

Dr hab. J. Kreft
 Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Katedra Zarządzania i
 Ekonomiki Mediów

Crowdsourcing a marketing: Model biznesu agencji marketingowej i czynniki krytyczne sukcesu

Wstęp

Innowacje mają kluczowe znaczenie dla większości firm, pozwalając na ich przetrwanie. Obok dominującego nadal pozyskiwania innowacji wewnątrz organizacji, coraz częściej przedmiotem analiz staje się „ko-innowacja” we współpracy z zewnętrznymi partnerami.

Celem publikacji jest sformułowanie modelu wykorzystania crowdsourcingu przez agencję marketingową internetu poszukującą w ten sposób innowacyjnych rozwiązań poza własną organizacją. Model ten jest efektem badania grupy pracowników firm marketingowych oraz platform crowdsourcingu. Wyniki tych badań pozwalają także na sformułowanie krytycznych czynników determinujących powodzenie aktywności marketingowej z wykorzystaniem crowdsourcingu.

Współczesne badania źródeł innowacji wykazują, że na wielu (choć nie na wszystkich) obszarach, to klienci, a nie jedynie producenci, są autorami innowacyjnych rozwiązań¹. Zjawisko to w różnych segmentach rynkowych ma różny wymiar i przyjąć można, że na przykład od 10 do 30% użytkowników deklaruje samodzielny rozwój produktów do osobistego użytku (w dziedzinach, w których prowadzono badania, np. oprogramowanie, systemy biblioteczne, produkty konsumenckie, sprzęt do sportów ekstremalnych, w tym sprzęt spinaczkowy, narciarski itp.)²

To kreatywność klientów / użytkowników jest zatem ważnym źródłem innowacji, rozumianej jako proces obejmujący całość działań związanych z kreowaniem pomysłu oraz jego wdrażaniem³.

Crowdsourcing jako źródło innowacji

Uznając, że w sieciowym społeczeństwie wiedza jest powszechnie rozpowszechniona, źródłem innowacji mogą być użytkownicy współtworzący środowisko Web 2.0. Kierując się sieciową logiką organizacja dążąca do pozyskania innowacyjnych rozwiązań może je czerpać z tzw. mądrości tłumu.

Celem crowdsourcingu – zjawisko to jest niekiedy określane niesłusznie, jako rodzaj otwartych innowacji – jest, generalnie, pozyskanie kompetencji i doświadczenia pośród „tłumu”. W praktyce obejmuje on różne praktyki, od rozwiązywania prostych zadań po skomplikowane problemy połączone z ważnymi innowacjami, których rozwiązanie jest zadaniem wyselekcjonowanej grupy⁴.

Takie korzystanie z sieciowych, zewnętrznych źródeł w zarządzaniu innowacją przyczynia się do ważnych zjawisk, m.in. erozji granic organizacji i sieci i większej wzajemnej zależności pomiędzy organizacją i innymi podmiotami. Wpływa także na redukcję struktur zarządzania – przybywa bowiem horyzontalnych relacji i maleje liczba poziomów zarządzania. Skłania ponadto do wyłaniania hiperkompetencji w postaci elastyczności organizacji i nastawienia na szybkie uczenie się⁵. Wiąże się z nimi reputacja oraz satysfakcja⁶. Przykładami crowdsourcingu, związanego z kreatywnymi rozwiązaniami,

¹ E. Von Hippel, *Horizontal innovation networks — by and for users*, “Industrial and corporate change 2007, vol. 16, no. 2, s. 300.

² G.L. Urban, E. von Hippel, *Lead User Analyses for the Development of New Industrial Products*, “Management Science” 1998, vol. 34, no. 5, s. 569-82;

³ A. Pomykałski, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 7.

⁴ K.J. Boudreau, K.R. Lakhani, *Using the crowd as an innovation partner*, “Harvard business review” 2013, vol. 91, no.4, s. 60-69.

⁵ J. Child, *Principles. Organization. Contemporary principles and practice*. Blackwell Publishing, Malden 2005, s. 47.

