

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**UMESTITEV IN UPORABA ZUNANJEGA IZVAJANJA S POMOČJO
MNOŽIC**

Ljubljana, september 2011

TADEJ UDOVIČ

IZJAVA

Študent Tadej Udovič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof.dr. Roberta Kašeta in somentorstvom doc.dr. Domna Bajdeta, skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZUNANJE IZVAJANJE S POMOČJO MNOŽIC	3
1.1 Opredelitev zunanjega izvajanja s pomočjo množic	3
1.2 Razvoj zunanjega izvajanja s pomočjo množic	4
1.2.1 Renesansa amaterizma	5
1.2.2 Odprtokodna programska oprema.....	6
1.2.3 Dostopnost do sredstev proizvodjanja	6
1.2.4 Spletne skupnosti	7
1.3 Kategorije zunanjega izvajanja s pomočjo množic	8
1.3.1 Prva kategorija: »Kar množica ve«.....	8
1.3.2 Druga kategorija: »Kar množica ustvari«	11
1.3.3 Tretja kategorija: »Kar množica misli«	12
1.3.4 Četrta kategorija: »Kar množica financira«.....	12
2 EVOLUCIJA MANAGEMENTA INOVACIJ	15
2.1 Zaprto inoviranje.....	15
2.2 Spreminjajoča se vloga potrošnikov	16
2.3 Odprto inoviranje	17
2.4 Primerjava modelov inoviranja.....	21
3 RAZISKAVA ZUNANJEGA IZVAJANJA S POMOČJO MNOŽIC	22
3.1 Metodologija raziskave	22
3.1.1 Zasnova študij primerov	23
3.1.2 Predstavitev in namen proučevanja podjetij	23
3.1.3 Omejitve raziskave.....	24
3.2 Rezultati raziskave	25
3.2.1 Študija primera Designcontest.com	25
3.2.1.1 Opis podjetja	25
3.2.1.2 Delovanje spletne skupnosti	25
3.2.1.3 Uporabniki	26
3.2.1.4 Motivacijski vzvodi za uporabnike	26
3.2.1.5 Naročniki.....	27
3.2.1.6 Motivacijski vzvodi za naročnike	27

3.2.1.7 Zagotavljanje kvalitete.....	27
3.2.2 Akcijska raziskava Designcontest.com.....	28
3.2.2.1 Zasnova akcijske raziskave.....	28
3.2.2.2 Predstavitev naročnika tekmovanja.....	29
3.2.2.3 Namestitev tekmovanja.....	30
3.2.2.4 Potek tekmovanja in ocenjevanje prispevkov.....	30
3.2.2.5 Izbira zmagovalca.....	32
3.2.3 Študija primera Predlagam.vladi.si.....	33
3.2.3.1 Opis spletnega portala.....	33
3.2.3.2 Delovanje spletne skupnosti.....	33
3.2.3.3 Uporabniki.....	35
3.2.3.4 Motivacijski vzvodi za uporabnike.....	35
3.2.3.5 Naročniki (Vlada RS in Vladni organi).....	36
3.2.3.6 Motivacijski vzvodi za naročnike (Vlada RS in Vladni organi).....	36
3.2.3.7 Zagotavljanje kvalitete.....	37
4 DISKUSIJA REZULTATOV RAZISKAVE.....	38
4.1 Realizacija ciljev.....	38
4.2 Prednosti in slabosti ZIPM.....	38
4.3 Ugotovitve.....	39
4.4 Priporočila za uvedbo in odločitveni diagram.....	40
SKLEP.....	41
LITERATURA IN VIRI.....	43
KAZALO SLIK	
Slika 1: Temeljni gradniki kolektivne inteligence.....	9
Slika 2: Inovacijski lijak zaprtega inoviranja.....	16
Slika 3: Inovacijski lijak odprtega inoviranja.....	17
Slika 4: Modeli odprtega inoviranja.....	18
Slika 5: Potek objave predloga na portalu predlagam.vladi.si.....	35
Slika 6: Implementacija ZIPM (odločitveni diagram).....	41

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava modelov ZIPM.....	14
Tabela 2: Primerjava modelov inoviranja	21
Tabela 3: Proučevana podjetja in namen proučevanja	24
Tabela 4: Število komentarjev in vnosov	31
Tabela 5: Število vnosov glede na državo.....	31
Tabela 6: Pretekle reference oblikovalcev	32

UVOD

Opredelitev področja raziskovanja

»Večina inovacij propade. Organizacije, ki ne inovirajo, umrejo,« je uvodna trditev, ki jo je v knjigi *Odperto inoviranje* zapisal Henry Chesbrough (2006, str. 17).

Konzervativna paradigma raziskav in razvoja je temeljila na obstoječem znanju, ki ga imajo zaposleni znotraj podjetja. Intenzivni raziskovalno-razvojni oddelki so podjetjem omogočali razvoj prodornih inovacij, ki so na trgu dosegale izjemne rezultate. V organizacijah je veljalo splošno prepričanje, da imajo znotraj svojih meja najinteligentnejše posameznike, sposobne neprestano razvijati uspešne produkte in storitve ter ohranjati konkurenčno prednost podjetja. Izkazalo se je, da ima ta model inoviranja številne slabosti. Med ključnimi je velikost finančnih sredstev, potrebnih za zaposlovanje strokovnjakov, izvedbo visokotehnoloških raziskav, razvoj prototipov ipd. In če se ponovno navežem na Chesbroughjevo (2006, str. 17) trditev, da večina inovacij propade, organizacije pogoste ne uspejo uspešno spraviti določene inovacije na trg in upravičiti velikost vlaganj.

Modelu zaprtega inoviranja je sledila paradigma odprtega inoviranja. Slednja je temeljila na ideji o povezovanju organizacije z zunanjim okoljem. Organizacije so pričele dojemati, da se najinteligentnejši posamezniki nahajajo tudi zunaj njihovih meja. Podjetja so posledično pričela povečevati propustnost inovacijskih procesov in omogočila prilive in odlive znanja ter idej. Novi pristop je občutno zmanjšal potrebno velikost finančnih sredstev, predvsem pa je podjetjem omogočil, da na podlagi kolaboracije z zunanjim okoljem razvijajo produkte, ki bodo imeli manjše tveganje neuspeha.

S časom so se pojavili raznovrstni pristopi k povečanju prepustnosti inovacijskega lijaka zunanjemu okolju, ki so le še utrjevali pomembnost odprtega inoviranja. Velik premik pa se je zgodil z razvojem svetovnega spleta. Ta je med drugim omogočil nastanek zunanjega izvajanja s pomočjo množic (angl. *crowdsourcing*), proučevanega področja v diplomski nalogi.

Namen in cilji dela

Izhodiščni prispevek diplomske naloge je v zasnovi terminološkega izraza Zunanje izvajanje s pomočjo množic (angl. *crowdsourcing*) (v nadaljevanju ZIPM). Namen je umestitev področja v slovensko poslovno terminologijo in tako prispevati k povečanju njegovega poznavanja.

Strokovna javnost bo poleg prenovljene terminologije pridobila izhodišča za morebitna nadaljnja raziskovanja. Diplomaska naloga jim hkrati zagotavlja realne primere uporabe zunanjega izvajanja s pomočjo množic.

Za realni sektor pa bo raziskava uporabna predvsem zaradi navedenih primerov poslovnih praks in predlogov, kar jim bo koristilo v primeru, da se bodo sama lotila tega koncepta.

Z osebnega vidika pa mi bo raziskava pomagala pri razvoju strategije zunanjega izvajanja s pomočjo množic za eno izmed slovenskih podjetij.

V diplomskem delu sem si zastavil pet ključnih ciljev:

- proučitev teoretičnih izhodišč ZIPM,
- analizo vsaj 3 različnih primerov ZIPM,
- ugotoviti, kateri so ključni motivacijski vzvodi (oziroma prednosti uporabe) različnih deležnikov, ki sodelujejo v okviru ZIPM,
- ugotoviti, kateri so temelji uspešne implementacije ZIPM, in pripravo konkretnih priporočil za uvedbo ter
- pridobitev mnenja o prihodnjem ZIPM.

Opis raziskovalnega pristopa

Teorija v izhodiščnem delu diplomskega dela je bila osnovana na podlagi sekundarnih podatkov. Slednje sem pridobival predvsem v tuji strokovni literaturi, saj v slovenski nisem zasledil obravnavanega področja.

Raziskovalni del diplomske naloge pa je bil zasnovan na podlagi študije primera treh organizacij, ki se poslužujejo ZIPM. Podatki, ki so služili za izdelavo študije primera, so bili pridobljeni s polstrukturiranimi intervjuji, analizo vsebine ter akcijsko raziskavo.

Struktura dela

Diplomsko delo, skupno obsega 6 poglavij, lahko v grobem razdelimo na **uvodni, osrednji in zaključni del**.

Uvodni del se prične z uvodom v diplomsko delo. Ta je sestavljen iz raziskovanja, namena in ciljev dela, opisa raziskovalnega pristopa in strukture dela.

Osrednji del diplomske naloge je zgrajen iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del vsebuje ključne teoretične koncepte, potrebne za razumevanje področja ZIPM. Temu sledi poglavje, v katerem je pojasnjena spreminjajoča se vloga potrošnikov ter posledične spremembe v menedžmentu inovacij. Zaključek teoretičnega dela pa se nanaša na primerjavo zaprtega in odprtega modela inoviranja. Empirični del se prične z opisom uporabljene metodologije ter nadaljuje s predstavitvijo rezultatov raziskave. Slednji so razdeljeni v tri podpoglavja, skladno s številom raziskovalnih subjektov.

Zaključni del diplomskega dela je namenjen diskusiji rezultatov raziskave, v okviru katere so nahajajo priporočila za uvedbo ZIPM. Diplomsko naloga se zaključi s sklepom, ki povzame ključne ugotovitve in priporočila za ZIPM.

1 ZUNANJE IZVAJANJE S POMOČJO MNOŽIC

1.1 Opredelitev zunanjega izvajanja s pomočjo množic

Zunanje izvajanje s pomočjo množic (angl. *crowdsourcing*) je izraz, ki pomeni, da podjetje aktivnost, ki je bila v preteklosti izpeljana znotraj podjetja ali pa s strani zunanjega izvajalca, da v zunanje izvajanje v obliki odprtega poziva (angl. *open call*), širši ter nedefinirani množici ljudi (angl. *crowd*), ki so običajno uporabniki interneta (Crowdsourcing, 2011). Slednji nato kolaborativno ali individualno izvedejo podana opravila, podjetje pa se odloči za izbiro izločka (angl. *output*), ki najbolj zadovoljuje njihove potrebe. Na ta način podjetje prenese tveganje na zunanje akterje (angl. *externalize risk*) in zmanjša stroške (Schenk, 2009, str. 1).

Mules (2010, str. 7) opredeli področje zunanjega izvajanja s pomočjo množic kot dejanje motiviranja množice k temu, da izpostavi in razvija ideje, ki bi lahko potencialno prispevale k razvoju izdelkov ali storitev. Podjetja pristop uporabljajo z namenom zbiranja povratnih informacij o svojih izdelkih ali storitvah, ki jim kasneje služijo kot podlaga za morebitne izboljšave.

ZIPM se v strokovni literaturi pogosto navezuje na spletna omrežja, saj so ta odigrala pomembno vlogo pri njegovem razvoju. Zuk (2010, str. 7) tako opredeljuje ZIPM kot aktivnost spodbujanja ljudi k odprtemu deljenju in razvoju idej, najpogosteje v okviru raznovrstnih spletnih socialnih omrežij.

Številni avtorji, med katerimi je tudi Brabham (2008, str. 79), pa govorijo o tem, da je ZIPM veliko več kot le spletno orodje. Opredeljuje ga kot strateški model, njegov temeljni namen je privabiti, motivirati ter zadržati množico ljudi. V okviru slednje se nahajajo posamezniki, ki so sposobni dajati superiorne, kvalitetne in hkrati kvantitetne rešitve, ki bi jih podjetje sicer lahko generiralo s tradicionalnimi modeli inoviranja.

Enakega mnenja je tudi Sullivan (2010), ki navaja, da je v primeru zunanjega izvajanja s pomočjo množic nujno potreben strateški pristop. Podjetje bi moralo razviti jasno strategijo, z natančno opredeljenimi cilji in kazalniki uspešnosti, razviti blagovno znamko (angl. *branding*) ter ZIPM tudi dobro komunicirati. Poleg vsega naštetega pa omenja tudi potreben razvoj mehanizmov, ki bodo spodbujali nastajanje idej, izločili neprimerne ter razvili tiste, ki se sovpadajo s strategijo podjetja.

Podjetja se tega koncepta poslužujejo zaradi različnih razlogov. Howe (2009) kot enega izmed temeljnih razlogov navaja trenutno ekonomsko situacijo, ki sili podjetja v zmanjševanje stroškov na vseh ravneh. ZIPM ima številne prednosti za podjetja. Howe (2009) med ključne navaja:

- povečanje zvestobe blagovni znamki (angl. *brand loyalty*) – vključevanje potrošnikov v produkcijski proces ima lahko pozitiven vpliv na zvestobo blagovni znamki;

- višje profitne marže (angl. *profit margins*) – podjetja namenijo manj finančnih sredstev za kritje stroškov oglaševanja, plač strokovnjakov, raziskav in razvoja itd. Končni rezultat so nižji stroški na enoto ter posledično višje profitne marže;
- dislociranost ni ovira – ZIPM ni omejeno na določeno geografsko področje. Svetovni splet podjetjem omogoča, da dostopajo do množic z različnih delov sveta. Potencialen trg za zunanje izvajanje množic je 2 milijardi, torej toliko, kot je število uporabnikov spleta;
- nižji transakcijski stroški (angl. *transaction costs*) – podjetja nimajo stroškov, povezanih z rekrutiranjem, vodenjem in merjenjem produktivnosti inovatorjev;
- hitreje na trgu – koncept podjetjem omogoča hitrejše pridobivanje in razvoj idej ter posledično krajši cikel implementacije produkta na trgu (angl. *time-to-market*).

Avtorji (Howe, 2009; Keen, 2009) omenjajo tudi številne slabosti tega koncepta. Med najpogostejšimi je to:

- izkoriščanje delovni sile (angl. *labour exploitation*). Avtor se sprašuje, ali si bodo ljudje v okolju zunanjega izvajanja s pomočjo množic zagotovili enake pogoje dela (plačilo, plačilo za nadure itd.) kot v primeru klasične zaposlitve.
- Aktivistične organizacije – lahko preko spletnih skupnosti vplivajo na razvoj podjetja,
- medorganizacijski trgi – saj obstaja nevarnost, da se bodo klienti pričeli sami posluževati tega koncepta. Številna podjetja, predvsem pa agencije bi zato lahko izgubila poslovne partnerje.
- Otežen nadzor - z vidika uporabnikov teh spletnih skupnosti je največja slabost predvsem v oteženem nadzoru. Zaposlene podjetje veliko lažje nadzira, uporabniki spletnih skupnosti pa se sami odločijo kdaj in kaj bodo delali.

Angleški izraz za ZIPM je nastal šele v letu 2006, vendar pa smo bili takšnim primerom priča že v preteklosti. V nadaljevanju obravnavamo, kako se je zunanjega izvajanje s pomočjo množic razvijalo skozi zgodovino, oziroma kateri so bili glavni sprožilci za razvoj tega področja

1.2 Razvoj zunanjega izvajanja s pomočjo množic

Množica je skupina ljudi, ki jih združujejo skupni interesi (Howe, 2009, str. 23). Mark N. Wexler (2010) v svojem članku opredeli tri faze razvoja množic, v okviru katerih se ta razvija od socialnega problema (angl. *social problem*) do rešitelja problemov (angl. *problem solver*). Slednji je osnova za ZIPM. Poznamo tri faze razvoja množic:

- 1. faza – množica je iracionalna in povzroča težave: množica je bila poistovetena s protestnimi skupinami, izgrezniki ter huligani. Zaznana je bila kot nekaj, kar predstavlja grožnjo socialni ureditvi in elitni družbi, zato sta menedžment in kontrola nad njimi nujna.
- 2. faza – množica se ravna racionalno: množice se združujejo zaradi določenega namena, preizkušanja avtoritete, spodbujanja sprememb ali zahtevanja pravičnosti in enakosti. Množice so tiste, ki testirajo meje obstoječih elit. V primerjavi s prvo fazo se v drugi fazi

množice vedejo racionalno ter se rajši nanašajo na potrebne spremembe, vendar pa so kljub temu še vedno zaznane kot grožnja eliti.

- 3. faza – množica je kolektivno inteligentna: množica je definirana kot inteligentna skupnost, ki rešuje probleme. Iz množice ljudi se odzivajo tisti, ki so bodisi notranje bodisi zunanje motivirani. Wexler (2010) sicer navaja, da je tudi v tej fazi množica lahko percepirana kot grožnja, predvsem s strani tistih, ki zaradi tega lahko izgubijo določeno delo.

Tehnološki razvoj je imel pri napredovanju zunanjega izvajanja s pomočjo množic izredno pomembno vlogo, pa vendar so zametki tega nastali že precej daleč v preteklosti (Howe, 2009). Howe (2009, str. 18) navaja, da so temelji za razvoj zunanjega izvajanja s pomočjo množic štirje – renesansa amaterizma, odprtokodne programske opreme (angl. *open source software*), razpoložljivost orodij za ustvarjanje (angl. *tools of production*) in rast spletnih skupnosti (angl. *online communities*).

V nadaljevanju se zato dotaknemo ključni dejavnikov, ki so botrovali razvoju zunanjega izvajanja s pomočjo množic.

1.2.1 Renesansa amaterizma

Amater je oseba, ki se z neko aktivnostjo ukvarja z veseljem ter nepoklicno (SSKJ). Beseda amater ima pogosto negativno konotacijo, saj predstavlja nekoga, ki se z delom ukvarja nestrokovno in površno. SSKJ besedo celo enači s pomenom besede laik. Howe (2009, str. 23) pravi, da so bili amaterji dolgo zaznani kot posamezniki, ki imajo strast, vendar ne talenta, za aktivnost oziroma hobi, s katerim se ukvarjajo. Howe (2009, str. 28) temu oporeka in pravi, da je potrebno definicijo prilagoditi, saj danes v mnogih primerih amaterji, ne glede na področje zanimanja, uspešno tekmujejo s strokovnjaki.

Vendar evolucija amaterizma ni nekaj, čemur smo priča samo danes, temveč nekaj, kar ima korenine že v preteklosti. Primer tekmovanja amaterjev s strokovnjaki lahko zasledimo že v letu 1714, ko je britanski parlament sprejel Longitudinalni akt (angl. *Longitude act*). Slednji je britanskemu parlamentu omogočal zbiranje idej ter nagrajevanje tistih, ki so podali inovativne rešitve, za določanje lege ladij na odprtem morju. Država se je namreč takrat soočala s precejšnjimi izgubami ladij na dolgih plovbah, predvsem kot posledico oteženega določanja geografske širine in dolžine ter nedopolnjenih zemljevidov (Joan Dash, 2000, str. 77). Na podlagi javnega poziva množici, torej amaterjem, je parlamentu uspelo zbrati uporabne predloge, s katerimi so prihranili ogromne vsote denarja, ki bi jih sicer morali nameniti znanstvenikom (Wexler, 2010, str. 6). Ta primer, poleg razvoja amaterizma, nakazuje tudi na prve primere zunanjega izvajanja s pomočjo množic.

Kljub temu da so se v preteklosti že pojavljali določeni primeri tega koncepta, se je pravi premik zgodil šele z razvojem interneta, ki kot Howe (2009, str. 33) navaja, zagotavlja večjo stopnjo transparentnosti.

Svetovni splet je še dodatno zmanjšal razliko med strokovnjaki in amaterji, saj je slednjim omogočil dostop do enake količine informacij in posledično znanja. Howe (2009, str. 28) novodobne amaterje zato poimenuje »Pro-Ams« oziroma posameznike, ki imajo znanje in izobrazbo, pripadnost ter vpetost v socialna omrežja.

ZIPM je odvisno od prostočasnih ciklov (angl. *spare cycles*), oziroma časa in energije, ki posamezniku preostaneta, potem ko opravi vse obveznosti v okviru delovnega mesta in zasebnega življenja. V kombinaciji z različnimi interesi posameznika je skupni rezultat kaže, da čedalje več ljudi opravlja najbolj nagrajena dela, z največjo motiviranostjo in pripadnostjo izven svojega delovnega mesta (Howe, 2009, str. 8), v okviru različnih spletnih skupnosti zunanjega izvajanja s pomočjo množic.

1.2.2 Odprtokodna programska oprema

Drugi element, ki je botroval razvoju zunanjega izvajanja s pomočjo množic, je pojav odprto kodne programske opreme (v nadaljevanju OPO) (Howe, 2009, str. 18), ki pod določenimi licenčnimi pogoji omogoča najemniku, da jo uporablja, prilagaja in brezplačno ali za določen znesek distribuira (Ågerfalk & Fitzgerald, 2008, str. 387).

Zasluge za razvoj OPO pripadajo računalniškemu inženirju Richardu Stallmanu, ki je v okviru projekta imenovanega GNU, postavil temelje omenjenemu področju (Hars & Ou, 2001, str. 1). Stallman je želel ustvariti odprtokodni operacijski sistem, ki bi omogočal drugim programerjem kolaboracijo pri razvoju. Kljub temu da rezultat projekta ni bil skladen s pričakovanji, je vodil v številne programske inovacije. Na osnovi teh je kasneje nastal odprtokodni operacijski sistem poznan pod imenom Linux (Hars & Ou, 2001, str. 2).

