



Izziv B1: Empatija
Zemljevid empatije
Podjetnostna kultura

Priročnik za dijake



Delovni list 1

Brez strahu pred strankami

Veliko poslovnih modelov izčrpno poroča o izdelkih in njihovi uporabi. V mnogih primerih so podrobnosti o strankah dokaj nejasne ali pa je rečeno, da je skoraj vsakdo lahko stranka.

Včasih dobimo občutek, da stranka sploh ni pomembna, le izdelek. Mnogi razvijalci idej očitno pričakujejo, da bo njihov izdelek dovolj dober, da ga bodo stranke kupile, vendar niso abstraktne stvari - izdelek ali storitev kupijo glede na dejstvo, da rešuje problem ali izpolnjuje funkcijo. Zato je zelo pomembno vedeti, katere koristi izdelek ali ponujena storitev prinaša za stranke.

Potrebna je empatija

Potrebna je empatija. Grški izraz "empatheia" (pomeni "vživeti se") predstavlja sposobnost razumeti in deliti občutke. Empatija pomeni, da si sposoben, da se zlahka poistovetiš z mislimi, občutki in potrebami drugih. Empatija omogoča prevzem stališč (prim. Krznaric 2008, str. 10 in sledeče, Goleman 1998, str. 137 in sledeče). Brez te čustvene inteligence podjetja niso sposobna najti novih poti in rešitev, ki bi lahko bile v interesu njihovih strank. Zato je empatija ključ do večje konkurenčnosti na današnjem trgu.

Primer iz prakse: Nike živi za šport

Sedež podjetja Nike izgleda kot študentski kampus - brez dolgočasnih predavalnic, vendar z veliko več športnih objektov. Zaposleni v službenem času delajo na razumevanju, kako lahko njihovi izdelki pripomorejo k uspehu profesionalcev in rekreativcev (prim. Patnaik/Mortensen 2009, str. 165 in sledeče).

Razvoj empatije do strank

Kako razvijemo to čustveno sposobnost? Kako lahko empatija postane temeljni način razmišljanja v našem vsakdanjem življenju? Roman Krznaric (prim. 2012, str. 1 in sledeče) meni, da je odprtost do drugih in poslušanje bistvenega pomena. Oseba, ki je sposobna prisluhniti drugim je odprta do njihovih stališč in razvije empatijo.

Primer iz prakse: Kaj se je podjetje LEGO naučilo od svojih strank?

V 1980-ih in 1990-ih se je podjetje LEGO-Group razširilo in na trg uvedlo nove izdelke, kot so računalniške igre, figurice akcijskih junakov in televizijske oddaje - s tem so se odmaknili od svojih slavnih klasičnih plastičnih kock - ki so tistega časa bile njihova osnovna dejavnost. Na začetku 21. stoletja se je podjetje LEGO borilo z upadanjem prodaje na pomembnih trgih. Ena od glavnih težav je bila ta, da otrokom niso bili všeč novi modeli nekaterih izdelkov.

Leta 2004 je nov direktor Jørgen Vig Knudstorp začel s pristopom "nazaj k osnovam" in se odločil, da prekine proizvodnjo novih izdelkov in se ponovno osredotoči na svoje glavne izdelke: plastične kocke. Naslovil je ključna vprašanja: Zakaj LEGO obstaja? Zakaj je LEGO tako edinstven? Katere prednosti LEGO nudi svojim strankam?

Za odgovore na ta vprašanja je bila potrebna empatija. Podjetje LEGO je znotraj svojih glavnih trgov - Evropa, ZDA in Azija - opravilo obsežne empatične študije. Prva študija se je osredotočala na občutke otrok. Katere so njihove najljubše igrače? Kako, kje in zakaj se otroci igrajo? Ali mednarodno pri stilu igranja obstajajo razlike?

Izziv B1: Empatija

Izzivi podjetnosti za mlade



Druga študija je bila posvečena navdušencem - oboževalcem izdelkov LEGO. Raziskovalci so opazovali, intervjuvali in dokumentirali metode nemških, danskih in ameriških LEGO navdušencev, ter način kako skupina LEGO z njimi komunicira.

