już tą firmą, którą był w latach 80.

Pamiętajmy więc o tej ironii. Nasza opowieść niekoniecznie musi być zgodna z rzeczywistością. Musi być zgodna z aspiracjami naszych odbiorców. Zwróćmy również uwagę na fakt, że Apple oprócz swoich narracyjnych reklam, sam z siebie stworzył opowieść. Miał swojego bohatera, czyli Steve’a Jobsa. Miał swoich wielbicieli. Apple przyjął więc strategię marketingową mającą pokazać, że sprzęt tej marki kupowany jest przez ludzi aspirujących do bycia twórczymi i ludzi stanowiących wyznawców tego systemu. Sprzedawcy Apple nazywani byli ewangelistami. Skutkiem takiej kampanii marketingowej była bardzo silna społeczność Apple, która czasem przypomina sekty.

**Nasza opowieść
niekoniecznie musi
być zgodna
z rzeczywistością.
Musi być zgodna
z aspiracjami naszych
odbiorców.**

Jak bardzo się zmieniamy?

Storytelling zawiera pewne walory, które kiedyś dawała nam religia. Dostarcza nam założycielski mit – albo mit w ogóle – który rządzi naszym światem, naszym produktem i naszymi konsumentami. Dlaczego storytelling działa? Cofnijmy się w bardzo odległą prehistorię i zastanówmy się, czy dziś jesteśmy tak daleko od tych pierwszych wspólnot plemiennych, gdy ludzie dopiero oswaja-

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=VtvjbmoDx-I>

li się z życiem rozumnym. Psychologowie ewolucyjni twierdzą, że wciąż pozostajemy bardzo zależni od starych schematów myślenia czy zachowań, które kształtowały się w nas, gdy człowiek żył na sawannie i w niewielkich grupach. Istnieje nawet tzw. liczba Dunbara, określająca maksymalną liczbę naszych znajomych. Wynosi ona 150 i ponoć jest też typowa dla pierwszych ludzkich plemion z sawanny. Zasadniczo, nasz umysł miał dziesiątki tysięcy lat, aby ewoluować. Natomiast historia nowoczesnego człowieka to zaledwie kilka tysięcy lat. A mimo to, te kilkadziesiąt tysięcy lat ewolucji pozostawiło w nas bardzo trwałe ślady. Jeden z takich śladów został zidentyfikowany przez dwóch artystów Vitaly'ego Komara i Alexa Melamida. W latach 90. przeprowadzili eksperyment polegający na rozesłaniu ankiety do mieszkańców różnych krajów. W ankiecie zawarta była prośba o opisanie najbardziej lubianego modelu krajobrazu. Jaki był efekt badań?

Okazało się, że w każdym kraju preferowany krajobraz był bardzo podobny. Wniosek był taki, że dla człowieka najlepszym krajobrazem wcale nie są dzikie odstepy, góry czy śniegi – tylko łagodny teren trawiasty z niewielką liczbą drzew. Jeśli gdzieś już występował las, to był daleko, gdyż las oznaczał niebezpieczeństwo. Podobnie jak góry. Ale zbiorniki wodne powinny być już bliżej. Podobnie zbieżne wyniki osiągnięto przeprowadzając takie badania wśród dzieci. Można więc stwierdzić, że wciąż tkwimy w schematach z czasów łowieckich zbieraczy.

**wciąż tkwimy
w schematach
z czasów łowieckich
zbieraczy**

Życie jest nowelą

Co jeszcze podpowiada nam psychologia ewolucyjna? Ewolucyjnie zaprogramowani jesteśmy na pewne historie. Dobrze pisze o tym Tomasz Szlendak w swojej książce „Naga małpa przed telewizorem”². Twierdzi on, że jesteśmy zwierzętami zaprogramowanymi do odbioru fikcji związanej z problemami adaptacyjnymi. Co to dokładnie oznacza? Wszystkim kwestiom związanym z tak kluczowymi dla nas sprawami jak przetrwanie, dobór partnera, seks, rodzicielstwo i krewniactwo, budowa schronienia, zdobywanie pozycji w grupie czy kreowanie jednostkowej tożsamości, tym wszystkim kwestiom nadajemy postać pewnych opowieści.

Jeśli zastanowimy się nad dowolnym blokiem reklamowym, to płynący z niego przekaz również dotyczy wyżej wymienionych obszarów. To są nasze najbardziej podstawowe, najbardziej życiowe kwestie, którymi się zajmujemy od czasów pierwszych ludzkich skupisk.

2

<https://lubimyczytac.pl/ksiazka/72132/naga-malpa-przed-telewizorem-popkultura-w-swietle-psychologii-ewolucyjnej>

Mając taką wiedzę, możemy wykorzystać ją do naszych kampanii reklamowych i naszego storytellingu. Takie myślenie jest bardzo wizualne. Przyjrzyjmy się pewnej akcji artystyczno-protestacyjnej z ładunkiem marketingowym. Celem tego działania było rozpoznanie protestów wobec wycinki lasów spowodowanej lex Szyszko. Grupa artystek z Krakowa zrealizowała serię zdjęć zatytułowanych „Matka-Polka na wyrębie”. Sesje fotograficzne odbywały się w tych miejscach, gdzie organizowano najintensywniejszą wycinkę. Patrząc na zdjęcia, myślimy o rodzicielstwie, o wychowywaniu potomstwa i budowie schronienia. I widzimy, że ta wycinka pozbawia nas schronienia.

Taki wizualny przekaz to swoisty rodzaj narracji. Jest tu mowa o zagrożeniu, o przeciwniku, o głównym bohaterze poszukującym rozwiązania. Ale to też opowieść, że do tej pory ani on, ani nikt inny takiego rozwiązania nie znalazł. W tym wypadku sama ta kampania staje się rozwiązaniem. Upublicznienie zdjęć pozwala pojąć metaforę lex Szyszko. Kolejnym elementem kampanii było wydrukowanie zdjęć w postaci książki, którą wręczono m.in. papieżowi. Mimo że zazwyczaj papież podczas audiencji na Placu świętego Piotra nie przyjmuje żadnych darów, to tę książkę przyjął. Taki gest jeszcze mocniej uzmysłowił, jak ważną społecznie kwestią jest trwająca wycinka. Można powiedzieć, że to już prawie religijny obraz – właśnie z powodu symbolu Matki-Polki i opiekunki.

Czy to ma sens?

Jeśli przejdziemy teraz do bardziej tradycyjnego nurtu psychologii, czyli do psychologii poznawczej, to zwróćmy uwagę na mechanizm naszej skłonności do nadawania znaczeń nawet abstrakcyjnym sytuacjom. Szukamy związków przyczynowo-skutkowych. Dopatrujemy się intencji i celów. Staramy się ubrać w opowieść to, co obserwujemy dookoła siebie.

W 1944 roku duet Heider i Simmer przeprowadził następujący eksperyment³. Badanym osobom zaprezentowano film, składający się z abstrakcyjnych figur krążących po ekranie. Celem działania było zbadanie, czy badani będą potrafili przypisać tym kształtom jakieś ludzkie cechy. Co się okazało? Ludzie bez problemu określali, jaki kształt jest łagodny, który jest agresywny etc. Ciekawe było też to, jak ludzie interpretowali sami tę sytuację, starając się narzucić jej jakąś opowieść. Dla niektórych była ona zabawna, dla innych groteskowa albo tragiczna (choćaby zamykanie kółka przez trójkąty). Nawet w tak przypadkowym zbiorze figur człowiek jest gotów doszukiwać się jakiegoś znaczenia czy sensu.

Jeszcze wyraźniej uzmysłowi to przykład narracyjnej kreski SORu w Sieradzu, który swego czasu rozbawił pół Polski. Jedna prosta kreska, jedna linia, która przypominała bicie serca w elektrokar-

**Szukamy związków
przyczynowo-
skutkowych**

diogramie, widziano pewną narrację. Ta linia czytana od lewej do prawej – gdyż w naszej kulturze tak właśnie się czyta – pokazuje żyjącego człowieka z bijącym sercem, który znalazł się na SORze i... niestety, już po nim. Taka żartobliwa interpretacja nie byłaby możliwa, gdybyśmy nie mieli pewnych wewnętrznych i wrodzonych mechanizmów.



Grafika 1. A tymczasem na SOR w Sieradzu.

Nowe światło na storytelling

Podobnym, choć już mniej abstrakcyjnym przykładem, jest reklama z lampką Ikei. To świetny przykład budowania przez markę pewnej historii. Pierwsza z dwóch reklam została wyemitowana w 2002 roku, a reżyserował ją Spike Jonze. Tytułowa lampka została wystawiona podczas ulewnego deszczu na ulicę. Było to spowodowane tym, że właścicielka domu kupiła sobie nową. Widz obserwuje smutną lampkę, stojącą pochyloną podczas deszczu. W którymś momencie, jeszcze tej samej nocy, przychodzi starszy pan i mówi, że to przecież nie jest problem, że to tylko przedmiot, że można sobie wziąć nowy. Narracja sprowadzająca się do przekazu, że zawsze możemy kupić sobie coś nowego, była dobra na początku lat 2000. Wówczas takie bez troskie pozbywanie się przedmiotów czy bezrefleksyjne nabywanie nowych nie uchodziło jeszcze za dowód braku poszanowania środowiska czy ignorancji zmian klimatycznych.

Omawiana reklama to również metażart ze storytellingu: „nie pojmujcie tego jako pewnej historii o smutnej lampce. To jest po prostu przedmiot, który należy wyrzucić”.

Ale co stało się na przestrzeni lat? Oto minął kryzys 2008 roku, a IKEA zmieniła swoją narrację. Opowiada się za recyklingiem. Stała się być bardzo prokonsumencka i prośrodowiskowa. Jej dział marketingu nakręcił też kontynuację prezentowanej tu reklamy⁴. Co się w niej zmieniło? Wystawiona na ulicę lampka jest następnego dnia zabrana przez dziewczynkę, która akurat przejeżdża ze swoim drewnianym wózkiem obok produktu z IKEA. Następnie,

4 Obie reklamy można obejrzeć tutaj: <https://www.youtube.com/watch?v=ecTUnfHyj8k>

lampka ta towarzyszy swojej wybawicielce w różnych zabawach czy dziecięcych aktywnościach. W reklamówce pojawia się też trzeci bohater – czyli ten sam starszy pan co poprzednio. Twierdzi on, że recykling jest w porządku.

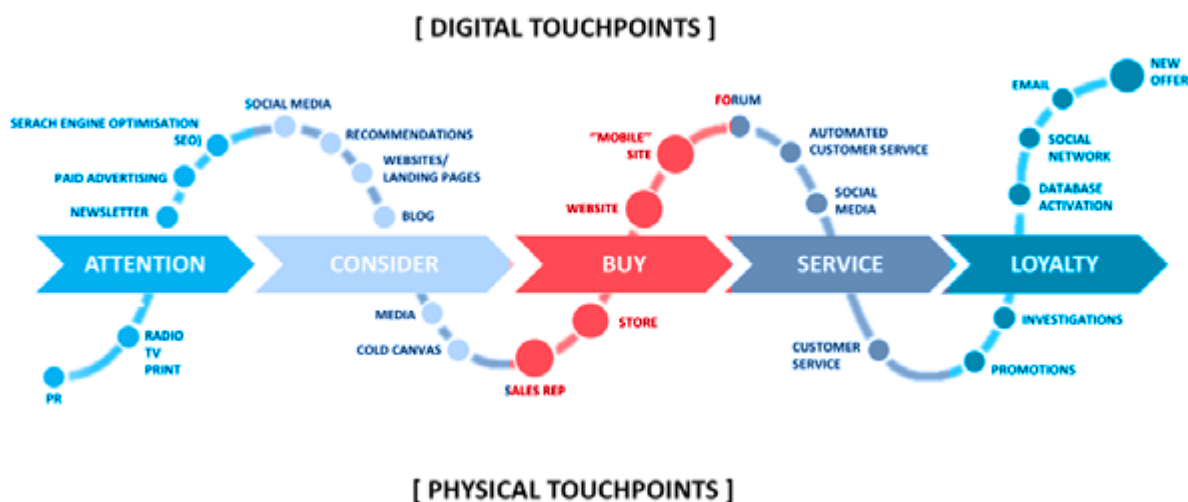
Dlaczego te dwie reklamy są tak istotne w kontekście storytellingu? Zderzenie obu filmów pokazuje nam triumf storytellingu. Pierwszy z nich był metażartem z tego rodzaju narracji. Drugi z nich już takim żartem być przestał, stając się w zamian pełnym poparciem dla niego. Przestaniem reklamy jest bowiem to, że przedmiot jest częścią naszej historii. Jest naszym towarzyszem i pomocnikiem, o który warto dbać.

Zrozumieć, dlaczego rozumiemy

Myślimy konkretnie. Nawet abstrakcyjne pojęcia staramy się zrozumieć poprzez nasze relacje ze środowiskiem czy czasem. Nasze relacje ze środowiskiem sprowadzają się do kwestii orientacyjnych. To, co dobre, co zdrowe, umiejscawiamy na górze. Wszystko, co złe czy chore – na dole. Znajduje to odzwierciedlenie w naszym języku. Coś bardzo abstrakcyjnego możemy pojmować poprzez pewną metaforę zbliżoną do naszego życia codziennego.

Spójrzmy na takie zagadnienia jak podróż konsumenta, lejek sprzedażowy czy piramida potrzeb. To właśnie przenośnie, mające nam przybliżyć abstrakcyjne zjawiska.

Poniżej znajduje się schemat dotyczący podróży konsumenta. Jest ona opowiedziana przede wszystkim obrazami, które są mocno związane z naszym codziennym doświadczeniem.



Grafika 2. Metafora podróży klienta.

Źródło: <https://rezolto.com/2018/01/30/dear-cxo-just-focus-costumer-journey/>

Jest tu też narzucony pewien światopogląd. Zawiera się on przede wszystkim w tym, że narracja toczy się od lewej do prawej. Czyli od pierwszego zetknięcia się z naszym produktem aż do jego prawdopodobnego kolejnego zakupu. A co tu jest narzucone? Narzucony jest układ fizycznych oraz cyfrowych punktów styku. Cyfrowe punkty styku zlokalizowano na górze, a fizyczne na dole. Oznacza to, że autor takiego rozróżnienia preferuje te cyfrowe punkty, uważając je również za ważniejsze. Wszystko bowiem, co na górze, to ważniejsze, a co na dole – mniej ważne.

Skupmy się teraz na tych cyfrowych punktach styku. Schemat jest narracyjny, prezentując nam kolejne etapy, na które trafia nasz konsument. Wyróżniono pięć tych etapów, a samo wyróżnienie wzmocniono dodatkowo sinusoidą. Nie dość więc, że jest to abstrakcyjny schemat, który pojmujemy. Dzieje się tak, ponieważ rozumiemy go jako pewien ciąg bliskich nam zdarzeń.

Czy jest na sali Freud?

W zrozumieniu złożoności marketingowego narzędzia, jakim jest storytelling, pomaga nam psychoanaliza, psychologia głębi lub kierunki etnologiczne. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, w których jest mowa o mitach. Wówczas postrzeganie odbywa się nie w opisanym wcześniej modelu „system pierwszy i system drugi”, czyli pewne schematy poznawcze kontra rozum. Korzystamy raczej z takich pojęć jak Superego czy ego id. To nieświadomość, z której wypływa nasze rozumienie oraz nieświadomość zbiorowa, która rządzi naszym pojmowaniem świata i z której wypływają najgłębsze historie decydujące o naszym postępowaniu. Historie takie są najczęściej podawane w formie mitu lub bajki. Bardzo często są to opowieści, które nas najmocniej poruszają. Bardzo często są to opowieści, które wykorzystują teorię archetypów lub rytuały.

Jeśli w marketingu odwołujemy się do rytuałów, to myślimy już właściwie w kategoriach etnologicznych, gdyż my chcemy te rytuały na naszych odbiorcach wymusić. Jakże mogą to być rytuały? Na przykład rytuał codziennego wstawania, czyli rytuał szycowania się na bitwę. Albo, dla przeciwwagi, rytuał kończenia dnia, chociażby seansem z Netflixem. Przeprowadzano kiedyś badania demonstrujące, jak w takie rytuały można wstawić nasz produkt.

Z takim postępowaniem wiążą się jednak kwestie etyczne. Mit czy rytuał służy bowiem kwestiom wychowywania społeczeństwa.

Czym jest sam mit? W jednym ze starszych podręczników do etnologii znaleźć można definicję, iż mit to opowieść narracyjna. Musi zawierać powiązane ze sobą zdarzenia, zachodzące w pewnej kolejności. Mit posługuje się symbolami czy obrazami. W micie nie ma bowiem myślenia abstrakcyjnego, ignorowane są zasady logiki formalnej. Mit po prostu nie musi być ani prawdziwy, ani dosłowny.

To nieświadomość, z której wypływa nasze rozumienie oraz nieświadomość zbiorowa, która rządzi naszym pojmowaniem świata i z której wypływają najgłębsze historie decydujące o naszym postępowaniu.



Język naszej opowieści
powinien również redukować
niepewność u klienta.
Niepewność zawsze prowadzi
do porzucenia koszyka
i spadku zainteresowania
ofertą. Jeśli klient nie
dostrzega korzyści dla
siebie, jeśli coś z naszej
marketingowej opowieści
pozostaje dla niego mgliste, to
właśnie wtedy pojawia się ta
niepożądana niepewność.

