

Mgr inż. Joanna Buczek*

OD CROWDSOURCING DO CITIZENSOURCING

FROM CROWDSOURCING TO CITIZENSOURCING

Abstract

The dynamic development of the outsourcing sector led the definition and evolution of hitherto unusual or niche areas of operations. Accordingly, the companies are looking for strategies and solutions to obtain tangible results. An example of the strategy based on the business website and based on external sources of knowledge are crowdsourcing and citizensourcing allowing the involvement of a wide range of stakeholders and to create and achieve a new spectrum of activity.

Keywords: outsourcing, crowdsourcing, citizensourcing, open innovation, city

JEL classification: R1

Wstęp

Dobra Internetu to jeden z podstawowych sloganów przemycających do różnych dziedzin nauk. Internet stanowi źródło danych, pozwala na zamieszczanie, przetwarzanie i pozyskiwanie informacji. Jest również niewyczerpaną kopalnią możliwości oraz wylęgarnią idei. Internet stanowi podstawowe ogniwo przedsiębiorstw pozwalające na realizację transakcji i przedsięwzięć, jak i na utrzymywanie relacji ze wszystkimi interesariuszami. Sieć internetowa to narzędzie pozwalające przede wszystkim na zarządzanie informacją. Badania przeprowadzone w 2015 roku przez Urząd Komunikacji Elektronicznej wykazały, że w Polsce 9,5 mln osób (22,7%) korzysta ze stałego łącza internetowego. W porównaniu do 2005 roku, gdzie stałe łącze internetowe posiadało około 2 mln, jest to prawie pięciokrotny wzrost.

Tempo wzrostu dostępności do sieci internetowych spowodowało zmiany zarówno w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, samorządów, jak i każdego człowieka. Generowanie oraz transferowanie danych stało się prostsze, tańsze, a przede wszystkim możliwe na duże odległości. Dostępność do stałego pasma

* Katedra Logistyki Społecznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach,
joanna.buczek@edu.uekat.pl

internetowego zrewolucjonizowała również sposoby komunikowania się i porozumiewania. Wskazany trend oraz wszechobecność sieci internetowej pozwoliły na rozwój nowych form aktywności użytkowników.

Poszukując wydajniejszych i efektywniejszych rozwiązań, przedsiębiorstwa rozpoczęły działania związane z outsourcingiem pewnych obszarów w celu skupienia uwagi na trzonach działalności. Jednakże pod wpływem nowoczesnych technologii, aktywności interesariuszy oraz możliwej bezpośredniej komunikacji z szerszą gamą odbiorców przedsiębiorstwa zainicjowały nowe formy współpracy z konsumentami. W związku z powyższym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie literaturowego ujęcia strategii crowdsourcing oraz citizensourcing, który stanowi wstęp do dalszych rozważań.

Strategia crowdsourcing

Niepodważalnym faktem jest korzystanie przez przedsiębiorstwa z zasobów i kompetencji posiadanych przez inne organizacje. Praktyka ta sprowadza się do wyodrębniania kluczowych obszarów działalności oraz outsourcingu fakultatywnych sfer przedsiębiorstwa m.in. nie tworzących wartości dodanej. Outsourcing oznacza, że odpowiedzialność za określone zasoby zostaje przesunięta na podmioty zewnętrzne¹. Spośród zalet zastosowania outsourcingu wskazuje się: redukcję kosztów i możliwość skupienia się na zasadniczej działalności przedsiębiorstwa, skrócenie czasu dostarczania produktów na rynek i uzyskanie korzyści z innowacji wprowadzanych przez outsourcingowych partnerów². Jak wynika z badań przeprowadzonych pod koniec 2015 roku przez grupę Pro Progressio³, w Polsce zarejestrowanych jest blisko 700 firm zajmujących się outsourcingiem, w których zatrudnionych jest około 170 tysięcy pracowników. Sektor usług outsourcingowych (BPO – Outsourcing Procesów Biznesowych), w porównaniu do roku 2014 odnotował wzrost na poziomie 18–20%. Powyższą aprecjację odnotowano zarówno w sferze zatrudnienia, jak i przyroście podmiotów.

