

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	9
Część pierwsza. Zrozumieć wzbierający nurt	17
Rozdział 1. Dlaczego nurt wzbiera? Dlaczego właśnie teraz?	19
Rozdział 2. Dziu-dzitsu a technologie wzbierającego nurtu	39
Rozdział 3. Profil społecznotechnograficzny	69
Część druga. Wykorzystać wzbierający nurt	99
Rozdział 4. Strategie wykorzystania zjawiska wzbierającego nurtu	101
Rozdział 5. Słuchanie wzbierającego nurtu	117
Rozdział 6. Komunikowanie się ze wzbierającym nurtem	147
Rozdział 7. Inspirowanie wzbierającego nurtu	187
Rozdział 8. Wspomaganie członków wzbierającego nurtu we wzajemnym udzielaniu sobie wsparcia	217
Rozdział 9. Angażowanie wzbierającego nurtu	251
Część trzecia. Wzbierający nurt - zmiany	273
Rozdział 10. Kontakt ze wzbierającym nurtem i jego wpływ na oblicze twojej firmy	275
Rozdział 11. Wzbierający nurt wewnątrz twojej firmy	297
Rozdział 12. Przyszłość wzbierającego nurtu	319
Podziękowania	331
Indeks	335

W P R O W A D Z E N I E

Rick Clancy robił wrażenie zmartwionego.

Był to postawny mężczyzna około pięćdziesiątki o lekko siwiejących włosach. Aż do dziś robił wrażenie osoby pewnej siebie, zawsze trzymającej rękę na pulsie. Jako szef komunikacji w firmie Sony Electronics doskonale radził sobie nawet z najbardziej natarczywymi dziennikarzami biznesowymi, z najpaskudniejszymi konkurentami, z nieudanymi produktami i licznymi zwariowanymi pomysłami kolejnych dyrektorów generalnych. Nigdy nie brakowało mu uroku ani pewności siebie.

Rozmawiał z nami przy śniadaniu poprzedzającym całodniowe spotkanie. Zmagał się z siłą, której nie rozumiał, a która cały czas narastała. Sen z powiek spędzali mu blogerzy, grupy dyskusyjne i YouTube. Klienci, z którymi nigdy nie miał żadnego kontaktu, zaczęli oceniać produkty jego firmy w przestrzeni publicznej, z którą on nie miał żadnych doświadczeń i na którą w żaden sposób nie mógł wpływać.

Cenna marka jego firmy była atakowana ze wszystkich stron, a tradycyjne narzędzia PR nie były w stanie osłonić jej przed deszczem zatrutych strzał. Rick doszedł do wniosku, że czas wziąć sprawy w swoje ręce i samemu stać się blogerem. Dla weterana niemal 20 lat walki o utrzymywanie pozytywnego wizerunku firmy było nie lada wyzwanie. Rick musiał zmierzyć się z nieznanym.

Dla nas Rick Clancy jest symbolem. On i tysiące innych korporacyjnych dyrektorów zмага się obecnie z trendem, który

my zdecydowaliśmy się nazwać wzbierającym nurtem – ze spontaniczną aktywnością użytkowników narzędzi internetowych, którzy kontaktują się ze sobą, przejmują kontrolę nad własnymi doświadczeniami i nawzajem zaspokajają swoje potrzeby w zakresie dostępu do informacji, wsparcia, pomysłów, produktów i gromadzenia siły przetargowej. Wzbierający nurt to zjawisko, którego skala nieustannie się rozszerza. Obejmuje on blogi i strony typu wiki, podcasty i serwis YouTube. Tworzą go konsumenci, którzy oceniają produkty, zawierają ze sobą nawzajem transakcje kupna i sprzedaży, redagują własne artykuły i poszukują najlepszych dla siebie ofert. Wzbierający nurt ma charakter globalny i nie można zrobić nic, by powstrzymać jego rozwój. Dotyka wszystkich branż – nie tylko sektora B2C, ale również sektora B2B. Dotyczy mediów, sprzedaży detalicznej, usług finansowych, firm technologicznych oraz służby zdrowia. Jest jednocześnie kompletnie obcy przedstawicielom i kierownikom najpotężniejszych firm oraz instytucji, które obecnie sterują światem biznesu.

Ujmując rzecz najprościej, wzbierający nurt to społeczny trend polegający na wykorzystaniu technologii w celu pozyskania tego, co niezbędne, od innych ludzi, a nie od instytucji. Dla firm jest to ogromne wyzwanie.

Wzbierający nurt nie jest zjawiskiem przemijającym. Technologie, które przyczyniają się do jego narastania, rozwijają się coraz szybciej. To jednak nie wszystko. Trzeba bowiem pamiętać, że źródłem tego zjawiska jest właściwa wszystkim ludziom wewnętrzna potrzeba nawiązywania kontaktu z innymi. Zjawisko wzbierającego nurtu nieodwracalnie i na długo zmieniło mechanizmy funkcjonowania świata. Celem tej książki jest pomóc firmom przystosować się do tego nowego trendu, niezależnie od potencjalnych przyszłych zmian technologicznych. Takie przystosowanie określiliśmy mianem myślenia w kategoriach wzbierającego nurtu.

Po co powstała ta książka?

Forrester Research zajmuje się doradztwem strategicznym. Obsługujemy firmy z całego świata. Od 2006 roku, kiedy powstał

raport o zjawisku wzbierającego nurtu, zatytułowany „Social Computing”, tempo zmian nieustannie rośnie, a wraz z nim rośnie również liczba klientów zainteresowanych tym zagadnieniem. Temat stał się zresztą dość głośny. Na rynku pojawiło się tak wiele książek i artykułów na temat blogowania, społeczności internetowych i stron wiki, że firmowi stratedzy często nie wiedzą, od czego zacząć. Naszym celem było przedstawić naszym klientom, i całemu światu, uporządkowane informacje na temat w s z y s t k i c h, a nie tylko wybranych aspektów tego zjawiska. Opracowaliśmy też zestaw jednoznacznych wskazówek o charakterze strategicznym. Postanowiliśmy wykorzystać zasoby, które gromadziliśmy przez ponad 10 lat, analizując wpływ rozwoju technologii na świat biznesu – postanowiliśmy wykorzystać dane statystyczne, historie naszych klientów oraz naszą wiedzę o konkretnych wynikach biznesowych. Zależało nam na przedstawieniu posiadanych informacji w sposób przystępny dla czytelnika, dlatego zdecydowaliśmy się zastosować odwołania do historii konkretnych ludzi, dzięki którym wzbierający nurt jest tak fascynującym zjawiskiem, oraz umieścić omawiane zjawisko w odpowiednim kontekście psychologicznym.

Co można znaleźć w tej książce?

Zdecydowaliśmy się podzielić tę książkę na trzy części. W pierwszej postaramy się wyjaśnić, czym jest wzbierający nurt, i omówić podstawowe narzędzia niezbędne do zrozumienia jego charakterystyki. Druga część wyjaśnia, jak postępować w obliczu wzbierającego nurtu. Wreszcie w części ostatniej zamieściliśmy wskazówki, dzięki którym można będzie z powodzeniem wykorzystać to nowe zjawisko do kształtowania wewnętrznego funkcjonowania firmy. Książka składa się w sumie z 12 rozdziałów:

Rozdział 1. Dlaczego nurt wzbiera? Dlaczego właśnie teraz?

Jest to wezwanie do działania. Wyjaśniamy w nim, dlaczego wzbierający nurt – tworzony przez klientów, którzy nawzajem czerpią od siebie siłę – może stanowić zagrożenie dla instytucji, jakimi są firmy i marki.

Rozdział 2. Dziu-dzitsu a technologie wzbierającego nurtu.