Jacek Szlak

Jako marketingowcy, chcemy za pomocą mechanizmu mitu sprawić, aby klienci uważali nasz komputer Apple lub iPhone'a za absolutnie najlepszą rzecz. Chcemy, aby nasz marketingowy mit mówił o sprawach wielkiej wagi dla jednostki oraz zbiorowości. W naszym ułomnym myśleniu pseudoreligijnym chcemy pozyskać wyznawców zamiast konsumentów. Marzymy o tym, aby nasz produkt lub nasze usługi stały się ponadprzeciętnie istotne. Życzymy też sobie, aby nasz marketingowy mit ignorował problemy zbiorowości obcych. Opowieść toczy się wokół, nie angażujemy do niej naszej konkurencji. Nie chcemy, aby ona tam zaistniała.

Dobrym przykładem wykorzystania mitu w reklamie – mitu, dodajmy, z kultury judeochrześcijańskiej, czyli mitu Dawida i Goliata – była akcja zorganizowana 8 marca 2018 roku w Nowym Jorku. Był to gest, który sterował pewną opowieścią. Oto naprzeciwko pomnika byka stojącego przy Wall Street postawiono dziewczynkę. Śmiałą i nieustraszoną będącą symbolem rodzącej się siły kobiet. Było to działanie PR, które rozniosło się po świecie. Co więcej, repliki tej postaci, nazwanej „Fearless Girl” wędrują po świecie niczym figura Matki Boskiej. To bardzo mocny symbol.



Grafika 3. Pomnik Fearless Girl.

Ale i ta historia nie jest do końca pozytywna. Okazało się, że organizacja, która rozpoczęła tę akcję czyli fundusz finansowy State Street Global Advisors, co prawda ma na NASDAQ ma symbol „she”, czyli „ona”, więc postać dziewczynki jest uzasadniona, ale w samym zarządzie i firmowych strukturach samych kobiet jest

niewiele. Drugim zarzutem było to, że ta akcja z obszaru public relations, zmieniła narrację wokół pomnika byka. Byk jest dziełem artystycznym, nielegalnym – nadal stoi nielegalnie czy półlegalnie, został wykonany za własne pieniądze przez artystę i jest działaniem całkowicie oddolnym. Tym samym, byk symbolizuje siłę amerykańskiego narodu, a nie giełdy. Dopiero przez kontekst giełdy stał się symbolem giełdy i kapitalizmu. Natomiast figura dziewczynki jest po prostu cynicznym działaniem dużej firmy finansowej, która w legalny sposób zmieniła znaczenie dotychczasowego symbolu.

Przytoczone zarzuty były jednak ciche i nie przebiły się do opinii publicznej. Nie zdołały zaburzyć głównego przekazu tego mitu, odwołującego się metaforycznie do opowieści o Dawidzie i Goliacie.

Bohater w podróży

Nim przejdziemy do opisu trzech modeli opowieści stosowanych w storytellingu, zatrzymajmy się na chwilę przy książce „Storytelling” wydanej przez Saatchi & Saatchi w ramach serii „Storytelling w marketingu i biznesie”⁵, a obecnie niemal niedostępnej. Wartości marki to w istocie ciut więcej niż puste słowa. Wartości przypisywane marce są bytami abstrakcyjnymi, do których nie ma jak się odnieść. My możemy myśleć, że nasza marka jest przyjazna, że jest ambitna. Ale ludzie tak tego nie odbierają. Oni nie widzą tych wartości inaczej niż poprzez działania marki. Działanie uzewnętrznione w postaci opowieści. To właśnie opowieść nadaje wartościom odpowiednią perspektywę oraz ludzki wymiar. Tym samym, powinniśmy budować opowieść po to, żeby wartości przypisane do naszej marki przekazać odbiorcom we właściwy sposób.

Korzystając z dorobku etnologii religii i z psychologii głębi, etnolog Joseph Campbell postanowił poszukać uniwersalnej historii stojącej za wszystkimi mitami. Po analizie bardzo wielu z nich doszedł do wniosku, że tym najbardziej podstawowym jest podróż bohatera. Ów mit nazwał *monomitem*, czyli tym, co jest u źródła wszystkich mitów. Co składa się na monomit? Zawsze musi zawierać on bohatera i jego przeciwnika. Musi zaistnieć konflikt i wyzwanie. Istotne jest właściwe zrozumienie istoty antagonisty czy odpowiednie zrozumienie roli konfliktu. Spójrzmy na przykład Małego Głodu, obecnego w kampanii marketingowej Danio. W gruncie rzeczy Mały Głód jest antagonistą klienta, a jednocześnie jest symbolem marki.

Ważne jest więc to, że nasza marka niekoniecznie musi występować jako mentor, ale także jako antagonist. Mamy wówczas do czynienia z konfliktem występującym w ramach storytellingu, ale to daje nam możliwość skupienia się na wyzwaniu, czyli na przy-

Monomit, czyli to, co jest u źródła wszystkich mitów

5 <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/169580/storytelling-narracja-w-reklamie-i-biznesie>

kład walce z samym sobą, z własnym zmęczeniem, z własnymi słabościami. Samo wyzwanie jest bardziej inspirujące niż konflikty.

W monomicie pojawia się też zawsze mentor, czyli ktoś, kto będzie nas dodatkowo uczył – a także nagroda, którą możemy uzyskać.

Skoro monomit opiera się o podróż bohatera, to przeanalizujmy teraz, jakie są etapy tej podróży. Wszystko zaczyna się od wezwania do wyprawy. Następnie może pojawić się życzliwy opiekun. Ale najważniejszym elementem jest przekroczenie pierwszego progu. To moment, w którym opowieść przenosi się wraz z bohaterem do nowego świata, który to za chwilę stanie się areną czynów podejmowanych przez główną postać. Bohaterowi w tym nowym świecie przyjdzie stawić czoła wielu próbom. Czasem wsparcia udzielą mu pomocnicy. Zwieńczeniem ekspedycji jest zdobycie nagrody, z którą trzeba jeszcze bezpiecznie wrócić.

Dobrym materiałem do zapoznania się ze storytellingiem będzie książka Grzegorza Kossona „Podaj dalej, czyli jak stworzyć porywającą opowieść dla marki”⁶. Autor w przejrzysty sposób pokazuje na przykładach, jak wykorzystywać storytelling.

6

[http://www.slowaimysli.pl/podaj-dalej-czyli-jak-stworzyc-porywajaca-](http://www.slowaimysli.pl/podaj-dalej-czyli-jak-stworzyc-porywajaca-opowieść-dla-marki)

[opowieść-dla-marki](http://www.slowaimysli.pl/podaj-dalej-czyli-jak-stworzyc-porywajaca-opowieść-dla-marki)



Grafika 4. Schemat storytellingu wg Grzegorza Kossona.

Według Kossona, narracja nie jest prowadzona od punktu A do punktu B. Opowieść toczy się spiralnie, co pozwala odnieść ją do etnologii. W mitycznym życiu czy w sakralnych społeczeństwach, do nowego świata w podróż wyruszał krągłbny charakter, po czym do społeczności wracał już ułożony, porządnym jej członek, który ją rozumie i staje się odpowiedzialny. Ale to perspektywa etnologiczna, której w marketingu stosować nie będziemy. Naszego konsumenta postrzegamy jako niedojrzałego tylko dlatego, że on nie ma jeszcze naszego produktu czy nie korzysta z naszej usługi. Musi więc podjąć pewne wyzwanie albo to my musimy pokazać mu pewne wyzwanie, z którym uporała się nasza marka, aby mógł się on z nią utożsamić. Aby mógł on zrozumieć nasz mīt, przyjąć go i potraktować jako swój mīt. Tym samym, stanie się on konsumentem, który posiadał nasz produkt, przez co ów klient będzie w pewien sposób lepszy. Wie więcej. Więcej umie. Ma więcej. Jest silniejszy. Jest bogatszy.

To właśnie treść tego kołowego wykresu, który składa się z dwóch światów. Pierwszy z nich to świat realny, w którym przebywamy na co dzień. Drugi to świat mityczny, w którym trzeba stawić czoła problemowi oraz zdobyć nagrodę.

Ten schemat jest dość trudny do zastosowania w marketingowej strategii. Świetnie za to sprawdza się do tego, aby w oparciu o niego tworzyć reklamy.

Z czego zrobiona jest dobra reklama?

Uwadze czytelnika warto polecić przykład rosyjskiej reklamy Nike „Из чего же сделаны наши девчонки?” („Z czego stworzone są nasze dziewczęta?”)⁷. Podobnie jak w reklamie Apple „1984”, tak i tu zostały wykorzystane odniesienia kulturowe. Ale przede wszystkim jest to świetny przykład zastosowania narracji do zobrazowania podróży bohatera. Dziewczynka wychodzi na scenę, by zaśpiewać razem z koleżankami pewną piosenkę. Publiczność jest taka jak w rosyjskiej operze – bardzo dystyngowana, wnętrza są pełne przepychu. Dziewczynka śpiewa. Ale zmienia tekst. Zamiast podziękować za oficjalnym tekstem, mówiącym, że dziewczęta stworzone są z czekolady i marmoladek, ona śpiewa, że stworzone są z trudu, potu, krwi. Wśród widowni pojawiają się rosyjskie sportswomenki, które swoim zachowaniem dowodzą słuszności jej słów. Pokazują jej, że i ona może pójść własną drogą. Sportswomenki stają się jej mentorkami. Gdy piosenka się kończy, następuje cięcie i młoda artystka pojawia się w miejscu, w którym chciałyby się znaleźć. Właśnie w tym trudzie i znoju. Jest zima. Leży śnieg. A ona stoi przed bramką, na kilka chwil przed oddaniem strzału podczas meczu piłki nożnej.

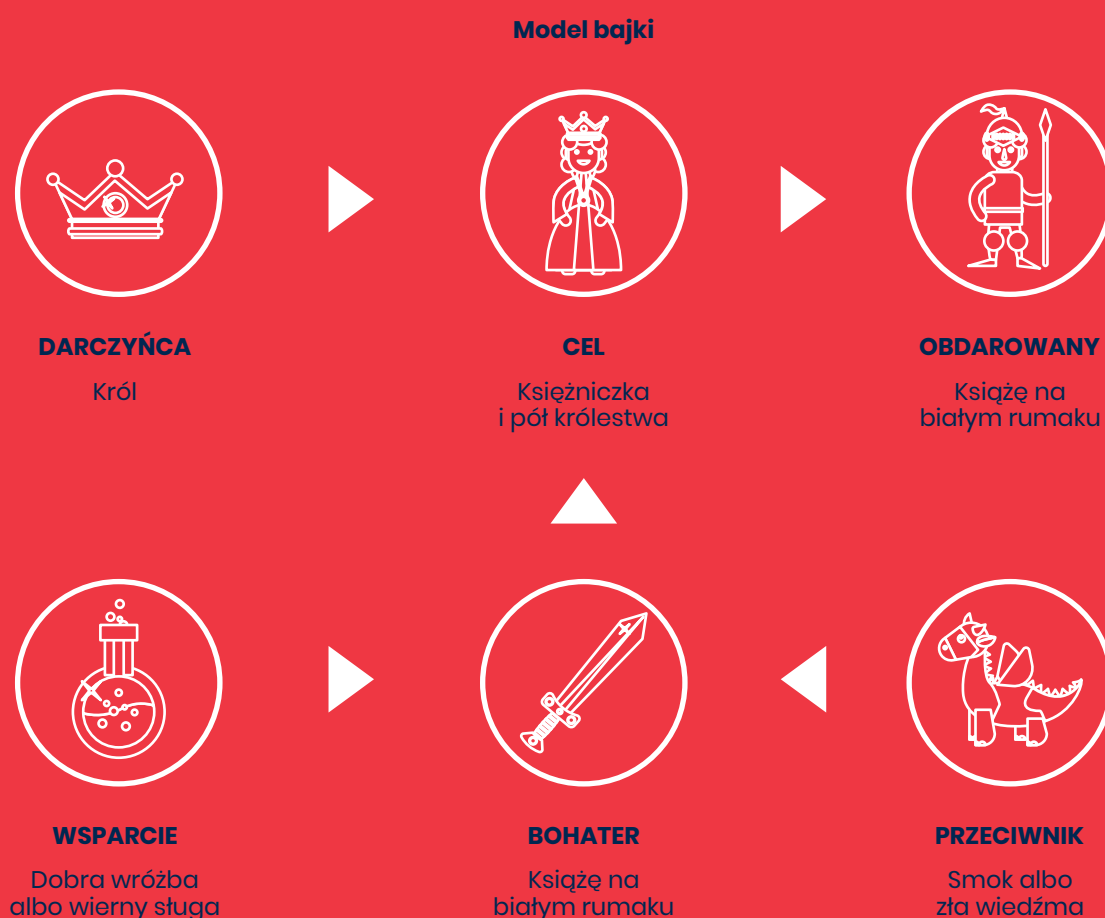
Omawiany spot wyróżnia się bardzo silnym ładunkiem emocjonalnym. Jest tam kontrast między pełnym przepychu wnętrzem a aspiracjami dziewczynki. Są kobiety sportsmenki, będące symbolem siły. Są tam elementy próby, kiedy to poszczególne panie pokazują swoje sportowe zmagania. Jest też element przełamania się – dziewczynka przecież decyduje się zmienić treść piosenki. Odniesieniem kulturowym jest tu piosenka, będąca typowym kulturowym zasobnikiem treści. Treści seksistowskich czy treści służących prawidłowemu wychowaniu i odgórnemu wskazaniu ról społecznych dla dziewczynek i chłopców. Czyli wskazaniu, z czego mają być zrobione dziewczęta – a z czego chłopcy. W Rosji wszyscy znają tę piosenkę. Moc tej reklamy dowodzi, że warto wykorzystywać kulturowe treści. To dlatego, że są one dla wszystkich tak samo zrozumiałe.

Jak w bajce

W swojej „Narratologii”⁸ Paweł Tkaczyk dobrze opisał skonstruowany przez Greimasa model storytellingu. Model ten znajduje się również we wspomnianej już wcześniej pozycji „Storytelling w marketingu i biznesie”.

8

<https://lubimyczytac.pl/ksiazka/4444711/narratologia>



Grafika 5. Narratologia według Pawła Tkaczyka.

Model Greimasa opiera się o bohatera, o cel, o przeciwnika, o pomocnika, o darczyńcę i o obdarowanego. Rzecz w tym, że zachodzące między nimi relacje zachodzą jak w diagramie kołowym. Bohater wkraczający do świata mitycznego nie musi przeżyć kompletu doznań, aby zdobyć pełnię doświadczenia. Bohater nie zdobywa doświadczenia, które kształtuje go wewnątrz. Dla Greimasa są to po prostu elementy, które składają się na dobrą historię.

Jak zastosować ów schemat? Gdy myślimy o swojej firmie, musimy stworzyć dla niej bajkę. W prezentowanej bajce bohater – król wicj pokonuje przeciwnika – smoka. Wsparciem jest dobra wróżka lub wierny sługa. Darczyńcą jest dysponent księżniczki i połowy królestwa. Celem bohatera jest zdobycie księżniczki lub królestwa właśnie.

Taka narracja może być przez nas zmieniana na różne sposoby. Apple w swojej narracji jest darczyńcą, którego celem jednak nie jest po prostu posiadanie sprzętu. Celem jest kreatywna różnorodność. Właśnie kreacja była symbolem Apple'a przez długie lata, co zawsze podkreślał w swoich reklamach. Widać to w serii reklam, gdzie w pomysłowy sposób konfrontowano ze sobą Microsoft i Maca. Zrobiono to przy pomocy dwóch chłopków: jeden z nich był kreatywny i luźny, drugi natomiast był przykładem sztywnego białego kołnierzyka z korporacji. Kreatywność i indywidualizm zawsze były przypisane do Apple.

Co ciekawe, w reklamach Apple bohaterem nie jest ani klient, ani produkt – ale Steve Jobs, kreatywny guru Apple. To marketingowa opowieść o tym, jak Steve Jobs tworzył doskonały design i doskonałe produkty w doskonały sposób. Taki poziom narracji był promowany jeszcze zanim wyszło na jaw, że w swoim zarządzaniu Steve Jobs stosował mobbing pracowników, a ciemna strona Apple'a nie była jeszcze tak dobrze znana. Marketingowo stworzono mit, że Steve Jobs jest apostołem, niemalże bogiem designu i doskonałych sprzętów.

Dopóki dziura w rękawie nas nie rozłączy

Innym przykładem jest marka Patagonia. W jej opowieści przeciwnikiem staje się kapitalizm w swojej krwiożerczej wersji. Firma, która jest znaczącym producentem ubrań i odzieży sportowej – jest jednocześnie bardzo antykapitalistyczna. I o tym jest opowieść Patagonii. Priorytetem dla marki jest pozyskiwanie materiałów w zrównoważony sposób, redukcja swojego śladu węglowego i bardzo dobre traktowanie pracowników. To jest dla Patagonii szczególnie istotne, co podkreśliła niedawnym komunikatem, że sprzeciwia się ona myśleniu w kategorii ciągłych wzrostów. Firma nie chce po prostu rosnąć za wszelką cenę. W zamian, ma skupić się na tym, aby wszyscy jej interesariusze, czyli pracownicy, środowisko i klienci czuli się dobrze oraz dostali produkt, na który zasługują.

