

Wiesława CAPUTA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
wieslawa.caputa@polsl.pl

BARIERY W WYKORZYSTANIU CROWDSOURCINGU NA POTRZEBY BUDOWANIA KAPITAŁU KLIENTA

Streszczenie. Kreując swoją wartość, przedsiębiorstwa coraz częściej korzystają z wiedzy i doświadczeń klientów, wykorzystując w tym celu m.in. crowdsourcing. Korzyści wynikające z crowdsourcingu potwierdzają badania naukowe oraz doświadczenia praktyczne. Nie oznacza to jednak, że w każdym przypadku zastosowanie wskazanego narzędzia przynosi oczekiwane rezultaty. W artykule zidentyfikowano zewnętrzne i wewnętrzne czynniki ograniczające lub uniemożliwiające efektywne wykorzystanie crowdsourcingu w procesie kreowania kapitału klienta oraz wykazano konieczność opracowania strategii i stworzenia kultury organizacyjnej otwartej na klienta.

Słowa kluczowe: kapitał klienta, społeczność wirtualna, potencjał wiedzy, kultura organizacyjna.

FACTORS DETERMINING EFFECTIVE USE OF CROWDSOURCING IN BUILDING CUSTOMER CAPITAL

Summary. Creating its enterprise value are increasingly using the knowledge and experience of customers using the m.in crowdsourcing. The benefits of the use of crowdsourcing in management practice based on scientific evidence and practical experience. This does not mean, however, that in any case the use of this tool brings the expected results. The article identified the external and internal barriers to effective use of crowdsourcing in the process of creating customer capital and demonstrated the need to develop strategies and create an organizational culture open to the client.

Keywords: customer capital, virtual community, the potential of knowledge, organizational culture.

1. Wprowadzenie

Warunkiem trwania i rozwoju przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku jest pozyskanie i utrzymanie w jak najdłuższym okresie takich klientów, którzy są w stanie zasilać kapitałowo przedsiębiorstwo przynajmniej na poziomie minimalnej oczekiwanej stopy zwrotu. Zasilanie to może być efektem tak nawiązania i utrzymania transakcyjnych relacji z klientem, jak i wynikiem uruchomienia przepływu informacyjnego, którego treść może oddziaływać na poziom generowanych przez przedsiębiorstwo przychodów, ponoszonych kosztów czy strumień zaangażowanego kapitału.

Wartość zasilania kapitałowego, jakie może pozyskać przedsiębiorstwo w okresie utrzymania relacji z klientem, znajduje odzwierciedlenie w kapitale klientów. Kapitał ten, będąc zbiorem aktywów niematerialnych i prawnych tkwiących w aktualnej i potencjalnej bazie klientów, których wartość odzwierciedla strumień przyszłych przepływów pieniężnych, generowanych przez przedsiębiorstwo w związku z dostarczeniem wartości dla klienta w całym potencjalnym okresie utrzymania z nim relacji, w ostatecznym rozrachunku wpływa na rynkową percepcję zasobów przedsiębiorstwa, a tym samym jego wartość¹.

Rozwój Internetu oraz mediów społecznych ułatwił pozyskiwanie i przekazywanie informacji dla wielu i przez wielu użytkowników sieci. W konsekwencji przedsiębiorstwa, kreując wartość, coraz chętniej wykorzystują użytkowników Internetu do utrzymania i rozwijania komunikacji z podmiotami rynku, jak również pozyskiwania zewnętrznych źródeł wiedzy. Konsekwencją tego jest nie tylko rosnąca liczba inicjatyw zmierzających do wykorzystania potencjału referencyjnego społeczności internetowych, lecz także tworzenia platform crowdsourcingowych, umożliwiających pozyskanie i wykorzystanie „mądrości tłumu”².

Uczestnikami powołanych platform są powszechnie rozumiani klienci przedsiębiorstwa, których wiedza może wspierać tak proces identyfikacji wartości dla klienta, jak i proces jej wytwarzania, dostarczania i komunikacji na rynku. Korzystając z nich, przedsiębiorstwo zyskuje m.in. możliwość: wsparcia w rozwiązywaniu konkretnych problemów, pozyskania nowych kreatywnych pomysłów, wzmocnienia przekazu komunikacyjnego o oferowanych produktach, kreowania wizerunku, budowania reputacji. Jednocześnie efekty te może osiągnąć przy stosunkowo niskich kosztach. Dodatkowo należy podkreślić, że włączenie klienta w proces kreowania wartości stwarza przedsiębiorstwu nie tylko szanse na pozyskanie zasobów wiedzy i wyzwolenie efektów synergicznych wynikających z łączenia zasobów wiedzy obu stron relacji, lecz także wykreowanie relacji opartej na współpracy, partnerstwie,

¹ Caputa W.: Kapitał klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstwa. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015, s. 73.

