

# MADE IN CZ

5/2015

ČASOPIS  
PRO DESIGN  
A INOVATIVNÍ  
PODNIKÁNÍ

**Define** druhý  
krok v designovém  
procesu

**Výzkumy**  
interpretace  
důležitější než sběr  
dat

**Persony**  
dokonalý nástroj



# Jak vypadá designový proces?

## Definice

Zaměřte se na správný problém. Jen tak budete moci nabídnout správné řešení.

## Empatie

Chcete smysluplné inovace? Musíte znát své zákazníky a zajímat se o jejich život.

## Nápady

Nejde o to, přijít s jedním skvělým nápadem, ale připravovat co nejširší škálu možností.

## Prototypy

Tvořte je a přemýšlejte o nich. Testujte je a učte se z nich.

## Testování

Jen díky testování poznáte, jdete-li správnou cestou.

Jako každý správný proces má snadno uchopitelné fáze. Pro účely MadeIN CZ jsme vybrali jeden z nejjednodušších modelů. Každé číslo popisuje jednu z fází, pokračujeme definicí.

## Obsah

### 04 Definuj a vládni

Teoretický vhled do světa designu.

### 09 Definice: Tak o co tu sakra jde?

Jak designovému procesu pomáhají persony.

### 14 Jak se rozhodují spotřebitelé?

Infografika výzkumu agentury STEM/MARK.

### 16 Každá novinka utváří po kapkách vztah zákazníka k vaší značce

Výzku je dobrý sluha a zlý pán.

### 18 Úspěšné značky umějí pracovat s výsledky průzkumů

Interpretace dat je to, oč kráčí.

### 20 Výzkum vrací velké firmy zpátky do reality

Jak Akademie věd zkoumá veřejné mínění.

### 25 Plastia: Define nám pomohlo nalézt chyby. A poučit se z nich

Příběh zbrusu nové značky.

### 27 Definice

Shrnutí věcí důležitých.

# Define

Neutopte se v tom, co víte

Přemíra informací. Možnost nasávat nové a nové. Potápět se hlouběji do duší zákazníků. Neustále objevovat nové a nové studie. Inspirovat se...

V minulém čísle jsme prošli empatickou fází designového procesu. Naučili jsme se, jak sbírat data a ptát se. Pochopili jsme, proč je to z hlediska inovací podstatné. V tomto čísle se posuneme dál. Čeká nás fáze „define“.

Je neméně důležitá, protože sebelépe prováděné výzkumy nejsou k ničemu, pokud informace z nich získané neumíme správně interpretovat a využít ve svůj prospěch. V designovém procesu a honbě za inovacemi hrozí tím větší nebezpečí, čím větší investice musíme vkládat do celého inovačního procesu.

Define má hlavní cíl: dát nám nadhled. Proradí, na co se soustředit a proč. A umožní nám se fundovaně rozhodovat. Z celého designového procesu spočívá možná právě na této jediné fázi tíha největší zodpovědnosti.

Číslo MadeIN CZ, které držíte v ruce, je celé o tom, jak správně interpretovat získaná data. Jak se neutopit v detailech. A jak se pak dobře rozhodovat, do čeho se pustit a co nechat být.

Začtěte se, inspirujte se, a budete-li chtít, ozvěte se. Rádi s vámi budeme spolupracovat.

Tým MadeIN CZ

Občasník o designu a inovativním podnikání | Registrace: MK ČR E 20697  
Vydavatel: PLASTIA s.r.o. | Na Brázdě 1321/8 | 141 00 Praha 4 | Sekretariát  
vydavatele: Lenka Novotná | Kontaktní adresa: PLASTIA s.r.o. | Ždárská 313 |  
592 14 Nové Veselí | E-mail: novotna@plastia.cz | Telefon: +420 566 667 001 |  
Fax: +420 566 667 005 | IČ: 60720981 | Datum vydání: duben 2015  
Redakční rada: Lenka Novotná, Jiří Hanek, Roman Hřebecký, Alžběta Pavlínová  
Kontakt na redakci: Roman Hřebecký | roman.hrebecky@adison.cz  
Grafická úprava: Ondřej Záměš

Autorská práva vykonává vydavatel. Bez písemného svolení vydavatele je zakázáno jakékoliv užití částí nebo celku díla, zejména rozmnožování a šíření jakýmkoli způsobem, mechanickým nebo elektronickým, v českém nebo jiném jazyce.



# Definuj a vládni

Napsala **Lenka Novotná** – inovátorka, jednatelka a design manager ve společnosti **Plastia s. r. o.**

V dnešním světě určitě ne, a neplatilo to ani v minulém, ani v předminulém století. Sebelepší vynález se nikdy neobešel bez dobré reklamy, vhodného načasování, ano, ani bez takzvané společenské objednávky. Ale jak poznat, co si chce ta nejasná „společnost“ objednat? Musíme se v ní nejprve naučit číst.

## Najít vlastní příběh

Každý, kdo chce uspět, by měl poznat proces rozhodování zákazníka. Přesvědčila jsem se o tom chvíli po založení naší společnosti. Pracovala jsem v naší podnikové prodejně, a aniž bych si to tehdy uvědomovala, dostala jsem unikátní možnost být v přímém a těsném kontaktu s lidmi, pro které jsme vyráběli a pro které dodnes vyrábíme. Začala jsem si uvědomovat, že o tom, zda bude konkrétní výrobek úspěšný, rozhoduje mnohdy zdánlivý detail, který může bez správného vedení zůstat nepovšimnut. Hodně jsem tehdy s našimi zákazníky hovořila a prováděla si tak vlastní „kvalitativní průzkum“. Že to nebylo úplně od věci, mi po letech potvrdila i kniha *User-Centered Toolkit* od společnosti IDEO. Autoři zde uvádějí případovou studii z Ghany. Výzkumný tým chtěl zajistit data pro vytvoření franšizových prodejen spotřebního zboží a k tomuto účelu si zřídil vlastní „prodejnu“ na místním tržišti. Poté co si návštěvníci prohlédli sortiment a rozhodli se zakoupit nějaký výrobek (nebo nezakoupit nic), se pracovníci ptali na motivy koupě (nebo nezakoupení). Pro koho je výrobek určen? Co rozhodlo? Je to konkrétní značka? Tým pak zjistil to, co jsem tušila i já: **data z terénu jsou nedocenitelná.**

## Ryzí muži s vizí

Téměř nikdo dnes nezná zásluhy Heinricha Göbbela nebo Antonia Meucciho. První stál u zrodu žárovky, ten druhý má na svědomí rozšíření telefonu. Přesto dnes máme s oběma zařízeními spojená spíše jména Alexandra Grahama Bella a Thomase Alvy Edisona. Oba byli totiž nejen schopní vynálezci či zlepšovatelé, ale také dokázali vycítit příležitost, měli intuici, věděli, jak pracovat s požadavky konzumentů. Dokázali totiž vysledovat

*Úspěch vaší firmy a vaší značky. Co je pro něj to stěžejní? Stačí jen brilantní nápad? Ta zářná vteřina geniální inspirace?*

skryté tužby tehdejších lidí. A poznali, že společnost, ekonomika a technický pokrok dospěly do takového stádia, že je reálná naděje na expanzi výrobu. Zejména Edison měl takřikajíc „čuch“ na příležitosti.

Kolik je ale dnes takových Edisonů? A kolik jich bylo v minulosti? Pravděpodobnost, že bych takového vizionáře zaměstnala, je směšná. Jak říká jeden z protagonistů satirické hry *Ivánku, kamaráde*: „Musíme tomu štěstíčku jít naproti.“

Už dobře víme, že k poznání zákazníka se musíme přimět k tomu, abychom chodili v jeho botách, nosili jeho kalhoty a znali jeho domov. K pochopení jeho tužeb, přání a potřeb nám slouží mnoho metod. Máme k dispozici různá měření, výzkumy, průzkumy atd. Ty všechny nám poskytují mnoho dat. Dat, která by nám bez vhodného klíče nebyla téměř k ničemu. Tvrdá data si totiž žádají vhodnou interpretaci, jinak nás mohou zavést na scestí.

## Empathy. Define. Co to je? Je to fajn?

Je mnoho různých obměn a variant design thinkingu. V tomto časopise vycházíme z grafického vyjádření design thinkingu tak, jak ho zpracovává Hasso Plattner Institute of Design at Stanford. Existují ale i další přístupy k této problematice, které se více či méně shodují se stanfordským pojetím. Rozdíly můžeme najít například v celkovém počtu fází nebo v užití terminologii. V odborné literatuře se tak můžeme setkat s pojmy jako *interpretation* (IDEO) nebo *focus* (Nueva School). V jádru ale půjde o podobný princip, jaký pro nás představuje právě fáze *define*. O tom, že v současném světě mnohdy dochází ke zmatení jazyků, svědčí i zjištění, ke kterým dospěli ve své studii mapující přístup jedenácti velkých značek autoři z Design Council. V této studii z roku 2007 porovnávali designový proces v těchto firmách a zjistili například to, že fázi *define* nazývají v Microsoftu *ideate*, ve Starbucks je to *downtown* a ve Whirlpoolu *synthesis*. Jak vidno, bude lépe, když se budeme více než o nálepky pojmenovávající jednotlivé fáze procesu zaměřovat spíše na obsah těchto fází.





