

**Krzysztof Kania**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# ZADANIA MENEDŻERA PR W PROJEKTACH CROWDSOURCINGOWYCH

## Wprowadzenie

Zjawisko crowdsourcingu (CS) ma krótką historię, ale rozwija się bardzo gwałtownie, obejmując swym zasięgiem kolejne obszary działalności w sieci. Jest nowym sposobem organizacji pracy i rozwiązywania problemów różnej skali: od wykonywania prac na rzecz pojedynczych osób, poprzez realizację zadań dla organizacji różnej wielkości, wspieranie działań lokalnych i regionalnych, aż po inicjatywy o skali globalnej. Na krzywej rozwoju technologii informatycznych publikowanej co roku przez Instytut Gartnera, w 2012 r. CS znalazł się na szczycie fazy zainteresowania<sup>1</sup>. Odpowiednio wzrosła też liczba publikacji związanych z tą tematyką. CS jest zjawiskiem społecznym, a mimo to jednym z rzadziej podejmowanych w literaturze przedmiotu tematów są związki pomiędzy nim a naukami społecznymi, w tym w szczególności z public relations (PR).

Niniejszy tekst jest próbą uzupełnienia tej luki i zaprezentowania powiązań pomiędzy PR a crowdsourcingiem oraz wskazania wyzwań, jakie projekty CS stawiają przed menedżerami PR. Artykuł rozpoczyna się opisem samego zjawiska crowdsourcingu ze szczególnym uwzględnieniem aspektów społecznych oraz zasad konstrukcji przedsięwzięć CS. Następnie przedstawiono krytyczne czynniki sukcesu i porażki projektów CS, na które mają wpływ menedżerowie PR oraz zadania, przed którymi stają w trakcie ich realizacji.

## 1. Istota crowdsourcingu

Mechanizm polegający na tym, że niektóre problemy lepiej rozwiązuje zbiorowość niż eksperci jest znany od ponad 100 lat, kiedy to statystyk F. Galton, badając głosy oddane w jarmarcznym konkursie na oszacowanie wagi byka

---

<sup>1</sup> [www.infoq.com/news/2012/08/Gartner-Hype-Cycle-2012](http://www.infoq.com/news/2012/08/Gartner-Hype-Cycle-2012) [16.08.2014].

stwierdził, że średnia z podawanych odpowiedzi niemal idealnie pasuje do rzeczywistej wagi byka. Od tego czasu znaleziono całą klasę zadań, które mogą być rozwiązywane w podobny sposób. Znane są również z historii przypadki skutecznego przekazywania zadań do rozwiązania anonimowemu tłumowi<sup>2</sup>. Sam termin „crowdsourcing”, pochodzący od słów *crowd* – tłum i *sourcing* – czerpanie ze źródeł, po raz pierwszy został jednak użyty (w znacznie szerszym znaczeniu) przez Jeffa Howe’a w artykule „The Rise of Crowdsourcing” opublikowanym w czerwcu 2006 r. w amerykańskim magazynie „Wired”. Howe zaprezentował w nim koncepcję przekazywania tradycyjnych obowiązków pracowników dużej anonimowej grupie ludzi lub nawet całej społeczności. Warunkiem sukcesu w osiągnięciu tego celu okazało się wykorzystanie Internetu. Jak pisze sam Howe: „Postęp technologiczny we wszystkim, począwszy od projektowania aż do tworzenia najwyższej jakości produktów, powoduje zmniejszenie bariery, która dzieliła amatorów od profesjonalistów. Hobbisci, pólétatowcy i amatorzy znaleźli w sieci miejsce, gdzie mogą zaprezentować swoje umiejętności poszukiwane zarówno w małych firmach, dużych korporacjach, jak i organizacjach pożytku publicznego. Te z kolei odkryły sposób pozyskiwania talentów z tłumu. Wykonana przez nich praca nie zawsze jest darmowa, jednak jej koszt jest dużo niższy niż w przypadku opłacania tradycyjnych pracowników. To już nie jest outsourcing, jest to crowdsourcing”<sup>3</sup>.

Siła CS przejawiała się na początku w budowaniu otwartego oprogramowania, w którym na różnych etapach powstawania produktu mógł wziąć dobrowolnie udział każdy zainteresowany. W ten sposób powstało bardzo wiele programów z systemem operacyjnym Linux na czele. W innej odmianie CS opartej na zasadzie zbiorowego (kolaboratywnego) gromadzenia informacji powstały (i to zanim wynaleziono pojęcie crowdsourcingu) i ciągle są rozwijane Wikipedia (istniejąca od 2001) czy YouTube (założony w 2005)<sup>4</sup>. Sukces tych przedsięwzięć zachęcił do uruchomienia inicjatyw CS w wielu innych dziedzinach. Okazało się, że CS można wykorzystywać do rozwiązywania problemów firm/organizacji, do wspierania ważnych społecznie spraw, pozyskiwania opinii i pomysłów na temat produktów usług, zbierania pieniędzy, dzielenia się wiedzą i wielu innych. To, w jaki sposób można wykorzystać wiedzę i umiejętności ludzi zależy wyłącznie od potrzeb i pomysłowości organizatorów. Firmy, organi-

<sup>2</sup> W 1714 r. rząd brytyjski ogłosił publiczny konkurs z wysokimi nagrodami na opracowanie metody określania długości geograficznej położenia statku.