² Gassmann O., Winterhalter S., Wecht Ch.H.: Praktische durchführung: Hürden und Tipps, [in:] Crowdsourcing Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz. Hanser, München 2012, p. 175.

zaufaniu i zaangażowaniu klienta, co przekłada się na jej trwałość, a tym samym redukcję ryzyka utraty zasilania kapitałowego³.

Pozyskiwanie nowych kreatywnych pomysłów, wykorzystanie potencjału sieci i czerpanie wiedzy z doświadczeń podmiotów rynkowych stwarza przedsiębiorstwu szanse na wykreowanie unikatowego produktu, który klient wybiera z całej masy innych, kierując się przy tym subiektywnymi i zmiennymi kryteriami, wybiegającymi daleko poza samą istotę produktu⁴. Substancją tego produktu tworzy wiedza obu stron relacji, a więc zasobów strategicznych, które stanowią obecnie fundament wykreowania względnie trwałej pozycji konkurencyjnej.

Jednak należy podkreślić, że wiele inicjatyw zmierzających do wykorzystania crowdsourcingu w praktyce zarządzania nie przyniosło pożądaných rezultatów. Z perspektywy zatem realizacji podstawowego celu działalności przedsiębiorstwa zasadniczą kwestią jest nie to, czy wykorzystać crowdsourcing, lecz to, jak go wykorzystać, by maksymalizować korzyści wynikające z zaangażowanego kapitału.

Zasadniczym zatem celem artykułu jest identyfikacja barier uniemożliwiających efektywne wykorzystanie crowdsourcingu w procesie kreowania kapitału klienta. Realizację wskazanego celu oparto na studiach literaturowych i opisanych w nich doświadczeniach praktycznych.

2. Istota i formy crowdsourcingu

Pojęcie crowdsourcingu nie jest w literaturze przedmiotu jednolicie definiowane. Poszukując zatem jego istoty, warto zwrócić uwagę na dwa wywodzące się z języka angielskiego słowa, na podstawie których powstało⁵. Pierwsze to słowo: *crowd*, oznaczające tłum, oraz *outsourcing* (skrót z ang. *outside-resource-using*), które łączone jest z przekazaniem do realizacji niektórych funkcji wykorzystywanych dotychczas w przedsiębiorstwie do wykonania innym podmiotom. Mówiąc o crowdsourcingu, mamy na myśli formę podziału pracy przy wykonywaniu określonych zadań lub funkcji, które są delegowane do wykonania dla nieokreślonej, ale licznej grupy osób.

³ Caputa W.: Pomiar kapitału klienta w kontekście wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015, s. 15.

⁴ Patrz m.in.: Szulce H.: Planowanie i strategia produktu, [w:] Mruk H. (red.): Podstawy marketingu. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1996, s. 145; Bielecki I.: Współczesny marketing. Filozofia, strategie, instrumenty. Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2006, s. 257; Doyle P.: Marketing wartości. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 270-272; Caputa W.: Kapitał klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstwa. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015, s. 77-79.

⁵ Leimaister J.M., Zogaj Sh.: Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing. Arbeit und Soziales. Arbeitspapier 287, Hans Böckler Stiftung, Juli 2013, www.boeckler.de.

W założeniach zatem należy przyjąć, że podmiot zlecający pozytywnie ocenia kompetencję odbiorcy zlecenia, a co za tym idzie – z jego perspektywy dysponuje on pożądanymi zasobami wiedzy. W rezultacie powszechnie podkreśla się, że idea crowdsourcingu opiera się na koncepcji *mądrości tłumu*. Jak dowodzi J. Surowiecki, duża i zróżnicowana społeczność, nie poprzez konsensus, lecz agregację indywidualnych pomysłów, potrafi lepiej ocenić rzeczywistość, zaproponować kreatywne rozwiązanie problemu czy stworzyć nową innowacyjną koncepcję⁶.

Należy jednak podkreślić, że przekazanie do realizacji zadań lub funkcji oraz ich wykonanie dla obu stron jest dobrowolne. Zlecenie ma zatem charakter prośby, a nie stosunku prawnego, z którego mogą wynikać jakiegokolwiek konsekwencje prawne. Tym samym podmiot uczestniczący w wykonaniu zadania nie może żądać wynagrodzenia, a proszący może, ale nie musi je ustalać. Mamy zatem do czynienia z aktem podjęcia pracy przez dużą, bliżej nieokreśloną grupę ludzi lub społeczność w formie otwartego zaproszenia⁷. Jeżeli społeczność ta odpowie na zaproszenie, będzie partycypować w procesie kreowania wartości w dwojaki sposób: po pierwsze, uruchamiając własne zasoby. Społeczność może być bowiem źródłem nowych kreatywnych pomysłów, które można wykorzystać przykładowo w: opracowaniu konfiguracji produktu, tworzeniu nowych rozwiązań czy organizowaniu i realizowaniu aktywności marketingowej. Może również partycypować w finansowaniu projektów. Po drugie, zastępując dotychczasowych pracowników przedsiębiorstwa i nie pobierając za wykonaną pracę wynagrodzenia, przedsiębiorstwo zyskuje możliwość redukcji kosztów operacyjnych, a co za tym idzie – zmniejszenia kosztów satysfakcji klienta.