### Define jako půda pro ideaci

A jaký je tedy hlavní cíl druhé fáze design thinkingu? **Především byste díky ní měli být schopni definovat problém.** Najít vlastní úhel pohledu. Dát smysl předchozímu průzkumu terénu. Už jste se totiž dozvěděli mnoho informací o člověku, pro kterého chcete vyvíjet produkt. Některé z těchto informací jsou pro vás klíčové, jiné podstatné méně, další vás naopak mohou zavést nesprávným směrem. Je tedy důležité vědět, jak s nimi nakládat. Pokud zvládnete identifikovat problém, získáte i jasný cíl, ke kterému se budete ubírat.

A když zvládnete identifikovat problém a stanovit cíl, připravíte se kvalitně i na další fázi, která neoddělitelně následuje po *define*, a tou je *ideate*. Mnohem lépe se vám tak budou generovat nápady a snáze se pak doberete správného rozhodnutí.

V neposlední řadě získáte to, co je v dnešním byznysu nejdůležitější – díky nově nabytému vhledu do aktuálních potřeb zákazníků získáte výhodu oproti konkurenci. Můžete totiž vytvářet (když už ne revoluční, tak alespoň) originální a atraktivní výrobky, o kterých si může konkurence zatím nechat jen zdát. Nebo přinejmenším nikdy nezaspíte a **budete schopni zaznamenat nově nastupující trendy a vždy se na ně dokážete s patřičným předstihem připravit.**

### Jak konkrétně define vypadá?

Velkým přínosem designového myšlení je jeho téměř neomezená aplikovatelnost. Neuplatní se totiž pouze ve vývoji hmotných produktů. Vidět je to například na tom, že je často užíván při designu softwarových programů, využitelný je i pro navrhování různých her. Vypovídá o tom například studie Paula Gestwického a Briana McNelyho z roku 2012, ve které popisují proces vytváření hry pro Dětské muzeum v americkém Indianapolisu. Účastníci semináře Kreativního výzkumu na Ball State University zde měli za úkol

**K tomu, abyste získali vhodný úhel pohledu, se musíte zaměřit na tyto tři veličiny: na uživatele, jeho potřeby, rovněž musíte mít patřičný vhled do celé situace. Podle Hasso Plattner je správný úhel pohledu:**

- ten, ze kterého jste se schopni zaměřit na konkrétní problém,
- ten, který inspiruje vás a váš tým,
- ten, díky kterému stanovíte kritéria pro vyhodnocení úspěšnosti,
- ten, který umožňuje vašemu týmu činit nezávislá paralelní rozhodnutí,
- ten, který doslova zapálí zájem lidí, pro které navrhujete,
- ten, který vás ochrání před nemožným úkolem - vyvinout koncept „vševěci“ pro všechny (měli byste hledat odpovědi na konkrétní otázky, nikoli na ty obecné).



*Především byste díky ní měli být schopni definovat problém.*

navrhnout hru pro zmiňované muzeum, přičemž účastníky a vedoucí spíše než výsledek zajímal proces vzniku. Během patnácti týdnů se mohli podílet na průzkumu a navrhování počítačové hry pro návštěvníky dětského muzea. Výsledkem jejich průzkumné fáze bylo velké množství dat (poznámky z průzkumu v terénu, audio nahrávky, záznamy rozhovorů, natočená videa nebo různé artefakty), které museli zpracovat. A které jim především pomohly jako podklady pro další vývoj hry, během kterého vyvíjeli a testovali jednotlivé prototypy hry. Studenti, kteří se již během studia setkali s různými přístupy k vývoji produktů, dle studie oceňovali možnost proniknout díky práci s daty od uživatelů hluboko k jádru problému. Jeden z nich dokonce poznamenal: „*Je to o dost těžší přístup, než jakým jsou běžné návrhy designu. Ale směřuje k nesrovnatelně lepšímu výsledku.*“

Co znamená „zpracovat data“? Zkrátka a dobře bychom měli umět dát datům, která jsme získali, smysl. Je to jako v jednom z filmů s Indianou Jonesem, ve kterém hledá svatý grál. Nalezne obrovský zářivý poklad, možná největší na světě. Ale to

nejcennější, svatý grál, musí teprve najít, musí ho poznat. A aby ho mohl nalézt, musí vědět, co má hledat. Nakonec zjistí, že nemá hledat tu největší a nejlesklejší nádobu. Naopak, malý a zaprášený skromný pohár se ukáže být tím, po čem celou dobu pátral. Stejně je to s fakty. Je možné, že nasbíráte tuny informací, ale toužit budete jen po několika gramech diamantů.

A musíte vědět, jak je v té hlušině nalézt. Pokud jste zaznamenali něco, co vás upoutalo, co vyčnívá ze získaných dat, ptejte se sebe a svých spolupracovníků, proč tomu tak je. Pokud se budete ptát, proč se někdo určitým způsobem chová nebo proč v něm například určitý výrobek vyvolává nějaký pocit, může vás to dovést **od této konkrétní osoby k širšímu kontextu.** Díky němu porozumíte chování spotřebitelů do té míry, že odhalíte ten správný úhel pohledu, vzorec nebo schéma, jež vás nasměrují správným směrem. S tím souvisí také to, že se musíte naučit oddělit lidově řečeno „zrno od plev“. Pokud jste například sbírali příběhy, musíte





z nich umět vyloučit nepodstatné informace a zabývat se těmi, které jsou zajímavé či překvapující. Publikace společnosti IDEO uvádí příklad vývoje loga afrických ručních tkalců. Designérka Kara Packnold zapojila africké femeslníky přímo do procesu jeho navrhování, když je požádala, aby jí nakreslili to, co podle nich činí z jejich výrobků jedinečné. Poté co vedle sebe položila všechny návrhy, zaujala ji jedna skutečnost. Někteří z tkalců nakreslili listy rostliny, která jim poskytuje materiál. Jedná se zároveň o rostlinu, jež narušuje ekosystém v okolí afrických Velkých jezer. Místní výrobci tak obrátili ekologický problém v ekonomickou příležitost a prostřednictvím kresby také pomohli definovat výjimečnost svých výrobků. A tou je právě materiál, který jim poskytuje ona rostlina. Tato fakta pomohla designérce k vývoji loga, které vychází z tvarů rostliny.

### Message in the Bottle Jaký je tedy konečný vzkaz?

Pokud cítíte, že by vaše výrobky a vaše značka potřebovaly nový impuls, čerstvý vítr, na nic nečekejte. Můžete rovnou začít se změnami. Důležitý je hlavně první krok. Vykročit za dveří domova, kde se cítíte bezpečně, a dát se po cestě do neznáma vyžaduje notnou dávku odvahy. Už jsem hovořila s představiteli menších firem, kteří se novému dobrodružství bránili. Často mi totiž říkali, že takovýto přístup

pro ně není – nemají na něj peníze, zatím se jakžtakž udrží a doufají, že i v budoucnu budou mít šťastnou ruku při vytváření novinek. V tom případě přeji hodně štěstí, ale nemohu se ubránit pocitu, že spoléhání se na štěstí přinese nakonec jen smůlu. Je to podle mě příliš pasivní čekání na ony příslovečné pečené holuby. A nemusíte se ani věnovat produktovému designu. I kdybyste se zabývali vývojem mobilních aplikací nebo byste chtěli navrhnout hru pro návštěvníky muzea jako v Indianapolisu, poselstvím design thinkingu je obrat – obrat od sebe a svých problémů k ostatním lidem a k jejich problémům. Naučit se číst v informacích, které vám poskytnou, je váš další úkol v cestě za úspěšným produktem.

#### Dále například:

IDEO: Human-Centered Design Toolkit

Hasso Plattner Institute of Design Thinking: An Introduction to Design Thinking

Paul Gestwicki and Brian McNely: A case study of a five-step design thinking process in educational museum game design

Design Council: A Study of the Design Process

# Definice

## Tak o co tu sakra jde?

**Úspěšný design je odpovědí na správně položené otázky. Není zase tak podstatné, kdo se ptá - jestli firma, nebo designér. Někdo se ale zeptat musí. Nejzajímavější a nejefektivnější je, když se ptají firma i designér společně. Pro obě strany je to zábavná práce a minimalizují tím riziko nedorozumění mezi sebou i mezi jimi a zákazníkem.**

Při setkání s metodikou „Design Thinking for Educators“, kterou vydala IDEO, mě mezi spoustou zajímavých informací a podnětů uchvátila jednoduchá otázka: „How might we...?“ (HMW), tedy „Jak bychom mohli...?“, „Jak můžeme...?“ (JM). Začal jsem ji používat v praxi při workshopech a ověřil jsem si tím, že správná formulace této otázky je klíčová. Každé slovo a významová nuance v této formulaci může ovlivnit směřování všech následných fází designového procesu. A to dost zásadně. Definuje způsob nahlížení na téma a rámec pro vytváření nápadů.