<sup>3</sup> J. Howe: The Rise of Crowdsourcing. „Wired”, June 2006.

<sup>4</sup> <http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>, <http://pl.wikipedia.org/wiki/YouTube> [16.08.2014].

zacje non profit, a nawet środowiska naukowe<sup>5</sup> zaczęły zwracać uwagę na możliwości rozwiązywania zadań i problemów w ten właśnie sposób. Przykłady działań światowych korporacji, takich jak Coca-Cola<sup>6</sup>, Dell<sup>7</sup>, Google<sup>8</sup>, IBM<sup>9</sup>, Microsoft<sup>10</sup>, Pepsi<sup>11</sup>, Unilever<sup>12</sup> i firm krajowych: BZ WBK<sup>13</sup> czy Bank Millennium<sup>14</sup>, pokazują jak liczne i zróżnicowane mogą być projekty CS<sup>15</sup>.

Czym zatem jest crowdsourcing? Sformułowano już kilkadziesiąt jego definicji. Przedstawili je E. Estellés Arolas i F. González Ladrón de-Guevara<sup>16</sup>, którzy zaproponowali również własną definicję, będącą syntezą około 40 wcześniejszych. Według nich jest to forma aktywności, w której osoby indywidualne, przedsiębiorcy, firmy i organizacje non profit przekazują heterogenicznej grupie na zasadzie dobrowolności zadania do realizacji. Uczestnicy podejmują zadania o różnej skali trudności, do których wnoszą swoją wiedzę, czas, pracę, doświadczenie lub pieniądze.

Inną definicję, która uwypukla kluczową rolę Internetu proponuje polski serwis crowdsourcing.org.pl: „Crowdsourcing jest metodą rozwiązywania problemów lub też tworzenia i rozwijania produktów i usług, inicjowania pomysłów poprzez wykorzystanie Internetu, który pozwala na komunikowanie się z osobami, do których prawdopodobnie w inny sposób nie bylibyśmy w stanie dotrzeć”<sup>17</sup>. Rzeczywiście biorąc pod uwagę, że CS na masową skalę ujawnił się dopiero w sieci, trudno odmówić racji takiemu podejściu.

Wraz z żywiołowym rozwijaniem się przedsięwzięć CS, zaczęto formułować pytania o charakterze poznawczym i metodologicznym: jak zorganizować projekty CS, aby były najbardziej skuteczne? Kto uczestniczy w CS? Jakie problemy można w ten sposób rozwiązywać? itp. Badania dotyczące metodologicznego podejścia do organizacji projektów CS oraz ich opomiarowania są jednak

<sup>5</sup> Przykładem może być otwarte recenzowanie tekstów na portalu [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net) [18.08.2014].

<sup>6</sup> [www.coca-colacompany.com/coca-cola-unbottled/crowdsourcing-happiness-the-smile-backstory](http://www.coca-colacompany.com/coca-cola-unbottled/crowdsourcing-happiness-the-smile-backstory) [18.08.2014].

<sup>7</sup> [www.ideastorm.com/](http://www.ideastorm.com/) (do maja 2014 r. zgłoszono prawie 21 tys. pomysłów, z których wykorzystano ponad 500, oddano 750 tys. głosów i wpisano ponad 100 tys. komentarzy).

<sup>8</sup> [sites.google.com/site/mapmakerpedia/maps-101/collaborative-mapping-crowdsourcing](http://sites.google.com/site/mapmakerpedia/maps-101/collaborative-mapping-crowdsourcing) [18.08.2014].

<sup>9</sup> [www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/20605.wss](http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/20605.wss) [18.08.2014].

<sup>10</sup> [research.microsoft.com/en-us/projects/crowd/](http://research.microsoft.com/en-us/projects/crowd/) [18.08.2014].

<sup>11</sup> [www.wymyslswojmiks.pl](http://www.wymyslswojmiks.pl) [18.08.2014].

<sup>12</sup> [www.unilever.com/mediacentre/pressreleases/2013/crowdsourcingbidfortorrentoffreshideas.aspx](http://www.unilever.com/mediacentre/pressreleases/2013/crowdsourcingbidfortorrentoffreshideas.aspx) [18.08.2014].

<sup>13</sup> <https://bankpomyslow.bzwbk.pl/> [18.08.2014].

<sup>14</sup> [www.mbank.pl/pomysly/](http://www.mbank.pl/pomysly/) [18.08.2014].

<sup>15</sup> Różnorodność tą pokazują również dostępne w sieci listy projektów CS np.: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_crowdsourcing\\_projects](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_crowdsourcing_projects) [18.08.2014].

<sup>16</sup> E. Estellés Arolas, F. González Ladrón de Guevara: Towards an Integrated Crowdsourcing Definition. „Journal of Information Science” XX (X), s. 1-14.

