

## Przedmowa

Pod koniec 2006 roku – w tym samym tygodniu, w którym opublikowaliśmy pierwsze wydanie *Wikinonii* – magazyn „Time” wybrał „Ciebie” (aktywnego użytkownika internetu) na człowieka roku. Wyróżnienie „Time” przyznane błyskawicznie rozwijającym się serwisom społecznościowym nie było przypadkowe. Liczba zarejestrowanych użytkowników MySpace rosła w tempie dwu milionów osób tygodniowo (zaczęła od dwustu milionów członków i szybko osiągnęła pół miliarda). Większość studentów w Stanach Zjednoczonych korzystała z Facebook, a co sekundę – przez dwadzieścia cztery godziny na dobę – powstawał nowy blog. Wydawało się, że to naprawdę „Ty” zmieniasz losy świata.

Wówczas byliśmy niezwykle podekscytowani – publikacja naszej książki przypadała w niezwykle ważnym momencie historii. Jednak patrząc z dzisiejszej perspektywy – wciąż były to zjawiska stosowne do 2006 roku.

Internet, jak już stwierdziliśmy w *Wikinonii*, to coś więcej niż randki online, zakładanie społeczności sieciowych, np. poświęconych ogrodnictwu, lub wysyłanie filmów do YouTube. Media generowane przez użytkownika i serwisy społecznościowe to w rzeczywistości jedynie wierzchołek góry lodowej. Na naszych oczach powstaje nowy model produkcji.

Web 2.0 odsłania przed firmami nieznanne dotychczas metody opracowywania, projektowania, rozwijania i wprowadzania na rynek nowych produktów i usług. Stara koncepcja – mówiąca, że najlepszych i najzdolniejszych pracowników trzeba przyciągnąć do firmy, motywować do rozwoju zawodowego i utrzymać w strukturach firmy – przestaje się sprawdzać. Dzięki nieustannie malejącym kosztom współpracy, firmy w coraz większym stopniu mogą korzystać z zewnętrznych, globalnych banków talentów, zyskując dostęp do nowych pomysłów, innowacji i pracowników o unikalnych kwalifikacjach.

Twierdzimy, że korporacje w swej niedługiej przecież historii przechodzą właśnie okres największych zmian i wszystko zdaje się wskazywać na to, że mamy rację.

I rzeczywiście – wpływ *Wikinonii* okazał się znaczny. Sama koncepcja zadamowała się w języku potocznym, a termin „wikinomia” (pisany małą literą) zaczął żyć własnym życiem – nie spodziewaliśmy się, że może być

używany w tak wielu kręgach i w tak różny sposób. Wikinomią zajmują się zarówno urbaniści, jak i chrześcijańscy fundamentaliści. Powstała nawet grupa „Wikinomics for Obama” na stronie my.barackobama.com. Na całym świecie znaczna liczba osób i firm tworzy społeczności i wspólnie wprowadza innowacje, ściśle według zasad wikinonii. Jak można przeczytać w „The Sunday Times”: „wikinomia to nowa potężna siła, która łączy ludzi w sieci i tworzy jeden ogromny mózg”<sup>1</sup>.

Dobrym przykładem skuteczności masowej współpracy jest ruch na rzecz zatrzymania globalnego ocieplenia. Na naszych oczach powstaje precedens: dzięki Web 2.0, cały świat po raz pierwszy w historii zajmuje się jednym zagadnieniem – zmianami klimatycznymi. Kwestie związane z ociepleniem stają się problemem globalnym, którego rozwiązanie leży w żywotnym interesie wszystkich. Po raz pierwszy dysponujemy więc jednym globalnym, multimedialnym, powszechnie dostępnym systemem komunikacyjnym typu wielu do wielu (*many-to-many*) i po raz pierwszy stykamy się z sytuacją, która zmusza nas do wypracowania konsensusu. We wszystkich zakątkach świata powołuje się do życia setki, jeśli nie tysiące, inicjatyw łączących zarówno uznanych naukowców, jak i dzieci w wieku szkolnym. Członkowie takich grup działają na rzecz ograniczenia emisji dwutlenku węgla. Zabójczą aplikacją (*killer application*) masowej współpracy może zostać – dosłownie – uratowanie naszej planety.

Powstanie nowych paradygmatów wiąże się jednak z destabilizacją i chaosem. Często są one przyjmowane z powątpiewaniem lub, co gorsze, są przedmiotem drwin lub otwartej wrogości. Osobiste interesy hamują zmiany, a przywódcy starego porządku nie mogą pogodzić się z nowym.

*Wikinomia* miała oczywiście swoich krytyków.

Na przykład Nicholas Carr, były redaktor „Harvard Business Review”, w artykule zatytułowanym *The Ignorance of Crowds* (Ignorancja tłumów) wyraził swoją dezaprobatę dla nas i innych autorów propagujących potęgę masowej współpracy. Carr stwierdził, że „produkcja partnerska jest w najlepszym razie środkiem służącym do ulepszenia starego, a nie

---

<sup>1</sup> Martin Wroe, *200 Million Heads Are Better Than One, so Join the Crowd*, „The Sunday Times”, 2 września 2007 roku.

poszukiwania nowego; modelem opartym raczej na optymalizowaniu niż wprowadzaniu nowych rozwiązań<sup>2</sup>. Doszedł do wniosku, że prawdziwego przełomu może dokonać tylko stosunkowo mały i formalnie zorganizowany zespół utalentowanych specjalistów.

*Wikinomia* dowodzi fałszywości tego twierdzenia. Duża część najbardziej dynamicznych oraz ekscytujących towarów i usług została wyprodukowana przez zespoły składające się z tysięcy, a nawet milionów osób. Linux – jeden z lepszych systemów operacyjnych – został opracowany przez największą i najbardziej zaawansowaną wspólnotę programistów. Linux nie zatrudnia sztabu ludzi, nie daje opcji na zakup akcji, nie zapewnia pracy w siedzibie firmy ani innych profitów. A jednak na bazie open source powstało ponad 150 tysięcy projektów programistycznych, a wiele jest całkiem obiecujących. Wspólnoty produkcji partnerskiej oparte na podobnych zasadach opanowują również wiele innych dziedzin – działalność wydawniczą, medialną, rozrywkową, finansową i przemysłową.

Inni krytycy uważają *Wikinomię* za nową postać „internetowego kolektywizmu”, zagrażającą gospodarce i kulturze. Andrew Keen w swojej książce *Kult amatora*<sup>3</sup> wyraził ubolewanie, że dzięki ułatwieniom w rozpowszechnianiu różnych pomysłów, oferowanym przez internet, świat jest zalewany przez morze bzdur. Nie mógł on pogodzić się ze spadkiem sprzedaży egzemplarzowej gazet i czasopism oraz z powszechnym zainteresowaniem dla filmików umieszczanych na YouTube i przedstawiających wypadki na deskorolce. Keen tęskni za starymi dobrymi czasami, kiedy dostęp do pras drukarskich i fal eteru mieli tylko ludzie inteligentni i wiarygodni. Stwierdził, że zdrowe społeczeństwo potrzebuje tych, którzy będą strzec jego bram. Tylko w ten sposób można zapewnić standardy jakości. Na przykład reklamy telewizyjne powinny być kręcone przez doświadczonych i utalentowanych twórców, dzięki czemu widzowie unikną narażenia na marne produkcje próbujących się wybić reżyserów, którzy wygrywają konkursy organizowane przez firmy poszukujące tanich pomysłów na promocję.

