

2015

Tłum jako źródło wiedzy i kapitału



Tłum jako źródło wiedzy i kapitału

Warszawa 2015

Tłum jako źródło wiedzy i kapitału

Redakcja: Filip Milewski

Autorzy:

Agnieszka Boniewicz

Jan Kasprzycki – Rosikoń

Joanna Kasprzycka - Rosikoń

Michał Slezkin

Waldermar Wierzyński

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015

Zdjęcie na okładce: unsplash.com (licencja Creative Commons CCo 1.0)

Wydanie I

Spis treści

Wstęp	5
Rozdział 1	
Perspektywy rozwoju crowdsourcingu	7
<i>Jan Kasprzycki-Rosikoń</i>	
Rozdział 2	
Jak skutecznie zarządzać procesem w projektach crowdsourcingowych?	20
<i>Michał Slezkin</i>	
Rozdział 3	
Wady i zalety stosowania crowdsourcingu.....	30
<i>Waldemar Wierzyński</i>	
Rozdział 4	36
Negatywne przejawy crowdsourcingu	36
<i>Jan Kasprzycki-Rosikoń</i>	
Rozdział 5	
Czy crowdsourcing można wykorzystać w zarządzaniu miastem, państwem, urzędem?	43
<i>Joanna Kasprzycka - Rosikoń</i>	
Rozdział 6	
Crowdfunding jako źródło finansowania pomysłów w Polsce	54
<i>Agnieszka Boniewicz</i>	
Lista polskich platform finansowania społecznościowego:	65

Wstęp

Francis Galton był angielskim badaczem żyjącym w latach 1822 – 1911. Interesował się między innymi biologią, antropologią, geografiami, matematyką, meteorologią, medycyną. Był też prekurorem badań nad inteligencją. Miał niemały wkład w rozwój daktyloskopii. To jego badania przyczyniły się do praktycznego zastosowania idei, według której odciski palców mogą służyć jako niemalże bezbłędna metoda identyfikacji człowieka. Ocenia się, że jego iloraz inteligencji mógł wynosić 200.

Galton był również twórcą definicji korelacji i regresji do średniej. Wprowadził kwestionariusze i ankiety do zbierania danych na temat ludzkich społeczności.

I to właśnie ten człowiek pewnego razu udał się na targ bydła, gdzie został ogłoszony konkurs na prawidłowe oszacowanie wagi jednego z byków. W konkursie wzięło ponad 1000 osób z których każda podawała swoją propozycję wagi byka. Galton skrupulatnie notował wszystkie zgłaszane typy. Na koniec obliczył ich medianę. Okazało się, że różniła się ona od prawdziwej wagi byka jedynie o 1%.

Ten właśnie przykład został opisany na początku książki p.t. **“The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations”** autorstwa Jamesa Surowieckiego, poświęconej zjawisku wykorzystywania wiedzy, zasobów dużej grupy ludzi do rozwiązywania różnego rodzaju problemów czy też angażowanych do realizacji różnorodnych projektów. Zjawisko o którym mowa określane jest mniej więcej od dekady jako crowdsourcing, chociaż jego początki zapewne są tak stare jak zorganizowane społeczeństwo.

Jednym z pierwszych udokumentowanych przykładów wykorzystania „zbiorowej mądrości” czy „mądrości tłumu”, jak inaczej określany jest crowdsourcing, sięga początków XVIII wieku. Wtedy to Wielka Brytania rozpoczęła swoją drogę do stania się światowym mocarstwem. Kluczową rolę w tym procesie miała odegrać flota morska, która z jednej strony chroniła wyspiarskie państwo, jakim było Zjednoczone Królestwo, przed inwazją z kontynentalnej Europy, a z drugiej zapewniała kontrolę nad światowymi szlakami handlowymi oraz coraz liczniejszymi brytyjskimi koloniami w Ameryce, Afryce, Azji i Australii. Jak ważną rzeczą dla statku na morzu jest określenie jego dokładnej, aktualnej pozycji nie trzeba nikogo przekonywać. Aby rozwiązać ten problem rząd brytyjski w 1714 roku ogłosił konkurs dla obywateli (ustanowiony ustawą *Longitude Act*). Ten, kto opracuje najlepszą metodę określenia dokładnej pozycji statku na morzu (ściślej długości geograficznej), miał otrzymać nagrodę w wysokości od 10 tys. do 20 tys. funtów. Osoby, które miały cząstkowy wkład w rozwiązanie problemu otrzymywały odpowiednio mniejsze kwoty. Największy wkład w rozwiązanie problemu miał John Harrison, angielski zegarmistrz – samouk. W 1759 roku zbudował on pierwszy chronometr tj. zegar cechujący się dużą dokładnością i odpornością na zmienne warunki pracy. Dzięki temu wynalazkowi otrzymał nagrodę za rozwiązanie wspomnianego powyżej problemu określenia długości geograficznej statku na morzu. Chronometr został po raz pierwszy użyty przez Jamesa Cooka.

W późniejszych czasach również odwoływano się do „mądrości tłumu” np. przy poszukiwaniu zaginionych statków czy tworzeniu Encyklopedii Brytanica. Jednak dopiero upowszechnienie internetu a w dalszej kolejności internetu mobilnego w smartfonach, spowodowało prawdziwy „bum” na crowdsourcing. Wikipedia, YouTube czy algorytmy internetowych wyszukiwarek są realnymi przykładami współczesnego wykorzystania tłumu.

Co powoduje, że duża grupa ludzi nieposiadająca specjalistycznej wiedzy w badanym temacie a jedynie co najwyżej pobieżne zorientowanie w obszarze, jest skuteczna w prognozowaniu? Do chwili obecnej nie udało się gruntownie wyjaśnić tego zjawiska. Przyjmuje się, że odchylenia od pojedynczych typowań znoszą się i w ten sposób średnia spłaszcza szum do postaci bliskiej ideału. Dzięki temu uśredniona odpowiedź wielu osób jest zbliżona do poprawnej. Przewaga tego typu podejścia nad prognozowaniem eksperckim polega na tym, że pojedynczy, nawet najlepszy profesjonalista może się mylić. Ponieważ pomyłki ekspertów mają rozkład losowy, więc nie wiadomo na którego z nich warto postawić.

O ile jeszcze kilka lat temu pojawiały się wątpliwości co do sensowności korzystania z różnorodnych zasobów tłumu (ang. crowd) przez biznes czy administrację publiczną, to obecnie nikt już nie kwestionuje przydatności tej metody we wdrażaniu innowacyjnych produktów i usług, czy rozwiązywaniu małych i dużych problemów społecznych. Korzystają z tej metody zarówno duże koncerny jak Dell, Toyota, P&G, Coca-Cola, Lego czy IBM jak i władze miast jak np. Amsterdam.

Dla potwierdzenia powyższego stwierdzenia należy jeszcze dodać, że crowdsourcing został uznany w 2014 roku przez dwie globalne firmy konsultingowe, Deloitte i Accenture, za kluczowy trend technologiczny.

Tak, więc w tej chwili nie należy się zastanawiać czy crowdsourcing, ze wszystkimi jego odmianami, wpłynie na nasze życie, ale jak.

W niniejszej publikacji, będącej zbiorem artykułów, które ukazały się na różnych stronach internetowych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, w tym Portalu Innowacji (www.pi.gov.pl), staraliśmy się zebrać wiedzę na temat możliwych perspektyw rozwoju crowdsourcingu z uwzględnieniem jego pozytywnego wpływu na nasze życie jak i negatywnych aspektów, które towarzyszą temu nowemu zjawisku.

Chcieliśmy odpowiedzieć na pytanie czy można tym procesem skutecznie sterować, aby uzyskać jak największą korzyść dla rozwoju firmy, miasta lub państwa.

Część publikacji poświęciliśmy na pokazanie możliwości jakie niesie finansowanie społecznościowe (crowdfunding) w rozwoju biznesów, szczególnie tych nowotworzonych, jak dzięki temu można łatwo zweryfikować swój pomysł na biznes i uzyskać kapitał na jego rozwój.

Mamy nadzieję, że książka ta poza podstawową wiedzą na temat crowdsourcingu będzie dla jej czytelników inspiracją do głębszego zapoznania się z tym zjawiskiem i wykorzystania możliwości jakie dzięki niemu się pojawiły i pojawiają.

Rozdział 1

Perspektywy rozwoju crowdsourcingu

Crowdsourcing rozumiany jako „mądrość tłumu” nie jest nowym zjawiskiem. W historii odnotowano wiele przykładów rozwiązywania problemów poprzez angażowanie szerokiego grona ludzi. Przykład może stanowić Napoleon Bonaparte, który podbijając Europę, zmagał się z wyzwaniem dostarczania świeżej żywności dla armii. W celu rozwiązania tego problemu ogłosił otwarty konkurs na zaproponowanie nowych form przechowywania żywności na froncie. Najlepszy pomysł miał otrzymać nagrodę w wysokości 12 000 franków. Tak powstała konserwa.

Koncept nie jest nowy, jednak wzrost znaczenia Internetu oraz rozwój nowoczesnych technologii otworzył nowe możliwości wykorzystania tego narzędzia. Wiele firm z ery dotcomów zaczęło wykorzystywać rozwiązania podobne do narzędzia, które dziś określamy mianem crowdsourcingu. W 2001 roku pojawiła się Wikipedia, która stanowi crowdsourcingową encyklopedię, w 2005 r. YouTube stworzył nową formę rozrywki poprzez crowdsourcing wideo. W 2006 r. Jeff Howe na łamach magazynu „Wired” po raz pierwszy zdefiniował pojęcie crowdsourcingu, nadając mu tym samym znaczenie.

Od tego czasu marki i organizacje zaczęły świadomie z niego korzystać. W początkowej, jeszcze eksperymentalnej fazie używano formuły konkursu, przeprowadzanego głównie bezpośrednio przez marki. Z czasem na rynku zaczęły pojawiać się specjalistyczne firmy crowdsourcingowe, które zajmują się kompleksową realizacją tego typu projektów, oferując rozwiązania bazujące na autorskiej technologii i wypracowanej metodologii działania.

Stopniowo jednorazowe akcje przeprowadzane przez marki i organizacje w celu wypróbowania innowacyjnych rozwiązań zaczęły przegradzać się w stałe pozycje budżetowe w planach marketingowych. W okresie niespełna 10 lat od momentu zdefiniowania zjawiska crowdsourcingu przez Howe, rynek ten zdążył dojrzeć i w różnych formach jest wykorzystywany przez firmy na całym świecie.

Globalna konferencja Crowdsourcing Week, której partnerem w Polsce jest firma MillionYou, ma na celu szerzenie wiedzy na temat crowdsourcingu, dzielenie się dobrymi przykładami oraz doświadczeniami marek i organizacji. Wiele form i możliwości zastosowania crowdsourcingu uczyniło z niego bardzo silne narzędzie. Według Seana Moffitta *crowd landscape* to aktualnie 14 kluczowych obszarów. Pierwotne definicje crowdsourcingu znacznie zawężyły możliwości wykorzystania tego rozwiązania. W ujęciu Moffitta crowdsourcing to m.in. mądrość tłumu, otwarta innowacja, mikrotasking (z ang. mikrozadania), współtworzenie (ang. co-creation), crowdfunding (finansowanie społecznościowe), crowd currencies (alternatywne systemy monetarne, jak np. bitcoin) oraz obszar citizensourcingu (angażowania mieszkańców miast przez samorząd). Wszystkie z 14 segmentów łączy angażowanie społeczności poprzez rozwiązania technologiczne (platformy internetowe) oraz transparentność działania.

Rysunek 1 Segmenty w ekonomii tłumu wg Seana Moffitta



Źródło: crowdsourcingweek.com

Tabela 1 Ekonomia tłumu w ujęciu Seana Moffitta

Ekonomia tłumu w ujęciu Seana Moffitta to obecnie 14 segmentów:

1. **Citizen Engagement** (z ang. angażowanie mieszkańców, inaczej citizensourcing) – angażowanie mieszkańców, czy obywateli celem wspólnego zmieniania, zarządzania miastem, czy państwem, np. WeDundee (<http://www.wedundee.com/>) w Szkocji, MiMedellin (<http://www.mimedellin.org>) w Bogocie, czy Otwarta Warszawa (www.otwartawarszawa.pl) w Polsce.
2. **Crowd Intelligence** (z ang. mądrość tłumu) – zbiorowa inteligencja społeczności powstała w oparciu o współpracę, współtworzenie i zaangażowanie użytkowników, np. Quora (<https://www.quora.com>).
3. **Open Innovation** (z ang. otwarta innowacja) – korzystanie z zasobów spoza bezpośredniego otoczenia firmy czy organizacji celem tworzenia innowacyjnych rozwiązań, np. Nine Sigma czy program Procter & Gamble PG Connect + Develop (<http://www.pgconnectdevelop.com/>).
4. **Mass Collaboration** (z ang. globalna współpraca) – niezależna współpraca dużej liczby użytkowników nad jednym projektem, często składającym się z modułów, które można łączyć w całość, np. encyklopedia Wikipedii.

5. **Online Communities** (z ang. społeczności internetowe) – społeczności internetowe charakteryzujące się wysokim współczynnikiem interakcji pomiędzy sobą. Łączy je wspólna idea, pomysł, przekonanie, marka, czy zainteresowania. Przykład stanowić może platforma Reddit (<https://www.reddit.com/>).
6. **Crowd Tasks & Creativity** (z ang. zadania i kreatywność społeczności) – projekty nastawione na wykonanie zadań, świadczenie usług lub dostarczenie contentu przez zwykle liczną i rozproszoną społeczność internetową, np. Amazon Mechanical Turk (www.mturk.com), Crowdspring (www.crowdspring.com).
7. **Crowd Causes** (z ang. społeczności działające dla słusznego celu) – jednostki, bądź organizacje charytatywne wspierające projekty skierowane na dobro społeczne nastawione na pomoc w zaadresowaniu globalnych bądź lokalnych problemów, których rozwiązanie znacznie polepszy byt ludzi, np. XPrize (www.xprize.org)
8. **Social Business** – firmy nastawione na autentyczne słuchanie, dzielenie się i angażowanie poprzez otwarte kanały społecznościowe, jak np. Dell (<http://www.dellchallenge.org>).
9. **Customer Co-creation** (z ang. współtworzenie z konsumentami) – współpraca pomiędzy firmą a grupą konsumentów nastawiona na wypracowanie wspólnego rozwiązania.
10. **Sharing economy** (z ang. ekonomia współdzielona) – koncept . Na kanwie idei ekonomii współdzielonej powstał m.in. Uber oraz Airbnb.
11. **Non-Equity Based Crowdfunding** (z ang. inwestowanie społecznościowe) – członkowie społeczności wspierają finansowo projekt czy przedsięwzięcie w zamian za nagrody w postaci możliwości skorzystania z usługi, bądź produktu. Przykład platform, które umożliwiają udział w tego typu projektach stanowi Kickstarter (www.kickstarter.com).
12. **Equity-Based Crowdfunding** (z ang. inwestowanie społecznościowe) – członkowie społeczności stają się udziałowcami projektu czy przedsięwzięcia, które wspierają finansowo, np. Crowdcube.
13. **Peer-to-Peer Lending / Commerce** (z ang. pożyczki typu peer-to-peer) – społecznościowe pożyczanie pieniędzy bez udziału instytucji finansowej, np. Lending Club (www.lendingclub.com).
14. **Crowd Currencies** (z ang. waluta społecznościowa, tzw. kryptowaluta) - alternatywne systemy walutowe tworzone przez społeczności internetowe, np. Bitcoin.

Sean Moffitt ocenia, że zmiany wywołane przez crowdsourcing będą mieć w dłuższej perspektywie większe znaczenie dla ludzkości niż rozwój mediów społecznościowych. W każdym z 14 segmentów roczny wzrost osiąga od 40% do 165% wielkości rynku. Z pewnością przy obecnym rozwoju technologicznym i nowych szansach związanych z wykorzystywaniem np. metadanych ta lista w kolejnych latach zostanie poszerzona o nowe formy.

Przykładowa ekonomia współdzielona (z ang. *sharing economy*) to gospodarka polegająca na dzieleniu się. Zmienia ona sposób funkcjonowania wielu biznesów: największa światowa organizacja taksówkarska nie posiada żadnej taksówki (Uber), największy hotel na świecie nie ma ani jednego pokoju hotelowego (Airbnb). Jednocześnie ekonomia współdzielona zmienia percepcję konsumpcji i własności. Dzięki platformom internetowym każdy z nas może zarabiać, wynajmując posiadane przez siebie dobra: dom (np. Airbnb), samochód (np. Uber, BlaBlaCar), urządzenia AGD (np. platforma Yerdle) albo sprawując opiekę nad zwierzętami pod nieobecność ich właścicieli (np. Dogvacay.com) czy wykonując drobne zlecenia (np. TaskRabbit.com). Źródłem

sukcesu tego typu firm jest w uproszczeniu usługa pośredniczenia napędzana rozwiązaniem technologicznym.

Crowdsourcing pozwala na pozyskiwanie pomysłów, treści czy szeroko rozumianych rozwiązań problemów na ogół szybciej, taniej i coraz częściej również lepszej jakości niż w modelach tradycyjnych. Marki z różnych branż, m.in. IBM, P&G, Coca-Cola, Roche, Doritos, Lego, Dell, Samsung, Toyota wielokrotnie sięgały po crowdsourcing przy tworzeniu contentu reklamowego, z którym utożsamialiby się odbiorcy, udoskonalaniu i tworzeniu nowych produktów czy poszukiwaniu zaawansowanych innowacyjnych rozwiązań.

W każdym z 14 przedstawionych powyżej segmentów istnieją wysoce wyspecjalizowane platformy pośredniczące w świadczeniu usług dla marek i organizacji, np. Kickstarter (crowdfunding, czyli finansowanie społecznościowe) czy TaskRabbit (crowd tasks – mikro zlecenia). Każdy z tych segmentów zaburza status quo na rynkach tradycyjnych. Firmy takie jak Kickstarter czy Lending Club oraz ich rozwiązania, polegające na udziałowym finansowaniu społecznościowym (ang. crowdinvesting), zaburzają tradycyjne podejście do finansowania, którym w przeważającej mierze zajmują się banki. W modelu crowdfundingowym liczy się przede wszystkim idea, pomysł na produkt czy biznes. Jeśli podchwyci, ludzie chętnie włączają się w jej finansowanie. W modelach tradycyjnych na ogół najpierw sprowadzana jest wypłacalność pomysłodawcy, zanim otrzyma on finansowanie w postaci kredytu na działalność.

Innowacja tradycyjnie stanowiła domenę działów B+R, które w zamknięciu i w małym gronie specjalistów pracowały nad przełomowymi rozwiązaniami dla firm. Dziś firma konsultacyjna Gartner Inc. przewiduje, że ilość dóbr konsumenckich tworzonych przez konsumentów i działu B+R w modelu crowdsourcingu do roku 2017 osiągnie aż 75%¹.

Crowdsourcing nadal rozwija się bardzo dynamicznie i z roku na rok przybiera nowe formy. Gartner szacuje również, że do końca roku 2015 dobra konsumenckie wytworzone w modelu crowdsourcingu dostarczą firmom dodatkowy 1% zysku w porównaniu do konkurentów niekorzystających z tego modelu.

Wraz ze wzrostem znaczenia crowdsourcingu w tak wielu obszarach biznesowych i społecznych rośnie również ryzyko związane z brakiem jego regulacji. Zagrożenia związane z wyzyskiem społecznym, wynikającym z oferowania symbolicznych wynagrodzeń za ogromny nakład pracy, oraz z kwestią praw autorskich stwarzają potencjalne ryzyko zarówno dla uczestników, jak i organizatorów projektów crowdsourcingowych.

Trudno wyobrazić sobie, aby crowdsourcing był w stanie wyprzeć całkowicie tradycyjne modele tworzenia reklam, sposoby finansowania, procesy B+R. Faktem jednak jest, że otwarta innowacja, co-creation i inne modele crowdsourcingowe stanowią wyzwanie dla tradycyjnych modeli biznesowych. Stanowią one alternatywę, ale często również ciekawe uzupełnienie modeli tradycyjnych. W wielu przypadkach okazuje się, że dopiero połączenie modeli tradycyjnych z crowdsourcingowym tworzy prawdziwie silne rozwiązanie, w którym koncepcje reklam mogą być tworzone w modelu crowdsourcingu i produkowane przez domy produkcyjne, a pomysły na nowe rozwiązania zbierane od konsumentów, by następnie dział produktu ocenił je pod kątem

¹ Źródło: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2603215> (dostępność na dzień: 31.12.2015r.)

możliwości wdrożenia przez firmę. Crowdsourcing jest ciekawą propozycją wzbogacającą proces ideacji i kreacji.

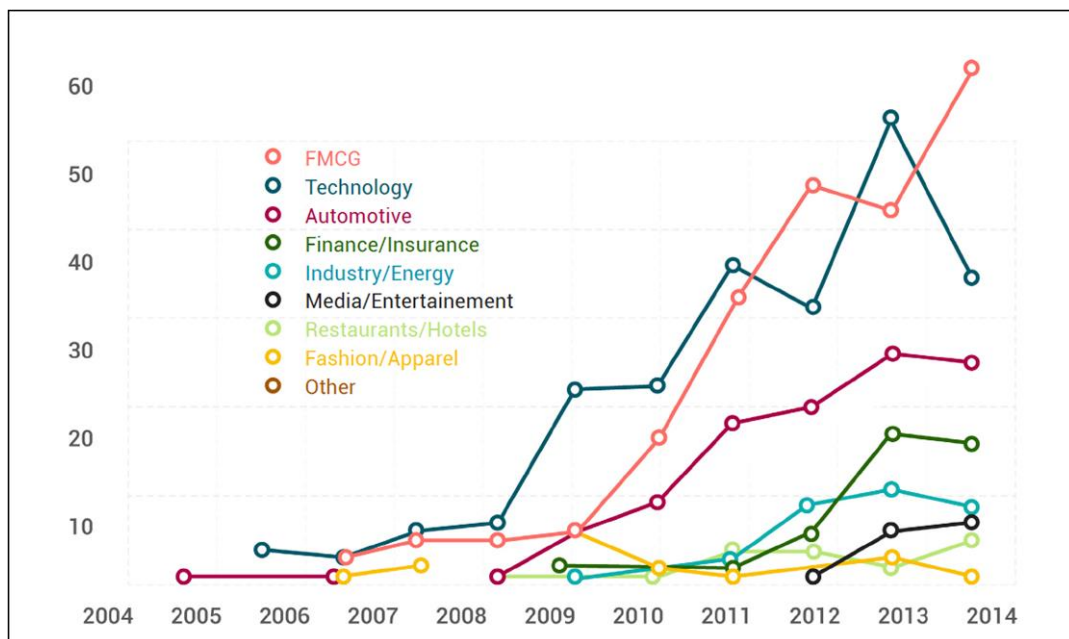
W zeszłym roku firmy Deloitte i Accenture praktycznie jednocześnie opublikowały raporty, w których uznały crowdsourcing za kluczowy trend technologiczny roku 2014. Raport „Accenture Technology Vision 2014”² podkreśla dojrzałość rynku crowdsourcingu. Zarówno z inicjatywy firm, jak i w procesie organicznym powstają społeczności zgromadzone wokół określonych idei, produktów, usług, marek. Crowdsourcing według raportu Accenture odpowiada na największe potrzeby i zarazem problemy firm w zakresie: pozyskiwania innowacji, kreatywnych pomysłów, insightów konsumenckich czy wysoce wyspecjalizowanych zasobów. Z kolei Raport Deloitte „Tech Trends 2014”³ przedstawia na przykładach konkretnych platform crowdsourcingowych szerokie możliwości zastosowania crowdsourcingu przez organizacje - od pozyskiwania wykwalifikowanych zasobów projektowych do firm, przez tworzenie predykcji rynkowych, po projektowanie produktów i usług z udziałem różnorodnych społeczności. Wysoka specjalizacja platform crowdsourcingowych oznacza, że marki nie muszą rozwijać takich programów wewnątrz, ale mogą skorzystać z wyspecjalizowanych pośredników. Oba opracowania zwracają uwagę na rosnący udział crowdsourcingu w działaniach największych globalnych marek oraz rządów i administracji.

