

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

271

Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka

Tom 1



Redaktorzy naukowi

**Adam Kopiński, Tomasz Słoński,
Bożena Ryszawska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-219-2 (całość)

ISBN 978-83-7695-223-9 t. 1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Abdul Nafea Al Zararee, Abdulrahman Al-Azzawi: The impact of free cash flow on market value of firm.....	13
Tomasz Berent, Sebastian Jasinowski: Financial leverage puzzle – preliminary conclusions from literature review	22
Michał Buszko: Zarządzanie ryzykiem konwersji kapitału nieruchomości (<i>equity release</i>)	40
Magdalena Bywalec: Jakość portfela kredytów mieszkaniowych w Polsce w latach 2007-2011	49
Jolanta Ciak: Model of public debt management institutions in Poland and the models functioning within the European Union	59
Leszek Czapiewski, Jarosław Kubiak: Syntetyczny miernik poziomu asymetrii informacji (SMAI)	68
Anna Doś: Low-carbon technologies investment decisions under uncertainty created by the carbon market.....	79
Justyna Dyduch: Ocena efektywności kosztowej inwestycji proekologicznych.....	88
Ewa Dziawgo: Analiza własności opcji <i>floored</i>	100
Ryta Dziemianowicz: Kryzys gospodarczy a polityka podatkowa w krajach UE.....	113
Józefa Famielec: Finansowanie zreformowanej gospodarki odpadami komunalnymi	123
Anna Feruś: The use of data envelopment analysis method for the estimation of companies' credit risk	133
Joanna Fila: Europejski instrument mikrofinansowy Progress wsparciem w obszarze mikrofinansów.....	144
Sławomir Franek: Ocena wiarygodności prognoz makroekonomicznych – doświadczenia paktu stabilności i wzrostu a wieloletnie planowanie budżetowe	152
Paweł Galiński: Produkty i usługi bankowe dla jednostek samorządu terytorialnego w Polsce.....	162
Alina Gorczyńska, Izabela Jonek-Kowalska: Kwity depozytowe jako źródło finansowania podmiotów gospodarczych w warunkach globalizacji rynków finansowych	172
Jerzy Grabowiecki: Financial structure and organization of <i>keiretsu</i> – Japanese business groups.....	181

Sylwia Grenda: Ryzyko cen transferowych w działalności przedsiębiorstw powiązanych	191
Maria Magdalena Grzelak: Ocena związków pomiędzy nakładami na działalność innowacyjną a konkurencyjnością przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce.....	202
Agnieszka Jachowicz: Finanse publiczne w Polsce w świetle paktu stabilności	214
Agnieszka Janeta: Rynkowe wskaźniki oceny stanu finansów publicznych na przykładzie wybranych krajów strefy euro	226
Agnieszka Janeta: Obligacje komunalne jako instrument finansowania rozwoju lokalnego i regionalnego.....	236
Bogna Janik: Efficiency of investment strategy of Socially Responsible Funds Calvert.....	247
Anna Jarzębska: Obszary zarządzania płynnością finansową w publicznej szkole wyższej	256
Tomasz Jewartowski, Michał Kaldoński: Struktura kapitału i dywersyfikacja działalności spółek rodzinnych notowanych na GPW	265
Marta Kacprzyk, Rafał Wolski, Monika Bolek: Analiza wpływu wskaźników płynności i rentowności na kształtowanie się ekonomicznej wartości dodanej na przykładzie spółek notowanych na GPW w Warszawie.....	279
Arkadiusz Kijek: Modelowanie ryzyka sektorowego przy zastosowaniu metody harmonicznej	289
Anna Kobialka: Analiza dochodów gmin województwa lubelskiego w latach 2004-2009.....	302
Anna Korombel: Zarządzanie ryzykiem w praktyce polskich przedsiębiorstw	313
Anna Korzeniowska, Wojciech Misterek: Znaczenie instytucji otoczenia biznesu we wdrażaniu innowacji MŚP.....	322
Magdalena Kowalczyk: Wykorzystanie narzędzi rachunkowości zarządczej w sektorze finansów publicznych.....	334
Mirosław Kowalewski, Dominika Siemianowska: Zarządzanie kosztami za pomocą zarządzania przez cele na przykładzie zakładu przetwórstwa mięsnego X	343
Paweł Kowalik, Błażej Prus: Analiza wyznaczania kwoty na wyrównanie dochodów w krajowych niemieckich systemach wyrównania finansowego na przykładzie 2011 roku.....	353
Sylwester Kozak, Olga Teplova: Covered bonds and RMBS as secured funding instruments for the real estate market in the EU.....	367
Małgorzata Kożuch: Preferencje podatkowe jako narzędzia subsydiowania przedsięwzięć ochrony środowiska	378
Marzena Krawczyk: Gotowość inwestycyjna determinantą pozyskiwania kapitału od aniołów biznesu	388

