

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

Helena Kościelniak^{BCDEF}
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

Katarzyna Brendzel-Skowera^{BCDEF}
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

CROWDSOURCING W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI

CROWDSOURCING IN MANAGEMENT ORGANIZATIONS

Streszczenie: Celem niniejszego opracowania jest analiza podstawowych tendencji w kreowaniu strategii biznesowych z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia konsumentów – crowdsourcingu w funkcjonowaniu nie tylko współczesnych przedsiębiorstw, ale szeroko rozumianych organizacji. Kluczowym zagadnieniem jest próba oceny zakresu podmiotowego i płaszczyzn wykorzystania idei crowdsourcingu w polskich organizacjach.

Słowa kluczowe: crowdsourcing, platformy internetowe, social media, start'upy

Summary: The aim of the paper is the analysis of the basic tendencies in creating business strategies using knowledge and consumers' experience – crowdsourcing in the functioning of not only contemporary enterprises but also broadly understood organizations. The key issue is an attempt to assess the personal scope and areas of using the idea of outsourcing in Polish organizations.

Key words: crowdsourcing, Internet platforms, social media, start-ups

Wprowadzenie

We współczesnym świecie występuje rewolucja w zakresie metod komunikacji. Do grupy nowych kanałów komunikacji należą między innymi: blogi, czaty, fora, Facebook, Twitter itd., które wymagają od marketerów innego podejścia. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że minęły czasy, gdy budżety marketingowe decydowały o sukcesie różnego rodzaju kampanii reklamowych¹. Interesującym modelem komunikacji między przedsiębiorstwem a konsumentem staje się crowdsourcing, który opiera się na wykorzystaniu przez przedsiębiorstwa pomysłowości swoich klientów; klient uzyskuje tu prawo głosu jako równoprawny partner w rozmowie. Zgromadzenie na profilu określonego przedsiębiorstwa licznej grupy fanów może być podstawą otrzymania informacji zwrotnej. Informacje płynące z „tłumu” mogą zostać dalej wykorzystane w strategiach biznesowych tych przedsiębiorstw; stają się nierzadko wartościowym doradcą w tym zakresie. Ted Rubin² jest współautorem koncepcji Return on Relationship, którą konkludują słowa: *think reputation not ranking, connectivity not network, loyalty not celebrity* – liczy się reputacja – nie ranking, prawdziwy kontakt – nie sieć kontaktów, lojalność – nie fajerwerki. Zasygnalizowane zmiany w świecie komunikacji między przedsiębiorstwami i interesariuszami stały się fundamentem idei crowdsourcingu.

1. Pojęcie crowdsourcingu (idea)

Termin *crowdsourcing* oznacza integrację szerokiej grupy ludzi z zewnątrz z daną organizacją lub osobą w celu działań twórczych. Crowdsourcing to neologizm powstały z połączenia angielskich wyrazów „crowd” (tłum) i „outsourcing” (korzystanie z zasobów zewnętrznych). Pojęcie to stworzył w 2006 roku Jeff Howe, dziennikarz magazynu „Wired”, i zdefiniował go jako „outsourcing zadań wykonywanych tradycyjnie przez wyspecjalizowany podmiot (pracownika) do niezdefiniowanej, zwykle szerokiej grupy ludzi w formie otwartego zaproszenia”. Z przedstawionej definicji wynika, że u podstaw crowdsourcingu leży outsourcing. W ocenach korzyści z zastosowania przez menedżerów outsourcingu wskazuje się głównie na redukcję kosztów i możliwość skupienia się na zasadniczej działalności przedsiębiorstwa i skrócenia czasu dostarczania produktów na rynek i uzyskanie korzyści z innowacji wprowadzanych przez outsourcingowych partnerów³. W literaturze podkreśla się, że crowdsourcing to młodszy brat outsourcingu. Zdaniem J. Howea „crowdsourcing to outsourcing na sterydach”. Crowdsourcing nie jest jednoznaczny z outsourcingiem, mimo że opiera się na wykorzystaniu kogoś z zewnątrz dla realizacji określonych zadań, jest instrumentem tańszym i szybszym w porównaniu z outsourcingiem. W ramach crowdsourcingu wyróżnić można takie kategorie, jak:

- crowdfunding (wspólne finansowanie projektu przez społeczności),
- co-creation (współtworzenie, wspólne wykonywanie pracy twórczej przez społeczność),
- microtasking (wykonywanie przez społeczność drobnych zadań wchodzących w skład większego projektu, na przykład rozpoznawanie tekstu),

¹ J. Kasprzycki-Rosikoń, J. Piątkowski, *Crowdsourcing. Jak angażować konsumentów w świat marek*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013, s. 16.

