

## Stwórz bardziej kreatywny i mądrzejszy zespół marketingowy

**W szeroko rozumianych działach marketingu i agencjach reklamowych kreatywność uważa się za jeden z decydujących czynników sukcesu. Mimo to rzadko wykorzystuje się narzędzia informatyczne mogące mieć realny wpływ na rozwój tych umiejętności.**

IDEO (ideo.com) jest jedną z najbardziej innowacyjnych firm. Zajmują się szeroko rozumianym projektowaniem. To oni stworzyli pierwszą mysz komputerową, zaproponowali pojęcie koszyka w sklepach internetowych, współtworzyli pierwszy komputer kieszonkowy, który odniósł sukces (Palm). Jedną z dywizji IDEO – Skyline, zajmuje się projektowaniem zabawek. W książce *Weird Ideas That Work*, Robert Sutton opisał jak w Skyline pracuje się nad nowymi zabawkami. Firma prowadzi rejestr wszystkich pomysłów jakie pojawiają się na burzach mózgów i w trakcie luźnych rozmów. W roku 1998 w Skyline (pracowało tam wtedy 10 osób) powstało 4 tysiące pomysłów na nowe zabawki. 230 z nich uznano za wystarczająco dobre by narysować projekty i zbudować prototypy. Z tych 230 ostatecznie sprzedano 12 projektów do firm takich jak Fisher-Price czy Mattel. Końcowym efektem prac jest zatem 0,3% z ogólnej puli pomysłów. Robert Sutton cytuje szefa Skyline, Brendana Boyle: „Nie można stworzyć dobrych nowych koncepcji bez zrodzenia przy tym ogromu głupich, kiepskich i szalonych pomysłów. Nikt w mojej branży nie potrafi dobrze zgadnąć, które z nich to tylko strata czasu, a które okażą się następną maskotką Furby”.

Firma BrainStore (brainstore.com) zatrudnia się nastolatków do generowania pomysłów. Młode osoby często generują pomysły szalone, zupełnie nieszablonowe. Są one następnie analizowane i obrabiane przez ekspertów co pozwala zaprezentować klientom skutecznie acz nieszablonowe pomysły na rozwiązanie ich problemów. Także fabryka zabawek Wild Planet (wildplanet.com) korzysta z inwencji dzieci by generować zwariowane pomysły, które stają się inspiracją dla ich produktów (produkują między innymi Water Talki – krótkofalówkę do rozmów pod wodą).

Firma BrightHouse (thinkbrighthouse.com) również stawia na generowanie olbrzymiej ilości pomysłów. Ponadto szefowie firmy zdecydowali, że organizacja będzie pracować tylko nad jednym problemem jednocześnie. Zazwyczaj 20 pracowników BrightHouse poświęca kilka miesięcy na poznanie potrzeb klienta i zaproponowanie mu oryginalnych rozwiązań. Jednym z osiągnięć firmy było stworzenie linii perfum „Ghost Myst” dla Coty Inc. Były to pierwsze perfumy, które pozycjonowano jako dostarczające wartości duchowych, zostały zapachem roku w 1995.

PARC (wcześniej Xerox PARC, parc.com) słynie z wynalezienia wielu rewolucyjnych technologii – od rozwijanego menu po drukarkę laserową. Firma gromadzi nieszablonowe pomysły oraz nieszablonowych ludzi, którym pozwala się pracować nad swoimi badaniami po godzinach w wypadku gdy oficjalnie uzna się je za nieudane. Tutaj także istnieje kultura szacunku do pomysłów.

Wszystkie te kreatywne firmy mają wspólną cechę – z konsekwencją maniaka zbierają pomysły, idee. Wszystkie skrupulatnie notują bo wiedzą, że spośród morza pomysłów wyłowią te kilka, które okażą się sukcesem. Podobną taktykę stosował także Thomas Edison, który w swoich magazynach gromadził tysiące przeróżnych przedmiotów i materiałów, które stawały się inspiracją dla jego inżynierów.