<sup>17</sup> [www.crowdsourcing.org.pl/crowdsourcing.html](http://www.crowdsourcing.org.pl/crowdsourcing.html) [18.08.2014].

dopiero na wstępnym etapie<sup>18</sup>. Projekty CS to nowe i bardzo szerokie pole badawcze wykorzystujące dorobek wielu dziedzin: statystyki, informatyki, nauk o zarządzaniu, marketingu, nauk społecznych, nauk o komunikacji, a nawet nauk o bezpieczeństwie. Zjawisko CS jest wieloaspektowe, a końcowy sukces przedsięwzięć zależy od zrównoważonego i mądrego wykorzystania wiedzy z każdej z tych dziedzin. CS to więc nie tylko zjawisko i nowy sposób rozwiązywania problemów, ale również nowe modele biznesowe, nowe kompetencje i nowa wiedza. Inicjatywy CS są bardzo różnorodne i dopiero niedawno podjęto próby uporządkowania pojęć związanych z CS i zbudowania taksonomii. Wyróżnia się cztery podstawowe modele CS:

- odkrywanie wiedzy i zarządzanie – gdy organizacja mobilizuje tłum, aby znaleźć i połączyć informacje; przydatny do tworzenia zasobów zbiorowych (np. Wikipedia),
- rozproszone rozwiązywanie zadań – gdy organizacja zachęca tłum do przetwarzania lub analizowania informacji; przydatny do przetwarzania dużych zbiorów danych (np. w korekcie tekstu<sup>19</sup>, tłumaczeniach lub pozyskiwaniu danych<sup>20</sup>),
- rozproszone poszukiwanie – gdy organizacja oczekuje wymyślenia rozwiązania problemu lub znalezienia właściwej odpowiedzi; odpowiedni w rozwiązywaniu problemów naukowych,
- wspólne tworzenie idei – gdy zachęca się wykonawców do znalezienia rozwiązania problemu, na którego odpowiedź jest subiektywna i zależy od wsparcia publicznego; odpowiedni do projektowania lub rozwiązywania problemów wizerunkowych, społecznych lub politycznych<sup>21</sup>.

Firmy próbują wykorzystać CS do włączenia klientów w swoje procesy, pozyskania pomysłów, idei i wiedzy oraz rozwiązywania problemów. CS jest zatem nie tylko kolejnym narzędziem marketingu, ale procesem, w którym firma otwiera się na zewnętrzne źródła innowacji, współpracy i współtworzenia. Przegląd już zrealizowanych inicjatyw CS pokazuje, że crowdsourcingować można bardzo wiele różnych zadań: ocenianie i testowanie produktów, usług czy oprogramowania, prognozowanie (np. liczby widzów filmu w tygodniu otwarcia<sup>22</sup>,

---

<sup>18</sup> W. Krawiec: Skuteczność projektów crowdsourcingowych – planowanie oraz możliwości pomiaru. W: *Innowacje w obszarze komunikacji rynkowej. Komunikacja z nowymi segmentami rynku*. „Marketing i Rynek” 2014, nr 4.

<sup>19</sup> M. Kowalska: Wykorzystywanie koncepcji mądrości tłumu w działalności bibliotek. „Toruńskie studia bibliologiczne” 2012, nr 2(9).

<sup>20</sup> [mturk.com/mturk/welcome](http://mturk.com/mturk/welcome) [18.08.2014].

<sup>21</sup> D. Brabham: *Crowdsourcing*. MIT Press, Cambridge 2013.

<sup>22</sup> Zob. Hollywood Stock Exchange, <http://www.hsx.com/> [18.08.2014].

czasu ukończenia projektu), szacowanie szans na powodzenie projektu w ramach określonego budżetu, tworzenie ekspertyz, projektowanie produktów i usług, filtrowanie i przetwarzanie danych (np. pomoc w sytuacjach katastrofalnych, takich jak huragan na Filipinach), wykonywanie obliczeń, zbieranie funduszy (tzw. crowdfunding<sup>23</sup>), a nawet badania naukowe<sup>24</sup>, czy przedsięwzięcia wymagające specjalistycznej wiedzy lub umiejętności (tzw. crowdsourcing creative work, np. ARTsourcing, crowdsource design czy crowdsource architecture<sup>25</sup>). Okazało się również, że projekty CS można wykorzystać we wszystkich fazach życia produktu: projektowaniu, wytwarzaniu, podtrzymaniu i podnoszeniu jakości produktu, promocji, dystrybucji, utrzymaniu produktu czy obsłudze posprzedażnej, komunikacji z klientami i rozwiązywaniu problemów użytkownika. Jest to również doskonały pomysł na zaangażowanie konsumentów w kreowanie marki, przywiązanie klientów do produktu lub usługi, zbudowanie dobrego wizerunku firmy i zaangażowanie szerokiego grona młodych, przedsiębiorczych i aktywnych w sieci osób do wspierania firmy<sup>26</sup>. CS to połączenie możliwości wspólnej pracy i wspólnotowego myślenia wielu ludzi z mocą obliczeniową maszyn oraz wykorzystaniem sieci jako środowiska pracy.