⁶ K. Lakhani, L.B. Jeppesen, P.A. Lohse, J.A. Panetta, *The Value of Openness in Scientific Problem Solving*, Harvard Business School Working Paper, 2007, No. 07-050.

są kreacje marketingowe, w tym promocyjne i reklamowe tworzone na zamówienia składane poprzez platformy crowdsourcingowe.

Linearnym modelom podaźowym i popytowym towarzyszą współcześnie modele sieciowe, lokujące możliwości pozyskania innowacyjnych rozwiązań poza firmami. Ich koncepcyjnych źródeł można znaleźć w pracach H. Chesbrougha, który zaproponował, aby źródła innowacji dostrzegać także w otoczeniu przedsiębiorstw, a nie jedynie w ich wewnętrznych strukturach⁷. Otwarte innowacje to, według H. Chesbrougha, celowy przyływ i wypływ wiedzy, który przyspiesza wewnętrzne innowacje w firmie; im więcej jest zewnętrznych źródeł innowacji, tym większa otwartość firmy i szansa pozyskania innowacyjnych zasobów⁸.

Ponieważ, jak trafnie zauważa E. von Hippel, użytkownicy nie są homogeniczni, jedynie niektórzy z nich są „wiodącymi użytkownikami”, dysponującymi innowacyjnymi rozwiązaniami bądź potencjałem ich formułowania i gotowymi się nimi dzielić. Są to zazwyczaj niezadowoleni użytkownicy, którzy usprawniają produkt tworzony na własne potrzeby (przewidując także potrzeby rynku) i są gotowi ponieść koszty i ryzyko związane z innowacjami.

Użytkownicy tacy tworzą sieć innowacji. Jest ona złożona z węzłów – użytkowników połączonych łąkami przesyłania informacji. Sieci takie mogą funkcjonować w ramach grup członkowskich, mogą także charakteryzować się cechami szczególnymi dla społeczności: zapewniać wsparcie, poczucie przynależności i tożsamości. Zatem sieci innowacji to poziome struktury użytkowników projektujących i tworzących innowacyjne produkty, zrazu na własny użytek i dzielący się następnie nimi⁹. W odróżnieniu od otwartych innowacji, koncepcja E. von Hippela dotyczy zatem jedynie użytkowników, a nie innych przedsiębiorstw. Jest to więc propozycja bliska crowdsourcingowi, przewiduje bowiem główną rolę dla osób lub społeczności bez prawnego statusu.

Kryteria sukcesu crowdsorcingu

Sukces jest w crowdsourcingu definiowany na różne sposoby i jest uzależniony od perspektywy badawczej¹⁰. Za powodzenie crowdsorcingu uznać można pozyskanie innowacji możliwej do wykorzystania. W wymiarze finansowym może być on zdefiniowany, jako dodatnia różnica pomiędzy kosztami i przychodami, jakie są związane z pozyskaniem innowacji.

Dla organizacji zamawiającej rozwiązanie crowdsorcing pozwala na pozyskanie wartości współtworzonej przez użytkowników.

Dla platformy crowdsorcingowej, pośredniczącej między wykonawcami a zleceniodawcami, organizacja tych spotkań jest sposobem na pozyskiwanie przychodów bezpośrednich i pośrednich (w formie np. od reklamodawców).

Problem badawczy

Podstawowym problemem crowdsorcingu jest niemożność takiego tworzenia wartości, które mogłyby być ważnym źródłem przychodów organizacji i stać się sposobem na pozyskanie innowacji. Badanie ma na celu dostarczenie informacji i wiedzy niezbędnych do sformułowania modelu biznesowego dla organizacji agencji marketingowej korzystającej z crowdsorcingu.

W tym celu najlepsze praktyki crowdsorcingowe zestawione zostały ze sformułowanymi we wnioskach z badania oczekiwaniami agencji marketingowych. Wskazane zostały ponadto kluczowe, niezbędne czynniki sukcesu crowdsorcingu z perspektywy agencji marketingowej.

Wybór ram badawczych

⁷ H. Chesbrough, *Open Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 2001..

⁸ K. Laursen,, A. Salter, *Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation?* „Research Policy” 2004, nr 33, s. 1201-1215.

⁹ E. Von Hippel, *Horizontal innovation networks — by and for users*, “Industrial and corporate change” 2007, vol. 16, no. 2, s. 299.