² T. Rubin, K. Rose, *Return on Relationship*, Tate Publishing LLC, Oklahoma 2013.

³ M.J. Power, K.C. Desouza, C. Bonifazi, *Ousourcing. Podręcznik spraw praktycznych*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008, s. 97; L.R. Dominguez, *Ousourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 59.

– ARTsourcing (zaawansowana forma crowdsourcingu; społecznością, do której kieruje się przekaz są przedstawiciele różnych dziedzin sztuki i design, w tym graficy, filmowcy, dźwiękowcy czy też architekci).

R. Dawscon wyróżnia sześć możliwości zastosowania crowdsourcingu w marketingu, takich jak: content, brainstorm, *new product development* (NPD), insight, zaangażowanie oraz klient jako rzecznik marki. Content to zaangażowanie tłumu do tworzenia różnych form contentu kreatywnego, czyli projektowanie logotypów (platforma crowdourcingowa 99designs), stron internetowych (oDesk), tworzenie wideo (Million You), budowanie baz zdjęć (Fotolia), tekstów, tłumaczeń, czy też testowanie stron (uTest). Brainstorm polega na generowaniu pomysłów dla potrzeb badań marketingowych. Przykładem z tego zakresu jest społecznościowy Think tank, czy też crowdsourcingowa burza mózgów. New product development to zaangażowanie tłumu celem zgłaszania pomysłów na produkty i usługi; niejednokrotnie tłum partycypuje w tworzeniu strategii cenowej (Genius Crowds). Insight sprowadza się do zbierania opinii użytkowników na temat produktu, usługi czy marki, których przykładem jest CrowdTap. Działania z zakresu zaangażowania polegają na włączaniu określonych grup docelowych tak, aby aktywnie spędzały czas z marką (Million You). Klient jako rzecznik marki (ang. Word-of-mouth) to działania, w których użytkownicy rozprzestrzeniają opinie na temat danego produktu lub usługi wśród swojej rodziny, znajomych (Buzz Agent). Konkludując stwierdzić należy, że główna idea crowdsourcingu zakłada uzyskanie przez przedsiębiorstwo korzyści w drodze poszukiwania globalnych zasobów talentu i umiejętności poza swoimi strukturami.

2. Crowdsourcing w strategiach biznesowych

Z raportu IBM C-suite Study 2013⁴ wynika, że menedżerowie zauważają rosnący wpływ klientów na strategię działania ich firm. W procesach kształtowania strategii biznesowych uwzględniono wpływ takich podmiotów (interesariuszy), jak: dyrektorzy zarządu, dział strategii korporacyjnej, klienci, rada nadzorcza, spółka nadrzędna i zarząd. Wyniki badań z tego zakresu przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Ocena wpływu podmiotów (interesariuszy) na strategię działań przedsiębiorstw

lp.	Wyszczególnienie	Wpływ (%)
1.	Zarząd	78
2.	Klienci	55
3.	Rada nadzorcza	53
4.	Dział strategii korporacyjnej	44
5.	Dyrektorzy poniżej zarządu	26
6.	Kluczowi partnerzy biznesowi	25
7.	Firma matka, spółka nadrzędna	23

Zródło: opracowanie własne na podst. raportu *IBM C-suite Study 2013*, [w:] W. Szwoch, *Klienci przemijają stery w firmach*, HBR Polska, luty 2014, s. 12.

⁴ Badania przeprowadzili konsultanci IBM Institute for Business Value. Konsultanci IBV rozmawiali bezpośrednio z ponad 18 tysiącami przedstawicieli kadry kierowniczej w 60 krajach. IBM C-suite Study 2013 zostało opracowane na podstawie bezpośrednich wywiadów z 4183 przedstawicielami przedsiębiorstw działających w dwudziestu różnych branżach na terenie 70 krajów świata; reprezentowali oni zarówno organizacje z sektora publicznego, jak i prywatnego. Około 400 wywiadów pochodziło z krajów Europy Środkowo-Wschodniej.