Mylne byłoby jednak przeświadczenie, że CS jest remedium na wszystkie problemy firm, organizacji i świata. Trzeba pamiętać, że CS nadaje się tylko do rozwiązywania określonej klasy zadań. W szczególności organizowanie projektów CS ma sens, gdy:

- problem może być rozwiązany lepiej przez wiele osób niż przez jedną i da się rozłożyć go na wiele małych zadań,
- do rozwiązania problemów nie można wykorzystać komputera (brak algorytmów) lub jest to zbyt drogie,
- zadanie jest proste dla ludzi, a trudne dla komputerów (np. rozpoznawanie obrazów lub ocena jakości),
- ludzie są lepsi od komputerów (zadania wymagające choćby minimalnego zrozumienia treści i kontekstu, prognozowanie, ocenianie),
- zadanie polega na pozyskaniu wiedzy, innowacji, idei i nowych pomysłów,
- za pomocą CS chcemy w określony sposób wpłynąć na ludzi i jest to właśnie zadanie docelowe.

<sup>23</sup> Istnieje wiele platform crowdfundingowych. W Polsce najbardziej znana to polakpotrafi.pl, która szczyt się zebraniem w sumie niemal 3 mln zł na ponad 800 różnych projektów (maj 2014).

<sup>24</sup> M. Keating, R. Furberg: A Methodological Framework for Crowdsourcing in Research. Proc. of the Federal Committee on Statistical Methodology Research Conference, 2013.

<sup>25</sup> Zob. np. [www.arcbazar.com/](http://www.arcbazar.com/) [18.08.2014].

<sup>26</sup> Zob. szerzej: A. Wojtaś-Jakubowska: Co daje marce crowdsourcing? „Marketing w Praktyce” 2013, nr 8.

Nie ma sensu crowdsourcingować zadań, których realizacja wymaga specjalistycznej wiedzy lub rzadkich umiejętności. Tłum nie zastąpi eksperta dziedzinowego – może go jedynie wspomóc. Nikt przecież nie uważa, że lepiej, aby samolotem kierował tłum pasażerów niż pilot. Również historia rozegranego w Internecie meczu szachowego Kasparow-reszta świata, który Kasparow bez trudu wygrał pokazuje, że nie zawsze tłum największych nawet entuzjastów jest lepszy niż ekspert.

## 2. Krytyczne czynniki powodzenia projektów crowdsourcingowych

Potencjalne korzyści sprawiają, że wiele firm i organizacji podejmuje akcje CS. Okazuje się jednak, że złe przygotowanie kończy się zwykle spektakularną porażką, ponieważ zorganizowanie przedsięwzięcia, w którym potencjalnie może wziąć udział nieznana liczba bardzo różnych osób wymaga zapewnienia odpowiednich warunków. Znane są nawet przykłady pokazujące, że nieprzygotowaną akcją firma nie tylko nic nie zyskuje, ale może skierować uczucia tłumu przeciwko sobie, co rujnuje wizerunek firmy i marki<sup>27</sup>.

Jako największe korzyści z projektów CS wskazuje się: możliwość zwiększenia innowacyjności, pozyskanie nowych pomysłów i znalezienia nadzwyczajnych korzystnych okazji (*serendipity*), rozwój kultury organizacyjnej, wpływ nowych idei, zmniejszenie ograniczeń wynikających z praw własności intelektualnej, możliwość wykorzystania pracowników spoza organizacji (potencjalnie z całego świata), nowe sposoby organizacji pracy, bezpośrednie włączenie interesariuszy w rozwiązywanie problemów. CS buduje więź z marką i firmą oraz zwiększa sprzedaż. Dobrze zaplanowany crowdsourcing wewnętrzny ma także kilka dodatkowych zalet. Projekty CS skierowane do własnych pracowników pozwalają nie tylko na poznanie zdania załogi, ale także umożliwiają im partycypację w działaniach firmy oraz zbudowanie odczucia przynależności do zespołu. Analiza aktywności uczestników pozwala również wyłowić talenty i zaprosić do współpracy już na innych, trwalszych zasadach.

Najczęściej wskazywane trudności, bariery i ograniczenia to z kolei konieczność przygotowania przedsięwzięcia, które może okazać się porażką mimo długotrwałego i kosztownego przygotowania, konieczność utrzymywania kontaktów z tłumem, zorganizowanie procesu selekcji zgłoszonych pomysłów, możliwość pojawienia się efektów negatywnych, niemożność wykorzystania rezultatów akcji ze względów technologicznych, organizacyjnych, prawnych lub innych<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Zob. np.: [www.businessinsider.com/the-5-most-entertaining-crowdsourcing-disasters-2009-9](http://www.businessinsider.com/the-5-most-entertaining-crowdsourcing-disasters-2009-9) [18.08.2014].

<sup>28</sup> H. Simula, M. Vuori: Benefits and Barriers of Crowdsourcing in B2B Firms: Generating Ideas with Internal and External Crowds. „International Journal of Innovation Management” 2012, Vol. 16, No. 6.

Projekty CS częściowo dziedziczą wymagania po wszystkich innych inicjatywach wykorzystujących technologie Web 2.0 – potrzebne jest przygotowanie odpowiedniego środowiska technologicznego i zaangażowanie jak największej liczby uczestników. Istnieją jednak zarówno specyficzne czynniki sukcesu, jak i porażki projektów CS<sup>29</sup>. Opisano je poniżej.

**Infrastruktura** – platforma CS musi być czytelna, prosta i dostępna na różnego rodzaju urządzeniach i systemach operacyjnych, musi dostarczać przystępne i intuicyjne środowisko pracy oraz zapewniać łatwą komunikację.