V zadnjih letih je bilo moč zaslediti številna podjetja, ki so se lotevala odprtokodnih projektov. Howe (2009, str. 54) navaja, da so se posledično morala vdati tudi večja podjetja, kot so Microsoft in IBM, saj so ugotovila, da odprtokodni projekti lahko prihranijo denar, kot tudi vodijo v kvalitetnejše produkte.

Odprtokodni projekti se ne nanašajo zgolj na računalniško industrijo. Primeri, kot so Wikipedija, dokazujejo, da je lahko koncept uporaben izven meja industrije programske opreme. Odprto kodni projekti so bili tisti, ki so postavili temelje povezovanju in sodelovanju množic. Dostopnost večji množici ljudi in večja zmožnost sodelovanja sta bila ključna dejavnika za razvoj odprtokodnih projektov.

1.2.3 Dostopnost do sredstev proizvodnje

Še ne dolgo nazaj je bila med proizvajalcem in kupcem stroga meja. Proizvajalec je bil tisti, ki je ustvarjal proizvode, kupec pa je te proizvode uporabljal. Danes smo lahko pričča brisanju mej med proizvajalci in potrošniki, saj oboji tako ustvarjajo, kot tudi uporabljajo (Davis in Meyer, 1998, str. 7). Dostopnost in razširjenost sredstev proizvodnje (angl. *means of production*)

(Howe, 2009), ki kupcem zagotavljajo opolnomočenje in sodelovanje v procesu ustvarjanja vrednosti, je imela velik vpliv pri spreminjanju vloge kupca (obravnavamo v poglavju Spreminjujoča se vloga potrošnikov).

Dostopnost in razširjenost sredstev proizvodnje (angl. *means of production*) je na največja področju medijev, fotografije ter v filmski in glasbeni industriji (Howe, 2009, str. 71). K temu je prispevala nizkocenovna (angl. *low cost*) in uporabniku prijazna (angl. *user friendly*) tehnološka oprema, ki je za povrh vsega omogočala brezplačno distribucijo (angl. *cost-free distribution*) ustvarjenega. Gre predvsem za tehnologijo, ki omogoča ustvarjanje in distribuiranje vsebin (npr. digitalne kamere in fotoaparati, programska oprema za obdelavo videov, spletne skupnosti namenjene objavljanju tovrstnih vsebin itd.).

Vsebine ustvarjene s strani uporabnikov (angl. *user generated content*) so postale nekaj, s čimer podjetja uspešno prodajajo svoje produkte. Howe (2009, str. 75) za primer navaja spletni skupnosti YouTube.com in MySpace.com, v lasti Googla in Specific Media. Klasični mediji, kot so radio in televizija, so predstavljali ozko grlo (angl. *bottleneck*), saj je bil uspeh posameznika odvisen od njih (Howe, 2009, str. 94).

Spremembe v dostopnosti sredstev proizvodnje so spremenile tradicionalni potek ustvarjanja vrednosti. S tem ko je tehnologija postala cenejša, hitrejša, manjša in prijaznejša uporabi, je porabnik pridobil na moči ustvarjanja (angl. *power of production*) (Howe, 2009, str. 80).

1.2.4 Spletne skupnosti

Tradicionalno gledano je skupnost v preteklosti predstavljala socialni prostor, kjer so se ljudje spočili od dela. Današnje spletne skupnosti pa so ta koncept popolnoma spremenile, saj ljudje v okviru njih preživijo veliko več časa (Howe, 2009, str. 98). Tretji dejavnik, ki je pripomogel k razvoju področja, so torej spletne skupnosti. Vendar se pojavi predvsem vprašanje, kaj je tisto, kar dela spletne skupnosti učinkovitejše kot delovno silo v primerjavi z zaposlenimi v podjetju (Howe, 2009, str. 71). Howe (2009, str. 144) trdi, da leži odgovor v samoupravljanju (angl. *self-managing*) spletne skupnosti. Uporabniki spletne skupnosti so tisti, ki ocenjujejo dela, ki so jih prispevali drugi uporabniki, in sami poskrbijo za promoviranje dobrih del ter izločitev in popravke slabših (Howe, 2009). Podjetje tako poleg finančnih sredstev, ki bi jih namenila inovatorjem, prihrani tudi na transakcijskih stroških (angl. *transaction costs*), povezanih z rekrutacijo, selekcijo in usposabljanjem inovatorjev, nadziranjem njihove produktivnosti ter ocenjevanjem končnih rezultatov (angl. *output*).

Deloma se odgovor skriva tudi v motivaciji, ki jo v osnovi delimo na notranjo (angl. *intrinsic*) in zunanjo (angl. *extrinsic*). V primeru spletnih skupnosti uporabnike najbolj motivirajo samoizpopolnitev, pripadnost projektu, želja po prispevanju v skupnost in povečanju ugleda v družbi (Howe, 2009, str. 114). Gospodarsko nazadovanje je imelo vpliv tudi na množice, saj so zaradi povečane brezposelnosti prisiljene iskati druge vire financiranja, kar pomeni, da tudi finančne iniciative predstavljajo določeno motivacijo (Howe, 2009).

Howe (2009) je razvil pet temeljnih kategorij zunanjega izvajanja s pomočjo množic, ki jih delimo na, »kar množica ve« (angl. *What crowd knows*), »kar množica ustvari« (angl. *What crowd creates*), »kar množica misli« (angl. *What crowd thinks*) in »kar množica financira« (angl. *What crowd funds*). V sledečem poglavju se zato dotaknemo posameznih kategorij ter konceptov, ki omogočajo njihovo delovanje. Kategorije se medsebojno razločujejo predvsem na osnovi konceptov, na katerih temeljijo.

1.3 Kategorije zunanjega izvajanja s pomočjo množic

1.3.1 Prva kategorija: »Kar množica ve«

F. A. Hayek (1945) je nekoč dejal, da napredek družbe ne temelji na pridobivanju novega znanja, temveč agregiranju in uporabi obstoječega. Vsak posameznik ima določeno znanje ali talent, v katerem drugi vidijo veliko vrednost oziroma priložnost. Prva kategorija temelji na zajemanju in uporabi obstoječega znanja množic (Howe, 2009, str. 176).

Temeljna koncepta za razumevanje kategorije sta: izrek raznolikost premaga sposobnosti (angl. *Diversity Trumps ability theorem*) in koncept kolektivne inteligence (angl. *Collective intelligence*) (Howe, 2009).

Prvi koncept temelji na tem, da je skupina raznolikih posameznikov običajno uspešnejša pri reševanju problemov in predvidevanju kot homogena skupina, zgrajena z najboljših posameznikov (Page, 2009,). Avtor v svojem teoremu zanika, da je takšna skupina zagotovo uspešnejša, vendar trdi, da je v primeru homogenih skupin večja verjetnost, da bo ta prišla do določenih ovir na poti reševanja problema. Page (2009) predpostavlja štiri pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, za delovanje tega teorema:

1. **Stopnja zahtevnosti in specifičnosti problema** – skupina raznolikih posameznikov je lahko uspešnejša samo v primeru manjše zahtevnosti in interdisciplinarnosti problema.
2. **Sposobnost rešitve problema** – posamezniki v raznoliki skupini morajo imeti vsaj določeno stopnjo sposobnosti reševanja obravnavanega problema.
3. **Pogoj raznolikosti** – skupina mora biti sestavljena iz raznolikih posameznikov, ki prispevajo določen delež k rešitvi problema.
4. **Velikost skupine in nabora posameznikov** – pogoj zahteva, da je prvotni nabor posameznikov, iz katerega črpamo člane skupine, ustrezno velik. Poleg tega pa moramo zagotoviti tudi dovolj veliko skupino, ki jo sestavimo iz nabora.

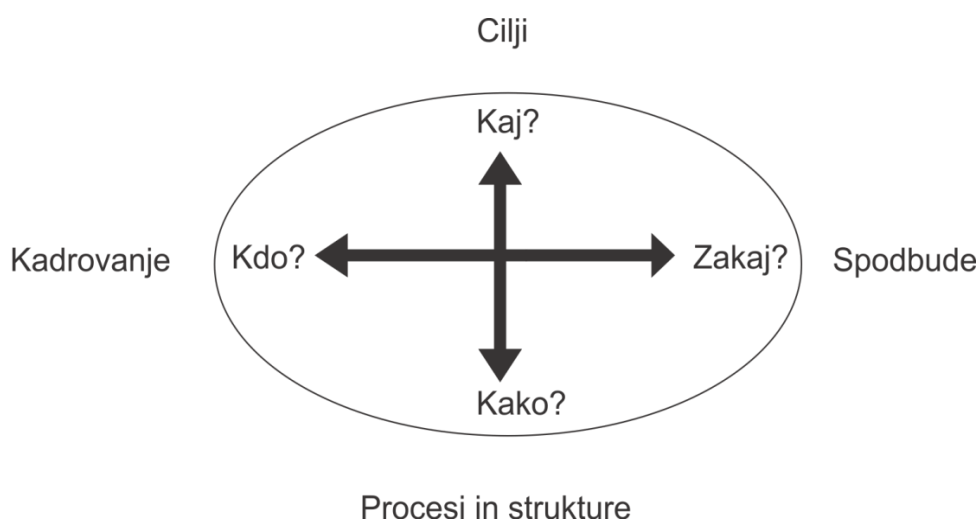
Page (2009) navaja, da ko so meje sposobnosti dosežene, ima raznolikost pomembnejšo vlogo kot sposobnosti.

Kolektivna inteligenca pa v najširšem pogledu predstavlja skupine posameznikov, ki na inteligenten način izvajajo določene aktivnosti (Malone, Laubacher & Dellarocas, 2009, str. 1). Njihova sposobnost je v vključevanju v intelektualno sodelovanje, njegov namen je ustvarjati,

inovirati ali izumljati (Lévy, 2010, str. 1). V primeru ZIPM pa je primernejša definicija, ki povezuje kolektivno inteligenco z računalniškimi sistemi, saj ZIPM predpostavlja splet kot enega izmed predpostavk (Howe, 2009). Kapetaniou in Koutrik (2008, str. 2) kolektivno inteligenco opredeljujeta kot človeško računalniški sistem, v okviru katerega tehnologija omogoča zbiranje velike količine človeško ustvarjenega znanja ter na podlagi tega pridobivanje sklepov in odgovorov na vprašanja. Pri preučevanju in razumevanju kolektivne inteligence omogočene na podlagi spleta (*angl. Web enabled collective intelligence*) si moramo zastaviti štiri ključna vprašanja (Malone, Laubacher, Dellarocas, 2009):

1. **Kdo so ljudje, ki izvajajo opravilo?** Ti so lahko bodisi zaposleni v določeni organizaciji, bodisi akterji zunaj meja organizacije. V primeru, da ciljna skupina ni točno določena, gre za posameznike, ki se z množice ljudi odzovejo za sodelovanje pri izvedbi aktivnosti.
2. **Kaj je njihova motivacija za izvedbo opravila?** Pri tem so mišljeni spodbujevalni vzvodi, ki motivirajo k izvedbi določene aktivnosti. Ti so lahko denar, pripadnost ali slava.
3. **Kakšna so opravila, ki jih izvajajo?** Posameznik lahko, ali ustvari ali odloča. Prvi primer se nanaša na ustvarjanje nečesa novega, v drugem pa na ocenjevanje in izbiro alternativ.
4. **Kakšen je način izvedbe opravil?** Pri tem vprašanju se moramo vprašati, kakšne so strukture in procesi, ki zagotavljajo izvedbo kolektivne inteligence v okviru spleta.

Slika 1: Temeljni gradniki kolektivne inteligence



Vir: W.T. Malone, R. Laubacher, C. Dellarocas, Harnessing Crowds: Mapping the Genome of Collective Intelligence, 2009, str. 3.

Na podlagi tega, kako ZIPM izkorišča omenjena koncepta, je Howe (2009) prvo kategorijo razdelil v 4 oblike:

1. **Trgi informacij ali trgi predvidevanj** (*angl. information market ali angl. prediction market*) - v primerjavi s klasičnimi trgi, katerih glavna vloga je alokacija in agregiranje informacij o vrednosti resursov, ti služijo kot orodje za napovedovanje verjetnosti raznovrstnih dogodkov (Berg, Nelson & Rietz, 2003, str. 3). Yassin in Hevner (2011, str. 15) kot primere dogodkov navaja športne dogodke, volitve, gibanje obrestnih mer, trženjske kampanje ipd. Na tovrstnih

trgih kupci na podlagi pričakovanj in prepričanj kupujejo ter prodajajo pogodbe prihodnjih dogodkov (angl. *contracts of future events*) (Yassin & Hevner, 2011, str. 7). Če je kupec prepričan, da je verjetnost dogodka visoka, se ta odloči za nakup, v nasprotnem primeru pa se kupec odloči za prodajo. Cene pogodb in verjetnost dogodkov so pozitivno korelirane, kar pomeni, da tem večja je verjetnost dogodka, tem višja bo cena pogodbe in obratno (Yassin & Hevner, 2011, str. 7).

Omenjeni trgi so običajno odprte narave, vendar pa obstajajo tudi primeri podjetij, kot je na primer Hewlet-Packard, kjer sodelujejo predvsem zaposleni. Slednji na primer predvidevajo, kakšna bo prodaja določenih izdelkov, kar podjetju služi kot dopolnilo v procesu sprejemanja odločitev (Howe, 2009).

2. **Množično reševanje problemov** (angl. *Problem-solving; angl. Crowdcasting network*) –v okviru tovrstnih skupnosti lahko posamezniki ali organizacije objavljajo probleme, s katerimi se soočajo. Potencialni rešitelji (angl. *problem solvers*) nato predlagajo rešitve za nastali problem (Howe, 2008). Howe (2009) kot primer te oblike navaja spletni portal Innocentive.com, ki podjetjem omogoča dostop do talentov po celem svetu in s tem pridobivanje idej za poslovne izzive, s katerimi se soočajo (Innocentive – Products and solutions, 2011).
3. **Množično viharjenje možganov** (angl. *Massive brainstorming ali Idea jams*) – spletne skupnosti, ki spodbujajo uporabnike, da sami podajajo ideje. Tovrstne skupnosti ne temeljijo na reševanju problemov, temveč uporabnikom omogočajo, da samostojno predlagajo ideje v povezavi z določeno tematiko. Sodelovanje je torej veliko bolj odprto, zato jih Howe (2009) poimenuje množična viharjenja možganov (angl. *massive brainstormings*). Howe (2009) ta tip zunanjega izvajanja primerja s t.i. škatlami predlogov (angl. *suggestion boxes*), ki jih podjetja uporabljajo za zbiranje predlogov, bodisi s strani zaposlenih bodisi s strani kupcev. Internet je proces zbiranja predlogov pospešil in ga naredil učinkovitejšega (Howe, 2009). Začetnik uporabe tega koncepta je IBMov Innovation Jam, od koder tudi izhaja izraz za to obliko zunanjega izvajanja s pomočjo množic (Howe, 2009). Primer uporabe tovrstnega koncepta je tudi spletni portal MyStarbucksidea.com, ki je v lasti podjetja Starbucks. Na spletnem portalu MyStarbucksidea.com lahko kupci in zaposleni predlagajo izboljšave produktov in storitev.

V splošnem je za to kategorijo značilno, da od uporabnikov zahteva minimalni vložek časa in energije. V podjetjih pa ta oblika zaposlenim omogoča doseganje boljših rezultatov na njihovih delovnih mestih, saj pridobijo dodatne ideje in zamisli, hkrati pa ne predstavlja nevarnosti za njihovo zamenjavo oziroma nadomestitev. Kategorije, ki jih obravnavamo v nadaljevanju, pa so po mnenju avtorja (Howe, 2009) popolnoma spremenile način izvajanja določenih del in ogrozile delovna mesta.

1.3.2 Druga kategorija: »Kar množica ustvari«

Howe (2009) navaja, da ta kategorija nikakor ne predstavlja sinonima za t.i. vsebine, ustvarjene s strani uporabnikov (angl. *user-created content*). Slednje so opredeljene kot javno dostopne vsebine preko interneta, ki odražajo kreativno delo, ki ga izvedejo amaterji (OECD, 2011). Ti ustvarjajo in objavljajo različne vrste vsebin, kot na primer besedila, slike, zvoke, videe ipd. (Clever, 2009, str. 1). Omenjena kategorija se za razliko od vsebin, ustvarjenih s strani uporabnikov, nanaša predvsem na komercializacijo tega, kar uporabniki, oziroma skupnost uporabnikov, ustvari (Howe, 2009).

Prva kategorija »kar množica ve«, je temeljila na čim večji raznolikosti uporabnikov in manjši ali celo omejeni interakciji med uporabniki. V kategoriji, v kateri množica ustvarja, pa koncept temelji na strasti, ki jo imajo uporabniki do določene obrti (angl. *craft*) ali hobija ter na skupnostih in povezavah, ki jih imajo uporabniki drug z drugim (Howe, 2009). Na podlagi tega lahko trdimo, da so v tem primeru skupine veliko bolj homogene.

Howe (2009) kot primer druge kategorije izpostavlja spletni portal Istockphoto.com, kjer talentirani posamezniki, objavljajo in prodajajo svoje fotografije. Ključna prednost za kupca teh fotografij je v nizki ceni ter kvaliteti fotografij.

Motivacija za uporabnike v tovrstnih skupnostih, je predvsem kreativno okolje, kjer se lahko izražajo in gradijo svoj status (Howe, 2009). Poleg omenjenega avtor (Howe, 2009) kot pomemben vzvod motivacije navaja tudi možnost učenja in izmenjevanja idej.

Podjetja imajo pri uporabi tega koncepta številne prednosti. Kot ključno prednost Howe (2009) navaja nižje stroške produciranja, saj so uporabniki tisti, ki ustvarjajo namesto podjetij. Posledično to za podjetje pomeni višje profitne marže (angl. *profit margins*). Howe (2009) kot dober primer tega navaja spletni portal Istockphoto.com, kjer profitna marža znaša 55 odstotkov. Koncept sicer predstavlja negativno eksternalijo tradicionalnim podjetjem, ki že obstajajo v določeni panogi. Z izvedbo tovrstnih aktivnosti namreč izpodriva podjetja, katerih dejavnost ne temelji na ZIPM. Področji fotografije in novinarstva sta klasičen primer, kjer ZIPM že izpodriva tradicionalne oblike podjetij (Howe, 2009).

Pomembna komponenta za uspešno posluževanje te kategorije zunanega izvajana s pomočjo množic, je izgradnja in vzdrževanje spletne skupnosti (Howe, 2009). Podjetje mora zagotavljati visoko stopnjo transparentnosti in uporabnikom ponuditi manj restriktiven pristop do uporabe intelektualne lastnine. Po besedah Howeja (2009) uporabniki demonstrirajo visoko stopnjo pripadnosti spletni skupnosti, prav zaradi tega pa so potrebni ti ukrepi. Podjetje lahko uporabnike skupnosti usmerja, vendar pa jih nikakor ne more voditi (Howe, 2009).

1.3.3 Tretja kategorija: »Kar množica misli«

»Kar množica misli« (angl. *What crowd thinks*), je tretja kategorija zunanjega izvajanja s pomočjo množic, ki jo Howe (2009) navaja v svojem delu. Nanaša se na sposobnost razvrščanja, filtriranja in razločevanja vsebin s strani množic. Množice so tiste, ki dandanes za vrsto izdelkov podajajo mnenje, filtrirajo vsebine in tako vplivajo na »produksijski proces« podjetij (Howe, 2009).

Howe (2009) to področje poimenuje tudi skupinsko filtriranje (angl. *collabrative filtering*). Slednje temelji na dejstvu, da ljudje iščejo in pridobijo informacije na svetovnem spletu, na podlagi tega, kar so že drugi našli in ocenili (Maltz & Ehrlich, 1995, str. 1). V kolikor gre za spletno nakupovanje, pomeni, da spletna stran uporabniku priporoča izdelke na podlagi ostalih uporabnikov ali skupine uporabnikov, ki imajo podobne preference glede nakupa izdelkov (Pennock, Horvitz & Giles, 2000, str. 4).

Ta kategorija zunanjega izvajanja s pomočjo množice, ki jo Howe (2009) poimenuje tudi kolektivno presojanje (angl. *collective judgement*), obstaja v dveh oblikah (Howe, 2009):

1. Aktivno filtriranje – v tem primeru gre za zavedno filtriranje ali razvrščanje podatkov. Primer tovrstnega filtriranja je rangiranje izdelkov s strani uporabnikov v spletni trgovini Amazon.com.
2. Pasivno filtriranje – filtriranje na podlagi podatkov, generiranih z vsakodnevno uporabo tehnologije, kot je na primer Googlov brskalnik. Posamezniki s tem, ko vnašajo iskalne kriterije v brskalnik, hkrati Google oskrbujejo s podatki, ki jim koristijo pri razvrščanju podatkov. Spletni gigant Google tako poleg rangiranja rezultatov z algoritmom, imenovanim PageRank, te podatke razvršča tudi s pomočjo množic (Austin, 2006, str. 1).

Količina podatkov, ki se trenutno nahaja na svetovnem spletu, presega sposobnost posameznika, da jih organizira in uredi. Množica ima to sposobnost in predstavlja tako vir, kot tudi silo, ki skrbi za organiziranje podatkov (Howe, 2009).

Prednost tega koncepta je v tem, da podjetje v zelo kratkem času pridobi povratno informacijo o preferencah kupcev in na podlagi tega kar najhitreje prilagodi svojo ponudbo (Howe, 2009).

