

Biznes społeczniowy

U progu nowej ery



Współczesny świat jest pełen inteligentnych urządzeń i opleciony gęstą siecią połączeń, a kolejne pokolenia traktują sieciowe kontakty społeczne jak pełnoprawną formę relacji międzyludzkich. Przedsiębiorstwa nie mogą pozostawać obojętne na te zmiany, stojąc u progu nowej ery: ery biznesu społecznościowego. Podobnie jak Internet raz na zawsze odmienił oblicze handlu, integracja sieciowych kontaktów społecznych z procesami korporacyjnymi radykalnie zmieni sposób prowadzenia biznesu. Organizacje, które z powodzeniem wdrożą model biznesu społecznościowego, mają szansę osiągnąć olbrzymie korzyści — takie jak pogłębienie relacji z klientami, zwiększenie efektywności działania i optymalizacja pracy personelu.

Wprowadzenie

Pod koniec 2008 roku IBM publicznie przedstawił wizję mądrzejszego świata — której istotą jest zaszczerpienie inteligencji we wszystkich systemach, dzięki którym funkcjonuje współczesny świat. Realizacja tej wizji jest możliwa dzięki trzem szerokim trendom: 1) liczne systemy i urządzenia wyposażone są dziś w czujniki i mają zdolność przetwarzania danych; 2) świat jest opleciony rozległymi, gęstymi sieciami, do których zapewniony jest powszechny dostęp; 3) systemy i urządzenia działają coraz inteligentniej dzięki zdolności do analizy olbrzymich ilości zbieranych przez nie danych.

Od tamtego czasu miał miejsce znaczący postęp, w wyniku którego złożone systemy, od których zależy komfort i bezpieczeństwo życia ludzi — miasta, sieci energetyczne, łańcuchy dostaw żywności, sieci medyczne, systemy bankowe itp. — rzeczywiście działają inteligentniej. Być może jednak najciekawsze są zmiany, jakie ten postęp techniczny wywołał w zachowaniach samych ludzi. Upowszechnienie smartfonów sprawiło, że zawsze i wszędzie ludzie mają teraz do dyspozycji — dosłownie w ręku — urządzenia o mocy obliczeniowej niespotykanej dotąd w produktach mobilnych. Coraz popularniejsze serwisy społecznościowe — na które przypada już 22 procent całego czasu spędzanego przez użytkowników w sieci — stały się prawdziwie globalną siecią relacji międzyludzkich.¹

Zaś pojawienie się narzędzi do analizy danych zbieranych z sieci społecznościowych sprawiło, że całe sieci zaczęły zachowywać się inteligentniej i potrafią uczyć się na podstawie interakcji i powiązań między ludźmi, dostarczać wartościowych rekomendacji i aktywnie podejmować działania.

Globalna sieć międzyludzka wyposażona w urządzenia, połączenia i inteligencję, radykalnie zmienia różne obszary naszego życia. Wpływa na formę interakcji między ludźmi, sposób nawiązywania relacji, podejmowania decyzji, wykonywania pracy i kupowania towarów. Konsumenci mają dziś olbrzymią siłę i wpływ na postrzeganie marek. Crowdsourcing zmienia kolejne branże, zmieniając warunki rynkowej gry i pozwalając na niezwykle szybkie wdrażanie nowych rozwiązań. W dodatku ludzie oczekują, że będą mieli dostęp do narzędzi społecznościowych także w miejscu pracy — i potrafią aktywnie omijać formalne hierarchie i procesy informatyczne, aby z takich narzędzi korzystać. W rezultacie biznes znajduje się dziś w punkcie zwrotnym. Jesteśmy przekonani, że stoimy u progu nowej ery — ery biznesu społecznościowego.

Podobny tektoniczny wstrząs na rynku miał miejsce nieco ponad dekadę temu, gdy Internet wkroczył w pierwszą fazę dojrzałości. Z nowinki, o której słyszeli tylko specjaliści i fani nowych technologii, stał się platformą robienia interesów. Od e-handlu i wymiany plików P2P poprzez pierwsze aplikacje WWW do zastosowań finansowych, księgowych i obsługi łańcucha dostaw — krok po kroku sieć WWW stała się poważnym narzędziem biznesowym dla organizacji i całych branż.

Tak samo, jak e-handel raz na zawsze zmienił oblicze biznesu, tak teraz, po dziesięciu latach, organizacje pod wpływem masowych trendów zmieniają model swojego działania, transformując się w biznes społecznościowy.

Biznes społecznościowy, czyli jaki?

Biznes społecznościowy aktywizuje sieci międzyludzkie, co prowadzi do usprawnienia i przyspieszenia pracy poprzez praktyczne zastosowanie odpowiednich treści, wiedzy i doświadczenia. Dzięki temu pozwala na osiągnięcie wyjątkowo korzystnej relacji zainwestowanego czasu do osiąganych wyników.

W swojej istocie biznes społecznościowy to biznes prowadzony tak, że stwarza ludziom warunki do nawiązywania kontaktów i współpracy przy realizacji praktycznie wszystkich zadań. Ma pewne cechy, które odróżniają go od innych sposobów prowadzenia działalności. Biznes społecznościowy angażuje ludzi i pogłębia relacje między nimi z korzyścią dla produktywności pracy. Zapewnia przejrzystość, pozwala patrzeć ponad tradycyjnymi granicami i lepiej dopasować działania do potrzeb. Stawia na sprawność i szybkość działania, umożliwiając analizowanie, przewidywanie i wykorzystywanie zmieniających się szans. (Patrz ramka: Doktryna biznesu społecznościowego). Wyznacza tym samym nowe standardy działania na rynku i wymusza zmiany, bez których nie sposób dotrzymać kroku konkurencji.

Kluczem do biznesu społecznościowego są kontakty między ludźmi — rozumiane jako umożliwienie ludziom udziału w sieciach kontaktów i nawiązywanie oraz wykorzystanie relacji z pojedynczymi osobami i całymi grupami osób. Ukierunkowanie strategii działania na ludzi i relacje między nimi pomaga w rozwiązaniu stałego problemu, jakim jest trudność w dotarciu do informacji potrzebnych do wykonania zadania, podjęcia decyzji, kupienia produktu lub rozwinięcia nowej idei. Ukierunkowanie na relacje międzyludzkie przesuwa punkt ciężkości z dokumentów, statycznych treści, planów projektów i innych tymczasowych artefaktów na rzeczywiste źródło energii, kreatywności i decyzji popychających biznes naprzód: na ludzi. W rezultacie ludzie nie tylko znajdują to, czego szukali, lecz także odkrywają cenną wiedzę specjalistyczną i informacje, których istnienia nie podejrzewali — bo podchodzili do swojego problemu z zupełnie innej strony.