**Wizja i strategia działania** – inicjatywa CS musi mieć jasno określony cel i dobrze zdefiniowane pole badawcze. Problem musi być przedstawiony zrozumiale i jednocześnie atrakcyjnie, aby zainteresował i zainspirował jak najszerszą grupę osób. Nie powinien to być również problem pilny, który musi być rozwiązany w ściśle określonym terminie, ponieważ nie ma żadnej gwarancji, że tłum wykona pracę w przewidywanym czasie.

**Kapitał ludzki** – odpowiedni dobór osób w „tłumie”. Akcje CS są kierowane do anonimowych, dobrowolnych użytkowników, dąży się jednak do tego, aby przyciągnąć tych, którzy dysponują umiejętnościami i posiadają wiedzę potrzebną w realizacji zadania. Pożądane jest również, aby osoby te miały odpowiedni system wartości oraz przynajmniej minimalne zdolności komunikacji. Projekt CS musi uwzględniać to, że tłum tworzą ludzie młodzi, aktywni i obeznani z technologiami informatycznymi<sup>30</sup>. Nigdy nie wolno wykorzystywać tłumy ani ograniczać jego kreatywności. Tłum jest nieprzewidywalny, trzeba liczyć się z nagłymi zmianami nastrojów i nagłymi zwrotami trendów, nad którymi trzeba umieć zapanować.

**Zabezpieczenie finansowe** – CS nie jest przedsięwzięciem droгим, ale nie można też liczyć na to, że zupełnie bezkosztowo uzyska się imponujące rezultaty. Nie jest to projekt w rodzaju „uruchom i zapomnij”. Przeprowadzenie projektu CS wymaga utrzymania serwisu internetowego, zaangażowania osób, które będą komunikować się z tłumem i odpowiadać na pytania użytkowników oraz w fazie końcowej oceniać nadesłane pomysły i rozwiązania. Uruchomienie projektu może również wymagać przeprowadzenia kampanii promocyjnej, tak aby wystarczająca liczba osób dowiedziała się o projekcie.

<sup>29</sup> Zob. szerzej: A. Sharma: Crowdsourcing Critical Success Factor Model: Strategies to Harness the Collective Intelligence of the Crowd. Working Paper, 2010, <http://irevolution.files.wordpress.com/2010/05/working-paper1.pdf> [20.04.2014]; H. Simula, M. Vuori: Op. cit.; [www.slideshare.net/debasishpatra/top-6-crowdsourcing-mistakes](http://www.slideshare.net/debasishpatra/top-6-crowdsourcing-mistakes) [20.04.2014].

<sup>30</sup> J. Ross, L. Irani, M. Silberman, A. Zaldivar, B. Tomlinson: Who are the Crowdworkers? Shifting Demographics in Mechanical Turk. Proceedings of the Conference on Human Factors in Computing System, Atlanta, USA, April 2010.

**Komunikacja i zaufanie** – wymiana wiedzy wymaga komunikacji i zaufania. W zależności od przewidywanego zasięgu akcji należy uwzględnić różnice językowe, kulturowe i gospodarcze. Zbudowanie zaufania wymaga czasu i wskazane jest poprzedzanie większych akcji, mniejszymi, tak aby wykreować trwałą wspólnotę zainteresowaną rozwiązaniem postawionego problemu. Należy zadbać o przekazanie wystarczających informacji tłumowi.

**Motywacja** – uczestnikami CS kierują podobne motywacje, jak innymi pracownikami: chcą minimalnym wysiłkiem osiągnąć maksymalne efekty. Jedni kierują się motywacjami wewnętrznymi – za nagrodę wystarcza im świadomość udziału w pożytecznym przedsięwzięciu, dobrego wykorzystania wolnego czasu, współuczestnictwo, możliwość altruistycznego i bezinteresownego niesienia pomocy potrzebującym. Inni kierują motywacje zewnętrzne – chęć zdobycia uznania, bycia zauważonym, wyróżnienia się, otrzymania pochwały lub nagrody. W zależności od celu projektu CS i oczekiwanych efektów czasem konieczne jest wyznaczenie nagród i danie możliwości osiągania nawet niewielkich korzyści (projekty biznesowe), innym razem (np. w przypadku akcji ratunkowych czy charytatywnych) uczestnicy nie spodziewają się żadnych korzyści materialnych. Należy zadbać o właściwą kwalifikację zgłoszonych pomysłów i unikać zasady „zwycięzca bierze wszystko”. Im więcej osób będzie zadowolonych z udziału, tym większe szanse na sukces w kolejnych projektach.

**Środowisko zewnętrzne** – na przebieg projektu ma wpływ otoczenie makroekonomiczne, ustrój, aktualna sytuacja polityczna i warunki życia. To co dla jednej zbiorowości jest ważne i interesujące, dla innej może być zupełnie obojętne lub nawet budzić wrogość. Należy uważać na konkurencję – wykorzysta ona błędy i sama zrobi to lepiej. Możliwe jest również, że konkurencja będzie sterowała tłumem, tak aby akcję sabotować, ośmieszyć, zniszczyć lub podrzucić złe rozwiązania.

**Promocja projektu** i dotarcie z przekazem do takiej liczby osób, która zagwarantuje samopodtrzymywanie się zainteresowania projektem.