W swojej postawie Patagonia jest konsekwentna. Dowodzi tego choćby śmiała reklama „Don't buy this jacket”.



Grafika 5. Reklama Patagonii „Don't buy this jacket”
jako przykład konsekwentnej narracji

Miała ona wyjaśniać, dlaczego nie warto zbyt często kupować nowych kurtek. A nie warto, bo ubrania Patagonii są doskonałe i długo wytrzymują. Po emisji tej reklamy sprzedaż Patagonii bardzo szybko wzrosła – aż o jedną trzecią w ciągu pierwszych 9 miesięcy trwania kampanii. Ludzie otrzymali jasny przekaz, że kupując kurtkę tylko raz – nawet jeśli jest to kurtka droższa od pozostałych modeli – to starczy im ona na bardzo długo. I ludzie uwierzyli też w ten przekaz, gdyż mieli zaufanie do Patagonii. Wierzyli jej, że ona rzeczywiście wytwarza ubrania nie po to, żeby przetrwały one raptem jeden sezon i nie po to, żeby trzeba było je zmieniać na kolejny produkt. Było to możliwe dzięki dotychczasowej opowieści snutej przez markę.

W tej opowieści znajdziemy przeciwnika, znajdziemy wsparcie, znajdziemy twórcę, który stworzył firmę i dba zarówno o pracowników, o dobro planety i o konsumentów właśnie. Starajmy się tak analizować reklamy, aby dostrzegać w nich tego, kto jest przeciwnikiem. Nie zawsze jest nim konkurent. Czasem przeciwnik to ktoś lub coś więcej. Coś w umyśle człowieka. Coś z jego świata. Równie nieoczywiste bywa zdefiniowanie mentora, którym może być ktoś z wewnątrz firmy, ale też ktoś z zewnątrz. Ktoś zaproszony przez nas, jakiś ambasador marki, który nam i naszej marce doda dodatko-

wego splendoru. To ktoś, kto jest symbolem pewnych wartości – zwłaszcza takich, ku którym dążymy.

Storytelling z Krainy Snów

Trzecim z omawianych modeli będzie stworzony przez Donalda Millera model story brand⁹. Autor szuka powiązań między psychologią ewolucyjną, ekonomią behawioralną a storytellingiem. Jego propozycja opiera się o historie, które powinniśmy wykorzystywać w naszych przekazach reklamowych. Są to: przetrwanie, powodzenie, rozwój. Miller podkreśla też niechęć do strat. Miller apeluje, aby w storytellingu wykorzystywać utarte ścieżki poznawcze. Jego model klarownie pokazuje też, jak postrzegać storytelling w kontekście podróży konsumenta. Ułatwia on zastosowania zasad storytellingu w codziennych działaniach.

**Historie, które
powinniśmy
wykorzystywać
w naszych przekazach
reklamowych.
Są to: przetrwanie,
powodzenie, rozwój.**

Model Millera również opiera się o monomit i motyw podróży bohatera. Zderza się on z problemem, spotyka się z przewodnikiem, od którego otrzymuje plan i wezwanie do działania. Samo działanie podjęte przez bohatera kończy się sukcesem, pomagającym jednocześnie w zapobieganiu katastrofy. To najprostsza opowieść bohatera, która w znaczący sposób odnosi się do „Gwiezdných Wojen”. Dla nikogo nie powinno być zaskoczeniem, że są one symbolem takiego podejścia storytellingowego, w kontekście rozumienia różnych tekstów kultury.

Gdy przeanalizujemy „Gwiezdne Wojny” właśnie pod tym kątem, to w filmie George’a Lucasa dostrzeżemy wszystkie kluczowe dla monomitu składniki. Dlaczego tak jest? „Star Wars” powstały na podstawie oryginalnych prac Josepha Campbella. Z kolei sam storytelling, ten jego koncept oparty o podróż bohatera, który zaistniał w marketingu na przełomie wieku XX i XXI, był wcześniej mocno wykorzystywany w Hollywood. Warto w tym kontekście zainteresować się napisaną przez Christiana Vogla książką „Podróż autora”¹⁰. Autor opowiada w niej, jak Hollywood zainteresowało się storytellingiem. Sam chodził na zajęcia do Campbella i otrzymał kiedyś propozycję napisania poradnika dla twórców scenariusza. W ramach poradnika wykorzystał on pewne idee zaczerpnięte od Campbella, a poradnik posłużył do stworzenia „Króla Lwa”, a następnie także do całego szeregu filmów o superbohaterach. Bazują one właśnie na podróży bohatera.

Donald Miller na swojej internetowej stronie MyBrandScript.com uruchomił narzędzie ułatwiające tworzenie strategii opartej o storytelling. Można tam wpisać sobie pewne założenia, by następnie

9 <http://www.mtbiznes.pl/b2445-model-storybrand-zbuduj-skuteczny-przekaz-dla-swojej-marki-ebook.htm>

10 <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/113474/podroz-autora-struktury-mityczne-dla-scenarzystow-i-pisarzy>

otrzymać szereg wskazówek i podpowiedzi, jak ułożyć narrację oraz jak prowadzić angażujący dialog z odbiorcami. Schemat stworzony przez Millera opiera się na kilku założeniach. Pierwsze z nich to przyjęcie, że bohaterem nie jest nasza marka, a nasz klient. To on ma zdobyć skarb. I to on ma przejść wszystkie czekające na niego próby. Zastanawiając się, jaki przyświeca mu cel w tej podróży, od razu pochylamy się nad jego potrzebami, analizujemy jego komunikację oraz obraz świata. Przypisujemy go do jakiegoś segmentu konsumentów.

W modelu Millera musimy porzucić też wyobrażenie, że nasz produkt czy usługa pozwala uporać się z pewnym obiektywnym problemem. W zamian, o produkcie czy usłudze należy myśleć, że pomagają one w rozwiązaniu czyichś problemów emocjonalnych. Nie chwalimy się funkcjonalnościami produktu. Patrzymy na naszą ofertę od strony potrzeb klienta. To jest coś, o czym w marketingu mówi się od wielu lat. Po prostu: zawsze przyjmujemy perspektywę klienta i na całość komunikacji spoglądamy przez pryzmat jego potrzeb. Widać to nawet po zachowaniu dzwoniącego do nas telemarketera. Jego pierwszym zadaniem nie jest przecież opowiadanie o produkcie. Najpierw musi on zdefiniować nasze potrzeby albo nawet wskazać nam je. Miller sugeruje, że najistotniejsze są właśnie problemy emocjonalne, które przewyższają swoją wagą problemy funkcjonalne. Ważniejsze jest to, co nas irytuje, a nie to, co nie działa.

Takie właśnie podejście przyjmuje Miller na potrzeby analizy przypadku Tesli. Problem jest tam definiowany przez czarny charakter. To problem obiektywny, emocjonalny, a nawet także filozoficzny. Problemem jest paliwożerna technologia. Obiektywnym problemem jest to, że my po prostu potrzebujemy samochodu. Emocjonalnym problemem natomiast jest przekonanie „chcę być prekursorem nowej technologii”, a filozoficznym „mój wybór auta powinien być dobry dla środowiska”. Jeśli ponownie spojrzymy na Patagonię, to dostrzeżemy podobieństwo. Tam czarnym charakterem jest zły kapitalizm. Złe korporacje, które niszczą środowisko. To część tego wielkiego problemu. Naszym obiektywnym problemem jest to, że po prostu potrzebujemy kurtki, butów, koszulki. Tyle że problemem na poziomie emocji jest to, że nie myślimy na prostej zasadzie „potrzebuję”. Wówczas poszlibyśmy po prostu do Auchan lub Tesco, by tam kupić sobie odzież. Tyle że odzież jest produktem symbolicznym. Świadczy o nas na zewnątrz, co dla większości z nas jest istotne. Świadczy o naszej klasie, dowodzi tego, czy to jest drogie, czy nie. Czy nosimy odzież zgodną z trendami czy może raczej mamy na sobie kolekcję sprzed kilku sezonów.

Stąd taki przekaz, który kierowany jest do bardziej świadomych klientów, gotowych do dbania o środowisko. Filozoficznie problemem jest to, że nasza odzież powinna w jakiś sposób pomagać

O produkcie czy usłudze należy myśleć, że pomagają one w rozwiązaniu czyichś problemów emocjonalnych

naturze, a jednocześnie oznajmiać wszem i wobec, że podejmowanymi przez nas wyborami działamy na rzecz ochrony klimatu. Kolejnym elementem storytellingu według Donalda Millera jest obecność przewodnika. Najczęściej jest nim nasza firma. Jaką rolę pełni przewodnik? W opinii Millera, ma on pomóc w zdobyciu zaufania klienta wobec naszej marki czy produktu. Dlatego pomocne będą takie rzeczy jak referencje, jak autorytet. Referencje to pozytywne opinie od naszych klientów czy partnerów, którzy są rozpoznawalni i odgrywają rolę na rynku. Można posłużyć się też statystykami udowadniającymi, że dany problem rzeczywiście istnieje – albo potwierdzającymi, że nasz produkt ów problem skutecznie rozwiązuje. Pochwalmy się nagrodami, pokażmy logotypy klientów lub zacytujmy ich wypowiedzi: „tak, ten produkt naprawdę mi pomógł”.

Przewodnik musi być również empatyczny. Nasza firma musi być empatyczna w komunikacji bezpośredniej. Musimy tak kształtować naszą narrację, aby nie była ona odpychająca. Ton naszej komunikacji powinien być przyjazny. Musi przekonywać, że rozumiemy konsumenta i jego problemy. Dobrym przykładem i wzorem do naśladowania jest ING Bank Śląski, który w jednym ze swoich marketingowych projektów upraszczał język bankowy. Tworząc więc stronę internetową, musimy liczyć się z tym, że będą oglądali ją różni konsumenci. Ale każdy z nich powinien ją dobrze zrozumieć i dobrze przyjąć zawarte tam treści. Możemy różnicować ton języka – od formalnego do mniej oficjalnego. Ale w każdym wypadku język musi być zrozumiały, prosty i taki, który pokaże, że pochylamy się nad klientem. Dbajmy o jakość języka stosowanego przez nas w broszurach, na stronach internetowych, w prezentacjach.

Język naszej opowieści powinien również redukować niepewność u klienta. Niepewność zawsze prowadzi do porzucenia koszyka i spadku zainteresowania ofertą. Jeśli klient nie dostrzega korzyści dla siebie, jeśli coś z naszej marketingowej opowieści pozostaje dla niego mgliste, to właśnie wtedy pojawia się ta niepożądana niepewność. Może ona sprawić, że w obecnym świecie ogromnej konkurencji klient pójdzie tam, gdzie będzie czuł się pewniej lub gdzie ta niepewność będzie mniejsza niż u nas. W tym kontekście warto zadbać nie tylko o czytelne, zrozumiałe instrukcje, ale również o sekcję FAQ. Ona zawsze łagodzi pewne obawy, które mogą wystąpić u klientów.. Co ważne, FAQ powinien być przez nas regularnie aktualizowany oraz wzbogacany o sekcje, które budzą niejasności u odbiorców.

Widać tutaj pewną zbieżność między storytellingiem a bardziej technicznym zagadnieniem jak User Experience czy content marketingiem. Pojęcia te przenikają się i wpływają na siebie nawzajem. Dobrze zaprojektowana strona i wypełniona wartościowymi, przemyślanymi treściami może pełnić rolę empatycznego przewodnika dla klienta.

Nasza firma musi być empatyczna w komunikacji bezpośredniej.

W naszej opowieści snutej według wskazówek Donalda Millera należy również jasno wskazywać klientowi, co ma zrobić czy dokąd się udać, aby rozwiązać swój problem. To takie pośrednie wezwanie do działania. Warto uzupełnić je przywołaniem kilku negatywnych sytuacji, które mogą wystąpić u klienta, jeśli nie skorzysta on z naszego produktu. Jeśli tworzymy case study na stronę internetową, sięgnijmy po takie przykłady. Opiszmy, z jakimi wyzwaniem mierzyli się nasi klienci i jakich zagrożeń pomogliśmy im uniknąć. Donald Miller postuluje, aby zawsze wykladać kawę na ławę i uczynić swoją opowieść jak najbardziej bezpośrednią. Nie zakładajmy nigdy, że odbiorca zrozumie, jak nasza marka może zmienić jego życie. Trzeba mu o tym opowiedzieć. Trzeba przekazać mu ten pozytywny stan, czyli zwizualizować tę pozytywną zmianę, jaka zajdzie w nim dzięki naszemu produktowi, usłudze, wsparciu.

Jak można podsumować model Donalda Millera? Jego porady są dobrym przykładem marketingu z nurtu zachodnio-indywidualistycznego. Po pierwsze, są aspiracyjne. Pokazują, że zdobywamy władzę i pozycję. Po drugie, są indywidualistyczne, gdyż samo-realizacja to jest ideał indywidualistyczny, a nie kolektywny. Jeśli prowadzimy biznes zbliżony marek jak Patagonia lub stawiamy na społeczną odpowiedzialność, to musimy dla siebie poszukać takich wizualizacji stanów, które wpiszą się w naszą narrację i które będą obietnicą, że nasza marka nie tyle pozwoli zmniejszyć wysiłek czy zaoszczędzić czas, ale pomoże poczuć się dobrze wobec środowiska.

W jednym ze swoich punktów Donald Miller zachęca do pokazywania w firmowej opowieści przemiany bohatera. Trzeba zademonstrować, kim klient był przed zdobyciem naszego produktu, a kim stanie się lub stał się po jego zdobyciu. Ten aspekt millerowskiego modelu jeszcze dobitniej wskazuje, że powinien być on stosowany przede wszystkim przez marki aspiracyjne czy tożsamościowe. Ale można wykorzystać go również w takim celu, że potwierdzimy dotychczasową pozycję klienta. Nie musimy koncentrować się na jego aspiracjach, a w zamian skoncentrować się na akceptacji. Przemiana bohatera niekoniecznie musi przebiegać w myśl „będziesz młody, zdrowy i bogaty”. Można odejść od takiego konceptu i wybrać coś ambitniejszego, coś, co dotyczy wnętrza bohatera.

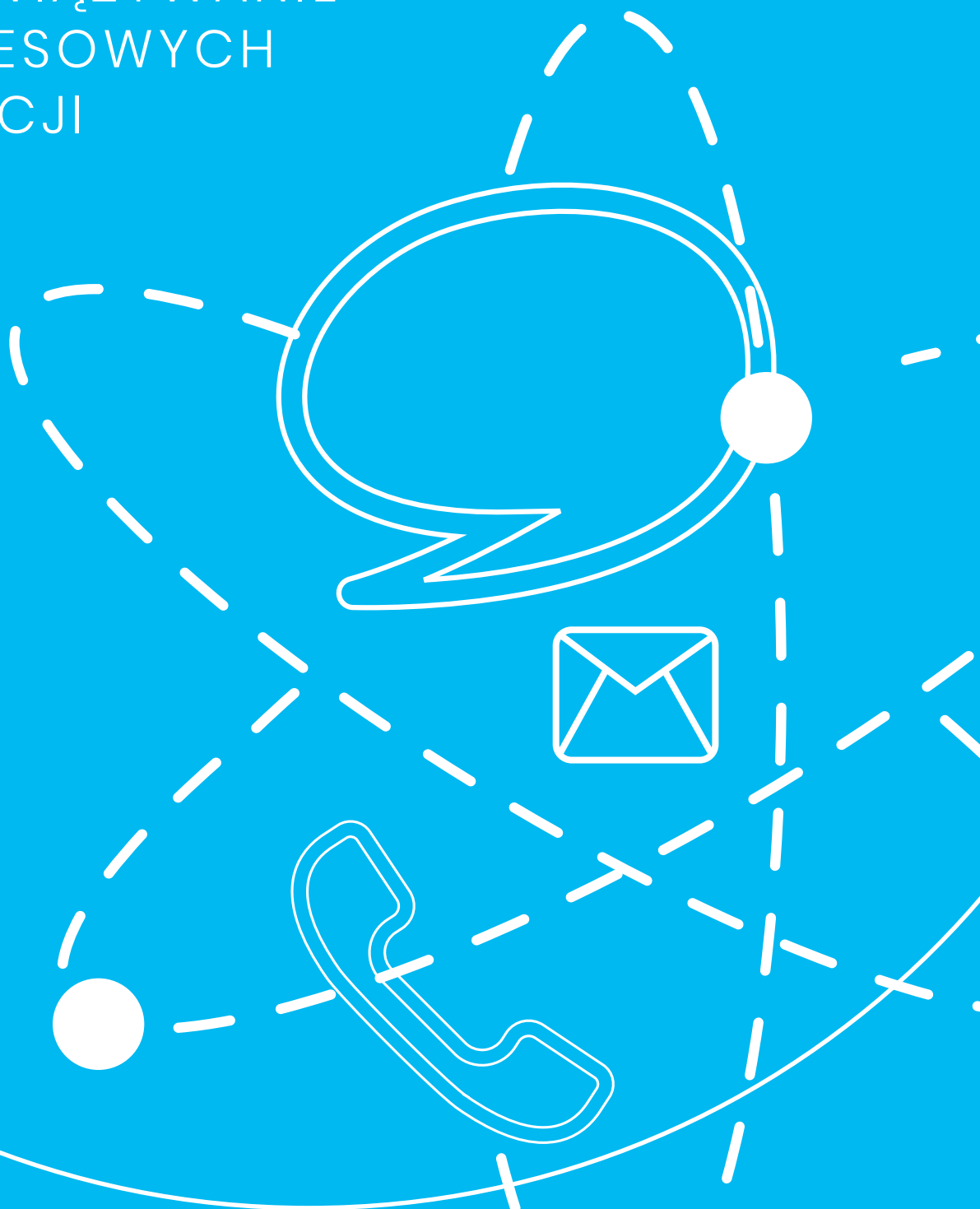
Całe wystąpienie Jacka Szlaka o storytellingu obejrzysz tutaj: <https://youtu.be/unvILnWvHJE>

Więcej treści o storytellingu znajdziesz w książce Jacka Szlaka „Opowieści w marketingu” (<https://www.empik.com/opowieści-w-marketingu-szlak-jacek,p1123020188,ksiązka-p>)

The screenshot shows a presentation slide titled "Podróż konsumenta" (Customer Journey) with the subtitle "[DIGITAL TOUCHPOINTS]". The slide features a flowchart of the customer journey with five main stages: AWARENESS, CONSIDER, CHOOSING, SERVICE, and LOYALTY. Each stage is associated with various touchpoints: AWARENESS (Search Engine Optimization, Paid Advertising, Newsletters, Radio, TV, PR), CONSIDER (Social Media, Recommendations, Websites / Landing pages, Blog, Mobile Site, Website, Sales Rep, Cold Calls), CHOOSING (Forum, Automated Customer Service, Social Media), SERVICE (Customer Service, Promotions), and LOYALTY (New Offer, Email, Social Network, Database Activation, Investigations). Below the flowchart, the text "[PHYSICAL TOUCHPOINTS]" is visible. In the bottom right corner, there is a graphic of a graduation cap and a rocket. At the bottom of the slide, the text "I jest tu też pewna narzucona, pewien narzucony pogląd" is displayed. On the left side of the slide, there is a video thumbnail of a man speaking at a podium, with the text "Industrialna AKADEMIA dla Startupów KPT ScaleUp" and "#AKADPOLSKA" above it.