V zadnjem obdobju so se pojavili številni kritiki tega koncepta. Keen (2009) trdi, da nasičenost svetovnega spleta z amaterskimi vsebinami negativno vpliva na kritičnost ljudi do različnih tematik ter hkrati nadomešča eksperte, ki imajo boljše znanje z določenega področja.

1.3.4 Četrta kategorija: »Kar množica financira«

Četrto kategorijo avtorji (Howe, 2009; Ordanini, Miceli, Pizzetti & Parasuraman, 2009, str. 10) poimenujejo tudi financiranje s pomočjo množic (angl. *crowdfunding*) in neformalni tvegani kapital (angl. *informal venture-capital*). Koncept temelji na kolektivnem zbiranju manjših in srednje velikih vsot denarja, običajno preko interneta, z namenom investiranja in podpiranja

predlaganih projektov, s strani drugih ljudi ter organizacij (Ordanini, Miceli, Pizzetti & Parasuraman, 2009, str. 28). Pri tem gre običajno za investiranje manjših vsot denarja (Howe, 2009).

Avtorji (Ordanini, Miceli, Pizzetti & Parasuraman, 2009) navajajo, da obstajata dve obliki financiranja s pomočjo množic. Prva t.i. »ex post« oblika bazira na financiranju že obstoječih projektov. V drugi obliki t.i. »ex ante« pa gre za projekte, ki še niso bili uresničevani, in so investitorji tisti, ki bodo omogočili njihov razvoj.

Pri financiranju s pomočjo množic poznamo tri osnovne akterje. Primarno so to organizacije, ki predlagajo določen projekt, za katerega želijo zbrati finančna sredstva. Temu sledi množica ljudi, ki je pripravljena finančno pomagati določenemu projektu, s tem pa nositi tveganje in v nekaterih primerih v zameno pričakovati profit. Najpomembnejši člen pri tem pa so spletni portali, ki kot posredniki povezujejo prej omenjene akterje (Ordanini, Miceli, Pizzetti & Parasuraman, 2009, str. 27).

Po besedah Howeja (2009) se ta kategorija odraža v različnih oblikah. Predvsem v državah tretjega sveta se pogosto odraža v obliki mikrofinanciranja podjetništva, drugod pa tudi v obliki političnega zbiranja finančnih sredstev (angl. *political fund-raising*) za namene političnih kampanj ali za različne projekte v kulturi in umetnosti (Ordanini, Miceli, Pizzetti & Parasuraman, 2009).

Primer oblike financiranja s pomočjo množic je spletni portal Kiva.org. Temeljna ideja slednjega je povezati mikro podjetja tretjega sveta s filantropi prvega sveta, ki so pripravljene z manjšimi vložki sofinancirati njihovo poslovanje (Howe, 2009).

Razlog, da se množice odločajo za omenjeno obliko investiranja, je v samoaktualizaciji, ugledu v družbi, zadovoljstvu ter pogosto tudi empatiji. Med motivacijske vzvode spadata tudi želja po delni odgovornosti za uspeh nekoga drugega in želja po podpiranju neke skupnosti (Ordanini, Miceli, Pizzetti & Parasuraman, 2009).

Preprost in hiter način pridobivanja finančnih sredstev je ena izmed prednosti financiranja s pomočjo množic. Howe (2009) kot prednost navaja tudi dejstvo, da koncept izloča posrednika in tako zmanjša možnost izkoriščanja, ki je bila pogosto prisotna predvsem v glasbeni industriji.

1.4 Primerjava kategorij ZIPM

Tabela 1 povzema obravnavane kategorije ZIPM in na podlagi določenih kriterijev prikazuje primerjavo med njimi. Prvi kriterij primerjave predstavlja najpomembnejšo korist podjetja s posluževanjem ZIPM. Nadaljnja stolpca se nanašata na koristi množic in potrebne napore. Zadnji primerjalni dejavnik pa je ocena števila udeležencev, ki so potrebni za delovanje posamezne kategorije ZIPM.

Tabela 1: Primerjava modelov ZIPM

Kategorija	Podkategorije	Ključna notranja korist (vidik organizacije)	Ključna zunanja korist (vidik množic)	Potreben napor množic	Potrebno število udeležencev
Kar množice	Trgi informacij	Natančnejše predvidevanje	Denarni zaslužek (običajno)	Manjši	Večje
	Množično reševanje problemov	Pridobivanje rešitev	Denarni zaslužek (običajno)	Večji	Srednje
	Množično viharjenje možganov	Pridobivanje idej oz. predlogov	Ugled in pripadnost	Srednji	Manjše
Kar množica ustvari	/	Ustvarjanje produktov	Denarni zaslužek (običajno)	Večji	Večje
Kar množica misli	Aktivno filtriranje	Urejanje in organiziranje podatkov	Povratna informacija (mnenja oz. ocene)	Srednji	Večje
	Pasivno filtriranje	Urejanje in organiziranje podatkov	Hitrejša dostop do pravih informacij	Manjši	Večje
Kar množica financira	Financiranje pred dogodkom (<i>nl. Ex ante</i>)	Pridobivanje finančnih sredstev	Notranje zadovoljstvo	Večji	Srednje
	Financiranje po dogodku (<i>nl. Ex post</i>)	Pridobivanje finančnih sredstev	Notranje zadovoljstvo	Večji	Srednje

2 EVOLUCIJA MANAGEMENTA INOVACIJ

Glavni problem večine podjetij je v tem, da njihovo inoviranje temelji na znanju, ki ga že imajo. Pri iskanju inovativnih rešitev se podjetja največkrat zanašajo na partnerje, s katerimi so že sodelovala, kar pomeni, da se rešitve bistveno ne razlikujejo od preteklih (Howe, 2009). Organizacije preprosto niso pripravljene povečati dostopnosti do informacij zunanjim uporabnikom (Howe, 2009).

V nadaljevanju zato obravnavam razvoj modela odprtih inovacij, ki podjetja spodbuja k povečanju propustnosti inovacijskega procesa širšemu poslovnemu ekosistemu. Pričetek poglavja je namenjen razlagi koncepta in značilnostim zaprtega inoviranja. V nadaljevanju se dotaknem spreminjajoče se vloge potrošnikov, kot enega izmed sprožilcev razvoja odprtega inoviranja. Zadnji del pa je namenjen novi paradigmi inoviranja, imenovani odprto inoviranje, ki je tudi osnova za razumevanje ZIPM.

Menedžment inovacij zajema razvoj in implementacijo menedžerskih praks, struktur, procesov in tehnik (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008, str. 1). V teoriji, kot tudi v praksi, so se razvili različni modeli menedžmenta inovacij, ki se pogosto ločijo na odprte ter zaprte modele inoviranja. Paul Sloane (2011, str. 1) navaja, da je ZIPM ena izmed manifestacij odprtega inoviranja. V nadaljevanju zato obravnavam različne modele inoviranja.

2.1.1 Zaprto inoviranje

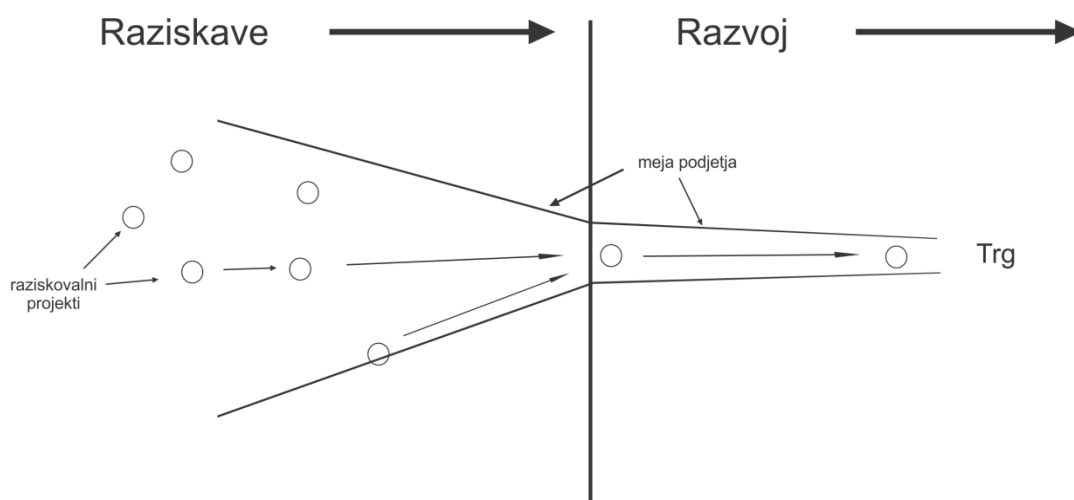
Bistvo v zaprtem inoviranju, kot ga poimenuje Chesbrough (2006, str. 21), je v tem, da podjetje raziskovalne kot tudi razvojne aktivnosti izvede znotraj podjetja ter pri tem omejeno sodeluje z zunanjim okoljem (Lichtenhaler, 2011). Temeljna ideja zaprtega inoviranja je v tem, da inovacije potrebujejo nadzor. Chesbrough (2006) opredeli način razmišljanja podjetja, ki se poslužuje zaprtega inoviranja, kot sledeče:

- podjetje mora zaposliti najboljše in najpametnejše ljudi, saj s tem ohranja konkurenčno prednost;
- podjetje mora samo raziskati in razviti produkte, če jih želi distribuirati na trg;
- če podjetje določen izdelek ali storitev odkrije prvo, bo tudi na trgu prvo;
- podjetje, ki pride prvo na trg, bo zagotovo premagalo konkurenco;
- podjetje, ki največ vlaga v raziskave in razvoj (angl. *research and development*), bo odkrilo najboljše in največje število idej ter si tako zagotovilo vodilno pozicijo na trgu;
- podjetje mora vzpostaviti nadzor nad intelektualno lastnino, zato da druga podjetja ne uspejo na njihov račun.

Logiko delovanja menedžmenta inovacij, si lahko predstavljamo na podlagi inovacijskega lijaka (angl. *innovation funnel*). V levem delu se odvijajo raziskovalne aktivnosti (angl. *research*), v okviru katerih raziščemo ideje in ugotovimo njihov potencial. V desnem delu inovacijskega

lijaka pa poteka razvoj teh idej (angl. *development*), ki so potem distribuirane na trg (Chesbrough, 2006, str. 30). Proces omogoča izločitev napak drugega reda (angl. *false positives*) idej, ki v začetnih fazah kažejo na določen potencial, vendar pa se potem izkažejo za zmotne. Ideje torej vstopajo v podjetje na levi ter izstopajo iz podjetja na trg na desni strani. Pri tem se vse aktivnosti odvijajo znotraj podjetja, na kar nakazujeta polni črti, ki predstavljata mejo med podjetjem in zunanjim okoljem (Chesbrough, 2006, str. 30).

Slika 2: Inovacijski lijak zaprtega inoviranja



Vir: H.Chesbrough, *Open Innovation*, 2006, str.22.

Model zaprtih inovacij se je pred kratkim začel soočati s številnimi izzivi, Chesbrough (2006, str. 34) pa jim pravi dejavniki erodiranja (angl. *erosion factors*). Bistveno se je zmanjšal t.i. čas do trga (angl. *time to market*) številnih produktov in storitev, kar pomeni, da so podjetja prisiljena hitreje inovirati (Chesbrough, 2006, str. 40). Poleg tega so pritiski prihajali tudi s strani kupcev in dobaviteljev, ki so in še postajajo čedalje bolj informirani (Chesbrough, 2006). Posledično pridobivajo na pogajalski moči, o čemer sem že pisal v poglavju »Spreminjajoča se vloga potrošnikov«. Rezultat teh izzivov je bil v povečanem zavedanju strokovnjakov in podjetij, da se je potrebno posluževati zunanjih virov inoviranja (Chesbrough, 2006).

2.2 Spreminjajoča se vloga potrošnikov

Enormen vpliv na spremembe menedžmenta inovacij v podjetjih ima zagotovo neprestano spreminjajoča se vloga potrošnikov. Kozinets, Hemetsberger & Schau, (2008, str. 340) navajajo, da so porabniki danes zaznani kot kreativni agenti (angl. *creative agents*), ki prispevajo k ustvarjanju vrednosti in ne zgolj kot porabniki izdelkov in storitev. Največji preskok se je zgodil od potrošnika, ki ima pasivno vlogo in bore malo informacij, do aktivnega potrošnika, ki je čedalje bolj informiran in povezan (Prahala & Ramaswamy, 2004). Ozaveščenost manifestira na različne načine, najbolj izrazito pa skozi naslednje vidike (Prahala & Ramaswamy, 2004):

- dostop do informacij – potrošniki postajajo čedalje bolj ozaveščeni, njihove nakupne odločitve pa racionalnejše, kot posledica dostopa do številnih informacij;

- Globalni pogled - geografske ovire še vedno obstajajo, vendar se te počasi brišejo ter spreminjajo pravila konkurence. Potrošniki lahko spremljajo posamezna podjetja, tehnologijo, produkte, storitve, cene ter reakcije drugih potrošnikov iz praktično celotnega sveta.
- Socialno mreženje – izvira iz osnovne želje človeka po druženju s tistimi, ki imajo enake interese in potrebe. Drastična rast interneta ter razvoj mobilne telefonije sta povezljivost med ljudmi še povečala. Avtorja (Prahala & Ramaswamy, 2004) navajata, da so kot rezultat tega nastale skupnosti, v okviru katerih si potrošniki izmenjujejo ideje in mnenja, ne glede na geografske in druge ovire, kar ima precejšen vpliv na smer razvoja trgov.
- Eksperimentacija – internet potrošnikom omogoča, da ustvarjajo, ter se učijo na napakah drugih.
- Aktivizem – s tem, ko se ljudje učijo in povezujejo v spletna socialna omrežja, spodbujajo drug drugega k izpostavljanju problemov, ki so trenutno prisotni v okolju. Avtorja omenjata, da obstaja velika količina spletnih strani in spletnih skupnosti, ki s svojim aktivizmom ciljajo na določena podjetja in blagovne znamke. Potrošniški aktivizem preko spletnih skupnosti naj bi imel na podjetje večji vpliv, kot trženjske aktivnosti.

Podjetja ne morejo več poslovati avtonomno, temveč morajo vključiti kupce in ostale akterje v okolju v proces razvoja produktov, ustvarjanja trženjskih kampanj, ustvarjanja procesov itd. (Prahala & Ramaswamy, 2004).

2.3 Odprto inoviranje

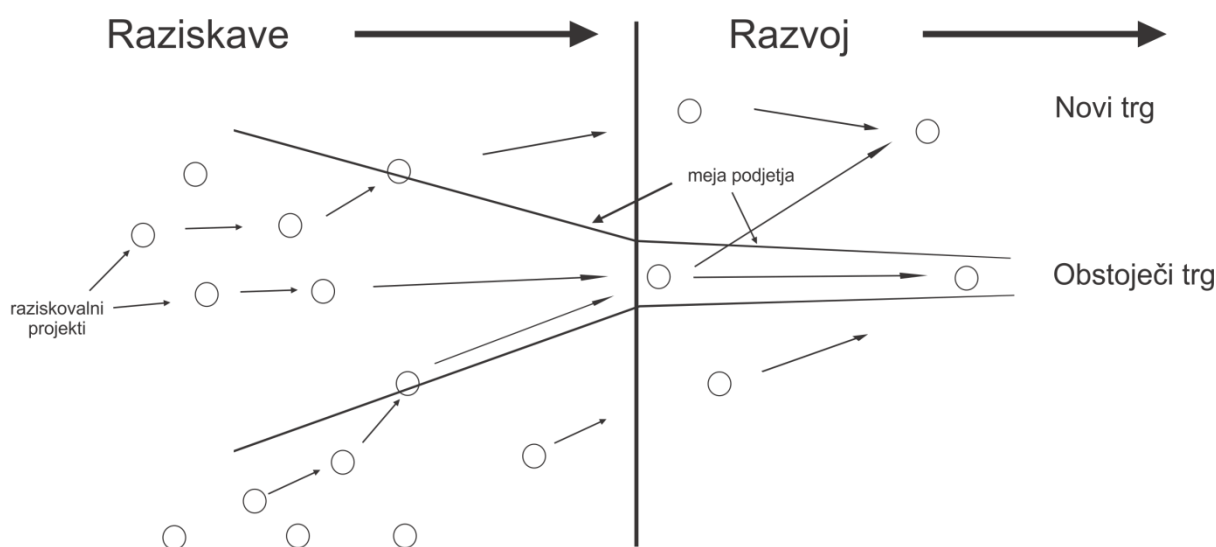
Z druge perspektive pa odprto inoviranje pomeni namensko uporabo prilivov in odlivov idej v in izven podjetja (Lichtenhaler, 2011) ter posluževanje notranjih in zunanjih poti (angl. *paths*) za vstop na določen trg (Chesbrough, 2006, str. 43). Ideje lahko nastanejo zunaj podjetja, bodisi v raziskovalni fazi (angl. *research*), bodisi v razvojni fazi (angl. *development*) inovacijskega lijaka. V podjetjih, ki se poslužujejo tega koncepta, izvor inovacij (angl. *locus of innovation*) ne poteka v notranjih R&R oddelkih temveč v zunanjih akterjih.

Chesbrough (2006) navaja štiri ključne prednosti odprtega inoviranja. Odprto inoviranje:

- vodi do novih inovacij,
- predstavlja podjetje in njihove izdelke navzven,
- opolnomoči notranje resurse,
- poveča potrebo kupcev po vplivanju na izdelke in storitev, ki jih kupujejo.

Chesbrough (2006, str. XXV) navaja, da tudi odprto inoviranje omogoča izločanje idej, ki so domnevno perspektivne, vendar se kasneje izkažejo kot neperspektivne (angl. *false positives*). Poleg tega pa zagotavlja obnavljanje idej, ki so bile primarno zaznane kot nepotencialne, kasneje pa se pokaže, da imajo določen potencial (angl. *false negatives*) (Chesbrough, 2006, str. XXV).

Slika 3: Inovacijski lijak odprtega inoviranja



Vir: H.Chesbrough, *Open Innovation*, 2006, str.25.

Odrpno inoviranje se pojavlja v različnih oblikah. Enkel, Gassman & Chesbrough (2009, str. 312) razdelijo odprto inoviranje glede na tri različne procese:

- Vhodni proces (angl. *outside-in process*): pridobivanje znanja ter bogatenje baze znanja podjetja preko dobaviteljev, kupcev ter drugih virov znanja. Podjetje v tem primeru odpre svoj inovacijski proces raziskovanja zunanjega znanja (angl. *knowledge exploration*) (Lichtenthaler, 2011).
- Izhodni proces (angl. *inside – out process*): podjetje odpre svoj inovacijski proces ter omogoča drugim koriščenje in komercializacijo njihovega znanja (Lichtenthaler, 2011). Na ta način podjetje hitreje spravi svoje izdelke oziroma storitve na trg. Podjetja to izvajajo na različne načine, med drugim preko licenciranja (angl. *licensing*), skupnih vlaganj (angl. *joint ventures*) in odcepitev (angl. *spin offs*) (Enkel, Gassman & Chesbrough, 2009, str. 312).
- Dvojni proces (angl. *coupled process*) – ta vrsta procesa se nanaša na soustvarjanje (angl. *co-creation*). Dvojni proces zajema kombinacijo zgoraj omenjenih procesov in s tem omogočanje nastanek in komercializacijo inovacij (Enkel, Gassman & Chesbrough, 2009, str. 313). Ključno pri tem je, da obe udeleženi strani pridobita v soustvarjenju (angl. *win-win scenario*).

Večina avtorjev trdi, da bi se morala podjetja posluževati tako notranjih kot tudi zunanjih virov inoviranja v fazi raziskovanja kot tudi v fazi razvoja (Lichtenthaler, 2011). Odrpno inoviranje bi moralo biti del vsakega podjetja (Chesbrough, 2006), zato se v nadaljevanju osredotočim na stopnje odprtega inoviranja.

Lazzarotti in Manzini (2009, str. 622) ločita odprte modele inoviranja oziroma stopnje odprtosti na podlagi dveh variabil – števila in tipa partnerjev (angl. *partner variety*), s katerimi podjetje sodeluje ter števila in tipa faz (angl. *innovation funnel openness*) v inovacijskih procesu.

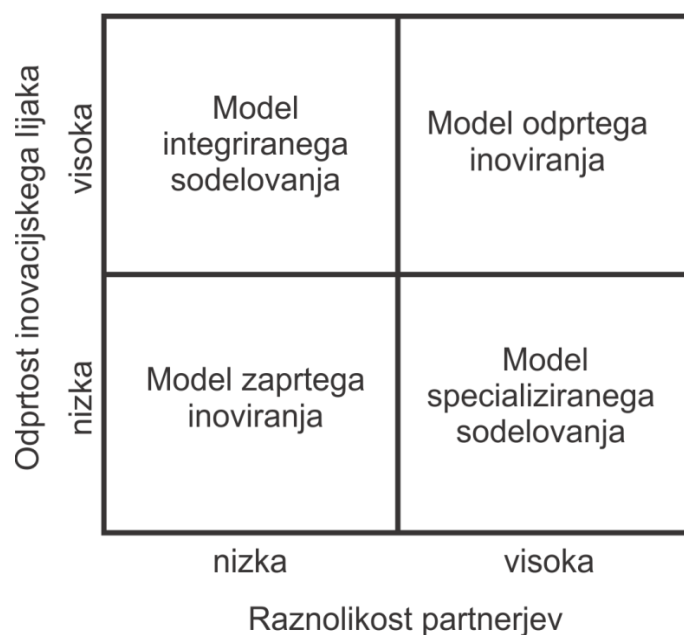
Z vidika števila in tipa partnerjev je lahko podjetje popolnoma odprto, kar pomeni, da v svoje inovacijske procese vključuje raznovrstne skupine zunanjega okolja – kupce, dobavitelje, partnerje, univerze, študente, investitorije, vladne institucije, konkurente itd. Drugi ekstrem pa je ta, da je podjetje zaprto, ter kolaborira samo z določenimi skupinami, med katerimi so najpogosteje kupci ali dobavitelji (Lazzarotti & Manzini, 2009, str. 616). Večje število akterjev prispeva k večjemu številu ljudi, ki so pripravljeni reševati probleme, kar rezultira v večjem številu idej. Po drugi strani pa pretirana odprtost lahko povzroči veliko stroške pregledovanja idej (angl. *screening cost*) ter zahteva precej časa za njihovo analiziranje.

