

ERICSSON ESETTANULMÁNY

Az Ericsson vállalat IdeaBox programja jó példája a fenntartható vállalati ötletmenedzsmentnek.

Az Ericsson napjaink egyik piacvezető távközlési vállalata a kommunikációs technológiák és szolgáltatások piacán. A világ mobilforgalmának negyven százalékát Ericsson hálózatokon keresztül bonyolítják. Jelenleg 115.000 szakember dolgozik a svéd vállalatnál, 180 országban vannak ügyfelei és hozzávetőleg 35.000 regisztrált szabadalommal rendelkezik. Az Ericsson által támogatott hálózatok 2017-ben több mint 2,5 milliárd előfizetőt kapcsoltak össze.

Az Ericsson gyárat Lars Magnus Ericsson alapította 1876-ban, ugyanabban az évben, amikor Graham Bell szabadalmaztatta a telefont. Ericsson kihasználta azt, hogy Bell nem védte le szabadalmát a skandináv országokban, és telefonkészülékek gyártására specializálódott. A kezdetektől láthatóan hatalmas utat bejárt sikervállalat víziója, hogy a kommunikáció elsődleges mozgatórugója legyen a világban.

A gyorsan fejlődő kommunikációs iparágban az innovációnak különösen nagy szerepe van, és piacvezető pozíciójának megtartása érdekében az Ericsson is kulcsszerepet tulajdonít neki. Innovációs stratégiájának egyik sarokköve az ötletmenedzsment. Mivel a vállalat jól működő vállalati ötletmenedzsment rendszert működtet évek óta, a példáján keresztül szeretnénk bemutatni a szervezett ötletgenerálás rendszerét.

Az Ericsson vállalat filozófiája szerint az innováció elsősorban a vállalat belső tudásportfóliójából táplálkozik, azon belül is, az alkalmazottak ötleteiből. Ezen kívül értékes forrának tartja a vevők és a partnerek inputjait is.

Mindezek kezelésére két mód lehetséges, az offline és az online megoldás. Az előbbi esetben gondoljunk például a klasszikus ötletdobozra, ahova az alkalmazottak bedobják javaslataikat. Az Ericsson mégsem ezt a megoldást választotta, a módszer hátulütői miatt, melyet találónan „fekete lyuk” problémaként címkéznek. Az ötletek ilyesformán történő begyűjtése ritkán van beágyazva egy átfogó vállalati innovációs stratégiába, éppen ezért jelentős százalékuk kívül esik a célterületen, nem felhasználható. Mindez idő és energiaveszteséget jelent a vállalatnak, nem beszélve az ötletgazdák számára történő visszajelzés nehézkességéről, illetve annak elmaradása esetén a javaslattevők motivációjának visszaesésétől.

Az Ericsson a második utat választotta, és létrehozott egy online ötletkezelő rendszert - az IdeaBox-ot - amely lehetővé teszi az ötletgenerálás stratégiába ágyazását, az ötletek rendszerezett begyűjtését, tárolását, nyomonkövetését, továbbá elősegíti a dolgozói együttműködést.

Az Ericsson a 'push' ötletgenerálási stratégiával szemben, amikor is a dolgozó ad hoc áll elő ötletekkel, a 'pull' stratégiára épít. Az utóbbi stratégia jegyében kijelöli az aktuális megoldandó



kérdéseket és kihívásokat, amelyekre fókuszáltan vár ötleteket a dolgozóktól. Az IdeaBox ezt képezi le, strukturált IT felületet biztosít az irányított, innovációs stratégiába ágyazott ötletgenerálásnak, majd pedig menedzseli is azt. Az aktuális stratégiai kihívásoknak külön 'szobákat' létesít, ahova bárki szabadon feltöltheti az ötletét. A rendszer nyitott és átlátható, tehát az IdeaBoxban elhelyezett ötleteket minden dolgozó olvashatja, véleményezheti, és javaslatot tehet a továbbfejlesztésre.