Rynek crowdsourcingu jest od 2006 roku zdominowany przez branżę FMCG, gdzie metoda ta znakomicie sprawdza się w poszukiwaniu świeżych idei do kampanii reklamowych oraz innowacyjnych produktów w oparciu o doświadczenia konsumentów. FMCG na ogół dysponuje wysokimi budżetami marketingowymi i stale poszukuje ciekawych form dotarcia z nowymi produktami. Popularność crowdsourcingu rośnie również w branży motoryzacyjnej oraz w bankowości. Dla wielu marek jest już nie tylko nowoczesną formą angażowania czy pozyskiwania treści od społeczności, ale również bazą do procesu tworzenia nowych produktów czy przełomowych innowacji. Crowdsourcing jest wpisany w DNA tych organizacji na wszystkich ich szczeblach.

² „Accenture Technology Vision 2014”, Accenture, 2014, <https://www.accenture.com/us-en/it-technology-trends-2014.aspx> (dostęp na dzień 31.12.2015r.)

³ „Tech Trends 2014”, Deloitte, 2014, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology/articles/Tech-Trends-2014.html> (dostęp na dzień 31.12.2015r.)

Wykres 1 Tempo wzrostu wykorzystania crowdsourcingu w poszczególnych branżach



Źródło: eYeka, State of crowdsourcing 2015.

Marką z sektora FMCG, która jako jedna z pierwszych globalnych firm zdecydowała się korzystać z zasobów zewnętrznych przy tworzeniu innowacyjnych rozwiązań, jest Procter & Gamble. Aktualnie ponad 50% produktów firmy jest po części wytwarzanych przy wykorzystaniu różnych rozwiązań crowdsourcingowych. Spośród innych marek FMCG na czoło wysuwają się m.in. Coca-Cola, Unilever, Pepsi, Danone, Nestlé. Z grona firm technologicznych najczęściej z crowdsourcingu korzystają Samsung, Nokia, HP, Google i Philips. Według danych eYeka z roku 2013 na 2014 wzrost wykorzystania crowdsourcingu przez branżę FMCG wyniósł 48%. W motoryzacji prym wiedzie Toyota, która już w 1936 r. zdecydowała się zlecić zaprojektowanie swojego logo w formule konkursowej. Od tego czasu wielokrotnie sięgała po crowdsourcing w działaniach marketingowych, tworząc content wideo, memy promujące nowy model Toyoty Yaris (kampania yar.is realizowana w partnerstwie z Cheezburger – siecią specjalizującą się w memach) czy zbierając indywidualne historie właścicieli aut marki Toyota w konkursie „Auto-Biography”.

The screenshot shows the Facebook page for 'Toyota USA on Facebook' with 356,720 likes. The main heading is 'AUTO-BIOGRAPHY' with the tagline 'Every Toyota has a story. What's yours?'. A featured story is titled 'Thomas Schwald's 2011 Camry' and is dated 'April, 2011'. The text of the story describes a car accident in Arizona where the car rolled over, but the occupants were unharmed. Below the story is a comment box and a 'Post' button. A section titled 'THE STORIES' features three other entries: 'Dan Baker's Avalon' (2011, 12345 miles), 'Naresh Jampani's Camry' (2010, 10000 miles), and 'Thomas Schwald's Camry' (2011, April 2011).

Źródło: <http://cargocollective.com/>

Rysunek 3 Zwycięski mem nadesłany przez internautę w kampanii yar.is



Źródło: <http://blog.cheezburger.com/>

Crowdsourcing świetnie sprawdził się również w przypadku Toyoty w działaniach CSR, kiedy to marka zbierała pomysły na wykorzystanie technologii motoryzacyjnej dla dobra społecznego poza branżą samochodową. Citroën z kolei zaangażował swoich fanów pod hasłem „You like it, we make it” w tworzenie personalizowanych modeli samochodu C1 Connection w Wielkiej Brytanii. Stworzono w tym celu dedykowaną aplikację na Facebooku, dzięki której Citroen dzięki swoim 100 tysięcy fanom pozyskał aż 24 tysiące propozycji konfiguracji samochodu. Zgłoszenie, które uzyskało najwięcej głosów poparcia, zostało wyprodukowane. Mercedes, Ford, BMW, Honda i Fiat również chętnie sięgają po crowdsourcing.

Z kolei w bankowości otwartością na nowe rozwiązania wyróżnia się Grupa Santander. W Polsce Bank Zachodni WBK od lat korzysta z crowdsourcingu w wielu sferach biznesu. Za pośrednictwem Banku Pomysłów⁴, zbiera cenne pomysły klientów na zmianę i rozwinięcie produktów. Wiele

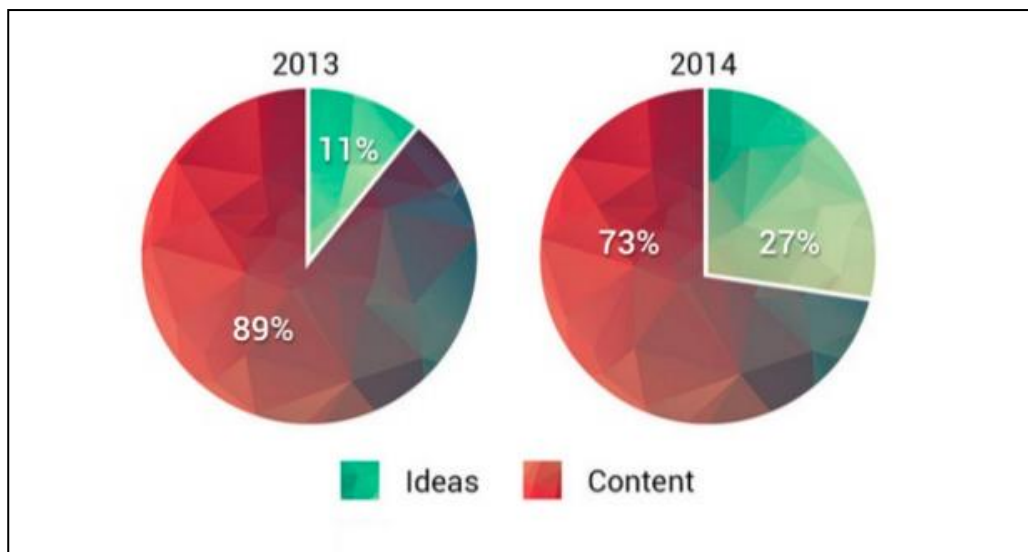
⁴ <https://bankpomyslow.bzwbk.pl/> (dostęp na dzień 31.12.2015r.)

z nich udało się wdrożyć. Również podczas realizacji kampanii komunikacyjnych już po raz kolejny Bank Zachodni WBK sięgnął po crowdsourcing, tworząc przeznaczony do sieci content wideo, promujący nowe rozwiązania bankowe w akcjach takich jak „Do mobilnych świat należy”⁵, czy angażując uczniów szkół w edukację na temat oszczędzania w ramach projektu „Lekcja ekonomii”.

Spośród rodzajów projektów przeprowadzanych przez marki pozyskiwanie contentu jest wiodące, jednak generowanie innowacyjnych pomysłów szybko zyskuje na popularności.

Open innovation, w przeciwieństwie do zamkniętej innowacji, polega na angażowaniu wewnętrznych i zewnętrznych zasobów firmy w proces pozyskiwania innowacyjnych pomysłów. Otwarta innowacja w ostatnich latach staje się coraz bardziej popularna. Za jej pioniera spośród wiodących marek jest uznawany Procter & Gamble, który w 2001 r. stworzył projekt Connect + Develop. W ostatnich latach odnotowano wzrost zainteresowania marek tworzeniem innowacyjnych pomysłów na różnych etapach procesu marketingowego, co ilustruje poniższy wykres.

Wykres 2 Wzrost zainteresowania firm tworzeniem innowacyjnych pomysłów na różnych etapach procesu marketingowego



Źródło: eYeka, *State of crowdsourcing 2015*.

Tworzenie contentu, w szczególności w formie wideo, jest nadal najbardziej popularną formą pozyskiwania ciekawych i autentycznych treści przez marki i organizacje.

Według raportu IAB „Perspektywy rozwojowe wideo online w Polsce” z roku 2014, budżety telewizyjne coraz częściej są przenoszone do Internetu i wspierają rozwój reklamy wideo. Skutkiem ubocznym tego zjawiska jest zapożyczanie z telewizji metod i środków realizacji

⁵ <https://millionyou.pl/bzwbk> (dostęp na dzień 31.12.2015r.)

kampanii reklamowych, czyli wyświetlanie w Internecie spotów produkowanych na potrzeby telewizji. W efekcie reklama wideo nie jest tak skuteczna, jak mogłaby być, gdyby przekaz i forma zostały dostosowane do sposobu konsumpcji treści wideo w sieci. Duża część treści wideo to zdecydowanie krótkie sekwencje, trwające od kilkunastu sekund do 2–3 minut. Wyświetlanie 30-sekundowego spotu telewizyjnego rzadko kiedy przyniesie pożądany efekt.

Content tworzony do Internetu ma zupełnie inny charakter niż treści do telewizji. Jego celem jest m.in. dostarczanie rozrywki, a gdy jest interesujący i świeży, ludzie dzielą się nim. Content tworzony przez użytkowników jest w sieci traktowany nie jako reklama, ale autentyczny przekaz, dlatego internauci chętnie udostępniają go poprzez media społecznościowe. Crowdsourcing content pozwala na pozyskanie dużej ilości treści od użytkowników. Taki materiał wideo jest różnorodny, często gotowy do emisji, a koszt jego stworzenia jest znacznie niższy niż tradycyjne metody produkcji.

W zeszłym roku MillionYou – lider na rynku crowdsourcingu w Polsce – zaangażowało swoją społeczność twórców oraz fanów marki Sprite w stworzenie contentu wideo, który oddawałby przekaz firmy. W ramach projektu pt. „Niech prawda Cię orzeźwi”, marka otrzymała ponad 200 autorskich filmów, z których 10 zwycięskich zanotowało ponad 2 mln odtworzeń na kanale YouTube. Oprócz pozyskanego w tym modelu contentu, wolumen nadesłanych filmów pozwala marce na odkrycie insightów konsumenckich. Dodatkowym atutem jest fakt, że jedna z realizacji trafiła w wersji oryginalnej jako oficjalny spot marki do telewizji, przy czym koszt powstania takiego spotu stanowił zaledwie ułamek kosztów tradycyjnej produkcji.

Rysunek 4 Stopklatka ze spotu wyprodukowanego w modelu crowdsourcingowym przez Sprite



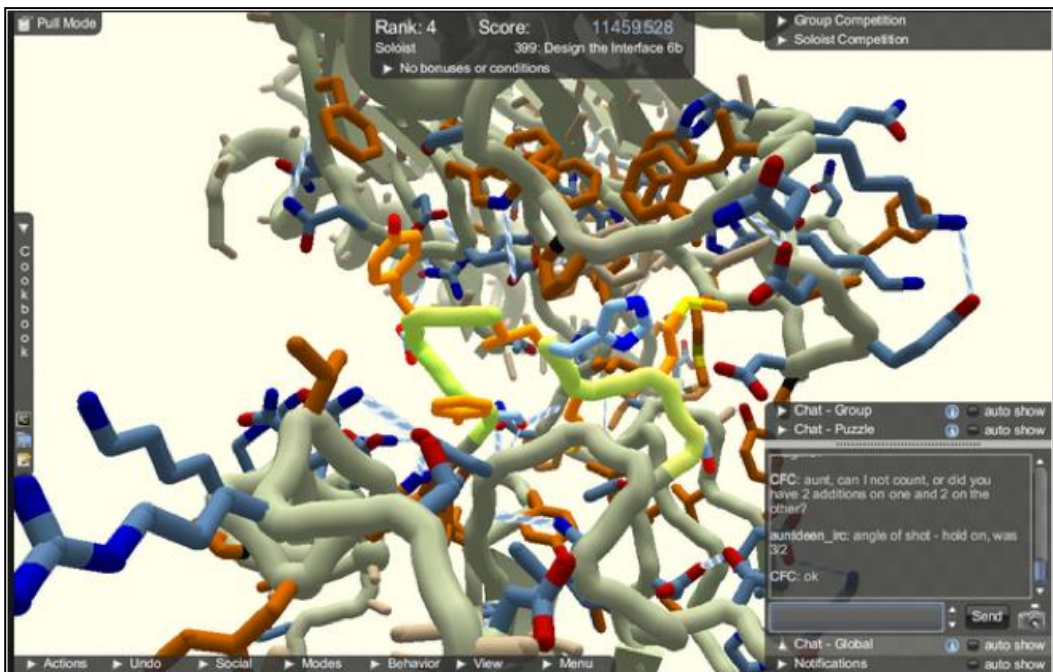
Źródło: kanał MillionYou na youtube.com

Niektóre z marek wpisały crowdsourcing jako stałą pozycję w działaniach marketingowych. Przykładem jest tu niewątpliwie Doritos, który postanowił całkowicie zrezygnować z tworzenia contentu reklamowego w modelu agencyjnym, szykując spoty na Super Bowl w Stanach Zjednoczonych.

Innym ciekawym obszarem, w którym zastosowanie crowdsourcingu przynosi pozytywne rezultaty, jest medycyna. Ta branża wydaje się zdominowana przez ekspertów, a włączenie w nią amatorów-internautów może nieść za sobą duże ryzyko. A jednak istnieje kilka przykładów, w których zaangażowanie zwykłych ludzi w poszukiwanie nowych leków i identyfikowanie ciężkich chorób przyniosło efekty podobne do wyników ekspertów, a nawet je przewyższyło.

Ograniczona wiedza naukowców na temat struktury białek przysparza trudności w określeniu kształtu jaki łańcuch aminokwasów przybierze w procesie zwanym zwijaniem białek. Białka składają się z długich łańcuchów aminokwasów, które tworzą różne trójwymiarowe kształty, przypominające origami. Foldit⁶ to gra internetowa, polegająca na samodzielnym zwijaniu białek celem osiągnięcia najlepszego efektu stabilnej struktury. Sama gra przypomina układanie przestrzennych puzzli. Foldit stanowi część projektu badawczego prowadzonego przez Uniwersytet w Waszyngtonie. W 2012 roku gra odnotowała ok. 240 tysięcy zarejestrowanych użytkowników, którzy poprzez zabawę dają swój wkład w rozwój nauki. Konfiguracje, które zdobyły największą liczbę punktów, są następnie oceniane przez badaczy sprawdzających, pod kątem zastosowania w świecie rzeczywistym. Dzięki Foldit i zaangażowaniu graczy udało się w krótkim czasie dokonać analizy struktury małpiego wirusa Masona-Pfizera, któremu naukowcy poświęcili prawie dekadę bezowocnych badań.

Rysunek 5 Obraz z gry Foldit

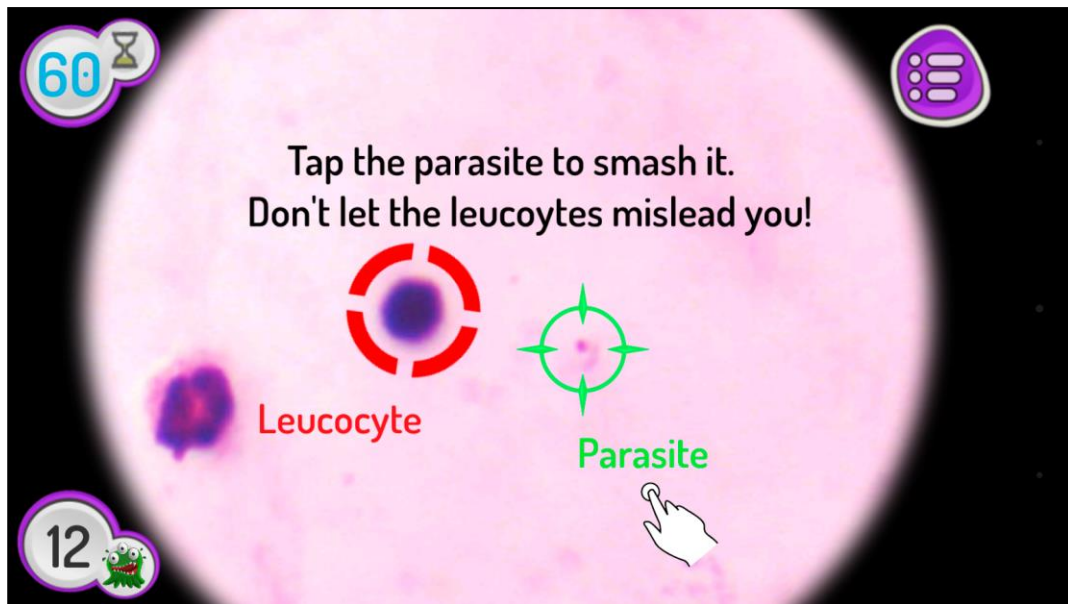


Źródło: <http://web.cs.wpi.edu/>

⁶ www.foldit.com (dostęp na dzień 31.12.2015r.)

Innym przykładem gry, która ma wkład w dziedzinę medycyny, jest MalariaSpot⁷. Każdy może wziąć w niej udział. W grze przedstawiane są zdjęcia, na podstawie których gracz określa, czy dana komórka jest zarażona wirusem malarii.

Rysunek 6 Obraz z gry MalariaSpot



Źródło: play.google.com

Nasuwa się w tym przypadku od razu pytanie: czy zaufalibyśmy diagnozie sprzedawcy w sklepie, który spędzając wieczory na zabawie w grę, dokonuje istotnej analizy i twierdzi, że dana komórka jest zarażona malarią? Hiszpański naukowiec Miguel Luengo-Oroz udowodnił jednak, że w przypadku malarii statystycznie analiza 13 przypadkowych graczy jest jakościowo zbliżona do analizy specjalisty. Aby zdiagnozować malarię, konieczna jest ocena ok. 100 zdjęć komórek przez specjalistę, co zajmuje ok. 30 minut. Gra MalariaSpot, bazując na powszechnym dostępie ludzi do telefonów komórkowych, znacznie przyspiesza i zmniejsza koszty tego żmudnego procesu. Według szacunków Luengo-Oroza opublikowanych w książce pt. „Games with Purpose” wystarczyłoby zaledwie 3% czasu jaki ludzkość spędza na grach video, aby zidentyfikować wszystkie przypadki malarii na świecie.

Wykorzystywanie crowdsourcingu do diagnozowania chorób jest przedmiotem działania platform takich jak CrowdMed (crowdmed.com). Powodem powstania tego typu platform stał się wzrost częstotliwości pojawiania się rzadkich, trudnych do zdiagnozowania chorób. CrowdMed angażuje do współpracy wielu ludzi z różnych dziedzin i z różnym doświadczeniem. Wśród nich znajdują się studenci, emerytowani lekarze, pielęgniarki i ludzie zwyczajnie zainteresowani medycyną. System

⁷ www.malariaspot.org (dostęp na dzień 31.12.2015r.)

rankingowy sprawia, że diagnostycy budują swoją reputację w sieci, a przy okazji zarabiają na trafnych diagnozach. Z pewnością tego typu rozwiązania nie zastąpią tradycyjnych wizyt lekarskich, ale dają lepsze rezultaty niż czytanie opisów symptomów w wyszukiwarkach internetowych i sprawdzają się w diagnozie mniej popularnych chorób. IBM właśnie opracowało rozwiązanie technologiczne o nazwie Watson, które jest w stanie przechowywać i przetwarzać ogromne ilości danych z różnorodnych źródeł medycznych – systemów i baz danych. Może diagnozować choroby na podstawie algorytmów. Trudno przewidzieć, czy technologia wyprze element ludzki w medycynie, jednak możliwość analizy dużej ilości danych, dokładność i konsekwencja będą stanowiły główną przewagę i wartość dodaną takiego systemu.

Crowdsourcing dokonał wielu zmian w niektórych branżach, prowadząc do powstania Wikipedii, Ubera, angażując mieszkańców w zarządzanie miastami czy wspierając zaawansowane badania medyczne. Billy Joy z Sun Microsystems kiedyś powiedział: „Niezależnie kim jesteś, większość mądrych ludzi pracuje dla kogoś innego”. Crowdsourcing umożliwia dotarcie do pokładów wiedzy, kreatywności i potencjału, jaki drzemie w zasobach, które leżą poza naszą organizacją. Tym potencjałem mogą być nasi konsumenci, rozproszeni po świecie eksperci, studenci czy matki przebywające na urlopie macierzyńskim. Dzięki wykorzystaniu tego potencjału marka z pewnością nic nie traci, a może zwiększyć swoje szanse na pozyskanie przewagi konkurencyjnej.

Crowdsourcing może być stosowany w niemalże każdej dziedzinie – od FMCG poprzez motoryzację po naukę. Obecnie ten model zyskuje na popularności wśród rządów i administracji na świecie, ale również w Polsce. Znalazł nawet swoje zastosowanie przy tworzeniu publikacji historycznej. Profesor Norman Davies poprosił wszystkich, którzy mogą podzielić się świadectwami przemarszu armii Andersa, aby uczynili to na dedykowanej platformie historycznej www.armiaandersa.pl. Strona zgromadziła już ponad 2000 nigdy wcześniej niepublikowanych świadectw z całego świata i stanowi kopalnię wiedzy na temat tego historycznego wydarzenia. Wybrane świadectwa zostały opublikowane w ostatnio wydanej książce Normana Daviesa pt. „Szlak Nadziei. Armia Andersa. Marsz przez trzy kontynenty.”.

Crowdsourcing dzięki technologii umożliwia agregowanie wiedzy z różnych dziedzin i z różnych miejsc na świecie. W przyszłości ta technika współpracy i tworzenia rozwiązań będzie się dalej doskonalić, stwarzając kolejne szanse na korzystanie z potencjału "tłumu".

Rozdział 2

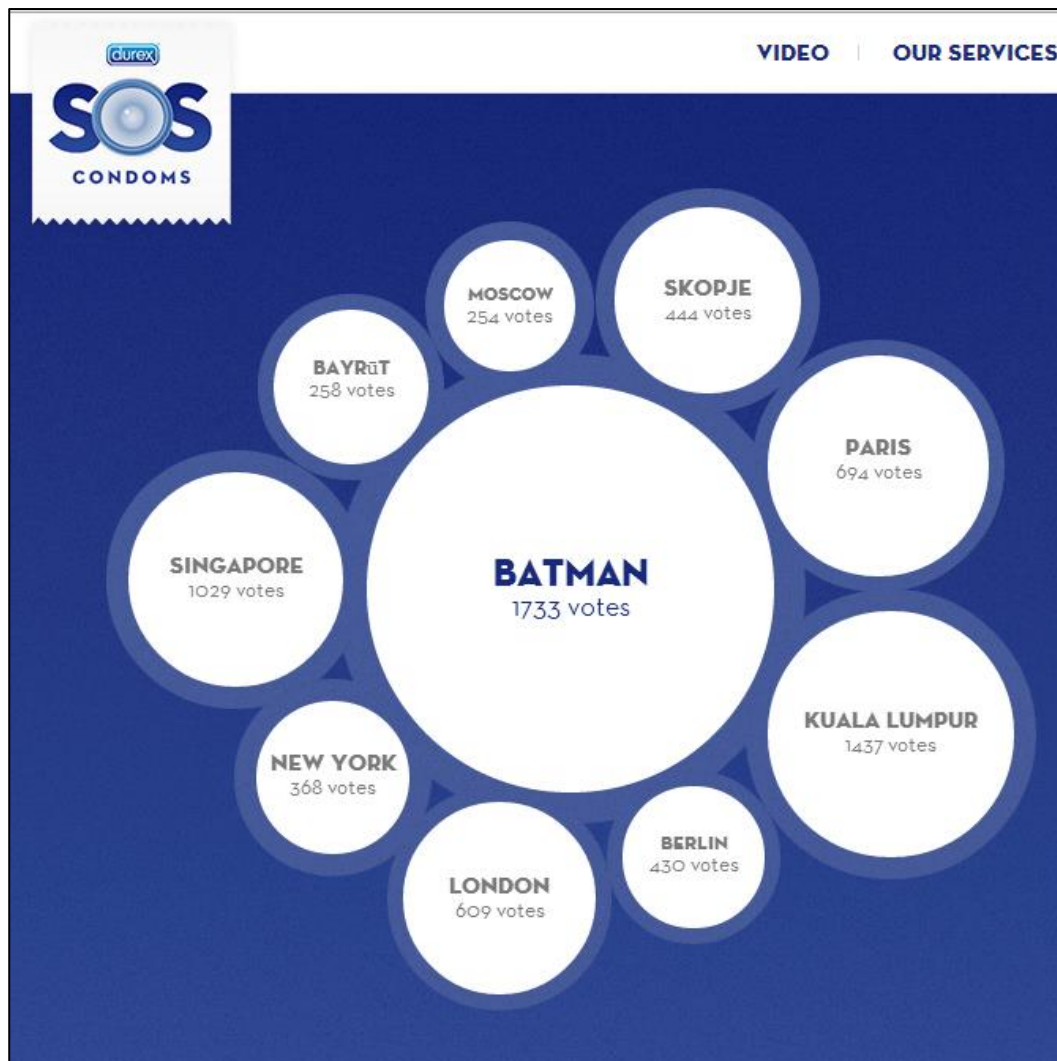
Jak skutecznie zarządzać procesem w projektach crowdsourcingowych?