---

<sup>2</sup> Nicholas G. Carr, *The Ignorance of Crowds*, „strategy+business”, issue 47, lato 2007 roku.

<sup>3</sup> Andrew Keen, *Kult amatora. Jak internet niszczy kulturę*, Małgorzata Bernatowicz, Katarzyna Topolska-Ghariani (tłum.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

Jak na ironię, zarzuty wysuwane przez Keena pod adresem Web 2.0 można równie dobrze odnieść do środowiska profesjonalnych wydawców z ich armią redaktorów, weryfikatorów, informatyków, z bazami danych, wspomaganyimi procesami biznesowymi, systemami motywacyjnymi i innymi pułapkami przestarzałej struktury organizacyjnej. Według wyników badań, opublikowanych niedawno w czasopiśmie „Nature”, wszystkie nasze metody zdobywania wiedzy są obarczone błędami. Okazuje się, że *Encyclopedia Britannica* ma niemal tyle samo nieścisłości, co Wikipedia – zasadnicza różnica między nimi polega na tym, że płynny mechanizm tworzenia treści i liczniejsza społeczność wolontariuszy pozwalają Wikipedii na znacznie szybsze eliminowanie błędów. Amatorzy wcale nie zagłuszają kompetentnych i opartych na faktach komentarzy – po prostu rezygnują z przestarzałych form jednostronnego monologu, zastępując go coraz bogatszymi i bardziej zróżnicowanymi formami konwersacji, w których można usłyszeć miliardy głosów.

Niektórzy krytycy twierdzą, że *Wikinomia*, poprzez akcent kładziony na udostępnianie własności intelektualnej, niebezpiecznie zbliża się do komunizmu, podważając tym samym w pełni zasadne prawo firm do osiągania zysków. Jeszcze inni sugerują, że propagujemy „wolną gospodarkę”, w której korporacje wykorzystują wolontariuszy pracujących bez wynagrodzenia. Krytycy ci zdają się nie dostrzegać pożytków z udziału w produkcji partnerskiej. Uczestnicy sieci czasami odnoszą korzyści materialne, w innych przypadkach – profity płynące z wykorzystania zdobytego doświadczenia do kształtowania kariery lub rozwijania swojego otoczenia. Większość programistów Linuksa otrzymuje już wynagrodzenie za pracę, najczęściej od wielkich firm, takich jak IBM lub Intel, które zatrudniają ich do pomocy. YouTube niedawno zdecydowało się na dzielenie się dochodami z reklam z osobami publikującymi w serwisie najpopularniejsze filmy. Naukowcy, którzy zgłaszają się do rozwiązywania problemów w InnoCentive, mogą otrzymać od 10 tysięcy do miliona dolarów za przedstawienie właściwej odpowiedzi na zadane pytanie. Każdy z siedmiu nowych modeli masowej współpracy opisanych w naszej książce umożliwi osiągnięcie sukcesu zarówno poszczególnym jednostkom, jak i całym firmom.

Zgadamy się z tymi, którzy mówią, że osiągnięcie sukcesu w wikinonii nie będzie łatwe; nie przyjdzie też automatycznie. Liderzy muszą

zmienić mentalność i podejście do prowadzonego biznesu; muszą oprzeć się pokusie stawiania barier i zwalczania samoorganizujących się struktur w kierowanych przez siebie jednostkach.

Kiedy Jonathan Schwarz został nowym dyrektorem generalnym borykającej się z trudnościami firmy Sun Microsystems, jedną z jego decyzji było umożliwienie wszystkim pracownikom prowadzenia blogów. W dziale prawnym i public relations zapanował popłoch – okazało się nagle, że każda osoba w firmie będzie mogła publikować swoje własne komunikaty prasowe. Jednak w ciągu trzech lat istnienia blogów Sun nie miał z nimi żadnych problemów, chociaż wytyczne regulujące ich prowadzenie są bardzo proste: „Nie róbcie niczego głupiego”, „Piszcie o tym, na czym się znacie”, „Musi to być ciekawe”. Potrzebujemy liderów nowego typu, którzy będą wystarczająco pewni swego, by przekazać część swych uprawnień i powstrzymać się od kontrolowania wszystkiego. W przypadku firmy Sun przestawienie się na tory wikinomicznego myślenia pomogło odbudować pozycję i wrócić do konkurencyjności na rynku IT.

W świecie, w którym ponad miliard osób ma dostęp do sieci *Wikinomia* jest zapowiedzią bezprecedensowych możliwości. Globalna współpraca to nie tylko motor napędowy sukcesu na dzisiejszych rynkach – ma ona znaczący udział w zmianie podejścia do prowadzenia badań naukowych, tworzenia kultury, zdobywania wiedzy, uczenia się, kierowania społecznościami i narodami. Usieciowione modele współpracy i innowacji mogą dać odpowiednio przygotowanemu menedżerowi bogate możliwości uwalniania ludzkiego potencjału. Jednak, aby osiągnąć sukces, trzeba zdobyć się na odwagę i zakwestionować powszechne poglądy na temat metod prowadzenia biznesu, które trzymają firmy i inne instytucje w okowach myślowych kategorii należących do ubiegłego wieku.

Wikinomiczne organizacje dobrze prosperują, odnoszą sukcesy i osiągają zyski, a co ważniejsze – robią coś dobrego. Mamy nadzieję, że Ty, Szanowny Czytelniku i Twoja organizacja będziecie się mieli równie dobrze.

*Don Tapscott i Anthony Williams*  
grudzień 2007

## Rozdział dziesiąty

# Ludzie skłonni do współpracy

## Potęga odmiennych sądów

Zaczęliśmy tę książkę od niezwyklej historii Roba McEwena, wizjonerskiego dyrektora firmy Goldcorp, który wykazał się odwagą – a być może także naiwnością – i podważył najświętszą zasadę przemysłu wydobywczego mówiącą, że nie udostępnia się zastrzeżonych danych. McEwen nie zgadzał się z tym poglądem. Oczywiście, dane geologiczne były ważne, ale nikt nie miał z nich żadnego pożytku, skoro pracujący w Goldcorp geolodzy nie byli przygotowani, by zrobić z nich właściwy użytek.

Kiedy McEwen opublikował dane w internecie, rzucając całemu światu wyzwanie prowadzenia dalszych poszukiwań; przekształcił powolny proces eksploracji złóż w nowoczesny, rozproszony mechanizm odkrywania pokładów złota, w którym uczestniczą najlepiej wykwalifikowani specjaliści z branży. Dzięki doświadczeniu i fachowej wiedzy uczestnicy konkursu nie tylko znaleźli złoto, ale i wnieśli do firmy Goldcorp najnowocześniejsze technologie i metody poszukiwań, między innymi nową technikę wiercenia, skuteczniejsze procedury gromadzenia danych i bardziej zaawansowane podejście do modelowania geologicznego. Wykorzystanie tych nowych technologii uczyniło z Goldcorpu centrum doskonałości kanadyjskiego kopalnictwa i pozwoliło w ciągu czterech lat zredukować koszty produkcji o ponad 60 procent.