Należy jednak zwrócić uwagę, że czerpanie korzyści z zasobów wiedzy i aktywności nieokreślonej i licznej grupy osób wymaga jej identyfikacji, nawiązania relacji i zabezpieczenia możliwości przekazywania i odbioru treści przekazu w jak najkrótszym okresie, najlepiej w czasie rzeczywistym. Stąd też rozwój crowdsourcingu pozostaje w bezpośrednim związku nie tyle z rozwojem społeczności wirtualnych, które z reguły umożliwiają użytkownikom artykulację i wizualizację własnych sieci społecznych, ile z rozwojem systemów Web-2, a więc takich systemów konstruowania zawartości Internetu, które polegają na korzystaniu z sieci jako platform, przez które treści i aplikacje są na bieżąco modyfikowane przez wszystkich użytkowników, zgodnie z zasadami uczestnictwa i współpracy⁸. W efekcie crowdsourcing można określić jako wirtualną, najczęściej nieodpłatną formę podziału pracy w zakresie: realizacji zadań, rozwiązywania problemów czy finansowania projektów, w którym uczestniczą niezdefiniowane masy użytkowników

⁶ Surowiecki J.: *The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business*. Economics and Nations, Doubleday, New York 2004, pp. 163-167.

⁷ Howe J.: *The rise of crowdsourcing* [in:] *Wired*, June 2006, <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> (wejście 26.09.2007), Howe J.: <http://crowdsourcing.typepad.com> (wejście 6.09.2007).

⁸ Kaplan A.M., Haenlein M.: *Users oft he world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. "Business Horizons", 53/2010, pp. 60-61.

Internetu, którzy dzieląc się własnymi zasobami, za pośrednictwem specjalnych platform, kreują zasoby ich twórców i użytkowników.

Tak rozumiany podział pracy może wystąpić w formie:

- mikroobróbki (*microworking*), gdzie zleca się za niewielkim wynagrodzeniem wykonanie prostych zadań, które nie mogą być wykonane tylko mechanicznie, np. tagowanie, indeksowanie czy obrabianie tekstu. Przykładem platformy opierającej się na omawianej formie crowdsourcingu jest „Amazon Mechanical Turk”, która obecnie została wzmocniona przez takich dostawców jak clickworker.com czy crowdflower.com,
- zbiorowej wiedzy (*collective knowledge*), w tej formie mieszają się wszystkie formy crowdsourcingu, które służą do gromadzenia, organizacji i filtracji wiedzy, np. Wikipedia,
- rynku kreatywnych pomysłów (*Creative Content-Marktplätze*), gdzie występuje outsourcing kreatywnych procesów, np. w obszarze designu. Na takich platformach jak np. 12desinger.de przedsiębiorstwa i osoby prywatne mogą umieścić płatne zlecenia do wykonania np. logo, banneru czy strony internetowej,
- otwartych innowacji i pomysłów (*Open Innovation and Ideas*), przedmiotem outsourcingu jest w tym przypadku proces innowacyjny. Wykorzystując burzę mózgów z udziałem tłumu, poszukuje się rozwiązania konkretnego problemu, pozostającego w bezpośrednim związku z poprawą efektywności i skuteczności procesu tworzenia, dostarczenia i komunikacji wartości dla klienta, czy też nowych idei produktów (np. platforma Aller.de czy Threadless.com),
- finansowania społecznościowego (*crowdfunding*), jest to forma zbierania kapitału na przedsięwzięcia społeczne i biznesowe od internautów. Przedsięwzięcie jest w takim przypadku finansowane przez dużą liczbę drobnych, jednorazowych wpłat dokonywanych przez osoby zainteresowane projektem.

Poza wskazanymi formami, które pozostają w bezpośrednim związku z realizacją celów komercyjnych czy społecznych, crowdsourcing może być realizowany również w formie zaangażowania w działalność charytatywną (*engagement and charity*)⁹.

3. Możliwości wykorzystania crowdsourcingu w budowaniu kapitału klienta

Wielowymiarowe wykorzystanie crowdsourcingu może być użyte w procesie kreowania kapitału klienta. Kapitał ten, niezależnie od pojawiających się w literaturze różnic w sposobach jego definiowania, w ostatecznym rozrachunku jest sprowadzany do wartości

⁹ Peltzer C., Wenzlaff K., Einfeld-Reschke J.: Crowdsourcing Report 2012. Neue digitale Arbeitswelten. von ikosom CrowdsourcingBlog.de (Herausgeber), Berlin 2012.

zasilania kapitałowego, jakie o okresie nawiązania i rozwijania relacji z klientami może pozyskać przedsiębiorstwo¹⁰. Zasilanie to może mieć charakter:

- bezpośredni. Jest ono efektem nawiązania transakcyjnych kontaktów z klientami, w krótkim okresie pozwalających przedsiębiorstwu pozyskiwać aktywa finansowe, które powinny zabezpieczyć utrzymanie płynności finansowej oraz bieżące odnawianie zaangażowanych w kreowanie wartości dla klienta zasobów i zysku. Utrzymanie takich kontaktów w długim okresie prowadzi najczęściej do wzrostu lojalności obu stron relacji, a co za tym idzie – transformacji kontaktów w trwałe związki i relacje, co poza wyżej wskazanymi efektami przekłada się na redukcję ryzyka utraty klienta, wzrost rentowności relacji z klientem i wartości przedsiębiorstwa;
- pośredni, który przejawia się w formie przekazu informacyjnego występującego tak w grupie obecnych i potencjalnych klientów (potencjał referencyjny), jak i pomiędzy klientem a przedsiębiorstwem (potencjał informacyjno-kooperacyjny). Pozostaje ono w związku z potencjałem zasobowym klienta, a więc jego gotowością i zdolnością do przekazywania informacji mogących stanowić wkład w proces kreowania wartości przedsiębiorstwa. Czerpanie korzyści w takiej formie wymaga nie tyle nawiązania transakcyjnych kontaktów z klientem, ile budowania trwałych relacji, opartych na satysfakcji, bliskości, zaufaniu i zaangażowaniu klienta¹¹.

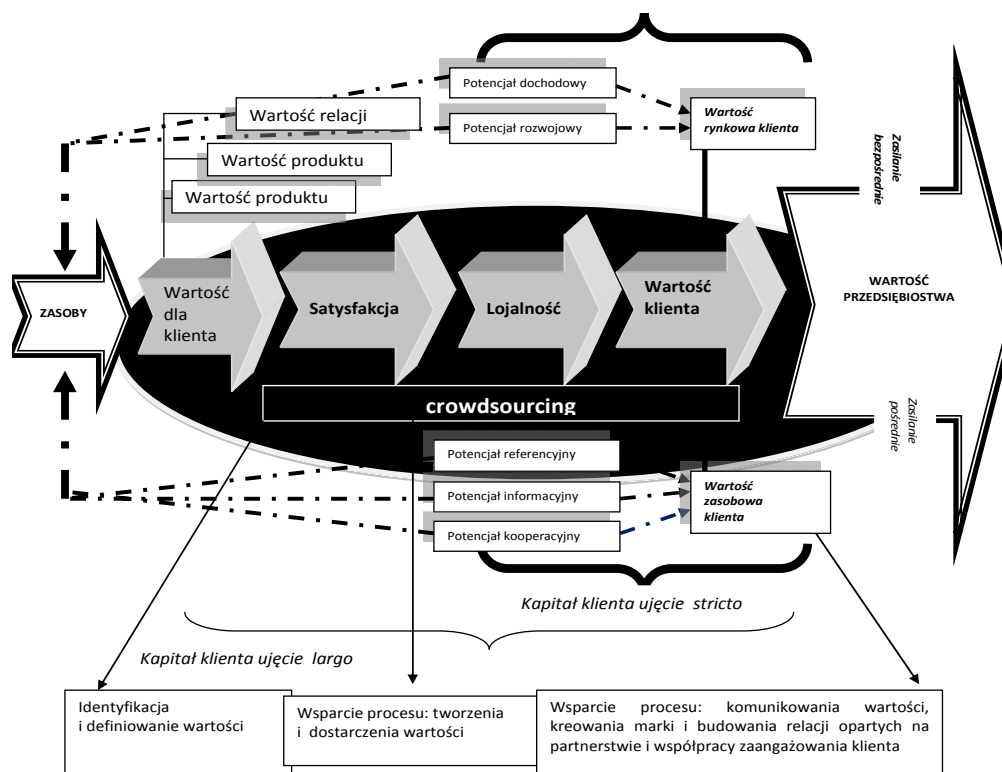
Pozyskanie zasilania kapitałowego od klienta, niezależnie od jego charakteru, nie jest możliwe bez: wytworzenia, dostarczenia i zakomunikowania na rynku takiego produktu, który w subiektywnej ocenie klienta ma wartość wyższą od oferowanych przez konkurencyjne podmioty. Stąd też koncepcja kapitału klientów opiera się na dwuwymiarowo identyfikowanej wartości klienta, tzn. wartości dla klienta oraz wartości klienta z perspektywy realizacji interesów przedsiębiorstwa, które to wartości łączy związek korelacyjny (rys. 1). Należy przy tym podkreślić, że wartość dla klienta, będąc odbiciem preferencji i priorytetów klienta oraz jego całkowitych doświadczeń związanych z zakupem i użytkowaniem produktu¹², opiera się na trzech wzajemnie powiązanych komponentach: wartości oferty, wartości marki oraz wartości relacji. W konsekwencji produkt oceniany jest przez klienta nie tylko przez pryzmat korzyści wynikających z rzeczywistych cech produktu i towarzyszących usług posprzedażowych, lecz także korzyści wynikających z image'u firmy i korzyści wynikających ze współpracy¹³.