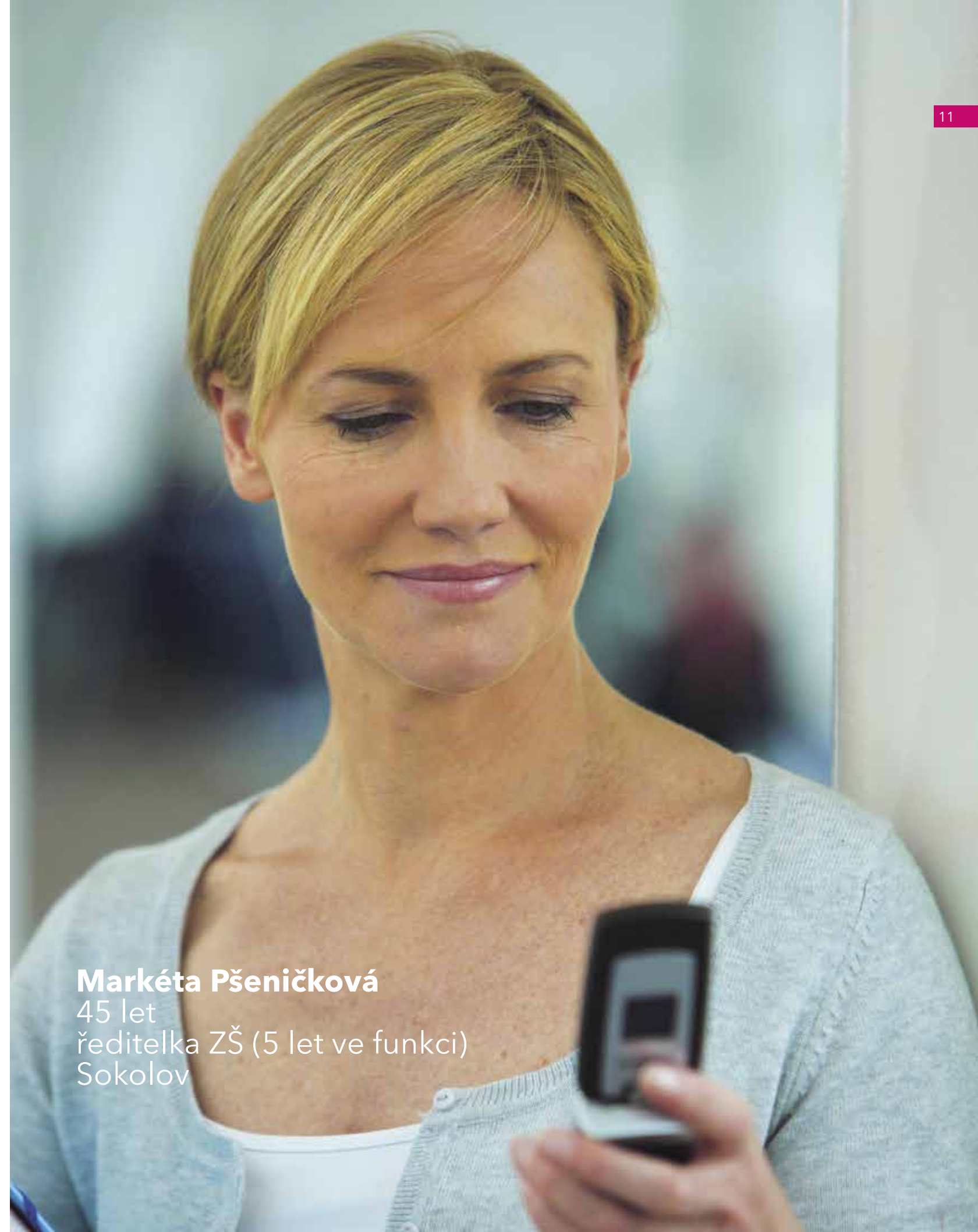
Došlo mi, že zajímavé nápady nemusejí být úspěšné pouze kvůli tomu, že jsou zajímavé. Smysluplné zahájení ideace – tedy fáze vytváření nápadů v designovém procesu – začíná formulací správných otázek. Tento milník se v praxi ukazuje jako jeden z nejnáročnějších a nejdůležitějších. Dobrý vhled do potřeb člověka, kterého velmi dobře známe, umožňuje položit správné otázky. Správně položené otázky jsou předpokladem objevení správných odpovědí. Správné odpovědi na špatně položené otázky jsou k ničemu: člověka (zákazníka) neosloví a pro firmu mohou být dokonce nebezpečné.

### Zadání pro design služby Nadace Open Society Fund Praha.

Jejím cílem je vývoj inovativních služeb a produktů pro ředitele škol, které jim mají pomoci při realizaci inkluzivního vzdělávání v jejich organizacích. Toto zadání je výstupem mezioborového workshopu s účastníky z řad specialistů na vzdělávání, zástupců nadace a představitelů person – ředitelů škol. Jak vzniklo, prezentují ukázky níže.

*„Seznamte se prosím s Markétou. Inovace služby a produktu, o kterou usilujeme, by jí měla pomoci nechat co nejvíce práce za zavřenými dveřmi kanceláře, vyždímat maximum pozitivních nápadů a zapálení z jejího týmu, dodat jí podněty k něčemu jedinečnému, co zpopularizuje její školu a zvýší zájem dětí a rodičů o studium právě na její škole.*

*Prosíme, navrhňte něco, co by splňovalo tyto parametry. Sledujte při tom zároveň náš cíl a poslání a uvažujte v souladu s vizí naší organizace.“*



**Markéta Pšeničková**

45 let  
ředitelka ZŠ (5 let ve funkci)  
Sokolov



## Pro koho to děláme?

### 1/ Persona

Persona pomáhá definovat, komu má navrhované řešení sloužit. Je to fiktivní profil představitele cílové skupiny. Najednou je tu někdo, komu se můžeme podívat do očí a vést s ním dialog. Jak zadavatel (firma, organizace), tak designér jedná s tímž člověkem. Za statistickými údaji z průzkumů, za čísla, grafy a tabulkami se totiž skrývají konkrétní lidé.

Již víme, koho máme na druhé straně, komu má navrhované řešení sloužit.

## Co ten člověk potřebuje, co by se mu mohlo hodit?

### 2/ Definice potřeb

Popsání, a tedy poznání potřeb může vycházet z různých zdrojů a prostřednictvím různých technik a nástrojů, kvalitativních či kvantitativních šetření, dotazování apod. Najděte nějakého konkrétního člověka ze svého okolí, kterého persona vyjadřuje, a zapojte ho do svého týmu. Většinou každý někoho takového ve svém okolí zná nebo ví o někom, kdo někoho takového zná. Ptejte se, jaké potřeby má člověk, kterého definuje persona, a porovnávejte jeho názory s výstupy vašich šetření. Zajímejte se o osobní i pracovní potřeby. V týmu k tomu můžete využít například myšlenkovou mapu rozdělenou na dvě základní poloviny - osobní oblast a pracovní oblast. Připojte data z vašich pozorování v terénu s odhalením skrytých potřeb (řadu potřeb persona sama nemusí dokázat formulovat). Vytvoříme tak seznam potřeb, které seřadíme podle priority. Priority seznamu určuje názor osoby, ne náš. Je důležité neomezovat se okruhem potřeb, které nějak souvisejí pouze s předmětem našeho podnikání. Nezapomínejte se předně tím, co je relevantní pro náš byznys, ale zabývejme se nyní tím, co je relevantní pro personu. Jde o to, mít stále na očích celé spektrum potřeb a být otevřený objevování souvislostí tam, kde zdánlivě nejsou. Právě toto je úrodná půda pro inovace. Hledat tam, kde by nikdo jiný nehledal...

**Již známe potřeby člověka, kterému má navrhované řešení sloužit.**

### Markéta Pšeničková

**Vzdělání:** pedagogická fakulta, obor ČJ/NJ

**Záliby:** umění, divadlo, hudba, příroda

**Životní hodnoty:** rodina (dvě děti), pes labrador

**Co nosí:** ležérní, barevné

**Čím jezdí:** auto kombi / pěšky

**Oblíbené filmy:** dokumenty, ČT art

**Co jí:** česká klasika - trochu zdravější, saláty

**Co poslouchá/čte:** historické romány, detektivky

**Vztah k penězům:** střední příjem, nepředstavují pro ni zásadní hodnotu

**Jaké, které ovládá jazyky:** AJ, NJ - „turisticky“

#### Ostatní charakteristiky/atributy:

*Osobní:* ležérní / neformální / přirozená / autentická / mateřská / pečující / laskavá / důsledná / náročná a má ráda pořádek

*Ve škole:* usiluje o rozvoj / hledá informace a podněty / využívá rozvojové programy MŠMT (ale ne fondy EU) / usiluje o funkční tým / nestrpí nedochvilnost a nedostatky v administrativě / hledá vizi a směr / je otevřená / potýká se s vnitřní nejistotou / ví, že v budoucnu se nevyhne řešení otázky inkluze - neví, co jí to přinese a v čem ohrozí = tenký led, protože je to pro ni nové téma, na které není připravená

### Markéta potřebuje

(stanovte prioritu 1-4)

- ① Podporu rodiny a pohodu doma.
- ② „Pohodu ve škole“ - motivovaný, spolupracující tým, který podporuje její nápady.
- ③ Najít něco unikátního a netradičního, co školu odlišuje a propaguje.
- ④ Mít dostatek žáků na 2. stupni.

