

# Oszczędne innowacje

## Kurs szkoleniowy

### Kreatywne rozwiązywanie problemów

## MODUŁ 3



*Jak można zrobić więcej mniejszymi środkami?*

## SPIS TREŚCI KURSU

1. Uzasadnienie biznesowe oszczędnych innowacji
2. Możliwości oszczędnych innowacji na rynkach w Polsce/Chorwacji/Irlandii/Wielkiej Brytanii/na Węgrzech.
- 3. Kreatywne rozwiązywanie problemów**
4. Wprowadzanie nowych produktów na rynek, projektowanie i prototypowanie koncentrujące się na człowieku
5. Zrównoważony rozwój i integracja społeczna w ramach oszczędnych innowacji
6. Planowanie finansowe na potrzeby innowacji
7. Zarządzanie oszczędnymi innowacjami

Ikony, które mogą się pojawić w obrębie kursu



Ważne pojęcie



Przykład



Test



Aktywność



Film wideo



Źródło

## Kreatywne rozwiązywanie problemów

Czy są Państwo zmęczeni książkami i artykułami, w których nie możecie znaleźć żadnej praktycznej i przydatnej wiedzy?

Moduł **Kreatywne rozwiązywanie problemów** udostępni Państwu informacje na następujące tematy:

- Dlaczego kreatywność jest ważna.
- Techniki mogące poprawić ludzką kreatywność, takie jak burza mózgów, spisywanie pomysłów (brainwriting) oraz technika grupy nominalnej.
- Kreatywne środowisko pracy.
- Proces innowacji
- Różne źródła oszczędnych innowacji
- Myślenie projektowe

Moduł ten zapewni Państwu praktyczną wiedzę na temat tego, jak poprawić kreatywność zasobów ludzkich i w ten sposób być innowacyjnym.

Zalecamy dołączenie całego modułu.



## *Kreatywność*

Nie jest ważne, czy mówimy o innowacjach zaawansowanych technologicznie, czy oszczędnych, **kreatywność** pozostaje najistotniejszym źródłem innowacji.

**Kreatywność** oraz **pomysłowość** to cechy ludzkie.

Wy, członkowie Waszych rodzin, Wasi koledzy i współpracownicy – wszyscy jesteście kreatywni.  
A zatem...

Jak można stymulować ludzką kreatywność?

Pomyślmy o kreatywności jako takiej.

Kiedy jesteśmy kreatywni?

Jak można opisać kreatywność?

*Czy wiedzą Państwo, że...*

Dla mózgu zdrowe są następujące rodzaje pożywienia:

- **Tłuste ryby** (bogate w kwasy tłuszczowe omega-3)
- **Orzechy włoskie i pekan** (bogate w antyoksydanty)
- **Owoce i warzywa o ciemnych skórkach** (bogate w witaminę E)



### **Fantazja**

Gdy myślimy o czymś nowym, na przykład pomysłe na oszczędną innowację, pierwszą fazę takich rozmyślań można nazwać **fantazją**.

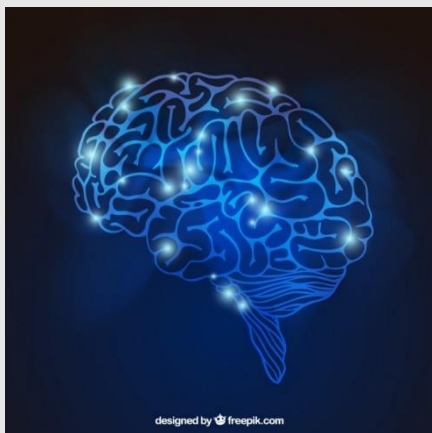
Myśli takie jak:

- „A może byłoby lepiej, gdyby...”,
- „Zmienił(a)bym świat, gdyby...”
- „Mam pewien wspaniały pomysł...”

często przychodzą na tym etapie do głowy.

*Czy wiedzą Państwo, że...*

Marzenie jest jak siłownia dla Waszego mózgu. Pomaga ono utrzymać Waszą pamięć roboczą w dobrym stanie



## Wizja

Następnie nasza fantazja zmienia się w bardziej wyrazisty, konkretniejszy pomysł, który nazywamy **wizją**. Na owym drugim etapie prawdopodobnie pomyślicie:

- “Można by zrobić to w ten sposób...”
- „To byłby świetny interes, ale potrzebował(a)bym...”
- „To wykonalne, ale będę musiał(a) zorganizować następujące zasoby...”