**Zasady projektu i zachowanie praw własności intelektualnej** – każdy uczestnik akcji musi mieć jasny obraz tego na jakich zasadach jego praca zostanie wykorzystana, żaden z uczestników nie powinien czuć się wykorzystany lub zlekceważony. Trzeba zapewnić wszystkim równe szanse i swobodny dostęp do informacji. Działania muszą być transparentne. Regulamin akcji musi być krótki, prosty i wyraźnie określać za co i kto zostanie wynagrodzony, a ewentualne zmiany wprowadzane w nim tylko w ostateczności, zawsze na korzyść uczestników. Strona etyczna projektu nie może budzić żadnych wątpliwości. Użytkownicy są bardzo pamiętliwi i ponowne zbudowanie zaangażowanej wspólnoty będzie niemożliwe, jeśli organizator projektu nadużyje ich zaufania.



Wskazano również kolejne etapy realizacji projektów CS, są to:

- określenie celu(ów) projektu,
- znalezienie sponsora i zabezpieczenie finansowe,
- sformułowanie klarownych i zrozumiałych zadań dla uczestników oraz warunków uczestnictwa i nagradzania,
- wybór odpowiedniej grupy docelowej,
- promocja projektu,
- zapewnienie komunikacji z tłumem, wspomaganie i monitorowanie przebiegu akcji,
- zbieranie i analiza rezultatów działania, przekazywanie tłumowi informacji zwrotnej,
- nagradzanie i wykorzystanie osiągniętych efektów.

Łatwo zauważyć, że znaczna większość czynników powodzenia inicjatyw oraz przejście przez wszystkie etapy projektów CS zależy od wiedzy i umiejętności z obszaru nauk społecznych oraz zdolności do zastosowania ich w sieci.

### 3. Relacje pomiędzy CS a PR i obowiązki menedżera PR

Związki pomiędzy obszarem PR oraz CS są dwukierunkowe. Z jednej strony metody i narzędzia PR muszą być wykorzystane w organizacji przedsięwzięć CS, z drugiej strony metody i narzędzia CS można wykorzystać do działań leżących w obszarze PR, takich jak kształtowanie wizerunku firmy czy kontakty z klientami. Większość projektów CS nie ma szans zaistnieć bez odpowiedniego wsparcia ze strony PR. Przykładowo badania przeprowadzone na jednej z wielu platform crowdfundingowych Kickstarter pokazały, że powodzenie akcji w decydującym stopniu zależy od równoległego zaistnienia w mediach społecznościowych, takich jak Facebook czy Twitter<sup>31</sup>. CS otwiera zatem również możliwości wzbogacenia ofert agencji PR, które współpracując z organizacjami mogą proponować nowe działania lub realizację dotychczasowych zadań w tej nowej i atrakcyjnej formule.

Rozwinięte projekty CS obok celu głównego (rozwiązania problemu biznesowego) mogą osiągać również cele dodatkowe związane z wywołaniem określonego wpływu na otoczenie. Możliwe jest również, że projekty CS jako cel główny stawiają wykreowanie określonego wizerunku organizacji i wpłynięcie

<sup>31</sup> [venturebeat.com/2012/07/17/the-untold-story-behind-kickstarter-stats-infographic/](http://venturebeat.com/2012/07/17/the-untold-story-behind-kickstarter-stats-infographic/); [18.08.2014].  
[www.crowdsourcing.org/editorial/the-future-of-crowdfunding-is-mobile/27451](http://www.crowdsourcing.org/editorial/the-future-of-crowdfunding-is-mobile/27451) [18.08.2014].

na otoczenie, a cele biznesowe są drugorzędne. Tym samym CS staje się jednym ze sposobów, w jaki można prowadzić kampanie społeczne w wariacie, który przewiduje aktywne zaangażowanie interesariuszy<sup>32</sup>.

W prostych odmianach CS nie dostrzega się elementów PR. Analiza zadań realizowanych np. w ramach platformy Amazon Mechanical Turk (AMT) pokazuje, że w modelach CS, które polegają na wykonywaniu przez anonimowych pracowników elementarnych prac nie oczekuje się zaangażowania menedżerów PR, oprócz działań promocyjnych samej idei i platformy. Rola PR wzrasta jednak wraz z poziomem złożoności celów stawianych w projektach CS. Już uruchomienie i podtrzymanie takich projektów jak serwisy, poprzez które klienci mogą zgłaszać swoje pomysły wymaga zaangażowania środków PR.

Do podstawowych obowiązków menedżera PR należy budowanie pozytywnego wizerunku firmy zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Planuje on i rozwija strategię komunikowania się firmy z otoczeniem, zajmuje się kontaktem z mediami, nadzoruje przygotowywanie artykułów i informacji prasowych, folderów, ulotek, broszur informacyjnych oraz materiałów wykorzystywanych wewnątrz firmy. Do obowiązków menedżera PR należy również koordynowanie obiegu materiałów informacyjnych, organizowanie działań, mających na celu promowanie idei oraz działalności firmy w jej otoczeniu zewnętrznym, monitorowanie i analiza zachowań rynkowych konkurencji oraz wyników promocji własnych produktów czy usług<sup>33</sup>.

