



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

Företagsekonomiska institutionen
Inriktning mot management
Vt 2011

CROWDSOURCING

*- EN BRA IDÉ ÄR EN BRA IDÉ,
OAVSETT VAR DEN KOMMER IFRÅN -*

Kandidatuppsats i Företagsekonomi
Management
Höstterminen 2011
Handledare: Vedran Omanovic
Författare: Teresia Björn, Alexandra Emilsson

TACK TILL!

Fredrik Wigge & Mikael Larsson på MyPitch
Mikaela Persson & Jörgen Dyssvold på Rica Hotels Sverige
...som på ett vänligt och öppet sätt tog sig tid att bidra till studien genom att
medverka vid författarnas intervjufrågor.

Författarnas handledare Vedran Omanovic
... som har bidragit med konstruktiv kritik, tips och vägledning.

Till varandra
...Vi har inspirerat och motiverat varandra till ett slutresultat som vi annars, var och
en för sig, inte kunnat åstadkomma på samma sätt. Genom att vara två författare har
studien medfört många intressanta diskussioner, samt att vi skapat ett starkt
vänskapsband.

Handelshögskolan, Göteborg
20 januari, 2012

Alexandra Emilsson
&
Teresia Björn

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund & problemdiskussion	1
1.1.1 Innovationsprocesser	1
1.1.2 Crowdsourcing	2
1.2 Forskningsfrågor	2
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Disposition	4
2. Metod	5
2.1 Val av Metod	5
2.1.1 Vetenskapsteoretiska Perspektivet	5
2.2 Tillvägagångssätt	6
2.3 Forskningsstrategi	6
2.4 Datainsamlingsmetod	7
2.4.1 Primär- och sekundärdata	7
2.4.2 Intervjuer	7
3. Teori	9
3.1 Slutna Innovationsprocesser	9
3.2 Öppna Innovationsprocesser	9
3.3 Kreatörerna	10
3.4 Tillvägagångssätt	10
3.4.1 Öppen Källkod	11
3.4.2 Crowdsourcing: Four Different Models	12
3.5 Relaterade Faktorer	14
3.5.1 Kollektiv Intelligens	14
3.5.2 Motivation	15
4. Empiri	17
4.1 Beskrivning av MyPitch	17
4.2 Beskrivning av Rica Hotels	17
4.2.1 Hur Crowdsourcing Fick Betydelse För Rica Hotels	18
4.3 Vad Crowdsourcing Betyder För Våra Intervjupersoner	19
4.4 Hur MyPitch Hjälper Till Med Crowdsourcing	20
4.4.1 Praktiskt Utförande	20
4.5 Varför använda sig av Crowdsourcing?	21
4.6 Negativa aspekter	22
5. Analys	24
5.1 Definition av Crowdsourcing	24
5.2 Crowdsourcing, ett nytt fenomen?	24
5.3 Allmänhetens mångfald	24
5.3.1 Kreatörens Drivkraft	25
5.4 Svenska företag	26
5.5 Tillämpning	26
5.5.1 Praktiskt Genomförande	27
5.5.2 Crowdsourcing: Four Different Models	28
5.6 Kostnader	29
6. Slutsats	31
6.1 Nytt Fenomen?	31
6.2 Kollektiv Intelligens	32
6.3 Kreatören	33

6.4 Praktiskt Genomförande	33
6.5 Drivkraften Bakom Deltagandet.....	34
6.6 Kostnader	34
6.7 Svenska Företags Crowdsourcing.....	35
6.8 Sammanfattning i stora drag.....	36
6.9 Förslag Till Vidare Forskning.....	37
Referenslista	38
Bilaga 1	40
Bilaga 2.....	41
Bilaga 3.....	42

1. Inledning

I det inledande kapitlet kommer bakgrund och problemdiskussion att redovisas, vilket leder fram till studiens problemställning, syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund & problemdiskussion

1.1.1 Innovationsprocesser

Internets framväxt, med den ökande e-handeln, har bidragit till att företags kundefterfrågan kan sträcka sig långt utöver de tidigare lokala marknaderna. (Winkler och Bouncken, 2009) Som konsument kan man anskaffa varor ifrån världens alla hörn genom e-handeln, tack vare globaliseringen. (Tyler, 2003) De företag som på bästa sätt kan bemöta kundefterfrågan, som både kan skilja sig i förväntningar och i preferenser, kan skapa sig stora konkurrensfördelar. Det har därför blivit en nödvändighet för dagens företag att utveckla sina innovationsprocesser för att kunna bemöta kundernas förväntningar, oavsett vilken marknad man befinner sig på. (Winkler & Bouncken, 2009)

En innovationsprocess är en interaktiv process som ofta handlar om kommunikation och interaktion mellan företagets anställda. Den används bl.a. inom företagets produktutveckling. (Östgaard, 2010) Den vanligaste innovationsprocessen är den slutna innovationsprocessen. Den innebär att företaget ansvarar för hela innovationsprocessen själva, från idéstadiet till produktlanseringen. (Sloane, 2011) Inom den slutna innovationsprocessen arbetar ofta en arbetsgrupp, även kallad innovationsgrupp, efter förutbestämda kriterier för att tillsammans skapa innovationer. (West, 1990)

Internets framväxt och den ökande e-handeln möjliggör att företag kan samla människor, oavsett var de befinner sig i världen, på ett smidigt sätt. (Tyler, 2003) Denna möjlighet ligger till grund för användandet av den öppna innovationsprocessen, crowdsourcing, som kommer att presenteras i följande stycke. (Howe, 2009)

1.1.2 Crowdsourcing

År 2006 publicerades Jeff Howes artikel, *The Rise of Crowdsourcing*, där Howe presenterade den öppna innovationsprocessen, crowdsourcing, för första gången. Genom att sammanföra en stor grupp människor via forum och plattformar på internet, kan företags uppgifter och projekt genomföras öppet på ett snabbare och billigare sätt. Detta med bättre kvalitet än vad man någonsin tidigare trott var möjligt. (Howe, 2006)

En av studiens intervjupersoner, Client & Creative Director Fredrik Wigge på Mypitch, berättade under intervjun att MyPitch upplevt att det är fler utländska företag som använder sig utav crowdsourcing. Det råder en osäkerhet och okunskap om innovationsprocessen, vilket vi anser gör det till ett högst aktuellt och spännande ämne att studera. (McKay, 2010)

Vi ansåg att crowdsourcing var ett intressant forskningsämne då det ännu inte fått fäste i Sverige. I början av vår studie antog vi att det låga användandet av crowdsourcing i Sverige var på grund av bristen av kreatörer. Detta antagande grundades i att ingen som vi pratade med i våra umgängeskretsar hade hört talas om crowdsourcing tidigare. Vi började söka information för att ta reda på motivationen bakom drivkrafterna till att vilja delta i processen. Vår syn om bristen på kreatörer motbevisades dock snabbt av våra intervjupersoner.

Vi såg att det verkade finnas ett behov till en djupare förståelse och kunskap kring crowdsourcing. Målet med studien blev därför att bidra med en ökad förståelse av crowdsourcing. Förhoppningsvis kommer också studiens slutsats resultera i att fler svenska företag kommer att vilja använda sig utav crowdsourcing. Detta leder därmed fram till studiens forskningsfrågor.

1.2 Forskningsfrågor

- *Vad är Crowdsourcing?*
- *Hur används Crowdsourcing?*

1.3 Syfte

Studiens syfte är att bidra med en ökad förståelse och kunskap om crowdsourcing och dess användning, för att gynna fler svenska företag med sina innovationsprocesser.

1.4 Avgränsningar

Vi kommer att avgränsa oss genom att studera ämnet ur ett företagsekonomiskt perspektiv, eftersom studiens analys och slutdiskussion kommer att rikta sig till företag. Studien skrivs på svenska och, eftersom det inte kommer ske någon översättning till engelska, riktar sig studien främst till svenska företag. Vi är medvetna om att vår slutsats inte kan tillämpas generellt på företag, eftersom vår studie enbart utgått från företaget Rica Hotels. Deras slutresultat speglar inte nödvändigtvis hur crowdsourcing kommer att fungera för andra.

I teoriavsnittet presenteras Howes modell: crowdsourcing- four different models vilken består av fyra metoder: crowdwisdom, crowdcreation, crowdvoting samt crowdfunding. Vi har valt att avgränsa oss till att enbart belysa de två främsta metoderna: crowdwisdom och crowdfunding.

1.5 Disposition

INLEDNING

Studien inleds med en bakgrund och problemdiskussion; på vilket sätt och vad studien kan bidra till, samt hur ämnet i studien uppkommit. Varefter forskningsfrågor, syfte och avgränsningar formuleras.

METOD

Efter det inledande kapitlet förklaras det metodologiska tillvägagångssättet. Metodprocessen förklaras och motiveras med avseende på syfte och frågeställning.

TEORI

I teoridelen, vilken består av primärdata från främst vetenskapliga artiklar och böcker, kommer vi att behandla olika delar som förhoppningsvis ska öka förståelsen för crowdsourcing och dess användning.

EMPIRI

Empirin kommer efter det teoretiska kapitlet och består av sekundärdata. Med hjälp av fyra stycken intervjuer och företagsinformation från hemsidor hoppas vi få en mer konkret bild av vad crowdsourcing är.

ANALYS

I analysen kommer våra egna tolkningar och reflektioner av den tidigare presenterade teorin och genomföra intervjuer att redovisas. Detta kommer att mynna ut till vår slutsats.

SLUTSATS

I slutsatsen kommer studiens forskningsfrågor att besvaras. Kapitlet avslutas med en diskussion samt med förslag till vidare studier.

2. Metod

I den här delen kommer studiens genomförande att beskrivas. Vi har gjort en kvalitativ studie, och använt oss utav både sekundärdata och primärdata. Hur intervjuerna genomfördes och hur valet av företag gick till kommer även att presenteras i detta stycke.