Dynamiczny rozwój sektora outsourcingu powoduje definiowanie i wydzielanie dotychczas niszowych lub nietypowych obszarów działalności operacyjnej. Poszukiwane są strategie i rozwiązania pozwalające na uzyskiwanie wymiernych

¹ E. Płaczek, J. Szoltysek, *Outsourcing as a form of partnership relations*, LogForum 3,1,4. <http://www.logforum.net/vol3/issue1/no4> [dostęp: 28.10.2016].

² M.J. Power, K.C. Desouza, C. Bonifazi, *Outsourcing. Podręcznik spraw praktycznych*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008, s. 97; L.R. Dominguez, *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 59.

³ Pro Progressio – organizacja zajmująca się kształtowaniem oraz monitorowaniem rozwoju przedsiębiorstw na terenie Rzeczypospolitej Polskiej, w szczególności skupiająca się na: Outsourcingu Procesów Biznesowych (BPO), Centrach Usług Wspólnych (SSC), Centrach Badawczo-Rozwojowych (R&D), Call i Contact Center.

efektów. Organizacje nie tylko wykorzystują nowoczesną technologię, ale również angażują coraz szersze grono użytkowników, ponieważ umiejętna integracja rozwiązań wewnętrznych i zewnętrznych w modelu otwartych innowacji⁴ jest kluczem do tworzenia nowych, bardziej zaawansowanych, kombinacji wiedzy, które pozwalają wyróżnić firmę na tle konkurencji, a przez to dają szansę na osiągnięcie sukcesu rynkowego⁵. Organizacje, poszukując nowatorskich produktów, zataczają coraz szersze kręgi współpracy, wykorzystując przy tym nie tylko dotychczasowe relacje kooperacyjne, ale również wiedzę i kompetencje ostatecznego nabywcy. Przykładem strategii opartej na działalności internetowej oraz bazującej na wewnętrznych źródłach wiedzy jest crowdsourcing, który stanowi proces wykorzystania do outsourcingu dużych grup internautów⁶. Określenie crowdsourcing po raz pierwszy zostało użyte w 2006 roku przez Jeffa Howe'a, który twierdzi, że istnieje możliwość rozwiązywania różnego typu problemów przy wykorzystaniu zewnętrznego źródła wiedzy, jakim są niezdefiniowane grupy ludzi, głównie społeczności internetowe⁷. W artykule *The rise of crowdsourcing* zamieszczonym w magazynie „Wired” przedstawia koncepcję crowdsourcingu opartą na generowaniu korzyści i zysków z ukrytego w tłumie talentu przy zastosowaniu postępu technologicznego, czego efektem jest przełamywanie barier kosztowych. Inaczej mówiąc, crowdsourcing jest rodzajem partycypacyjnej działalności internetowej (on-line), w ramach której podmiot indywidualny, instytucja, organizacja non-profit lub też przedsiębiorstwo proponuje grupie osób poprzez otwarte zaproszenie (open call) i dobrowolne podjęcie się realizacji danego zadania⁸.

Nazwa crowdsourcing powstała połączenia angielskich wyrazów *crowd* (tłum) i *outsourcing* (korzystanie z zasobów zewnętrznych)⁹. Aby crowdsourcing zaistniał, konieczne jest wystąpienie kilku nieodzownych czynników, przede wszystkim są to:

⁴ Model otwartych innowacji (Open Innovation) stworzony i propagowany przez profesora Henry Chesbrough. Polega na „uwolnieniu” wiedzy i zasobów organizacji oraz podejmowaniu współpracy z innymi podmiotami na rzecz współpracy oraz prowadzenia działań badawczo-rozwojowych. Wskazuje, iż udział zewnętrznych partnerów jest niezbędny w procesie innowacji.