## Co pro něj tedy můžeme udělat?

### 3/ JM otázky (Jak můžeme...?, HMW questions - How might we...?)

Když jsme poznali potřeby osoby, můžeme si konečně položit důležitou otázku: „Jak můžeme...?“ Jednotlivé potřeby v seznamu transformujeme do podoby „JM otázek“.

Diskutujeme o tom, vytvoříme řadu variant formulací a ty porovnávejme, podobně jako když skicujeme různé návrhy produktu. Vytvářejme variace slov a sledujeme, jak mohou měnit význam a směr našeho uvažování. „Podpořit“ znamená něco jiného než „inspirovat“, „pomoci“ znamená něco jiného než „přiblížit“...

**Již víme, které jsou pro nás klíčové otázky, na které tímto designovým projektem hledáme odpovědi.**

#### Jak můžeme pomoci...?

#### Jak můžeme nabídnout...?

#### Jak můžeme inspirovat...?

#### Jak můžeme podpořit...?

#### Jak můžeme umožnit...?

#### Jak můžeme rozvinout...?

#### Jak můžeme akcelarovat...?

#### Jak můžeme přiblížit...?

#### Jak můžeme naučit...?

#### Jak můžeme...?

Na závěr je důležité dodat, že všechny tyto dokumenty a výstupy jednotlivých dílčích fází designového procesu se stávají součástí know-how podniku. Jsou to živé a otevřené dokumenty, které vyžadují průběžné ověřování, zpětnou vazbu a aktualizaci. Nejlepší na nich je to, že jsou použitelné pro různé projekty určené stejné cílové skupině. Spolu s firemním portfoliem se vyvíjejí i jeho osoby a jeho správně položené otázky.

### JM otázky pro Markétu

(stanovte prioritu 1-4)

- ① Jak můžeme Markétě pomoci nechat co nejvíce práce za zavřenými dveřmi kanceláře bez pocitu viny a jak můžeme dokázat její rodině význam jejího pracovního nasazení, díky čemuž ji bude rodina chápat a podporovat?
- ② Jak můžeme Markétě pomoci s motivací při řízení a vedení týmu, ze kterého si přeje „vyždímat“ maximum pozitivních nápadů a energie?
- ③ Jak můžeme Markétě prostřednictvím zdrojů, inspirace a podnětů z naší strany pomoci najít něco unikátního a originálního, co její školu zpopularizuje a vytvoří téma pro pozitivní a frekventovanou publicitu?
- ④ Jak můžeme Markétě pomoci podpořit zájem dětí a rodičů o její školu?

# Jak se rozhodují spotřebitelé?

Výroba není umění. Zatímco si umělec může dovolit luxus neohlížet se na své publikum, kapitalista to tak lehké nemá. Úspěchu u spotřebitelů se musí jít na-proti. Nejlépe tak, že do detailů poznáte chování svých zákazníků. Účastníci soutěže **Volba spotřebitelů - Nejlepší novinka 2014** už tak mají o něco jasněji, kam směřovat v příštím roce. Co právě hýbe trhem? Podle čeho se lidé v obchodech rozhodují? A co právě „frčí“ nebo „letí“? Vedle kvality dnes ještě pro velkou část populace představuje cena hlavní kritérium při rozhodování. Naopak reklama podle výpovědí respondentů neovlivňuje jejich chování takřka vůbec. Díky datům z **průzkumu, který při příležitosti soutěže uskutečnila agentura STEM/MARK**, a jejich interpretaci jsme zas o něco chytřejší.

## Volba spotřebitelů

V loňském dubnu vyhlásila skupina Atoz Retail výsledky 14. ročníku marketingového programu Volba spotřebitelů - Nejlepší novinka, který **oceňuje inovace na českém trhu rychloobrátkového zboží**. Celkem bylo přihlášeno **133 novinek rozdělených do 43 kategorií**. Vedle toho se uskutečnilo **deset doprovodných soutěží**, mimo jiné na portálu Aukro, Evropě 2 nebo v časopise Katka.

Absolutním vítězem soutěže Volba spotřebitelů - Nejlepší novinka se staly **sýry Président Camembert Le Petit a Président Le Bleu** od společnosti Lactalis CZ. Vedle toho vybrala odborná porota i nejnovatивnější produkty, kterými se staly **Zeleninové chipsy bio cibulové** (Lifefood Czech Republic) a **toaletní papír Sauff & Sicher s cestovní ruličkou uprostřed** (dm drogerie markt).

Do projektu Volba spotřebitelů - Nejlepší novinka 2014 můžete přihlašovat své výrobky do konce ledna 2015.

## Luxus, nebo cena?

### Co je pro spotřebitele OPRAVDU důležité?

<b>Přijatelná cena</b>	<b>64 %</b>
<b>Kvalita výrobku</b>	<b>63 %</b>
<b>Dostupnost výrobku</b>	<b>44 %</b>
<b>Akce, sleva, speciální nabídka</b>	<b>41 %</b>
Reklama v obchodě	5 %
Reklama mimo obchod	3 %

## Je to muž, anebo žena?

### NECHCI SLEVOU ZADARMO

**61 %** respondentů kupuje některé výrobky, jen když jsou v akci  
**60 %** nakoupí oblíbený výrobek v akci i do zásoby  
**40 %** lidí dá přednost konkurenčnímu výrobku v akci před oblíbeným

### Cena vs. kvalita

Pro ženy, starší lidi a zákazníky s nižším vzděláním jsou nejdůležitější cena a to, zda je zboží v akci. Pro lidi s vyšším vzděláním je důležitá kvalita výrobku.

### Kde nakupujete...

... čerstvé potraviny?	<b>47 %</b> respondentů nakupuje čerstvé potraviny v samoobsluze a v supermarketech
... trvanlivé potraviny a nápoje?	<b>47 %</b> nakupuje trvanlivé potraviny a nápoje v samoobsluze a supermarketech
... drogerií?	<b>52 %</b> nakupuje drogistické zboží v drogerii

### Kde nakupují respondenti nejčastěji potraviny a drogerii?

## Kvalita = inovace?





# Každá novinka utváří po kapkách vztah zákazníka k vaší značce

Hana Říhová

Marketingové průzkumy mohou být dobrým sluhou, ale také zlým pánem. Aby z nich zadavatelé získali relevantní data, musejí vědět, na co se ptát, koho se ptát, i co a jak chtějí sledovat. Nejužitečnější jsou výzkumy ve fázi prvotního vývoje nového produktu. Zde se totiž odhalí neplodné nápady ještě před samotnou investicí.

K tomu, abychom mohli s výzkumy efektivně pracovat, je třeba umět interpretovat zjištěná data. Výsledná čísla z produktových testů, ať už se jedná o vlastnosti výrobku, nebo obalu, jsou málokdy černobílá. Agentura ví, jak si s výsledky poradit a na co si dát pozor.

## Na začátku si definujeme cíl

Příprava na interpretaci začíná mnohem dříve, než se začne testovat. Agentura musí dostat zadání, ve kterém jsou stanoveny cíle a parametry, jež jsou pro výrobek zásadní. Cíle je potřeba kvantifikovat, vyjádřit v počtu oslovených lidí, procentu nových zákazníků, velikosti tržeb a podobně. Výsledky jsou pak srovnávány právě s cíli a při interpretaci nedochází ke zkreslování. Jednoduše víte, zda váš produkt splňuje dané parametry, či nikoliv. Odtud se pak odvíjí cesta k finálnímu doporučení, zda výrobek uvést na trh, popřípadě následuje výčet konkrétních parametrů, jež potřebují upravit.

Například pro reklamní kampaň je potřeba stanovit, o kolik procent má vzrůst znalost značky, jak moc chcete zvýšit prodeje. Jen tak jste schopni opravdu relevantně využít data z průzkumu. Druhý pohled na věc vám přinese porovnání s investovanými prostředky. U produktových testů se držte striktně sledování toho, kolik nových zákazníků získáte. Jinými slovy měřte, jaký objem výrobků prodáte nad rámec stávajícího prodeje. Může se totiž stát, že zákazník prostě vymění jeden výrobek z vašeho portfolia za výrobek jiný, a taková investice se nevyplatí. Ve

*Změna vnější podoby výrobku je jednou z nejčastějších inovací na našem trhu.*

výzkumu zaměřujete pozornost na to, jaký výrobek zákazník používal předtím, než přešel na ten váš. Nakonec přírůstek nových prodejů srovnajte s výší investice a budete mít mnohem jasnější představu o tom, zda nápad rozvíjet dál.

