

# MILIONY Z POMYSŁÓW,

BY KATARZYNA KRÓLAK-WYSZYŃSKA, TOMASZ RUDOLF

## CZYLI JAK ZDOBYĆ DODATKOWE PRZYCHODY DZIĘKI ZARZĄDZANIU POMYSŁAMI

Pomysły stanowią napęd każdego biznesu. Systematyczne zarządzanie procesem innowacji - generowania, rozwoju, oceny i wdrażania nowych pomysłów - jest jednak w Polsce czymś nowym. Opracowanie prezentuje wnioski z doświadczeń pionierów zarządzania pomysłami, które podsumowane zostały podczas badania Innovatiki w grudniu 2009 roku.

Pierwszy program zbierania sugestii wprowadziła prawdopodobnie około 1770 roku Marynarka Brytyjska. Do tego czasu za publiczne zgłaszanie pomysłów innych niż kapitana groził nawet stryczek<sup>1</sup>.

Obecnie na całym świecie robi się wszystko, by skutecznie wykorzystywać wiedzę i pomysły pracowników. W Polsce systemowe zarządzanie pomysłami pracowników jest wciąż czymś nowym - oczywiście, jeśli nie liczyć „zamierających” programów racjonalizatorskich lub wspomnień o peerelowskich książkach życzeń i zażaleń. Dziś wiadomo, że nowoczesne programy zarządzania pomysłami mogą mieć rzeczywisty wpływ na innowacyjność organizacji, doskonalenie procesów i podnoszenie przychodów z nowych produktów.

Na tym tle szczególnie dziwi fakt, że w dobie kryzysu firmy w Polsce tak rzadko korzystają z tej prostej i relatywnie taniej możliwości ograniczania kosztów i zwiększania przychodów. Program zarządzania pomysłami wydaje się doskonałym narzędziem do szybkiego tworzenia i wdrażania rozwiązań, które przynoszą konkretne efekty - większą wydajność, nowe przychody, usprawnione procesy. Czegoż chcieć więcej? Kryzys zmusza przedsiębiorców do bardziej racjonalnych decyzji oraz do weryfikacji ponoszonych kosztów, działa więc uzdrawiająco - służy temu poszukiwanie pomysłów na oszczędności i na zwiększenie efektywności procesów. Oczywiście uzdrawianie nie powinno być równoznaczne z obcinaniem gałęzi, na której się siedzi. Ta gałąź ma urodzić zdrowe owoce w przyszłości, więc należy ją pielęgnować i zapewnić jej dobre warunki rozwoju. Z punktu widzenia biznesu nowe owoce to nowe przychody - tu pożądane będą pomysły na nowe produkty, usługi, czy też nowe rynki dla istniejących już produktów i usług.

Innymi słowy - dobrym lekarstwem na kryzys są innowacje, bo to one tworzą wartość zapewniając skuteczne wdrażanie nowych pomysłów. Lekarstwo to może mieć różną postać - innowacje organizacyjne zmieniają sposób, w jaki pracujemy, innowacje produktowe pozwalają doskonalić lub tworzyć zupełnie nowe produkty i usługi, zaś innowacje strategiczne mogą nas zaprowadzić na zupełnie nowe rynki, na których jeszcze nie ma konkurencji. Niezależnie od tego, jakie innowacje są najbardziej potrzebne w danym momencie, ich zastosowanie daje firmie szansę na wyjście z kryzysu w lepszej kondycji.

W grudniu 2009 r. firma Innovatika zrealizowała projekt badawczy<sup>2</sup>, którego celem było zebranie doświadczeń polskich firm w zakresie wdrażania programów zarządzania pomysłami. Do benchmarkingu zaproszono kilkunastu pionierów, którzy prowadzą takie programy w największych polskich przedsiębiorstwach. Uczestnicy wypełnili ankietę dotyczącą ich własnych inicjatyw, a następnie wzięli udział w warsztatach wymiany doświadczeń.