⁵ A. Sopińska, *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, Zarządzanie i Finanse 2013, Nr 4/1, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013, s. 288.

⁶ B. Malinowski, *Wykorzystanie crowdsourcingu i Otwartej Innowacji na przykładzie platformy internetowej My Starbucks Idea*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, red. W. Grzegorzczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 45.

⁷ J. Howe, *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Three Rivers Press, New York 2008, s. 21.

⁸ E. Estelle-Arolas, F. Gonzalez-Ladron-de-Guevara, *Towards an Integrated Crowdsourcing Definition*, Journal of Information Science, No. 38 (2), 2012.

⁹ H. Kościelniak, K. Brendzel-Skowera, *Crowdsourcing w zarządzaniu organizacjami*, ZN WSH Zarządzanie 2014 (2), Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, Sosnowiec 2014, s. 146.

- jasno zdefiniowany crowd, tj. społeczność internetowa bądź społeczności internetowe, do których adresowany jest outsourcing jako proces;
- jasno zdefiniowany podmiot dokonujący crowdsourcingu;
- konkretne zadanie ze sprecyzowanym celem do osiągnięcia w jego ramach;
- wyraźnie zakomunikowane gratyfikacje i świadczenia zwrotne dla uczestników procesu crowdsourcingu;
- wyraźnie zakomunikowana jest wartość, którą otrzymać ma podmiot crowdsourcingujący w wyniku pracy podjętej przez internautów;
- jest to proces zachodzący w środowisku internetowym o charakterze partycypacyjnym;
- proces ten opiera się na zasadzie otwartego dla wszystkich konkursu (open call)¹⁰.

Crowdsourcing to koncepcja oparta przede wszystkim na komunikacji internetowej. Do jego rozwoju w głównej mierze przyczynił się postęp technologiczny oraz wzrastająca dostępność konsumentów do Internetu. Ponadto proces ten jest możliwy do stosowania dzięki połączeniu technologii cyfrowych z potencjałem społeczności internetowych, złożonych z ludzi o podobnych umiejętnościach i zainteresowaniach¹¹. To wewnątrz sieci następuje gromadzenie, przetwarzanie i agregacja danych i informacji. Proces komunikacji oraz pozyskiwania informacji w sieci może przebiegać w dwojaki sposób: może być jednokierunkowy, dzięki czemu organizacja ma możliwość pozyskiwania koncepcji i sugestii od użytkowników bądź przepływ może być dwukierunkowy, co oznacza obopólną wymianę wiedzy i koncepcji. Zdaniem Danuty Rojek włączenie jak największej liczby przedstawicieli „tłumu” w dwukierunkowy proces tworzenia innowacji, partnerstwo w procesie innowacyjnym, może mieć wpływ na ograniczenie kosztów zarówno w fazie tworzenia, jak i w fazie testowania produktu¹².

Tak organizacja, jak i użytkownicy traktują się jako niewyczerpane pokłady wiedzy. Crowdsourcing stanowi pewnego rodzaju „nić porozumienia” pomiędzy przedsiębiorstwami i konsumentami. Jest to narzędzie, za pomocą którego tworzone są relacje i więzi. Crowdsourcing to również koncepcja wpisująca się we wcześniej wspomniany model otwartej innowacji, gdzie następuje zacieranie granic pomiędzy organizacją a konsumentem, jednocześnie współgrając z nowymi formami współpracy przedsiębiorstw w procesie produkcji usług, w którym klienci stają się współpracownikami¹³. Platforma crowdsourcingowa działa na zasadzie otwartych systemów, gdzie następuje przenikanie się zbiorowej wiedzy, wymiana

¹⁰ E. Estelle-Arolas, F. Gonzalez-Ladron-de-Guevara, *op. cit.*

¹¹ B. Malinowski, *op. cit.*, s. 46.