Chociaż McEwen jest zbyt skromny, by to przyznać, to rękawica rzucona głęboko zakorzenionym poglądom okazała się przebłyskiem geniuszu. Firma w niedługim czasie zgromadziła więcej złota niż Bank Kanady, a potem wykorzystwała zapasy na przejęcie swojego najgroźniejszego konkurenta. W 2006 roku Goldcorp był trzecim co do wielkości producentem złota w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, a kopalnia w Red Lake miała najbogatsze złoża złota na świecie.

Historia Goldcorpu podkreśla znaczenie wielu istotnych kwestii, którymi postanowiliśmy się zająć w tej książce. Jeśli niewielka i małorentowna firma działająca w jednej ze starszych branż świata może osiągnąć

ogromny sukces dzięki otwarciu się na innowacyjne rozwiązania płynące z zewnątrz – co by się stało, gdyby większa liczba organizacji sięgnęła po podobne rozwiązania? Czy nie udałoby się stawić czoła niemal wszystkim wyzwaniom społeczno-gospodarczym, gdyby do rozwiązywania problemów zaangażować odpowiednio dużą liczbę samoorganizujących się współpracowników? Czy firmy nie zyskałyby na produktywności, gdyby mogły sięgać poza swoje granice i korzystać z intelektualnego potencjału i energii rozległych sieci partnerskich, które łączą się wokół wspólnych korzyści i celów? Jak w tej sytuacji zmieniają się tradycyjne korporacje? Jakie nowe modele biznesowe można zbudować, opierając się na współpracy w wytwarzaniu towarów i usług?

Zbadaliśmy ogromny obszar ekonomii współpracy i odkryliśmy, że istnieją nowe modele, które firmy mogą spożytkować w celu osiągnięcia szybszego wzrostu i większej konkurencyjności.

1. W produkcji partnerskiej stosuje się zasady open source do wytwarzania produktów składających się z bitów – od systemów operacyjnych po encyklopedie.
2. Ideagory zapewniają firmom dostęp do globalnego rynku pomysłów, innowacji i do osób o wyjątkowych kwalifikacjach, dzięki którym można zwiększyć potencjał rozwiązywania problemów.
3. Wspólnoty prosumenckie mogą być niewyczerpanym źródłem innowacji, jeśli firmy dadzą klientom narzędzia umożliwiające uczestnictwo w tworzeniu wartości.
4. Nowi aleksandryjczycy dają początek nowemu modelowi współpracy w nauce, który obniży koszty i zwiększy tempo postępu technologicznego w ich dziedzinach.
5. Platformy uczestnictwa pozwalają na stworzenie globalnej sceny, gdzie liczne wspólnoty partnerskie mogą tworzyć wartość i, w wielu przypadkach, nowe przedsięwzięcia w wysoce synergicznym ekosystemie biznesowym.
6. Globalne hale produkcyjne ponad granicami i strukturami organizacyjnymi wykorzystują potęgę ludzkiego kapitału do projektowania i wytwarzania dóbr materialnych.

7. Wikinomiczne miejsca pracy ponad organizacyjnymi hierarchiami przyspieszają innowacje i wzmacniają morale, chwytając się wszelkich nietradycyjnych sposobów.

Chociaż każdy z tych modeli stanowi nową, niepowtarzalną metodę utrzymania konkurencyjności, to łączy je jedno. Wszystkie nowe formy produkcji partnerskiej pozwalają firmom na wykorzystanie zewnętrznej wiedzy, zewnętrznych zasobów i talentów na skalę, która dotychczas nie była możliwa. Bez względu na to, czy nasz biznes to coś zbliżonego bardziej do Boeinga lub Procter & Gamble bądź raczej do YouTube lub Flickr, czekają na nas olbrzymie zasoby zewnętrznych talentów, które możemy wykorzystać, jeśli będziemy mieli odpowiednie podejście. Firmy, które przyjmą te modele, będą w stanie doprowadzić do zasadniczych zmian w swoich branżach i na nowo ułożyć zasady konkurencji.

Cztery zasady wikinonii – otwartość, partnerstwo, dzielenie się zasobami i działanie na skalę globalną – mogą się negatywnie kojarzyć wielu menedżerom. Niemniej w naszej książce pokazaliśmy, że stają się one siłą napędową innowacji i tworzenia dobrobytu. Co więcej, dzięki nim możemy zmienić podejście do prowadzenia badań naukowych, kształtowania kultury, zdobywania wiedzy, edukacji, kierowania naszymi społecznościami i państwami. Jednak, by nam się to udało, musimy wyzbyć się niektórych uświęconych tradycją poglądów na temat biznesu, które uwięziły nasze firmy w okowach mentalnego porządku panującego w ubiegłym stuleciu.

W tym rozdziale opisujemy główne wyzwania stojące przed organizacją biznesu i zarządzania, z którymi musimy się uporać, aby ten nowy korporacyjny światopogląd zastosować w praktyce. Czy liderzy będą w stanie zmienić tory swojego myślenia o świecie biznesu i wyzbyć się stawiania barier i zwalczania samoorganizujących się struktur w podległych jednostkach? Czy wszyscy przywódcy biznesu będą w stanie pójść za przykładem Roba McEwena i rozwinąć w sobie skłonność do współpracy?

Doświadczenie podpowiada, że łatwiej to powiedzieć niż zrobić. Nowa kultura współpracy, powstająca dzięki Web 2.0, stała się celem

gwałtownych ataków ze strony rozmaitych obserwatorów, obawiających się destrukcyjnego wpływu demokratyzacji tworzenia wartości na instytucje, które są fundamentem gospodarki, zdobywania wiedzy i tworzenia kultury. Głosy krytyki zasługują na szersze omówienie, zatem debatę poświęconą potędze myślenia opartego na współpracy zaczynamy od rozprawienia się z tym, co nazwano „ciemną stroną” wikinonii. Uznaliśmy, że część krytyków może się mylić, ale inni wskazują na istotne ograniczenia i rosnące problemy, które towarzyszą przejściu do bardziej demokratycznych modeli produkcji partnerskiej opartych na współpracy.

Ponadto omawiamy kryzys strategii przywództwa, pojawiający się gdy nowe modele biznesowe zaczynają zagrażać starym. Rzuca to światło na przyczyny, dla których wiele firm uznaje globalną współpracę za rzecz niebezpieczną i przyjmuje wobec tego strategię okopania się na swoich pozycjach i kontynuowania walk. Media, rozrywka i telekomunikacja dostarczą nam pouczających przykładów tego, co znaczy myśleć w kategoriach wspólnych działań.

## „Ciemna strona” wikinonii

Zarówno Web 2.0, jak i pojęcia z nią związane nie cieszą się powszechnym uznaniem. Orędownicy (do których się zaliczamy) uważają, że demokratyzujące tendencje w internecie są pozytywną siłą, rozszerzającą nasz dostęp do wiedzy, władzy i możliwości gospodarczych, natomiast krytycy uważają, że tendencje te spłaszczają kulturę, są wrogiem kompetencji, niszczą bogactwo i własność.