Marzena Krawczyk: Teoria hierarchii źródeł finansowania w praktyce innowacyjnych MŚP w Polsce	397
Jarosław Kubiak: Planowanie należności na podstawie cyklu ich rotacji określonego według zasady lifo oraz według wartości średniej	407
Iwa Kuchciak: <i>Crowdsourcing</i> w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa.....	418
Marcin Kuzel: Chińskie inwestycje bezpośrednie na świecie – skala, kierunki i motywy ekspansji zagranicznej	427
Katarzyna Lewkowicz-Grzegorzczak: Progresja podatkowa a redystrybucja dochodów	439
Katarzyna Lisińska: Struktura kapitałowa przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce, Niemczech i Portugalii	449
Joanna Lizińska: Problem doboru portfela porównawczego w długookresowej ewaluacji efektów kolejnych emisji akcji	459
Bogdan Ludwiczak: Wykorzystanie metody VaR w procesie pomiaru ryzyka.....	468
Justyna Łukomska-Szarek: Ocena zadłużenia jednostek samorządu terytorialnego w Polsce w latach 2004-2010.....	480
Agnieszka Majewska: Wykorzystanie opcji quanto w zarządzaniu ryzykiem pogodowym w przedsiębiorstwach sektora energetycznego.....	490
Monika Marcinkowska: Rachunkowość społeczna – czyli o pomiarze wyników przedsiębiorstw w kontekście oczekiwań interesariuszy	502

Summaries

Abdul Nafea Al Zararee: Wpływ wolnych przepływów pieniężnych na wartość rynkową firmy	21
Tomasz Berent, Sebastian Jasinowski: Dźwignia finansowa – wstępne wnioski z przeglądu literatury.....	39
Michał Buszko: Risk management of real estate equity release	48
Magdalena Bywalec: The quality of the portfolio of housing loans in Poland in 2007-2011	58
Jolanta Ciak: Model instytucji zarządzania długiem publicznym w Polsce na tle modeli funkcjonujących w Unii Europejskiej	67
Leszek Czapiewski, Jarosław Kubiak: Synthetic measure of the degree of information asymmetry	78
Anna Doś: Decyzje o inwestycjach w technologii obniżające emisję CO ₂ w warunkach niepewności stwarzanej przez europejski system handlu emisjami.....	87
Justyna Dyduch: Assessment of cost effectiveness of proecological investments	99
Ewa Dziawgo: The analysis of the properties of floored options	112

Ryta Dziemianowicz: Economic crisis and tax policy in the EU countries ...	123
Józefa Famielec: Financing of reformed economy of municipal waste	132
Anna Feruś: Wykorzystanie metody granicznej analizy danych do oceny ryzyka kredytowego przedsiębiorstw	143
Joanna Fila: The European Progress Microfinance Facility as an example of the support in microfinance	151
Sławomir Franek: Credibility of macroeconomic forecasts – experiences of stability and growth pact and multi-year budgeting planning	161
Paweł Galiński: Banking products and services for local governments in Poland	171
Alina Gorczyńska, Izabela Jonek-Kowalska: Depositary receipts as a source of businesses entities financing in the conditions of globalization of financial markets	180
Jerzy Grabowiecki: Struktura finansowa i organizacja japońskich grup kapitałowych <i>keiretsu</i>	190
Sylwia Grenda: Transfer pricing risk in the activity of related companies	201
Maria Magdalena Grzelak: Assessment of relationship between outlays on innovation and competitiveness of food industry enterprises in Poland....	213
Agnieszka Jachowicz: Public finance in Poland in the perspective of the Stability and Growth Pact	225
Agnieszka Janeta: Market indicators assessing the state of public finances: the case of selected euro zone countries.....	235
Agnieszka Janeta: Municipal bonds as a financing instrument for local and regional development.....	246
Bogna Janik: Efektywność strategii inwestycyjnych funduszy społecznie odpowiedzialnych Calvert	255
Anna Jarzębska: Areas of liquidity management in public university	264
Tomasz Jewartowski, Michał Kaldoński: Capital structure and diversification of family firms listed on the Warsaw Stock Exchange	278
Marta Kacprzyk, Rafał Wolski, Monika Bolek: Liquidity and profitability ratios influence on economic value added basing on companies listed on the Warsaw Stock Exchange.....	288
Arkadiusz Kijek: Sector risk modelling by harmonic method	301
Anna Kobiałka: Analysis of revenue of Lublin Voivodeship communes in 2004-2009	312
Anna Korombel: Risk management in practice of Polish companies.....	321
Anna Korzeniowska, Wojciech Misterek: The role of business environment institutions in implementing SMEs' innovations	333
Magdalena Kowalczyk: Using tools of managerial accounting in public finance sector	342

