

Dawid Pacha

Wykorzystanie innowacyjności społeczności internetowych jako sposób uzyskania przewagi konkurencyjnej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, 539-549

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Dawid Pacha*¹

WYKORZYSTANIE INNOWACYJNOŚCI SPOŁECZNOŚCI INTERNETOWYCH JAKO SPOSÓB UZYSKANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Streszczenie

Konsumenci w coraz większym stopniu biorą udział w procesie tworzenia produktów i usług, który do pewnego momentu był domeną przedsiębiorstw i profesjonalistów. Rozwój technologiczny w oprogramowaniu oraz w sprzęcie komputerowym przyczynił się do zniknięcia bariery wejścia, która kiedyś oddzielała amatorów od profesjonalistów. Tani i szybki dostęp do informacji, narzędzi produkcji, dystrybucji oraz kanałów komunikacyjnych (głównie Internetu), a także aktywna postawa konsumentów przyczyniły się do rozwoju tego fenomenu. Przedsiębiorstwa coraz częściej wykorzystują potencjał drzemący w społecznościach internetowych w celu budowania przewagi konkurencyjnej.

Innowacyjność jako sposób budowania przewagi konkurencyjnej

Żyjemy w dobie społeczeństwa informacyjnego. Bengemann określa je jako „rewolucję opartą na informacji, rozwoju technologicznym, który pozwala nam teraz przetwarzać, gromadzić, odzyskiwać i przekazywać informacje w dowolnej formie; mówionej, pisanej i wizualnej bez względu na odległość i czas. Rewolucja ta oferuje inteligencji ludzkiej nowe, olbrzymie możliwości; zmienia sposób, w jaki żyjemy i pracujemy”². Zmiany, które od dekad dokonują się na poziomie rynku pracy i produkcji w gospodarce opartej na informacji, odróżniają ją od gospodarki industrialnej. Przedsiębiorstwa inwestują w badania i rozwój oraz marketing, na rynku pracy rośnie rola przetwarzania informacji, a wzrost ekonomiczny zapewniający przewagę konkurencyjną odbywa się poprzez działania oparte na innowacjach.

Powszechnie za innowację uznaje się wprowadzenie nowego pomysłu, metody, narzędzia oraz ich zmianę, które tworzą nowy wymiar dla wydajności. Z punktu widzenia organizacji innowacja jest rozumiana jako wcielenie, kombinacja lub synteza wiedzy w oryginalny, stosowny sposób tworzący wartość dodaną dla produktu, procesu

¹ Dawid Pacha – mgr, doktorant, Katedra Marketingu, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa.

² S. Nowak, *Społeczeństwo informacyjne: geneza i definicje*, http://www.infobrokerstwo.pl/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=56.

lub usług³. Innowacja jest organiczna, dynamiczna i prowadzi do zmian. Przechodzi przez złożony proces adaptacji, decyzji, implementacji, jak również zmiany samej w sobie⁴. Teresa Amabile definiuje innowację jako pomyślną implementację kreatywnych pomysłów w ramach organizacji. Kreatywność jednostek i zespołów jest punktem wyjścia do innowacji⁵. T.M. Amabile słusznie zauważa, że drugi warunek nie jest wymogiem do zaistnienia innowacji, co rozumie przez pozyskiwanie kreatywnych pomysłów spoza organizacji.

Słabością organizacji jest trudność obiektywnego ustalenia potrzeb rynkowych i rozwiązań technologicznych. W celu zminimalizowania stopnia tego błędu przedsiębiorstwa poszukują:

1. Informacje o konsumentach i potrzebach rynku – informacje na temat preferencji, satysfakcji, wyborów, motywów konsumentów w odniesieniu do nowych produktów i oferowanych usług. Lepszy dostęp do odpowiednich informacji uzyskany bezpośrednio od konsumentów zmniejsza ryzyko nieprzyjęcia się nowego produktu lub usługi.
2. Informacje na temat technologicznych rozwiązań – o tym, jak wykorzystać technologie, aby najefektywniej przemieniać potrzeby konsumentów na nowe produkty i usługi. Dokładna informacja pozwala twórcom produktów zaangażować się w działania polegające na rozwiązywaniu problemów w procesie tworzenia innowacji.

Konwencjonalne podejście do rozumienia roli konsumentów w procesie tworzenia innowacji polega na tym, że pozostają wobec niego pasywni lub „odzywiają się, gdy są o to proszeni”⁶ w procesie badań marketingowych albo testów produktów. Ten pogląd jest ostatnio podważany na korzyść przekonania, iż jest możliwe zwiększenie aktywności konsumentów w procesie tworzenia produktu.