Crowdsourcing jest neologizmem powstałym z połączenia dwóch słów: *crowd* (z ang. tłum) oraz *outsourcing*. Polega na zleceniu zadań szerokiej grupie ludzi przy wykorzystaniu Internetu. Słowo „tłum” jest kojarzone zazwyczaj z bezkształtną, szarą masą. Jednak działania crowdsourcingowe nie są adresowane do ogółu użytkowników Internetu. Mimo że angażują szerokie grono, wymagają sprecyzowania odbiorcy. Grupę docelową łączą pewne umiejętności, wiedza czy zainteresowania.

Wraz ze wzrostem zainteresowania crowdsourcingiem na znaczeniu zyskują techniki umiejętnego angażowania i motywowania społeczności oraz zarządzania nią w ramach projektów crowdsourcingowych. Sam crowdsourcing to połączenie rozwiązania technologicznego oraz metodyki działania. Na określenie metodyki składają się właśnie elementy umiejętnego angażowania, motywowania i nagradzania uczestników oraz moderowania nadesłanych treści. Są to umiejętności miękkie, ale decydujące o sukcesie projektu.

Angażując społeczność w projekty crowdsourcingowe, mierzymy się w pewnym sensie z niewiadomą. Pomimo zaplanowania procesu w najmniejszych szczegółach, nie jesteśmy w stanie przewidzieć wyniku i tym samym zakończenia procesu. Jako administratorzy projektu odpowiadamy za stworzenie ram i zasad, jednak w pewnym momencie musimy przekazać wodze i zaufać intuicji „tłumu”. Co zrobić gdy ich intuicja nas zawiedzie?

W przeszłości zdarzało się, że nieodpowiednio zaplanowane i przeprowadzone projekty crowdsourcingowe przyniosły markom nieoczekiwane, czasem kompromitujące rezultaty. Dodatkowo bolesny był fakt, że wszyscy byli świadkami takich wydarzeń, ponieważ projekty crowdsourcingowe z założenia działają w środowisku transparentnym. Negatywne, śmieszne czy kompromitujące treści mają tendencję do uzyskiwania większych zasięgów niż te pozytywne. Przykładem takiej nieudanej kampanii jest akcja przeprowadzona przez markę Durex, która zaoferowała, że wyśle prezerwatywy do potrzebujących ich par w dowolnym mieście na świecie. Wystarczyło zgłosić zapotrzebowanie poprzez stronę lub przy wykorzystaniu aplikacji o nazwie SOS Condoms. Firma zdecydowała się otworzyć na crowdsourcing podczas startu kampanii i poprosiła „tłum” o wybranie dowolnego miasta na świecie, w którym ruszy z akcją komunikacyjną. Taka otwartość i zaufanie mądrości tłumowi niestety negatywnie odbiły się na marce. Ludzie zaczęli żartować, zgłaszając kandydaturę miast mużułmańskich. Najwięcej głosów zebrało konserwatywne i mużułmańskie tureckie miasto o nazwie Batman, która najprawdopodobniej rozbawiła internautów. Durex zareagował zamknięciem kampanii.

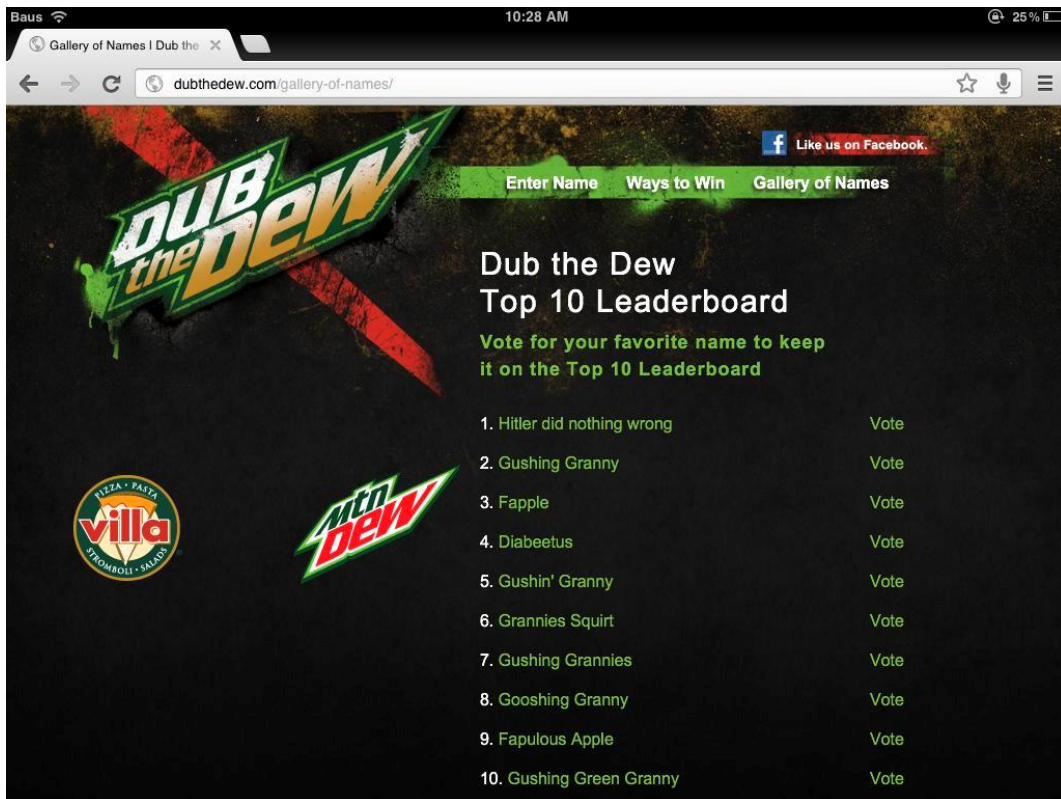


Źródło: <http://www.zdnet.com/>

Inne przykłady marek, które oddając w ręce tłumu wymyślenie nazwy dla swoich nowych produktów, otrzymały zaskakujące i nieodpowiednie propozycje, to Kraft Foods (marka Vegemite – popularna w Australii i Nowej Zelandii pasta kanapkowa) i Villa Fresh Italian Kitchen (sieć restauracji w Kalifornii). Ta ostatnia postanowiła stworzyć nową nazwę dla sody Mountain Dew (produkt Pepsi Co.) o smaku zielonego jabłka, która dostępna jest wyłącznie w restauracjach sieci. Na specjalnej platformie „Dub The Dew”, społeczność internetowa zaczęła proponować wulgarne nazwy, które w drodze głosowania publiczności zajęły pierwszą dziesiątkę faworytów. Villa Fresh postanowiła zakończyć tę dramatyczną sytuację niewybraniem żadnej z propozycji internautów i nieodwołalnym zamknięciem platformy. W oficjalnym oświadczeniu wydanym przez Pepsi Co. jako producenta marki Mountain Dew, firma zaznaczyła, że nie była organizatorem akcji, tylko jej

klient Villa Fresh w ramach lokalnych działań promocyjnych. Mountain Dew posiada bogatą historię angażowania konsumentów w tworzenie innowacyjnych rozwiązań poprzez znane i realizowane z sukcesem programy jak „DEWMocracy” oraz „Your Malt Dew”. Villa Fresh po nieudanej kampanii postanowiła nadać autorskiej mieszance dostępnej w swoich restauracjach zwyczajną nazwę „Apple Mountain Dew”.

Rysunek 8 Zrzut platformy Dub The Dew wykonany przez użytkownika przed jej zamknięciem



Źródło: <http://imgur.com/>

Kraft Food natomiast stanęło w obronie kontrowersyjnego pomysłu, wybranego przez internautów spośród ok. 48 000 zgłoszonych propozycji w ramach akcji „Name Me”. Nazwa „Vegemite iSnack 2.0” zdaniem pracowników Kraft Food świetnie odzwierciedlała sposoby spożywania przekąsek w dzisiejszych czasach, była oryginalna i nawiązywała do pokolenia Y. Krytyka nowej nazwy ze strony konsumentów zmusiła jednak markę w zaledwie 4 dni po ogłoszeniu oficjalnej nazwy produktu do zorganizowania głosowania, którego efektem było wybranie nazwy „Cheesybite”. W przypadku Kraft Foods całe zamieszanie związane z wymyśleniem nazwy w efekcie przyniosło marce pozytywne skutki – wiele publikacji w prasie i sprzedaż na wysokim poziomie. Dwa przytoczone powyżej przykłady ilustrują sytuacje, w których oddanie ostatecznego głosu w ważnych kwestiach biznesowych w ręce tłumu poskutkowało niepowodzeniem.

Jak widać z wdrażaniem crowdsourcingu wiąże się ryzyko, jednak wynika ono głównie z nieumiejętnego planowania i błędów popełnianych przez marki. Jeśli takie się zdarzą, firma powinna mieć opracowane plany naprawcze, które pozwolą jej szybko zareagować, aby opanować trudną sytuację. Jednym z najczęściej popełnianych przez marki błędów jest nieodpowiednie sformułowanie wyzwania (briefu – zadania dla społeczności), co owocuje jego złą interpretacją przez społeczność i w konsekwencji prowadzi do zgłaszania pomysłów nie na temat bądź kiepskiej jakości.

Innym istotnym aspektem jest rozmawianie ze społecznością językiem danej grupy. Nie chodzi tu tylko o nieużywanie kolokwializmów i żargonu branżowego, który może nie być zrozumiały przez osoby nie będące ekspertami, ale również o stosowanie odpowiednich technik i narzędzi angażowania, np. grywalizacji dla młodszych pokoleń. W ramach projektu #Warszawa2030, zaangażowano młodzież w wieku 13–18 lat w stworzenie wizji miasta za kolejnych 15 lat. Wykorzystano w tym celu grę Minecraft, przy pomocy której młodzi warszawiacy mogli tworzyć wizje stolicy przyszłości. Gra Minecraft pozwoliła przybliżyć temat tworzenia strategii miasta młodym ludziom i pozyskać od nich interesujące koncepcje dotyczące rozwoju miasta.

W przypadku tematyki, która w bezpośrednim przekazie może być trudna do zrozumienia dla odbiorców, rola osoby odpowiedzialnej za projektowanie działania crowdsourcingowego polega na uproszczeniu przekazu i opracowaniu formuły, która będzie dla ludzi angażująca i interesująca. Celem projektu Otwarta Warszawa było wspólne zdefiniowanie tożsamości miasta. Mieszkańcy na ogół nie wiedzą, co oznacza marka Warszawa i jak należy definiować tożsamość miasta. Dlatego też opracowano formułę, w której uczestnikom akcji zadawano wiele pytań dotyczących bliskich im tematów – zieleni miejskiej, sportu, wydarzeń kulturalnych, transportu, by następnie opinie i pomysły zgłoszone w tych kategoriach tematycznych zebrać w wizję tożsamości miasta w oczach mieszkańców.

Crowdsourcing jest dziś stosowany przez większość firm z listy Fortune 1000. Konieczność zarządzania procesem oraz oddelegowania pracowników, którzy będą odpowiednio kierowali „tłumem”, może być powodem wciąż niskiej popularności tego typu rozwiązania wśród małych firm. Crowdsourcing jest często wykorzystywany przez wiodące marki jako sposób umożliwiający pozyskiwanie nowatorskich rozwiązań w modelu otwartej innowacji. W przeciwieństwie do zamkniętej innowacji, która polega na angażowaniu w przeważającej mierze środowiska z wewnątrz firmy (np. działu B+R), wspartego ewentualnie wybranymi osobami z zewnątrz (konsultantami, ekspertami zewnętrznymi), otwarta innowacja łączy osoby spoza bezpośredniego środowiska firmy. Takie otwarcie się organizacji na współpracę z zewnętrznymi podmiotami, np. z konsumentami, start-upami, ośrodkami akademickimi, wymaga zmiany kultury organizacyjnej.

Firma Kimberly-Clark zdecydowała się zaprosić matki do współpracy nad rozwojem nowych produktów dla marki Huggies poprzez platformę huggiesmominspired.com. Według Tory Johnson – pisarki i prezenterki oddanej pomocy kobietom w biznesie, aż 84% matek deklaruje, że urodzenie dziecka zachęciło je do tworzenia innowacji i pobudziło ich kreatywność. Huggies opracował specjalny program i zaprosił do udziału w nim matki, ale także ojców. Mogą oni zgłaszać pomysły na nowatorskie rozwiązania, które ułatwiają codzienne obowiązki rodzica. W ramach programu 20 matek w roku otrzymuje od Huggies 15 000 dolarów, mentoring i wsparcie w

założeniu swojego start-upu na podstawie koncepcji nowego produktu. Jedną z pierwszych nagród została przyznana Allison Phillips - autorce kubka Tilty Cup, który zapobiega rozlewaniu na siebie napojów przez dzieci uczące się samodzielnie pić i zachęca je do utrzymywania poprawnej postawy ciała. Kobieta została zaproszona do współpracy z zespołem odpowiedzialnym za projektowanie produktów oraz inżynierami zanim jej produkt trafił na półki sklepów. Z kolei Amy Baxter, będąca pediatrą, opracowała wynalazek, dzięki któremu dziecko nie odczuwa bólu przy szczepieniu. Przyjaźnie zaprojektowane urządzenie w kształcie pszczoły delikatnie znieczula i chłodzi miejsce, gdzie zostanie wprowadzona igła.

Rysunek 9 "Pszczola" - wynalazek, dzięki któremu dziecko nie odczuwa bólu przy szczepieniu



Źródło: www.sciencebasedmedicine.org

Kimberly-Clark postanowiło wyjść poza schemat współpracy z konsumentami wyłącznie w formule grup fokusowych i zdecydowało się włączyć ich aktywnie w proces tworzenia nowych produktów. Konsumentów z pewnością nie są ekspertami do spraw nowych produktów, jednak bazując na swoich doświadczeniach rodzicielskich, mają odpowiednie kompetencje do tego, aby sugerować nowatorskie rozwiązania. Te kobiety zmieniły całkowicie dotychczasowy proces funkcjonowania firmy w obszarze NPD - New Product Development (tłum.: wprowadzanie

nowego produktu). Według dr. Richarda Swarta, eksperta i konsultanta dla wiodących marek w obszarze crowdsourcingu, jedno z rozwiązań zaprojektowanych przez matkę w ramach programu pozwoliło firmie Kimberly-Clark zwiększyć przychody o 26% w jednej z ich linii produktowych.

Dzięki crowdsourcingowi wymyślanie innowacyjnych pomysłów nie jest wyłącznie domeną ekspertów. W proces tworzenia innowacji włączani są zwykli ludzie – społeczności konsumentów, matek, studentów czy fanów motoryzacji. Ich doświadczenia, pomysły oraz sugestie stają się dla marek bezcenne w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości biznesowej.

Od matek biorących udział w projekcie Huggies nie oczekuje się, że będą ekspertami od NPD, natomiast czyni ich aktywnymi członkami tego procesu. Dzięki takiej formie współpracy z rodzicami Huggies nie tylko otrzymuje innowacyjne pomysły, ale również zacieśnia relacje z konsumentami oraz wzmacnia wizerunek marki. Program Kimberly-Clark stanowi dobry przykład zastosowania crowdsourcingu przez firmę. Przynosi wiele korzyści zarówno jej jak i uczestnikom procesu. Według szacunków Gartner Inc. do roku 2017 ponad połowa producentów dóbr konsumenckich będzie otrzymywać 75% nowych produktów dzięki wykorzystaniu crowdsourcingu⁸.

Na świecie istnieje wiele platform crowdsourcingowych, które specjalizują się w tworzeniu grup „ekspertów” do różnego rodzaju zadań. Ekspertem w tym rozumieniu może być „tłum” rozproszonych po kraju studentów, którzy robiąc zdjęcia witryn kawiarni Starbucks na zlecenie, są w stanie szybko i rzetelnie sprawdzić, czy plan komunikacyjny, zakładający wywieszenie określonych plakatów, jest realizowany konsekwentnie przez wszystkie punkty. Wynagrodzenie studentów w tym wypadku może stanowić symboliczny dolar. Z drugiej zaś strony istnieją platformy do wysoce zaawansowanych zadań, w których partycypuje wyspecjalizowane, ale szerokie i rozproszone grono ekspertów, np. naukowych. Przykład może stanowić platforma XPrize (xprize.org), specjalizująca się w organizowaniu globalnych wyzwań, których podejmowanie może uczynić świat lepszym i jest istotne z punktu widzenia dobra ludzkości. Jeden z najważniejszych współczesnych problemów to emisja CO₂, przyczyniająca się do globalnego ocieplenia. Priorytetem jest opracowanie technologii, która umożliwiłaby konwertowanie dwutlenku węgla w wartościowe produkty. Wyzwanie zaadresowano do zespołów z potencjałem kreatywnym, które są w stanie opracować najbardziej obiecujące technologie, procesy lub sposoby na konwertowanie CO₂ i udowodnią, że mogą one być stosowane przez elektrownie i inne obiekty przemysłowe. Akcja przewiduje nagrodę w wysokości 20 milionów dolarów dla zwycięskiego zespołu, co stanowi kwotę adekwatną do stopnia trudności i wagi problemu.

Crowdsourcing odgrywa ważną rolę w komunikacji marek, pozyskiwaniu pomysłów na nowe produkty, czy pracy nad globalnymi wyzwaniami. Zarządzanie tak różnymi projektami wymaga od organizatora konkretnych zestawów umiejętności i trudno jest w tym przypadku ująć je

⁸ Źródło: IIXPO 2013, Sympozjum Gartner, Orlando, 8 października 2013, pt. Gartner Reveals Top Predictions for IT Organizations and Users for 2014 and Beyond.
www.gartner.com/newsroom/id/2603215

w jednym standardowym opisie. Są one zależne od specjalizacji, branży i charakteru społeczności, z którą rozmawiamy.

Na co jednak powinniśmy zwrócić szczególną uwagę, aby „tłum” nie obrócił się przeciwko marce lub organizacji i sytuacja nie wymknęła się spod kontroli? Jak wspomniano wcześniej, crowdsourcing jest rozwiązaniem wykorzystywanym przez większość firm z listy Fortune 1000 i istnieje na rynku od prawie 10 lat. Historia crowdsourcingu jest już na tyle długa, a rynek dojrzały, że błędy, które popełniły marki kilka lat temu eksperymentując z wykorzystaniem crowdsourcingu jako *novum*, nie powtarzają się już często. Na rynku funkcjonują firmy specjalizujące się we wdrażaniu projektów crowdsourcingowych, działające w oparciu o wieloletnie doświadczenie i dobre praktyki, które chronią przed negatywnymi w skutkach błędami. Oto lista kluczowych punktów – dobrych praktyk, które warto wziąć pod uwagę, wdrażając crowdsourcing.

1. Przekazywanie problemów na angażujące wyzwania w briefie

Problem wymagający rozwiązania powinien zostać przekuty w wyzwanie – angażujące zadanie (brief). Sposób jego sformułowania wpływa na pomysły, jakie przedstawi społeczność. Brief powinien być inspirujący, zachęcać do podjęcia wyzwania i zastanowienia się nad problemem. Ważne, żeby jego treść była otwarta i nie ograniczała kreatywności społeczności poprzez określenie zbyt wielu wytycznych. Korzystne efekty przynosi opatrzenie zadania dla społeczności grafiką, która przykuje uwagę grupy docelowej. Należy w niej podkreślić istotne elementy, które mogą zachęcić użytkowników do udziału, np. logo marki, pulę nagród. Język, jakim się posługujemy, musi być zrozumiały dla grupy docelowej. To o niej powinniśmy myśleć, formułując zadanie. Oszczędzi to niewątpliwie potencjalnych pytań ze strony uczestników.

2. Rozpoczynanie testowym pilotażem

Przy wielu projektach, szczególnie takich, które nie są standardowe, warto na początek przeprowadzić pilotaż na mniejszej, zamkniętej grupie docelowej. Działanie to pozwoli zwizualizować, jakie konkretnie możemy uzyskać odpowiedzi. Test, którego wyniki są obiecujące, pomaga również często przekonać interesariuszy wewnątrz organizacji do zaimplementowania takiego rozwiązania na większą skalę.

3. Wyznaczanie granic angażowania społeczności

Nie wszystko powinno się oddawać w procesie crowdsourcingowym w ręce tłumu, np. głosowanie publiczności należy przeprowadzać tak, aby pozostawić sobie pewną kontrolę nad propozycjami społeczności. Gdyby w przypadku przytoczonego wcześniej Durexa najpierw została przedstawiona lista kilkunastu miast, które poddane byłyby pod głosowanie publiczności, firma oddałaby ostateczną decyzję w ręce ludzi, jednak wynik nie byłby w żaden sposób szokujący, a tym bardziej kompromitujący markę. Marka zachowałaby kontrolę nad sytuacją.

4. Dobór odpowiedniej grupy docelowej do działania

Crowdsourcing bazuje na angażowaniu szerokiego grona wyspecjalizowanej społeczności internetowej. To oznacza, że do zadania można angażować osoby, które nie są konieczne specjalistami w danej dziedzinie, jednak należy dobrać je według przemyślanego wcześniej klucza. Tak jak w przypadku projektu Kimberly-Clark, marka Huggies zdecydowała się zaangażować matki małych dzieci w tworzenie produktów dla świeżo upieczonych rodziców, tak samo

powinniśmy określić, czy projekt adresujemy do wysoce wyspecjalizowanych ekspertów, konsumentów marki czy pasjonatów, np. filmowania.

5. Monitorowanie postępów i moderowanie

Opracowanie regulaminu obejmującego zasady udziału w projekcie jest kluczowe, gdyż pozwala marce określić, jakie treści są dopuszczane w zgłoszeniach, a jakie nie będą publikowane i podawane do informacji publicznej. Na podstawie regulaminu marka ma prawo nie dopuścić treści do publikacji lub usunąć już dodane treści. Bieżące monitorowanie zgłaszanych treści i ich moderacja wymaga zaangażowania ludzi, którzy sprawdzają napływające pomysły użytkowników i przekazują im informację zwrotną. Moderacja rozumiana jest tu jako sprawdzanie nadesłanych pomysłów przed opublikowaniem ich na platformie pod względem przestrzegania praw autorskich, zgodności z regulaminem oraz z briefem. Na ogół przy projektach otwartych na duże grupy odbiorców moderacja jest realizowana przed opublikowaniem treści na platformie, natomiast przy projektach dla zamkniętej, mniejszej społeczności następuje postmoderacja.

6. Inspirowanie i animowanie społeczności

Stały kontakt z uczestnikami procesu daje im poczucie, że za rozwiązaniem technologicznym stoi odpowiedzialna osoba, która może służyć radą, udziela informacji zwrotnej, odpowiada na ewentualne pytania. Dla użytkowników cenne są takie formy wsparcia jak np. organizowanie czatu w trakcie trwania projektu, podczas którego organizator jest w stanie odpowiedzieć na palące pytania albo skomentować wstępnie pomysły twórców, zanim rozpoczną nad nimi pracę. Sama obecność jednak nie zawsze wystarcza. Inspirowanie, animowanie jest konieczne w momencie, gdy społeczność nie radzi sobie z zadaniem bądź źle je interpretuje. Zadaniem crowd managera (tłum. menedżera ds. społeczności) jest nie tylko bycie dyspozycyjnym, ale również odpowiednie reagowanie w trakcie trwania procesu.