¹⁰Dobiegała-Korona B., Herman A.: Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2006.

¹¹ Caputa W.: Kapitał klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstwa. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015, s. 113 i nast., von Wangenheim F.: Weiterempfehlung und Kundenwert: Ein Ansatz zur Persönlichen Kommunikation, Wiesbaden 2003, s. 34.

¹² Piercy N.: Marketing. Strategiczna reorganizacja firmy. Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2003, s. 53.

¹³ Kotler Ph., Bliemel F.: Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart 2005, s. 58. Rust R., Lemon K.N., Narayandas D.: Customer Equity Management. Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005.



Rys. 1. Crowdsourcing w procesie kreowania kapitału klienta

Fig. 1. Crowdsourcing in the process of creating the customer capital

Źródło: Opracowanie własne.

W warunkach: narastającej presji ze strony konkurencji, zwiększających i zmieniających się wymagań klienta, wzrostu przejrzystości rynku, której efektem jest wzrost zasobów wiedzy klienta o produktach oferowanych przez przedsiębiorstwa oraz nich samych, pozyskanie kapitału klienta wymaga wykreowania unikatowej wartości dla klienta. Wartość tę należy łączyć z ponadprzeciętną zdolnością do rozwiązywania problemu klienta, która jest oceniana przez klienta zarówno na podstawie przesłanek racjonalnych, jak i emocjonalnych. Jak wykazują badania, wraz z rozwojem relacji z klientem ocena racjonalna ustępuje miejsca ocenie emocjonalnej¹⁴. Wynikiem tego jest wzrost lojalności klientów, który przekłada się pozytywnie na trwałość relacji, a co za tym idzie – wartość generowanych przepływów pieniężnych netto.

Dążąc zatem do maksymalizacji korzyści wynikających z zaangażowanego kapitału, przedsiębiorstwo stoi przed koniecznością kreowania kapitału klienta, a co za tym idzie – budowania rentownych i trwałych relacji z klientami. W realizacji tego celu może wykorzystać crowdsourcing. Narzędzie to, odwołując się bowiem do potencjału kreatywności i wiedzy tłumu oraz opierając się na potencjale relacji wirtualnych, które włączają ich

¹⁴ Storbacka K., Stradvik T., Grönroos Ch.: Managing Customer Relationship for Profit. International Journal of Service Industry Management, 5, 1994, p. 26.

uczestników w proces kreowania wartości, stwarza szanse na efektywne wykorzystanie i systematyczne tworzenie zwłaszcza potencjału zasobowego klientów (rys. 1).

Mając na uwadze wskazane wcześniej formy crowdsourcingu, można wskazać trzy kluczowe wzajemnie powiązane obszary jego wykorzystania w procesie kreowania kapitału klientów:

- obszar identyfikacji i definiowania pożądanej przez klienta wartości,
- obszar kreowania i dystrybucji wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo,
- obszar budowania marki i kreowania relacji opartych na zaufaniu i zaangażowaniu partnerów wymiany.

We współczesnych procesach kreowania wartości pozyskanie pożądanego zasilania kapitałowego od klienta nakłada na przedsiębiorstwo konieczność ukierunkowania działań na kreowanie wartości dla klienta. Wartość ta ma charakter dynamiczny i subiektywny, co utrudnia jej identyfikację. Konsekwencją tego może być ograniczona satysfakcja klienta lub jej brak, co uniemożliwia utworzenie lojalnej bazy klientów, efektywne wykorzystanie zasobów, a co za tym idzie – pełne wykorzystanie możliwości minimalizacji kosztów satysfakcji klienta. Wszystko to przekłada się negatywnie na możliwość czerpania korzyści, zwłaszcza w długim okresie, i stanowi istotną barierę wykreowania przewagi konkurencyjnej.

Wykorzystanie crowdsourcingu stwarza możliwość „zatrudnienia klienta”, a więc w konsekwencji użytkownika i cenzora oferowanej przez przedsiębiorstwo wartości. To zwiększa szanse na ograniczenie luki pomiędzy oczekiwaną przez klienta i oferowaną przez przedsiębiorstwo wartością dla klienta, co przekłada się pozytywnie na redukcję kosztów, a tym samym poprawę rentowności relacji.

Nie należy również zapominać, że włączenie klienta w proces kreowania wartości zmienia charakter relacji łączącej obie strony wymiany. Klient przestaje być pasywnym uczestnikiem wymiany, a staje się aktywnym zasobem przedsiębiorstwa, uczestniczącym w edukacji, kształtowaniu oczekiwań i we współtworzeniu rynkowej akceptacji dla oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów i usług, a nawet samodzielnie tworzy wartość. To stwarza możliwość wykreowania przewagi konkurencyjnej. Przewaga ta wynika z wykreowania trwałej relacji opartej na współpracy, zaufaniu i zaangażowaniu, której wynikiem jest wzmocnienie lojalności klienta i wyzwolenie efektów synergicznych, w których kompetencje partnera (klienta) rozwijają kompetencje samego przedsiębiorstwa¹⁵. To w ostatecznym rozrachunku przekłada się na rynkową percepcję przedsiębiorstwa, a tym samym jego wartość.

