

Tomasz Kafel\*

 <https://orcid.org/0000-0003-2931-1921>

# Metoda SCAMPER jako skuteczne narzędzie projektowania innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych

**Streszczenie:** Celem rozdziału jest szczegółowa charakterystyka założeń i etapów postępowania stosunkowo słabo rozpoznanej w Polsce metody SCAMPER oraz analiza przykładów jej wykorzystania w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych. W pierwszej części opracowania, odwołując się do megatrendów wyznaczonych przez Roland Berger Strategy Consultants, wskazano na rosnące znaczenie myślenia lateralnego (rozbieżnego) wobec wyzwań przed którymi stają współczesne organizacje. W kolejnej części przedstawiono determinanty skutecznego wykorzystania metod inwencyjnych w tworzeniu innowacji organizacyjnych. Kolejną część opracowania stanowi szeroka charakterystyka metody SCAMPER, a przede wszystkim: omówienie pytań wyznaczających kierunek transformacji badanego obiektu oraz proponowanych etapów postępowania. Rozdział zamyka opis przykładów zastosowania metody SCAMPER w tworzeniu innowacji organizacyjnych, w tym również w obszarze projektowania modelu biznesowego Canvas.

**Słowa kluczowe:** metoda SCAMPER, inwentyka, myślenie lateralne, innowacje organizacyjne.

## Wstęp

Megatrendy mają wpływ na każdego z nas i zawsze należy je brać pod uwagę wyobrażając sobie przyszłość. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej wymaga zrozumienia najważniejszych trendów kształtujących się w otoczeniu przedsiębiorstwa, ponieważ są uniwersalne i mają wpływ na wszystkie rynki. Janan Amitabh oraz Brian Kleiner zauważają, że pojawiające się nowe trendy są jednym z istotnych czynników (obok na przykład wysokiego poziomu niepewności czy naukowo nieprzewidywalnych

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, [kafelt@uek.krakow.pl](mailto:kafelt@uek.krakow.pl)

zmiennych), które wymagają twórczego myślenia w podejmowaniu decyzji menedżerskich [Amitabh, Kleiner, 1995: 20]. Wśród siedmiu kluczowych trendów, które w naszym niestabilnym, niepewnym, złożonym i niejednoznacznym świecie, kształtować będą losy przedsiębiorstw, konsultanci Roland Berger Strategy Consultants GmbH wymienili: zmiany demograficzne, globalizację i rozwój nowych rynków, niedobór zasobów, zmiany klimatu i zagrożenia ekosystemu, dynamiczny rozwój technologii i innowacji, globalne społeczeństwo oparte na wiedzy, zrównoważony rozwój wraz z globalną odpowiedzialnością [Roland Berger Strategy Consultants, 2011]. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom menedżerów konsultanci nie tylko precyzyjnie opisali poszczególne trendy, ale również podjęli próbę wskazania koniecznych działań jakie przedsiębiorstwa powinny przeprowadzić w związku ze zmianami jakie przyniosą rozważane trendy. Syntetyczną prezentację tych działań, wraz z krótką charakterystyką wskazanych trendów zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1.** Niezbędne działania przedsiębiorstw wobec dostrzeganych trendów

| Nazwa trendu                           | Wyznaczniki trendu                                                                                                                                                                                                                | Konieczne działania                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| zmiany demograficzne                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– wzrost ludności na świecie</li> <li>– starzejące się społeczeństwa</li> <li>– rozwój urbanizacji</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– koncentracja na regionach wzrostu</li> <li>– adaptacja grupy wiekowej 60+</li> <li>– użycie miast jako laboratoriów trendów</li> </ul>                      |
| globalizacja i rozwój nowych rynków    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– trwała globalizacja</li> <li>– BRIC: nowe potęgi gospodarcze</li> <li>– potęgi poza BRIC (w kolejnych 11 krajach PKB wzrośnie o 5,9%)</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– koncentracja na rynkach zagranicznych</li> <li>– wykorzystanie potencjału rynkowego klasy średniej</li> <li>– zastosowanie metody scenariuszowej</li> </ul> |
| niedobór zasobów                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– konsumpcja energii wzrośnie o 26% (globalnie)</li> <li>– popyt na wodę wzrośnie o 53%</li> <li>– metale rzadkie wyczerpią się</li> <li>– popyt na żywność wzrośnie radykalnie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– zmniejszenie zużycia surowców</li> <li>– zmniejszenie zależności od zasobów</li> <li>– apel do konsumentów</li> </ul>                                       |
| zmiany klimatu i zagrożenia ekosystemu | <ul style="list-style-type: none"> <li>– zwiększenie emisji CO<sub>2</sub></li> <li>– globalne ocieplenie</li> <li>– zaburzenia ekosystemu</li> </ul>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– wykorzystanie nowych możliwości biznesowych</li> <li>– zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub></li> <li>– zarządzanie ryzykiem klimatycznym</li> </ul>           |

| Nazwa trendu                                           | Wyznaczniki trendu                                                                                                                                                                                                                                                                                | Konieczne działania                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| dynamiczny rozwój technologii i innowacji              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– dyfuzja technologii (krótszy cykl życia technologii)</li> <li>– moc innowacji (wirtualna rzeczywistość, robotyzacja, sztuczna inteligencja, internet zmienia nasze życie)</li> <li>– czas (wiek) nauk dotyczących życia (<i>Life Science</i>)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– nawiązanie współpracy i tworzenie sieci</li> <li>– obserwowanie najnowszych trendów technologicznych</li> <li>– myślenie rozbieżne (lateralne) i zbieżne traktowane jak dwie strony tej samej monety</li> </ul>     |
| globalne społeczeństwo oparte na wiedzy                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– łatwy dostęp do wiedzy dzięki internetowi</li> <li>– zmniejszająca się różnica w wykształceniu, zatrudnieniu i wynagrodzeniu między płciami</li> <li>– wojna o utalentowanych pracowników</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– skuteczne zarządzanie wiedzą</li> <li>– dbałość o to, aby środowisko pracy było atrakcyjne dla kobiet</li> <li>– poprawienie globalnej strategii zatrudniania</li> </ul>                                            |
| zrównoważony rozwój wraz z globalną odpowiedzialnością | <ul style="list-style-type: none"> <li>– rozwój globalnej współpracy</li> <li>– wzrost mocy NGO</li> <li>– zwiększenie filantropii</li> </ul>                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– wykorzystanie możliwości biznesowych wynikających ze współpracy globalnej</li> <li>– wprowadzenie etycznego podejścia do zarządzania</li> <li>– zoptymalizowanie współpracy z sektorem <i>non-profit</i></li> </ul> |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Roland Berger Strategy Consultants [2011: 12].