Mirosław Kowalewski, Dominika Siemianowska: Cost management conducted with the utilization of Management by Objectives on an example of meat processing plant.....	352
Paweł Kowalik, Błażej Prus: The analysis of determining the amount of the financial equalization in German's national financial equalization systems on the example of 2011	366
Sylwester Kozak, Olga Teplova: Listy zastawne i RMBS jako bezpieczne instrumenty finansujące rynek nieruchomości w UE	377
Małgorzata Kożuch: Tax preferences as the instrument of subsidizing of ecological investments.....	387
Marzena Krawczyk: Investment readiness as a determinant for raising capital from business angels	396
Marzena Krawczyk: Theory of financing hierarchy in the practice of innovative SMEs in Poland.....	406
Jarosław Kubiak: The receivables level planning on the basis of cycle of rotation determined by the LIFO principles and by average value	417
Iwa Kuchciak: Crowdsourcing in the creation of bank company value	426
Marcin Kuzel: Chinese foreign direct investment in the world – scale, directions and determinants of international expansion	438
Katarzyna Lewkowicz-Grzegorzcyk: Tax progression vs. income redistribution.....	448
Katarzyna Lisińska: Capital structure of manufacturing companies in Poland, Germany and Portugal.....	458
Joanna Lizińska: The long-run abnormal stock returns after seasoned equity offerings and the choice of the reference portfolio	467
Bogdan Ludwiczak: The VAR approach in the risk measurement	479
Justyna Łukomska-Szarek: Assessment of debt of local self-government units in Poland in the years 2004-2010.....	489
Agnieszka Majewska: Weather risk management by using quanto options in enterprises of the energy sector.....	501
Monika Marcinkowska: “Social accounting” – or how to measure companies’ performance in the context of stakeholders’ expectations	525

Iwa Kuchciak

Uniwersytet Łódzki

CROWDSOURCING W KREOWANIU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Wraz ze wzrostem zrozumienia znaczenia uczestniczącej kultury wśród organizacji zwiększyło się zainteresowanie, w jaki sposób najlepiej wykorzystać zdolności twórcze i produkcyjne użytkowników Internetu do realizacji konkretnych celów. Jednym z rozwiązań zmierzających do podniesienia wartości przedsiębiorstwa wydaje się *crowdsourcing*. Jest on definiowany jako działanie instytucji zmierzające do outsourcowania funkcji pełnionych wcześniej przez pracowników do bliżej niezdefiniowanej i zazwyczaj licznej grupy osób w formie otwartego zaproszenia. Celem opracowania jest przedstawienie crowdsourcingu jako skutecznej dźwigni wspieranej siłą, jaką generuje grupa podczas rozwiązywania problemów zadanych w określonym formacie i rozwiązywanych zgodnie z harmonogramem, która przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: wartość przedsiębiorstwa, *crowdsourcing*, otwarta innowacyjność.

1. Wstęp

Budowanie wartości przedsiębiorstwa jest złożonym procesem, determinowanym szeregiem czynników o charakterze materialnym i niematerialnym, na którego skuteczność wpływa wiele wzajemnie się przenikających relacji, powiązań i zależności. Wzrost wartości przedsiębiorstwa jest pochodną umiejętnego wykorzystywania wiedzy, dzięki której możliwe jest zdiagnozowanie źródeł generujących dochód i wartość dla organizacji oraz zdolności skutecznego zarządzania nimi.

Dla zdobycia i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej w sektorze niezbędne staje się wprowadzanie i rozwijanie produktów innowacyjnych, a to wymaga inwestowania w nowe zasoby wiedzy oraz w proces zarządzania wiedzą. U podstaw każdej innowacji leży umiejętność generowania nowych pomysłów, obserwacja i analiza zmieniających się tendencji rynkowych oraz preferencji konsumentów. Warunkiem koniecznym jest, aby wiedza, na podstawie której powstał produkt, była odzwierciedleniem i pochodną wiedzy o rzeczywistych oczekiwaniach klientów na danym rynku. Istnieje szereg źródeł, z których organizacje pozyskują taką wiedzę. Coraz częściej i chętniej wykorzystywanym narzędziem generowania pomysłów i ich ewaluowania przez podmioty gospodarcze staje się wykorzystywanie

internetowych platform crowdsourcingowych bazujących na kreatywności społeczeństwa.