Wyjaśniamy w nim istotę naszego podstawowego założenia: wzbierający nurt można wykorzystać do własnych celów – podobnie jak mistrz dziau-dzitsu wykorzystuje siłę swojego przeciwnika, by wygrać walkę. W tym rozdziale omówione zostaną również podstawowe technologie wzbierającego nurtu, wskazujemy potencjalne zagrożenia i korzyści, jakie może rodzić dla firm ich upowszechnienie. W rozdziale 2 omówione zostaną również zasady oceny najnowszych technologii.

Rozdział 3. Profil społecznotechnograficzny. Profil społecznotechnograficzny (Social Technographics Profile) to narzędzie umożliwiające przeprowadzenie analizy dowolnie zdefiniowanej grupy ludzi – na przykład Australijczyków, matek wychowujących pierwsze dziecko, klientów firmy. To narzędzie pozwala przekonać się, w jaki sposób przedstawiciele badanej grupy uczestniczą w aktywności wzbierającego nurtu. Analiza będzie odgrywać kluczową rolę w pracach nad tworzeniem strategii zagospodarowania potencjału wzbierającego nurtu.

Rozdział 4. Strategie wykorzystywania zjawiska wzbierającego nurtu. Jest to rozdział otwierający drugą część książki poświęconą kwestii strategii. Definiujemy w nim cztery etapy procesu tworzenia strategii – procesu POST. Te etapy dotyczą kolejno ludzi, celów, strategii oraz technologii. Wyjaśniamy również, dlaczego rozpoczynanie procesu planowania strategicznego od wyboru technologii jest błędem. Wychodząc z założenia, że wyznaczenie celów ma kluczowe znaczenie dla powodzenia każdego planu, wskazujemy również pięć podstawowych celów każdej strategii nakierowanej na wykorzystanie wzbierającego nurtu: słuchanie, komunikowanie się, inspirowanie, wspieranie i angażowanie. Każdemu z tych celów poświęcony został następnie odrębny rozdział – istotnym elementem każdej z tych analiz jest wskazanie spodziewanego poziomu wskaźnika zwrotu z inwestycji.

Rozdział 5. Słuchanie wzbierającego nurtu. W tym rozdziale wyjaśniamy, jak można wykorzystać potencjał wzbierającego nurtu do celów badawczych. Skupiamy się w szczególności na kwestii tworzenia prywatnych społeczności oraz monitoringu marki. Nasze rozważania prowadzimy na podstawie analiz

przypadków National Comprehensive Cancer Network oraz firmy samochodowej Mini.

Rozdział 6. Komunikowanie się ze wzbierającym nurtem. Jest to rozdział, w którym wyjaśniamy możliwości wykorzystania wzbierającego nurtu w działaniach marketingowych oraz PR-owych. Skupiamy się na narzędziach takich jak: materiały wideo tworzone przez użytkowników, blogi oraz społeczności. Analizujemy przypadki firm Blendtec (inicjatora projektu willitblend.com), Ernst & Young (wykorzystującej potencjał Facebooka), HP (prowadzącej blog) oraz Procter & Gamble (twórcy społeczności dziewcząt funkcjonującej w ramach portalu beinggirl.com).

Rozdział 7. Inspirowanie wzbierającego nurtu. Rozdział ten skupia się na niezwykle potężnej strategii zakładającej zachęcanie najlepszych klientów do promowania marki wśród pozostałych. Przy tej okazji omówimy możliwości praktycznego zastosowania takich narzędzi jak oceny i recenzje oraz społeczności internetowe. Analizie poddamy przypadki internetowego sklepu eBags, agencji Constant Contact, oferującej usługi w zakresie organizacji wysyłki poczty elektronicznej, oraz znanego producenta zabawek, firmy Lego.

Rozdział 8. Wspomaganie członków wzbierającego nurtu we wzajemnym udzielaniu sobie wsparcia. W tym rozdziale zasugerujemy, jak oszczędzić czas i zdobyć dodatkowe informacje, umożliwiając klientom wzajemne oferowanie sobie wsparcia. Kwestię tę będziemy omawiać na przykładzie CarePages, sieci łączącej pacjentów szpitali, forum społecznościowego firmy Dell oraz strony wiki dużej firmy konsultingowej BearingPoint.

Rozdział 9. Angażowanie wzbierającego nurtu. Rozdział ten wyjaśnia, w jaki sposób można osiągnąć ostateczny cel współpracy z przedstawicielami wzbierającego nurtu, a mianowicie: jak zaangażować klientów do współpracy z firmą. Poddamy analizie fascynujące przykłady współpracy klientów z firmami Del Monte Pet Products (producenta artykułów dla zwierząt), Loblaw (obsługująca sieć kanadyjskich sklepów spożywczych), salesforce.com (dostawcę aplikacji do obsługi sprzedaży) oraz Crédit Mutuel (francuskiego banku).

Rozdział 10. Kontakt ze wzbierającym nurtem i jego wpływ na oblicze twojej firmy. Tym rozdziałem rozpoczniemy

trzecią część książki poświęconą kwestii transformacji firmy. Rozdział ten zbiera informacje dotyczące wszystkich omówionych już wcześniej technik i odpowiada na pytanie: jak zmienić nastawienie firmy, aby mogła ona wykorzystać potencjał wzbierającego nurtu? Przyjrzymy się, w jaki sposób firmy Dell i Unilever zdobywały przewagę nad konkurentami dzięki zastosowaniu wielu nowych narzędzi i wieloaspektowemu wykorzystaniu potencjału wzbierającego nurtu.

Rozdział 11. Wzbierający nurt wewnątrz twojej firmy. W tym rozdziale będziemy się zastanawiać, czy te same zjawiska, które dają siłę ludziom, mogą stać się źródłem siły pracowników twojej firmy. Będziemy analizować przypadki firm, które wykorzystywały strony wiki, blogi i portale społecznościowe w celu usprawnienia funkcjonowania organizacji w skali globalnej. Przyjrzymy się, jak to wygląda w firmach Best Buy, Organic, Bell Canada, Avenue A/Razorfish¹ oraz Intel.

Rozdział 12. Przyszłość wzbierającego nurtu. W tym rozdziale prognozujemy dalsze losy wzbierającego nurtu. Pokażemy zdecentralizowany, płynny świat oparty na współpracy, który w ciągu najbliższych 10 lat może powstać na skutek zmian demograficznych i technologicznych. Powiemy, jaki wpływ będzie to miało na funkcjonowanie firm i w jaki sposób można się przygotować na nadejście nowej rzeczywistości.

Niniejsza książka jest wynikiem setek interakcji z klientami i tysięcy godzin wspólnej pracy i analiz. Wszystkim tym wysiłkom przyświecał wszakże jeden cel: przygotowanie specjalistów i dyrektorów do funkcjonowania w szybko zmieniającym się świecie technologii społeczeństwa informacyjnego. Być może, podobnie jak Rick, będziesz miał pewne trudności z odnalezieniem się w tych nowych warunkach. Od tego nie ma już jednak odwrotu. Pragniemy więc zachęcić cię gorąco do wkroczenia w świat wzbierającego nurtu.

¹ Od października 2008 r. firma funkcjonuje pod skróconą nazwą Razorfish - *przyj. tłum.*

Uwagi dotyczące przypisów

Większość informacji prezentowanych w tej książce pochodzi z bezpośrednich osobistych, telefonicznych lub e-mailowych wywiadów, prowadzonych przez autorów z poszczególnymi osobami i przedstawicielami niektórych firm w niej opisanych. Fakty i cytaty nieopatrzone przypisem pochodzą właśnie z wywiadów przeprowadzonych osobiście przez autorów.

W przypisach pojawiają się dłuższe adresy internetowe zbudowane według schematu *groundswell.forrester.com/sitex-y*. Są to odnośniki przygotowane specjalnie z myślą o naszych czytelnikach. Po wprowadzeniu tego adresu w okno wyszukiwarki zostaniesz przekierowany na odpowiednią stronę internetową.