Jeśli nie znajdziemy przeciwwagi dla demokratyzującej siły internetu, to – jak twierdzą malkontenci – ludzkiej cywilizacji będzie grozić osunięcie w odmętę masowej nieudolności. Zasadnicze rozróżnienia pomiędzy informacją a wiedzą, faktami a opiniami, ekspertami a amatorami, kulturą niską a wysoką ulegną zatarciu i w efekcie cywilizacja zostanie sprowadzona do najniższego wspólnego mianownika.

Aby rzucić nieco światła na tę ciemną stronę wikinonii, omówimy bliżej dwa twierdzenia sformułowane przez obserwatorów, którzy nie kryją swego sceptycyzmu wobec korzyści z niej płynących, a nawet – wrogości

wobec jej ideałów. Pierwsze z nich mówi, że treści generowane przez użytkowników w internecie podważają istotną rolę strażników w utrzymaniu wysokich standardów jakości, oryginalności i autentyczności w mediach, rozrywce i kulturze. Zakłada się przy tym, iż tłum tworzy raczej łańcuch ignorancji niż wiedzę. Drugie mówi, że pokolenie sieci i tworzona przez nie kultura „mash-upu” stanowią zagrożenie dla własności intelektualnej, a powszechna dostępność bezpłatnych zasobów i usług, takich jak Skype i Linux, grozi ograniczeniem zdolności wzbogacania się w ramach gospodarki opartej na wiedzy.

### **Ignorancja tłumów**

Wrzucanie wszystkich krytyków Web 2.0 do jednego worka byłoby niesprawiedliwe i niecisłe, ale – jak się wydaje – jest co najmniej jedna kwestia, w której zgadzają się wszyscy. Instytucje potrzebują strażników: ludzi o wysokich kwalifikacjach, którym społeczeństwo powierzy troskę o zachowanie najważniejszych tradycji, wartości i standardów działania. Można podać liczne przykłady takich strażników – poczynając od wydawców i redaktorów czasopism, magazynów i gazet, na menedżerach marki w agencjach reklamowych kończąc. A ponieważ internet podważa dotychczasową pozycję tych strażników, przeciwnicy Web 2.0 uznają jego wpływ na dzisiejsze społeczeństwa za istotnie negatywny. Twierdzą przy tym, że jeśli usunie się strażników, zostanie nam tylko stek amatorskich bredni.

Książka Andrew Keena *Kult amatora*, o której wspominaliśmy już w przedmowie, jest przykładem takiego stylu myślenia.

„Czym więc tak naprawdę jest ten ruch nazywany Web 2.0? W wymiarze ideologicznym opiera się on na szeregu etycznych założeń dotyczących mediów, kultury i technologii. Wynosi on na swe ołtarze kreatywnego amatora: filmowca samouka, domorosłego muzyka, autora piszącego do szuflady. Sugeruje on, że każdy z nas – nawet najgorzej wykształcony i najmniej elokwentny – może, a nawet powinien wyrażać swoją osobowość i realizować się za pośrednictwem mediów cyfrowych. Web 2.0 stwarza właściwe warunki dla naszej kreatywności, demokratyzuje media

i wyrównuje szanse ekspertów i amatorów. Wrogiem tak rozumianego Web 2.0 są tradycyjne media o nastawieniu elitystycznym”<sup>1</sup>.

Keen obawia się tego, że wzbierająca fala amatorskiej kreatywności sieciowej zagłuszy autentyczne talenty, naruszając tym samym witalność naszej kultury i jej wytworów. Blogi, witryny wykorzystujące wiki i serwisy społecznościowe są tak niebezpieczne, że zdaniem Keena, grozi nam powrót do mrocznych czasów średniowiecza. Nie będzie już Mozartów, Hitchcocków i Hemingwayów. Przestaną istnieć Universale, Warner Brothers, czy Penguiny. Według Keena: „Jeśli demokratyzuje się media, kończy się to demokratyzowaniem talentu. Niezamierzoną konsekwencją całej tej demokratyzacji jest kulturowe «spłaszczanie». Aż w końcu zostanie nam tylko «płaski zgiełek opinii»”<sup>2</sup>.

Keen jest piewcą starego modelu, w którym, jeśli chciało się być reżyserem, trzeba było dotrzeć do hollywoodzkich studiów filmowych. Jeśli chciało się być muzykiem i nagrywać płyty, trzeba było podpisać kontrakt z wytwórnią płytową. Jeśli chciało się publikować książki, trzeba było znaleźć wydawcę i podpisać umowę. W świecie, gdzie strażnicy przestają odgrywać swoje tradycyjne role, tracą autorytet i władzę, odbiorcy dzieł wydają się niezdolni do samodzielnego rozpoznania wartościowych treści.

Tok rozumowania Keena jest równoznaczny z uznaniem, że dla zwykłego obywatela demokracja jest zła, ponieważ przeciętny człowiek nie zawsze zdaje sobie sprawę z tego, co jest dla niego najlepsze. Gdyby świat stosował się do tej zasady, to prawie wszyscy wciąż bylibyśmy bezrolnymi chłopami pańszczyźnianymi płacącymi dziesięcinę swojemu panu.

Chris Anderson, autor książki *Long Tail* (Długi ogon), trafnie zauważył, że kapitalną stroną demokratycznych systemów tworzenia treści w sieci jest umożliwienie rozpoznawania talentów i kwalifikacji znacznie efektywniej, niż w starym modelu. „Wiele osób robi rzeczy, które umknęłyby naszej uwadze lub nie przebiłyby się do powszechnej świadomości.

---

<sup>1</sup> Andrew Keen, *Web 2.0*, „The Weekly Standard”, 15 lutego 2006 roku.

<sup>2</sup> Andrew Keen, *ibidem*.

Na przykład YouTube i MySpace zyskują wprawdzie ogromną popularność, ale przecież daleko im do konwencjonalności”, podkreślił. W starym modelu te treści nie zostałyby zauważone, ponieważ pojemność rynku jest ograniczona i może zostać wypełniona tylko treścią, gwarantującą osiągnięcie sukcesu. „A teraz mamy do swojej dyspozycji rynki bez żadnych ograniczeń, więc ta treść ma szansę zdobycia publiczności, na jaką zasługuje. Możemy zaproponować dowolną rzecz, a potem obserwować, czy zdobywa ona popularność, czy też nie”<sup>3</sup>. Jeśli istnieje choć jedna kwestia, w której Keen się nie myli, jest nią to, że natura nowej sieci stanowi zagrożenie dla modeli biznesowych bazujących na kontrolowaniu środków produkcji i dystrybucji. I o to tak naprawdę boi się Keen. Elitarni artyści i elitarne media żyją ze sobą w symbiozie – jedno nie istnieje bez drugiego.