Zgromadzenie pomysłów swoich pracowników jest niewątpliwym kapitałem firmy. Kapitał ten można jeszcze lepiej wykorzystać gdy wszyscy pracownicy mają do wiedzy ten dostęp. Umiejętność sięgania do wiedzy jest podstawą wielu sukcesów. Inna nowatorska firma - Edge Innovations (edgefx.com) zasłynęła z hiperrealistycznych mechanicznych stworów na potrzeby przemysłu filmowego. Stworzyli między innymi orkę o wymiarach 1:1 na potrzeby filmu Uwolnić orkę. Model był tak realistyczny, że nikt nie był w stanie rozpoznać kiedy na ekranie pojawia się prawdziwa orka a kiedy jej mechaniczny sobowtór. Edge byli w stanie stworzyć nową jakość w filmowych efektach specjalnych dzięki najnowocześniejszej technologii z którą założyciele Edge spotkali się pracując w IDEO. Edge pełniło zatem rolę brokera informacji pomiędzy przemysłem filmowy a twórcami najnowocześniejszych technologii.

Przedstawione tu obserwacje można traktować jako kierunek dla wszystkich, którzy tworzą zespoły opierające dużą część swojej pracy na kreatywności. Pracując w agencji reklamowej, firmie informatycznej i agencji interaktywnej wielokrotnie spotykałem się z koniecznością wygenerowania nowatorskich rozwiązań. Bardzo rzadko budowaliśmy jednak coś więcej niż tylko jednorazowe rozwiązanie problemu klienta. Większość pomysłów jakie się pojawiały przepadała wraz z upływem czasu, zmianami kadrowymi. By zapobiegać temu procesowi zainteresowałem się zarządzaniem wiedzą.

Dziedzina ta została wynaleziona przez firmy konsultingowe dla których wiedza jest produktem. Firmy te jako pierwsze zaczęły też wspomagać zarządzanie wiedzą systemami informatycznymi, tworząc procesy zarządzania wiedzą i bazy wiedzy. W kolejnych latach zarządzanie wiedzą rozrosło się do rangi odrębnej dziedziny wiedzy. Tworzono kompleksowe systemy – od poziomu zarządzania i motywacji po poziom techniczny, które miały służyć polepszeniu wymiany wiedzy w firmie. Systemy takie wdrożono między innymi w Banku Światowym, AT&T, GlaxoSmithKline, Hewlett Packard, IBM, Skandia, Ford, Motorola, Lockheed Martin, Siemens, Nokia, British Telecom, Vodafone.

Nie zawsze jednak droga jaką obierają korporacje jest najlepsza. Tworzenie zbyt rozbudowanych systemów utrudnia korzystanie z nich i w efekcie zniechęca do dzielenia się wiedzą. Pracując w Janmedia, zajmowałem się usability przez cztery lata. Wiem jak niewiele potrzeba by użytkownik systemu informatycznego zniechęcił się do używania go. Zwłaszcza w zespołach marketingowych istnieje silny opór przed formalizacją pracy i narzucaniem ogólnych standardów. Wszyscy marketingowcy marzą o tym by zaszyć się z kreatywnym zespołem sam na sam z pomysłami, bez przeszkadzajek w postaci maili, telekonferencji i nudnych spotkań.

Z jednej strony mamy zatem konieczność twórczej pracy, która wymyka się procedurom z drugiej zaś równie silną konieczność optymalnego wykorzystania efektów tej pracy. Rozwiązanie przynosi idea, która zrodziła się oddolnie właśnie po to by umożliwić ludziom wymianę wiedzy.

Wiki jest oprogramowaniem, które umożliwia wszystkim użytkownikom nie tylko czytanie ale i modyfikowanie zawartości. Każdy użytkownik wiki może edytować jej treść. Każdy może zatem dopisać swoje pomysły, rozwijać pomysły kolegów, zapisać ciekawe i inspirujące linki, cytaty. Wszystko po to by włączyć się do społeczności osób współtworzących wiedzę było jak najprostsze. Gdy na naszej firmowej wiki czytam notatkę ze spotkania lub plan rozwoju produktu prawie zawsze najdzie mnie myśl co można by dodać. Jedno kliknięcie linku „edytuj” i moje pomysły stają się widoczne dla całego zespołu.