Chceliśmy zwrócić uwagę na fakt, że niektóre z treści przytaczanych przez nas w książce mogły zostać usunięte lub zmienione. Danego rodzaju materiały były dostępne pod wskazanym adresem w chwili pisania niniejszej książki.

Poza wskazanymi wyjątkami dane statystyczne przytaczane w książce pochodzą z następujących opracowań:

- dane dotyczące Stanów Zjednoczonych pochodzą z Forrester's North American Technographics Online Survey, Q2 2007, internetowego badania prowadzonego na próbie 10 010 dorosłych osób w Stanach Zjednoczonych,
- dane dotyczące amerykańskiej młodzieży pochodzą z Forrester's North American Social Technographics Retail and Marketing Online Youth Survey, Q4 2007, internetowego badania prowadzonego w Stanach Zjednoczonych na próbie 5359 osób w wieku 12–18 lat,
- dane dotyczące Europy Forrester's European Technographics Benchmark Survey, Q2 2007, ankiety pocztowej przeprowadzonej na próbie 24 808 dorosłych osób,
- dane dotyczące Azji pochodzą z Forrester's Asia Technographics Benchmark Survey, Q1 2007, badań prowadzonych za pośrednictwem poczty i internetu, a także w formie wywiadów bezpośrednich z udziałem 6530 osób.

Ze względu na różnice dotyczące stosowanej metodologii i okresu prowadzenia badań, porównań danych z poszczególnych źródeł należy dokonywać ze szczególną ostrożnością.

Klienci firmy Forrester mogą zapoznać się z pełną treścią raportów zamieszczonych pod wskazanymi adresami. Dla pozostałych osób pełna treść raportów jest dostępna za opłatą. Pod wskazanym adresem można zapoznać się z fragmentem raportu, a także dokonać jego zakupu.

CZĘŚĆ PIERWSZA

Zrozumieć wzbierający nurt

ROZDZIAŁ 1

Dlaczego nurt wzbiera? Dlaczego właśnie teraz?

Budząc się 1 maja 2007 roku, Kevin Rose nie miał pojęcia, że właśnie rozpoczyna się najciekawszy dzień jego życia – a wszystko dlatego, że jego klienci zdecydowali się zorganizować powstanie.

Kevin idealnie pasuje do karykaturalnych wyobrażeń internetowych przedsiębiorców nowej ery. Swoją firmę, Digg, Kevin założył w wieku 27 lat. Na rozmowy z kandydatami do pracy przychodzi z jednodniowym zarostem, w szarzielonej, znoszonej koszulce. Mówi leniwym głosem, jakby starając się naśladować Keanu Reevesa. Jeśli się wsłuchać w to, co mówi, można dojść do wniosku, że to całkiem błyskotliwy człowiek. Trafił na okładkę „BusinessWeek”¹, rozumie doskonale istotę nasilających się zjawisk związanych z popularyzacją internetu. I to właśnie czyni wydarzenia z 1 maja jeszcze bardziej zadziwiającymi.

Digg.com to strona, której użytkownicy mogą głosować i komentować materiały informacyjne. Portal jest otwarty dla wszystkich. Swój głos można oddać na dowolny artykuł internetowy. Najpopularniejsze historie trafiają na stronę główną portalu. Użytkownicy mogą głosować nie tylko na nowe artykuły, ale również na wpisy na blogach oraz różne strony internetowe – ich głos może otrzymać wszystko co nowe. Oczywiście portal wykorzystuje skomplikowany algorytm, który pozwala oceniać częstotliwość odwiedzin i zapobiegać oszustwom, ogólnie można

¹ groundswell.forrester.com/site1-1.

jednak powiedzieć, że podstawowa zasada jego działania jest bardzo prosta. Ze względu na ogromną liczbę newsów, które każdego dnia pojawiają się w internecie, Digg stał się ważnym narzędziem porządkowania natłoku informacji – kryterium decydującym o uznaniu danej informacji za istotną są głosy oddane przez zwykłych użytkowników.

Na pół roku przed wydarzeniami 1 maja Kevin powiedział nam: „To bardzo dziwne, ale kiedy budzę się rano, moją pierwszą myślą jest: »Ciekawe, co dzisiaj będzie na pierwszej stronie«”. Zdanie to okazało się prorocze.

Wszystko zaczęło się od wpisu, który użytkownik nazywający się Rudd-O zamieścił na swoim blogu 30 kwietnia²:

Przekaż tę liczbę

09 F9 11 02(...) Chcacie wiedzieć, dlaczego jest tak ważna?

Branża filmowa zapowiada „upiorne działanie na odległość” w związku z opublikowaniem tej liczby, grożąc pozwem o naruszenie praw autorskich.

Nie zdawałem sobie sprawy, że liczba może być chroniona prawami autorskimi.

Ale, co to tak naprawdę jest? (...) To klucz szyfrujący HD-DVD, pozwalający odczytać większość wyprodukowanych dotychczas filmów.

Tłumaczenie: złamano kod szyfrujący nowy format HD-DVD³. Użytkownik posiadający odpowiednie umiejętności mógł teraz zrobić kopię teoretycznie niedającej się kopiować płyty. I tą właśnie informacją Rudd-O dzielił się z innymi użytkownikami.

Dla obeznanych z nowymi technologiami użytkowników Digg'a była to fascynująca informacja. W ciągu zaledwie jednego dnia głosowało na nią 15 tysięcy użytkowników portalu. W rezultacie link do strony, na której opublikowany został tajny klucz, znalazł się na samym szczycie strony domowej portalu.

² groundswell.forrester.com/site1-2.

³ Warto zwrócić uwagę na fakt, że złamany klucz szyfrujący wykorzystywany był zarówno w formacie HD-DVD, jak i w formacie Blu-Ray Disc. Po złamaniu klucza studia filmowe zmieniły go na inny. Nie ulega jednak wątpliwości, że również nowy klucz zostanie w końcu złamany.

Jak nietrudno sobie wyobrazić, branża filmowa nie była tym szczególnie zachwycona. Kod rzekomo złamany przez Rudd-O został opracowany przez AACSLA – organizację wspieraną przez takie firmy jak Disney, Warner Bros., Sony, Microsoft czy Panasonic – i to właśnie ta organizacja zdecydowała się zareagować. Michael B. Ayers, prawnik z firmy Toshiba i przewodniczący AACSLA, wyjaśnił nam tę decyzję w sposób następujący: „Przysługuje nam prawo, które zamierzamy wyegzekwować. Działanie polegające na upowszechnieniu [klucza] można interpretować wyłącznie jako próbę obejścia prawa” – czyli jako próbę obejścia zabezpieczeń chroniących prawa autorskie. Michael nakazał więc prawnikom AACSLA wystosowanie do Digg’a żądania natychmiastowego usunięcia szkodliwej treści. Warto pamiętać, że sam Digg w żaden sposób nie naruszył przepisów o ochronie praw autorskich, w szczególności nie uczestniczył w łamaniu klucza – po prostu, jak zwykle, odpowiedział na zainteresowanie swoich użytkowników nową informacją. Nie chcąc jednak ryzykować wyniszczającego procesu, administratorzy portalu zdecydowali o usunięciu odnośnika (zamieszczając jednocześnie na blogu wpis ze stosownym wyjaśnieniem)⁴.

Okazało się jednak, że prawnicy i przedsiębiorcy nie mają decydującego głosu w internecie. W internecie głos decydujący należy do ludzi. A ludzie, którzy mają dostęp do technologii, nie zawsze zechcą się podporządkować. Media to już nie tylko ułożone prostokąty, które zwykliśmy nazywać gazetami, czasopismami czy telewizją. Ludzie kontaktują się ze sobą i sobie nawzajem dają siłę, która osiąga szczególne rozmiary, kiedy poszczególne jednostki zaczynają tworzyć tłum. Nawet czarodzieje internetu – tacy jak Kevin Rose, którzy potrafią czerpać z siły tego tłumy – nie mogą nawet na chwilę zapomnieć o jego potędze. Patrząc z perspektywy czasu, wiemy, że wydarzenia, które nastąpiły potem, były nieuniknione.