Celem opracowania jest usystematyzowanie koncepcji crowdsourcingu oraz wskazanie roli, jaką odgrywa on w procesie opracowania oryginalnych produktów i koncepcji oraz rozwiązywania problemów biznesowych na zlecenie przedsiębiorstwa. Zwrócona zostanie uwaga na różnice w wykorzystaniu tej formy czerpania pomysłów między poszczególnymi podmiotami gospodarczymi oraz scharakteryzowane zostaną determinanty tej metody w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa.

2. Powstanie i rozwój koncepcji crowdsourcingu

Oficjalnie pojęcie crowdsourcingu zdefiniowane zostało w 2006 r. jako nowy model biznesowy ułatwiający pozyskiwanie kreatywnych rozwiązań od osób indywidualnych za pośrednictwem sieci internetowej. Może on przyjmować formę wykonywania pewnych aktywności wspólnie przez społeczność internetową lub w sposób zindywidualizowany. Warunkiem kluczowym jest otwarta forma oraz duża liczba potencjalnych badaczy [Howe 2006, s. 1-5]. Zgodnie z innymi definicjami *crowdsourcing* można opisać jako proces pozyskiwania i ewaluowania pomysłów pochodzących ze społeczeństwa, których przewaga determinowana jest możliwością wypracowania lepszych wyników podczas pracy grupowej [Surowiecki 2004, s. 5-7].

Początki crowdsourcingu datowane są znacznie wcześniej niż oficjalna definicja, gdyż na XVIII wiek, kiedy to pojęcia zawarte w pierwszej edycji *The Oxford English Dictionary* powstały poprzez przesyłanie definicji przez ochotników. Niektóre źródła wskazują, iż pierwszą inicjatywą był ogłoszony przez rząd brytyjski w 1715 r. konkurs dotyczący znalezienia rozwiązania dotyczącego nawigacji w żegludzie morskiej [Sobel 2005, s. 5-15]. Inne opracowania wskazują na natężenie zainteresowania wspólnym rozwiązywaniem problemów w 1986 r. w związku z ruchem Great Peace March [Atlee 2008, s. 41].

Rozwój idei crowdsourcingu związany był z poszukiwaniem nowych metod badawczych służących rozwiązywaniu problemów w organizacjach bazujących na interakcjach między grupą osób i poszczególnymi jednostkami wchodzącymi w jej skład. W tym celu dobierano np. grupy naukowców na podstawie indywidualnych kompetencji i umiejętności w celu szybszego zrealizowania badania [Melin 2009, s. 33-38]. Zachodzące między nimi zależności wykorzystujące synergię określone zostały mianem otwartej innowacyjności (*open innovation*) [Chesbrough 2006, s. 10-11].

Znaczenie crowdsourcingu jako kluczowego zasobu w modelu biznesowym wielokrotnie bywa podkreślane w *case study* nad otwartą innowacyjnością [Brahm 2008, s. 75-90]. Jego rola wynika z dostarczania wiedzy na temat rynku tak niezbędnej w procesach R&D przekładających się na wartość przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu zjawisko crowdsourcingu bywa różnie nazywane. Poza otwartą innowacyjnością można znaleźć także takie terminy, jak mądrość tłumów,

zbiorowa inteligencja, masowa innowacyjność [Malone 2008, s. 36-43]. Zróżnicowanie terminologii odnosi się także do różnego ujmowania typów crowdsourcingu. Można wśród nich wymienić [Brabham 2012, s. 6]:

- odkrywanie i zarządzanie,
- wyszukiwanie za pomocą ogłoszenia,
- testowanie i ewaluowanie rozwiązań produkcyjnych,
- dystrybucję zadań do wykonania wśród użytkowników.

Można równocześnie wskazać na wielowymiarowe klasyfikowanie procesu crowdsourcingu. Biorąc pod uwagę zadania, można wymienić [Corney i in. 2009, s. 294-312]:

- kreowanie,
- ewoluowanie,
- organizowanie.