Poniżej przedstawione zostały najważniejsze wnioski dla osób, które rozważają lub planują podobne przedsięwzięcia. W pierwszej części sformułowano strategiczne pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi, zanim rozpocznie się działania. Pozwoli to na jak najlepsze zaprojektowanie programu zarządzania pomysłami oraz zaplanowanie wdrożenia tak, aby organizacja mogła czerpać z niego maksymalne korzyści. W drugiej części podano kilka sprawdzonych rad, jak dobrze zorganizować proces zarządzania pomysłami. Część trzecia zawiera kilka praktycznych odpowiedzi, jak utrzymywać zaangażowanie i motywację uczestników programu. Elementy te są bowiem niezbędne, aby program był „żywy” - zachęcał ludzi do rozwoju i wspierał rozwój całej organizacji.

### **Zaczynaj z wizją końca, czyli jasno sprecyzowane cele**

Tworzenie programów zarządzania pomysłami przypomina stawianie wiatraków, które mają wykorzystywać naturalną energię czerpaną z otoczenia. Pomysły i wiedza pracowników mogą również stanowić stały napęd rozwoju organizacji. Trzeba jednak wiedzieć, jak wykorzystać tę energię, żeby „para nie poszła w gwizdek”, a wysiłek pracowników nie został zmarnowany. Przed stworzeniem programu warto więc odpowiedzieć sobie na kilka strategicznych pytań.

### **Jakich innowacji potrzebujemy najbardziej? Jakie są nasze priorytety?**

Pomysły pracowników mogą być źródłem rozwiązań w różnych obszarach - od nowych modeli biznesowych po drobne usprawnienia procesów. Mogą generować radykalne zmiany lub doskonalić istniejące produkty. Dostaniemy to, o co poprosimy. Uzgodnienie i komunikowanie powiązanych z celami organizacji założeń oraz priorytetów dla innowacji pomaga podnieść wartość powstających pomysłów. Ułatwia też skoncentrowanie energii pracowników na poszukiwaniu rozwiązań najważniejszych problemów - tam, gdzie jest wola działania i zasoby na realizację najlepszych pomysłów.

### **Jak dziś przebiega proces innowacji w firmie? W których obszarach chcemy go wspierać?**

Trzeba pamiętać, że droga od pomysłu do wdrożenia jest często długa. Nierzadko problemem organizacji nie jest brak pomysłów, ale trudności z ich selekcją lub wdrożeniem. Warto więc przeprowadzić audyt procesu innowacji, przyjrzeć się wąskim gardłom i odpowiedzieć sobie na pytania:

- jak powstawały nasze najlepsze innowacje?
- co robiliśmy wówczas wyjątkowo dobrze?
- co powodowało porażki?

Odpowiedź na tego typu pytania pozwala zaprojektować program, który nie tylko skutecznie generuje nowe pomysły, ale też doprowadza do skutecznego ich wdrożenia.

### **Po czym poznamy, że program odniósł sukces?**

Tradycyjnie kryteriami stosowanymi w firmach do oceny sukcesu projektu są m.in. liczba zgłaszanych pomysłów czy procentowy udział pracowników zaangażowanych w proces zbierania pomysłów. Oczywiście wykorzystanie tego typu mierników jest świetnym sposobem na monitorowanie efektywności procesu. Jednak dla uzasadnienia biznesowej wartości zarządzania pomysłami znacznie ważniejsze jest oszacowanie korzyści osiągniętych dzięki wdrożeniu wybranych pomysłów. Dziś szacują je nieliczni - nasze badania pokazały, że tylko ok. 20 proc. firm systematycznie mierzy efekty wdrożeń zebranych pomysłów. Ci którzy to robią, pokazują, że warto - jedna z badanych firm, wydając tylko ok. 2 tys. zł na nagrody, wygenerowała w trzy miesiące 350 tys. zł oszczędności. Badania firmy Imaginatik<sup>3</sup> wykazały, że firmy analizujące efekty uzyskały średni zwrot z inwestycji w program zarządzania pomysłami na poziomie blisko 1000 proc. (sic!) w ciągu dwóch lat od wdrożenia.