Uprava podjetja LEGO je rezultate obeh študij uporabila kot podlago za njihovega odločanja. Podjetju LEGO je uspelo ponovno pridobiti svojo identiteto in najvišji položaj v industriji.

Številni ljudje se z drugimi pogovarjajo, vendar ne poslušajo. Najpomembneje je, da obstaja dvosmerna komunikacija. Za to pa je potrebna empatija s strankami.

Uporaba *zemljevida empatije*

Zemljevid empatije, ki ga je razvil Scott Matthews ponuja veliko priložnost, za empatijo s strankami (prim. Gray/Brown/Macanufu 2010, str. 65 in sledeče; Osterwalder/Pigneur 2010, str. 133 in sledeče)

Na tablo narišite lasten *zemljevid empatije* in izberite možne stranke. Z uporabo listkov s ključnimi besedami obdelajte naslednja vprašanja:

- **Kaj vidijo naše stranke?** Kako izgleda njihovo življenjsko okolje? Kakšne prijatelje imajo in kakšen vtis izražajo? Kaj trg za te stranke že nudi?
- **Kaj/koga naše stranke poslušajo?** Kaj pravijo njihova družina, prijatelji, sodelavci in nadrejeni? Kaj sporočajo mediji?
- **Kaj naše stranke mislijo in čutijo?** Kaj jim je pomembno? Kakšno je njihovo delo? Kakšne standarde imajo? Kakšne skrbi imajo?
- **Kaj pravijo naše stranke?** Kaj pravijo drugim? Kakšne odnose in poglede izražajo?
- **O katerih negativnih stvareh naše stranke razmišljajo in s katerimi negativnimi stvarmi se ukvarjajo?** Kakšna tveganja nosijo in s katerimi strahovi in ovirami se soočajo?
- **O katerih pozitivnih stvareh naše stranke razmišljajo in s katerimi pozitivnimi stvarmi se ukvarjajo?** Katere želje so velikega pomena? Katera od njih so bile izpolnjene? Kar jim prinaša veselje? Kaj še potrebujejo? Kaj še želijo doseči?

Procesu odgovarjanja na ta vprašanja je včasih lahko precej težaven, vendar se sama od sebe običajno hitro razvije pozitiven zagon. Rezultati razvoja *zemljevida empatije* so večinoma impresivni. Normalno je, da se tak proces vmes ustavi in se nadaljuje šele pozneje, da se preverijo predhodne predpostavke. Intervju s predstavniki izbranih strank lahko pomaga odkriti odgovore na nekatera vprašanja. Ta postopek je koristno izvesti tudi z drugimi in ga ponoviti, dokler končno in zagotovo ne izvemo kakšne prednosti naš izdelek ima za naše stranke. Na podlagi obsežne analize vprašanj na *zemljevidu empatije* se pojavijo slike posameznih primerov ljudi v posebnih okoliščinah v življenju. Najprej abstraktno - nato pa vsaka stranka postane resnična.

Ta naloga prikazuje, kako enostavno je s strankami razviti empatijo. Te zvestobo do strank je treba vzdrževati in okrepiti s strani razvijalcev idej. Povratne informacije strank pomagajo pospeševati inovativne ideje.

Ključni del razvoja empatije je spoštovanje; sicer sprememba stališč in prevzem vidika druge osebe ne bosta delovala. Kot pravi star indijanski pregovor: "Če želiš nekoga zares razumeti, moraš nekaj poti prepotovati v njegovih čevljih."