Z przedstawionych wyżej badań wynika, że w strategiach rozwoju przedsiębiorstw największą rolę ma zarząd; kolejne, znaczące miejsce w tym zakresie z 55% udziałem zajmują klienci; ich udział jest bliski znaczeniu rady nadzorczej (53% wskazań). Co więcej, opinie klientów są ważniejsze od założonej strategii przedsiębiorstwa, a nawet relacji z kluczowymi partnerami biznesowymi. We współczesnych warunkach gospodarowania nastąpiła wyraźna zmiana roli klientów; z odbiorców dóbr i usług stają się oni kreatorami strategii biznesowych (tabela 2).

Tabela 2. Ocena wpływu klientów przez zarządy przedsiębiorstw na świecie i w Polsce (w %)

lp.	Poziom wpływu	Świat	Polska
1.	duży	54	46
2.	średni	36	38
3.	ograniczony	10	16

Źródło: opracowanie własne na podst. raportu *IBM C-suite Study 2013*, [w:] W. Szwoch, *Klienci przejmują stery w firmach*, HBR Polska, luty 2014, s. 12.

Badania wykazały, że ponad połowa menedżerów na świecie (56%) uważa, że klienci mają bardzo duży wpływ na kształtowanie przyszłości przedsiębiorstw. W praktyce działalności dużych przedsiębiorstw tworzy się nawet zespoły doradcze złożone z klientów, aby uzyskać bezpośrednie opinie na temat działań strategicznych. Zarządy polskich przedsiębiorstw wskazują na 46%, uznany jako duży, wpływ klientów na kształtowanie oferty swoich przedsiębiorstw. Sytuacja taka może wynikać z dość zachowawczego podejścia do wykorzystania mediów społecznościowych w warunkach polskich.

Zastosowanie crowdsourcingu w procesach decyzyjnych przedsiębiorstw wymaga umiejętności zarządzania społecznością w celu jak najefektywniejszego wykorzystania zasobów ludzkich tkwiących w społeczności. W zakresie crowdsourcingu innowacji, zdaniem Darona Acemoglu, Mahameda Mostagir i Asumana Ozdaglara z Massachusetts Institute of Technology (MIT), można zarządzać, podobnie jak pracownikami wewnątrz przedsiębiorstwa⁵.

2. Płaszczyzny wykorzystania crowdsourcingu

Współczesny Internet nie polega już na modelu, w którym nadawca wysyłał informację, a internauta ją odbierał, ale opiera się na strumieniowym przepływie danych w obu kierunkach, często bez udziału użytkownika, jak ma to miejsce w mediach społecznościowych. „Podstawowa idea rozwiązań sieciowych ewaluowała od oferowania treści, przez komunikację, do współpracy z użytkownikami. Dzisiaj sieć umożliwia każdemu konsumentowi tworzenie, ocenę i komentowanie treści oraz dystrybucję przekazów”⁶. Crowdsourcing wykorzystuje aktywność i zaangażowanie internautów. Biorąc pod uwagę znaczenie komunikacji w crowdsourcingu, należy stwierdzić, że dużego znaczenia nabierają social media. Są one kolejnym, obok mediów tradycyjnych, kanałem komunikacji, ale o innym charakterze. Można je określić mianem mediów konsumentów. Social media to środki przekazu podlegające kontroli społecznej, nastawione na dialog, polemikę, dyskusję, wymianę poglądów i społecznie realizowaną analizę

⁵ R. Fabisiak, *Rozwiązania tłumy pod kontrolą menedżera*, „Puls Biznesu” nr 43 (4056), 4 marca 2014, s. 10.

⁶ D. Kaznowski, *Social media – społeczny wymiar Internetu*, [w:] *E-Marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, red. J. Królewski, P. Sala, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 71.

informacji. W odróżnieniu od mediów tradycyjnych w mediach społecznościowych publikacja treści jest dopiero początkiem procesu mediowego⁷. Media społeczne są nowym zjawiskiem, choć wykorzystywanym coraz częściej przez polskie firmy. Niemniej zauważalny jest problem związany z małym zrozumieniem znaczenia i konieczności opracowania strategii internetowej, szczególnie w odniesieniu do social mediów. Wyjątkiem wydaje się być crowdsourcing, którego zastosowanie wymaga opracowania strategii, prowadzącej firmę do osiągnięcia określonego celu⁸. Oczywiście, nie można tej tezy uogólniać. Jak pokazują zaprezentowane w artykule przykłady, są w Polsce zarówno takie firmy, które w sposób świadomy i zaplanowany podejmują współpracę z internautami, oraz takie, które w wąskim zakresie wykorzystują komunikację ze społecznością internetową, przez co nie wykorzystują jej potencjału.