Po zdjęciu liczby ze stron Digg’a blogerzy dotarli do niej na własną rękę i zaczęli umieszczać ją w swoich wpisach. Kiedy rankiem 1 maja Kevin otworzył oczy, istniało już 88 wpisów cytujących klucz. Do końca dnia ich liczba wzrosła do 3172⁵. Ponad

⁴ groundswell.forrester.com/site1-4.

⁵ Dane pochodzą z Google Blog Search (blogsearch.google.com). Ponieważ

trzy tysiące użytkowników wysłuchało wzruszających gitarowych dźwięków towarzyszących muzycznej interpretacji kodu szyfrującego w postaci 32 cyfr heksadecymalnych, zamieszczonych na portalu YouTube przez użytkownika „keithburgun”⁶. Użytkownik portalu Digg, Grant Robertson, przytoczył żart z *NewsRadio*, programu telewizyjnego z lat 90.: „Nie da się czegoś zdjąć z internetu. To tak jakby próbować wyłowić siki z basenu”⁷. Cała sprawa szybko zyskała duży rozgłos i stała się tematem prasowych artykułów internetowych.

Wiele wpisów i newsów zostało zauważonych przez użytkowników portalu digg.com – stopniowo pięły się w górę w rankingach. Administratorzy portalu posłusznie usuwali wszystkie odnośniki zawierające zakazany kod. Przypominało to jednak grę w kotka i myszkę – natrętne odnośniki pojawiały się tak szybko, że administratorzy nie nadążali ich usuwać.

Digg dał za wygraną już następnego dnia. Cała koncepcja portalu opierała się na założeniu, że to użytkownicy decydują, które materiały są dla nich najbardziej interesujące. Oznaczało to, że użytkownicy czasami zechcą zrobić portalowi wbrew. Znalazłszy się między młotem pozwu sądowego a kowadłem społeczności użytkowników, Digg zdecydował się podporządkować potężniejszej sile: społeczności użytkowników. Jeszcze tego samego wieczoru Kevin zamieścił na portalowym blogu następujący wpis⁸:

Digg na dziś: 09-f9-11-02-9d...

Kevin Rose, 21:00, 1 maja 2007, Digg Website

To był szalony dzień. Jako założyciel Diga chciałem przedstawić swoje przemyślenia...

Budując ten portal i nadając mu jego kształt, starałem się podążać za trendami (sic!). Moderowanie zawartości strony (prawo do przyznawania pozytywnych i negatywnych ocen) zawsze pozostawialiśmy naszej społeczności. Tylko z rzadka interweniowaliśmy, usuwając materiały, których publikacja byłaby niezgodna z naszym regulaminem

od chwili przeprowadzenia badania niektóre wpisy zostały usunięte, w chwili obecnej potwierdzenie tego wyniku jest niemożliwe.

⁶ groundswell.forrester.com/site1-6.

⁷ groundswell.forrester.com/site1-7.

⁸ groundswell.forrester.com/site1-8.

(...). Dzisiejszy dzień był dla nas w związku z tym bardzo trudny. Musieliśmy zdecydować, czy podporządkujemy się żądaniu usunięcia treści zawierającej jeden kod. Musieliśmy podjąć decyzję. Ponieważ chcieliśmy uniknąć sytuacji, w wyniku której działalność Digg zostałaaby zakłócona lub musiałaby się zakończyć, postanowiliśmy podporządkować się wystosowanemu żądaniu i usunąć materiał zawierający kod.

Zobaczywszy setki materiałów i przeczytawszy tysiące komentarzy, wiemy już jednak, czego tak naprawdę chcecie. Wolicie, żeby Digg poległ w walce, niż podporządkował się dyktatowi większej firmy. Zrozumieliśmy Wasze przesłanie i dlatego od tej chwili nie będziemy już kasować materiałów zawierających informacje o kodzie. Jesteśmy gotowi ponieść wszelkie konsekwencje z tym związane.

Jeżeli musimy przegrać, trudno, niech tak będzie. Przynajmniej nie poddamy się bez walki.

Czytajcie dalej,

Kevin

Następnego dnia pojawiło się 605 artykułów⁹ mówiących o tym, jak Digg usunął odnośniki, a następnie zmienił swoją decyzję. Prosząc o usunięcie szkodliwego materiału, przedstawiciele branży firmowej zapewnili sprawie taki rozgłos, że jej wyciszenie stało się po prostu niemożliwe. Gromadząc się w jednym momencie w internecie, ludzie stworzyli wzbierający nurt, któremu nic nie mogło się oprzeć i którego w żaden sposób nie można było zatrzymać.

Historia portalu Digg i AACSLA jest symptomatyczna

Zróbmy krok do tyłu i zastanówmy się nad tym, co się stało 1 maja 2007 roku.

Po pierwsze internauci pokazali jasno, że to oni rozdają karty w tej grze. Pojedynczego człowieka można powstrzymać, przekabacić, przekupić albo pozwać do sądu. Dzięki internetowi ludzie

⁹ Dane dotyczące liczby wpisów zostały opracowane na podstawie wyników wyszukiwania w systemie Nexis.

mogą dawać sobie nawzajem siłę. Użytkownicy portalu Digg oraz blogerzy, którzy zamieszczali zakazane wpisy, nie byli członkami żadnego tajnego stowarzyszenia – większość z nich nawet się nawzajem nie znała. Chodzi o to, że blogi czy strony takie jak digg.com, a także cały internet w ogóle, stają się kanwą, tworzą ludziom możliwość nawiązywania relacji, pozwalają im wyzwolić się od poczucia strachu i dają poczucie siły.

Po drugie świat wirtualny przerósł świat realny. Ludzie funkcjonujący w internecie dysponują większą siłą niż wszystkie firmy z branży filmowej razem wzięte, niż cały ich aparat prawniczy. Rzeczywisty świat fizycznie istniejących produktów, w tym konkretnym przypadku płyt i odtwarzaczy HD-DVD, musi ulec tej sile. Internet nie jest już piaskownicą, którą można odgrodzić murkiem od reszty podwórka – jest integralnym elementem świata biznesu i relacji społecznych.

Po trzecie ludzie zaangażowani w tę historię nie byli ani głupi, ani nieobeznani w realiach. AACLS LA dysponuje ogromnym potencjałem technicznym, a sam Michael B. Ayers jest doskonałym prawnikiem. Branża filmowa zna się na nowoczesnej technologii, a Kevin Rose „czuje” internet. Wszystko to jednak okazało się nie mieć żadnego znaczenia.

Nie było zresztą przypadek odosobniony. Poniżej przytaczamy kilka innych, słynnych już przypadków z całego świata. Niektóre z nich znalazły się wśród licznych wydarzeń opisywanych przez Bena McConnella i Jackie Hubę w książce *Citizen Marketers*¹⁰.