Druga determinanta odprtosti podjetja je število in tipi faz v inovacijskem procesu ter njihova stopnja prepustnosti idej z zunanjega okolja (Lazzarotti & Manzini, 2009, str. 622). Večina avtorjev se pri analiziranju procesa inovacij nanaša na t.i. inovacijski lijak (angl. *innovation funnel*), ki vključuje različne faze, od nastanka ideje, do razvoja in lansiranja izdelka. S tega vidika lahko trdimo, da je odprtost podjetja odvisna od števila faz, v okviru katerih se podjetje poslužuje odprtega inoviranja. Ključna prednost tega pristopa je v tem, da lahko podjetje v vsaki fazi bodisi poseže po internih, bodisi po eksternih virih inoviranja ter tako razprši tveganje (angl. *risk sharing*) in poveča čas-do-trga (angl. *time-to-market*). Pretirano vključevanje zunanjih akterjev v inovacijski proces ima lahko tudi negativne posledice, med katerimi avtorja (Lazzarotti & Manzini, 2009, str. 621) navajata oteženo koordinacijo ter stroške (angl. *coordination costs*).

Na podlagi križanja zgoraj omenjenih variabil sta Lazzarotti in Manzini (2009, str. 622) razvila štiri različne modele inoviranja:

- Model zaprtega inoviranja (angl. *closed innovators*) – model se nanaša na podjetja, ki se zunanjega inoviranja poslužujejo samo v določenih fazah inovacijskega lijaka ter hkrati vključujejo manjše število akterjev.
- Model odprtega inoviranja (angl. *open innovators*) – podjetja, ki vključujejo raznovrstne in številne skupine iz zunanjega okolja v okviru različnih faz inovacijskega lijaka.
- Model specializiranega sodelovanja (angl. *specialized collaborators*) – navezuje se na podjetja, ki sodelujejo s številnimi akterji zunanjega okolja, vendar samo v določeni fazi inovacijskega lijaka.
- Model integriranega sodelovanja (angl. *integrated collaborators*) – v tem primeru imajo podjetja odprt celoten inovacijski lijak, vendar samo za določene akterje.

Slika 4: Modeli odprtega inoviranja



Vir: V. Lazzarotti & R. Manzini, *Different modes of open innovation*, 2009, str.623.

ZIPM spada bodisi v segment specializiranega sodelovanja bodisi v segment odprtega inoviranja (Lazzarotti & Manzini, 2009, str. 618), glede na predpostavko, da pri tem sodeluje širša in nedefinirana množica ljudi (Howe, 2006).

Sloane (2011, str. 1) je med drugim razvil tudi klasifikacijo modelov odprtih inovacij in zunanjega izvajanja s pomočjo množic, ki vsebuje dve pomembni komponenti – specifičnost izpostavljenega problema in število udeležencev. Število udeležencev sta sicer izpostavila že Lazzarotti in Manzini (2009), vendar pa nista vključila specifičnosti problemov, ki bi lahko bili še tretja pomembna variabla v tem modelu. Sloane (2011, str. 1) modele odprtega inoviranja razdeli na:

- Model 1: v tem primeru podjetje spodbuja širšo množico, da poda kakršnekoli ideje. Omejitev glede udeležencev torej ni, prav tako ni omejitev glede samih idej.
- Model 2: podjetje k sodelovanju povabi ožjo skupino ljudi, ki nato rešuje izzive z raznovrstnih področij.
- Model 3: izzivi so ožje opredeljeni (se navezujejo na specifično problematiko), sodelujejo samo ožje skupine, ki so bile v to povabljeni oziroma podjetje nanje cilja.
- Model 4: izzivi so ožje opredeljeni (se navezujejo na specifično problematiko), sodeluje lahko kdorkoli.

Ne glede na izbran tip odprtega inoviranja je strateški pristop k odprtemu inoviranju ključnega pomena. Podjetje mora razviti jasno strategijo, ki vključuje izjavo vizije, jasne cilje ter strateške aktivnosti, s katerimi bo organizacija prišla do želenega cilja (Sloane, 2011, str. 2). Odprte inovacije so projekt, ki mora dobiti podporo vrhnjega menedžmenta, podpora zgolj oddelka za

R&R nikakor ne zadostuje (Sloane, 2011, str. 2). Sloane (2011, str. 2) navaja, da je potrebno pred implementacijo razmisliti o sledečih stvareh:

- vsak udeležena stran v odprtem inovacijskem procesu mora jasno opredeliti, kaj želi pridobiti od tega sodelovanja,
- kdo je lastnik intelektualne lastnine po končanem projektu,
- vsaka stran mora imeti določeno osebo, ki je odgovorna za sodelovanje,
- navedene morajo biti obveznosti, pričakovanja in ključni roki za izvedbo,
- potrebno je graditi na iskreni in neprestani komunikaciji,
- urediti je potrebno pravni vidik sodelovanja.

Sloane (2011, str. 2) še poudari, da je za uspešno implementacijo potrebna sprememba v korporativnih kulturah, sistemih in procesih.

2.4 Primerjava modelov inoviranja

Osnovna primerjava med modeloma odprtega in zaprtega inoviranja je v prepustnosti inovacijskega lijaka. Modela pa je moč primerjati tudi na podlagi dejavnikov, ki jih navaja Chesbrough (2006, str. XXVI). V spodnji tabeli so navedeni dejavniki, na osnovi katerih se razlikujeta omenjena modela.

Tabela 2: Primerjava modelov inoviranja

Karakteristika	Zaprto inoviranje	Odprto inoviranje
Zaposleni	Najpametnejši ljudje delajo za podjetje.	Ne delujejo vsi pametni ljudje za podjetje, zato je potrebno sodelovati z zunanjim okoljem.
Vloga R&R funkcije	Razvijati in vlagati je potrebno v to področje, z namenom ustvarjanja vrednosti.	Eksterni R&R lahko ustvari veliko vrednost za podjetje. Notranji R&R ustvari le del te vrednosti.
Inovacija	Če jih odkrijemo sami, bomo na trg prišli prvi.	Ni potrebno, da sami razvijemo idejo, če želimo prevzeti vodilno vlogo na trgu.
Implementacija inovacije na trg	Podjetje, ki uspe prvo spraviti inovacijo na trg, bo uspešno in prevzelo vodilni položaj.	Izgradnja dobrega poslovnega modela je pomembnejša kot prehitel vstop na trg.

nadaljevanje

se nadaljuje

Vrednost idej	Če podjetje ustvari najboljše in največje število idej, bo premagalo konkurente.	Če podjetje najbolje izkoristi notranje kot tudi zunanje ideje, bo premagalo konkurente.
Intelektualna lastnina	Podjetje mora vzpostaviti nadzor nad intelektualno lastnino in s tem konkurenci preprečiti prevzem idej.	Podjetje ustvarja dobiček s prodajo in uporabo njihove intelektualne lastnine drugim podjetjem. Sočasno pa podjetje kupuje intelektualno lastnino, ki bi prispevala k njihovem poslovnem modelu.

Vir: H. Chesbrough, *Open Innovation*, 2006, str.26

3 RAZISKAVA ZUNANJEGA IZVAJANJA S POMOČJO MNOŽIC

3.1 Metodologija raziskave

Raziskovalni del je bil v večji meri izveden na podlagi študije primera, saj omogoča zbiranje zadostnega števila informacij o posamezni osebi, dogodku ali skupini ljudi, kar zagotavlja pridobitev natančnih informacij o njihovem delovanju (Berg, 2001, str. 179). Pri pisanju študijev primera sem uporabljal primarne podatke, ki sem jih pridobil s polstrukturiranimi intervjuji (angl. *semi-structured interviews*), kot tudi sekundarne podatke, pridobljene z analizo vsebine (angl. *content analysis*). Naknadno je bila izvedena tudi akcijska raziskava (angl. *action research*).

Polstrukturirani intervju se nanaša na obliko intervjuja, ki vključuje serijo odprtih vprašanj, povezanih z raziskovalnim področjem. Odprtost pomeni, da so vprašanja do določene mere strukturirana, vendar nam hkrati zagotavljajo zadosten manevrski prostor za postavljanje dodatnih vprašanj. Omenjeno nam omogoča pridobitev podrobnejših informacij o obravnavani tematiki, ki jih sicer v primeru klasičnih intervjujev ne bi pridobili. Te metode običajno rabimo, ko želimo pridobiti odgovore na ključna vprašanja, vendar imamo za izvedbo intervjuja na voljo manj časa (Hancock, 2002, str. 10). Omenjene prednosti polstrukturiranega intervjuja so tudi razlog za uporabo te metode v diplomskem delu.

Analiza vsebine, kot ena izmed fleksibilnejših oblik raziskovanja, omogoča analiziranje besedilnih podatkov ter njihovo postavljanje v kontekst. Besedilni podatki se štejejo za verbalne, tiskane ali v elektronski obliki podane podatke, pridobljene na podlagi raznovrstnih raziskovalnih metod. Cilj analize vsebine je v pridobivanju poglobljenega znanja in razumevanja proučevanega fenomena (Hsieh & Shannon, 2005, str. 1281).

Akcijska raziskava pa temelji na praktični izvedbi, njen cilj je rešitev določenega problema, ob upoštevanju teoretičnih okvirjev (Baskerville, 1999, str. 6) . Namen je torej v preizkušanju teorije v realnih situacijah, s čimer raziskovalec pridobi povratno informacijo o ustreznosti teorije. Na podlagi tega nato prilagodi teoretične okvirje in ponovno izvede praktičen preizkus (Avison, Lau, Myers & Nielsen, 1999, str. 96). V diplomskem delu je akcijska raziskava služila poglobljenemu razumevanju delovanja ZIPM.

3.1.1 Zasnova študij primerov

Študije primerov so bile narejene na podlagi treh v nadaljevanju navedenih podjetij, ki se poslužujejo zunanjega izvajanja s pomočjo množic. Za metodo vzorčenja je bila izbrana metoda neslučajnega vzorčenja (angl. *nonprobability sampling*), zaradi raziskovalnih omejitev, ki onemogočajo uporabo slučajnega (Berg, 2001, str. 31). Za podkategorijo vzorčenja je bilo izbrano vzorčenje po presoji (angl. *judgmental sample*). Za določitev kriterijev presojanja sem uporabil teoretična izhodišča, obravnavana v začetnem delu diplomskega dela. Uporabil sem kar se le da različne kriterije, saj sem z njimi želel pridobiti čim širši vpogled v to področje. Podjetja uporabljena v raziskavi, se razlikujejo glede na:

- Tipologija trgov – v raziskavi sem poskušal zajeti podjetja, ki posegajo na različne trge, tako porabniške (angl. *business-to-consumer*), medorganizacijske (angl. *business-to-business*) kot tudi vladne trge (angl. *government - to- citizen*).
- Poslovni model – ta kriterij se nanaša na to ali ZIPM predstavlja poslovni model organizacije in je zato ključen za delovanje, ali zgolj predstavlja spremljajočo storitev.
- Taksonomija po Howeju – prav tako sem uporabil taksonomijo, obravnavano v poglavju 1.3, saj sem želel zajeti podjetja, ki pokrivajo različne kategorije tega koncepta.

V prvem koraku izdelava študije primera je bila izvedena analiza vsebine (angl. *content analysis*), s katero se je preučevalo delovanje in vsebina spletnih portalov. Na podlagi tega so bili pripravljene vprašalniki za izvedbo polstrukturiranih intervjujev (angl. *semi-structured interviews*) s predstavniki spletnih portalov. Naknadno je bila v enem primeru izvedena tudi akcijska raziskava (angl. *action research*), s katero se je testiralo delovanje spletnega portala na praktičnem primeru.

3.1.2 Predstavitev in namen proučevanja podjetij

V tabeli 3 so navedene organizacije ter spletni portali, na osnovi katerih so bile narejene analize vsebine, intervjuji ter akcijska raziskava. Poleg tega so navedena še imena intervjuvancev, ki so sodelovali v polstrukturiranih intervjujih.

Tabela 3: Proučevana podjetja in namen proučevanja

Naziv podjetja	Namen proučevanja	Intervjuvanec	Naziv	Funkcija v podjetju	Metodologija raziskave
Design Contest	Proučevanje spletne skupnosti designcontest.com	Sergey Epifanov	Oseba 1	Ustanovitelj podjetja	Analiza vsebine Intervju Aksijska raziskava
Združenje Management Group, Business Hive (blagovna znamka)	Proučevanje vloge naročnika v spletni skupnosti designcontest.com	Rok Halužan	Oseba 2	Vodja razvoja produkta	Intervju Aksijska raziskava
Vlada Republike Slovenije	Proučevanje spletnega portala predlagam.vladi.si	Blaž Palir Matjaž Kek	Oseba 4/5	Višji svetovalec Urad Vlade RS za komuniciranje	Analiza vsebine Intervju

3.1.3 Omejitve raziskave

Največja omejitev raziskovalnega dela je bila pri izvedbi intervjuja, saj se nekatera podjetja niso odzvala prošnji. Tako je bilo potrebno razpolagati z manjšim številom podjetij, ki ne pokrivajo vseh omenjenih kriterijev vzorčenja. V raziskavi tako ni bilo vključena ciljna organizacija US General Services and administration (spletni portal Challenge.gov), s katero bi pokrili podkategorijo množično viharjenje možganov (angl. *Massive brainstormings*) in hkrati preučili kategorijo ZIPM »kar množica ve«, na primeru vladni trgov (angl. *business-to-citizen*). Kljub temu se je na intervju odzvala Vlada RS, z njeno pomočjo sem lahko pridobil vpogled v to področje. Ciljna raziskovalni subjekt je bil tudi spletni portal Innocentive.com, ki bi mi omogočil razumevanje kategorije množičnega reševanja problemov. Zaradi neodzivnosti podjetja te raziskave ni bilo moč izpeljati.

V raziskavo, zaradi časovnih omejitev in razsežnosti področij, nista bila vključena primera organizacij, ki pokrivata kategoriji »kar množica misli« in »kar množica financira«. Tako sta bili pokriti zgolj dve kategoriji ZIPM.

Tretja omejitev intervjujev je bila v dislociranosti intervjuvancev. Posledično je bila večina intervjujev izpeljanih preko računalniškega orodja Skype, kar je predstavljalo določene omejitve pri opazovanju reakcij intervjuvanca.

3.2 Rezultati raziskave

3.2.1 Študija primera Designcontest.com

3.2.1.1 Opis podjetja

Designcontest.com (v nadaljevanju DC), je po opisu sogovornika spletni portal, na katerem podjetja (naročniki) objavljajo oblikovalske projekte v obliki tekmovanj. Oblikovalci oziroma uporabniki spletne skupnosti pa za posamezna tekmovanja objavijo grafične predloge. Ob zaključku tekmovanja se podjetje odloči za zmagovalno grafično predlogo in zmagovalcu podeli denarno nagrado.

»Je spletna skupnost, kjer podjetja objavljajo svoje potrebe po grafičnih oblikovanjih, v obliki tekmovanj. Oblikovalci, ki so del skupnosti, nato objavijo grafične predloge. Ob zaključku tekmovanja se naročnik odloči za zmagovalno predlogo, katere kreator tudi prejme nagrado, izplačano s strani DC.«

Skladno s Howejevo (2011) taksonomijo vmeščamo spletni portal v kategorijo »kar množica ustvari« (angl. *What crowd creates*), ki smo jo obravnavali v prvem poglavju diplomskega dela.

3.2.1.2 Delovanje spletne skupnosti

Z vidika podjetij oziroma naročnikov je sodelovanje v spletni skupnosti razdeljeno v tri korake – **namestitev tekmovanja** (angl. *setup your contest*), **potek tekmovanja in ocenjevanja prispevkov** (angl. *evaluate entries*) in **izbire zmagovalca** (angl. *pick a winner*) (Designcontest, 2011).

V fazi namestitve mora podjetje določiti ključne parametre tekmovanja. Prijavni proces se prične z izbiro kategorije tekmovanja, ki predstavlja tip oblikovanja, za katerim podjetje povprašuje (oblikovanje logotipa, spletne strani ipd.). Temu sledi izbira cenovnega paketa, ki po navedbah sogovornika vpliva na kvaliteto ter kvantiteto podanih grafičnih predlogov.

»V primeru, da naročnik ponudi višjo nagrado, je lahko pričakovati večje število objavljenih dizajnov in posledično večjo izbiro. [...] Za logotip je potrebno vplačati med 200 in 600 dolarji. Pod 300 dolarji, običajno naročniki ne prejmejo veliko vnosov. [...] Tekmovanje je za oblikovalce precejšen izziv, zato ne želijo porabiti svojega časa za manjšo vsoto denarja.«

V naslednjem koraku se podjetje odloča med dodatno ponudbo, kot so na primer dolžina trajanja in načini promocije tekmovanja (Designcontest, 2011). Izbira vsakega izmed dodatkov za podjetje pomeni dodaten strošek, vendar bo besedah sogovornika lahko vpliva na povečanje števila vnosov. Tako se na primer podjetje v povprečju odločajo za tekmovanje v dolžini od enega do dveh tednov, vendar s podaljšanjem tekmovanja lahko dobijo večjo izbiro grafičnih predlogov, saj določeni oblikovalci morda niso prisotni.

»Tekmovanje poteka teden ali dva, mogoče ga je celo podaljšati za dodatno plačilo. [...] Res je. Podaljšanje tekmovanja je učinkovito. Namreč, določeni oblikovalci v določenem času niso prisotni...«

Zadnji del prijavnega sistema je namenjen preverjanju vnesenih podatkov, stroškov tekmovanja, ki so razčlenjeni na nagrado ter provizijo, ki jo podjetje plača portalu, in izbiro oblike plačila. Temu sledi izvedba plačila in pričetek tekmovanja (Designcontest, 2011).

3.2.1.3 Uporabniki

Uporabniki spletne skupnosti DesignContest.com so pogosto študentje z grafičnih šol, ki si želijo zgraditi portfolijo grafičnih oblikovanj, kar jim služi kot dobra referenca pri iskanju bodoče zaposlitve. Po besedah sogovornika obstaja še druga kategorija oblikovalcev, in sicer tistih, ki so že zaposleni v okviru določenih agencij, in želijo to izkoristiti kot delo s krajšim delovnim časom (angl. *part-time job*).

»Pogosto opažam študente z grafičnih oziroma oblikovalskih šol, ki obišejo DC z namenom izgradnje njihovega oblikovalskega portfolia. Če želijo dobiti zaposlitev, morajo pokazati določene izkušnje... [...] Prisotna je tudi druga kategorija oblikovalcev, tistih, ki jim to predstavlja dodaten vir zaslužka. In seveda, so tu tudi oblikovalci, ki enostavno uživajo v zmagovanju ...«

3.2.1.4 Motivacijski vzvodi za uporabnike

Za več kot 30.000 registriranih uporabnikov obstajajo raznovrstni vzvodi motivacije. Za študentsko populacijo predvsem možnost izgradnje portfolija grafičnih oblikovanj.

Motivacija za mnoge je tudi v tem, da jim spletna skupnost zagotavlja podobno okolje, kot ga imajo profesionalni oblikovalci, pri čemer je predvsem mišljena komunikacija med oblikovalci in naročniki. Uporabniki lahko direktno komunicirajo z naročniki ter tako pridobijo povratno informacijo o njihovi uspešnosti.

»Zelo dobra je predvsem izkušnja sodelovanja s pravimi naročniki. Ko bodo uporabniki delovali kot neodvisni oblikovalci, bodo deležni podobne komunikacije kot jo lahko doživijo v primeru DC-ja.«

Kljub vsemu pomemben motivacijski vzvod še vseeno predstavlja denar. Po mnenju sogovornika bi prehod na neplačljivo storitev pomenil drastično zmanjšanje števila uporabnikov. DC težko predstavlja nadomestilo drugim virom zaslužka, vendar predvsem za uporabnike, ki prihajajo iz držav z nizko kupno močjo, lahko predstavlja pomemben finančni priliv.

Pomemben način vzdrževanja motivacije pa je tudi, po besedah sogovornika, neprestana komunikacija in spodbujanje uporabnikov.

»Motivacijo predstavlja denar, izgradnja oblikovalskega portfolija, zabava ... [...] bi spremenilo, namreč celo tisti, ki to počnejo za zabavo ... denar doda k vsemu še več zabave ...«

»Kot si lahko predstavljate, v nekaterih država finančna situacija ni ravno najboljša. Za nekatere oblikovalce to lahko predstavlja glavni vir prihodkov [...] za oblikovalca, v na primer ZDA, to težko predstavljati pomemben finančni vir.«

»Uporabnike poskušamo kolikor se le da spodbujati, če zaradi določenih razlogov, ni toliko vnosov kot bi jih pričakovali, vendar povratnih informacij na objavljene vnose ne dajemo.«

3.2.1.5 Naročniki

Designcontest.com je že sodeloval z večjimi naročniki, kot je na primer podjetje BMW z blagovno znamko Mini. Vendar so, po besedah sogovornika, naročniki predvsem mala in srednje velika podjetja, ponavadi tista, ki si zaradi finančnih omejitev težje privoščijo zunanje izvajanje grafičnega oblikovanja.