2.1 Val av Metod

2.1.1 Vetenskapsteoretiska Perspektivet

Vi har valt att göra en studie utifrån den hermeneutiska kunskapsteoretiska metoden. Studiens syfte och forskningsfrågor kommer därför att belysas utifrån den kvalitativa forskningsmetoden, där tolkning av intervjupersonerna sker med hjälp av valda teorier och empiri. (Jacobsen, 2002)

Den positivistiska kunskapsteoretiska metoden ansågs vara olämplig att tillämpa i vår studie, då den förespråkar att forskaren ska studera ämnet utifrån en extern vinkel. Det skulle innebära att vi inte skulle kunna sätta oss in i och tolka intervjupersonernas uppfattningar och känslor, då de inte skulle anses relevanta. (Jacobsen, 2002)

Vid uttagningen av intervjupersonerna valdes snöbollsurvalet, eftersom crowdsourcing anses vara ett relativt nytt begrepp. Det innebar att intervjupersoner valdes utifrån rekommendationer. Först besöktes hemsidan, www.crowdsourcing.org, för att komma i kontakt med företaget MyPitch. De kunde i sin tur hänvisa till sin klient Rica Hotels Sverige. Genom att använda denna urvalstyp är vi medvetna om att det kan uppstå problem med att urvalet inte blir representant för populationen. (Bryman & Bell, 2005)

Sekundärdatan försökte väljas utan att våra egna tolkningar och åsikter av resultaten från intervjuerna skulle påverka, dock är det svårt att avgöra om vi lyckades med detta. Enligt Bryman och Bell (2005) är det en omöjlighet, då det inte förekommer något som ett objektiva synsätt, eftersom hermeneutiken utgår från att forskaren alltid har en subjektiv självreferens till det som studeras.

2.2 Tillvägagångssätt

Vi valde att använda oss av ett induktivt tillvägagångssätt. Det innebär att teorin genereras utifrån insamlat empiriskt material, med andra ord våra intervjuer. Detta val baseras på studiens syfte som var att bidra med en ökad förståelse och kunskap om crowdsourcing. (Jacobsen, 2002) Ett deduktivt tillvägagångssätt ansågs olämpligt, då studiens syfte inte var att testa befintliga teorier. (Patel & Davidson, 2003) Vi valde ut teorier vi ansåg vara lämpliga och som kunde lägga grund för en bra analys och slutsats, efter att studiens empiri till största del var utförd. Vid ett induktivt tillvägagångssätt kan det dock förekomma svårigheter med hanteringen av informationens grad av relevans, då våra förutfattade meningar kan påverka teoriurvalet. Däremot minskas risken av att påverka intervjupersonerna, på grund av redan påläst teori inom ämnesområdet, genom det valda tillvägagångssättet. (Jacobsen, 2002)

Efter framtagen empiri och teori kunde vi analysera och dra slutsatser om vad crowdsourcing är, samt dess tillvägagångssätt. Detta genom att analysera eventuella avvikelser och likheter mellan den insamlade empirin och den valda teorin. (Jacobsen, 2002)

2.3 Forskningsstrategi

Det förekommer två forskningsstrategier, kvantitativ respektive kvalitativ forskningsmetod. Då ämnesvalet, crowdsourcing, ansågs som ett relativt nytt begrepp med få tidigare gjorda studier, fordrades en förståelse istället för en mätning av det. (Bryman & Bell, 2005) Enligt Patel & Davidson (2003) bör en kvalitativ studie användas, då syftet är att bidra med en ökad förståelse. Genom den valda metoden kommer fokus att ligga vid förståelsen och tolkning av ord och text. Det gör att intervjupersonerna kan studeras inpå djupet, vilket inte skulle vara möjligt i en kvantitativ metod. (Bryman & Bell, 2005) Därav anser författarna att den kvalitativa forskningsmetoden lämpar sig bäst till studien för att kunna lyckas med syftet; att öka förståelsen för crowdsourcing.

2.4 Datainsamlingsmetod

2.4.1 Primär- och sekundärdata

Studien innehåller två typer av data; primärdata och sekundärdata. Studiens primärdata består av information som vi själva har samlat in och innefattar fyra stycken genomförda intervjuer. (Bryman & Bell, 2005) Två utav dessa intervjuer genomfördes via telefon och två via email med bifogade intervjufrågor (se bilaga ett och två).

Studiens sekundärdata innehåller tidigare gjord informationsinsamling av andra forskare, i form av vetenskapliga artiklar och böcker. Dessa kommer att ge oss den information vi presenterar i teorikapitlet. Studiens sekundärdata innehåller även beskrivningar av våra valda företag, vars information är hämtad direkt från företagens hemsidor. Dessa kommer att presenteras i studiens empiriavsnitt. (Bryman & Bell, 2005)

2.4.2 Intervjuer

Empirins intervjuer tillhör studiens primärdata och utfördes utifrån den kvalitativa metodens ramverk. Detta innebär att intervjuunderlaget utgörs av en mindre strukturerad form, där öppna förutbestämda frågor blandas med öppna icke förutbestämda följdfrågor. (Bryman & Bell, 2005)

Det finns tre olika intervjumetoder: strukturerade, ostrukturerade och semi-strukturerade. Den sistnämnda, semi-strukturerad intervjumetod, valde vi att använda i vår studie. Det innebär att intervjuerna bestod av öppna frågor, vilket ökar möjligheten för oväntade svar som kan generera i en djupare förståelse, samt att frågorna var uppbyggda kring det valda forskningsämnet, crowdsourcing. Under intervjuerna fanns möjlighet att ställa följdfrågor om en klarare syn behövdes. I en semi- strukturerad intervju krävs noggrann förberedning, samt en hög koncentration under genomförandet. (Bryman & Bell, 2005)

För att kunna besvara studiens forskningsfrågor kontaktas ett crowdsourcingföretaget MyPitch och dess klient Rica Hotels Sverige. Med MyPitch genomfördes en telefonintervju och en mailintervju. På telefon intervjuade vi client & creative director, Fredrik Wigge, vilken varade ungefär 45 minuter. Mikael Larsson, VD på MyPitch, fick vi svaren bifogade till oss, från Thailand, i dokument med vårt

intervjuunderlag. Marknadschef, Mikaela Persson, på Rica Hotels Sverige lyckades vi också få en telefonintervju med som varade ca 30 minuter. Trots öppna frågor fick vi ganska korta svar, men här hade vi möjlighet att ställa följdfrågor vilket var passande i detta fall. F.d. marknadschef, Jörgen Dyssvold, på Rica gav oss väldigt utförliga svar, dock via email. Slutligen har vi transkriberat en del av svaren in i löpande text under empiriavsnittet. Dock valde vi att fortfarande behålla många svar som vi citerat i samma kapitel. Vi tycker det är viktigt att få fram vad de intervjuade ansåg, och valde därför att inte släpa bort nyanserna.

Vi försökte också få kontakt med två andra av MyPitch klienter; Ahlgrens bilar och Swedish Match, men ingen utav dem hade möjlighet att bidra med sina åsikter, på grund av olika omständigheter.

3. Teori

I teoridelen kommer vi att behandla olika teorier som förhoppningsvis kan bidra med en ökad förståelse av crowdsourcing, och dess användning. Bland annat kommer begreppen innovationsprocesser, outsourcing, crowdsourcingsmetoder, för- och nackdelar, samt relaterade faktorer till crowdsourcing att tas upp nedan.

3.1 Slutna Innovationsprocesser

För att underlätta processen för att en idé ska komma att bli en färdig produkt ute på marknaden, skapar företag formaliserade innovationsprocesser. Oftast bildar företag interna innovationsteam, eller outsourcas innovationsprocessen till en extern byrå. På så sätt minskas tidskostnaderna för produktutvecklingen., vilket kan öka företagets konkurrensfördelar. (Cooper och Kleinschmidt, 1994) Den slutna innovationsprocessen börjar med en idé och går mot en produktlansering, oftast genom fyra till sju förutbestämda steg. Inför varje steg tas beslut på förhand definierade kriterier, där kostnaderna för testerna inom varje steg ökar gradvis. (Cooper och Kleinschmidt, 1994)

3.2 Öppna Innovationsprocesser

Begreppet crowdsourcing en sammansättning av orden, crowd och outsourcing. Crowd betyder allmänhetens mångfald. Outsourcing innebär att företag tar hjälp av ett annat företag, med en eller flera processer, mot betalning. (Reilly & Tamkin, 1996) Crowdsourcing är en öppen innovationsprocess, vilket innebär att företaget tar hjälp av allmänhetens mångfald genom att innovationsprocessen läggs ut sin på internet. (Howe, 2006)

Jeff Howe anses vara grundaren till begreppet, crowdsourcing, då han var först med att debattera det nya fenomenet i sin artikel, *The Rise of Crowdsourcing*, som publicerades år 2006. (Howe, 2006) En av Howes egna tolkningar av crowdsourcing lyder:

“Crowdsourcing is the act of taking a job traditionally performed by a designated agent (usually employee) and outsourcing it to an undefined, generally large group of people in the form of an open call”. – Howe (2006)

Crowdsourcing efterliknar den slutna innovationsprocessen, outsourcing, i det avseendet att företag inte själva genererar idéerna till sin innovationsprocess. I outsourcing anlitas ett externt företag, medan crowdsourcing tar hjälp av allmänheten. (Reilly & Tamkin, 1996)

Även om likheterna mellan crowdsourcing och outsourcing är flera, vill Howe (2006) betona att de inte är synonyma begrepp. Allmänhetens mångfald kan lösa problemen på ett bättre sätt än vad enskilda innovationsteam, maskiner eller experter skulle kunna åstadkomma, och ibland även på ett billigare sätt. (Howe, 2009) Enligt Sloane (2011) spenderar företag dock minst lika mycket tid och pengar i användandet av crowdsourcing, jämfört med slutna innovationsprocessen.