Zarówno fantazje, jak i wizje są niezmiernie ważne w procesie kreatywności. Każdy potrafi marzyć i tworzyć wizje. Czy wyobrażacie sobie sytuację, w której kilkoro ludzi marzy o takim samym rozwiązaniu i mogą ze sobą współpracować?



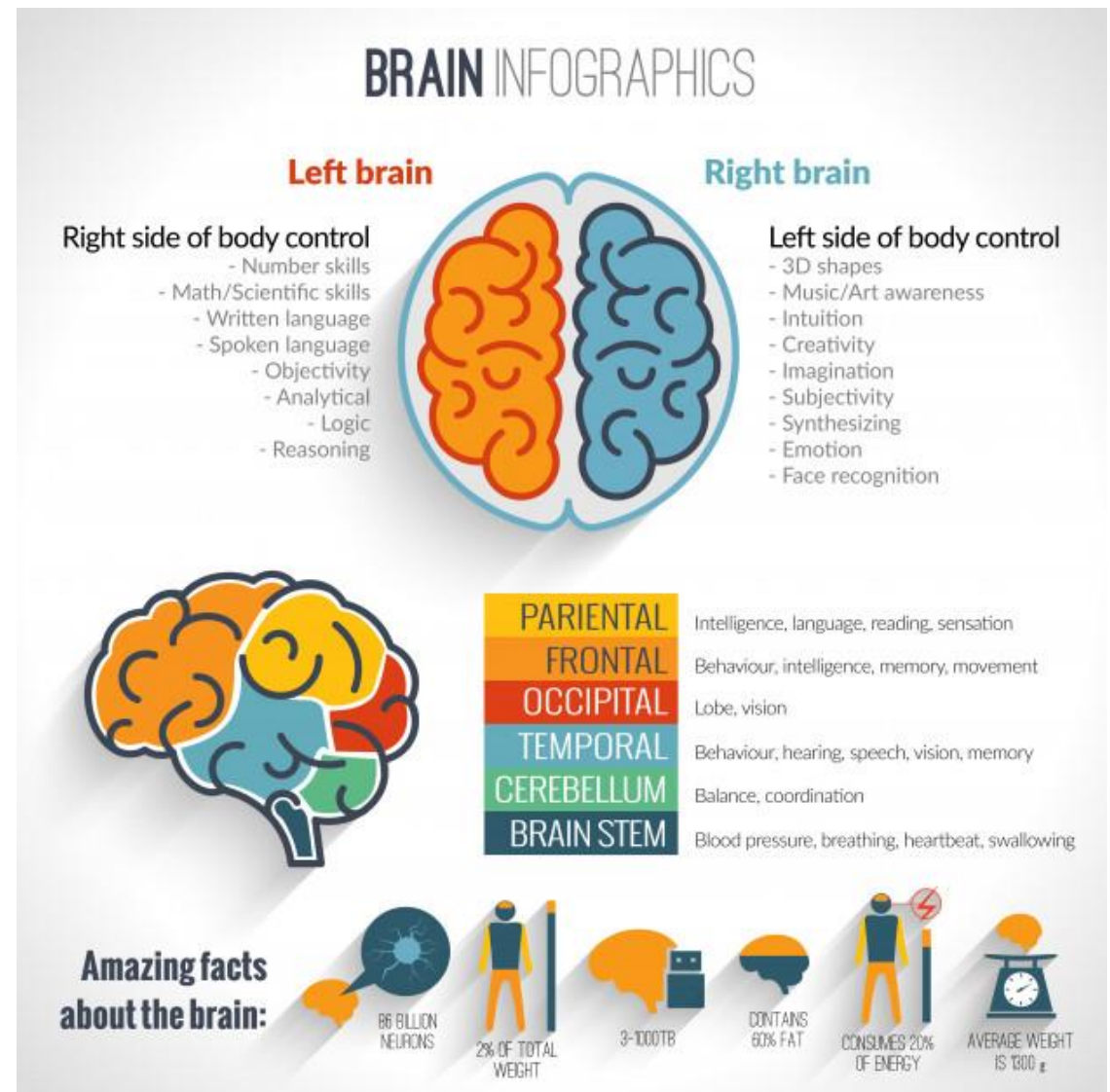




## Kreatywność

- ✓ Mansukhbhai Raghavjibhai Prajapati wynalazł lodówkę, która działa bez elektryczności.
- ✓ Leonardo da Vinci narysował helikopter niemal czterysta lat przed jego wynalezieniem.
- ✓ Alexander Graham Bell wynalazł pierwszy praktyczny telefon.