¹² D. Rojek, *Otwarte innowacje jako model interaktywnego zarządzania innowacjami*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Nr 101, Seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce 2014, s. 215.

¹³ J. Kreft, *Crowdsourcing – darmowe źródło usług w mediach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 354, Wrocław 2014, s. 43.

know-how, idei oraz rozwiązań. Poprzez forum opinii możliwe jest nawiązanie dialogu oraz budowanie lojalności użytkowników.

Podmioty decydujące się na zastosowanie crowdsourcingu muszą wykazać się otwartością oraz chęcią współpracy z otoczeniem. Niezbędne jest zatem dopuszczenie do wnętrza organizacji nie tylko kooperantów (tak jak miało to miejsce w przypadku outsourcingu), ale również użytkowników. Zatem podstawowa różnica pomiędzy crowdsourcingiem a outsourcingiem polega na liczności źródeł pozyskania dóbr lub usług¹⁴. Ponadto konieczne staje się rzeczowe zidentyfikowanie, a następnie rozdzielanie zagadnień i problemów (microwork), ponieważ jasne i precyzyjne określenie celów, jakie chce się osiągnąć, pomaga w uzyskaniu trafnych propozycji, z drugiej jednak strony ogólne sformułowanie problemu pozwala na dotarcie do zdywersyfikowanych grup, które mogą zaproponować interesujące rozwiązania¹⁵. Inną formą crowdsourcingu jest umożliwienie konsumentom tworzenie oraz kreowanie produktów czy usług. Użytkownicy otrzymują wówczas możliwość określenia własnych potrzeb oraz formowania towarów dostosowanych do ich wymagań (co-creation). Współtworzenie i komponowanie produktów ma również związek z możliwością bezpośredniego udziału nabywcy w zgłaszaniu indywidualnych koncepcji oraz idei. Zaangażowanie szerszej grupy interesariuszy pozwala na wypracowanie korzyści porównywalne do efektu skali, ponieważ duże zdywersyfikowane sieci kontaktów, w których często partycypują osoby posiadające unikalną wiedzę i potrafiące rozwiązywać trudne problemy, tworzą społeczności posiadające duże zasoby kreatywności i kolektywną inteligencję¹⁶. Coraz częściej działalność ta wspierana jest przez tzw. crowdfunding, czyli finansowanie przy pomocy społeczeństwa. Działalność crowdfundingowa może być realizowana za pomocą darowizny, w zamian za udział inwestora w przychodach bądź w należnościach wynikających z praw licencyjnych, obejmujących zwrot kapitału lub/i odsetek bądź też w zamian za wniesiony kapitał własny.

Zaangażowanie szerokiej gamy interesariuszy pozwala na wykreowanie oraz osiągnięcie nowego spektrum działalności. To dzięki z pozoru postronnym uczestnikom organizacje są w stanie uzyskać informację oraz dane niezbędne do tworzenia produktów. Wnoszenie wartości poprzez strategię crowdsourcingu praktykowane jest w różnych obszarach. Dotychczas obszary te dotyczyły sfery biznesowej oraz miały charakter wyłącznie biznesowy. Organizacje pozyskujące idee oraz rozwiązania docelowo skupiały się na własnym interesie. Za główne determinanty uważane były: obniżenie kosztów, niwelowanie czasu operacyjnego oraz skala innowacyjności rozwiązań.

¹⁴ S. Mazurek, *Crowdsourcing, czyli pozyskiwanie zasobów na rynkach sieciowych*, [w:] *Ekonomia XXI Wieku (Economics Of The 21st Century)*, 1(5), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 125.

¹⁵ A. Radziszewska, *Crowdsourcing jako forma wykorzystania innowacyjności wirtualnych społeczności*, *Współczesne Zarządzanie* 2/2013, s. 185.

¹⁶ *Ibidem*.