¹⁵ Caputa W.: Kapitał klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstw. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2016, s. 113 i nast.

4. Bariery wykorzystania crowdsourcingu w kreowaniu trwałych i rentownych relacji z klientami

Możliwość dotarcia do licznej grupy adresatów, przeniesienie kosztów i tworzenia innowacji na klienta, współpraca wielu autonomicznych i zróżnicowanych podmiotów przy opracowaniu wspólnego celu to tylko niektóre cechy, które przesądzają o sile crowdsourcingu jako instrumentu kreującego kapitał klientów. Potencjalne korzyści wynikające z jego zastosowania oraz pozytywne doświadczenia takich przedsiębiorstw, jak Fiat, czy Coca-Cola, przełożyły się na wzrost skłonności przedsiębiorstw do uruchamiania platform crowdsourcingowych. Nie oznacza to jednak, że każda taka inicjatywa zakończyła się powodzeniem. Zasadne zatem staje się pytanie, czy omawiane narzędzie może być rzeczywiście efektywnie wykorzystane w procesie kreowania kapitału klienta w każdym przedsiębiorstwie?, a jeżeli nie, to jakie bariery ograniczają lub uniemożliwiają jego wykorzystanie?

Udzielając odpowiedzi na powyższe pytanie, należy zwrócić uwagę na wartość relacji z klientem, która jest pochodną, z jednej strony, gotowości i zdolności klienta do zasilania kapitałowego przedsiębiorstwa, z drugiej – gotowości i zdolności przedsiębiorstwa do zaspokajania zmieniających się i subiektywnie definiowanych potrzeb klienta. Stąd też barier efektywnego wykorzystania crowdsourcingu należy poszukiwać tak po popytowej, jak i podażowej stronie relacji. Konsekwencją tego jest wyodrębnienie barier wewnętrznych i zewnętrznych.

Pierwsze z wymienionych można podzielić na zależne i niezależne od przedsiębiorstwa. Bariery niezależne pozostają w związku ze złożonością oraz specyfiką biznesu. Złożoność procesów oraz wysoka specjalizacja, szczególnie na rynku B2B, utrudnia, a nawet uniemożliwia pozyskiwanie informacji czy delegowanie zadań do wykonania przez bliżej niezidentyfikowany krąg osób. W grupie czynników niezależnych można również wskazać czynnik branżowy. Z crowdsourcingu chętnie bowiem korzystają takie przedsiębiorstwa, które oferują produkty konsumowane lub użytkowane przez masowych odbiorców, np. Coca-Cola, Tchibo, Fiat. Można zatem przypuszczać, że możliwa jest integracja potencjału wiedzy masowego klienta, kreowanej przez jego doświadczenia, wynikające z procesu zakupu i użytkowania produktu, która będzie wspierała realizację celów przedsiębiorstwa. Oczywiście wykorzystanie crowdsourcingu w takich przedsiębiorstwach łączy się z koniecznością stosowania odpowiednich motywatorów, które pozwalają korzystać z mądrości tłumu. Jak wykazują doświadczenia praktyczne, mogą one mieć charakter materialny lub niematerialny. Przykładowo firma Lego uruchomiła platformę CUUSOOD w 2011 roku, która z jednej strony pozwala dodawać swoje projekty zestawów zrobionych z klocków LEGO, z drugiej pozwala oceniać dodane pomysły. Te z nich, które zdobędą 10 000 głosów, mają szansę znalezienia się na półkach sklepowych. W takim przypadku

pomysłodawcy (współtwórcy) mogą oczekiwać wynagrodzenia w wysokości 1% przychodów ze sprzedaży takiego produktu. O skuteczności tej metody może świadczyć liczba członków platformy, która w 2014 roku przekroczyła 20 tysięcy osób. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że projekt firmy Lego był adresowany do grupy lojalnych klientów, którą firma wykreowała przez lata swoich działań na rynku. To oznacza, że motywacja do dzielenia się wiedzą (pomysłami) mogła wynikać również z przesłanek niematerialnych, np. chęci poddania swoich pomysłów ocenie czy zdobyciu uznania przez innych.