Kreatywność - to właśnie cecha, która łączy wyżej wymienionych wynalazców. Jest to unikalna ludzka cecha, wyróżniająca nas pośród całej reszty królestwa zwierząt.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Godenberg J. and Mazursky D., (2002) *Creativity in Product Innovation*. Cambridge: Cambridge University Press



## *Techniki wzmacniania kreatywności*



Czy wyobrażacie sobie sytuację, w której kilkoro ludzi marzy o takim samym rozwiązaniu i mogą ze sobą współpracować? Jak skierować kreatywność zespołu w tym samym kierunku, aby osiągnąć pożądany cel?

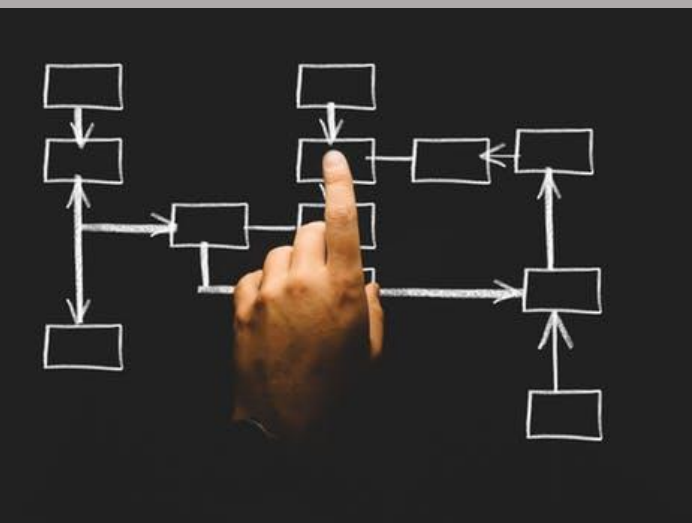
Przedstawimy kilka technik, które pomogą Wam zwiększyć ludzką kreatywność.



Gdy mówimy o **zespole**, powinniśmy myśleć o dwóch lub więcej osobach, wchodzących ze sobą w interakcje i zależnych od siebie nawzajem, z którymi będą Państwo współpracować w celu osiągnięcia pożądanego celu.

Grupa taka może być formalna lub nieformalna. Państwa pracownicy lub współpracownicy tworzą grupę formalną. Gdy spotykacie się z przyjaciółmi i kolegami na kawie, żeby porozmawiać o nowych pomysłach, jest na to natomiast definitywnie grupa nieformalna.





Techniki wzmacniania kreatywności mogą być bardzo pomocne w następujących fazach **procesu oszczędnej innowacji**:



Potrzeba  
Pomysł  
Projekt  
Decyzja  
Wdrożenie

Potrzeba może oznaczać problem, który chcą Państwo rozwiązać, Waszą determinację do zmiany czegoś lub chęć niesienia pomocy innym. Przykłady oszczędnych innowacji zaprezentowane w poprzednich modułach zwróciły uwagę na różnorodne potrzeby:

- pomoc ludziom w Indiach w przechowywaniu żywności w obszarze pozbawionym elektryczności,
- redystrybucja nadmiaru żywności, aby uniknąć jej zmarnowania,
- zapewnienie dostępu do leczenia wzroku osobom mieszkającym daleko od klinik okulistycznych,
- redukcja kosztów zbiórki odpadów,
- wspieranie edukacji w zakresie programowania.

Niektóre problemy da się łatwo rozwiązać.

### Przykłady prostych ulepszeń produktów

P

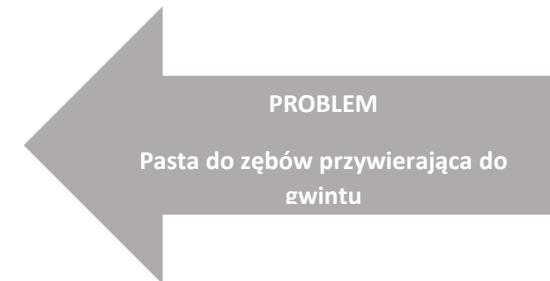


Firma Procter&Gamble opracowała nowy rodzaj tubki na pastę do zębów w związku z dostrzeżeniem problemu przywierania starej pasty do gwintu. „Uratujemy tym produktem niejedno małżeństwo”, powiedział jeden z dyrektorów firmy, gdy ogłosił pomysł całkowitego zrezygnowania z gwintów.