3.2.1.6 Motivacijski vzvodi za naročnike

Podjetja se na DC pogosto obračajo, ko že imajo določeno grafično podobo, in jo želijo preoblikovati ali pa imajo podobo v mislih in želijo dobiti profesionalen izgled. Ključna konkurenčna prednost portala je v relativno nizkih stroških sodelovanja ter številnih dizajnih, ki jih podjetje dobi v zameno. Podjetje namreč, namesto da najame enega oblikovalca, potencialno najame na tisoče drugih.

»Običajno, kot lahko to vidite na podlagi višine nagrad, gre za majhna in srednja velika podjetja [...]. Nekaj časa nazaj smo izvedli tekmovanje za avto Mini. [...] Smo se že dogovarjali z večjimi naročniki o izvedbi tekmovanja. Bilo bi zanimivo gostiti tekmovanja zanje.«

»Cene nikakor ne moremo primerjati s tradicionalnimi oblikovalskimi agencijami [...] naročniki pridobijo širok nabor grafičnih predlogov [...] namesto da najamejo enega oblikovalca, v tem primeru potencialno najamejo na tisoče oblikovalcev.«

3.2.1.7 Zagotavljanje kvalitete

V primeru DC se kvaliteta v prvem koraku zagotavlja tako, da mora vsak oblikovalec opraviti neke vrste uvodni test. Pomembno je tudi to, da je seznanjen oziroma pozna osnovne oblikovalske terminološke izraze.

Drugi pomemben način zagotavljanja kakovosti so zaposleni v podjetju, ki neprestano pregledujejo dogajanje v spletni skupnosti, čeprav poskušajo to nalogo v večji meri prepustiti naročniku. Poleg zaposlenih sito kakovosti predstavljajo tudi moderatorji.

»Prvi pogoj, da postaneš oblikovalec spletne skupnosti DC, je ta, da opraviš osnovni test. Oblikovalec mora poznati osnove grafičnega oblikovanja. Mora vedeti kaj je na primer vektorsko oblikovanje. Imamo tudi precejšnje število moderatorjev, ki spremljajo objavljene predloge.«

»Poleg tega imamo tudi zaposlene, ki skrbijo za skupnost ... [...] uporabnike poskušamo kolikor se le da spodbujati, če zaradi določenih razlogov, ni toliko vnosov, kot bi jih pričakovali, vendar povratnih informacij na objavljene vnose ne dajemo. Verjamemo, da naročnik najbolje ve, kaj potrebuje.«

Izjemno pomemben element, pa so tudi uporabniki. Sogovornik trdi, da je spletna skupnost do določene mere upravljana s strani uporabnikov samih (angl. *self-managed*). Namreč prav oni so tisti, ki komentirajo na dela drugih, in opozarjajo na morebitne napake v skupnosti. Po navedbah intervjuvanca, pa imajo vzpostavljena tudi določena pravila, s katerimi se morajo uporabniki strinjati že ob registraciji. Med drugim ta rešujejo tudi problem intelektualne lastnine, saj določajo, da grafično oblikovanje na koncu tekmovanja pripada naročniku.

»V skupnosti je na tisoče oblikovanj in prav toliko možnih uporab za vsakega. Če nekdo uporabi logotip, ki je že bil uporabljen nekje drugje, se bo zagotovo našel uporabnik, ki bo obvestil moderatorja o tem. Imamo zelo natančna pravila, kar zadeve tega.«

»Zagotavljamo splošne pogoje, s katerimi se morajo oblikovalci strinjati, preden pričnejo sodelovati v okviru skupnosti. Našim naročnikom dajejo pravico do popolne uporabe vnesenih grafičnih predlog.«

Pomemben vlogo pri zagotavljanju kvalitete pa igrajo tudi naročniki, ki morajo, če želijo pridobiti dobre rezultate, neprestano komunicirati z uporabniki. Povratna informacija naj bi precej vplivala na končen rezultat.

»Če podjetje neprestano komunicira z oblikovalci, so rezultati vidni že v roku enega tedna. Lahko vidite na podlagi števila vnosov na spletni strani, kako vključenost naročnikov vpliva na število vnosov.«

3.2.2 Akcijska raziskava Designcontest.com

3.2.2.1 Zasnova akcijske raziskave

Z namenom poglobljenega razumevanja področja zunanjega izvajanja s pomočjo množic je bila narejena akcijska raziskava (angl. *action research*). Raziskovalni pristop raziskovalcu omogoča opisovanje situacij, v katerih se nahaja, identifikacijo problemov in razvoj morebitnih rešitev (Berg, 2001). Akcijska raziskava je bila osnovana na podlagi opazovanja dejanskega tekmovanja, podatkov s strani spletne skupnosti Designcontest.com in intervjuja z naročnikom.

Za raziskovalni subjekt je bilo izbrano podjetje DC, saj je zaradi narave spletne platforme mogoče v najhitrejšem času pridobiti povratne informacije.

Akcijska raziskava je razdeljena v tri dele, skladno z razdelitvijo v okviru poglavja »Delovanje spletne skupnosti« (poglavje 4.1.2.). Prvi del se nanaša na potek namestitve tekmovanja, drugi na potek tekmovanja in ocenjevanje prispevkov ter tretji na izbiro zmagovalca.

3.2.2.2 Predstavitev naročnika tekmovanja

Zaradi finančnih omejitev izvedbe je akcijska raziskava potekala v sodelovanju z organizacijo Združenje Management Group (v nadaljevanju Naročnik). Slednja je želela preko portala pridobiti grafično podobo za blagovno znamko Business Hive (Business Hive, 2011).

Business Hive je blagovna znamka, ki slovenskim, kot tudi tujim študentom, daje priložnost, da se preizkusijo v reševanju resničnih in aktualnih poslovnih izzivov, podanih s strani različnih podjetij. Blagovna znamka prav tako temelji na zunanjem izvajanju s pomočjo množic in vizija te je, da se v prihodnosti usmeri tudi v spletno različico tekmovanja (Business Hive, 2011).

» Mednarodna študentska platforma, kjer študentje rešujejo realistične, neizmišljenje, dejanske probleme, ki jih imajo podjetja, po vsem svetu.«

Cilj sodelovanja v okviru spletne skupnosti DC, je bila pridobitev nove grafične podobe, ki bi blagovni znamki omogočila povečanje prepoznavnosti. Po besedah sogovornika se je obstoječi logotip soočal s prenekaterimi ovirami. Zaradi širitve blagovne znamke na tuje trge je bilo potrebno spremeniti obstoječi logotip, ki je trenutno obstajal zgolj kot podznamka Združenja Management Group. Druga ovira pa naj bi bila v prevelikemu izpostavljanju določenih elementov v logotipu, ki niso dovolj dobro poosebljali bistva blagovne znamke.

» Želeli smo Business Hive predstavljati kot samostojno blagovno znamko ... prejšnji logotip je bil zgolj kot podznamka, v okviru organizacije Združenje Management Group. Mi smo hoteli poudariti Business Hive, ker se projekt že širi tudi mednarodno ...«

» Prvotno z razlogom, da dobimo čim več različnih idej za novi logotip, ki ne bi vključevale podobe "hivea" (panja). Namreč panj v pravem pomenu ne predstavlja bistva naše blagovne znamke.«

Razlog, da so se odločili za sodelovanje v okviru DC, je predvsem v tem, da niso prišli do novih idej za oblikovanje logotipa. Poleg tega pa so, po mnenju sogovornika, potrebovali hitro in nizkocenovno rešitev.

»Že ko smo z ekipo razmišljali, kakšen logotip bi sploh želeli imeti, smo imeli nekaj idej, vendar so bile vse preveč omejene, oziroma direktno povezane z besedo Hive (panj).«

» Recimo to, da v zelo kratkem času dobiš veliko število predlogov,...[...] Definitivno je bila zadeva tudi cenovno ugodna.«

3.2.2.3 Namestitvev tekmovanja

Pogoj za pričetek je bila registracija tekmovanja, ki je potekala v enakih zaporednih korakih, kot je to opisano v poglavju 4.2.2. Zaradi proračunskih omejitev tega projekta je bil izbran najnižji cenovni paket. V nadaljevanju prijave se prav tako ni izbralo dodatnih ponudb, o katerih je govora v poglavju 4.2.2., zaradi omenjenih finančnih omejitev. V zadnjem delu registracije tekmovanja je bil potreben vnos plačilnih podatkov, čemur je sledila potrditev plačila.

Po izvedbi plačila je sledila navedba ključnih podatkov tekmovanja, ki služijo oblikovalcem kot smernica za izdelavo grafičnih predlogov. Naročnik je pripravil kratek kreativnosti koncept (angl. *creative brief*), ki je vključeval podatke, kot so na primer, ključne informacije o blagovni znamki, ciljne skupine, ključne prednosti, cilje prenove grafične podobe, zelene barve v logotipu, željen stil, namen uporabe logotipa ipd. Celoten kreativnostni koncept se nahaja v priponki diplomskega dela.

3.2.2.4 Potek tekmovanja in ocenjevanje prispevkov

Takoj po končanem vnosu kreativnostnega koncepta se je avtomatično pričelo tekmovanje. V prvih dneh tekmovanja je bilo mogoče opaziti manjše število vnosov, kar nakazujejo podatki v spodnji tabeli. Omenjeno si lahko razlagamo z naslednjimi dejavniki:

- Seznanjenostjo oblikovalcev – oblikovalci so potrebovali nekaj časa, da so se seznanili z zahtevami naročnika ter pripravili prve grafične predloge,
- komunikacija tekmovanja – tekmovanje je naročnik komuniciral tudi preko lastnih komunikacijskih kanalov (elektronski naslovi, socialna omrežja ipd.), zato lahko sklepamo, da je bil potreben določen čas, da je sporočilo prišlo do potencialnih oblikovalcev,
- manjši obseg komunikacije v začetku tekmovanja – v začetku tekmovanja se je podajalo manj povratnih informacij oblikovalcem, kot v kasnejših dneh, saj je bil cilj ugotoviti vpliv povratne informacije na število vnosov.

Oblikovalcem se je povratna informacija tekom tekmovanja zagotavljala na tri načine. Prvi je s komentarjem podanim na posamezno grafično predlogo. Drugi način s podajo mnenja, v obliki krajšega anketnega vprašalnika, kjer je naročnik označil bodisi »želel bi videti popravek« (angl. *I'd like to see a revision*), bodisi »napačna smer« (angl. *Wrong direction*). V primeru, da je naročnik izbral slednjega, je bil predlog avtomatično odstranjen s seznama. Tretji način povratne informacije oblikovalcem pa je s podajo ocene na lestvici od 1 do 100.

V prvih dneh tekmovanja je bila komunikacija z uporabniki omejena. Naročnik je komentiral zgolj na določene grafične predloge ter oblikovalcem komuniciral samo splošne smernice (poudarjanje vsebine blagovne znamke, ciljev prenove ipd.). V sredini tekmovanja se je naročnik

odločil za izvedbo individualne komunikacije, torej odgovarjanja vsakemu oblikovalcu posebej, na podano grafično predlogo. Tabela 4 prikazuje vpliv spreminjanja obsega povratne informacije na število vnosov.

Tabela 4: Število komentarjev in vnosov

Datum	Komentarji (x)	Vnosi (y)
29.7.2011	11	22
30.7.2011	47	37
31.7.2011	32	42
1.8.2011	63	54
2.8.2011	54	40
3.8.2011	23	39
4.8.2011	3	13
5.8.2011	41	46
<i>skupaj</i>	<i>274</i>	<i>293</i>
<i>r (X,Y)</i> <i>Korelacijski koeficient</i>	<i>0,868686</i>	

Vir: Hanei Marketing Inc., Število komentarjev in vnosov, 2011.

Na podlagi teh podatkov je razvidno, da je število vnosov pozitivno korelirano z obsegom povratne informacije. Povečanje odzivnosti torej pomeni, da se bo hkrati povečalo število vnosov grafičnih predlogov. Vendar je pri tem potrebno omeniti, da število vnosov nikakor ne pomeni tudi kvalitete vnosov. Poleg tega pa je potrebno vedeti, da je v določenih primerih šlo zgolj za minimalne popravke, ki so jih oblikovalci naredili na podlagi komentarjev naročnika. Kljub vsemu lahko sklepamo, da je povečanje povratne informacije vpliva na povečanje števila vnosov.

V tekmovanju je sodelovalo skupno 88 oblikovalcev, iz 26 držav. Tabela 5 ponazarja število vnosov glede na posamezno državo .

Tabela 5: Število vnosov glede na državo

Država	Št. vnosov	%	Država	Št. vnosov	%	Država	Št. vnosov	%
Azerbajdžan	1	0,3%	Italija	5	1,7%	Rusija	1	0,3%
Belgija	1	0,3%	Makedonija	1	0,3%	Srbija	9	3,1%
Braziliija	9	3,1%	Malezija	11	3,8%	Slovenija	2	0,7%
Bolgarija	2	0,7%	Nizozemska	3	1,0%	ZDA	43	14,7%
Kanada	10	3,4%	Nova Zelandija	10	3,4%	Venezuela	6	2,0%
Kolumbija	2	0,7%	Pakistan	2	0,7%	Vietnam	10	3,4%
Hrvaška	10	3,4%	Filipini	33	11,3%	Ni navedeno	4	
Indija	50	17,1%	Poljska	8	2,7%	skupaj	293	100,0%
Indonezija	38	13,0%	Portugalska	2	0,7%			
Irska	15	5,1%	Romunija	5	1,7%			

Vir: Hanei Marketing Inc., Število vnosov glede na državo, 2011.

Pridobljeni podatki potrjujejo, da z zunanjim izvajanjem s pomočjo množic lahko zajamemo večje število ljudi, ki so pripravljeni izvesti aktivnosti v zameno za določeno motivacijo.

Zanimiv je tudi podatek v Tabeli 6, ki prikazuje pretekle reference sodelujočih uporabnikov. Oblikovalci namreč na podlagi izbora naročnika dobijo zlato, srebrno ali bronasto medaljo. Ta podatek lahko, do določene mere, nakazuje uspešnost in kvaliteto posameznih uporabnikov.

Tabela 6: Pretekle reference oblikovalcev

Medalje	Oblikovalci
0	56
od 1 do 5	28
od 6 do 10	1
od 11 do 15	1
od 16 do 20	0
nad 20	2
skupaj	88

Vir: Hanei Marketing Inc., Pretekle reference oblikovalcev, 2011.

S podatkov je razvidno, da so sodelovali predvsem oblikovalci, ki imajo slabše pretekle reference v spletni skupnosti, in so osvojili manjše število tekmovanj. Sklepamo, da je to posledica nižje nagrade tekmovanja.

3.2.2.5 Izbira zmagovalca

V zadnjih dneh tekmovanja se je naročnik usmeril v aktivno selekcijo predlogov, saj je želel, da se oblikovalci usmerijo v grafične predloge, ki se najbolj sovpadajo z njihovimi cilji. Posledično je bilo na eni strani opaziti večje število vnosov, po drugi strani pa so določeni oblikovalci predčasno zapustili tekmovanje.

Naročnik je po končanem tekmovanju opravil diskusijo z zaposlenimi, ki so se nato odločili za zmagovalno grafično predlogo. Končni odločitvi je sledila razglasitev zmagovalca tekmovanja. Naročnik je nato imel sedem dni časa, da je v sodelovanju z zmagovalnim oblikovalcem naredil zadnje popravke logotipa.

» Najprej smo v začetku imeli vsak večer kratek sestanek, kjer smo diskutirali o dizajnih. V naslednjih dneh smo imeli tudi do 2 sestanka dnevno, ker je število objav pričelo z dnevni drastično naraščati.«

3.2.3 Študija primera *Predlagam.vladi.si*

3.2.3.1 Opis spletnega portala

Spletni portal *predlagam.vladi.si* je ena izmed mnogih iniciativ Vlade Republike Slovenije, njen temeljni namen je spodbuditi dialog in povezovanje med državo in državljani ter nenazadnje med državljani samimi. Orodje državljanom omogoča predlaganje idej, pobud in predlogov in s tem daje možnost vključevanja v oblikovanje vladnih politik in ukrepov.

»Projekt *predlagam.vladi.si* je del širših naporov za vključitev prebivalcev v procese oblikovanja vladnih politik in ukrepov. Projekt je odprl nov komunikacijski kanal med državljani in državo ter med državljani samimi. Njegov osnovni namen je prebivalce Slovenije spodbuditi k predložitvi idej, mnenj, pobud in predlogov za ureditev določenih vsebinskih vprašanj.«

Vlada RS se je tega projekta lotila zaradi potrebe po enotnemu spletnem mestu, ki bi državljanom omogočal objavljane predlogov ter na drugi strani odzivov vladnih organov. Pri izgradnji portala so tesno sodelovali z Evropsko komisijo in Vlado Republike Estonije. Slednja je že pred leti razvila odprtokodni (angl. *open source*) projekt imenovan »TID + (Today I decide)«, ki je omogočal participacijo državljanov.

» Osnovni razlog je bil, da v preteklosti ni bilo enotnega (spletnega) mesta, kjer bi državljani lahko javno objavili svoje predloge in na katerem bi bili javno objavljeni tudi uradni odzivi pristojnih vladnih organov.«

»*Predlagam.vladi.si* je nadgradnja estonskega projekta "TID+" (Today I Decide). V sodelovanju z Evropsko komisijo in Vlado Republike Estonije je estonska nevladna organizacija "e-Governance Academy" razvila odprto-kodno programsko rešitev.«

Na podlagi Howejeve (2009) taksonomije portal vmeščamo v kategorijo »kar množica ve«, ki temelji na konceptu kolektivne inteligence. Podkategorija pa je t.i. Idea jams ali massive brainstorming skupnosti, ki veljajo za bolj odprte, saj uporabnikom omogočajo objavljanje raznovrstnih idej in predlogov.

3.2.3.2 Delovanje spletne skupnosti

Sodelovanje v spletni skupnosti, z vidika državljanov, lahko povzamemo v sledeče korake – registracija uporabnika, podaja predloga ter objava komentarjev in glasovanje (Vlada RS, 2011). Pogoj za sodelovanje je registracija uporabnika, s katero ta pridobi uporabniško ime ter geslo. V prvemu koraku registracijskega postopka se mora uporabnik strinjati s splošnimi pogoji uporabe portala. Temu sledi izpolnitev ključnih podatkov, kot so ime, priimek, elektronski naslov ipd. (Vlada RS, 2011).

Po opravljeni registraciji ima uporabnik možnost takoj podati predlog. Za oddajo predloga je potrebno na spletni strani obiskati segment *nov predlog*. V okviru slednjega uporabnik navede naslov predloga, opis, kategorijo predloga (ta se navezuje na posamezna področja Vlade RS) ter doda morebitne priponke, navezujoče na podani predlog (Vlada RS, 2011).

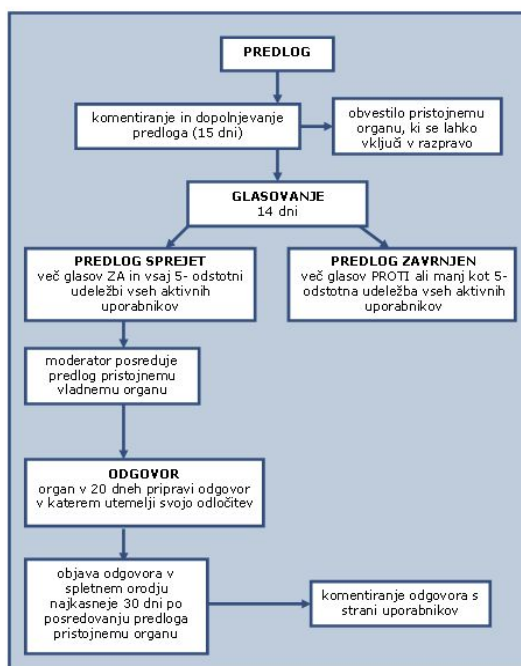
Po objavljenem predlogu imajo vsi registrirani uporabniki 15 dni časa, da podajo svoje komentarje na predlagani predlog. Temu sledi 14-dnevno podajanje glasov, kjer uporabniki lahko glasujejo za ali proti nadaljnji obravnavi predloga, s strani pristojnega organa. Predlog je nato sprejet, v primeru, da se glasovanja udeleži 5 odstotkov vseh aktivnih in registriranih uporabnikov. Za aktivne uporabnike veljajo tisti, ki so se v zadnjih tridesetih dneh vsaj enkrat prijavili v spletni portal. V primeru, da večina aktivnih uporabnikov glasuje proti, je predlog zavrnjen.

Sprejeti predlogi so nato posredovani pristojnemu organu, ki oceni, ali je predlog primeren za nadaljnjo obravnavo in razvoj. Organ nato najkasneje v dvajsetih dneh v obliki komentarja poda predlagatelju povratno informacijo. V primeru sprejetja predloga organ navede nadaljnje postopke, ki bodo sledili z namenom uresničitve predloga. Uporabniki imajo nato možnost podajanja mnenja na podani odgovor. V spodnji sliki je grafično ponazorjen proces sprejemanja in ocenjevanja predlogov.

»Vsi vladni organi pa so s sklepom vlade zavezani, da najkasneje v 20 dneh predlog, ki je v njihovi pristojnosti, preučijo in pripravijo ustrezen odgovor.«

»Predlog, ki na glasovanju ne dobi zadostne podpore uporabnikov, ni poslan pristojnemu ministrstvu oziroma vladni službe v reševanje.«

Slika 5: Potek objave predloga na portalu predlagam.vladi.si



Vir: Vlada RS, 2011.