Istota crowdsourcingu

W zależności od warunków postawionych przez organizację crowdsourcing przybierał formę odpłatnej lub nieodpłatnej działalności. Dążenia obu stron (organizacji i społeczności internetowej) mogą mieć podłoże ekonomiczne społeczne. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa crowdsourcing służy do pozyskania specjalistycznej wiedzy od wykwalifikowanej kadry, efektu skali w przypadku gotowych rozwiązań oraz osiągnięcia zamierzonych wyników finansowych. Przy czym samo zaangażowanie internetowej społeczności w rozwiązywanie konkretnego problemu lub kreowanie nowych pomysłów nie daje gwarancji znalezienia najbardziej odpowiedniego rozwiązania oraz właściwego wykorzystania jej potencjału innowacyjnego¹⁷. Przedsiębiorcy niezmiennie jednak dążą do:

- pozyskiwania informacji,
- pozyskiwania dóbr niematerialnych (cyfrowych),
- pozyskiwania środków finansowych,
- pozyskiwania usług (zlecenie zadań),
- pozyskiwania wiedzy i pomysłów,
- pozyskiwania zasobów technicznych¹⁸.

Społeczność internetowa zaś dąży do osiągnięcia celów indywidualnych związanych z możliwością samorealizacji, rozwoju umiejętności i kompetencji, a także możliwości współdzielenia i uczestniczenia w życiu publicznym. Często również zbiorowość internetowa dzieli się swoją pracą, nie oczekując w zamian wysokiego wynagrodzenia¹⁹.

Wykorzystywanie potencjału mediów społecznościowych przy pomocy Internetu zyskało również na popularności wśród organizacji niezwiązanych stricte ze sferą biznesową. Crowdsourcing jako strategia aktywizacji i nawiązywania relacji pomiędzy jednostkami oraz odmiennymi środowiskami ma na celu wypracowanie dedykowanego rozwiązania dla danej problematyki. Jednakże znalazł on także zastosowanie w tworzeniu i utrwalaniu koneksji pomiędzy władzami lokalnymi reprezentującymi miasto a jego mieszkańcami. Wówczas zadaniem interesariuszy miasta jest rozwój, czyli zharmonizowane i systematyczne działanie społeczności lokalnej oraz pozostałych podmiotów funkcjonujących w mieście zmierzające do kreowania nowych i poprawy istniejących walorów użytkowych miasta, tworzenia warunków korzystnych dla lokalnej gospodarki oraz zapewnienia ładu przestrzennego i ekologicznego²⁰.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ S. Mazurek, *op. cit.*, s. 128.

¹⁹ P. Belleflamm, T. Lambert, A. Schwienbacher, *Crowdfunding: Tapping the Right Crowd*, ECORE DISCUSSION PAPER, ECORE International Association for Research and Teaching. Economics, Finance, Operations Research, Econometrics and Statistics, 2011/60.

²⁰ R. Brol, *Ekonomika i zarządzanie miastem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 201

Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw instytucje publiczne zaczęły kreować koncepcję wywodzącą się z tzw. zjawiska open innovation i bazującą na nowoczesnych technologiach i korzystających z nich użytkowników Internetu. W podobny również sposób jednostki użyteczności publicznej zaczęły wchodzić w interakcję z mieszkańcami. Udział i zaangażowanie społeczności lokalnej w rozwiązywaniu problemów dotyczących obszarów miejskich bądź umożliwienie wzięcia udziału w realizacji przedsięwzięć o charakterze społecznym nosi nazwę citizenourcing. Citizenourcing jest wykorzystywany do gromadzenia idei, pomysłów i sugestii mieszkańców miast. Podobnie jak w przypadku crowdsourcingu polega na zainicjowaniu procesu komunikacji oraz interakcji na szeroką skalę.