03 SPRZEDAŻ I NAWIĄZYWANIE BIZNESOWYCH RELACJI



CZY AKCELERACJA POMOŻE W ZDOBYCIU KLIENTÓW?



**Małgorzata
Chmielewska**

Specjalistka ds. akceleracji
w KPT ScaleUP

Na ogół program akceleracyjny postrzega się jako zestaw działań służących wsparciu startupów. Samo wsparcie rozumiane jest najczęściej jako pomoc dla młodych spółek dopiero rozwijających się, stawiających pierwsze kroki w biznesie, pracujących na swoją markę. To poprawne rozumienie, ja jednak proponuję spojrzeć na akcelerację pod innym kątem. Moim celem jest przybliżenie tego działania jako działania pomagającego w zdobyciu przez startup pierwszych klientów.

Jak najefektywniej wykorzystać oferowany program akceleracyjnego wsparcia, by po jego zakończeniu z powodzeniem powalczyć i pozyskać kontrahentów?

Czym jest akceleracja i proces akceleracyjny?

Najprościej rzecz ujmując, jest to finansowe i niefinansowe wsparcie, mające na celu rozwój produktu, usługi czy technologii danego startupu, przetestowanie takiego rozwiązania w warunkach rzeczywistych, a finalnie jego komercjalizację. W ramach akceleracji KPT ScaleUP łączymy duże przedsiębiorstwa z mniejszymi firmami – czyli właśnie startupami. Te ostatnie mogą dzięki temu przetestować swoje innowacje i doprowadzić do digitalizacji pewnych procesów w większych firmach.

Jednym z ważniejszych elementów programu akceleracyjnego KPT ScaleUP jest bezzwrotna dotacja (*equity free*), za którą nie pobieramy żadnych udziałów. Wynosi ona maksymalnie 200 000 złotych. Drugim elementem jest stwarzana przez nas możliwość wdrożenia rozwiązania u przemysłowego partnera. Trzeci warty wymienienia element stanowi program mentoringowy, a czwarty – program networkingowy.

Do grona naszych partnerów należą duże przedsiębiorstwa reprezentujące różne branże – PGNiG to gaz ziemny i ropa naftowa, Maspex to na przykład branża spożywcza, a Woodward z kolei jest istotnym graczem w branży elektroniki dla przemysłu lotniczego. Skład partnerów przemysłowych zmienia się z edycji na edycję.

**akceleracja jest to fi-
nansowe i niefinansowe
wsparcie, mające na
celu rozwój produktu,
usługi czy technologii
danego startupu**

Generalnie, da się ich podzielić na dwie grupy. Są to duże spółki z kapitałem publicznym oraz duże firmy rodzinne.

Pełną listę partnerów, a także startupów, które z sukcesem przeszły akcelerację, można znaleźć na oficjalnej stronie internetowej KPT ScaleUP. Warto zaznaczyć, że o ile wszystkie młode spółki z powodzeniem zrealizowały przygotowany dla nich półroczny program akceleracyjny, o tyle nie wszystkie z nich pozyskały pierwszego klienta.

Jak pracuje KPT ScaleUP?

Zazwyczaj nasz przemysłowy partner – w akceleracyjnej nomenklaturze zwany odbiorcą technologii – rozmawia z nami na temat swojej codziennej działalności. Przedstawia swoje wyzwania technologiczne i biznesowe. Następnie, prezentujemy te wyzwania na naszych stronach internetowych lub innych kanałach komunikacyjnych. W ten sposób informujemy startupy, jakich rozwiązań poszukujemy i które młode spółki mają największą szansę na skorzystanie z akceleracyjnego wsparcia.

Proces poszukiwania startupów trwa zazwyczaj około dwóch, trzech miesięcy. Kończy się on ustaleniem konkretnych kamieni milowych. Akceleracja jest więc niczym innym jak realizacją jasno określonego harmonogramu i osiągnięciem wspólnych celów. Komercjalizacja rozwiązania będzie możliwa pod warunkiem, że partner zobaczy konkretne korzyści z wdrożonego produktu czy usługi.

Jakie są obszary działalności KPT ScaleUP?

Mimo że większość naszych przemysłowych partnerów to przedsiębiorstwa produkcyjne, nie oznacza to, że zajmujemy się wyłącznie produkcją. W sferze naszych zainteresowań leżą takie obszary jak magazynowanie, dystrybucja, bezpieczeństwo BHP czy logistyka. Nie ma obszarów w prowadzeniu działalności gospodarczej, którymi nie byłibyśmy zainteresowani.

Jakich startupów poszukujemy?

Zacznę może od stanowczego podkreślenia, kogo nie szukamy. Otóż, nie jesteśmy zainteresowani pomysłami biznesowymi. Chcemy wspierać te firmy, które są już na późniejszym etapie rozwoju i dysponują przynajmniej prototypem produktu, usługi bądź technologii. Prototypem, dodam, który został przetestowany w warunkach laboratoryjnych bądź biurowych.

Akceleracja jako komercjalizacja?

Jak to już zostało zaznaczone, program wsparcia oferowany startupom przez KPT ScaleUP trwa sześć miesięcy. Jest to czas intensywnie wypełniony szkoleniami, mentoringiem czy też bezpośrednią współpracą z przemysłowym partnerem. Dlatego w tym okresie trudno jest wygospodarować jeszcze dodatkową przestrzeń na przygotowanie przyszłej współpracy komercyjnej. Warto zauważyć, że swoją ofertę, czyli swoje rozwiązanie problemu partnera, startupy sprzedają już od momentu rozpoczęcia programu, aż do chwili startu komercjalizacji.

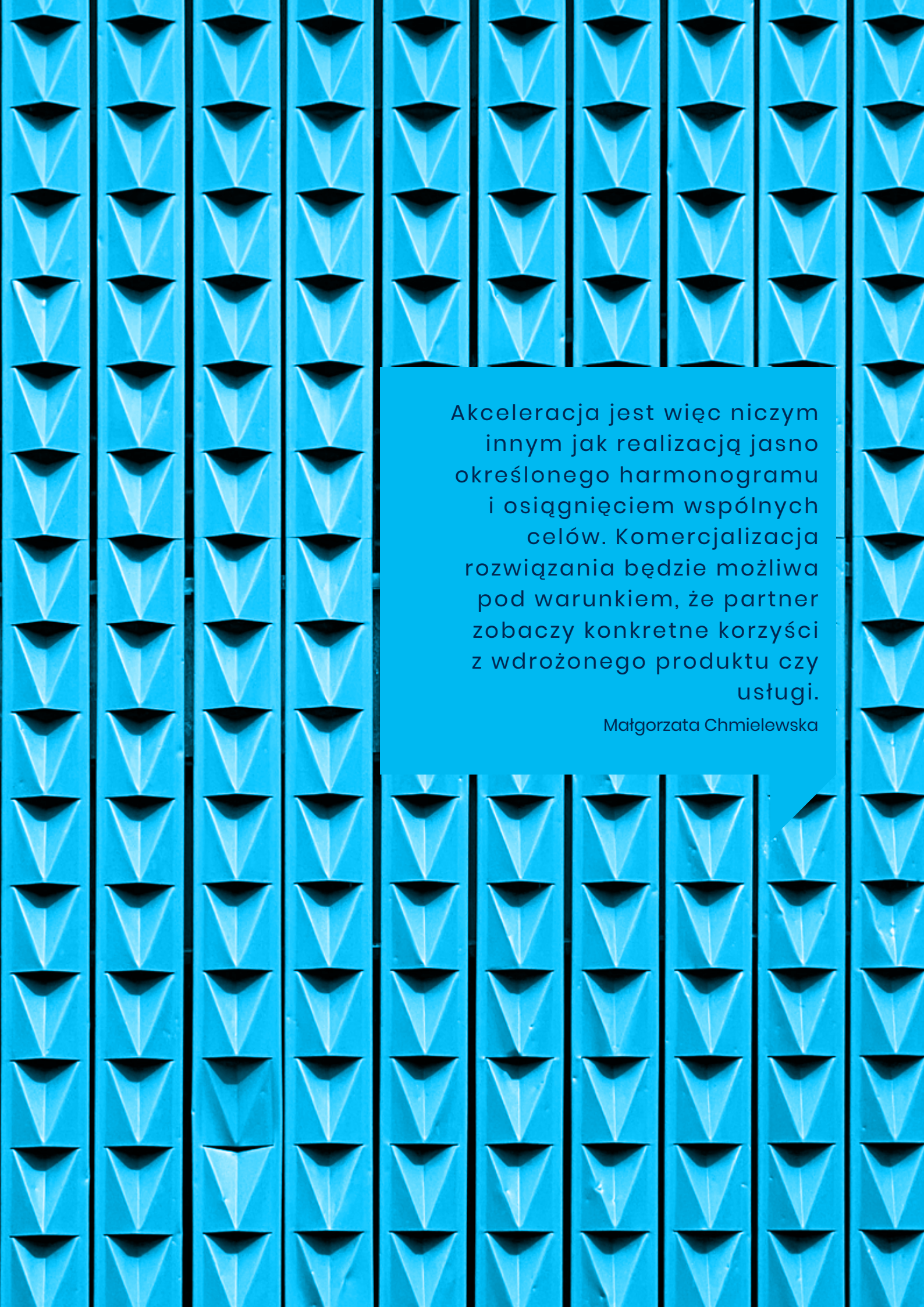
Propozycja wartości



Grafika 1. Propozycja wartości.

Akceleracja nie służy sprzedawaniu funkcjonalności systemu lub hardware'u. Akceleracja służy pokazaniu, jak można rozwiązać problem partnera lub wskazać mu nowe szanse biznesowe, których sam nie dostrzegał. Służy do zaproponowania mu pewnego wartości, w której może się on zakochać.

Co może być wartością dla partnera? Z własnego doświadczenia mogę wskazać, że będzie nią zwiększenie kontroli nad procesami biznesowymi. Zwiększenie przychodów lub (albo: jednocześnie) ograniczenie kosztów. W działalności gospodarczej rzecz idzie o to, aby budować swoją przewagę konkurencyjną. Ale także o to, aby umieć się mierzyć. Jeśli więc dany startup opisuje w zgłoszeniu do akceleratora KPT ScaleUP swoje rozwiązanie w taki sposób, że wynika z niego, iż któraś z powyższych rzeczy zostanie spełniona – to już jest połowa sukcesu. Dla startupu, oczywiście.



Akceleracja jest więc niczym
innym jak realizacją jasno
określonego harmonogramu
i osiągnięciem wspólnych
celów. Komercjalizacja
rozwiązania będzie możliwa
pod warunkiem, że partner
zobaczy konkretne korzyści
z wdrożonego produktu czy
usługi.

Małgorzata Chmielewska

Drugą połowę zapewnić może dotarcie do właściwych osób zatrudnionych u przemysłowego partnera. Zidentyfikowanie właściwego rozmówcy może w znaczący sposób skrócić dystans niezbędny do rozpoczęcia procesu komercjalizacji. Jednym z najbardziej pożądaných typów rozmówcy jest tzw. **champion**. To najczęściej osoba z Działu Innowacji i Transferu Technologii czy Przemiany Cyfrowej, prezes zarządu, dyrektor produkcji, dyrektor IT. To ktoś, kto na stałe współpracuje z akceleratorem, zna potrzeby i wyzwania reprezentowanej przez siebie firmy. Potrafi zweryfikować to, czy oferta danego startupu rzeczywiście przyda się firmie, czy też nie warto zaprzętać nią sobie głowy.

Na przeciwległej wobec championa stronie stoi **przeciwnik**. Na dowolnym etapie akceleracji, a także później, już podczas procesu komercjalizacji zakupu, może pojawić się **przeciwnik**, czyli osoba, która stanowczo będzie negować potrzebę rozwiązania proponowanego przez startup. Rekomendowane jest więc, aby takiego adwersarza zidentyfikować jak najszybciej. Jak można to zrobić? Nie ma jednej złotej zasady. Ja zaczęłabym od pytania, jak teraz partner sobie radzi z danym wyzwaniem i dlaczego jest na takim, a nie innym etapie. Często możemy usłyszeć o ograniczeniach finansowych, zakupowych czy organizacyjnych. Warto się wtedy wstuchać gdzie mamy po swojej stronie zwolenników, a gdzie jeszcze należy popracować nad zaproponowaną propozycją wartości o której wcześniej wspomniałam.

Czy akceleracja zbliża firmy i startupy?

Podczas akceleracji nasz zespół dąży do pokazania dwóch perspektyw: perspektywę startupu i perspektywę dużej firmy. Ale i same startupy mogą w trakcie tych sześciu miesięcy zrobić wiele, aby nawiązać biznesowe relacje ze swoimi przemysłowymi partnerami. Od czego warto więc zacząć? Od rozmowy nad tym, jak i jaka mogłaby być potencjalna skala wdrożenia rozwiązania. Wydawać by się mogło, że o skuteczności rozwiązania najskuteczniej dowodzić będzie samo wdrożenie realizowane w trakcie akceleracji. Owszem. Ale same rozmowy również są niezbędne. Trzeba dyskutować o tym, w ilu fabrykach czy biurach można potencjalnie wdrożyć dane rozwiązanie, ilu pracowników będzie z niego czerpać korzyści.

Perspektywa klienta vs twoja wizja współpracy

- Wolumen transakcji (skala wdrożenia)
- Czas podejmowania decyzji zakupowych
- Osoby mające wpływ na wdrożenie Twojego rozwiązania
- Twoje przychody vs koszty klienta
- Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na scenariusz współpracy
- Zasoby
- Budżet
- Bezpieczeństwo



Grafika 2. Różnica między perspektywą klienta a wizją współpracy startupu.

W procesie akceleracji ze strony partnera przemysłowego niejednokrotnie uczestniczą osoby, które są władne do podjęcia decyzji zakupowej dotyczącej rozwiązania startupu. Natomiast w normalnym systemie, gdy startup rozmawia z firmą na typowych zasadach biznesowych, już tak łatwo nie jest. Dlatego koniecznie należy upewnić się, czy ktoś taki jest dostępny i osiągalny podczas programu akceleracyjnego.

Podczas takich rozmów dobrze jest też przedyskutować z partnerem listę wewnętrznych oraz zewnętrznych czynników, mogących wpływać na to, czy oferowany przez startup produkt lub usługa pomogą bądź też przeszkodzą w ostatecznym sukcesie pilotażu.

Nie zaszkodzi również poruszyć kwestii zasobów. Mam tu na myśli dwustronne uzgodnienie, czy startup i partner dysponują odpowiednimi zasobami – takimi jak infrastruktura, zasoby finansowe czy ludzkie – do realizacji wdrożenia i ewentualnej przyszłej współpracy. Z zasobami wiąże się również temat bezpieczeństwa. To zagadnienie kluczowe dla wielu, jeśli nie wszystkich przemysłowych partnerów. Już na etapie selekcji, zespoły startupów przepytywane są, czy dadzą radę zapewnić bezpieczeństwo infrastruktury oraz pracowników.

Komu akceleracja generuje przychody, a komu koszty?

