
BIBLIOTEKA INNOWACYJNOŚCI

Projektowanie Postawy Zaangażowania

STUDIUM PRZYPADKU

Kwiecień 2017



WWW.INSTYTUTINNOWACYJNOSCI.PL

Executive Summary

Zleceniodawcą była międzynarodowa firma działająca w sektorze dóbr szybko rotujących (FMCG), lider w branży i sektorach, w których działała na rynku Polskim od wielu lat. Firma swoją sprzedaż generowała zarówno poprzez nowoczesne (sklepy wielkopowierzchniowe i sieci tychże) jak i tradycyjne (sklepy mała powierzchniowe, indywidualne jak i sieci) kanały sprzedaży.

W portfelu produktów znajdowało się wiele marek, z których każda posiadała liczne tzw. SKU). Zarząd firmy zauważył, że dotychczasowy model sprzedaży oparty był głównie na produktach promocyjnych i tanich. Taka sytuacja nie wspierała optymalnie sprzedaży produktów generujących mniejszy wolumen sprzedaży, ale za to będących wysoko marżowymi produktami, co miało wpływ na ogólną marżę ze sprzedaży produktów w portfelu spółki.

Cel

Zarząd zdecydował się na wprowadzenie rozwiązań, które miały zmotywować i zaangażować dział handlowy i marketingu w zwiększenie sprzedaży produktów wysoko marżowych. Rozwiązania wspierające powyższy cel miały być opracowane dzięki metodzie Projektowania Postawy Zaangażowania opartej na metodologii **Octalysis** autorstwa **Yu-kai Chou** – obecnie najbardziej uznanej na świecie metodologii gamifikacyjnej.

Działania

Projektowanie Postawy Zaangażowania (PPZ) oparte jest na metodologii grywalizacji, która pozwala tworzyć narzędzia do projektowania zachowań, identyfikacji emocji, rozwijania umiejętności i postawy stymulującej zaangażowania w innowacje. Celem PPZ jest określenie profilu motywacyjnego członków badanego zespołu w celu zaprojektowania sposobów wdrażania innowacyjnych rozwiązań (tu innowacji organizacyjnej) w firmie w taki sposób, by osoby biorące udział we wdrażaniu innowacyjności maksymalnie zaangażowały się w jego realizację oraz czuły satysfakcję z uczestniczenia w projekcie i bycia jego częścią.

*„Gamification is design that places
the most emphasis on human
motivation in the process.
In essence, it is
Human-Focused Design”*

*Yu-Kai Chou
Gamification pioneer & Speaker and lecturer*

Proces

Proces został zapoczątkowany serią spotkań, których celem było:

- określenie krótkiej listy mierzalnych celów strategicznych,
- opracowanie listy priorytetowych produktów, których sprzedaż miała istotnie wzrosnąć,
- zmapowanie posiadanych procedur i zasobów informatycznych, które powinny być podstawą procesu i na etapie opracowania i wdrażania powinny ulec modyfikacji i dostosowaniu do strategii.

Celami z punktu widzenia zarządu były:

- stworzenie nowoczesnego i atrakcyjnego systemu motywacyjnego w oparciu o konwencję gry (to może być nasza przewaga konkurencyjna na rynku pracy),
- zwiększenie koncentracji organizacji na aktualnych priorytetach biznesowych,
- polepszenie i usprawnienie współpracy między różnymi Działami (zaangażowanie w program różnych Działów),
- wykorzystanie obecnych narzędzi IT takich jak tablety i systemy www,
- optymalizacja wydatków ponoszonych na tzw. drive (krótkookresowy konkurs sprzedażowy, nagrody dla najlepszych zespołów, sprzedawców),
- nieinwazyjne wdrożenie projektu, aby budowa zaangażowania w projekcie

nie odbywała się kosztem pracy dnia codziennego.

Celami z punktu widzenia uczestników były:

- odejście od rutyny standardowego rozliczania drive'ów (tabelka Excel wysłana mailem jako podsumowanie),
- zwiększenie dochodów (być może atrakcyjność gamification sprawi, że ludzie bardziej będą się koncentrować na zadaniach, w ten sposób osiągając lepsze wyniki i zwiększając swoje premie),
- polepszenie współpracy (wszystkim, nie tylko Zarządowi, zależy na dobrej atmosferze pracy, a ta wynika z jakości współpracy w ramach i pomiędzy działami),
- optymalizacja i zcentralizowanie pewnych procesów rozproszonych w różnych systemach IT przez co rzadko realizowanych,
- wygranie nagród oferowanych w projekcie.