3.2.3.3 Uporabniki

Skupnost trenutno sestavlja 5.263 registriranih uporabnikov, med katerimi je 13 % aktivnih. Ciljna skupina spletnega portala so državljani Republike Slovenije. Po besedah sogovornika lahko pri objavljanju sodelujejo tudi državni uradniki.

»Predlagam.vladi.si ima 5.263 registriranih uporabnikov, približno 13 % pa je aktivnih uporabnikov.«

»Državljan Republike Slovenije. [...] Državni uradniki lahko, kot vsak državljan RS, podajo svoje predloge.«

3.2.3.4 Motivacijski vzvodi za uporabnike

Glavna motivacija državljanov, ki sodelujejo v spletni skupnosti, je možnost vplivanja na izvedbo sprememb in ureditev določenih področij v državi. Trenutno obdobje splošnega nezadovoljstva državljanov naj bi se kazalo predvsem v objavljanju problemov, s katerimi se državljani trenutno soočajo. Poleg tega pa trenutni predlogi reflektirajo tematiko, ki jo zadnje čase izpostavljajo mediji.

»Državljan lahko z dobo idejo ureditve določenega systemskega področja v pristojnosti Vlade RS vplivajo na implementacijo rešitev in ureditev zadev, ki so po njihovem mnenju trenutno neprimerno urejena.«

»Aktualna vsebina predlogov je mešanica problemov, s katerimi se uporabniki osebno srečujejo v vsakodnevnem življenju ter tematik, ki so v danem trenutku najbolj izpostavljene v množičnih medijih. Tako v času gospodarske krize opažamo porast predlogov povezanih s to tematiko (urejanje stečajnih postopkov, pravice delavcev, pomoč podjetjem, plačevanje pokojninskih prispevkov...).«

Drugi vzvod motivacije pa je v možnosti komentiranja na predloge drugih uporabnikov. Na ta način se vključuje tudi uporabnike, ki nimajo predlogov, pa vendar so pripravljene podati ideje na predloge drugih. Avtor prvotne ideje ima nato možnost dopolniti svoj predlog na podlagi prejetih komentarjev.

» Uporabniki imajo možnost komentiranja podanih predlogov. Skozi komentarje tako predlagajo avtorju predloga morebitne izboljšave oziroma amandmaje prvotne formulacije predloga.«

3.2.3.5 Naročniki (Vlada RS in Vladni organi)

Če so na eni strani državljani, ki dajejo predloge, sta na drugi strani državna uprava in državni organi, ki te predloge sprejemajo. Spletni portal jim pomaga pri identifikaciji in iskanju rešitev za trenutne probleme v državi.

»Spletno orodje predlagam.vladi.si je v pomoč državni upravi pri identificiranju problemov, ki jih prebivalci RS identificirajo kot najbolj pereče oziroma pomembne, ter kot vir možnih ureditev teh problemov.«

Vloga vseh vladnih organov je, da najkasneje v 20-ih dneh podajo odgovore na predloge, ki se nanašajo na njihovo področje. Predlog morajo predčasno preučiti, analizirati in šele nato pripraviti za predlagatelja ustrezno utemeljitev.

»Vsi vladni organi pa s sklepom vlade zavezani, da najkasneje v 20-ih dneh predlog, ki je v njihovi pristojnosti, preučijo in pripravijo ustrezen odgovor.«

3.2.3.6 Motivacijski vzvodi za naročnike (Vlada RS in Vladni organi)

Vladi RS in vladnim organom, spletni portal pomaga pri identifikaciji problemov in iskanju morebitnih rešitev. Nenazadnje je spletni portal tudi motivacijski vzvod za zaposlene (državne uradnike), saj imajo tudi sami možnost podajati predloge. Na ta način Vlada RS postaja ne samo bolj odprta državljanom, temveč tudi notranji javnosti.

»Spletno orodje predlagam.vladi.si je v pomoč državni upravi pri identificiranju problemov ..[...] Državni uradniki lahko, kot vsak državljan RS, podajo svoje predloge.«

3.2.3.7 Zagotavljanje kvalitete

Od pričetka delovanja spletnega portala so se vladne službe odzvale na 390 predlogov, od katerih je bilo osem že uvedenih, trije pa so še v procesu uvajanja. Pri zagotavljanju kvalitete portala sta ključna dva vidika. Prvi je vidik uporabnika oziroma skrb, da uporabniki objavljajo relevantne in primerne informacije. Drugi pa je vidik državnih organov, katerih naloga je nadaljnja obravnava in morebiti realizacija teh idej.

»Pristojna ministrstva in vladne službe so pripravili odzive na 390 predlogov ... [...] osem predlogov je bilo implementiranih [...] trije so v procesu implementacije.«

Po besedah sogovornika za nadzor spletnega portala skrbi Urad vlade za komuniciranje. Na portalu so neprestano prisotni moderatorji, ki skrbijo za ažuriranje vsebin, preverjajo skladnost predlogov s pravili portala, odstranjujejo neprimerne predloge ter skrbijo za vodenje statistike (Vlada RS, 2011). Kvaliteto objav preverjajo tudi uporabniki sami, saj imajo možnost podati komentarje na objavljene predloge in tako prispevati k izboljšavi osnovnega predloga.

»S spletnim orodjem upravlja Urad vlade za komuniciranje, ki preveri skladnost predlogov in komentarjev s pravili predlagam.vladi.si.«

»Uporabniki imajo možnost komentiranja podanih predlogov. Skozi komentarje tako predlagajo avtorju predloga morebitne izboljšave oziroma amandmaje prvotne formulacije predloga.«

Drugi vidik zagotavljanja kvalitete pa je naloga Urada vlade za komuniciranje, da na glasovanju podprte predloge, posreduje pristojnim organom in skrbi za zagotavljanje povratne informacije. Način presoje primernosti predloga je nato prepuščena posameznemu organu, na katerega se predlog navezuje. Urad Vlade za komuniciranje, je po besedah sogovornika, za organe pripravil zgolj določene smernice, ki jim pomagajo pri pripravi analize in snovanju odgovora.

»...pošilja na glasovanju podprte predloge pristojnim vladnim organov in preverja ustreznost njihovih odzivov.«

»Način presoje predlogov in njihove primernosti za implementacijo je prepuščen pristojnim organom ...Urad za komuniciranje pa je vsem ministrstvom in vladnim službam priporočil le, da naj vsak odgovor vsebuje: kratko analizo in zgodovino ureditve zadeve, analizo predloga in razloge za njegovo neprimernost/primernost za nadaljnjo obravnavo.«

Kvaliteta se na portalu zagotavlja tudi z jasno postavljenimi pravili, s katerimi se mora nenazadnje strinjati vsak uporabnik, ki želi podati predlog (Vlada RS, 2011).

4 DISKUSIJA REZULTATOV RAZISKAVE

V okviru diskusije raziskovalnega dela se najprej dotaknemo pregledu ciljev ter v kakšni meri so bili uresničeni. Nato na osnovi skupnih prednosti in slabosti primerjamo raziskovalna subjekta. Zaključek diskusije je namenjen priporočilom raziskovalnima subjektom ter priporočilom za implementacijo koncepta.

4.1 Realizacija ciljev

Z raziskavo sem uspel uresničiti večino zastavljenih ciljev. Edini cilj, ki ni bil izpolnjen, je navezujoč na število raziskovalnih subjektov. Zaradi omenjenih raziskovalnih omejitev sem uspel opraviti intervju na dveh primerih, od treh načrtovanih. Kljub temu sem pridobil odgovore na zastavljena vprašanja. Z raziskavo sem prišel do ugotovitev, kateri so ključni motivacijski vzvodi različnih deležnikov, vpletenih v aktivnosti zunanjega izvajanja s pomočjo množic. Poleg tega sem pridobil odgovor o tem, kateri so temeljni elementi implementacije tega koncepta. Zadnji zastavljeni cilj, ki se nanaša na vzpostavitev modela in priporočil, pa je se nahaja v zaključnem delu diskusije.

4.2 Prednosti in slabosti ZIPM

Raziskovalni del diplomske naloge je bil izveden na podlagi dveh spletnih portalov, ki se poslužujeta ZIPM. Primera se medsebojno razlikujeta, saj gre v prvem primeru za kategorijo »kar množica ustvari«, v drugem pa za kategorijo »kar množica ve«. Koncepta temeljita na drugih izhodiščih, pa vendar imata določene vzporednice, na podlagi katerih ju lahko primerjamo. Z raziskavo je bilo moč ugotoviti ključne prednosti in slabosti ZIPM.

Temeljna prednost koncepta je v tem, da imajo organizacije možnost zajeti večjo množico ljudi z namenom izvedbe določene aktivnosti. Posledično to pomeni večje število izložkov (angl. *output*), za običajno nižji finančni vložek, v primerjavi s tradicionalnimi načini. Pomembna prednost je tudi v tem, da z zunanjim izvajanjem lahko dosežemo večjo raznolikost, ter tako pridobimo raznovrstne ideje. Poleg naštetega pa je potrebno upoštevati tudi časovno komponento. Koncept organizacijam omogoča, da aktivnost izvedejo v krajšem času, kot bi jo sicer z drugimi oblikami. V primerih, kjer se podjetja poslužujejo zunanjega izvajanja s pomočjo množic z namenom zbiranja idej, pa jim poleg omenjenega služi kot dobro orodje za identifikacijo in odpravljanje notranjih problemov.

»Prednost je očitna, namesto da najamejo enega oblikovalca, v tem primeru potencialno najamejo na tisoče oblikovalcev.« (Oseba 1)

»Recimo to, da v zelo kratkem času dobiš veliko število predlogov ... (...) Definitivno je bila zadeva tudi cenovno ugodna. Plačili smo nekje 250 € in od tega smo dobili 290 logotipov ...« (Oseba 2)

» Naročniki pridobijo širok nabor grafičnih predlogov ...« (Oseba 1)

»Spletno orodje predlagam.vladi.si je v pomoč državni upravi pri identificiranju problemov, ki jih prebivalci RS identificirajo kot najbolj pereče oziroma pomembne, ter kot vir možnih ureditev teh problemov.« (Oseba 3)

Z raziskavo smo spoznali, da je ena izmed večjih slabosti tega koncepta v oteženi komunikaciji. V primeru izvedene akcijske raziskave se je izkazalo, da lahko frekventno prihaja do nesporazumov med naročnikom in uporabniki ter posledično slabših rezultatov. Slabost koncepta je tudi v zahtevnosti zagotavljanja kvalitete, saj so uporabniki običajno amaterji, ki imajo precej manj izkušenj. Na podlagi raziskave lahko tudi afirmiramo Howejevo (2009, str. 106) trditev, da je uporabnike skupnosti nemoč voditi, temveč zgolj usmerjati. Kot slabost in tudi nevarnost tovrstnih skupnosti, pa lahko izpostavimo to, da so lahko tarča interesnih skupin, ki povečujejo določeno problematiko in negativno vplivajo na ugled organizacije.

» Samo je bil problem v tem, da uporabnik ni dobro razumel našega komentarja in potem izgubiš ogromno časa s pisanjem dodatnih komentarjev. In to se mi zdi problem pri teh skupnostih, zelo težko je povedati, kaj so tvoje zahteve. To pa je ravno tista pomanjkljivost, ki jo agencije nimajo.« (Oseba 2)

»Glavna nevarnost je pasivnost večine prebivalstva ter povečana aktivnost določene interesne skupine, ki navidezno dviguje pomen določene tematike za celotno družbo.« (Oseba 3)

»Recimo, da je približno 1 % logotipov dobrih. Po pravici povedano, nisem pričakoval niti enega amatersko izdelanega logotipa. Vendar se je potem izkazalo drugače.«(Oseba 2)

»Grafično predlogo bomo še dodelali, saj ima še nekaj manjših pomanjkljivosti, katere bi želeli odpraviti. Deloma smo jo dodelali tudi z zmagovalcem. Skupnost namreč omogoča dokončanje logotipa, v sodelovanju z oblikovalcem.«

Ne glede na izpostavljene slabosti, je pomembna izbira ustrezne kategorije ter pravega pristopa k uvedbi. Nadaljevanje diplomske naloge se nanaša na priporočila izboljšal obravnavanih portalov. Temu sledi poglavje s priporočili in diagramom poteka, za implementacijo zunanjega izvajanja s pomočjo množic.

4.3 Ugotovitve

Na podlagi ugotovitev menim, da bi morala spletna skupnost Designcontest.com, nameniti več pozornosti izboljšanju komunikacije med naročnikom in oblikovalci. Potrebna bi bila eksploatacija novih načinov, ki bi omogočili kvalitetnejšo komunikacijo zahtev naročnika, tako pred, kot tudi med izvedbo tekmovanja.

Akcijska raziskava je pokazala, da je eno izmed kritičnih področij tudi v zagotavljanju kvalitete objavljenih grafičnih predlogov, kot posledica številnih amaterskih oblikovalcev. Spletni portal DC bi moral iskati nove selekcijske mehanizme, ki bi vzdrževali ustrezen nivo izurjenosti oblikovalcev. Izhod z nastalega problema bi lahko bila tudi v rešitvah, ki bi omogočale pridobivanje in izmenjevanje znanja med oblikovalci spletne skupnosti. Eden izmed neizkoriščenih potencialov pa je tudi v povezovanju z oblikovalskimi fakultetami in akademijami, kar bi še dodatno dvignilo nivo kakovosti.

Glede na porast konkurenčnih portalov, ki so se pojavili v zadnjem obdobju, bi moral DC iskati nove načine vzdrževanja motivacije uporabnikov. Z vidika naročnika pa predvsem poiskati nove pristope k zagotavljanju kvalitete objavljenih predlogov.

Portal predlagam.vladi.si je bil ustanovljen nedavno, zato je v danem trenutku težje podati konkretnije nasvete za izboljšave. Šibka točka portala je zagotovo v tem, da je usmerjeno zgolj na eno kategorijo zunanjega izvajanja s pomočjo množic, t.i. *Množično viharjenje možganov*. Rezultat je množica idej, ki jih je v celoti praktično nemogoče uresničiti. Zaradi trenutne gospodarsko-socialne situacije v državi je portal hkrati poln predlogov, ki odražajo splošno nezadovoljstvo državljanov. Posledično menim, da bi bilo potrebno dopolnjevanje s kategorijo *množično reševanje problemov*. Slednja bi omogočala, da na eni strani vladne institucije izpostavijo izzive, s katerimi se soočajo, na drugi strani pa uporabniki podajo konkretnije rešitve.

Omenjena kombinacija kategorij pa bi lahko imela še dodaten pozitiven vpliv. Na ta način bi namreč lahko bistveno povečali vpletenost vladnih institucij ter tako dvignili pomen odprtega inoviranja. Menim, da je ključni faktor za uspeh tovrstnih aktivnosti v integriranemu odprtemu inoviranju, kar pomeni da je ta del vsakodnevnih aktivnosti.

Kritično področje portala, ki je tudi potrebno izboljšav, pa se nanaša na dolge in zapletene postopke potrebne za obravnavo in uresničenje idej. Z omilitvijo postopkov bi lahko povečali motiviranost uporabnikov, izboljšali uporabniško izkušnjo, povečali stopnjo uresničenja idej in gradili na bolj sproščenem odnosu med državo in državljani.

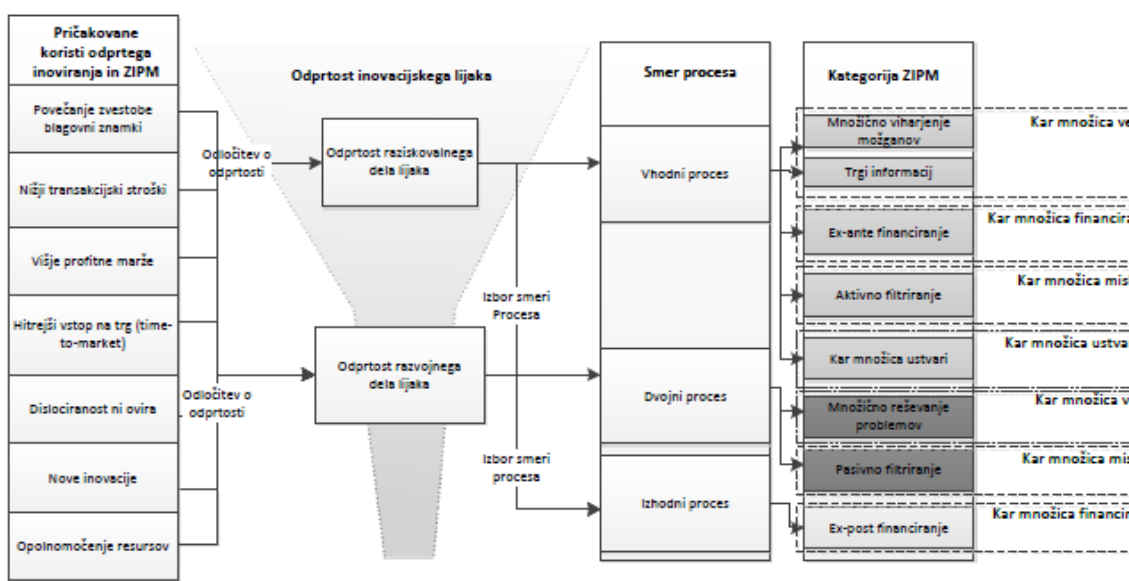
4.4 Priporočila za uvedbo in odločitveni diagram

Priprava konkretnih usmeritev za uvedbo zunanjega izvajanja s pomočjo množic je eden izmed ciljev raziskovalnega dela. Zaključek diskusije zato vsebuje odločitveni diagram, ki služi kot vodilo pri uvedbi ZIPM. Diagram je sestavljen na podlagi obravnavanih teoretičnih izhodišč, ki se medsebojno povezujejo v odločitveno drevo.

Odločitveno drevo se prične s prednostmi, ki jih prinaša odprto inoviranje ter ZIPM. Gre za pričakovane koristi, ki organizacije spodbudijo, da se odločijo za odprtje inovacijskega procesa zunanjemu okolju. Organizacija naj bi se nato v drugi fazi odločila za stopnjo prepustnosti lijaka. Odloči se lahko bodisi za prepustnost celotnega inovacijskega lijaka bodisi se usmeri zgolj na raziskovalni ali na razvojni del. V tem modelu smo upoštevali zgolj odprto inoviranje, saj je

relevantno pri odločitvi o ZIPM. Nadaljnji korak je namenjen izberu smeri procesa inoviranja oziroma smeri distribucije in deljenja znanja ter idej. V kolikor želi organizacija imeti manjšo stopnjo odprtosti, se odloči za vhodni proces, ki temelji zgolj na pridobivanju idej in znanj. Slednje pomeni, da je inovacijski lijak zgolj odprt zunanjim idejam in znanju, organizacija pa svojega znanja ne oddaja v zunanje okolje. Če pa se želi popolnoma odpreti zunanjemu okolju, pa se mora odločiti za izhodni proces. Zadnji korak se nanaša na izbiro ustrezne kategorije ZIPM, o katerih smo govorili v okviru prvega poglavja.

Slika 6: Implementacija ZIPM (odločitveni diagram)



SKLEP

Prihranek stroškov, dostop do talentov, osredotočenje na osnovno dejavnost in povečanje kvalitete je zgolj nekaj izmed prednosti, ki jih prinaša zunanje izvajanje (angl. *Outsourcing*). Organizacije se že dandanes v veliki meri poslužujejo tega modela za izvedbo raznovrstnih aktivnosti.

Kljub temu menim, da je največja slabost zunanjega izvajanja v omejenosti kapacitet. S tem ko organizacija določeno aktivnosti preda v zunanje izvajanje, še vedno posega in sodeluje z omejenim številom ljudi, ki imajo omejene kompetence in potencial. Večkratno sodelovanje z istimi organizacijami pa vodi v omejeno število rešitev in ne spodbuja novih, prodornih idej in razmišljanj. Prav tako pa se težava nahaja v tem, da mora organizacija pogosto plačati za izvedbo aktivnosti, za katere ni nujno, da prinašajo zadovoljive rezultate. Podobne slabosti se nanašajo tudi na notranje izvajanje (angl. *insourcing*) ali pa na izvedbo aktivnosti zaposlenih.

Zunanje izvajanje s pomočjo množic je model, ki odpravlja omenjene slabosti. S posluževanjem tega modela lahko zajamemo večjo množico talentiranih ljudi, pripravljenih izvesti aktivnosti v

zameno za določene koristi. Svetovni splet je omogočil, da je bazen talentov še večji, saj lahko te pridobivamo praktično z vsega sveta. In ker koncept izkorišča prostočasovne cikle ljudi, je motivacija v mnogih primerih predvsem intristična. Slednje za podjetje pomeni minimalni finančni vložek, v primerjavi z drugimi oblikami izvajanja.

ZIPM je oblika zunanjega izvajanja, ki je dobila teoretično podlago šele pred nekaj leti. Prav zaradi tega menim, da je potrebno do področja ohraniti določeno distanco, saj je težko govoriti o konkretnih učinkih in potencialu. Slabost modela je zagotovo v koordinaciji in usklajevanju z množicami. Zaradi prevladovanja intristične motivacije in neobstanka delovnih ter drugih razmerij, je množice praktično nemogoče voditi, ampak jih lahko zgolj usmerjamo. Posledično lahko prihaja do neskladij med pričakovanji organizacij in dejanskimi rezultati. Tudi ZIPM ima slabost, ki jo strokovnjaki (Garaventa & Tellefsen, 2001, str. 28) izpostavljajo tudi v primeru zunanjega izvajanja. Ta slabost so t.i. skriti stroški (angl. *hidden costs*). Akcijska raziskava predstavljena v diplomskem delu je to dejstvo tudi potrdila.