Gdy jednak zaobserwowali, że część ludzi nadal miała nawyk odkręcania i zakręcania zamiast korzystania z zatyczek, postanowili wprowadzić rozwiązanie hybrydowe: nasadkę wymagającą pojedynczego przekręcenia.

Interesujące – spójrzcie na swoją tubkę z pastą. Jak się ją otwiera?

\* Kellv T.. Littman J. (2001) *Art of Innovation*. Profile



Butelki z wodą używane przez kolarzy w wyścigach często brudzą się błotem z trasy. Dzieje się tak także z jej ujściem, które nie powinno być zakrywane żadną nasadką – uczestnicy wyścigów muszą mieć szybki i łatwy dostęp do napoju podczas jazdy.

Rozwiązanie tego problemu znaleziono w naturze. Ludzkie serce posiada zastawkę trójdzielną, która pozwala na przepływ krwi tylko w jednym kierunku.

Mechanizm ten zastosowano w butelkach na wodę – po ściśnięciu butelki, zawodnicy mogą łatwo napić się wody. Jednocześnie do butelki nie dostaje się żaden brud.

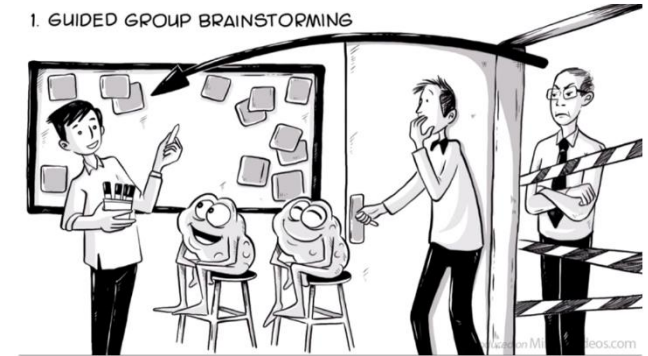
Źródło: Kelly T., Littman J. (2001) *Art of Innovation*, Profile Books,





W znalezieniu pomysłów pomaga **burza mózgów**.

Burza mózgów jest techniką pozwalającą na znalezienie rozwiązania konkretnego problemu poprzez zebranie listy pomysłów wymyślonych spontanicznie przez osoby biorące w niej udział.



Sesja burzy mózgów jest najpopularniejszą techniką generowania kreatywnych pomysłów

Niektóre zasady udanej burzy mózgów są następujące:



<https://www.youtube.com/watch?v=YXZamW4-Ysk>

- ✓ Nie ma krytyki (uczestnicy nie mogą wydawać żadnych osądów).
- ✓ Im pomysł bardziej szalony, tym lepszy (niezależnie od tego, jak mało realistyczny może się wydawać)
- ✓ Ilość pomysłów przekłada się na jakość (im więcej pomysłów, tym lepiej)
- ✓ Kierownicy, dyrektorzy i prezesi nie mają wstępu do pokoju, w którym odbywa się burza mózgów

Przydatne wskazówki:

- ✓ Rozgrzewka i praca domowa (uczestnicy muszą być przygotowani)
- ✓ Należy odpowiednio zdefiniować problem
- ✓ Należy wstrzymać się z osądami
- ✓ Należy inspirować się nawzajem pomysłami<sup>2</sup>

*Czy wiedzą Państwo, że...*

Pracownicy dołączają do zespołów, ponieważ:

- Czują się pewniej dołączając do grupy (czują się silniejsi).
- Zyskują silne poczucie własnej wartości (samoocena).
- Z zespołem mogą osiągnąć więcej (siła).
- Mogą osiągnąć cele osobiste i organizacyjne uczestnicząc w zespole.