Stały dostęp do źródeł internetowych oraz aktywność mieszkańców w mediach społecznościowych spowodowały zmiany w działalności władz lokalnych. Pełny dostęp do aktualnych informacji oraz szybki transfer danych wymógł na administracji zmiany związane z funkcjonowaniem oraz dotychczasowym postrzeganiem systemu miejskiego. Konieczność podnoszenia konkurencyjności oraz uatrakcyjniania terenów miejskich zmusiły zarządców do otwarcia się na nowe technologie oraz stałą komunikację. Celem administracji stała się zatem demokratyzacja, ponieważ miasto jako jednostka osadnicza charakteryzuje się nie tylko „wyspami” wyższego poziomu życia i efektywności gospodarowania, ale także ośrodkami najszybszej adaptacji, przetwarzania i transmisji innowacji we wszystkich rodzajach działalności²¹. W przypadku citizenourcingu co prawda istnieje znacznie zawężona liczba uczestników, ale odnosząca się wyłącznie do problematyki obszaru miejskiego oraz znająca uwarunkowania. Dotychczas zamknięte hermetycznie instytucje, takie jak administracja, stają się otwarte na komunikację. Poprzez tego rodzaju działalność administracja pozwala na aktywne podejmowanie decyzji oraz bezpośrednio angażuje ich do rozwiązywania problematyki związanej z planowaniem i kreowaniem zintegrowanego systemu miejskiego. Mieszkańcy mają zatem bezpośredni wpływ na kształtowanie oraz zarządzanie miastem. Koncepcja citizenourcingu pozwala i instytucjom użytku publicznego przede wszystkim na:

- znaczne zwiększenie liczby możliwych do wykorzystania rozwiązań,
- zmniejszenie w dużym stopniu kosztów, dzięki włączeniu wielu osób w proces
- twórczy i nagrodzeniu tylko tych, których pomysł na rozwiązanie problemu
- okaże się najlepszy,
- zbudowanie wokół organizacji społeczności zaangażowanej w jej działalność,
- zbudowanie przez instytucję pozytywnego wizerunku na zewnątrz dzięki
- szczerości i transparentności swych działań²².

²¹ J.W. Komorowski, *Współczesne uwarunkowania gospodarczo-przestrzenne internacjonalizacji miast polskich*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 120–121.

²² D. Rzeczkowski, *Zastosowanie crowdsourcingu sieciowego w administracji publicznej*, Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych, Szkoła Główna Handlowa 2015, Nr 36, Warszawa 2015, s. 199.

Podsumowanie i wnioski

Dotychczasowe stosowane strategie i koncepcje polegające na oddelegowaniu, a w konsekwencji na outsourcingu poszczególnych aspektów działalności okazuje się niewystarczalne. Chcąc być konkurencyjnym na rynku oraz atrakcyjnym partnerem biznesowym, należy tworzyć wyroby i usługi dostosowane stricte do oczekiwań klientów. Dążąc do wymiernych efektów, przedsiębiorstwa poszerzają grono udziałowców procesów oraz angażują w tworzenie produktów wszystkich interesariuszy, a jest to możliwe dzięki zastosowaniu technologii internetowych.

Nowoczesne technologie rewolucjonizują funkcjonowanie oraz działalność organizacji. Dzięki technologii internetowym przedsiębiorstwa mogą w sposób szybki uzyskiwać, gromadzić i przetwarzać informacje. Ponadto Internet służy do komunikowania się oraz porozumiewania nie tylko z kontrahentami, ale również z klientami.

