



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

It's not outsourcing, it's

Crowdsourcing!

ó En innovation för morgondagens ekonomistyrning?



Magisteruppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2011
Handledare: Urban Ask
Författare: Lisa Ekholm
Anna Toresson

Sammanfattning

**Magisteruppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,
Ekonomistyrning, VT 2011**

Datum: 2011-04-18

Titel: Itøs not outsourcing, itøs crowdsourcing! ó En innovation för morgondagens ekonomistyrning?

Författare: Lisa Ekholm
Anna Toresson

Handledare: Urban Ask

Bakgrund och problem: Förändringar i världen ger utrymme för nya behov och möjligheter inom styrning av företag. Crowdsourcing är en nyligen myntad metod, där företagen via internet tar hjälp av allmänheten för att lösa uppgifter av olika art. Den för uppsatsen formulerade frågeställningen är: *Hur kan ett företag använda sig av crowdsourcing som verktyg för sin ekonomistyrning?*

Syfte: Syftet med denna studie är att skapa ett underlag och vägledning för de företag som är intresserade av området crowdsourcing samt är nyfikna på nya metoder som möjliggör effektivisering av styrning av verksamheten.

Metod: Uppsatsen har en explorativ ansats. Vidare är det en litterär studie av metodutvecklande art, då det handlar om en situationsanpassning och komplettering av befintlig litteratur inom området.

Slutsatser: Studien har visat att crowdsourcing har förutsättningar att appliceras inom ekonomistyrning, i huvudsak som verktyg för formella styrmedel. Det ställer krav på företaget att ha en organisationsstruktur som påvisar tillit till massan och tillåter en förskjutning av beslutsfattandet. Studien har vidare resulterat i ett ramverk som ger vägledning för utförande av crowdsourcing.

Förslag till vidare studier: Arbetet har lett till reflektioner och tankar till vidare studier där det finns möjlighet att: testa den utvecklade modellen på företag, undersök hur crowdsourcing kan påverka roller och arbetsfördelning inom organisationer, hitta ett företag som använder sig av crowdsourcing som stöd inom ekonomistyrning och utföra en kvalitativ undersökning, utföra en kvalitativ studie för att identifiera nackdelar, vad som kan gå fel? Är crowdsourcing kostnadseffektiverande? Hur riskfyllt är det att dela interninformation i samband med crowdsourcing?

TACK TILL...

Våra nära och kära

...som ställt upp med granskning och uppmuntran

Medlemmarna i vår seminariegrupp

... som tog sig tid att läsa och kommentera vår uppsats

Vår handledare Urban Ask

... som har fått oss att ifrågasätta vad det är vi ska göra, sett till att vi har legat i fas under arbetets gång och gett oss vägledning

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,
Göteborg 18 april 2011

Lisa Ekholm

Anna Toresson

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1. BAKGRUND	1
1.2. PROBLEMDISKUSSION	2
1.3. SYFTE	2
1.4. DISPOSITION	3
2. METOD	4
2.1. UNDERSÖKNINGSANSATS	4
2.2. UTFORSKNING AV LITTERATUR	4
2.2.1. DATAINSAMLING	5
2.3. UTFORSKNING AV PRAKTIK	5
2.3.1. DATAINSAMLING	5
2.4. ANALYS	6
2.5. UPPSATSENS KVALITET	6
2.5.1. VALIDITET	6
2.5.2. RELIABILITET	6
2.6. METODPROBLEM	6
2.6.1. KÄLLKRITIK	7
3. CROWDSOURCING - UTFORSKNING AV LITTERATUR	8
3.1. DEFINITION	8
3.2. RELATERADE BEGREPP	9
3.2.1. MASSANS VISHET	9
3.2.2. OUTSOURCING	10
3.2.3. ANVÄNDARDRIVEN INNOVATION	10
3.2.4. ÖPPNA INNOVATIONER	11
3.2.5. ÖPPEN KÄLLKOD	12
3.3. EN SAMMANFATTNING: CROWDSOURCING I PERSPEKTIV TILL RELATERADE BEGREPP	13
3.4. OLIKA TYPER AV CROWDSOURCING	14
3.5. HOWES TIO REGLER FÖR CROWDSOURCING	16
3.6. KRITIK GÄLLANDE CROWDSOURCING	19
4. EKONOMISTYRNING - UTFORSKNING AV LITTERATUR	20
4.1. TRENDER OCH INNOVATIONER INOM EKONOMISTYRNING	20
4.2. DEFINITION	20
4.3. BEHOV AV STYRNING	21
4.3.1. BRISTANDE LEDNING	21
4.3.2. MOTIVATIONSPROBLEM	21
4.3.3. PERSONLIGA BEGRÄNSNINGAR	21
4.4. OLIKA FORMER AV STYRNING	21
4.4.1. RESULTATSTYRNING	21

4.4.2. HANDLINGSSTYRNING	22
4.4.3. SOCIAL STYRNING	22
4.5. STYRMEDEL	22
4.5.1. STYRPAKET	22
4.6. PLANERING OCH PROGNOTISERING	23
5. SAMMANFATTNING AV LITTERATUR	24
5.1 CROWDSOURCING	24
5.2. EKONOMISTYRNING	24
6. CROWDSOURCING – UTFORSKNING AV PRAKTIK	26
6.1. ILLUSTRERING AV CROWDSOURCING: EXEMPEL FRÅN PRAKTIKEN	26
6.1.1. EXEMPEL INOM CROWDWISDOM	26
6.1.2. EXEMPEL INOM CROWDCREATION	29
6.1.3. EXEMPEL INOM CROWDFUNDING	30
6.1.4. CROWDSOURCING SOM GÅR FEL	31
7. ANALYS	32
7.1. RAMVERK FÖR CROWDSOURCING	32
7.1.1. GÖR RÄTT VÄGVAL: GENERELL MODELL FÖR CROWDSOURCING	32
7.1.2. CROWDSOURCING ERSÄTTER INTE PERSONALEN	35
7.1.3. MASSANS HANDLINGSFÖRLAMNING, ELLER DEN VÄLVILLIGE DIKTATORNS PRINCIP	35
7.1.4. HÅLL DET ENKELT OCH BRYT NER DET TILL HANTERBARA KOMPONENTER	36
7.1.5. KOM IHÅG STURGEONS LAG	36
7.1.6. KOM IHÅG DE TIO PROCENTEN, LÖSNINGEN PÅ STURGEONS LAG	36
7.1.7. MASSAN HAR ALLTID RÄTT	37
7.1.8. FRÅGA INTE VAD MASSAN KAN GÖRA FÖR DIG, FRÅGA VAD DU KAN GÖRA FÖR MASSAN	37
7.2. EKONOMISTYRNING OCH CROWDSOURCING	37
7.2.1. BEHOV AV STYRNING	37
7.2.2. OLIKA FORMER AV STYRNING	38
7.2.3. STYRMEDEL	39
8. SLUTSATS	41
8.1. HUR BÖR ETT FÖRETAG GÅ TILLVÄGA FÖR ATT NÅ FRAMGÅNGSRIKA RESULTAT MED CROWDSOURCING?	41
8.1.2. GENERELLT RAMVERK	41
8.2. VILKEN ROLL KAN CROWDSOURCING FÅ INOM EKONOMISTYRNING?	43
8.3. HUR KAN ETT FÖRETAG ANVÄNDA SIG AV CROWDSOURCING SOM VERKTYG FÖR SIN EKONOMISTYRNING?	44
8.4. AVSLUTANDE DISKUSSION	45
8.4.1. FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER	46
KÄLLFÖRTECKNING	47

1. Inledning

Crowdsourcing är en innovation som innebär att företag kan använda sig av massans kunskap och kreativitet för internt beslutsfattande i organisationen. I de följande avsnitten skall bakgrund, problemdiskussion samt syfte presenteras.

1.1. Bakgrund

Once upon a time there were producers and consumers. Their roles were static and well defined. But thanks to the Internet and the falling cost of the silicon chip, the line between producer and consumer has begun to blur. Amateurs provide the crowdsourcing engine with fuel, and the open source software movement provided it with a blueprint.

(Howe, 2009:88)

I likhet med ovanstående uttalande har nya förutsättningar och möjligheter för företag att driva sina verksamheter utvecklats i och med Internets expansion i världen. Teknologier så som Web 2.0 har ökat möjligheterna för företag att utveckla och optimera sin verksamhet för att säkra sin konkurrenskraft på marknaden, och ligger även till grund för utvecklandet av sociala medier (Whitla, 2009; Brabham, 2008). Den fulla potentialen med de nya teknikerna är ännu inte uppnådd, men de kan tänkas verka som grund för ett nästa steg i att optimera ett företags kapacitet (Brabham, 2008).

Edenholm (2011) belyser Internets och globaliseringens framväxt som en grund för organisationers ökade osäkerhet, där vem som helst kan verka som konkurrent, och att den som vinner är den som vågar ta till det oväntade för att få övertag. Det förekommer även idag allt mer forskning och exempel som påvisar att det nödvändigtvis inte är en enskild individ som ger den bästa lösningen på en specifik uppgift. Vetskapen om den så kallade wisdom of the crowd eller massans vishet, bestyrker en förmåga hos massan att generera lösningar och skapa innovativa idéer framför en enskild expert inom området. Detta ger, i samband med den teknologiska utvecklingen, spelrum för helt nya metoder gällande arbetsfördelning och problemlösning i företagen (Brabham, 2009; Whitla, 2009; Surowiecki, 2007).

En innovativ metod användes då Barack Obama, genom sociala medier och tekniker, finansierade sin presidentkampanj. Genom att använda sociala medier såsom; twitter, youtube och facebook, blev Obama den första att finansieras, till presidentämbetet, av massan (Van Doorn, 2011). Vidare har tusentals volontärer, på liknande vis, bidragit för att fullgöra uppgifter såsom samarbetat med Nasa för identifiering av kratrar på planetära ytor, uppskattat vikten på nötkreatur för monetär belöning liksom dechiffrerat text genom ReCaptcha (Kittur, 2010).

Dessa metoder, som i huvudsak går ut på att få tillgång till kunskap som befinner sig utanför företagets egna gränser, för att lösa problem av olika art, utgör crowdsourcing (Adams & Ramos, 2010). Crowdsourcing har potential att verka som en kraftfull mekanism för att genomföra arbetsuppgifter online. De ovan nämnda exemplen utgör bara ett fåtal av de användningsområden som crowdsourcing hittills framgångsrikt applicerats inom (Kittur, 2010).

1.2. Problemdiskussion

Idag används crowdsourcing i huvudsak inom områden som berör marknadsföring och produktutveckling. Exempel är Hemglass som ber massan om idéer för en ny jingel, samt företaget Walkers som lät kunderna skapa företagets nya chipssmak (Wigge, 2011). Men varför stanna här? Med hjälp av crowdsourcing öppnas det upp för möjligheter för att inte bara ta tillvara på massans uppfinningsrikedom och kreativitet, utan även att med hjälp av massans kunskap och expertis lösa problem av en mer erfarenhetsbaserad eller kunskapsorienterad art. I ett alltmer accelererande informationssamhälle, ger tanken att kunna samla och utnyttja kunskap utanför företagets egna gränser upphov till en uppsjö av nya möjligheter och potentiella konkurrens fördelar.

Företag letar hela tiden efter möjligheter att effektivisera sig och bli mer konkurrenskraftiga inom den marknad där de verkar. Ekonomistyrningen är idag, och har i stort sett sedan sin uppkomst varit under utveckling för att möta upp mot den föränderliga omvärlden (Lindvall, 2001). Av denna orsak kan crowdsourcing komma att ses som ett intressant ämne att studera och undersöka i förhållande till ekonomistyrningens syften och verktyg. Där crowdsourcing tekniker och styrda sociala forum används för att erhålla en ny, alternativ webbaserad företagsmodell, som möjliggör olika typer av problemlösning (Brabham, 2008).

För att veta om crowdsourcing är nästa steg till en effektivare verksamhet, väcks en del frågor. Är massan verkligen bättre än experten? Det vill säga ökar effektiviteten och besluts kvalitén i de situationer där crowdsourcing används idag? Inom vilka områden kan crowdsourcing bidra med nytta för företagen? Finns det någon gräns för vad företagen är villiga att ösläppa taget omö för allmän bedömning och vart går gränsen för massans involvering och villighet att bidra med sin kunskap.

Problemdiskussionen leder fram till följande frågeställning som vi vill besvara med denna uppsats:

Hur kan ett företag använda sig av crowdsourcing som verktyg för sin ekonomistyrning?

Frågeställningen är övergripande, och för att kunna besvara den behövs i första hand svar på följande delfrågor:

- 1. Hur bör ett företag gå tillväga för att nå framgångsrika resultat med crowdsourcing?*
- 2. Vilken roll kan crowdsourcing få inom ekonomistyrning?*

1.3. Syfte

Syftet med denna studie är att skapa ett underlag och vägledning för de företag som är intresserade av området crowdsourcing samt är nyfikna på nya metoder som möjliggör effektivisering av styrning av verksamheten.

Målsättningen med uppsatsen är att utifrån en explorativ ansats skapa klargöring över vad crowdsourcing är och innebär. I samband med uppsatsens första delfråga ämnar vi sammanställa ett ramverk med vägledning för framgångsriks crowdsourcing. Genom att besvara uppsatsens andra delfråga vill vi identifiera framtida möjliga användningsområden, samt metodens relevans ur ett ekonomistyrningsperspektiv. Förhoppningarna är att resultaten tillsammans bidrar med en guidning över hur företag kan använda sig av crowdsourcing inom sin ekonomistyrning, och således besvarar den övergripande frågeställningen i uppsatsen.

1.4. Disposition

Inledning: Uppsatsen inleds med en bakgrund till ämnet samt en problemdiskussion; hur och varför det som skall utredas i uppsatsen uppkommit. Varefter frågeställning och syfte formuleras.

Metod: Efter det inledande kapitlet förklaras det metodologiska tillvägagångssättet, där själva metodprocessen förklaras och motiveras med avseende på syfte och frågeställning. Vidare behandlas eventuella metodproblem samt källkritik.

Utforskning av litteratur: Efter metoden framställs utforskning av litteratur, som är indelad i två olika kapitel. Det första kapitlet behandlar crowdsourcing och dess uppbyggnad, medan det andra kapitlet utgörs av ekonomistyrning, där syften och olika verktyg inom ekonomistyrning presenteras.

Utforskning av praktik: Kapitlet efter utforskning av litteratur behandlar utforskning av praktiken som illustrerar, med hjälp av exempel från praktiken, hur crowdsourcing hittills har använts.

Analys: I analysen ställs metoder och litteratur, som presenterats i utforskning av litteratur, mot vad som presenterats i utforskning av praktik. Analysens första del är utformad efter Howes såkallade tio regler, medan den andra delen är en fördjupning i crowdsourcingens eventuella koppling till ekonomistyrning.

Slutsats: I uppsatsens avslutande kapitel besvaras den tidigare definierade frågeställningen. Kapitlet avslutas med en diskussion samt med förslag till vidare studier.

2. Metod

*V*i kommer i detta kapitel redogöra för vårt metodologiska tillvägagångssätt. Genom att förklara vald undersökningsansats, och stegvis beskriva valt tillvägagångssätt för respektive kapitel, vill vi motivera och styrka uppsatsens kvalitet. Kapitlet avslutas med de metodproblem som uppstått och källkritik som bör beaktas vid läsning av uppsatsen.

2.1. Undersökningsansats

Begreppet crowdsourcing myntades först år 2006 (Howe, 2009), vilket leder till att det område vi ämnar undersöka idag är relativt utforskat. På grund av detta kommer uppsatsen att utgå från en explorativ ansats, vilket är en ansats som lämpar sig då det primära är att få tillgång till så mycket information som möjligt kring ämnet ifråga (Denscombe, 2009). Vidare är den studie vi gör i huvudsak av metodutvecklande art, då det handlar om en situationsanpassning och komplettering av befintlig litteratur inom ämnet.

Som metodlitteraturen gör gällande är en kvalitativ forskningsmetod ett bra tillvägagångssätt för att genomföra en explorativ studie. Dessutom är frågeställningen som vi ämnar besvara av kvalitativ art (Denscombe, 2009), vilket motiverar att vår uppsats har kvalitativa inslag. Istället för fallstudier och djupare intervjuer vilket ofta förknippas med en kvalitativ ansats (Denscombe, 2009), grundar sig emellertid studien på teorier och tidigare forskning för att besvara vår frågeställning och uppnå uppsatsens syfte. Orsaken till vår utgångspunkt är att lite kunskap och praktik ännu finns inom området, vilket gör det svårt att utveckla en mer fokuserad och detaljerad empiribaserad studie. Avsaknaden av direkt litteratur kring vårt ämne är även orsaken till att syftet med studien är att vara öteoriskapande, till skillnad mot teoritestande.

2.2. Utforskning av litteratur

Material har samlats i syfte att skapa underlag och förståelse i studien. Materialet har sedan sammanställts och presenterats i två olika delar, där den första delen behandlar crowdsourcing och den andra delen ekonomistyrning. Den litteratur som behandlar crowdsourcing, ligger till grund för att såväl kunna besvara den första som den andra frågeställningen. Den andra delen av litteraturstudien ligger till grund för den andra frågeställningen, där informationen utgör ett slags ramverk inom ekonomistyrningen där crowdsourcing i ett nästa skede skall matchas och appliceras.

Syftet med litteraturundersökning i en teoriskapande undersökning är, enligt Dul och Hak (2008), att finna och uppmärksamma luckor i litteraturen som kan prövas och därmed ligga till grund för utveckling. Genom att utvärdera och granska tidigare vetenskaplig litteratur kan ny kunskap lyftas fram (Dul & Hak, 2008). Crowdsourcing i sin egenskap av nymodighet, är speciell på så vis att lite ösanningarö finns och området ännu är under utveckling (Howe, 2009). Det leder till att de påståenden och teser som idag går att finna i litteraturen i hög grad är objekt för prövning samt att ett behov av utforskning och metodutveckling finns.

Eftersom lite litteratur finns tillgänglig inom crowdsourcing, har även relaterade begrepp undersökts. De utvalda relaterade begreppen är; *massans vishet*, *outsourcing*, *användardriven innovation*, *öppen innovation* samt *öppen källkod*. Begreppen har vi upprepade gånger

kommit i kontakt med i samband med annan litteratur inom crowdsourcing och de samtliga utgör områden som på ett eller annat vis påminner om crowdsourcing i fråga om såväl syfte som tillvägagångssätt. Genom att utforska crowdsourcing i relation till dessa begrepp vill vi förtydliga och stärka förståelsen för vad crowdsourcing verkligen är, och vad metoden innebär.

2.2.1. Datainsamling

Den litteraturstudie som genomförts har inneburit systematisk sökning, granskning/analys samt kvalitetsbedömning av data, som har valts i relation till studiens syfte. Således har uppsatsarbetet inletts med en insamling av data inom områdena crowdsourcing och ekonomistyrning. Insamlingen av litteratur innebar i huvudsak tidskrifter, rapporter, vetenskapliga artiklar samt böcker som varit av intresse för vår studie. En tidigare uppsats inom området, skriven av Eriksson (2010) har även använts som inspiration för källor och viss struktur av teorin gällande crowdsourcing. Vi har genomgående utgått ifrån litteratur som vi sett citerad och frekvent refererad till. Vi har även genomgående utgått ifrån välrefererade författare inom området för uppsatsens ramar.

Vid insamling av data till utforskningen av litteraturen, har vi i så hög grad som möjligt utgått ifrån originalkällor och undvikit andrahandskällor. Vidare har den senaste upplagan av litteraturen använts.

2.3. Utforskning av praktik

I utforskningen av praktik presenteras olika exempel på hur företag använder sig av crowdsourcing. Utforskningen av praktik kommer i ett nästa steg analyseras, och jämföras med de uppgifter som framkommit ur utforskningen av litteratur.

2.3.1. Datainsamling

Källorna som ligger till grund för utforskningen av praktik är alla de fall av crowdsourcing som går att finna genom dokumentationer på Internet och i litteratur inom området. Exempel på hur crowdsourcing har använts och vilka resultat de genererat har vi funnit genom tidningsartiklar, bloggar som samlar exempel, företagshemsidor samt annan litteratur inom området. För att öka validiteten har vi i de flesta fall använt oss av mer än en källa som styrker informationen.

Orsaken till att informationen har valts att hämtas från redan publicerade källor istället för egna intervjuer, bygger dels på uppsatsens art, men även på grund av geografiska barriärer och tidsmässig begränsning. Eftersom metoden används av ett begränsat antal företag som är belägna i olika delar av världen, försvåras möjligheterna till kvalitativa intervjuer. Crowdsourcing innebär även ett område med stor vidd på användningsområden och tillvägagångssätt (Howe, 2009), vilket innebär att en större mängd företag måste undersökas för att ge relevans till frågeställningen. Med tillgång till extern information möjliggörs en undersökning och en jämföring av ett större antal företag, jämfört med om egna intervjuer framställts under samma tidsram.