Zdaniem autorów raportu to właśnie „technologia i innowacje napędzają dobrobyt i są w stanie przezwyciężyć główne wyzwania ludzkości” [*Ibidem*]. Katalizatorem rozwoju innowacji są z pewnością nakłady przeznaczane przez poszczególne kraje (czy przedsiębiorstwa) na badania i rozwój. Niestety nasz kraj pod względem wielkości wydatków na badania i rozwój w krajach Unii Europejskiej nie znajduje się w czołówce. Liderem wśród krajów europejskich jest Szwecja, gdzie wydatki te przekraczają 3,5% PKB, przy średniej w krajach Unii Europejskiej zbliżającej się do 2% PKB. Polska nie osiągnęła jeszcze poziomu 1% PKB wydatków na badania i rozwój. Poza Europą liderem jest Japonia, która przeznaczająca na badania i rozwój nieco mniej (w skali PKB) niż Szwecja [Cipiur, 2019a: 1–3]. To, między innymi, wysokość nakładów na badania i rozwój przekłada się na wydajność i zyskowność przedsiębiorstw w poszczególnych krajach. Posługując się wskaźnikiem wartości dodanej brutto (czyli wartości produkcji w całej gospodarce lub pojedynczym sektorze pomniejszonej o koszty wkładu i surowców niezbędnych do tej produkcji (ang. *gross value added*, GVA), można zauważyć, że „niemiecki przemysł przetwórczy, zatrudniający na koniec 2018 roku 8 mln

osób, wytworzył w tymże roku GVA w wysokości 682 mld euro, a więc na jednego zatrudnionego przypadało 85 tys. euro wartości dodanej, natomiast polskie GVA z przemysłu przetwórczego to 350 mld zł, co przy zatrudnieniu 3,44 mln osób, daje *per capita* 102 tys. zł, czyli 23–24 tys. euro” [Cipiur, 2019b: 1–3]. Oznacza to, że w kategorii wartości dodanej brutto niemiecki przemysł przetwórczy jest niemal cztery razy bardziej wydajny od polskiego. By ten dystans zmniejszyć w XXI wieku koniecznie należy zwiększać środki wydawane na badania i rozwój, naukę oraz wiedzę powszechną. W skali całej Unii Europejskiej wydatki na badania i rozwój zwiększyły się w latach 2008–2017 z 240 do 317,1 mld euro. W Polsce również nastąpiło wyraźne przyspieszenie wydatków na badania i rozwój – wzrosły one ponad dwukrotnie – z 2,2 mld w 2008 roku do 4,8 mld w 2017 roku. W Niemczech osiągnęły one w 2017 roku poziom 99,1 mld euro, we Francji 50,2 mld euro, a w Wielkiej Brytanii 38,9 mld euro. Jednakże wynik osiągnięty w 2017 roku przez Polskę oznacza, „że na badania i rozwój na głowę 1 mieszkańca naszego kraju przeznaczamy zaledwie 127,30 euro, mniej niż jedną dziesiątą tego, co przeznaczają się w Austrii, Danii, Niemczech, nie mówiąc o USA” [Cipiur, 2019b: 1–3].

Wobec trendów i problemów, przed którymi staje obecnie społeczeństwo (klienci) oraz w związku z rosnącymi nakładami na badania i rozwój wzrasta potrzeba intensywnego wykorzystania metod twórczego (rozbieżnego) myślenia. Niniejszy rozdział ma na celu zaprezentowanie możliwości, jakie w tym zakresie stwarza metoda SCAMPER, która nie doczekała się w literaturze krajowej syntetycznej charakterystyki. Celem opracowania jest również zaprezentowanie dobrych praktyk zastosowania metody SCAMPER w twórczym rozwiązywaniu problemów współczesnych organizacji oraz wskazanie korzyści jakich może dostarczyć ta metoda inwencyjna.

## **Determinanty skutecznego wykorzystania metod inwencyjnych w tworzeniu innowacji organizacyjnych**

Strategie działania przedsiębiorstw rewolucjonizowane są dzisiaj przez postępującą segmentację rynków, skrócenie cyklu życia produktów, zanikanie barier pomiędzy rynkiem krajowym, regionalnym czy globalnym oraz wzrost znaczenia czasu jako źródła przewagi konkurencyjnej. Powoduje to coraz większe uzależnienie sukcesu przedsiębiorstwa od jego zdolności do szybkiego reagowania na potrzeby i życzenia klientów (a nawet ich antycypacji), a więc od umiejętności wchodzenia na nowe

rynki, rozwijania nowych dziedzin działalności, tworzenia nowych, atrakcyjnych pomysłów w postaci innowacji produktowych, organizacyjnych czy marketingowych. Procesy innowacyjne są podstawowym źródłem kreowania siły nabywczej, która jest czynnikiem warunkującym istnienie i rozwój każdego przedsiębiorstwa. Twórczy sposób zaspokojenia potrzeb klientów stwarza szansę na zwycięstwo w codziennej walce o przetrwanie, jaką na wolnym, konkurencyjnym rynku toczą przedsiębiorstwa. Tworzenie innowacji wymaga dwóch przeciwstawnych umiejętności – zbieżnego i rozbieżnego myślenia. To drugie oznacza poszukiwanie kilku nowych pomysłów, perspektyw i większej kreatywności. Zamiast pojedynczej odpowiedzi poszukujemy wielu różnych możliwości. Świat przechodzi obecnie bezprecedensową zmianę, dlatego twórcza odwaga (*creative confidence*) umożliwiająca uwolnienie kreatywności, która tkwi w każdym z nas, jest bardziej istotna niż kiedykolwiek [Kelley, 2018: 11]. Jest ona potrzebna, jeśli chcemy udoskonalić produkt/usługę, usprawnić prostą funkcję danego wyrobu/usługi, opracować produkt/usługę, który/a jeszcze nie istnieje, wykorzystując te same zasoby, zaprojektować wyrób/usługę zaspokajający przyszłe potrzeby klientów, ale również wtedy, gdy konieczne jest opracowanie nowego modelu biznesowego. Wskazówki jak dobrać odpowiednią metodę inwentyczną do rozwiązania określonych problemów organizacyjnych znaleźć można w wielu opracowaniach literatury przedmiotu [Knosala, Wasilewska, Boratyńska-Sala, 2018; Kraśnicka, 2018; Sloane, 2005; Proctor, 1998; Martyniak, 1997; Kafel, 1994; Kaufman, Fustier, Drevet, 1975]. Zanim jednak sięgniemy po określoną metodę inwentyczną, należy pamiętać, że twórczość jest zjawiskiem wielopłaszczyznowym i konstytuują ją m.in. takie aspekty jak:

- osoba (*person*) – jej osobowość, intelekt, temperament, psychika, zwyczaje, postawy, system wartości, mechanizmy obronne i zachowania,
- proces (*process*) – który odnosi się do motywacji, uczenia się, myślenia, komunikowania,
- środowisko (*press*) – relacje pomiędzy pracownikami i relacje z otoczeniem,
- wytwór/pomysł (*product*) – oryginalny, czyli niepowtarzalny, niespotykany do tej pory lub twórczy, czyli taki, który łączy w sobie nowość z użytecznością [Rhodes, 1961: 218–221, za Ujwary-Gil, 2004: 45].