<sup>2</sup> Dawson P., Andriopoulos C., (2014) *Managing Change, Creativity and Innovation*, Saga Publications

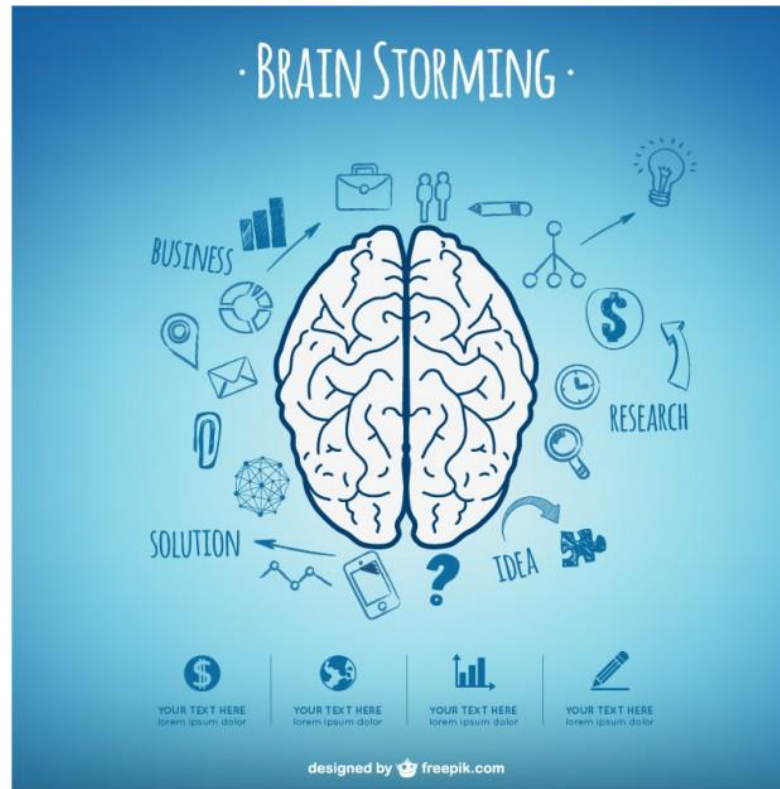
## Zalety

- Tworzenie setek pomysłów
- Poprawia pamięć organizacyjną
- Robi wrażenie na klientach
- Lepsze morale
- Lepsze wzajemne zrozumienie
- Przyjemność
- Rozwój osobisty i dobrostan
- Wymyślanie ulepszeń
- Względnie tanie

## kontra

## Wady

- Tworzenie pomysłów bez odsiewania ich
- Może nie dać rozwiązania Waszych problemów



## Inne techniki wykorzystywane w pracy zespołowej:

**Spisywanie pomysłów (brainwriting):** skupia się na tworzeniu pomysłów na piśmie w ciszy, w przeciwieństwie do sesji w postaci rozmowy. Po typowej sesji burzy mózgów, jej uczestnicy są zazwyczaj proszeni o spisanie swoich pomysłów. Wyróżnia się dwa rodzaje brainwritingu:

- Indywidualne spisywanie do puli: Każdy uczestnik spisuje pomysły na kartce papieru i umieszcza ją na środku stołu. Następnie każdy członek zespołu losuje jedną z tych kartek i dodaje więcej pomysłów.
- Mózgospacer (brainwalking): pomysły zapisywane są na kawałkach papieru, które zostają przyklepione do ścian. Każdy z uczestników chodzi po pokoju i w ciszy dopisuje na nich swoje pomysły.

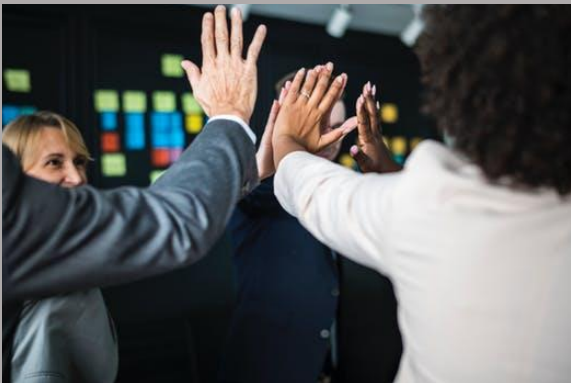
**Technika grupy nominalnej:** pomysły są spisywane w ciszy przez każdego członka zespołu. Następnie pomysły są prezentowane i zapisywane np. na tablicy suchościeralnej. Wówczas cały zespół zaczyna omawiać wszystkie pomysły, szeregując je wedle priorytetu<sup>3</sup>.