Som underlag för utforskningen av praktik har vi valt att presentera tolv olika företag. Företagen presenterar olika områden inom crowdsourcing, och representerar den bredd av tillvägagångssätt som metoden innebär. Även om det finns tillgång till information om fler

företag som använder sig av metoden tillför de mindre ny information. Av den anledningen upplevde vi resultatet av praktikfallen, för uppsatsen syfte, som tillräcklig och representativ.

2.4. Analys

Som redan konstaterats är denna studie av metodutvecklande art. Det är i detta kapitel som utvecklingen av den befintliga litteraturen inom crowdsourcing argumenteras och tar form. Analysen är, precis som utforskningen av litteratur, indelad i två delar. Analysens första del behandlar den första delfrågan. För att besvara hur företag bör gå tillväga för att nå framgångsrika resultat med crowdsourcing, jämförs litteraturen inom crowdsourcing med utforskningen av praktik. Detta resulterar, i enighet med uppsatsens syfte, i ett ramverk för crowdsourcing. Analysens andra del behandlar vidare studiens andra delfråga. Här ställs litteraturen inom ekonomistyrning mot dels litteraturen inom crowdsourcing, men även det ramverk som konstruerats i analysens första del blir intressant för frågeställningen.

2.5. Uppsatsens kvalitet

För att erhålla en studie med hög kvalitet bör den bygga på pålitlig, trovärdig och kritiskt granskad information (Bryman & Bell, 2005). I följande avsnitt skall uppsatsens validitet och reliabilitet förtydligas.

2.5.1. Validitet

Enligt Bryman & Bell (2005) innebär validitet att undersökningens slutsats är giltig och ihållande. Validitet handlar om i fall det som observeras, identifieras eller mäts är det som uppsatsen syftar till att göra. Denna studie står inför problem med den externa validiteten, vilket beskrivs som överförbarhet. Det vill säga om resultaten kan tillämpas på andra företag. Det finns kritik mot kvalitativa metoder att det bara är representativt för sig själv och därmed inte kan generaliseras (Bryman & Bell, 2005).

Den externa validiteten kan förbättras genom att utföra flertalet fallstudier (Bryman & Bell, 2005). Genom att många olika materialinsamlingar har skett utifrån ett flertal företag, stärks informationen vilket motiverar att rättvisande resultat kunnat framställas.

2.5.2. Reliabilitet

Reliabilitet, eller pålitlighet, berör tillförlitligheten i en studie och besvarar frågan om samma resultat skulle uppnås om den utfördes vid upprepade tillfällen, oberoende av vem som genomför undersökningen (Bryman & Bell, 2005).

För att öka uppsatsens reliabilitet beskrivs tydligt den använda forskningens tillvägagångssätt och datainsamling. Detta för att göra det möjligt att upprepa studien. Använda referenser, i form av exempelvis artiklar och böcker, finns det möjlighet att få tag på och läsa. Uppsatsen består vidare av många olika referenser. Flertalet gånger bekräftar de varandra, vilket stärker uppsatsens kvalitet och trovärdighet.

2.6. Metodproblem

Mycket av uppsatsens struktur och utgångspunkter grundar sig på en och samma person, nämligen Jeff Howe. Orsaken till detta är att han är grundaren till begreppet, och även den

mest refererade författaren inom området. Howe poängterar dock själv att hans teorier varken är heltäckande eller brandsäkra, varför det som sägs inte kan antas som sanningar utan att de beprövats och blivit ifrågasatt. Det faktum att lite ösanningarö finns inom området, motiverar den typ av underökning vi gör, där Howes teorier jämförs med och kompletteras med annan information.

Ett annat metodproblem som vi ställts inför är den brist på tillgång till faktiska företag som arbetar med crowdsourcing. Genom samtal med Mypitch (Wigge, 2011), samt egen sökning på området har vi heller inte funnit några exempel på företag som använder metoden inom sin ekonomistyrning. Även om vår frågeställning är av en öhurö karaktär, där tillräckligt tillfredställande information har kunnat nås genom publicerade källor, hade mer djupgående intervjuer med företagen kunnat tillföra ytterligare värde till undersökningen. Genom att få svar på, inte bara hur ett företag har gått tillväga med sin crowdsourcing, utan även överförö hade en djupare analys kunnat tillföras. Eftersom inget empiriskt material finns gällande crowdsourcing inom ekonomistyrning, är det även viktigt att ha i åtanke att de slutsatser som presenteras inom området, och således svaret på den andra delfrågan och övergripande frågeställningen, heller inte är några absoluta sanningar. Det handlar istället om en utvärdering av hur crowdsourcing kan tillämpas inom ekonomistyrningen, som argumenterats och motiverats utifrån tidigare litteratur och känd fakta. Denna framställning måste i ett nästa skede prövas för att kunna bekräftas.

Under litteraturstudien fann vi begrepp som är relaterade till crowdsourcing, och som därav även är relevanta för en djupare förståelse av ämnet. Det är här däremot viktigt att utgå från en förståelse kring det sammanhang som begreppen uppkommit ifrån, och att dess kopplingar och relevans till crowdsourcing inte antas utan att ifrågasättas. Som visar sig i studien kommer vi i vissa fall kunna dra starka slutsatser gällande dess relevans till varandra, medan andra slutsatser på grund av brist på empiriskt material mer får karaktären av antaganden.

2.6.1. Källkritik

Vi har varit noggranna med att i uppsatsen ha relevanta och pålitliga källor, för såväl utforskning av litteratur, som utforskning av praktik. Inom vissa områden har vi däremot funnit det svårare att hitta information, varför mindre tillförlitliga referenser har använts. Det gäller i huvudsak kritik till crowdsourcing, och exempel på där crowdsourcing går fel. Det ligger i ett företags natur att inte gärna publicera sina misslyckanden på samma vis som sina framgångsrika satsningar. Eftersom lite efterforskning dessutom har gjorts inom området finns lite misslyckanden och brister med metoden publicerat av utomstående forskare eller författare. En person som har studerat och skrivit om några misslyckanden är Howe, varför han refereras till även här. Andra källor är bloggar och artiklar av mer populärvetenskaplig art där ämnet diskuterats. För att i den mån det går ge en nyanserad bild av crowdsourcing, har dessa källor valts att användas.

3. Crowdsourcing . utforskning av litteratur

I detta kapitel kommer litteratur gällande crowdsourcing att presenteras. Kapitlet inleds med en definition av begreppet. För att vidare placera in crowdsourcing i ett sammanhang, beskrivs även metoden i förhållande till identifierade relaterade begrepp. Därefter presenteras urskiljda typer av crowdsourcing, samt de riktlinjer och regler för vad som krävs för en framgångsrik användning av metoden. Kapitlet avslutas med en redogörelse för den kritik som finns gällande metoden.

3.1. Definition

Crowdsourcing är en innovation under framväxt. Konceptet definierades av Jeff Howe (2006), som valde att uppmärksamma och utforska ämnet crowdsourcing. En tidig definition av begreppet utformades enligt följande:

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

(Howe, 2011)

Definitionen innebär att genom att ta ett jobb eller uppgift, som traditionellt sett utförs inom företaget av en specifik anställd, och använda outsourcing för att flytta den till en odefinierad stor grupp av människor i form av open call, används crowdsourcing som metod. Genom användning av denna metod ämnar företaget erhålla bättre resultat (Howe, 2009). Det blir en form av outsourcing till massan och individerna i massan blir därmed en form av entreprenörer (Distefano & Mazzola, 2010; Brabham, 2008). Open call är en av grundstenarna i begreppet som betonar en utgångspunkt i det frivilliga deltagandet i en crowdsourcingprocess. Den odefinierade, vanligtvis stora grupp med, människor är den massa som består av frivilligt deltagande individer som utgör problemlösarna i en crowdsourcingprocess (Brabham, 2008).

Vidare har crowdsourcing definierats som studerandet av information, som ingår i verksamheten, utförs av ett stort antal oberoende agerande individer, vilket leder till kollektiva resultat (Rew & Robson, 2010). Crowdsourcing är en strategisk modell som används för att attrahera en intresserad och motiverad massa eller grupp av individer som är kapabla till att bidra med såväl kvalitativa som kvantitativa lösningar. Massan har vid flera tillfällen överträffat den enskilde experten inom företaget, och ger då även möjlighet till att lösa problem eller uppgifter som annars skulle vara olösta. Exempel förekommer där massan överträffar de anställda bland annat inom prospektering på gruvföretag, designandet av t-shirts som sen säljs slut samt produktion av reklam som konkurrerar med de yrkesverksamma (Hopkins, 2011; Whitla, 2009; Brabham, 2008). Dessutom, kan massan vara billigare och snabbare än de anställda de ersätter (Whitla, 2009; Brabham, 2008).

Crowdsourcing kan sammanfattningsvis beskrivas genom en teori av massans vishet och ett utövande av den kollektiva intelligensen. Crowdsourcing är en modell som är kapabel att aggregera talang, driva uppfinningsrikedom och samtidigt reducera kostnader och tid som annars skulle behövts för att lösa problemet. Konceptet crowdsourcing har möjliggjorts genom webbaserade teknologier och medfört möjligheter att användas som kreativitetssamlade genom interaktivitet mellan användarna (Brabham, 2009; 2008). Med crowdsourcing möjliggörs alternativa tillvägagångssätt för funktioner som exempelvis;

problemlösning, upprepning av data och information, klassificering av data, utveckling av nytt innehåll samt så löses många andra uppgifter med hjälp av externa eller interna användare (Corney, Torres-Sánchez, Jagadeesan, Yan, Regli & Medellín, 2010). Genom att följa med i utvecklingarna mot sociala medier över internet skapas nya metoder för problemlösning. Möjligheterna för sociala medier utgör tillsammans med massans deltagande grundstenarna som gör metoder för crowdsourcing möjliga för applicering på olika verksamhetsdelar i företag (Adams & Ramos, 2010)

3.2. Relaterade begrepp

En del av uppsatsens syfte är att definiera och presentera vad crowdsourcing är och innebär. För att tydliggöra detta placeras crowdsourcing i sitt sammanhang med relaterade begrepp. I de följande avsnitten presenteras relaterade begrepp till ämnet crowdsourcing, vilka är; massans vishet, outsourcing, användardriven innovation, öppna innovationer samt öppen källkod. Samtliga begrepp är ett studieämne var för sig. Även om crowdsourcing är något annat än en fusion av dessa områden, kan de anses utgöra viktiga element som belyser vad metoden uppkommer ifrån och vad det innebär. Begreppen kommer att beskrivas var för sig, och dess koppling till crowdsourcing framställs för varje del.

3.2.1. Massans vishet

Med hjälp av empiriska undersökningar har det konstaterats att under rätt omständigheter är grupper anmärkningsvärt intelligenta, och oftast smartare än den smartaste personen bland dem (Brabham, 2009; Surowiecki, 2007). Massans vishet utgör därmed en förklaring till varför amatörer kan överträffa professionellas resultat. Framgången bakom lyckade problemlösningar kan bland annat urskiljas i att lösningen frambringas ur en stor grupp av problemlösare (Surowiecki, 2007).

Massans vishet bekräftar då tolkning och analys av information som utförs av en grupp, vilket resulterar i beslut som är bättre än de som skulle genereras av en enskild person i gruppen. De mest meningsfulla resultaten kommer från grupper med en väl genomtänkt sammansättning. Det gäller att massan består av människor med bland annat skilda, oberoende åsikter samt specialisering (Surowiecki, 2007; Lakhani, Jeppesen, Lohse & Panetta, 2006). Grupper och massor är även kapabla av irrationellt beteende och misslyckande vid kollektiv, samarbetsbaserad intelligens, då ansamlingarna är för homogena och centraliserade (Rew & Robson, 2010).

Internet medför möjligheter att samla denna vishet ur massorna. Kollektiv intelligens har setts som en effektiv mobilisering av färdigheter. Lévy (1997) tar den kollektiva intelligensen som ösvar på att ingen vet allt, alla vet någonting, samtidigt som kunskapens ursprung hänförs till mänskligheten, men där digitalisering och kommunikationsteknik måste bli det centrala i samordning av intelligensen från världens alla hörn.

Det finns dock vissa begränsningar gällande massans vishet. Då idag inte alla har tillgång till internet, och då inte heller ett tillförlitligt, snabbt sådant, minskas möjligheterna till mångfald i åsikter hos deltagarna. Att ens ha uppkopplingsmöjligheter medför inte någon direkt garanti att vilja delta i crowdsourcingprojekt. Undersökningar har påvisat ett mönster gällande internetanvändare, där karakteristiska såsom medel- eller överklass, engelskspråkig, högutbildad samt med en höghastighetsuppkoppling frekvent förekommit. Vidare har studier även identifierat de produktiva individerna som relativt unga, under trettio och har mer vana att interagera via internet, vilket medför begränsningar i mångfalden. Dock har det genom

crowdsourcing framtagits lösningar till problem som annars inte varit möjliga eller mycket mer svårframtagna och dyra (Brabham, 2008).

3.2.2. Outsourcing

Outsourcing är en metod som kort innebär att betala någon annan för att göra ett jobb åt den egna verksamheten (Reilly & Tamkin, 1996). Mer precist kan det definieras som en kontraktuell relation mellan en extern leverantör och företaget (White & James, 1996).

Huvudmotiv till att använda outsourcing av uppgifter till andra företag är ofta att minska kostnaderna samt att öka flexibiliteten i företaget. Företag som väljer outsourcing får ofta kostnadsfördelar i och med att delar av verksamheten läggs ut på områden där arbetskraften är billigare (Howe, 2009) eller genom att leverantören på grund av skalfördelar kan hålla kostnaderna av en tjänst eller vara nere (Reilly & Tamkin, 1996). Även Lind (2008) menar att tillgång till lägre kostnader och högre intäkter anses vara huvudargumentet för samarbeten mellan företag. Vidare ökar flexibiliteten på så vis att företaget kan välja att öka sitt fokus på kärnverksamheten. Genom samarbete med andra företag fås tillgång till leverantörens kompetens och kunskap, vilket kan förbättra kvaliteten på tjänsten eller varan och om samarbetet inte ger önskvärt resultat finns alltid möjligheten att byta leverantör (Lind, 2008; Axelsson, 1998). Övriga motiv till outsourcing att det kan leda till enklare och tydligare processer i företaget, samt att tillgången till en oberoende synvinkel minskar risker för introvert kortsynthet i organisationen (Axelsson, 1998).

Även om många fördelar kan förknippas till outsourcing finns det vissa risker. Exempelvis kan det uppstå kommunikations- och organisationsproblem när en del av organisationen förflyttas till en tredje part. Det finns även en risk att konfidentiell information läcker ut. Outsourcing leder även till att beroendet av leverantörer ökar. Ett annat problem kan uppkomma är att genom outsourcing kan företagen förlora kontrollen över den utkontrakterade enheten (Axelsson, 1998).

Crowdsourcing kan tolkas som en typ av outsourcing, där uppdraget inte riktas mot andra företag utan mot massan, som frivilligt kan delta via en plattform på internet. Även om likheterna mellan metoderna är flera, vill Howe betona att crowdsourcing och outsourcing inte är synonyma begrepp. Ölt´s not outsourcing, it´s crowdsourcingö (Howe, 2006:2). Medan outsourcing innebär en affärsässig uppökelse där någon anställs för att utföra en uppgift, innebär crowdsourcing att föra samman människor utifrån och involvera dem i en bred, kreativ och samarbetsbaserad process ó vilket innebär ett helt ny paradigm (Howe, 2006).

3.2.3. Användardriven innovation

Kunder är en viktig målgrupp inom crowdsourcing (Howe, 2009), därmed är litteratur gällande kunders involvering i företagsprocesser relevant för ämnet. Inom traditionell utveckling av nya produkter är rollerna väl definierade. Användarna är de som har ett behov av varan som skall tillverkas, medan tillverkarnas uppgift är att identifiera dessa behov för att kunna utveckla en produkt eller tjänst som blir attraktiv på marknaden. Den traditionella rollfördelningen fyller således ett visst syfte, men svårigheterna i att identifiera de viktigaste behoven gör att produktinnovationen inte blir optimal (Barnard & Wallace, 1994). Denna traditionella och tillverkarcentrerade utvecklingsprocess står i kontrast mot den mer användarcentrerade. Skillnaden är att den tillverkarcentrerade kan ses som en stängd process, medan den användarcentrerade är mer öppen. Med stängd syftar Von Hippel (2005) på att tillverkarna skyddar sina innovationer och produkter på olika sätt, exempelvis med hjälp av

upphovsrätt och patent, för att på så vis förhindra att någon annan tar åt sig äran för deras produkt. Allt fler studier visar emellertid på att användarna ofta är de första som utvecklar de flesta både industrimässiga men också tjänstemässiga produkterna. Med hjälp av den accelererande utvecklingen av IT och kommunikationsverktyg, syns idag en tydlig ökning av användarnas medverkan bland innovativa projekt (Von Hippel, 2005).

Att kunder är en värdefull informationskälla i samband innovationsprocesser i ett företag är allmänt vedertaget (Desouza, Awazu, Jha & Dombrowski, 2008; Magnusson, Matthing & Kristensson, 2003; Griffin & Hauser, 1993; Von Hippel, 1988). Faktum är även att en brist på information gällande kunders behov ofta anses vara en av huvudorsakerna till misslyckande vid introducering av nya produkter (Barnard & Wallace, 1994). De traditionella och vanligaste metoderna som idag används för att involvera användare i en produktutvecklingsprocess är användning av olika interaktiva möten, som exempelvis personliga intervjuer, fokusgrupper och surveyundersökningar. Även frågeformulär är en vanlig metod till införskaffande av information. Nyttan med dessa metoder är däremot begränsade. På grund av att de är fokuserade på att införskaffa information gällande specifika och redan existerande produkter och tenderar att styra användarnas möjligheter till involvering, kan enbart begränsad information erhållas från deltagarna (Barnard & Wallace, 1994; Ciccantelli & Magidson 1993). En fördel med användardriva innovationer är att det i många fall innebär billigare utvecklingskostnader än när utvecklingen styrs av företagen själva. Vid användardriven innovation besparas dessutom både tid och pengar genom undvikandet av utveckling av defekta prototyper, vilka inte riktigt lever upp till den förväntade nyttan och de behov som finns hos användarna (Pianon, 2004).

Med en metod som bygger på crowdsourcing, aktiveras användarna med ett open call, det vill säga med en utgångspunkt av frivilligt deltagande. Deltagarna uppmuntras att delta på ett sätt som de är intresserade av, och de kan få möjlighet att kommunicera med andra deltagare istället för enbart med företaget, vilket gör processen mer fri och naturlig. Den information som utvinns genom crowdsourcing, skiljer sig därmed från den information som kan erhållas genom traditionella marknadsundersökningar. Kunder erbjuds att bidra med sin kreativitet och förmåga till problemlösning, genom att skapa och utvärdera nya produktidéer. Genom att användare utifrån egna intressen ges möjlighet att diskutera och finslipa idéer kan detaljerade produktkoncept utvecklas (Füller, Bartl, Ernst & Mühlbacher, 2006).

3.2.4. Öppna innovationer

I likhet med vad som beskrevs i föregående avsnitt är det traditionella att företag arbetar med interna innovationsprocesser, vilket kan beskrivas som stängd eller sluten innovation. Det har däremot blivit allt vanligare att se utanför sin egen organisation och samarbeta med externa parter, vilket innebär kärnan i det som kallas öppen innovation (Bessant & Tidd, 2007). Den som först myntade uttrycket var Henry Chesbrough och han beskriver enligt följande:

Open Innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology. Open Innovation processes combine internal and external ideas into architectures and systems.

(Chesbrough, 2006:1)

Den stängda innovationen baseras på antagandet att framgångsrik innovation kräver kontroll och således bör utvecklas inom den egna organisationen. Vidare antas att användbar kunskap är sällsynt och svår att finna. Med öppna innovationer antas istället att kunskap är vitt utspritt bland befolkningen och ofta av hög kvalitet, vilket gör det attraktivt att söka efter dessa kunskaper (Chesbrough, 2006; 2003).

Syftet med att gå från stängda till öppna innovationsprocesser är att bättre kunna konkurrera på marknaden. Chesbrough (2006) motiverar metoden utifrån antagandet att alla smarta människor inte jobbar för dig. Med hjälp av idéer utifrån kan värde skapas, som tillsammans med interna idéer erbjuder ett vinnande koncept. I ett system för öppna innovationer finns det heller inga hinder för kunder och slutanvändare att kunna bidra till utvecklingen av en ny idé, produkt eller process. Chesbrough (2006) anser även att istället för att vara först ut på marknaden med en ny produkt bör företagen istället fokusera på att bygga en stark organisation. Idéer ska inte stanna i den egna organisation utan de ska kunna delas med andra på samma sätt som din organisation även ska kunna dra nytta av andras idéer.