„Tradycyjne media elitystyczne są wypierane przez technologie cyfrowe. Zagrożona jest pozycja gazet. Telewizję krajową, niczym współczesnego dinozaura, atakuje TiVo trzydziestosekundowymi reklamami, a iPod podważa fundamenty wielomiliardowego przemysłu muzycznego. Równocześnie cyfrowe piractwo – możliwe dzięki urządzeniom tworzonym w Krzemowej Dolinie, usprawiedliwane przez atakujących własność prywatną komunistów z Krzemowej Doliny takich, jak Larry Lessig – pozbawia zarobku uznanych artystów, znane studia filmowe, redakcje, wytwórnie płytowe i popularnych piosenkarzy”<sup>4</sup>.

A mimo to stwierdzenie, że obecnie z powodu Web 2.0 powodzi się nam znacznie gorzej, zasadniczo mija się z prawdą. Nasze kulturowe organizmy będą się przecież lepiej rozwijać, zyskując niespotykaną wcześniej siłę i zdrowie. Szanse na znalezienie nowych Mozartów wśród miliardów osób podłączonych do sieci są teraz znacznie większe niż w świecie, w którym los utalentowanych twórców zależał od tego, czy w porę zauważył ich łowca talentów z dużej wytwórni płytowej. Zdolność konsumentów do wspólnego

---

<sup>3</sup> Chris Anderson, *Weighing the Merits of the New Webocracy*, „San Francisco Chronicle”, 15 października 2006 roku.

<sup>4</sup> Andrew Keen, op. cit.

odnajdywania właściwej drogi w „zgiełku opinii”, do selekcjonowania i odnajdywania „tego, co dobre” już dawno została udowodniona.

Być może najważniejszą rzeczą, którą można powiedzieć o zarzutach wy-  
suwanych przez Keena, jest to, że ani stary model oparty na istnieniu stra-  
żników, ani zdemokratyzowana Web 2.0 nie są doskonałe. Przypomina to  
nam artykuł opublikowany w „Nature”, porównujący Wikipedię i *Britannicę*.  
Jego prawdziwym przesłaniem było to, że tradycyjne media i publikacje mo-  
gą być tak samo złe, jak najgorsze witryny internetowe<sup>5</sup>.

Według Keena problem Web 2.0 polega na „niesprawdzaniu poprawno-  
ści”. Jednak, jak wykazał Lawrence Lessig, profesor prawa na Uniwersytecie  
Stanforda i autor licznych publikacji, nawet prace, którym udało się spro-  
stać wysokim standardom wiarygodności stawianym przez wydawców,  
mogą zawierać błędy, a niejednokrotnie nawet istotne błędy. Z doskona-  
łym wyczuciem ironii Lessig zasugerował, że książka Keena to najlepszy  
przykład ułomności tradycyjnej działalności wydawniczej.

„Mamy tu do czynienia z publikacją, która spełniła wszystkie rygory-  
styczne wymagania obowiązujące we współczesnym edytorstwie amery-  
kańskim, a która mimo to wcale nie jest bardziej wiarygodna niż przeciętny  
blog: bez wątpienia interesująca, partiami dobrze napisana, często popada-  
jąca w absurdalne skrajności – ale również pełna błędów”, zauważył Lessig.  
Ponadto stwierdził on, iż ślepa wiara Keena w tradycyjny system jest zu-  
pełnie chybiona, a potencjalnie nawet niebezpieczna. Strażnicy popełniają  
błędy. Internet nie gwarantuje prawdziwości udostępnianych danych, więc  
tradycyjne wydawnictwa uznawane są za szczyt ścisłości i wiarygodności.

Do jakiego dochodzimy wniosku? Jak powiedział Lessig: „Musimy so-  
bie zdać sprawę z ograniczeń ścisłości, gustów, sądów i pojmowania, obec-  
nych we wszystkich wykorzystywanych przez nas systemach wiedzy”<sup>6</sup>.  
Poza tym, to jest wyzwanie, z którym najlepiej poradzą sobie zdemokraty-  
zowane i płynne mechanizmy wbudowane w Web 2.0.

---

<sup>5</sup> Jim Giles, *Internet Encyclopaedias Go Head to Head*, „Nature”, vol. 438, no. 900-901, 15 grudnia 2005 roku.

<sup>6</sup> Lawrence Lessig, *Keen's The Cult of the Amateur: BRILLIANT!*, [http://www.lessig.org/blog/2007/05/keens\\_the\\_cult\\_of\\_the\\_amateur.html](http://www.lessig.org/blog/2007/05/keens_the_cult_of_the_amateur.html), 31 maja 2007 roku.

Przykładem może być niedawno rozpoczęty projekt mający na celu podniesienie jakości i poprawności haseł w Wikipedii. Ta internetowa encyklopedia cieszy się ogromną popularnością, pomimo pojawiających się wątpliwości co do wiarygodności danych publikowanych przez zespół wolontariuszy. Celem projektu opracowanego na Uniwersytecie Kalifornijskim w Santa Cruz jest uporanie się z tym problemem dzięki klasyfikacji – za pomocą kolorów – pojedynczych zdań wchodzących w skład haseł na podstawie poprzednich wyników ich autorów.

Program analizuje całą historię prac redakcyjnych prowadzonych w Wikipedii (w angielskiej wersji encyklopedii to niemal dwa miliony stron i około czterdziestu milionów edycji) i na tej podstawie ocenia wiarygodność poszczególnych haseł. Następnie za pomocą coraz ciemniejszych odcieni koloru pomarańczowego zaznacza tekst budzący wątpliwości. Liczącą tysiąc stron wersja demonstracyjna programu jest już dostępna na stronie internetowej prowadzonej przez twórcę programu Lucę de Alfaro, profesora informatyki na Uniwersytecie Kalifornijskim w Santa Cruz.

Również w innych witrynach do oceny wiarygodności wykorzystuje się opinie użytkowników; trzeba jednak pamiętać, że zależą one od reakcji emocjonalnych. Słabą stroną tej metody recenzowania jest zatem wpływ osobistych animozji i braku obiektywizmu. Natomiast nowy program wykorzystuje zasadniczo odmienne podejście – opiera się na analizie trwałości treści będącej wskaźnikiem tego, czy dana informacja naprawdę jest użyteczna i którzy autorzy haseł są najbardziej wiarygodni.

Jak podkreślił de Alfaro: „Pomysł jest bardzo prosty. Jeśli to, co napisałeś nie zostaje zmienione, zyskujesz reputację. A jeśli to, co napisałeś podlega korektom (jest przywrócone do poprzedniej wersji), twoja reputacja spada”<sup>7</sup>. Historia edycji danego użytkownika dynamicznie określa jego wskaźnik reputacji, który z kolei wyznacza wiarygodność nowych tekstów w Wikipedii. W miarę jak kolejni autorzy weryfikują pierwotny tekst i wprowadzają do niego poprawki ich wskaźniki reputacji zmieniają poziom wiarygodności tekstu, generowany przez program. Hasło stworzone przez nieznanego użytkownika

---

<sup>7</sup> *New Program Color-codes Text in Wikipedia Entries to Indicate Trustworthiness*, komunikat prasowy Uniwersytetu Kalifornijskiego w Santa Cruz, 2 sierpnia 2007 roku.

może więc szybko zyskać wiarygodność (lub ją stracić) po przeanalizowaniu go przez kilku doświadczonych wikipedystów.