7. Transparentność w działaniach

Reguły gry muszą być jasno określone i nie powinny być zmieniane podczas trwania projektu (chyba że na korzyść uczestników). Zmiany i brak doprecyzowania pewnych aspektów prawnych mogą doprowadzić do krytyki projektu. Uczestnicy zajmą się wytykaniem błędów, a nie konstruktywnym zgłaszaniem pomysłów. Ponadto transparentność to również intuicyjna, łatwa w użytkowaniu platforma, jasno sprecyzowane pytania i brak barier wejścia. W przeciwnym wypadku użytkownicy podejmą próbę udziału w projekcie, ale zrezygnują i prawdopodobnie nie powrócą.

8. Wybór najlepszych pomysłów

Crowdsourcing dzięki skali działania pozwala pozyskać wiele pomysłów w relatywnie krótkim czasie. Zanim dotrze się do tych najbardziej ciekawych i innowacyjnych idei, trzeba przejść przez wiele pomysłów i ocenić również te mniej ciekawe i słabsze jakościowo. Wdrażając crowdsourcing, firmy i organizacje powinny pamiętać o tym, by przeznaczyć odpowiednie zasoby oraz czas na zapoznanie się z wszystkimi zgłoszonymi pomysłami oraz ocenienie ich według wcześniej ustalonych kryteriów.

9. Ocenianie pomysłów i nagradzanie

Wybrane pomysły powinny być nagradzane. W przypadku tych złych doceniana jest informacja zwrotna. Każdy uczestnik chce znać konkretną wartość, jaką przyniesie mu zaangażowanie się w projekt. Nagrody powinny być odpowiednie do poziomu wyzwania, a ich główne zadanie to motywowanie uczestników do wzięcia udziału w akcji. Na świecie realizowane są również projekty prospołeczne, w których motywacją do działania jest po prostu chęć niesienia pomocy innym. Zdarzają się jednak zaawansowane projekty w dziedzinie medycyny, w których nagrody sięgają nawet kilku milionów dolarów.

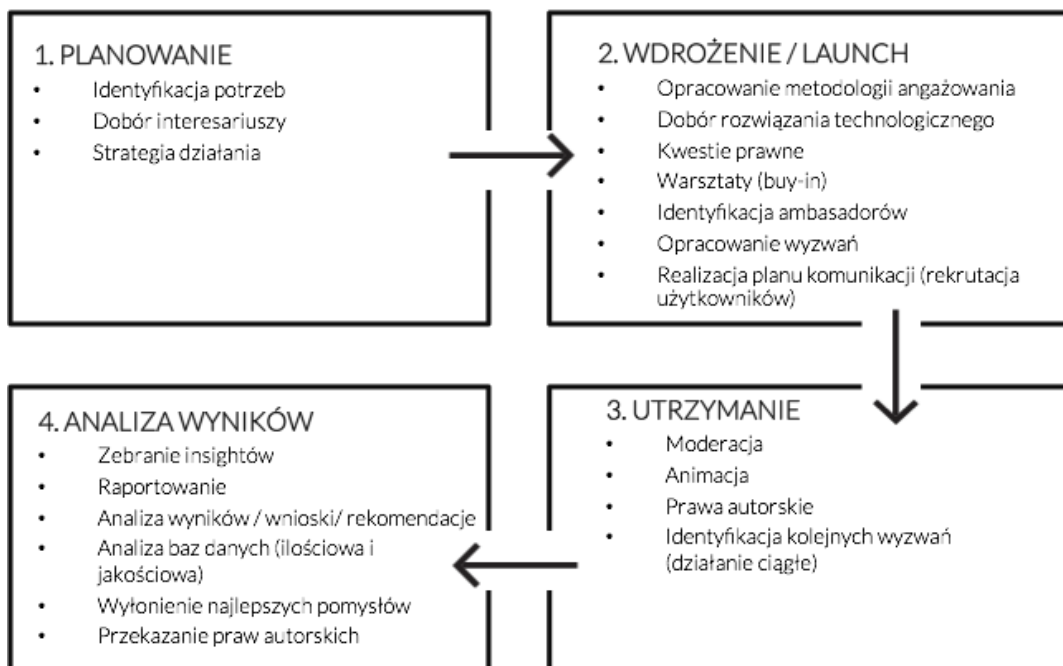
10. Wyznaczanie terminów i nieprzerwane działanie

Tak jak w przypadku tradycyjnych projektów, działanie według wcześniej ustalonego harmonogramu zazwyczaj przynosi lepsze rezultaty. Skutecznie nauczyliśmy się tego w szkole i tak też działamy najczęściej w życiu zawodowym. Ciągłość działania pozwala utrzymać zaangażowanie i zainteresowanie wśród grupy.

Stosowanie się do dobrych praktyk nie gwarantuje powodzenia projektów crowdsourcingowych, jednak minimalizuje ryzyko fiaska. Jeśli pomimo planowania i pamiętania o dobrych praktykach sytuacja wymknie się spod kontroli, a projekt nabierze rozpędu nie w takim kierunku, jaki sobie wytyczyliśmy, ważna jest szybka reakcja. Jeżeli nie jesteśmy w stanie odpowiednio szybko wesprzeć się wiedzą specjalistów w tej dziedzinie, zawieszenie projektu może być jedynym sensownym wyjściem. Musimy mieć jednak pewność, że taki scenariusz jest zgodny z opracowanym przez nas wcześniej regulaminem.

Ramy projektów crowdsourcingowych wyznacza proces, który można w dużym uproszczeniu przedstawić w postaci czterech podstawowych kroków. Aby skutecznie zarządzać procesem crowdsourcingowym, dobry *crowd manager* rozpocznie od odpowiedniego zaplanowania działań przed zaangażowaniem społeczności, będzie nadzorować ich przebieg upewniając się, że realizowane są uprzednio wytyczone przez markę cele i odpowiednio podsumuje zebrane wyniki organizatorowi jak i uczestnikom procesu.

Wykres 3 Cztery podstawowe korki dobrego projektu crowdsourcingowego



Źródło: opracowanie MillionYou

Rozdział 3

Wady i zalety stosowania crowdsourcingu

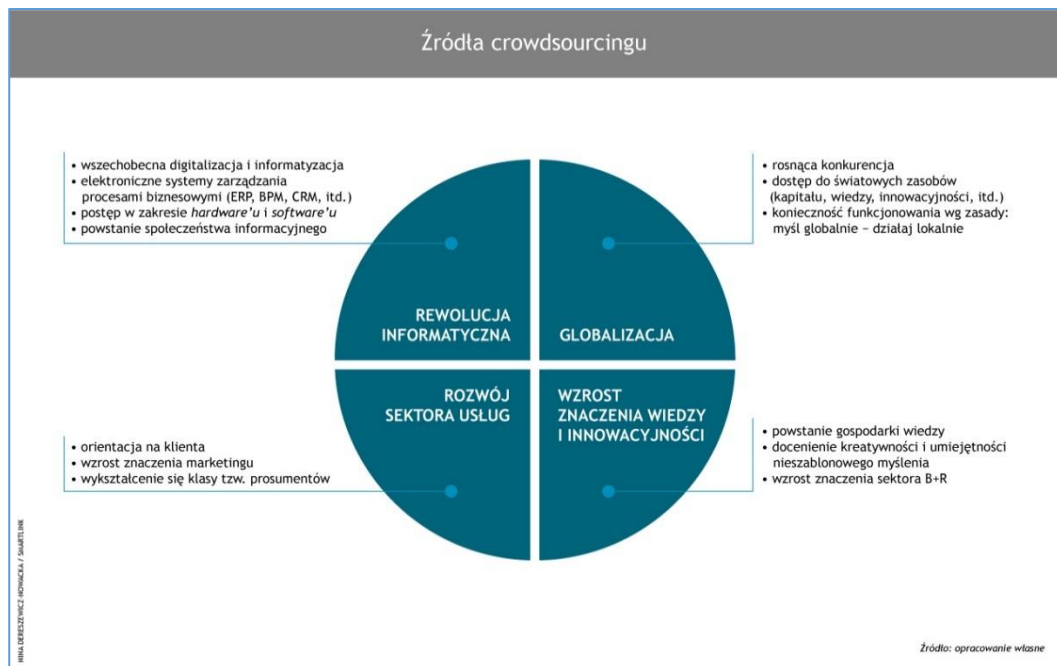
Crowdsourcing nie bez racji nazywany jest wolontariatem XXI wieku. Tym, co oferują „crowdsourcingowi wolontariusze”, jest nie tylko czas, ale przede wszystkim intelekt, pomysłowość, doświadczenie, wiedza. Warto się jednak zastanowić nad ograniczeniami i zagrożeniami crowdsourcingu.

Czynniki sprzyjające powstaniu crowdsourcingu

W XIX w. dopiero powstawały duże, złożone struktury gospodarczo-przemysłowe, a wraz z nimi pojawiały się pierwsze systemy efektywnego sterowania ich zasobami. Problemy, którym uwagę poświęcali teoretycy i praktycy zarządzania, były determinowane przez dominującą wówczas technologię. Dotyczyły więc organizacji linii montażowych, zwiększania wydajności prostych czynności robotniczych i maszyn. W następnym stuleciu zarządzanie organizacjami stało się jednym z kluczowych obszarów wiedzy. Pojawianie się nowych form przedsiębiorczości i stały postęp cywilizacyjny oraz techniczny inspirowały kolejne pokolenia ekonomistów, specjalistów od organizacji i zarządzania. Pod koniec XX w. zarządzanie stało się niezwykle rozbudowaną dyscypliną naukową, dostarczającą metod i narzędzi rozwiązywania praktycznych problemów nie tylko w sferze biznesowej (przedsiębiorstwa), ale także publicznej (urzędy, służba zdrowia, placówki edukacyjne). Świat XXI w. z powodu zachodzących w nim dynamicznych zmian – gospodarczych, ekonomicznych, społecznych, kulturowych, politycznych i techniczno-technologicznych – jest jednak zbyt odmienny od poprzednich stuleci, aby sprawdziły się w nim stosowane wcześniej metody zarządzania.

W tradycyjnych koncepcjach zarządzania brano pod uwagę przede wszystkim potrzeby wielkiego przemysłu i koncentrowano się na procesach zachodzących wewnątrz organizacji. Współczesne uwarunkowania wymagają natomiast wychodzenia na zewnątrz, budowania relacji z otoczeniem i nawiązywania autentycznej, czyli dwukierunkowej komunikacji. Dominującym sektorem gospodarki w XXI w. są bowiem usługi. Niegdyś do kluczowych czynników wytwórczych zaliczano kapitał i zasoby materialne, dziś liczy się wiedza i innowacyjność. Hierarchiczność i biurokracja – kolejne cenione w przeszłości wartości – są teraz powszechnie postrzegane w kategoriach barier dla rozwoju. Niezbędne stało się więc wypracowanie nowych form funkcjonowania przedsiębiorstw, uwzględniających wyzwania oraz wymagania współczesnego rynku. Crowdsourcing należy zatem postrzegać w tym szerokim kontekście przeformułowywania całej filozofii zarządzania, odrzucania starych paradygmatów i wartości na rzecz idei, będących odpowiedzią na wyzwania cyfrowej rzeczywistości XXI w.

Poszukując przyczyn pojawienia się tak szczególnej formuły relacji, należy wspomnieć o czterech zasadniczych zjawiskach i trendach: rewolucji informatycznej, globalizacji, rozwoju sektora usług oraz wzroście znaczenia wiedzy, kreatywności i wynikającej z nich obu innowacyjności (zob. infografika).



Źródło: opracowanie własne

Rewolucja informatyczna nie ograniczyła się do dostarczenia przedsiębiorstwom nowych narzędzi działania, wykorzystywanych w wewnętrznych procesach decyzyjnych, ale przede wszystkim stała się fundamentem nieznanego dotąd typu gospodarki i społeczeństwa. W efekcie zarówno jednostki, jak i szersze zbiorowości (wspólnoty lokalne, podmioty gospodarcze, społeczeństwa) przeważającą część czasu spędzają w zdigitalizowanym środowisku. Crowdsourcing jest praktycznym odzwierciedleniem tego właśnie procesu. Gdy pojawił się internet, jego użytkownik był traktowany jako bierny odbiorca treści. Współcześni użytkownicy sieci są w równym stopniu odbiorcami, co i twórcami, świadomymi klientami, aktywnymi w sygnalizowaniu swoich oczekiwań i potrzeb, ale także pomysłów na ulepszenie dostarczanych im produktów, usług, rozwiązań. W efekcie w XXI w. konsumenci przekształcili się w tzw. prosumentów. Nowoczesne narzędzia komunikacji dają im możliwość wpływania na rynek, firmy, produkty, które powstały właśnie w wyniku rewolucji informatycznej. Bez tego „narzędziowego” zaplecza nie byłoby crowdsourcingu.

Drugim czynnikiem, który można postrzegać jako źródło crowdsourcingu, jest globalizacja. Większość przedsiębiorstw jeszcze kilka dekad temu funkcjonowała w układzie lokalnym lub regionalnym, rywalizując z podmiotami działającymi na podobnym obszarze geograficznym. Obecnie konkurencja ma wymiar międzynarodowy, a własne zasoby często okazują się niewystarczające, aby jej sprostać. Dotyczy to zarówno zasobów finansowych, infrastrukturalnych, jak i tych niematerialnych – wiedzy i innowacyjności. Deficyt kapitału firmy mogą uzupełnić na coraz bardziej rozbudowanym instytucjonalnie i funkcjonalnie rynku finansowym, sięgając po kredyty bankowe lub wsparcie funduszy VC czy sieci Aniołów Biznesu. Muszą też szukać zewnętrznych źródeł kreatywności, jeśli chcą rywalizować na globalnym rynku,

a innego (mniejszego) już praktycznie nie ma. Odpowiedzią na tę potrzebę jest właśnie crowdsourcing.

Trzecim kluczowym dla ukształtowania się crowdsourcingu czynnikiem jest spektakularny wzrost sektora usługowego. W państwach Unii Europejskiej usługi tworzą ok. 2/3 PKB, a zatrudnienie znajduje w nich 7 na 10 mieszkańców w wieku produkcyjnym. Naturalną konsekwencją jest więc konieczność nawiązywania przez przedsiębiorstwa silniejszych relacji z otoczeniem i klientami. Bez nich bowiem trudno byłoby firmom rozpoznawać potrzeby i oczekiwania rynku. Crowdsourcing pozwala wyjść naprzeciw tym oczekiwaniom.

Ostatnim, ale kto wie czy nie najważniejszym, źródłem crowdsourcingu jest wzrost znaczenia wiedzy i innowacyjności. Wiedza wprawdzie zawsze była liczącym się elementem aktywności ludzkiej, dopiero jednak w XXI w. stała się głównym filarem nowoczesnych przedsiębiorstw. O atutach rynkowych, przewagach danego produktu czy usługi nad konkurencją decyduje jakość wykorzystanej wiedzy do ich koncepcyjnego opracowania, wytworzenia, promocji i sprzedaży. W tym kontekście crowdsourcing jest sposobem na pozyskanie niemal nieograniczonej wiedzy.

Blaski i cienie

Crowdsourcing wymaga zbudowania internetowej zbiorowości ludzi chętnych do dzielenia się wiedzą, doświadczeniem, pomysłami. W wymiarze organizacyjnym konieczne jest zatem stworzenie odpowiedniej strony internetowej i mechanizmu zbierania zgłaszanych pomysłów oraz ich kolektywnej oceny, dokonywanej w oparciu o indywidualne opinie. Najczęściej internauci, głosując, sami podpowiadają, które z proponowanych rozwiązań są najciekawsze, najbardziej wartościowe, trafne. Tak działa jedna z najbardziej znanych platform crowdsourcingowych – IdeaStorm.com firmy Dell. To miejsce, gdzie każdy internauta może zgłosić swoje uwagi, propozycje, pomysły na temat produkowanych urządzeń (ich parametrów technicznych, designu, funkcjonalności), ale także wielu innych aspektów działania firmy (ekologii, CSR, realizowanych projektów edukacyjnych, innowacji). W ten sposób Dell pozyskał już ponad 21 tys. różnych konceptów, z czego ponad 500 zostało wdrożonych. W podobny sposób proces crowdsourcingu zorganizowano w firmie Starbucks. Fani marki poprzez serwis MyStarbucksIdea.com dzielą się swoimi pomysłami na udoskonalenie oferty sieci. To właśnie dzięki internautom Starbucks pojawił się w sklepach spożywczych, wprowadzono butelkowaną kawę cappuccino czy zwiększono liczbę sprzedawanych w kawiarniach przekąsek. Bezpośrednią korzyścią dla firm jest pozyskanie wskazówek, jak można udoskonalić produkty, a pośrednie profity to zdobycie cennej wiedzy na temat potrzeb, oczekiwań i upodobań klientów.

W przypadku serwisów obu tych firm mamy do czynienia ze stałą współpracą organizacji z klientami. Crowdsourcing może być jednak pomyślany i zorganizowany jako jednorazowa akcja ukierunkowana na znalezienie rozwiązania dla precyzyjnie określonego problemu. Przykładem jest inicjatywa jednego z producentów samochodów. Przy konstruowaniu modelu Fiata 500 firma zaprosiła internautów do zgłaszania własnych propozycji rozwiązań, które można by zastosować w małym samochodzie miejskim. W tym celu stworzono interaktywną platformę internetową, pozwalającą każdemu chętnemu dodać do powstającego auta coś od siebie. Akcja była ograniczona czasowo – chodziło o szybkie zebranie możliwie wielu pomysłów. W ciągu zaledwie

50 dni zespół projektowy dostał około 170 tys. projektów z całego świata. Dodatkową korzyścią, poza stworzeniem „banku pomysłów”, był rozgłos i promocja modelu długo przed jego oficjalną premierą.

Crowdsourcing obecny jest również w Polsce. Stałą współpracę ze swoimi klientami prowadzi Bank Zachodni WBK, którego serwis „Bankpomyslow.bzwbk.pl” podobny jest do rozwiązania firmy Dell – użytkownicy zgłaszają pomysły dotyczące bankowości elektronicznej, komentują i głosują. W ten sposób bank zebrał już około 2 tys. różnych projektów o charakterze marketingowym, techniczno-technologicznym czy w zakresie designu. Co ważne, zbudował dużą i zaangażowaną społeczność, a jednym z czynników sukcesu jest wysoka aktywność samych bankowców, którzy regularnie stawiają przed internautami kolejne wyzwania. Z kolei klasycznym przykładem crowdsourcingu wewnętrznego, w którym tłum tworzą pracownicy danej organizacji, są akcje firmy Wolters Kluwer Polska. Pierwsza z nich dotyczyła rozwoju firmowego internetu. Zwrócenie się do pracowników okazało się przysłowiowym strzałem w dziesiątkę. Przede wszystkim wdrożone rozwiązania były dostosowane do autentycznych potrzeb pracowników, a firma poznała ich nieujawnione dotąd talenty i zdolności. To zachęciło zarząd do wprowadzenia crowdsourcingu jako stałego narzędzia w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Crowdsourcing można stosować nie tylko w sferze gospodarczej i komercyjnej, ale także publicznej i społecznej. Dobrą tego ilustracją były prace nad pierwszą częścią darmowego podręcznika do klasy I szkoły podstawowej. Odpowiedzialne za przygotowanie elementarza Ministerstwo Edukacji Narodowej do jego recenzowania zaprosiło wszystkich zainteresowanych, udostępniając roboczą wersję książki na własnych stronach internetowych. Z zaproszenia skorzystało ponad 60 tys. internautów, a setki z nich zgłosiło własne uwagi, zastrzeżenia i propozycje. Dzięki zakrojonym na szeroką skalę konsultacjom społecznym nie tylko wyeliminowano wiele niedociągnięć, wynikających z szybkiego tempa prac nad podręcznikiem, ale także uczyniono z tego sprawę narodową. W crowdsourcingu bowiem równie ważne, jak same pomysły, jest także poczucie wspólnoty.

Przytoczone zagraniczne i rodzime przykłady działań crowdsourcingowych pokazują najważniejsze zalety tego rozwiązania:

- oszczędność czasu i pieniędzy (tłum zdecydowanie szybciej generuje pomysły, a przygotowanie serwisu internetowego jest zdecydowanie tańsze niż opłacanie pracy wąskiego, specjalistycznego zespołu),
- różnorodność zgłaszanych projektów i ich oryginalność (wiele perspektyw i punktów widzenia),
- uzyskanie informacji na temat potrzeb i oczekiwań konsumentów,
- tworzenie zaangażowanej społeczności (wspólnoty),
- korzyści marketingowo-promocyjne.

Kluczowe znaczenie dla powodzenia procesu crowdsourcingu ma stworzenie zbiorowości osób gotowych do podjęcia określonej aktywności. Z tym jednak aspektem związane są dwa zasadnicze problemy. Pierwszy z nich dotyczy motywacji – jak przekonać internautów, by poświęcili swój czas i podzielili się posiadanymi zasobami. W idei crowdsourcingu, przynajmniej w jego czystej postaci, nie ma tradycyjnie pojmowanego wynagrodzenia. Serwisy crowdsourcingowe wykorzystują

zatem inne, pozamaterialne bodźce motywacyjne, pozwalając zaspokoić nam potrzeby, które znajdują się na trzech górnych poziomach piramidy Masłowa: przynależności, szacunku i uznania oraz samorealizacji. Crowdsourcingowi sprzyja też coraz większe zainteresowanie ludzi działaniami społecznymi i podejmowaniem aktywności wykraczających poza sferę prywatną, czego wyrazem są takie zjawiska, jak: ruchy miejskie, partycypacja obywatelska, ruchy Open Source, ekonomia współdzielenia. W tego typu aktywnościach relacje i transakcje mają charakter nie ekonomiczny, lecz społeczny, a walutą w nich jest uznanie, szacunek, prestiż, potrzeba wspólnotowości.

Drugi aspekt dotyczy struktury społeczności crowdsourcingowej, czyli kogo zaprosić do współpracy. Biorąc pod uwagę istotę crowdsourcingu, należałoby odpowiedzieć, że wszystkich. Jednak to, co decyduje o sile, może być także źródłem słabości. Masowość zgłaszanych rozwiązań powoduje bowiem, że zdecydowana większość z nich nie przedstawia istotnej wartości, nie niesie ze sobą oryginalnych pomysłów – ilość nie zawsze przechodzi w jakość. Ta swoista „powódź” idei utrudnia wyłowienie tych najbardziej interesujących. Co więcej, crowdsourcing pokłada dużą wiarę w internautów, traktując ich niczym wyrocznie – to sami internauci mają decydować (choćby w drodze głosowania), które pomysły są wartościowe. Tymczasem, jak przekonuje wielu krytyków nowych technologii i związanych z nimi zjawisk, kryteria, jakimi kierują się w swoich ocenach internauci, nie zawsze są sensowne. Jaron Lanier w eseju „Digital Maoism” odwołuje się do przykładu serwisu Digg, który przedstawia rankingi wiadomości medialnych. O tym, które informacje są uznawane za najważniejsze, decydują właśnie głosy internautów. W efekcie błahie informacje, typu studencki konkurs jedzenia lodów, często znajdują się w rankingu wyżej niż poważniejsze wiadomości, np. o trzęsieniu ziemi na Jawie.

Sposobem na rozwiązanie tego problemu jest profilowanie tłumu, czyli mniej przypadkowy, a bardziej przemyślany dobór członków zbiorowości. Nowoczesne narzędzia informatyczne pozwalają docierać do wyselekcjonowanych grup internautów (np. naukowców, inżynierów, programistów, artystów itd.), co w konsekwencji zmniejsza liczbę nieadekwatnych propozycji. Charles Leadbetter używa w tym kontekście sformułowania „profesjonalni amatorzy” (w skrócie ProAm). To ludzie, którzy w danym obszarze są pasjonatami, posiadają często specjalistyczne umiejętności lub wiedzę, chociaż nie zawsze są one potwierdzone w sposób formalny, m.in. wykształceniem. O sile społeczności typu ProAm świadczy sukces Wikipedii, która jest redagowana oddolnie. W ten sam sposób, jako efekt współpracy tysięcy internautów-programistów, powstał system operacyjny Linux. Obecnie, na skutek rozpowszechniania się idei crowdsourcingu, wiele społeczności amatorów profesjonalizuje się. Jako przykład weźmy pasjonatów fotografii. W erze lustrzanek niemal każdy ma dostęp do sprzętu umożliwiającego robienie profesjonalnych zdjęć. Kiedyś fotograf-amator przechowywał swoje prace w prywatnym albumie, dziś może udostępnić je wszystkim zainteresowanym poprzez profesjonalne serwisy internetowe, takie jak chociażby iStockPhoto.