- Pilot Gabrielle Adelman i fotograf Kenneth Adelman postanowili uwiecznić na zdjęciach całą kalifornijską linię brzegową (wyniki ich prac podziwiać można na stronie www.californiacoastline.org). Piosenkarka Barbra Streisand nalegała na usunięcie zdjęcia, na którym widać jej dom. Działania artystki przyniosły jednak podobny skutek jak próby zniszczenia gniazda szerszeni za pomocą kija bejs-

¹⁰ McConnell i Huba omawiają w swojej książce sytuacje, w których działania skierowane przeciwko społeczności internetowej wyrządzają szkodę podejmującym jej osobom. Tego typu działania autorzy nazywają „petardami”. Godny polecenia jest również blog prowadzony przez autorów, dostępny pod adresem www.churchofthecustomer.com.

bolowego. Jak nietrudno się domyślić, całe zamieszanie, jakie rozgorzało wokół tej sprawy, skłoniło ludzi do kopiowania zdjęcia i zamieszczania go na różnych stronach internetowych. Można je bez trudu odnaleźć za pomocą Google Image Search, wpisując hasło „Barbra Streisand house”. Mike Masnick, blogger z portalu Techdirt, ukuł nawet osobny termin, *efekt Streisand*, na określenie zjawiska polegającego na tym, że treść, którą ktoś stara się z internetu usunąć, zyskuje jeszcze większy rozgłos¹¹. Zdjęcia domu Barbry Streisand są więc nadal dostępne internecie – mało tego, jej nazwisko stało się synonimem daremnej próby usunięcia pewnych treści z zasobów sieci.

- Ponad milion użytkowników obejrzało w serwisie YouTube film zamieszczony przez studenta prawa Briana Finkelsteina¹². Film przedstawia technika firmy Comcast, który w 2006 roku zasnął u niego w domu na kanapie, oczekując na zgłoszenie się operatora z centrali firmy, który miał usunąć problem internetowy. Ten film znajduje się obecnie na liście najpopularniejszych materiałów prezentowanych w serwisie YouTube po wpisaniu w wyszukiwarkę hasła „Comcast”.
- Wytwórnia New Line Cinema rozpoczęła prace nad filmem *Węże w samolocie* (*Snakes on a plane*). Zakończenie prac i premierę zaplanowano na rok 2006. Plany wyszły na jaw. Jak grzyby po deszczu pojawiały się kolejne strony fanów i w bardzo krótkim czasie *Węże w samolocie* stały się własnością społeczności internetowej. Ze względu na brak jakichkolwiek oficjalnych materiałów marketingowych na stronie cafepress.com zaczęły pojawiać się setki nieoficjalnych wzorów T-shirtów opracowanych przez samych fanów. Po pewnym czasie fani zaczęli skupiać się wokół nieautoryzowanego bloga o nazwie Snake on a Blog (www.snakesonablog.com). Odnosiłki do tej strony można znaleźć na 8360 innych blogach i witrynach. Fani nalegali, by grający jedną z głównych ról w filmie Samuel L. Jackson wygłosił w pewnym momencie następujące zdanie: „Mam już dość tych pier...nych węży

¹¹ groundswell.forrester.com/site1-11.

¹² groundswell.forrester.com/site1-12.

w tym pier....nym samolocie”. New Line całkowicie straciła kontrolę nad swoim filmem i jego marketingiem. Wiedząc, że pozyskanie poparcia zagorzałych fanów jest podstawą sukcesu, wytwórnia zmieniła film i dodała oczekiwaną wypowiedź, godząc się tym samym na podniesienie ograniczenia wiekowego dla widzów.

- Jennifer Laycock, rzeczniczka karmienia piersią i autorka bloga thelactivist.com, chciała zgromadzić środki na działalność społeczną związaną z karmieniem piersią. Stworzyła koszulki z hasłem: *Breast Milk: The Other White Milk* (Mleko z piersi – alternatywne białe mleko), które sprzedawała po osiem dolarów za sztukę. Otrzymała jednak list od National Pork Board nawołujący do zaprzestania tej działalności ze względu na fakt, że „slogan (...) rodzi negatywne skojarzenia z należącym do National Pork Board” i chronionym prawem hasłem: *The Other White Meat* (Alternatywne białe mięso). Jennifer Laycock nie jest jednak zwyczajną mamą – jest ekspertem w dziedzinie marketingu internetowego. Całe wydarzenie opisała na swoim blogu¹³. W krótkim czasie odnośniki do tej strony znajdowały się już na ponad dwustu innych blogach¹⁴. National Pork Board dostrzegła nadciągającą katastrofę i w porę przystąpiła do negocjowania porozumienia. Ostatecznie przeprowadziła wśród swoich pracowników zbiórkę pieniędzy przeznaczonych na wsparcie inicjatywy Jennifer.
- W kwietniu 2007 roku bloger zatrudniony w firmie dostarczającej pączki dla sieci Dunkin’ Donuts zamieścił wpis zatytułowany *The Truth About Dunkin Donuts* (Prawda o Dunkin Donuts). W swoim wpisie wskazywał na brak odpowiednich warunków sanitarnych. Zamieścił też zdjęcie zardzewiałego kotła, z powodu którego doszło do rzekomego zanieczyszczenia pączków. W koreańskiej wersji efektu Streisand szkodliwa informacja została z blogu usunięta, firma Dunkin Donuts nie była jednak w stanie powstrzymać

¹³ groundswell.forrester.com/site1-14.

¹⁴ Liczbę odwołań do blogu można ustalić między innymi poprzez wpisanie adresu URL w wyszukiwarce blogsearch.google.com. Por. groundswell.forrester.com/site1-15.

blogerów od prowadzenia dyskusji na ten temat¹⁵. Cała sprawa została opisana przez *Korea Times*¹⁶ – jak nietrudno się domyślić, puenta nie była jednak taka, jakiej firma mogłaby sobie życzyć.

Tobie też może się zdarzyć coś takiego. Właśnie w tej chwili internauci dyskutują na MySpace o twojej marce, wyrażając często bardzo niepocholebne opinie. Rozmowy przedstawicieli twojej firmy z klientami pojawiają się w serwisie YouTube. Trafiają tam również twoje reklamy, często opatrywane sarkastycznymi komentarzami. Jeżeli dyrektor generalny ma jeszcze jakiegokolwiek włosy na głowie, to teraz właśnie je sobie wrywa i się zastanawia, jak powstrzymać ten potok nieprzychylnych opinii. Tej rzeki nie da się jednak zatrzymać. Czerpie ona swoją energię z tysięcy różnych źródeł i wymywa absolutnie wszystko, co kojarzy się z tradycyjnym pojmowaniem biznesu. Rozlewa się i wywołuje powódź, której nie da się zapobiec w żadnym określonym miejscu. Często nie da się jej zapobiec w ogóle.

Ten ruch będziemy nazywać wzbierającym nurtem. Nie da się go zatrzymać, ale można go zrozumieć. Można z nim nie tylko żyć, można go również wykorzystać jako siłę napędową. I właśnie o tym jest ta książka.

Czym jest wzbierający nurt?

Skupmy się teraz na definicjach.

W 2006 roku firma Forrester Research opublikowała raport zatytułowany „Social Computing”¹⁷. Nasze obserwacje wykazały,

¹⁵ groundswell.forrester.com/site1-16.

¹⁶ groundswell.forrester.com/site1-17.

¹⁷ W raporcie zwróciliśmy uwagę na fakt, że różne zjawiska społeczne związane z rozwojem technologii – takie jak blogi, strony typu wiki, portale społecznościowe, udostępnianie plików, rankingi konsumenckie czy dziennikarstwo obywatelskie – wszystkie wpisują się w ogólną tendencję do nawiązywania kontaktów i tworzenia zależności, w ramach których ludzie mogliby polegać na sobie nawzajem, a nie na instytucjach. (Na określenie tego zjawiska używamy dziś pojęcia „wzbierający nurt”). W raporcie znalazło się następujące stwierdzenie: „Aby odnieść sukces w obliczu nasilania się zjawiska

że ludzie wykorzystują dostępne narzędzia, aby na wiele różnych sposobów komunikować się z innymi i że zjawisko to stanowi pewne zagrożenie dla firm.