Równie ważnym motywatorem może być możliwość rozwijania własnych kompetencji i budowania zasobów wiedzy klientów. Jako przykład można wskazać program Most Valuable Professionals (MVP) firmy Microsoft, w której użytkownicy dzielą się wiedzą na temat produktów oferowanych przez firmę czy platformę stworzoną przez firmę DELL, pozwalającą użytkownikom witryny zamieszczać propozycje ulepszeń związanych z oferowanymi urządzeniami, które oceniane są przez pozostałych. Pomimo braku motywatora finansowego wskazanym podmiotom udało się wyzwolić aktywność tłumu. Jak wykazują statystyki, każdego roku MVP udzielają odpowiedzi na ponad 10 milionów pytań, a za pomocą platformy firmy DELL zgłoszono 19 tysięcy pomysłów, z których blisko 541 zostało wdrożonych. Dodatkowo oddano łącznie około 742 tysiące głosów i wystawiono ponad 98 tysięcy komentarzy (<http://www.ideastorm.com>)¹⁶.

Na rynkach produktów luksusowych ingerencja wspomnianego potencjału klientów w rozwój produktów i optymalizację procesów jest trudna, co tłumaczy zdecydowanie mniejsze zainteresowanie takich firm crowdsourcingiem¹⁷.

Czynniki wewnętrzne pozostają w bezpośrednim związku z kompetencjami przedsiębiorstwa dotyczącymi budowania zasobowej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Kulturę tę charakteryzuje m.in.: akceptowanie zmian, tolerancja ryzyka, uczenie się, kreatywność, elastyczność, ale nade wszystko partnerstwo i uczynienie interesu klienta nadrzędnym imperatywem działalności przedsiębiorstwa. Oznacza to w konsekwencji, że myślenie o kliencie, wrażliwość na jego zachowanie, zaspokajanie jego oczekiwań ugruntowane zostaje w mentalności każdego pracownika firmy. W budowaniu takiej kultury szczególne miejsce przypada kierownictwu, które jest odpowiedzialne za tworzenie innowacyjnej kultury proklienckiej, umożliwienie i zabezpieczenie operacyjnych kontaktów z klientem oraz wspieranie proklienckiej orientacji i aktywności personelu¹⁸. W konsekwencji w zbiorze wewnętrznych barier ograniczających efektywne wykorzystanie crowdsourcingu należy wskazać:

¹⁶ Patrz szerzej: Krawiec W.: Crowdsourcing – czynniki motywujące tłum do działania. *Marketing i Rynek*, 4/2014, s. 15.

¹⁷ Gassmann O., Winterhalter S., Wecht Ch.H.: *Praktische durchführung: Hürden und Tipps*, [in:] *Crowdsourcing – Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz*. Hanser, München 2012, s. 181.

¹⁸ Skowron S., Skowron Ł.: *Lojalność klienta a rozwój organizacji*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 146-150.

- brak lub pozorną gotowość przedsiębiorstwa do włączenia klienta w proces kreowania wartości, co pozostaje w bezpośrednim związku z ograniczoną świadomością korzyści, jakie niesie wykreowanie aktywnej postawy klienta wykorzystania potencjału sieci;
- błędną identyfikację fazy procesu kreowania wartości, w którym kreatywność i wiedza społeczności mogą służyć realizacji interesu przedsiębiorstwa, oraz sposobu jej pozyskania za pomocą crowdsourcingu. Budowanie kapitału klienta jest procesem. W konsekwencji wykorzystanie crowdsourcingu nie może być sprowadzane do uruchomienia platformy crowdsourcingowej i łączy się z koniecznością opracowania takiej strategii, w której przedsiębiorstwo tak inspiruje tłum, że staje się kreatywny, wspierając realizację nie tylko celów przedsiębiorstwa, lecz także swoich własnych;
- brak infrastruktury technicznej i informatycznej umożliwiającej pozyskiwanie, przetwarzanie i przesyłanie informacji oraz generowanie informacji o klientach;
- brak kompetencji w obszarze kreowania aktywnej, opartej na zaangażowaniu, partnerstwie, zaufaniu, postawy i aktywnego zachowania klienta, co pozostaje w bezpośrednim związku z istnieniem transakcyjnej kultury organizacyjnej, w której interes klienta zostaje sprowadzony do tła uzasadniającego działania menedżerów, a jego rola do pasywnego uczestnika wymiany.

Wykorzystanie crowdsourcingu może napotykać również bariery zewnętrzne, które należy łączyć z gotowością i zdolnością klienta do aktywnego uczestniczenia w procesie budowania wiedzy za pośrednictwem platform crowdsourcingowych. Bariery te pozostają w związku tak z postawą i zachowaniem klienta, jak i jego wiedzą.

Jest rzeczą oczywistą, że bierna postawa klienta nie skłania go do uruchamiania przekazu informacyjnego, dzielenia się wiedzą czy tworzenia nowych pomysłów. Istotną barierą może być również brak motywacji do wykonywania takich działań czy brak wiedzy albo pomysłu na rozwiązanie zadanych kwestii. Należy jednak podkreślić, że wyzwolenie aktywności klienta i uruchomienie jego zasobów w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa jest w każdym przypadku pochodną kompetencji przedsiębiorstwa w zakresie tworzenia relacji opartych na: partnerstwie, zaufaniu, zaangażowaniu obu stron relacji, czemu sprzyja i co warunkuje zasobowa kultura organizacyjna firmy.