Przedsiębiorstwa nie ograniczają się do przeprowadzania innowacji na własną rękę. Proces wprowadzania innowacji może być efektem interakcji pomiędzy producentami, użytkownikami a wieloma innymi instytucjami. Pojęcie „otwartej innowacji” zostało użyte do scharakteryzowania systemu, gdzie innowacja nie jest dokonywana jedynie w ramach przedsiębiorstwa, ale w kooperatywnym trybie przy udziale zewnętrznych podmiotów⁷.

Literatura dotycząca innowacji przedstawia pojęcie „współprojektowania”, gdzie konsumenci są aktywnie zaangażowani w proces projektowania produktu, który jest im

³ R. Luecke, R. Katz, *Managing Creativity and Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 2003, s. 11.

⁴ E. Rogers, *Diffusion of Innovation*, Free Press, Nowy Jork 2003, s. 186.

⁵ T.M. Amabile, *Creativity in Context*, Westview Press, Boulder (CO) 1996, s. 1155.

⁶ E. von Hippel, *A Customer-active Paradigm for Industrial Product Idea Generation*, Sage Publications, Research Policy, London 1978, s. 243.

⁷ *World Congress on Mass Customization and Personalization (MCPC 2003) Competitive Advantage Through Customer Interaction: Leading Mass Customization and Personalization from the Emerging State to a Mainstream Business Model*, red. F.T. Pillar, R. Reichwald, M. Tseng, Technische Universität München 2003, <http://mcpc2003.com/mcpc03proc.pdf>.

przeznaczony⁸. Ta interpretacja koresponduje z masowym dostosowaniem produktu do preferencji użytkownika. Zamiast bilansować poziom popytu i podaży gotowych produktów, sugeruje się innowacyjne podejście poprzez masową konfigurację produktu zgodną z oczekiwaniami konsumenta. Rozróżnia się następujące modele współtworzenia:

1. Projektowanie dla konsumenta – w tym podejściu produkty są tworzone na podstawie informacji uzyskanych od konsumentów za pomocą zróżnicowanych kanałów wejściowych, takich jak feedback ze sprzedaży, grupy fokusowe czy sondy konsumenckie.
2. Projektowanie z pomocą konsumentów – oprócz zgromadzonych danych na temat preferencji konsumentów analizie poddana jest również strategia proponowania zróżnicowanych rozwiązań, pomysłów na produkty w celu otrzymania reakcji ze strony konsumentów na etapie tworzenia produktu. Przykładowo testerzy produktów są poddawani badaniom dotyczącym ich doświadczenia z produktem w celu wprowadzenia dodatkowych poprawek.
3. Projektowanie przez konsumentów – w poprzedniej strategii konsumenci mogli wyartykułować swoje wymagania, które rzutują na proces powstawania produktu i jego ostateczny kształt, ale byli odizolowani od przedsiębiorstwa. Alternatywne podejście pozwala na aktywne zaangażowanie konsumentów w proces projektowania i rozwój produktu za pomocą narzędzi udostępnianych przez przedsiębiorstwa.

Trzecia strategia przewiduje integrację partycypacji konsumenta w procesie tworzenia innowacji. W sposób najpełniejszy oddaje wykorzystanie społeczności internetowych w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przy użyciu innowacji.

Społeczności internetowe jako źródło innowacyjności

Istnieje wiele definicji „społeczności”. Jedyną cechą wspólną wszystkich definicji jest fakt, że składają się z ludzi. W większości definicji można również znaleźć powtarzający się opis społeczności jako wzajemnych relacji i interakcji pomiędzy ich uczestnikami. Internet zupełnie odmienił sposób postrzegania społeczności. Nie muszą być ograniczone przez czynniki, takie jak: miejsce, czas, kultura, a nawet język. Howard Rheingold, pierwszy w historii twórca pojęcia „wirtualna społeczność”, definiuje ją jako „społeczne zgromadzenia powstające w Internecie, gdy wystarczająca liczba ludzi przeprowadza wystarczająco długie dyskusje z wystarczającym ludzkim oddaniem, aby stworzyć sieć personalnych relacji w cyberprzestrzeni”⁹.

Społeczności mają swój wymiar czasowy, ich członkowie muszą istnieć we wzajemnej relacji przez dłuższy czas. Społeczności gromadzą się wokół wspólnego celu, myśli, pomysłu, nie wokół treści, dlatego wspólne podpisanie się w Internecie pod

⁸ M. Tseng, T. Kjellberg, S. Lu, *Design in the New e-Commerce Era*, „Annals of the CIRP” 2003, no. 52(2), s. 509-519.