Keith Dean Simontone, podobnie jak Mel Rhodes, w badaniach nad twórczością wyróżnia cztery perspektywy, ale przez ostatnie „p” rozumie zdolność przekonywania (*persuasion*), czyli „takie zachowania twórcy, których celem jest przekonanie innych osób o wartości jego dzieła” [Runco, Albert, 1990: 234–252, za Ujwary-Gil 2004: 47]. Zwraca on również uwagę, że zdolności takie posiadają charyzmatyczni i wpływowi

przywódcy. Na kluczową rolę przywódcy w procesie uruchomienia twórczego myślenia w przedsiębiorstwie wskazują również Paddy Miller i Thomas Wedell-Wedellsborg. Opierając się na badaniach licznych naukowców, ale głównie na podstawie własnych wieloletnich doświadczeń we wprowadzaniu innowacji w przedsiębiorstwach, z długiej listy czynników wskazali sześć fundamentów, które powinien zbudować architekt innowacyjności (menedżer), zaliczając do nich: koncentrację, kontakt, modyfikację, selekcję, dyplomację oraz wytrwałość [Miller, Wedell-Wedellsborg, 2014: 18]. Z kolei Teresa Kraśnicka i Martyna Wronka-Pośpiech do kluczowych czynników determinujących pozytywne podejście pracowników do zachowań innowacyjnych zaliczyły: strategię, strukturę, mechanizmy wspierające, wzorce zachowań zachęcające do innowacji oraz kształtowanie zatrudnienia, precyzyjnie charakteryzując wzorcowe cechy każdej z determinant [Kraśnicka, Wronka-Pośpiech, 2015: 115–129]. Uruchomienie procesu twórczego rozwiązywania problemów wymaga zatem odpowiedniego przygotowania całego układu rozwiązującego, czyli zarówno w sferze personalnej, jak i środowiskowej oraz organizacyjnej (procesowej). Równie ważne jest rozpoznanie tzw. układu rozwiązywanego, który obejmuje problem z jego złożonością, uwarunkowaniami i ograniczeniami wraz z uwzględnieniem jego usytuowania w istniejącej przyszłej rzeczywistości. Aby uzyskać wyższy efekt twórczy przy poszukiwaniu pomysłów rozwiązania danego problemu należy te układy skorelować i zharmonizować [Antoszkiewicz, 1990: 46]. Pomimo tego, że proces twórczy jest niepowtarzalnym zjawiskiem, „gdyż pomysł zna tylko osoba, która go wytworzyła” [Ujwary-Gil, 2004: 48], to dzięki heurystyce jesteśmy w stanie opisać etapy, według których ten proces przebiega, a dzięki inwentyce możemy podejmować próby jego odtworzenia. Zbigniew Martyniak proponuje, by rozwiązując problemy praktyczne, postępować według następujących faz:

- „rozpoznawanie i definiowanie problemu – uświadomienie sobie celu, jaki należy osiągnąć, granicy i struktury zadania, które ma być rozwiązane,
- poszukiwanie możliwych rozwiązań przez „odnowienie” problemu, eksplorację pola rozwiązań przy wykorzystaniu rozmaitych środków stymulujących inwencję,
- ocena wariantów rozwiązań i wybór wariantu optymalnego, zakładające «wartościowanie» projektowanych rozwiązań z punktu widzenia przyjętych kryteriów wyboru, a następnie określenie wariantu najlepszego” [Martyniak, 1997: 10].

W rodzinie metod inwencycznych można znaleźć takie, które obejmują wszystkie wymienione powyżej fazy (tzw. metody całościowe), ale również takie (tzw. metody wycinkowe), które pozwalają realizować

cele wybranej fazy. Metoda SCAMPER, prezentowana w dalszej części niniejszego opracowania, należy z pewnością do drugiej wymienionej tu kategorii, gdyż stwarza warunki do poszukiwania możliwych rozwiązań poprzez serię pytań stymulujących inwencję twórczą.

## Geneza i istota metody SCAMPER

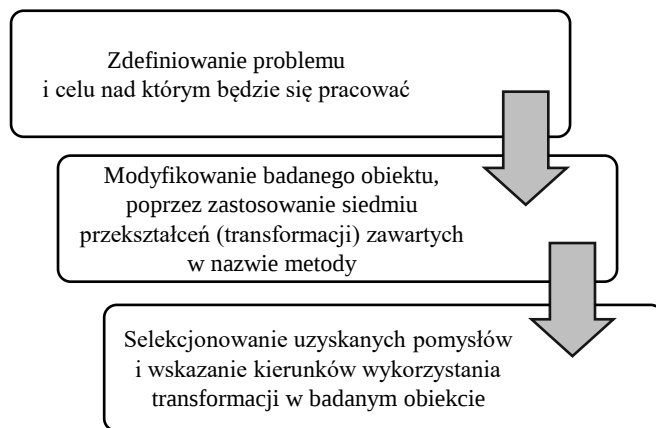
Twórcą metody SCAMPER jest Robert F. Eberle, który kierował wieloma projektami realizowanymi na rzecz instytucji edukacyjnych w miejscowości Edwardsville w stanie Illinois (USA). Jego zainteresowania koncentrowały się na problemach kreatywności dzieci i nauczycieli. Eberle projektując metodę SCAMPER miał na celu opracowanie narzędzia, które pomoże nauczycielowi uczynić nauczanie kreatywnym i interesującym. Pomimo tego, że pierwsze publikacje jego autorstwa w których opisał istotę i zasady metody SCAMPER pojawiły się na początku lat 80. XX wieku [Eberle, 1971; 1972], metoda jest nadal szeroko stosowana. Podstawą do jej opracowania stały się 83 pytania, które w ramach burzy mózgów proponował jej twórca Alex Osborn [1953]. Eberle postanowił skrócić listę pytań do siedmiu, aby ułatwić naukę i zapamiętanie metody. Zaproponował nazwę SCAMPER, która jest akronimem słów w języku angielskim oznaczającym kolejno: S – *substitute* – zamienienie czegoś czymś innym, C – *combine* – łączenie, A – *adapt* – zaadaptowanie istniejących pomysłów do naszego, M – *modify* – zmiana np. rozmiaru, P – *put to another use* – zmiana zastosowania, E – *eliminate* – odjęcie czegoś, R – *reverse* – odwrócenie. Alex Osborn definiował zasadniczo te same operacje poznawcze, były one jednak wyrażone w formie pytającej i było ich zdecydowanie więcej [Dobrołowicz, 1995: 125–126]. Istotą metody SCAMPER wcale nie jest szukanie innowacji w rozumieniu wymyślenia czegoś nowego, a przekształcanie już istniejących rozwiązań w taki sposób, aby zainicjowana zmiana stała się rozwiązaniem [Przybylski, Mirosz-Dudkowski, 2019: 2–3]. Obecnie SCAMPER jest narzędziem typu „lista kontrolna”, które pomaga rozwiązywać różnorakie problemy organizacyjne, od modyfikacji produktu, aż po doskonalenie modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Olivier Serrat [2009], w swego rodzaju przewodniku po metodzie SCAMPER, zaproponował zestaw pytań szczegółowych, przyporządkowanych wyróżnionym kierunkom przekształceń badanego obiektu. Ich syntetyczne ujęcie przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Pytania wyznaczające kierunek transformacji badanego obiektu w metodzie SCAMPER