Z innej strony crowdsourcing może być rozpatrywany z punktu widzenia natury procesu opierającej się na zintegrowanym lub wybiórczym podejściu do rozwiązywania problemów oraz typów zadań dzielących się na rutynowe, kompleksowe, kreatywne [Schenk, Guittard 2011, s. 93]. W literaturze przedmiotu funkcjonuje także podział crowdsourcingu na cztery bloki konstrukcyjne: co, kto, dlaczego i jak [Malone 2010, s. 21-31]. Rozpatrując perspektywę zaangażowania klientów w proces crowdsourcingu, można wskazać na zróżnicowanie pod względem poziomu ich zaangażowania w proces innowacji, poziomu współpracy między organizacją a klientami oraz pomiędzy jednostkami, a także poziomu swobody, jaką mają klienci przy realizacji zadań.

3. Zastosowanie crowdsourcingu w praktyce

Crowdsourcing postrzegany bywa przez przedsiębiorstwo jako narzędzie wykorzystywane w procesie poszukiwania innowacyjnych rozwiązań lub jako metoda badawcza [Bücheler i in. 2010, s. 679-686]. W organizacjach, które zdecydowały się na jego wdrożenie, stanowi on podstawę modelu biznesowo-badawczego. Zgodnie z najczęściej cytowanymi definicjami modelu biznesowego [Timmers 1998, s. 3-8; Amit 2001, s. 493-520; Magretta 2002, s. 86-92] powinien on zawierać takie elementy, jak architektura oferty, kluczowe zasoby, propozycja wartości dla klienta i dla przedsiębiorstwa oraz struktura kosztowo-przychodowa.

Model biznesowy wspierany ideą crowdsourcingu, który ma na celu podnoszenie wartości przedsiębiorstwa, może bazować na zarządzaniu całym procesem pozyskiwania pomysłów i ich wdrażania lub ulepszaniu istniejących już rozwiązań. Kwestia ta była i jest nadal przedmiotem wielu badań [Chesbrough 2002, s. 529-555; Voelpel i in. 2004, s. 259-272; Pateli, Giaglis 2005, s. 163-182].

Idea crowdsourcingu wykorzystywana bywa często jako ogłoszenie dawane przez przedsiębiorstwo albo osobę indywidualną szukającą rozwiązania, która oferuje nagrodę zwykle o charakterze pieniężnym w zamian za propozycję rozwiązania

danego problemu [Chesbrough 2006, s. 4]. Najbardziej znanymi przykładami takich inicjatyw są: platforma Threadless.com, która umożliwia zamieszczanie projektów koszulek na stronie internetowej i głosowanie na prezentowane modele [<http://www.threadless.com>], platforma iStockphoto.com zajmująca się nieodpłatną sprzedażą zasobów fotograficznych, animacyjnych i wideo [www.istockphoto.com], konkurs cyklicznie ogłaszany przez Cisco System, Inc. na współpracę przedsiębiorców z różnych krajów świata w rozwijaniu nowej koncepcji biznesowej [<http://www.cisco.com/web/PL/prasa/news/2010/20100203.html>].

Inne podejście do crowdsourcingu rozwija ideę pozyskiwania pomysłów poza koncepcją konkursu. Takie organizacje, jak InnoCentive [<http://www.innocentive.com>] albo InnovationXchange [<http://www.ixc.com.au/default>], opierają zasady swojego funkcjonowania na pośredniczeniu między podmiotami, które poszukują problemów i potencjalnych społeczności do ich rozwiązania [Brabham 2008, s. 78-82].

Organizacje wykorzystują *crowdsourcing* w celu opracowania akcji marketingowych i reklam. Należą do nich np. JetBlue, Sony, Chrysler. Słynnymi akcjami są „Chevy Tahoe” organizowana przez Chevrolet Inc. oraz „Crash the Super Bowl” autorstwa Doritos Inc.

Koncepcja crowdsourcingu wykorzystywana też bywa do rozwijania i ulepszenia istniejących produktów oraz rangowania nowych pomysłów przez potencjalnych klientów w celu jak najlepszego dostosowania do ich oczekiwań [Leimeister i in. 2009, s. 197-220]. Takie działania podejmowane są chociażby przez B2B, iStockphoto, Lego, Apple, Starbucks, Dell, Asus oraz Google.

Oryginalnym pomysłem był konkurs na wyszukanie pokładów złota dla kanadyjskiej kopalni złota na podstawie danych geologicznych [Brabham 2008, s. 79]. Należy także wspomnieć, iż na zasadzie crowdsourcingu funkcjonują takie strony internetowe, jak Wikipedia, YouTube, Digg i Flickr [Huberman i in. 2009, s. 758-765].