⁹ H. Rheingold, *Virtual Community*, <http://www.rheingold.com/vc/book/intro.html>.

petycją nie tworzy jeszcze społeczności. Dyskusje w ramach społeczności muszą odbywać się w sposób zrównoważony. Innymi słowy członkowie społeczności wymieniają się rolami jako inicjatorzy dyskusji. Członkowie społeczności internetowych poznają się wzajemnie, regularnie dochodzi między nimi do interakcji. Liderzy społeczności nie są z nadania, ale wyłaniają się z upływem czasu w demokratycznym procesie¹⁰.

Społeczności internetowe gromadzą się na serwisach internetowych wyposażonych w odpowiednie narzędzia, które umożliwiają współdziałanie internautów. Użytkownicy internetu bez doświadczenia informatycznego mogą tworzyć, filtrować, oceniać, organizować, komentować i rozpowszechniać różnego rodzaju treści¹¹. Internet stał się miejscem kolektywnego rozwiązywania problemów.

Trudno zdefiniować narzędzia, w które wyposażone są serwisy internetowe gromadzące społeczności. Próbą ich określenia jest wskazanie najważniejszych funkcji, które spełniają. Grupując według największej liczby wspólnych cech i funkcji, można podzielić je na cztery kategorie:

- a) komunikacja – fora, serwisy blogowe i mikroblogowe, serwisy społecznościowe, serwisy z wydarzeniami i grupy dyskusyjne,
- b) współpraca – wiki, serwisy internetowe oparte na selekcji wiadomości przez społeczności (*social news*), serwisy oparte na społecznym porządkowaniu informacji za pomocą tagowania, serwisy z opiniami oraz serwisy, w których społeczność odpowiada na pytania zadane przez jednostki,
- c) multimedia – serwisy ułatwiające przechowywanie, dzielenie się i konsumpcję multimediów, np. YouTube, Wrzuta, Picassa,
- d) wirtualne światy/wirtualna rzeczywistość – rodzaj społeczności internetowych, które mają postać komputerowej symulacji rzeczywistości wirtualnej, w ramach której użytkownicy mogą wchodzić między sobą w interakcję i tworzyć nowe obiekty.

Nowe narzędzia internetowe zmieniły nie tylko relacje między konsumentami, ale również między przedsiębiorstwami a klientami. H. Enzensberger uważa, że po raz pierwszy w historii media umożliwiły masową partycypację w społecznym i uspołecznionym procesie produkcji. Środki tej produkcji leżą w rękach ludzi. Dopiero dzisiaj media zasłużyły na miano „komunikacyjnych”. Dotychczasowe media, jak prasa czy telewizja, zamiast umożliwiać komunikację, ograniczały ją. Wynika to z technicznych granic funkcjonalności mediów takich jak telewizja, prasa czy radio. Rozróżnienie nadawcy i odbiorcy odpowiada społecznemu podziałowi na producenta i konsumenta, tymczasem media elektroniczne nie odróżniają nadawcy od odbiorcy¹².

¹⁰ R. Happe, *Social Media is not Community* (2008), <http://www.thesocialorganization.com/2008/07/social-media-is-not-community.html>.

¹¹ E. Block, *A Definition of Social Media*, http://technologyintranslation.blockwork.org/2007/04/a-social-media_.html.

¹² H. Enzensberger, *Constituents of a Theory of the Media*, Teoksessa, 2003, s. 62-65.

Każdy staje się po części odbiorcą i po części twórcą treści w Internecie.

Teoria długiego ogona Chrisa Andersona, mądrość tłumu Jamesa Surowieckiego, folksonomia Thomasa Vander Wala leżą u podstawy nowego sposobu pozyskania przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystanie potencjału, który drzemie w tłumie.

Zgodnie z pierwszą z wymienionych powyżej teorii „motywy do tworzenia [treści] nie są takie same dla głowy, jak dla ogona”¹³, oczywiście przy założeniu, że nie wszyscy kierują się finansowymi pobudkami w angażowaniu się w proces tworzenia treści lub produktów. Autor teorii Chris Anderson zauważa, że dzięki niebywałemu wzrostowi liczby oferowanych dóbr i usług poprzez ich digitalizację dochodzi do fragmentaryzacji gustów i zwyczajów konsumpcyjnych. Mamy do czynienia z trzema siłami, które stoją za teorią długiego ogona:

- a) demokratyzacja narzędzi produkcji – możliwość tworzenia profesjonalnych treści dzięki obniżeniu się cen profesjonalnego sprzętu, np. komputera osobistego,
- b) demokratyzacja dystrybucji – Internet umożliwia ludziom dystrybucję wytworzonych przez siebie treści,
- c) efektywne połączenie popytu z podażą – dokonuje się za pośrednictwem wyszukiwarek internetowych lub dzięki rekomendacjom znajomych w serwisach społecznościowych.