¹⁰ S. Marjanovic, C. Fry, J. Chataway, *Crowdsourcing based business models: In search of evidence for innovation 2.0*. Science and Public Policy 2012, vol. 39, no.3, s. 318-332.

Analiza sformułowana jest w oparciu o model biznesowy zaproponowany przez Osterwaldera i A., Y. Pigneur¹¹, oraz propozycje modeli biznesowych z uwzględnieniem koncepcji A. Sharmy¹².

Istotą proponowanego modelu biznesowego jest kombinacja kapitału ludzkiego rozumianego jako partnerów oraz aktywności, które współtworzą zaufanie. Użytkownicy w crowdsourcingu są partnerami o różnych umiejętnościach, wiedzy, a ich segmentacja zgodnie z różnymi typami crowdsourcingu pozwala na wykorzystanie z różnych platform.

Analogicznie, monetyzacja wysiłku członków tłumu jest uwzględniona w różnych modelach biznesowych, zgodnie z podstawowymi typami crowdsourcingu. Modele te łączą tworzenie wartości przez członków tłumu i opisują monetyzację i czynniki sukcesu dla każdego z tych modeli. Ich wspólną kanwę zaproponowali

Metodologia

Natura obiektu badawczego determinuje jakościowe badania empiryczne, a dedukcyjna metoda sugeruje dobór literatury. Niezbędne jest następnie wyłonienie najlepszy praktyk oraz spełnionych i niespełnionych oczekiwań.

Badania fokusowe oraz pogłębione wywiady przeprowadzono w czterech agencjach marketingowych korzystających z platform crowdsourcingowych. Autor współzarządza jedną z tych agencji od sześciu lat, natomiast z pozostałymi trzema współpracuje (dwie są zlokalizowane w Warszawie, jedna w Krakowie). Agencje te zatrudniają od 15 do 35 osób. Łącznie badaniem objęto 29 osób zarządzających agencjami oraz tych, którzy wykorzystywali crowdsourcing w swej pracy. Wszystkie osoby, do których zwrócono się o udział w badaniu, uczestniczyły w nim.

Studia przypadku dotyczyły platform crowdsourcingowych o zróżnicowanym zasięgu i audytorium. Analiza dokonana została poprzez wypełnienie matrycy zgodnej z ramami modelu biznesowego. Badaniem takim objęto następujące platformy crowdsourcingowe:

- Innocentive,
- MechanicalTurk
- Sprinet.pl

Wnioski z badania

- Efekty wykorzystania crowdsourcingu zależą od skali uczestnictwa użytkowników. W praktyce oznacza to, że należy adresować odpowiednie zachęty i dotrzeć z nimi do najbardziej efektywnych użytkowników, a w szerszym kontekście niezbędne jest uwzględnienie ich motywów.
- Wykorzystanie platformy crowdsourcingowej jest odpowiednim rozwiązaniem dla małych i średnich firm marketingowych, które nie dysponują rozwiniętym potencjałem badań i rozwoju, a pragną skorzystać z zewnętrznych zasobów.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że o wykorzystaniu crowdsourcingu, jako źródła innowacji decydują następujące, najczęściej wymieniane, czynniki:

- Wcześniejsze doświadczenie wynalazcze uczestników i praca w organizacjach badawczych.
- Dotychczasowa liczba i jakość innowacyjnych projektów.
- Możliwość konkurowania i otwartego wymieniać się opiniami podczas procesu kreowania innowacji.
- Sposób pomiaru / analizy otrzymanych rozwiązań, archiwalne rozwiązania i sposób ich oceny oraz osobiste korzyści uczestników crowdsourcingu¹³.

Najważniejszym czynnikiem wpływającym na powodzenie crowdsourcingu jest poznanie i twórcze wykorzystanie motywów użytkowników i ich konfrontacja z potrzebami firm oczekujących innowacyjnych

¹¹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business models and their elements*, Position paper for the international workshop on business models, Lausanne, Switzerland. 2002.