| <b>Kierunek przekształceń</b>                                                                             | <b>Zestaw pytań szczegółowych</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Substitute</i> – zastąp (np. komponenty, materiały, ludzi)                                             | Pomyślenie o zamianie części organizacji, otoczenia, interesariuszy, lokalizacji, urządzenia, produktu, opakowania lub procesu na coś innego.<br>Proponowane pytania: co jeszcze? kto jeszcze? jakie inne materiały, składniki, procesy, moc, dźwięki, podejścia lub siły mogą zastąpić? jakie inne miejsce?                                                                                                   |
| <i>Combine</i> – połącz (np. łącz z innymi zestawami lub usługami, integruj, zmiksuj)                     | Pomyślenie o połączeniu dwóch lub więcej części organizacji, urządzenia, produktu lub procesu, aby stworzyć coś nowego lub w celu zwiększenia synergii. Rozważenie połączenia sił z konkurentami.<br>Proponowane pytania: które pomysły, cele, jednostki, zespoły, procesy lub procedury mogą łączyć? jaką mieszankę, asortyment, stop lub zestaw mogą mieszać?                                                |
| <i>Adapt</i> – zaadaptuj/ dostosuj (np. zmień, zmień funkcję, użyj części innego elementu)                | Przemyślenie, które części organizacji, urządzenia, produktu lub procesu można dostosować lub jak można zmienić charakter otoczenia, produktu lub procesu?<br>Typowe pytania: czy przeszłość oferuje analogię? co jest podobne, przypomina? jakie inne pomysły to sugeruje? co można zaadoptować jako rozwiązanie? co można skopiować? kogo, co można naśladować?                                              |
| <i>Magnify/Modify</i> powiększ/zmień (np. zwiększ lub zmniejsz skalę, zmień kształt, zmodyfikuj atrybuty) | Pomyślenie o zmianie części lub całości organizacji, urządzenia, produktu, opakowania, procesu lub zmodyfikowaniu go w niecodzienny sposób.<br>Typowe pytania: co można dodać? jakie inne znaczenie, kolor, ruch, dźwięk, zapach, formę lub kształt można wprowadzić/zaproponować?                                                                                                                             |
| <i>Put to another use</i> – zmień zastosowanie                                                            | Pomyślenie o tym, jak można wykorzystać inaczej (do innego zastosowania) organizację, produkt, urządzenie, pracowników lub proces lub jak inaczej można ponownie użyć coś z innych źródeł.<br>Typowe pytania: jakie są nowe sposoby korzystania z tego? czy można tego użyć w innych miejscach? do jakich innych osób można dotrzeć? do jakich innych celów można to zastosować, jeśli zostanie zmodyfikowane? |
| <i>Eliminate</i> – wyeliminuj (np. usuń elementy, uprość, zredukuj do podstawowej funkcjonalności)        | Zastanowienie się nad tym, co może się zdarzyć, jeśli wyeliminuje się z części organizacji, produktu, urządzenia lub procesu? Co możesz zrobić w tej sytuacji?<br>Typowe pytania: co można zbagatelizować (czego nie uwydatniać)? Co można wyeliminować? Co można usprawnić? Co można zrobić, aby produkt był mniejszy, niższy, krótszy lub lżejszy?                                                           |
| <i>Rearrange/Reverse</i> zmień kolejność/ odwróć (np. odwróć na lewą stronę lub do góry nogami)           | Pomyślenie, co można zrobić, jeśli części organizacji, produktu, procesu lub procedury działałyby w odwrotnej kolejności lub byłyby zsekwencjonowane inaczej.<br>Typowe pytania: co można zmienić? jaki inny wzór, układ lub sekwencję można zaadoptować? czy można wymieniać komponenty? czy należy zmienić tempo lub harmonogram? czy można zamienić miejscami pozytyw i negatyw? czy można odwrócić role?   |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie O. Serrat [2009: 2–3].

Instrukcje zawarte w nazwie metody mają pomóc w stymulowaniu przepływu nowych pomysłów. Pytania służą jako swego rodzaju ich „wyzwalacze” i mogą być używane w dowolnej kolejności, sekwencji lub kombinacji i nie wszystkie muszą być stosowane podczas rozwiązywania problemu [Isaksen, Dorval, Treffinger, 2011]. Metoda jest szczególnie użyteczna w sytuacjach kiedy wyczerpaliśmy zasoby pomysłów podawanych intuicyjnie bądź wpadliśmy w rutynowe schematy rozwiązywania problemów. Badacze uznają, że narzędzie jest łatwe w obsłudze i intuicyjne [Motyl i Filippi, 2014: 1316–1325; za: Vernon, Hocking, Tyler, 2016: 230–259]. Metoda porządkuje pracę zespołu i umożliwia sprawne przeprowadzenie spotkań. W przeciwieństwie do klasycznej burzy mózgów SCAMPER „podpowiada” uczestnikom kolejne etapy pracy. Zdaniem niektórych badaczy [Lopez-Mesa, Mulet, Vidal, Thompson, 2011: 31–54; za: Vernon, Hocking, Tyler, 2016: 230–259] narzędzie sprzyja generowaniu bardziej aplikowalnych pomysłów w porównaniu z burzą mózgów, a zdaniem innych [Moreno, Hernandez, Yang i Wood, 2014] nawet bardziej nowatorskich pomysłów. Niemniej jednak, Isaksen, Dorval oraz Treffinger [2011] zaleca ostrożność, w zbyt dosłownej interpretacji siedmiu sposobów przekształceń zawartych w nazwie metody i stosowaniu ich w zbyt sztywny sposób. Metoda SCAMPER może być stosowana zarówno w pracy indywidualnej, jak i pracy grupowej [Vernon, Hocking, Tyler, 2016: 230–259]. Zwykle obejmuje ona trzy etapy, które zostały zaprezentowane na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Etapy postępowania w metodzie SCAMPER

**Źródło:** opracowanie własne.

Warto również pamiętać, że metodę SCAMPER można wykorzystać na kilka różnych sposobów [Mikołajczak, Stasiak, Krysiak, 2016: 27–28], a najbardziej znane polegają na:

- zadawaniu pytań aż do wyczerpania pomysłów,
- określeniu czasu, w którym należy odpowiedzieć na pytanie, aby po jego upływie przejść do następnego,
- wyznaczaniu kilku rund, z których każda polega na wymyśleniu jednej odpowiedzi na jedno pytanie, przechodząc kolejno przez wszystkie.