Motywy finansowe zastępują motywy związane z budowaniem pozycji w grupie, w szczególności budowaniem reputacji. To właśnie reputacja jest szczególnie ważnym elementem w serwisach społecznościowych. Na tym mechanizmie opiera się też wykorzystanie serwisów społecznościowych przez właścicieli marek. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w październiku 2006 roku 75% spośród 20 najbardziej popularnych video w serwisie YouTube powstało wyłącznie przy udziale użytkowników¹⁴. Przeczy to powszechnemu mniemaniu, że konsumenci używają serwisów społecznościowych do nielegalnego kopiowania i dzielenia się profesjonalnie i komercyjnie stworzonymi treściami.

Zdaniem J. Surowieckiego kolektywne rozwiązywanie problemu przez grupę daje znacznie lepsze rezultaty niż indywidualne rozwiązanie nawet najbardziej inteligentnego członka tej grupy. Aby rozwiązanie problemu przez tłum w wielu przeprowadzonych próbach dawało lepsze rezultaty niż przeciętne rozwiązanie zaoferowane przez jednostkę, musi zostać spełnionych kilka warunków, jak np. brak konsultacji między członkami grupy czy zróżnicowanie grupy pod względem płci, wieku, inteligencji, wiedzy, zrozumienia problemu.

J. Surowiecki udowadnia w swojej książce kolektywną mądrość tłumu na podstawie wielu eksperymentów. Zgodnie z jego argumentami duża i zróżnicowana,

¹³ C. Anderson, *The Long Tail – How Endless Choice Is Creating Unlimited Demand*, Random House, 2006, s. 73-74.

¹⁴ S. Wang, *The Long Tail: Why Aggregation and Context and not (necessarily) Content are King in Entertainment* (2006), <http://www.bearsteams.com/bscportal/research/analysts/wang/112706/index.htm>.

również pod względem dostępu do informacji, społeczność potrafi lepiej ocenić rzeczywistość niż przeciętnie zdecydowana większość jej jednostek, z których się składa. Ta teza stoi w sprzeczności z powszechnym przekonaniem, że grupowe myślenie daje lepszy wynik niż indywidualne decyzje. Jednakże mądrość tłumu nie wynika z osiągniętego konsensusu w grupie, ale z agregacji indywidualnych myśli, decyzji, pomysłów każdego z członków grupy. Paradoksalnie siła tego rozwiązania tkwi w jak największej niezależności jednostki. J. Surowiecki widzi zastosowanie swojej teorii do trzech rodzajów problemów:

- a) poznanie – ocena, którą wystawia szeroko rozumiany rynek, jest przykładem na szybszą i bardziej rzetelną metodę oceny wartości przedmiotów niż deliberacje ekspertów,
- b) koordynacja – przykładami z życia są: optymalizacja wykorzystania urządzeń sanitarnych w popularnym pubie i stosunkowo niska liczba kolizji przy dużym zagęszczeniu ruchu ulicznego,
- c) kooperacja – grupa ludzi potrafi zbudować system zaufania bez centralnego ośrodka kontrolującego ich zachowanie, a także egzekwowanie przestrzegania zasad postępowania są przykładami, jak problemy związane z kooperacją mogą być rozwiązane przez mądrość tłumu.

Choć żaden z licznych przykładów przedstawionych w książce *The Wisdom Of Crowds* popierających jego tezę nie odnosi się bezpośrednio do świata Internetu, J. Surowiecki przyznaje, że „Internet jest strukturalnie przyjazny dla zjawiska mądrości tłumu”¹⁵. Mimo iż teza J. Surowieckiego jest bardzo trudna do zweryfikowania, została bardzo pozytywnie odebrana przez środowisko internetowe i legła u podstaw wielu serwisów internetowych.