## Marketing a design

Výzkum designu, vizuální podoby výrobku - jeho obalu, etikety nebo názvu - patří vedle chuťových testů nebo testů vlastností u potravin mezi nejžádanější. **Změna vnější podoby výrobku je jednou z nejčastějších inovací na našem trhu.** Jde o snahu lépe upoutat pozornost kupujícího v záplavě konkurenčních výrobků a vyzdvihnout jeho vlastnosti (racionální i spojené s emocemi). Tyto testy si zadávají na českém trhu vcelku pravidelně domácí výrobci - což jsou pivovarníci, výrobci nealkoholických nápojů a lokální mlékárny. Ostatní - distributoři produktů velkých nadnárodních firem z oblasti potravin, kosmetiky, drogerie a další - se na náš trh občas zaměřují, ale zejména v minulých letech jsme pozorovali snahu snížit náklady na testy. Proto byly tyto průzkumy realizovány na zajímavějších trzích - v Polsku, Rusku, Německu nebo Turecku.

Tyto testy nemají zvláštní specifika, realizují se ovšem pod záštitou přísných postupů, které mají zajistit, aby se vyloučil jakýkoliv externí faktor, jenž by mohl zkreslovat výsledek. Spíše smutnou statistikou je, že **jen málo inovací se dožije konce druhého roku po uvedení na trh.** 80 % z navržených inovací nemá prodejní potenciál. To znamená, že se investice do výrobku nevyplatí.



## Dlouhodobé efekty

Dobře zacházet s výzkumy znamená předem vědět, proč test dělám a co si chci ověřit. Agentura potřebuje znát pozadí kolem výrobku, být upozorněna na možná tržní rizika, vědět, jaké je konkurenční portfolio. Řadu těchto drobných informací dokáže do testu zakomponovat a pak mnohem objektivněji hodnotit získané výsledky. Velké firmy se na základě testů jednoznačně rozhodují, jak budou v inovačním procesu dále postupovat. Tedy ti, kteří chtějí vložit peníze do testu zodpovědně, se i podle mé zkušenosti postarají o to, aby dostali jednoznačný a užitečný výsledek. Naštěstí krize zmenšila počet klientů, kteří si dělali testy alibisticky jen do šuplíku.

Agentury jsou dnes na trhu pod velkým konkurenčním tlakem, proto dělají tyto testy velmi profesionálně a berou je vážně. Nemohou si dovolit doporučit produkt, který po čase na trhu selže. Vráť se jim to ve špatné pověsti a ztrátě klienta.

Každá novinka má nejen bezprostřední vliv na prodeje, ale po kapkách utváří vztah zákazníka ke značce. Je proto potřeba sledovat, nakolik je testovaný produkt kompatibilní s vaším portfoliem a značkou. Vždycky jde o vaši budoucnost, s ohledem na ni také vyhodnocujte zjištěná data.

*Jen málo inovací se dožije konce druhého roku po uvedení na trh.*

**Hana Říhová** se věnuje výzkumu více než 18 let a pro klienty pracovala pod hlavičkou předních výzkumných agentur. Je konzultantkou pro strategický marketing, zaměřuje se na rozvoj úspěchu značek.

# Úspěšné značky umějí pracovat s výsledky průzkumů

Jsou agentury důležité? Dokážou ovlivnit vývoj a prodej vašeho produktu? Podle šéfa služeb zákazníkům české pobočky světové výzkumné agentury Millward Brown rozhodně stojí za to, naslouchat řeči čísel, řeči vox populi.

## Sběr dat - většina z nás si tuto disciplínu dokáže představit. Jak ale probíhá jejich interpretace? Vyžadují ji klienti?

Naší hlavní doménou je takzvaná „research based“ konzultace. Jedná se o poradenství opřené o empirickou datovou evidenci. Pokud ponecháme stranou diskusi na téma „kvalita zdrojů sběru primárních dat“, můžeme říci, že **data lze nasbírat poměrně levně a rychle. Klíčovým prvkem zůstává jejich interpretace**, v níž jde především o erudovanost agentury. Ta spočívá v tom, skrze jaké paradigma či schéma budeme tato data interpretovat.

## Co je klíčové pro pochopení a diagnostikování určitého problému?

Musíme zkrátka vědět, co dělá například reklamu či komunikaci efektivními, které faktory se podílejí na budování úspěšné značky nebo co ovlivní úspěch zavedení výrobku nebo služby na trh.

## Jak často provádíte výzkumy, které následně ovlivňují vývoj designu produktu? Jsou takové výzkumy něčím specifické?

Vedle průzkumů trhu a různých měření týkajících se již existujících výrobků se poměrně často zaměřujeme i na průzkumy, které slouží jako podklady k vývoji nových produktů. Řeči čísel se jedná o 15 až 20 procent realizovaných projektů.

## A dá se prozradit, které firmy je v Česku využívají?

Tato šetření zpracováváme především pro firmy z oblasti FMCG, kde zajišťujeme a interpretujeme data týkající se estetických kvalit obalů. V řadě případů probíhá šetření zjišťující kvalitativní (chuťové) parametry produktů. Vedle FMCG dnes **narůstá také**

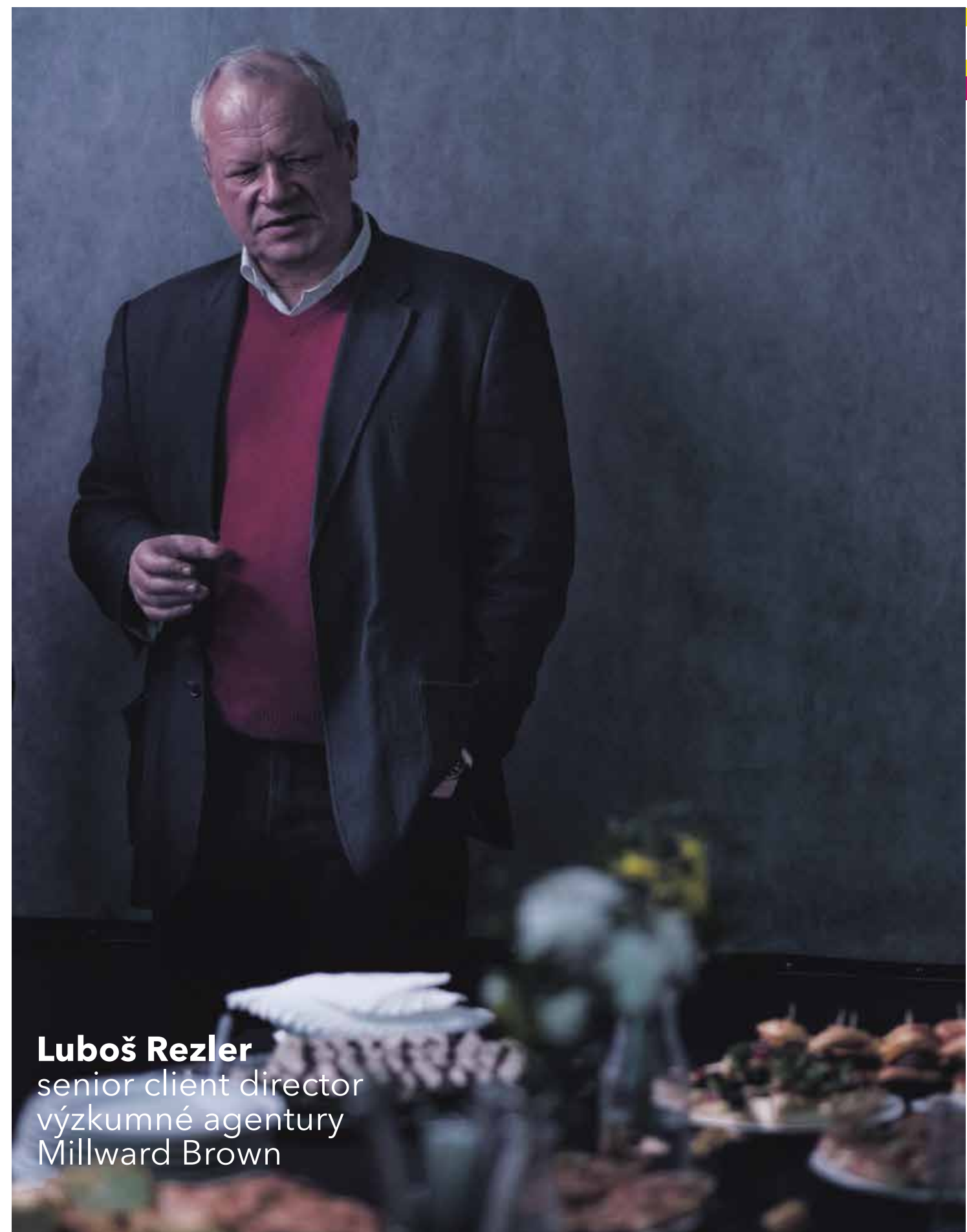
**podíl testování designu produktů v oblasti finančních a telekomunikačních služeb, speciálně pokud je služba přítomná na nějaké on-line platformě.**

## Jak vnímá výzkumná agentura svou zodpovědnost vůči klientovi? Úzce to souvisí s tím, jak velkou váhu klienti přikládají výzkumům. Spoléhají na ně vůbec?