Öppna innovationer påminner om crowdsourcing på så vis att de båda fokuserar på att inhämta kunskap från externa källor och kombinerar interna kompetenser med vetskapen om externa ursprung. Crowdsourcing vidgar däremot vyerna vad det gäller användningsområden och nyttjande av externa källor. Vid en jämförelse kan crowdsourcing därmed komma att ses som en extrem form av öppen innovation (Hopkins, 2011; Remneland, 2010).

3.2.5. Öppen källkod

En av Howes (2011) definitioner av crowdsourcing är öthe application of Open Source principles to fields outside of softwareö. Vad definitionen innebär är att metoden är en tillämpning av öppen källkod (open source) principer som används inom andra områden än mjukvara. Faktum är att mycket av Howes klassificering för hur crowdsourcing fungerar relaterar tillbaka till principer gällande utvecklingen av mjukvara med öppen källkod. Utifrån detta perspektiv kan öppen källkod ses som en utveckling som ligger till grund för crowdsourcing.

Öppen källkod innebär en metod för programmering, där fri tillgång finns till att använda, läsa, modifiera och vidare distribuera källkoden för den som vill. På så vis kan användaren anpassa diverse dataprogram efter sina specifika behov, och samtidigt dela denna utveckling med andra (Amant & Still, 2007; Krishnamurthy, 2005). Ett framgångsrikt exempel på mjukvara som skapats genom öppen källkod är Linux. Linux grundades år 1991, där enskilda individer och entusiaster bidrog med sina innovativa idéer och kunskaper. Idag bidrar även mycket stora företag till utvecklingen, som exempelvis IBM, HP och Novell, och Linux erbjuder ett gott programurval på flertalet områden (Linux, 2011). Det var från en början inte många som trodde på idén, och ifrågasatte framgången av en metod som innebär att människor skulle vilja arbeta gratis tillsammans med människor de aldrig förut har träffat. Framgången av bland annat Linux visade däremot att det tvärt emot var många som gärna gjorde arbetet, och dessutom gjorde det mycket framgångsrikt. Det finns utöver detta exempel ett flertal som tyder på att projekt med öppen källkod fungerar, där resultatet dessutom innebär en hög kvalitet och funktionalitet (Amant & Still, 2007). Uppenbara fördelar med metoden är att distribution via internet är billigt, snabbt och starkt målinriktat. Dessutom är det ofta inte tal om någon finansiell belöning för de bidrag som påverkar utvecklingen, vilket ytterligare reducerar kostnaderna (Krishnamurthy, 2005).

Ett av de mest undersökta områdena inom öppen källkod gäller den motivation som ligger bakom människors deltagande. Eftersom det i regel inte är tal om finansiella belöningar måste den motivation som ligger bakom viljan att delta vara anknuten till deltagarens personliga intressen. Tre viktiga drivkrafter har identifierats av Hertel, Niedner, och Herrmann, (2003), vilka är; gruppssamhörighet, personliga förmåner från koden och deltagarnas tolerans gällande tidinvesteringar. Dessa motivationskrafter styrks även av andra forskare inom området (Amant & Still, 2007).

Som senare kommer att framgå, är motivationsfaktorerna som är relevanta inom öppen källkod även applicerbara inom crowdsourcing. En skillnad är emellertid att finansiella belöningar är mer förekommande inom det sistnämnda. Även om Howes definition av crowdsourcing betonar öppen källkod principer finns det relevanta skillnader. Till att börja med är crowdsourcing inte öppen på samma vis som öppen källkod kan vara. Ett företags syfte med crowdsourcing är att bidraget ska skapa värde inom företaget. Själva resultatet av crowdsourcing ägs med andra ord av det företag som startade uppdraget, och delas inte med andra. Vidare begränsar sig inte crowdsourcing till utveckling av mjukvara (Brabham, 2008).

3.3. En sammanfattning: Crowdsourcing i perspektiv till relaterade begrepp

Ovan har crowdsourcing beskrivits utifrån sin definition och sitt sammanhang till relaterade begrepp. Som framgår av definitionen och dess relation till outsourcing, öppen- och användardriven innovation samt öppen källkod, är crowdsourcing ett vitt begrepp som kan appliceras på ett flertal olika områden. Det framgår att crowdsourcing, som Howe (2009) beskriver det, inte är en enskild strategi utan en paraplyterm för högst varierande metoder som alla har en uppenbar gemensam nämnare; nämligen att alla bygger på någon form av bidrag från massan.

Gemensamt för outsourcing, användardriven innovation, öppna innovationer och öppen källkod är att de alla, precis som crowdsourcing, använder sig av externa källor för kunskap och innovation. Metodernas användningsområden, och vilka deltagare de vänder sig mot skiljer sig emellertid åt mellan metoderna. Medan såväl öppen- och användardriven innovation, som öppen källkod, i huvudsak är metoder som används för produktutveckling och innovation, är dessa användningsområden enbart en del av det som crowdsourcing appliceras inom (Howe, 2009; Chesbrough, 2006; Von Hippel, 2005; James & White, 1996).

Användardriven innovation vänder sig, som namnet antyder, mot användarna av produkten som skall utvecklas. Även i crowdsourcing och öppen källkod används användare som en extern källa för information, men begreppen är enbart delvis överlappande eftersom dessa metoder även använder sig av andra externa källor. Öppna innovationer handlar i regel om samarbeten med andra företag och institutioner, vilket även är fallet med outsourcing som enbart vänder sig mot externa företag.

Precis som med outsourcing, kan crowdsourcingens användningsområden gälla det mesta inom ett företag. Istället för att genom kontrakt samarbeta med externa företag är däremot de uppdrag som skall lösas genom crowdsourcing öppna för hela massan, som erbjuds att på egen vilja bidra med sin kunskap och erfarenhet. Jämfört med användardriven innovation där metoder används för att fånga kundernas dolda behov, medför crowdsourcingmetoderna en möjlighet att mer effektivt ta tillvara på användarnas dolda behov och dessutom av ett större

antal människor (Füller et al., 2006). Även om användardriven innovation syftar till ett mer begränsat användningsområde och vänder sig till en fördefinierad form av massa, kan crowdsourcing ses som en utvecklad form av metoden.





Medan de mer traditionella metoderna för öppna innovationer fortfarande samarbetar med andra företag och institutioner, går crowdsourcing steget längre och utnyttjar mer externa källor för information och innovation. Grundprinciperna för de båda metoderna är i övrigt lika varandra, vilket gör att crowdsourcing kan liknas vid en extrem form av öppna innovationer (Hopkins, 2011; Remneland, 2010). Öppen källkod skulle vidare kunna ses som framgångsrik variant av crowdsourcing, eftersom det är öppet för massan, samt handlar om uppgifter som i normala fall brukar skötas av personal internt i företaget. Skillnader ligger dock i huruvida värdet i de bidrag som utförs av massan tillfaller företaget eller ej. I fallet med öppen källkod är bidragen gemensamma och värdet tillfaller således användarna, medan värdet i crowdsourcing tillfaller företaget, som ofta gör stora vinster på deltagarnas bidrag (Brabham, 2008).

3.4. Olika typer av crowdsourcing

Dagens företag, växer upp under internetåldern och blir allt mer utformade för att använda sig av den nätverkande världen. Företagen har främst hittills, sökt sig till andra länder för att bland annat få ner priser, men det revolutionerande idag är att den geografiska lokaliseringen har allt mindre betydelse. Arbetarna kan lika gärna befinna sig i samma stad som på andra sidan jorden, bara de är anslutna till ett nätverk. Den teknologiska utvecklingen har medfört att kostnadsbarriärerna, som skiljde amatörers åtkomst till teknik från de professionellas, eliminerats. Arbetet är inte alltid gratis men kostnaderna är vanligtvis lägre än vid traditionellt anställda (Howe, 2006).

Inte alla i massan vill enbart bidra med enklare filmklipp för att underhålla andra. Framtidsänkande företag förändrar idag sina forsknings- och utvecklingsavdelningar, där massan ges möjligheten att hjälpa till att utveckla produkter och påskynda deras väg till marknaden. Genom att använda crowdsourcingmetoder för forskning och utveckling erbjuds möjligheter att minska kostnaderna för dessa aktiviteter (Brabham, 2008; Howe, 2006).

Sedan begreppet crowdsourcing myntades har konceptet utvecklats och förekommer nu som metod inom olika områden, eller kategorier. Dessa kategorier syftar till att sortera in crowdsourcinganvändandet efter de typer av bidrag som efterfrågas av massan. Även om kategoriseringen är överken heltäckande eller brandsäkerö. menar Howe (2009:279) att de fungerar som riktmärken. Indelningen av crowdsourcing berör fyra olika huvudkategorier:

-  Crowdwisdom
-  Crowdcreation
-  Crowdvoting
-  Crowdfunding

Crowdwisdom

Kategorin crowdwisdom är indelad i ytterligare tre underkategorier; prediktionsmarknader, crowdcasting samt idea jam (Howe, 2009).

Prediktionsmarknader består av en marknad som används för att förutse specifika händelsers utgång, såsom tävlingar och val. Denna typ av crowdsourcing kan användas även i företagssammanhang för att bland annat uppskatta inventering, försäljning samt kapacitet. I prediktionsmarknader föredras stora, mångfaldiga grupper av människor, som inte nödvändigtvis är experter men som innehar differentierad och unik kunskap. Deltagare motiveras att bidra genom finansiella belöningssystem (Howe, 2009).

Underkategorin *crowdcasting* innebär att någon publicerar ett problem till en bred grupp av människor, med en förhoppning av att det skall lösas. Denna form sker ofta via ett medlande företag som når en större grupp människor, än vad det uppdragsgivande företaget hade haft möjlighet till att själva göra. Då ett open call används till en stor och mångfaldig grupp blir sannolikheten att finna en tillfredsställande lösning större än om mer traditionella problemlösningsmetoder nyttjas (Hopkins, 2011; Howe, 2009).

Nästa underkategori benämner Howe (2009) som *Idea Jam*, men denna förekommer även under namn såsom crowdstorming (Brabham, 2009; Whitla, 2009). Begreppen anknyter till idéskapande i form av stora sessioner, via internet. Crowdstorming i sin form, liknar crowdcasting, där skillnaderna främst ligger i den större öppenheten gällande idéer som anknyts till crowdstorming. Istället för att lösa ett specifikt problem, ligger fokus på att skapa lösningar till problem som ännu inte specificerats, genom att massan får möjlighet att diskutera egna valda ämnen utifrån egna intressen. Denna metod förekommer främst genom forum där produktdiskussion gällande existerande och kommande produkters utformning (Howe, 2009).

Crowdcreation

Den andra kategorin inom crowdsourcing är crowdcreation. Metoden används för att utvinna kreativitet ur massan för att skapa något. Detta angreppssätt kan liknas med användardriven innovation, men här används resultatet i företagsspecifika fall (Brabham, 2009; Howe, 2009). Inom crowdcreation anses interagerande nödvändigt, för att erhålla tillfredsställande resultat. För att lösa uppgifterna krävs det av deltagarna engagemang och intresse för att bidra, framförallt i de fall då finansiell belöning inte förekommer. Själva gemenskapen och samhörigheten mellan bidragarna är en viktig dragkraft för resultatet, då det påverkar den enskildes anseende och rykte inom den bidragande massan (Howe, 2009). Crowdcreation förekommer under andra uttryck, exempelvis crowdproduction, men i utförande och utformning är de samma (Hopkins, 2011).

Crowdvoting

Inom crowdvoting ges deltagarna möjlighet att uttrycka sina åsikter genom röstning och rankning inom olika områden. Resultaten kan sedan verka som underlag för företagen i beslutsfattande. I och med detta säkerställs inte bara intressenternas åsikter, utan påvisar även företagets engagemang och förtroende. Genom att använda sig av crowdvoting underlättas korandet av vinnare bland olika bidrag. Metoden kan därför, fördelaktigt, användas inom de andra typerna av crowdsourcing (Howe, 2009).

Crowdfunding

Den sista kategorin inom crowdsourcing är crowdfunding. Begreppet går även under andra namn såsom; crowd sourced capital samt crowd financing, och innebär i huvudsak att med hjälp av massan finansieras olika projekt (Hopkins, 2001; Howe, 2009). Metoden används med

olika syften i fokus såsom; donera pengar till underutvecklade länder, finansiera nya artister eller finansiera ett helt nytt företag. Inom denna kategori är det vanligtvis ingen finansiell belöning som erbjuds, men det kan förekomma belöningar i form av exempelvis varor som producerats i projektet alternativt vetskapen av att hjälpa någon i behov (Howe, 2009). Det är ett rättframt tillvägagångssätt för att engagera och säkerställa donationer från grupper av potentiellt intresserade sponsorer till en liten kostnad.

3.5. Howes tio regler för crowdsourcing

Howe (2009) beskriver att crowdsourcing kan låta som ett enkelt sätt att samla in värdefull information från ett stort antal personer. Dock kan ett framgångsrikt genomförande vara komplicerat. Vid ett genomförande av crowdsourcing skall vissa faktorer uppfyllas. Howe (2009) argumenterar för the rules of crowdsourcing eller regler för crowdsourcing, som ett antal riktlinjer för vad företag bör tänka på när de vill nå framgångsrika resultat genom användandet av metoden. Dessa riktlinjer eller regler kan inte tolkas som några direkta sanningar eftersom det idag är förhållandevis lite skrivet och utforskat inom området. Det innebär att påståendena inte kritiskt har prövats utan hittills fått stå oemotsagda. Howe betonar tio regler, vilka är:

- Välj rätt modell
- Välj rätt typ av människor
- Erbjud rätt incitament
- Skapa en situation som alla tjänar på
- Den stumma massan och den vänliga diktatorn
- Håll det enkelt och bryt ner det till hanterbara komponenter
- Kom ihåg Sturgeons lag
- Kom ihåg de tio procenten, lösningen på Sturgeons lag
- Massan har alltid rätt
- Fråga inte vad massan kan göra för dig, fråga vad du kan göra för massan

Välj rätt modell

Som redan konstaterats är crowdsourcing inte en enda strategi utan verkar som en paraplyterm (umbrellaterm) för flera olika metoder. Den gemensamma nämnaren är dock att alla är beroende av interagerandet med den breda massan. Utifrån det syfte som skall uppnås med metoden, blir val av strategi viktigt för att få ut rätt hjälp och bidrag från massan. Här hänvisar Howe tillbaka till sina fyra identifierade typer av crowdsourcing; crowdwisdom, crowdcreation, crowdvoting och crowdfunding (Howe, 2009).

Välj rätt massa

Som rubriken antyder handlar det här om konsten att välja rätt massa för att uppnå bästa resultat. Det handlar dels om att lokalisera människor med rätt typ av kompetens, men även om att avgöra huruvida gruppen skall vara sluten eller öppen. Att finna och välja rätt grupp av människor att ingå i den breda massan är ett viktigt moment. Det fundamentala fokuseras på att attrahera rätt sorts människor genom att dela rätt sorts information i rätt forum (Howe, 2009).

Vid val av kanaler för crowdsourcing står beslutet mellan att antingen själva stå för en plattform där uppdragen presenteras, eller att använda sig av en så kallad medlare som presenterar uppdrag från en mängd olika aktörer på en och samma plattform. Enligt Brabham

(2008) är den mest frekventa anledningen till att anlita en medlare för att hantera crowdsourcingen av uppgiften att nå ut till en större omfattning av människor, med mer varierande bakgrunder och genom detta utvinna en större variation i bidrag. I de fall då företagen inte anlitar en medlare utan att företaget själva står för plattformen, kan dock medföra att rätt kundgrupp nås, om den relevanta massan bör vara insatta i företaget och då själva påverkas av resultaten (Brabham, 2009). Det finns forskning som visar att även vid de tuffaste problem inom forskning och utveckling, så finns det människor som redan har lösningen. Utmaningen för företagen är därmed att finna dessa människor, vilket gör plattformar för denna typ av crowdsourcing till en värdefull källa (Lakhani et al., 2006).

Enligt Lakhani, som har studerat InnoCentive (6.1.), är det just mångfalden av människor och olika intellektuella bakgrunder som är styrkan bakom ett nätverk som skall generera innovativa lösningar. Lakhani betonar att de mest effektiva nätverken är de som har tillgång till den bredaste informationen, kunskapen och erfarenheterna. I sin undersökning fann han även att sannolikheten för att en problemlösare skulle lyckas ökade inom områden där denne inte har haft någon tidigare formell erfarenhet (Lakhani et al., 2006).

Erbjud rätt incitament

Med några få undantag är en väl motiverad och interaktiv massa kärnan i framgångsrik crowdsourcing. För att uppnå denna typ av produktiv massa, betonar Howe att finansiell belöning sällan enskilt är rätt medel för att skapa incitament. Ofta krävs en kombination av såväl finansiell belöning som mindre materiella belöningar. Exempelvis är möjligheten att kunna vinna erkännande och respekt, chansen att interagera med likasinnade och möjligheten att lära sig något nytt viktiga motivationskrafter som stimulerar deltagarna. En av de stora utmaningarna inom crowdsourcing är att kombinera rätt mix av dessa incitament för det specifika uppdraget (Howe, 2009).

För att lyckas med crowdsourcing är det inte enbart viktigt att få människor att vilja delta, det krävs även att de som bidrar med sin tid och kunskap känner sig belönade för sina ansträngningar. Om upplevelsen av deltagandet liknas vid gratis eller billig arbetskraft kommer personen troligtvis inte att bidra med lösningar i framtiden, och risken för ett negativt eko på internetforum och bloggar kommer försvåra möjligheter för framtida rekrytering av deltagare (Howe, 2009).

Crowdsourcing ersätter inte personalen

Crowdsourcing kan låta lockande och enkelt med uttryck som: överför betala en anställd för arbete, som massan kan göra gratis?ö. Denna bild av crowdsourcing har även gett en negativ attityd av det ögiriga företagetö som enbart fiskar efter billig arbetskraft. Howe (2009) såväl som Hopkins (2011), påvisar emellertid att så inte är fallet. Crowdsourcing kräver planering, marknadsföring av uppdraget och människor som sorterar och utvärderar bidragen (Howe, 2009). Det denna regel syftar till insikten att crowdsourcing kan vara lika tidskrävande och kostsam som vanlig arbetskraft. Syftet för att använda sig av crowdsourcing bör därför inte vara att minska sina utgifter genom att ersätta personalen, utan att utvinna mer kvalitativa resultat (Hopkins, 2011).

Massans handlingsförklaring, eller den välvillige diktatorns princip

Enligt Howe är en av de vanligaste missuppfattningarna inom crowdsourcing att massan fungerar effektivast när de arbetar avskärmat från uppdragsgivaren. I verkligheten beror en framgångsrik crowdsourcing på ett aktivt samarbete mellan den breda massan och individerna

som guidar den. Den som guidar kan vara vem som helst, en eldsjäl inom massan, den som medlar eller uppdragsgivaren själv. Hur som helst behöver massan direktiv, guidning och någon som besvarar deras frågor för att prestera och behålla fokus på uppgiften. Kort sagt, behöver massan en ledare (Hopkins, 2011; Howe, 2009).

Håll det enkelt och bryt ner det till hanterbara komponenter

Crowdsourcing går, till skillnad från exempelvis outsourcing, ut på att människor på sin egen fritid ägnar sig åt att sätta sin in i, och lösa olika problem. För att få deltagande är det därför viktigt att uppgiften är tillräckligt tydlig, enkel och hanterbar, samt rolig nog så att det kan få utrymme i en människas privata och lediga tid. Vid en crowdsourcingprocess är således varje uppgift värd att dela upp och granska noggrant. Inte för att massan är obegåvad, utan för att massan är upptagen (Howe, 2009).

Kom ihåg Sturgeons lag

Med den så kallade Sturgeons lag påvisas att nittio procent av allting som produceras är jox. Lagen applicerad inom crowdsourcing kan tolkas till att massan rent teoretiskt bör vara anseelig för att ge tillfredställande resultat. Som Howe kan konstatera av sina undersökningar av crowdsourcing, är majoriteten av de bidrag som erhålls undermåliga. Ett flertal av uppdragsgivare inom crowdsourcing uppskattar till och med siffran som underskattad. Med detta sagt, finns däremot talangen ute i massan. Utmaningen är öbaraö att finna den (Howe, 2009).

Kom ihåg de tio procenten, lösningen på Sturgeons lag

Crowdsourcingmetoder medför nya möjligheter. Dels ger crowdsourcing ett utrymme för bidragare att ge sig i kast med olika former av problemlösning, vilka de egentligen inte har erfarenheten eller utbildning till att göra annars. För det andra är användarna goda kritiker. Detta kan nyttjas genom att låta dem vara med och granska bidragen för att identifiera de bästa idéerna. Istället för att översvämmas av bidrag, där enbart några procent håller kvalitén, kan massan genom rankning och röstning hjälpa till att hitta guldkornen och eliminera de övriga önitio procentenö som inte håller måttet (Howe, 2009).