We wcześniejszej części tego rozdziału wspominaliśmy o blogach i nowych stronach takich jak [digg.com](#), których treść zależy przede wszystkim od użytkowników. Oprócz tego w trend wzbierającego nurtu wpisują się również portale społecznościowe, takie jak MySpace czy Facebook, a także serwisy zamieszczające materiały stworzone przez użytkowników, np. YouTube czy Helium. W nowy nurt wpisują się także narzędzia takie jak [del.icio.us](#), które pozwalają ludziom przeglądać zakładki internetowe innych osób i udostępniać im swoje zakładki. Równie ważne są także witryny takie jak Wikipedia, dzięki którym użytkownicy mogą wspólnie pracować nad opracowywaniem pewnych treści. (Poszczególne technologie zostaną szczegółowo omówione w rozdziale 2). Naszym celem było jednak przede wszystkim przedstawić zjawisko wzbierającego nurtu w szerszej perspektywie – zamiast ograniczać się do omówienia dziś istniejących i wykorzystywanych technologii, chcielibyśmy skupić się na fundamentalnej zmianie, jaka dokonuje się dziś w ludzkich zachowaniach. Wzbierający nurt to:

Trend społeczny, którego istota polega na tym, że ludzie wykorzystują technologię, aby pozyskać to, co jest im niezbędne, raczej od innych ludzi niż od tradycyjnych instytucji, w szczególności od korporacji.

Gdyby spojrzeć na zjawisko wzbierającego nurtu w ten sposób, stwierdzimy, że jego korzenie sięgają znacznie głębiej niż do czasów powstania MySpace. Już eBay stwarzał użytkownikom możliwość kupowania od siebie nawzajem jako alternatywę dla zakupów w sklepie. Craigslist stwarza użytkownikom możliwość znalezienia pracy lub opiekunki do dziecka bez konieczności przeglądania ogłoszeń w prasie. Linux to system operacyjny stworzony przez współpracujących ze sobą inżynierów, a nie pod

znanego jako *social computing*, firmy muszą zrezygnować z hierarchicznej struktury zarządzania i komunikacji, włączyć społeczność w życie ich produktów i usług, wykorzystywać pracowników i współpracowników w charakterze marketerów i stać się fabryką markowych lojalistów”. Ogromne zainteresowanie wnioskami sformułowanymi w tym raporcie przekonało nas, że jest to zagadnienie istotne dla szerokiego grona odbiorców. Stąd właśnie pomysł napisania tej książki. Por. groundswell.forrester.com/site1-18.

auspicjami dużej firmy takiej jak Microsoft. Rotten Tomatoes umożliwia podjęcie decyzji o wyborze filmu na podstawie opinii innych zwykłych kinomanów. BitTorrent ułatwia ludziom wymienianie się plikami muzycznymi bez konieczności chodzenia do sklepu. Taką samą możliwość w 2000 roku stworzył swoim użytkownikom Napster.

Nie ulega jednak wątpliwości, że od roku 2000 trend polegający na nawiązywaniu kontaktów i powstawaniu wzajemnych zależności pomiędzy użytkownikami internetu znacząco przyspieszył. Najwyższy czas zatem podjąć wysiłek zrozumienia istoty zjawiska wzbierającego nurtu, ustalenia jego źródeł i dalszego kierunku jego rozwoju.

Dlaczego nurt wzbiera teraz?

Wzbierający nurt nie jest tylko przelotną modą. To bardzo ważna i nieodwracalna zmiana nastawienia do firm i do innych ludzi.

Dlaczego teraz? Wzbierający nurt powstaje z połączenia trzech sił: ludzi, technologii i gospodarki.

Po pierwsze ludzie. Zawsze polegali na sobie nawzajem i z wzajemnego wsparcia czerpali siłę. Zawsze buntowali się też przeciwko instytucjom: tworzyli ruchy o charakterze społecznym (takie jak związki zawodowe) i organizowali przewroty polityczne. Chwiejna równowaga między korzyściami skali, jaką gwarantują instytucje, a buntowniczymi nastrojami ich klientów zmieniała się na skutek pojawienia się i upowszechnienia technologii społeczeństwa informacyjnego.

Technologia, druga siła napędzająca wzbierający nurt, całkowicie odmieniła obraz interakcji społecznych. Przede wszystkim warto zauważyć, że dziś niemal wszyscy ludzie korzystają z internetu – w 2006 roku z internetu korzystało 73 procent Amerykanów¹⁸ i 64 procent Europejczyków¹⁹. Ludzie kontaktują się szybko i niemal

¹⁸ Dane dotyczące Stanów Zjednoczonych pochodzą z Forrester's North American Technographics Benchmark Survey, Q1 2007. Por. groundswell.forrester.com/site1-19.

¹⁹ Dane dotyczące Europy stanowią średnią ważoną danych z pięciu krajów: Wielkiej Brytanii, Francji, Niemiec, Hiszpanii i Włoch, zgromadzonych

bez ograniczeń – ponad połowa Amerykanów ma szerokopasmowy dostęp do sieci (liczba ta uwzględnia osoby, które korzystają z takiego łącza w pracy), powszechnym zjawiskiem jest także korzystanie z telefonów komórkowych i urządzeń set-top box. Dlaczego jest to ważne? Ponieważ mamy dziś nie tylko oprogramowanie do łączenia ludzi, ale także ludzi, którzy mogą się ze sobą za jego pomocą połączyć.

Liczebność różnego rodzaju połączeń przełożyła się na powstanie zupełnie nowego rodzaju oprogramowania. Jest ono coraz bardziej interaktywne dzięki nowym możliwościom technicznym. Jest też świadome użytkownika: narzędzia, z których jednocześnie korzysta wiele osób, takie jak Facebook czy MSN Messenger, potrafią połączyć ze sobą dwie osoby w sposób bezpośredni.

Ta nowa klasa oprogramowania jest na tyle różna od narzędzi stosowanych dotychczas, że Tim O'Reilly, komentator wydarzeń internetowych, określił ją mianem „Web 2.0”. Nawet najskuteczniejsza technologia nadal pozostaje jednak tylko narzędziem wspierającym. Technologia staje się tak potężna, ponieważ jest nieustannie wykorzystywana przez niemal bez przerwy połączonych z siecią ludzi²⁰.

Trzecią – obok osób pragnących nawiązywać kontakty i nowych technologii – siłą napędową wzbierającego nurtu jest proste prawo internetowej ekonomii: w internecie ruch równa się pieniądzu.

W roku 2007, czyli w 12 roku ery internetu, przychody z reklam internetowych w samych tylko Stanach Zjednoczonych osiągnęły poziom 14,6 miliarda dolarów²¹, w Europie osiągając poziom 7,5

w ramach Forrester's European Technographics Benchmark Survey, Q2 2007. Por. groundswell.forrester.com/site1-20.

²⁰ Różnica w tym zakresie jest naprawdę znacząca. W 1996 roku Mary Modahl, wiceprezes firmy Forrester, tak pisała o internecie w magazynie „Wired”: „Dziś wygląda to trochę tak, jakby w sieci wybuchła bomba neutronowa. Budynki stoją, ale nie ma ludzi (...). Nowa wizja internetu zakłada, że po wejściu do wirtualnego świata spotkamy ludzi”. Dziś nie jest to już wizja. Wystarczy wejść na portale takie jak MySpace czy Digg, aby się przekonać, że ludzie są tak doskonale widoczni, że kontaktują się ze sobą chętnie i te kontakty zapewniają im przyjemność i wsparcie. Por. groundswell.forrester.com/site1-21.

²¹ Firma Forrester opracowuje coroczne prognozy dotyczące wydatków na marketing internetowy. W tym celu przeprowadza wywiady z reklamodawcami, pytając o dotychczasowe i planowane wydatki. Liczba 14,6 miliarda

miliarda euro²². Specjaliści od reklamy wiedzą, że ruch w internecie oznacza, iż internauci spędzają w sieci sporo czasu i poświęcają uwagę zamieszczonym w niej treściom. Próbują wykorzystać tę uwagę, by osiągnąć swoje cele reklamowe. Tak naprawdę nie trzeba nawet sprzedawać reklam – wystarczy zarejestrować swoją stronę na Google AdSense. Google sprzedaje reklamę za nas i dzieli się z nami zyskami. Reklamy to oczywiście nie jedyny sposób na zarabianie pieniędzy w internecie, jest to jednak sfera rozszerzająca się z taką szybkością, że każda strona zdolna wygenerować znaczący ruch może liczyć na istotne przychody z tego tytułu.