A rendszer működéséhez alapvetően három szereplőre van szükség; dolgozókra, akik egyrészt ötletgazdaként, másrészt katalizátorként, véleményezőként, továbbfejlesztőként működhetnek közre. Szükség van továbbá egy 'box menedzserre', aki kezeli a felületet, beállítja az aktuális prioritásokat (ötletszobákat generál), visszajelez az ötletgazdáknak, kulcsszavak szerint felcímkézi az ötleteket, ill. beállítja az ötletek projekt-státuszát, pl. 'éredeklődésre számot tartó', 'akcióra kész'. Azonban a jól működő box menedzsment és a kiváló ötletek is hiábavalók akkor, ha az ötletmenedzsment, mint tevékenység nincs vezetői szinten stratégiába ágyazva. A vezetőség feladata az, hogy összehangolja a vállalati ötletgenerálást a vállalati kultúrával, a célokkal és prioritásokkal, és mindezt lefordítsa a dolgozók nyelvére a középvezetők és csoportvezetők bevonásával, a megfelelő szinteken.

Az ötletgenerálás vállalati értékét szintén egyértelművé kell tenni a dolgozók számára, illetve biztosítani az ötlet 'tulajdoni' kérdéseit. Az Ericsson IT rendszere virtuális medálokat oszt ki a legjobb ötletek gazdáinak, melyek az elismerést jelképezik, egyszersmind növelik a dolgozó önbizalmát és karrierelőmeneteli lehetőségeit.

Az IdeaBox nagy előnye, hogy nagymértékben önműködővé, önfenntartóvá teszi az ötletkidolgozást. A dolgozókat együttműködésre serkenti a mindenki számára könnyen hozzáférhető és áttekinthető informatikai rendszer. Projektcsapatokat alakíthatnak a menedzserek által kijelölt innovációs kihívások megoldására, a jó ötleteket közösen továbbfejleszthetik, ill. más csapatoktól és részlegektől is kaphatnak javaslatokat.

Mindazonáltal hogy a vállalat főként a pull ötletmenedzsment stratégiát követi, a push megközelítést létjogosultságát sem zárja ki. Az IdeaBoxban elérhető az 'új szoba létrehozása' funkció a dolgozók számára is, ahova új, az aktuális stratégiai innovációs kihívásokon kívül első ötleteket helyezhetnek el.

Az Ericsson felmérése alapján az IdeaBox rendszer leggyengébb pontja a dolgozói elhivatottság és lendület fenntartása. Éppen ezért a visszajelzésnek különösen nagy szerepet tulajdonítanak. A box menedzser szerepe nagyon fontos, ő az ugyanis, aki nyomonköveti a javaslatok sorsát és biztosítja, a visszajelzést. A megválaszolatlanul hagyott javaslatok, kallódó ötletek aláásnák a dolgozók együttműködési morálját. Az Ericsson nyitott és átlátható rendszere ugyanakkor alakítja is az ötleteket, segíti a dolgozóknak megérteni, milyenek a jó ötletek, hogyan lehet és kell az ötleteket továbbfejleszteni, mitől lesz sikeres egy innovációs ötlet-projekt. Mindez felfogható egy motiváló tanulási folyamatként is.

Egy másik nehézség, amellyel számolni kell, éppen a rendszer nyitott, társas jellegéből fakad. Vannak, akiket ez zavarba ejt. Az idősebb és magasabb presztízsű kollégák hajlamosabbak a nevetségesség és az presztízsvesztes veszélyeit látni a dologban, szokatlan számukra a gondolat, hogy bárki láthatja és véleményezheti a feltett javaslataikat.



Vezetői szinten elengedhetetlen kalkulálni azzal, hogy az ötletmenedzsment rendszer hatékony működtetése idő és munkaigényes. Továbbá, megfelelően be kell ágyazni az innovációs stratégiába ahhoz, hogy felhasználható ötleteket termeljen ki, amelyek megvalósítására elegendő erőforrás van allokálva. A megvalósult projektek tovább erősítik a rendszert, hiszen a dolgozók látják, hogy az energiabefektetésüknek van értelme.

Végezetül néhány tanács. Akkor érdemes IdeaBox jellegű ötletmenedzsment rendszerben gondolkodni, amennyiben a vállalatra jellemzőek a következők:

- Összetett innovációs szükségletei vannak, amelyek fókusza időről-időre változik.
- Sokszínű dolgozó, vásárló és partneri csoportokkal rendelkezik, amelyek különböző szemszögből tudnak hozzájárulni a kihívások megoldásához, igények kielégítéséhez.
- Nagyvállalat, mely különböző helyszíneken és szinteken folytat innovációs tevékenységet.
- A vásárlóktól és partnerektől származó ötletek és javaslatok begyűjtése hasznos a vállalat számára.

Forrás : Product Innovation Management master program at the KTH Royal Institute of Technology, Stockholm, Fall 2014