Massan har alltid rätt

Denna regel kompletterar den välvillige diktatorns princip. Även om massan behöver ledning och direktiv, är det viktigt med insikt i att det slutgiltiga resultatet genereras av massan. Det är således viktigt att inte ha ett allt för stort kontrollbehov. Det Howe menar här är att starkt centraliserad styrning sällan fungerar i sammanhang där produktion skall genereras av en frivillig massa, men det gör å andra sidan inte gräsrotsdemokrati heller (Howe, 2009). Denna princip poängterar även Hopkins (2011:20), som menar att ett lämpligt sätt att hantera crowdsourcing, är att styra den öwith the moral authority the community allows, rather than simply taking chargeö.

Fråga inte vad massan kan göra för dig, fråga vad du kan göra för massan

Detta är, enligt Howe den viktigaste regeln på grund av att massan arbetar som bäst, när den får något den eftersträvar. Orsaken till att crowdsourcing fungerar är på grund av att massan, genom sitt bidragande, tillfredsställer sina främsta psykologiska, sociala eller emotionella behov enligt Abraham Maslows behovshierarki. Motivet för massan att bidra, är med andra ord för att få sina behov av självuppfyllelse tillfredsställda, vilket kan uppnås genom

exempelvis kreativitet, spontanitet och problemlösning (Howe, 2009). Det är således viktigt att utforma sin crowdsourcing med utgångspunkt i massans behov.

3.6. Kritik gällande crowdsourcing

På grund av att crowdsourcingens befinner sig i en tidig etableringsfas, finns idag inte mycket kritik publicerat inom området. Huruvida crowdsourcing tillför nackdelar för företagen kan emellertid tydas utifrån misslyckade exempel (6.1.4.), där resurser lagts ner utan tillfredställande resultat. Diskussioner finns ändock gällande huruvida begreppet crowdsourcing är laddat, jämfört med vad det i praktiken innebär samt huruvida metoden är moraliskt korrekt.

På hemsidan Forbes.com, har Dan Woods publicerat en artikel med rubriken *The Myth of Crowdsourcing* (2009). Han menar på att det inte är någon öcrowdö i crowdsourcing, och att begreppet således får folk att tro att crowdsourcing är något det inte är. Tillexempel är det i fråga om innovativa idéer på InnoCentive (6.1.), inte tal om något gemensamt bidrag som skapar värde för företaget, utan individuella bidrag som löser uppdragen. Dessutom ligger det traditionell arbetskraft bakom själva processen, i form av att skapa en plattform och sortera samt behandla bidragen. Enligt Woods är det riskabelt att tro att massan är kapabel att prestera på samma nivå som individuell virtuositet, då det bidrar till minskad motivation för investering i innovatörer som tillåts pröva, testa sig fram och misslyckas (Woods, 2009).

Det finns även röster som kritiserar crowdsourcing utifrån moraliska aspekter. Bland annat ifrågasatts huruvida de belöningar som erbjuds är rättvisa, då det intellektuella arbete folkmassan utför, är värt mycket mer än vad belöningen blir till den vinnande lösningen (Postigo, 2003).

4. Ekonomistyrning - utforskning av litteratur

I detta kapitel skall en generell genomgång av ekonomistyrning genomföras för att vid senare tillfälle återknyta och utveckla relevanta delar som kan sammanlänkas med crowdsourcing

4.1. Trender och innovationer inom ekonomistyrning

Innovation är inte längre en ovanlighet i företagssammanhang utan snarare något som bör betraktas som fundamental förutsättning för den långsiktiga överlevnaden av verksamheten (Grant, 2008). Enligt Lindvall (2001) har en allt mer genomgripande utveckling inom ekonomistyrningen påbörjats med anledning av förändringar i omvärlden, såsom globalisering, den allt snabbare utvecklingen inom informationsteknik samt beroende på framväxten av kunskapsföretag. Dessa förändringar har bidragit till att den traditionella ekonomistyrningen inte längre är tillfredställande, utan har övergått till att vara otillräcklig.

Det har så länge behovet av ekonomistyrning har funnits varit diskussioner om hur ödagensö ekonomistyrning är omodern och otillräcklig för att möta upp mot en ständigt föränderlig omgivning (Kaplan & Johnson, 1987). Det ständiga behovet av metoder för ekonomistyrning, som bättre överensstämmer med nya innovationer och krav har bidragit till att ett flertal nya idéer har introducerats inom området. Exempel på metoder som har introducerats under de senaste tio till femton åren är Activity Based Costing (ABC), Activity Based Management (ABM), Strategic Cost Management, Economic Value Added (EVA) och Target Costing (Ax & Björnenak, 2005). De nya metoderna syftar till att öka den egna konkurrenskraften genom att på bästa sätt möta upp mot förändrade krav.

Från att ekonomistyrningen har haft ett stort fokus mot funktioner, skalekonomi och mätning av finansiella prestationer, går idag trenden mot att vara kundfokuserad, med ett större fokus på koordination av processer och att vara flexibel mot en heterogen marknad (Kennedy & Widener, 2008; Mouritsen & Hansen, 2006). Även Laycock (2005) talar om processer och kundrelationer som viktiga immateriella tillgångar för företagen, där även kompetensen och kunskapen inom företagen är en immateriell tillgång som blivit allt viktigare för företagen under slutet av nittonhundratalet. Betydelsen av kunskap inom företagen betonar även Dunford (2000) som menar att det råder en ständig tvist mellan företag där de resurser som företag mest sannolikt värdesätter och konkurrerar om idag är kunskap (Dunford, 2000). Ett företags förmåga att utvinna kunskap och vara flexibel mot den föränderliga omgivningen anses med andra ord vara allt mer avgörande för ett företags överlevnad.

4.2. Definition

Traditionell ekonomistyrning har definierats som; öAtt med hjälp av ekonomisk information försöka uppnå ett önskat beteende bland organisationens medlemmarö (Lindvall, 2001:46). Andra definitioner påvisar ekonomistyrningens olika teknikers obegränsade möjligheter till att genererar underlag för korrekt beslutfattande, med ett önskar utfall som följd. Ekonomistyrningens definition och innebörd har under åren kommit att förändrats i takt med den föränderliga omvärlden samt förändringar av förutsättningar för företagen att driva sin verksamhet. Det finns ingen allmänt vedertagen definition, men en grundläggande definition är att ekonomistyrning kan beskrivas som öpåverkan på en verksamhet i avsikt att nå vissa

ekonomiska mål; vilket kan uppnås exempelvis genom användning av budgetering, långsiktigplanering, uppföljning och utvärdering (Nationalencyklopedin, 2011).

4.3. Behov av styrning

Behoven av styrningen kan hänföras till de problem som uppstår vid bristande styrning. De mest vanligt förekommande styrningsproblemen som behandlas av Merchant och Van der Stede (2007) är; bristande ledning, motivationsproblem samt personliga begränsningar.

4.3.1. Bristande ledning

Ett vanligt problem uppstår beroende på att det anställda inte vet vad ledningen vill ha av dem. Då detta uppstår minskar chansen att rätt beteende erhålls och sonika att målen uppnås tillfredsställande. Detta leder till en viktig del av styrningen då de anställda informeras, så att de kan utnyttja sin kapacitet på tillbörligt vis i enlighet med organisationens behov (Merchant & Van der Stede, 2007).

4.3.2. Motivationsproblem

Det kan även uppstå problem då medarbetarna är insatta i vad som krävs och förväntas av dem. Problematiken kan då fokuseras på den bristande motivationen till att utföra de tilldelade uppgifterna på korrekt vis. Denna problematik uppstår främst beroende på de skiljda målsättningarna mellan verksamhet och medarbetare. Båda parter arbetar då efter egna intressen, vilket kan leda till negativa företeelser ur ett företagsperspektiv, såsom bland annat ökade kostnader för organisationen samt manipulation med prestationsrapporter. För att undvika detta skall företagen verka för att använda motivation för att erhålla positiva effekter. Där företagen kan, genom rätt motivering, erhålla bättre prestationer från de anställda så att verksamhetsmålen uppnås (Merchant & Van der Stede, 2007).

4.3.3. Personliga begränsningar

Den sista bakomliggande problematiken till varför former av styrning behövs är gällande de personliga begränsningarna. Då medarbetaren vet vad som skall göras och är motiverat till att utföra uppgiften men det är begränsningar hos individen som förhindrar att uppgifterna utförs väl. De personliga begränsningarna kan hänföras till brister inom; intelligens, träning, uthållighet, kunskap om uppgiften samt erfarenhet (Merchant & Van der Stede, 2007).

4.4. Olika former av styrning

Det grundläggande syftet med ekonomistyrning är att genom att styra individer för att utföra uppgifter som medför ökade möjligheter för annan att uppnå bättre resultat. Ekonomistyrning kan beskrivas och användas på fler olika vis. Enligt Merchant och Van der Stede (2007) kan ekonomistyrningen delas in tre olika kategorier; resultatstyrning (results controls), handlingsstyrning (action controls) och socialstyrning (social controls).

4.4.1. Resultatstyrning

Resultatstyrning används på många nivåer, inom de flesta organisationer men förekommer ofta stöttat av annan form av styrning såsom; social styrning eller handlingsstyrning. Vidare ses resultatstyrning som en indirekt form av styrning, då fokus inte ligger på kontrollerad styrning av de anställdas handlingar, utan snarare på att med hjälp av satta mål som belönas

eller straffas erhålla önskade resultat. För att framgångsrikt använda resultatstyrningen skall de rätta prestationsdimensionerna definieras, med korrekta val av mått och belöningsystem. Möjligheten finns även att koppla olika former av straff till mätning av undermåligt utförda uppgifter. Resultat som styrningsform är en attraktivt då det saknas direkt kunskap om vilket beteende eller handling som eftersträvas. Vidare kan resultatstyrning en bra form av kontroll och styrning samtidigt som den stödjer typer av självstyre bland de anställda, vilket i sig kan gynna uppkomsten av innovationer (Merchant & Van der Stede, 2007).

4.4.2. Handlingsstyrning

Handlingsstyrning anses vara den mest direkta formen av styrning i och med att den säkerställer individens beteende genom styrning av deras handlingar. Inom handlingsstyrning, styrs de anställda efter en förutbestämd struktur över definierade arbetsuppgifter och hur dessa skall utföras. Genom att chefer litar på de anställda, att uppgifterna utförs enligt mall, uppnås målen (Merchant & Van der Stede, 2007).

4.4.3. Social styrning

Begreppet social styrningen består både av personalstyrning såväl som kulturell styrning. Den sociala styrningen baseras på individens ansvarskänsla, och styrs efter antingen egen- eller gruppövervakning. Denna styrning kan stärkas genom flera olika former metoder och vägval såsom exempelvis; träning, placering, gruppbelöningar och effektiva val av personal. Den sociala styrningen benämns som så kallad mjukstyrning, och har med tiden blivit allt mer vanlig och viktig del inom styrning av organisationer. Organisationer verkar för att bli plattare och då decentralisera kontrollen av organisationen. De tre formerna av problem kan uppträda var för sig likväl som i kombination med varandra (Merchant & Van der Stede, 2007).

4.5. Styrmedel

Syftet med styrmedel är att hjälpa till att utföra ekonomistyrnings uppgifter. De olika former av styrmedel som används inom ekonomistyrning grupperas vanligtvis utifrån styrmedlets huvudsakliga karaktär, då det passar in under fler än en kategori. Det finns tre olika övergripande kategorier av styrmedel; formella, organisationsstruktur samt mindre formaliserade (Ax, Johansson, & Kullén, 2009). Val av styrmedel påverkar företags möjlighet till måluppfyllelse.

De så kallade formella styrmedlen är vanligtvis sammankopplade till finansiella mått och förekommer exempelvis som budgetering, produktkalkylering och internredovisningen. Genom användning av de formella styrmedlens verktyg och metoder ämnas det skapa en bättre ekonomistyrning. Organisationsstruktur väljs efter vad som underlättar och verkar för att företaget skall uppfylla sina satta mål. Strukturen berör framförallt verksamhetsutformning, befogenhets- och ansvarsfördelning. Den sista kategorin, som ökat i intresse med tiden, är de mindre formaliserade styrmedlen. Dessa betecknas som mjuka och involvera exempelvis företagskultur, som kan beskrivas som en organisations grundsten och berör bland annat medarbetarnas agerande och rutiner inom företaget (Ax et al., 2009).

4.5.1. Styrpaket

Ett företags totala val av styrmedel motsvarar företagets styrpaket (Merchant & Van der Stede, 2007). Ett frekvent förekommande problem gällande beståndsdelarna i ekonomistyrningen är att det vanligtvis studeras enskilt från varandra, utan någon reflexion över deras kompatibilitet

och påverkan på varandra (Brown & Malmi, 2008). Det är viktigt att veta hur styrmedlen inom styrpaketet samverkar och om de är kompatibla. Företagen bör betrakta styrmedlen som ett paket och inte som ett system, då ekonomistyrningen snarare är en sammansättning av delar, som lagts till av olika individer vid olika tillfällen. Det är därför inte troligt att styrningen är optimal och uppfyller de syften som de ursprungligen var valda för att uppfylla, utan det kan resultera i motstridiga signaler mellan gamla och nya styrmedel (Siverbo & Åkesson, 2009; Brown & Malmi, 2008; Otley, 1999).

4.6. Planering och prognostisering

Både privata och publika organisationer verkar under osäkra eller riskfyllda förhållanden. En av de viktigaste funktionerna inom företagande är prognostisering, vilket vanligtvis ses som utgångspunkterna för planering och budgetering. Det huvudsakliga målet med prognostisering är att reducera risk vid beslutsfattande. Budgetar har länge kritiserats som metod bland annat beroende på att de sällan stämmer överens med utfallet, beroende på exempelvis bristfälliga prognoser och prognostiseringsmetoder. Inom verksamheter är prognoser grunden för bland annat; planeringskapacitet, produktion och inventering, försäljning och marknadsandelar, finansiering och budgetering, forskning och utveckling. Prognoser används och behövs inom marknadsföring, produktion, inköp, arbetskraft och finansiell planering. Exempelvis använder sig marknadsförare försäljningsprognoser för att bestämma den optimala försäljningsfördelning och för att bestämma försäljningsmål, men även för att planera reklamkampanjer och annonsering. Gränsen mellan planering och prognostisering är otydlig och förvirrande. Det behövs prognoser för att förutse kassaflöde, utgifter och intäkter för att behålla företagets likviditet och effektivitet (Shim & Siegel, 2009).

Prognostiseringsmetoder

Det finns ett stort utbud av prognostiseringsmetoder att utgå ifrån, men i huvudsak kan de indelas i två kategorier; kvalitativa och kvantitativa (Shim & Siegel, 2009).

De kvalitativa prognoserna baseras på bedömningar och åsikter, medan de kvantitativa kan vara baserade på historisk data alternativt vara associativa/ kausala prognoser. De kvantitativa modellerna är mest optimala då liten eller ingen förändring i omgivningen sker, men då mönster eller relationer förändras är de nästintill oanvändbara. Vid sådana tillfällen är istället kvalitativa prognoser att föredra då de, baserade på mänskliga bedömningar, involverar observationer av existerande trender. Det finns fördelar och nackdelar med de båda grupperna, men stark fördel för de kvalitativa metoderna är deras relevans och snabbhet att anpassas efter och observera förändringar i omvärlden (Shim & Siegel, 2009).

5. Sammanfattning av litteratur

*F*ör att få en överblick över den litteratur som nu har redogjorts för, framställs här en sammanfattning över det som är viktigast att ha med sig under fortsatt läsning av uppsatsen.

5.1 Crowdsourcing

Crowdsourcingbegreppet myntades först av Howe år 2006, och definieras som: "The act of taking a job traditionally performed by a designated agent (usually an employee) and outsourcing it to an undefined, generally large group of people in the form of an open call." (Howe, 2011:1).

För att bättre kunna förstå vad crowdsourcing innebär har metoden satts i sitt sammanhang med relaterade begrepp på marknaden. Dessa begrepp är; massans vishet, outsourcing, användardriven innovation, öppen innovation samt öppen källkod. Massans vishet är en teori som beskriver hur massan, under rätt omständigheter, kan tillföra större värde än en enskild person (Brabham, 2009; Surowiecki, 2008). Crowdsourcing kan ses som en typ av outsourcing, där uppdraget riktas mot massan istället för företag. Vidare kan crowdsourcing ses som en vidareutveckling av de metoder används inom användardriven innovation (Füller et al. 2006), en extrem form av öppen innovation (Hopkins, 2011; Remneland, 2010), och öppen källkod kan tolkas som en framgångsrik variant av crowdsourcing.

Vidare beskrivs i litteraturen olika typer av crowdsourcing. Dessa är definierade av Howe (2009) och är; crowdwisdom, crowdcreation, crowdvoting och crowdfunding. De olika typerna av metoden har kategoriserats utifrån vilket typ av bidrag som efterfrågas av massan, men är enligt Howe (2009:279) överken heltäckande eller brandsäkra.

Avslutningsvis presenteras Howes (2009) tio regler för framgångsrik crowdsourcing. De tio reglerna fungerar som ett ramverk som företag kan utgå ifrån vid applicering av metoden, och påvisar att crowdsourcing inte är så enkelt som vid en första anblick kan antas.

5.2. Ekonomistyrning

Ekonomistyrningen är ett område som står under ständigt behov av utveckling i syfte att behålla konkurrenskraft på en ständigt föränderlig marknad (Lindvall, 2011; Grant, 2008). Trenderna går mot att vara kundfokuserad, med ett allt större fokus på koordination av processer, samt att vara flexibel mot en heterogen marknad (Kennedy & Widener, 2008; Mouritsen & Hansen, 2006).

Ekonomistyrningen är öpåverkan på en verksamhet i avsikt att nå vissa ekonomiska mål; vilket kan uppnås exempelvis genom användning av budgetering, långsiktsplanering, uppföljning och utvärdering (Nationalencyklopedin, 2011). Vidare syftar ekonomistyrningen till att hantera olika problem inom organisationer. Bland annat behöver medarbetare ledning, för att veta vad som förväntas av dem och hur de på bästa vis skall använda sin kapacitet för att uppnå utsatta mål. Vidare behöver medarbetarna motivation, samt möjlighet till utbildning för att vilja, och kunna utföra uppgifter som de blir tilldelade (Merchant & Van der Stede, 2007).

Vidare presenteras det i litteraturen olika former av styrning, samt styrmedel. De olika former av styrning som används inom företag går under benämningarna; resultatstyrning, handlingsstyrning och social styrning. Den ena styrmetoden utesluter inte den andra, utan ofta används dem i olika kombinationer. Vid tal om styrmedel handlar det om antingen formella styrmedel, organisationsstruktur eller mindre formaliserade styrmedel. Syftet med styrmedlen är att på olika vis hjälpa till att utföra ekonomistyrningens uppgifter, och påverkar således ett företags möjlighet till måluppfyllelse (Merchant & Van der Stede, 2007). En viktig insikt är att de olika styrmedlen påverkar varandra, och således bör studeras gemensamt som ett styrpaket, snarare än var för sig (Siverbo & Åkesson, 2009; Brown & Malmi, 2008; Otley, 1999).

6. Crowdsourcing . utforskning av praktik

I de följande avsnitten skall ett antal exempel från implementering av crowdsourcing presenteras. Exempelen är valda och sorterade utifrån bland annat egenskaper, tillvägagångssätt, syften och användning, och därefter indelade efter de kategorier som av Howe identifierats inom crowdsourcing.

6.1. Illustrering av crowdsourcing: exempel från praktiken

Att använda sig av en grupp eller massa med människor för att generera nya produktidéer har förekommit i flera fall de senaste åren. Att inte använda sig av anställda inom företaget för att lösa problem kan medföra mer spridda idéer. Crowdsourcing har tillämpas idag genom att ett företag publicerar ett problem online, där individer ger lösningar till problemet, och ett vinnande bidrag koras där individen med det vinnande bidraget belönas och företaget massproducerar idén för sin egen vinning (Brabham, 2008; Howe, 2006).

I följande avsnitt skildras exempel på crowdsourcing i praktiken för att förtydliga de processer som ingår och används inom crowdsourcing. Exemplifieringen från praktiken ämnar beskriva tillvägagångssätt och resultat av metoden. Upplägget på kapitlet utgår ifrån Howes fyra kategorier av crowdsourcing. Eftersom crowdvoting är en metod som med fördel kan användas i kombination med andra kategorier (Howe, 2009), beskrivs inte denna för sig.