Teoretycznie, w trakcie programu akceleracyjnego po stronie startupów powstają przychody. Generowane są one przede wszystkim przez wspomnianą na początku tekstu bezzwrotną dotację. Po stronie partnerów przemysłowych powstają z kolei koszty. Dlatego poleca się startupom, aby jak najszybciej opracowały plany budżetowe. To takie plany w znaczący sposób pomogą w stworzeniu realistycznej, wiarygodnej, a przez to atrakcyjnej oferty komercyjnej.

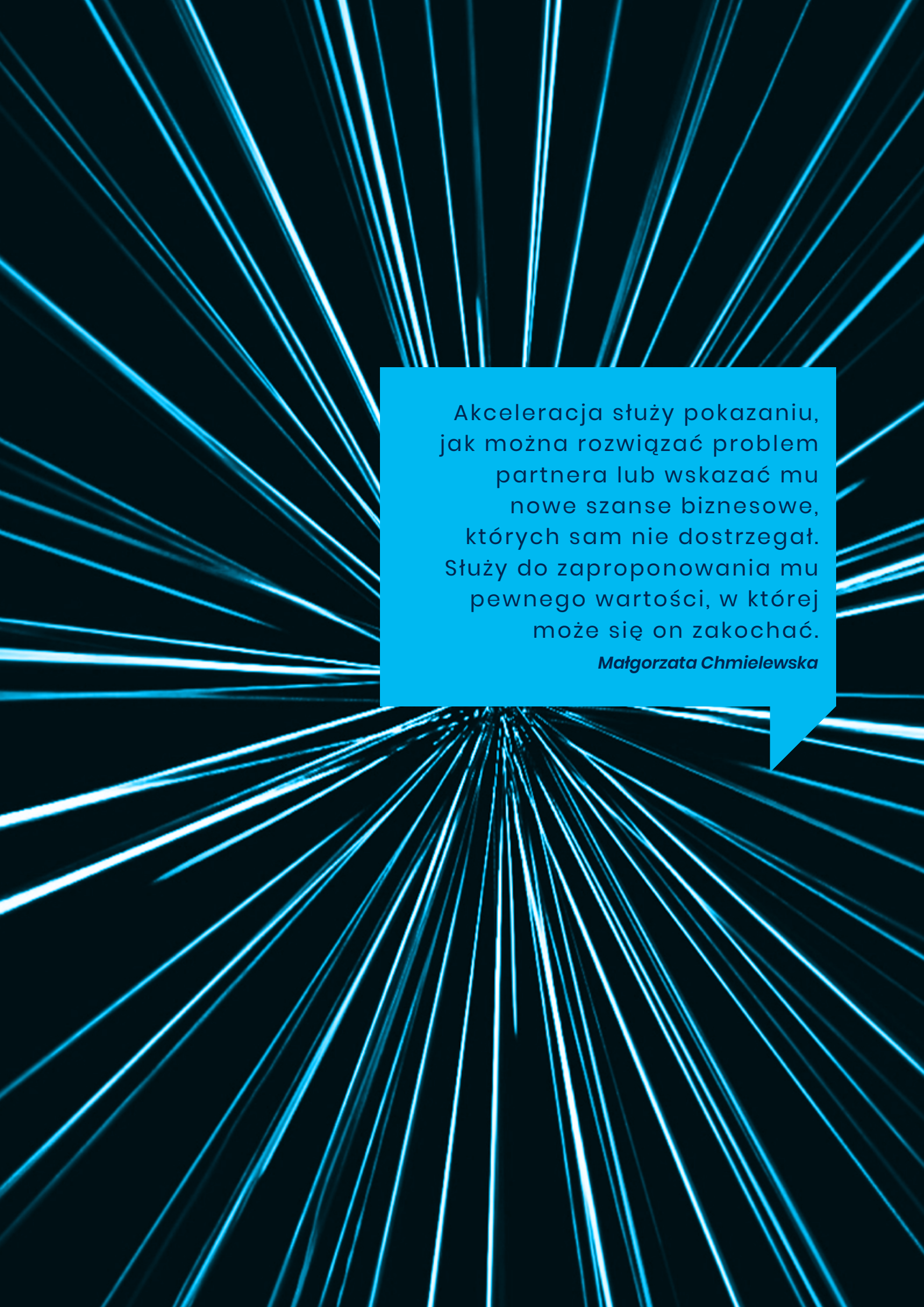
Budżet wdrożeniowy w ogóle jest osobnym tematem do strategicznych rozmów. O ile przez sześć miesięcy akceleracji nie stanowi on wielkiego problemu – z racji stałego dofinansowania – o tyle po zakończeniu programu wsparcia może się okazać, że przemysłowy partner nie przewidział w budżecie wydatków na dalszą współpracę z młodą spółką. Tym samym, w rozmowach z odbiorcą technologii nie należy zaniedbywać tego tematu.

Dlaczego warto pytać „dlaczego?”

„Kto pyta, nie błędzi” – tę maksymę znamy wszyscy. A o co pytać podczas akceleracji? Proponuję metodę „pięć razy dlaczego?”. Jeśli startup rozmawia ze swoim partnerem przemysłowym o przebiegu biznesowych procesów czy codziennej działalności, to warto pogłębić tę dyskusję i zadać pytanie, dlaczego tak jest i dlaczego partner zainteresował się rozwiązaniem od startupu. W mojej opinii pozwoli to na odczytanie prawdziwych motywacji dużej firmy, a następnie przejść do skutecznego działania.



Grafika 3. Jak można dowiedzieć się więcej?



Akceleracja służy pokazaniu,
jak można rozwiązać problem
partnera lub wskazać mu
nowe szanse biznesowe,
których sam nie dostrzegał.
Służy do zaproponowania mu
pewnego wartości, w której
może się on zakochać.

Małgorzata Chmielewska



Warto również eksperymentować i stawiać hipotezy, by następnie szybko je weryfikować. Cały program akcelacyjny jest bowiem jednym wielkim testem innowacji stworzonej przez młodą spółkę. Najgorsze, co może przydarzyć się startupowi, to po zakończeniu akceleracji stwierdzić: „mogliśmy po prostu zrobić więcej”.

Każdy proces sprzedażowy można zaprezentować za pomocą mapy podróży klienta, dlatego w procesie akceleracji zwracamy uwagę na komunikację, techniki sprzedażowe oraz tworzenie relacji z odbiorcą technologii. Zainteresowanie ofertą jest jednym z elementów akceleracji, natomiast decyzja zakupowa czy negocjacje warunków obsługi posprzedażowej to często element postakceleracji gdzie nasi partnerzy podejmują decyzję o komercyjnym wdrożeniu testowanego wcześniej rozwiązania.

Dlaczego korporacje poszukują innowacyjnych zespołów? Po to, by budować swoją przewagę konkurencyjną. Są świadome własnej struktury, swoich ograniczeń, swoich wyzwań. Są gotowe do ćwiczenia swojej elastyczności organizacyjnej. Dla takich firm akcelerator KPT ScaleUP jest świetnym polem do eksperymentowania przy jednoczesnym obniżonym ryzyku swoich inwestycji.

Jak przejść od akceleracji do komercjalizacji?

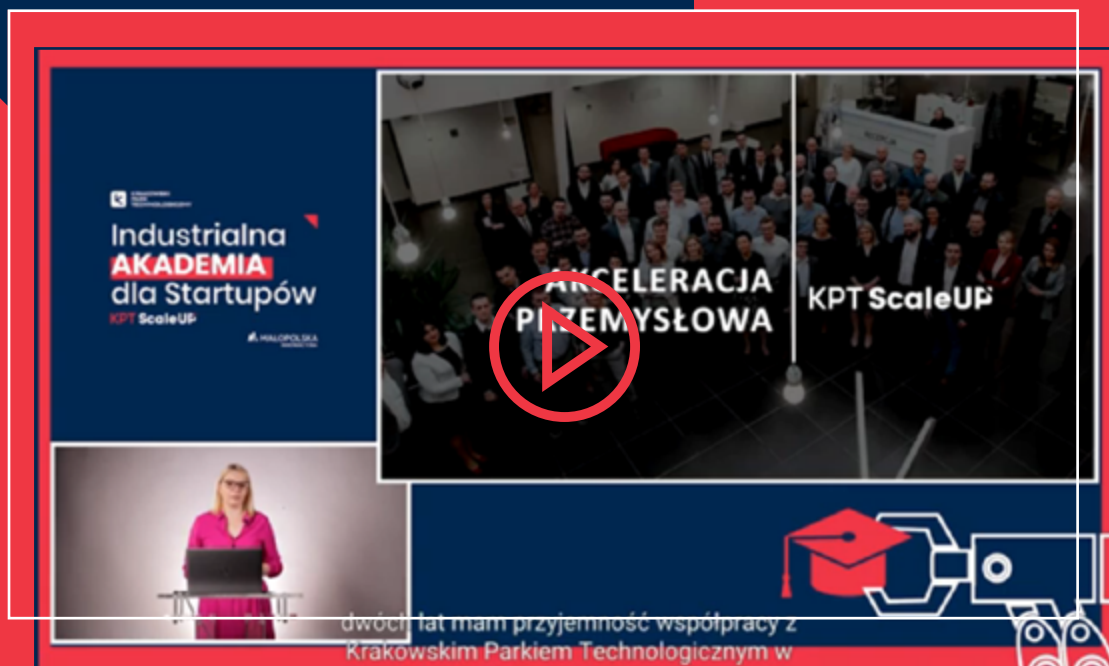
Swego czasu zapytałam jednego z absolwentów akceleracji KPT ScaleUP, o czym należy przede wszystkim pamiętać podczas procesu testowania czy rozwijania produktu. Łukasz Malicki, CEO Random Forest podzielił się ze mną taką oto refleksją: jeśli twój produkt, usługa, technologia nie znajdzie się na liście *must have* danej organizacji, wówczas będzie ci bardzo trudno przejść do procesu decyzyjnego, do procesu, w którym decydować się będzie o wdrożeniu twojego rozwiązania.

Dlatego tak istotne jest pamiętanie o procesie doświadczania innowacji przez odbiorcę technologii. Proces ten zachodzi podczas całej akceleracji. Startupy objęte programem akceleracji mogą liczyć na nasze pełne wsparcie. Nam również zależy, aby proponowane przez startupy innowacje znalazły swoich nabywców i doczekały się pierwszego wdrożenia. Dlatego oprócz możliwości testowania takich rozwiązań, w programie akcelacyjnym KPT ScaleUP stawiamy również na sprzedaż i komunikację biznesową. Pamiętamy także o tym, jak wymagający są odbiorcy technologii, więc chcemy wesprzeć startupy również w obszarze prawa własności intelektualnej oraz finansów. Oprócz czołowych ekspertów – jak chociażby Piotr Bucki czy Andrzej Twarowski – oferujemy również mentoring i networking.

Zachęcam do tego, aby nie traktować osób zaangażowanych w akcelerację jako kogoś, kto narzuca tempo czy warunki współpracy. O tym decydują same startupy. To one również decydują o tym, z kim oraz jak będą współpracować biznesowo.

Rozmawiajcie ze swoimi klientami. Nie zapominajcie o tym, że każdy klient jest inny i każdemu klientowi warto poświęcić czas.

Całe wystąpienie Małgorzaty Chmielewskiej obejrzysz tutaj:
<https://youtu.be/nAYx2kF9YGE>



ENTERPRISE SALES – STARTUP EDITION



Digitalizacja, Przemysł 4.0 i ogólny rozwój gospodarczy sprawiają, że rynek w każdej dziedzinie rozwija się bardzo dobrze. To najlepszy moment, żeby wejść na rynek ze swoim produktem, sprzedać go i odnieść ogromny sukces. Jedno z pytań, które najczęściej zadają mi startupy, brzmi: jak sprzedawać do korporacji? Jak budować relacje z korporacjami?

**Przemysław
Stanisław**

Założyciel North Star
Consulting Group

Spoglądając na rynek Polski czy szerzej, na Europę Środkową, dostrzegamy ogrom świetnych technologii. Widzimy wybitnych ekspertów, którzy mają głowy pełne pomysłów. Mają superrozwiązania i często te rozwiązania są już nawet wdrażane. Wdrażane są w startupach, przeprowadzane są pilotaże, dokonuje się proof of concept... ale niestety, mało kto wie, jak zacząć monetyzować te rozwiązania. Nie wiedzą, co zrobić, żeby przejść dalej.

Oto historia, która powtarza się cały czas. Przychodzi do mnie founder i oznajmia mi: „słuchaj, mam taki pomysł, co to dosłownie zmiecie cały rynek. Zmieni wszystko i każda firma będzie musiała z niego korzystać!” Faktycznie, pomysł na papierze wygląda świetnie. Founder jest mocno podekscytowany. Tyle że... jego poczucie o świetności produktu zazwyczaj wynika z rozmów ze znajomymi, z osobami, które nie są grupą docelową, ale które mimo to podejmują się oceny. Zazwyczaj jest ona mocno entuzjastyczna: „Wow, świetna aplikacja! Świetne rozwiązanie! Superpomysł, świetna technologia!”

Moją reakcją w takiej sytuacji jest zazwyczaj pytanie do pomysłodawcy, czy jego firma zamierza takie rozwiązanie wdrożyć i czy jest gotowa za nie zapłacić. Wówczas postawa mojego rozmówcy zmienia się i odpowiada on, że nie, nie zamierza. Owszem, jest to superpomysł i naprawdę pewnie wiele osób skorzysta z tej innowacji, odnosząc przy tym sukces, ale samo rozwiązanie nie jest dla niego i oni tego nie wdrożą dla siebie.

Puff, cały czar pryska.

Innowacja w sieci

Co zrobić, żeby faktycznie móc sprzedawać? Jak zyskać więcej kontroli w biznesowej rozmowie? Jak przechodzić różne etapy dyskusji? Niestety, często jest tak, że zespół startupu buduje swoje MVP, pracuje nad jakąś ideą, wydaje na cały proces sporo pieniędzy (najczęściej własnych), po czym przechodzi do testów. Do testów angażuje swoją sieć. Prosi się więc znajomego, który ma jeszcze innego znajomego w jakiejś korporacji, aby obejrzał pitchdeck. I podzielił się swoimi przemyśleniami, co ciekawego widzi w danym rozwiązaniu. Często kończy się to tak, że rozmowy przebiegają sensownie, ale na rozmowach się kończy. Wyczerpuje się sieć, a osoby, które do tej pory zapoznały się z rozwiązaniem, nie posuwają sprawy naprzód. Zdarza się też tak, że pomysłodawca otrzymuje informację zwrotną w postaci „to rozwiązanie wygląda świetnie, ale to jest pięć lat przed nami. My jako firma jesteśmy jeszcze za bardzo do tyłu, a ty jesteś za bardzo innowacyjny”. Nie jest to wiadomość, którą chciałby usłyszeć startuper.

W rezultacie, projekt jest zamykany albo maksymalnie upraszczany. Ta ostatnia opcja sprawia, że to, co początkowo było śmiałą innowacją, teraz staje się standardowym, zwykłym, małym biznesem, który nigdy się nie wyskaluje. Trudno uniknąć skojarzeń z memem, na którym mamy gotowy sukces i gdzie wszystko jest znakomicie poukładane. Tyle że to jest first world problem: „nikt mnie nie rozumie, nikt nie wie, jakie mam problemy, a przecież wszyscy powinni skakać z radości, widząc mój produkt!”

Jak przepakować produkt? Jak przejść przez tę korporacyjną dżunglę, aby dotrzeć do osób, które chciałyby o nim usłyszeć?

Trudne początki

Tematami biznesowymi zajmuję się dość długo – już prawie 20 lat. Przechodziłem różne etapy rozwój, miałem okazję pracować z wieloma firmami, począwszy od jednoosobowych startupów, a na ogromnych korporacjach kończąc. Ciekawe jest to, że przez te lata wypracowałem sobie mapę zależności oraz poznałem ścieżki działania firm. Mimo że firmy – co oczywiste – różnią się między sobą, to da się zaobserwować pewne wzorce obowiązujące w danym segmencie danego rynku. Powinniśmy o tym wiedzieć, nim przystąpimy do rozmów z korporacjami. Pozwoli to nam uniknąć błędów, które ja również osobiście popełniłem.

Osoby, które już mnie znały lub widziały moje prezentacje, wiedziały, że ścieżka mojej kariery była bardzo dzika. Sprzedaż zaczynałem 15-16 lat temu. Pracowałem najpierw w bardzo ciężkich warunkach, jako sprzedawca door-to-door w Stanach Zjednoczonych. Czyli po prostu akwizytor. Teoretycznie, nie ma w tym nic specjalnego, chyba że przyjrzymy się uważniej stosowanemu przeze mnie sposobom

Co zrobić, żeby faktycznie móc sprzedawać?

działania lub zwrócimy uwagę na miejsca, w których pracowałem. A pracowałem dla najstarszej firmy z branży sprzedaży bezpośredniej.

Co mi to dało?

Stosowane w firmie procesy pozwoliły mi zrozumieć przebieg komunikacji jeden-na-jeden z dowolnym człowiekiem. Początkowo uważałem, że jest to po prostu element mojej pracy jako sprzedawcy. A zajmowałem się sprzedażą dziecięcych książek edukacyjnych. Przychodziłem pod dom amerykańskiej rodziny, pukałem na zimno, a dorośli mi otwierali. Miałem zazwyczaj nie więcej niż 15–20 sekund, aby zbudować zaufanie i zostać zaproszonym do środka przez zupełnie obcych ludzi. To był pierwszy krok: komunikacja budująca zaufanie.