W przezwyciężeniu słabości crowdsourcingu, związanej z jego masowością, pomagają nie tylko dobre sprofilowanie społeczności – co zresztą trzeba robić z wyczuciem, aby nie ograniczyć za bardzo myślenia grupowego – ale także umiejętne postawienie problemu. Największą pewność uzyskania pożądanego rezultatu procesu crowdsourcingowego daje dokładne określenie tego, czego oczekuje się od internautów. Dobrym przykładem takiego działania jest projekt „Otwarte

Zabytki⁹, realizowany przez fundację non profit Centrum Cyfrowe Projekt: Polska. Jego celem jest stworzenie dostępnego dla wszystkich serwisu internetowego z zabytkami, a edytowaniem katalogu zajmują się tu sami internauci. Ich zadanie zostało jasno zdefiniowane. Na stronie projektu każdy może dodać nowe informacje o obiekcie, podając podstawowe dane takie, jak adres, data powstania, dojazd, lokalizacja na mapie satelitarnej, a także uzupełnić opis o fotografie, ciekawostki, anegdoty czy wydarzenia historyczne.

Crowdsourcing jest obecnie jedną z popularniejszych strategii pozyskiwania interesujących, oryginalnych rozwiązań i budowania relacji między organizacjami a ich klientami. Popularność tej formuły wynika z wielu korzyści. To m.in. możliwość uzyskania szybkiego i zwykle bezpłatnego lub bardzo taniego dostępu do różnorodnych, ciekawych, inspirujących pomysłów, budowanie społeczności wokół firmy/marki, pozyskiwanie wiedzy o potrzebach konsumentów. Warto jednak pamiętać także o cieniach crowdsourcingu. Nie wszystkie problemy da się rozwiązać poprzez odwołanie się do „mądrości tłumu”. Dzielenie się wiedzą mnoży rozwiązania – sztuką jest z tej „nadwyżki” pomysłów wyłowić coś naprawdę wartościowego.

⁹ <http://otwartzabytki.pl/pl> (dostęp na dzień 31.12.2015r.)

Rozdział 4

Negatywne przejawy crowdsourcingu

Ekonomia współdzielona (z jęz. ang. *sharing economy*) zaburza status quo na wielu rynkach. Do czego ta zmiana się przyczyni? Czy powinniśmy ją oceniać jako negatywny przejaw crowdsourcingu? Porównując ją do wielu innych nowych trendów, które zaburzały tradycyjny model, wydaje się, że jest równie „negatywna” jak innowacja z 1783 roku. Wtedy to francuski arystokrata, markiz Claude Francois Jouffroy d’Abbans zbudował łódź, której wiosła były napędzane maszyną parową. Początkowo parowce były niebezpieczne, dochodziło do eksplozji niewystarczająco wytrzymałych kotłów. Firmy, które kontynuowały inwestycje w tradycyjne żaglowce, przegrały, ich produkty zostały wyparte przez udoskonalające się parowce, które w połowie XIX wieku stały się powszechne. Negatywne skutki z pewnością można analizować, lecz pozytywne bez wątpienia przeważają.

Zostańmy przy transporcie, tym razem czterokołowym. Jeśli dobrze wykorzystywany samochód mógłby zastąpić 9 pojazdów, bylibyśmy w stanie zmniejszyć liczbę produkowanych aut. Z pewnością miałyby to negatywny skutek dla firm motoryzacyjnych i poziomu zatrudnienia. Firma Uber, bazując na idei ekonomii współdzielonej, jest największym konkurentem dla korporacji taksówkarskich na całym świecie. Jednocześnie nie określa się mianem firmy przewozowej. Jest zaledwie „dostawcą narzędzia umożliwiającego zamawianie usługi przejazdu”. W praktyce Uber jest operatorem aplikacji, która z jednej strony pomaga zamówić kierowcę, a z drugiej przypisać szofera (którego rekrutuje) do danego klienta. Uber rekrutuje, ale nie zatrudnia, po weryfikacji dodaje do swojej bazy kolejnych kierowców. Tu jest najważniejszy punkt zapalny, do którego dochodzi jeszcze kwestia prawna i podatkowa. Walkę z Uberem podejmują korporacje taksówkarskie, a czasami również rządzący. Jednocześnie Uber rozwija usługi takie jak Uber Rush (dostawa przesyłek w zakorkowanych miastach) i UberCargo (przewóz samochodami dostawczymi towarów). Uber buduje sieć usług transportowych do przewozu osób, lecz również produktów stając się tym samym konkurentem dla firm kurierskich.

Tak jak Uber jest największą firmą umożliwiającą przewóz, która nie ma żadnego samochodu, tak Airbnb jest największą siecią „hotelarską”, nie posiadającą ani jednego pokoju. Do 2014 roku Airbnb miało w swojej ofercie pokoje w 34 tys. miast. Ponad 17 milionów osób skorzystało z ich usługi. Firma cieszy się 73% wzrostem w stosunku do 2013 roku. W 2015 r. burmistrz Nowego Jorku postanowił przeznaczyć 10 mln dolarów na walkę z Airbnb, gdyż według lokalnych przepisów prawa w tym w mieście krótkoterminowy wynajem jest zakazany (chyba że dotyczy on domów jedno- lub dwurodzinnych). Działania zwalczające nielegalny najem obejmować będą m.in. zatrudnienie personelu do przeprowadzania inspekcji lokalów, stworzenie kampanii zwiększającej świadomość przepisów mieszkaniowych i rozwój rozwiązań technologicznych umożliwiających śledzenie nielegalnych działań. Według rządu, hotelarstwo niezgodne z przepisami prawa odziera rynek z ofert mieszkań w przystępnych cenach. Fakt, że w samym Nowym Jorku zarejestrowanych jest ponad 15 tys. ofert mieszkaniowych na krótkoterminowy najem, pokazuje skalę biznesu, który

w ciągu kilku lat osiągnął popularność i zagraża tradycyjnemu modelowi. Jednocześnie wartość Airbnb została w tym roku oszacowana na 20 mld dolarów i pojawiły się spekulacje, że firma wejdzie niebawem na giełdę.

Modele, na jakich bazują przytoczone powyżej firmy, opierają się na założeniu, że świat jest pełen niewykorzystywanych zasobów. Jeśli zastanowimy się, ile tak naprawdę spędzamy czasu, korzystając z przedmiotów, które są w naszym posiadaniu – samochodów, rowerów, różnego rodzaju narzędzi, mieszkań, sal konferencyjnych w naszych biurach, okaże się, że przez większość czasu są nieużywane.

Japoński designer Yosuke Ushigome stworzył eksperymentalny projekt, którego celem było nakłonienie ludzi do zastanowienia się nad przyszłością w dobie ekonomii współdzielonej. Stworzył wizję fikcyjnego świata, w którym ludzie mogą dzielić się nie tylko samochodami, mieszkaniami czy narzędziami, ale również energią, danymi, czasem, umiejętnościami, wiedzą. Najważniejszą postacią projektu jest tzw. *professional sharer* (osoba zajmująca się zawodowo dzieleniem się), który utrzymuje się z różnego rodzaju usług dzielenia się świadczonych zamiast tradycyjnie rozumianej pracy. Żyjąc w fikcyjnym, idealnym świecie ekonomii współdzielonej, wykonuje swój nietypowy zawód dzięki specjalnie w tym celu zaprojektowanemu strojowi i systemowi, który wyświetla mu zadania do wykonania jakie otrzymuje od ludzi. Przechadzając się po mieście odbiera w czasie rzeczywistym różnego rodzaju zlecenia. Może to być np. zlecenie zrobienia zdjęć w miejscu gdzie przebywa lub dzielenie się z innymi użytkownikami sieci procesorami swoich urządzeń mobilnych w momencie gdy ich nie używa. *Professional sharer* może wykonywać kilka zleceń na raz, np. dzielić się czasem zajmując komuś kolejkę w sklepie i jednocześnie wykorzystać swój tablet do wyświetlania aktualnych promocji w tym punkcie handlowym. Jego strój jest w stanie akumulować energię pobieraną ze słońca, sygnałów telewizyjnych i wifi. Zgromadzoną energię może następnie udostępniać innym np. do ładowania urządzeń mobilnych. Specjalna aplikacja odbierająca zlecenia jest jednocześnie inteligentnym systemem, który oblicza opłacalność poszczególnych zadań, aby *professional sharer* mógł wybrać to najbardziej dla niego korzystne.

Czy tak rzeczywiście będzie wyglądać przyszły rynek pracy?

Crowdsourcing niewątpliwie stwarza nowe możliwości pracy dla ludzi, którzy mogą realizować swoje pasje, wybierać to, co ich interesuje, pracować zdalnie dla globalnych marek. Ale czy typowy *crowd-work* jest w stanie wyprzeć tradycyjny rynek pracy? Wizja, w której każdy z nas utrzymuje się wyłącznie ze zleceń realizowanych metodą crowdsourcingu, może być przerażająca – codzienne wyszukiwanie nowych zadań, brak gwarancji zapłaty (nie możemy przewidzieć, czy nasz pomysł będzie zwycięski) oraz brak benefitów w postaci ubezpieczeń społecznych oferowanych przy stałym zatrudnieniu. Czy jesteśmy w stanie sobie wyobrazić, że rynek ekonomii współdzielonej wyprze tradycyjny rynek pracy, poświęci bezpieczeństwo i regularne dochody w zamian za niezależność i pełną mobilność? Technologia zmienia nie tylko sposób, w jaki pracujemy, ale również samą pracę. Pojawiają się nowe stanowiska, które wcześniej nie istniały, ludzie nabierają dzięki tym zmianom nowych umiejętności. Kariery zawodowe nie są już ograniczone do jednej lub dwóch firm, w których pokonuje się kolejne ścieżki awansu. Dzisiejszy rynek pracy wymaga różnych umiejętności dla różnych pracodawców, dla których często pracuje

się jednocześnie. Pytaniem pozostaje tylko, jak będziemy w stanie poradzić sobie, wykonując kilka prac na raz i pozostając przy tym produktywnym?

Jednocześnie obserwujemy od kilku lat wzrastającą liczbę nowego typu stanowisk w globalnych firmach – *crowd manager*. Crowdsourcing wymaga określonych umiejętności po stronie organizatora. W większości projektów uczestniczy duża grupa ludzi, którymi należy odpowiednio zarządzać. Zautomatyzowany proces jest skalowalny, lecz nie jest w pełni samoobsługowy – wielkość zaangażowania zależy od modelu biznesowego. Najważniejszym ogniwem procesu crowdsourcingowego jest bowiem człowiek, który może mieć pytania, wątpliwości i zastrzeżenia do regulaminu. Trzeba na nie odpowiednio i sprawnie zareagować. Właściwe animowanie, moderowanie nadesłanych przez użytkowników treści czy inspirowanie wymaga wyczucia i kompetencji pracowników, którzy odpowiadają za ten proces.

Dzisiejsze korporacje kładą coraz większy nacisk na pozyskiwanie innowacyjnych rozwiązań. Tradycyjne metody pochłaniają dużo czasu, finansów i nie zawsze przynoszą oczekiwane rezultaty. Skala działania przy projektach crowdsourcingowych pozwala pozyskać wiele pomysłów, przy relatywnie niskich kosztach, w krótkim czasie. W sam proces często angażują się osoby, które nie są bezpośrednio związane z tematem, dlatego potrafią zaproponować niestandardowe podejście i nieoczywiste rozwiązania. Naturalną konsekwencją takiej metody działania jest fakt, że ilość nie zawsze idzie w parze z jakością. Aby znaleźć te najwartościowsze pomysły, najpierw należy oddzielić ziarna od plew, a to oznacza konieczność zaangażowania osoby merytorycznej do oceny nadesłanych rozwiązań. Zgłoszone pomysły na ogół przechodzą moderację pod względem zgodności z regulaminem i przestrzegania praw autorskich, a następnie są oceniane pod kątem innowacyjności.

Wraz z rozwojem technologii doświadczamy zmiany w podejściu do tradycyjnych form pracy. Fakt, że wiodące marki, takie jak IBM, Procter & Gamble, Deloitte i Coca-Cola, czy miasta jak Nowy Jork, Amsterdam, Bogota i Warszawa zdecydowały się zastosować crowdsourcing w różnych obszarach biznesowych i społecznych, dowodzi, że mądrość konsumentów, pracowników lub mieszkańców miast jest kluczowa w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań, otwartej komunikacji marketingowej, nowych produktów czy w zarządzaniu miastem.

Jeśli każdy ma szansę „pracować” dla największych światowych korporacji, bez żadnych ograniczeń, weryfikowania kwalifikacji, konieczności okazywania CV oraz otrzymanych dyplomów, oznacza to, że liczy się potencjał, kreatywność, skuteczność, a nie skończone studia. Szkoła ma nam dać bazę, ukształtować, nie niszczyć elementu związanego z potencjałem kreatywnym. Dla wielu osób dyplom może być mniej istotny niż wygrana w innowacyjnych projektach, realizowanych dla największych marek świata. Takie podejście może mieć negatywny wpływ na aktualny model nauczania i obecnie istniejące struktury uniwersyteckie.

Crowdsourcing dzięki wykorzystaniu technologii angażuje duże grupy ludzi i działa w sposób transparentny. Marki i organizacje muszą się liczyć z faktem, że gdy wdają się w relacje z zewnętrznym otoczeniem swojej firmy, ich działania są widoczne dla wszystkich wokół. Dlatego też istotne jest stworzenie ram, w których interakcja nie wymknie się marce całkowicie spod kontroli, działając na jej niekorzyść. Krótka historia crowdsourcingu zapamiętuje konkretne potknięcia marek, których działania obracały się przeciwko nim z powodu różnych niedopatrzeń. Nie istnieje uniwersalny szablon projektów crowdsourcingowych, który można dowolnie

powielać. Nie wszędzie jest sens stosować tego typu działania. Warto się ustrzec przed potencjalnymi niepowodzeniami, działając według przyjętych standardów.

Z jakimi wadami wiąże się korzystanie z crowdsourcingu? Poniższe punkty często wymieniane są wśród najważniejszych obaw przed jego zastosowaniem. Działając według przyjętych standardów i dobrych praktyk, marki oraz uczestnicy procesu (użytkownicy) są w stanie ustrzec się przed błędami.

Wśród negatywnych przejawów crowdsourcingu, z perspektywy marek jako organizatorów, wymieniane są następujące punkty:

1. Wiele kiepskiej jakości pomysłów

Często omawiana kwestia jakości wyników w projektach realizowanych poprzez crowdsourcing nie powinna być generalizowana. Tak jak na rynku istnieją firmy działające mniej lub bardziej profesjonalnie czy etycznie, tak nie powinno się generalizować określeń związanych z projektami crowdsourcingowymi. Niewątpliwie przy niektórych projektach jakość pomysłów może stanowić problem. Jednak w sytuacji, gdy otrzymujemy same kiepskie pomysły, powinniśmy zastanowić się przede wszystkim, czy brief został odpowiednio sformułowany, czy język, którym się posługujemy, jest właściwy dla grupy docelowej lub też czy grupa docelowa jest odpowiednio dobrana. Istnieje wiele przykładów, w których dzięki zastosowaniu crowdsourcingu udało się pozyskać lepsze rezultaty niż przy wykorzystaniu modelu tradycyjnego.

2. Wyciek informacji poufnych

Obawa przed ujawnieniem poufnych informacji konkurencji i kwestie bezpieczeństwa to również często wymieniane przez marki przyczyny ich niechęci do otwarcia się na potencjał crowdsourcingu. Istnieją rozwiązania umożliwiające firmom np. prowadzenie anonimowego wyzwania, w którym nie jest ujawniana marka sponsorująca. Można również stworzyć zamknięte (niepublikowane otwarcie w Internecie) wyzwanie, do którego jest zapraszana wyłącznie ograniczona liczba uczestników z listy. Podpisywanie umów o poufności (tzw. NDA – non disclosure agreement) jest także praktyką stosowaną przez marki. Większość projektów crowdsourcingowych zakłada również przekazanie praw autorskich do zwycięskich pomysłów zgłoszonych w konkursach.

3. Tłum obróci się przeciwko marce

W 2012 roku McDonald's postanowił zaprosić konsumentów, aby poprzez #McDStories (z ang. #HistorieMcD) podzielili się na Twitterze swoimi historiami związanymi z McDonald's. Dwie godziny po umieszczeniu hashtagu na swojej głównej stronie na Twitterze, McDonald's postanowił zakończyć kampanię. Pracownicy firmy zdali sobie sprawę, że nie mają możliwości kontrolowania sytuacji, w momencie gdy tłum internautów działa na niekorzyść marki. Według Trendistic przez kolejne kilkanaście miesięcy #McDStories generował ruch.

Hashtag #McDStories zapraszał do dowolnej interpretacji, nie precyzował jakiego typu mogą być historie i mógł zostać łatwo wyjęty z kontekstu. W momencie gdy pojawiły się pierwsze negatywne opisy, inni zaczęli naśladować i maszyna krytyki rozpedziła się na dobre. Firma próbowała ratować sytuację zastąpieniem hashtaga nowym #littlethings (z ang. #małereczy), ale miało to ograniczony wpływ na zaistniałą sytuację.

Natomiast z perspektywy użytkownika, który uczestniczy w procesie crowdsourcingowym, główne obawy koncentrują się wokół ryzyka związanego z brakiem gwarancji wygranej, odebraniem praw do pomysłu czy brakiem bezpośredniej relacji z klientem oraz ogólne „psucie rynku usług tradycyjnych”.

Wśród negatywnych przejawów crowdsourcingu, z perspektywy użytkownika, wymieniane są następujące aspekty:

1. Inwestowanie czasu bez gwarancji zapłaty

Większość projektów polega na otwartym wyzwaniu, w ramach którego uczestnicy zgłaszają swoje koncepcje kreatywne i mają szansę na wygraną. Projektanci konkurują niekiedy nawet z tysiącami innych ludzi ze świadomością, że na koniec tylko wybrani otrzymają zapłatę za swoją pracę. Ryzykują czasem włożonym w opracowanie koncepcji. Robią to jednak świadomie. Niektóre z platform crowdsourcingowych angażują pasjonatów-amatorów, którzy są chętni do udziału w tego typu projektach, aby wykazać się kreatywnością, pracować dla dużych marek czy doskonalić swój warsztat. Aby profesjonalni graficy czy filmowcy chcieli się zaangażować w projekty crowdsourcingowe, powinny istnieć dla nich warunki, w których otrzymają za swoją pracę minimalne wynagrodzenie, gwarantowane niezależnie od tego, czy ich pomysł zostanie wybrany.

2. Brak bezpośredniej relacji z klientem

Punkt styczności twórcy z marką to niejednokrotnie w projektach crowdsourcingowych tylko brief, na który odpowiadają użytkownicy, nadsyłając swoje pomysły. Przy ogromie uczestników procesu trudno o zachowanie osobistej relacji na linii twórca-klient, jednak istnieje wiele rozwiązań, które są w stanie zmniejszyć dystans. Niejednokrotnie w przypadku projektów kreatywnych platforma crowdsourcingowa jest pośrednikiem pomiędzy zleceniodawcą, czyli marką, a użytkownikiem, czyli twórcą. Dobry pośrednik, dbając o jakość pomysłów, będzie dążyć do umożliwienia twórcom bezpośredniego kontaktu z marką, np. w formie czatu. Jest to szansa zarówno dla marki, jak i dla twórcy na doprecyzowanie ewentualnych niejasności w briefie czy regulaminie oraz testowanie koncepcji kreatywnych, zanim znajdą się one w fazie produkcji.

3. Psucie rynku

Kontrowersje związane z wejściem Ubera na rynek tradycyjnych korporacji taksówkarskich czy pojawieniem się platform konkursowych, w ramach których graficy przedstawiają swoje koncepcje kreatywne, dotyczą przede wszystkim psucia rynku tradycyjnych usług. Nagle okazało się bowiem, że nielicencjonowani taksówkarze, kierowcy-amatorzy mogą świadczyć usługi przewozowe, a graficy-amatorzy tworzą projekty graficzne często za wielokrotnie niższe wynagrodzenie lub nawet bez zapłaty za wykonaną pracę.

Jednym z bardziej kontrowersyjnych projektów w historii crowdsourcingu była kampania Shella po otrzymaniu zgody prezydenta Baracka Obamy na eksploatację bogatych złóż na Arktyce. Shell postanowił rzekomo wesprzeć swoje wejście z platformami wiertniczymi kampanią komunikacyjną o hasło „Let's Go! Arctic”. Została ona opatrzona dodatkowo spreparowanymi słowami Shella: „Celem kampanii jest sprawienie, aby każdy poczuł się podekscytowany uwolnieniem tak potrzebnych zasobów Arktyki”. W ramach kampanii stworzono galerię reklam na platformie arcticready.com, umożliwiając użytkownikom dodanie dowolnego tekstu do zdjęcia poprzez specjalny generator reklam. Rezultaty z pewnością były zaskakujące dla Shella.

Rysunek 10 Przykładowy baner kampanii "Let's Go! Arctic"



Źródło: <http://arcticready.com>, (tłum.: Te góry lodowe nie stopią się same. Naprzód!)

W efekcie powstało wiele emocjonujących i zarazem mocnych w przekazie reklam:

Rysunek 11 Przykładowy baner kampanii "Let's Go! Arctic"



Źródło: <http://arcticready.com/>, autor: Connor Shepard. (tłum.: Macie mleko? Nie, tylko olej. Naprzód!)

Krótko po starcie kampanii okazało się, że była to prowokacyjna mistyfikacja, a strona powstała z inicjatywy Greenpeace i The Yes Men, bez wiedzy Shella. Greenpeace zachęciło aktywistów do tworzenia autorskich interpretacji reklam Shella. Parodia reklamy Shella znalazła się nawet na billboardzie w Huston. Internauci chętnie dzielili się autorskimi wersjami reklam poprzez media społecznościowe jednocześnie zarzucając pracownikom Shella głupotę i brak wrażliwości. Internauci działali ze szkodą dla marki, ich intencje były jednak związane z dobrem społecznym. Zapewne z uwagi na duże zaangażowanie społeczne i popularność akcji, Shell postanowił nie pociągać Greenpeace do odpowiedzialności prawnej i odciął się od odpowiedzialności za całą akcję. Kampania „Let’s Go! Arctic” to przykład sytuacji, w której crowdsourcing poprzez szerokie dotarcie i transparentność może zadziałać na niekorzyść marki.

Tak jak wspomniany na początku tekstu rozwój łądci parowych był nieunikniony, tak również będzie się pogłębiał trend, który umożliwia korzystanie z niezagospodarowanych dotąd zasobów dzięki nowoczesnej technologii. Analiza jego negatywnych skutków jest konieczna, lecz ważniejsze są propozycje, jak mogą wykorzystać ten trend marki pracujące dotąd w modelu tradycyjnym. Aby uniknąć sytuacji, w których społeczność zacznie działać na niekorzyść marki warto:

- w przypadku głosowania publiczność ograniczyć listę do preferowanych rozwiązań, np. poprzez włączenie w proces jury, aby firma nie została zmuszona wcielić rozwiązania niezgodnego z jej wizją, aby dopełnić obietnicy złożonej społeczności.
- wprowadzić mechanizmy kontrolne poprzez moderację, co pozwala na publikowanie wyłącznie tych pomysłów, które są zgodne z ustalonym regulaminem.

Przytoczone negatywne przykłady stanowią ułamek wszystkich działań. Wykorzystywanie crowdsourcingu jest praktykowane głównie w celu pozyskania rozwiązań, pomysłów, które nie powstałyby w tradycyjnym modelu. Ważne jest, aby odpowiednio określić ramy i odpowiednio się zabezpieczyć przed całkowitym oddaniem projektu w ręce „tłumu”.

Rozdział 5

Czy crowdsourcing można wykorzystać w zarządzaniu miastem, państwem, urzędem?