Doktryna biznesu społecznościowego

- **Zaangażowanie** — biznes społecznościowy łączy ludzi z wiedzą. Umożliwia pojedynczym ludziom — klientom, partnerom lub pracownikom — budowanie sieci stojących się nowymi źródłami innowacji, sprzyjających kreatywności i zwiększających zasięg działania oraz zdolność do wykorzystywania nowych szans biznesowych. Tworzy fundament zaufania w sieciach kontaktów biznesowych, a tym samym zachęca ludzi do otwartego dzielenia się informacjami. Wzbogaca te sieci o narzędzia do pracy zespołowej, narzędzia analityczne, a nawet gry, dzięki którym uczestnicy angażują się we wzajemne relacje i kreatywnie rozwiązują problemy biznesowe.
 - **Przejrzystość** — biznes społecznościowy usuwa niepotrzebne bariery między ekspertami wewnątrz organizacji a ekspertami na rynku. Udostępnia narzędzia i modele zarządzania, które sprzyjają zdobywaniu wiedzy i analizowaniu informacji z wielu źródeł, przez co organizacja jest w stanie szybko wyczuć zmiany w nastrojach klientów i pracowników lub wykryć mało efektywne procesy. Biznes społecznościowy wykorzystuje analizy oraz relacje społeczne wewnątrz firmy i sięgające poza nią do rozwiązywania problemów biznesowych i wykorzystywania nowych szans.
 - **Szybkość** — biznes społecznościowy przyspiesza działalność dzięki wykorzystaniu w procesach decyzyjnych sieci kontaktów społecznych i narzędzi analitycznych działających w czasie rzeczywistym. Pozwala szybciej, inaczej niż dotąd, uzyskiwać informacje od klientów i partnerów. Biznes społecznościowy — wspierany przez powszechnie dostępne technologie mobilne i nowe techniki komunikacji oraz współpracy w chmurze i na platformach otwartych — sprawia że czas i miejsce przestają być ograniczeniem, a zaczynają być szansą. Procesy biznesowe mogą być realizowane wtedy i tam, gdzie wygenerują największą wartość, a organizacja może szybko dostosowywać swoje działanie do zmieniających się warunków rynkowych.
-

Koncepcji nowoczesnego biznesu społecznościowego nie da się zrealizować bez odpowiedniego fundamentu technicznego. Oczywiście prawdą jest, że relacje społeczne od zawsze są podstawą biznesu; zmiana polega jednak na tym, że dzięki technologii interakcje społecznościowe mogą odbywać się na szerszą skalę, szybciej i w środowisku elektronicznym. Biznes społecznościowy sprawia, że interakcje między ludźmi są maksymalnie efektywne. Integruje narzędzia społecznościowe z aplikacjami używanymi na co dzień, na urządzeniach najlepiej przystosowanych do wykonania danego zadania. W efekcie interakcje społecznościowe mogą odbywać się w kontekście procesów biznesowych i stają się skutecznym lekarstwem na „zacięcia” w procesach — ułatwiając kreatywne rozwiązywanie pojawiających problemów. Ponadto, jako że interakcje te mają miejsce w środowisku elektronicznym, biznes społecznościowy może je analizować i „uczyć się” na ich podstawie, stając się organizacją z dnia na dzień coraz bardziej inteligentną.

Jednak korzyści z przekształcenia organizacji w biznes społecznościowy nie są jedynie efektem wdrożenia nowych technologii, lecz także, a może przede wszystkim, zmiany w kulturze biznesowej. Istotą efektywnego biznesu społecznościowego jest dzielenie się wiedzą, przejrzystość, innowacyjność i usprawnienie procesów decyzyjnych. Taka kultura prowadzenia biznesu umożliwia pogłębienie relacji z klientami i partnerami biznesowymi oraz pozwala wszystkim ludziom związanym w jakiś sposób z organizacją na dokumentowanie własnych doświadczeń oraz dzielenie się wiedzą i pomysłami. Dzięki nowej kulturze biznes społecznościowy osiąga konkretne korzyści, takie jak zdolność do praktycznego zastosowania większych zasobów wiedzy i szerszego spektrum umiejętności, możliwość wykorzystania aktualnej wiedzy w czasie rzeczywistym i podejmowania decyzji na podstawie pełniejszego obrazu sytuacji, w tym analizy danych społecznościowych.

Biznes społecznościowy nie funkcjonuje bez zaufania. Z jednej strony pokłada zaufanie w ludziach, a z drugiej — funkcjonuje w sposób wzbudzający zaufanie. Biznes społecznościowy ufa swoim pracownikom, stwarzając im warunki do dzielenia się pomysłami i wiedzą, a zaufanie to podkreśla, nagradzając właściwe zachowania. Ufa swoim klientom i partnerom, zachęcając ich do otwartego dialogu, nawet jeśli ujawni on niewygodne dla firmy opinie.

Czy wiesz?

- Do roku 2012 liczba sprzedawanych smartfonów przekroczy liczbę sprzedawanych komputerów PC.²
- Użytkownicy Internetu w regionach szybkiego wzrostu, takich jak Ameryka Łacińska, Bliski Wschód i Chiny, spędzają więcej czasu w serwisach społecznościowych niż na korzystaniu z poczty elektronicznej.³
- Gartner Research prognozuje, że do roku 2014 dla 20 procent użytkowników biznesowych usługi sieciowych kontaktów społecznych staną się głównym narzędziem komunikacji, zastępując pocztę elektroniczną.⁴
- Łączna liczba minut spędzanych miesięcznie w sieciach społecznościowych przez ludzi na całym świecie wzrosła o 100 procent w ciągu roku.⁵

Ta otwartość zrównoważona jest odpowiednim poziomem nadzoru i dyscypliny, co zapewnia warunki do konstruktywnego współdziałania wszystkich zainteresowanych.