Innan varje exempel genomgås var för sig, finns det vissa generella drag som visat sig vara gemensamma för samtliga fall. För att deltagande till crowdsourcing skall vara möjlig, måste uppdraget publiceras på en portal, och för att massan skall kunna använda sig av portalen och dess funktioner krävs en registrering. Deltagarna får således en egen inloggning, där de oftast kan få en överblick av deras tidigare aktivitet på portalen. Vidare finns alltid en ansvarig för portalen, som i viss mån kan svara på eventuella praktiska frågor kring uppdragen och portalen.

6.1.1. Exempel inom crowdwisdom

Följande exempel kategoriserats som del i crowdwisdom; InnoCentive, Goldcorp Challenge, IdeaStorm av Dell, Innovation Exchange samt IT Resource Center av HP.

6.1.1.1. InnoCentive

InnoCentive är en plattform för crowdsourcing som grundades år 2001 av farmaceuten Eli Lilly, och är en typ av medlare där företag kan använda sig av InnoCentives plattform för att nå ut till problemlösare. Syftet med företaget var att genom plattformen få tillgång till kunskap och tankekraft från människor utanför den egna organisationen som kunde användas för att bidra till forskning och utveckling av läkemedel. Idag har konceptet utvecklats och InnoCentive fungerar som en plattform för alla typer av vetenskapliga utmaningar (InnoCentive, 2011).

Crowdsourcingprocessen går till på så vis att företag som vill ha hjälp med olika typer av problemlösning, publicerar sina problem genom InnoCentives hemsida. Där kan vem som helst inom InnoCentives nätverk, ta sig an uppdraget som problemlösare. De olika förslagen på lösningar som genereras presenteras sedan för uppdragsgivarna, och när en tillfredställande lösning uppmärksammas, belönas bidraget med en summa som vanligtvis ligger mellan 10

000 och 100 000 dollar. Vid ett löst problem får uppdragsgivarna även betala InnoCentive en summa för sitt nätverk och sina tjänster. Vid problemlösning via företagets plattform är det mest forskare som deltar även om plattformen är öppen för vem som helst att delta. Bidragen inom InnoCentive utvecklas individuellt och det förekommer inget interagerande mellan deltagarna. (InnoCentive, 2011).

Enligt Panetta, som är del av ledningen på InnoCentive, har mer än 30 procent av de publicerade problemen blivit lösta, övilket är 30 procent mer än vad som hade blivit löst vid användning av traditionella metoder och i snitt får varje publicerat problem tio förslag på lösningar (Howe, 2006). För InnoCentives verksamhet är ungefär 5000 personer en lagom bas av problemlösare för verksamheten. Detta innebär att även om endast en procent av massan löser problemet så är det fortfarande ett stort utfall av idéer (Howe, 2009).

6.1.1.2. Goldcorp Challenge

Goldcorp är ett snabbt växande, guldproducerande företag som arbetar med gruvdrift och de processer och stödjande aktiviteter som däri ingår såsom; prospektering, utvinning och bearbetning. Goldcorp har gruvor i drift ibland annat Kanada, Mexiko, Guatemala och Argentina, och sysselsätter i dagsläget fler än 14 000 personer. Organisationen fokuserar på att levererar ett långsiktigt värde med bra avkastning till företagets aktieägare. Verksamhetens mål är att vara ett lågkostnadsguldproducerande företag, med ansvarstagande gentemot omvärlden (Goldcorp, 2011).

I början av 2000- talet beslutade ledningen att Goldcorp, genom att vända sig till massan via internet, lokalisera platser för att gräva efter guld på rätt ställe. Detta skedde på så vis att företaget delade med sig av sin information över geologisk mätdata och kartor över det aktuella prospekteringsområdet. Uppdraget var att ge Goldcorp indikatorer på var de skulle finna cirka 170 ton guld. Företaget uppmuntrade inte deltagare att samarbeta, i form av forum eller kommenteringsmöjligheter, och själva uppgiften var en engångsföreteelse med sammanlagda belöningar på 575 000 dollar, det vill säga cirka 3.7 miljoner svenska kronor (Goldcorp, 2011).

Uppgiften utfördes genom att deltagarna, som bestod av cirka 1400 forskare, ingenjörer, geologer och amatörer från över 50 länder, laddade ner företagets information och utförde därefter sina virtuella undersökningar. Därefter lämnades förslagen in via företagets hemsida och fem domare utvärderade och valde ut vinnarna. Företaget ansåg, efter utvärdering av resultaten, att genom de identifierade guldfynden sparats in flera år av företagets arbete (Goldcorp, 2011).

Genom att dela med sig av företagets egna material och information, som vanligtvis skulle bevarats internt, utsatte sig företaget för risker i en väl förtegen och konkurrensdriven bransch. Vid tiden för publicerandet av utmaningen så var företaget i en sådan sits att åtgärder krävdes för att verka konkurrerande och bibehålla sin plats på marknaden. Detta motiverade att Goldcorp publicera utmaningen då den ansågs vara en nödvändighet för överlevnad. Syftet med utmaningen var att hitta guld snabbare, vilket skulle öka företagets värde kraftigt (Goldcorp, 2011; Brabham, 2008; Tischler, 2002). Utmaningen medförde en värdeökning av företaget då fynden resulterade i mer än sex miljarder dollar i ökat värde mot en investering i form av belöning på ungefär en halv miljon dollar (Goldcorp, 2011).

6.1.1.3. IdeaStorm

Företaget Dell startade IdeaStorm som en funktion för att möjliggöra direkt kommunikation till kunder, genom brainstorming via internet. Syftet med IdeaStorm var att underlätta kommunikation mellan kunder och företag, där kunderna får möjligheten att dela sina idéer samt samarbeta med varandra och Dell (IdeaStorm, 2011; Howe, 2009).

IdeaStorm används för att registrera idéer på företagets hemsida. Detta genomförs på så vis att deltagaren lämnar in bidraget via företagets hemsida. Bidraget skall namnges, kategoriseras och så skall det kontrolleras så det inte redan finns något liknande bidrag på hemsidan redan. Därefter erbjuds andra möjligheten att kommentera på det publicerade förslaget. Kommentarer kan sedan läsas från deltagarens egen inloggning. IdeaStorm använder sig även av en form av röstning, vilket leder till rankning av bidragen. Då någon väljer att ge ett bidrag sitt gillande erhåller detta bidrag 10 poäng, samma summa dras ifrån vid ogillande. Vem som helst kan engagera sig via IdeaStorms hemsida, det finns inga direkta begränsningar förutom kravet att registrera ett konto via hemsidan, vilket vem som helst får göra. För närvarande utdelas inga materiella belöningar i IdeaStorm (2011).

Företaget har på senare tid breddat med en ny funktion så kallad StormSession. Där ett specifikt ämne tas upp av Dell och deltagare lämnar lösningsförslag, under en begränsad tid, detta för att ge ett resultat som är riktat, relevant och tidsbegränsat (IdeaStorm, 2011).

6.1.1.4. Innovation Exchange

Företaget Innovation Exchange har som ledmotiv; ödar kreativitet är valutaö. Företaget verkar för att hjälpa organisationer att öka innovationsförmågan genom att sträcka sig utanför det egna företaget för att erhålla information och anslag till innovativa idéer, och således gå från internt sökande till externt. Företaget arbetar efter mottot att betala för prestationens förfarande. Det vill säga, erhålls ingen optimal eller tillfredsställande lösning betalar inte det uppdragsgivande företaget Innovation Exchange för tjänsten. Detta medför ett minskat risktagande för kunderna (Innovation Exchange, 2011a; De Ridder, 2008).

Problemlösningsprocessen inleds med att ett problem eller uppdrag publiceras på Innovation Exchanges hemsida. Därefter ges deltagare möjlighet att lämna lösningar på problemen. En vinnare väljs av uppdragsgivaren och belönas finansiellt om innovationsförslaget accepteras (Innovation Exchange, 2011b). För att få delta i Innovation Exchange måste en viss kvalitet uppnås, vilket medför att inte alla får bidra. Detta går hand i hand med deras marknadsföring som antyder att de håller en hög kvalitet på problemlösare. Vidare kan en person förlora sin plats genom att inte aktivt delta i problemlösarprocessen. I skapandet av lösningsbidrag finns en viss möjlighet till interaktion mellan deltagarna (Innovation Exchange, 2011c).

6.1.1.5. IT Resource Center, Hewlett-Packard

Hewlett-Packard Company (HP) grundades av ingenjörerna Bill Hewlett och Dave Packard år 1939 och är idag ett av världens största teknikföretag, som är verksamma i nästan alla länder i världen. HP specialiserar sig i huvudsak på att utveckla och tillverka datorer, datalagring, nätverkande hårdvara och design av mjukvara (HP, 2011).

Genom den så kallade IT Resource Center, erbjuder HP en plattform som underlättar olika former av problemlösning. Plattformen används som en samlingsplats där IT professionella och intresserade tillsammans kan lösa problem, dela idéer och lära av varandra. Plattformen består av en mängd forum inom olika områden, där HP ingenjörer aktivt deltar, dels för att

själva bidra med råd till andra men även för att få igång diskussioner och samla information för egna intressen. Forumen, lösningarna och frågorna betygssätts, men detta resulterar inte i någon finansiell belöning utan höjer endast individernas tillförlitlighetsbetyg som problemlösare. Anställda från HP övervakar forumen och redigerar bort lösningar och problem om de anses stötande eller på annat vis irrelevanta i sammanhangen (IT Resource Center, 2011).

6.1.2. Exempel inom crowdcreation

Följande exempel kategoriserats som del i crowdcreation; Threadless, iStockPhoto, MapShare av TomTom samt Mypitch.

6.1.2.1. Threadless

Företaget Threadless startades efter en tävling, där uppgiften var att designa en tröja, som företagets grundare vann och uppdraget fick utgöra grunden för Threadless verksamhet. Företaget startades som en hobby men har under åren vuxit med hjälp av ökat antal deltagande och även marknadsföring genom öword of mouthö (Threadless, 2011).

Verksamhetens tillvägagångssätt utgörs av att det ligger ett kontinuerligt open call för att lämna in design för T-shirts. Alla registrerade designs på Threadless hemsida rankas efter röstning, där vinnare väljs efter deltagarna önskemål och rankning. Varje inlämnat bidrag kan röstas på under en sjudagarsperiod. När bedömningsperioden är över erhåller de inlämnade bidragen poäng mellan noll till fem, vilket blir underlaget för Threadless vid avgörandet av vilken design som vunnit och som skall tryckas. Företaget har en deltagandebas på över en miljon från hela världen, som är med och röstar samt bidrar med lösningar. Syftet med företagsidén är att ge tillbaka till kundbasen genom att skapa produkter bestående av deltagande artisters alster. De fyra till sex högst rankade designerna vinner och trycks, men endast om tillräckligt många förbeställningar finns för att säkerställa finansiell vinst. De vinnande bidragen erhåller ingen finansiell belöning, utan istället erkännande av kreativitet och skapandeförmåga. Det finns inga restriktioner gällande vem som får lämna in designs eller på andra sätt delta (Threadless, 2011; Howe, 2009).

6.1.2.2. iStockPhoto

Företaget iStockPhoto erbjuder en plattform där artister, designers och fotografer från hela världen ges möjligheten att skapa, dela och lära. Företaget startades år 2000 och var från början en ideell verksamhet, som erbjöd en plattform där designers kunde dela bilder med varandra. Verksamheten växte snabbt, och kostnaderna för att underhålla sidan ökade vilket ledde till att grundarna, tillsammans med medlemmarna i plattformen, beslutade sig för att ta betalt en mindre summa (cirka 1 dollar) för varje bild som någon ville ladda hem (iStockPhoto, 2011; Howe, 2006).

Företagsidén går ut på att den bidragande individen laddar upp alster till plattformen på hemsidan. Därefter finns möjligheten för vem som helst att välja och ladda ner det uppladdade materialet, men betalar en liten summa i förhållande till om köpet utförts på vanliga vis. Den bidragande individen får dessutom ersättning, som är betydligt lägre än om alstret sålts på annat vis (iStockPhoto, 2011; Howe, 2006).

Idag har iStockPhoto runt 50 000 fotografer som bidrar med sina verk, 1 miljon aktiva kunder och en databas som innehåller mer än 3 miljoner bilder. De fotografer som delar sina bilder är

ofta hobbyfotografer, som ser plattformen som ett sätt att utveckla sina kunskaper och samtidigt tjäna en slant på sina verk. Deltagande är dock slutet på så vis att en viss kvalitet måste uppnås för att verken skall få publiceras. Deltagarna får vidare vägledning genom feedback och kontroll av bilderna, vilken utförs av andra deltagare (iStockPhoto, 2011).

6.1.2.3. MapShare, TomTom

TomTom är ett nederländskt företag som tillverkar bilnavigationssystem. I syfte att utveckla de redan existerande systemen som medföljer med TomTom produkter, använder företaget sig av en teknik under benämningen MapShare. Tekniken går ut på att användare enkelt kan göra omedelbara korrigeringar i sin karta på TomTom enheten, och samtidigt kan de ta del av andras korrigeringar som har utförts av användare av MapShare. På detta vis kan TomTom användare få tillgång till ständigt uppdaterade och detaljerade kartor (TomTom, 2011a).

Innan uppdateringarna och uppladdningarna erkänns, måste de bekräftas av en TomTom medarbetare och blir först efter det möjliga att tillgå för andra användare. Det erbjuds ingen finansiell belöning till de som bidrar med uppdateringar, vilket leder till att företaget kostnadsfritt (bortsett från arbetet med tekniken för MapShare) kan erbjuda de mest noggranna kartorna på marknaden. MapShare tekniken har varit en lyckad satsning såtillvida att de uppladdade uppdateringarna överstiger fem miljoner med över en halv miljon användare och uppladdare (TomTom, 2011b; Murph, 2010).

6.1.2.4. Mypitch

Mypitch kallar sig för ett crowdsourcing företag, och startades i Sverige och finns nu i sju europeiska länder. Företaget erbjuder en plattform för kreativt nätverkande. För närvarande används plattformen av individer från över 158 länder, där de hjälper till genom att utveckla och skapa idéer och lösningsförslag till såväl lokala som globala företag och kampanjer. Uppdragen kan huvudsakligen kategoriseras inom design och marknadsföring, där exempelvis förslag på reklamfilmer och slogans är lösningar (Mypitch, 2011a).

Alla som vill och kan får vara med och bidra, det är öppet för alla; amatörer såväl som professionella. Genom att ett problem eller uppdrag publiceras på företagets hemsida får deltagarna möjlighet att skapa och använda sin kreativitet för att utveckla ett förslag, som sedan uppdragsgivaren får möjlighet att välja och vraka bland för att identifiera det optimala förslaget och lösningen på deras specifika problem. Det vinnande bidraget belönas med en finansiell belöning. Det handlar om individuella bidrag där ingen betydande interaktion finns mellan bidragarna (Mypitch, 2011b; Wigge, 2011).

6.1.3. Exempel inom crowdfunding

Följande exempel kategoriserats som del i crowdfunding: Kickstarter, Kiva samt MyFootballClub.

6.1.3.1. Kickstarter

Kickstarter använder ett nytt sätt att finansiera kreativa projekt. Organisationen anser att en välkommunicerad, bra idé kan spridas fort och brett, där en stor grupp av människor kan verka som bra grund för finansiering och uppmuntran. Vidare verkar företaget efter en öallt eller ingetö princip, antingen finansieras projektet helt eller inte alls innan tidsgränsen gått ut. Denna princip används för att minska risken för misslyckande av projekt, och dessutom möjliggörs en prövning av koncepten. Investerare bidrar beroende på egna intressen i

projektet. En bakomliggande drifkraft är med andra ord viljan att möjliggöra idéerna (Kickstarter, 2011; Howe, 2009).

Det krävs en tydlig definierad början och slut på projektet för att det skall få publiceras på företagets hemsida. Genom att ladda upp information om det planerade och önskade projektet på hemsidan, finns då möjligheten för andra att via företaget Amazon ge en egen vald summa. Belöning ges vid varje projekt, men det är uppdragsgivaren som står för belöning och inte Kickstart. Belöningen består vanligtvis av något som typiskt skapas av projektet. Det är projektskaparna som själva avgör mängd och pris för belöningen (Kickstarter, 2011).

6.1.3.2. Kiva

Företaget Kiva har som syfte att sammanlänka människor för att möjliggöra utlåning och minska fattigdomen. Det är en ideell organisation, med en lånevolym som ökat från 2 miljoner till 100 miljoner på tre år. Kiva möjliggör för individer att låna ut finansiell medel till entreprenörer världen över. Alla som vill får vara med och finansiera (Kiva, 2011, Howe, 2009).

6.1.3.3. MyFootballClub

MyFootballClub är använder sig av crowdfunding för att sköta en fotbollsklubb. Ebbsfleet United ägs av tusentals av medlemmar, vilka årsvis bidrar med små summor. Medlemmarna röstar för att uppnå beslut för budget, design, upphandlingar och kontrakt. Bidragare får ingen belöning för sitt deltagande, men istället möjlighet att engagera sig och utveckla sina intressen. Vem som helst får vara med och äga ett fotbollslag (MyFootballClub, 2011; Howe, 2009).

6.1.4. Crowdsourcing som går fel

Det är inte alltid en ny metod är framgångsrik och endast genererar positiva resultat, vilket även är aktuellt när det gäller crowdsourcing. Misslyckanden i crowdsourcing kan bidra till problem även utanför projektet och kan i slutändan bland annat förändra etablerade yrkesroller och konkurrensmöjligheter på marknaden (Howe, 2009). I följande avsnitt presenteras ett urval av exempel från praktiken, där resultatet av crowdsourcing får bakslag.

Crowdsourcing av uppgifter kan leda till konsekvenser utanför själva projektet de används inom. Exempelvis genom iStockPhotos idé om uppsamling av alla så kallade "stock"-foton minskade intäkterna för de professionella fotograferna och konkurrensen om uppdragen tättade (Howe, 2006).

De mest frekvent förekommande problemen beror i huvudsak på missriktade projekt med omotiverade deltagare. Ett exempel som belyser detta är Chevrolet, som sökte efter hjälp med utformandet av en reklamfilm. Projektet fick bakslag så tillvida att de deltagande individerna använde uppgiften till att förlöjliga företaget och dess produkter istället för att framställa dem genom positiv marknadsföring. Detta misslyckande inom crowdsourcing benämns som crowdslappning, då massan vänder sig emot uppdragsgivaren (Corke, 2010; Howe, 2006).

När Cambrian House sökte hjälp hos massan, med utformande av en kommande mjukvara-produkter, fick projektet bakslag. Projektidén grundades i att från massan erhålla idéer på nya produkter, och sedan få massan att utvärdera dem och välja en vinnare. Cambrian House uppmanade massan att delta med; du tänker det, massan testar, massan bygger, du säljer. Det visade sig dock att massan var duktig när det gällde idégenererande och testandet, men inte visade något intresse på att faktiskt bygga (Cambrian House, 2011; Howe, 2009; Schonfeld, 2008).

7. Analys

I detta kapitel sammanknyts resultaten av utforskning av litteratur och praktik. I analysens första del analyseras och utvecklas Howes punkter för framgångsrik crowdsourcing till ett generellt ramverk över hur metoden bäst appliceras. I analysens andra del utvärderas metodens anknytningsmöjligheter till ekonomistyrning.

7.1. Ramverk för crowdsourcing

För att resonera kring hur ett företag bör gå tillväga för att nå framgångsrika resultat med crowdsourcing kommer följande resonemang att utgå från Howes tio regler, som just syftar till att ge vägledning i dessa frågor (Howe, 2009). Howes punkter ställs emot annan presenterad litteratur, samt observationer utifrån utforskningen av praktik. Analysen syftar till att skapa ett ramverk för framgångsrik crowdsourcing. Ramverket innehåller dels en modell som visar olika tillvägagångssätt för crowdsourcing, och även rekommendationer som bör beaktas för framgångsrika resultat.

En första iakttagelse, som blir grundläggande för kommande resonemang, är att Howes olika typer av crowdsourcing är svåra att fullständigt särskilja från varandra. Howe (2009:279) förklarar själv att de överlappar eller heltäckande eller brandsäkra, och att de överlappar varandra. Howes modeller för crowdsourcing blir därför diffusa riktmärken ifråga om tillvägagångssätt. Utifrån en sammanställning av de olika moment och beslut som tillhör ett genomförande av crowdsourcing, taget från både litteratur och exempel från praktiken, kan en mer komplett och övergripande modell för crowdsourcing skapas. Denna modell presenteras nedan som öGenerell modell för crowdsourcingö och grundar sig på de olika vägval som sammanställts utifrån utforskningen av praktik som presenterats.