Thomas Vander Wal, autor kolejnej teorii zakładającej efektywność społeczności internetowych, zawodowo zajmujący się taksonomią, zauważył, że instytucje, a raczej eksperci za nimi stojący, słabo sprawdzają się w tworzeniu i opisywaniu jednostek systematycznych. Na zasadzie zaprzeczenia taksonomii sformułował pojęcie „folksonomii” jako rezultatu indywidualnego tagowania obiektów (wszystkiego, co ma swój URL) na własny użytek dokonywanego w społecznym środowisku (jest widoczne dla innych). Akt tagowania musi być dokonywany przez osobę konsumującą informację¹⁶. W przeciwieństwie do kategoryzacji znanej z taksonomii folksonomia to sposób na połączenie różnych elementów oraz ich znaczenia według własnego rozumowania. Tagi implikują model „z dołu do góry” w procesie organizacji informacji odwrotnie do hierarchicznego modelu „z góry do dołu”¹⁷. Th. Vander Wal zaznacza, że

¹⁵ S. Levy, B. Stone, *Putting The 'We' In Web - From MySpace To Flickr And YouTube*, <http://www.pnnewswire.com/cgi-bin/stories.pl?ACCT=109&STORY=/www/story/03-26-2006/0004326947&EDATE=>

¹⁶ Th. Vander Wal, *Folksonomy Definition and Wikipedia*, <http://www.vanderwal.net/random/entryrsel.php?blog=1750>.

¹⁷ *Social Software and Learning* - raport, red. M. Owen, L. Grant, S. Sayers, K. Facer, FutureLab 2006, s. 17, http://www.futurelab.org.uk/resources/documents/opening_education/Social_Software_report.pdf.

dopiero agregacja wszystkich indywidualnych wyników, które wytwarza folksonomia, stanowi wartość dodaną. Autor ten nie uznaje spopularyzowanej definicji znajdującej się w Wikipedii mówiącej o tym, że folksonomia to „społeczne tagowanie”, dokonywane przez jedną osobę na użytek drugiej. Folksonomia zachodzi, kiedy określamy rzeczy na własny użytek, czyli kiedy myśląc o określeniach, myślimy o sobie, a nie o innych. „Ludzie nie kategoryzują, raczej dostarczają sposobu na połączenie różnych elementów oraz ich znaczenia według własnego rozumowania”¹⁸.

Folksonomia przyczyniła się do rozwoju Internetu, ponieważ agregacja tagów pozwala na zidentyfikowanie osób, które myślą podobnie. Przypisanie wartości poszczególnym przedmiotom umożliwia wychwycenie powtarzających się określeń i wyodrębnienie nowych trendów w Internecie. Clay Shirky, amerykański konsultant ds. społecznych i ekonomicznych efektów technologii internetowych, przedstawia w swoim eseju pt. *Ontology Is Overrated: Categories, Links and Tags* argumenty za organicznym modelem organizacji wyłaniającym się z modelu tagów generowanych przez użytkowników. C. Shirky powołuje się na słowa Joshua Schacter’a, twórcy serwisu del.icio.us: „Każdy schemat indywidualnej kategoryzacji jest warty znacznie mniej niż profesjonalna kategoryzacja, ale my mamy bardzo, bardzo wiele tych schematów”¹⁹.

Wszystkie wyżej wymienione teorie potwierdzają hipotezę o efektywności wykorzystania nowoczesnych narzędzi i społeczności internetowych w celu kreowania innowacyjnych rozwiązań problemów. Innowacyjne przedsiębiorstwa wykorzystują potencjał społeczności internetowych za pomocą nowych technologii poprzez crowdsourcing. Crowdsourcing to termin spopularyzowany przez kolumnistę Jeffa Howe’a w artykule magazynu „Wired” w czerwcu 2006 roku²⁰. Jest neologizmem opisującym wykonywanie czynności tradycyjnie przypisanych pracownikom i podwykonawcom przez niezdefiniowaną dużą grupę ludzi lub społeczność w Internecie. Crowdsourcing to model produkcji, który zakłada wykonywanie czynności tradycyjnie przypisanych pracownikom i podwykonawcom przez niezdefiniowaną dużą grupę ludzi lub społeczność w Internecie. Serwisy internetowe bazujące na tym pomysł gromadzą wokół siebie społeczność zainteresowaną rozwiązaniem konkretnych problemów. Tłum ocenia je, a następnie wybiera najlepsze rozwiązanie w drodze głosowania. Właścicielem rozwiązań są jednostki, które zamieściły zadanie. Zgodnie z teorią długiego ogona tylko w niektórych przypadkach rozwiązanie jest nagradzane finansowo, w innych wynagrodzeniem jest uznanie społeczności²¹.