Poszukiwania mniej pracochłonnych, czasochłonnych, a w konsekwencji minimalizujących koszty rozwiązań doprowadziły do stworzenia strategii crowdsourcingu, pozwalającej na wykreowanie nowej platformy porozumienia pomiędzy przedsiębiorstwami i interesariuszami. Crowdcourcing jako koncepcja polegająca na wykorzystaniu zewnętrznego źródła wiedzy, jakim są niezdefiniowane grupy ludzi, głównie społeczności internetowe. Podmioty decydujące się na zastosowanie crowdsourcingu muszą wykazać się otwartością oraz chęcią współpracy z otoczeniem. Wykorzystanie wiedzy tzw. tłumu pozwala na korzystanie z wykwalifikowanej kadry oraz uzyskanie innowacyjnych rozwiązań. Walory zastosowania strategii crowdsourcingu spowodowały również tworzenie dedykowanych koncepcji dla innych obszarów działalności. Doskonałym przykładem jest tu citizensourcing, który jest odpowiedzią samorządów lokalnych na aktywność mieszkańców miast. Chęć poprawy oraz uatrakcyjnienia terenów miejskich jest ściśle związane z odbiorem miasta przez jego użytkowników. Citizensourcing jako nowa koncepcja współpracy nie posiada jeszcze klarownej definicji oraz usystematyzowanej struktury. Jednakże coraz częściej władze lokalne decydują się na demokratyzację swojej działalności oraz angażowanie społeczności.

Bibliografia

- Belleflamm, P., Lambert T., Schwienbacher A., *Crowdfunding: Tapping the Right Crowd*, ECORE DISCUSSION PAPER, ECORE International Association for Research and Teaching. Economics, Finance, Operations Research, Econometrics and Statistics, 2011/60.
- Brol R., *Ekonomika i zarządzanie miastem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.

- Dominguez L.R., *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Estelle-Arolas E., Gonzalez-Ladron-de-Guevara F., *Towards an Integrated Crowdsourcing Definition*, *Journal of Information Science*, No. 38 (2), 2012.
- Howe J., *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Three Rivers Press, New York 2008.
- Komorowski J.W., *Współczesne uwarunkowania gospodarczo-przestrzenne internacjonalizacji miast polskich*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Kościelniak H., Brendzel-Skowera K., *Crowdsourcing w zarządzaniu organizacjami*, ZN WSH Zarządzanie 2014 (2), Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, Sosnowiec 2014.
- Kreft J., *Crowdsourcing – darmowe źródło usług w mediach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 354, Wrocław 2014.
- Malinowski B., *Wykorzystanie crowdsourcingu i Otwartej Innowacji na przykładzie platformy internetowej My Starbucks Idea*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, red. W. Grzegorzczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
- Mazurek S., *Crowdsourcing, czyli pozyskiwanie zasobów na rynkach sieciowych*, [w:] *Ekonomia XXI Wieku (Economics Of The 21st Century)*, 1(5), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
- Płaczek E., Szołtysek J., *Outsourcing as a form of partnership relations*, *LogForum* 3,1,4, <http://www.logforum.net/vol3/issue1/no4> [dostęp: 28.10.2016].
- Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C., *Ousourcing. Podręcznik spraw praktycznych*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008.
- Radziszewska A., *Crowdsourcing jako forma wykorzystania innowacyjności wirtualnych społeczności*, *Współczesne Zarządzanie* 2/2013.
- Rojek D., *Otwarte innowacje jako model interaktywnego zarządzania innowacjami*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Nr 101, Seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce 2014.
- Rzeczkowski D., *Zastosowanie crowdsourcingu sieciowego w administracji publicznej*, *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych, Szkoła Główna Handlowa* 2015, Nr 36, Warszawa 2015.
- Sopińska A., *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, *Zarządzanie i Finanse* 2013, Nr 4/1, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013.

Streszczenie

Dynamiczny rozwój sektora outsourcingowego doprowadził do zdefiniowania i ewolucji dotychczas nietypowych lub niszowych obszarów działalności. W związku z tym firmy poszukują strategii i rozwiązań umożliwiających uzyskiwanie konkretnych wyników. Przykładem strategii opartej na narzędziach internetowych i zewnętrznych źródłach wiedzy są crowdsourcing i citizen sourcing, które umożliwiają zaangażowanie szerokiej gamy interesariuszy oraz tworzenie i osiągnięcie nowego zakresu działalności.

Słowa kluczowe: outsourcing, crowdsourcing, citizen sourcing, open innovation, miasto