Drugim była już sprzedaż produktów. To samo w sobie było wyzwaniem. Oferowałem bowiem edukacyjne zestawy, które kosztowały od 500–600 dolarów do nawet kilku tysięcy. Na taką sprzedaż miałem 15–20 minut. Kluczem do sukcesu było znalezienie potrzeby, zbadanie tej potrzeby i potwierdzenie jej. Musiało to być na tyle skuteczne, aby ktoś zechciał zamówić ode mnie produkty, wpłacić zaliczkę i czekać nieraz 2–3 miesiące na ich otrzymanie.

Miałem to szczęście, że pracowałem tam 5 lat. Mniej więcej wtedy uświadomiłem sobie, że narzucone mi procesy sprzedażowe, można zmieniać. Dostrzegłem w nich miejsce na optymalizację i uznałem, że da się je przenieść na inne rynki. Tak się właśnie stało.

W Polsce otworzyłem swoją agencję digitalową i... zderzyłem się z rzeczywistością. Wydawało mi się, że jeśli zrobiłem hardcore'ową sprzedaż, to nie ma szans, żeby inni ode mnie nie kupowali. Zwłaszcza w Polsce. Bo przecież w Polsce nie znają procesów, których się nauczyłem. Byłem w stanie zadzwonić do jednej, drugiej firmy. Potrafiłem umówić się na spotkanie z dużymi korporacjami typu Capgemini, PKP czy Comarch. Okazało się jednak, że w grę wchodziło coś innego. Sama komunikacja i rozwinięcie dyskusji stanowiło pierwszy krok, a kolejnym powinno być zrozumienie działania organizacji, by móc zacząć im sprzedawać. To, że do kogoś przyszedłem i powiedziałem „słuchaj, mam najlepszych deweloperów, mam najlepszych grafików, mam najlepszych project managerów, kup od nas!” – nie zadziała. Musiałem dowiedzieć się, jak opracować produkt i czego tak naprawdę potrzebuje druga strona, aby mogła i chciała kupować.

Teraz mogę dzielić się wiedzą, jak łączyć aspekt jeden na jeden, czyli sprzedaży do osoby, pamiętając jednocześnie o tym, czego potrzebuje organizacja, czego potrzebuje korporacja i jak te potrzeby oraz cele połączyć w całość.

Uświadomiłem sobie, że narzucone mi procesy sprzedażowe, można zmieniać.

Czy startup może w ogóle sprzedać coś korporacji?

Na tak postawione pytanie mogę odpowiedzieć: tak. Istnieje logiczne rozwiązanie oraz proces, który startup może wdrożyć i w ten sposób osiągnąć sukces. Jak się do tego przygotować? Trzeba zrobić rozeznanie pod kątem środowiska, w którym będziemy rozmawiać, w którym będziemy pracować i którym musimy nauczyć się zarządzać. Jak należy zabrać się za to praktycznie?

Przygotowałem cztery główne punkty, o których musimy pamiętać. Ale uwaga. To nie są punkty, które zawsze muszą być zrobione, bo bez choćby jednego z nich Wasze próby spalą na panewce. Ale nie jest też tak, że gdy wdrożycie wszystkie cztery punkty, to odniesiecie sukces. Jeśli w moich propozycjach znajdziecie takie, które są już Wam znane, to znakomicie. Oznacza to bowiem, że moje propozycje działają. W sytuacji, gdy dowiecie się czegoś nowego, to warto to przetestować i przekonać się, czy pasuje to do Waszej branży, organizacji, rynku, na którym chcecie sprzedawać. Może też się okazać, że z pewnymi zagadnieniami się nie zgodzicie – gdyż na przykład macie wdrożony inny element procesu, który użytkujecie, a będzie on spreczny, niezgodny czy nawet szkodliwy wobec tego, co ja Wam proponuję. Stąd moja prośba o lekki dystans wobec czterech punktów, o których zaraz Wam opowiem. I spróbujcie dopasować moje metody, moje podejście do swojej sytuacji.

Z kim rozmawiać?

Cały proces przygotowań należy rozpocząć od tego właśnie pytania. I odpowiedź na to pytanie nie może brzmieć „z kimś z Samsunga”, „z kimś z Apple” czy „z kimś z Microsoftu”. Nie wolno liczyć, że jeśli spotkamy się „z kimś z firmy X”, to od razu odnieśliśmy sukces, gdyż ta osoba sprzeda nasz pomysł czy produkt dalej. Na rozmowę sprzedażową nie wolno przyjść nieprzygotowanym. To nie jest loteria. A przynajmniej my, jako zawodowcy, nie chcemy, aby to była loteria. Musimy też mieć na uwadze, że takie spotkanie to nie jest jeden strzał. Nie możemy bowiem zakładać, że pójdziemy na jedno spotkanie, wystąpimy z jedną prezentacją i od razu wszyscy zasypią nas pieniędzmi.

Niestety, nie. Sorry, ale realia wyglądają inaczej.

To, co musimy, to uświadomić sobie, jak wygląda taki proces zmiany i proces zakupowy w korporacji. Nigdy albo bardzo rzadko zdarza się tak, że firma sama z siebie chce dokonać zakupu na tym samym spotkaniu, na którym jesteś, mówiąc tym samym jednoznacznie: „tak, będziemy działać!” Podjęcie takiej decyzji jest mocno uzależnione od Waszego LTV: jeśli oferowany produkt kosztuje tysiąc złotych na rok, to być może wystarczy jedno spotkanie, aby zakończyć cały proces. Domyślam się jednak, że Wasze produkty

**Cztery główne punkty,
o których musimy
pamiętać**



Na rozmowę sprzedażową
nie wolno przyjść
nieprzygotowanym. To nie
jest loteria. A przynajmniej
my, jako zawodowcy, nie
chcemy, aby to była loteria.
Musimy też mieć na uwadze,
że takie spotkanie to nie jest
jeden strzał.

Przemysław Stanisław

są nieco droższe, a inwestycja jest większa i samo jej wdrożenie może dłużej potrwać. W takiej sytuacji wpływ na firmę będzie mocniej, ale droga do niego znacznie bardziej kręta.

Nie zastanawiamy się, jak zaprezentować produkt. Pomyślmy w zamian, co dzieje się w takiej organizacji, nim wejdą oni na naszą stronę internetową, a następnie poproszą o prezentację rozwiązania. Najczęściej pojawia się jakiś wewnętrzny bodziec, jakiś motywator. To on sprawia, że na tablicy pojawia się konkretny temat. Taki motywator może pochodzić z różnych miejsc. Bardzo często jego źródłem są użytkownicy, czyli beneficjent końcowy. Założmy, że jestem marketerem. Dostrzegam, że mam problem z analizą danych czy konwersji, zarządzaniem treściami lub innym elementem mojej pracy, to zgłaszam to do swojego przełożonego. Może też być tak, że osoba z działu produkcji zmagająca się z jakimś problemem na danym etapie jakiegoś procesu, przez co niekoniecznie komunikuje swoje kłopoty do swojego nadzorca. Ale to ten nadzorca dostrzeże w swoich statystykach, że jest jakiś zgrzyt. I to ten nadzorca rozpoczyna rozmowy, może już nawet z zarządem. Jeszcze inną możliwością jest to, że ktoś z zarządu jeździ na konferencje, znajduje inne źródła motywacji i orientuje się, że wszyscy wokół rozprawiają o robotic proces automation, o digitalizacji oraz o innych pokrewnych tematach. Po powrocie do firmy sam zaczyna przepychać dany temat i wdrażać go u siebie. Zamiast konferencji, dostawcą motywacji dla zarządu może być jakaś publikacja o tym, że największa konkurencyjna firma właśnie wdrożyła przełomowe rozwiązanie.

To są bardzo mocne bodźce do tego, aby zacząć działać.

Czy zastanawiam się nad transformacją?

Ale to nie jest jeszcze motywator, aby coś kupić. Każda firma musi się przetłamać. Musi to przeanalizować, dlaczego taki zakup miałby sens. Taki sam mechanizm dotyczy nas, konsumentów: jeśli czujemy, że chcemy zmienić laptopa, lodówkę, telewizor czy mieszkanie, to nie działamy od razu. Nie przeprowadzamy się następnego dnia po tym, gdy pomyślimy o zmianie mieszkania. Decydujemy się na bardzo długi proces analizy, researchu, weryfikacji, a dopiero później dochodzi do podjęcia decyzji.

W korporacji dopiero po takich wstępnych, rozpoznawczych dyskusjach na szczeblu dyrektorskim czy zarządczym zaczyna się przepychanie tematu. Następnymi etapami są zazwyczaj badanie oraz budowanie planu. Najczęściej zajmuje się tym specjalnie wyznaczona do tego osoba. Obecnie bardzo popularne jest stanowisko dyrektora do spraw transformacji. To osoba, która jest i biznesowa, i częściowo techniczna. To ona z ramienia zarządu będzie wędrować między business unitami oraz analizować, co jest do

zmiany lub czy dana zmiana jest w ogóle warta świeczki. Dyrektor ds. transformacji musi odpowiedzieć na pytanie: czy zmiana jest potrzebna czy też okaże się ona bezsensowną inwestycją?

Gdy zarząd zdecyduje „OK, chcemy się digitalizować, chcemy zautomatyzować ten proces, chcemy wdrożyć nową linię produkcyjną”, to w następnym kroku wyszukiwana jest osoba mająca być liderem takiej zmiany. Na jej barkach spoczywać będzie zarządzanie wszystkim, co dzieje się poniżej. Zarząd nie ma czasu na analizę ofert czy rozwiązań technologicznych ani na porównywanie konkurencyjnych rozwiązań. Potrzebny jest zatem ktoś, kto będzie to wszystko trzymać w ryzach, a następnie raportować do zarządu.

W skrócie, zakres obowiązków dyrektora ds. transformacji można opisać jako koordynowanie bardzo długich i nieraz żmudnych analiz, mapowania procesu, badania przestrzeni oraz pozyskiwania odzewu od użytkowników. Przytoczę tutaj jedną z ciekawszych rozmów w temacie transformacji. Przeprowadziłem ją z wiceprezesem dużego banku, który pełnił jednocześnie rolę dyrektora ds. transformacji. Jego głównym zadaniem była digitalizacja transformacji procesów i automatyzacji procesów. W związku z tym chodził po poszczególnych działach, rozmawiał z dyrektorami, przyglądał się statystykom oraz gromadził opinie zwrotne. Dopiero gdy wyłonił mu się pewne wizje lub gdy wpadnie na jakieś pomysły, co można zrobić – także cross unitowo, czyli w wielu działach jednocześnie – to dopiero wtedy rozpoczyna poszukiwanie rozwiązań.

W tym momencie znów taka osoba staje na rozdrożu. Musi odpowiedzieć na pytanie: czy korporacja powinna stworzyć własne rozwiązanie, zacząć od zera i przygotować coś szytego na miarę – czy też istnieją rozwiązania startupowe lub od innych firm, które można szybko, łatwo i tanio wdrożyć. W takiej analizie pomaga zazwyczaj dział IT bądź użytkownicy.

Czy wdrożenie jest w cenie?

Kolejnym punktem jest analiza finansowa. Załóżmy, że podjęliśmy decyzję o skorzystaniu z zewnętrznego rozwiązania. Mamy poczucie, że przyda się ono użytkownikom, że przyniesie ono rzeczywistą korzyść i poprawi ogólny wynik firmy. W tym momencie dyrektor ds. transformacji musi udać się w odwiedziny do dyrektora finansowego. Dlaczego? Bo to, że coś jest planowane, nie znaczy jeszcze, że zostanie to wdrożone. Na koniec dnia trzeba przeanalizować, czy dana inwestycja się nam opłaca. Jeśli dziś czuję, że płacę za dużo za paliwo, nie oznacza przecież, że jutro od razu kupię sobie Teslę, by móc ładować ją za darmo. Taka zamiana mogłaby się przecież okazać zupełnie nieopłacalna. Tańszym rozwiązaniem może być dla mnie kupno samochodu hybrydowego lub zamontowanie gazu w posiadanym pojeździe.

Zadaniem działu finansowego jest sprawdzenie, ile kosztuje proces czy problem, który chcemy zmienić. Muszą dać odpowiedź, czy wydanie dzisiaj pół miliona, dziesięciu milionów czy choćby tysiąca złotych przyniesie jakąkolwiek zmianę. Czy w zamian za poniesiony wydatek otrzymamy wymierną korzyść czy jedynie fajną zabawkę i trochę fajerwerków? Oczywiście, nieraz marketingowe fajerwerki są przydatne. Ale i one muszą być zatwierdzone przynajmniej wstępnie.

Po tak przedstawionych krokach stan spraw wygląda następująco. Jest już namacalny plan, który pokazuje, co należy wdrożyć. Zarząd czy pracownicy wiedzą, że trzeba przeprowadzić automatyzację obiegu dokumentów, obsługi prawnej czy on-boardingu pracowników. Pozostaje więc pytanie – jak to teraz zrobić? Jak faktycznie moglibyśmy zintegrować swoje rozwiązania czy systemy? Na jakie ograniczenia musimy się przygotować? Jak wygląda kwestia bezpieczeństwa danych? Ile to będzie kosztować?

Odpowiedź na te pytania sprawi, że zyskamy cenny dokument, jakim jest plan wdrożenia. Dzięki takiemu planowi będziemy wiedzieć, co chcemy wdrożyć i jak chcemy to zrobić. Dopiero mając ów plan, możemy ruszać dalej. Czyli do zarządu oraz innych decyzyjnych osób. Muszą one powiedzieć: „tak, faktycznie ma to sens. Zaoszczędzimy tyle, zarobimy o tyle więcej, tak szybciej wejdziemy na rynek”. To daje nam zielone światło w postaci postanowienia: „robimy to”.

Mamy już ustalony budżet i harmonogram działań. Założmy, że będziemy w stanie płacić za nowe rozwiązanie od stycznia. Ta informacja trafia do działu zakupów, który ma znaleźć podwykonawców, ma znaleźć gotowe do wdrożenia rozwiązanie. Inną ścieżką postępowania jest wystanie zlecenia do działu HR, aby jego pracownicy zrekrutowali specjalistów odpowiedzialnych za stworzenie rozwiązania.

W tych procesach może uczestniczyć dyrektor transformacji, gdyż to on był najbliższym całego procesu. Nawet jeśli dział zakupów zidentyfikuje i zaproponuje 3-4 rozwiązania, to do dyrektora transformacji należeć będzie decydujący głos (ewentualnie w porozumieniu z zarządem), czy zdecydować się na któreś z nich, a jeśli tak – to na które.

Dopiero teraz – po tych wszystkich stopniach, krokach, ruchach – pozostaje już samo wdrożenie. Nawet jeśli jesteśmy już na tym etapie, albo co lepiej, jeśli mamy już pierwszą fakturę od korporacji, to nie powinniśmy tracić czujności. Stale powinniśmy monitorować, co dzieje się u naszego klienta. Bywa bowiem tak, że nie wszystko idzie po naszej myśli, rezultatem czego jest utrata kontraktu. To częsty przypadek, gdy myślimy „dobrze, jak już mamy to podpisane, to jest z górki i teraz wszystko będzie wyglądać już kolorowo”. Musimy niezmiennie pozostawać skupieni. Musimy działać z użytkownikami

kami, w tym z dyrektorem transformacji. Musimy bacznie analizować, jakie korzyści dostarcza nasze rozwiązanie.

Widać jak na dłoni, że opisany proces nie jest procesem zero-jedynkowym. Nie jest on też prosty, a to, co przytoczyłem powyżej, stanowi jedynie przykładowy proces, który może, ale nie musi przybrać się w takiej formie. Możecie mieć do czynienia z czymś bardziej lub mniej złożonym. Ale mimo wszystko musimy być świadomi, że one istnieją. Im więcej wiemy o tych etapach, im dokładniej wiemy, na jakim etapie jesteśmy, tym lepiej dla nas, bo tym lepiej jesteśmy przygotowani do rozmów z korporacją. Czy to jest dopiero początkowy etap, na którym staramy się sprzedać ogólną ideę naszego rozwiązania, czy też będzie to już etap zakupów czy nawet utrzymania, gdy musimy konkurować z czymś, co już jest wdrożone, a przez to musimy udowodnić – w przekonujący i logiczny sposób – że nasze rozwiązanie przyniesie więcej korzyści niż to, za co zapłacili. A tym samym, że bardziej się im opłaca zapłacić jeszcze raz, gdyż inaczej nie osiągną tych celów, które osiągnąć zamierzali.

Timing is king

Sporo tych wszystkich czynników, nieprawdaż? Ale i tak nie wspominałem jeszcze o czynnikach najważniejszym. O czasie. Tak naprawdę wszystko zależy od niego. Często to, jakie rozwiązanie oferuję firmie, nie ma od razu tak właściwie znaczenia. Ważniejsze jest to, na jakim etapie trafię z moim rozwiązaniem do rozmowy z korporacją. Być może słyszeliście, że proces sprzedaży w korporacji trwa czasem nawet kilka lat. Jest tak, gdyż proces ten nie jest kwestią miliona spotkań, które trzeba odbyć. To kwestia poczekania. Albo dobrego ustosunkowania się względem procesu transformacji. Zdarza się tak, że zostajemy zaproszeni do rozmów, gdy ten proces już się toczy, więc jest już gotowy budżet. A my wchodzimy tak właściwie na gotowe.