## **Wybrane przykłady zastosowania metody SCAMPER**

Sposób myślenia oraz rodzaje transformacji, jakie zachodzą w trakcie stosowania metody SCAMPER można już dostrzec w postępowaniu prekursorów naukowego zarządzania. Najlepszym przykładem jest linia montażowa Henry Forda zastosowana w fabrykach w Highland Park Chicago. Jej twórca dokonał odwrócenia przyjętego założenia, że to pracownicy będą się przesuwali w trakcie procesu produkcyjnego, a samochody i niezbędne do ich wytworzenia części pozostaną w jednym miejscu [Strzałecki, 2004: 34]. W tym czasie w branży motoryzacyjnej, konwencjonalne myślenie polegało na tym, że trzeba „doprowadzić ludzi do pracy”. Ford odwrócił tę zasadę proponując by „pracę przynieść ludziom” [Michalko, 2000: 18]. Sukces „Błazanej Lizy” (Forda modelu T) wynikał przede wszystkim z wprowadzenia taśmy produkcyjnej, po której przesuwał się samochód i przy której pracowali wyspecjalizowani robotnicy. Mamy tu do czynienia z typowym odwracaniem przyjętych założeń, co odpowiada ostatniemu wymiarowi metody SCAMPER, a mianowicie: *Rearrange/Reverse* czyli zmień kolejność/odwróć. Analogiczny sposób myślenia zastosował Alfred P. Sloan (dyrektor generalny General Motors), wprowadzając zakupy ratalne, kiedy powszechnie zakładano, że klient musi najpierw zapłacić za samochód, by móc nim odjechać [*Ibidem*]. Zbliżone mechanizmy poszukiwania innowacyjnych rozwiązań opisuje Michael Michalko, prezentując m.in. historię walkmana: „Inżynierowie Sony początkowo próbowali zaprojektować mały, przenośny magnetofon stereo. Nie udało im się, a ostatecznie powstał mały stereofoniczny odtwarzacz taśm, który nie mógł nagrywać. Zrezygnowali z projektu i odłożyli go na półkę. Pewnego dnia Masaru Ibuka, honorowy przewodniczący Sony, odkrył ten nieudany produkt i postanowił przekształcić go w coś nowego. Przypomniawszy sobie zupełnie inny projekt w Sony,

w którym inżynier pracował nad opracowaniem lekkich przenośnych słuchawek i zapytał: «A co, jeśli połączysz słuchawki z magnetofonem i całkowicie wyeliminujesz funkcję nagrywarki?»» [Ibidem: 19]. W taki właśnie sposób walkman stał się najlepiej sprzedającym się produktem elektronicznym Sony wszech czasów i wprowadził nas wszystkich w „kulturę słuchawek”. W tym przypadku ewidentnie dostrzec można takie wymiary metody SCAMPER jak: *Put to another use* – zmien zastosowanie oraz *Combine* – połącz, *Adapt* – zaadaptuj, a nawet: *Magnify/Modify* – powiększ/zmień. Michael Michalko prezentuje również inny przykład wykorzystania mechanizmu odwracania przyjętych założeń, opisując proces budowania przewagi konkurencyjnej poprzez wyróżnianie się (dyferencjację) dla wybranej restauracji. W wyniku kwestionowania podstawowego założenia, na przykład, że w restauracji są karty dań (*menu*), przyjęto, że szef kuchni poinformuje klienta, co udało mu się tego dnia kupić i poprosi, by klient wybrał spośród nich najbardziej odpowiadające mu składniki, które z kolei kucharz wykorzysta do przygotowania dla niego specjalnego dania. Można przyjąć, że danie to nosić będzie imię klienta (*salatka à la...*) i, że każdy klient opuszczający restaurację otrzyma przepis na danie, które specjalnie dla niego stworzył szef kuchni [Strzałecki, 2004: 35; Michalko, 2000: 19].

Innym ciekawym przykładem wykorzystania myślenia rozbieżnego są zmiany wprowadzane w znanej na całym świecie restauracji. Przyglądając się historii sukcesu restauracji McDonald's można zauważyć, że wdrożone w niej innowacyjne rozwiązania odwołują się do siedmiu sposobów przekształceń stosowanych w metodzie SCAMPER. W tabeli 3 zaprezentowano przykłady takich innowacyjnych pomysłów.

**Tabela 3.** Implementacja założeń metody SCAMPER w rozwoju restauracji McDonald's

| Kierunek przekształceń             | Przykłady zastosowania w restauracji McDonald's                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Substitute</i><br>zastąp        | McDonald's zastąpił tradycyjne chipsy ziemniaczane słynnymi na całym świecie frytkami.                                                                                                                                                                                                                   |
| <i>Combine</i><br>połącz           | McDonald's współpracował z Disneyem, aby zachęcić dzieci do zakupu zestawów <i>Happy Meal</i> . Łączenie darmowej zabawki z posiłkiem dla dzieci. Firma założyła fundację, która pomaga chorym dzieciom oraz ich rodzinom.                                                                               |
| <i>Adapt</i><br>zaadaptuj/dostosuj | Koncepcja <i>Drive Thru</i> opiera się na zasadach pit-stopu Formuły 1, gdzie samochód wyścigowy zatrzymuje się podczas wyścigu by m.in. zatankować. Zaadaptowano pomysł innych restauracji wprowadzając stoliki na zewnątrz lokalu. Inspiracja kawiarniami – stworzenie <i>McCafé</i> – kawa i ciastka. |

Tabela 3 (cd.)

| Kierunek przekształceń                                 | Przykłady zastosowania w restauracji McDonald's                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Magnify/Modify</i><br>powiększ/zmień                | Wielu właścicieli franczyzy chciało rozszerzyć podstawowe <i>menu</i> . Rozwiązaniem było powiększenie burgera i tak powstał <i>Big Mac</i> . Na Bliskim Wschodzie zmodyfikowano kanapkę, by przemówić do kultury arabskiej, używając arabskiego chleba typu „pita” zamiast tradycyjnej bułeczki. Początkowo oferowano jedynie burgery, później wzbogacono menu o kolejne produkty: ciastka (sezonowe), smaki burgerów tematyczne, w zależności od aktualności, <i>shake</i> , <i>hamburger</i> z rybą. Dodano menu śniadaniowe: <i>Egg McMuffin</i> , udostępniono darmowe <i>wi-fi</i> . |
| <i>Put to another use</i><br>zmień zastosowanie        | Aby wykreować inne źródła dochodu, McDonald's zainwestował w działalność związaną z nieruchomościami. Firma wynajmuje i rozbudowuje nieruchomość, a następnie udostępnia ją franczyzobiorcy, który opłaca czynsz oraz ponosi koszty franchisingowe. Obecnie 10 procent przychodów firmy pochodzi z opłat czynszów.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <i>Eliminate</i><br>wyeliminuj                         | W 2000 roku wprowadzono <i>menu</i> za 5 USD, w ramach którego można było uzyskać elementy posiłku typu <i>combo</i> za znacznie mniejszy koszt. Wyeliminowanie opcji z posiłku typu <i>combo</i> ustąpiło miejsca jego składnikom sprzedawanym osobno. Obecnie firma wykorzystuje ekologiczne, nadające się do recyklingu materiały (torby papierowe, opakowania). Zużyte półprodukty (olej) wykorzystywane przez inne przedsiębiorstwa i poddawane recyklingowi.                                                                                                                         |
| <i>Rearrange/Reverse</i><br>zmień kolejność/<br>odwróć | Wprowadzono dostawę do domu i zmieniono kolory lokalu z czerwonego na zielony. Ostatnio powróciła możliwość zamawiania posiłku do stolika (za pośrednictwem automatu).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie *McDonalds – SCAMPER – IDEA Development* [2016]; J. Kristensen [2016]; *SCAMPER Method – McDonald's* [2015], *SCAMPER – McDonald's* [2019].