Citizensourcing, czyli zbiorowa mądrość mieszkańców

Crowdsourcing jest już stałą pozycją w budżetach marketingowych takich marek jak Procter&Gamble, Coca-Cola, IBM czy Unilever, a także w działaniach prospołecznych, m.in. Czerwonego Krzyża. Tymczasem wykorzystanie tej idei w miastach dopiero nabiera znaczenia oraz zaczyna cieszyć się zainteresowaniem samorządów.

Wykorzystanie idei crowdsourcingu przez rząd i administrację określane jest mianem citizensourcingu (z ang. „citizen” – mieszkaniec, „sourcing” – pozyskiwanie). Jest to stopniowy proces, w wyniku którego rządy i administracje ulegają transformacji z hermetycznie zamkniętych instytucji w otwarte, nastawione na współpracę z mieszkańcami oraz organizacjami pozarządowymi. Citizensourcing w tym znaczeniu jest rozwiązaniem, które w demokratycznym procesie angażuje mieszkańców w konkretne zadania związane z planowaniem i rozwiązywaniem problemów w mieście.

Nowoczesne technologie umożliwiają zaangażowanie mieszkańców miast na dużą skalę poprzez wykorzystanie różnorodnych sposobów aktywności. W projektach citizensourcingowych stosuje się często elementy grywalizacji, głosowania i współtworzenia (z ang. co-creation). Odpowiadają również na dzisiejszy sposób funkcjonowania ludzi w mieście, gdzie czas jest dobrem luksusowym, natomiast technologie są naturalną częścią życia. Zwiększenie aktywności ludzi w mediach społecznościowych w ostatnich latach zachęca władze miasta do sięgania po nowe rozwiązania technologiczne, które umożliwią dotarcie do konkretnych grup docelowych. Konta miejskie na Facebooku czy Twitterze nie są w stanie zapewnić usystematyzowanej komunikacji urzędów z mieszkańcami. Wiadomości mieszkańców często giną w natłoku informacji.

Wzrost inteligentnych miast

W ostatnich latach określenie *smart city* znacznie zyskało na popularności i stało się swoistym *buzzwordem*. Władze miejskie w Polsce i na świecie uważnie obserwują i wdrażają rozwiązania, które umożliwiają im zarządzanie miastem z wykorzystaniem zaawansowanych technologii. Samo określenie *smart city* jest różnie definiowane, głównie poprzez podkreślanie wagi i udziału technologii w automatyzowaniu procesu rozwiązywania problemów miejskich. Dzięki niej władze miast są m.in. w stanie usprawnić zarządzanie ruchem, zwiększyć efektywność wykorzystania energii, czy zredukować przestępczość.

Sama technologia jednak nie uczyni miasta *smart*. Niezależnie od jej zaawansowania nadal szalenie istotny jest człowiek oraz jego potencjał do mądrego, rozważnego i przemyślanego wykorzystania technologii. Wyzwaniem dla dzisiejszych samorządów jest odpowiednie

reagowanie na potrzeby ludzi i połączenie ich z aktualnie dostępnymi rozwiązaniami. Crowdsourcing stanowi w tym ujęciu pomost pomiędzy technologią a jej końcowym użytkownikiem. Istnieją już gotowe rozwiązania technologiczne dedykowane dla samorządów, takie jak Accela¹⁰, Granicus¹¹, czy Open Innovation Platform by MillionYou¹². Wspomniane platformy udostępniają infrastrukturę oraz narzędzia konieczne do zaangażowania odpowiednich grup docelowych.

Crowdsourcing jest wykorzystywany przez władze zasadniczo do zgłaszania problemów, ich rozwiązywania i pozyskiwania innowacyjnych pomysłów. Istnieje również obszar zastosowania crowdfundingu do finansowania lokalnych inicjatyw mieszkańców, które na ogół inicjowane są oddolnie. Dalsza część rozdziału poświęcona będzie przybliżeniu konkretnych przykładów zastosowania crowdsourcingu przez samorząd.

Mieszkańcy identyfikują problemy miejskie

Dzięki specjalnie zaprojektowanym platformom i aplikacjom mobilnym urzędy są w stanie pozyskiwać oraz gromadzić informacje w jednym miejscu i w spójnym formacie. W tym ujęciu urzędnicy traktują mieszkańców jako źródło cennych, bieżących informacji o mieście. Dostęp do nich znacznie zwiększa efektywność działania urzędów. Przykładem takiego zastosowania mogą być aplikacje SeeClickFix¹³ czy FixMyStreet¹⁴. Są to specjalne rozwiązania dla mieszkańców, które umożliwiają im raportowanie i zgłaszanie problemów, takich jak dziury w drogach, nie działająca sygnalizacja świetlna czy przewrócone znaki drogowe poprzez zrobienie zdjęcia i dodanie go na mapie. Aplikacja publikuje zgłoszony problem i powiadamia odpowiedni wydział urzędu. Urząd natomiast może śledzić problemy, zarządzać nimi i udzielać odpowiedzi mieszkańcom.

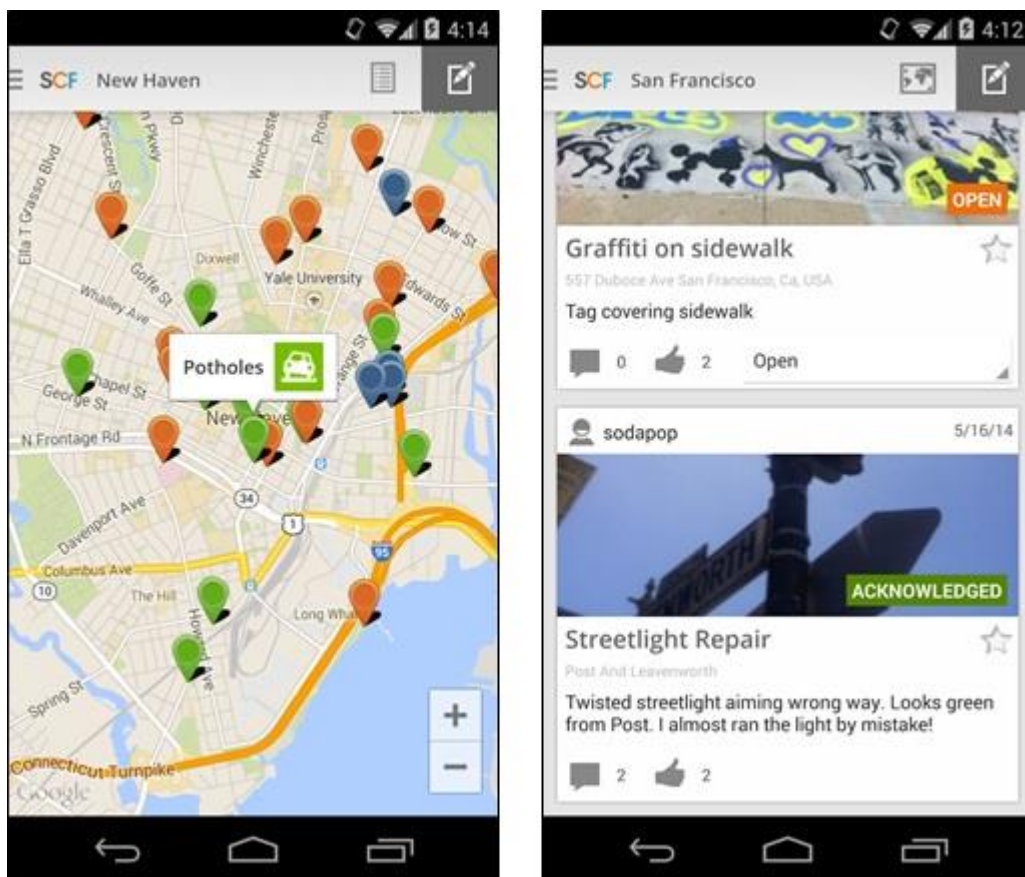
¹⁰ www.accela.com (dostęp na dzień 31.12.2015r.)

¹¹ www.granicus.com (dostęp na dzień 31.12.2015r.)

¹² www.openinnovationplatform.pl (dostęp na dzień 31.12.2015r.)

¹³ www.seeclickfix.com (dostęp na dzień 31.12.2015r.)

¹⁴ www.fixmystreet.com (dostęp na dzień 31.12.2015r.)



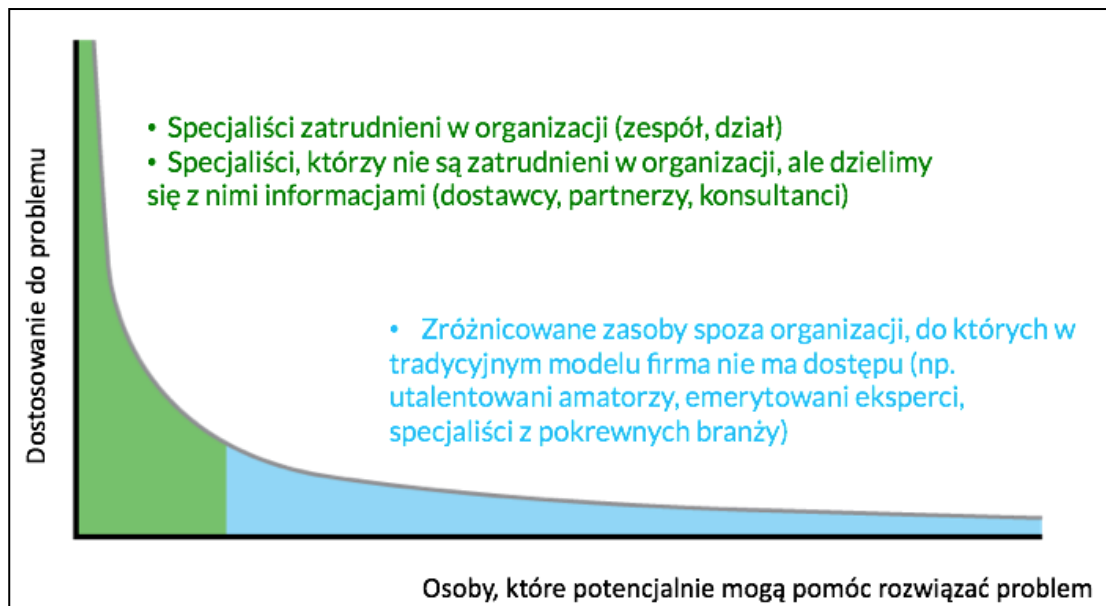
Źródło: www.play.google.com

Tworzenie innowacyjnych rozwiązań miejskich z udziałem mieszkańców

Rozwiązywanie problemów i poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań w urzędach tradycyjnie leżało w kompetencjach specjalistów wewnętrznych i zewnętrznych, na ogół konsultantów. Taki model gwarantował dobre przygotowanie do rozwiązywania problemów, jednak zawęził grono zaangażowanych w to osób do wąskiej grupy specjalistów.

Model crowdsourcingowy całkowicie odwraca ten porządek. Różnice między podejściem tradycyjnym a modelem crowdsourcingowym idealnie ilustruje tzw. teoria długiego ogona (ang. *long tail*). Teoria ta, sformułowana przez Chrisa Andersona w 2004 r. na łamach magazynu „Wired”, głosi, że posiadanie szerokiego asortymentu, zawierającego również mało popularne pozycje, może przynieść podobne dochody jak oferowanie wyłącznie najbardziej pożądanego towaru. Przekładając teorię długiego ogona do rozwiązywania problemów przy pomocy citizensourcingu, możemy stwierdzić, że wąskie grono ekspertów osiągnie podobne rezultaty do szerokiego grona osób niebędących ekspertami.

Wykres 5 Zróżnicowanie zasobów spoza organizacji, do których w tradycyjnym modelu firma nie ma dostępu



Źródło: opracowanie własne

Wiele miast, wierząc, że mieszkańcy mogą uzupełnić badania ekspertów o ciekawe, niespotykane i niejednokrotnie genialne pomysły, stworzyło projekty crowdsourcingowe nastawione na zbieranie innowacyjnych rozwiązań miejskich. Mieszkańcy, bazując na swojej subiektywnej ocenie miasta, inspiracjach i doświadczeniach z podróży po świecie czy też wiedzy z innych dziedzin, są w stanie wygenerować ciekawe lokalne rozwiązania i stać się ich ambasadorami. Share an Idea, We Dundee¹⁵, Change by Us¹⁶, Otwarta Warszawa¹⁷ i Warszawa2030¹⁸ to świetne przykłady kolektywnej mądrości mieszkańców.

Share an Idea w Christchurch, Nowa Zelandia

Po tragicznym w skutkach trzęsieniu ziemi w Christchurch w Nowej Zelandii władze miasta postanowiły zaangażować mieszkańców w sprawną odbudowę zniszczonego centrum. Stworzono w tym celu specjalną platformę – Share an Idea, która umożliwiała ludziom dzielenie się sugestiami dotyczącymi odbudowy i przyszłości miasta w czterech kluczowych sferach jego funkcjonowania: transportu, zakupów, przestrzeni miejskiej oraz stylu życia.

¹⁵ www.wedundee.com (dostęp na dzień 31.12.2015r.)

¹⁶ <http://newyork.thecityatlas.org/change/> (dostęp na dzień 31.12.2015r.)

¹⁷ <http://otwartawarszawa.pl> (dostęp na dzień 31.12.2015r.)

¹⁸ <http://otwartawarszawa.pl/warszawa2030/> (dostęp na dzień 31.12.2015r.)



Źródło: www.nvinteractive.co.nz

Mieszkańcy zgłaszali swoje pomysły w wybranych kategoriach, komentowali pomysły innych, głosowali na najlepsze, a następnie rada miejska wyłoniła te, które zostały wdrożone.

W niespełna sześć tygodni władze miasta uzyskały 106 tysięcy pomysłów mieszkańców. W akcję włączyło się aż 21% społeczeństwa. Komunikacja projektu została wsparta działaniami online i offline: uczestnicy mogli zgłaszać pomysły osobiście na Share an Idea Community Expo bądź online poprzez platformę. Dzięki wykorzystaniu idei crowdsourcingu mieszkańcy Christchurch mogli zgłaszać swoje pomysły z dowolnego miejsca, w dowolnym czasie, bez konieczności przemieszczania się po zdewastowanym mieście. Według informacji zamieszczonych na fanpage'u Share an Idea ludzie nadsyłali pomysły również spoza Christchurch – z Hongkongu, Szwecji, Holandii, Wielkiej Brytanii, USA i wielu innych miejsc¹⁹.

Share an Idea stanowi wzorcowy przykład zastosowania crowdsourcingu przez miasto. Oczywiście uwarunkowania powstania tej inicjatywy były szczególnie ze względu na zaistniałą katastrofę,

¹⁹ <https://www.facebook.com/shareanidea.org.nz> (dostęp na dzień 31.12.2015r.)

jednak efekty w postaci statystyk zaangażowanych mieszkańców i liczby zgłoszonych pomysłów są imponujące.

Pomysły mieszkańców zgłoszone podczas tego projektu stały się podstawą do opracowania oficjalnego dokumentu – planu rozwoju miasta.

Change by Us, Nowy Jork

Jednym z pierwszych projektów crowdsourcingowych w wydaniu miejskim było stworzenie platformy „Change by Us” w Nowym Jorku w roku 2011. Platforma ma na celu zacieśnienie relacji między samorządem a mieszkańcami miasta. Została wizualnie zaprojektowana jako tablica z naklejkami typu *post-it-notes*, na których mieszkańcy mogą dodawać swoje pomysły i sugestie. Wszystkie pomysły są automatycznie kategoryzowane i kierowane do odpowiednich wydziałów miasta lub przypinane do konkretnych projektów miejskich.

„Change by Us jest postrzegana jako moment zmiany, kiedy mieszkańcy zmieniają się z konsumentów w partnerów” – powiedział Jake Barton, autor projektu. „To jest sposób na odkrycie partycypacji społecznej” – dodał.

Po sukcesie wdrożenia, rozwiązanie z Nowego Jorku zaadaptowały inne miasta. Mechanizm został rozwinięty o nowe funkcjonalności (m.in. głosowanie, nadawanie ról użytkownikom) przez Amsterdam, by stworzyć platformę *Ideevoorjebuurt* (tłum.: pomysły dla twojej dzielnicy), umożliwiającą zbieranie pomysłów mieszkańców na zmiany w dzielnicy. Mieszkańcy w ramach platformy mają możliwość stworzenia swojej propozycji projektu bądź dołączenia do projektu już istniejącego.

Rysunek 14 Platforma Change by Us NYC



Źródło: nycedc.tumblr.com

Rysunek 15 Platforma Ideevoorjebuurt w Amsterdamie



Źródło: <http://ideevoorjebuurt.nl/#start>

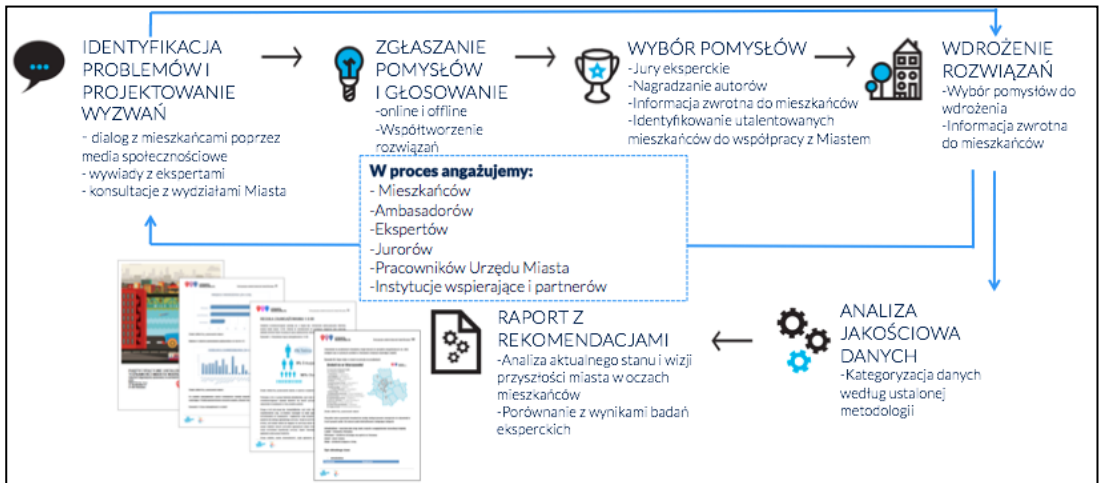
Otwarta Warszawa

Warszawa była pierwszym polskim miastem, które zdecydowało się wdrożyć rozwiązanie crowdsourcingowe w ramach projektu Otwarta Warszawa. Celem projektu było wspólne ustalenie tożsamości miasta na podstawie pomysłów mieszkańców. W czasie ponad rocznego działania projektu zadawano mieszkańcom stolicy pytania dotyczące różnych sfer życia w mieście – od zieleni poprzez kulturę, rekreację i historię po transport. W pierwszej fazie projektu, po roku od startu w czerwcu 2014 r., udało się zgromadzić około 1500 pomysłów mieszkańców, z których prawie 50 jest obecnie wdrażanych przez władze miasta. Dzięki Otwartej Warszawie w wybranych punktach w mieście rozwieszono hamaki, rozstawiono biblioteki plenerowe i rozpoczęto dyskusję na temat dostępności źródełek wody pitnej w mieście. W przygotowaniu jest również aplikacja, która w modelu grywalizacyjnym będzie zachęcać uczniów szkół podstawowych do przyjeżdżania rowerem do szkoły (udostępnienie planowane w maju 2016 r. przez ZTM). Więcej informacji o zwycięskich pomysłach dostępne jest na stronie: www.otwartawarszawa.pl.

W ramach projektu zaangażowano mieszkańców Warszawy w zgłaszanie pomysłów na rozwiązanie konkretnych problemów miejskich. Oprócz samych mieszkańców w projekt zostali zaangażowani również ambasadorzy projektu – osoby rozpoznawalne publicznie, które wspierały akcję, eksperci, którzy dzielili się swoją wiedzą na poruszane tematy, jurorzy odpowiedzialni za ocenę pomysłów zgłoszonych przez mieszkańców i wyłonienie tych zwycięskich, pracownicy Urzędu m.st. Warszawy, instytucje wspierające oraz partnerzy, zaangażowani w projekt promocyjnie.

Poniżej przedstawiono kolejne etapy projektu Otwarta Warszawa, ilustrując tym samym przykładowy proces przebiegu projektu citizensourcingowego.

Wykres 6 etapy projektu Otwarta Warszawa



Źródło: Otwarta Warszawa

W pierwszej kolejności identyfikowano konkretne problemy związane z wybranymi obszarami funkcjonowania miasta, np. w dziedzinie transportu miejskiego – poprzez wywiady z wydziałami miasta, dialog z mieszkańcami w mediach społecznościowych i rozmowy z ekspertami. Najbardziej palące problemy miejskie były następnie przekuwane w angażujące, otwarte wyzwania, które zachęcały mieszkańców do udzielania konstruktywnych odpowiedzi i dzielenia się pomysłami. Użytkownicy mogli zgłaszać pomysły, komentować te zgłoszone przez innych i głosować na ich zdaniem najlepsze propozycje. Ekspertskie jury tematyczne cyklicznie wyłaniało najlepsze pomysły na rozwiązanie konkretnych problemów, a ich autorzy byli nagradzani. Poruszana tematyka, m.in. zieleni, przestrzeni miejskiej, kultury i rekreacji, transportu, przyniosła nie tylko ciekawe pomysły do wdrożenia, ale również materiał, który przyczynił się opracowania dokumentu związanego z tożsamością miasta Warszawa .

#Warszawa2030

Kolejnym etapem angażowania mieszkańców stolicy jest projekt Warszawa2030, w ramach którego warszawiacy mieli okazję podzielić się swoją wizją miasta za kolejnych 15 lat. Warszawa2030 to wieloetapowa akcja, która wykorzystuje nowoczesne formy angażowania różnych grup mieszkańców.

Swoją wizję Warszawy w roku 2030 mieszkańcy mogli zgłosić poprzez portal Otwarta Warszawa, ale również wrzucić do „pudełek pomysłów”, które zostały rozstawione w ponad 100 wybranych punktach w mieście.

W ramach akcji przygotowano również konkurs Futurestory, w którym mieszkańcy mieli okazję wspólnie stworzyć futurystyczne opowiadanie o Warszawie. W wybrane dni tygodnia na stronie pojawiał się kolejny fragment opowiadania, którego ciąg dalszy pisali i wybierali poprzez głosowanie mieszkańcy miasta. Fragment Futurestory napisanej przez mieszkańców:

„Metro dziś strajkuje, pracownicy domagają się latających wagoników, no cóż moja oldschoolowa deskorolka żywcem wyjęta z filmu „Powrót do przyszłości” (ciekawe czy ktoś to jeszcze pamięta) też daje radę, wystarczy tylko podłączyć do smartphona i lecę pomiędzy samochodami. Dziś w pracy będzie ciekawie, tworzymy latający Pałac Kultury, ma sobie latać po dzielnicach Warszawy w celu szerzenia kultury, Plac Defilad na tę chwilę ma się stać zielonym pięknym parkiem, palmy obowiązkowe, Miami w Warszawie ...” (autor: Kava, pisownia oryginalna)

Inną formę angażowania stanowił konkurs wykorzystujący grę Minecraft. Uczestnicy mieli za zadanie zbudować swoją wizję Warszawy 2030. Najlepsze prace zostały wybrane przez jury i nagrodzone.

Oprócz przedstawionych przykładów na świecie znanych jest wiele innych projektów, w których władze miast, urzędów czy państw korzystają z kolektywnej mądrości mieszkańców. Jest wśród nich m.in. MiMedellin²⁰ w Bogocie czy AmsterdamOpent²¹.

Crowdsourcing jest często wykorzystywany jako narzędzie do rozwiązywania problemów miejskich dzięki zaangażowaniu mieszkańców. Odpowiednie przekucie problemu w angażujące zadanie, nad którym mieszkańcy mogą wspólnie pracować, jest kluczowe, aby działaniu nadać konkretny cel oraz pozyskać konstruktywne rozwiązania, a nie krytykę. Wyzwania z jednej strony powinny być na tyle otwarte, aby zachęcić uczestników do kreatywności i proponowania ciekawych, innowacyjnych rozwiązań, z drugiej zaś powinny być sformułowane precyzyjnie, konkretnie i jasno.