Ale może być też o wiele ciężiej. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, gdy wiele aspektów, na których zatwierdzeniu by nam zależało, pozostaje poza naszymi możliwościami wpływu. Coś już zostało obciążone, coś zostało zdecydowane inaczej niż byśmy sobie życzyli, a my musimy zmieniać nasz produkt.

Sytuacja wygląda o niebo lepiej, gdy do negocjacji trafiamy na początku. Musimy jedynie poczekać, aż firma przeanalizuje swój problem i procesy. Jeśli możemy jej pomóc – znakomicie. Wówczas bowiem nie występujemy w roli vendora. Nie jesteśmy dostawcą. Stajemy się jej partnerem, firmą konsultingową, która pomaga im zrobić analizę, a dopiero później wpinamy nasze rozwiązanie. Jedyny minus to czas oczekiwania. Może to trwać nawet rok lub dwa lata. Na tym etapie musimy zdefiniować, na jaki problem odpowiada nasze rozwiązanie. Jaka jest otoczka tego problemu? Czy problem jest faktycznie zero-jedynkowy?

Prosty przykład. Mam sensowne rozwiązanie do automatyzacji wysyłania maili, które można wdrożyć dosłownie w jeden dzień. Nie jest to inwestycja rzędu 50, 100 czy 200 tysięcy złotych. Czy opłaca mi się czekać rok? Albo moim rozwiązaniem jest zaawansowana sztuczna inteligencja, która potrzebuje bardzo dużo czasu, aby nauczyć się konkretnych procesów lub wzorców w firmie. Znow: czy warto czekać minimum 12 miesięcy na rozpoczęcie wdrażania?

Po pierwsze, zastanówmy się i zmapujmy sobie, co jest możliwe. Kto jest naszą grupą docelową? Jakie procesy i jakie decyzje muszą być podejmowane po stronie korporacji? To pozwoli nam łatwiej dopasować się do ich poziomu zaawansowania.

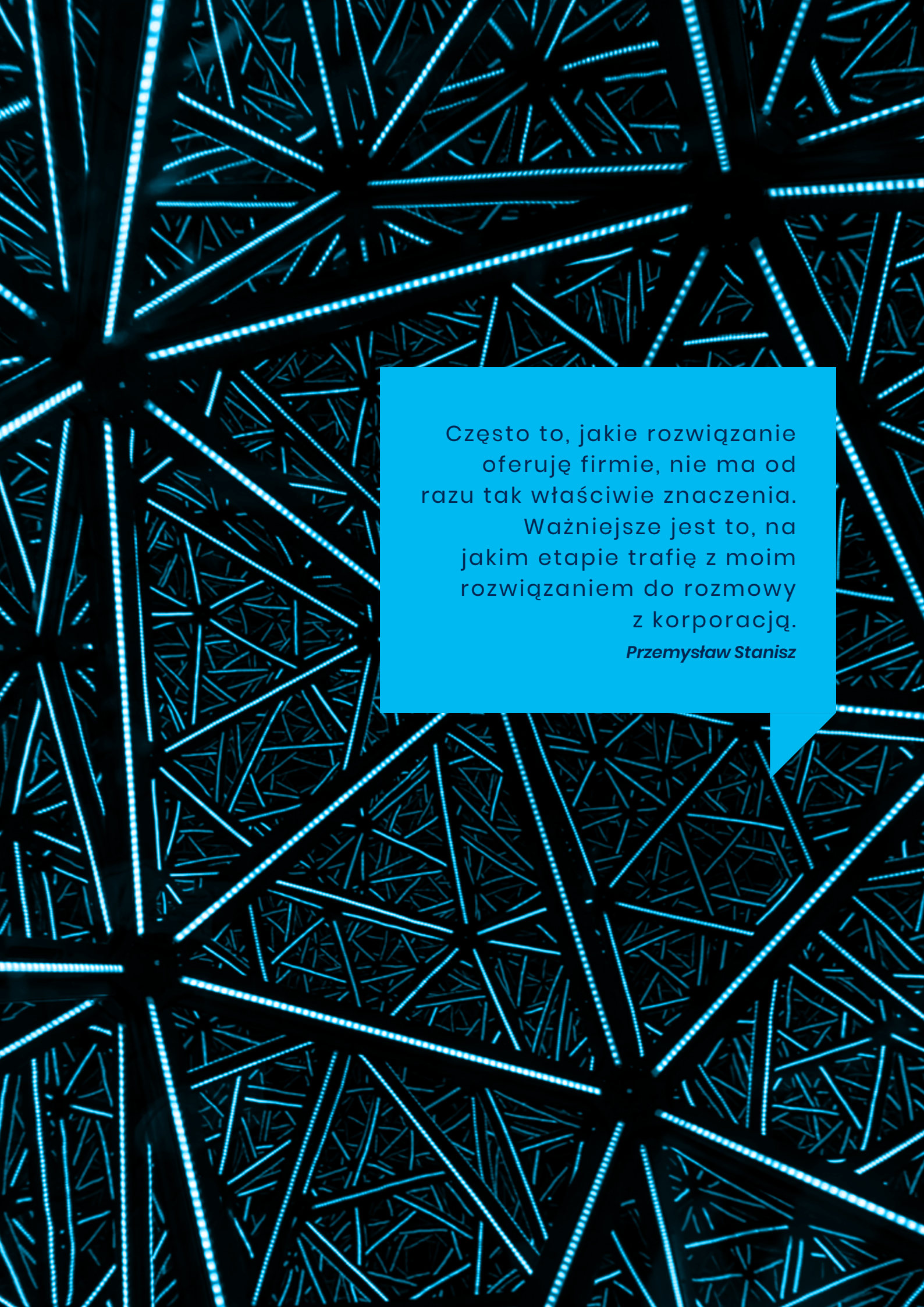
Po drugie, oszacujmy wpływ i wartość produktu na firmę i na osobę, z którą rozmawiamy? Czasem możemy przyjść do kogoś na biznesową rozmowę i nasz potencjalny zleceniodawca mówi: „świetne rozwiązanie, wow – pewnie każdy będzie chciał to kupić!” Znakomicie. Chcesz to kupić? „Nie, ja nie. Ale każdy inny tak.”

Ulga w stresie

Trzeba czuć wartość produktu. Trzeba wiedzieć, że ten produkt faktycznie pomoże rozwiązać mi pewien problem, pozbyć się dyskomfortu i móc osiągnąć jakieś cele biznesowe. W tym kontekście istotne jest pamiętać, że osoby na różnych pozycjach w firmie mają różne potrzeby. Mimo że zaspokajać je będzie ten sam produkt bądź usługa. Jak to działa?

Wcześniej wspomniałem, że osoby reprezentujące zarząd często nie uczestniczą przesadnie aktywnie we wdrożeniu. Dla nich nie ma znaczenia, czy coś jest napisane w docrecie, w Javie czy w PHP. Oni często nie wiedzą, czym są te języki programowania. Nie ma znaczenia, czy będzie to na takim cloudzie. Dla osób reprezentujących zarząd ważniejszy jest szeroki cel i big picture. To o tych aspektach musimy mówić w rozmowach z nimi. Inne cele ma dyrektor transformacji, więc rozmawiać z nim trzeba inaczej. Jeszcze inny przebieg powinna przybrać nasza rozmowa z użytkownikiem końcowym. W trakcie tych rozmów musimy zrozumieć powiązanie emocji i wewnętrznych dyskomfortów, które wpływają na decyzje zakupowe.

W praktyce wygląda to tak, że jeśli spojrzymy na wykres, którego oś y to emocje, a oś x to czas, wówczas możemy narysować linię zakupową. Linia zakupowa to poziom emocji, który motywuje użytkownika do zmiany. Motywacja nie oznacza, że od razu coś kupię, lecz mam energię, mam chęć działać dalej, aby wykonać research, analizę porównawczą, dzięki której dowiem się, co mogę zrobić, aby było mi lepiej. Motywacja taka najczęściej wynika bowiem z dyskomfortu. Dyskomfort występuje wtedy, gdy mój poziom frustracji, depresji, czasem stresu wykracza poza linię zakupową.



Często to, jakie rozwiązanie
oferuję firmie, nie ma od
razu tak właściwie znaczenia.

Ważniejsze jest to, na
jakim etapie trafię z moim
rozwiązaniem do rozmowy
z korporacją.

Przemysław Stanisław

Oto przykład pozwalający to zrozumieć. Przypomnę, że wcześniej wspominałem o samochodzie, który za dużo pali. Raz – dwa razy wybiorę się swoim starym Mustangiem z lat 60. na dłuższą wyprawę. Sprawia mi to sporo frajdy i w sytuacji, gdy w ciągu roku takich wypraw będzie niewiele, to nie będą mnie one boleć. Ale jeśli okazałoby się, że muszę się przeprowadzić lub też sytuacja zmusi mnie do ciągłego podróżowania, to przekonam się, że jedna taka przejażdżka kosztuje mnie 500 złotych. To dlatego, że mój Mustang ma 6 litrów pojemności i nie jest zoptymalizowany pod tym kątem. Sam samochód świetnie brzmi, znakomicie się nim jeździ. Ale ten ból ciągłej i wysokiej inwestycji w paliwo zaczyna boleć na tyle, że zaczyna mnie frustrować. Frustracja bierze się stąd, że przejażdżki nie są ekonomiczne. Muszę więc podjąć jakąś decyzję. Czy sprzedać samochód, czy jeździć mniej, czy też może coś jeszcze innego? Sytuacja daje mi do myślenia.

Tak samo jest z osobami pracującymi w korporacji. Często to właśnie od dyskomfortu zależy bodziec, motywator, rozpoczęcie procesu czy zaangażowanie w niego. Czy dziś ktoś odczuwa problem procesu, który ma zostać zoptymalizowany? Czy ktoś odczuwał ból spowodowany tym, że do tej pory obieg dokumentów nie był zdigitalizowany? Jeśli ktoś nie potrzebował do swojej pracy wielu dokumentów, gdyż pracował w dziale produkcji, to jego obieg dokumentów w firmie nie interesował. Może zdarzyć się tak, że ktoś żyje w procesie, ale nie jest świadom tego, co się w nim dzieje. Ten ktoś czuje lekki dyskomfort. Czuje, że coś jest nie tak, ale nie wie, dlaczego. I przez to nie wie, czy faktycznie chce to zmienić. I to jest właśnie rola sprzedawcy, który musi odpowiednio wyedukować danego klienta. Trzeba opowiedzieć mu o tym, jak to jest u innych klientów. Wracając do przykładu z obiegiem dokumentów – ten proces coraz bardziej wydłuża się. Dzieje się tak dlatego, że w produkcji wprowadzane są nowe standardy, nowe certyfikaty i nowe podejścia. Założmy, że w takiej fabryce w Niemczech lub Francji pracownik działu produkcji jest wprost zawałony dokumentami. Blisko połowę swojego czasu spędza nad papierkami czy przy komputerze. Prowadzi to do totalnego bałaganu, co dezorganizuje jego pracę. Przytaczając komuś taką opowieść, jesteśmy mu w stanie uświadomić skalę problemu, a tym samym przerzucić go do grupy, która kupuje i która chce coś zmienić, gdyż widzi, że faktycznie – są nowe dyrektywy czy nowe regulacje Unii Europejskiej. Prawdopodobnie oznacza to, że i nasz rozmówca wkrótce będzie zasypywany dokumentami.

Musimy przyjąć do wiadomości, że trafią się nam rozmówcy, którzy nawet mimo perswazyjnej opowieści o natłoku dokumentów, machną na to ręką i powiedzą: „dobrze, OK, bywa. Będzie dużo dokumentów, dam radę. Ja i tak mam OK pracę, oddeleguję do tego zadania kogoś, zatrudnię trzy nowe osoby na praktyki i one to ogarną”. Zwracam na to uwagę, aby podkreślić, że nie zawsze taki motywator będzie działał na naszą korzyść. Bardzo dobrym

przypadkiem jest jeden z moich klientów. Kilka lat wcześniej był na rozmowie w dużej spółce państwowej odnośnie systemów teleinformatycznych. W trakcie rozmowy rzeczywiście okazało się, że wiele aspektów IT nie funkcjonuje dobrze. Systemy są stare, wieszają się. Przedstawiciel spółki dawał do zrozumienia, że w związku z taką sytuacją czuć dyskomfort, a frustracja jest powszechna. To, co zrobił wówczas mój klient zasługuje na docenienie. Zapytał on, czy faktycznie jego rozmówca chce zrobić coś z tą sytuacją? Czy on chce ją zmienić?

Co usłyszał?

„Nie. Nie. Ja nie mogę tego dotykać. Zbliżają się wybory, my jesteśmy spółką państwową. Gdybym zrobił coś złe, to tak naprawdę odbije się to mocno na mojej karierze, bo może to wpłynąć na wynik wyborów. Więc nie, nie ma szans. Ja dziś tego nie dotykam.”

I to jest właśnie sytuacja, gdy ktoś mimo swojego wewnętrznego poczucia, że chce wstępnie zmiany, natrafia na bardzo silny bloker. Niewiele wówczas zrobimy. Musimy przeczekać. Musimy pójść do kogoś innego albo po prostu wrócić do niego za jakiś czas. Trzeba być świadomym możliwości wystąpienia takiej sytuacji i umieć tym zarządzać na każdym etapie. Zarządzanie polega na tym, że przeprowadzamy testy i analizujemy. Rozmawiamy z różnymi osobami z takich firm. Pytamy się ich o przebieg procesu. Pytamy się o zakres obowiązków dyrektora utrzymania ruchu i o obowiązki dyrektora produkcji. Diagnozujemy wyzwania pracowników i to, co się z nimi wiąże. Nie bójmy się pytać o to, co ludzi irytuje czy co im się nie podoba w pracy, bo zaskakująco często ludzie będą o tym otwarcie mówić. Zyskując dostęp do takiej informacji lub też zyskując znajomych, którzy mają do niej dostęp, możemy z tego skorzystać. Ta wiedza pomoże nam stworzyć opakowanie na nasz produkt, a następnie zmieniać to opakowanie w zależności od tego, na jakim etapie rozmów jesteśmy i z kim rozmawiamy. Ta wiedza pomoże nam przejść dalej w procesie, prowadząc nas bezpośrednio do samej sprzedaży.

Sieć powiązań

Kolejnym punktem, który warto omówić przy temacie enterprise sales, są powiązania i relacje graczy biorących udział w procesie. Jak już zauważyliście, w procesie budowania całej zmiany uczestniczy wiele osób. I może być ich jeszcze więcej niż to zostało do tej pory wymienione. Wszystkie te osoby mogą mieć wpływ – tak pozytywny, jak i negatywny – na ostateczną decyzję. Czy trzeba wiedzieć, jak wygląda sama struktura firmy? Czy trzeba wiedzieć, jakie aspekty polityczne czy strukturalne wpływają na działalność organizacji? Czy trzeba wiedzieć, jakie są działy w firmie, ja te działy pracują?

Czy trzeba wiedzieć, jakie są relacje między nimi – czy dział IT lubi się z działem marketingu, czy sprzedaż blisko pracuje z PR czy HR?

Tak, trzeba wiedzieć. Ale problem w tym, że takich informacji nie znajdziemy w internecie. Nie usłyszymy też ich na publicznym spotkaniu. Informacji takich trzeba szukać w kulisach. Zdobyta w ten sposób wiedza może stanowić dla nas dodatkową amunicję do działania.

Oprócz informacji zdobywanych na własną rękę, w bardziej lub mniej oficjalny sposób, dobrze jest mieć też kogoś, kto pomoże nam przejść przez daną organizację. Taką osobę najczęściej nazywamy czempionem albo hero. To osoba, która w jakiejś mierze czuje i rozumie nasze rozwiązanie, która ma świadomość problemu, ale niekoniecznie chce lub w ogóle nawet nie musi zajmować się jego rozwiązaniem. W zależności od tego, jaki mamy produkt, z kim rozmawiamy i jak rozmawiamy, możemy spotkać wiele rodzajów takich czempionów.

Może być tak, że czempionem będzie po prostu znajomy znajomego, który ma z nami dobrą relację i chcąc nam pomóc, otwiera nam drzwi. Zaczyna nas przepychać podczas rozmów, znacznie ułatwiając sprawę. Czempionem może być też osoba, która widzi potrzebę wdrożenia rozwiązania niwelującego problem. Tutaj dobrym przykładem jest moje spotkanie na branżowej konferencji sprzed kilku lat z jednym z głównych dyrektorów MasterCard Europe. Osoba ta nie chciała w ogóle rozmawiać o aspektach technicznych. Wiedziała jednak, że bardzo potrzebują szerokiego podejścia i rozwiązania w kontekście nowych wyzwań. Chodziło wówczas o konsolę PS2. Wiedziałem, że firma, z którą współpracowałem, ma rozwiązanie, jakie mogło przydać się przedstawicielowi MasterCard. Stał się więc on moim czempionem – zobowiązał się do przedstawienia mnie i wprowadzenia w struktury firmy. Sam zdecydował, do jakiego działu trzeba udać się najpierw, a do jakiego trzeba będzie pójść w ramach planu awaryjnego.