Według raportu Massolution⁹ w 2011 r. obroty dostawców usług crowdsourcingowych wzrosły o 75%. Dane te świadczą o dynamicznym rozwoju tego modelu na świecie, przy czym największą popularność crowdsourcing ma w Ameryce Północnej i Europie. Oba kontynenty skupiają łącznie 90% klientów tego typu usług. W Polsce również rośnie zainteresowanie tym trendem, co jest rezultatem m.in. dynamicznego rozwoju portali projektowania społecznego¹⁰. Według wspomnianego raportu zdecydowana większość przedsiębiorstw stosujących crowdsourcing to start'upy i małe przedsiębiorstwa.

Crowdsourcing rozumiany jest przede wszystkim jako współpraca z internautami, którzy dzielą się nie tylko wiedzą, lecz również trafnymi uwagami, dobrymi radami i wskazówkami. Trend ten znajduje zastosowanie w Polsce przy realizacji różnego rodzaju przedsięwzięć o charakterze zarówno społecznym, jak i biznesowym. Obserwując rozwój crowdsourcingu w naszym kraju, można zauważyć, że w pierwszej kolejności znalazł zastosowanie w sferze społecznej, a następnie w biznesie (biorąc pod uwagę tylko polskie firmy).

Z inicjatywy Centrum Cyfrowego Projekt Polska w 2012 roku powstał pomysł „Otwarte Zabytki”, którego celem jest propagowanie wiedzy o polskich zabytkach oraz uaktualnienie spisu polskich zabytków z udziałem internautów. Na potrzeby czynu społecznego zaprojektowano i udostępniono online narzędzie, dzięki któremu internauci mieli możliwość sprawdzania i uzupełniania podstawowych informacji o zabytkach: nazwę, adres, datę powstania i współrzędne GPS. Sukces akcji, w której wzięło udział ponad 7 tysięcy osób, przyczynił się do rozwoju projektu. Po uwzględnieniu sugestii użytkowników rozbudowano narzędzie służące do uzupełniania danych o kolejne funkcjonalności (m.in. opis, tagi, fotografie, wydarzenia historyczne)¹¹. W ten sposób powstał serwis internetowy otwartzabytki.pl. Umożliwia on swobodne edytowanie katalogu oraz wykorzystanie aplikacji służących m.in. do monitorowania i alarmowania o stanie zabytków, do tworzenia mapy zabytków oraz dodawania nowych obiektów do wspólnego katalogu. Bardzo ważnym aspektem akcji jest jej edukacyjny charakter oraz zachęcanie do angażowania się w cyfrową ochronę zabytków w każdym zakątku Polski. Należy spodziewać się, że [OtwarteZabytki.pl](http://otwartzabytki.pl) będą się rozwijać, tym bardziej że 88% zabytków znajdujących się w bazie ma status niesprawdzonych¹². O zainteresowaniu

⁷ Ibidem, s. 74-75.

⁸ B. Libert, J. Spector, *9 rules for Successful. Crowdsourcing*, Pearson Education, New Jersey 2010, s. 28.

⁹ *Crowdsourcing, czyli jak wykorzystać potencjał tłumu*, <http://www.outsourcingportal.pl/pl/outsourcing/artku-ly/> [dostęp: 17.03.2014].

¹⁰ Ibidem.

¹¹ www.otwartzabytki.pl [dostęp: 18.03.2014].

¹² Ibidem.

akcją świadczą codziennie zgłaszane informacje do aktualizacji danych o zabytkach. Tabela 3 prezentuje pod względem ilościowym bazę portalu z podziałem na zabytki według kryterium sprawdzenia w poszczególnych województwach.