Jak zmienić stare problemy w nowe szanse

Przekształcenie organizacji w biznes społecznościowy nie sprowadza się jedynie do wdrożenia narzędzia lub zmiany sposobu myślenia. Właściwie przeprowadzona transformacja uwalnia ukryty potencjał tkwiący we wszystkich aspektach działalności biznesowej i przenosi kulturę organizacyjną na nową płaszczyznę. Jednak po drodze czai się kilka pułapek, na które koniecznie trzeba zwrócić uwagę.

Po pierwsze — współpraca społecznościowa musi generować wartość biznesową, a nie chaos. W wielu organizacjach dominują obawy o utratę kontroli i tradycyjnych metryk pozwalających na rzetelną ocenę wyników. Aby tego uniknąć, nie należy pozbywać się tych elementów struktury organizacyjnej, które generują wartość biznesową. Biznes społecznościowy zachowuje dyscyplinę i kierunki działań hierarchicznie zorganizowanych zespołów, ale jednocześnie tworzy środowisko, w którym ludzie naturalnie współpracują ze sobą ponad granicami wyznaczanymi przez tę hierarchię — zawiązując i rozwiązując zespoły ad hoc.

Drugim potencjalnym problemem jest sytuacja, w której platforma społecznościowa staje się po prostu jeszcze jednym „obowiązkowym” źródłem, z którego pracownicy muszą

korzystać, by znaleźć informacje lub dane kontaktowe niezbędne im do pracy. Istotą biznesu społecznościowego jest łatwość nawiązywania wartościowych kontaktów. We właściwym wykorzystaniu sieci pomagają techniki analityczne. Umożliwiają one odfiltrowanie szumu informacyjnego, generowanie rekomendacji i określanie priorytetów, a tym samym ułatwiają pracownikom, partnerom i klientom poruszanie się wśród obszernych zasobów informacyjnych i licznych społeczności.

Terminologia branżowa

- **Enterprise 2.0:** model zorientowany na współpracę między pracownikami organizacji i partnerami wewnętrznymi, znajdującymi się w sieci chronionej firewallem. Właściwie zastosowany umożliwia dużym organizacjom bardziej elastyczne i szybsze działanie, pod wieloma względami upodabniając je do „małych” firm (w pozytywnym sensie).
- **Społecznościowe zarządzanie relacjami z klientami (CRM):** strategia umożliwiająca zogniskowanie całej działalności biznesowej na klientach, którzy stają się kluczowym czynnikiem stojącym za powstawaniem nowych pomysłów, usług i produktów w danej organizacji.
- **Media społecznościowe:** Media społecznościowe są relatywnie nowym kanałem komunikacji, w skład którego wchodzi różne serwisy społecznościowe, takie jak Twitter i Facebook. W serwisach tych obowiązują ich własne procesy, wytyczne, formy nadzoru i zasady odpowiedzialności. Dla organizacji budującej własną strategię biznesu społecznościowego media społecznościowe mogą być jednym z kanałów wartych zainteresowania i wykorzystania.
- **Oprogramowanie społecznościowe:** obszerny zbiór narzędzi społecznościowych (poczta, rozmowy sieciowe, blogi, serwisy wiki, działania, udostępnianie plików, profile, fora, analizy, znaczniki itp.), które umożliwiają techniczną realizację opisywanych wyżej koncepcji oraz obejmują aplikacje używane w przedsiębiorstwie, w sieci chronionej firewallem, a także usługi sięgające poza firewall.

Trzecim poważnym wyzwaniem, jakie napotykają organizacje wdrażające model biznesu społecznościowego, jest kontrolowane i bezpieczne przeprowadzenie transformacji —

tak aby uniknąć błędów, których współczesny rynek często nie wybacza. Aby sprostać temu wyzwaniu, organizacje tworzą modele nadzoru i stosują sprawdzone procedury wdrożenia, zarządzania ryzykiem, monitorowania wyników i pomiaru postępów.

Właściwe przygotowanie organizacji na te wyzwania jeszcze przed rozpoczęciem transformacji otworzy drogę do znaczącej nowej wartości i jakości biznesu.

Jaką wartość ma biznes społecznościowy?

Szybki rozwój sieciowych kontaktów społecznych i technologii mobilnych zlikwidował niektóre z barier, które w przeszłości oddzielały ludzi, stąd coraz częściej relacje międzyludzkie pomagają dziś w zdobywaniu użytecznych informacji i wykonywaniu przeróżnych zadań. Przed organizacjami, które zachęcą ludzi — pracowników, klientów i partnerów — do zaangażowania w budowanie zaufania i relacji, stoi otworem droga do większej innowacyjności, produktywności i biznesowego rozwoju. Wiele osób, które w życiu osobistym korzystają z narzędzi społecznościowych, włącza je także do swojej sfery zawodowej — i to niezależnie od strategii pracodawców w tym zakresie. Dlatego mądrze zarządzane organizacje aktywnie wdrażają oprogramowanie społecznościowe i poszukują sposobów na efektywne wykorzystanie go jako stymulatora rozwoju, zadowolenia klientów oraz produktywności pracy.

Oprogramowanie społecznościowe dla biznesu z powodzeniem toruje sobie drogę do przedsiębiorstw, a IDC przewiduje, że trend ten będzie kontynuowany — spodziewany roczny wskaźnik wzrostu wynosi 38 procent w okresie do roku 2014.⁶ Jednak, aby stać się biznesem społecznościowym, nie wystarczy po prostu wdrożyć narzędzia pracy grupowej i liczyć, że „od teraz będzie lepiej”. Niezbędne jest przyjęcie i konsekwentne wdrażanie długofalowej strategii, która będzie kształtować kulturę biznesową. Jej powodzenie w dużej mierze zależy od zaangażowania zarządu i innych liderów organizacji oraz od struktury procesów biznesowych, jakości zarządzania ryzykiem, ścieżek rozwoju kompetencji, mechanizmów kontroli finansowych i umiejętnego wykorzystania narzędzi analitycznych. Podczas dyskusji 2011 IBM Social Business Jam — imprezy internetowej poświęconej biznesowi

społecznościowemu, podczas której na żywo dyskutowało ze sobą 4000 zarejestrowanych użytkowników — wielokrotnie podkreślano konieczność zintegrowania i skorelowania inicjatyw społecznościowych z procesami biznesowymi. To, czy organizacja wykorzysta potencjalną wartość modelu biznesu społecznościowego, zależy od rozpoznania sytuacji wyjściowej i planu transformacji.