4. Determinanty i ograniczenia zastosowania crowdsourcingu

Każda z organizacji, która jest zainteresowana efektywnym wdrożeniem crowdsourcingu wspomagającego kreowanie wartości, powinna precyzyjnie go dostosować do swoich indywidualnych celów. Dostępna literatura przedmiotu nie wskazuje jednoznacznie rozwiązania tego problemu.

Na pewno przy opracowywaniu strategii crowdsourcingu uwzględnionych powinno zostać kilka elementów, takich jak [Belsky 2010, s. 1]:

- cel lub oczekiwany rezultat,
- uczestnicy,
- rozwiązania logistyczne,
- wymagane zasoby do realizacji projektu,
- ograniczenia czasowe,

– planowane zachęty pobudzające do aktywności na platformie.

Uświadomienie sobie przez organizację oczekiwań, jakie ma spełnić wdrożenie crowdsourcingu, jest ważnym elementem tworzenia platformy. Problematyka dostosowania określonego rodzaju crowdsourcingu do konkretnych potrzeb zawarta została w tab. 1.

Tabela 1. Zastosowanie poszczególnych typów crowdsourcingu

Typ	Zasada działania	Zastosowanie	Przykład platformy
Odkrywanie i zarządzanie	Organizacja zleca użytkownikom wyszukiwanie informacji w określonej lokalizacji i formacie	Pozyskiwanie informacji, grupowanie i raportowanie problemów w celu stworzenia zasobów zbiorczych	Peer-to-Patent <i>peertopatent.org</i> SeeClickFix <i>seeclickfix.com</i>
Wyszukiwanie za pomocą ogłoszenia	Organizacja zleca użytkownikom rozwiązanie konkretnego problemu	Rozwiązywanie problemów dzięki empirycznie dowiedzionym rozwiązaniom, takim jak problemy naukowe	InnoCentive <i>innocentive.com</i> Goldcorp Challenge <i>Defunct</i>
Testowanie i ewaluowanie rozwiązań produkcyjnych	Organizacja zleca użytkownikom tworzenie i rangowanie twórczych pomysłów	Rozwiązywanie problemów, które są kwestią oczekiwań rynku związanych z użytecznością danego produktu i jego estetyką	Threadless <i>threadless.com</i> Doritos Crash the Super Bowl Contest <i>crashthesuperbowl.com</i> Next Stop Design <i>nextstopdesign.com</i>
Dystrybucja zadań do wykonania wśród użytkowników	Organizacja zleca użytkownikom analizę dużej ilości informacji	Analiza danych na tak szeroką skalę, że inteligencja człowieka jest bardziej efektywna niż analizy komputerowe	Amazon Mechanical Turk <i>mturk.com</i> Subvert and Profit <i>subvertandprofit.com</i>

Źródło: opracowanie na podstawie [Brabham 2012, s. 6].

Poza dopasowaniem typu crowdsourcingu do konkretnego problemu, z jakim chce zmierzyć się organizacja, skuteczne wdrożenie crowdsourcingu wymaga przestrzegania pewnych zasad. Przede wszystkim implementację powinno zacząć się od małego eksperymentu zamiast od zbudowania kompletnej platformy. Przewidując efekty, jakie powinno dać wykorzystanie crowdsourcingu, powinno się brać pod uwagę, iż jedynie 1% internetowej społeczności jest zainteresowane podjęciem jakiegokolwiek aktywności, 9% może zdecydować się na głosowanie i komentowanie, a aż 90% stanowią bierni użytkownicy Internetu.

Organizacje powinny pamiętać o motywowaniu użytkowników w celu zwiększenia ich aktywności. Na podstawie dostępnych wyników badań można stwierdzić,

że niekoniecznie jedynym źródłem motywacji muszą być nagrody pieniężne. Wielokrotnie w zwiększaniu motywacji podkreślana jest rola symbolicznych nagród, takich jak: uznanie, dzielenie się wiedzą, zwiększanie zasobów swojej wiedzy i umiejętności, poczucie solidarności, sprawiedliwości, altruizmu [Roberts i in. 2006, s. 899-994; West, Gallagher 2006, s. 82-106].

Nie wystarczy samo stworzenie platformy crowdsourcingowej. Organizacje powinny pamiętać o zarządzaniu tym narzędziem poprzez publikowanie postów, zachęcanie do uczestnictwa, nadzorowanie prawidłowości działania i gwarantowanie zadowolenia z wzięcia udziału w tym przedsięwzięciu [Belsky 2010, s. 1-2]. Wreszcie kolejnym aspektem wymagającym uwagi organizacji jest nieustanna promocja platformy [Marsden 2009, s. 25-26].