Atutem takiej metody wyznaczania reputacji autorów jest to, że de Alfaro może sprawdzić, czy wskaźniki wiarygodności podawane przez jego program są poprawne. Weryfikacja odbywa się przez porównanie wskaźników poszczególnych użytkowników z tym, przez jak długi czas ich kolejne poprawki nie zostają zmienione przez innych autorów. Na razie program wykrywa ponad 80 procent wątpliwych redakcji, które okazują się kiepskie. Nie jest on nazbyt oskarżycielski – społeczność Wikipedii szybko poprawia 60 do 70 procent wskazanych niedociągnięć.

Program wyświetla wskaźnik wiarygodności tekstu w widocznym miejscu. Informacje na temat wiarygodności użytkowników nie są ujawniane osobom trzecim. Publikacja danych poszczególnych użytkowników mogłaby zachęcać do niepotrzebnej rywalizacji, a to byłoby ujmą dla kultury Wikipedii, która oparta jest na zgodnej współpracy. Mogłoby to też zniechęcić autorów dysponujących odpowiednią wiedzą, których wskaźniki byłyby niskie tylko dlatego, że publikują nieregularnie i specjalizują się w niewielu dziedzinach.

Osiągnięcia Luci de Alfaro są przykładem jednego z wielu mechanizmów, które mogą pomóc zdecentralizowanym systemom tworzenia treści w osiągnięciu wyższego stopnia wiarygodności i ścisłości – te nowe formy mają znakomite warunki rozwoju w świecie, gdzie środki twórczego przekazu ulegają demokratyzacji. Keen i inni krytycy powinni skończyć z rozpamiętywaniem starych dobrych czasów i przyłączyć się do dyskusji o tym, jak społeczeństwo może wykorzystać obecne rozproszenie talentów i kwalifikacji.

### **Koniec własności intelektualnej**

W naszej książce wielokrotnie mówiliśmy o tym, że technologie cyfrowe i nowe modele współpracy powodują konieczność zrewidowania naszego rozumienia własności intelektualnej. Nie ogłaszamy końca własności intelektualnej, ale z całą mocą opowiadamy się za powierzeniem jej nowej roli, w której mogłaby ułatwiać współtworzenie i podejmowanie wspólnych działań w sieci, a nie je utrudniać.

W centrum tej transformacji znajdują się przedstawiciele pokolenia internetu. To oni remiksują i reformatują media, reklamę i produkty konsumenckie oraz swobodnie dzielą się swoimi remiksami z całym światem. Prowadzi to do nieuchronnych konfliktów w kwestiach własności intelektualnej i do starć z kulturą biznesu, która nieustannie podkreśla znaczenie utrzymania ścisłej kontroli nad produktami i markami.

Scott Hervey, specjalista od prawa medialnego, stwierdził: „Oni chcą oglądać treści bez reklam, są zainteresowani wyszukiwaniem nieznanych muzyków, którzy nie są zależni od wielkich koncernów płytowych, i lubią oglądać swoich rówieśników. Inaczej rozumieją słowo «rozrywka». Jest dla nich znacznie krótsze”<sup>8</sup>.

Bojownicy o własność intelektualną, tacy jak Business Software Alliance, przypięli pokoleniu internetu etykietkę piratów i wyrażają obawy, że to pokolenie jest coraz bardziej obojętne na kwestie prawa autorskiego. Krytycy wskazują na to, że rozluźniające się normy dotyczące własności intelektualnej mogą doprowadzić do podważenia prawnych i ekonomicznych fundamentów kapitalizmu.

Jednak, czy rzeczywiście jest piractwem to, że DJ Copycat godzinami miksuje „Pretty Vacant” Sex Pistols z utworami The Charlatans i Visage, tworząc z nich nową całość, którą potem udostępnia swoim fanom w internecie? Czy nie jest to właśnie ten rodzaj nieskrępowanej kreatywności, którą powinniśmy promować, jeśli mielibyśmy na celu wypracowanie nowych, skoncentrowanych na użytkowniku, modeli biznesowych branży medialnej?

Coraz liczniejszy chór ludzi i firm, wybiegających w przyszłość, wzywa prawodawców do odwrócenia lub co najmniej znalezienia przeciwwagi dla zacieśniającego się reżimu prawa chroniącego własność intelektualną. Grupę tę łączą obawy dotyczące dążeń Hollywood do dalszego rozszerzenia okresu ochrony praw autorskich. Nadszedł już czas, jak mówią, by przechylić szalę na korzyść użytkowników i twórców-amatorów.

Przytaczamy tu fragment wypowiedzi Victora Keegana, doświadczonego komentatora nowinek technologicznych, zamieszczonej w „The Guardian”:

---

<sup>8</sup> Wywiad ze Scottem Herveyem, przeprowadzony przez Anthony’ego Williamsa 24 maja 2007 roku.

Żyjemy w cyfrowej epoce natychmiastowej i taniej dostępności, zazębiania się mediów, remiksowania i masowej kreatywności. Coraz większa liczba twórców jest gotowa oferować swoje usługi za darmo (tak jak w przeważającej części ruchu open source). Potrzebujemy nowych rozwiązań prawnych, przystających do nowej epoki zanim ustąpimy przed restrykcyjnymi żądaniem producentów, zanim stary świat zostanie ostatecznie zamknięty. Kreatywność w gospodarce jest szalenie ważna, ale musi iść z prądem rewolucji informacyjnej, nie może ulegać korporacjom dążącym do zachowania modeli biznesowych, które zostały wyrócone do góry nogami przez rewolucję zachodzącą praktycznie w każdej kreatywnej branży<sup>9</sup>.

Keegan ma rację – potrzebujemy wyrównanych szans, umożliwiających rozwój nowych form współtworzenia i innowacyjności. Jeśli hollywoodzkim gigantom uda się zamknąć ogromne archiwa medialne na następne 20 lat, na pewno odbije się to negatywnie na inicjatywach wykorzystujących wolne zasoby, ale nie musi to oznaczać ich rychłego końca. Kroki zmierzające do zaostrzenia regulacji prawnych, podejmowane przez firmy o ugruntowanej pozycji na rynku, to rozwiązania doraźne – nie mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. W każdym razie motorem napędowym bardziej wyważonego podejścia do rozpoznawania, wspierania i nagradzania nowej wiedzy będą skuteczne modele biznesowe stymulujące tworzenie wartości w branżach intensywnie korzystających z własności intelektualnej, a nie zmiany w obowiązującym systemie prawnym.

Prawo to tępe narzędzie, a w kwestii uregulowań skoncentrowane interesy korporacyjne wygrywają zwykle z rozproszonymi interesami użytkowników. Potężne firmy wykorzystują już istniejący system ochrony patentowej i własności intelektualnej do walki z innowacyjnością i zmianami na swoich rynkach. Tak długo jak nowe modele biznesowe pozostaną w sferze planów, tak długo medialne kolosy będą surowo egzekwować regulacje prawne, zmuszając konsumentów do zachowań, które w rzeczywistości są sprzeczne z ich interesami.