Te trzy siły – ludzie pragnący nawiązywać kontakty, nowe, interaktywne technologie i gospodarka internetowa – otwierają nowy rozdział w historii. Razem tworzą szybko nasilające się zjawisko zwane wzbierającym nurtem. Ono jest obecne w naszej rzeczywistości i bardzo szybko się zmienia – dla ludzi odpowiedzialnych za tworzenie strategii korporacji jest to zatem ogromna szansa.

Dlaczego należy zajmować się analizą nurtu?

W 1941 roku wielki pisarz science fiction Theodore Sturgeon napisał fascynujące opowiadanie zatytułowane „Microcosmic God”. Bohaterem opowiadania jest James Kidder, naukowiec, któremu udaje się stworzyć nową formę życia – szybko ewoluującą rasę inteligentnych stworzeń mniej więcej dziesięciocentymetrowej wysokości, zwanych Neoterics. U przedstawicieli tego nowego gatunku procesy metaboliczne i mózgowo przebiegają o wiele szybciej niż u ludzi, w związku z czym ich życie kończy się w ciągu około ośmiu dni. James obserwuje zatem, że w ciągu niespełna roku rozwijają one cywilizację w pełni porównywalną z cywilizacją

dolarów jest prognozą uwzględniającą marketing prowadzony za pomocą przeglądarek, bannerów, internetowych filmów, ale nieuwzględniającą wydatków na marketing e-mailowy. Por. groundswell.forrester.com/site1-22.

²² Firma Forrester opracowuje prognozy dotyczące europejskiej reklamy internetowej tymi samymi metodami, które stosuje na rynku amerykańskim. Liczba 7,5 miliarda euro jest prognozą na rok 2007. Uwzględnia marketing prowadzony za pomocą przeglądarek i bannerów. Por. groundswell.forrester.com/site1-23.

ludzką. Naukowiec poddaje swoje stworzenia działaniu stresu i stawia przed nimi kolejne przeszkody, zmuszając je w ten sposób do poszukiwania nowych sposobów radzenia sobie z trudnościami. Na tej podstawie tworzy wynalazki, które z powodzeniem sprzedają się w realnym świecie. Chcąc pobudzić instynkt wynalazczy swoich stworzonek, James zmusza je nawet do rywalizacji między sobą.

Eksperymenty z udziałem przedstawicieli nowego gatunku pozwalają dokonywać odkryć o wiele szybciej niż inne badania opracowane przez ludzi – stworzenia podejmują próby, ponoszą porażki i dostosowują się do nowych sytuacji o wiele szybciej niż ludzie. Podobnie jak we wszystkich innych historiach o szalonych naukowcach, również i w tej stworzenia wymykają się spod kontroli swojego stwórcy.

To jednak doskonała metafora współczesnego internetu. Technologie Web 2.0 i ogromne masy ludzkie, które kontaktują się za ich pomocą, tworzą warunki idealne do eksperymentowania, ponoszenia porażek i przystosowywania się do nowych sytuacji. Na przykład sztukmistrz technologii marketingowych Guy Kawasaki w ciągu siedmiu tygodni stworzył zupełnie od zera nową inicjatywę, portal plotkarski o nazwie Truemors, przeznaczając na inwestycję kwotę 12 107,09 dolara²³. Wśród internetowych przedsiębiorców panuje niezwykle silna konkurencja, a głównym źródłem przewagi konkurencyjnej jest szybkość – odwiedzających (a zatem ruch na stronie) przyciąga ten, kto pierwszy wpadnie na dany pomysł. Na skutek tego typu działań pojawiają się nowe obszary ludzkiej interakcji, rozwijające się w zadziwiającym tempie.

Wobec nowych, coraz szybszych innowacji, tradycyjne firmy są równie bezsilne jak ludzie w konkurencji z przedstawicielami gatunku Neoterics. W świecie realnym ludzkie zachowania nie zmieniają się tak szybko, dlatego firmy są w stanie zdobywać sobie lojalność klientów. W świecie wirtualnym ludzie bez zastanowienia zmieniają swoje zachowania, kiedy tylko na horyzoncie pojawi się bardziej atrakcyjna oferta. To właśnie siła milionów ludzi w połączeniu z szybkim rozwojem nowych technologii, powstających często metodą prób i błędów, czyni wzbierający nurt tak zmiennym w formie i tak trudnym dla tradycyjnych firm.

²³ groundswell.forrester.com/site1-25.

Co to jednak oznacza dla ciebie? Oznacza to, że wzbierający nurt szybko opanuje twój świat (jeżeli, oczywiście, jeszcze go nie opanował).

Na bacności powinni się mieć w szczególności ludzie mediów, reklamodawcy bowiem coraz częściej zwracają się ku reklamie internetowej. Wzbierający nurt przyczynia się do powstawania nowych portali (takich choćby jak Google News czy Digg). Zmienia się także sama koncepcja informacji, ponieważ blogerzy konkurują z dziennikarzami o sensacje. Ludzie przejmują kontrolę nad programami i filmami, ripując je z telewizji i DVD, hakując i wrzucając ich zmodyfikowane wersje na strony serwisów takich jak YouTube czy Dailymotion.

Zagrożenie czyha też na wszystkich właścicieli marek. Ich klienci zawsze mieli pewne wyobrażenie o istocie marki, choć wyobrażenie to nie zawsze pokrywało się z zamysłem jej właścicieli. Teraz wizerunek marki stał się przedmiotem ożywionej debaty między konsumentami, którzy na własną rękę przeddefiniują to, co ktoś inny stworzył nakładem milionów, a czasami nawet setek milionów dolarów.

Także dla sprzedawców detalicznych nadchodzą trudne czasy. Ludzie kupują już nie tylko za pośrednictwem internetu, ale także od siebie nawzajem. Porównują ceny oferowane przez różnych sprzedawców i wymieniają się informacjami na ten temat, wykorzystując w tym celu serwisy takie jak redflagdeals.com. Jak słusznie zauważył Chris Anderson, autor książki *Długi ogon*²⁴, przestrzeń na półce nie daje takich możliwości wyboru, jakie stwarzają niemal nieprzebrane zasoby internetowe.

Firmy oferujące usługi finansowe muszą liczyć się z postępującą utratą kontroli nad przepływem kapitału. Transakcje są przeprowadzane za pośrednictwem internetu, a źródłem porad finansowych stają się fora na Yahoo! Finance i Motley Fool. Pojawiają się firmy (na przykład Prosper), które umożliwiają ludziom uzyskiwanie pożyczek nie od banków, ale od innych ludzi.

²⁴ Chris Anderson, *Długi ogon. Ekonomia przyszłości – każdy konsument ma głos* [tłum. Bolesław Ludwiczak], Media Rodzina 2008 – *przyp. tłum.* Autor prowadzi blog pod adresem www.thelongtail.com.

PayPal to system, który umożliwia przeprowadzanie wielu różnych transakcji bez konieczności korzystania z kart kredytowych.

Firmy z sektora B2B w żadnym razie nie są mniej narażone na skutki tego nowego zjawiska. Ich klienci mają setki powodów, by nawiązywać ze sobą nawzajem kontakty i wymieniać się doświadczeniami dotyczącymi dostawców. Przyłączają się więc do grup takich jak ITtoolbox, aby się wzajemnie wspierać, pomagają sobie również za pośrednictwem LinkedIn Answers.

