

Bartosz Malinowski*

Wykorzystanie crowdsourcingu w celu dywersyfikacji źródeł innowacji

1. Wstęp

Coraz więcej dużych marek decyduje się na głębsze zaangażowanie interesariuszy, w szczególności konsumentów, w różne aspekty swojej działalności. Trend ten podyktowany jest z jednej strony wzrostem świadomości i samodzielności tej grupy (prosumpcja, *smart shopping*), a rozwojem narzędzi cyfrowych z drugiej (media społecznościowe, blogi, technologia mobilna). Jednym z najszybciej rozwijających się obecnie zjawisk jest crowdsourcing, czyli proces outsourcowania przez organizacje zadań do dużych grup internautów. W ten sposób podmioty na rynku pozyskują pracę, pomysły, zasoby i fundusze, obniżając koszty i zwiększając konkurencyjność. Z crowdsourcingu korzystały już takie marki jak Coca-Cola, McDonald's, IBM, General Electric, Toyota, a nawet Greenpeace i NASA.

Celem niniejszego opracowania jest bliższe przyjrzenie się intersekcji zjawisk crowdsourcingu i Otwartej Innowacji na przykładzie praktycznego zastosowania w postaci platformy My Starbucks Idea. Zaprezentowane informacje i wnioski mają pomóc w zrozumieniu korzyści płynących z synergii obydwu zjawisk w wymiarze marketingowym, tak dla przedsiębiorstwa, jak i dla konsumentów.

Za bazę źródłową posłużyły przede wszystkim opracowania i artykuły poświęcone platformie My Starbucks Idea, dane dostępne na samej platformie oraz raport Capgemini Consulting dotyczący *Starbucks experience* (Capgemini Consulting, *Starbucks: taking...*).

* Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

2. Charakterystyka crowdsourcingu i Otwartej Innowacji

Crowdsourcing to alternatywny do outsourcingu proces zlecania określonych zadań nie do profesjonalistów, takich jak pracownicy wewnętrzni czy kontrahenci, a „internetowego tłumu”, tj. dużej grupy ludzi w sieci na zasadzie otwartego konkursu (Crowdsourcing.org).

Proces ten jest możliwy do stosowania dzięki połączeniu technologii cyfrowych z potencjałem społeczności internetowych, złożonych z ludzi o podobnych umiejętnościach i zainteresowaniach. Ów potencjał jest wykorzystywany przez organizacje (nie tylko komercyjne) w celu szukania innowacji, tworzenia, raportowania, przewidywania, pozyskiwania funduszy i angażowania konsumentów (Crowdsourcing.org).

Pod pojęciem crowdsourcingu kryje się bardzo wiele różnorodnych aktywności generujących konkretne korzyści dla organizacji, wśród nich:

- *microwork*, czyli porcjowanie złożonych i czasochłonnych zadań na mniejsze „mikrozadania”, następnie wykonywane jednocześnie przez grupy internautów,
- *crowdfunding*, czyli finansowanie społecznościowe – jest to alternatywna metoda pozyskiwania kapitału, której celem jest nie wsparcie finansowe od inwestora bądź banku, a od internautów (najczęściej finalnych konsumentów),
- *co-creation*, czyli współtworzenie produktów i usług z udziałem konsumentów i przedsiębiorstw.

Bez względu na formę i cel zastosowania, każdą aktywność crowdsourcingową cechują (Estellés-Arolas, González-Ladrón-de-Guevara, *Towards an integrated crowdsourcing...*):

- jasno zdefiniowany *crowd*, tj. społeczność internetowa bądź społeczności internetowe, do których „crowdsourcowany” jest proces,
- jasno zdefiniowany podmiot dokonujący crowdsourcingu,
- konkretne zadanie ze sprecyzowanym celem do osiągnięcia w jego ramach,
- wyraźnie zakomunikowane gratyfikacje i świadczenia zwrotne dla uczestników,
- również wyraźnie zakomunikowana jest wartość, którą otrzymać ma podmiot crowdsourcingujący w wyniku pracy podjętej przez internautów,
- jest to proces zachodzący w środowisku internetowym o charakterze partycypacyjnym,
- proces ten opiera się na zasadzie otwartego dla wszystkich konkursu (*open call*).