Wiki daje też możliwość zatrzymania wiedzy.

1. Masz doskonały pomysł ale teraz nie ma czasu ani warunków by go realizować? Zapisz go w sekcji Pomysły na wiki. Może kiedyś ty lub ktoś inny z zespołu wrócicie do niego.
2. Do zespołu dołącza nowa osoba? Nic nie wie o tym jak i nad czym pracowaliście w przeszłości? Zaproś go na firmową wiki gdzie przeczyta o pomysłach zespołu, zapiskach ze spotkań.
3. Z firmy odchodzi pracownik? Czy coś po nim zostanie? Czy jego wiedza odejdzie wraz z nim? Jeśli istnieje system gdzie zapisywane są pomysły pracowników oraz ich wiedza, zostanie ona w firmie nawet po ich odejściu.
4. Stajesz przed koniecznością zaproponowania klientowi oryginalnego pomysłu. W stresie nie zawsze łatwo stworzyć koncepcję. Gdy można sięgnąć do setek i tysięcy wcześniej zapisanych pomysłów nagle wszystko staje się prostsze. Czasem wystarczy tylko rzut oka na zapisy burzy mózgów sprzed roku aby zainspirować się do ciekawych rozwiązań.

Mechanizm wiki jest błyskawicznie akceptowany wszędzie tam gdzie idee, pomysły, wiedza są kluczowym czynnikiem sukcesu. Zespół błyskawicznie widzi korzyści z wykorzystania takiego magazynu wiedzy z którego każdy może skorzystać.

Klasyczny mechanizm wiki (znany z Wikipedii) jest niestety dość trudny w użyciu i nie do końca odpowiada potrzebom firm. Powstają zatem komercyjne rozwiązania. W produkcie, który rozwijam skupiliśmy się na integracji z pakietami biurowymi, tworzeniu usprawnień w codziennym użyciu oraz bezpieczeństwie danych.

Pierwsze wdrożenia mechanizmu wiki jakie wykonaliśmy, nastrajają bardzo optymistycznie. Zespoły używają ich nie tylko do gromadzenia pomysłów i idei ale także do rozwijania produktów (roadmapy, dokumentacja), tworzenia publikacji, słowników i poradników oraz do szeroko rozumianej współpracy grupowej. U jednego z klientów wiki zastępuje tablicę ogłoszeń dla działu marketingu, u kolejnego dokumentowany jest za pomocą wiki rozwój serwisu internetowego. Jeszcze inny klient tworzy w wiki poradnik dla nowych pracowników. Na bazie wiki powstają też bazy wiedzy dla wymiany wiedzy na styku firmy i jej otoczenia biznesowego. Jest to już jakby następny etap w rozwoju firmy. Organizacja nie tylko gromadzi i zarządza wiedzą swoich pracowników ale wraz ze swoimi klientami współtworzy nową wartość dzięki wymianie wiedzy.

Niektórym zależy nam na mniej zespołowym dokumentowaniu wiedzy. Chcą dokumentować szczególnie własne pomysły. Polecić wtedy można program Microsoft OneOne (służy do robienia kreatywnych notatek) oraz darmowy doskonały program do rysowania map myśli (świetna dokumentacja burz mózgów) – FreeMind.

Jak stworzyć bardziej kreatywny i mądrzejszy zespół marketingowy? Na ostateczny sukces wpływ ma niezliczona ilość czynników, jestem jednak pewien, że posłużenie się narzędziami których używają najbardziej kreatywne firmy pozwoli wielu zespołom rozwinąć skrzydła i znaleźć synergię we wspólnej pracy.

---

**Tomasz Karwatka** ([tkarwatka@divante.pl](mailto:tkarwatka@divante.pl))

Tomasz Karwatka jest Dyrektorem Operacyjnym w Divante ([www.divante.pl](http://www.divante.pl)). Produktem Divante jest oprogramowanie **BiznesWiki** ([www.bizneswiki.pl](http://www.bizneswiki.pl)) służące do zarządzania wiedzą.