W procesie PPZ wskazane jest, aby działania zostały za początkowe przez Badania Kultury Organizacyjnej, którego wynik po zestawieniu z celami biznesowymi, pomaga w określeniu, czy dana kultura organizacyjna sprzyja realizacji strategii i osiągnięciu celów biznesu, czy też może stać temu na przeszkodzie.

Wyniki badania pomagają menedżmentowi w podjęciu świadomej decyzji, czy kulturę w firmie należy rozwijać czy zmieniać oraz jak to robić, żeby kultura organizacyjna wspierała działania biznesu i projektowane w celu ich realizacji działania operacyjne.

W tym projekcie zostały wykorzystane już istniejąca w firmie wiedza o kulturze organizacyjnej zespołu, którego projekt dotyczył.

Przeprowadzono Badanie Motywatorów uczestników projektu. Badanie wg metodologii Octalysis zostało przeprowadzone na grupie 130 osób, z których odpowiedzi na pytania ankietowe udzieliło 53% zaproszonych do badania. Badanie było anonimowe a dane były użyte tylko w formie zagregowanej.

Wśród tych, którzy wzięli udział w badaniu wyróżniono następującą kolejność występowania motywatorów (CD - core drives):

CD 1 Epic Meaning and Calling (45%)
- Praca i poświęcenie w imię wyższego celu, poczucie elitarności,

CD 2 Accomplishment and Development (10%) - Rozwój, zdobywanie nowych umiejętności,

CD 3 Empowerment of Creativity and Real Time Feedback (50%) - Kreatywność, robienie rzeczy po swojemu,

CD 4 Ownership & Possesion (55%)
- Posiadanie, kolekcjonowanie, gromadzenie majątku,

CD 5 Social Influence (25%) - Życie w relacji ze społecznością, budowanie relacji mentor-uczeń,

CD 6 Scarcity and Impatiance (1%)
- Strach przed tym, że może nas coś ominąć, chęć posiadania tego co nieosiągalne

i czegoś co za chwilę będzie niedostępne/nie do osiągnięcia,

CD 7 Couriosity and Unpredictability (26%)
- Ciekawość nowości i rzeczy nieprzewidywalnych,

CD 8 Lost and Avoidance (30%) - Strach przed utratą tego co zdobyte, wypracowane, zbudowane

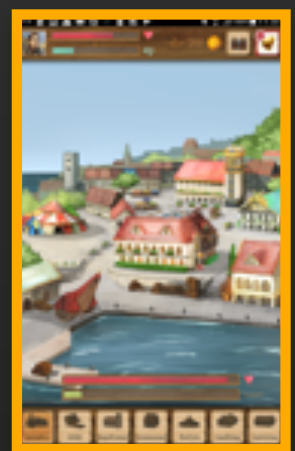
Wyniki badania posłużyły do zaprojektowania elementów/technik grywalizacyjnych w zastosowanym narzędziu motywacyjnym, które miało zwiększać motywację i zaangażowanie uczestników. Zwiększenie ich efektywności i produktywności miało przełożyć się na zwiększenie sprzedaży z góry ustalonych produktów i ułatwiać zarządzanie zmianą.

W wyniku pracy zespołowej z klientem, w oparciu o wyniki Badania Motywatorów zostało przedstawione rozwiązanie zawierające propozycję:

1. integracji z CRM-em klienta (gamifikacja jest nakładką na istniejące procesy i nie odciąga uczestników od ich podstawowych zadań),
2. fabuły gry (nakładki) nawiązującej do Kampanii Wschodnioindyjskiej (CD1),
3. efektywności (serca) w oparciu o z góry ustalony parytet produktów „złoty”, „srebrny” i „brązowy” (CD3),
4. punktów do gromadzenia – wymienna wirtualna waluta (CD2 i CD4),

5. indywidualnych kont i avatarów każdego z uczestników systemu (CD4),
6. tzw. boosterów – wygrywane w pojedynkach i na kole fortuny (CD3),
7. systematycznie udzielanych informacji zwrotnych: gromadzenie punktów (waluty), nagrody w kole fortuny (CD3),
8. loterii w postaci Koła Fortuny (CD7),
9. miejsca spotkań, rozmów i wymiany wrażeń – w postaci Tawerny (CD5),
10. rankingu opartego na 2 parametrach – poziomie serca (parytet produktów) oraz realizacji wartościowego targetu sprzedażowego,
11. pojedynki – rywalizacji uczestników w oparciu o targety sprzedażowe.