Crowdsourcing od outsourcingu odróżnia brak określonego podwykonawcy – zadanie zostaje outsourcowane do niezdefiniowanej grupy odbiorców.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ C. Shirky, *Ontology is Overrated: Categories, Links and Tags*, http://www.shirky.com/writings/ontology_overrated.html.

²⁰ J. Howe, *The Rise of Crowdsourcing*, „Wired Magazine” 2006, nr 14.06, <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>.

²¹ Ibidem.

Crowdsourcing, jako model produkcji i rozwiązywania problemów, ma zarówno swoich zagorzałych zwolenników, jak i przeciwników. Jeden z twórców Wikipedii, Jimmy Wales, jest zdania, że nie da się zlecić wykonania tłumowi pracy bez ponoszenia żadnych kosztów, jak twierdzi Howe: „Każda firma, która myśli, że można outsourcować całą pracę do użytkowników, kompletnie nie rozumie swojego zadania. Jest nim zapewnienie odpowiedniej struktury, która umożliwi kolaborację, co wymaga dużo pracy”²².

Marketingowe wykorzystanie crowdsourcingu

Nowe internetowe narzędzia ery Web 2.0 umożliwiające łatwą, dwukierunkową komunikację przyczyniły się do tego, że przedsiębiorstwa mogą współpracować z konsumentami i przenosić na nich zadania, które do tej pory były wykonywane tylko w ramach własnej organizacji lub partnerów biznesowych. Crowdsourcing ma miejsce, gdy przedsiębiorstwo zleca konkretne zadania niezbędne do tworzenia lub sprzedaży swoich produktów ogółowi społeczeństwa w formie otwartego zaproszenia za pośrednictwem Internetu, z zamiarem wykorzystania pracy jednostek w procesie produkcyjnym. Praca zostaje wykonana nieodpłatnie lub za znacznie mniejsze wynagrodzenie niż jej wartość dla przedsiębiorstwa. Firmy podejmują się crowdsourcingu poprzez zmobilizowanie twórczej pracy w wielu przypadkach wysoko wykwalifikowanych osób w celu generowania wartości i zysku dla przedsiębiorstwa. Nie wszystkie zadania sprawdzają się do rozwiązywania za pomocą crowdsourcingu. Do najpopularniejszych należą: projektowanie produktów, tworzenie materiałów promocyjnych, kontrola jakości oraz rozwiązywanie konkretnych problemów natury specjalistycznej. Na proces crowdsourcingu składa się sześć etapów:

- a) firma staje przed problemem,
- b) firma dzieli się problemem w Internecie,
- c) internauci przedstawiają rozwiązania,
- d) internauci weryfikują i odrzucają rozwiązania,
- e) najlepsze rozwiązanie zostaje wybrane,
- f) firma wprowadza wybrane rozwiązanie.

Każdemu z etapów procesu innowacji towarzyszy intensywna społeczna interakcja między marketerami, sprzedawcami, analitykami finansowymi, menedżerami, obecnymi konsumentami, potencjalnymi konsumentami, liderami opinii i innymi podmiotami. Internetowe aplikacje wykorzystywane do procesu crowdsourcingu są nadal w fazie eksperymentu. Trudno określić, które z nich będą dominować w przyszłości na rynku. Można jednak rozróżnić crowdsourcing pod względem empirycznym. J. Howe opisuje cztery modele crowdsourcingu: rozwiązywanie zadań,

²² *A People Business*, „The Economist” 2008, nr 9, http://www.economist.com/books/displaystory.cfm?story_id=12295124.

tworzenie produktów od podstaw, zgłaszanie pomysłów i głosowanie oraz finansowanie przy pomocy tłumu.