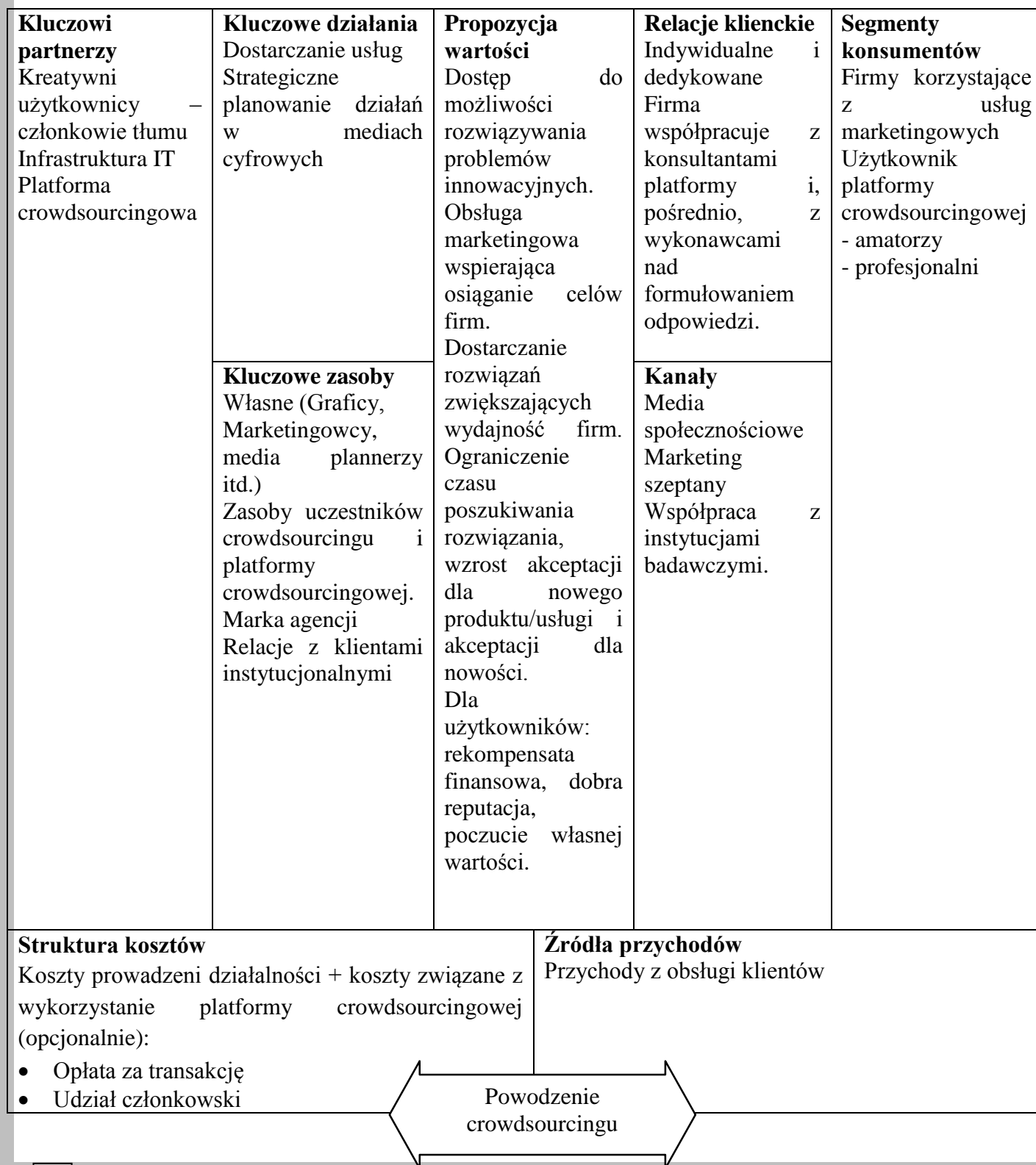
¹² *The Value Proposition Canvas*. Opublikowano: <http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/08/achieve-product-market-fit-with-ourbrand-new-value-proposition-designer.html> [dostęp: 12.10.2014].