Niezbędne jest też stworzenie odpowiednich uregulowań prawnych dotyczących własności intelektualnej, które pozwolą w pełny sposób zidentyfikować i połączyć umiejętności i kompetencje osób spoza przedsiębiorstwa. Ważne jest także zapewnienie transparentności przez organizację w zakresie posiadanych zasobów oraz mocnych i słabych stron w celu osiągnięcia korzyści wynikających z zaangażowania internetowej społeczności.

O skuteczności crowdsourcingu decyduje też prostota danego zadania i łatwość wzięcia w nim udziału. Budując platformę, przedsiębiorstwo powinno pozwalać na wzajemne kontakty między poszczególnymi społecznościami internetowymi, a nawet je ułatwiać i zwracać uwagę na ich integrację pod kątem tego, co robią, a nie tego, jak myślą. Niezbędne jest także podjęcie decyzji o udzieleniu dostępu do platformy albo wszystkim osobom, albo osobom o określonych kompetencjach [Geiger i in. 2011, s. 6].

Wreszcie jako na pewne ograniczenie crowdsourcingu wskazuje się brak reprezentatywności wyrażanych opinii. Wynika to z faktu, iż zgodnie z przeprowadzonymi badaniami najczęściej użytkownikami Internetu są osoby białe, pochodzące ze średniej albo wyższej klasy, anglojęzyczne, wykształcone, łatwo nawiązujące kontakty, w wieku poniżej 30 lat [Lenhart, Madden 2005, s. 2-6].

5. Podsumowanie

Wiedza odgrywa kluczową rolę w procesie zarządzania w przedsiębiorstwie, a jednocześnie stanowi jeden z ważniejszych zasobów niezbędnych podmiotom gospodarczym do prowadzenia działalności i określania możliwych kierunków rozwoju podmiotu. Podstawowym źródłem jej pozyskiwania powinny być informacje zdobywane w wyniku istnienia aktywnych i dynamicznych relacji z obecnymi lub potencjalnymi klientami.

W dobie rozwoju społeczeństwa internetowego wykorzystywanie nowoczesnych narzędzi rozwojowo-badawczych w postaci platform internetowych w celu budowania przewagi konkurencyjnej i kreowania wartości organizacji jest właściwym kierunkiem. Rosnące zainteresowanie crowdsourcingiem i zwiększająca się licz-

ba organizacji korzystających z tej formy pozyskiwania i ewaluowania pomysłów zainicjowało proces wdrażania idei we wszystkich sektorach gospodarki, zarówno prywatnych, jak i państwowych.

Popularyzacja koncepcji crowdsourcingu bezsprzecznie związana jest z rozwojem Internetu i zwiększaniem się dostępu osób wykluczonych dotychczas z dostępu do technologii mobilnych [Heeks 2009, s. 16]. Za rozwojem crowdsourcingu przemawia także możliwość ograniczenia wysokich kosztów ponoszonych wcześniej na projektowanie i tworzenie nowych rozwiązań przez działy R&D. Wreszcie argumentem przemawiającym za crowdsourcingiem jako efektywnym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej jest jego wykorzystywanie przez najbardziej znane międzynarodowe przedsiębiorstwa.