3.3 Kreatörerna

Individerna som väljer att delta i företags crowdsourcing, kallas för *kreatörer*. De behöver nödvändigtvis inte vara forskare eller specialister, utan kan vara vem som helst. (Brabham, 2008) En viktig faktor i utförandet av crowdsourcing är balansen av kunskapsexpertis bland kreatörerna. En stor skara människor kan bidra med många innovativa idéer, dock krävs det människor som besitter rätt typ av kunskap inom problemområdet. Annars riskerar företaget att endast få ett antal ogenomförbara lösningar. (Leimeister, 2010)

3.4 Tillvägagångssätt

Icrowdsourcings tillvägagångssätt är det viktigt att nå ut till en stor skara kreatörer för att uppnå bästa möjliga resultat. Detta då endast en liten del av allmänheten kommer att delta som kreatörer och fullfölja sitt deltagande. (Sloane, 2011) För att företag ska lyckas nå med sina innovationsproblem kan de anlita en så kallad idégenerator, exempelvis företaget MyPitch. Dessa idégeneratorer hjälper sina klienter att skapa plattformar på internet, där en marknadsplats eller tävling anordnas för allmänheten att delta. Klienten utformar en så kallad *brief* som lämnas till idégeneratören. En brief innehåller en beskrivning med direktiv och riktlinjer av det utlagda problemet, hur

länge tävlingen pågår, vilken belöning kreatören av det vinnande bidraget kommer att ersättas med, samt kontaktuppgifter till den ansvarige för eventuella frågor. En noggrann och genomtänkt brief är nödvändig för att kreatörerna ska kunna leverera relevanta och bra förslag. Ett tips är att bryta ner uppgiften eller problemet i mindre delar, för att på så sätt lättare kunna hantera materialet. (Sloane, 2011)

Sloane (2011) anser att den främsta anledningen till att använda crowdsourcing, är att få tillgång till fler kreativa idéer och lösningar. Detta är något som en stor och varierad grupp av kreatörer bättre kan generera, i jämförelse med en sluten arbetsgrupp. Inom crowdsourcing förekommer ingen begränsning om antal förslag, även kallad pitch, som en kreatör får lämna in. Kreatören kan lämna in sina förslag, planer eller prototyper som lösningar, när som helst under tävlingstiden. När tävlingstiden gått ut utvärderar företaget de inkomna lösningarna, där det mest lämpliga bidraget till innovationsprocessen väljs ut. För att få tillgång till bidraget betalas vinstsumman, eller annan belöning som bestämts i förväg, ut till kreatören. (Sloane, 2011)

Att ta hjälp av allmänheten i sina innovationsprocesser medför även vissa nackdelar. Företag kan uppleva att de förlorar en viss del av kontrollen över innovationsprocessen. (Leimeister, 2010) Leimeister (2010) anser att det är nödvändigt att kunna släppa på kontrollen, då begränsningar inom crowdsourcing kan påverka både deltagandet av kreatörer, samt resultaten av bidragen. Förekommande nackdelar kan även vara att det blir svårare att förutse resultaten på innovationsprocessen, samt svårigheter med ansvarsfördelningen inom processen. (Leimeister, 2010)

3.4.1 Öppen Källkod

För att plattformarna, där problemen eller uppgifterna läggs ut på marknadsplatser eller som tävlingar, ska fungera krävs det en speciell programvara, s.k. *öppen källkod*. Den möjliggör att plattformen blir tillgänglig och öppen för allmänheten, samt att utlagd information kan distribueras fritt. (Aksulu & Wade, 2010) På så sätt är det den öppna källkoden, dvs. teknologin, som ligger bakom möjligheten till användningen av crowdsourcing. (Howe, 2009)

3.4.2 Crowdsourcing: Four Different Models

Efter att Howe myntade begreppet crowdsourcing har han fortsatt vidareutveckla begreppet. I sin modell, *Crowdsourcing: Four Different Models*, förklaras användningsområden inom crowdsourcings genom att dela in metoden i de fyra mindre delmetoderna; crowdwisdom, crowdcreation, crowdvoting, samt crowdfunding. De är kategoriserade beroende på vilket bidrag som efterfrågas, och kommer att presenteras nedan. (Howe, 2009)

Crowdsourcing: Four Different Models

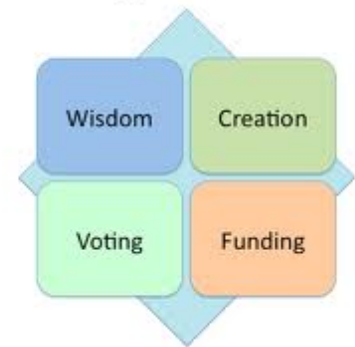


Bild 1: Crowdsourcings fyra användningsområden (Howe.2009)

3.4.2.1 Crowdwisdom /Collective Intelligence

Ett av de två vanligaste sätten att gå tillväga med crowdsourcing är *Crowdwisdom*, även kallat *kollektiv intelligens*. Kollektiv intelligens kan delas in i tre mindre grupper; *prediction markets*, *crowdcasting*, samt *idea jam*. (Howe, 2009)

Inom prediction markets används stora grupper för att lösa problem. Det är inte nödvändigtvis experter, utan det kan t.ex. vara företagets kunder. Det viktiga inom prediction markets är att kreatörerna besitter differentierad kunskap. Den huvudsakliga motivationsfaktorn bakom kreatörens deltagande inom denna delgrupp är finansiella medel. (Howe, 2009)

Delgruppen crowdcasting innebär att företag lägger ut ett problem eller uppgift på internet med förhoppning om att vem som helst kan lösa det. Sannolikheten att hitta en tillfredställande lösning är större när företag tar hjälp av en stor grupp människor med olika erfarenheter och kunskaper, än om man outsourcar innovationsprocessen. (Sloane, 2011; Howe, 2009)

Den sista delgruppen, idea jam, liknar den tidigare undergruppen crowdcasting i sitt användande. Skillnaden är att idea jam har en större öppenhet mot kreatörerna, där allmänheten får möjlighet att diskutera ämnen de själva valt och inte specificerats tidigare. Idea jam förekommer främst via diskussionsforum på internet. (Howe, 2009)

3.4.2.1 Crowdcreation

Inom crowdcreation vänder företag till sina främsta kunder i sitt utförande med att ta fram en ny produkt, alternativt förbättring av en befintlig. Inom denna metod är det vanligt förekommande att bryta ner problemen i mindre delar, där flera kreatörer arbetar samtidigt med samma projekt fast med olika delar. Detta tillvägagångsätt inom crowdsourcing lämpar sig bra inom design. (Sloane, 2011)

3.4.2.2 Crowdvoting

Crowdvoting är en blandning av de två ovanstående, crowdwisdom och crowdcreation. Här vill man gallra ut de bästa idéerna ur alla förslag, och det gör man genom att låta allmänheten rösta på de bästa bidragen. Google är ett tydligt exempel som själv använder crowdvoting. Ju fler "klick" eller sökningar varje annons får desto högre upp på sökmotorn hamnar de. (Sloane, 2011)

3.4.2.3 Crowdfunding

I metoden crowdfunding används allmänhetens hjälp till att få in små bidrag, istället för nya idéer. Dessa småsummor kan tillsammans utgöra skillnad för till exempel någon som vill starta eget företag eller ett band som behöver hjälp med att släppa sin första platta. De företag eller individer som väljer att ekonomiskt stödja dessa projekt förväntar sig en viss belöning i gengäld. Därför väljs de projekt som anses vara mest lovande och intressanta ut för att utvecklas. (Sloane, 2011)

3.5 Relaterade Faktorer

Nedan kommer kollektiv intelligens och motivation att redovisas. Vi anser att dessa är relevanta för att öka förståelsen för studiens huvudämne, crowdsourcing.

3.5.1 Kollektiv Intelligens

Intelligens betyder; förmågan att lära, förstå och anpassa sig till en miljö genom att använda egen kunskap. Intelligens möjliggör att lättare kunna hantera förändrade och svåra situationer (Leimeister, 2010). Kollektiv intelligens anses inte vara något nytt påfund enligt Leimeister (2010). Att sträva efter samma mål förekommer redan och går långt tillbaks i tiden, bland annat inom djurriket och i lagsporter.

De bästa besluten framtas av heterogena *oberoende åsikter*, där kollektiv intelligens används för att nå slutresultatet. Oberoende åsikter gynnar slutresultatet, då kreatörerna inte behöver försöka att komma fram till något gemensamt eller kompromissa för att enas. Genom att de olika deltagare bidrar med olika perspektiv och synsätt blir lösningarna bättre när allas förslag och lösningar samlats ihop. Det ger en förklaring till varför en stor grupp av amatörer kan överträffa en sluten grupp professionellas resultat. (Leimeister, 2010)

Internet har möjliggjort att kreatörer kan delta enskilt inom crowdsourcing. På så sätt elimineras risken till kompromisser och för mycket kommunikation. Internet utgör en bred mångfald av människor som tillsammans utgör en möjlighet för företag att få tillgång till differerande oberoende idéer till sina innovationsprocesser. Genom att ta hjälp av den kollektiva intelligensen i sin innovationsprocess kan företag skapa sig konkurrensfördelar, både på den lokala och globala marknaden. (Brabham, 2010)

“Under the right circumstances, groups are remarkably intelligent, and are often smarter than the smartest people in them. This ‘wisdom of crowds’ is derived not from averaging solutions, but from aggregating them”. – (Brabham, 2010)

Idag kan människor, oavsett lokalisering, engagera sig i företagets verksamhet direkt online. (Leimeister, 2010) Det ska dock påpekas att internets mångfald inte nödvändigtvis motsvarar marknadens mångfald. Alla människor har t.ex. inte internetaccess, och kan därför inte bidra med idéer eller få sin röst hörd. Studier inom den kollektiva mångfalden har påvisat att majoriteten av kreatörerna inom crowdsourcing är relativt unga, under trettio år, som har en god internetvana. (Brabham, 2008)

Enligt Brabham (2010) är de bakomliggande drivkrafterna till att vilja bidra i crowdsourcing många. Vi kommer nedan att presentera dessa genom att studera motivationsfaktorerna bakom kreatörers deltagarintresse.

3.5.2 Motivation

De bakomliggande motivationsfaktorerna till att vilja delta som kreatör i crowdsourcing är, som ovan nämnt, många. Det kan t.ex. vara viljan att tjäna pengar, möjligheten att få utveckla sin kompetens, eller för nöjes skull. (Brabham, 2010) Känslan av att tillhöra något, känna gemenskap, känna sig behövd, betydelsefull och sedd är för många, viktiga motivationsfaktorer till att vilja delta i arbetsuppgifter. (Maslow, 1970) Enligt Howe (2009) är sannolikheten för ett stort deltagande av kreatörer större om belöningen innehåller en blandning av yttre och inre motivationsfaktorer.