Biznes społecznościowy może skoordynować i zoptymalizować procesy generujące wartość poprzez stymulowanie innowacyjności, kreatywności i wykorzystanie właściwych umiejętności i informacji we właściwym czasie. Organizacje realizujące tę koncepcję stają się bardziej elastyczne i sprawniej działają w obliczu szybko zachodzących zmian i presji konkurencyjnej.

Działając zgodnie z modelem biznesu społecznościowego, organizacja stwarza sobie warunki do wygenerowania dodatkowej wartości biznesowej w trzech obszarach — poprzez:

- 1) Pogłębienie relacji z klientami
- 2) Zwiększenie efektywności operacyjnej
- 3) Optymalizację pracy personelu

Pogłębienie relacji z klientami

W dzisiejszym świecie, który „nigdy nie śpi”, marki zdobywają pozycję i tracą ją w ułamku czasu, jaki potrzebny był na to w przeszłości — przede wszystkim za sprawą błyskawicznych, wirusowych komentarzy w mediach społecznościowych i innych podobnych kanałach interakcji. Pojawienie się mediów społecznościowych i coraz bardziej masowa skala wykorzystania Internetu zasadniczo zmienia sposób interakcji konsumentów z markami. Organizacje muszą lepiej rozumieć swoich klientów i umiejętniej komunikować się z nimi.

Większość liderów biznesu zdaje sobie z tego sprawę. Aż 88 procent wszystkich dyrektorów generalnych, którzy wzięli udział w badaniu opinii 2010 IBM CEO Study, wskazało

„zblizenie do klienta” jako najważniejszą płaszczyznę korporacyjnej strategii na najbliższe pięć lat.⁷ Co innego jednak zdawać sobie sprawę z konieczności zmian, a co innego — wiedzieć, jak je wprowadzić.

Kontakty konsumentów z marką odbywają się według całkowicie nowych schematów. Zmienił się sposób uzyskiwania informacji o istnieniu marki, zdobywania wiedzy o produktach, kupowania ich i korzystania ze wsparcia. Coraz częściej klienci podejmują decyzje o wyborze marki na podstawie interakcji w kanałach elektronicznych, ocen innych klientów, treści w mediach społecznościowych oraz jakości wsparcia posprzedażnego dostępnego w Internecie. Choć i w przeszłości klienci sięgali do wiarygodnych źródeł informacji, zanim dokonali zakupu, nowoczesne rozwiązania techniczne pozwalają im robić to w sposób bardziej zorganizowany, na większą skalę i przy wykorzystaniu szerszego spektrum zasobów.

Marketing społecznościowy staje się coraz bardziej efektywnym i coraz ważniejszym mechanizmem zdobywania i utrzymania klientów. Korzyści z budowania i promowania marki w mediach społecznościowych są oczywiste, jednak organizacje mają wiele problemów ze stworzeniem spójnego, atrakcyjnego oblicza swoich marek w różnych kanałach oraz z przebicciem się przez „społecznościowy chaos”.

Aby działalność organizacji była rzeczywiście ukierunkowana na klienta, narzędzia społecznościowe muszą być włączone praktycznie we wszystkie jej procesy biznesowe. Organizacja musi słuchać, co klienci mają do powiedzenia — zwłaszcza gdy wypowiadają się z własnej inicjatywy — ponieważ opinie klientów uzyskane w mediach społecznościowych niejednokrotnie diametralnie różnią się od informacji zbieranych za pośrednictwem ankiet i innych narzędzi do badania rynku. Biznes społecznościowy potrafi wydobyć te cenne informacje, a jednocześnie stworzyć klientom interaktywne, kontekstowe środowisko kontaktu z marką.

Zaangażowanie klientów w proces projektowania usług

China Telecommunications Corp. (China Telecom) to największy operator telefonii stacjonarnej i trzeci co do wielkości operator sieci komórkowej w Chinach. Oferuje pełną gamę zintegrowanych usług informacyjnych, aplikacyjnych oraz dostęp do Internetu. Zatrudnia ponad 200 000 osób i ma oddziały w 31 prowincjach oraz w obu Amerykach, Europie, Hongkongu i Makau. Chcąc utrzymać swoją pozycję konkurencyjną, szanghajski oddział China Telecom poszukiwał sposobu na przyspieszenie prac nad nowymi usługami telekomunikacyjnymi poprzez usprawnienie procesu innowacji i lepsze wykorzystanie potencjału pracowników. W China Telecom opracowana została zatem „platforma innowacji” wyposażona w portalowy interfejs WWW, za pośrednictwem którego pracownicy, partnerzy i klienci mogą ze sobą współpracować. Pomysły z całej tej szerokiej społeczności trafiają do portalu, gdzie wybierane są potencjalnie najbardziej wartościowe innowacje. W pierwszych sześciu miesiącach od uruchomienia portalu do prac nad nowymi usługami włączyło się ponad 550 nowych „głosów”, a pierwszy pomysł opublikowany został już po dziesięciu minutach od otwarcia serwisu. Zespoły marketingowe mogą analizować nowe dane pozyskane bezpośrednio z wpisów klientów dokonanych w tym serwisie typu Web 2.0, a gdy do oferty operatora wprowadzane są nowe usługi, wiadomo z góry, że jest na nie zapotrzebowanie ze strony abonentów. Bogaty zasób wysokiej jakości pomysłów sprawia, że operator nie traci potencjalnych korzyści z nowych usług, a ich wdrażanie i promowanie wiąże się z mniejszym ryzykiem. Niu Gang, Associate Director w Szanghajskim Instytucie Badawczym China Telecom, zauważa że rozwiązanie to umożliwi firmie znacznie szybciej niż dotąd wprowadzać na rynek nowe, ciekawe produkty.

Zamiast „wypychać” komunikaty marketingowe i oferty na rynek, dział marketingu angażuje i aktywizuje klientów poprzez otwarty dialog i stara się odpowiadać na ich preferencje, wzorce zakupowe i specyfikę sieci osobistych kontaktów (patrz ramka: Relacje z klientami i między klientami). Z perspektywy marketingu i sprzedaży biznes społecznościowy jest w stanie wytwarzać, organizować i publikować treści spersonalizowane (teksty, obrazy, zapisy audio, wideo, dokumenty itp.) na podstawie danych profilowych pozyskanych z sieci WWW i zoptymalizowanych z uwzględnieniem wzorców zachowań klientów.