Howes första regel **öVälj rätt modellö** som hänvisar till crowdwisdom, crowdcreation, crowdstorming och crowdfunding (Howe, 2009), ersätts därför här till **öGör rätt vägvalö** utifrån den generella modellen. Eftersom det här handlar om en sammanställning av olika alternativ/beslut inom crowdsourcing, behandlar denna punkt även Howes andra och tredje regel vilka är; **öVälj rätt typ av människorö** och **öErbjud rätt incitamentö** (Howe, 2009).

7.1.1. Gör rätt vägval: Generell modell för crowdsourcing

Crowdsourcing tillämpas vanligtvis genom ett företag publicerar ett problem online via egen hemsida eller annat företags tjänster. Individer erbjuds möjligheten att bidra med lösningar till problemet, där ett vinnande bidrag koras och den bidragsgenererande massan eller individen eventuellt belönas (Brabham, 2008). Denna process beskriver de generella steg som genomgås inom en crowdsourcingprocess (Hopkins, 2011; Brabham, 2009; Whitla, 2009).

Utifrån utforskningen av praktik har däremot skillnader identifieras i hur dessa steg genomförs och därmed även hur crowdsourcingen rent praktiskt går till. Varje företag ställs inför en del vägval som påverkar crowdsourcingens utförande, och således även det resultat som genereras. De identifierade vägvalen gäller; publicerare av uppdrag, val av massa, val av bidrag, bidragstyp, användning av belöningsystem och interagerande. Nedan redogörs för dessa vägval och utifrån litteratur och praktik motiveras vilka val som är tillämpbara och att föredra i olika situationer.

Publicerare av uppdrag

Vilket har identifierats såväl i litteraturen, som i utforskningen av praktik, är det inte alltid samma källa som publicerar uppdraget inom crowdsourcing som den som står för plattformen och forumet där uppdraget diskuteras och löses. Beroende på vad uppdragsgivaren vill uppnå är det ena att föredra framför det andra. Enligt Brabham (2009) är den mest frekventa anledningen till att anlita ett företag för att hantera crowdsourcingen av uppgiften, är för att nå ut till ett större mångfald av människor och större variation i bidrag. Att låta företaget sköta crowdsourcingen själva kan medföra att rätt kundgrupp nås, de som är insatta i företaget och då själva påverkas av resultaten. Exempel på företag som bjuder medlartjänster är InnoCentive. I detta exempel poängteras just vikten av att nå ut till en stor grupp människor, med varierad kunskap och bakgrund för att få bästa möjliga utfall av lösningar (InnoCentive, 2011). Andra företag som verkar som medlare är Innovation Exchange, Mypitch, Kickstarter och Kiva, medan HP, IdeaStorm, Goldcorp, Threadless, TomTom, iStockPhoto samt MyFootballClub är företag som själva står för plattformen (Bilaga 1.). Det går här inte att urskilja några karakteristiska skillnader mellan de företag som har valt att använda sig utan medlare, och de som själva står för plattformen.

Val av massa

Inom crowdsourcing visar utforskningen av praktik att uppsättningen av deltagare i stor utsträckning varierar. Beroende på syfte och uppgift varierar behovet av särskild struktur på massan, samt på vilket sätt de får möjlighet att bidra. Från utforskningen av praktik har flertalet variationer av utförande av uppgifter med hjälp av tekniker för crowdsourcing påträffats.

I flertalet fall förekommer en öppenhet, där alla som vill får bidra, men likväl finns det fall där öppenheten är begränsad, slutet, där endast individer med viss bakgrund, kunskap eller erfarenhet får lämna in lösningsförslag. Öppna och slutna crowdsourcingprocesser är inte samma sak som öppna och stängda innovation, där det handlar om att identifiera och utvinna kunskapen extern respektive internt (Tidd & Bessant, 2007), utan huruvida det förekommer restriktioner gällande bidragsgivarna. Metoder inom crowdsourcing fokuserar på att utvinna kunskap och idéer extern, vilket framkommit ur såväl litteratur som undersökta exempel. Orsaker till att använda sig av en slutet massa kan förknippas med risker som uppstår med för mycket delning av information. Exempelvis diskuteras det inom outsourcing om risker vid för stor öppenhet, då företag delar material genom att förlägga verksamhet hos annan part (Axelsson, 1998). Denna oro omnämns även inom användardriven innovation, där motiv för slutet innovation används för att skydda produkter och innovation (Von Hippel, 2005). I de undersökta exemplen belyses inte öppenhet som problem nämnvärt då det i många av fallen förekommer delning av information, men som inte medfört direkta risker utan istället tillfredsställande utfall för företaget. Motiv för att ha ett öppet deltagande är att en större och bredare massa kan nås, vilket är önskvärt för att erhålla en större variation i bidragen och således öka sannolikheten för intressanta bidrag (Brabham, 2009; Howe, 2009).

Något som kan antydast utifrån den utforskning av praktik som presenteras, är att de flesta företag använder sig av ett öppet deltagande (Bilaga 1.). Exempel på företag som däremot visat sig vara slutna är Innovation Exchange. Där används slutna grupper i syfte att säkerställa en genomgående hög kvalitet (Innovation Exchange, 2011c). Även iStockPhoto är slutet på så vis att fotografierna som tillåts publiceras måste hålla en viss klass. Däremot finns inga krav på professionell titel, eller andra formella krav (iStockPhoto, 2011). På grund av att en viss rädsla kan finnas i samband med att vara för öppen, kan det mycket väl finnas fler exempel på slutet deltagande, även om den informationen av naturliga skäl inte är lika tillgänglig. Om ett

företag exempelvis använder sig av crowdsourcing internt i företaget, eller i samband med andra medarbetare, finns inte samma behov av publicering av uppdraget.

Val av bidrag

I de presenterade exemplen från praktiken påträffades två olika former av valmetoder av bidrag, medan referensramen i huvudsak redovisar för votering och rankning som huvudsakliga urvalsmetodiken (Howe, 2009). Den andra formen av urvalsmetod är att uppdragsgivaren väljer. I litteraturen har det funnits lite belägg och motiv för varken det ena eller andra tillvägagångssättet då val av bidrag skall kora. Utifrån praktiken kan däremot tendenser urskiljas. Exempelvis har rankning valts som valmetod då det finns en direkt anknytning till deltagarnas handlande baserat på vinnare (Threadless, 2011). Det finns emellertid även situationer där bidragen hemlighålls från andra, vilket skulle kunna beror på att företagen vill hålla informationen hemlig från konkurrenter. I dessa fall blir rankning inte möjlig.

I flera situationer går uppdraget inte ut på att tävla eller kora en vinnande lösning, utan istället är motivet att förbättra och utveckla. I dessa fall blir det inget val av bidrag utan fokus ligger på samarbete och informationsutbyte världen över. Detta gäller vid TomToms (2011a) gemensamma utvecklande av kartor men likväl vid finansiering av exempelvis MyFootballClub (2011). I vissa fall, som exempelvis inom HP, handlar crowdsourcingen inte heller om något val av bidrag. Istället är det själva processen av informationsutbyte mellan massa och uppdragsgivare som är av intresse.

Bidragstyp

I fråga om bidragstyp handlar det här om huruvida det bidrag som genereras eller väljs är skapat av en ensam deltagare, en grupp eller en kombination av dem båda. De företag som har använt sig av enskilda bidrag är Goldcorp, InnoCentive, Innovation Exchange, iStockPhoto och Mypitch (Bilaga 1.). Grupper har däremot åstadkommit bidrag till företag i fall som IdeaStorm, HP, TomTom, MyFootballClub, Kickstarter och Kiva (Bilaga 1.). Exempel på en kombination är då massan har getts inflytandet att rösta fram en vinnare utifrån ett urval av individuella bidrag. Exempel på detta är Threadless (Bilaga 1.). Mer om framröstning av bidrag diskuteras ovan i öval av bidragö.

Huruvida det lämpar sig bäst med individuella prestationer eller gruppbidrag är ett naturligt utfall beroende på syftet med crowdsourcingen. I fallet med HP och IdeaStorm har syftet med crowdsourcing varit att generera diskussioner gällande deras produktområde. I dessa situationer är ett ensamt bidrag till lite nytta, utan det är utbytet av kunskap som genererar värde. I andra fall som exempelvis InnoCentive (2011) och Innovation Exchange (2011b), där en specifik lösning har efterfrågats faller det sig naturligt att ett enskilt bidrag tillför det slutgiltiga värdet. I denna fråga rör det sig således inte om ett egentligt val, utan bidragstypen är ett naturligt utfall av syftet med crowdsourcingen.

Användning av belöningssystem

Som har förklarats av Howe (2009) kan incitamenten till att delta vara av såväl finansiell som av icke-finansiell art. Howe menar vidare att det alltid bör finnas någon form av inre incitament för att crowdsourcingen skall ge bästa möjliga resultat, men där en finansiell belöning ofta är ett viktigt komplement. Vikten av finansiell belöning är framförallt påtaglig inom områden där företagen själva tjänar pengar på de bidrag som ges, medan människor är

mer benägna att utan finansiell ersättning bidra till ideella uppdrag (Howe, 2009). Dessa påståenden stämmer väl överens med de exempel som har studerats i utforskningen av praktik. Företag som Goldcorp, InnoCentive, Innovation Exchange, Threadless, Mypitch och iStockPhoto, har använt sig av finansiella belöningar är företag som väntat sig tjäna pengar på de bidrag som erhållits, medan MyFootballClub och Kiva är företag som är av ideell art inte erbjuder några finansiella belöningar, utan tvärtom tar emot finansiella medel som bidrag för sin verksamhet (Bilaga 1.). HP, TomTom och IdeaStorm är däremot exempel på icke-ideella företag, som inte erbjuder några finansiella belöningar. I dessa situationer handlar bidragandet däremot mer om ett ömsesidigt utbyte, snarare än uppfyllande av ett specifikt uppdrag.

Vad resonemanget leder till är således att medan inre incitament är nödvändiga för framgångsrik crowdsourcing, är det samtidigt viktigt med en rätt balans av yttre incitament. Även om exempelvis en finansiell belöning ökar motivationskraften hos deltagarna, är den framförallt viktig ur ett moraliskt perspektiv. Resonemanget styrks av Postigo (2003), som visar på att crowdsourcing kan kritiseras som billig arbetskraft.

Interagerande

Hur själva lösningsförslaget produceras och konstrueras kan variera beroende på om det finns möjlighet till interaktiv kommunikation deltagarna emellan. Vid vissa uppdrag kan det vara av vikt att inte ge deltagarna möjlighet att påverka varandra genom öppna forum medan i det i andra fall bidrar till bättre och mer relevanta resultat. Forskning kring massans vishet visar att interagerande mellan deltagare kan leda till att massan för ett irrationellt beteende, då gruppansammansättningarna samtidigt är för homogena och centraliserade (Rew & Robson, 2010). Men exempel har även visats på då interagerandet är en förutsättning för att uppnå crowdsourcingens syfte. Exempel är HP och IdeaStorm, där diskussioner och samspel mellan människor är det som tillför företaget värde. Även fall med framröstning av vinnande bidrag (se val av bidrag) innebär ett interagerande som tillför företaget nytta.

7.1.2. Crowdsourcing ersätter inte personalen

Det denna regel i huvudsak påvisar, är att det inte nödvändigtvis blir billigare att använda sig av crowdsourcing då moment som planering och hantering av bidrag innebär kostnader utöver den eventuella monetära belöning som erbjuds (Hopkins, 2011; Howe, 2009). Även om crowdsourcing innebär att uppgifter kan lösas externt, behövs samtidigt personal internt som har kunskapen att tolka bidragen, samt se till att de tar form och utvecklas. Dessa teorier styrks utifrån utforskningen av praktik. Utifrån hur crowdsourcing har använts kan exempel visa hur crowdsourcing, snarare kompletterar än ersätter intern arbetskraft. Exempel på detta är HP (IT Resource Center, 2011), som genom sina forum delar information och med hjälp av massan får information som kompletterar den kunskap som redan finns internt. Styrkan av att använda extern kompetens som kompletterande med interna kvaliteter, hänvisar även Chesbrough (2006) till som ett vinnande koncept.

7.1.3. Massans handlingsförklaring, eller den välvillige diktatorns princip

Med denna regel menar Howe (2009) att det är viktigt med en samordnare, som ger struktur och vägledning genom processen. I de framgångsrika fallen med crowdsourcing kan flera exempel på ledning identifieras. I samtliga fall finns en viss typ av struktur och samordning, i form av en plattform där uppdrag publiceras och företaget själva eller med en eventuell medlare behandlar bidragen. Vidare tillhandahåller portalerna en egen inloggning, där

medlemmarna kan granska sina egna bidrag och eventuella rankningar tillbaka i tiden. Någon form av stödfunktion har även identifierats, där frågor kan ställas gällande processen. Graden av direkt ledning och interaktion mellan samordnare och deltagare kan däremot variera. På HP finns det anställda inom företaget som övervakar och driver diskussioner på deras IT Resource Center (IT Resource Center, 2011). Deltagare på iStockPhoto får vägledning genom feedback och kontroll av bilderna. Denna feedback och kontroll utgörs av andra användare (iStockPhoto, 2011). På andra företag är ledningen mer begränsad och stödfunktionen gäller enbart svar på frågor kring praktiska och kringliggande funktioner (6.1.). Att någon form av ledning är nödvändig inom crowdsourcing verkar entydigt genom såväl litteratur som exempel. Utforskningen från praktiken visar emellertid att behovet av styrning varierar från fall till fall. Ett samband som kan utläsas utifrån utforskningen av praktik är; ju större interaktion mellan deltagarna, eller öppenhet gällande bidragen, ju mer ledning används än i situationer där enskilda bidrag uppfyller nyttan. Ett samband som kan kännas naturligt även i andra situationer; öju större klassrum, desto större behov av ledningö.

7.1.4. Håll det enkelt och bryt ner det till hanterbara komponenter

Eftersom crowdsourcing går ut på att massan frivilligt skall delta, och bidra med sina kunskaper och sin tid betonar Howe (2009) vikten av att formulera och strukturera uppdragen på ett lättamt och tydligt vis. Är uppdragen inte tillräckligt hanterbara eller attraktiva för någon att lägga ner sin tid på, kommer ingen heller inte att göra det. Detta kan te sig som en självklarhet, och viktigt att ha i åtanke för framgångsrik crowdsourcing. Precis hur svåra uppgifterna kan vara för att massan skall vara villig att lägga ner tid på den, är svårt att utifrån vare sig litteratur eller praktik att identifiera.

7.1.5. Kom ihåg Sturgeons lag

Sturgeons lag utgår från att 90 procent av allt är skräp, vilket enligt Howe (2009) även går att relatera till de bidrag som genereras genom crowdsourcing. För att uppnå önskvärt resultat krävs därmed en stor massa. Att en stor massa, med varierande bakgrund är fundamentalt för crowdsourcing har även poängterats av Lakhani (2006) och Brabham (2008). Huruvida 90 procent av bidragen är irrelevanta för utfallet, kan däremot ifrågasättas. För företag där det handlar om att finna en individuell övinnareö som exempelvis på Mypitch och InnoCentive, kan resonemanget mycket väl vara korrekt. InnoCentive har poängterat vikten av att fånga en stor massa, för att säkerställa att åtminstone erhålla ett bra resultat (Howe, 2009). Resonemanget undermineras däremot i exempel som HP (IT Resource Center, 2011), och IdeaStorm (2011) där det just är de gemensamma ansträngningarna från massan som resulterar i värde. Detsamma gäller i situationer där röstning och rankning förekommer. Här har 100 procent av bidragen relevans. Även i TomTom tillför varje bidrag ett värde i form av en mer detaljerad kartläggning (TomTom, 2011). Med detta sagt står det ändå klart att en stor massa ökar utfallets värde, oavsett om värdet ligger i det enskilda bidraget eller en sammanställning av dem.

7.1.6. Kom ihåg de tio procenten, lösningen på Sturgeons lag

Lösningen på Sturgeons lag, nämligen att identifiera de tio procent av bidragen som medför relevans för företaget är att utnyttja massans kritiska egenskaper till att själva gallra ut de bästa idéerna (Howe, 2009). Att använda massan för att ranka de bästa bidragen har visat sig framgångsrikt på Threadless (2011), där hela affärsidén går ut på att låta massan avgöra den framtida produktionen. En utgångspunkt för att denna typ av gallring skall vara möjligt är

emellertid att bidragen publiceras öppet, för allmän beskådan. I situationer där företag önskar en lösning på ett specifikt problem, har det emellertid visats att så inte är fallet (InnoCentive, Goldcorp Challenge, Innovation Exchange, Mypitch). Detta skulle kunna bero på att valet av bidrag enbart tillför företaget värde, och således inte blir intressant ur ett användarperspektiv, eller att bidragen hålls slutna på grund av sekretessbehov.

7.1.7. Massan har alltid rätt

Det Howe (2009) poängterar med denna regel att även om massan behöver ledning, så är en centraliserad organisationsstyrning knappast rätt sätt att driva den typ av gemenskap som crowdsourcing innebär. Även om struktur och en viss typ av ledning behövs, vilket diskuterats under avsnitt 7.1.3. och den övåvillige diktatorns principö, är det viktigt att massan är tillräckligt fri för att kunna bidra på sitt vis. Även om ett företag vill påverka massan i en viss riktning, går massan dit den vill. Exempel på detta är Chevrolet (Howe, 2006), där massan kände sig lurad och valde att istället för att hjälpa företaget, gå en annan riktning och baktala det. Vill ett företag få massan att på eget initiativ arbeta för dem, måste det ske på massans villkor.

7.1.8. Fråga inte vad massan kan göra för dig, fråga vad du kan göra för massan

Enligt Howe (2009), fungerar crowdsourcing på grund av att massan, genom att bidra, uppfyller någon form av självuppfyllelse. Med andra ord, ju mer självuppfyllelse och ju mer av massans behov som tillfredsställs genom bidragande, desto mer kommer företaget att få ut av sin crowdsourcing. För att kunna uppnå tillfredställande resultat med crowdsourcingen, och på så vis tillgodose sina egna behov, måste därför utgångspunkt tas i uppfyllelse av massans behov. Påståendet kan motiveras utifrån alla de exempel där massan bidrar utan yttre incitament (Bilaga 1.).

7.2. Ekonomistyrning och crowdsourcing

Som framkommit ur litteraturen, kan crowdsourcing appliceras på en mängd olika områden inom ett företag. Även om det idag inte finns några uppmärksammade exempel på där crowdsourcing används inom ekonomistyrning, kan det argumenteras för fördelar med metoden. Det står redan klart att ekonomistyrning är i ett ständigt behov av utveckling, för att möta upp mot en föränderlig omgivning och genom detta bibehålla en konkurrenskraft på marknaden (Lindvall, 2001). Det hävdas även att en av de resurser som företagen allt mer konkurrerar om är kunskap (Dunford, 2000), samtidigt som en trend går mot en allt mer kundorienterad och decentraliserad organisationsstruktur (Merchant & Van der Stede, 2007). Crowdsourcing är en innovationsform, vars huvudegenskap är att insamla och samordna just kunskap. Vidare innebär crowdsourcing en innovativ utvecklingsform, som i hög grad möjliggör att ta kunders åsikter och förmågor i anspråk. Med hjälp av crowdsourcing utvecklar företaget inte bara produkter som skall vara anpassade till rätt kundgrupp på marknaden, individer på marknaden kan även tas in som en stark påverkansgrupp som bidrar till direkt utveckling av företaget. Om ett företag vill vara i framkant med innovationer inom ekonomistyrning, kan crowdsourcing vara ett steg i rätt riktning.

7.2.1. Behov av styrning

Merchant och Van der Stede (2007) talar om olika problem inom organisationer, som ekonomistyrningen syftar till att på bästa möjliga sätt förebygga. Dessa problem är brist på

ledning, motivationsproblem samt personliga begränsningar. Hur crowdsourcing kan användas för att tillfredsställa dessa behov av styrningen, kan på ett generellt plan påvisa metodens styrkor och svagheter.

Det första problemområdet, **bristande ledning**, syftar till att de anställda behöver direktiv för att veta vad ledningen vill ha ut av dem, och således för att på bästa vis utnyttja sin kapacitet i enighet med organisationens behov (Merchant och Van der Stede, 2007). Som framkommit inom ramverket för crowdsourcing, och regeln om den övåvillige diktatorns principö, såväl som ömassan alltid har rättö, är det viktigt med rätt balans av ledning för att uppnå framgångsrika resultat (Howe, 2009). Detta är således inget problemområde som av sig självt mildras med hjälp av metoden, utan kräver tillfredsställande ansträngningar inom ledning och struktur.

Det andra problemområdet som Merchant och Van der Stede syftar till är **motivationsproblem**. Medarbetare måste vara motiverade för att på ett tillfredsställande vis utföra de tilldelade uppgifterna, och problematiken uppstår i huvudsak beroende på skilda målsättningar mellan verksamhet och målsättare (Merchant och Van der Stede, 2007). Själva grundstenen inom crowdsourcing är just att den bygger på ett open call, det vill säga att uppgiften är fri att lösas för den som känner sig manad (Howe, 2009). Då ingen anställs och genom kontrakt förbinder sig till att lösa den specifika uppgiften, bygger metoden således på att motivationen är den bakomliggande faktorn för deltagande. Det kan handla om såväl inre incitament som självuppfyllelse och erkännande, som yttre incitament i form av en finansiell belöning (7.1.).