Enligt Maslow (1970) handlar de inre motivationsfaktorerna om självkänsla, och kan förknippas med prestationer eller framgångar. De individer som motiveras av de inre faktorerna, drivs av att uppnå tillfredsställelsen de får av själva handlingen. Målsättning kan både öka den yttre motivationen och minska den inre. De yttre motivationsfaktorerna syftar oftast till olika stimuli och handlar ofta om rykte och berömmelse. Dessa kan vara finansiella medel, förmåner eller till och med bestraffningar. (Maslow, 1970) De yttre faktorerna är ofta de drivkrafter som får människor att fortsätta gå till sina jobb. (Warr, Cook & Wall, 1979) Studier har visat att det finns direkta kopplingar mellan prestation och löneförhöjningar. Individers motivation tenderar att öka om man har möjlighet att påverka lönen genom egna prestationer. (Eriksson, et al. 2002) Vid uppsatta mål kan uppgifter uppnås, utan att nödvändigtvis bidra med tillfredsställelse. (Maslow, 1970)

Howe (2009) påpekar att en framgångsrik crowdsourcing bygger på att deltagarna känner att de tillhör en stark och engagerad gemenskap. En sådan gemenskap kan inte uppnås genom enbart finansiella medel. Därför är en mix av rätt kompensation nödvändig för att motivera kreatörerna i crowdsourcing. (Sloane, 2011)

4. Empiri

I det här kapitlet presenteras insamlat datamaterial från intervjuer med marknadschef Mikaela Persson på Rica Hotels, f.d. marknadschef Jörgen Dyssvold på Rica Hotels, Fredrik Wigge, Client & Creative Director på MyPitch, samt Mikael Larsson, VD och grundare till MyPitch. Den text som inte är refererad eller citerad är transkriberad och kommer också ifrån intervjumaterialet. Kapitlet inleds med en beskrivning av de valda företagen, MyPitch och Rica Hotels Sverige.

4.1 Beskrivning av MyPitch

MyPitch är ett svenskt företag som grundades år 2008. Idag finns de i sju europeiska länder. På deras webbsida, mypitch.com, hjälper MyPitch företag med nya lösningar och innovationer genom att starta tävlingar och skapa nätverk. Detta gör att MyPitch kan dra nytta av all kollektiv intelligens som finns ute på internet. MyPitch.com är en mötesplats för alla kreativa människor och talanger. Kreatörerna kan vara allt från etablerade proffs till begåvade amatörer. Den som bidrar med den bästa lösningen belönas finansiellt. För att kunna medverka krävs ett medlemskap på MyPitch.com, vilket är kostnadsfritt. Som inloggad kan kreatören ladda upp obegränsat med förslag. Några utav MyPitch klienter är SAS, Rica Hotels, PriceRunner, Intersport, Swedish Match, Ahlgrens bilar. Uppdragen klienterna vill ha hjälp med kan vara allt ifrån TV-annonser, butik- och hotelldesign till varumärkesstrategier och produktutveckling. (MyPitch, 2011)

4.2 Beskrivning av Rica Hotels

År 1975 startade Jan E. Rivelsrud och Prins Carl Bernadotte Rica Hotels- och restaurangkedja med restaurangen Bajazzo, som snabbt blev Oslos nya inneställe. På 90-talet valde företaget att enbart vara hotellkedja, vilket utgör det som Rica är idag. Kedjan har fler än 80 hotell på mer än 50 destinationer i Norge och Sverige. Expansionen fortsätter och under 2010-12 pågår åtta hotellprojekt med bl.a. nya hotell i Narvik, Stavanger och Trondheim. I Norge är Rica Hotels den enda landstäckande hotellkedjan och i Sverige finns Rica med cityläge i de största städerna. Rica Hotels

består av många typer av hotell, bland annat större stadshotell, konferenshotell, turistanläggningar, samt små pittoreska feriehotell. Tillväxten har skett genom eget kapital, där bolaget aldrig visat negativa resultat i sin resultatbudget. Rica Hotels är en privatägd kedja, där grundaren Jan E. Rivelsrud med familj än idag står som ägare. (Rica, 2011)

4.2.1 Hur Crowdsourcing Fick Betydelse För Rica Hotels

När Rica Hotels f.d. marknadschef, Jörgen Dyssvold, sökte efter ny inspiration, år 2008, till ett nytt hotellprojekt fann han en artikel om crowdsourcing som fångade hans intresse. Att kunna få hjälp av kreatörer världen över, var det som Dyssvold ansåg att Rica behövde för att få tillgång till ny kreativitet och inspiration inom sin innovationsprocess. Vidare eftersökningar om crowdsourcing ledde Dyssvold fram till företaget MyPitch, som anlätades.

"We are very happy with the variety in and results of the different briefs we have posted so far and will absolutely continue to use the creative and multicultural Mypitch community to give us inspiration and ideas in our future projects." - Jörgen Dyssvold, Rica Hotels (MyPitch, 2011)

Rica har använt sig av crowdsourcing ett flertal gånger, främst vid produktutveckling av mindre projekt. De har aldrig använt crowdsourcing till stora hotell projekt, då de anser att de varit alldeles för komplexa. MyPitch har hjälpt Rica med projektet, inhouse. Detta projekt bestod bland annat av ett frukostkoncept, en layout på hotell- och badrummen, samt den s.k. kiosken på hotellrummen. Nuvarande marknadschef på Rica, Michaela Persson, berättar "Många kunder vill ha något ätbart när de kommer upp till rummet, efter en heldag på staden eller sent på kvällen, och då vill kunden inte alltid ha onyttiga alternativ. Vår senaste satsning inom inhouse-projektet var att ta itu med all turistinformation. Tidigare kändes det väldigt omodernt, det mesta var utspritt och osorterat i en plastmapp. Vi behövde få en snyggare och mer ordningsam struktur. Genom crowdsourcing fick vi hjälp med att skapa stationer där, all information, språk och diverse turistrelaterade saker fanns med".

Persson berättar vidare hur hon upplevt crowdsourcing "Det är givande för Rica att få ge unga människor, som vanligtvis inte skulle få chansen, en möjlighet att vara med i

ett företags innovationsprocess. Vi kan hjälpa dem med nya referenser och CV uppbyggnad, vilket i slutändan även gynnar oss”. Att få dokumenterade erfarenheter tror Persson kan vara en stark motivationsfaktor bland kreatörerna. Wigge på MyPitch drar parallellen med deltagandet bland företagets öppna innovationsprocesser till ”Youtube”, där många vill vara med på något sätt. Wigge tror att det är en stark motivationsfaktor i sig.

Persson hävdar ”Det är mer tidseffektivt och kostnadseffektivt med crowdsourcing, jämfört med att anlita en extern byrå. Efter att ha gått över till att använda crowdsourcing, har det blivit lättare att ta fram kreativa och innovativa lösningar”.

4.3 Vad Crowdsourcing Betyder För Våra Intervjupersoner

På frågan om vad crowdsourcing betyder för de intervjuade, gav samtliga likartade svar. För Persson innebär crowdsourcing ”Att nå ut till en bred publik, till många människors kunskap och idéer”. Persson berättar även ”Crowdsourcing kan också vara undersökningar, där man tar hjälp av ett antal individer utanför internet. I vårt fall krävdes det att vi kom utanför företagets egna väggar, då vi för tillfället saknade inspiration och kreativitet”. För Dyssvold innebär crowdsourcing ”Ett system där man kan ställa frågor till en stor grupp människor och där man sen hanterar de olika svar eller förslag som kommer in. Dessutom, ett sätt att bjuda in olika grupper att delta i utveckling av företag och produkter/tjänster”. Wigge på MyPitch definierar crowdsourcing såhär; ”Fråga alla om förslag, till en lösning, för ett behov.” Enligt Larsson har de på MyPitch samma definition på crowdsourcing som Jeff Howe:

”The act of taking a job traditionally performed by a designated agent and outsourcing it to an undefined, generally large group of people in the form of an open call.” – Howe (2006)

Det vill säga att ta hjälp av en stor, odefinierad grupp människor för att lösa ett problem, istället för att använda sig utav en sluten grupp individer.

Enligt Wigge är Rica Hotels en minoritet inom MyPitch kunder, i det avseendet att de är ett svenskt företag. Wigge tror att orsaken till att färre svenska företag använder sig utav crowdsourcing, beror på kontrollbehovet av ansvarsfördelningen. Wigge anser ”Det tar generellt längre tid för svenska chefer att våga satsa på något nytt som känns obekvämt”.

4.4 Hur MyPitch Hjälper Till Med Crowdsourcing

MyPitch är företaget som hjälper andra företag med att hitta lösningar på deras problem inom deras innovationsprocesser. De bygger plattformar och skapar tävlingar på internet, där vem som helst i världen kan bli medlem och bidra med lösningar. Ett företag som MyPitch kallas även för en idégenerator. Larsson på MyPitch berättar ”En extern byrå har sin kreatörskraft internt, hos de anställda på byrån. På MyPitch använder vi vårt globala nätverk av kreatörer i 159 länder, vilket innebär att kunden kan få ny och intressant input.” Vidare brukar Larsson säga att ”En bra idé är en bra idé, oavsett varifrån den kommer. Det behöver nödvändigtvis inte vara att kundteamet på den externa byrån sitter inne på den bästa idén”. Wigge berättar ”Våra medlemmar bidrar vanligtvis med 20-50 bidrag per problem, vilket är många fler än vad en extern byrå skulle kunna åstadkomma.”

Om begreppet crowdfunding berättar Wigge att ”Crowdfunding är ett vanligt förekommande tillvägagångssätt i USA, där det har vuxit sig stort. Välkända företag som Samsung och Coca Cola lämnar ofta bidrag i hopp om att kunna marknadsföra sig och ta ytterligare marknadsandelar”. Denna användningsmetod inom crowdsourcing är dock inget MyPitch använder sig av.

4.4.1 Praktiskt Utförande

Wigge förklarar vidare hur MyPitch hjälper sina klienter att hitta kreatörer på internet ”Först måste klienterna formulera en så kallad brief, som är ett uppdrag, vilket förklaras som en frågeställning. Den bör innehålla en beskrivning av direktiv, riktlinjer för kreatörerna, tävlingens längd, vinstsumman, samt kontaktuppgifter för eventuella frågor. När problemet är formulerat är det dags att vidarebefordra det till MyPitch. Därefter byggs plattformar och tävlingar skapas på internet. När tävlingen är presenterad kan kreatörer i hela världen bli medlemmar på MyPitch hemsida och

ladda upp sina bidrag. När MyPitch fått in samtliga bidrag, när tävlingstiden är slut, presenteras dem för klienten. Klienten är den som i sin tur väljer det mest lämpliga bidraget för just företagets problem”. Larsson berättar vidare ”För att få ta del av kreatörens bidrag får klienten köpa loss idén genom att betala ut vinstsumman”.