Ponadto, dzięki technikom zarządzania treścią WWW, pomaga w utrzymaniu spójnego wizerunku marki i charakteru interakcji w różnych serwisach i kanałach. Wreszcie, biznes społecznościowy stwarza warunki do lepszego dopasowania prezentowanych treści do oczekiwań i potrzeb klienta — na podstawie atrybutów osoby, wzorców zachowania, przynależności do segmentów i programów lojalnościowych. Technicznie taka personalizacja treści realizowana jest przez odpowiednie mechanizmy personalizacji, analizę zachowań użytkowników na stronach WWW, kanały wiadomości błyskawicznych i konferencje elektroniczne.

Model biznesu społecznościowego sprawdza się także w dziedzinie obsługi klienta. Umożliwia bowiem udostępnienie elektronicznego środowiska interakcji z „żywymi ludźmi” przy wykorzystaniu spersonalizowanych profili, wiadomości błyskawicznych, blogów lub konferencji WWW. Spersonalizowana obsługa niejednokrotnie zmienia klienta w adwokata marki. Jak zauważył jeden z uczestników dyskusji IBM Social Business Jam, klienci korzystają z mediów społecznościowych przy dokonywaniu decyzji o zakupach, ponieważ cenią sobie „bezzstronne opinie innych klientów o produktach, jakości wsparcia i wartości oferty firmy”. Biznes społecznościowy wykorzystuje to zjawisko i zachęca klientów do aktywnego publicznego dzielenia się opiniami o pozytywnych doświadczeniach.

Poza tym model biznesu społecznościowego umożliwia dostarczanie klientom informacji w czasie rzeczywistym na różne urządzenia (w tym przenośne, jak smartfony i tablety itp.) — przez co interakcje są bardziej efektywne i mogą odbywać się w dowolnym miejscu i czasie. Elementem biznesu społecznościowego może być także elastyczny model samoobsługi klientów, np. w formie forów i społeczności, który pozwala klientom szybciej uzyskać pomoc, a jednocześnie zmniejsza koszty wsparcia ponoszone przez organizację.

Organizacje wdrażające model biznesu społecznościowego nawiązują głębsze relacje z klientami, a ich dyrektorzy ds. marketingu koncentrują swoje działania na kilku kluczowych aspektach, nie zawsze uwzględnionych w tradycyjnej roli marketera:

- **Postawienie klienta w centrum działań marketingowych.** Nawiązanie otwartego dialogu z klientami za pośrednictwem narzędzi społecznościowych i zaangażowanie ich w procesy wewnętrzne, np. prace nad nowymi produktami, jak i zewnętrzne, takie jak promocja lub wsparcie. Jak powiedział jeden z uczestników dyskusji 2011 IBM Social Business Jam — „Technologie społecznościowe udostępniają... przydatną platformę współtworzenia, współpracy i interakcji między klientami a firmą”.
- **Kompleksowe podejście do interakcji z klientem.** Interakcje powinny być spójne i dopasowane do preferencji, urządzeń, lokalizacji, sieci społecznościowych i wzorców zachowań klientów.
- **Wykorzystanie technologii do zdobywania przewagi nad konkurencją.** Wyniki analiz informacji o klientach uzyskanych z różnych źródeł wewnętrznych i zewnętrznych (Facebook, Twitter itd.) stają się parametrami programów marketingowych, w ramach których nawiązywane są wartościowe interakcje z klientami.

Większa efektywność operacyjna

Biznes społecznościowy sprzyja innowacyjności znacznie bardziej niż tradycyjne organizacje. Model biznesu społecznościowego zakłada zarówno aktywne zbieranie pomysłów i poszukiwanie wiedzy, jak i wykorzystanie cennych kontaktów oraz informacji nawiązanych lub zdobytych niejako „przy okazji”. Czyjś pomysł, raz ujawniony, może być wzbogacany i doskonalony, a potem szybko przekształcony w wartościowe towary i usługi. To dzielenie się pomysłami i intensywna komunikacja prowadzi do większej efektywności operacyjnej.

Niektóre czołowe organizacje zajmujące się badaniami i rozwojem produktów oraz usług zaczęły już świadomie wykorzystywać narzędzia społecznościowe. Innowacyjne zespoły zyskują dzięki temu szerszą perspektywę, a wyniki ich działań reprezentują nową, wyższą jakość. Wyjście poza tradycyjne wewnętrzne sieci kontaktów w organizacji sprawia, że wykładniczo rośnie dostępna baza wiedzy i zdolność do rozwiązywania problemów. Model biznesu społecznościowego zmienia tradycyjne role menedżerów badań i rozwoju.

Teraz coraz bardziej liczy się umiejętność:

- **Zbierania różnych opinii i wypracowywania na ich podstawie innowacyjnych pomysłów.** Społeczności zbudowane wokół określonych zagadnień i zainteresowań umożliwiają szybkie zebranie wysokiej jakości spostrzeżeń i pomysłów.
- **Określenia wymagań bezpośrednio na podstawie wypowiedzi klientów.** Zmotywowani klienci i partnerzy wszem i wobec — na zewnętrznych blogach i w społecznościach — ogłaszają swoje potrzeby i oczekiwania wobec produktów, a przez to są prawdziwą kopalnią cennych komentarzy i pomysłów.
- **Szybszego wprowadzania nowatorskich produktów na rynek przy zachowaniu wysokiej jakości i przejrzystości procesu projektowania — dzięki stworzeniu warunków do dzielenia się pomysłami i realizacji procesów ponad granicami organizacyjnymi.** Projektanci produktów mogą na wczesnym etapie prac uzyskiwać opinie o prototypach i uwzględniać je w bieżących pracach. Korzystają przy tym z takich narzędzi, jak udostępnianie plików, blogi, Twitter i inne media społecznościowe. W rezultacie mogą dopracować projekt do perfekcji zanim produkt trafi do produkcji, a wprowadzanie poprawek stanie się bardzo kosztowne.
- **Utrzymywania stałego kontaktu między twórcami produktów a ich użytkownikami.** Aktywna komunikacja pomaga w zbieraniu opinii na temat jakości, rozwiązywaniu problemów i udostępnianiu niezbędnej wiedzy specjalistycznej osobom, którym jest w danej chwili potrzebna.
- **Szybkiego tworzenia małych zespołów tematycznych ukierunkowanych na innowacje.** Najlepsze pomysły rodzą się często w małych zespołach. Istotą biznesu społecznościowego jest nie tyle udostępnienie wszystkim nowych opcji i możliwości, co stworzenie ludziom warunków do wspólnego rozwiązywania problemów, bez ograniczeń narzucanych przez struktury organizacyjne.