[https://www.youtube.com/watch?v=bQF5Yrd\\_QTI](https://www.youtube.com/watch?v=bQF5Yrd_QTI)



<sup>3</sup> Dawson P., Andriopoulos C., (2014) *Managing Change, Creativity and Innovation*, Saga Publications



## Opinia Marka Zuckerberga na temat stymulowania kreatywności



<https://www.youtube.com/watch?v=VISQWDh9lAM>



## Kreatywne środowisko pracy



Jeśli prowadzicie Państwo firmę, pamiętajcie, że zasoby ludzkie są bardzo cennym źródłem innowacji. Pomyślcie o zapewnieniu swoim pracownikom kreatywnego środowiska pracy,<sup>4</sup> co oznacza, że powinniście

### 1. Chwalić ludzi i ich pracę

Wasz pracownik chciałby, abyście doceniali jego pracę

### 2. Uwzględniać zainteresowania pracowników

Pracownicy są różni. Ich zainteresowania mogą być cenne z punktu widzenia nowych pomysłów

### 3. Zachęcać do współpracy

Gdy ludzie mogą spotkać się i porozmawiać, potrafią wpasć na wiele interesujących pomysłów.

Zorganizujcie przestrzeń na potrzeby takich spotkań.

### 4. Szanować komunikację

Wyrażajcie jasno, co chcecie osiągnąć i komunikujcie się bez przerwy z ludźmi.

### 5. Ustanowić atmosferę podejmowania ryzyka

Nie obawiajcie się podejmowania inteligentnego ryzyka przez Waszych pracowników. Może być to droga do Waszego sukcesu.

### 6. Wspierać innowacje

Inspiracja dla nowych innowacyjnych pomysłów są wszędzie, czasem tuż za Waszym biurem. Nie obawiajcie się, jeśli Wasi pracownicy będą poszukiwać inspiracji w różnorodnych miejscach.

### 7. Promować uczenie się i nauczanie

Pozwólcie swoim pracownikom uczęszczać na różnorodne szkolenia i warsztaty Dla Twojej organizacji jest to nowa wiedza

<sup>4</sup> Źródło: <https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/7-elements-of-a-highly-creative-work-environment>



## *Źródła oszczędnych innowacji*

### **Siedem obszarów zapewniających okazje do wprowadzania innowacji”**

1. Nieoczekiwane sukcesy i porażki
2. Niezgodności między rzeczywistością a wyobrażeniami na jej temat
3. Wymagania procesu
4. Zmiany w branży i na rynku
5. Zmiany demograficzne
6. Zmiany w postrzeganiu i znaczeniu
7. Nowa wiedza

Źródło: Drucker P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, Routledge

### **Źródła innowacji**

1. Konsumenci
2. Istniejące przedsiębiorstwa
3. Kanały dystrybucji
4. Decyzje rządowe
5. Badania i rozwój

Źródło: Hisrich R.H., Peters M.P. and Shepherd D.A., (2010), *Entrepreneurship* 8th edition by, Mc Graw Hill Irwin,

## *Inspiracje są wokół Was*

Rozejrzycie się dookoła. Wszędzie gdzie dostrzeżecie potrzebę zmiany może istnieć dla Was okazja do wprowadzenia oszczędnych innowacji.

Jak powiedział N. Radio (w filmie wideo przedstawionym w Module 1), dla oszczędnych innowatorów „**laboratorium to ulica**”.

Ludzie na ulicy, Wasi przyjaciele, rodzina i koledzy - oni wszyscy mają pewne oczekiwania lub zmagają się z pewnymi problemami. Mogą oni zainspirować Was do opracowania oszczędnych innowacji.

Nie przejmujcie się przeszkodami.

**Ograniczenia nie są niczym negatywnym! Mogą być dla Was źródłem inspiracji.**



Obejrzyjcie, co inspirowało wynalazców w Indiach



16

<https://www.youtube.com/watch?v=jJ-tTrZPvag>

## *Myślenie projektowe*

Pewne bardzo popularne podejście do kreatywnego rozwiązywania problemów pochodzi ze świata projektantów. Myślenie projektowe to metoda oparta na strategiach, z których korzystają projektanci w procesie projektowania. Nie jest ono tak systematyczne jak typowy proces rozwiązywania problemów. Odzwierciedla natomiast iteracyjny i równoległy charakter projektowania.

Wykorzystuje podejście uwzględniające **serce, głowę i dłonie**, co oznacza, że rozwiązywanie problemów powinno zaczynać się od emocji i potrzeb, a następnie przechodzić w proces wyobrażania, kończący się realnym tworzeniem za pomocą dłoni.