Projektując program zarządzania pomysłami, warto zatem myśleć o biznesie, a nie tylko o szczytnej idei „bycia innowacyjnym” i wspierania firmowych innowatorów. Uzgodnienie jasnych celów i priorytetów dla innowacji podnosi rangę projektu i czyni go ważnym narzędziem wdrożenia strategii firmy. Pozwala też uniknąć częstej sytuacji, w której pomysły generowane w ramach programu są traktowane przez menedżerów jako niechciane „wrzutki”, nieodpowiadające na bieżące potrzeby biznesu.

### **Dobry proces to połowa sukcesu**

Najczęściej spotykaną przyczyną porażek systemów zarządzania pomysłami jest brak ich rzeczywistego, widocznego wpływu na biznes. Jeśli menedżerowie nie otrzymują pomysłów, które odpowiadają na bieżące problemy biznesu, rzadko dają nowym ideom zielone światło i zasoby potrzebne do realizacji. Z kolei jeśli pomysłodawcy nie widzą, że ich koncepcje są szybko wdrażane, tracą zapał - nawet jeśli są największymi entuzjastami - i po początkowej euforii, popadają w przekonanie (poparte doświadczeniem), że w danej organizacji nie warto przejawiać inicjatywy i zgłaszać pomysłów.

Doświadczenia respondentów pokazują, że najlepszym sposobem na uniknięcie tego problemu jest koncentrowanie kreatywności pracowników na poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań konkretnych problemów, przed którymi staje firma. Działania takie można nazwać kampaniami innowacyjnymi. Proces oparty na krótkich kampaniach zbierania i rozwijania wartościowych pomysłów związanych z konkretnym tematem staje się obecnie dominującą formą zarządzania pomysłami na świecie. Co ważne, jest również bardzo łatwy do wdrożenia. Zanim rozpocznie się zbieranie pomysłów, zespół odpowiedzialny za kampanię ustala z menedżerem kontekst problemu, określa zasoby i wyznacza kryteria, jakie musi spełniać wygenerowane w kampanii rozwiązanie. Te informacje pozwalają innowatorom tworzyć pomysły, które trafiają w potrzeby menedżerów i uwzględniają wszystkie ograniczenia i ryzyko. Od początku w proces zaangażowany jest też menedżer-sponsor, który później jest zainteresowany wdrożeniem pomysłów. W takiej sytuacji znacznie łatwiej przebiega proces oceny, ponieważ sponsor wyznacza po prostu na czas kampanii kilku ekspertów, którzy przeglądają pomysły i wybierają najcenniejsze. Nie trzeba więc tworzyć z menedżerów stałej rady innowacji, której zadaniem byłoby ocenianie wpadających do skrzynki pomysłów. W podejściu kampanijnym, zamiast koncentrować się na zwiększaniu podaży pomysłów, zaczynamy od zakomunikowania, na jakie pomysły jest w danym momencie popyt.

Firmy, które przekonały się o skuteczności kampanii innowacyjnych, często zamykają dotychczasowe „otwarte skrzynki”, poprzez które pracownicy mogli zgłosić pomysł związany z dowolnym tematem w dowolnym momencie. Kampanie innowacyjne okazują się bowiem znacznie bardziej efektywne. Niektórzy decydują się organizować kampanie innowacyjne, równocześnie utrzymując „otwarte skrzynki” - wymagając od innowatorów jedynie lepszego dopracowania zgłaszanych pomysłów.

Rady praktyków

Aby proces zbierania i rozwoju pomysłów był efektywny, warto uwzględnić jeszcze kilka rad praktyków tworzących firmowe centra innowacji.