Organizacija, ki se odloči za ZIPM, se mora tega lotiti precej strateško. Potrebno se je zavedati, da je ZIPM zgolj ena izmed oblik odprtega inoviranja, ki brez slednjega ne more uspešno delovati. Ključen je razvoj strategije odprtega inoviranja, ki določa v katerih fazah raziskav in razvoja ter v kakšni meri, naj bo organizacija propustna idejam zunanjega okolja. Šele nato sledi izbira ustrezne kategorije ZIPM, ki služila kot povezovalni člen med okoljema. Menim, da je predpogoj za uspešnost ZIPM v strategiji organizacije, ki mora razvijati odprto inoviranje kot eno izmed pomembnejših konkurenčnih prednosti in hkrati kot del sistema vrednot.

ZIPM bo v prihodnosti zavzelo čedalje večjo vlogo in pomen. Z razvojem interneta in še večjo dostopnostjo sredstev proizvodnje bo ZIPM vstopal v raznovrstne panoge. Z rastjo ZIPM pa se bodo hkrati pojavile težnje po vzpostavitvi standardov in regulacij, ki bodo določala pravila in etične okvirje za delovanje. Menim, da je ZIPM prehodna faza, ki vodi v še hitrejšo rast virtualnih trgov dela. Tako kot pravi Howe (2006), bo v prihodnosti moč opaziti naraščanje števila ljudi, ki opravljajo najbolj plačana dela in z največjo motiviranostjo preko spleta. Vse to kot posledica zunanjega izvajanja s pomočjo množic.

LITERATURA IN VIRI

1. Austin, D. (2006). How Google Finds Your Needle in the Web's Haystack. Najdeno 28. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://math.hws.edu/vaughn/math/214/projects/001.PDF>
2. Avison, D., Lau, F., Myers, M., & Nielsen, P. (1999). Action research. *Communications of the ACM*, 42(1), 94-97.
3. Baskerville, L.R. (1999). Investigating information systems with action research. *Association of Information Systems*, 2(oktober), 1-32.
4. Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences* (4th ed.). Long Beach: Allyn & Bacon.
5. Berg, J., Nelson F., & Rietz, T. (2003). Accuracy and Forecast Standard Error of Prediction Markets. Najdeno 24. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.160.4116&rep=rep1&type=pdf>
6. Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, J. M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
7. Brabham, D. C. (2008). Crowdsourcing as a Model for Problem Solving. *Convergence: The Journal of Research into New Media Technologies*, 14(1), 75-90.
8. Business Hive (2011). *Predstavitev projekta Business Hive* (interno gradivo). Ljubljana: Združenje Management Group.
9. Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation*. Boston: Harvard Business School Publishing.
10. Clever, N. (b.l.). Najdeno 12. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.wi.uni-muenster.de/wi/studieren/io/ws08-09/essay/IEessay%20user-generated%20content.pdf>
11. Corporation. Davis, S., & Meyer, C. (1998). *Blur*. Reading: Ernst & Young LLP.
12. Crowdsourcing. Najdeno 13. julija 2011 na spletnem naslovu <http://crowdsourcing.typepad.com/>
13. Dash, J. (2000). The Longitude Prize. *Publishers Weekly*, 247(43), 77.
14. *Designcontest*. Najdeno 17. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.designcontest.com/how-it-works>
15. *Designcontest*. Najdeno 17. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.designcontest.com/start-a-contest/promotion>
16. *Designcontest*. Najdeno 17. avgusta 2011 na spletnem naslovu <https://www.designcontest.com/start-a-contest/payment>
17. Enkel, E., Gassman, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: Exploring the phenomena. *R&D Management*, 39(4), 311-316.
18. Garaventa, E., & Tellefsen, T. Outsourcing: The hidden costs. *Review of Business*, 22(1/2), 28.
19. Hancock, B. (2002). Trent Focus for Research and Development in Primary Health Care. Najdeno 12. julija 2011 na spletnem naslovu http://faculty.ucsb.edu/~pmacintyre/course_pages/MBA603/MBA603_files/IntroQualitativeResearch.pdf

20. Hanei Marketing Inc. (2011). *Designcontest - Število komentarjev in vnosov* (interno gradivo). State of Delaware: Hanei Marketing Inc.
21. Hanei Marketing Inc. (2011). *Designcontest - Število vnosov glede na državo* (interno gradivo). State of Delaware: Hanei Marketing Inc.
22. Hanei Marketing Inc. (2011). *Designcontest - Pretekle reference oblikovalcev* (interno gradivo). State of Delaware: Hanei Marketing Inc.
23. Hars, A., & Ou, S. (b.l.). Working for free? *International Journal of Electronic commerce*, 6(3), 25-39.
24. Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *American Economics Review*, 35(4), 519-530.
25. Howe, J. (2008,2009). *Crowdsourcing*. New York: Three Rivers Press.
26. Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
27. Innocentive - Products and solutions. Najdeno 20. junija 2011 na spletnem naslovu <https://www.innocentive.com/innovation-solutions/corporate-innovation>
28. Kapetanios, E., & Koutrik, G. (2010). Guest editorial: Special issue on collective intelligence. *Information Sciences*, 180(1), 1-3.
29. Keen, A. (2007). *The cult of the amateur*. New York: Random House
30. Kozinets., V. R., Hemetsberger A., & Schau, J. H. (2008, december). The wisdom of consumer crowds: Collective innovation in the age of networked. *Marketing Journal of Macromarketing*, 28(4), 339-354.
31. Lazzarotti, V., & Manzini, R. (2009). Different modes of open innovation: A theoretical framework and an empirical study. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 615 – 636.
32. Lévy, P. (2010). From social computing to reflexive collective intelligence: The IEMML research program. *Information Sciences*, 180(1), 71-94.
33. Lichtenthaler, U. (2011). Open innovation: Past research, current debates, and future directions. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 75-93.
34. Malone, W. T., Laubacher, R., & Dellarocas C. (2009). Harnessing Crowds: Mapping the Genome of Collective Intelligence. *Mit Center for Collective Intelligence*, 180(1) 1-20.
35. Maltz, D., & Ehrlich, K. (1995, maj). Pointing The Way: Active Collaborative Filtering. Najdeno 2. avgusta 2011 <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.96.5535&rep=rep1&type=pdf>
36. Mules, R. (2010). Crowdsourcing. *BusiDate*, 18(4), 7.
37. OECD (2011). Najdeno 26. Septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/dataoecd/57/14/38393115.pdf>
38. Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M., & Parasuraman, A. (b.l.). Crowdfunding: Transforming customers into investors through innovative service platform. Najdemo 2. septembra 2011 na spletnem naslovu http://didattica.unibocconi.it/mypage/upload/49036_20110414_125339_JOSM_CROWD_FINAL.PDF

39. Page, S. E. (2007). Making the difference: Applying a logic of Diversity. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 6-20.
40. Pennock, D. M., Horvitz, E., & Giles, L.C. (2000). Social Choice Theory and Recommender Systems: Analysis of the Axiomatic Foundations of Collaborative Filtering. Najdeno 6. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.148.79&rep=rep1&type=pdf>
41. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (1994). *The future of competition*. Boston: Harvard Business School press.
42. Vlada RS (2011). Predlagam.vladi.si. Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.vlada.si/si/teme_in_projekti/predlagamvladisi/
43. Schenk, E. (2009, 17. december). Crowdsourcing: What can be Outsourced to the Crowd, and Why? Najdeno 20. junija 2011 na spletnem naslovu http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/60/65/42/PDF/crowdsourcing_sg_jie_v2.pdf
44. Sloane, P. (2011). The brave new world of open innovation. *Strategic Direction*, 27(5), 3 – 4.
45. Sullivan, E.A. (2010). A group effort. *Marketing News*, 44(2), 22-29.
46. Zuk, R. (2010). By popular demand: Crowdsourcing your audience for innovation. *Public Relations Tactics*, 17(8), 7.
47. Wexler, N. M. (2010, Maj). Reconfiguring the sociology of the crowd: exploring crowdsourcing. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 18(1/2), 6-20.
48. Yassin, A., & Hevner, R. A. (2011). The Hows and Whys of Information Markets. *Advances in computers*, 82, 1-23.
49. Ågerfalk, P. J., & Fitzgerald, B. (2008). Outsourcing to an unknown workforce: Exploring opensourcing as a global sourcing strategy. *MIS Quarterly*, 32(2), 385-409.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z ustanoviteljem spletne skupnosti Designcontest.com.....	1
Priloga 2: Intervju z naročnikom tekmovanja na spletni skupnosti Designcontest.com	8
Priloga 3: Intervju z višjim svetovalcem Urada Vlade RS za komuniciranje	12
Priloga 4: Primer elektronskega vabila intervjujancem	16
Priloga 4: Kreativnostni koncept.....	17

Priloga 1: Intervju z ustanoviteljem spletne skupnosti Designcontest.com

- 1. For the beginning, could you please share your name and a position within your company?**

My name is Sergey Epifanov, coming from Russia and I'm a founder of a web community Designcontest.com. I have sold this web site to an investor from United States but I still continue to participate in a development of the website. I am only managing the community and not financial involving in a development of this website.

- 2. How would you describe Designcontest.com?**

Well, designed contest... I am sure you have an idea, since you're doing a research on crowdsourcing. Is a place where clients come and launch their design projects as a contest and designer submit their design for the clients to review and post feedback. At the end client decides the winning project. Designers get paid at the end. Designcontest.com holds the money for the winning team, so we guarantee that a designer will get money.

- 3. When founding Designcontest.com, have you thought about crowdsourcing? Or was it spontaneously?**

There were some... I cannot say that I have started this movement. It was started in 2003 and we were one of the first to launch this kind of service... There were contests available in various forms, however often the price was not guaranteed. Clients often launched this and they disappeared.

- 4. So if I got you right you get money in advance and then you save it for the winner?**

That's right that was the main innovation of our company.

- 5. What companies do you target at? Do you ever get bigger companies participating?**

Normally, as you can see from the budgets, it's small to medium sized companies, you know, often startups, that have already some logo and they need it for a redesign.

- 6. What are companies mostly interested for?**

Usually business owners have this idea in their mind. We often design new logos. And not just design old ones.

- 7. How do you approach your clients? Do you use offline communication?**

We don't do that much of offline communication. DC is an established website, it's been there for a while and people not about us and spread their experience to their colleagues.

8. What are the core value propositions for the company? Why would a company decide for you?

They have a huge selection of designs. It's actually so obvious; instead of hiring one designer they're hiring thousands of designers, potentially. If it's an interesting price you can expect quite a number of design and hundreds of proposition to choose from.

9. Do you believe that the price is a big proposition?

The price cannot be compared to a regular design companies, agencies.

10. How do you reassure that companies will get the best designs? How do you assure quality?

The first of all to become a designer on our community, you have to pass a basics test. You need to know the basics of designing. You need to know what for ex. vector graphics is for. We also have number of moderators who watch for submitted designs.

11. Is it self-managed?

There are also staff members that are taking care of community. The way it is organized, it's public. There are hundreds of design, but there are thousands of use for every. So you can imagine if you use logo that was used somewhere else, there is at least one of the designer among thousands, that will inform moderator about this. We have very strict rules about this.

12. I have heard that you have run a competition for Starbucks company? Is that true? Do you ever have competitions with bigger brands? It was our own competition. Sometimes we do some competitions on our won. It is fun and a great way to motivate participants. It's like a dream for many designers to give ideas for big brands. So it Starbucks might notice those ideas and used them.

While ago we also did a contest for Mini Car. That contest was not for logo but the contest was for designing promotional material etc. We have been talking to some bigger clients about this and it would be really interesting to launch some contest with them.

13. Why are big companies not deciding for this move? Are they afraid of competitors? I've heard from many companies that they're just afraid of competitors who might be unrevealing the course they are heading?

That's definitely a concern but at the same time designing for a big company is not just designing a logo, but it can be just designing posters etc. It goes a little bit further than just logo. You've probably seen brand books for big companies, book that explains how logo will function...

14. What do you mostly get challenges for?

Logos definitely... You can see the number of logo contest on a website.

15. How much are the companies willing to spend on the website?

For the logo it goes from 200 – 600 dollars. Below 300 hundred dollars it does not really work, you don't get that many submissions. It's as simple as that, the more you pay the more you get.

16. So the more you pay the more you get promoted?

Absolutely. The contest is really a challenging test for designers and they're not willing to spend their time for small amount of money.

17. What was the maximum you got so far?

For the logo was around 1000.

18. Which is not that much comparing to agencies?

Agencies, is not quite the same. You don't pay for...internet agencies, they provide just logo. Real designer provide everything, the whole concept of visual communication.

19. Do you think that CS is a treat to agencies, outsourcing companies? Do you think they'll have to adapt and change their business models?

I believe that we're not going to kill them, we're going to work side by side. But crowdsourcing will take more and more of the market. Agencies will keep working with bigger clients that prefer working more with bigger agencies rather than hundreds of individuals. They prefer to have one person to talk to. They're just not willing to open to crowd of designers and speak openly what they want and where they are heading.

20. What's the average length of the competitions?

It's a week or two, but you can even extend competition for extra payment.

21. Is it effective if you extend your competition?

Yes it is. Some of the designer might not be present at some time. However, success of the contest depends of how the client is involved in the process. If he communicates really well and provides feedback regularly he can get results within one week. You can see by the number of entries on the website how the involvement affects final results.

22. Do you as a company interact with designers?

We try to encourage them especially if for some reason there are not as many entries as usual, but we don't provide feedback on designs. We believe that client knows better what works best. Sometimes I don't agree at all on the feedback that the client provides but you know, it's his business and I strongly believe that he knows better what will work best.

23. So, is it better to just move away?

We don't move away, we still watch the quality of results.

24. Who evaluates final ideas? Is it completely up to the company? What's the role of the community when evaluating?

Absolutely, just the company.

25. How do you handle intellectual property?

We provide them an agreement that designers submit before participating in the contest. They give our clients all the rights to use a design.

26. So you never had any problems with that?

We've actually had one. We had one case where one winning design was actually stolen...a design that designer submitted, well I'm not even sure if he was a designer...the person who submitted a design stole it from another designer. But we've managed to get the money back from him. Fortunately a design was not sold to anyone.

27. What I have noticed is what happens in many crowdsourcing communities is that ideas are developing like a snowball. But how do you handle if one person develops one idea partially and the other use that one as a fundamental for his design? Who gets rewarded?

That's a very good point. On designcontest.com, unlike other website, there is one thing we're watching for. We don't allow designers to develop on other ideas. If you submit a design to close...that's not quite like a copy, but it's very close....

28. So remove it in that case?

Normally we talk to the designer and normally he understands a situation. If it happens again than we have to take more strict measures.

29. I was wondering, aren't there to many pros if allowing others to cooperate with each other? One might get idea and the other might drive it forward?

But that's the point. You submit idea and someone else develops it and gets paid for it. We don't quite agree with that. The person who creates a design should get paid for it.

30. Who is the target when we are talking about users? Professional part-time designers or amateurs?

Amateurs...I wouldn't call them amateurs. I often see art school, design school graduates who come to a design contest to build their portfolio, because to get a job you need to show some work that you have been doing. You do some stuff for school but it is not real. It's a good experience to work for the real clients. When you'll work as an independent designer, you'll have absolutely the same conversation with the clients. You'll try to get the details of the brief, you will get the same feedback...

31. Since you've just mentioned universities do you cooperate with them?

Not yet. But I think it's a direction... it would be really interesting to establish cooperation...

32. What is the primary motivation? How do you keep them motivated?

There is money, portfolio building, fun of the competition...

33. What would happen if you would about to cut of the money? Would it change dramatically?

It would change. Because even people who are doing this for fun...money adds even more fun.

34. Do you have any people that are earning enough for a regular monthly salary? Have you met anybody from the community?

I've met designers from design contest...I've hired some of them for my own projects. We work very close with them and we know the community.

35. So can the community be good for recruiting people, for potential designers?

Absolutely. You see how they are doing, how they interact with clients, you get whole idea of the professional side of a designer etc.

36. Do you have any examples of a designer that has this online community as a part-time job?

You know all kind of designers. You can get an idea from a designer rating and data of how many contest they won and consequently how much money they got. As you can imagine in some countries the financial situations is not really good. It can be the main source of revenue for some designers. There is also other, you know, category of designer, who take that as a part-time job, they have free time to go to designcontest.com, to participate and to win some contest from time to time. And of course you have some designers that simply enjoy winning competition and just don't see as revenue. I don't see how a designer based in for ex. United States can earn that much.

37. What is the engagement rate?

We have almost 30.000 members, I don't think that all of them participate. They come and go. It's really hard to follow this process. *But you can get the idea from the website.*

38. What is the companies' perception toward those people that are not professionals? What is their first opinion when you tell them that the community is going to solve their challenges?

Well, those who launched the contest they are willing to try, obviously. They put their money into it, so they're convinced that they will get the results they need.

I strongly believe that it's no risk situation when you launch a contest. It's just a question of the right amount of money and the right involvement.

39. Only one designer gets paid in one contest, so how do others feel about that? Do you get any complains?

No, rules are very clear. You need to be chosen by the client, so you need to provide what the client is asking for.

40. So they take the fail professionally?

Actually it's part of the selection. If they are not able to take it professionally they usually leave sooner or later. It's pretty straight forward, I mean when you come to this website you can clearly see how it works and you don't expect to be paid if a design doesn't meet the requirements.

41. Have you ever noticed that when you reward people that some of them leave the competition because they weren't rewarded? Do you possess any statistics about this concern?

No not this kind of statistics. Absolutely there are people that leave after one or two contests. It's hard to tell the reason, we don't follow them, we don't send them e-mails asking why did they left.

42. Do users ever cooperate between each other?

Yes, yes. Not that they exchange ideas...for examples the situation, that you've described previously when somebody has an idea and the other wants to develop it or has a similar one. According to our rules, when you come to a contest and have an idea you have to take a look and see if there is anything similar. Sometimes you see that there is something similar and you can ask on the forum the designer if it is ok to submit certain design or not. And a designer may say that it's too similar and he can't submit it. We really have a great community, we haven't had any problems. And because of the moderators the team is really good. I think that we've managed to do really well in this sense...they're professionals and really understandable designers, who do really great job together. Not together in the sense that they cooperate on idea, but that they managed to work on the same challenges without disturbing...

43. Have you ever had an example where the company applied as a designer?

We don't really allow that. But it may happen that small companies apply.

44. Can crowdsourcing reshape traditional business? Can it replace agencies, R&D departments etc.?

It is already happening. Each year you can see that it is becoming more and more established at the market. It's spreading.

45. But this is raising some concern, that people may someday demand a real wage and same working condition? You think that might ever happened?

It's a difficult question. There might be a model of the community where everybody works on some wage, like regular salary, but it would a different model. It's not the same thing we're doing. It might be the next step. We're not there yet and I don't think it will happen in the next 2 to 5 years.

46. Do you think that companies should be keener towards crowdsourcing and engaging more their external environment? Be more opened?

I don't think that they need to be more opened. Not everybody knows about designcontest.com and other crowdsourcing websites. So, it's just the question of being informed of how important that is and being available to everyone and for really small amount of money and incredible results, designs.

47. What are the fundamentals for having such crowdsourcing community?

Challenging people...It's important to communicate with everybody who is involved. Instead of having a manager of the company that you've hired, you talk to everybody who works in the company, it's not company in this case but community. But if you look at it as a company... imagine you hire as a designer agent 15 designers and you talk to them separately...that's a challenge in crowdsourcing.... Where you apply this scheme, you have to do the same. You have to work with the community. You need to manage it. In graphic design industry you have several big, large communities that are already established. To transfer this concept to other industries... you have to build a community to start with. That's the challenge. You cannot run crowdsourcing without having a community. My advice is, don't do it to cheap. The best results you'll have if you invest something. And most importantly you'll have to invest your time.

48. Is brand dedication important for crowdsourcing? Do you believe that small companies might face problems when using crowdsourcing?

There are several options the company may run this contest. I don't see a problem in that. It's really hard to get ideas that are not implemented in something solid like logo design. You cannot avoid from being similar and stealing from other participants. For us possible to have hidden contest...that participants don't see what other submit.. It's not quite our model, we're being opened and providing open products...

49. What is your vision of DesignContest?

It's going to grow. There is no other way. Business is growing. It's impossible to fail, really. And you know, with such name as designcontest.com...Google knows us very well...

50. How many people work within your company?

I don't have that information at this moment...but less than 10 for sure....Engaged, it's hard to tell. From time to time we hire some designers from the community and employee them.

51. Your future project - will they be based on crowdsourcing?

Not necessarily. But we use it as often as possible.

52. Since you're present in so many countries do you make any local modifications?

No, because the main market is still the USA and the vast majority of users come from US. As well lots of our clients come from the USA. And you know it's not a problem for most of the people to understand English.

Priloga 2: Intervju z naročnikom tekmovanja na spletni skupnosti Designcontest.com

1. Za začetek vas naprošam, da se poveste svoje ime in priimek ter predstavitev vloge v okviru Business Hivea?

Moje ime je Rok Halužan. V okviru Business Hive sem zadolžen za razvoj produkta. Moja vloga v okviru Designcontest.com, je skrb za potek projekta...

2. Kako bi v nekaj besedah opisali blagovno znamko Business Hive?

Mednarodna študentska platforma, kjer študentje rešujejo realistične, neizmešljenje, dejanske probleme, ki jih imajo podjetja, po vsem svetu.