Przykładem wykorzystania crowdsoucingu zarówno w sferze społecznej, jak i biznesowej jest platforma Sprinet.pl, oferująca e-usługę do realizacji projektów. Sprinet.pl pomaga komunikować się dużej liczbie ludzi, dzielić się wiedzą i doświadczeniem. Jest to narzędzie do wymiany myśli i idei. Platforma jest skierowana do różnego rodzaju instytucji, fundacji oraz firm, które szukają pomysłu, projektu lub nowego wizerunku. Na platformę zapisują się ww. organizacje i szukają rozwiązań z pomocą internautów. Obecnie Sprinet.pl skupia 37 organizacji z różnych branż. O skuteczności tego narzędzia crowdsourcingowego świadczą stworzone projekty. Jednymi z ciekawszych są pomysły dla firmy Vertex S.A. dotyczące innowacyjnych osłon okiennych Geometrical blinds, Pepitkowe puzzle, Immaterial blinds oraz Shape- blinds.

Tabela 3. Baza zabytków portalu OtwarteZabytki.pl według województw

lp.	Województwo	Liczba zabytków		Razem
		sprawdzonych	niesprawdzonych	
1.	Zachodniopomorskie	198	3 792	3 990
2.	Pomorskie	477	3 087	3 564
3.	Warmińsko-mazurskie	646	5 556	6 202
4.	Kujawsko-pomorskie	709	2 927	3 636
5.	Podlaskie	346	2 262	2 608
6.	Mazowieckie	1 409	6 282	7 691
7.	Wielkopolskie	857	7 479	8 336
8.	Lubuskie	145	3 929	4 074
9.	Łódzkie	407	2 710	3 117
10.	Lubelskie	601	3 662	4 263
11.	Świętokrzyskie	625	1 208	1 833
12.	Śląskie	520	3 809	4 329
13.	Opolskie	172	3 095	3 267
14.	Dolnośląskie	639	8 681	9 320
15.	Małopolskie	843	5 157	6 000
16.	Podkarpackie	559	4 010	4 569
Łącznie		9 153	67 646	76 799

Źródło: na podstawie bazy otwartzabytki.pl, data dostępu: 19.03.2014.

Innym przykładem zastosowania crowdsoucingu w Polsce z wykorzystaniem konkursów, ale adresowanych do specjalistów w określonych dziedzinach, jest serwis Corton.pl.¹³ Idea portalu polega na złożeniu przez dowolną organizację zamówienia na projekt graficzny. Po zaakceptowaniu zamówienia Corton.pl ogłasza konkurs, a informacja o nim jest kiero-

¹³ P. Golczyk, *Crowdsourcing w Polsce*, <http://blog.ideria.pl/lang/pl/crowdsourcing-w-polsce/> [dostęp: 19.03.2014].

wana do kilku tysięcy profesjonalnych grafików i projektantów. W przeciągu średnio 7 dni (są także konkursy trwające 21 dni) do organizacji wpływają projekty. Co ważne, w czasie trwania konkursu zleceniodawca może komunikować z projektantami w celu sugerowania zmian w nadsyłanych pracach. Po zamknięciu konkursu organizacja wybiera zwycięskiego projekt, a następnie otrzymuje materiały graficzne w określonym formacie oraz oświadczenie o przekazaniu wszelkich praw do projektu. Corton.pl rozlicza się ze zwycięzcą oraz wypełnia wszystkie formalności podatkowe związane z pozyskaniem nowego projektu graficznego.¹⁴ Za pośrednictwem portalu zrealizowano dotychczas ponad 90 000 projektów. Przeważają wśród nich projekty logotypów marek, portali internetowych firm oraz opakowań dla konkretnych produktów. Z portalu w zdecydowanej większości korzystają firmy, rzadziej organizacje społeczne lub jednostki samorządu terytorialnego.