### **Otwórz się na nowe pomysły**

W firmach często pokutuje przekonanie, że dobry pomysł może pochodzić tylko od eksperta w danej dziedzinie - działania marketingowe muszą projektować marketingowcy, a usprawnienia produkcji - inżynierowie. Jeśli jednak poszukujemy niestandardowych rozwiązań, warto otworzyć się na pomysły z całej organizacji. W ten sposób można odkryć wiele ukrytych talentów, a na pewno łatwiej też o nowe, nieszablonowe rozwiązania. Ogromny potencjał tkwi ponadto w otwieraniu się na pomysły z zewnątrz - od klientów, partnerów czy dostawców. Dziś wciąż

niewiele firm w Polsce jest tak odważnych, jak np. BZ WBK, który stworzył otwarty Bank Pomysłów i z sukcesem zbiera oraz wdraża idee swoich klientów.

### **Stymuluj komentowanie i rozwój pomysłów**

W przypadku tradycyjnych „skrzynek na pomysły” bardzo często głównym celem było nagrodzenie autorów najlepszych sugestii - wiele uwagi poświęcano więc temu, by pomysły były tajne, a autorzy nie „podpatrywali” wzajemnie swoich rozwiązań. W podejściu kampanijnym głównym celem jest wspólne stworzenie i wdrożenie rozwiązania problemu. Ostateczne rozwiązanie wymaga zaangażowania i wiedzy wielu osób - mniej ważne jest więc to, kto daje pierwszy impuls, zgłaszając pomysł. Sukces zależy od zaangażowania w proces jak największej liczby pracowników, których pozytywny wkład może polegać nie tylko na zgłaszaniu własnych pomysłów, ale także na komentowaniu lub rozwijaniu pomysłów innych czy głosowaniu na nie. Takie zachowania mogą być stymulowane np. przez nowoczesne aplikacje internetowe, przyznające punkty za poszczególne aktywności lub zachęcające pomysłodawców do rozesłania informacji o zgłoszeniu pomysłu do znajomych. Jedną z aplikacji, stosowaną przez pewien bank w Danii, umożliwia nawet kupowanie „akcji” wybranych pomysłów, angażując pracowników w selekcję koncepcji z największym potencjałem.

### **Zadbaj o rzetelną ocenę**

Jeśli chcemy, by każdy pomysł był rzetelnie oceniony, warto umożliwić pracownikom ocenę i komentowanie zgłaszanych koncepcji. Taka koleżeńska weryfikacja znacznie ułatwia zadanie ekspertom, którzy mają dokonać ostatecznego wyboru. Powoduje jednocześnie, że przy podejmowaniu decyzji zostaną uwzględnione różne punkty widzenia.

### **Zapewnij szybką informację zwrotną**

Niezależnie od tego, czy pracownicy zgłaszają pomysły do „otwartej skrzynki”, czy odpowiadają na kampanię innowacyjną - warunkiem utrzymania ich zaangażowania jest przejrzysta komunikacja i informacja zwrotna o dalszych losach zgłoszonych pomysłów. Publikowane w systemie zarządzania pomysłami oceny i komentarze ekspertów z jednej strony dają poczucie, że ktoś rzetelnie ocenia każdą propozycję, z drugiej strony rozwijają kompetencje i wiedzę pomysłodawców. System zarządzania pomysłami pełni często rolę systemu wspierającego przepływ wiedzy - ułatwia odkrywanie i wypełnianie ewentualnych luk w przepływie informacji.

W dużych organizacjach opisany powyżej proces musi być zazwyczaj wspierany przez odpowiednie narzędzie informatyczne. Choć pionierzy najczęściej tworzyli aplikacje we własnym zakresie, dziś na rynku pojawiają się też dedykowane aplikacje do zarządzania pomysłami.

### **Twórz sprzyjający klimat dla innowacji**

Sam proces, nawet najlepszy, nie zapewni firmie pożądanego efektów. Na liczbę pomysłów największy wpływ mają motywacja i zaangażowanie pracowników, na jakość - ich wiedza i kompetencje. Jeśli chcemy tworzyć wyjątkowe produkty i przełomowe rozwiązania organizacyjne, musimy zadbać o odpowiedni klimat dla innowacji. Nic nie sprzyja im bardziej niż przychylność i konsekwencja liderów, którzy powinni zapewniać zasoby potrzebne do wdrożenia najlepszych pomysłów. Bez wsparcia liderów nawet najbardziej zaangażowane i kreatywne osoby szybko tracą zapał i wiarę w sensowność zgłaszania i rozwoju pomysłów.