Krótsza droga od pomysłu do produktu sprzedawanego na rynku

CEMEX, to trzecie co do wielkości na świecie przedsiębiorstwo z branży materiałów budowlanych, zatrudniające pracowników w 50 krajach. W odpowiedzi na wyzwania biznesowe zarząd rozpoczął projekt, który miał doprowadzić do lepszej integracji tej międzynarodowej społeczności. Nowej inicjatywie społecznościowej nadano nazwę Shift (czyli „Zmiana”). W ciągu roku do inicjatywy przystąpiło ponad 20 000 pracowników, powstało ponad 500 społeczności i rozpoczęto dziewięć innowacyjnych projektów globalnych. Pomysły zaczęły krążyć po świecie, między specjalistami zatrudnionymi na wszystkich poziomach i we wszystkich obszarach struktury organizacyjnej firmy. Serwisy wiki, blogi i społeczności stały się łącznikami między jednostkami w różnych krajach świata, a współdziałanie między pracownikami przyniosło imponujące rezultaty — na przykład wprowadzenie na rynek pierwszej globalnej marki CEMEX Ready Mix w niecałe cztery miesiące (podczas gdy zwykle zajmuje to rok). Gdyby tak samo intensywna współpraca odbywała się dziś w oparciu o tradycyjne formy komunikacji — spotkania wymagające dojazdów oraz rozmowy telefoniczne — CEMEX wydawałby o 0,5–1 miliona USD rocznie więcej.

Optymalizacja pracy personelu

Biznes społecznościowy wykorzystuje nowoczesne technologie, by stworzyć pracownikom warunki do kontaktów ze sobą nawzajem i z ekspertami wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji, a także by udostępniać im treści istotne w kontekście wykonywanych zadań. Ankieta przeprowadzona w trakcie dyskusji IBM Social Business Jam wykazała, że 52 procent respondentów intensywnie używa oprogramowania społecznościowego zarówno do kontaktów wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Tacy pracownicy potrafią wykorzystać narzędzia społecznościowe do koordynacji działań, np. realizacji projektów i zadań, informowania o postępach, uzyskiwania i udzielania pomocy (patrz ramka: Współdziałanie zwiększa produktywność pracy i pozwala obniżyć koszty).

Warto zwrócić uwagę na dwa główne trendy skłaniające organizacje do wdrażania technologii społecznościowych:

1. Na rynek pracy wkroczyło Pokolenie Y. Pokolenie ludzi, którzy już przyswoili sobie kulturę dzielenia się i przejrzystości. Ich drugą naturą jest informowanie o swoim statusie, zwracanie się do innych osób o opinię i pomoc w podjęciu decyzji, a także zbieranie opinii o własnych działaniach. Jednak potrzebują do tego odpowiednich

narzędzi technicznych. Aby wykorzystać naturalny potencjał tych nowych pracowników, organizacje muszą im takie narzędzia udostępnić.

2. Coraz częściej zespoły są geograficznie rozproszone. Firmy z jednej strony stawiają na geograficzną ekspansję i zatrudnianie lokalnych pracowników w odległych krajach, a z drugiej dążą do ograniczania kosztów nieruchomości i zapewnienia pracownikom większej elastyczności poprzez takie rozwiązania, jak „hoteling” lub praca zdalna. Jednak strategie te powodują, że zdolność do sprawnego współdziałania nabiera jeszcze większego znaczenia. Kluczem do produktywności pracowników rozproszonych geograficznie są techniki sieciowych kontaktów społecznych, pracy grupowej i zaawansowanej komunikacji, które można wdrażać na urządzeniach przenośnych, zintegrować z istniejącymi aplikacjami i wpleść w kulturę biznesową organizacji.

Współdziałanie zwiększa produktywność pracy i pozwala obniżyć koszty

Sogeti to jeden z czołowych globalnych dostawców usług konsultingowych i integracyjnych w branży IT. Firma prowadzi działalność w 15 krajach i rozrosła się na tyle, że utrudnione stało się wyszukiwanie potrzebnych informacji w olbrzymich korporacyjnych zasobach wiedzy, a pracownicy w różnych komórkach i jednostkach nie mieli dobrych warunków do efektywnej współpracy. Poszukiwano zatem sposobu na ożywienie pracy zespołowej i komunikacji między pionami, grupami i ośrodkami.

Aby „zbliżyć” do siebie 20 000 osób pracujących w 200 ośrodkach, w firmie Sogeti wdrożono ogólnokorporacyjną platformę sieciowych kontaktów społecznych i pracy grupowej, która pomaga w znajdowaniu informacji, korzystaniu z nich, dzieleniu się wiedzą i sprawdzonymi rozwiązaniami oraz w zawiązywaniu zespołów ponad podziałami geograficznymi. Szereg zintegrowanych, aktywnych katalogów umożliwia wyszukiwanie wiedzy specjalistycznej w bogatych zasobach firmy. Łatwy dostęp do osób posiadających potrzebną wiedzę sprzyja rozwojowi kompetencji pracowników, a szybkie wyszukiwanie osób o pożądanym umiejętnościach ułatwia budowanie zespołów powoływanych do konkretnych projektów. Efektywny transfer wiedzy, lepsze jej wykorzystanie i możliwość szybkiego obsadzania zespołów właściwymi ludźmi stwarza firmie Sogeti doskonałe warunki do wejścia na nowe rynki. Dzielenie się sprawdzonymi procedurami i rozwiązaniami pozwala uniknąć projektowania od nowa wciąż tych samych procesów i przynosi znaczne oszczędności na wstępnym etapie każdego projektu.