Ważnym aspektem istnienia serwisów takich jak Corton.pl są obopólne korzyści dla zainteresowanych. Mamy więc firmy, dla których projektowanie społecznościowe zwiększa efektywność działań marketingowych oraz zmniejsza koszty pozyskania projektu. Ten wariant, czyli zakup zwycięskiego projektu, jest tańszy niż zlecenie projektu agencji reklamowej lub firmie graficznej. Budżety realizowanych na serwisie projektów wahają się od kilkuset złotych do kilku tysięcy złotych. Przykładami najdroższych projektów, które zrealizowano za pośrednictwem portalu Corton.pl, są¹⁵:

- projekt maskotki dla Legii Warszawa – budżet 3500 zł,
- projekt logo dla Koalicji i kampanii edukacyjnej „Wybieram e-faktury” – budżet 3000 zł,
- projekt folderu, handbooku dla firmy KennedyFitch – budżet 2999 zł,
- projekt strony internetowej, logo, wizytówek i papieru firmowego dla firmy KP Projekt sp. z o.o. – budżet 2700 zł,
- projekt strony internetowej koordynatora Kredytum.pl – budżet 2199 zł,
- projekt opakowań dla makaronów AS-Babunia – budżet 2050 zł. W ramach crowdsourcingu graficy i projektanci rozwijają swoje umiejętności, zdobywają doświadczenie niezbędne do tworzenia własnego portfolio oraz zarabiają. Należy również podkreślić, że w ten sposób część grafików, głównie tych początkujących, ma szansę zaistnienia na rynku.

Crowdsourcing poprzez konkurs wykorzystują również pojedyncze firmy. Wśród tego typu działań można wymienić akcję „Logo jak nowe”. Jego celem było stworzenie nowego logotypu dla marki Era i jego późniejsze zastosowanie w kreowaniu wizerunku marki. Podobne działanie zastosowała Pepsi, która zorganizowała konkurs dla architektów i studentów architektury. Celem tego konkursu było przygotowanie projektów „orzeźwiających” polskie budowle, w tym Pałacu Kultury i Nauki. W ramach tej samej kampanii polscy internauci zdecydowali o tym, który pomnik/budowla w naszym kraju wymaga zdecydowanego odświeżenia. Zwycięskie projekty doczekały się prezentacji w technologii Augmented Reality.

W Polsce jest realizowanych także wiele kampanii reklamowych z pogranicza crowdsourcingu i społecznej odpowiedzialności biznesu. Przykładem jest jedna z najciekawszych – a zarazem najgłośniejszych – kampania „Razem dla Tatr” sponsorowana przez Milkę. Celem kampanii było zwrócenie uwagi na ochronę przyrody w Tatrzańskim Parku Narodowym, który rocznie odwiedza około 3 mln turystów¹⁶. To rodzi problem z ingerencją człowieka oraz koniecznością podjęcia

¹⁴ <http://corton.pl/strona/jak-to-dziala> [dostęp: 19.03.2014].

¹⁵ Baza projektów Corton.pl, <http://corton.pl/agencja-graficzna/portfolio> [dostęp: 19.03.2014].

¹⁶ A. Wąjrak, B. Kuraś, *Ratuj Tatry*, wyborcza.pl, http://wyborcza.pl/1,100794,7867374,Ratuj_Tatry.html

działań dla zachowania walorów przyrodniczych regionu. Eksperti z Tatrzańskiego Parku Narodowego wybrali sześć elementów charakterystycznych polskich Tatr: świstaka, Morskie Oko, krokusa, Giewont, żozicę i niedźwiedzia. Internauci zostali zaproszeni do wyboru symbolu Tatr, który otrzymał dofinansowanie na ochronę. W głosowaniu uczestniczyło ponad 560 tys. osób¹⁷. Wyniki głosowania przedstawiono 26 czerwca 2010 roku, a symbolem Tatr został niedźwiedź. Profil Milki stworzony na Facebooku był i nadal jest miejscem spotkań fanów marki oraz polskich gór. Do tej pory fanpage „Razem dla Tatr” polubiło 124 133 internautów¹⁸. Marka kontynuuje kampanie na rzecz ochrony Tatr, wykorzystując pomysły fanów.

Crowdsourcing jest również wykorzystywany na potrzeby realizacji społecznych projektów, które często powstają spontanicznie. Przykładem jest akcja „Ukradli mi rower w Krakowie”. Społeczna inicjatywa mieszkańca Krakowa, który padł ofiarą złodziei, wciąż przynosi efekty. Internauta na portalu YouTube umieścił filmik z prośbą o pomoc w odnalezieniu skradzionego roweru. Odzew społeczności internetowej był natychmiastowy, a jego efektem jest rosnąca popularność profilu akcji, który zrzesza aktualnie 1279 osób¹⁹. Społeczna inicjatywa znalazła poparcie opinii publicznej, a wzmianka o niej pojawiła się w jednym z największych krajowych serwisów informacyjnych – „Faktach” stacji TVN. Co więcej, podobne inicjatywy zaczynają powstawać w kolejnych miastach Polski, m.in. w Poznaniu i Warszawie.