Zestawienie przedstawionych wyżej charakterystyk projektów CS z zadaniami stawianymi przed menedżerami PR pozwala sformułować zbiór zadań szczegółowych, które powinien wspierać menedżer PR. Przedstawiono je syntetycznie w tab. 1.

---

<sup>32</sup> B. Tarczydło: Kampania społeczna w teorii i praktyce. W: Wykorzystanie nowych mediów w Public Relations. Red. J. Gołuchowski, A. Frączkiewicz-Wronka. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2013, s. 225-234.

<sup>33</sup> Zob. np. K. Wojcik: Public relations od A do Z. T. I. Placet, Warszawa 1997.

Tabela 1

## Zadania menedżera PR na różnych etapach projektu CS

Etap projektu CS	Zadanie menedżera PR	
	CS zewnętrzny	CS wewnętrzny
Sformułowanie zadania CS	powiązanie projektu z istotnymi problemami biznesowymi organizacji, przedstawienie problemu w atrakcyjnej formie, pozyskanie sponsorów projektu	
	powiązanie zadań z celami wizerunkowymi i społecznymi organizacji, klarowne i medialne sformułowanie problemu	rozpoznanie oczekiwań pracowników, zbudowanie pozytywnego nastawienia do uczestnictwa w rozwiązywaniu problemów organizacji
Przygotowanie warunków działania projektu CS	dbałość o stronę etyczną i transparentność projektu CS, udział w opracowaniu regulaminu projektu, analiza przyjazności środowiska pracy (platformy)	
	rozpoznanie struktury „tłumu” potencjalnych uczestników	przekonanie pracowników do nowej formy działania, przekonanie pracowników o czystości intencji projektu, rozpoznanie czy dostarczone informacje i zaproponowane nagrody są wystarczające
Rozpoczęcie projektu	przygotowanie promocji projektu i udział w rozpowszechnianiu informacji o akcji CS	
	powiązanie projektu CS z innymi akcjami marketingowymi organizacji, promocja w mediach społecznościowych	wykorzystanie wewnętrznych kanałów komunikacji do promocji projektu
Trwanie projektu	organizacja i podtrzymywanie kontaktu z internautami – uczestnikami projektu	
	sterowanie nastrojami tłumu, przewidywanie zagrożeń, sygnalizowanie zmian w nastawieniu uczestników, śledzenie reakcji na projekt w mediach społecznościowych	śledzenie nastrojów pracowników i odbioru prowadzonej akcji CS, motywowanie do współuczestnictwa, analiza i wprowadzenie działań korekcyjnych
Zakończenie projektu	analiza efektów przeprowadzonego projektu, nagrodzenie zwycięzców, podziękowanie wszystkim za udział	
	medialne wykorzystanie efektów akcji CS	wykorzystanie rezultatów dla potrzeb wewnętrznego PR

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Simula, M. Vuori: Benefits and Barriers of Crowdsourcing in B2B Firms: Generating Ideas with Internal and External Crowds. „International Journal of Innovation Management” 2012, Vol. 16, No. 6; A. Sharma: Crowdsourcing Critical Success Factor Model: Strategies to Harness the Collective Intelligence of the Crowd. Working Paper, 2010.; A. Wojtaś-Jakubowska: Co daje marce crowdsourcing? „Marketing w Praktyce” 2012, nr 8.

Jak widać aktywny udział menedżera PR na kolejnych etapach realizacji projektu CS jest warunkiem koniecznym powodzenia całego przedsięwzięcia.

## Podsumowanie

Doskonalenie działań w obszarze CS jest przedmiotem intensywnych badań naukowców z różnych obszarów nauki. Zmierzają one do lepszej identyfikacji czynników sprzyjających powodzeniu projektów oraz ryzyk towarzyszących projektom CS oraz skupiają się na szczegółach organizacji projektów CS.

Analiza rozwoju różnych technologii przedstawianej na wspomnianej we wstępie krzywej rozwoju technologii informatycznych Gartnera wskazuje, że po fazie gwałtownego rozwoju i zainteresowania zjawisko przechodzi przez fazę konfrontacji z praktyką, wymaganiami rynku i ograniczeniami, na które wcześniej nie zwrócono uwagi. Nie wiadomo czy obserwowany obecnie wśród internautów entuzjazm i spontaniczna chęć uczestniczenia w różnego rodzaju akcjach utrwałą się, czy też przeciwnie – z czasem osłabną. W przypadku projektów CS dużo wskazuje na to, że staną się jednym ze sposobów rozwiązywania problemów, przed którymi stają nowoczesne firmy i organizacje.