Obejrzyjcie film poświęcony  
myśleniu projektowemu

<https://www.youtube.com/watch?v=a7sEoEvT8I8>

## Etapy myślenia projektowego

**PODKREŚLAJ**



**DEFINIUJ**



**WYOBRAŻAJ**



**PROTOTYPUJ**



**TESTUJ**



*Czy wiedzą Państwo, że...*

demontaż silosów jest bardzo ważny dla skutecznego myślenia projektowego. Oznacza to, że tradycyjny podział na działy (finansowy, marketingu, strategiczny, itd.) nie powinien istnieć podczas stosowania myślenia projektowego. Wówczas wasz księgowy może być równie pomocny, jak projektant grafiki.

Źródło: Interaction Design Foundation, <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>



## Badania jako inspiracja

Można by uznać za oczywistość to, że badania marketingowe mogą zapewnić cenną wiedzę i pokazać kierunki opracowywania nowych innowacyjnych rozwiązań. Są jednak też bardzo kosztowne, co stanowi kontrast względem oszczędnych rozwiązań. Jaka jest zatem alternatywa?

Mogą Państwo przeprowadzić własne badania, które nie będą kosztować nic lub będą kosztować niewiele w porównaniu do badań marketingowych prowadzonych na reprezentatywnej próbie.

<u>Rodzaje oszczędnych badań</u>	<u>Jak prowadzić badania?</u>	<u>Co jest potrzebne</u>	<u>Koszt</u>	<u>Przykłady źródeł</u>
<u>Badania przy biurku</u>	<u>Analiza stron internetowych, gazet, blogów, czasopism, książek, analiz, artykułów naukowych, baz danych i raportów w celu uzyskania wiedzy na temat trendów, nowych rozwiązań i tendencji na rynku.</u>	<u>Połączenie z Internetem, komputer, książki, gazety, magazyny lub abonamenty ich wersji online</u>	<u>Powiązane z opłatą za dostęp do Internetu i abonamentami. Jak zmniejszyć koszty: Można skorzystać z publicznych bibliotek, uzyskując w ten sposób dostęp do magazynów, książek oraz niektórych baz danych za darmo</u>	<u>Business Innovation Observatory Eurostat Bank Światowy OECD</u>
<u>Badania ilościowe</u>	<u>Zbieranie informacji w oparciu o odpowiedzi z kwestionariusza. Im więcej respondentów, tym lepiej. Ankieta powinna być anonimowa.</u>	<u>Komputer i drukarka. lub Komputer i połączenie z Internetem w celu stworzenia ankiety online.</u>	<u>Papier i toner do wydruku kwestionariuszy. Jak zmniejszyć koszty: Można skorzystać z narzędzi online pozwalających na zbieranie i analizowanie danych.</u>	<u>Survey Monkey GoogleForms</u>
<u>Badania jakościowe</u>	<u>Zbieranie informacji w oparciu o wywiady (z uprzednio przygotowanymi pytaniami).</u>	<u>Rejestrator, w przypadku przeprowadzania długich wywiadów lub dużej ich ilości.</u>	<u>Rejestrator Jak zmniejszyć koszty? Można skorzystać z aplikacji na telefonie.</u>	<u>----</u>
<u>Obserwacja</u>	<u>Obserwowanie ludzi na ulicy i w pracy, rodziny, przyjaciół, kolegów z pracy, sąsiadów.</u>	<u>Własna ciekawość</u>	<u>Brak kosztów</u>	<u>----</u>





## Źródła

Czy chcieliby Państwo dowiedzieć się więcej o kreatywnym rozwiązywaniu problemów?

Zalecamy skorzystanie z następujących źródeł:

### Strony internetowe:

<https://www.interaction-design.org/>

<https://www.ideo.com/pages/design-thinking>

[https://www.forbes.com/sites/reuvencohen/2014/03/31/design-](https://www.forbes.com/sites/reuvencohen/2014/03/31/design-thinking-a-unified-framework-for-innovation/#68ae7b868c11)

[thinking-a-unified-framework-for-innovation/#68ae7b868c11](https://www.forbes.com/sites/reuvencohen/2014/03/31/design-thinking-a-unified-framework-for-innovation/#68ae7b868c11)

[https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/7-elements-of-a-](https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/7-elements-of-a-highly-creative-work-environment)