Delovni list 2

Pojasnilo naloge

Opis

Tekom zadnjih nekaj tednov ste v skupinah po 4-5 dijakov iskali potencialne stranke za vašo novo poslovno idejo. Verjetno je zanimivo odkriti potencialno ciljno skupino strank za svojo idejo, saj to potrjuje potencialno trajnost vašega podjetja. Vendar pa je iskanje prave ciljne skupine in testiranje izdelka na tej skupini dolgotrajen proces "poskusov in napak". Vse temelji na tem, kako dobro svoje stranke poznate in kako dobro lahko razmišljate kot one. *Zemljevid empatije* je postopek bistvenega pomena za prodiranje globoko v srca, možgane in duše našega potencialnega potrošniškega trga, da smo takrat, ko svoje podjetje ustanovimo, lahko uspešni.

Naloge

V vaši delovni skupini razvijte in predstavite *zemljevid empatije*. Vaš učitelj vas bo ovrednotil na podlagi spodaj navedenih kriterijev:

Zahteve predstavitev

Delati morate v skupinah po **4-5 dijakov** in skupaj predstaviti:

1. Kratko predstavitev vaše poslovne ideje (navedite podrobne informacije o tem, kako ste do te ideje prišli)
2. Vsebina predstavitev: Predstavitev vašega *zemljevida empatije* (z uporabo ključnih vprašanj)
3. Kratek sklep - zakaj so vaše stranke popolne za vašo poslovno idejo?

Vsaka oseba v vašo skupino mora predstavljati med 3-5 minut. Torej, če ste v skupini 4, vaša predstavitev na bo daljša od 20 minut.

Poleg plakata lahko uporabljate PowerPoint, da predstavitev podprete z dodatnimi vizualnimi pripomočki.

Izziv B1: Empatija

Izzivi podjetnosti za mlade



Vrednotenje (predstavitev)

Največ 3-5 minut na osebo!

1. Kratka predstavitev poslovne ideje

- a. Predstavitev poslovne ideje:
 - i. Kako ste prišli do te ideje? Kateri problem, ki ga je bilo treba rešiti, ste našli?
 - ii. Zakaj ste izbrali to idejo? Kaj vas je navdihnilo?
- b. Opis poslovne ideje
 - i. Kaj je namen vaše ideje?
 - ii. Katero potrebo izpolnjuje/rešuje vaša ideja? Kako jo rešuje?
 - iii. Opišite funkcionalnost vaše ideje. Kako deluje?

2. Vsebina predstavitve: Predstavitev vašega *zemljevida empatije* (z uporabo 6 ključnih vprašanj)

- a. **Kaj vidijo stranke?** Kako izgleda njihovo okolje? Katere prijatelje imajo in kakšno samopodobo podpirajo? Kaj trg za takšne stranke že ponuja?
- b. **Kaj naše stranke slišijo?** Kaj govorijo njihove družine ali njihovi prijatelji? Kaj pravijo njihovi sodelavci in/ali uprava? Kakšna sporočila slišijo iz medijev?
- c. **Kaj naše stranke mislijo in kako se počutijo?** Kaj ji/mu je pomembno? Katere zahteve ima? Kakšno razmišljanje imajo?
- d. **Kaj pravijo naše stranke?** Kaj pravi stranka drugim? Katera dožemanje in stališča izraža?
- e. **Katere negativne stvari obremenjujejo naše stranke?** Katera tveganja in strahovi obremenjujejo našo stranko? Kakšne zadržke ima?
- f. **Katere pozitivne stvari privlačijo naše stranke?** Katere želje so jim pomembne? Katere želje je stranka že izpolnila? Kaj ga/jo osrečuje? Česa si želi več? Kaj bi si on/ona še želel/a doseči?

3. Kratek sklep - zakaj so vaše stranke popolne za vašo poslovno idejo?

- a. Katere dokaze imate za podporo trditve, da so vaše stranke popolne za vašo poslovno idejo? Navedite tri primere.
- b. Katere so vaše ciljne skupine?
- c. Zakaj menite, da se bo vaša poslovna ideja prodajala?

Izziv B1: Empatija

Izzivi podjetnosti za mlade



Stil in jezik predstavitve

1. Vizualna predstavitev

- a. So moje ideje urejene na primeren način?
- b. So vizualni pripomočki v moji predstavitvi lepi, urejeni in na pogled privlačni? Dajejo temu, kar predstavljam smisel?
- c. Ali moje vizualne predstavitve pripomorejo k temu, da je moje sporočilo jasnejše/močnejše?