Podsumowanie

W warunkach narastającej bariery popytu każde przedsiębiorstwo stoi przed koniecznością kreowania kapitału klienta. Rozwój Internetu oraz narzędzi Web – 2 stworzył możliwość korzystania z potencjału wiedzy społeczności wirtualnych. W tym celu coraz częściej przedsiębiorstwa uruchamiają platformy crowdsourcingowe, dzięki którym zyskują

możliwość: wsparcia w rozwiązywaniu konkretnych problemów, pozyskania nowych rozwiązań, wzmocnienia przekazu informacyjnego o oferowanych produktach, wykorzystania społeczności w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa i jego produktów, a jednocześnie efekty te mogą uzyskać przy stosunkowo niskich kosztach. W rezultacie członek społeczności występuje w roli „pracującego klienta”, który może uczestniczyć w: rozwiązywaniu problemów, tworzeniu produktów od podstaw, zgłaszaniu pomysłów i głosowaniu oraz finansowaniu przy pomocy tłumu.

W obliczu wskazanych korzyści wyzwaniem dla przedsiębiorstw staje się budowanie wokół siebie i oferowanych produktów wspólnot sieciowych zapraszających klientów do współpracy. Jednak efektywne wykorzystanie crowdsourcingu łączy się z koniecznością nie tylko opracowania strategii, lecz także wyeliminowania wewnętrznych i zewnętrznych barier pozostających w związku z gotowością i zdolnością obu stron do uruchamiania, przekazywania i wykorzystania takich informacji, które mogą być użyte w procesie kreowania wartości dla klienta i wartości klienta dla przedsiębiorstwa. Celowi temu służy stworzenie takiej kultury organizacyjnej, która nie tylko w pełni otwiera przedsiębiorstwo na potrzeby klienta, lecz także lokuje interes klienta w mentalności każdego pracownika, czyniąc go imperatywem podejmowanych działań.

Bibliografia

1. Bielecki I.: Współczesny marketing. Filozofia, strategie, instrumenty. Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2006, s. 257.
2. Caputa W.: Kapitał klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstwa. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015.
3. Caputa W.: Pomiar kapitału klienta w kontekście wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015.
4. Dobiegała-Korona B., Herman A.: Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2006.
5. Doyle P.: Marketing wartości. Felberg SJA, Warszawa 2003.
6. Gassmann O.: Crowdsourcing Innovations management mit Schwarmintelligenz. Carl Hanser Verlag, München 2013.
7. Gassmann O., Winterhalter S., Wecht Ch.H.: Praktische durchführung: Hürden und Tipps, [in:] Crowdsourcing – Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz. Hanser, München 2012.
8. Howe J.: The Rise of crowdsourcing, [in:] Wired, June 2006, <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> (wejście 26.09.2007).

9. Kaplan A.M., Haenlein M.: Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, "Business Horizons", 53/2010.
10. Kotler Ph., Bliemel F.: Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart 2005.
11. Krawiec W.: Crowdsourcing – czynniki motywujące tłum do działania. Marketing i Rynek, 4/2014, s. 15.
12. Leimaister J.M., Zogaj Sh.: Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing, Arbeit und Soziales, Arbeitspapier 287, Hans Böckler Stiftung, Juli 2013, www.boeckler.de.
13. Rust R., Lemon K.N., Narayandas D.: Customer Equity Management. Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005.
14. Peltzer C., Wenzlaff K., Eisfeld-Reschke J.: Crowdsourcing Report 2012. Neue digitale Arbeitswelten. von ikosom CrowdsourcingBlog.de (Herausgeber), Berlin 2012.
15. Storbacka K., Stradvik T., Grönroos Ch.: Managing Customer Relationship for Profit, International Journal of Service Industry Management, 5, 1994.
16. Skowron S., Skowron Ł.: Lojalność klienta a rozwój organizacji. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
17. Surowiecki J.: The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business. Economics and Nations, Doubleday, New York 2004.
18. Szulce H.: Planowanie i strategia produktu, [w:] Mruk H. (red.): Podstawy marketingu. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1996, s. 145.
19. von Wangenheim F.: Weiterempfehlung und Kundenwert: Ein Ansatz zur Persönlichen Kommunikation, Wiesbaden 2003.

Abstract

In the process of creation of capital client companies increasingly concentrate on building relationships based on the partnership and commitment to the customer, which allow to use the potential of the resource. For this purpose, they often use Crowdsourcing. An Effectively use of crowdsourcing is combined with the need to not only develop strategies, but also to eliminate internal and external barriers in connection with the willingness and ability of both sides to start, transfer and use of such information that can be used in the process of creating value for the customer and the customer for the company. This objective is to create such an organizational culture that not only fully opens the enterprise customer, but puts the customer's interest in the mindset of each employee, making it imperative actions.