¹³ Leimeister, J. M., Huber, M., Bretschneider, U., & Krcmar, H. (2009). Leveraging crowdsourcing: activation-supporting components for IT-based ideas competition. *Journal of management information systems*, 26(1), 197-224. (s.221)

rozwiązań. Z przeprowadzonych badań wynika, że nie ma jednego decydującego motywu, a motywem finansowym (uznawanym przez osoby uczestniczące w badaniu za najważniejsze), towarzyszą przede wszystkim (w kolejności występowania w badaniu):

- Zyskanie dobrej reputacji
- Poczucie własnej wartości
- Możliwość pozyskania nowych umiejętności.
- Uczestnictwo w przedsięwzięciu z kreatywnymi uczestnikami.
- Sposób na spędzenie wolnego czasu

Wnioski z badania pozwoliły na sformułowanie następującego modelu agencji marketingowej (rysunek 1) wykorzystującej platformę crowdsourcingową, stworzonego na wspomnianej kanwie zaproponowanej przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura.



<ul style="list-style-type: none"> • Opłata testowa • Licencja • Opłata za zadanie • Subskrybcja 	
--	--

Rysunek 1. Model biznesowy agencji marketingowej korzystającej z platformy crowdsourcingowej. (opracowanie własne).

Sukces crowdsourcingu innowacji zależy – zgodnie z wynikami badania pośród pracowników firm marketingowych - przede wszystkim od motywacji użytkowników, która z perspektywy firmy angażującej się w ten sposób pozyskiwania i rozwoju innowacji, jest warunkowana:

- Misją i strategią firmy, jednoznaczną decyzją, które z problemów związanych z produktami lub usługami przeznaczyć do rozwiązania w ramach crowdsourcingu.
- Kapitałem zaufania, jakim dysponuje firma i platforma crowdsourcingowa.
- Kapitałem ludzkim lub umiejętnościami i możliwościami osób zaangażowanych we współpracę.
- Infrastrukturą lub możliwościami zaangażowanych platform crowdsourcingowych.

Sukces crowdsourcingu zależy także od pomyślnej reakcji odbiorców na zadanie i udziału „krytycznej” masy zróżnicowanych użytkowników.

Z wywiadów przeprowadzonych w agencjach marketingowych wynikają ponadto następujące prawidłowości, przyczyniające się do niepełnego wykorzystania crowdsourcingu:

- Wykonawcy nie są traktowani, jako źródło wiedzy, tylko jako jednostki – części tłumy.
- Brakuje aktywności platform crowdsourcingowych, przyczyniających się do wzrostu wzajemnego zaufania do crowdsourcingu.
- Innowacja może stać się „publiczną tajemnicą”.

Podsumowanie

Problemem ograniczającym stosowanie w praktyce crowdsourcingu jako źródła innowacji był brak odpowiedniego modelu, który pozwalałby na wartościowe wykorzystywanie innowacyjnych rozwiązań pozyskiwanych spoza organizacji. Brak ten ogranicza uzyskanie największej wartości dla zaangażowanych stron.

Kluczowym czynnikiem sukcesu crowdsourcingu, jako źródła innowacji, wiąże się z rozpoznaniem i twórczym wykorzystaniem w projektowaniu crowdsourcingowych relacji motywów użytkowników platform crowdsourcingowych i ich konfrontacja z potrzebami firm oczekujących innowacyjnych rozwiązań.

Podjęte w agencjach marketingowych badanie prowadzi do licznych wniosków szczegółowych i kilku ogólnych. I tak, wykazuje że nie ma jednego decydującego motywu. Choć użytkownicy kierują się przede wszystkim motywami finansowymi, to istotne jest także m.in. pozyskanie dobrej reputacji oraz wpływ, jaki uczestniczenie w crowdsourcingu ma na poczucie własnej wartości.

Badanie powala także na identyfikację asymetrii oczekiwań. Korzystanie z crowdsourcingu rodzi błędne wyobrażenia o tym, że przyczynia się jedynie do redukcji kosztów firm oczekujących na innowacyjne rozwiązania, tymczasem ta motywacja nie jest praktycznie obecna u użytkowników. W crowdsourcingu bowiem motywy ekonomiczne osadzone są w społecznym zjawisku, jakim jest on przede wszystkim. Akceptacja i traktowanie użytkowników, jako źródeł wiedzy a nie jedynie członków tłumy, przyczynia się do powodzenia koncepcji crowdsourcingu – źródła innowacji.