3. Kaj je bil razlog, da ste se odločili za prenavo celostne grafične podobe?

Želeli smo Business Hive predstavljati kot samostojno blagovno znamko... prejšnji logotip je bil zgolj kot podznamka, v okviru organizacije Management Group.Mi smo hoteli poudariti Business Hive, ker se projekt že širi tudi mednarodno...

4. Kakšno so bili ključni cilji prenave?

Že ko smo z ekipo razmišljali kakšen logotip bi sploh želeli imeti, smo imeli nekaj idej, vendar so bile vse preveč omejene, oziroma direktno povezane z besedo Hive (panj). In potem smo dali logotip izdelati oblikovalkam, s katerimi že dlje časa sodelujemo. Vendar nekako smo bili vsi omejeni z idejo o panju...nekako se nismo morali ujeti glede tega logotipa, čeprav smo v preteklosti že zelo uspešno sodelovali.

5. Zakaj ste se odločili za sodelovanje v DC?

Prvotno z razlogom, da dobimo čim več različnih idej za novi logotip, ki ne bi vključevale podobe "hivea" (panja). Namreč panj v pravem pomenu, ne predstavlja bistva naše blagovne znamke

6. Katere so bile še druge prednosti poleg števila idej?

Recimo to, da v zelo kratkem času dobiš veliko število predlogov, V enem tednu smo jih dobili okoli 290. Je pa tudi potrebno povedati, da ti ta komunikacija z uporabniki vzame kar nekaj časa. Definitivno je bila zadeva tudi cenovno ugodna. Plačili smo nekje 250€ in od tega smo dobili 290 logotipov. Veliko je nekega balasta, ampak lahko rečemo, da je nekje 50 dejansko uporabnih. Katerakoli druga agencija ne bi mogla narediti tako ugodno, tako hitro, toliko različno logotipov...

7. Se vam je zdelo, da je DC konkurenčna klasičnim agencijam? Bi takšne stvari lahko izpodrinile delo agencij?

Do tega bi definitivno lahko prišlo, ker je v skupnosti precej izjemno dobrih oblikovalcev. Ampak je to seveda odvisno od višine ponujene nagrade. To sem potem tudi malo razkiskoval

po drugih tekmovanjih in tisti, ki so dali višjo ceno so dobili pričakovano več. Mi smo imeli najcenejšo možnost in je bilo precej dizajnov, ki so bili neuporabni.

8. Kakšen se vam je zdel postopek registracije tekmovanja?

Ni tako preprost kot bi lahko bil. V določenih korakih smo morali malo pomisliti, ali je v redu da to kliknemo ali ni v redu. Na koncu prijavnega sistema sta dva gumba, ki dajte zelo podobno sporočilo in te malo zmede”

9. Kakšna se vam je zdela dodatna ponudba?

Tu se mi zdi, da bi lahko dodali še določene stvari. Predvsem v povezavi z izpostavljenost in promocijo tekmovanja.

10. Kakšna se vam je zdela cena tekmovanja?

Kolikor je meni znano, dvomim da bi bilo v primeru agencije cenejše. Tudi če bi šli do agencija, najbrž ne bi dobili toliko idej. Oni bi seveda naredili to, kar bi mi povedali, da želimo. Imeti To seveda pomeni, da bi bili že v samem začetku precej omejeni. V DC te pa uporabniki res presenetijo z novimi idejami.

11. Kakšen se vam je zdel način pisanja briefa? Katere elemente ste pogrešali pri pisanju briefa?

Precej stvari manjka pri sami predloge. Želel bi imeti neke vrste standardizirana polja, ki te usmerjajo pri pisanju brifa. Zanimivo bi bilo imeti tudi določene nasvete, in primere tekoni izpolnjevanja koncepta.

12. Ena izmed idej, o kateri sem diskutiral z lastnikom portala, je bila ta, da bi imeli naročniki možnost dodajanje predstavitev videev ali celo izvedbe spletne konference. Kakšo je vaše mnenje glede tega?

Dobro bi bilo, če bi obstajala možnost dodajanje video vsebin. Seveda je tu vprašanje kolikor bi bilo to uporabno za tekmovalce. Kar bi bilo zanimivo je mogoče tudi kakšne snemalnik zvoka in bi lahko vsak naročnik namesto pisanja, tekmovalcem posnel kar zvok. Kar sem opazil, da je problem je to, da oblikovalci pogosto ne preberejo koncept, želje naročnika. To bi se moralo na nek način sankcionirati, če oblikovalec ne prebere briefa. Precej uporabnikov tudi ni prebralo komentarjev, ki sem jih napisal na posamezne design, kar je bilo vidno s tega, da so oblikovalci ponavljali iste napake.

13. Kako bi zagotovil, da bi uporabniki res prebrali vsebino briefa?

Mislím, da bi bila rešitev v prej omenjeni standardizaciji brifa. Uporabniki bi se namreč na to navadli, tako pa se vsebina brifa ne prebrestano spreminja.”

14. Kakšna se vam je zdela odzivnost oblikovalcev?

Hitra, izjemno hitra. V določenih primerih so uporabniki na komentar odreagirali že v 15minutah in objavili popravljeno verzijo. Samo je bil problem v tem, kot da uporabnik ni dobro razumel

našega komentarja...in potem zgubiš ogromno časa s pisanjem dodatnih komentarjev. In to se mi zdi problem pri teh skupnostih, zelo težko je povedati kaj so tvoje zahteve. To pa je ravno tista pomanjklivost, ki jo agencije nimajo.

15. Kako ste bili zadovoljni z rezultati v posameznih delih tekmovanja?

Na začetku so mi bile prve objave zelo zanimive. Prva objava je bila že v roku 1 ure. Potem, ko sem se naslednje jutro zbudil in preveril stanje, je bilo objavljenih že okoli 25 dizajnov. Na prvi pogled so izgledali odlično, vendar po natančnem pregledu, je bilo mogoče opaziti, da precej oblikovalcev ni upoštevalo smernic. nekater oblikovalci so imeli malo premalo izkušenj.

16. Kako menite, da so se oblikovalci odzivali na komentarje? Kako so sprejeli negativne kritike?

Posamezniku smo odgovarjali na precej indirektnen način, ker nismo želeli, da vzamejo komentarje preveč osebno. Nekako si moraš predstavljati, da si za mizo z nekim oblikovalcem in mu predstavljaš tvoje želje. Ni bilo nobenega odziva, ki bi kazal na nezadovoljstvo. Se pa je dogajalo to, da popravki niso bili skladni s komentarji. To seveda na nek način pomeni, da niso najbolje sprejeli kritik.

17. Kako ste tekom tekmovanja sodelovali z zaposlenimi v podjetju? Ste imeli notranja posvetovanja glede predlaganih oblikovanj?

Najprej smo v začetku imeli vsak večer kratek sestanek, kjer smo diskutirali o dizajnih. V naslednjih dneh smo imeli tudi do 2 sestanka dnevno, ker je število objav pričeli z dnevi drastično naraščati.

18. Kaj vas je najbolj motilo v okviru tekmovanja?

Predvsem uporabniška izkušnja. Pisanje komentarjev je bilo malce nefunkcionalno. In podajanje povratne informacije uporabniku. Tudi spletna stran bi lahko bila malo bolj dinamična. Mankajo tudi kakšna obvestila, ko uporabniki objavijo novo predlogo, ker sicer moraš vsake toliko časa preglejevati stran.

19. Ali so bili predlogi skladni z vašimi pričakovanji? Ali je bil rezultat tekmovanja skladen s pričakovanji?

Recimo, da je približno 1% logotipov dobrih. Po pravici povedano, nisem pričakoval niti enega amatersko izdelanega logotipa. Vendar se je potem izkazalo drugače.

20. Ali so oblikovali demonstrirali visok nivo profesionalnosti?

Precej odvisno od oblikovalca do oblikovalca. Moram reči, da je bilo precej takih, ki niso imeli nobenih izkušenj.

21. Ali se vam zdi, da je bilo na voljo dovolj opcij za komuniciranje z oblikovalci?

Mogoče bi bilo dobro imeti možnosti o kateri sva se že pogovarjala. Zvokovno sporočilo.

22. Kako ste sprejeli odločitev o zmagovalcu?

Preko maila sem sprejemal komentarjev naše ekipe. V odločitev so bili vpetene tudi predstavniki s Kanade in Hrvaške, ki so tudi del Business Hive ekipe. Na koncu smo zbrali komentarje in se na podlagi tega odločili za končno odločitev.

23. Ali je to vaša končna grafična podoba ali ste jo še dodelali?

Grafično predlogo bomo še dodelali, saj ima še nekaj manjših pomankljivosti, katere bi želeli odpraviti. Deloma smo jo dodelali tudi z zmagovalcem. Skupnost namreč omogoča dokončanje logotipa, v sodelovanju z oblikovalcem.

24. Se boste še kdaj lotili zunanjega izvajanja s pomočjo množic?

Zagotovo bi se še kdaj poslužil tega koncepta. S tem, da bi v prihodnje uporabnikom ponudil večjo nagrado. To bi sigurno generiralo še več zanimivih predlogov.

Priloga 3: Intervju z višjim svetovalcem Urada Vlade RS za komuniciranje

1. Za začetek vas naprošam, da navedete vaše ime in vlogo v okviru Vlade RS.

Matjaž Kek, vodja Sektorja za komunikacije projekte. Blaž Palir, višji svetovalec.

2. Kako bi v nekaj besedah strnili kaj predstavlja spletni portal predlagam.vladi.si?

Projekt predlagam.vladi.si je del širših naporov za vključitev prebivalcev v procese oblikovanja vladnih politik in ukrepov. Projekt je odprl nov komunikacijski kanal med državljani in državo ter med državljani samimi. Njegov osnovni namen je prebivalce Slovenije spodbuditi k predložitvi idej, mnenj, pobud in predlogov za ureditev določenih vsebinskih vprašanj. Z njim želimo predvsem doseči večjo participacijo posameznikov in civilne družbe pri oblikovanju vladnih politik ter okrepiti dialog med civilno družbo in državo.

3. Kaj je bil razlog za to, da ste se odločili za tovrstno potezo?

Osnovni razlog je bil, da v preteklosti ni bilo enotnega (spletnega) mesta, kjer bi državljani lahko javno objavili svoje predloge in na katerem bi bili javno objavljeni tudi uradni odzivi pristojnih vladnih organov. Tako prvi kot drugi pa bi ob tem lahko bili tarča kritik in pohval splošne javnosti (objava mnenj, komentarjev).

4. Kako je potekala zasnova spletne skupnosti? Ste se pri tem zgledovali po primerih z drugih držav?

Predlagam.vladi.si je nadgradnja estonskega projekta "TID+" (Today I Decide). V sodelovanju z Evropsko komisijo in Vlado Republike Estonije je estonska nevladna organizacija "e-Governance Academy" razvila odprto-kodno programsko rešitev. V sodelovanju z zunanjim izvajalcem smo rešitev nadgradili in vpeljali nekatere nove funkcionalnosti. Za implementacijo orodja pa je bila predhodno potrebna odobritev na nivoju Vlade RS. Slednja je s sklepom dne 23.7.2009 izvedbo projekta naložila Uradu Vlade RS za komuniciranje ter ministrstva in vladne službe zavezala, da na poslane predloge v roku 20 dni pripravijo ustrezne odgovore oziroma stališča.

5. Kdo je ciljna skupina pri portalu predlagam.vladi.si?

Državljan Republike Slovenije.

6. Kaj so ključni benefiti sodelovanja državljanov? Kaj je njihova ključna motivacija?

Državljan lahko z dobro idejo ureditve določenega systemskega področja v pristojnosti Vlade RS vplivajo na implementacijo rešitev in ureditev zadev, ki so po njihovem mnenju trenutno neprimerno urejena.

7. Koliko uporabnikov v tem trenutku sodeluje v okviru portala? Kakšna je stopnja vključenosti (število registriranih/število aktivnih; v kolikor je podatek na voljo)?

Predlagam.vladi.si ima 5.263 registriranih uporabnikov, približno 13% pa je aktivnih uporabnikov.

8. Ali lahko uporabniki medsebojno sodelujejo ter v kakšnih oblikah?

Uporabniki imajo možnost komentiranja podanih predlogov. Skozi komentarje tako predlagajo avtorju predloga morebitne izboljšave oziroma amandmaje prvotne formulacije predloga. A na kancu je avtor predloga tisti, ki odloči, ali bo sugestije ostalih uporabnikov vključil v svoj predlog.

9. Kakšne so prednosti Vlade RS z uporabo spletnega portala? Kaj so ključne benefiti?

Spletno orodje predlagam.vladi.si je v pomoč državni upravi pri identificiranju problemov, ki jih prebivalci RS identificirajo kot najbolj pereče oziroma pomembne, ter kot vir možnih ureditev teh problemov.

10. Kateri organi in institucije so vključene v spletni portal? Kakšna je njihova vloga?

S spletnim orodjem upravlja Urad vlade za komuniciranje, ki preveri skladnost predlogov in komentarjev s pravili predlagam.vladi.si, pošilja na glasovanju podprte predloge pristojnim vladnim organom in preverja ustreznost njihovih odzivov.

Vsi vladni organi pa s sklepom vlade zavezani, da najkasneje v 20 dneh predlog, ki je v njihovi pristojnosti, preučijo in pripravijo ustrezen odgovor.

11. Ali lahko vladni uslužbenci tudi sami objavljajo izzive s katerimi se soočajo? V kolikor ta način še ni izvedljiv ali je to eden izmed prihodnjih korakov razvoja portala?

Državni uradniki lahko, kot vsak državljan RS, podajo svoje predloge.

12. Kdo ocenjuje ideje in kdo se odloča za končno izvedbo?

Pristojno ministrstvo oziroma vladna služba.

13. Kakšna je stopnja realizacije idej (število idej/število uresničenih; v kolikor imate že na voljo podatke)?

Pristojna ministrstva in vladne službe so pripravili odzive na 390 predlogov, ki so jih uporabniki na glasovanju podprli. 150 predlogov so zavrnili, saj predlog ni bil primeren za nadaljnjo obravnavo in implementacijo. 185 predlogov oziroma predlaganih rešitev obstoječa ureditev ustrezno ureja oziroma so postopki za njeno ureditev že bili sproženi pred prejetjem predloga. 38 predlogov so pristojni organi identificirali kot ena od možnih rešitev, končna odločitve o načinu ureditve izpostavljen tematike še niso sprejeli. 4 predlogi niso bili v pristojnosti Vlade RS. 12 predlogov je prejelo pozitiven odgovor, pristojni organ je predlog podprl in predvidel postopke oziroma ukrepe za njegovo implementacijo. Osem predlogov je bilo implementiranih. Trije so v procesu implementacije, en predlog pa je bil naknadno predan v izvedbo Agenciji za upravljanje kapitalskih naložb.

14. Ali gre lahko predlog vseeno v realizacijo, čeprav je dobil večino glasov proti?

Predlog, ki na glasovanju ne dobi zadostne podpore uporabnikov, ni poslan pristojnemu ministrstvu oziroma vladni službe v reševanje.

15. Kateri so kazalniki uspešnosti spletnega portala in cilji?

Dober kazalnik uspešnosti je dokaj visok delež aktivnih uporabnikov (tudi v primerjavi z estonskimi izkušnjami) ter konstanten dotok novih predlogov in uporabnikov.

16. Kdo skrbi za nadzor in upravljanje s spletno skupnostjo?

Urad vlade za komuniciranje.

17. Ali ima Vlada RS zasnovane procese, ki skrbijo za realizacijo oz. zavrnitev teh predlogov? Kako potekajo ti procesi? Kdo je vpleten vanje?

Način presoje predlogov in njihove primernosti za implementacijo je prepuščen pristojnim organom in njihovim ustaljenim delovnim procesom. Urad za komuniciranje pa je vsem ministrstvom in vladnim službam priporočil le, da naj vsak odgovor vsebuje: kratko analizo in zgodovino ureditve zadeve, analizo predloga in razloge za njegovo neprimernost/primernost za nadaljnjo obravnavo.

18. Glede na to, da se nahajamo v času splošnega nezadovoljstva in gospodarske krize, kako se to kaže na samem portalu? Kako to vpliva na število predlogov?

Aktualna vsebina predlogov je mešanica problemov s katerimi se uporabniki osebno srečujejo v vsakodnevem življenju ter tematik, ki so v danem trenutku najbolj izpostavljene v množičnih medijih. Tako v času gospodarske krize opažamo porast predlogov povezane s to tematiko (urejanje stečajnih postopkov, pravice delavcev, pomoč podjetjem, plačevanje pokojninskih prispevkov,...)

19. Kako to vpliva na kakovost podanih predlogov?

Kakovosti predlogov ne ocenjujemo.

20. Kakšna menite, da bo prihodnost crowdsourcinga na ravni držav?

Nedvomno bo v prihodnje imelo vedno večji vpliv na odločitve na najvišjih ravneh odločanja.

21. Ali menite, da so na splošno gledano, vlade po svetu, dovolj odprte do državljanov?

Ob toliko različnih državah in njihovih sistemov ureditev, ob toliko različnih praksah delovanja je težko podati pavšalno oceno.

22. Katere nevarnosti vidite pri uporabi tega koncepta? Ste se katerimi že konkretno soočili v primeru predlagam.vladi.si?

Glavna nevarnost je pasivnost večine prebivalstva ter povečana aktivnost določene interesne skupine, ki navidezno dviguje pomen določene tematike za celotno družbo.

23. Kaj so temeljni pogoji za razvoj takšne spletne skupnosti? Kateri so ključni elementi?

Menimo, da so glavni dejavnik za uspešnost spletnega orodja predlagam.vladi.si ažurno pripravljene ter vsebinsko razdelane in utemeljene odgovori pristojnih organov na predloge državljanov. Kakovosten feedback je nedvomno glavna motivacija, ki bo uporabnike spodbudila k nadaljnji participaciji.

24. Kakšna so vizija in cilji spletnega portala?

Predvsem si želimo obstoječe orodje v prihodnje navezati z ostalimi storitvami, ki so že (sprejemanje pripomb na predloge predpisov) ali še bodo omogočali sodelovanje državljanov pri oblikovanju končnih odločitev oziroma sistemskih ureditev v pristojnosti Vlade RS. Nedvomno pa bomo tudi v prihodnje spremljali napredek na področju informacijske tehnologije in družbenih omrežjih ter jih smiselno poskušali vključiti v nadaljnji razvoj spletnega orodja predlagam.vladi.si.

Ob tem pa bomo seveda vseskozi imeli pred očmi osnovni cilj orodja – omogočiti državljanom, da z dobrimi idejami vplivajo na odločitve vlade RS.

Priloga 4: Primer elektronskega vabila intervjujancem

Dear Sergey Epifanov,

Firstly I would like to praise your great customer service on Desingcontest website, where I have also received your contact information.

As a final year student at the Faculty of Economics, University of Ljubljana, I am intensively working on my final paper. My topic is related to crowdsourcing communities, which now days support businesses and governments around the world, to better connect with their customers (citizens) and leverage from the knowledge and ideas of masses.

Since your company, Designcontest, is practicing this concept as the essential part of the business model, I was wondering what are the impacts and final results of this community and what the impact on a business bottom line is. Does it actually generate revenues for the company, provide designs that companies use, what are the success measurements, how do you engage your employees etc.

I am wondering if there is a way of having an online interview with you as founder of this business. I am positive that this would be extremely beneficial for my undergraduate thesis. Besides it would help me to better understand what are the fundamentals, when using crowdsourcing for fostering innovation of every business.

Main contribution of my final work is an analysis of crowdsourcing landscape, finding out what are the fundamentals for having such community and what are the crucial steps towards crowdsourcing implementation.

In exchange for your help, I would like to provide you with the feedback on the research, which I hope would help you to improve your crowdsourcing activities.

If you need any more information regarding the interview, feel free to contact me.

Looking forward to hear from you soon,

Yours Sincerely,

Tadej Udovič

Student at Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia

Priloga 4: Kreativnostni koncept

Company information

Company Name:

Industry: Non-Profit

Company description [Edit](#)

Project description [Edit](#)

1. Information about the brand

Business Hive is a brand owned by a non-profit student organization in Slovenia (Ljubljana).

Business Hive is an international business crowdsourcing competition, which gives foreign students as well as domestic students, a superb chance to take part in current, real-life business challenges that are provided by real companies with real problems.

We are also developing an online crowdsourcing platform that will take our "offline" events online.

2. Words that describe Business Hive

-Business, entrepreneurship, networking, brainstorming, crowdsourcing, international environment

3. Who are we targeting

We are targeting students with a desire to stand out, network and want to get a taste of what kind of problems companies are facing. Students that we are targeting can be from various study programs - IT, business, biology etc.

Also, we are targeting open, modern and innovative companies.

4. Colors

We have no limitations here. We just want our logo to turn out serious and modern. We don't want to discourage companies from not collaborating with us because our logo is too childish or it doesn't have that serious feel to it. But at the same time, we don't want our logo to be too serious for students.

5. Goals of our new logo:

- We want our logo to be recognizable among companies and students
- It mustn't be in any way controversial
- It has to attract students, as well as companies
- It has to be usable for our online platform (it's in development) and on our offline events
- We will be using our logo on our website, Facebook, promotional material and online platform

6. Sum up

We want our logo to be attractive to young people (students) and companies. We also want that companies get a sense of seriousness from our logo, but at the same time we don't want it to be too serious or boring to young people - in our case students of age from 19 to 27. And when designing please note, that the logo will be used on our online platform and also on our offline events.

Style & Concept