Hur Rica har valt att belöna kreatören med det vinnande bidraget berättar Dyssvold att de själva inte bestämde vad ersättningen ska bestå av. ”Det ligger inbyggt i MyPitch, att locka deltagarna med en eller flera finalplatser, som erhåller en kontant belöning”.

Ersättningen till det vinnande bidraget kan variera, vanligtvis ligger den runt 20 000 SEK. Samma summa betalar Rica till MyPitch i arvode. Persson berättar att ”Om Rica skulle anlita en extern byrå, skulle kostnaden uppskattningsvis uppnå det fem eller tiodubbla, jämfört med crowdsourcing”. Wigge på MyPitch berättar ”Vi brukar rekommendera klienterna att inte betala kreatörerna en vinstsumma som understiger USD 500. Det är vanligt förekommande att andra idégeneratorer, i t.ex. USA, enbart betalar ut USD 50”. Detta anser Wigge vara orimligt. Han oroar sig för hur crowdsourcing kan komma att bli omdebatterat, då begreppet blivit mer välkänt, huruvida kreatörerna får rimlig ersättning, och om de kan uppfattas som utnyttjade. Wigge berättar ”Det sista vi vill, är att MyPitch framställs som ett företag som underbetalat sina medlemmar, därför finns ett minimikrav på belöningen gentemot våra klienter”.

4.5 Varför använda sig av Crowdsourcing?

Persson hävdar att användandet av crowdsourcing enbart medfört fördelar, bland annat genom tillgången av en stor mängd kreatörer som genererat nya synvinklar. Dyssvold berättar vidare ”Rica har fått in många olika idéer, av en väldigt blandad kvalité, som gett en bild av hur Rica uppfattas, vilket gett ny inspiration i arbetet.” Enligt Persson, kan ett stort antal inkomna bidrag innebära svårigheter vid uttagningen av det vinnande bidraget. Persson berättar ”En gång köpte vi ut två bidrag, eftersom det var svårt att enbart välja ett av dem.”

Trots svårigheter att välja ut vinnande bidrag berättar Persson ”Jag tycker absolut att företag ska ge crowdsourcing en chans. Det det finns många kreativa människor i

världen man kan ta hjälp av. Det gäller bara att vara tydlig i sin brief, gällande riktlinjer och företagets policys.” Dyssvold tycker att ”Man ska vara noga med att veta sitt syfte när man använder sig utav crowdsourcing. Inte bara se det som ett alternativ till en traditionell reklambyrå. Crowdsourcing lämpar sig bättre för att t.ex. få in idéer till nya produkter.”

Dyssvold berättar ”Rica har aldrig haft för avsikt att få in färdigutvecklade idéer att genomföra utan bara hämta inspiration, därför har det aldrig varit något problem att få in idéer. Dock har vi någon gång fått in för få bidrag av högre kvalitet och då har MyPitch hjälpt till med att köra en andra omgång eller förlängd den nuvarande för att fylla på med fler idéer”.

4.6 Negativa aspekter

Dyssvold hävdar att användandet av crowdsourcing även medför vissa negativa aspekter. Han berättar ”En nackdel är att den kreatör som ’vann’ projektet utgick från att vi skulle genomföra bidraget rakt av, medan vi själva hade avsikten att använda det mer som bas eller inspiration. Detta skapade ibland besvikelse hos kreatören. Uppenbart är kreatören intresserad av att vid vinst både få belöning och uppskattning. Det är även svårt att ta det vinnande bidraget till en traditionell byrå för vidare utveckling, då externa byråer vill ha kommit på hela idén själva”.

Larsson på MyPitch berättar ”I nuläget, gällande den typ av kreativ crowdsourcing som vi arbetar med, finns det primärt två negativa aspekter. Dels att klienterna ibland ’utnyttjar’ kreatörerna genom att inte köpa loss idéer och i viss mån även stjäla idéer. Det är inget vi har stött på hittills hos svenska företag som generellt har en hög moral, men internationellt kan det se annorlunda ut. Den andra aspekten är att crowdsourcing blir lika med billigt eller gratis. Vi tycker att användningen av crowdsourcing kan vara något billigare, än en traditionell extern byrå, men inte gratis eller tokbilligt”. Larsson menar ”Utbudet av kreatörer är stort, vilket internationella företag utnyttjar genom att pressa ner ersättningen. Tyvärr finns det ändå mängder av kreatörer som deltar, oavsett hur låga vinstsummorna är, då de drivs av andra motivationsfaktorer.”

Persson och Dyssvold anser att projekten de valt att använda sig av crowdsourcing inte går att utvärdera. ”Det äldsta projektet har endast pågått i ett år, så det är svårt i

dagsläget att bedöma storleken på avkastningen”, menar Persson. Dyssvold berättar ”Även om man skulle vilja ha mätt det, är det oklart hur det skulle gått till.”

5. Analys

I detta kapitel sammanställs, jämförs och analyseras all information vi fått från våra intervjuade mot utvalda vetenskapliga artiklar och böcker. Material från analysen kommer därefter bli grunden för att besvara forskningsfrågorna i slutkapitlet.

5.1 Definition av Crowdsourcing

För att underlätta förståelsen för forskningsfrågorna fick de intervjuade svara på vad crowdsourcing innebar för dem. Enligt Howe (2006) är definitionen av crowdsourcing att ta hjälp av en stor, odefinierad grupp människor för att lösa ett problem, istället för att använda sig av en sluten grupp. Utifrån denna definition insåg vi att studiens samtliga intervjupersoner hade en liknande syn på crowdsourcings innebörd, dock inte samma syn på tillämpningssättet. För Persson behöver crowdsourcing nödvändigtvis inte tillämpas på internet. Wigge och Larsson nämner inget om detta, utan berättar enbart vad crowdsourcing på internet innebär för dem. Eftersom MyPitch arbetar med att bygga plattformar och tävlingar på internet, tolkar vi det som att crowdsourcing, för dem, är när företag tillämpar processen på internet. Enligt Howe (2009) är det teknologin, den öppna källkoden, som möjliggör användningen av crowdsourcing.

5.2 Crowdsourcing, ett nytt fenomen?

Vi ställer oss kritiska till att Sloane (2011) menar att Howe är crowdsourcings grundare. Sloane menar att Howe var först med att benämna den öppna innovationsprocessen, crowdsourcing, i sin artikel, *The Rise of Crowdsourcing*. Leimeister (2010) anser att crowdsourcing innebär att ta hjälp av den kollektiva intelligensen, vilket han påpekar inte är något nytt påfund. Leimeister (2010) menar på att kollektiv intelligens, strävan att nå samma mål, har används sedan urminnes tider vid exempelvis jakt.

5.3 Allmänhetens mångfald

Howe (2009) hävdar att vem som helst kan medverka som kreatör inom

crowdsourcing. Detta ställer sig Brabham (2008) kritisk emot. Han menar att de flesta kreatörer på internet består främst av relativt unga människor, från medel- eller överklassen, som är engelsktalande, högutbildade, samt har tillgång till höghastighetsuppkoppling. Hur bred mångfalden är på internet är inget varken MyPitch eller Rica nämner, eller verkar anse vara något problem, de menar bara att internetanvändarna som finns i hela världen är tillräckligt många för att företag ska kunna få hjälp med sina innovationsprocesser.

5.3.1 Kreatörens Drivkraft

Enligt Brabham (2008) ger crowdsourcing kreatörer en möjlighet till dokumenterade erfarenheter, vilket Persson också tror är en stark drivkraft bakom kreatörernas deltagande. Persson berättar att det är givande för Rica att få bidra med detta, samtidigt som det även gynnar dem. Även MyPitch anser att de flesta kreatörer drivs och motiveras av flera faktorer, inte enbart av deras typ av ersättning som består av finansiella medel. Trots att deras belöning enbart består av finansiella medel anser MyPitch att det aldrig varit några svårigheter att fånga kreatörers intresse.

Maslow (1970) diskuterar främst att inre motivationsfaktorer kan förknippas med prestationer och framgångar. Individer som oftast motiveras av de inre faktorerna drivs av tillfredställelsen de får från själva handlingen. (Maslow, 1970) Trots detta skulle inte MyPitch acceptera att ersätta kreatörerna med en lägre finansiell belöning, berättar Wigge, vilket många amerikanska crowdsourcingföretag gör. Även om många kreatörer vill få tillgång till fler referenser till sitt CV, finns det även dem som främst lockas av finansiella medel. (Warr, Cook & Wall.1979). Det är dock svårt att avgöra en rimlig summa, menar Wigge.

Enligt Howe (2009) är MyPitches belöningsystem, innehållande enbart finansiella medel, inte bäst lämpat för att uppnå en framgångsrik crowdsourcing. Det krävs en blandning av finansiella medel och andra motivationsfaktorer. (Sloane, 2011)

Eriksson, Sverke, Hellgren & Wallenberg (2002) påvisar kopplingar mellan individers prestation och löneförhöjningar, vilket betyder att individers motivation tenderar att öka om de har möjlighet att påverka sin egen lön. MyPitch bestämmer en vinstsumma

som inte kan påverkas. Kreatörerna kan istället påverka belöningen genom att bidra med sina idéer vid flera tillfällen för att öka chansen till utdelning.

5.4 Svenska företag

Enligt Wigge på MyPitch är det färre svenska företag som använder sig av crowdsourcing, jämfört med internationella företag. Persson på Rica upplever detta som märkligt. Vidare menar Persson att det varit uppenbart för Rica att bättre innovationslösningar skapats när fler kreatörer får bidra med lösningar inom innovationsprocessen. Detta överensstämmer med Leimeisters (2010) åsikter om att de bästa kollektiva besluten framtas av heterogena oberoende åsikter. Dock menar Leimeister (2010) att antalet deltagande kreatörer inte spelar någon roll, om ingen av dem bär på rätt kunskaper. Detta menar han är nödvändigt, annars riskerar företaget att enbart få ogenomförbara lösningar. Wigge tror att den bakomliggande orsaken, varför svenska företag inte använder crowdsourcing i större utsträckning, beror på att svenska företag inte vill ta risken att öppna upp sin innovationsprocess till allmänheten. ”Genom att istället outsourca innovationsprocessen flyttas ansvaret över, vilket kan kännas tryggt om något går fel” menar Wigge.