Literatura

- Amit R., Zott C., *Value creation in e-business*, "Strategic Management Journal" 2001, nr 22, 6/7.
- Atlee T., *Co-intelligence, Collective Intelligence, and Conscious Evolution*, [w:] *Collective Intelligence: Creating a Prosperous World at Peace*, red. M. Tovey, Oakton, VA: Earth Intelligence Network, 2008.
- Belsky S., *Crowdsourcing is broken: how to fix it – businessweek, businessweek – business news*, "Stock Market & Financial Advice", 27 Jan. 2010.
- Brabham C., *Crowdsourcing as a model for problem solving*, "The International Journal of Research into New Media Technologies" 2008, nr 14 (1).
- Brabham D.C., *Crowdsourcing: A model for leveraging online communities*, [w:] *The Routledge Handbook of Participatory Culture*, red. A. Delwiche & J. Henderson, 2012 dostęp: http://dbrabham.files.wordpress.com/2011/03/brabham_handbook_crowdsourcing.pdf, 06.03.2012 r.
- Bücheler T., Sieg J.H., Füchslin R.M., Pfeifer R., *Crowdsourcing, Open Innovation and Collective Intelligence in the Scientific Method: A Research Agenda and Operational Framework*, [w:] *Artificial Life XII*, red. H. Fellermann, M. Dörr, M.M. Hanczyc, L. Ladegaard Laursen, S. Maurer, D. Merkle, P.A. Monnard, K. Stoy, S. Rasmussen, Proceedings of the Twelfth International Conference on the Synthesis and Simulation of Living Systems, MIT Press, Cambridge, Mass, 2010.
- 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.
- Chesbrough H., Rosenbloom R., *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, "Industrial and Corporate Change" 2002, nr 11 (3).
- Corney J.R., Torres-Sanchez C., Jagadeesan A.P., Regli W.C., *Outsourcing labour to the cloud*, "International Journal of Innovation and Sustainable Development" 2009, nr 4 (4).
- Geiger D., Sedorf D., Schulze T., Nickerson R., Schader M., *Managing the Crowd: Towards Taxonomy of Crowdsourcing Processes*, ECIS 2011 Proceedings, Paper 430, 2011.
- Heeks R., *The ICT4D 2.0 Manifesto: where next for ICTs and international development*, Manchester, UK: Institute for Development Policy and Management Working Papers, 2009.
- Howe S., *The rise of crowdsourcing*, "Wired" 2006, nr 14 (6).
<http://www.cisco.com/web/PL/prasa/news/2010/20100203.html>
<http://www.innocentive.com>.

<http://www.ixc.com.au/default>.

<http://www.threadless.com>.

Huberman B.A., Romero D.M., Wu F., *Crowdsourcing, attention and productivity*, "Journal of Information Science" 2009, nr 35 (6).

Leimeister M., Huber M., Bretschneider U., Krcmar H., *Leveraging crowdsourcing: activation-supporting components for IT-based ideas competition*, "Journal of Management Information Systems", 2009, nr 26 (1).

Lenhart A., Madden M., *Teen Content Creators and Consumers: More than Half of Online Teens have Created Content for the Internet; and Most Teen Downloaders Think that Getting Free Music Files is Easy to do*, Pew Internet and American Life Project website, 2005.

Magretta J., *Why business models matter*, "Harvard Business Review", May 2002.

Malone T.W., *What is Collective Intelligence and What Will We Do about It?*, [w:] *Collective Intelligence: Creating a Prosperous World at Peace*, red. M. Tovey, Oakton, VA: Earth Intelligence Network, 2008.

Malone T.W., Laubacher R., Dellarocas C.N., *The collective intelligence genome*, "MIT Sloan Management Review", Spring, 2010, nr 51 (3).

Marsden P., *Crowdsourcing*, "Contagious Magazine" 2009, nr 18.

Melin G., *Pragmatism and self-organization. Research collaboration on the individual level*, "Research Policy" 2009, nr 29 (1).

Pateli A., Giaglis G., *Technology innovation-induced business model change: a contingency approach*, "Journal of Organizational Change Management" 2005, nr 18 (2).

Roberts J.A., Hann I.H., Slaughter S.A., *Understanding the motivations, participation and performance of open source software developer: a longitudinal study of the apache projects*, "Management Science" 2006, nr 52 (7).

Schenk E., Guittard C., *Towards a characterization of crowdsourcing practices*, "Journal of Innovation Economics" 2011, nr 7 (1).

Sobel D., *Longitude: The True Story of a Lone Genius Who Solved the Greatest Scientific Problem of His Time*, Walker&Company, 2005.

Surowaniecki J., *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*, Little Brown, New York 2004.

Timmers P., *Business models for electronic commerce*, "Electronic Markets" 1998, nr 8 (2).

Voelpel S.C., Leibold M., Tekie E.B., *The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors*, "Journal of Change Management" 2004, no 4 (3).

West J., Gallagher S., *Patterns of Open Innovation in Open Source Software*, [w:] *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, red. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West, Oxford University Press, Oxford 2006.

www.istockphoto.com.

CROWDSOURCING IN THE CREATION OF BANK COMPANY VALUE

Summary: As companies understanding of participatory cultures advances, there is a growing interest among organizations in how best to take charge of the creative, productive capabilities of Internet users for specific purposes. One of the ways of improving companies value seems to be crowdsourcing. Simply defined, crowdsourcing represents the act of a company or institution taking a function once performed by employees and outsourcing it to an undefined (and generally large) network of people in the form of an open call. The aim of the paper is to present crowdsourcing as effective leverage supported by the power of crowds to tackle specific challenges in specified formats and on planned schedules that help improve companies value.

Keywords: company value, crowdsourcing, open innovation.