Det tredje och sista problemområdet behandlar **personliga begränsningar**. Även om medarbetarna vet vad som skall göras, och är motiverade till att göra det kan det finnas begränsningar, som exempelvis bristande kunskap eller erfarenhet, som förhindrar att uppgiften utförs väl (Merchant och Van der Stede, 2007). De personliga begränsningarna minskas med crowdsourcing av den orsaken att lösningen inte begränsas till att erhållas från en enskild person. Crowdsourcingens huvudsakliga styrkor är just mångfalden av bidrag, från människor med olika kunskap och erfarenheter, som ökar möjligheterna till en tillfredsställande lösning (Brabham, 2009; Lakhani, 2006). Även i situationer där röstning och rankning kan tillämpas för att fatta beslut, har studier inom massans vishet påvisat att massan sannolikt ger mer träffsäkra resultat än en enskild expert inom området (Surowiecki, 2007).

7.2.2. Olika former av styrning

För att placera crowdsourcingprinciperna i kontext med ekonomistyrning blir en utgångspunkt i de olika formerna av styrning som Merchant och Van der Stede diskuterar (2007).

Samband mellan crowdsourcingens struktur och resultatstyrningens kan identifieras utifrån det gemensamma fokus på resultat, och inte på kontrollerande styrning av individer (Howe, 2009; Merchant & Van der Stede, 2007). Individer belönas utifrån måluppfyllelse inom **resultatstyrningen** (Merchant & Van der Stede, 2007) såväl som inom crowdsourcingen (6.1.), i form av bland annat finansiella belöningar. Resultatstyrningens principer används vanligtvis då det inte finns något specifikt, optimalt tillvägagångssätt för att uppnå de önskade resultaten, där former av självstyre blir resultatet. Självstyre kan gynna genererandet av innovationer (Merchant & Van der Stede, 2007), vilket inom crowdsourcing är det önskade resultatet, där individernas val av tillvägagångssätt ämnar uppnå önskat utfall (Howe, 2009;).

Inom styrformen **handlingsstyrning** identifieras låg koppling till crowdsourcing. Handlingsstyrningen, som baseras på strikt kontroll av utförandet av uppgifter, skiljer sig från

den frivillighet som crowdsourcing representeras av. Det är svårt att kräva en fullständig kontroll över de bidragande individerna, då de inte är anställda, utan baserar sitt deltagande på frivillighet och vilja. Där den frivilligt deltagande individen själv väljer lösningsform och metod, utan direkta restriktioner. Vissa former av kontroll krävs inom crowdsourcingen men inte i den utsträckning som handlingsstyrning innebär. Inom crowdsourcing betonas vikten av att förtroende för massan och att styrningen av individen inte stryper viljan att delta, i likhet med vad som framkommit ur regeln gällande ömassan har alltid rättö (Howe, 2009; Merchant & van der Stede, 2007).

Inom crowdsourcing är individens ansvarskänsla viktig, då uppgifterna vanligtvis utförs under begränsad kontroll (Howe, 2009), vilket även är en av grunderna inom den **sociala styrningen** (Merchant & Van der Stede, 2007). I likhet med ömassan har alltid rättö medför crowdsourcingprinciper med avseende på den interaktion och röstning som i många fall är aktuell (Bilaga 1.), en möjlighet till gemensamt styre. Där varje individ kan påverka det slutgiltiga resultatet genom önskan om deltagande och förbättring (Merchant & Van der Stede, 2007; Füller et al., 2006).

7.2.3. Styrmedel

Gällande styrmedel, förs diskussionen närmare de mer konkreta områden där crowdsourcing kan appliceras och användas som verktyg för att påverka ekonomistyrningen av företag. De tre olika kategorier av styrning som Ax et al. (2009) belyser är formella, organisationsstruktur samt mindre formaliserade.

I fråga om crowdsourcing handlar det i huvudsak om formella styrmedel. Till skillnad från mindre formaliserade styrmedel, som exempelvis påverkan av företagskultur och utbildning av personal (Merchant & Van der Stede, 2007), handlar crowdsourcing om mer direkta metoder och tillvägagångssätt för att uppnå önskade resultat. Med detta sagt står crowdsourcingen däremot inte fritt från de andra kategorierna av styrning. Som litteraturen inom styrmedel gör gällande, påverkar de olika formerna av styrmedel varandra, och sammansättningen av styrmedel bör således betraktas och tolkas som ett paket av styrning (Siverbo & Åkesson, 2009; Brown & Malmi, 2008; Otley, 1999). Precis som har diskuterats inom området för öppna innovationer, utgår denna metod från ett skifte i synsätt gällande kontroll och beslutsfattande inom organisationen. Chesbrough (2006; 2003) hävdar att en grundsten i fråga om öppna innovationer är antagandet att kunskap är vitt utspritt bland befolkningen, och ofta av hög kvalitet. För att fånga denna kunskap måste därför en tillit till massan finnas, och således en organisationsstruktur som möjliggör ett beslutsfattande på en ny nivå. Crowdsourcing kan tolkas som en extrem form av öppen innovation (Hopkins, 2011; Remneland, 2010), vilket gör resonemanget hänförligt även inom detta område. Användning av crowdsourcing kan även antas ha en viss påverkan på den mindre formaliserade styrningen. Exempelvis kan en användning av metoden innebära ökat förtroende bland de anställda och även ge mindre erfarna möjlighet att visa sina förmågor, vilket kan leda till en ökad motivation.

Den formella styrningen förekommer som metod för exempelvis budgetering, produktkalkylering och internredovisning (Ax et al., 2009). Utifrån den vida definitionen av crowdsourcing (Howe, 2011), och utifrån utforskning av praktik där metoden framgångsrikt har applicerats på varierande områden, finns det ur ett teoretiskt perspektiv få begränsningar för vad crowdsourcing kan användas till. Identifierade exempel på misslyckad crowdsourcing (Cambrian House, 2011) kan däremot ge en antydning till att det är svårare att få massan till att producera än att bidra med sin kreativitet och kunskap i form av rekommendationer och idéer (såtillvida den som bidrar inte har någon direkt egennytta av bidraget, vilket är fallet i

exempelvis öppen källkod eller TomTom). Utifrån ramverket för crowdsourcing har även vikten av att hålla uppdragen inom crowdsourcing enkla, och bryta ner dem i hanterbara komponenter diskuterats (7.1.4.). Detta leder till att även om exempelvis budgetering och produktkalkylering direkt skulle kunna vara uppgifter för crowdsourcing, kan det finnas en poäng i att öförenkla uppgifterna och istället för att be massan göra en budget för nästkommande period, använda massan för att samla information och skapa underlag för sammanställande av budgeten. Exempel på uppgifter som därmed kan ha stor potential till att genomföras med crowdsourcing är prognostisering och planering, vilka utgör viktiga grunder för formella styrmedel, och den ekonomiska styrningen i helhet (Shim & Siegel, 2009).

Den form av prognostisering som crowdsourcing kan användas som metod för är kvalitativa prognoser, snarare än kvantitativa. Då de kvantitativa står för de historiskbaserade prognoserna, blir crowdsourcingen en form av insamling av de mer kvalitativa, med grund i bedömningar och åsikter (6.1.). Där möjliga trender i dagsläget och framtiden, mer avspeglas i prognosen, jämfört med de historiskbaserade (Shim & Siegel, 2009).

8. Slutsats

Nedan kommer de slutsatser som uppsatsen bidragit med att presenteras. Frågeställningarna skall besvaras och kapitlet avslutas med en avslutande diskussion och förslag till vidare studier.

För att kunna besvara uppsatsens frågeställning; öHur kan ett företag använda sig av crowdsourcing som verktyg för sin ekonomistyrning?ö, måste i första hand uppsatsens två delfrågor besvaras.

8.1. Hur bör ett företag gå tillväga för att nå framgångsrika resultat med crowdsourcing?

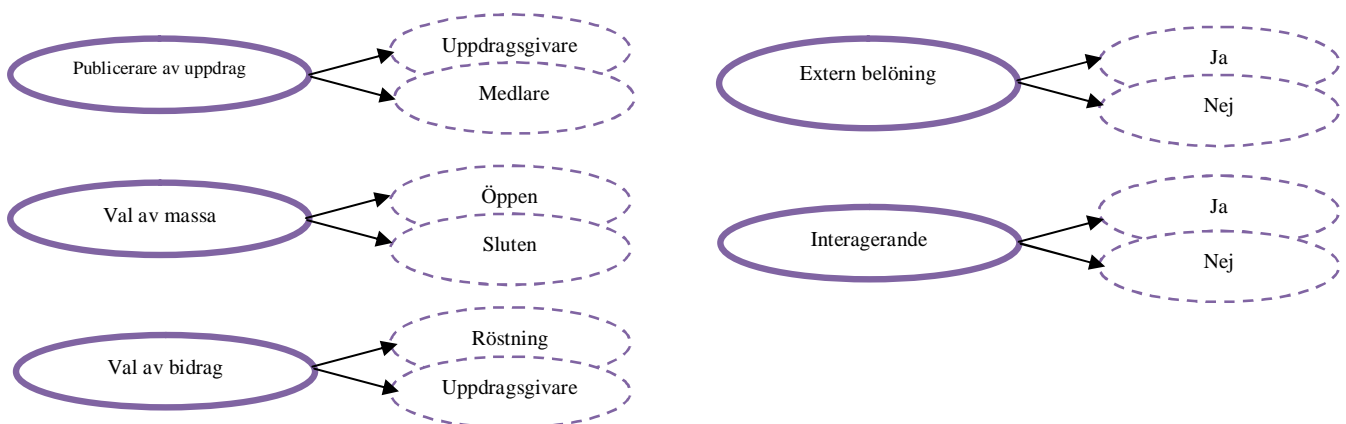
Den första delfrågan; öHur bör ett företag gå tillväga för att nå framgångsrika resultat med crowdsourcing?ö, har resulterat i ett ramverk för metoden. Detta ramverk har utgångspunkt i Howes regler för framgångsrik crowdsourcing, men har utifrån annan litteratur och en utforskning av praktik, utvecklats och kompletterats.

8.1.2. Generellt ramverk

För att utveckla en metod, eller generellt ramverk, för crowdsourcing ligger Howes tio regler för framgångsrik crowdsourcing till grund. Efter att studerat såväl litteratur som fall från praktiken har ett ramverk för crowdsourcing utvecklats.

Gör rätt vägval

Genom att välja tillvägagångssätt, utifrån de vägval som uppmärksammats, efter företagets behov kan en framgångsrik crowdsourcingprocess erhållas. Generellt sett beror vägval på vad företagen vill uppnå och erhålla för resultat av användning av metoder.



Figur 1: Gör rätt val

Gällande val av vem som skall **publicera uppdragen** ligger fokus på vems kunskap som eftersträvas för att lösa uppdraget. Vill en så stor massa som möjligt nås, med differentierade kunskaper kan en medlare vara att föredra. Om det istället är människor med insikt i det specifika företaget som är av intresse, kan det vara fördelaktigt att publicera uppdraget på den egna hemsidan för att nå rätt målgrupp.

Vilka som skall få deltaga är även sammankopplat med nästa vägval; **öval av massaö**. Det viktiga valet i denna kategori är gällande om uppdraget skall vara öppet för alla eller slutet, det vill säga att enbart en bestämd grupp människor får lämna bidrag. Motiv för ett öppet deltagande är att en större massa nås, medan motiv för en slutet process kan vara förknippade med de ökade risker som eventuellt uppstår vid delgivning av information.

Hur **lösningsbidrag väljs** beror på uppdragets syfte, upplägg och användningsområde. De två alternativ som förekommer är att massan röstar fram det vinnande bidraget eller att uppdragsgivaren väljer. Det ena alternativet kan inte motiveras över det andra då kategorierna styrks i olika fall. I situationer då resultatet av valen är direkt hänförliga till företagets kunder, exempelvis om det som skall väljas är en T-shirt som skall tillverkas och säljas, har det visat sig fördelaktigt att involvera massan i valprocessen med hjälp av röstning. Om det istället handlar om en situation där resultatet av uppdraget enbart är intressant ur ett företagsperspektiv, kan större motiv finnas för att uppdragsgivaren själv väljer bidraget (eventuellt skulle crowdsourcing kunna användas även här, men internt i företaget genom att låta samtliga anställda få en röst). Ibland kan crowdsourcingen även handla om uppdrag där uppdragsgivaren inte vill att bidragen från massan skall delas med andra, exempelvis på grund av konkurrenter. I dessa situationer blir en röstning inte möjlig.

En **extern belöning** är inte alltid nödvändigt för att erhålla massans bidrag. I huvudsak ligger inre incitament till grund för bidragandet, och belöningar har heller inte visat sig behövas i situationer där resultatet av bidraget tillför tillräcklig egennyttan för den eller de som utför uppdraget. Med detta sagt, tillför emellertid finansiella incitament definitivt en ökad motivationskraft, vilket är önskvärt då det ökar sannolikheten för kvalitativa bidrag. Samtidigt är externa belöningar viktiga ur ett moraliskt perspektiv, då ingen vill utnyttjas som billig arbetskraft. Om företaget tjänar pengar på en massas prestationer, är det därför viktigt med en balans av såväl inre som yttre incitament.

Interagerande mellan deltagare kan både vara önskvärt och missgynnande för uppdragets utfall. Studier har bland annat visat att interagerande kan medföra en negativ inverkan vid en allt för centraliserad och homogen grupp. Medan den andra fall är en förutsättning för att erhålla önskat resultat. Sätillvida uppdraget inte går ut på att erhålla individuella förslag, där resultatet inte kan riskera delas med konkurrenter (och interagerande således inte blir möjlig), kan massans interagerande med varandra ge upphov till diskussioner och finslipning av resultat, vilket ökar uppdragets utfall.

Rekommendationer

Ju större massa desto bättre resultat: Med hjälp av en stor och differentierad massa, ökar sannolikt crowdsourcingens utfall och kvalitet. Det gäller oavsett om det som eftersträvas är ett bidrag ur massan (exempelvis om rätt jingel skall utses), eller om massans bidrag tillsammans utgör resultatet (exempelvis vid röstning, diskussionsforum eller viss produktutveckling).

Värna om den egna personalen: Det är av vikt att betona att crowdsourcing inte medför att personalen ersätts av massan, utan snarare kompletteras. Den interna personalen är samtidigt en viktig del i crowdsourcingprocessen. Även om uppdrag sänds ut genom crowdsourcing, krävs internt ledning och samordning av deltagarna och uppdragen.

Samordna och led massan rätt: För att massan skall kunna utföra uppdrag genom crowdsourcing, behövs viss form av ledning och struktur. Någon måste kunna svara på massans frågor, och portalerna måste vara utformade så att det är enkelt att bidra. Hur mycket ledning av massan som behövs varierar från fall till fall. En utgångspunkt kan vara att ju större grad av interaktion och öppenhet desto större behov av ledning. Ett konstaterande som går att jämföra med öju större klassrum, desto större behov av ledningö.

Bryt ner uppdragen i enkla och hanterbara komponenter: Eftersom crowdsourcing grundar sig på ett öopen callö och således ett frivilligt deltagande, där massan ägnar sig åt uppdragen på sin egen fritid är det viktigt att uppdragen är utformade på ett vis så de är enkla för massan att ta till sig.

Massan har alltid rätt: Även om samordning och ledning är en essentiell del i crowdsourcing är det viktigt att ledningen sker på massans villkor. Ett försök till att ställa för mycket krav och utföra centraliserad styrning fungerar helt enkelt inte i denna typ av sammansättning. Massan är inte en annan anställd, och har således inga krav att göra som den blir tillsagd. Deltagarna skall vara tillräckligt fria för att kunna delta och utföra uppgifter på egna valda vis, med egna lösningar till problemen, och därmed även själva välja att delta.

Fråga inte vad massan kan göra för dig, fråga vad du kan göra för massan: Även denna rekommendation hänvisar tillbaka till att crowdsourcing grundar sig på ett öopen callö. Massan deltar, inte för att tillgodose företagets behov, utan för att tillgodose sina egna. Vid utformning av crowdsourcing måste därav utgångspunkt tas i massan, vid utformning av uppdrag och målsättning. Först om massan kan se möjligheter till att tillgodose sina egna behov, kommer företagets behov tillgodoses av massan.

8.2. Vilken roll kan crowdsourcing få inom ekonomistyrning?

Svaret på uppsatsens andra delfråga; öVilken roll kan crowdsourcing få inom ekonomistyrningö, är vidare ett grundläggande underlag för den som är intresserad av att implementera metoden i sin verksamhet.

Till att börja med har vi kunnat påvisa att crowdsourcing är en metod som stödjer ekonomistyrningens funktion i att hantera motivationsproblem och personliga begränsningar. På grund av att metoden innebär ett öopen callö, är motivation en förutsättning för deltagande. Orsaken till att crowdsourcing fungerar, är att viss form av självuppfyllelse ofta går att förknippa med deltagandet, som exempelvis bekräftelse eller möjligheten att visa sina kunskaper i nya sammanhang. Vidare mildras problematiken med personliga begränsningar, då metoden innebär att material samlas från ett flertal personer med varierande kunskaper och förmågor. På så vis blir inte en enskild person ansvarig för utfallet, vilket ofta annars kan vara fallet.

Vår utforskning av såväl crowdsourcing som ekonomistyrning, har vidare resulterat i förståelsen att crowdsourcing per definition kan appliceras för såväl budgetering,

internredovisning och produktkalkylering, som för andra formella styrmedel för ekonomistyrning. Det har emellertid visat sig att massan har större svårigheter att producera eller tillverka faktiska produkter (såtillvida de inte själva har något direkt egennyttan av resultatet), medan ett större intresse finns för att bidra med sin kunskap och kreativitet i form av förslag och idéer. Det har även visat sig fördelaktigt att bryta ner uppgifter inom crowdsourcing i så pass enkla och hanterbara komponenter som möjligt. Detta på grund av att massan helt enkelt har ont om tid, och ska vilja ägna sin fritid åt uppgifterna. En fråga som då blir relevant att ställa sig är hur de formella styrmedlen kan fördelas till förenklade och hanterbara komponenter, som blir bra underlag för crowdsourcing? På den frågan kan det finnas flera svar, där exempel som vi har motiverat för i uppsatsen är ta hjälp av massan för prognostisering. Prognostisering används inom de flesta områden för att erhålla underlag för bland annat beslutsfattande och målsättningar, och är en grundläggande del i ekonomistyrningen. Genom tillgång till massans kunskap och åsikter gällande exempelvis ett företags kommande produkter, kan kvalitativa former av prognostisering upprättas. Med detta sagt kan crowdsourcingen med sina framåtriktade resultat, verka som en ny, innovativ metod.

8.3. Hur kan ett företag använda sig av crowdsourcing som verktyg för sin ekonomistyrning?

Efter att uppsatsens två delfrågor har besvarats, kan nu ett resonemang kring studiens huvudfråga föras. När ett företag skall applicera crowdsourcing för sin ekonomistyrning, kommer det generella ramverket för metoden till hjälp. Denna fungerar som vägledning i de olika val som företaget kommer att ställas inför, och ger rekommendationer som bör tas i beaktande. Som framkommit under 8.1. behövs det bland annat fattas beslut som: var uppdraget skall publiceras, om vem som helst har möjlighet att delta eller om processen är sluten till en särskild grupp, skall ett interagerande finnas mellan deltagarna och bör givande bidrag ersättas med någon form av belöning?

Mycket av valen faller tillbaka på frågan om hur öppet företaget vågar, vill eller kan vara mot omvärlden. På grund av sekretesskäl eller en rädsla över att dela för mycket information till konkurrenterna, kan motiv finnas för att använda en sluten massa som tillåts ta del av informationen och bidra med lösningar. Genom att inte låta deltagarna ha interaktion mellan varandra begränsas risken av att resultaten av crowdsourcing sprids till andra. Såväl litteratur som utforskning av praktik inom området tyder emellertid på att en större massa, med mer differentierade bakgrunder och kunskap, ger de bästa resultaten inom crowdsourcing. Trots allt erbjuds med crowdsourcing en metod som möjliggör insamlande av varierande kunskap från världens alla hörn, och ju mer öppet företaget kan vara mot denna, ju mer finns att vinna på metoden.