Tak jak przedstawiono w powyższych przykładach, citizensourcing może wykorzystywać różne formy angażowania mieszkańców, aby dotrzeć do szerokiego grona odbiorców. Projekty tego typu mogą, a nawet powinny wykraczać poza świat Internetu i przenikać również do świata analogowego. Na przykładzie Christchurch oraz Warszawy2030 widać, że różne formy angażowania kierowane są do różnych grup docelowych. Osoby starsze, mniej biegłe w obsłudze rozwiązań technologicznych, mają możliwość wzięcia udziału w akcji dzięki tradycyjnym metodom, natomiast młodzi ludzie, którzy chętnie rywalizują, wykorzystują popularne obecnie rozwiązania, jak np. Minecraft. Efektywność działania zależy zatem w dużej mierze od form angażowania oraz od tego, na ile są one interesujące dla odbiorców.

²⁰ www.mimedellin.org (dostęp na dzień 31.12.2015r.)

²¹ www.amsterdamopent.nl (dostęp na dzień 31.12.2015r.)

Finansowanie inicjatyw społecznych poprzez crowdfunding

SpaceHive²² to przykład platformy, która umożliwia społecznościowe finansowanie lokalnych projektów miejskich poprzez crowdfunding. Zgłaszane przez nią propozycje obejmować mogą np. wybudowanie lokalnego placu zabaw, stworzenie ogrodu społecznościowego, czy otwarcie przestrzeni koncertowej. Platforma ma na celu ułatwienie mieszkańcom wprowadzenia zmiany w lokalnym otoczeniu poprzez przyciągnięcie uwagi innych mieszkańców, samorządu, czy ewentualnych sponsorów, zyskanie ich poparcia i zebranie funduszy na realizację projektu. Projekty przechodzą do realizacji tylko wtedy, gdy uzyskają pełną kwotę potrzebną na realizację. Platforma ta nie stanowi alternatywy i nie działa w opozycji do władzy. Wprost przeciwnie – istnieje szansa na tworzenie modeli mieszanych, w których władze przeznaczają część pieniędzy na inwestycję, a mieszkańcy finansują resztę.

Crowdsourcing umożliwia mieszkańcom zaangażowanie w dowolnym czasie, z dowolnego miejsca, na ogół również w dowolnej formie. Stanowi kluczowy komponent zarządzania nowoczesnymi miastami i niesie ze sobą konkretne korzyści wynikające z jego zastosowania, m.in:

- nawiązanie konstruktywnego dialogu z mieszkańcami i generowanie innowacyjnych pomysłów,
- budowanie obywatelskiej internetowej społeczności mieszkańców miasta opartej na idei partycypacji,
- zdiagnozowanie potrzeb lokalnych i pozyskiwanie pomysłów miejscowej społeczności,
- budowanie wizerunku miasta otwartego na pomysły mieszkańców,
- możliwość aktywnego udziału mieszkańców w zmianie miasta.

Przełamywanie barier wejścia

W dobie wzrostu zainteresowania trendem *smart city*, crowdsourcing wydaje się naturalnym krokiem do budowania dwustronnej komunikacji pomiędzy mieszkańcami a urzędnikami, wspólnego planowania i zarządzania miastem. Konkretnie efekty projektów crowdsourcingowych zrealizowanych przez Urząd m.st. Warszawę dowodzą, że mieszkańcy chcą i są w stanie konstruktywnie angażować się w sprawy miejskie.

Samorządy innych miast mogą obawiać się nadmiaru zgłaszanej krytyki zamiast pomysłów ze strony mieszkańców, konieczności oddelegowania pracowników do prowadzenia takiego projektu czy przerwania ciągłości działania. Każdy z podmiotów sektora publicznego, rozważając wdrożenie rozwiązań crowdsourcingowych, może skorzystać z poniższych ogólnych wytycznych i praktyk stosowanych przy tego typu akcjach.

Widoczne efekty

Zaufanie mieszkańców do samorządu jest kluczowe dla pozytywnego przebiegu procesu citizenourcingowego. W czasach gdy to zaufanie jest niskie, działania takie mają szansę na zmianę wizerunku samorządu pod warunkiem, że pomysły zgłaszane przez mieszkańców są czytane, a ich autorom przekazywana jest informacja zwrotna. Obietnica, że najlepsze ze zgłoszonych pomysłów zostaną wdrożone w mieście powinna być wiążąca. Jeśli z jakichś

²² www.spacehive.com (dostęp na dzień 31.12.2015r.)

powodów nie mogą one zostać wdrożone, mieszkańcy powinni wiedzieć dlaczego. W przypadku gdy samorząd nie dotrzyma złożonej w działaniu obietnicy, projekt straci wiarygodność w oczach mieszkańców.

Nieprzerwane działanie

Działanie citizenourcingowe powinno być ciągłe, nieprzerwane, aby utrzymać zaangażowanie mieszkańców na wysokim poziomie. Otwartość na dwustronny dialog i transparentność w działaniach są nadal nowymi zjawiskami wśród samorządów. W pierwszych etapach działania na ogół pojawiają się wśród mieszkańców podejrzania, że tego typu projekty z pewnością są działaniami PR-owymi miasta albo związane są z nadchodzącymi wyborami, a po nich znikną z przestrzeni miejskiej. Jeśli projekt trwać będzie krótko, tylko potwierdzi domysły mieszkańców. Działanie długoterminowe, niezależne od zmian w układach politycznych jest w stanie zbudować poczucie zaufania wśród mieszkańców.

Odpowiednio opracowana i konsekwentnie stosowana metodologia

Citizenourcing to nie tylko technologia. Jest ona oczywiście ważnym elementem składowym, gdyż pozwala zaangażować szerokie grono mieszkańców. Na rynku istnieje wiele rozwiązań technologicznych, które można z powodzeniem zaadoptować do dwustronnej komunikacji na linii mieszkaniac-samorząd. Jednak istotny wkład w powodzeniu takich projektów ma odpowiednio dobrana do celu działania metodologia, na którą składają się m.in. opracowanie strategii działania, odpowiednie formułowanie wyzwań, dobranie metod angażowania mieszkańców, ocena zgłoszonych pomysłów i wyłonienie tych najlepszych, dobór nagród, *community management* (tłum.: zarządzanie społecznością), i przekazywanie informacji zwrotnej. Każdy z tych elementów metodologii wymaga dedykowanych zasobów, które są w stanie wziąć odpowiedzialność za przebieg procesu.

Rozdział 6

Crowdfunding jako źródło finansowania pomysłów w Polsce

Najbardziej rozpowszechnionymi formami finansowania realizacji przedsięwzięć w Polsce pozostają fundusze własne lub środki pozyskiwane w formie kredytów i pożyczek bankowych, a w przypadku przedsiębiorstw także pochodzące z rynku kapitałowego. Dodatkowo od lat 90-tych zauważany jest rozwój funduszy kapitału podwyższonego ryzyka i rynku aniołów biznesu, jednak w perspektywie krajowej ich rola w finansowaniu projektów jest wciąż niewielka. Od mniej więcej dekady m. in. dzięki rozwojowi koncepcji Web 2.0²³ oraz możliwości dokonywania mikropłatności²⁴, pozwalających na dokonywanie przelewów zarówno w kraju jak i za granicę, na rynku funkcjonuje nowe źródło finansowania, mianowicie finansowanie społecznościowe (tzw. crowdfunding). Jak wskazują analizy rynku finansowania społecznego na świecie, jest to źródło, które w przyszłości może konkurować z funduszami alternatywnego pozyskiwania kapitału. W przeciwieństwie do wspomnianych wyżej form finansowania (tj. funduszy kapitału podwyższonego ryzyka i aniołów biznesu) crowdfunding wykorzystywany jest do inicjatyw nie tylko o charakterze biznesowym, ale także społecznościowym w tym sportowym, czy charytatywnym.

Crowdfunding to angielski zbitok słów crowd – tłum oraz funding – finansowanie. Zatem finansowaniem społecznościowym można nazwać pozyskiwanie kapitału od tłumu na realizację jakiegoś przedsięwzięcia. Cechą charakterystyczną *crowdfundingu* jest zaangażowanie wielu inwestorów (donatorów) wpłacających niewielkie kwoty. Zbiórka dokonywana jest za pośrednictwem wyspecjalizowanych platform.²⁵

Geneza i definicja crowdfundingu

Zjawisko crowdfundingu wpisuje się w szerszą koncepcję – crowdsourcingu, czyli traktowania tłumu - społeczności jako źródła różnych zasobów. Crowdsourcing rozumiany jest jako wykorzystanie przez podmiot tłumu (zbiorowości internetowej) jako zasobu wiedzy czy informacji za pomocą narzędzi komunikacji społecznej. Inaczej mówiąc, crowdsourcing jest rodzajem partycypacyjnej działalności internetowej (on-line), w ramach której podmiot (np. instytucja, czy

²³ Web 2.0 określa się potocznie serwisy internetowe powstałych po 2001 r., w działaniu których podstawową rolę odgrywa treść generowana przez użytkowników danego serwisu np. wrzuta.pl-
https://pl.wikipedia.org/wiki/Web_2.0

²⁴ Za pośrednictwem firm umożliwiających firmom i klientom indywidualnym posiadającym adres e-mail wysyłanie oraz odbieranie płatności przez internet np. PayPal, czy DotPay.

²⁵ J. Adamska-Mieruszewska, U. Mrzygłód, Wykorzystanie finansowania społecznościowego w Polsce w latach 2011–2014, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 804, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 67

przedsiębiorstwo) proponuje grupie osób poprzez otwarte zaproszenie (open call) do dobrowolnego podjęcia się realizacji danego zadania. Satysfakcja użytkownika wykonującego zadanie może być typowo ekonomiczna (finansowa), społeczna (rozpoznawalność) lub indywidualna (wzrost poczucia własnej wartości, rozwój umiejętności). Z kolei podmiot zlecający zadanie uzyskuje rozwiązanie zleconego problemu.²⁶ Przywołany w poprzednich rozdziałach J. Howe, oprócz zdefiniowania pojęcia crowdsourcingu, zidentyfikował różne formy, jakie może on przybierać w zależności od tego, czego oczekuje podmiot korzystający z zasobów zbiorowości tj.:

- wiedzy i pomysłów (wspólnego rozwiązywania problemów, przypadków – w ten sposób powstała platforma Innocentive²⁷),
- informacji i zasobów (np. Yanosik, Istockphoto²⁸),
- kapitału (crowdfunding),
- mikropracy, czyli wykonywania drobnych zadań w ramach większego projektu w zamian za drobne wynagrodzenie²⁹ (np. Amazon Mechanical Turk)³⁰.

Jak można zauważyć, jedną z odmian crowdsourcingu wymienioną przez J. Howe'a jest crowdfunding. Crowdsourcing opiera się głównie na przepływie wiedzy, umiejętności lub gotowych projektów od użytkowników internetu do podmiotu poszukującego danego rozwiązania. Crowdfunding zaś to zaproszenie skierowane do użytkowników internetu do finansowania zgłoszonego na platformie internetowej przedsięwzięcia.

Crowdfunding to rodzaj gromadzenia i alokacji kapitału przekazywanego na rzecz rozwoju określonego przedsięwzięcia w zamian za określone świadczenie zwrotne, które angażuje szerokie grono dawców kapitału, charakteryzuje się wykorzystaniem technologii teleinformatycznych oraz niższą barierą wejścia i lepszymi warunkami transakcyjnymi, niż ogólnodostępne na rynku.³¹

Tabela 2 Crowdsourcing a crowdfunding – podobieństwa i różnice

	CROWDSOURCING	CROWDFUNDING
Oczekiwanie projektodawcy	Otwarte zaproszenie do dzielenia się wiedzą, informacjami, zasobami oraz nakładami pracy kierowane do użytkowników platformy	Otwarte zaproszenie do wsparcia finansowego danego projektu kierowane do użytkowników platformy

²⁶ E. Estelles-Ardas, F. Gonzalez-Ladron-de-Guevara, Towards an integrated crowdsourcing definition, Journal of Information Science, XX(X), 2013

²⁷ <https://www.innocentive.com/>

²⁸ <http://www.istockphoto.com/>

²⁹ M. Kowalska, Wykorzystanie koncepcji mądrości tłumu w działalności bibliotek, Toruńskie Studia Bibliologiczne, nr 2(9), 2012

³⁰ Sz. Mazurek Crowdsourcing, czyli pozyskiwanie zasobów na rynkach sieciowych, 2015, Economics of the 21st century, nr 1(5)/2015, <https://www.mturk.com/mturk/welcome>

³¹ <https://pl.wikipedia.org/wiki/Crowdfunding>

Forma zaangażowania społecznościowego	Przesyłanie efektów pracy	Wsparcie finansowe
Gratyfikacja użytkowników	Finansowe nagrody dla najlepszych projektów, pozamaterialne korzyści jak np. satysfakcja z współtworzenia, rozwój umiejętności, czy uznanie	Filantropia, nagrody rzeczowe, ew. zysk z odsetek z zainwestowanego kapitału, czy dywidendy z udziałów

Opracowanie własne za: D. T. Dziuba, *Rozwój systemów crowdfundingu – modele, oczekiwania i uwarunkowania*, „Problemy Zarządzania”, 2012

Jak już wspomniano, pojęcie crowdfundingu funkcjonuje od mniej więcej dekady, jednak sama koncepcja tj. zbiórki publicznej na realizację prywatnych przedsięwzięć ma historię znacznie dłuższą. Przykładem może być budowa Statuy Wolności, która została sfinansowana z datków Amerykanów i Francuzów.³² W literaturze najczęściej powołuje się na przykład grupy Marillion, która w 1997 r. pozyskała z datków internautów ok. 60 tys. USD na organizację trasy koncertowej, jako pierwszego projektu zrealizowanego za pomocą crowdfundingu. W późniejszym okresie grupa w ten sposób finansowała wydanie swoich płyt. Początek 2000 r. to okres funkcjonowania crowdfundingu wśród społeczności internetowej skupionej przede wszystkim wokół przemysłu kreatywnego takim jak muzyka, film, niezależne dziennikarstwo, sztuka, gry, czy teatr. Pierwszym portalem pośredniczącym w finansowaniu takich projektów był Artisshare.net, powstały właśnie w 2000 r.³³ Na przeciwnym biegunie z finansowania społecznościowego zaczęły korzystać rozpoznawane na świecie organizacje międzynarodowe typu non-profit np. UNICEF, czy Greenpeace, które angażowały internautów w projekty z obszaru społecznego (zdrowie, ubóstwo, rozwój demokracji krajach tzw. trzeciego świata)³⁴. W zdecydowanej większości te projekty nie były znane szerokiemu spektrum internautów, a jedynie relatywnie wąskiemu gronu osób aktywnie poszukujących tego typu informacji.

Faktyczny rozwój finansowania społecznościowego datuje się dopiero od 2008 r. wraz z powstaniem platformy internetowej – Kickstarter.com oraz Indiegogo.com. Kickstarter to obecnie najbardziej rozpoznawana platforma pozyskiwania finansowania społecznościowego na świecie. Platforma skierowana jest do podmiotów poszukujących kapitału dla projektów z różnych obszarów życia społecznego, głównie z zakresu przemysłów kreatywnych. Do dnia dzisiejszego³⁵ najwięcej projektów zgłoszonych na platformie dotyczyło filmów (51,8 tys.), muzyki (43 tys.) oraz gier (21 tys.). Finansowanie znalazło prawie 96 tys. projektów na łączną kwotę ponad 2,1 mld dolarów.³⁶

³² J. Hemer, A snapshot on crowdfunding, working papers firms and region, No. R2/2011

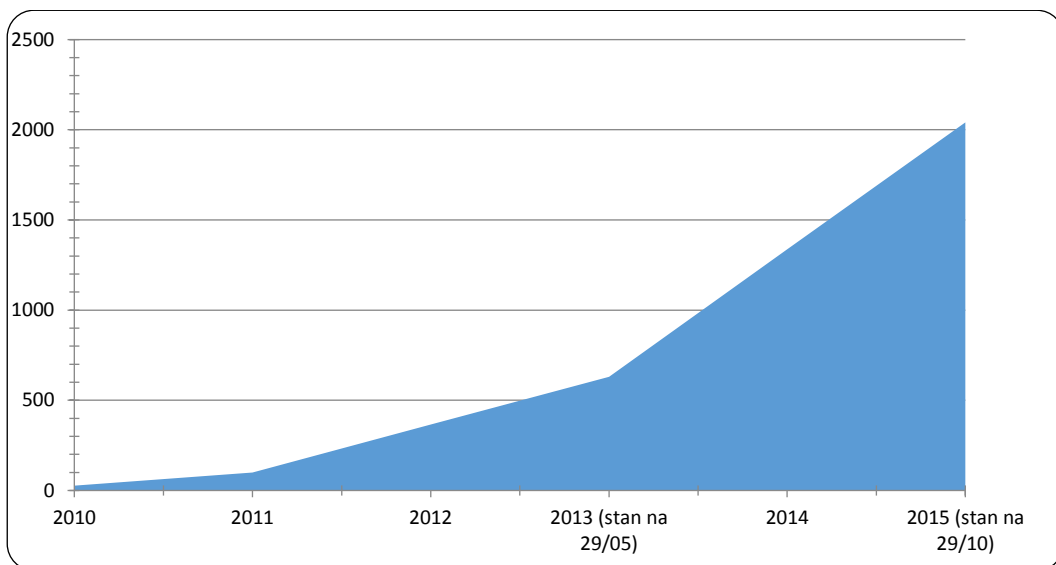
³³ J. Mazurek, Finansowanie społecznościowe, czyli crowdfunding, Kurier Finansowy 4(38)/2014

³⁴ Np. zbiórki pieniężne zbierane na pomoc dzieciom na terytorium Ukrainy, które jest objęte działaniami wojennymi, czy zakup niezbędnych środków i sprzętu ratującego życie noworodków w Afryce - <https://www.unicef.pl/>

³⁵ Dane z 10 listopada 2015 r.

³⁶ https://www.kickstarter.com/help/stats?ref=about_subnav

Wykres 7 Środki zebrane na platformie Kickstarter w latach 2010-2015 (mln USD)



Źródło: opracowanie własne

Platforma działa w oparciu o zasadę wszystko albo nic, tj. w przypadku niezebrania oczekiwanej kwoty projektodawca nie otrzymuje nic, zaś wszystkie środki wracają do inwestorów.³⁷ Najwięcej środków (i jest to dotychczasowy rekord świata) otrzymał projekt zegarka Pebbe w 2012 r. Niezbędne 100 tys. dolarów zebrano w 2 godziny, w pierwszym dniu pół miliona, a w sumie ponad 10 mln dolarów.³⁸

W USA rynek finansowania społecznościowego w 2014 r. wyniósł 4 mld dolarów, zaś w Wielkiej Brytanii – 1,74 mld funtów. Wstępne analizy dotyczącego światowego rynku w 2015 w. szacują jego wielkość na poziomie 7-8 mld dolarów. Wg Banku Światowego rynek w 2025 r. osiągnie wartość 93 mld dolarów.³⁹

Typologia crowdfundingu

Projekty finansowane w ramach crowdfundingu można scharakteryzować za pomocą trzech kategorii: ze względu na podmiot poszukujący finansowania, celu realizowanego projektu, jaki

³⁷ Alternatywą wobec finansowania typu „wszystko albo nic” jest zasada „bierzesz ile zbierzesz”, czyli wszystkie środki wpłacone przez inwestorów niezależnie, czy jest to cała kwota, jaką oczekiwano zebrać, przekazywane są do projektodawcy, który zobowiązany jest do realizacji projektu.

³⁸ [https://en.wikipedia.org/wiki/Pebble_\(watch\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Pebble_(watch))

³⁹ J Mazurek, op. cit.

można sfinansować za pomocą finansowania społecznościowego oraz sposób w jaki projektodawca wynagradza inwestorów.⁴⁰

Podmiotami zamieszczającymi projekty na platformach crowdfundingowych mogą być zarówno osoby fizyczne, prywatne i publiczne organizacje jak i start-upy. Niektóre platformy zawężają typ projektodawców np. do fundacji/organizacji pozarządowych, czy przedsiębiorców. Zdecydowana większość platform dopuszcza jednak wszystkie podmioty. Druga kategoria to charakter projektu tj. :

Nie dla zysku – projekty mające na celu realizację społecznych celów np. w obszarze zdrowotnym, publicznej infrastruktury, pomoc rozwojową, publiczne projekty badawcze, open source software etc.

Dla zysku – celem inicjatywy jest komercyjne wykorzystanie zrealizowanego projektu np. poprzez wydanie płyty, czy założenie firmy, dzięki realizacji przedsięwzięcia.

Kolejnego podziału można dokonać w oparciu o formę wynagrodzenia, jakie jest oferowane w zamian za finansowe wsparcie projektu. Większość autorów badających zjawisko crowdfundingu wyróżnia 3 typy:

Donacyjny – dzieli się na donacyjny bez nagród oraz z nagrodami tzw. sponsorski. W pierwszej opcji wsparcie finansowe ma charakter filantropijny i nie przewiduje się żadnych form gratyfikacji poza ewentualnym podziękowaniem. Projekty realizowane w tym modelu mają charakter społeczny tj. nie dla zysku i najczęściej są to inicjatywy fundacji i organizacji, choć ostatecznymi beneficjentami projektu mogą być osoby fizyczne. W modelu sponsorskim projektodawca jednoznacznie określa sposób wynagrodzenia wspierającego projekt w zależności od wysokości kwoty, jaka jest przekazywana. Nagroda w tym przypadku ma charakter obligatoryjny. Z modelu sponsorskiego najczęściej korzystają osoby fizyczne, zaś projekty mogą mieć charakter zarówno komercyjny jak i nie dla zysku.

Pożyczkowy (crowdlending, sociallending) - można określić jako system aukcyjny w skali mikro. Jest to alternatywa wobec pożyczek tzw. chwilówek lub pożyczek bankowych. Za pośrednictwem wyspecjalizowanej platformy pożyczkobiorca - najczęściej osoba fizyczna może wziąć pożyczkę na określony przez siebie cel. Każda pożyczka jest finansowana przez większą grupę osób.

Inwestycyjny (equity) – w zamian za wsparcie finansowe inwestorzy otrzymują udziały w przedsięwzięciu lub inne prawa majątkowe np. obligacje. Oznacza to, iż ta forma dedykowana jest przedsiębiorstwom realizującym projekty biznesowe.

Charakterystyka rynku finansowania społecznościowego w Polsce

Rynek finansowania społecznościowego jest w Polsce stosunkowo niewielki. Jego początki datowane są na koniec 2010 r., jednak już w 2008 r. pojawiły się pierwsze platformy pożyczek społecznościowych np. Kokos.pl. Najdłużej działającą platformą typu sponsorskiego jest Megatotal.pl (2007 r.) poświęcona finansowaniu muzyki, a od niedawna również filmów i oprogramowania. Pozostałe platformy powstały w latach 2010-2013. Nawet najpopularniejszy

⁴⁰ J. Hemer, op. cit.

dziś portal Siepomaga.pl, który utworzono w 2008 r., funkcjonować zaczął po 2010 r. Najkrótszym stażem zaś wykazują się platformy internetowe o charakterze inwestycyjnym.

Tabela 3 Platformy finansowania społecznościowego w Polsce w zależności od rodzaju gratyfikacji

	DONACYJNE (W TYM: SPONSORSKIE)	INWESTYCYJNE	POŻYCZKOWE
AKTYWNE	Fans4club.pl*	Beesfund.pl	Finansowo.pl
	Fundujesz.pl	Crowdangels.pl	Kokos.pl
	Megatotal.pl*		Sekrata.pl
	OdpalProjekt.pl*		Zakra.pl
	Polakpotrafi.pl*		
	Siepomaga.pl		
	Wspieram.to*		
	Wspieramkulture.pl*		
NIEAKTYWNE	Clipontheroad.pl	Crowdcube.pl	Pozycz.pl
	Kolekti.pl	Crowdfunders.pl	
	Mintu.me	Ideowi.pl	
	Rockmelon.pl	Myseed.pl	
	Wspolnyprojekt.pl	Wspolnicy.pl	

Źródło: opracowanie własne

W literaturze i na stronach internetowych można znaleźć wzmianki o 25 platformach dedykowanych finansowaniu społecznościowemu, jednak część z nich dziś już nie istnieje np. Rockmelon.pl, Kolekti.pl, a pozostałe nie wykazują aktywności np. Crowdfunders.pl, Pozycz.pl czy Crowdcube.pl (polski oddział brytyjskiej platformy).