### **Rozwijaj kompetencje pracowników, ekspertów i liderów**

Różnorodne doświadczenia, znajomość rynków i potrzeb klientów czy rozumienie strategii to elementy, które ułatwiają generowanie udanych pomysłów. Warto więc inwestować w rozwój kompetencji innowatorów, ucząc ich systemowego myślenia czy technik kreatywnych. Dobrze jest też wspierać ekspertów, rozwijając ich umiejętność oceny pomysłów i dostarczania informacji

zwrotnej. Jak już wspomniano, sukces innowacji zależy również od zaangażowania i wsparcia liderów, którzy powinni wyznaczać kierunki i priorytety - warto więc otaczać innowatorów opieką coacha lub mentora. Wdrażanie innowacji traktowane jako „sport zespołowy” wymaga od wszystkich zaangażowanych umiejętności współpracy, przyjaznej informacji zwrotnej i orientacji na cel.

### **Nagradzaj aktywność i zaangażowanie**

Warto potraktować zaangażowanych w program pracowników jak klientów - badać ich satysfakcję, dbać o lojalność, angażować w doskonalenie programu. Doświadczenie pokazuje, że pieniądze nie są najlepszym motywatorem, natomiast prestiż, uznanie i możliwość wpływania na losy firmy mogą działać wiele. Większość innowatorów do zgłaszania pomysłów pobudza chęć udoskonalenia jakiegoś procesu, wielu z nich po prostu lubi tworzyć rozwiązania. Kampanie innowacyjne, w których ważni menedżerowie proszą o pomoc, przyciągają aktywne jednostki - najczęściej nieoczekujące za to dodatkowej gratyfikacji. Nagrody pieniężne mogą budzić zawiść kolegów i inflację oczekiwań, powinny więc być stosowane z umiarem. W praktyce symboliczne nagrody, jak dodatkowy dzień urlopu, miejsce parkingowe obok szefa czy dobrana do zainteresowań książka z osobistym podziękowaniem od menedżera mogą być znacznie bardziej skuteczne w promowaniu pożądanых zachowań.

### **Co dalej?**

Jak widać, zarządzanie pomysłami pozwala stawić czoła wielu bieżącym wyzwaniom. Pomaga znaleźć oszczędności w działaniu, wspiera doskonalenie procesów, pozwala poszukiwać nowych przychodów z produktów czy usług. Trzeba jednak mieć świadomość, że to podejście ma też swoje ograniczenia.

Zdarza się, że wyzwanie dotyczy obszaru, w którym wiedza pracowników firmy nie jest wystarczająca. Bardzo często firmy nie wiedzą na przykład, jakie są niezaspokojone potrzeby klientów lub jak klienci wykorzystują jej produkty. Jeśli firmie zależy na podnoszeniu wartości, budowaniu przewagi konkurencyjnej i wykorzystywaniu okazji pojawiających się w otoczeniu, powinna stosować cały zestaw narzędzi i metod, które pozwolą jej zdobyć potrzebną wiedzę i stworzyć skuteczne rozwiązanie. Należą do nich np. obserwacje etnograficzne. Doświadczenia firm pokazują, że etnografia bardzo dobrze sprawdza się wówczas, gdy chcemy poznać coś, o czym mało wiemy, ponieważ - siedząc za biurkiem - posługujemy się jedynie stereotypowym myśleniem. Obserwacje etnografów pozwalają na odnalezienie barier kulturowych, których nie widać w standardowych badaniach rynku, a których identyfikacja i niwelowanie może bardzo ułatwić dotarcie do klienta.