Generalnie ujmując, efekty wykorzystania crowdsourcingu zależą od skali uczestnictwa użytkowników, a korzystanie z platformy crowdsourcingowej może być odpowiednim rozwiązaniem dla małych i średnich firm marketingowych, które nie dysponują rozwiniętym potencjałem badań i rozwoju, a pragną skorzystać z zewnętrznych zasobów.

Wnioski powyższe pozwoliły na sformułowanie modelu agencji marketingowej wykorzystującej platformę crowdsourcingową, w którym podstawowe znaczenie ma identyfikacja propozycji wartości.

Streszczenie

Crowdsourcing jest przykładem agregacji talentów, czerpania z ich pomysłowości przy jednoczesnej możliwości redukcji kosztów i czasu poświęcanych na wewnątrzorganizacyjną formę pozyskiwania innowacyjnych rozwiązań. Jest dostępny dzięki nowym technologiom sieciowym.

Oczekiwania firm i użytkowników zazwyczaj odmienne. Ponadto, jak wynika z badania motywów użytkowników, większość platform crowdsourcingowych jest niczym więcej, jak miejscami spotkań nabywców z zamawiającymi rozwiązania problemów, co czyni je kolejną wersją rozbudowanych for internetowych aktywnych użytkowników, a nie narzędzie tworzenia i dystrybucji innowacji.

Identyfikacja i uwzględnienie w praktyce motywów użytkowników platform crowdsourcingowych oraz ich ograniczeń / negatywnych konsekwencji korzystania z platform crowdsourcingowych, są krytycznymi czynnikami sukcesu w wykorzystywaniu crowdsourcingu, jako źródła innowacji.

Crowdsourcing and Marketing: The business model marketing agency and critical success factors

Abstract

Innovations have a key meaning for the majority of companies allowing them to survive. Despite the still dominant search of innovation within the organization, after the change of views on their source which were brought up by research on the concept of open innovations it is “co-innovation” that is becoming the object of analysis.

The purpose of the publication is to formulate a crowdsourcing model which associates Internet users and marketing companies looking for innovative solutions outside their own organization. This model is the effect of research done by a group of marketing companies employees and crowdsourcing platforms. The results of this research allow to formulate critical factors determining the success of marketing activity using crowdsourcing.

Literatura

- [1]. Boudreau, K.J., K.R. Lakhan, *Using the crowd as an innovation partner*, “Harvard business review” 2013, vol. 91, no.4.
- [2]. Chesbrough H, *Open Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- [3]. Child J., *Organization. Contemporary principles and practice*, Blackwell Publishing, Malden 2005.
- [4]. E. Hippel von, *Horizontal innovation networks — by and for users*, “Industrial and corporate change” 2007, vol. 16, no. 2.
- [5]. Lakhani K., L.B. Jeppesen, P.A. Lohse J.A. Panetta, *The Value of Openness in Scientific Problem Solving*, Harvard Business School Working Paper 2007, No. 07-050.
- [6]. Leimeister, J. M., Huber, M., Bretschneider, U., Krcmar, H., *Leveraging crowdsourcing: activation-supporting components for IT-based ideas competition*, “Journal of management information systems” 2009, vol.26, no.1,
- [7]. Marjanovic, S., Fry, C., & Chataway, J., *Crowdsourcing based business models: In search of evidence for innovation 2.0*. Science and Public Policy, 2012, vol.39, no.3, s. 318-332.
- [8]. Laursen K., A. Salter, *Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation?* „Research Policy” 2004, no. 33, s. 1201-1215.
- [9]. Osterwalder A., Pigneur Y., *Business models and their elements*, Position paper for the international workshop on business models, Lausanne, Switzerland. 2002.
- [10]. Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa–Łódź 2001.
- [11]. *The Value Proposition Canvas*. "<http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/08/achieve-product-market-fit-with-our-brand-new-value-proposition-designer.html> [dostęp: 12.10.2014].
- [12]. Urban, G.L., E. von Hippel, *Lead User Analyses for the Development of New Industrial Products*, “Management Science” 1998, vol. 34, no. 5.