Doprojektowano funkcje, które zostały opracowane w oparciu o badanie motywatorów wg metodologii Octalysis, dodatkowo motywujące użytkowników systemu do angażowania się w realizację celów strategicznych określonych na wstępie projektu.

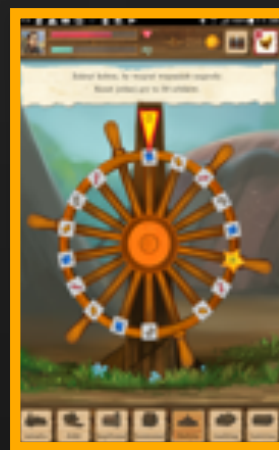


Operacjonalizacja

Bazą do operacjonalizacji działań gamifikacyjnych był posiadany przez firmę system ERP, który zintegrowano z nową aplikacją gamifikacyjną w formie gry o nazwie nawiązującej do podróży Kolumba czy Magellana (nazwa poufna).

Tradycyjne wykresy, raporty, pola komunikacyjne z CRM zostały zmienione w atrakcyjne, dostosowane do tematu przewodniego gry grafiki.

Uzyskano w ten sposób efekt środowiska gry/zabawy zamiast sformalizowanego i schematycznego raportowania, spotykanego typowo w systemie ERP.



Podsumowanie

W wyniku projektu, po trzech miesiącach od wprowadzenia rozwiązania udział (PLN) produktów „złotych” (określonych w założeniach jako priorytetowe odnośnie sprzedaży) wzrósł o 23% (YoY).

Na globalnym meetingu biznesowym firmy oddział polski otrzymał tytuł Innowatora Roku a gra opracowana w wyniku procesu Projektowania Postawy zaangażowania została uznana za priorytetowy projekt to uwzględnienia w działaniach sprzedażowych całej firmy.

Na tegorocznej konferencji Gamification Europe w Brighton UK Projekt otrzymał Gamification Europe Award 2017 w kategorii · Outstanding Gamification Project 2017.

Projekt w Polsce został zrealizowany przez firmę **Funtiago**, wyłącznego dystrybutora **Octalysis** w Polsce oraz strategicznego partnera Instytutu Innowacyjności Polska.

„If you make a game about something that matters, your “players” will want to participate in that larger discussion.

If you genuinely make that participation meaningful in the game, it can also be meaningful in real life.”

Ken Eklund

INSTYTUT INNOWACYJNOŚCI POLSKA

Instytut Innowacyjności Polska wiedzę teoretyczną o innowacjach i innowacyjności realizuje w praktyce. Działa w odpowiedzi na potrzebę menadżerów, przedsiębiorców i innowatorów chcących świadomie rozwijać w swojej organizacji środowisko dla tworzenia innowacji, które zapewnią skuteczne konkurowanie. Instytut Innowacyjności Polska nie jest źródłem konkretnych innowacji, ale za to wskazuje, jak osiągnąć zdolność samodzielnego tworzenia innowacji.



OBSZARY STRATEGICZNE

- Test Zarządzania Innowacyjnością
- Badanie Kultury Organizacyjnej
- Audyt Innowacyjności
- Strategia Innowacyjności
- Finansowanie innowacji

OBSZARY WSPARCIA

- Wdrożenie Strategii Innowacyjności
- Zarządzanie innowacją
- Projektowanie postawy zaangażowania
- Klepsydra rewitalizacji biznesu
- Szkolenia z zakresu innowacyjności
- Biuro sprzyjające innowacyjności
- RODO





ZAPRASZAMY DO KONTAKTU



Tomasz J. Hoffmann
tel. kom. +48 667 637 068
tomasz.hoffmann@ininpolska.pl



Piotr Fic
tel. kom. +48 698 660 055
piotr.fic@ininpolska.pl