Interesującą próbę zastosowania metody SCAMPER w projektowaniu modelu biznesowego, rozumianego jako konceptualizacja sposobu, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości, podjęli Michał Jasiński oraz Magdalena Rzeźnik [2014: 100–109]. Wykorzystali oni Business Model Canvas, którego autorami są Osterwalder i Pigneur, opisujący dziewięć kluczowych aspektów/wymiarów funkcjonowania przedsiębiorstwa w kontekście tworzenia wartości dla klienta. Michał Jasiński oraz Magdalena Rzeźnik w oryginalny sposób pokazali, jak można wykorzystać metody inwentyczne (zarówno SCAMPER, jak i TRIZ) w projektowaniu treści owych dziewięciu wymiarów modelu biznesowego. Warto nadmienić, że jedną z pierwszych prób połączenia obu metod podjęli już w 2010 roku L.S. Alex Long-Sheng Chen, Cheng-Hsiang Liu, Chun-Chin Hsu, Chin-Sen Lin wykorzystując je w ramach tzw. modelu Kano do ustalenia potrzeb klientów i wsparcia praktyków w doskonaleniu jakości produktu [Chen, Liu, Hsu, Lin, 2010: 1189–1214; *Ibidem*]. Jasiński i Rzeźnik proponują, by

w ramach wymiaru modelu: **propozycja wartości** wykorzystać ten aspekt metody SCAMPER, który polega na modyfikacji obiektu (*Magnify/Modify*). Twierdzą oni, że „propozycję wartości można modyfikować poprzez rozszerzenie zakresu produktów lub przez zwiększoną częstotliwość proponowanych ofert (konkretny produkt nie będzie dostępny za kilka dni, więc klient musi go kupić teraz lub nigdy)” [Jasieński, Rzeźnik, 2014: 100–109]. Jako przykład podają firmę Tchibo, która rozszerzyła swoją ofertę (poza sprzedaż kawy i wyrobów pokrewnych) o szeroką gamę starannie dobranych produktów, które składają się na zmieniającą się cotygodniową ofertę odzieży, obuwia, artykułów gospodarstwa domowego oraz artykuły biurowe, elektronika [*Ibidem*]. Z kolei w ramach wymiaru: **doskonalenie kanałów komunikacji, dystrybucji i sprzedaży** za pośrednictwem których propozycja wartości trafia do klientów, proponują wykorzystanie metody SCAMPER do poszukiwania pomysłu poprzez łączenie (*Combine*). Podkreślają oni, że „kanały można łączyć i wykorzystywać razem, aby docierać do klientów na nowe sposoby” i jako przykład podają również firmę Tchibo, która połączyła swoje tradycyjne kanały dotarcia do klientów, tj. sklepy firmowe i sklep internetowy, oferujące te same produkty [*Ibidem*]. W tym wymiarze modelu biznesowego Jasieński oraz Rzeźnik widzą również możliwość poszukiwania pomysłów poprzez technikę odwracania (*Reverse*), podając jako przykład firmy dostarczające paczki, oferujące zautomatyzowane lokalizacje samodzielnego odbioru paczek przez klientów (w końcowym etapie tradycyjne role dostawcy zostały cofnięte, a klient staje się aktywny). Syntetyczne ujęcie propozycji Michała Jasieńskiego oraz Magdaleny Rzeźnik dotyczących wykorzystania metody SCAMPER w projektowaniu poszczególnych wymiarów modelu biznesowego Osterwaldera i Pigneura zaprezentowano w tabeli 4.

**Tabela 4.** Zastosowanie metody SCAMPER w projektowaniu modelu biznesowego

| Wymiary Business Model Canvas                                                                                                                                                                                                                      | Proponowane przekształcenia według metody SCAMPER                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Docelowy segment klientów</b><br>Dla kogo tworzymy naszą wartość?<br>Kto będzie naszym klientem?                                                                                                                                                | <b>Zastąp (<i>Substitute</i>)</b> – przykład: zmiana segmentu (grupy docelowej) <i>Segway</i> (z indywidualnego klienta na służby ochrony mienia, policję). |
| <b>Unikalna propozycja wartości</b><br>Jaką wartość dajemy klientowi?<br>W rozwiązaniu jakich problemów pomagamy klientowi?<br>Jakie potrzeby klienta spełniamy?<br>Jakie pakiety produktów/usług chcemy zaoferować poszczególnym grupom klientów? | <b>Modyfikuj (<i>Magnify/Modify</i>)</b> – przykład: firma Tchibo, która rozszerzyła swoją ofertę produktów (nie tylko związanych z kawą).                  |

Tabela 4 (cd.)