2. Predstavitvene sposobnosti

- a. Razumem kdo je moje občinstvo?
- b. Lahko z njimi komuniciram?
- c. Sem govoril jasno, imel očesni stik in govoril prepričljivo?
- d. Sem se dobro pripravil za predstavitev?

3. Jezik

- a. Sem uporabila različni opisni jezik pri opisovanju mojega *zemljevida empatije*?
- b. Sem bil prepričljiv pri zagovarjanju tega, zakaj moj *zemljevid empatije* podpira uspešen zagon?
- c. Sem pri izražanju svojega mnenja govoril z različnimi prehodi in mnenje podprl s primeri?



Delovni list 3 Vrednotenje predstavitev

Raven	Vsebina in oblika	Stil in jezik predstavitve
0	Moja vsebina in oblika nista dosegle nobenih od standardov navedenih spodaj.	Moj nastop ne dosega nobenih od standardov navedenih spodaj.
1-2	Moji predstavitvi zemljevida empatije manjka uvod, pregled ali zaključek. V mojem uvodu ni bilo jasnih razlogov zakaj je moja poslovna ideja edinstvena. Odgovoril sem na tri ključna vprašanja, prav tako sem v kontekstu navedel primere. Občinstvo sem poskušal prepričati, zakaj bi moje stranke bile popolne za mojo poslovno idejo.	Moje ideje in vizualne predstavitve potrebujejo več časa, da se dodelajo. Govorim jezik, ki ni primeren za moje občinstvo in z občinstvom ne komuniciram. Več bi moral vaditi predstavitve. Za opis svojega zemljevida empatije ne uporabljam opisnega jezika. Čeprav sem morda izrazil svoje mnenje, sem ga pozabil podpreti s primeri.
3-5	Moji predstavitvi zemljevida empatije je do določene mere organizirana, vendar mi mogoče manjka uvod, pregled ali zaključek. V mojem uvodu sem podal vsaj en razlog zakaj je moja poslovna ideja edinstvena. Odgovoril sem na štiri ključna vprašanja, prav tako sem v kontekstu navedel primere. Občinstvo sem poskušal prepričati, zakaj bi moje stranke bile popolne za mojo poslovno idejo.	Moje ideje in vizualne predstavitve lahko pomagajo, da je moja predstavitev bolj jasna in močna. Moje vizualne predstavitve so nekoliko čedne in urejene. Govorim jezik, ki morda ni primeren za moje občinstvo in z občinstvom ne komuniciram dovolj. Občasno navežem očesni stik, vendar bi predstavitev moral vaditi več. Za opis svojega zemljevida empatije uporabljam malo opisnega jezika.
6-8	Predstavitev mojega zemljevida empatije je dobro organizirana in vključuje dobro premišljen uvod, pregled in zaključek. V mojem uvodu sem podal vsaj dva razloga zakaj je moja poslovna ideja edinstvena. Odgovoril sem na vseh 5 ključnih vprašanj, prav tako sem v kontekstu navedel primere. Prav tako sem do določene mere občinstvo uspel prepričati, zakaj bi moje stranke bile popolne za mojo poslovno idejo.	Moje ideje in vizualne predstavitve pomagajo, da je moja predstavitev bolj jasna in močna. Moje vizualne predstavitve so čedne in urejene. Govorim jezik, ki je primeren za moje občinstvo in z občinstvom mogoče celo komuniciram. Navežem očesni stik, govorim jasno in glasno. Svojo predstavitev sem vadil. Za opis svojega zemljevida empatije uporabljam nekaj opisnega jezika.
9-10	Predstavitev mojega zemljevida empatije je zelo dobro organizirana in vključuje dobro premišljen uvod, pregled in zaključek. V mojem uvodu sem podal vsaj tri razloge zakaj je moja poslovna ideja edinstvena. Odgovoril sem na vseh 6 ključnih vprašanj,	Moje ideje in vizualne predstavitve pomagajo, da je moja predstavitev bolj jasna in močna. Moje vizualne predstavitve so zelo čedne in urejene. Govorim jezik, ki je primeren za moje občinstvo in z občinstvom celo komuniciram. Pogosto navežem očesni