5.5 Tillämpning

Crowdsourcing innebär, enligt Leimeister (2010), att företag får möjlighet att integrera med den kollektiva massan på internet. Enligt Howe (2009) kan detta resultera i att många problem blir lösta på ett bättre sätt, än vad enskilda innovationsteam, maskiner eller experter, hade kunnat åstadkomma. (Howe, 2009) Larsson håller med Howe (2009) om att den bästa idén inte nödvändigtvis behöver komma från en extern byrå. Wigge håller även han med, och berättar att externa byråer ofta bidrar med färre bra förslag. Rica Hotels erfarenheter, av att crowdsourcing ger tillgång till fler bra förslag, än vad en extern byrå kan ge, överensstämmer med MyPitches, Howes (2009) och Leimeisters (2010) åsikter. Förutom dessa är det, enligt Persson, även mer tids- och kostnadseffektivt med crowdsourcing. Persson berättar till exempel att externa byråer kan kosta upp till tio gånger mer än crowdsourcing. Detta överensstämmer dock inte med Howes (2009) erfarenheter om användningen av crowdsourcing, då det endast i vissa fall kan bidra till minskade kostnader.

5.5.1 Praktiskt Genomförande

Det första steget vid crowdsourcing, enligt Sloane (2011), är att utforma en brief. ”En brief är ett uppdrag, vilket förklaras som en frågeställning” berättar Wigge. Vidare förklarar Sloane (2011) att briefen lämnas till en idégenerator, som MyPitch har fått symbolisera i studien. En brief bör innehålla en beskrivning av direktiv, riktlinjer för kreatörerna, tävlingens livslängd, vinstsumman, samt kontaktuppgifter för eventuella frågor (MyPitch, 2011b). Persson på Rica Hotels, en av MyPitch klienter, berättar ”En väl genomtänkt och intressant brief lockar kreatörer att bidra, samt ökar graden av relevanta bidrag.” Enligt Sloane (2011) kan det vara fördelaktigt för företaget att bryta ner briefen i mindre delar, vilket underlättar materialhanteringen för kreatören.

När kreatören antagit problemlösningen, kan ett obegränsat antal av förslag och idéer lämnas in fram tills tävlingstiden går ut. Företaget utvärderar de inkomna bidragen, väljer ut den bästa lösningen, och ersätter kreatören med den redan givna ersättningen. På så sätt får företaget tillgång till den idé som de anser lämpa sig bäst till deras innovationsprocess. (Sloane, 2011) Enligt Persson erbjuder Rica Hotels enbart pengar till det vinnande bidraget, för att motivera kreatörer. Vinstsumman ligger vanligtvis runt 20 000 SEK, vilket är samma summa som Rica ger i arvode till MyPitch. Dyssvold ser en problematik med användandet av crowdsourcing, gällande ersättningen till det vinnande bidraget. Han berättar att företag utnyttjar kreatörerna genom att endast plocka ut selektiva delar från olika bidrag. Detta för att enbart ta inspiration till sina egna innovationer och på så sätt komma undan ersättningen.

Larsson berättar att det finns många internationella företag som även utnyttjar mängden kreatörer på internet, genom att pressa priserna. Det oroar Larsson, eftersom deltagargraden av kreatörer är högre än antalet företag som använder sig av crowdsourcing. MyPitch har, på grund av detta, krav på sina klienter att vinstsumman inte får understiga USD 500. Wigge berättar att många amerikanska idégeneratorer använder orimligt låga vinstmedel, ibland USD 50. Wigge menar att crowdsourcing fortfarande är ett relativt nytt fenomen, speciellt i Sverige. När crowdsourcing blir ett mer bekant fenomen förmodar Wigge att det kommer uppstå debatter, huruvida idégeneratorerna utnyttjar kreatörerna genom att låga ersättningar. Det är dock en

farlig gräns mellan vad som är rimligt och inte, menar Larsson. Det finns ungdomar i utvecklingsländer som gärna bidrar med lösningar mot låg betalning, då det inte anses lika lågt för dem som för oss i Sverige till exempel, förklarar Larsson.

5.5.2 Crowdsourcing: Four Different Models

Som vi tidigare nämnt inom våra avgränsningar, kommer vi enbart att analysera de två främsta delmetoderna, crowdwisdom och crowdcreationmetoder, ur modellen, Four Different Models, för att analysera tillämpningen av crowdsourcing. (Howe, 2009)

5.5.2.1 Crowdwisdom/Collective Intelligence

Modellens första delmetod crowdwisdom, även kallad kollektiv intelligens, delas in i de tre undergrupperna, prediction markets, crowdcasting, samt idea jam. (Howe, 2009) Dessa tre delgrupper inom den kollektiva intelligensen kommer att analyseras nedan.

Inom prediction markets används stora grupper för att lösa problem. Ett exempel på prediction markets är MyPitch. Enligt Larsson använder MyPitch sig av ett globalt nätverk, bestående av kreatörer i 159 länder. Enligt Howe (2009) är det viktigt att alla i gruppen har differentierad och speciell kunskap. Vad Howe (2009) anser om användandet inom prediction markets överensstämmer med Leimeisters (2010) och Sloanes (2011) åsikter om vikten av en bred mångfald inom crowdsourcing. Bristen på kunskapsexpertis bland deltagarna anser Leimeister (2010) och Sloane (2011) kan medföra risk att enbart få genomförbara lösningar. Enligt Sloane (2011) är det viktigt att kreatörerna består av både människor med hög domänkunskap fast låg kreativitetsförmåga, samt människor som besitter en lägre domänkunskap men med en hög kreativ förmåga. (Howe, 2009) På MyPitch hemsida kan vem som helst bli medlem och delta som kreatör. (MyPitch, 2011a)

Den andra undergruppen, crowdcasting, är enligt Howe (2009) när företag lägger ut ett problem eller uppgift på internet med förhoppning om att någon, vem som helst, kan lösa det. Detta är inte det användningssätt som Rica Hotell använder sig av vid crowdsourcing. De tar istället hjälp av idégeneratorm MyPitch. På så sätt är det MyPitches medlemmar, d.v.s. kreatörer, som löser Ricas problem, inte vem som helst.

Den sista undergruppen, idea jam, påminner om den tidigare undergruppen, crowdfunding. Här förekommer dock ingen brief eller liknande ramverk. På så sätt skapas en större öppenhet, där allmänheten får möjlighet att själva välja diskussionsämne. (Howe, 2009) Det här tillämpningssättet av crowdsourcing förekommer främst via diskussionsforum på internet, vilket inte heller överensstämmer med hur företaget MyPitch arbetar på.

5.5.2.2 Crowdcreation

Den andra av de två främsta användningsmetoderna, crowdcreation, är när företag tar hjälp av sina största kunder, inom innovationsprocessen. Denna metod överensstämmer inte med Leimeisters (2010) åsikt om vad crowdsourcing är. Leimeister (2010) menar att alla människor som befinner sig på internet har möjlighet att integrera med företaget, och delta i dess crowdsourcing. Enligt Leimeister (2010) finns dock nackdelar med användandet av den stora massan, så som en viss förlorad kontroll över innovationsprocessen. Leimeister (2010) anser även att tillämpningen av crowdsourcing kan försvåra att förutse resultaten på innovationsprocessen, samt att det blir svårt att fördela ut ansvaret. Howe (2009) nämner inget om dessa nackdelar i sin modell. Det är, enligt Sloane (2011), dock vanligt förekommande inom crowdcreation att företag bryter ner problemen i mindre delar, där flera kreatörer arbetar samtidigt med samma projekt fast med olika delar.

5.6 Kostnader

Enligt Persson använde Rica Hotels den slutna innovationsprocessen fram tills de började sakna inspiration och kreativitet. Inom den slutna innovationsprocessen ökar kostnaderna inför varje steg gradvis, därför började Rica Hotels undersöka nya möjligheter på internet. (Cooper och Kleinschmidt, 1994)

Inom crowdsourcing förklarar Howe (2009) att kostnaden är fast och förutbestämd. Företag betalar dels ett arvode till idégeneratören, samt ersättning till kreatören av det vinnande bidraget. (Sloane, 2011) Enligt Persson är det inte ovanligt att crowdsourcing kostar tio gånger lägre än att outsourca processen. Detta överensstämmer dock inte med Sloanes (2011) åsikter, då han menar att crowdsourcing inte nödvändigtvis behöver vara billigare än en extern byrå. Han menar att det är kostsamt och

tidsödande att bearbeta bidragen inom crowdsourcing. Wigge hävdar dock att lönsamheten med crowdsourcing är större på grund av att den genererar till fler bidrag, jämfört med den slutna innovationsprocessen.

6. Slutsats

I detta avslutande kapitel kommer vi besvara forskningsfrågorna i en sammanvävd text. Detta gör vi genom att åter analysera några punkter vi anser nämnvärda för att återskapa och ge en ännu tydligare bild av vad vi kommit fram till. Kapitlet avslutas sedan med förslag till vidare studier.

Studies mål var att bidra med en ökad förståelse för crowdsourcing och dess användande. Detta för att kunna bidra till att upplysa fler svenska företag att använda sig av metoden i sina innovationsprocesser. För att möjliggöra detta förstod vi att det fordrades en förklaring av begreppet crowdsourcing, samt förklaring hur den används. Genom fyra intervjuer med crowdsourcingföretaget MyPitch och en av deras klienter, Rica Hotels Sverige, kunde vi tillsammans med valda teorier besvara forskningsfrågorna;

- *Vad är Crowdsourcing?*
- *Hur används Crowdsourcing?*

6.1 Nytt Fenomen?

I vår slutsats har vi kommit fram till att crowdsourcing är när man tar hjälp av den kollektiva intelligensen på internet. När företag tar hjälp av allmänheten utanför internet är det en annan typ av öppen innovationsprocess, anser vi.