W nowy trend wpisują się również jednostki samorządu terytorialnego. Przykładem jest stworzona przez Urząd Miasta Rzeszowa i Sprinet Polska pod koniec stycznia br. platforma społeczna: dobrepomysly.ereszow.pl. Jest to portal internetowy, który ma stać się miejscem wymiany myśli i bazą pomysłów na lepszy Rzeszów. Na razie zrzesza 80 użytkowników. Każdy może nim zostać pod warunkiem, że się zarejestruje. Aktualnie trwa głosowanie nad trzema projektami: Burza mózgów, Rowerowy Rzeszów i Najlepsze miejsce dla studenta. Efektem współpracy urzędu miasta i społeczności lokalnej jest realizacja pomysłu zamontowania bezpłatnej ładowarki do telefonów w trasie podziemnej, aby każdy mieszkaniec mógł doładować baterie²⁰. Kolejny przykład wykorzystania crowdsourcingu to konkurs ogłoszony przez miasto Ostrołęka na stworzenie projektu logo Muzeum Żołnierzy Wyklętych w Ostrołęce²¹. Z crowdsourcingu skorzystała również Policja, która 2013 roku ogłosiła konkurs na znak graficzny oraz elementy identyfikacji wizualnej komend i komisariatów. Według założeń logotyp miał składać się z napisu „Policja” i ewentualnie towarzyszącego mu znaku graficznego. Sąd konkursowy stanowili przedstawiciele Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, Komendy Głównej Policji i Stowarzyszenia Projektantów Form Przemysłowych. Jego decyzją konkurs wygrał zespół Idee z Katowic, który zaproponował projekt logo nawiązujący do wzoru odznaki policyjnej, czyli ośmioramiennej gwiazdy²².

¹⁷ <http://www.milka.com.pl/strona-glowna/o-marce/kluczowe-kampanie/milka-razem-dla-tatr> [dostęp: 16.03.2014].

¹⁸ <https://www.facebook.com/Milka.Razem.dla.Tatr?fref=ts> [dostęp: 16.03.2014].

¹⁹ <https://www.facebook.com/pages/Ukradli-mi-rower-w-Krakowie/443503995683380?fref=ts> [dostęp: 17.03.2014].

²⁰ *Rzeszów szuka dobrych pomysłów. Uruchomił portal*, Rzeszów News. Portal Informacyjny, <http://rzeszow-news.pl/rzeszow-szuka-dobrych-pomyslow-uruchomil-portal/> [dostęp: 16.03.2014].

²¹ Oficjalny serwis Urzędu Miasta Ostrołęka, <http://www.ostroleka.pl/?id=173&ia=12601> [dostęp: 17.03.2014].

²² *Policja z nowym logo – doradzało społeczeństwo*, Crowdsourcing.pl, <http://www.crowdsourcing.org.pl/policja-z-nowym-logo-doradzalo-spoeczenstwo.html> [dostęp: 13.03.2014].

Jak już wspomniano wcześniej, crowdsourcing wykorzystują głównie start'upy²³. W Akademickim Inkubatorze Przedsiębiorczości przy Politechnice Częstochowskiej są firmy, które prowadzą swoje profile na Facebooku, ale większość z nich opisujący trend wykorzystuje sporadycznie. Są to m.in. F.H.U. Melanowicz (usługi hydrauliczne i wykończenie wnętrz), Urzeczywistniacze 3FX.eu (drukarki przestrzenne i druk 3D), Wooldream (sprzedaż produktów z runa owczego), Animek (organizacja imprez okolicznościowych) oraz oklej.go (wystrój wnętrz). W przypadku start'upów AIP przy P.Cz. crowdsourcing (jeśli jest wykorzystywany) sprowadza się do współpracy z internautami głównie przy ocenie produktów/usług, czyli w bardzo wąskim zakresie. To wymaga zweryfikowania stopnia świadomego wykorzystywania tego narzędzia przez start'upy. Zakres, w jakim wykorzystywany jest crowdsourcing, może wskazywać na brak wiedzy na jego temat, a współpraca z internautami może wynikać tylko z faktu posiadania profilu w social mediach.