Vedle důvěry a vzájemného respektu je klíčovým prvkem spolupráce mezi námi a klientem naše vlastní zodpovědnost. Využíváme tedy takzvané validizované modely, jejichž prediktivní schopnost a diagnostická síla jsou konfrontovány s tím, co se následně děje na trhu.

## Umějí klienti dobře zacházet s daty, která získají z průzkumů?

Nechtěl bych příliš generalizovat, jakákoli jednoznačná odpověď by byla zavádějící. Nicméně je potřeba říci, že právě úspěšné značky pracují s výsledky z marketingových průzkumů ve výrazně větší míře. Především je znatelné, že se zabývají řešeními, která jsou inovativní - hledají nejnovější přístupy a paradigmatata marketingového výzkumu. Jejich způsob práce s daty je tedy na hony vzdálen pouhé evidenci a deskripci. Očekávají od nás obchodní konzultace a interpretaci dat. Jednotná a jednoduchá rada na tuto interpretaci dat asi neexistuje. Vždycky zde půjde především o erudici a profilaci dané agentury, tedy o to, zda je na danou oblast specializovaná a kvalifikovaná. Musím se tedy znovu vrátit k úvodnímu tvrzení: data dnes umí sebrat opravdu téměř každý. Ale relevantně a zodpovědně je použít už tak snadné není.



**Luboš Rezler**  
senior client director  
výzkumné agentury  
Millward Brown



# Výzkum vrací velké firmy zpátky do reality

Martin Buchtík

**Co se mohou značky naučit od sociologů? Kdy se vyplatí investovat do výzkumné agentury? A jak ob stojí ty české proti zahraničním? Expertem na podobné otázky je vedoucí Centra pro výzkum veřejného mínění z Akademie věd ČR.**

Na první pohled by se zdálo, že výzkum patří na půdu vysokých škol. Ve skutečnosti se bez něj firmy neobejdou. Vyplatí se jim, ať už zavádí nový produkt, nebo plánují velkou investici. Alespoň podle Martina Buchtíka, který je odborníkem na metodologii výzkumu a formování veřejného mínění.

**Základ dobrého výzkumu? Jedna jasně formulovaná otázka**

Představuji si, že jsem zástupce firmy. Chci představit novinku. Lepší design nože, nový telefon, značku nápoje. Pokud chci začít výzkumem, znamená to investovat hodně peněz do sběru

a analýzy dat. Jak mít od začátku jistotu, že to všechno bude k něčemu užitečné?

Existují způsoby, jak snížit pravděpodobnost, že výsledky výzkumu budete moci plynule přesunout do skartovačky. Především si stanovte jasný cíl. Nejlepší je jedna jasně formulovaná otázka, na kterou hledáte odpověď. Nenechte se strhnout dojmem, že když už ten výzkum děláte, měli byste zkusit najít odpověď na všechno. Pak dostanete od všeho trochu a nic pořádně.

To zní srozumitelně. Na co dalšího si dát pozor, pokud chceme skutečně něco zjistit?

Nechte si poradit s výběrem výzkumné metody. Netrvejte na něčem, co je zrovna v módě. Chtějte vědět, jak byli respondenti do výzkumu vybráni. Proč to tak bylo a zda to tak bylo. To se v komerčním výzkumu hodně podceňuje. A napadá mě ještě jedna důležitá rada. Budte v pravidelném kontaktu s agenturou, která pro vás výzkum dělá. Zajímejte se o to, v jakém stavu se výzkum právě nachází.

**„Nejužitečnější jsou výzkumy, které firmu zastaví před nevýhodnou investicí.“**

Jaký typ výzkumu firmám obvykle nejvíc pomůže?

Paradoxně jsou podle mě nejvíce užitečné takové výzkumy, které firmu zastaví před provedením nějakého chybného kro-



*„Nejužitečnější jsou výzkumy, které firmu zastaví před nevýhodnou investicí.“*

ku. Které ji zbrzdí dřív, než investuje velké finance do vývoje, výroby či distribuce nevhodného produktu nebo provede nějakou zásadní změnu. Byl jsem u výzkumů, které zastavily změny ve špatně nastaveném rebrandingu. Nebo zabránily uvést na trh produkt, který se sice dobře prodával v jiných zemích, ale u nás pro něj prostě nebylo na trhu místo.

**Máte v hlavě nějaký konkrétní příklad výzkumu zaměřeného na zavedení nového produktu?**

Zajímavý byl třeba jeden chuťový test brambůrků. Mezi jiné druhy jsme namíchali tři vzorky stejných brambůrek. Každé se však prodávaly s jinou etiketou. Mezi výsledky byl poměrně zásadní rozdíl. Název a fotka na obalu hrály zkrátka rozdíl. Testovali jsme také uživatelská webová rozhraní. Sledovali jsme, kde běžný člověk dělá chyby, co ho zaujme a kdy se na všechno vykašle a odejde si raději nakoupit přímo na pobočku.

**České výzkumné agentury odvádějí svou práci profesionálně**

**Co si myslíte o výzkumných agenturách? Jaký na ně máte názor?**

Práci výzkumných agentur samozřejmě sleduji. Do akademické sféry jsem ostatně z jedné přišel a s řadou lidí napříč agenturami stále udržuji kontakty. Až na pár výjimek jde o profesionálně odváděnou práci. Jako všude v podobných odvětvích naráží profesionalita práce často na tlak na cenu výzkumu a čas jeho dodání. Alespoň v mém okolí ale naštěstí stále vyhrává snaha dělat práci kvalitně. Samozřejmě je dobré najít si lidi, kteří mají zkušenost s prováděním studií přímo ve vaší oblasti. Například pokud jsou vaším oborem mléčné výrobky, je ideální najít experta, který už se jejich výzkumem zabýval. Takoví výzkumníci pak dokážou vnést do výzkumu znalost nad rámec toho, co říkají data.

**„To, co funguje ve Spojených státech, nemusí být vůbec aplikovatelné u nás.“**

**Na jaké jsme úrovni, pokud se budeme srovnávat se světovým standardem?**

I vzhledem k tomu, že je řada agentur součástí nadnárodních sítí, je u nás úroveň srovnatelná se Západem. Z mého pohledu je to ovšem často také nevýhoda. Mnohá v uvozovkách „skvělá a značková řešení“ vlastně nakonec až tak skvělá nejsou. A pod hezkými slovy a názvy se skrývají poměrně obyčejné výstupy. Další problém je ten, že co funguje ve Spojených státech, nemusí být vůbec aplikovatelné u nás. Firmy na to někdy zapominají a snaží se do praxe zavést nejrůznější lákavě vypadající zjištění amerických studií. Jenže u nás je společnost nastavená jinak.

*„To, co funguje ve Spojených státech, nemusí být vůbec aplikovatelné u nás.“*

**Na co si dát při výběru agentury pozor? Jak poznám, co je a co není důležité?**

Při volbě agentury jsou jako v podstatě všude nejlepší osobní reference. Při rozhodování o volbě agentury bych se soustředil na několik faktorů. Zaprvé chtějte vědět, jaké podobné výzkumy agentura realizovala. A když už to budete zjišťovat, nespokojte se jenom s názvem a klientem. Stejně tak se zajímejte o složení týmu. Nemusí v něm být samí zkušení madaoři, ale měla by tam figurovat aspoň jedna osoba, která se v oblasti vašeho zájmu vyzná. Všimněte si, nakolik je pro vás srozumitelná nabídka a případná prezentace agentury. Protože podobně srozumitelné pro vás budou i výstupy studie. A pak je tu poslední důležitý rozlišovací aspekt. Kvalitní agentury nemají snahu něco zamlžovat nebo skrývat. Ptejte se na to, co vás zajímá. A pokud získáte relevantní odpovědi, pak jste na dobré cestě.

## Mnoho grafů - klientova smrt

**Umíme u nás s výzkumy dobře pracovat?**

Nemyslím si to. Má to více důvodů. Agentury často podléhají tlaku, aby výstup z celého výzkumu zformulovaly v jedné větě a čísle. Rozumím tomu, proč to tak je. Ale klient tím přichází o spoustu užitečných informací. Ty naopak často nahrazuje spousta snímků v PowerPointu a grafy z každé otázky v dotazníku. Maximálně jsou výstupy roztříděny podle věkových skupin.