Teorin visar på skiljaktigheter gällande kraven på kreatörernas kvaliteter och kompetenser. Trots det kan vi hålla med Larsson om att en bra idé är en bra idé, oavsett var den kommer ifrån. Vi tycker även det är bra att valet av bidrag inte påverkas av vem kreatören är. På så sätt tror vi att användandet av crowdsourcing bidrar till minskad diskriminering bland deltagarna. Inom crowdsourcing förekommer inget samarbete, kreatörerna emellan. Det bidrar med att risken till att behöva kompromissa eller bli påverkad av andra elimineras. Slutsatsen kan därför dras om att gruppdynamiken inte utgör en essentiell roll inom crowdsourcing.

6.2 Kollektiv Intelligens

Vi ansåg att en förståelse för begreppet, kollektiv intelligens, fordrades för att besvara studiens forskningsfrågor. Den kollektiva intelligensen innefattar det som den stora massan kan bidra med, vilket tidigare redovisats. Detta belyste vi i analysen under delmetoden, crowdwisdom, i Howes modell. Inom crowdwisdom presenterades tre undergrupper varav en av dem var; prediction markets. Under denna grupp kan vi dra slutsatsen att det är av relevans att den innehåller en bred mångfald med differentierad och unik kunskap. Bristen på kunskapsexpertis kan leda till ogenomförbara lösningar (Leimeister, 2010; Sloane, 2011). Däremot har vår idégenerator, MyPitch som vi har studerat, inga kriterier på kreatörerna, då vem som helst får delta. Detta leder in på nästa undergrupp som vi nedan drar slutsats om.

Inom crowdwisdoms andra undergrupp, crowdcasting, läggs briefen ut i förhoppning om att vem som helst kan lösa den. Rica hotels la ut sin brief med hjälp av idégeneratören MyPitch. För att få kreatörer att bidra krävs det att kreatörerna känner till MyPitch hemsida. Vår slutsats av detta är att det är viktigt att idégeneratören på något sätt marknadsför sig, annars kan inte heller företag gynnas av crowdsourcing. Vi kan förstå om företag, som tar hjälp av MyPitch, blir oroliga över att inte få in tillräckligt med bra idéer. Detta eftersom kreatörer måste vara medlemmar på MyPitch hemsida för att kunna delta.

Den andra av de två främsta delmetoderna, crowdcreation, är när företag tar hjälp av sina största kunder, inom innovationsprocessen. Leimeister (2010) menar att alla människor som befinner sig på internet har möjlighet att integrera med företaget, och delta i dess crowdsourcing. Detta var heller inget våra valda företag ansåg vara ett problem. Därmed blev det klart för oss att det inte rådde några problem angående utbudet av kreatörer. Vår slutsats av detta är att heterogena åsikter och kunskaper redan existerar ute på internet och vi anser att det låga användandet av crowdsourcing i Sverige, inte beror på den kollektiva intelligensen. Vi vill påstå att företag inte behöver oroa sig om att få tillräckligt med kreatörer eller att det råder bristande kreativitet på internet. Enligt Leimeister (2010) är dock förlorad kontroll över innovationsprocessen ett problem med crowdsourcing. Vi tror att man kan minska denna genom användandet av crowdcreation, genom att ta hjälp av sina främsta kunder som innehar bäst kunskap om produkterna.

6.3 Kreatören

För Persson är crowdsourcing något positivt. Förutom att företag kan uppnå bättre innovationer, skapar det också möjligheter till de som annars inte skulle få chansen att bidra till ett företags innovationsprocess. Enligt Howe (2009) kan vem som helst bidra som kreatör till ett företags innovationer. Detta är något som Brabham (2008) påpekar inte stämmer, då alla människor inte har tillgång till internet. Vi anser att företag, som exempelvis Rica, kan utnyttja bilden av att de hjälper de svaga i samhället. Detta genom bilden av att de erbjuder alla möjligheten till deltagande. Enligt Howe (Sloane, 2011) är det dock viktigt att kreatörerna består av både människor med hög domänkunskap fast låg kreativitetsförmåga, samt människor som besitter en lägre domänkunskap men med en hög kreativ förmåga. (MyPitch, 2011a) Vi tolkar att MyPitch inte anser att det krävs några särskilda kriterier för crowdsourcing. Vår slutsats är att crowdsourcing öppnar upp möjligheten till fler människor. Däremot anser vi att det bör finnas en medvetenhet om att de som allra mest behöver chansen till dokumenterad erfarenhet, inte alltid kan medverka. Detta eftersom alla inte har tillgång till internet.

6.4 Praktiskt Genomförande

För att företag ska kunna använda kreatörernas förslag måste de köpa loss idéerna genom att betala ut vinstsumman. Här har vi förstått att det råder problem, då företag kan komma att utnyttja kreatörerna, genom att endast plocka ut selektiva delar från bidragen. Detta för att enbart få inspiration till att konstruera en egen lösning, och på så sätt komma undan utbetalningen till det vinnande bidraget. Enligt Rica är inte meningen med crowdsourcing att kopiera ett förslag rakt av, utan meningen är endast att få inspiration och bygga vidare på egna idéer. Detta har Rica också märkt skapar problem, då kreatörerna förväntar sig att bidragen ska användas rakt av. Rica tolkar det som att man som kreatör både vill få belöning och uppskattning. Vi är osäkra på om detta är av stor betydelse för att påverka kreatörernas deltagandegrad. Vår slutsats av detta är att så länge det gynnar kreatörerna på något sätt, tror vi och samtliga intervjupersoner, att det alltid kommer finnas deltagare på internet. Vi anser också att trots att företag enbart väljer ut delar av bidragen, använder de åtminstone en idé de själva inte hade, vilket kan innebära tillräckligt med uppskattning för vissa deltagare.

6.5 Drivkraften Bakom Deltagandet

Av studien har det framkommit att det finns ett stort utbud av kreatörer inom crowdsourcing. Vad kreatörer motiveras av är högst individuellt, där pengar inte är den enda drivkraften till deltagande. Oavsett vinstsummans storlek, tror vi, att det kommer finnas kreatörer som är villiga att bidra till företagens innovationsprocesser. Däremot tror Persson att fler kreatörer kommer vilja delta om företaget är noga med att utforma en genomarbetad och intressant brief. Vi håller med Persson, eftersom företagets brief är det första som fångar kreatörens intresse till att delta. Vidare tror vi att så länge crowdsourcing inte är allmänt känt kan företag utnyttja kreatörerna i sina innovationsprocesser. Vi anser att det finns olika synsätt angående vinstbelöningen inom crowdsourcing. En syn anser vi är att en låg vinstsumma inte är utnyttjande, eftersom en del kreatörer drivs av inre motivationsfaktorer, exempelvis för att få dokumenterade erfarenheter eller enbart för nöje. Slutsatsen vi drar av detta är att det är en ömsesidig tillfredställelse från båda parter.

En annan syn vi har är att det kan anses orättvist med vinstbelöningen, eftersom olika länder har olika valutor. Vidare tror vi även att det kan anses moraliskt fel att använda kreatörer i innovationsprocessen utan att betala en rimlig ersättning. Vår slutsats är att det krävs en ökad kunskap om användandet av crowdsourcing. Med vår studie hoppas vi kunna bidra med en lösning på detta problem. Genom att öka medvetenheten om vad crowdsourcing är, kommer det generera till fler debatter. Vi hoppas att allmänheten på så sätt kommer ställa högre krav på företagens tillvägagångssätt med crowdsourcing. Studiens idégenerator, MyPitch, har som policy att inte betala kreatörerna en summa som understiger 20 000 SEK. Vi anser att MyPitch kan ses som en förebild bland crowdsourcingföretag.

6.6 Kostnader

I analysen rådde det olika åsikter huruvida crowdsourcing är ett billigare alternativ till den slutna innovationsprocessen. (Sloane, 2011). Läggs processen ut till en extern byrå får företaget en fast kostnad, vilken ofta ligger fem till tio gånger högre än vad crowdsourcing gör, berättar Persson. Vid användandet av ett slutet innovationsteam ökar ofta kostnaderna samtidigt som innovationsprocessen urartar sig, steg för steg. Crowdsourcing har däremot en fast förutbestämd kostnad vilken dels är vinstsumman

och dels arvodet till idégeneratören. Vi håller med Sloane (2011) om att man måste ta hänsyn till hela innovationsprocessens kostnader, även bearbetning av bidragen. Därmed blir slutsatsen att crowdsourcing inte nödvändigtvis är en billigare metod, jämfört med en sluten innovationsprocess, då det är både tidsödande och kostsamt att genomarbete de inkomna bidragen. Den totala kostnaden för innovationsprocessen är därför inte en fast kostnad oavsett vilken metod som används. Vi anser att orsaken till användandet av crowdsourcing inte ska bero på önskan att minska kostnaderna. Det ska istället användas för att förbättra företagets innovationer, för att slutligen kunna bemöta kundernas efterfrågan på bättre sätt.

6.7 Svenska Företags Crowdsourcing

Att svenska företag inte använder sig av crowdsourcing i samma utsträckning som MyPitch utländska kunder tror vi grundar sig i en rädsla som beror av flera orsaker. En av orsakerna tror vi grundas i okunskap om vad crowdsourcing är och hur den används, vilket är grunden för att vi valde att studera crowdsourcing.

För att kunna dra en slutsats om användandet av crowdsourcing inom svenska företag vände vi oss till Rica Hotels, då det är ett svenskt företag som använder crowdsourcing. Persson, marknadschef på Rica Hotels, kunde dock inte nämna några nackdelar om användandet av crowdsourcing, eller förstå varför inte fler svenska företag använder sig av crowdsourcing. Intervjusamtalet med Persson bidrog inte till att vi kunde skapa en större förståelse för det låga användandet av crowdsourcing i Sverige. Den enda slutsats som kunde dras av intervjun var att Rica Hotels var nöjda med crowdsourcing.