| Wymiary Business Model Canvas                                                                                                                                                                                                        | Proponowane przekształcenia według metody SCAMPER                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży</b><br>(kanały dotarcia do klientów)<br>Poprzez jakie kanały będziemy docierali do klientów?<br>Które kanały są efektywne kosztowo?                                                   | <b>Połącz (<i>Combine</i>)</b> – przykład: połączenie sklepów firmowych i internetowych Tchibo<br><b>Zmień kolejność/odwróć (<i>Rearrange/Reverse</i>)</b> – przykład: firmy kurierskie umożliwiające klientom samodzielny odbiór paczek w zautomatyzowanych punktach.                                  |
| <b>Relacje z klientami (sposób obsługi)</b><br>Jakiego rodzaju relacji/obsługi oczekują od nas docelowe grupy klientów?<br>Ile nas to będzie kosztowało?                                                                             | <b>Połącz (<i>Combine</i>), Zaadaptuj/Dostosuj (<i>Adapt</i>), Zmień zastosowanie (<i>Put to another use</i>)</b> – przykład: klubokawiarnia „Rodzinka” z Nowego Sącza: miejsce przyjazne zarówno dla seniorów, jak i dla rodziców z dziećmi. Wspierają budowę więzi społecznych i integrują pokolenia. |
| <b>Strumienie przychodów</b><br>Za które wartości nasi klienci będą najbardziej skłonni zapłacić?<br>Za co i jak oni obecnie płacą, a jak by chcieli płacić?<br>Ile pojedyncze źródła przychodów wnoszą wkładu do przychodów ogółem? | <b>Modyfikuj (<i>Magnify/Modify</i>), Wyeliminuj (<i>Eliminate</i>)</b> – przykład: kompleks geotermalnych basenów przyciąga turystów, oferując oprócz rodzinnej zniżki, bezpłatne usługi w wybrane dni dla co piątego gościa.                                                                          |
| <b>Kluczowe zasoby potrzebne do prowadzenia biznesu</b><br>Jakich zasobów wymaga nasza propozycja wartości, kanały sprzedaży, obsługa klientów, źródła przychodów?                                                                   | <b>Zastąp (<i>Substitute</i>)</b> – przykład: zwiększenie różnorodności, heterogeniczność zespołu (także poprzez włączenie pracowników nieprzeszkolonych w danym obszarze) może mieć pozytywny wpływ na jego kreatywność.                                                                               |
| <b>Kluczowe działania i procesy</b><br>Jakich działań wymaga nasza propozycja wartości, kanały sprzedaży, obsługa klientów, źródła przychodów?                                                                                       | <b>Połącz (<i>Combine</i>)</b> – przykład: polska marka Irena Eris, oprócz produkcji szerokiej gamy kosmetyków, oferuje sieć spa z usługami <i>wellness</i> (wykorzystując w nich własne produkty).                                                                                                     |
| <b>Kluczowi partnerzy</b><br>Kim są nasi kluczowi partnerzy?<br>Kim są nasi kluczowi dostawcy?<br>Jakie zasoby możemy pozyskać od partnerów?<br>Jakie działania wykonują partnerzy?                                                  | <b>Zastąp (<i>Substitute</i>), Wyeliminuj (<i>Eliminate</i>)</b> – przykład: zastąpienie firmy konsultingowej współpracą z interesariuszami w zakresie pozyskiwania informacji, czy świadczenie usług informatycznych przez własny zespół programistów.                                                 |
| <b>Struktura kosztów</b><br>Jakie są najważniejsze koszty związane z modelem naszego działania?<br>Które zasoby są najdroższe?<br>Które działania są najdroższe?                                                                     | <b>Modyfikuj (<i>Magnify/Modify</i>), Wyeliminuj (<i>Eliminate</i>)</b> – przykład: zastosowanie metody outsourcingu do wydzielenia wybranych funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwo na zewnątrz.                                                                                                 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Jasiński, M. Rzeźnik [2014: 100–109].

## Zakończenie

Zaprezentowane powyżej przykłady potwierdzają, że proponowane w metodzie SCAMPER podejście do modyfikowania wybranego obiektu, poprzez zastosowanie siedmiu metod przekształceń (transformacji) zawartych w nazwie metody, przynosi spektakularne rezultaty. Wydaje się, że obszar wykorzystania metody SCAMPER jest nieograniczony, co czyni ją uniwersalną i aktualną w każdym wymiarze czasowo-przestrzennym. Pamiętać jednak należy, że znajomość samej metody inwencyjnej (tu metody SCAMPER) nie jest gwarantem uzyskania oryginalnych czy twórczych pomysłów na rozwiązanie problemu w organizacji. Jak przedstawiono wcześniej, twórczość konstituowana jest bowiem przez wiele aspektów, a szczególną rolę pełnią tu architekci innowacyjności – menedżerowie – odpowiedzialni za stworzenie innowacyjnego klimatu organizacyjnego. Punktem wyjścia w stosowaniu metod inwencyjnych, w tym metody SCAMPER jest twórcza odwaga, gdyż jak przekonują bracia Kelley „kreatywność to stan umysłu, sposób myślenia i proaktywne podejście do znajdowania nowych rozwiązań (...) (i choć) nie wszyscy możemy być artystami, to każdy może być bardziej twórczym prawnikiem, lekarzem, menedżerem lub sprzedawcą” [Kelley, Kelley, 2019]. Zmiana sposobu myślenia w kierunku twórczej odwagi wymaga jednak odpowiedniej kultury i klimatu organizacyjnego, a tu szczególną rolę pełnią menedżerowie, którzy muszą zadbać, by innowacyjność stała się częścią dna organizacji [*Innovation as Part of Company's DNA*, 2014: 8–13]. Skuteczne zastosowanie metod inwencyjnych, takich jak SCAMPER, zależy w dużym stopniu od sprzyjającego środowiska, w tym również postawy menedżerów. Ci spośród nich, którzy wspierają kreatywność, słuchają, są skłonni do akceptacji ryzyka, czują się dobrze z częściowo rozwiniętymi pomysłami, nie zastanawiają się nad błędami z przeszłości, oczekują, że koledzy odniosą sukces i wykorzystają swoje mocne strony, cieszą się z pracy i podejmują szybkie decyzje. Pomagają oni również „sprzedawać” pomysły kadrze kierowniczej wyższego szczebla, rozwijając przekonujące argumenty na etapie oceny pomysłów. Istnieje wiele indywidualnych czynników blokujących kreatywność pracowników, ale często można je usunąć [Serrat, 2013, slajd nr 10]. To w dużej mierze od menedżerów zależy czy w organizacji zapanuje duch *rerum novarum cupidus*. Metoda SCAMPER jako narzędzie twórczego (rozbieżnego) myślenia może stać się w ich rękach skutecznym instrumentem tworzenia organizacji o innowacyjnej kulturze.