[highly-creative-work-environment](https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/7-elements-of-a-highly-creative-work-environment)

<https://www.nesta.org.uk/blog/the-importance-of-design-thinking/>

### Inne źródła:

Osterwalder A., Pigneur Y.. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley

Harvard Business Review on Business Model Innovation (Harvard Business Review Paperback Series), Harvard Business Review School Press 2010

Dawson P., Andriopoulos C., (2014) *Managing Change, Creativity and Innovation*, Saga Publications

Drucker P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, Routledge

Hisrich R.H., Peters M.P. and Shepherd D.A., (2010), *Entrepreneurship* 8th edition by, Mc Graw Hill Irwin,

Kelly T., Littman J. (2001) *Art of Innovation*, Profile Books

### Filmy wideo



Myślenie projektowe - Tim Brown, dyrektor wykonawczy i prezes IDEO

<https://www.youtube.com/watch?v=U-hzefHdAMk>

Proces myślenia projektowego [https://www.youtube.com/watch?v=r0VX-aU\\_T8](https://www.youtube.com/watch?v=r0VX-aU_T8)

Wpływ środowiska na kreatywne myślenie

<https://www.youtube.com/watch?v=pgvMJS1zSsE>

Ben Chestnut: Tworzenie środowiska sprzyjającego kreatywności i zwiększaniu możliwości

<https://www.youtube.com/watch?v=h8U8dSwi7PQ>





## *Czy są Państwo gotowi na szybki TEST?*



Mogą Państwo szybko zweryfikować wiedzę, jaką nabyliście po zapoznaniu się z tym modulem.

Proszę wybrać poprawną odpowiedź.

### **1. Kreatywność:**

- a. da się wzmocnić jedynie w zaawansowanych laboratoriach
- b. jest wrodzoną cechą ludzką
- c. nie jest związana z marzeniem

### **2. Ograniczenia należy postrzegać jako:**

- a. inspiracje dla oszczędnych innowacji
- b. przeszkody uniemożliwiające wdrożenia naszych pomysłów
- c. czynniki, z którymi są w stanie poradzić sobie tylko duże korporacje

### **3. Myślenie projektowe:**

- a. jest stosowane tylko w fabrykach
- b. jest sposobem rozwiązywania problemów za pomocą metod stosowanych przez projektantów
- c. nie wymaga zaangażowania osób reprezentujących różne zawody



**4. Pierwszym etapem kreatywnego myślenia jest:**

- a. planowanie
- b. fantazja
- c. kontrola

**5. Proces innowacyjny może być określony jako:**

- a. planowanie i implementacja
- b. potrzeba, decyzja i wdrożenie
- c. potrzeba, idea, projekt, decyzja i implementacja

**6. Podczas burzy mózgów**

- a. im bardziej zawężone pomysły, tym lepiej
- b. krytyka powinna być zakazana
- c. menedżerowie, dyrektorzy, prezesi powinni być w obecności w pokoju i obserwować pracowników



## **7. Brainwriting**

- a. oznacza kreatywne eseje
- b. rozróżnia indywidualne spisywanie do puli i mózgospacer (brainwalking)
- c. to kreatywny test

## **8. Kroki myślenia projektowego obejmują:**

- a. plan, decyzję, implementację
- b. podkreślanie, definiowanie, wymyślanie, prototypowanie, testowanie
- c. potrzebę, ideę, projekt, decyzję, implementację.

## **9. Oszczędne badania mogą obejmować:**

- a. wykorzystanie bezpłatnych narzędzi jak GoogleForms
- b. tylko duże badania rynku
- c. obserwację na ulicy

## Aktywność

Proszę porozmawiać ze starszymi członkami swojej rodziny (dziadkami, rodzicami). Będą oni prawdopodobnie w wieku powyżej 60, 70 a nawet 80 lat. Zapytajcie ich o przeszkody, z jakimi muszą się codziennie mierzyć. Przed takim wywiadem przygotujcie pytania. Starajcie się wykazać empatię i zrozumieć ich ograniczenia.

Jakie wyciągacie wnioski? Czy zauważyliście jakąś wspólną grupę problemów?

Możecie skonfrontować to z opinią innych starszych osób z Waszego otoczenia (sąsiadów, rodziców przyjaciół).

Czy mają oni podobne problemy?

Czy macie pomysł, jak je rozwiązać? Być może to jest właśnie pomysł na innowację.