Biznes społecznościowy stwarza warunki do efektywnej pracy i wykorzystania naturalnych zdolności każdej osoby. Na każdą organizację składają się ludzie o różnych zainteresowaniach i talentach, dlatego tak ważne jest umiejętne dopasowanie zadań do predyspozycji i umiejętności. W biznesie społecznościowym od specjalistów ds. kadr oczekuje się, że będą:

- **Promować kulturę dzielenia się informacjami.** Narzędzia społecznościowe są środkiem efektywnej wymiany aktualnych i ważnych informacji ponad granicami organizacyjnymi i geograficznymi. Budowanie zaufania i promowanie interakcji społecznościowych jest kluczem do pożądanых zmian w kulturze organizacyjnej.
- **Stwarzać pracownikom warunki do działań innowacyjnych i prorozwojowych.** Szybki dostęp do informacji i współpraca z rozległą siecią specjalistów stymuluje kreatywność, pomysłowość i pomaga w rozwiązywaniu problemów.
- **Pomagać pracownikom w nawiązywaniu kontaktów i budowaniu relacji.** Narzędzia społecznościowe mogą u pracowników zaspokajać naturalną potrzebę „przynależności” i uznania ze strony społeczności.
- **Wspomagać rozwój liderów.** Ważną rolą działów ds. kadr jest wynajdowanie i zatrzymywanie najbardziej utalentowanych pracowników oraz rozwijanie zdolności nowego pokolenia liderów. Narzędzia przydatne w tego typu procesach to specjalne społeczności liderów, monitorowanie wiedzy i zarządzanie osobistą „marką” pracownika.
- **Mobilizować do szybszego i elastycznego działania.** Niezwykle istotna jest zdolność organizacji do szybkiego reagowania na potrzeby klientów i zmiany warunków rynkowych. Pomagają w tym elastyczne narzędzia społecznościowe, takie jak rozbudowane profile, znaczki ułatwiające wyszukiwanie wiedzy i kompetencji, udostępnianie plików i wspólne zakładki, biblioteki zespołów i rozsyłanie wiadomości do grup użytkowników.
- **Szybko rozwijać u pracowników nowe umiejętności i wdrażać je w praktyce.** Specjaliści ds. kadr powinni pełnić rolę depozytariuszy zdolności i zasobów wiedzy zgromadzonych w organizacji. Mogą przy tym korzystać z różnych metod, takich jak edukacja społecznościowa, znaczki ułatwiające wyszukiwanie wiedzy oraz folksonomie, społecznościowe formy nagród, czy społeczności zbudowane wokół zainteresowań technicznych. Dzięki takim narzędziom dział kadr jest w stanie optymalnie dobrać osoby do zespołów i projektów — z korzyścią dla samych pracowników, firmy i jej klientów. Ponadto dostępność narzędzi społecznościowych może być dla pracowników zachętą do budowania swoich własnych, osobistych „marek” — na czym również korzysta cała organizacja. Jak zauważył jeden z uczestników dyskusji Jam — „Ludzie postrzegają markę przez pryzmat rozmów, jakie prowadzą z innymi ludźmi. Najlepsze, co może zrobić duża firma, to pozwolić każdemu ze swych pracowników zbudować własną osobistą markę i rozmawiać z innymi pracownikami. Jeśli tylko pracownicy postępować będą zgodnie z wartościami, to sami zbudują jej silną markę”.
- **Ułatwiać transfer wiedzy i wdrażanie nowych pracowników do ich zadań.** Budując współużytkowane repozytoria informacji społecznościowych i biznesowych, specjaliści ds. kadr stwarzają nowym pracownikom lepsze warunki do aklimatyzacji. Pokoje rozmów sieciowych, zakładki i współużytkowane repozytoria zespołowe ułatwiają szybkie przekazywanie informacji między pracownikami w systemie zmianowym — np. ostatnich zleceń złożonych przez klientów, opisów szczególnych sytuacji itd.

Biznes społecznościowy stwarza pracownikom warunki do efektywnego, świadomego działania wychodzącego niejednokrotnie poza formalną listę obowiązków. Oferuje narzędzia i kulturowe zachęty do korzystania z bogatych zasobów informacyjnych i wiedzy innych ludzi. Biznes społecznościowy zaciera granice kulturowe i eliminuje techniczne przeszkody w komunikacji między ludźmi i dostępie do informacji. Wszystko to oznacza optymalizację i lepsze warunki wydajnej pracy ukierunkowanej na potrzeby klientów.

Jak przygotować się na to, co przyniesie przyszłość?

W tych niełatwych czasach praktycznie wszystkie przedsiębiorstwa, aby utrzymać lub poprawić swoją pozycję rynkową, muszą być bardziej elastyczne, kreatywne, innowacyjne, wydajne i odporne. Stopniowo staje się oczywiste, że tradycyjne przedsiębiorstwo hierarchiczne, zbudowane w oparciu o strukturę działów i innych wyodrębnionych jednostek organizacyjnych, musi ustąpić miejsca modelowi społecznościowej synergii, w którym panuje kultura dzielenia się wiedzą i pomysłami w stale zmieniających się, dynamicznych społecznościach.

Dlatego w naszej opinii transformacja w biznes społecznościowy jest nieunikniona. Jednak tym, co odróżniać będzie liderów od całej masy innych firm, będzie zdolność do połączenia kultury biznesu społecznościowego z odpowiednią podbudową techniczną — co stworzy warunki do pogłębiania relacji z klientami, zwiększania wydajności i optymalizacji pracy.

Nawet najlepiej zarządzane organizacje napotkają na swojej drodze szereg pułapek. Na przykład we współczesnym otwartym świecie głos niezadowolonych pracowników, partnerów i klientów jest niekiedy nieproporcjonalnie donośny — co trzeba koniecznie uwzględnić w firmowej strategii biznesu społecznościowego. Ponadto pod uwagę należy brać także kwestie ochrony własności intelektualnej oraz potencjalne ryzyko prawne związane z wykorzystaniem mediów społecznościowych. Wreszcie, prawdopodobnie niezbędna będzie modyfikacja praktyk kadrowych, tak aby uwzględniały one znacznie większą niż dotąd dostępność informacji o kandydatach oraz aktualnych i byłych pracownikach.