Nie znaczy to, że powinniśmy unikać lobbowania na rzecz polityki praw autorskich, przyjaznej dla użytkownika. Jednak powstanie bardziej

---

<sup>9</sup> Victor Keegan, *Let's Dance to a New Tune*, „The Guardian”, guardian.co.uk, 23 listopada 2006 roku.

zdecentralizowanego środowiska medialnego, skoncentrowanego na użytkowniku, nie zależy wyłącznie od reformy systemu prawnego. W ostatecznym rozrachunku najskuteczniejszym antidotum na polityczne manewry przemysłu medialnego jest pokazanie znaczących wartości społecznych, kulturowych i gospodarczych, płynących z erupcji amatorskiej twórczości w internecie. Jeśli koncerny medialne chcą wziąć udział w tworzeniu tych wartości, będą musiały zrozumieć, że znacznie więcej można utrzymać w otwartej dłoni niż w zaciśniętej pięści.

Przykładem tego, jak tradycyjne firmy i twórcy treści mogą spożytkować korzyści płynące z Web 2.0 jest inicjatywa wytwórni Lucasfilm, której celem jest umożliwienie tworzenia własnych wersji Gwiezdných Wojen. Fanom gwiazdnej sagi nie tylko pozwala się robić i udostępniać klipy wideo związane z kultową serią, zachęca się ich do wspólnego reżyserowania (choć Lucasfilm zastrzega sobie pełne prawa autorskie do powstałych w ten sposób dzieł). Przebudowana niedawno witryna Star Wars daje użytkownikom możliwość łączenia domowych filmów z setkami scen z Gwiezdných Wojen, pozwala na przeglądanie innych amatorskich filmów wykorzystujących materiał z sagi i na nawiązywanie kontaktów z entuzjastami z całego świata.

Można twierdzić, że jest to rewolucyjna nowość i, w porównaniu z działaniami innych firm, rzeczywiście tak jest. Jednak w rzeczywistości to tylko zdrowy rozsądek, szczególnie jeśli uświadomimy sobie, jaką wartość marketingową generuje ta inicjatywa, jakie innowacyjne rozwiązania wprowadza oraz jak bardzo zwiększa zaangażowanie społeczności i lojalność fanów. Nie powinniśmy pytać, dlaczego wytwórnia Lucasfilm zdecydowała się na to przedsięwzięcie, ale raczej, dlaczego inne firmy i twórcy treści jeszcze jej nie naśladowują.

## Kiedy zderzają się światy

Można zadać sobie pytanie: „A co jeśli nie będę chciał zastosować idei open source i udostępnić mojej własności intelektualnej?” Myśli tak na pewno wiele osób w Hollywood. W odróżnieniu od nich spółka Linden Labs, właściciel Second Life, przekazuje użytkownikom serwisu wszystkie prawa własności, a nawet popiera wtórne rynki obracające postaciami,

przedmiotami i „ziemią” z gry. Jednak większe firmy, takie jak Sony, patrzą na te sprawy z zupełnie innej perspektywy. Wszystko to, co zostanie stworzone w ramach gry, jest własnością Sony, a użytkownicy, którzy próbują sprzedawać na eBay wirtualne produkty związane z grą, muszą liczyć się z ostrymi reakcjami firmy.

Powściągliwość w obliczu monumentalnych zmian nie jest niczym niezwykłym, a w niektórych przypadkach – jest nawet czymś całkowicie uzasadnionym. Zastanówmy się na przykład nad wydawcami mediów, muzyki, oprogramowania i innych cyfrowych dóbr – nie schowali oni głowy w piasek, wprost przeciwnie – muszą uporać się z bardzo poważnym problemem biznesowym. Wydawcy nie są w stanie przyjąć otwartych rozwiązań, bo grozi to skanibalizowaniem ich obecnych wpływów i nie gwarantuje podtrzymania słabnących źródeł dochodu. Jim Griffin, dyrektor zarządzający One House LLC, nazwał to „ekonomią Tarzana”. Jego zdaniem: „Trzymamy się pnącza, które utrzymuje nas ponad ziemią, i nie możemy go puścić dopóty, dopóki mocno i pewnie nie złapiemy następnego”<sup>10</sup>.

Problem polega na tym, że medialni potentaci tracą impet. Utknęli w gąszczu umów oraz przestarzałych i kosztownych infrastruktur. Co gorsze ekonomiczne fundamenty całej branży opierają się na modelu biznesowym, który sprawdzał się w epoce analogowej działalności wydawniczej, ale nie ma prawa bytu w świecie twórczości i dystrybucji napędzanych przez użytkowników. Te instytucjonalne rozwiązania są potężne i głęboko zakorzenione w społeczno-ekonomicznej strukturze branży. Starszej kadrze zarządzającej trudno wyobrazić sobie sytuację, w której ich firmy mogłyby się wyzbyć kontroli nad zasobami, jakie przez tak długi czas podlegały ich monopolowi.

To dlatego w przemyśle wydawniczym przyjęło się określanie internetu mianem infostrady. Internet jest tu zatem traktowany jak jeden ogromny mechanizm służący dostarczaniu treści – globalny pas transmisyjny przenoszący przygotowane wcześniej i najczęściej płatne treści, a nie jak platforma umożliwiająca podejmowanie partnerskiej współpracy. By ta wizja

---

<sup>10</sup> Wywiad z autorami, luty 2006 roku.

mogła się spełnić, wydawcy musieliby dysponować różnymi systemami kontroli dostępu do danych cyfrowych, które uniemożliwiałyby użytkownikom zmianę przeznaczenia i dalszą dystrybucję treści.

## Konkurowanie z „wolnym”

Inteligentne firmy wprowadzają nowe modele biznesowe, które są oparte na zupełnie innej zasadzie: powierzają kontrolę użytkownikom, a nie dystrybutorom. Takie założenie wynika ze świadomości, że możliwość kontrolowania liczby i przeznaczenia bitów odchodzi do lamusa razem z ostatnimi relikwami analogowego przemysłu fonograficznego. Następnym celem strategicznym będzie zatem tworzenie modeli biznesowych, które będą w stanie konkurować z wolną treścią zasobów internetowych. Odwołajmy się do przykładu Nettwerk Records – stosunkowo młodej wytwórni płytowej z Kanady. Kluczem do jej sukcesu w branży, która przekształciła się wskutek przekazania użytkownikom kontroli nad dystrybucją, jest uzyskiwanie wpływów finansowych z jedynej rzeczy, która nie poddaje się komodytyzacji – z emocjonalnej wartości, płynącej z kontaktu z muzyką.

Wytwórnia Nettwerk Records powstała w 1984 roku w Vancouver w mieszkaniu Terry’ego McBride’a. Dzisiaj jest jedną z większych kanadyjskich wytwórni niezależnych, której wizytówką są tacy muzycy, jak: Avril Lavigne, Sarah McLachlan, Ron Sexsmith, The Barenaked Ladies, Sum 41 i Dido. McBride popiera prawa autorskie, ale nie jest związany branżową wykładnią prawa własności intelektualnej. Uznał, że rozwiązanie nie powinno polegać na poruszaniu się pod prąd przemian technologicznych, ale na zrozumieniu, jakie technologie są najczęściej wykorzystywane przez konsumentów, i na wypracowaniu kreatywnych strategii, pozwalających włączyć muzykę w wykorzystywanie nowych rozwiązań.