Z crowdsourcingiem silnie łączy się zjawisko Otwartej Innowacji (*Open innovation*). Wg twórcy tego pojęcia, Henry’ego Chesbourgha, to założenie, że wartościowe pomysły, decydujące o rozwoju i przewadze rynkowej organizacji, mogą pochodzić zarówno z jej wnętrza (np. dział R&D i pomysły od szerego-

wych pracowników), jak i z zewnątrz (np. dostawcy, grupy ekspertów, konsumentów) (Chesbrough. 2003: 18).

Otwartej innowacji w naturalny sposób przeciwstawia się innowację zamkniętą – generowanie pomysłów, ich realizację i wprowadzanie na rynek wyłącznie w ramach zamkniętych struktur organizacji. Oparcie się na wewnętrznych działach badawczo-rozwojowych wymaga dużych nakładów i oznacza częste opóźnienia wynikające z procedur oraz „wąskich gardeł” w przedsiębiorstwie, w zamian za (teoretyczne) zachowanie pełnej kontroli nad własnością intelektualną. Model „Fortu Knox”, chroniący za wszelką cenę swoje know-how, sprawdził się do momentu konfrontacji z masowym i błyskawicznym przepływem wiedzy oraz informacji przez Internet. Tymi przemianami posiłkuje się *Open Innovation*, dając dostęp do szerokiej ekspertyzy i zakresu koncepcji, wykraczających poza możliwości wewnętrzne organizacji. Otwarta Innowacja włącza jako uczestników osoby, które używają produktu, posiadają głęboką wiedzę na jego temat i mogą wnieść innowacyjne rozwiązania czy spostrzeżenia, które następnie wdrożone zostaną przez ekspertów. Angażowane jest szerokie grono interesariuszy marki lub organizacji: klienci, pracownicy, dostawcy, partnerzy biznesowi, zewnętrzni eksperci. Przy czym *Open Innovation* to nie outsourcing, ale ciągła interakcja oraz dialog pomiędzy organizacją a społecznością.

Większość programów Otwartej Innowacji, wdrażanych przez takie przedsiębiorstwa jak Cisco, Dell, Hewlett Packard, Samsung, czy General Electric, realizowanych jest z uwzględnieniem crowdsourcingu, tzn. nie nastawionych wyłącznie na współpracę z partnerami biznesowymi (dostawcami, nabywcami, pośrednikami itd.), a konsumentami i szeroko rozumianymi użytkownikami internetu.

Tak też jest w przypadku omawianej w niniejszym studium platformy My Starbucks Idea. Obecny w niej wymiar Otwartej Innowacji to świadome otwarcie się organizacji na fakt, że poza jej strukturami można odnaleźć wartościowe rozwiązania do wdrożenia, które ulepszą jakość oferty, obsługi i postrzegania marki przez otoczenie. Z kolei wymiar crowdsourcingu zakłada, że pomysły te generować będą konsumenci i internauci, z korzyścią dla każdej ze stron, ponieważ inicjatywa oddaje głos konsumentom i pozwala im mieć wpływ na kształt ulubionej marki w zgodzie z ich potrzebami.

3. Specyfika Starbucks experience

Starbucks to największa na świecie sieć kawiarni oraz jedna z najbardziej rozpoznawalnych marek, mająca w swoim logo charakterystyczną syrenę.

Kierowana przez Howarda Schultza firma założona została w 1971 r. w Seattle w USA i początkowo ograniczała do jednego zaledwie lokalu serwują

cego kawę na Pike Place Market. Dziś Starbucks to bagatela 17 tys. lokali w ponad 55 krajach, które dziennie obsługują miliony klientów i oferują niepowtarzalne na rynku doznania zwane *Starbucks experience* (www.starbucks.com).



Rysunek 1. Charakterystyczne logo marki Starbucks

Źródło: <http://vignette1.wikia.nocookie.net/irc-rp-community/images/b/b4/Starbucks-logo.jpg>.