För att mer konkret exemplifiera behovet av öppenhet kan vi återgå till prognostiseringen. Låt säga att prognostisering av framtida intäkter behövs för utförandet av en försäljningsbudget. Ju mer information som företaget kan tillge massan gällande sina produkter, desto mer hjälp kan massan ge tillbaka i form av sina egna preferenser, vilket ger underlag till framtida bedömningar. Genom att låta en stor differentierad massa bedöma den framtida försäljningen av en viss produkt, motiverar ömassans vishetö att resultatet troligtvis ger ett mer träffsäkert resultat än om en enskild expert på området gör en bedömning i samma fråga.

Om crowdsourcing skall kunna uppnå framgångsrika resultat inom ekonomistyrningen av ett företag, ställs även vissa krav på organisationsform och på den typ av styrning som används.

För att crowdsourcing skall fungera krävs en tillit till massan, samt en mer decentraliserad organisationsstruktur som möjliggör att beslutsfattandet sker på en ny nivå. Vidare är crowdsourcing en metod där det viktiga är resultatet av uppgiften och inte tillvägagångssättet, vilket gör att metoden går hand i hand med resultatstyrning av företag. För mycket styre i form av handlingsstyrning, kan begränsa den viktiga känslan av frivillighet och, som även diskuterats i ramverket för crowdsourcing, har ömassan alltid rättö. Det innebär att för mycket handlingsstyrning i denna typ av sammanhang helt enkelt inte fungerar. Massan har ingen förpliktelse till att göra som den blir tillsagd.

8.4. Avslutande diskussion

Under uppsatsens gång har det uppkommit områden som väckt intresse för fördjupning. I detta avslutande avsnitt, diskuteras de områden som på grund av att det fallit utanför uppsatsens syfte inte har behandlats. Dessa sammanfattas i förslag till vidare studier och efterlämnas till kommande fördjupningar inom crowdsourcing.

Crowdsourcing innebär inte bara en ny metod utan även att behov och krav ställs på omstrukturering av organisationen. Vid alla typer av förändringar behöver hänsyn tas till vissa omständigheter. För att lyckas med införandet av en förändring finns det faktorer som måste beaktas, vilket Kasurinen visar med modellen öA framework for studying management accounting changeö (Modell, 2007). I modellen presenteras olika typer av hinder, som bland annat handlar om individuella aspekter, kulturella barriärer eller andra former av problem såsom tekniska. Vid beaktande av dessa underlättas och förstärks möjligheterna till en lyckad implementering av crowdsourcing.

En intressant aspekt som vi har funnit under studien är vikten av öppenhet för en framgångsrik crowdsourcing. På grund av risker med att vara för öppen mot omvärlden begränsas företags möjlighet till att till fullo utnyttja metoden. Således vore det intressant att studera hur riskfyllt det är att dela interninformation med oberoende och utomstående individer. Hur kan information säkras så att konkurrenter inte får övertag? Hur öppna vågar företagen egentligen vara, och hur mycket påverkas resultatet av crowdsourcing då för lite information delas med deltagarna?

Crowdsourcing kan verka som en kostnadseffektiviserande metod för företag, framförallt inom forskning och utveckling. Detta baserat på att mindre tid och pengar krävs i själva idégenererings- och testningsfasen av innovationer, där massan själva kan testa produktens efterfrågan eller eventuella framgång och ge underlag till företagets produktion. Men vidare kan metoden medföra ytterligare kostnader beroende på det ökade behovet av administration och det eventuella behovet av utvecklandet av specifika teknologier för att använda crowdsourcing i företaget. Reduceras kostnader vid användandet av crowdsourcing? Varför? Varför inte? Inom detta område är litteraturen tvetydig.

En vidare intressant aspekt inom crowdsourcing utgörs av hur metoden kan tänkas påverka och förändra de framtida yrkesrollerna. Karakteristiskt för arbetsfördelning inom företag är fasta och väldefinierade roller, där enskilda personer blir öspecialisterö och har ansvar för specifika uppgifter, som exempelvis; produktutveckling, budgetuppställning, planering av resurser eller prognostisering. Denna typ av arbetsfördelning och ökunsapscentreringö har i samband med crowdsourcing kommit att ifrågasättas (Howe, 2009; Libert & Spector, 2007).

8.4.1. Förslag till vidare studier

- Testa den utvecklade modellen på företag
- Undersök hur crowdsourcing kan påverka roller och arbetsfördelning inom organisationer
- Hitta ett företag som använder sig av crowdsourcing som stöd inom ekonomistyrning och utföra en kvalitativ undersökning
- Utföra en kvalitativ studie för att identifiera nackdelar, vad som kan gå fel?
- Är crowdsourcing kostnadseffektiviserande?
- Hur riskfyllt är det att dela interninformation i samband med crowdsourcing?

Källförteckning

- Adams, C, Ramos, I, (2010), The Past, Present and Future of Social Networking and Outsourcing: Impact on Theory and Practice, . *UK Academy for Information Systems Conference Proceedings 2010*, Paper 3, hämtad från: <<http://aisel.aisnet.org/ukais2010/3>>, 2011-02-23
- Amant, K S, Still, B, (2007), *Handbook of research on open source software: Technological economic and social perspectives*, Information Science Reference: London
- Ax, C, Björnenak, T, (2005), Bundling and Diffusion of Management Accounting Innovations: the Case of the Balanced Scorecard in Sweden, *Management Accounting Research*, Upplaga 16(1):1-20
- Ax, C, Johansson, C, Kullvén, H, (2009), *Den nya ekonomistyrningen*, Liber: Malmö
- Axelsson. B, (1998), *Företag köper tjänster*, SNS Förlag: Stockholm
- Barnard, W, Wallace, T F, (1994), *The innovation edge: Creating strategic breakthroughs using the voice of the customer*, John Wiley & Sons: Kanada
- Bessant, J, Tidd, J, (2007), *Innovation and entrepreneurship*, Scotprint: Haddington
- Brabham, D C, (2008), Crowdsourcing as a model for problem solving: an introduction and cases. *Convergence: the International Journal of Research into New Media Technologies*, Upplaga 14(1):75-90
- Brabham, D C, (2009), Crowdsourcing the public participation process for planning projects, *Planning Theory*, Upplaga 8(3):242-262
- Bryman, A, Bell, E, (2005), *Företagekonomiska forskningsmetoder*, Liber: Malmö
- Cambrian House, (2011), About us, hämtad från: <<http://www.cambrianhouse.com/about-us/>>, 2011-03-16
- Chesbrough, H, (2006), *Open Innovation: researching a new paradigm*, Oxford University Press: Oxford
- Ciccantelli, S, Magidson, J, (1993), From experience: Consumer idealized design: Involving consumers in the product development process, *Journal of Product Innovation Management*, Upplaga 10(4):341-347
- Corke, R, (2010), When crowdsourcing goes wrong, hämtad från: <<http://www.chaordix.com/blog/2010/08/27/when-crowdsourcing-goes-wrong/>>, 2011-03-16
- Corney, J R, Torres-Sánchez, C, Jagadeesan, A P, Yan, X T, Regli, W C, Medellin, H , (2010), Putting the crowd to work in a knowledge-based factory; *Advanced Engineering Informatics*, upplaga 24(3): 2436250
- De Ridder, P, (2008), Innovation Exchange = Crowdsourcing + Collaboration + Business Innovation, hämtad från: < <http://www.openinnovators.net/innovation-exchange-crowdsourcing-collaboration-business-innovation/> >, 2011-02-21
- Denscombe, M, (2009), *Forskningshandboken*, Studentlitteratur: Lund

- Desouza, K C , Awazu, Y , Jha, S, Dombrowski, C, (2008), Customer-driven innovation, *Research Technology Management*, upplaga 51(3):35-44
- Distefano, A, Mazzola, D, (2010), Crowdsourcing and the participation process for problem solving: the case of BP, hämtad från:< <http://www.cersi.it/itais2010/pdf/041.pdf> >,2011-03-05
- Dul, J, Hak, T, (2008), *Case study methodology in business research*, Butterworth-Heinemann: Amsterdam
- Dunford, R, (2000), Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms, *Journal of Knowledge Management*, Upplaga 4(4):295-302
- Edenholm, Y, (2011), På spaning efter den tid som kommer, *CIO Sweden*, hämtad från: <<http://cio.idg.se/2.1782/1.360717/pa-spaning-efter-den-tid-som-kommer>>,2011-03-19
- Eriksson, M, (2010), How to manage crowdsourcing: What companies should think about when implementing a crowdsourcing strategy, *Master thesis in Innovation Technology*, Mälardalen university: Mälardalen
- Füller, J, Bartl, M, Ernst, H, Mühlbacher, H, (2006), Community based innovation: How to integrate members of virtual communities into new product development, *Electronic Commerce Research*, Upplaga 6(1):57-73
- Goldcorp, (2011), Company, hämtad från: <<http://www.goldcorp.com/company/>>, 2011-02-21
- Grant,R M, (2008), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing: Oxford
- Griffin, A, Hauser, J R, (1993), The voice of the customer, *Marketing Science*, Upplaga 12(1):1-27
- Hertel, G, Niedner, S, Herrmann, S, (2003), Motivation of software developers in open source projects: an Internet-based survey of contributors to the Linux kernel, *Research Policy*, upplaga 32(7):1159-1177
- Hopkins, R, (2011), What is Crowdsourcing?, I Sloane, P (red.), *A Guide to open innovation and crowdsourcing*, Kogan Page, 15-21
- Howe, J, (2006), The rise of crowdsourcing, *Wired Magazine*, Upplaga 14(6):1-5
- Howe, J, (2009), *Crowdsourcing- Why the power of the crowd is driving the future of business*, Crown Business: New York
- Howe, J, (2011), A definition, hämtad från <crowdsourcing.typepad.com>, 2011-02-23
- HP, (2011), About HP, hämtad från: <<http://www.hp.com/hpinfo/about/hp/histnfacts/index.html>>,2011-02-23
- IdeaStorm, (2011), About IdeaStorm, hämtad från: <<http://www.ideastorm.com/ideaAbout?pt=About+IdeaStorm>>, 2011-02-24
- InnoCentive, (2011), FAQ, hämtad från: < <http://www2.innocentive.com/faq/Solver>>, 2011-02-21
- Innovation Exchange, (2011a), About Innovation Exchange, hämtad från: <<http://www.innovationexchange.com/about-innovation-exchange/default.aspx>>, 2011-02-21

- Innovation Exchange, (2011b), How Innovation Exchange Works, hämtad från: <<http://www.innovationexchange.com/challenge-innovators/how-ix-works.aspx>>, 2011-02-22
- Innovation Exchange, (2011c), User agreement, hämtad från: <<http://www.innovationexchange.com/terms.aspx>>, 2011-03-21
- iStockPhoto, (2011), About us, hämtad från: <<http://www.istockphoto.com/help/about-us>>, 2011-02-21
- IT Resource Center, (2011), Overview, hämtad från: <<http://www11.itrc.hp.com/service/help/itrcOverview.do>>, 2011-02-23
- Kaplan, H T, Johnson R S, (1987), *Relevance Lost*, Harvard Business School Press: Boston
- Kennedy, A, Widener, K, (2008), A control framework from evidence on lean accounting, *Management Accounting Research*, upplaga 19(4):321-323
- Kickstarter, (2011), What is Kickstarter?, hämtad från: <<http://www.kickstarter.com/help/faq#WhatIsKick>>, 2011-02-23
- Kittur, A, (2010), Crowdsourcing, collaboration and creativity, *XRDS: Crossroads*, Upplaga 17(2):22-26
- Kiva, (2011), How Kiva Works, Hämtad från: <<http://www.kiva.org/about/how>>, 2011-02-22
- Krishnamurthy, S, (2005), The elephant and the blind men- deciphering the free/libre/open source puzzle, *First Monday*, Nummer 2
- Lakhani, K R, Jeppesen, L B, Lohse, P A, Panetta, J A, (2006), The value of openness in scientific problem solving, *Harvard Business School Working Paper*, Nr 07-050:1-57.
- Laycock, M (2005) Collaborating to compete: achieving effective knowledge sharing in organizations, *The learning organization*; upplaga 2(6):523-538
- Lévy, P, (1997), *Collective intelligence: mankind's emerging world in cyberspace*, Plenum Trade: New York
- Libert, B, Spector, J, (2007), *We Are Smarter Than Me: How to Unleash the Power of Crowds*, Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ
- Lind, J, (2008), Ekonomistyrning i nätverk, i Olve, N- G, Samuelsson, L A, (Red.), *Controllerhandboken*, Malmö: Liber
- Lindvall, J, (2001), *Verksamhetsstyrning: från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur: Lund
- Linux, (2011), About Linux, hämtad från: <<http://www.linux.com/about>>, 2011-03-09
- Magnusson, P R, Matthing, J, Kristensson, P, (2003), Managing user involvement in service innovation, *Journal of Service Research*, Upplaga 6(2):111-124
- Malmi, T, Brown, D A, (2008), Management control systems as a package - opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, Upplaga 19(4):287-300.

- Merchant, K A, Van der Stede, W A, (2007), *Management Control Systems: performance measurement, evaluation and incentives*, Financial Times/Prentice Hall: NY
- Modell, S, (2007), Managing Accounting Change, I Hopper, T, Northcott, D, Scapens, R, (red.), *Issues in Management Accounting*, Dorset Press:Dorchester, 335-356
- Mouritsen, J, Hansen, A, (2006), Management accounting, operations and network relations:debating the lateral dimension, *Contemporary Issues in Management Accounting*, Mars 2006:226-286
- Murph, D, (2010), TomTom's Map Share update brings crowdsourced navigation to iPhone GPS app, hämtad från: <<http://www.engadget.com/2010/12/21/tomtoms-map-share-update-brings-crowdsourced-navigation-to-iph/>>,2011-02-23
- MyFootballClub, (2011), About MyFootballClub, hämtad från: <<http://www.myfootballclub.co.uk/about-myfootballclub>>, 2011-02-23
- Mypitch, (2011a), About us, hämtad från: < <http://www.mypitch.com/page/about-us>>, 2011-02-23
- Mypitch, (2011b), How it works, hämtad från: < <http://www.mypitch.com/page/how-it-works>>, 2011-02-23
- Nationalencyklopedin, (2011), Ekonomistyrning, hämtad från: <<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/kort/ekonomistyrning>>, 2011-03-02.
- Otley, D, (1999), Performance management: a framework for management control system research, *Management Accounting Research*, Upplaga 10(4):363-382
- Pianon, A, (2004), Trade secret vs. open source: and the winner is... *Erasmus Law and Economics Review* 1, 47675
- Postigo, H, (2003), From Pong to Planet Quake: Post-Industrial Transitions from Leisure to Work. *Information, Communication & Society*. Upplaga 6(4):593-608.
- Reilly, P, Tamkin, P, (1996), *Outsourcing: a Flexible Option for the Future?*, The Institute for Employment Studies: Brighton
- Remneland, B, (2010), *Öppen Innovation*, Liber AB: Malmö
- Rew, D, Robson, N, (2010),Collective wisdom and decision making in surgical oncology, *The Journal of Cancer Surgery*, Upplaga 36(3):230-236
- Schonfeld, E, (2008), *When the crowdsourcing fails: Cambrian House Headed to the deadpool*, hämtad från: <<http://techcrunch.com/2008/05/12/when-crowdsourcing-fails-cambrian-house-headed-to-the-deadpool/#comment-2292944>>,2011-03-19
- Shim, J. K, Siegel, J. G, (2009), *Budgeting Basics and Beyond*, John Wiley & Sons: New York
- Siverbo, S, Åkesson, J, (2009), Överdös av styrning! Har vi plockat för mycket från smörgåsbordet?, *CIO Sweden* 4:32-35

Surowiecki, J.(2007), *Massans vishet: hur det kommer sig att flera stycken är smartare än några få och hur kollektiv klokskap formar affärsverksamheter, ekonomier, samhällen och nationer*, Santérus: Stockholm

Threadless, (2011), Frequently asked questions, hämtad från:
<<http://support.threadless.com/ics/support/default.asp?deptID=15140>>, 2011-02-22

Tidd, J, Bessant, J, (2009), *Managing innovation*, Scotprint: Haddington

Tischler, L, (2002), He Struck Gold on the Net (Really), hämtad från:
<<http://www.fastcompany.com/magazine/59/mcewen.html>>, 2011-02-21

Tomtom, (2011a), Mapshare, hämtad från: <<http://www.tomtom.com/page/mapshare>>>, 2011-02-23

Tomtom, (2011b), TomTom News, hämtad från:<<http://www.tomtom.com/news/category.php?ID=4&NID=659> >, 2011-02-23

Van Doorn, M, (2011), När massan blir till guld, *CIO Sweden*, hämtad från:
<<http://cio.idg.se/2.1782/1.374004/crowdsourcing---nar-massan-blir-till-guld>>,2011-03-19

Von Hippel, E, (1988), *The sources of innovation*, Oxford University Press: New York

Von Hippel, E, (2005), *Democratizing Innovation*: The MIT Press: Cambridge

Wasserman, S, Faust, K, (1999), *Social Network Analysis: methods and applications*, Cambridge University Press: Cambridge

White, R, James, B, (1996), *The Outsourcing Manual*, Gover: Vermont

Whitla, P,(2009),Crowdsourcing and its application in marketing activities, *Contemporary Management Research*, Upplaga 5(1):15-28

Wigge, F, (2011-01-19), Client & Creative Director på Mypitch , Telefonintervju

Woods, D, (2009), The myth of crowdsourcing, hämtad från:
<<http://www.forbes.com/2009/09/28/crowdsourcing-enterprise-innovation-technology-cio-network-jargonspy.html>>,2011-03-08

Bilaga 1.

Sammanställning av exempel från praktiken

I denna bilaga sammanställs de redovisade exemplen från praktiken. Inom crowdsourcing är grundprincipen alltid den samma ó ett företag publicerar ett problem, som det är upp till andra att bidra med lösningar till. Ofta följd av en ekonomisk belöning. Som underlag för sammanställningen används de olika tillvägagångssätt och metoder som använts; publicerare av uppdrag, val av massa, bidragstyp, val av bidrag, belöning samt de syften som ligger till grund för företagets val att använda sig crowdsourcing metoder.

kategori	Organisation	Publicerare av uppdrag	Val av massa	Bidragstyp	Val av bidrag	Belöning	Interagerande	Syfte
crowdwisdom	IdeaStorm, Dell	uppdragsgivare	öppen	Grupp	uppdragsgivare	nej	ja	kunskap, feedback
	Goldcorp	uppdragsgivare	öppen	individuell	uppdragsgivare	ja	nej	Geologisk analys
	Hewlett-Packard	uppdragsgivare	öppen	Grupp	uppdragsgivare	nej	ja	dataanalys
	InnoCentive	Medlare	öppen,	individuell	uppdragsgivare	ja	nej	Problemlösning innovationsprojekt
	Innovation Exchange	Medlare	sluten	individuell	uppdragsgivare	ja	nej	FoU
crowdcreation	Threadless	uppdragsgivare	öppen	kombination	rankning	ja	ja	Design
	Mypitch	Medlare	öppen	individuell	uppdragsgivare	ja	nej	Design, marknadsföring
	TomTom	uppdragsgivare	öppen	Grupp	ingen	nej	nej	geografisk design
	iStockPhoto	kombination	öppen med begränsningar	individuell	kunden	ja	nej	Foto, design
crowdfunding	MyFootballClub	uppdragsgivare	öppen	Grupp	ingen	nej	nej	finansiering
	Kickstarter	Medlare	öppen	Grupp	ingen	ja	nej	finansiering
	Kiva	Medlare	öppen	Grupp	ingen	nej	nej	finansiering

Tabell 1: Sammanställning av exempel

Publicerare av uppdrag

För att till fullo kunna utnyttja crowdsourcing krävs en plattform där uppdrag kan publiceras och förslag från massan tas emot och behandlas. Antingen står företaget själva för denna plattform, eller så tar de hjälp av en medlare som publicerar uppdraget åt dem. En medlare erbjuder möjligheten för andra företag att genom deras plattformar länkas samman med människor världen över för att erhålla möjliga lösningar till publicerade problem.

Val av massa

Det används olika typer av deltagande i de olika problemlösningsprocesserna. Det förekommer bland annat variationer i form av öppna och slutna plattformar. Öppen plattform innebär att vem som helst får delta medan en sluten innebär att det finns restriktioner.

Bidragstyp

Förtydligar om det värde som tillförs företaget består av en individuell prestation eller en sammansättning av en grups prestationer.

Val av bidrag

Det lösningsbidrag som anses vara mest tillfredsställande och attraktivt, väljs genom uppdragsgivarens egna åsikter eller röstning och ranking. I vissa fall och inom vissa användningsområden genereras och eftersöks det ingen direkt vinnare.

Belöningsystem

I de undersökta fallen förekom det i vissa fall belöningar och i andra inte.

Interagerande

Med interagerande menas här vilken möjlighet massan får att diskutera och samspela för utformandet av uppdraget.

Syften

Crowdsourcing har använts inom flera olika områden och med flera olika syften och mål.