Przez pewien czas wydawało się, że przedsiębiorstwa skazane są już tylko na stopniowe doskonalenie istniejących procesów biznesowych i „wyciskanie” z nich ostatnich kropli produktywności. Ale model biznesu społecznościowego jest rzadką okazją do wprowadzenia radykalnej zmiany na lepsze i przywrócenia dynamiki wzrostu, wydajności, innowacji i konkurencyjności. Wykorzystując kreatywność i potencjał pracowników, klientów i partnerów w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz wiedzę specjalistyczną zgromadzoną w sieci wartościowych kontaktów, przedsiębiorstwo może

zdobyć i utrzymać czołową pozycję w swojej branży. Nadeszła nowa era, a zwycięzcy wkroczą w nią, funkcjonując w modelu biznesu społecznościowego.

Podsumowanie dyskusji IBM Social Business Jam

Więcej analiz i wyników dyskusji IBM Social Business Jam, która odbywała się od 8 do 11 lutego 2011 r, można znaleźć w specjalnie opracowanym raporcie podsumowującym. Raport jest dostępny w serwisie WWW Jam: www.ibm.com/social/businessjam.

Zawierał on będzie pogłębione informacje, spostrzeżenia i pomysły, jakie pojawiły się podczas rozmów poświęconych następującym zagadnieniom:

- Budowanie organizacji przyszłości zgodnie z doktryną biznesu społecznościowego
- Organizacje nastawione na współuczestnictwo
- Jak zrozumieć klientów i nawiązać z nimi interakcje za pomocą narzędzi społecznościowych
- Co interakcje społecznościowe oznaczają dla branży IT
- Czynniki ryzyka i mechanizmy nadzoru

Aby uzyskać więcej informacji o opisywanym w tym artykule badaniu IBM Institute for Business Value, należy skontaktować się z Instytutem pod adresem iibv@us.ibm.com. Pełny katalog badań Instytutu dostępny pod adresem: ibm.com/iibv

Zapraszamy do subskrypcji miesięcznika Idea Watch — biuletynu IBM, w którym publikowane są opracowania, analizy i rekomendacje oparte na wynikach badań IBM Institute for Business Value: ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

Właściwy partner w zmieniającym się świecie

IBM we współpracy z Klientami opracowuje pogłębione analizy biznesowe, prowadzi zaawansowane badania i rozwija nowoczesne technologie, które pomagają odnieść sukces we współczesnym, dynamicznym środowisku gospodarczym. Ścisłe powiązanie prac koncepcyjnych i implementacyjnych pozwala skutecznie przekształcać strategię w praktyczne działania. Dzięki wiedzy specjalistycznej obejmującej 17 sektorów gospodarki oraz obecności w 170 krajach IBM pomaga Klientom przewidywać nadchodzące zmiany i wykorzystać szanse, jakie te zmiany stwarzają.

Informacje o autorach

Niniejszy artykuł powstał w wyniku współpracy społecznościowej wielu autorów. Dziękujemy następującym ekspertom za czas poświęcony na napisanie i ostateczne zredagowanie publikacji:

Współautorzy:

Alistair Rennie, Kristen Lauria, Kevin Cavanaugh, Charlie Hill, Sandy Carter, Larry Bowden, Jeff Schick, Deepak Advani, Douglas Heintzman, Jennifer Okimoto, Carolyn Baird, Gary Dolsen, Ronnie Maffa, Mike Wing, Andy Warzecha, Ben Edwards, Irene Greif, Irving Władawsky-Berger, Keith Yamashita, Scott Neuman, Dan Hauenstein, David Hsu, Colleen Hayes



© Copyright IBM Corporation 2011

IBM Polska Sp. z o. o.
Software Group
ul. 1 Sierpnia 8
02-134 Warszawa
Polska

Wydrukowano w Polsce
Marzec 2011
Wszelkie prawa zastrzeżone

IBM, logo IBM i ibm.com są znakami towarowymi lub zastrzeżonymi znakami towarowymi International Business Machines Corporation w Stanach Zjednoczonych i/lub w innych krajach. Jeśli powyższe nazwy oraz inne nazwy znaków towarowych IBM oznaczone zostały przy ich pierwszym wystąpieniu w tym tekście symbolem znaku towarowego (® lub ™), oznacza to, że w chwili opublikowania tej informacji znaki te były zarejestrowane w Stanach Zjednoczonych przez IBM lub były własnością IBM z mocy powszechnie obowiązującego prawa. Takie znaki towarowe mogą być również zarejestrowane w innych krajach lub podlegać warunkom powszechnie obowiązującego tam prawa. Aktualna lista znaków towarowych IBM dostępna jest w serwisie WWW IBM, w sekcji „Copyright and trademark information” (Informacje o prawach autorskich i znakach towarowych), pod adresem ibm.com/legal/copytrade.shtml

Nazwy innych przedsiębiorstw, produktów lub usług mogą być znakami towarowymi lub znakami usług innych podmiotów.

¹ „Social Networks/Blogs Now Account for One in Every Four and a Half Minutes Online”. Nielsen News. Nielsenwire.com. 15 czerwca 2010 r. http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/social-media-accounts-for-22-percent-of-time-online/

² Kharif, Olga. „Morgan Stanley’s Meeker Sees Online Ad Boom”. Bloomberg Businessweek. 16 listopada 2010 r. http://www.businessweek.com/technology/content/nov2010/tc20101116_062591.htm

³ „Global ‘Digital Life’ research project reveals major changes in online behaviour”. Digital Life. 10 listopada 2010 r. <http://discoverdigitallife.com/global-digital-life-research-project-reveals-major-changes-in-online-behaviour/>

⁴ „Gartner Reveals Five Social Software Predictions for 2010 and Beyond”. Informacje dla prasy publikowane przez Gartner Newsroom. Gartner. 2 lutego 2010 r. <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1293114>

⁵ „Facebook and Twitter Post Large Year over Year Gains in Unique Users”. News. Nielsenwire.com. 4 maja 2010 r. <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/global/facebook-and-twitter-post-large-year-over-year-gains-in-unique-users/>

⁶ „IDC Predicts Cloud Services, Mobile Computing, and Social Networking to Mature and Coalesce in 2011, Creating a New Mainstream for the IT Industry”. BusinessWire. 2 grudnia 2010 r. <http://www.businesswire.com/news/home/20101202005415/en/IDC-Predicts-Cloud-Services-Mobile-Computing-Social>

⁷ „Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officers Study”. IBM Institute for Business Value. Maj 2010 r. <http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/index.html>



Papier należy przetworzyć wtórnice