Misją Starbucka jest „Inspirowanie i rozwijanie ludzi – w każdej chwili: jeden człowiek, jedna kawa, jedno miejsce” (www.starbucks.com). Można śmiało założyć, że marka realizuje tę misję z dużym powodzeniem. Klienci przychodzą do Starbucks, by porozmawiać, spotkać się albo popracować. Kawiarnie Starbucks to lokalne miejsca spotkań, część codziennego planu dnia wielu osób. Dlaczego? W słowach firmy: „oprócz parzenia kawy robimy jeszcze znacznie więcej” (www.starbucks.com). Jednak czym dokładnie jest owe „coś więcej”?

Marka Starbucks słynie z unikalnej wartości dodanej, jaką oferuje klientom razem ze swoją kawą. To ona sprawia, że konsumenci w kawiarniach są w stanie zapłacić za kawę cenę 3–4 razy wyższą od standardowej. Joseph Mitchell, autor książki *The Starbucks Experience* tłumaczy ten ewenement umiejętnością marki do „tworzenia spersonalizowanych doznań dla konsumenta, zapewnienia jego lojalności, stymulowania wzrostu, generowania zysku i motywowania pracowników – i wszystko to jednocześnie” (Tay, *Forging an Unforgettable...*).

Z perspektywy marketingowej i tematyki niniejszego opracowania, najbardziej kluczowym elementem wartości dodanej Starbucksa jest tak zwany *Starbucks experience* – wielowymiarowy zestaw doznań dla konsumenta, płynący z wystroju i atmosfery lokali, a przede wszystkim niecodziennej obsługi.

Ów zestaw doznań sprowadzić można do trzech marketingowych „P” (Schwartz, *What IS the Starbucks Customer...*):

1. People (ludzi), czyli personelu, a właściwie osób obsługujących klientów, jak i charakteru relacji między nimi.
2. Place (miejsca), czyli wystroju i atmosfery kawiarni.
3. Product (oferty), czyli napojów, jedzenia i gadżetów oferowanych przez Starbucks.

W aspekcie pierwszego „P”, tj. *People* (ludzi), Starbucks celowo tworzy pozytywne doznania w sferze kontaktu klienta z personelem. Kluczową rolę odgrywa tu tzw. „Metoda Latte”, od lat stosowana przez szeregowych pracowników sieci. „Metoda Latte” to podręcznikowy nakaz postępowania w sytuacjach nieprzyjemnych dla klienta, który zamyka się w pięciu krokach:

1. Wysłuchaj klienta.
2. Przyznaj mu rację.
3. Podejmij działanie w celu rozwiązania problemu.
4. Podziękuj mu.
5. Wyjaśnij dlaczego problem wyniknął.

To jedna z kilku zasad postępowania, jakimi kieruje się stosownie przygotowana obsługa, która pozwala uniknąć nieprzyjemności po stronie klienta w sytuacjach, w których wiele innych tego typu lokali zwyczajnie sobie nie radzi.

Starbucks stawia nie tylko na łagodzenie negatywnych doświadczeń, ale także na budowanie pozytywnych wrażeń w kontakcie z obsługą. Personel zapamiętuje nie tylko imiona bywalców, ale także ich preferencje w zakresie zamówień. Proces zakupu w Starbucks wykracza poza sztapową wymianę kilku zdań w ramach transakcji, a przypomina raczej osobistą mikro interakcję. Zdarzają się sytuacje, w których obsługa nawiązuje do życia prywatnego klienta, np. zostawiając adnotację na kubku kawy. To przykład pozytywnej, trudnej do zapomnienia niespodzianki.

W aspekcie drugiego „P”, czyli *Place* (miejsca) warto wskazać na wystrój wewnątrz każdego lokalu oraz... aromat. Szerzej mówiąc: umiejętność tworzenia właściwej atmosfery miejsca. Marka dba o to, aby kawa była przygotowywana na oczach klientów, co pobudza zarówno wizualnie, jak i zapachowo (aromat mielonych świeżych ziaren kawy). Jednocześnie „ciepły” i skoncentrowany na komforcie klientów wystrój daje poczucie lokalnej, kameralnej kawiarenki.



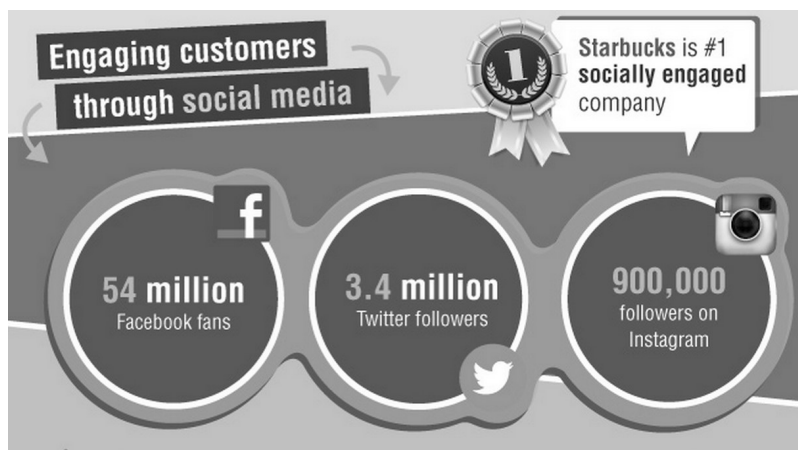
Rysunek 2. Kubek z ze spersonalizowanymi życzeniami przygotowanymi przez pracownika Starbucksa

Źródło: <https://blog.zopim.com/wp-content/uploads/2013/06/starbucks-cup.jpg>.

Wreszcie trzecie „P” składające się na *Starbucks experience*, czyli *Product* (produkt). Kawa Starbucksa, chociaż niespecjalnie wyróżnia się smakiem od tego, co znaleźć można w innych kawiarniach, prezentowana jest jako produkt najwyższej jakości, przygotowywany z pasją i w zgodzie z wartościami marki. Ziarna kawy zbierane są w sposób etyczny oraz bardzo selektywny. Sam proces przygotowywania kawy jest jawny, Starbucks chwali się nawet swoją metodą parzenia. Każda taka informacja podawana jest przez firmę w niestandardowy sposób, np. na spodzie kubków lub jako element wystroju, co dodatkowo buduje doświadczenie klienta i wrażenie konsumowania niepowtarzalnej kawy (Schwartz, *What IS the Starbucks...*).

Starbucks experience rozciąga się również na rzeczywistość wirtualną – internet i sferę social media, w której popularna marka obecna jest od lat i z powodzeniem.

Firma posiada 54 miliony fanów na Facebooku, 3.4 miliony śledzących na Twitterze i 800 tysięcy śledzących na Instagram. Tak imponujących kapitał społecznościowy Starbucks wykorzystuje w głębszym wymiarze za pośrednictwem platformy My Starbucks Idea (Campgemini Consulting, *Starbucks: taking...*).



Rysunek 3. Fragment infografiki z danymi prezentującymi liczbę fanów marki Starbucks w social media

Źródło: <http://digitaltransformationconversations.com/pictures/Starbuck-Infog.jpg>.

4. My Starbucks Idea – charakterystyka i mechanizm działania

My Starbucks Idea to portal internetowy i dwustronna platforma dedykowana dla klientów Starbucksa, za pośrednictwem której mogą oni zgłaszać własne pomysły na usprawnienie sieci kawiarni, w zgodzie z założeniem: „twoje pomysły, twój Starbucks”.

Starbucks prezentuje naczelną ideę swojej platformy następująco: „Co mogłoby pomóc uczynić Starbucks experience jeszcze lepszym w Twoich oczach? Wiemy, że masz pomysły – mniejsze, większe, może kompletnie rewolucyjne – i chcemy poznać je wszystkie. Właśnie w tym celu zbudowaliśmy platformę My Starbucks Idea. Tutaj możesz podzielić się swoimi pomysłami i dowiedzieć się, w jaki sposób możemy je wdrożyć w życie. Wspólnie będziemy kształtować przyszłość Starbucks” (My Starbucks Idea, *FAQ*...)

Platforma My Starbucks Idea daje konsumentom (internautom) narzędzie w postaci forum wymiany pomysłów na ulepszenie *Starbucks experience* w zgodzie z ich oczekiwaniami. Użytkownicy mogą nawzajem komentować i oceniać swoje zgłoszenia, przyporządkowane do trzech kategorii:

- oferta (*product*),
- wrażenia (*experience ideas*),
- zaangażowanie w otoczenie (*involvement ideas*).

Najlepsze z pomysłów są następnie wdrażane przez markę Starbucks. W związku z tym jest to platforma dwustronna i proces zakładający równomierną wymianę korzyści – klienci mają poczucie, że wpływają na kształt lubianej przez

siebie marki (i *de facto* to robią), zaś przedsiębiorstwo ma dostęp do ciekawych pomysłów oraz wgląd w potrzeby i oczekiwania odbiorców jej oferty. W ten sposób My Starbucks Idea buduje lojalność społeczności zgromadzonej wokół sieci kawiarni, a jej samej pozwala stale iść naprzód i w kierunku, w którym oczekują tego konsumenci.

Mechanika działania portalu jest nieskomplikowana i łatwa do przyswojenia przez każdego użytkownika dołączającego do społeczności.

1. Proces otwiera użytkownik, zgłaszając za pośrednictwem platformy swój pomysł na usprawnienie oferty, obsługi, wystroju, czy stylu komunikacji sieci kawiarni.
2. Po publikacji pomysłu na platformie, społeczność może głosować „za” lub „przeciw” danemu pomysłowi, co stanowi informację badawczą dla marki.
3. Proces zamyka firma, selekcionując najlepsze i najpopularniejsze pomysły. Najpierw odnoszą się do nich pracownicy Starbucks na blogu pt. Ideas in Action, na którym komentują je i informują konsumentów, kiedy zostaną wdrożone. Następnie zostaje dokonana rzeczywista ich implementacja.

5. My Starbucks Idea – korzyści z zastosowania dla marki i konsumentów

Platforma zaczęła funkcjonować w marcu 2008 roku. W ciągu zaledwie 12 miesięcy wygenerowała 70.000 pomysłów podchodzących od konsumentów. Po sześciu latach ta liczba wzrosła do 190.000, spośród których aż 300 zostało wdrożonych przez markę (Shayon, *My Starbucks Idea Turns...*).

W efekcie klienci Starbucksa mogą dziś:

- korzystać z darmowego Wi-Fi w kawiarniach,
- zamawiać „dietetyczne” napoje,
- kolekcjonować wirtualne nagrody używając karty klienta,
- dokonywać płatności mobilnych.

Każda z tych innowacji zaproponowana została przez społeczność za pośrednictwem My Starbucks Idea i wdrożona przez firmę ku uciesze każdej ze stron. Pomysłem numer jeden pozostają jednak tzw. *splash sticks* – charakterystyczne drewniane patyczki do mieszania kawy, które umieszcza się w otworze plastikowego wieczka i tym samym unika ryzyka pochłapania ubrania. To pomysł tak popularny i odkrywczy, że zaadaptowany został nie tylko przez Starbucks, ale i inne sieci kawiarni.

Nie licząc wdrożeń konkretnych rozwiązań zaproponowanych przez społeczność, marka Starbucks wynosi dzięki swojej platformie zupełnie realne korzyści w wymiarze marketingowym. Te najważniejsze to:

1. Dostęp do darmowego kapitału intelektualnego. Dzięki specyficznemu systemowi Otwartej Innowacji i zjawisku crowdsourcingu, Starbucks pozyskuje dużą liczbę pomysłów od swojej społeczności nie wydając przy tym ani grosza. Warto zaznaczyć, iż są to pomysły odzwierciedlające potrzeby i oczekiwania konsumentów, więc generowane są przez grupę najbardziej zainteresowaną ich implementacją.
2. W związku z powyższym, implementacja takich pomysłów:
 - a) buduje lojalność konsumentów i daje poczucie bycia słuchanym przez markę,
 - b) daje przewagę konkurencyjną ze względu bezpośrednio i precyzyjne zaspokajanie zgłoszonych przez rynek potrzeb.
3. Wgląd w bezpośrednie interakcje konsumentów i ich potrzeby. My Starbucks Idea umożliwia użytkownikom interakcję w postaci wzajemnej oceny i komentowania swoich pomysłów. Tym samym marka ma dostęp do informacji badawczych, wskazujących na obszary i tematy wymagające najpilniejszej uwagi (tzn. cieszących się największą uwagą konsumentów lub wzbudzających największe emocje). Ponadto platforma stanowi narzędzie komunikacji na linii pracownicy Starbucks – klienci. Posty i informacje publikowane przez pracowników ocieplają wizerunek firmy i pozwalają uniknąć wrażenia „zimnej korporacji” w oczach otoczenia.
4. Walidacja. Popularne pomysły zgłaszane za pośrednictwem portalu są często w większym lub mniejszym stopniu podobne do pomysłów, które krążyły (lub krążą) po głowach menedżerów wykonawczych Starbucks. Być może część z nich była nawet dyskutowana w łonie Zarządu. Pozytywna reakcja społeczności na takie pomysły to forma ich walidacji – wyraźny sygnał dla decydentów w organizacji, że warto w nie zainwestować odpowiednie zasoby, bo właśnie tego oczekują konsumenci.

6. Podsumowanie

Platforma My Starbucks Idea funkcjonuje od 6 lat, przynosząc wymierne korzyści zarówno marce, jak i konsumentom, ale nawet szerzej rozumianym interesariuszom (społeczeństwu, dostawcom, udziałowcom), ponieważ opiera się na idei współpracy i płynnym przepływie pomysłów z zewnątrz i wewnątrz organizacji; na wyjściu organizacji naprzeciw potrzebom konsumenta, słuchaniu jego głosu i angażowaniu go w życie marki – prawdziwe *Starbucks experience*. Jaka przyszłość czeka tę inicjatywę? W słowach Aleksa Wheelera, wiceprezesa działu marketingu cyfrowego Starbucks: „Nie wiemy jaki będzie kolejny wielki pomysł, który pojawi się ze strony konsumentów, ale jesteśmy gotowi nadal słuchać, angażować i dostosowywać się do usprawniania *Starbucks experience* dla sympatyków naszej marki na całym świecie” (Shayon, *My Starbucks Idea...*).

BIBLIOGRAFIA

- Campgemini Consulting (2013), *Starbucks: taking the „Starbucks experience” digital*, <http://www.campgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/starbucks-23-04.pdf>, (data dostępu 23.08.2015).
- Chesbrough H. W. (2003), *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, „Harvard Business School Press”, (data dostępu 23.08.2015).
- Crowdsourcing.org, *FAQ*, <http://www.crowdsourcing.org/faq>, (data dostępu 23.08.2015).
- Estelles-Arolas E., González-Ladrón-de-Guevara F., *Towards an integrated crowdsourcing definition*, <http://www.crowdsourcing-blog.org/wp-content/uploads/2012/02/Towards-an-integrated-crowdsourcing-definition-Estell%C3%A9s-Gonz%C3%A1lez.pdf>, (data dostępu 23.08.2015).
- My Starbucks Idea, *FAQ*, <http://mystarbucksidea.force.com/ideafaq>, (data dostępu 23.08.2015).
- Schwartz P., *What IS the Starbucks Customer Experience?*, 7 luty 2008, <https://customeru.wordpress.com/2008/02/07/what-is-the-starbucks-customer-experience/>, (data dostępu 23.08.2015).
- Shayon S., *My Starbucks Idea Turns 5, Sparking a Latte Innovations*, 1 kwietnia 2013, <http://www.brandchannel.com/home/post/My-Starbucks-Idea-Turns-5-040113.aspx>, (data dostępu 23.08.2015).
- Starbucks.com, <http://www.starbucks.com/>, (data dostępu 23.08.2015).
- Tay D., *Forging an Unforgettable Connection: The Starbucks Experience*, 11 czerwca 2013, <https://blog.zopim.com/2013/06/11/forging-an-unforgettable-connection-the-starbucks-experience/>, (data dostępu 23.08.2015).

THE USE OF CROWDSOURCING TO DIVERSIFY SOURCES OF INNOVATION

SUMMARY

The aim of the article is to analyse a relationship between crowdsourcing and Open Innovation using the example of practical implementation in form of My Starbucks Idea internet platform. It is a website and a platform with Starbucks' customers in mind, who can use it in order to submit their own ideas. In accordance to the platform's value proposition which is „your ideas, your Starbucks” the customers work together on improving their beloved brand – its products, service, interior design etc.

The gathered information and conclusions might help in understanding the benefits of the synergy of crowdsourcing and Open Innovation – marketing-wise, to company and the customers alike.