Taką relację można już potraktować jako budowanie rozwiązania pionowego. Może jednak dojść do sytuacji odwrotnej. Stanie się tak, gdy naszym czempionem stanie użytkownik końcowy stworzonego przez nas rozwiązania. Znalazł nas w sieci, bo mignęła mu gdzieś nasza prezentacja czy też webinarium. Dostrzega on, że możemy bezpośrednio rozwiązać jego problem.

We are the champions



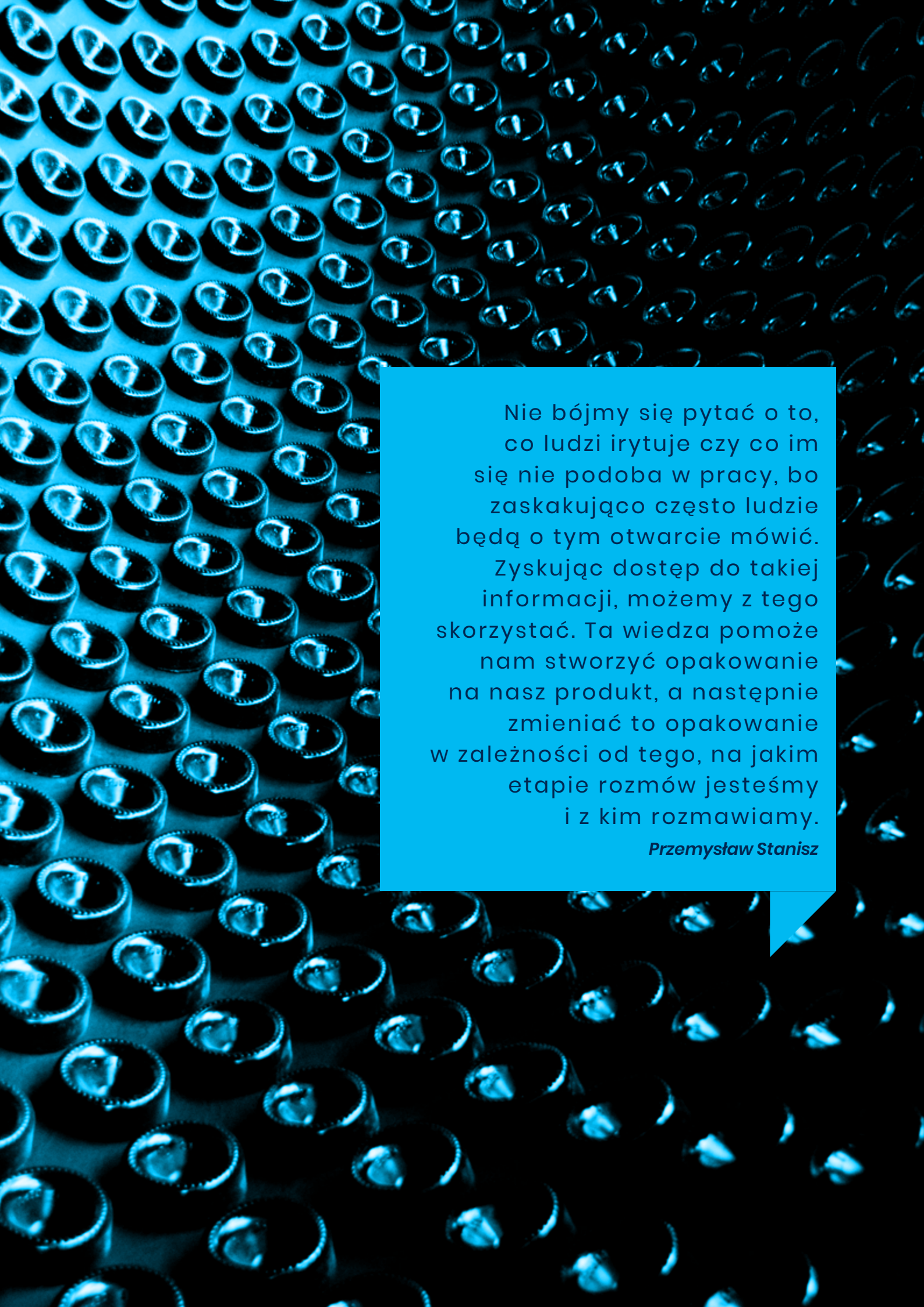
Nie ma ani gorszego, ani lepszego scenariusza. Czasem posiadanie czempiona na dole pomaga nam potwierdzić, że nasze rozwiązanie technicznie jest najlepsze, a czasem posiadanie kogoś u góry po prostu otworzy drzwi i uszy osobom niżej w hierarchii. Wiadomo, jeśli ktoś jest wiceprezesem korporacji, to może zapytać się swojego podwładnego: „I jak tam spotkanie z moim znajomym?” I ta zapytana osoba będzie musiała odpowiedzieć. Budujemy zatem swoje relacje i pracujemy nad tym, aby ta nasza sieć jak najbardziej puchła. Bardzo się cieszę, że miałem okazję wyjeżdżać wielokrotnie za granicę, uczestniczyć w konferencjach czy biznesowych lub sprzedażowych seminariach. Zyskałem dużą wiedzę – owszem, ale przede wszystkim pozyskałem kontakty. Dziś poznane wówczas przeze mnie osoby pomagają mi przejść dalej i pomagają mi zrozumieć, co się dzieje w ich firmach, jaka jest obowiązująca polityka, jakie są powiązania między różnymi działami oraz informują mnie, na jakim etapie jest dana firma, dzięki czemu mogę lepiej sprzedawać swój produkt.

To właśnie dobitnie pokazuje, dlaczego wiele osób jednogłośnie stwierdza: „sprzedaż w korporacji to jest relacja”.

Tak. To początkowo jest mocna relacja, gdyż musimy mieć tę osobę, która będzie naszą kotwicą tkwiącą gdzieś tam głęboko w organizacji. Szukajcie więc tych czempionów, nawiązujcie z nimi relacje. Chodźcie z nimi na golfa, uczcie się gry w tenisa. To jest właśnie coś, co bardzo pomaga. Potwierdzeniem tego niech będzie kolejny przykład wzięty z życia. Spotkałem raz bardzo ciekawą osobę, prezesa software house, badającego z Ukrainy. Swego czasu zaczął on startować w triathlonie. Początkowo myślałem, że to jego pasja – jazda na rowerze, pływanie, bieganie. Szybko wyprowadził mnie z błędu. „Nie, nie” – zaprzeczył. „Po prostu zauważyłem, że w wielu amatorskich konkursach startują osoby zarządcze z dużych korporacji. Osiągnęły dużo w biznesie, a chcą się dalej rozwijać, chcą osiągać kolejne sukcesy, tym razem na niwie prywatnej i sportowej”. Prezes tego software house zauważył, że uczestnicząc w takich zawodach, poznaje większość swoich przyszłych klientów.

I to był jego model biznesowy oraz kanał sprzedażowy.

Co więcej, ten model działał wzorcowo. Opierał się o relacje, o powiązania. Poznawane osoby chciały mojego znajomego popychać dalej, bo był z nimi w jednej grupie. To inspiracja dla Was. Zobaczcie, co tak naprawdę robią Wasi klienci, gdzie można ich spotkać, na jakie konferencje się wybierają, w jakich sportowych zawodach startują. Próbuje budować biznesowe relacje w taki sposób.



Nie bójmy się pytać o to,
co ludzi irytuje czy co im
się nie podoba w pracy, bo
zaskakująco często ludzie
będą o tym otwarcie mówić.
Zyskując dostęp do takiej
informacji, możemy z tego
skorzystać. Ta wiedza pomoże
nam stworzyć opakowanie
na nasz produkt, a następnie
zmieniać to opakowanie
w zależności od tego, na jakim
etapie rozmów jesteśmy
i z kim rozmawiamy.

Przemysław Stanisław

Kwestie budżetowe

Na koniec bardzo przyjemny temat. Temat budżetów. Czemu przyjemny? Bo jeśli mamy budżet i słyszymy, że firma chce inwestować, to jest przyjemnie. Tyle że większość rozmów sprowadza się do tego, że ktoś docenia nasze rozwiązanie, ale zastrzega od razu, że nie ma na nie pieniędzy.

I to boli.

Tym bardziej, jeśli bardzo dużo pracowaliśmy, aby zbudować relację, stworzyć wizję czy nawet przygotować MVP. Często to wszystko robiliśmy za darmo. Tylko po to, by na koniec usłyszeć: „niestety, nie mamy tyle kasy, aby zapłacić tyle, ile oczekujecie”. Wtedy zaczynają się schody. Wiele osób w tym momencie mówi: „OK, no to dobra, czyli co? Wracamy do rozmów za rok? A może obetniemy jakieś funkcjonalności? Może wdrożymy Wam to za free? Jak już coś zaoszczędzicie, to będziemy przynosić faktury i coś będziemy rozwiązywać”.

Tymczasem, istnieje o wiele prostsze rozwiązanie.

W takiej sytuacji trzeba zapytać: „czy ty jako kupujący potrzebujesz ode mnie budżetu?”

W tym momencie, po usłyszeniu mojego pytania wiele osób patrzy na mnie jak na kogoś, kto albo nie do końca się wyśpał, albo źle się czuje, albo przynajmniej nie wypił porannej kawy. Jak ja mógłbym przynieść komuś budżet? Rzecz w tym, że jeśli ja wiem, że jest jakaś potrzeba, to nie muszę i nie powinienem wiązać jej z budżetem. Zdarzają się sytuacje, w których użytkownik danego procesu ma wpływ na cztery inne procesy. I mimo tego, że w jego dziale nie ma budżetu na dane rozwiązanie, to znaczenie wdrożenia i idącej z nim optymalizacji, może mieć niebagatelne znaczenie na inne firmowe działy. Na takie działy, które akurat budżetem dysponują.

Prowadzę fundację, której celem jest pomoc osobom wykluczonym w wejściu na rynek pracy. Jeśli pukałbym do różnych firm, mówiąc: „dajcie nam proszę wasz budżet CSR”, odchodziłbym z niczym. To dlatego, że większość firm ma już albo ten budżet zaplanowany, albo po prostu nie ma budżetu na cele CSR. Byłby to koniec rozmowy. Jak można podejść do tego inaczej?

Zwróćmy uwagę na fakt, że jeśli jakaś firma realizuje działania z obszaru CSR, to zazwyczaj wiąże je z rebrandingiem, z marketingiem i PR. W takim momencie jest nam bardzo łatwo pokazać swoją działalność i powiedzieć: „skoro i tak macie budżet na rebranding, to może wspólnie zastanowimy się, jakie cele rebrandingowe możemy zrealizować naszym produktem i w ten oto sposób zobaczymy, czy wasz budżet, który ma zostać na to przekazany, nie mógłby pójść na nasz projekt.” Uzasadniamy to tym, że osiągamy wówczas efekt synergii. Zyskujemy dwa razy więcej korzyści, rozwiązując problemy z dwóch obszarów, a nie tylko z jednego.

Prowadzę fundację, której celem jest pomoc osobom wykluczonym w wejściu na rynek pracy.

Znów powraca myśl, aby stale być świadomym tego, co dzieje się w procesie. Jeśli bowiem mamy taką wiedzę, jeśli na bieżąco prowadzimy analizę zmiany oraz jeśli znamy powiązania między działami, to zorientujemy się, kto będzie graczem w tym procesie. Wówczas mogę zacząć negocjacje, także ze wsparciem ze strony mojego czempiona, który zaprowadzi mnie do innego działu, przedstawiając mnie jako kogoś, kto ma rozwiązanie dla pracowników tego właśnie działu. Łatwiej będzie nam negocjować.

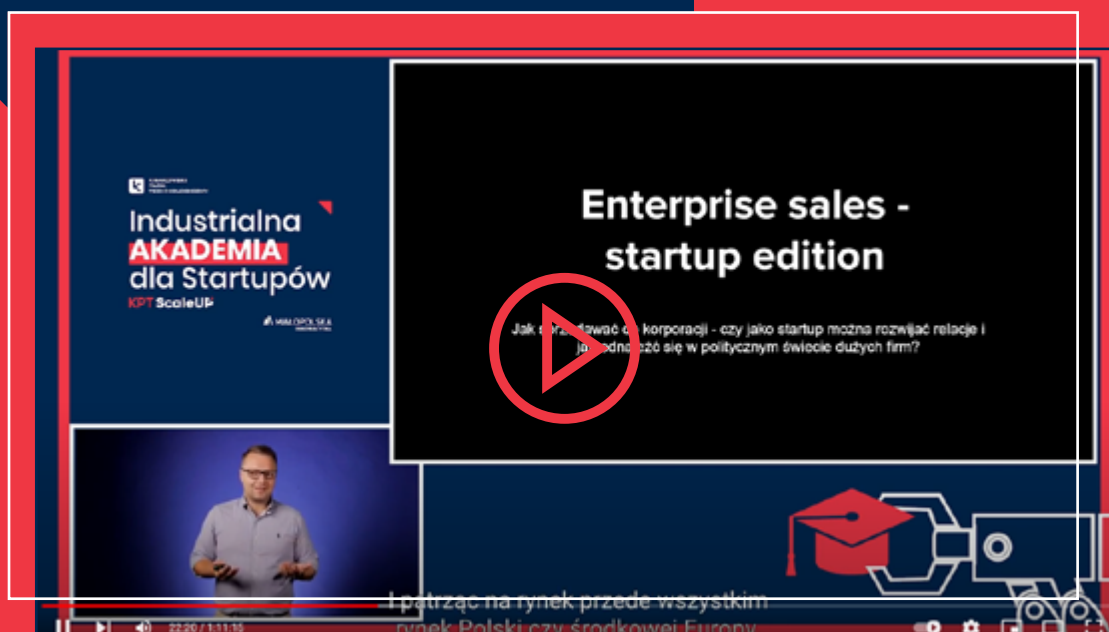
Zdarzało się tak, że właśnie po tym jednym zdaniu: „czy mam pomóc ci w znalezieniu w twojej firmie budżetu?”, mój rozmówca z entuzjazmem odpowiadał: „super, zrobmy to!”. Zaczynaliśmy wówczas oddzielną dyskusję połączoną z planowaniem budżetu. Dzięki zaangażowaniu osób z innych działów, mających wgląd w strukturę finansową swoich komórek, możliwe było zebranie požądanej kwoty. Była to tzw. „sprzedaż wewnątrz sprzedaży”. Lejek sprzedażowy zagłębiał się, pojawiały się w nim różnego rodzaju odnogi czy ścieżki. Ale pomogło to nam opracować taki budżet, jaki sobie założyliśmy i w takim układzie, w jakim chcieliśmy, aby przyniósł on nam pełnię korzyści i wartości.

Krótką powtórka

Chciałbym, abyście zapamiętali cztery punkty.

1. Zanim zaczniecie sprzedawać – zmapujcie sobie, jak i z kim rozmawiać. Musicie wiedzieć, jak wygląda organizacja, jak przebiega w niej proces zmian i na jakim etapie zmiany chcecie przystąpić do tego procesu. Zróbcie rozeznanie rynku i tego, jak bardzo jest wyedukowany. Zaplanujcie, co potrzebujecie zrobić oraz z kim musicie porozmawiać, aby łatwiej rozpocząć sprzedażową dyskusję.
2. Oceńcie, jaki jest wpływ Waszego produktu na firmę i jaką wartość stanowi on dla organizacji oraz jej pracowników. Wyodrębnijcie bodźce emocjonalne, personalne, osobiste typu frustracja, strach, presja. Przeanalizujcie, z jakimi problemami boryka się organizacja.
3. Następnie przejdźcie do analizy powiązań i relacji między graczami. Oceńmy siłę naszych czempionów – kiedy ktoś nim może być, a kiedy trzeba zacząć szukać sobie nowego, bo ten aktualny nie ma już energii ani siły bądź też stracił swoją siłę przebicia. Zastanówcie się, czy warto inwestować w wyjazdy, kolacje oraz inne narzędzia sprzedażowe, jeśli mój produkt kosztuje tysiąc złotych? Może wystarczy ładny profil na LinkedIn i ciekawy blog, który pozwoli ludziom łączyć się ze mną? A może właśnie powinniśmy mocno działać, gdyż mój produkt jest ogromny, a samo wdrożenie kosztuje bardzo dużo?
4. Jak zarządzać znajdowaniem budżetu? W tym punkcie najlepszą puentą niech będzie usłyszane kiedyś przeze mnie zdanie. W trakcie rozmowy z panią dyrektorką w dużej korporacji spytałem wprost, jaki budżet został przeznaczony na wdrożenie rozwiązania mającego wyeliminować zdiagnozowany problem. W odpowiedzi usłyszałem: „w tym momencie nie mamy jeszcze budżetu, ale jak rozwiązanie będzie świetne, to tak samo świetny budżet się znajdzie”. Analizujemy więc uważnie, jak istotny jest wpływ naszego rozwiązania na organizację i stopniowo, krok po kroku, znajdujemy na niego budżet.

Całe wystąpienie Przemysława Stanisza obejrzysz tutaj:
<https://youtu.be/nAYx2kF9YGE>



Industrialna **AKADEMIA** dla Startupów



Projekt realizowany przy wsparciu finansowym Województwa Małopolskiego.