Jednym z najlepszych przykładów wykorzystania zbiorowej inteligencji do rozwiązywania skomplikowanych problemów jest platforma InnoCentive uruchomiona w 2001 roku w celu połączenia ze sobą przedsiębiorstw z potencjałem umysłowym sieci specjalistów w różnych dziedzinach (naukowych, biznesowych, społecznych). InnoCentive to internetowa społeczność wybitnych fachowców, która dostarcza firmom i organizacjom gotowych rozwiązań na sformułowane przez nie problemy. Duże i małe przedsiębiorstwa, organizacje non profit, a nawet jednostki rządowe poszukujące rozwiązań nazywane są „poszukiwaczami”. Ich wspólną cechą jest poszukiwanie odpowiedzi na problemy, których nie mogą rozwiązać przez własne zaplecze naukowo-badawcze. Po drugiej stronie mamy „rozwiązujących”, którzy starają się sprostać zadaniom postawionym przez „poszukiwaczy”. Zgodnie ze statystykami opublikowanymi przez InnoCentive, udział problemów, które znajdują swoje rozwiązanie, wynosi około 50%²³. Rozwiązujący są nagradzani w zależności od projektu sumą od 5000 do 1 000 000 dolarów²⁴. Karim Lakhani, który badał InnoCentive z punktu widzenia innowacyjności, zauważył, że bardzo często „rozwiązujący” okazują się kimś zupełnie innym, niż spodziewają się tego „poszukiwacze”²⁵. Przykładem może być zadanie sformułowane przez firmę Colgate-Palmolive dotyczące najoptymalniejszego umieszczenia substancji w tubce. Zadanie w swoim opisie zostało skierowane do specjalistów z dziedziny chemii, tymczasem nagroda w wysokości 25 000 dolarów powędrowała do fizyka.

Partycypacja konsumentów w procesie rozwoju i konfiguracji produktu jest jednym z najbardziej powszechnych form wykorzystania crowdsourcingu. W tej kategorii mieszczą się przedsiębiorstwa, które w różnym stopniu angażują konsumentów, od prostych sondaży konsumenckich po zaawansowane programy do współpracy na rzecz rozwoju produktu. Howe rozróżnia odmianę crowdsourcingu, w której kształt produktu zależy w znacznej mierze od klientów. Przykładem tworzenia produktu za pomocą metody crowdsourcingu jest Fiat 500 wprowadzony na rynek w 2007 roku²⁶. Filozofia stojąca za tym modelem brzmi: „Samochód stworzony dla ludzi z ich pomysłów”. Zespół projektowy Fiata dostarczył internautom interaktywną, multimedialną platformę, która umożliwiła współtworzenie nowego modelu za pośrednictwem Internetu. W trakcie 50 dni inicjatywa zgromadziła 170 000 projektów (w niektórych przypadkach również anonimowych) z całego świata. Przedsięwzięcie okazało się niebywałym sukcesem również z perspektywy promocyjnej.

²³ *The InnoCentive Insider: Surprising but True*, <http://blog.innocentive.com/2009/05/07/the-innocentive-insider-surprising-but-true/>.

²⁴ Dane pochodzą ze strony <http://innocentive.com>.

²⁵ K.R. Lakhani, *InnoCentive.com 2008*, Harvard Business School Case No. 608-170.

²⁶ F. Kleemann, G.G. Voß, K. Rieder, *Underpaid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work Through Crowdsourcing*, „Science, Technology & Innovation Studies” 2008, nr 4.

Trzecia odmiana crowdsourcingu to system oparty na społeczności internautów, którzy zgłaszają pomysły, a następnie poddają je głosowaniu i wyłaniają najbardziej wartościowe z nich. Przykładem takiego zastosowania jest platforma trendwatching.com. Strona internetowa zrzesza internautów, którzy zgłaszają najnowsze trendy konsumenckie. System jest uzupełnieniem dla tradycyjnych badań marketingowych. W odróżnieniu od wcześniejszych form crowdsourcingu internauci nie odpowiadają na potrzeby konkretnych zadań ani nie uczestniczą w procesie projektowania produktów. W efekcie ich pracy powstają comiesięczne raporty na temat najnowszych potrzeb konsumenckich sprzedawane przedsiębiorstwom.

Podczas gdy większość projektów związanych z crowdsourcingiem jest związana z rozwiązywaniem problemów lub badaniem preferencji konsumenckich, istnieje również odmiana, która polega na finansowaniu oddolnym konkretnych projektów nazywana „crowdfoundingiem”. Cele, na które tłumy chętnie przeznaczają swoje pieniądze, to np. walka ze skutkami klęsk żywiołowych, finansowanie prac dziennikarzy, kampanii politycznych oraz zespołów muzycznych. Jednym z przykładów crowdfoundingu jest inicjatywa IndieGoGo²⁷. IndieGoGo jest serwisem społecznościowym, który łączy twórców filmów z pasjonatami kina, dotującymi twórców w ich pracy. Platforma udostępnia twórcom narzędzia do estymacji kosztów związanych z nakręceniem filmu, rekrutację pracowników oraz promocję. Nagrodą dla dotujących jest efekt końcowy, czyli film. Kolejnym przykładem jest sposób, w jaki w znacznej mierze została sfinansowana kampania prezydencka Baracka Obamy. Podczas kampanii, która trwała 21 miesięcy, 3 miliony internautów dokonało ponad 6,5 miliona darowizn o łącznej wartości przekraczającej 500 milionów dolarów²⁸.