Vår andra intervju med Dyssvold, Ricas f.d. marknadschef, gav oss en annan syn på användandet av crowdsourcing. Dyssvold berättar att man inte bör använda crowdsourcing som ett alternativ till en traditionell reklambyrå och inte heller för att få in förslag på reklam. Han menar att det lämpar sig bättre för att t.ex. få in idéer till nya produkter eller tjänster. Vi tror att anledningen till de stora skillnaderna mellan Perssons och Dyssvolds svar, kan bero på att Dyssvold inte längre arbetar för Rica Hotels, och per automatik ser fler nackdelar. Wigge misstänker också att anledningen till varför svenska företag inte använder crowdsourcing beror på, dels en rädsla av att förlora kontrollen av processen, men även att det generellt tar längre tid för svenska

chefer att våga satsa på något som är nytt. Wiggens åsikter om förlorad kontroll liknar Leimeisters (2010), som menar att en nackdel med crowdsourcing är att företag förlorar en viss del av kontrollen över processen. Av detta drar vi slutsatsen, att om svenska företag förstår att man kan använda crowdsourcing till att få in nya idéer och inspiration, skulle fler vilja använda sig utav den. Vi förstår om det beror på att svenska företag är oroadade över att behöva kopiera idéer rakt av, till varför de inte använder crowdsourcing. Vi drar även slutsatsen att vår kultur kan vara en beroende faktor, att svenskar är rädda för att köpa en idé, men sedan inte använda den rakt av, att det kan såra någon. Vi tror dock inte att det är en avgörande faktor till varför svenska företag inte använder crowdsourcing i större utsträckning.

6.8 Sammanfattning i stora drag

Vi har med andra ord kommit fram till att crowdsourcing är ett nytt begrepp, men inget nytt fenomen. Detta eftersom företag använt den öppna innovationsprocessen tidigare men utan att kalla den crowdsourcing. Genom att ta hjälp av den kollektiva intelligensen kan man öka sina chanser till bättre lösningar, vilket människor alltid gjort i bland annat lagsporter, jakt, på arbetsplatser samt konferenser. Vi tror att den största anledningen till varför svenska företag inte använder sig utav crowdsourcing beror på en rädsla för förändring. Men framförallt en rädsla för att behöva ha ansvar för hela innovationsprocessen själva och en rädsla för att inte få in tillräckligt med bra bidrag. Crowdsourcing kan användas genom många metoder, dels genom crowdcreation som vi tidigare redovisat. Denna kan företag använda om de är oroliga för att ta hjälp av människor som inte känner till företagets produkter, eftersom denna metod innebär att ta hjälp av företagets kunder. Vi vill dock hävda att det inte verkar finnas problem med att hitta heterogena åsikter och kunskaper på internet. Inte heller verkar det finnas brist på kreatörer som vill delta i crowdsourcing. Kreatörerna verkar se många fördelar med att hjälpa företag på det här sättet, det är inte enbart pengarna som lockar. Vi har också kommit fram till att crowdsourcing inte nödvändigtvis är en billigare metod, jämfört med en sluten innovationsprocess, då det är både tidsödande och kostsamt att genomarbete de inkomna bidragen. Vi anser att orsaken till användandet av crowdsourcing inte ska bero på önskan att minska kostnaderna. Det ska istället användas för att förbättra företagets innovationer, för att slutligen kunna bemöta kundernas efterfrågan på bättre sätt.

6.9 Förslag Till Vidare Forskning

Larsson antyder att man skulle kunna skriva fler artiklar och böcker om crowdsourcing, för att på så sätt nå ut till fler. Wigge tror bara att detta fortfarande är nytt, men att det kommer sprida sig inom en snar framtid.

Vi anser att det skulle vara intressant att undersöka om alla metoder inom crowdsourcing, i Howes modell, skulle kunna bidra till innovativa, genomförbara lösningar. Om vi hade skrivit en till uppsats om crowdsourcing, skulle vi intervjua olika företag som använt sig av de olika metoderna och sedan ställa dem emot varandra och jämföra.

Vår uppsats har skett genom en kvalitativ metod, därför skulle det kunna vara intressant att genomföra samma forskningsfrågor med en kvantitativ metod. Detta för att testa om man skulle komma fram till samma sak.

Referenslista

- Aksulu, A. & Wade, M. (2010), "A Comprehensive Review and Synthesis of Open Source Research". Schulich School of Business, York University.
- Bouncken, R.B, Winkler, V.A, (2008), "National and Cultural Diversity in global Innovation Teams Creativity and Innovation as a Funktion of Cultural Team Comosition". Ernst-Moritz-Arndt University of Greifswald, Tyskland.
- Brabham, Daren C. (2010), MOVING THE CROWD AT THREADLESS: Motivations for Participation in a Crowdsourcing Application. Upplaga 13. Sidor 1122-1145
- Brabham, Daren C. (2008). Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases. Convergence. Upplaga 14. Sidor 75-90.
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Malmö. Liber.
- Cooper, R.G. & Kleinschmidt, E.J. (1994) Determinants of Timeliness in Product Development". Journal of Product and Innovation Management. Upplaga 11. sidor 381-396.
- Eriksson, A., Sverke, M., Hellgren, J., & Wallenberg, J. (2002). Lön som styrmedel: Yttre och inre motivation i arbetet, Arbetsmarknad & Arbetsliv. Upplaga 8. Sidor 205-217.
- Howe, Jeff. (2009). Crowdsourcing: How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. Random House Business Books. London.
- Howe, Jeff. (2006). The Rise of Crowdsourcing. Wired. Hämtad 4 december 2011 från <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.htm>
- Jacobsen, D. I. (2002). Vad, hur och varför? Lund. Studentlitteratur.
- Kanter, B. (2010). Crowdsourcing: measuring the impact of the crowd in founding and doing. Published by Wiley, J. Hämtad 1 December 2011 från <http://www.crowdsourcing.org/editorial/crowdsourcing-measuring-the-impact-of-the-crowd-in-funding-and-doing/2895>
- Leimeister, Prof. Dr. J-M (2010). Collective intelligence. Universitet Kassel, Tyskland
- Maslow A. (1970). Motivation and Personality. New York: Harper & Row.
- McKay, Lauren. (2008). Where Does Innovation Come From? CRM Magazine. Volym 14. Sidor 24-29.
- Mypitch, (2011a), About us, hämtad från: <http://www.mypitch.com/page/about-us>, 2011-12-15
- Mypitch, (2011b), How it works, hämtad från: <http://www.mypitch.com/page/how-itworks>, 2011-12-15
- Ostgaard, C. R., Timmermans, B., Kristinsson, K. (2010) Does a different view creat something new? The effect of employee diversity on innovation. Universitet Aalborg, Danmark, och Universitet Iceland, Iceland.
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003). Forskningsmetodikens grunder. Studentlitteratur. Uppl. 3. Lund.
- Reilly, P, Tamkin, P, (1996). Outsourcing: a Flexible Option for the Future? The Institute for Employment Studies: Brighton
- Rica Hotels (2011), Om Rica Hotels, hämtad från: <https://www.rica.se/om-rica-hotels/>, 2011-12-15

Sloane, P. (2011) A Guide to open innovation and Crowdsourcing. Kogan Page

Tyler, C. (2003). Globalization and Culture.

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*. Volym 52. Sidor 129-148.

West, M.A., (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model Of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology: An International Review*. Upplaga 51(3): Sidor 355-424.

Bild 1: <http://www.crowdsourcing.org>

Bild 2: <http://www.freelancer.com/projects/Branding-Print/Mypitch-com-New-Mission-Rica.html>

Bilaga 1

Intervjuunderlag för intervjuer med Mikaela Persson & Jörgen Dyssvold, Rica Hotels Sverige

- Vilken är er befattning?
- Varför tog ni kontakt med Mypitch?
- Berätta lite om det nya projektet ni anlidade Mypitch att hitta en lösning på.
- Vad är Crowdsourcing för er?
- När kom ni först i kontakt med Crowdsourcing?
- Hur har ni upplevt Mypitch? På vilket sätt har de varit bra för er?
- Vilka för och nackdelar har ni upplevt att crowdsourcing inneburit för er?
- Vad har ni använt er utav för belöningsystem för att motivera människor att delta?
- Skulle ni kunna tänka er att fortsätta samarbeta med Mypitch?
- Vilka tips vill ni ge till andra företag som funderar på att använda sig utav Crowdsourcing?
- Vad har ni gjort om det, i något fall, inte funnits bra bidrag att genomföra?
- Har det uppkommit problem kring de projekt ni valt att driva med hjälp av Crowdsourcing?
- Har ni gjort någon uppskattning på de projekt ni drivit med hjälp av Crowdsourcing för att se om det gett någon avkastning?

Bilaga 2

Intervjuunderlag för intervjuer med Mikael Larsson & Fredrik Wigge, MyPitch

- Vad är crowdsourcing för er?
- Vad skulle ni säga att crowdsourcing bidrar med i jämförelse med en extern byrå?
- På vilket sätt tror ni att man kan öka användandet av crowdsourcing i Sverige?
- Vilka negativa aspekter på crowdsourcing anser ni att det finns?

Bilaga 3. Hur det kan se ut när Rica använder sig utav crowdsourcing.

Project ID: 609013

Project Type: Fixed

Budget: \$1500-\$3000 USD

Project Description:

WELCOME CREATIVE MINDS

Mypitch is a crowdsourcing tool and venue/meeting place for creative talent who are given the chance to work on a variety of briefs and missions. On our site, advertising clients can upload their brief for members to review. If interested, anyone can then submit an idea in response to the mission.

MISSION:

Our client Rica Hotels needs new creative ideas and suggestions in order to produce new looks for: "Restaurant Meet" and "Mingle Bar".

Assignment - Rica Hotels:

The logos for the restaurant and bar at Rica Talk Hotel were designed prior to the opening in 2006. No graphic manual was made and now we see a need of tightening up the look and feel of our printed materials such as menus, drink lists, offer flyers and vouchers.

Proposals may be presented and uploaded in Swedish or English.

Rewards:

The best contribution (pitch) will receive a fee of 15,000 SEK*!

The chosen contribution will be produced.

* 15,000 SEK was € 1,473 on the 7th of February 2010

Deadline:

The 25th of February 2010, delivered via mypitch.com.

Selected pitch will be informed on Monday, March 1st 2010.

Go to <http://www.mypitch.com/main.aspx?level=&content=908493124609> to download and read the complete brief.

Please refer to mypitch.com for further mission terms, legals- and payments

Bild 2. (www.freelancer.com)