## Literatura

- Brabham D.: Crowdsourcing. MIT Press, Cambridge 2013.
- Estellés-Arolas E., González-Ladrón-de-Guevara F.: Towards an Integrated Crowdsourcing Definition. „Journal of Information Science” 2102, XX (X).
- Howe J.: The Rise of Crowdsourcing. „Wired”, June 2006.
- Keating M., Furberg R.: A Methodological Framework for Crowdsourcing in Research. Proc. of the Federal Committee on Statistical Methodology Research Conference, 2013.
- Kowalska M.: Wykorzystywanie koncepcji mądrości tłumu w działalności bibliotek. „Toruńskie Studia Bibliologiczne” 2012, nr 2(9).
- Krawiec W.: Skuteczność projektów crowdsourcingowych – planowanie oraz możliwości pomiaru. W: Innowacje w obszarze komunikacji rynkowej. Komunikacja z nowymi segmentami rynku. „Marketing i Rynek” 2014, nr 4.
- Ross J., Irani L., Silberman M., Zaldivar A., Tomlinson B.: Who are the Crowdworkers? Shifting Demographics in Mechanical Turk. Proceedings of the Conference on Human Factors in Computing System, Atlanta, USA, April 2010.
- Sharma A.: Crowdsourcing Critical Success Factor Model: Strategies to Harness the Collective Intelligence of the Crowd. Working Paper, 2010.
- Simula H., Vuori M.: Benefits and Barriers of Crowdsourcing in B2B Firms: Generating Ideas with Internal and External Crowds. „International Journal of Innovation Management” 2012, Vol. 16, No. 6.

Tarczydło B: Kampania społeczna w teorii i praktyce. W: Wykorzystanie nowych mediów w PR. Red. J. Gołuchowski, A. Frączkiewicz-Wronka. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2013.

Wojcik K.: Public relations od A do Z. T. I. Placet, Warszawa 1997.

Wojtaś-Jakubowska A.: Co daje marce crowdsourcing? „Marketing w Praktyce” 2012, nr 8.

### **Źródła internetowe**

[bankpomyslow.bzwbk.pl/](http://bankpomyslow.bzwbk.pl/) [18.08.2014].

[en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_crowdsourcing\\_projects](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_crowdsourcing_projects) [18.08.2014].

[pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia](http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia), <http://pl.wikipedia.org/wiki/YouTube> [16.08.2014].

[research.microsoft.com/en-us/projects/crowd/](http://research.microsoft.com/en-us/projects/crowd/) [18.08.2014].

[sites.google.com/site/mapmakerpedia/maps-101/collaborative-mapping-crowdsourcing](http://sites.google.com/site/mapmakerpedia/maps-101/collaborative-mapping-crowdsourcing) [18.08.2014].

[venturebeat.com/2012/07/17/the-untold-story-behind-kickstarter-stats-infographic/](http://venturebeat.com/2012/07/17/the-untold-story-behind-kickstarter-stats-infographic/) [18.08.2014].

[www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/20605.wss](http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/20605.wss) [18.08.2014].

[www.arcbazar.com/](http://www.arcbazar.com/) [18.08.2014].

[www.businessinsider.com/the-5-most-entertaining-crowdsourcing-disasters-2009-9](http://www.businessinsider.com/the-5-most-entertaining-crowdsourcing-disasters-2009-9) [18.08.2014].

[www.crowdsourcing.org/editorial/the-future-of-crowdfunding-is-mobile/27451](http://www.crowdsourcing.org/editorial/the-future-of-crowdfunding-is-mobile/27451) [18.08.2014].

[www.crowdsourcing.org.pl/crowdsourcing.html](http://www.crowdsourcing.org.pl/crowdsourcing.html) [18.08.2014].

[www.infoq.com/news/2012/08/Gartner-Hype-Cycle-2012](http://www.infoq.com/news/2012/08/Gartner-Hype-Cycle-2012) [16.08.2014].

[www.ideastorm.com](http://www.ideastorm.com) [18.08.2014].

[www.infoq.com/news/2012/08/Gartner-Hype-Cycle-2012](http://www.infoq.com/news/2012/08/Gartner-Hype-Cycle-2012) [16.08.2014].

[www.coca-colacompany.com/coca-cola-unbottled/crowdsourcing-happiness-the-smile-backstory](http://www.coca-colacompany.com/coca-cola-unbottled/crowdsourcing-happiness-the-smile-backstory) [18.08.2014].

[www.hsx.com/](http://www.hsx.com/) [18.08.2014].

[irevolution.files.wordpress.com/2010/05/working-paper1.pdf](http://irevolution.files.wordpress.com/2010/05/working-paper1.pdf) [20.04.2014].

[www.mbank.pl/pomysly/](http://www.mbank.pl/pomysly/) [18.08.2014].

[www.mturk.com/mturk/welcome](http://www.mturk.com/mturk/welcome) [18.08.2014].

[www.slideshare.net/debasishpatra/top-6-crowdsourcing-mistakes](http://www.slideshare.net/debasishpatra/top-6-crowdsourcing-mistakes) [20.04.2014].

[www.unilever.com/mediacentre/pressreleases/2013/crowdsourcingbidfortorrentoffreshideas.aspx](http://www.unilever.com/mediacentre/pressreleases/2013/crowdsourcingbidfortorrentoffreshideas.aspx) [18.08.2014].

[www.wymyslswojmiks.pl](http://www.wymyslswojmiks.pl)

## **PR MANAGER TASKS IN CROWDSOURING PROJECTS**

### **Summary**

The number of crowdsourcing (CS) projects growing very rapidly, covering its range further areas of activity on the Web. It is a new way of organizing work and problem solving. Although CS is a social phenomenon, one of the less frequently undertaken topic are relationships between CS and social sciences – in particular, between CS and Public Relations (PR). The article is an attempt to fill this gap and it presents links between PR and CS and points out the challenges that PR managers must face during the implementation of CS projects.