Izziv B1: Empatija

Izzivi podjetnosti za mlade



prav tako sem v kontekstu navedel primere. Prav tako sem občinstvo uspel prepričati, zakaj bi moje stranke bile popolne za mojo poslovno idejo.

stik, govorim jasno in glasno. Predstavitev sem vadil in jo obvladam zelo dobro. Za opis zemljevida empatije uporabljam veliko količino opisnega jezika.



Delovni list 4

Samovrednotenje

Po predstavitvi menim, da obvladam sledeče. Poišči raven, ki ti najbolj ustreza!	Rezultat
Izziv sem opravil nezadovoljivo	0
1. Moj uvod je pojasnil le eno od naslednjih stvari: poslovno idejo, funkcijo in svojo edinstvenost. 2. Odgovoril sem na dve vsebinski vprašanji za izbiro ustreznih strank. 3. Ni mi uspelo zaključiti tako, da bi občinstvo s katerim koli primerom prepričal, da so ciljne stranke popolne za našo poslovno idejo.	1-2
1. Moj uvod ni pojasnil ene od naslednjih stvari: poslovno idejo, funkcijo in svojo edinstvenost. 2. Odgovoril sem na tri vsebinska vprašanja za izbiro ustreznih strank. 3. Uspelo mi je zaključiti tako, da sem občinstvo z enim primerom prepričal, da so ciljne stranke popolne za našo poslovno idejo.	3-5
1. Moj uvod je bil povprečen in pojasnil našo poslovno idejo, funkcijo in svojo edinstvenost. 2. Odgovoril sem na štiri vsebinska vprašanja za izbiro ustreznih strank. 3. Uspelo mi je zaključiti tako, da sem občinstvo vsaj z dvema primeroma prepričal, da so ciljne stranke popolne za našo poslovno idejo.	6-8
1. Moj uvod je bil zmeren in pojasnil našo poslovno idejo, funkcijo in svojo edinstvenost. 2. Odgovoril sem na vseh pet vsebinskih vprašanj za izbiro ustreznih strank. 3. Uspelo mi je zaključiti tako, da sem občinstvo z več primeri prepričal, da so ciljne stranke popolne za našo poslovno idejo.	9-10



Delovni list 5

Končno samovrednotenje

Št.	Vprašanje/izjava			
1.	Lahko se postavim v čevlje drugih.			
2.	Opravim lahko prepričljivo predstavitev.			
3.	Znam prepoznati in izkoristiti priložnosti.			
4.	Razvijem lahko možne rešitve, ki se obravnavajo in navdihnejo s pomočjo zemljevida empatije.			
5.	Svoje misli lahko povzamem na zemljevidu empatije in poudarim prednosti in rešitve.			
6.	Uspešno lahko oblikujem ilustriran zemljevid empatije.			
7.	Uspešno lahko izvedem tržne raziskave, da poiščem svoje stranke.			
8.	Izrazim se lahko pred skupino ali občinstvom.			
9.	Sposoben sem opraviti prepričljivo predstavitev o svojem izdelku in potencialnih strankah.			

Izziv B1: Empatija

Izzivi podjetnosti za mlade





Delovni list 6

Zaključna samorefleksija

1. Kaj mi je bilo všeč pri tem izzivu?

2. Kaj mi ni bilo všeč pri tem izzivu?

3. Kako zelo pripravljenega za iskanje ustreznih strank za izdelek se po tem izzivu počutiš?

4. Se ti je ta izziv zdel koristen? Kako bi lahko naučeno uporabil v resničnem življenju?

5. Dodatni komentarji:
