

**PRACE NAUKOWE**

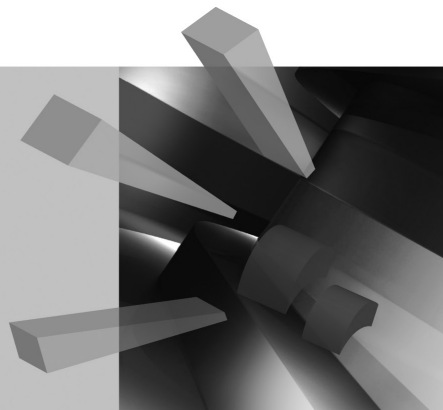
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**274**

# Trendy transformacji modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa



Redaktorzy naukowci

**Jan Skalik**

**Arkadiusz Wierzbic**

**Marek Wąsowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Kontrola redakcyjna: Elżbieta Kozuchowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-316-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Piotr Dudziński, Małgorzata Gotowska, Grzegorz Hoppe, Anna Jakubczak, Robert Karaszewski:</b> Metoda pomiaru społecznej i ekologicznej odpowiedzialności konsumentów .....	9
<b>Piotr S. Chłopek, Zdzisław Jasiński:</b> Telepraca – przesłanki i efekty wdrożenia.....	19
<b>Barbara Chomątowska:</b> Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy – istota i współczesne wyzwania .....	28
<b>Iwona Chomiak-Orsa:</b> Zastosowanie systemów klasy CRM w tworzeniu kapitału relacyjnego w mikroprzedsiębiorstwach .....	39
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Wacław Nosek:</b> Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się.....	50
<b>Piotr Dudziński, Grzegorz Hoppe, Robert Karaszewski:</b> Model matematyczny indywidualnej społecznej odpowiedzialności.....	59
<b>Ewa Gluszek:</b> Kreowanie reputacji przedsiębiorstwa w sieci – nowe możliwości komunikowania z interesariuszami .....	70
<b>Bartosz Jasiński:</b> Propozycje działań rad nadzorczych w obszarze kryzysowego public relations.....	85
<b>Joanna Kacała, Ewelina Kołaczyk:</b> Efektywność wdrażania modelu doskonałości EFQM.....	94
<b>Katarzyna Kopecka-Piech, Wojciech Idzikowski:</b> Medialne narzędzia kształtowania innowacyjnego kapitału intelektualnego organizacji: knowledge brokering, crowdsourcing, wikinomia.....	102
<b>M. Wanda Kopertyńska:</b> Oczekiwania pracowników produkcyjnych i ich motywowanie – doświadczenia praktyczne.....	113
<b>Marek Wąsowicz:</b> Uwarunkowania skutecznego zarządzania portfelem projektów .....	123

## Summaries

<b>Piotr Dudziński, Małgorzata Gotowska, Grzegorz Hoppe, Anna Jakubczak, Robert Karaszewski:</b> Method of customers' social and ecological responsibility measurement .....	18
<b>Piotr S. Chłopek, Zdzisław Jasiński:</b> Telework – rationales and implementation effects.....	27

---

<b>Barbara Chomątowska:</b> Occupational safety and health management – the most important issues and modern challenges.....	38
<b>Iwona Chomiak-Orsa:</b> Application of CRM systems in the creation of relational capital in micro-organizations .....	49
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Wacław Nosek:</b> Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning .....	58
<b>Piotr Dudziński, Grzegorz Hoppe, Robert Karaszewski:</b> Mathematical model of individual social responsibility.....	69
<b>Ewa Głuszek:</b> Online reputation management – new possibilities of stakeholders communication.....	84
<b>Bartosz Jasiński:</b> The proposals of supervisory board activities in the area of crisis public relations .....	93
<b>Joanna Kacala, Ewelina Kołaczyk:</b> The effectiveness of implementation of EFQM excellence model .....	101
<b>Katarzyna Kopecka-Piech, Wojciech Idzikowski:</b> Media tools for innovation intellectual capital formation in organization: knowledge brokering, crowdsourcing, wkinomics.....	112
<b>M. Wanda Kopertyńska:</b> Expectations and motivating “blue collar” workers – practical experience .....	122
<b>Marek Wąsowicz:</b> Knowledge management in project portfolio.....	130

**Katarzyna Kopecka-Piech, Wojciech Idzikowski**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

---

## **MEDIALNE NARZĘDZIA KSZTAŁTOWANIA INNOWACYJNEGO KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO ORGANIZACJI: KNOWLEDGE BROKERING, CROWDSOURCING, WIKINOMIA**

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest koncepcyjne uporządkowanie oraz scharakteryzowanie możliwości wykorzystania nowych mediów w procesie brokeringu wiedzy lub szerzej – kapitału intelektualnego. W centrum zainteresowania znajduje się innowacja jako jeden z wielu pożądaných efektów pośrednictwa wiedzy. Analiza została przeprowadzona na przykładzie crowdsourcingu. Przedstawiono przykłady organizacji stosujących crowdsourcing. Następnie dokonano wyboru czterech platform pośrednictwa, które pokrótce opisano. Przyjęta perspektywa uwzględnia przede wszystkim takie elementy procesu medialnie zapośredniczonego kształtowania wiedzy, jak: współpraca i łączność społeczna, demokratyzacja, dzielenie się informacją, otwarcie własności intelektualnej. Efektem zachodzących zmian staje się nowy model kultury medialnej i biznesowej określany wikipinią, który zostaje przywołany jako koncepcja wyjaśniająca opisane zjawiska.

**Słowa kluczowe:** medialne narzędzia, kapitał intelektualny organizacji.

### **1. Wstęp**

We współczesnych organizacjach coraz większego znaczenia nabiera kształtowanie kapitału intelektualnego poza ich granicami. „[...] firmy, które nie współpracują i nie wymieniają się wiedzą, ograniczają swoją bazę wiedzy w perspektywie długofalowej i tracą możliwość wejścia w relacje wymiany z innymi firmami i organizacjami” [Koschätzky 2001, s. 6]. Ponadto polityka zamknięcia staje się nieefektywna, co najlepiej ilustruje statystyka: „[...] na każdego pracownika naukowego Procter & Gamble przypada dwustu innych, równie dobrych naukowców i inżynierów rozproszonych po świecie. Daje to razem 1,8 miliona ludzi...” [Tapscott, Williams 2008, s. 158]. Jest to możliwe tylko dzięki medialnym narzędziom pośrednictwa kapitału intelektualnego.

Wymiana wiedzy „na zewnątrz” nabiera szczególnego znaczenia w przypadku innowacji. Pośrednictwo kapitału intelektualnego nie ogranicza się jedynie do outsourcingu na potrzeby innowacji, pozyskiwania innowatorów czy tworzenia partnerstw

na rzecz innowacji [Törrö 2007, s. 36], ale w coraz większym stopniu opiera się na nowych mediach: narzędziach i zasadach ruchu Open Source, innowacji opartej na użytkowniku (*user innovation* lub *user-led innovation*) oraz crowdsourcingu [Törrö 2007, s. 36]. Wszystkie trzy instrumenty określić można mianem narzędzi pośrednictwa wiedzy (*knowledge brokering*).

Celem poniższych analiz jest koncepcyjne uporządkowanie oraz scharakteryzowanie możliwości wykorzystania nowych mediów w procesie brokeringu wiedzy i kapitału intelektualnego. W centrum zainteresowania znajduje się innowacja jako jedna z wielu charakterystyk wiedzy i pożądaných efektów jej pośrednictwa. Wybór takiego przedmiotu badania uzasadnia także ścisła relacja wspólnego kontekstu: pracy, uczenia się i właśnie innowacji [Brown, Duguid 1991, s. 40-57].

Crowdsourcing został wybrany jako przykład dynamicznie kształtującego się fenomenu społecznościowego i jednocześnie medialnie zapośredniczonego kształtowania kapitału intelektualnego organizacji. W centrum zainteresowania znalazła się otwarta innowacja (*open innovation*) jako przykład crowdsourcingu znajdującego zastosowanie w wielu firmach o globalnym zasięgu. Wybrane przykłady, obecne w literaturze przedmiotu, zostały tu przytoczone jako ilustracja opisywanych zjawisk.

W obliczu rosnącej liczby platform medialnych służących pośrednictwu wiedzy dokonano wyboru kilku z nich celem dokonania głębszej analizy. Wybór podyktowany był liczbą użytkowników, skalą rozwiązywanych problemów, jak również wizualną i funkcjonalną warstwą narzędzia. Jak wskazują wyniki badań, interfejs tego typu platform odgrywa ważną rolę w stopniu zaangażowania użytkowników [Faste 2011], a tym samym obustronnej satysfakcji poszukujących wiedzy i oferujących ją. Wybrane platformy pośrednictwa zostały pokrótce scharakteryzowane. Przyjęta perspektywa uwzględni przede wszystkim takie elementy procesu medialnie zapośredniczonego pośrednictwa wiedzy, jak: demokratyzacja [von Hippel 2005, s. 1], współpraca [Bruns 2007], łączność społeczna, dzielenie się informacją ([Bernard 2006] za: [Albors, Ramos, Hervas 2008, s. 198]), otwarcie własności intelektualnej.

Efektom zachodzących zmian staje się nowy model kultury medialnej i biznesowej, nazywany wikinomią, który zostaje przywołany jako koncepcja wyjaśniająca opisane zjawiska. Wikinomiczność wskazuje na adaptację firm do „*de facto* społecznych standardów” [Albors, Ramos, Hervas 2008, s. 201] oraz standardów i wyzwań medialnych. W obliczu krzyżujących się i przenikających obszarów aktywności interesariuszy (producentów, ich partnerów, konsumentów) zasadne wydaje się prowadzenie analiz będących wciąż *in statu nascendi* zjawisk, zachodzących na pograniczu biznesu, mediów i społeczności. W obliczu tak określonego problemu również istotne jest zastosowanie interdyscyplinarnego ujęcia badawczego.

## 2. Pośrednictwo wiedzy i kapitału intelektualnego

Pośrednictwo wiedzy, a także pośrednictwo kapitału intelektualnego (IC) (obok wiedzy również kompetencji oraz technologii [Törrö 2007, s. 33]) opiera się na współpracy trzech aktorów [Törrö 2007, s. 53]: dostarczyciela kapitału (*IC provider*), bro-

kera i kupca (*IC buyer*). Inicjacja procesu wymiany i współtworzenia wiedzy odbywa się oddolnie lub odgórnie, tzn. z inicjatywy poszukujących lub oferujących.

Pośród sześciu proponowanych przez S. Zamboni [2011, s. 54] cech charakterystycznych wiedzy – takich jak: pomysłowość (wynalazczość), transformacyjność, innowacyjność, chłonność (absorpcyjność), łączliwość (konektywność), desorpcyjność (zdolność do uwalniania się) – trzy ostatnie zasługują na szczególną uwagę ze względu na rolę, jaką cechy te pełnią w procesach medialnie zapośredniczonego pośrednictwa wiedzy. Absorpcyjność, łączliwość i desorpcyjność „operują” w obszarze zewnętrznym w stosunku do organizacji (interfirm), służąc eksploracji, rozpoznaniu, asymilacji zewnętrznej wiedzy w pierwszym przypadku (*knowledge exploration*); pozyskiwaniu i gromadzeniu wiedzy (*knowledge retention*) w drugim przypadku; jej wykorzystaniu (*knowledge exploitation*) w trzecim. Innowacyjność zaś (podobnie jak wynalazczość i transformacyjność) dotyczy obszaru wewnętrznego organizacji (intrafirm) [Zamboni 2011, s. 55]. Na absorpcyjności, łączliwości i desorpcyjności opiera się działanie brokera, a jego efektywność, popularność i znaczenie są tym wyższe, im większe są szanse na osiągnięcie wymienionych charakterystyk. Internetowe platformy pośrednictwa wiedzy poprzez dostarczenie określonej infrastruktury w postaci funkcjonalności, interfejsu, baz danych etc. powinny stwarzać możliwości zaspokojenia potrzeb użytkowników w zakresie tak określonej jakości zapośredniczonej wiedzy.

Źródła i wzorce efektywnych i atrakcyjnych dla użytkowników platform pośrednictwa kapitału intelektualnego lokują się w nowych mediach, szczególnie tzw. internecie drugiej generacji. Web 2.0 charakteryzuje się m.in. otwartością na współtworzenie, współprodukcję, a właściwie produkcję przez użycie, czyli produsage [Bruns 2007]. Sięga swoimi początkami mechanizmów wiki i ruchu Open Source, a najlepszym dowodem na jego skuteczność jest z jednej strony Wikipedia, z drugiej zaś ogromne zasoby wolnego oprogramowania. Oba inicjatywom towarzyszy także wzrost popularności Creative Commons – działalności na rzecz alternatywnej ochrony praw autorskich oraz współpracy naukowej w ramach Science Commons. Po stronie organizacji początki współpracy na zewnątrz sięgają intranetu, współdzielonych baz danych czy firmowych stron oficjalnych [Faste 2011]. Wiele innych internetowych narzędzi, społeczności i idei wiąże się z rosnącą popularnością i zapotrzebowaniem na brokering wiedzy [Albors, Ramos, Hervas 2008, s. 195-198].

### 3. Crowdsourcing

Jak wspomniano, crowdsourcing stanowi jeden z przykładów internetowo zapośredniczonego kształtowania kapitału intelektualnego. Twórca pojęcia, J. Howe, opisuje zjawisko (które można by przetłumaczyć jako „pozyskiwanie z tłumu”) następująco: „Zaawansowanie technologiczne we wszystkim od dizajnu produktów, oprogramowania do cyfrowych kamer wideo przełamały bariery kosztów, które oddzielały od siebie amatorów i profesjonalistów. Hobbyści, pracownicy czasowi, amatorzy nagle zyskali rynek dla swoich wysiłków, jako że mądre firmy przemysłów tak odmien-

nych, jak farmaceutyczny i telewizyjny, odkryły sposoby na wykorzystanie ukrytego talentu tłumu” [Howe 2006].

Fenomen pozyskiwania kapitału intelektualnego z tłumu opiera się na fundamentach internetowych społeczności, do których należą przede wszystkim, niekoniernie występujące łącznie: dążenie do tworzenia wspólnoty (najczęściej tzw. słabych więzi) na podstawie wartości, celów, zadań; kooperatywność; równość i budowanie reputacji przez członków; demokratyzacja działania. Spośród wymienionych cech dla crowdsourcingu, będącego równocześnie przykładem wirtualnych sieci współpracy [Albors, Ramos, Hervas 2008, s. 198], najistotniejsze są: współpraca (w ramach „modelu bazaru” – natychmiastowa, asynchroniczna, otwarta na każdego zainteresowanego), wspólnotowa oraz otwarta lub licencjonowana własność intelektualna, demokratyzacja (oznaczająca równość dostępu, znaczenie uzależnione od realnie wniesionego wkładu) oraz otwarta innowacja [Albors, Ramos, Hervas 2008, s. 199]. Ta ostatnia stanowi najlepszy przykład rewolucjonizowania relacji między organizacją i jej otoczeniem, z którego potencjału czerpie.

#### 4. Otwarta innowacja

Otwarta innowacja to „użycie służących określonym celom odpływów (*inflows*) i dopływów (*outflows*) wiedzy w celu, odpowiednio: przyspieszenia wewnętrznej innowacji i rozszerzenia rynków dla zewnętrznego wykorzystania innowacji” [Chesbrough 2006, s. 1]. Swoje początki miała w branży high-tech, choć obecnie także firmy low-tech dążą do oszczędności czasu i pieniędzy oraz do zysków z wprowadzenia pozyskanych w ten sposób nowych produktów czy usług [Zamboni 2011, s. 43]. Niektóre firmy opierają na crowdsourcingu swoje istnienie [Fuchs 2011].

Według typologii S. Zamboni otwarta innowacja może mieć trojaki charakter: z zewnątrz do wewnątrz (*outsider-in process*), z wewnątrz na zewnątrz (*inside-out process*) lub łączony (*coupled process*). Pierwszy z nich zostanie zanalizowany dokładniej poniżej. Przykładami dwóch pozostałych są odpowiednio np. sprzedaż patentów lub własności intelektualnej czy transfer technologii na inny rynek, tzw. innowacja krzyżowa (*cross-industry innovation*), oraz aliance, współpraca, partnerstwa itp., jak w ruchu Open Source czy we współpracy z konsumentami [Zamboni 2011, s. 45-46]. Crowdsourcing pozwala firmom znaleźć pomysły na nowe produkty, przetestować je lub dotrzeć do dostawców usług [Faste 2011].

Zdaniem H. Faste’a [2011] otwarta innowacja charakteryzuje się decentralizacją rozwiązywania problemu, samoselekcją uczestnictwa, samoorganizującą się koordynacją i współpracą, otwartym uwalnianiem wiedzy i hybrydycznymi modelami organizacji łączącymi wymiar społecznościowy z sukcesem komercyjnym. Wspomniany już paradygmat społeczny oparty jest na określonym systemie wartości, na podstawie którego działają użytkownicy. Należałoby również dodać, że duże znaczenie ma tu także sens przynależności, wzajemności, budowania relacji w takiej społeczności [Faste 2011]. Ten system wartości staje się elementem tożsamości użytkowników oraz społeczności. W zależności od typu platformy jest to np. system



wartości biznesowych, a więc dążenie do zysku finansowego – nagroda, wynagrodzenie za znalezienie rozwiązania problemu (Innocentive, NineSigma, Yet2.com) albo zupełnie przeciwnie: dążenie do usprawnienia czegoś (jak w ruchu Open Source, Wikipedii itp.), uzyskania produktu, usługi zgodnie z własnymi oczekiwaniami (Lego, John Fluevog Schoes), satysfakcja z pracy twórczej (Threadless.com, Zazzle) lub działania dla wspólnego dobra (Designforchangecontest.com, Kickstarter.com).

Crowdsourcing to z jednej strony model biznesowy (jak w przypadku serwisu produkującego spersonalizowane koszulki zaprojektowane przez użytkowników: Threadless.com czy OhmyNews – serwisu dziennikarstwa obywatelskiego), a z drugiej nowe narzędzie pracy i aktywności poza strukturami organizacji, która swoje zyski generuje poza internetem. Wśród organizacji, które korzystają z serwisów pośredniczących w pozyskiwaniu kapitału intelektualnego z tłumu, są przede wszystkim sami założyciele tych platform, m.in. Procter & Gamble czy Eli Lilly. Pierwsza z firm udostępnia „wszystkie patenty, które zostały opracowane ponad pięć lat temu lub są wykorzystywane w produktach firmy od co najmniej trzech lat. Dzięki temu zachęca pracowników do stałego wzbogacania i uzupełniania intelektualnego kapitału firmy, a dzięki kierowaniu zysków z opłat licencyjnych do tych oddziałów, które je wypracowały, strategia ta zapewnia także dodatkowe bodźce do wprowadzania innowacji” [Tapscott, Williams 2008, s. 154-155]. Jak piszą D. Tapscott i A. Williams [2008, s. 146-182], pionierami w tym zakresie były także AT & T, IBM, Texas Instruments, General Electric, Goldcorp i DuPont.

## 5. Zasady skutecznego działania platform otwartej innowacji

Internetowe platformy pośrednictwa kapitału intelektualnego, a wśród nich platformy otwartej innowacji [Faste 2011], pośrednicy innowacji (*innovation intermediaries*), inno-pośrednicy (*innomediaries*) [Sawhney, Prandelli, Verona 2003, s. 77], idea-gory [Tapscott, Williams 2008, s. 146 i nast.], elektroniczne rynki pomysłów i technologii [Zamboni 2011, s. 50], kapitaliści wynalazków (Myhrvold, w: [Nambisan, Sawhney 2007], za: [Zamboni 2011, s. 50]) to serwisy internetowe będące pośrednikami między firmami oraz między firmami i indywidualnymi użytkownikami, poszukującymi kapitału i/lub oferującymi go. Należą do nich m.in.: InnoCentive, Yet2.com, NineSigma, YourEncore, IdeaConnection, Big Idea Group, Chaordix, Innovaro, OpenIDEO, IntuitBrainstorm, IdeaStorm, CrowdSPRING, 99designs, LeadVine i wiele innych.

Skuteczność i popularność platform pośrednictwa kapitału intelektualnego zależy od wielu czynników. W innowacji opartej na użytkowniku obserwuje się zwrot od „wykorzystywania wiedzy konsumentów” przez firmy w kierunku „współtworzenia wiedzy” z konsumentami, do czynienia ich „partnerami w innowacji” [Törrö 2007, s. 33]. H. Faste [2011] na przykładzie platform dizajnerskich sformułował zestaw standardów, które powinna spełnić platforma, by również długofalowo, a nie tylko doraźnie, zwiększać efektywność i satysfakcję pracujących na niej użytkowników, zachowując przy tym standardy etyczne. Wyszedł on z założenia, że crowdsourcing

to sposób nie tylko rozwiązywania problemów, ale także rozwijania indywidualnej kreatywności. Wskazówki obejmują:

- Wspieranie dobrowolnej współpracy przez dbanie o przejrzystość pomysłów użytkowników, udzielanie kredytu na stworzenie wkładu, okazywanie użytkownikom znaczenia ich wkładu.
- Tworzenie interfejsów wspierających członków zespołów, a zwłaszcza kluczowych ekspertów w pracy, szczególnie po to, by osiągać lepsze efekty na przecięciu różnych struktur, organizacji itp.
- Wspieranie innych na zasadzie wzajemności.
- Obniżanie poprzeczki, by dochodziło do interakcji między organizacjami.
- Umożliwianie użytkownikom zgłaszania ich potrzeb, szczególnie dotyczących poprawy systemu innowacji.
- Pozostawienie swobody użytkownikom: niewyprzedzanie pomysłów, nieokreślanie przykładowych rozwiązań.
- Stosowanie zrozumiałych wizualizacji, w tym dizajnu, „przyjaznych dla pracownika”.
- Poszukiwanie mechanizmów inspirowania i wzmacniania kreatywności użytkowników, ich pewności siebie, chęci podjęcia ryzyka.
- Informowanie użytkowników o ryzyku etycznym i implementowanie systemów, które adekwatnie odpowiadają potrzebom użytkowników w tym zakresie: „polityki innowacyjne muszą nie tylko być ugruntowane na szacunku dla ludzkich wartości, tak by mogły kształtować, wspierać i utrzymać przyszły wzrost innowacji, ale także podstawowe zasady naukowe, na bazie których podejmowane są decyzje polityczne angażujące innowację i własność intelektualną, muszą być wyraźnie zdefiniowane” [Faste 2011].

## 6. Przykłady platform pośrednictwa kapitału intelektualnego

Spośród wymienionych powyżej przykładów medialnych brokerów kapitału intelektualnego wybrano cztery najpopularniejsze; o najdłuższej tradycji, szerokiej skali działania pod względem liczby zaangażowanych uczestników, jak i realizowanych projektów.

InnoCentive działa od 2001 roku. Zostało założone przez koncern farmaceutyczny Eli Lilly. Działa na podstawie łączenia poszukujących rozwiązania problemu (*seekers*), głównie korporacji, ale także organizacji pozarządowych, instytucji publicznych oraz rozwiązujących te problemy użytkowników (*solvers*), głównie naukowców pochodzących ze 170 krajów. Struktura każdego wyzwania (Challenge) obejmuje opis, wymagania, termin i wynagrodzenie. W odpowiedzi na pytanie, dlaczego warto rozwiązywać zgłaszane problemy, InnoCentive odpowiada (w kolejności:) by zapisać się pozytywnym wkładem; by ćwiczyć swój mózg; by się promować; by zyskać nagrodę. Gratyfikowane jest rozwiązanie, które najbardziej odpowiada zgłaszającemu zapotrzebowanie. InnoCentive pośredniczy w ochronie własności intelektualnej i zapewnia anonimowość użytkownikom [InnoCentive 2011].

YourEncore zostało założone w 2003 roku przez Procter & Gamble i Eli Lilly. Serwis skierowany jest do emerytowanych pracowników posiadających wiedzę ekspercką z określonego zakresu, naukowców, inżynierów. Z serwisem związanych jest ok. 5000 emerytowanych ekspertów. Tym samym celem jest pozyskanie określonej osoby i czasowe zatrudnienie jej przez platformę do określonego zadania. YourEncore koncentruje się na branżach farmaceutycznej, spożywczej, astronomicznej. Współpracuje z ok. 800 koncernami, dla których tworzy specjalistyczne zespoły wsparcia.

Schemat pracy nad zadaniem wygląda następująco: definiowane są cel, data, kryteria sukcesu; YourEncore dobiera ekspertów o odpowiednich kwalifikacjach; pośredniczy w potwierdzeniu oczekiwań; składa propozycję; po uzyskaniu akceptacji rozpoczyna się praca nad projektem, który jest stale monitorowany i oceniany. Ważnym elementem jest feedback między dwoma stronami, który jest starannie analizowany [YourEncore 2011].

NineSigma, powstała w 2000 roku, działa podobnie jak InnoCentive, ale dopuszcza bezpośredni kontakt między poszukującym i oferującym, tym samym znosząc ich anonimowość. Wspiera m.in. takie branże, jak: automatyczna, chemiczna, spożywcza, medyczna, energetyczna, elektroniczna, high-tech. Głównie są to firmy z list „Fortune 500” i „Global 1000”. Tak zwane zaproszenie do składania propozycji obejmuje opis projektu, czas, inwestycję i kryteria oceny. Rozstrzygnięcie następuje przy pośrednictwie NineSigma, która wstępnie określa techniczną, komercyjną i relacyjną wykonalność propozycji. Składają je indywidualni badacze, firmy, instytucje publiczne lub inni inwestorzy prywatni. NineSigma nie chroni praw własności intelektualnej swoich użytkowników, dlatego zachęca do wstępnego formułowania pomysłów i bezpośredniego kontaktu w celu zawarcia określonych porozumień.

Yet2.com powstało w 1999 roku z inicjatywy 12 sponsorów: 3M, Boeing, Dow, DuPont, Ford, Honeywell, Monsanto, Polaroid, Procter & Gamble, Rockwell, SAIC i TRW. W odróżnieniu od trzech poprzednich platform pozwala nie tylko pozyskać pożądaną kapitał intelektualny, ale również zaoferować dostępne zasoby, takie jak własność intelektualna czy technologia. Istota działania serwisu opiera się na wirtualnym rynku technologii i współpracy z licencjonowanymi ekspertami. Yet2.com pośredniczy w kontakcie między poszukującymi i oferującymi, a strony samodzielnie ustalają warunki współpracy. Klienci Yet2.com reprezentują ponad 40% światowego potencjału badań i rozwoju [Yet2.com 2011].

## 7. Wikinomia

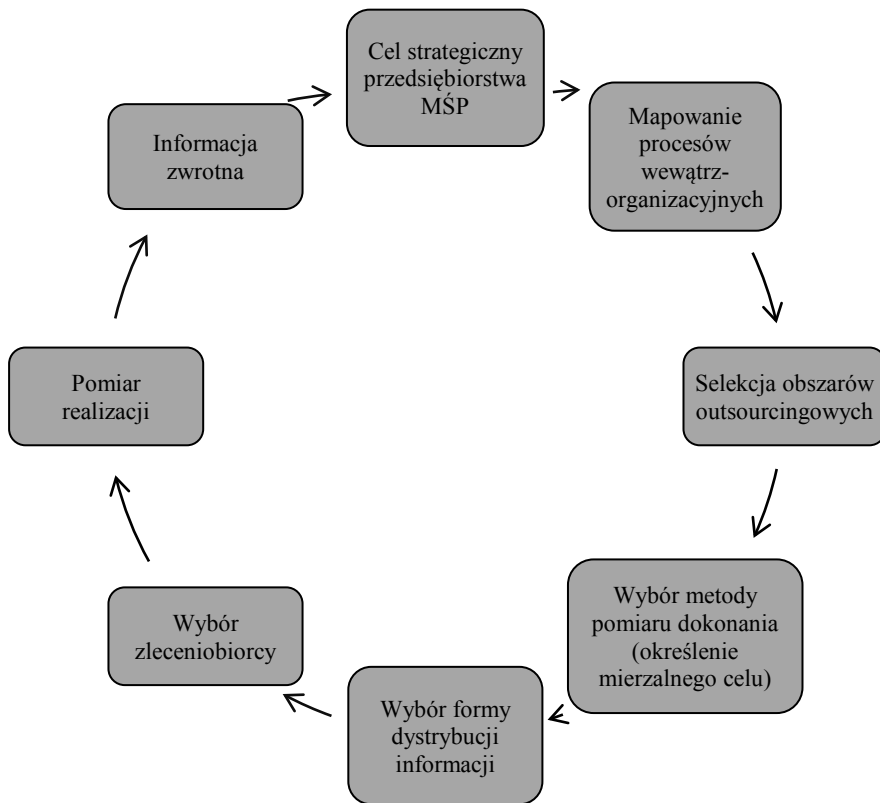
Opisane powyżej zjawisko pośrednictwo wiedzy na przykładzie crowdsourcingu, szczególnie otwartej innowacji, stanowi egzemplifikację wikinomii. D. Tapscott i A. Williams [2008, s. 23-59] przez wikinomię rozumieją „nową strategię uczestnictwa”, „udział ludzi w globalnej gospodarce”. Partycypacja jest w tym przypadku terminem kluczowym. Crowdsourcing opiera się bowiem na zaangażowaniu rzesz

ludzi w procesy wcześniej zarezerwowane dla wąskiego grona, odizolowanych ekspertów, chroniących ściśle swoich własności i patentów. Za sprawą nowych mediów sytuacja zaczyna się odwracać. Jak piszą autorzy, bastion „profesjonalizmu” zaczyna się chwiać w obliczu siły i rosnącej kompetencji tzw. amatorów. Omawiany trend jest bardzo szeroki i znacznie wykracza poza sam crowdsourcing. Obejmuje m.in. prosumpcję czy dzielenie się mocą obliczeniową lub przepustowością łączy. Nie wymaga to ani wysokich kosztów, ani specjalnych uprawnień. Niczym kultura Open Source i Creative Commons wymaga jedynie przestrzegania określonych zasad. „I rzeczywiście produkcja partnerska jest aktywnością społeczną. [...] Między innymi właśnie takie zmiany powodują, że w dzisiejszym świecie wiedza, władza i zdolność produkcyjna ulegają niespotykanemu rozproszeniu. Wkrótce tworzenie wartości stanie się szybkie, płynne i skokowe (dysruptywne). W tym świecie zmiany przetrwają tylko podłączeni do sieci” [Tapscott, Williams 2008, s. 30]. Nie oznacza to jednak wyeliminowania problemów, ryzyka czy zagrożeń, wręcz przeciwnie: już pojawiają się, czy wkrótce mogą się wyłonić, kwestie ostrej konkurencji, zachwiania równowagi w strukturach samoorganizujących, łamanie praw własności intelektualnej, innych przestępstw i terroryzmu [Tapscott, Williams 2008, s. 32-35].

## **8. Implementacja medialnego pośrednictwa kapitału intelektualnego w sektorze MŚP**

Zalecenia implementacji medialnego pośrednictwa kapitału intelektualnego (MPKI) w sektorze MŚP opierają się na wykorzystaniu metodyki prezentowanej na rys. 1. Powstała ona na podstawie praktycznych doświadczeń implementacji w czterech przedsiębiorstwach z sektora MŚP.

Przedstawiona metodyka działań zakłada w pierwszym etapie refleksję dotyczącą celu strategicznego przedsiębiorstwa w perspektywie wykorzystania medialnych narzędzi pośrednictwa intelektualnego. Na tym etapie analizowana jest przestrzeń kluczowych kompetencji organizacji, aby możliwe było płynne zrealizowanie następnego etapu: mapowania procesów wewnątrzorganizacyjnych. Przedsiębiorca decydujący się na rozpoczęcie procesu potrzebuje określić ogólny, długofalowy cel przedsiębiorstwa, by móc zdecydować, które funkcje może zlecić na zewnątrz. Metodyka działań jest symetryczna jak przy podejmowaniu decyzji o outsourcingowaniu dowolnych funkcji. To, co jest zaleceniem realizacji początkowych etapów, pozwala na racjonalne wyselekcjonowanie zadań przedsiębiorstwa, poddających się procesom wykorzystania MPKI do realizacji celów długofalowych. Pominięcie wyszczególnionych etapów może doprowadzić w przypadku MŚP do utraty przewagi strategicznej przedsiębiorstwa. Wybór metody pomiaru, najczęściej określony za pomocą karty projektu, pozwala na zdefiniowanie celu realizacji oraz na mierzalny pomiar jego efektów. Dystrybucja informacji o zleceniu powinna być poprzedzona analizą segmentu podmiotów, które potencjalnie mogłyby dostarczyć przedsiębiorstwu pożądaných rozwiązań. Forma dystrybucji informacji o poszukiwanym kapita-



**Rys. 1.** Model implementacji medialnego pośrednictwa kapitału intelektualnego w sektorze MŚP

Źródło: opracowanie własne.

le intelektualnym będzie miała szansę na lepszą realizację, jeżeli dotrze do dużej liczby specjalistów, spośród których wybierany jest zleceniobiorca i realizowane jest zadanie.

Przykładową formę realizacji procesu możemy odnaleźć w aplikacji wfirma (pozwalającej na prowadzenie księgowości i rachunkowości w MŚP), gdzie twórcy zdecydowali się na otworzenie forum. Można w nim zgłosić pomysł rozszerzenia funkcjonalności aplikacji, który staje się przedmiotem dyskusji dla pozostałych użytkowników, natomiast twórcom dostarcza cennej wiedzy dotyczącej możliwości rozwoju produktu.

Dodatkowym modelem zastosowania prezentowanej metodyki działań staje się umożliwienie podmiotom dystrybucji informacji o zleceniach – mającej miejsce m.in. na portalu Oferia (metodyka znacznie skrócona, opierająca się na etapach: „zlecaj, wybieraj, miej to z głowy”).

Samo MPKI na rynku polskim staje się także modelem biznesowym, gdzie integracja ludzi poszukujących specjalistów pozwala na osiąganie dochodów z pośrednictwa. Jedną z pierwszych inicjatyw dystrybucji informacji realizuje platforma Brandle, pozwalająca na zlecanie działań marketingowych i PR-owych specjalistom.

## 9. Podsumowanie

Crowdsourcing i otwarta innowacja jako przykłady medialnego pośrednictwa kapitału intelektualnego pozostają wciąż ewoluującym obszarem, o którym niewiele wiemy. Jak zwraca uwagę M. Törrö [2007, s. 59-60], wciąż na wiele pytań nie znamy odpowiedzi, np. czy firmy postrzegają brokerów jako „obiecującą możliwość lepszego wykorzystania wiedzy wewnętrznej i pozyskania wiedzy zewnętrznej czy raczej lekceważą to zjawisko pomimo ewentualnych korzyści”. Niezbadany pozostaje też problem ewentualnych oczekiwań, motywów, obaw i uprzedzeń po stronie zarówno dostarczycieli kapitału intelektualnego, jak i jego kupców. Dodatkowo sprawę komplikują „konwergujące strumienie wiedzy dotąd niepołączonych sieci” [Törrö 2007, s. 60]. Nie zmienia to jednak faktu, że liczba platform brokerskich rośnie, zaczynają się specjalizować (np. w określonych branżach, typach problemów). Crowdsourcing staje się również podstawą samodzielnie funkcjonujących biznesów, narzędziem tworzenia portfolio i kształtowania wizerunku. W obszarze innowacji pozostaje tymczasem głównie pośrednikiem. Jak jednak wskazują analizowane przykłady, platformy tego rodzaju przestają być typowym brokerem, który „mediuje wiedzę, ale nie wykorzystuje tej wiedzy do budowania własnych kompetencji” [Törrö 2007, s. 52], wręcz przeciwnie. Specjalnie powoływane zespoły, grupy wspierające, konsultanci, licencjonowani eksperci itd. obok aktywności czysto mediacyjnych realizują zadania merytorycznie, budują swój kapitał intelektualny, oferując go następnie na rynku. W ten sposób sieci wiedzy zapętłają się, otwierając nowe możliwości, ale także zagrożenia dla poszczególnych interesariuszy.

## Literatura

- Albors J., Ramos J.C., Hervas J.L., *New learning network paradigms: Communities of objectives, crowdsourcing, Wikis and Open Source*, „International Journal of Information Management” 2008, no. 28.
- Brown J.S., Duguid P., *Organizational learning and communities-of-practice: Towards a unified view of working, learning and innovation*, „Organization Science” 1991, no. 2.
- Bruns A., *Produsage: Towards a Broader Framework for User-Led Content Creation*, Proceedings 6<sup>th</sup> Conference of Association for Computing Machinery on Creativity & Cognition, Washington 2007, <http://eprints.qut.edu.au/6623/1/6623.pdf>.
- Chesbrough H., *Open Innovation: a New Paradigm for understanding industrial innovation*, [w:] *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, red. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West, Oxford University Press, Oxford 2006.

- Faste H., *Opening "Open" Innovation*, wystąpienie w ramach konferencji „Designing Pleasurable Products and Interfaces”, 22-25 czerwca 2011, Mediolan, [http://www.haakonfaste.com/creativesystems/sites/default/files/faste\\_open\\_innovation\\_2011.pdf](http://www.haakonfaste.com/creativesystems/sites/default/files/faste_open_innovation_2011.pdf).
- Howe J., *The rise of crowdsourcing*, „Wired” 14.06.2006, <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>.
- Koschatzky K., *Networks in innovation research and innovation policy: an introduction*, [w:] *Innovation Networks: Concepts and Challenges in the European Perspective*, red. K. Koschatzky, M. Kulicke, A. Zenker, Physica Verlag, Heidelberg 2001.
- Sawhney M., Prandelli E., Verona G., *The power of innomediatio*n, „MIT Sloan Management Review”, Winter 2003.
- Tapscott D., Williams A., *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, tł. P. Cypryański, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Törrö M., *Global Intellectual Capital Brokering. Facilitating the Emergence of Innovations through Network Mediation*, VTT Publications, Helsinki 2007.
- Von Hippel E., *Democratizing Innovation*, MIT Press, 2005.
- Zamboni S., *Supply Chain Collaboration and Open Innovation: Toward a New Framework for Network Dynamic Innovation Capabilities*, rozprawa doktorska, Università degli Studi di Bergamo, Bergamo 2011, [http://dspace-unibg.cilea.it/bitstream/10446/911/1/PhD\\_Thesis\\_Zamboni.pdf](http://dspace-unibg.cilea.it/bitstream/10446/911/1/PhD_Thesis_Zamboni.pdf).

## Strony internetowe

<http://www.innocentive.com>, 30.12.2011.

<http://www.yourencore.com>, 30.12.2011.

<http://www.ninesigma.com>, 30.12.2011.

<http://www.yet2.com>, 30.12.2011.

<http://www.oferiada.pl>, 14.09.2012.

<http://www.wfirma.pl>, 14.09.2012.

## **MEDIA TOOLS FOR INNOVATION INTELLECTUAL CAPITAL FORMATION IN ORGANIZATION: KNOWLEDGE BROKERING, CROWDSOURCING, WIKINOMICS**

**Summary:** The aim of the article is a conceptual arrangement and characterization of possibilities of the new media application for knowledge brokering and intellectual capital brokering. The innovation is situated at the centre of the analysis. Innovation is one of the eligible effects of knowledge brokering. Crowdsourcing was the subject of the analysis. Some examples of organizations implementing crowdsourcing were given. Then four of brokering platforms were chosen and characterized. The approach includes few elements of mediated knowledge formulation: cooperation, connectivity, democratization, information sharing, open intellectual properties. As a result of changes a new model of media and business culture emerges: the wikinomics. It is cited here as the concept explaining the described phenomena.

**Keywords:** media tools, intellectual capital of organization.