## BIBLIOGRAFIA

- Amitabh J., Kleiner B. (1995), *New developments in developing creativity*, „Journal of Managerial Psychology”, no. 10, s. 15–25.
- Antoszkiewicz J. (1990), *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Chen A.L.S., Liu C.H., Hsu C.C., Lin C.S. (2010), *C-Kano model: a novel approach for discovering attractive quality elements*, „Total Quality Management & Business Excellence”, vol. 21, s. 1189–1214.
- Cipiur J. (2019a), *Róbmy swoje, a Polska będzie wielka*, Obserwator finansowy.pl (za Eurostat), <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/robmy-swoje-a-polska-bedzie-wielka/> [dostęp: 16.09.2019].
- Cipiur J. (2019b), *Za mało przeznaczamy na badania i rozwój*, Obserwator finansowy.pl (za Eurostat), <https://www.obserwatorfinansowy.pl/forma/rotator/za-malo-przeznaczamy-na-badania-i-rozwoj/> [dostęp: 16.09.2019].
- Dobrołowicz W. (1995), *Psychodydaktyka kreatywności*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Warszawa.
- Eberle R.F. (1971), *Scamper: games for imagination development*, D.O.K. Publishers, Buffalo, NY.
- Eberle R.F. (1972), *Developing Imagination Through Scamper*, „Journal of Creative Behavior”, vol. 6(3), s. 286–287.
- Innovation as Part of Company's DNA* (2014), „IESE Alumni Magazine”, July–September, no. 134, s. 8–13.
- Isaksen S.G., Dorval K.B., Treffinger D.J. (2011), *Creative approaches to problem solving: A framework for innovation and change*, 3rd ed., London, England: SAGE.
- Jasieński M., Rzeźnik M. (2014), *Business models rethought: applying the heuristic methods of Altshuller and Osborn to improve an organization's fitness in a variable environment*, [w:] B. Domańska-Szaruga, T. Stefaniuk (eds), *Organization in changing environment. Conditions, methods and management practices*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Kafel T. (1994), *Możliwości zastosowania wybranych metod inwentycznych w tworzeniu i usprawnianiu produktów*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 445, s. 7–18.
- Kaufman A., Fustier M., Drevet A. (1975), *Inwentyka. Metody poszukiwania twórczych rozwiązań*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Kelley D., Kelley T. (2019), *Twórcza odwaga. Otwórz się na Design Thinking*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Kelley T. (2018), *Don't let hierarchy get in the way of ideas*, „IESE Alumni Magazine”, January–March, no. 148, s. 1–68.
- Knosala R., Wasilewska B., Boratyńska-Sala A. (2018), *Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kraśnicka T. (2018), *Innowacje w zarządzaniu. Nowe ujęcie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Kraśnicka T., Wronka-Pośpiech M. (2015), *Stymulowanie zachowań innowacyjnych pracowników w korporacjach*, [w:] H. Bieniok (red.), *Innowacyjność współczesnych organizacji. Kierunki i wyniki badań. Część I*, „Studia Ekonomiczne”, nr 183, s. 115–129.
- Kristensen J. (2016), *The Reflected Journal. The Scamper Method & McDonalds*, <https://jonarkristensen.wordpress.com/2016/08/26/the-scamper-method-mcdonalds/> [dostęp: 10.09.2019].

- Lopez-Mesa B., Mulet E., Vidal R., Thompson G. (2011), *Effects of additional stimuli on idea-finding in design teams*, „Journal of Engineering Design”, no. 22, s. 31–54.
- Martyniak Z. (1997), *Wstęp do inwentyki*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydawnictwo Uczelniane, Kraków.
- McDonalds – SCAMPER – IDEA Development (2016), <https://sirenscreative-design.wordpress.com/2016/09/10/mcdonalds-scamper/> [dostęp: 20.08.2019].
- Michalko M. (2000), *Four steps towards creative thinking*, „The Futurist”, May–June, vol. 34, s. 18–21.
- Mikołajczak K., Stasiak M., Krysiak A. (2016), *Zbiór metod i narzędzi dydaktycznych. Pedagogical Evolution toolbox*, Fundacja 11 Muz Innowacje w Kulturze, Wydawnictwo Case Teaching Publishing, Łódź.
- Miller P., Wedell-Wedellsborg T. (2014), *Architekci innowacyjności*, Deloitte. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Moreno D.P., Hernandez A., Yang M.C., Wood K.L. (2014), *Creativity in transactional design problems: Non-intuitive findings of an expert study using Scamper*, Paper presented at the International Design Conference, Human Behavior and Design, Dubrovnik, Croatia.
- Motyl B., Filippi S. (2014), *Integration of creativity enhancement tools in medical device design process*, „Procedia Engineering”, no. 69, s. 1316–1325.
- Osborne A.F. (1953), *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*, Charles Scribner's Sons, New York.
- Proctor T. (1998), *Zarządzanie twórcze*, Geberthner & Ska, Warszawa.
- Przybylski M., Mirosz-Dudkowski K. (2019), *Metody oraz narzędzia wspierające kreowanie innowacji przez pracowników*, „Industrial Monitor Produkcja i utrzymanie ruchu”, nr 4(33), [www.industrial-monitor.pl](http://www.industrial-monitor.pl) [dostęp: 29.08.2019].
- Rhodes M. (1961), *An analysis of creativity*, Phi-Delta, Kappan.
- Roland Berger Strategy Consultants (2011), *Trend Compendium 2030*, Roland Berger Strategy Consultants GmbH, München, Germany, <https://www.roland-berger.com/fr/Insights/Global-Topics/Trend-Compendium/> [dostęp: 15.09.2019].
- SCAMPER Method – McDonald's (2015), <https://ashleybjornsrud.wordpress.com/2015/09/06/scamper-method-mcdonalds/> [dostęp: 19.08.2019].
- SCAMPER – McDonald's (2019), <https://iselinbst.home.blog/2019/08/24/scamper-mcdonalds/> [dostęp: 1.08.2019].
- Serrat O. (2009), *The SCAMPER Technique*, Cornell University ILR School, „International Publications Key Workplace Documents”, no. 2, s. 1–3.
- Serrat O. (2013), *A Guide to the SCAMPER Technique*, [https://www.academia.edu/11297135/A\\_Guide\\_to\\_the\\_SCAMPER\\_Technique](https://www.academia.edu/11297135/A_Guide_to_the_SCAMPER_Technique) [dostęp: 15.11.2019].
- Sloane P. (2005), *Twórcze myślenie w zarządzaniu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Strzałecki A. (2004), *Wykorzystanie umysłowych transformacji w tworzeniu nowych produktów i usług*, [w:] A. Ujwary-Gil, *Inwentyka, czyli kreatywność w biznesie*, Wyższa Szkoła Biznesu National Louis University, Nowy Sącz.
- Runco M.A., Albert R.S. (ed.) (1990), *Theories of creativity*, Sage Publications Inc. Newbury Park.
- Ujwary-Gil A. (2004), *Inwentyka, czyli kreatywność w biznesie*, Wyższa Szkoła Biznesu National Louis University, Nowy Sącz.
- Vernon D., Hocking I., Tyler T.C. (2016), *An Evidence-Based Review of Creative Problem Solving Tools: A Practitioner's Resource*, „Human Resource Development Review”, vol. 15, iss. 2, s. 230–259.

## THE SCAMPER METHOD AS AN EFFECTIVE TOOL FOR DESIGNING INNOVATIVE ORGANIZATIONAL SOLUTIONS

### SUMMARY

A detailed description of the assumptions and stages of the procedure of the relatively poorly recognized in Poland SCAMPER method is presented. An analysis of examples of its use in solving organizational problems was carried out. The first part of the study points to the growing importance of lateral (divergent) thinking in the face of the challenges faced by contemporary organizations. The next part lists the determinants of the effective use of inventive methods in creating organizational innovations. The next part of the study is a broad description of the SCAMPER method, and above all: discussion of questions determining the direction of transformation of the examined object, and the proposed stages of the procedure. The final part describes examples of the use of the SCAMPER method in creating organizational innovations, including in the area of designing the Canvas business model.

**Keywords:** SCAMPER method, innovative organizational solutions, lateral (divergent) thinking, the Canvas business model.