**„Kvalitní výzkum selektuje a interpretuje smysluplné informace.“**

**Jak by tedy měly výsledky správně vypadat?**

Kvalitní výzkum je někde uprostřed. Selektuje smysluplné informace a interpretuje je. Zbytek přidává do příloh a tabulek, aby si každý mohl smysluplnost výstupů ověřit. Vtip je v tom, že jako čtenář nemusíte nutně se vším souhlasit. Dokonce si myslím, že když formulujete svoji vlastní interpretaci nějakých dílčích zjištění a následně o ní věcně diskutujete s lidmi z agentury, je to pro vás jako klienta optimální.

## Jsem Akademie věd. Co pro Vás mohu udělat?

**Řídíte Centrum pro výzkum veřejného mínění. Na co se zaměřujete? A je vaše práce jakkoliv využitelná pro firmy?**

Naše instituce je součástí Sociologického ústavu Akademie věd. Na co se zaměřujeme, to je patrné z názvu. Odborně se ale zabýváme i metodologií výzkumu. Naše práce je pro firmy využitelná spíš zprostředkovaně. Zkoumáme, jak se formuje veřejné mínění v určitých tématech v malých skupinách. Kdo jsou názoroví vůdci a podobně. Přestože jde o akademické téma, naše výstupy jsou převoditelné třeba na oblast spotřebního chování, šíření nových trendů, efektivity médií. To už jsou informace, které firmy pro prodej svých produktů potřebují.

*„Kvalitní výzkum selektuje a interpretuje smysluplné informace.“*

**„I když zkoumáme akademické téma, naše výstupy jsou převoditelné třeba na oblast spotřebního chování, šíření nových trendů, efektivity médií.“**

**Jakými dalšími projekty se zabýváte?**

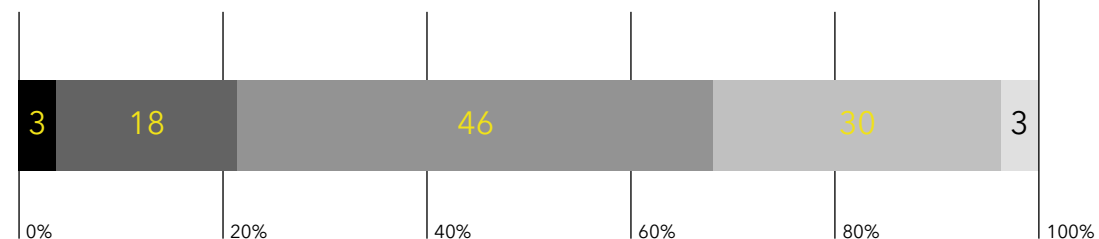
Zkoumáme například vyjednávání o hlubinném úložišti jaderného odpadu. Sledujeme všechny aktéry debaty. Od obyvatel vytipovaných lokalit přes občanské aktivisty až po ministerstva a evropskou úroveň. Poznatky z tohoto specifického výzkumu pomáhají pojmenovat, co se v takto složitém vyjednávání děje a kdo do něj jakým způsobem zasahuje. Taková zjištění se vám mohou hodit, když chcete stavět silnice. Anebo když naopak nechcete, aby se vedle vaší ekofarmy postavila skládka.

Dalším příkladem je výzkum kvality pracovního života. Zkoumáme jeho proměny. A hlavně vytváříme mezinárodně srovnatelné postupy, jak kvalitu pracovního života zjišťovat a kategorizovat do jednotlivých dimenzí. Tady je využitelnost asi celkem zřejmá.

**Jednou z otázek, kterými se zabývá Centrum pro výzkum veřejného mínění, je postoj Čechů k vyhazování potravin. Z výzkumu například vyplývá, že:**

- **45 %** Čechů považuje plýtvání potravinami za velký problém, přitom nejsilnější je tento postoj u nepracujících důchodců,
- **16 %** dotázaných vyhazuje potraviny dvakrát či třikrát týdně, **36 %** jednou týdně, **40 %** méně často,
- **76 %** obyvatel ČR si myslí, že plýtvat potravinami není společensky přípustné,
- méně často vyhazují jídlo obyvatelé středně velkých obcí od 15 do 80 000 obyvatel, častěji naopak lidé z vesnic a velkých měst.

Zdá se také, že postoj k ekologii je určitým způsobem provázán s životní spokojeností. Ti respondenti, kteří sami sebe označili jako spokojené se svým životem, jsou rozhodněji ve tvrzení, že plýtvat potravinami je neekologické. Tři čtvrtiny Čechů věří, že vyhazovat jídlo má na životní prostředí špatný vliv. A 95 % z nás si uvědomuje, že je to finančně nevýhodné.



## Sedmdesát výzkumně zpracovaných témat ročně

**Mohou firmy už dnes jakkoliv využít vaše výzkumy v podobě, v jaké je nyní provádíte?**

Vedle projektů, které jsem zmínil, provádíme výzkumy každý měsíc. Ročně sledujeme asi sedmdesát témat. Naše data jsou veřejnosti dostupná v Českém sociálněvědním datovém archivu. V tom jsme unikátní. Myslím, že je dobré se na naše výzkumy podívat, když chcete získat rychlý přehled o oblasti svého zájmu. Jak lidé vnímají bezpečnostní situaci u nás? Vyhazují potraviny? A proč? Kolik pijeme piva? Jaký máme vztah k obyvatelům jiných zemí? Kdo zvládá spořít a kdo má problém zaplatit základní potraviny? To jsou otázky, kterými se zabýváme.

### Vyhazovat jídlo

**rozhodně přijatelné**

**spíše přijatelné**

**spíše nepřijatelné**

**rozhodně nepřijatelné**

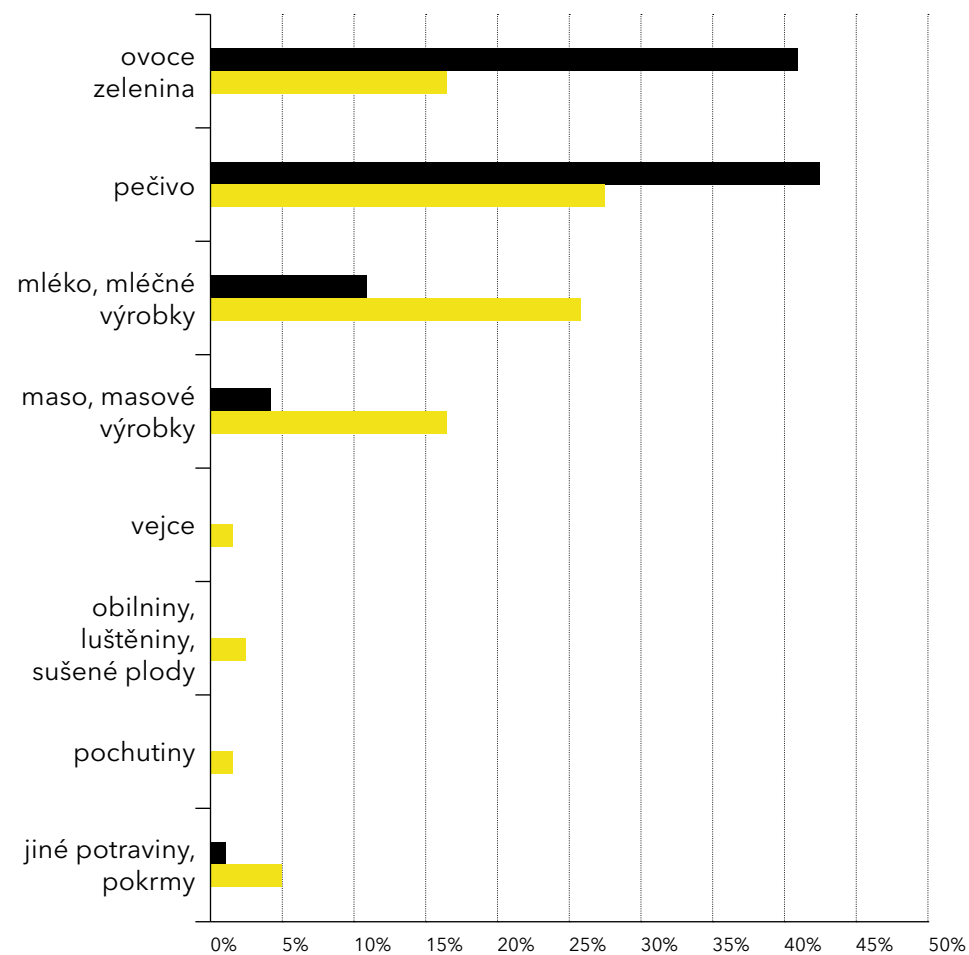
**neví**



S otázkou vyhazování jídla souvisí i přístup k prošlým potravinám. Mladší lidé a respondenti s vyšším vzděláním si myslí, že prošlé potraviny jsou nebezpečné pro zdraví. Jsou o tom přesvědčeni hlavně studenti, učni, kvalifikovaní dělníci i lidé na vyšších zaměstnaneckých pozicích. Nezaměstnaní a nepracující důchodci s takovým tvrzením obvykle nesouhlasí. To, že se potraviny zkazily nebo prošlo jejich datum spotřeby, je také nejčastějším důvodem k jejich vyhození.