Platformy pożyczek społecznościowych oferują pożyczki w przedziale od 100 zł do 50 tys. zł, jednak poszukujący najczęściej oczekują niewielkich kwot od 0,5 do 2,5 tys. zł, głównie na konsumpcję, czy rolowanie długu. Na platformie Finansowo.pl średnia wartość pożyczki wynosi niecałe 300 zł. Większe kwoty pow. 5 tys. zł dotyczą zakupów sprzętu, remontu, czy konsolidacji wcześniejszych pożyczek. Zdecydowana większość poszukujących środków finansowych to osoby fizyczne, ale możliwe też jest udzielanie pożyczek firmom np. na platformie Zakra.pl.

Platformy o charakterze inwestycyjnym wykazują się bardzo niewielką liczbą zrealizowanych projektów – łącznie 15 (w tym 9 projektów zrealizowanych poprzez Ideowi.pl, która od listopada 2014 r. nie przejawia aktywności). Obecnie finansowania udziałowego poszukuje jedno

przedsięwzięcie, zaś 3 przygotowywane są do emisji. Platformy działają w oparciu o zasadę „bierzesz ile zbierzesz”.

Z kolei bardzo wysoka jest aktywność na platformach o charakterze donacyjnym nie przewidującym nagród. Siepomaga.pl zebrało już 51 mln zł w ponad 2,6 tys. aukcjach, zaś Fundujesz.pl - 37 projektów. Pierwsza z nich wspiera inicjatywy przede wszystkim związane z leczeniem, druga dedykowana jest inicjatywom ukierunkowanym na cele społeczne, edukacyjne i kulturowe. Wśród platform o charakterze sponsorskim wyróżniamy platformy wyspecjalizowane w finansowaniu określonego rodzaju projektów – Wspieramkulture.pl, Fans4club.com oraz Megatotal.pl, a także tzw. supermarkety (bardzo szeroki przekrój projektów od muzyki, książek, wydarzeń poprzez wydarzenia, sport, żywność, czy nawet podróże i technologie). Na wyspecjalizowanych platformach największy „ruch” jest na Wspieramkulture.pl, za pośrednictwem której zrealizowano 587 projektów, a 289 poszukuje finansowania. Platforma działa w oparciu o zasadę „wszystko albo nic”. Z kolei wśród tzw. supermarketów najwięcej projektów zrealizowanych zostało za pośrednictwem PolakPotrafi.pl. Do listopada 2015 r. projektodawcy zgłosili 1991 projektów, zaś użytkownicy wsparli je kwotą na ponad 10 mln zł. Obecnie za pośrednictwem platformy finansowania poszukują 72 projekty. Tylko jedna platforma o charakterze sponsorskim oferuje opcję „wszystko albo nic” lub „bierzesz ile zbierzesz” - OdpalProjekt.pl. Najwięcej środków zebrał projekt *Wisła Kraków to nasza historia* na Fans4club.com – 823 tys. zł (216% planowanej kwoty) – 2015 r., a wśród projektów biznesowych na PolakPotrafi.pl rekordowe 284 tys. (2014 r.) pozyskał Secret Service na reanimację magazynu o grach. Z reguły jednak zapotrzebowanie na środki nie przekracza kilkunastu tysięcy złotych.

Przykłady platform crowdfundingowych w zależności od modelu wynagradzania inwestorów

Najbardziej popularną platformą internetową w Polsce o charakterze donacyjnym (bez gratyfikacji rzeczowych) jest Siepomaga.pl tzw. „Internetowa Platforma Pomagania”. Platforma powstała pod koniec 2008 r. Jednak jej rozwój nastąpił dopiero po otrzymaniu dofinansowania ze środków funduszy strukturalnych w 2010 r. Obszary działań obejmują następujące kategorie: bezdomni i ubodzy, leczenie, niepełnosprawni, ochrona środowiska, pomoc humanitarna, seniorzy, sport i turystyka, wolontariat i inne. Zdecydowana większość projektów dotyczy leczenia dzieci i dorosłych, leczenia zwierząt w schroniskach, zakup sprzętu rehabilitacyjnego, czy pomocy finansowej dla najuboższych rodzin np. w postaci organizacji wyjazdu dzieci na wakacje. Projekty nazywane apelami mogą być zamieszczane przez fundacje reprezentujące swoich podopiecznych oraz organizacje pozarządowe, które przeznaczają środki na realizację celów statutowych. Środki trafiają do projektodawców niezależnie, czy uda się zebrać całą oczekiwaną kwotę tj. w formule „bierzesz ile zbierzesz”.

Do listopada 2015 r. darczyńcy przekazali 51 145 tys. zł. Z pozyskanych środków przeprowadzono 2 650 akcji charytatywnych⁴¹.

Platforma Wspieram.to działa w oparciu o model sponsorski, tj. w zamian za wsparcie inwestorzy otrzymują bonusy, w zależności od wielkości wsparcia. Zazwyczaj najniższy wkład wynagradzany

⁴¹ www.siepomaga.pl (dostęp na dzień 28 listopada 2015 r.)

jest podziękowaniem na stronie/profilu projektodawcy. Wraz ze wzrostem inwestycji wartość/atrakcyjność bonusów jest coraz wyższa. Zgodnie z sugestiami podanymi na platformie wszystkie nagrody powinny być związane z projektem lub projektodawcą. Platforma ma charakter supermarketu tj. projekty, które mogą znaleźć dofinansowanie za jej pomocą obejmują 18 kategorii. Wśród nich znajdują się: gry komputerowe i gry bez prądu, inicjatywy, technologie, moda, design, start-upy a nawet parenting, czy cosplay⁴². Projekty pozyskują środki w ciągu 10-120 dni. Najwięcej dotychczas zrealizowanych projektów dotyczyło gier (38), muzyki (34), inicjatyw (np. zakup namiotu przenośnego, który jest wykorzystywany do promocji transplantacji - zebrano 6,83 tys. zł).

W ciągu 33 miesięcy od powstania (2013 r.) za pomocą Wspieram.to udało się zrealizować 425 projektów, na kwotę ponad 5 mln zł.⁴³

Model typu sponsorskiego realizowany jest również przez platformę Megatotal.pl. Platforma skierowana jest do twórców kultury oraz programistów. Projekty, które mogą uzyskać wsparcie poprzez Megatotal.pl dotyczą muzyki, filmu (głównie teledysków), organizacji wydarzeń kulturalnych oraz literatury (poezji, książek) i oprogramowania. Jak określają się pomysłodawcy platformy, jest to rodzaj gry społecznościowej. Twórcy publikują swoje pomysły, zaś fani (udzielający wsparcia) za środki finansowe nabywają tzw. megacenty, którymi mogą obdarowywać wybrane przez siebie projekty. W ten sposób nabywają też udziały w przedsięwzięciu. Ponadto, zależności od ilości przekazanych megacentów na dany projekt, ich twórcy oferują odpowiednie bonusy np. możliwość ściągnięcia utworu, czy całego albumu. W trakcie trwania „gry” (tj. w okresie, kiedy projekt poszukuje finansowania) każda inwestycja dokonana przez fana dzielona jest na pół – jedna połowa trafia do twórcy, a druga rozdzielana jest wśród fanów, zgodnie z ich udziałami w finansowaniu projektu. Im większą kwotę fan dofinansował projekt, tym większy jest jego udział we wpłatach kolejnych inwestorów.⁴⁴ Zarobione w ten sposób środki mogą inwestować ponownie. Kiedy twórca zbierze już odpowiednią ilość środków, zamyka grę, zaś wirtualna waluta zamieniana jest na prawdziwą i przekazywana projektodawcy na realizację projektu. Okres, przez jaki twórca może zbierać środki, określany jest automatycznie. Na zebranie każdego 1 tys. zł. przeznaczony jest jeden miesiąc, czyli projekt o wartości 9,5 tys. zł pozyskuje wsparcie przez 10 miesięcy. Minimalna wartość projektu zamieszczanego na platformie wynosi 3 tys. zł.

Do listopada 2015 r. ponad 100 twórców otrzymało wsparcie w wysokości 650 tys. zł na realizację projektów. Od czasu powstania platformy zrealizowano 60 projektów muzycznych i wydawniczych w łącznym nakładzie 50 tys. egzemplarzy.⁴⁵

Najdłużej działającą platformą internetową realizującą model pożyczek społecznościowych jest Kokos.pl. Platforma powstała w 2008 r. Każdy pożyczkobiorca na początek może pożyczyć nie więcej niż 5 tys. zł. Maksymalna wysokość pożyczki nie może przekroczyć 20 tys. zł i możliwa jest

⁴² Cosplay - zabawa w przebieranie za postaci z mangi, anime, gier komputerowych, czy filmów (<https://pl.wikipedia.org/wiki/Cosplay>)

⁴³ <https://wspieram.to/blog/133987322194/hi-five-5-milionow>

⁴⁴ P. Gałuszka P. , V. Bystrov, Platforma finansowania społecznościowego jako nowy typ przedsiębiorstwa na rynku kultury, 2013

⁴⁵ <http://www.megatotal.pl/pl/> - stan na 28 listopada 2015 r.

tylko dla wnioskodawców posiadających historię pożyczek udzielonych za pośrednictwem platformy. Pożyczkobiorca określa dowolny cel np. na zakup lodówki oraz warunki na jakich chciałby pożyczyć środki tj. kwotę, okres i oprocentowanie. Ponadto, jest zobowiązany do dostarczenia dokumentów potwierdzających dochód (np. zaświadczenie z banku o wpływach lub zaświadczenie o zarobkach). Oferta podlega aukcji tj. potencjalni inwestorzy oferują kwotę, jaką są gotowi pożyczyć oraz oprocentowanie nie wyższe niż określone przez pożyczkobiorcę. Internauci, najczęściej nieprofesjoniści, oceniają samodzielnie ryzyko niepowodzenia projektu oraz zmiany uwarunkowań na rynku i podejmują decyzję o zaangażowaniu finansowym. Wraz z propozycją przekazują środki. W przypadku akceptacji oferty przez pożyczkobiorcę otrzymują potwierdzenie. Jeśli zaś propozycja nie zostanie przyjęta, środki mogą zostać przekazane na inną pożyczkę. Aukcja trwa 7 dni. W trakcie zakładania aukcji lub do momentu złożenia pierwszej oferty przez inwestora, pożyczkobiorca może przedłużyć czas jest trwania do 14 dni. Jeżeli pożyczkobiorca uzbiera 100% kapitału przed upływem ww. terminu, aukcja zostanie zakończona przed czasem.

Od 2008 r. za pośrednictwem Kokos.pl pożyczono 130,1 mln zł w 116 182 aukcjach. Średni zysk wyniósł 17,33%, a średnia spłacalność pożyczek - 90%.⁴⁶

Jak już wspomniano, w Polsce platformy typu inwestorskiego nie są zbyt rozpowszechnioną formą finansowania społecznościowego. Jedną z nich jest Beesfund.com, powstała w 2012 r. również jako projekt finansowany w ramach udziałowego finansowania społecznościowego. W zamian za 5% akcji pozyskał 50 tys. zł (1 akcja=100 zł). Projektodawcą na Beesfund.com może być spółka oferująca w zamian za wsparcie udziały/akcje lub też inne prawa majątkowe np. obligacje. Co ciekawe, platforma dopuszcza możliwość nabywania udziałów/obligacji ze pomocą wirtualnej waluty – Bitcoinów. Zgodnie z obowiązującymi regulacjami maksymalna wartość pozyskanych środków nie może przekroczyć 100 tys. euro (powyżej tej kwoty konieczne jest sporządzenie prospektu emisyjnego). Platforma dopuszcza jednak możliwość zwiększenia dwukrotnie tej kwoty (do 200 tys. euro), jeśli projektodawca zdecyduje się dodatkowo wyemitować obligacje. Dotychczas na platformie poza własnym przedsięwzięciem o dofinansowanie ubiegały się 3 projekty - jeden dotyczący systemu płatności i akceptacji waluty Bitcoin otrzymał 100% środków, jeden firmy wykorzystującej technologie dla niesłyszących -77,5% i jedna oferta (sklep dla biegaczy i triathlonistów) uzyskała 5% oczekiwanej kwoty. W najbliższej przyszłości planowane są trzy emisje. Każdy projekt może poszukiwać finansowania od 2 do 16 tygodni.

Korzyści finansowania społecznościowego

Wyżej wymienione przykłady pokazują jak szeroki zakres projektów może być finansowany w ramach crowdfundingu. Pozyskanie środków na realizację niekonwencjonalnych często przedsięwzięć za pomocą platform internetowych to nie jedyna forma wsparcia jaką otrzymuje projektodawca. W zależności od rodzaju projektu poza finansowaniem crowdfunding oferuje dodatkowe korzyści, które w wielu przypadkach mają nawet większe znaczenie niż samo pozyskanie kapitału. Wśród nich należy wymienić:

Demonstracja i weryfikacja poprawności projektu. Brak możliwości zdobycia środków z tradycyjnych źródeł finansowania, nie musi oznaczać, iż projekt nie ma uzasadnienia dla jego

⁴⁶ <https://kokos.pl/#/> (Dane na dzień 28 listopada 2015 r.)

realizacji. To, czy jest zasadny do wdrożenia może właśnie pokazać społecznościowe finansowanie. Jeśli projektodawcy uda się zebrać wymagane środki, to oznacza, iż wspierający widzą sens w jego realizacji. Ich zainteresowanie, zaangażowanie, czas poświęcony na znalezienie projektu, w który zechcą zainwestować, a w końcu inwestycja stanowią wyraźny sygnał dla projektodawcy. Tym samym społeczność internetowa umożliwia konfrontację przedsięwzięcia z rzeczywistością i weryfikację, czy projekt jest poprawnie przygotowany.

Pomoc w uzyskaniu innych form współfinansowania. W wielu przypadkach projektodawcy poszukują środków pozwalających na sfinalizowanie jedynie części projektu. W takiej sytuacji pozyskanie oczekiwanej kwoty na platformie crowdfundingowej ułatwia późniejsze negocjacje finansowe z innymi inwestorami, czy bankiem. Dla projektów start-upowych, zebranie środków w ramach finansowania społecznościowego, może stanowić również dobry argument dla pozyskania większego kapitału od aniołów biznesu, czy funduszy kapitału podwyższonego ryzyka.

Narzędzie marketingowe. Wybór finansowania społecznościowego jako źródła finansowania projektu wiąże się z koniecznością upublicznienia informacji nt. projektu szerokiemu gronu użytkowników internetu. Dodatkowo, platformy internetowe oczekują od projektodawcy stworzenia narzędzi marketingowych takich jak np. prowadzenie bloga, filmu reklamującego przedsięwzięcie. Wiele też platform oferuje dodatkowe usługi w tym np. promocję projektu po jego realizacji – np. w formie newsów informujących o realizacji projektu (np. Wspieramkulture.pl). Jednak samo zamieszczenie projektu na platformie jest już formą marketingu. Prezentacja projektu umożliwia rozeznanie potencjalnego rynku dla produktu. Ma to szczególne znaczenie w przypadku crowdfundingu sponsorskiego, gdzie nagrodą jest powstały w wyniku realizacji projektu produkt. Wówczas inwestorzy stają się jednocześnie klientami. Dodatkowo crowdfunding pozwala na rozpowszechnienie i pobudzenie zainteresowania wśród potencjalnych nabywców, jeszcze zanim produkt zostanie wyprodukowany. Korzyść w postaci dotarcia do potencjalnych nabywców produktu ma coraz większe znaczenie i czasem nawet przesądza o korzystaniu z platformy finansowania społecznościowego np. Marcin Piątkowski, pomysłodawca składanego roweru elektrycznego pozyskał za pośrednictwem Kickstartera 200 tys. dolarów, jednak jak sam przyznał „... *tak naprawdę nie chodziło nam o pieniądze czy nawet klientów, bo już wtedy zamówienia na JIVR regularnie spływały. Chcieliśmy udowodnić, że na nasz rower jest popyt na całym świecie. Chcieliśmy zebrać tzw. ambasadorów marki. Zbudować społeczność pod szybkim rozwój na całym świecie.*”⁴⁷

Dostęp do społeczności. Konieczność wypromowania projektu, aby to właśnie w niego spośród kilkudziesięciu zainwestował potencjalny inwestor wymusza na projektodawcy ciągły kontakt z internautami np. w postaci prowadzenia bloga. Podtrzymanie zainteresowania wymagane jest szczególnie w fazie, gdy dostęp do kapitału od osób bezpośrednio lub pośrednio zaangażowanych w projekt jest na wyczerpaniu i niezbędne jest dotarcie do osób niezwiązanych w żaden sposób z projektem. Wiąże się to z dodatkowymi nakładami pracy ponoszonymi przez projektodawcę, jednakże pozwala na otrzymanie informacji zwrotnej nt. projektu. Potencjalni inwestorzy chętnie komunikują się z projektodawcą dopytując się o szczegóły projektu, czy zgłaszając własne

⁴⁷ <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/kraj/w-mielcu-nie-wiedzieli-ze-nie-da-sie-tego-zrobic-i-to-zrobili-czyli-jak-powstawal/k5kw65> [dostęp na dzień 30 października 2015r.]

propozycje. Tak otrzymany feedback jest bezkosztowy, a może przyczynić się do lepszej realizacji projektu.⁴⁸

Według badań przeprowadzonych przez P. Belleflamme'a, T. Lamberta i A. Schwienbachera [2013] jednym z głównych motywów projektodawców decydujących się na zamieszczenie projektu na platformie finansowania społecznościowego jest promocja własnego projektu. Wskazało ją aż 64% badanych. Dla około 36% istotną korzyścią jest zaś możliwość przetestowania reakcji internautów będących potencjalnymi nabywcami na realizowany przez nich projekt⁴⁹.

Wnioski

Gwałtowny wzrost liczby inwestycji finansowanych w ramach crowdfundingu, a także kolejne rekordy w wysokości pozyskiwanych środków mogą stanowić potwierdzenie wpisania się tego zjawiska w źródła finansowania projektów. Niektórzy analitycy wskazują crowdfunding, jako realną alternatywę w niedalekiej przyszłości wobec funduszy kapitału podwyższonego ryzyka dla wysoko innowacyjnych i ryzykownych przedsięwzięć.

Polski rynek na tle światowego znajduje się w początkowej fazie rozwoju. Przez ostatnie 7 lat powstało kilka platform, które wyróżniają się liczbą zrealizowanych projektów i wysokością zebranych środków. Do takich należą przede wszystkim platformy działające w modelu sponsorskim. Z drugiej strony kilka z powstałych platform przestało działać lub nie przejawia aktywności. Na 25 przeanalizowanych tylko 14 jest dziś aktywnych. Wydaje się zatem, że jest zbyt wcześnie, żeby przesądzać o znaczeniu crowdfundingu dla rynku finansowego.

Wysokość środków możliwych do pozyskania teoretycznie jest nieograniczona, jednak zazwyczaj nie są to kwoty przekraczające kilkanaście tysięcy złotych. Z założenia znacznie większe środki są dostępne na platformach inwestycyjnych, które cieszą się znacznie mniejszym zainteresowaniem zarówno po stronie projektodawców jak i inwestorów. Dlatego też, w przypadku poszukiwania środków, finansowanie społecznościowe stanowi raczej alternatywę dla środków własnych i pozyskiwanych od osób najbliższych, zaangażowanych w projekt niż z rynku kapitału podwyższonego ryzyka. Dla decyzji o korzystaniu z tego źródła na pewno będą mieć znaczenie dodatkowe korzyści związane z publikacją projektu na stronie platformy, choć nie należy również zapominać o potencjalnych ryzykach związanych z tym rodzajem finansowania, jak np. te związane z niewystarczającym poziomem ochrony praw własności intelektualnej.⁵⁰

⁴⁸ Zrozumieć finansowanie społecznościowe, Przewodnik dla małych i średnich przedsiębiorstw, 2015

⁴⁹ M. Wieczerzycki, Usługa finansowania społecznościowego – crowdfundingu – jako przedmiot współpracy przedsiębiorstw, STUDIA OECONOMICA POSNANIENSIA, vol. 2, no. 1 (262), 2014

⁵⁰ Konieczność zamieszczenia dość szczegółowego opisu projektu wiąże się z zagrożeniem, że pomysł może zostać skopiowany przez inne osoby. Skutkuje to utratą przewagi konkurencyjnej w postaci innowacyjnego charakteru projektu. Innym ryzykiem może być brak wystarczających środków na nagrody w modelu „bierzesz ile zbierzesz”, jeśli nie uda się zebrać oczekiwanej kwoty, a także, brak przemyślanego modelu biznesowego, który wymagany jest w przypadku pozyskiwania kapitału z innych źródeł zewnętrznych i który jest kluczowy dla osiągnięcia celu jakim jest realizacja projektu.

Lista polskich platform finansowania społecznościowego:

Pozycz.pl

Finansowo.pl

Sekrata.pl

Myseed.pl

Wspolnyprojekt.pl

Wspolnicy.pl

Crowdangels.pl

Clipontheroad.pl

Crowdfunders.pl

Wspieramkulture.pl

Ideowi.pl

Wspieram.to

Crowdcube.pl

Fans4club.pl

Kolekti.pl

Mintu.me

Rockmelon.pl

Kokos.pl

OdpalProjekt.pl

PolakPotrafi.pl

Siepomaga.pl

Beesfund.com

Megatotal.pl

Fundujesz.pl

Zakra.pl

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową, która od 2000 roku wspiera przedsiębiorców. Celem działania PARP jest rozwój małych i średnich firm w Polsce – powstawanie nowych podmiotów, podnoszenie kwalifikacji i wzrost potencjału, wzmocnienie pozycji konkurencyjnej w oparciu o innowacyjność i nowoczesne technologie, kształtowanie przyjaznego otoczenia biznesowego, tworzenie warunków do prowadzenia działalności gospodarczej. Realizując działania wspierające przedsiębiorców (a także: instytucje otoczenia biznesu, jednostki samorządu terytorialnego, państwowe jednostki budżetowe, uczelnie), PARP korzysta ze środków budżetu państwa oraz funduszy europejskich. Zarówno w okresie przedakcesyjnym, jak i po wejściu przez Polskę do Unii Europejskiej, PARP oferowała przedsiębiorcom wsparcie finansowe i szkoleniowo-doradcze. W latach 2007–2015 Agencja realizuje działania w ramach trzech programów operacyjnych: Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej. W kolejnym okresie, obejmującym lata 2015-2020, odpowiada za wybrane działania w ramach nowych programów pomocowych: Program Operacyjny Innowacyjny Rozwój, Program Operacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój, Program Operacyjny Polska Wschodnia.

PARP posiada unikalne doświadczenie nie tylko w przekazywaniu pomocy unijnej przedsiębiorcom. Od kilku lat w Agencji działa **Ośrodek Badań nad Przedsiębiorczością**, którego zadaniem jest prowadzenie badań z zakresu przedsiębiorczości, innowacyjności, zasobów ludzkich i usług wspierających prowadzenie działalności gospodarczej. Ich wyniki są wykorzystywane przy opracowywaniu nowych programów pomocowych i instrumentów służących rozwojowi przedsiębiorczości.

PARP stale dopasowuje ofertę informacyjno-doradczą do zmieniających się potrzeb przedsiębiorców oraz pojawiających się nowych kanałów komunikacji. Obecnie Agencja dysponuje kilkunastoma **specjalistycznymi portalami internetowymi i społecznościowymi** oferującymi szkolenia e-learningowe, e-booki, transmisje ze spotkań szkoleniowych i konferencji, informacje nt. możliwości ubiegania się o wsparcie, bazy wiedzy, publikacje, wyniki badań. Z informacji i narzędzi zawartych we wszystkich portalach PARP dostępnych za pośrednictwem głównego portalu Agencji www.parp.gov.pl korzysta blisko milion internautów miesięcznie.

Osoby zainteresowane uzyskaniem dostępnych w PARP informacji nt. programów wsparcia dla przedsiębiorców oraz instytucji otoczenia biznesu mogą skorzystać z infolinii prowadzonej w **Punkcie informacyjnym PARP**. Konsultanci udzielają informacji telefonicznie i mailowo oraz biorą udział w spotkaniach z zainteresowanymi osobami.

Zapraszamy do skorzystania z naszych usług!