Podsumowanie

Przedstawione wyżej przykłady crowdsourcingu pozwalają wyciągnąć kilka wniosków dotyczących wykorzystania tej idei w zarządzaniu organizacjami. Przede wszystkim dobrze zorganizowana społecznościowa analiza problemu powoduje, że akcja sama się promuje, natomiast internauci – uczestnicy – przyjmują na siebie część obowiązków ambasadorskich. Dzięki temu przekaz dociera do odbiorców w sposób bardzo zróżnicowany – poprzez kanały, które w tradycyjnych kampaniach nie są wykorzystywane. Kolejnym ważnym czynnikiem w procesach angażowania tłumu w decyzje produktowe i marketingowe jest świeże spojrzenie, które często posiadają odbiorcy. Wreszcie trzecia sprawa – crowdsourcing w Polsce nadal stanowi swego rodzaju nowość – dlatego, przy odpowiednim wykorzystaniu narzędzi PR, kampania staje się interesująca dla mediów i blogerów, ze względu na przyjętą technikę działania. Podkreślić należy, że w praktyce polskich przedsiębiorstw szczególną popularność zdobywa jeden z elementów crowdsourcingu, jakim jest crowdfunding, czyli społecznościowe finansowanie projektów.

Bibliografia

- Dominguez L.R., *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Fabisiak R., *Rozwiązania tłumu pod kontrolą menedżera*, „Puls Biznesu” nr 43 (4056), 4 marca 2014.
- IBM C-suite Study 2013, [w:] W. Szwoch, *Klienci przejmują stery w firmach*, HBR Polska, luty 2014.
- Kasprzycki-Rosikoń J., Piątkowski J., *Crowdsourcing. Jak angażować konsumentów w świat marek*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013.
- Kaznowski D., *Social media – społeczny wymiar Internetu*, [w:] *E-Marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, red. J. Królewski, P. Sala, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Libert B., Spector J., *9 rules for Successful. Crowdsourcing*, Pearson Education, New Jersey 2010.
- Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C., *Ousourcing. Podręcznik spraw praktycznych*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008.

²³ C. Życki, P. Dec, *Crowdfunding – nowoczesna forma finansowania start-upów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2013, nr 12, s. 12.

- Rubin T., Rose K., *Return on Relationship*, Tate Publishing LLC, Oklahoma 2013.
- Życki C., Dec P., *Crowdfunding – nowoczesna forma finansowania start - upów*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2013, nr 12.
- Corton.pl, <http://corton.pl/agencja-graficzna/portfolio> [dostęp: 19.03.2014].
- Crowdsourcing, czyli jak wykorzystać potencjał tłumu*, <http://www.outsourcingportal.pl/pl/outsourcing/artykuly/> [dostęp: 17.03.2014].
- Golczyk P., *Crowdsourcing w Polsce*, <http://blog.ideria.pl/lang/pl/crowdsourcing-w-polsce/>) [dostęp: 19.03.2014].
- <http://www.milka.com.pl/strona-glowna/o-marce/kuczowe-kampanie/milka-razem-dla-tatr> [dostęp: 16.03.2014].
- <https://www.facebook.com/Milka.Razem.dla.Tatr?fref=ts> [dostęp: 16.03.2014].
- Oficjalny serwis Urzędu Miasta Ostrołęka, <http://www.ostroleka.pl/?id=173&ia=12601> [dostęp: 17.03.2014].
- OtwarteZabytki.pl, www.otwartzabytki.pl [dostęp: 18.03.2014].
- Policja z nowym logo – doradzało społeczeństwo*, <http://www.crowdsourcing.org/pl/policja-z-nowym-logo-doradzalo-spoleczenstwo.html> [dostęp: 13.03.2014].
- Rzeszów szuka dobrych pomysłów. Uruchomił portal*, Rzeszów News. Portal Informacyjny, <http://rzeszow-news.pl/rzeszow-szuka-dobrych-pomyslow-uruchomil-portal/> [dostęp: 16.03.2014].
- <https://www.facebook.com/pages/Ukradli-mi-rower-w-Krakowie/443503995683380?fref=ts> [dostęp: 17.03.2014].
- Wajrak A., Kuraś B., *Ratuj Tatry*,