Nawet pracownicy jednej firmy kontaktują się ze sobą za pośrednictwem portali społecznościowych, opracowując nowe pomysły za pomocą internetowych narzędzi ułatwiających współpracę i omawiając między sobą wady i zalety nowych strategii i priorytetów przyjmowanych przez firmę.

Wzbierający nurt zmienia zatem równowagę sił. W zasadzie każdy może stworzyć stronę, za pośrednictwem której ludzie będą się mogli ze sobą kontaktować. Jeżeli taka strona będzie dobrze zaprojektowana, będą z niej korzystać. Co więcej, polecą ją swoim znajomym. Będą dokonywać transakcji lub czytać informacje, dadzą impuls do powstania nowego ruchu społecznego lub będą sobie udzielać nawzajem pożyczek – słowem, będą robić to, do czego została stworzona dana strona. W związku z powyższym sklepy, media, rządy czy banki tracą przynajmniej część swoich wpływów. Wzbierający nurt przyczyni się do obniżenia ich marży zysku, udziału w rynku i ich siły przebicia.

Skoro nie można ich pokonać...

Okazuje się jednak, że narastanie zjawiska wzbierającego nurtu nie dla wszystkich firm stanowi zagrożenie. Niektóre z nich potrafią je bowiem wykorzystać i jeszcze szybciej się dzięki niemu rozwijać.

Z początku jest to trudne. Jak przekonali się na swojej własnej skórze Kevin Rose, założyciel Digga, i prawnik z Toshiba, Michael B. Ayers, z początku wzbierający nurt wydawać się może bardzo groźny. Wszystko dzieje się naprawdę szybko. Pierwszym krokiem na drodze do zrozumienia istoty wzbierającego nurtu jest zanurzenie w nim choćby czubków palców. Po chwili bez trudu zaczniesz

dostrzegać, że pewne aspekty nowego zjawiska mogą stać się dla twojej firmy źródłem istotnych korzyści.

Dostrzegł to między innymi Bob Lutz. Bob jest już po siedemdziesiątce. Tuż po trzydziestce zaangażował się w rozwój branży samochodowej (wcześniej był pilotem myśliwca). Pracował dla Forda, dla Chryslera (był jednym z członków zarządu tej firmy), a w roku 2001 podjął pracę w GM jako wiceprezes ds. rozwoju produktu.

Pod koniec 2004 roku, czyli po trzech latach od momentu rozpoczęcia pracy w GM, sytuacja wyglądała naprawdę nieciekawie. Ceny akcji spadały, a klienci nie wykazywali zainteresowania nową ofertą firmy. Nieprzychylnie recenzje formułowali też komentatorzy branży samochodowej, rozstrzygający, które wydarzenia w świecie samochodowym należy oceniać pozytywnie, a które nie. Bob – jeden z najskuteczniejszych rzeczników firmy GM, dynamiczny i elokwentny lider, zawsze zafascynowany produktami swojej firmy – nie był w stanie przebić się ze swoim komunikatem do opinii publicznej.

Bob szukał sposobu dotarcia ze swoim przekazem bezpośrednio do ludzi, którzy nadal byli otwarci na informacje płynące od przedstawicieli koncernu GM. Zbliżał się salon samochodowy w styczniu 2005 roku i Bob uznał, że ani on nie jest za stary, ani koncern nie jest zbyt skostniały, żeby spróbować czegoś nowego. Założył więc blog o nazwie FastLane (z jego treścią można się zapoznać pod adresem *fastlane.gmblogs.com*). Od momentu podjęcia decyzji do momentu podjęcia działań minęły trzy tygodnie. To zadziwiająco krótki czas jak na przywiązanego do tradycji samochodowego giganta z Detroit.

Pierwsze wpisy były dość sztywniackie – zupełnie różne od większości wypowiedzi formułowanych przez blogerów. Niemniej jednak pierwszy wpis został opatrzony aż 121 komentarzami. Ludzie byli zainteresowani tym, co GM miał im do powiedzenia. Byli wśród nich krytycy, ale byli także i entuzjaści. Dla przykładu przytaczamy wypowiedź na temat Pontiaka GTO, zamieszczoną przez jednego z czytelników blogu FastLane²⁵:

²⁵ groundswell.forrester.com/site1-27.

GTO to świetny samochód. Jeździłem nim i bardzo mi się podobało. Zdaję sobie sprawę, że jego cena może szokować. Wystarczy się nim jednak przejechać, żeby stwierdzić, że płaci się za to, co jest pod maską. Z drugiej strony przydałoby się popracować jeszcze trochę nad wyglądem zewnętrznym. Stworzyć coś, co naprawdę będzie zasługiwało na miano GTO. Może nie jest to w stu procentach samochód wart swojej ceny, ale jeśli kogoś na niego stać, jest naprawdę super.

Działalność Boba nabrała rumieńców już po kilku tygodniach. Bob zamieszczał wpisy zatytułowane na przykład: *Quick Missive from The Show Floor* (Z salonu w skrócie) lub: *Best in Class? Taste for Yourself* (Najlepszy w swojej klasie? Przekonaj się sam!). Ten człowiek urodził się, żeby prowadzić blog. Potrzebował tylko technologii, która pozwoliłaby mu zrealizować jego wewnętrzną potrzebę komunikowania się z ludźmi. Oto jego własne słowa, zamieszczone na blogu po zaledwie czterech miesiącach od jego założenia²⁶:

To, co z początku było dla GM zaledwie eksperymentem, ostatecznie okazało się ważnym środkiem komunikacji. Dla mnie osobiście jest to szansa zbliżenia się do Was, do ludzi. Wiele Waszych komentarzy inspiruje mnie i zmusza do myślenia. Czasami wyrażacie swoją opinię w niezwykle ostrych słowach, jednak to, że nie straciliście zainteresowania i nadal wierzycie, iż nasze wysiłki mogą doprowadzić do stworzenia doskonałych produktów, jest dla nas niezwykle motywujące.

FastLane zrewolucjonizował koncern GM. Nie przyczynił się do radykalnej zmiany równowagi sił w walce z japońskimi konkurentami, nie pozwolił wyeliminować problemów z funkcjonowaniem sieci dilerów. Z całą pewnością natomiast odmienił oblicze komunikacji koncernu. Czasopisma branżowe i kosztowne reklamy telewizyjne nie są już dla GM jedynym sposobem komunikacji z klientami, dilerami, pracownikami i inwestorami – teraz firma może korzystać również z komunikacji bezpośredniej. Po wpisaniu w Google hasła „Chevrolet Volt” na pierwszej stronie wyników znajdziesz odnośnik do odpowiedniego wpisu na blogu. GM

²⁶ groundswell.forrester.com/site1-28.

w sposób zdecydowany i odważny odnosi się teraz do pojawiających się wiadomości, krytyki, a nawet swoich porażek. Może przedstawiać swoje nowe pomysły na forum i obserwować reakcje opinii publicznej. Nie bez znaczenia jest również i to, że ma dostęp do setek komentarzy, na podstawie których może kształtować swoje pomysły na przyszłość.

Na tym właśnie polega myślenie w kategoriach wzbierającego nurtu.

Ty także możesz jak Bob Lutz przyłączyć się do wzbierającego nurtu. Nowy nurt można wykorzystać, zakładając swój własny blog, tworząc na swojej stronie możliwość oceniania i komentowania elementów oferty, prowadząc marketing na forum portalu społecznościowego lub stwarzając klientom możliwość wzajemnego udzielania sobie wsparcia. Nic nie stoi na przeszkodzie, by przestawić się na myślenie w kategoriach wzbierającego nurtu.

Aby móc wykorzystywać technologie wzbierającego nurtu, trzeba najpierw zrozumieć ich istotę. W rozdziale 2 skupimy się na poszczególnych technologiach tworzących zjawisko wzbierającego nurtu oraz na występujących między nimi zależnościach.