Istnieje wiele przykładów na to, że crowdsourcing może przynieść wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa. Należy jednak zwrócić uwagę, że ma on również swoje wady. Zwolennicy crowdsourcingu hołdują przesłaniu, że co dwie głowy, to nie jedna, ale doświadczenie niektórych przedsiębiorstw pokazuje, że tłum nie zawsze się sprawdza. Jak powiedział sam Jeff Howe: „Czasami tłum potrafi być mądry, a czasami potrafi być głupi”. Aby crowdsourcing był efektywny z punktu widzenia przedsiębiorstwa, firmy muszą dysponować odpowiednimi procedurami do filtrowania i rozważania konkretnych rozwiązań²⁹. Należy również zwrócić uwagę na problemy prawne stojące za tym modelem. W niektórych przypadkach metodologia stojąca za crowdsourcingiem zupełnie się nie sprawdza, np. wtedy, gdy informacje związane z projektem muszą pozostać tajne.

Z crowdsourcingiem wiąże się również wiele kwestii natury etycznej, które są debatowane w ramach organizacji również podczas rozważania outsourcingu jako

²⁷ <http://www.indiegogo.com/GrimsWorldProductions>.

²⁸ J.A. Vargas, *Obama Raised Half a Billion Online*, http://voices.washingtonpost.com/44/2008/11/20/obama_raised_half_a_billion_on.html.

²⁹ P. Whitla, *Crowdsourcing' and its Application in Marketing Activities*, <http://ibacnet.org/bai2007/proceedings/Papers/2007bai7595.doc>.

alternatywy do własnego zaplecza pracowników. Wysoko opłacani pracownicy w przedsiębiorstwie muszą się zmierzyć z nisko opłacaną konkurencją poza przedsiębiorstwem. Crowdsourcing dotyka szczególnie negatywnie zawody, takie jak: marketerzy, copywriterzy, profesjonalni fotografowie oraz naukowcy. Przedsiębiorstwa, które angażują się w crowdsourcing, muszą zmierzyć się z odpowiedzialnością społeczną za swoje decyzje.

Podsumowanie

Rola konsumentów w relacji z przedsiębiorstwem ulega zmianie. Nowe, łatwe w obsłudze narzędzia internetowe służące do produkcji i dystrybucji treści oraz pozyskiwania informacji umacniają pozycję konsumentów w relacji z przedsiębiorstwem. Połączeni w sieć konsumenci szybko wymieniają się między sobą informacjami na temat szerokiej gamy produktów i usług, dlatego coraz bardziej świadomie podejmują swoje decyzje konsumenckie. Społeczności internetowe nie muszą jedynie stanowić zagrożenia, wręcz przeciwnie, właściwe ich zaangażowanie może przyczynić się do zdobywania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Nowe technologie internetowe dają przedsiębiorstwom dostęp do wiedzy o preferencjach konsumenckich, umożliwiają z nimi współpracę przy tworzeniu nowych produktów oraz w szczególnych przypadkach pozwalają również pozyskiwać finansowanie na działalność przedsiębiorstwa. Firmy, które w swoich działaniach wykorzystują potencjał drzemący w społecznościach internetowych, mogą kierować się potrzebą większego dopasowania produktu do potrzeb rynkowych, zmniejszeniem obecnych kosztów związanych z dostarczeniem produktów lub rozwiązaniem problemów, które są nie do rozwiązania w ramach organizacji. Przelamanie konwencjonalnego rozumienia pasywnej roli konsumentów w tworzeniu innowacji oraz przeprowadzania jej na własną rękę jest związane z pojęciem tzw. otwartej innowacji. Należy jednocześnie zwrócić uwagę na negatywne strony crowdsourcingu, który przyczynia się do tego, że część wewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa jak wysokoopłacani pracownicy, specjaliści mogą okazać się niekonkurencyjni.

THE USE OF INNOVATION OF INTERNET COMMUNITIES AS A MEAN TO OBTAIN COMPETITIVE ADVANTAGE

Summary

Consumers become increasingly involved in the process of creating products and services, which to a certain point was the domain of companies and professionals. Technological development in software and hardware has contributed to the disappearance of entry barriers that once separated amateurs from professionals. Cheap and fast access to information, tools of production, distribution and communication channels (mainly internet), and active consumer behavior, have contributed to the development of this phenomenon. Enterprises are increasingly using the potential of online communities to build competitive advantage.