Potraviny častěji vyhazují ekonomicky aktivní lidé s příjmy nad 40 000 Kč. Naopak nezaměstnaní a osoby s příjmem pod 14 000 Kč obvykle uvádí, že jídlo nevyhazují nikdy. Zvláštní však je, že na předních příčkách „vyhazovačů“ figurují také studenti a učni, ženy v domácnosti či matky na rodičovské dovolené.

A co se s vyhozenými potravinami děje? Není velké překvapení, že na vesnici je lidé často zkompostují nebo použijí jako krmivo pro zvířata. Dohromady tuto možnost uvedla zhruba třetina respondentů. Čtvrtina lidí naopak hází jídlo běžně do koše nebo do odpadu.



■ 1. nejčastěji vyhazované potraviny ■ 2. nejčastěji vyhazované potraviny

### „Čím větší firma je, tím hůř vidí okolní svět.“

Má poslední otázka bude velmi pragmatická. Kdy se firmě vyplatí objednat výzkum? A v jakých se pohybujeme cenách?

S cenami je to poměrně složité. Za sto tisíc se podle mě dá udělat pěkný jednoduchý výzkum k poměrně úzkému problému. Za dva miliony už pak dostanete solidní strategickou studii svého portfolia.

Zaplatit takové peníze se vám vyplatí, když plánujete velké investice. Nebo velkou změnu, která se špatně vrací zpátky. Ze zkušenosti mám pocit, že čím větší firma je, tím hůř vidí okolní svět. Výzkum vrací firmy zpátky do reality.

„Čím větší firma je, tím hůř vidí okolní svět.“

**Martin Buchtík** je vedoucím Centra pro výzkum veřejného mínění v Sociologickém ústavu AV ČR, v. v. i., a přednáší na Fakultě sociálních věd UK. Dříve pracoval v oblasti výzkumu trhu. Zabývá se metodologií výzkumu, nestandardními technikami výzkumu a problematikou formování veřejného mínění. Je také designérem rolových her a autorem řady vzdělávacích a zážitkových projektů.

# Plastia: Define nám pomohlo nalézt chyby. A poučit se z nich



Rozhodli jsme se připravit novou značku, která by významně rozšířila naše portfolio. XBrand, tak se má jmenovat, má přinést květiny do kanceláří. Nejsme na to ale sami, pomáhá nám například nizozemská agentura Park. Aktuálně jsme zjistili, že musíme tak trochu začít znovu. Lepší pracovat s chybou než na chybu doplatit.

### Tudy ne, přátelé!

Začali jsme empatií, poznáváním našeho zákazníka. Ale úplně na začátku nás zajímalo, jaké jsou benefity pěstování květin v prostorách kanceláří. Pro tyto případy jsme vytvořili hypotézu, o jejíž potvrzení či vyvrácení nám prostřednictvím sběru a interpretace dat šlo: rostliny jsou přirozeným absorbentem hluku. Zaujme to klienty? Zeleň v interiéru je totiž schopná pohltit až pět decibelů. To je v prostorách společností, kde stále někdo telefonuje, „briefuje“ a schůzkuje, poměrně důležitý parametr.

Zadruhé jsme potřebovali zjistit, komu novou značku představit. Kdo je vlastně zodpovědný za to, že jsou v prostorách společností květiny? Intuitivně jsme totiž předpokládali, že tato odpovědnost náleží architektovi, jenž budovu navrhl.

### Volá Nizozemsko

Když jsme před dvěma lety zkusili define poprvé, zabralo to i s ideační fází dva dny. Nyní se nám celý proces prodloužil. Kvůli mylným hypotézám to vypadá na dva měsíce. Je to špatně? Podle mě rozhodně ne. Radši jsme zjistili chybu na začátku, než abychom si jí všimli na konci.

V první fázi empatie jsme vedli rozhovory se zástupci cílových skupin, s jejichž vytipováním nám pomáhala agentura. Shodli jsme se s ní na několika skupinách, které jsou podle nás zod-



povědné za to, že se květiny dostanou do kanceláře. Zajímaly nás jejich motivace, jejich přání, jejich preference. Najednou jsme ale zjistili, že architekti za přítomnost květin v kancelářích nezodpovídají. Vedle toho se také ukázalo, že květiny jako absorbent hluku také příliš netáhnou. S kolegyní Kateřinou Brázdovou jsme se v tu chvíli zasekly na mrtvém bodě. Bylo potřeba začít znovu. Domluvily jsme se tedy s Parkem a vyrazily jsme s Katkou směr větrné mlýny. V Nizozemsku jsme pak pracovníky z Parku seznámily s našimi problémy a společně s nimi pak naplánovali další postup.



Sepsali jsme si veškeré výhody, které jsme zjistili – bylo jich dvacet, z nich osm klíčových – dohledali jsme si výzkumy... A to už jsme v současnosti. Teď budeme oslovovat lidi z cílové skupiny a domlouvat si s nimi strukturované rozhovory, během kterých se z nich pokusíme nenápadně vypáčit přirozené odpovědi. Záměrně používám takto protikladné výrazy, protože **dopátrat se autentické odpovědi** je mnohdy opravdu umění.

#### A co bude dál?

V dlouhodobém horizontu nás v nastávajícím půlroce čeká testování priorit našich potenciálních zákazníků spadajících do kýžených cílových skupin. Jde nám o syntézu výhod květin v kanceláři. Chceme ukázat, že **dobré pracovní prostředí není záležitostí pouze zaměstnanců**. Spokojený zaměstnanec dělá spokojeným zaměstnavatele a dohromady jsou schopni uspokojit potřeby klienta.

Nesbíráme kvantitativní data, jde nám o data kvalitativní, takže budeme spokojeni s dvaceti úspěšnými rozhovory. Doufáme, že se postupem času dobereme k nějaké esenci značky. K tomu podstatnému, co budeme moci komunikovat nejen skrze výrobky samotné, ale i skrze marketingové a PR kanály.



# Define

Chcete smysluplné inovace? Zjistěte, která z dat, jež sbíráte o svých zákaznících, je možné efektivně využít a posunout tak svou práci dál.

Define má v designovém procesu jediný úkol. Udělat jasno v tom, která data jsou opravdu podstatná. O svém zákazníkovi a uživateli toho můžete vědět spoustu, jediné správné filtrování a systematizace informací vám ale umožní zaměřit se na to podstatné. Dát vám správný úhel pohledu a pak ho využít. Fáze define jednoduše dává vašim znalostem smysl a vám konkurenční výhodu, kterou nikdo jiný nemá – unikátní vhled.

#### Jak správně provádět define

**Neustále se ptejte:** Všimli jste si, že se vaši zákazníci chovají šablonovitě? Ptejte se proč. Hledejte motivace a rámce.

**Soustřeďte se na detaily, ale nezapomínejte na celou situaci:** Z fáze empatie jste pravděpodobně získali mnoho dat. Výrazné drobnosti dále prověřujte, ale vašim primárním zájmem je povznést se nad celek a vnímat ho v kontextu.

**Interpretujte,** nezapomínejte ale vnímat vše optikou svého zákazníka. Ve fázi define totiž hrozí reálné nebezpečí, že prosadíte své názory a realitu si upravíte k vlastnímu obrazu.

#### Od define k tvorbě nápadů

**Máte svá data strukturována? Máte nad nimi nadhled?** Je nejvyšší čas začít je uplatňovat kreativně. Na řadu přicházejí brainstormingy vnímané poučeným úhlem pohledu. Jakmile se dostanete do fáze tvorby nápadů, otevíráte nová a nová témata a přinášíte náměty na zlepšení. Jste na nejlepší cestě k funkční a užitečné inovaci.

Správný úhel pohledu je ten, který:

**Umožňuje zaměřit se na detaily, aniž byste opustili designový rámec.**

**Inspiruje celý tým.**

**Formuje hodnotící kritéria pro vaše nápady.**

**To, co lidé říkají a co si myslí, se často výrazně liší.**

**Empatie je umění nabídnout lidem odpovědi na otázky, které sami nepoložili, které ale chtějí zodpovědět.**

**Dobrý design stojí na úplném pochopení lidských hodnot.**



Zajímá vás  
produktový design?

Zajímá vás design  
management?

Máte zajímavé  
případové studie,  
postřehy a náměty?

Ozvěte se nám.  
Chceme sdílet.  
Chceme si o tom povídat.  
Chceme o tom psát další  
číslo **MadeIN CZ.**

[roman.hrebecky@adison.cz](mailto:roman.hrebecky@adison.cz) | +420 777 880 690