Zbieranie pomysłów wśród pracowników może nie dać pożądanых rezultatów, jeśli nie ma w firmie zgody co do najważniejszych potrzeb i priorytetów klientów. Generowanie wielu pomysłów na rozwiązanie bez wcześniejszego zdefiniowania szans może być przysłowiową „parą w gwizdek”. Ustalenie przejrzystej hierarchii potrzeb, z wykorzystaniem chociażby takich metod, jak opisywana przez Tony'ego Ulwicka Outcome Driven-Innovation<sup>4</sup>, pomaga skoncentrować kreatywność pracowników na właściwym problemie.

Czasem generowanie pomysłów warto wspierać metodami, które strukturyzują myślenie i ułatwiają tworzenie niestandardowych rozwiązań. Takie narzędzia oferuje na przykład Strategia Błękitnego Oceanu profesorów Chana Kima i Renee Mauborgne. Można je wykorzystać, aby zainspirować pracowników do nowego spojrzenia na rynek. Jeśli widzimy, że wszyscy biją się tu o mały kawałek tortu, może łatwiej będzie go powiększyć? Kto jest dziś nie-klientem naszej branży? Czego możemy się nauczyć od firmy Nintendo, która tworząc prostą w obsłudze konsolę Wii, trafiła w potrzeby ludzi dorosłych, którzy dotychczas nie kupowali tego typu produktów? Pytania i

metody opisane w Strategii Błękitnego Oceanu pozwalają stworzyć wspólny język w firmie i zwiększyć jakość generowanych pomysłów.

### **Podsumowanie**

Każda z przedstawionych metod pomaga doprecyzować obszar, w którym firma chce stworzyć skuteczne rozwiązanie, a tym samym pozwala lepiej sformułować stojące przed nią wyzwania. Kampanie poszukiwania pomysłów pozwalających sprostać tym wyzwaniom mają zawsze dla organizacji olbrzymią wartość, ponieważ mogą być źródłem milionowych przychodów.

### **Informacje o autorach:**

#### **KATARZYNA KRÓLAK-WYSZYŃSKA**

Autorka jest doświadczonym ekspertem w dziedzinie zarządzania procesami innowacji organizacyjnych i komunikacji. Prowadziła kilkadziesiąt projektów doradczych m.in. dla takich firm jak: Giełda Papierów Wartościowych, Microsystems, Londa, Wolters Kluwer, Ferrero, Lafarge, Poczta Polska. Pomaga organizacjom w budowaniu otwartości i zaufania, tworzeniu klimatu innowacyjności, doskonaleniu zarządzania kapitałem intelektualnym, wykorzystywaniu potencjału pracowników. Ma wieloletnie doświadczenie w stymulowaniu zmian w sektorze publicznym. Przez kilka lat pracowała nad wdrażaniem zmian w Narodowym Banku Polskim. Współtworzyła Raport o Kapitale Intelektualnym Polski i moderowała warsztaty Skuteczni.gov.pl z przedstawicielami administracji publicznej.

#### **TOMASZ RUDOLF**

Autor jest współzałożycielem Innovatiki, doświadczonym facylitatorem i ekspertem w moderowaniu procesów innowacyjnych. Dysponuje ponad dwunastoletnim doświadczeniem w konsultingu strategicznym w Polsce, USA, Niemczech, Włoszech, Arabii Saudyjskiej i Indiach. Obecnie zajmuje się rozwojem nowej spółki Innovatiki w USA. Był inicjatorem powołania Stowarzyszenia Praktyków Zarządzania Wiedzą. Jest także promotorem innowacji w sektorze publicznym i ambasadorem Polski przy New Club of Paris. Współtworzył Raport o Kapitale Intelektualnym Polski i moderował warsztaty Skuteczni.gov.pl z przedstawicielami administracji rządowej.

---

ARTYKUŁ UKAZAŁ SIĘ W NUMERZE 2/2010 MAGAZYNU E-MENTOR,  
WYDAWANEGO PRZEZ SZKOŁĘ GŁÓWNAJ HANDLOWĄ W WARSZAWIE ([WWW.E-MENTOR.EDU.PL](http://WWW.E-MENTOR.EDU.PL)).