Jeśli młodzi ludzie słuchają muzyki, grając w gry komputerowe, McBride chce, by Nettwerk miało w tym swój udział. Jeśli ludzie pobierają utwory muzyczne podczas wysyłania wiadomości tekstowych, McBride chce udostępnić tam muzyczną ofertę Nettwerk. Przy wyborze medium nie jest on specjalnie wybredny – jego przekazem jest treść. Recepta na sukces według McBride’a jest krótka i prosta: „Będziemy wspierać

wszystkie platformy i wszystkie formaty, jakie się pojawią i pozwolimy fanom konsumować naszą muzykę tak, jak się im spodoba. Nie będziemy nic narzucać. Innymi słowy, muzyka powinna być jak woda: pozwólmy jej płynąć w dowolnym kierunku”<sup>11</sup>.

Muzyka płynąca jak woda. Przypomina to powtarzane jak refren słowa cyber-libertarianów: „technologia chce być wolna”. Jednak McBride ma na swoim koncie znaczące osiągnięcia biznesowe, co daje mu silną pozycję, z którą trzeba się liczyć. Przyznał, że kiedy pierwszy raz usłyszał o programach komputerowych służących do bezpośredniej wymiany plików, takich jak Napster, jego reakcja była taka sama, jak przedstawiciele innych firm z branży. „Kiedy zaczęliśmy rozumieć sens zmian, zgłębiliśmy temat, porozmawialiśmy z fanami – zdaliśmy sobie sprawę z tego, że w rzeczywistości sytuacja wygląda zupełnie inaczej; istnieje szansa, by to wszystko się udało”. McBride chyba pogodził się z tym, że kopie utworów nagrywanych przez jego muzyków znajdują się w sieci i będzie można je pobrać bez uiszczania żadnych opłat. Jednocześnie z optymizmem patrzy na zdolność swojej firmy do wypracowywania kreatywnych strategii nakierowanych na uzyskiwanie wpływów finansowych dzięki emocjonalnemu stosunkowi fanów do muzyki, tworzonej przez jego artystów.

Na przykład fani The Barenaked Ladies mogą kupić nagrania z koncertu, który właśnie widzieli. McBride podkreślił: „Zapisy występów na żywo są dostępne już pięć minut po zakończeniu koncertu. Podczas trasy w Wielkiej Brytanii w 2007 roku sprzedaż nagrań z koncertów stanowiła 70 procent całej sprzedaży materiałów związanych z The Barenaked Ladies. McBride oszacował, że 5 do 10 procent osób, które były na koncercie zespołu, kupuje potem pendrive z jego nagraniem. „Wskaźnik skuteczności reklamy jest zatem ogromny. W przypadku sprzedaży płyt CD jesteśmy bardzo zadowoleni, kiedy udaje nam się uzyskać wynik na poziomie 1 do 2 procent”, stwierdził.

Netzwerk eksperymentował również z otwartymi modelami produkcji muzycznej. Tradycyjne podejście do wydania singla ze świątecznymi remiksami piosenek Sarahy McLachlan polegałoby na wyłożeniu 30 do 40 tysięcy

---

<sup>11</sup> Wywiad z Terryem McBridem, przeprowadzony przez Anthony’ego Williama 4 lipca 2007 roku.

dolarów i zatrudnieniu producenta, który na nowo zmiksowałby nagrania. McBride doszedł do wniosku, że w przypadku singla, który będzie dostępny na rynku tylko przez 6 tygodni, to za duży nakład, więc na popularnej stronie WWW dla didżejów ogłosił konkurs na najlepszy remiks. Zgłosiło się kilkuset uczestników, a tysiące fanów wybierało swoje ulubione produkcje. McBride kupił trzy najlepiej ocenione remiksy i zaczął je sprzedawać. Jak zauważył: „To nas nic nie kosztowało, musieliśmy oczywiście zapłacić didżejom za pliki z muzyką, ale cena nie była wysoka – kilka tysięcy dolarów, a dochody w ciągu dwóch tygodni przewyższyły wydatki na cyfrowe transakcje”.

Dopuszczenie do produkcji muzycznej didżejów z zewnątrz miało też ogromne znaczenie promocyjne. McBride zapewnił: „Wiem, że każdy didżej, który poświęcił wiele czasu i wysiłku na zmiksowanie materiału, będzie go później grał w swoich setach podczas występów w klubach”. Wie on również, że to samo prosumpcyjne podejście można zastosować niemal do wszystkiego: od koszulek z nadrukami do okładek płyt. „Jest tak wiele możliwości wykorzystania emocjonalnego związku z publicznością i włączenia jej w proces tworzenia”.

Otwarte podejście McBride’a dosyć dobrze się sprawdza. Transakcje internetowe stanowią 40 procent całości sprzedaży Nettwerk, sięgającej dziesiątek milionów. Konkurencja osiąga jedynie 10 do 15 procent. Dzisiaj niektóre koncerty płytowe zaczynają iść w ślady Nettwerk Records. Na przykład EMI, wytwórnia płytowa uzyskująca trzecie co do wielkości wskaźniki sprzedaży na świecie, zdecydowała się na sprzedawanie w Amazon oraz iTunes swoich wydawnictw pozbawionych zabezpieczeń DRM. Czy artyści EMI będą sprzedawać się lepiej niż muzycy z innych wytwórni? A jeśli tak będzie, to czy inne duże firmy fonograficzne zmienią podejście? Albo lepiej – czy sami muzycy będą wymagać od swoich wytwórni, by zrobiły to samo; czy wybraliby EMI, gdyby pozwolono im decydować?

Dzisiaj nie da się jeszcze odpowiedzieć na te pytania, ale liderzy EMI wyznaczyli już sobie cel. Jak stwierdził Guy Hands, prezes koncernu: „Przemysł fonograficzny zbyt długo opierał się jedynie na tym, ile płyt jest w stanie sprzedać. Nasza branża zamiast wykorzystywać digitalizację i stwarzane przez nią możliwości do promowania swoich

produktów i korzystania z wielu kanałów dystrybucji – chowa głowę w piasek”<sup>12</sup>.

W ostatecznym rozrachunku kroki podjęte przez EMI wydają się czymś, co i tak było nieuniknione. Większość specjalistów od nowoczesnych technologii twierdzi, że DRM to przegrana sprawa, bo hakerzy na bieżąco łamią wszelkie zabezpieczenia. Fred von Lohmann z Electronic Frontier Foundation wyjaśnił to następująco: „W połączonym świecie wystarczy, by jedna osoba na Ziemi złamała system DRM i uwolniła zamkniętą treść – od tej chwili ta treść będzie swobodnie krążyć, nienapotykać na żadne dalsze ograniczenia. Można by to nazwać zasadą złam raz, to złam wszędzie. A jeśli system zabezpieczeń DRM nie jest doskonały, jest niepotrzebny”<sup>13</sup>.

Poza tym to rozwiązanie jest uciążliwe dla użytkowników. Ogranicza ich wolny wybór sprzętu i formatu, obsługującego ulubioną muzykę. A w świecie, w którym to użytkownicy decydują, okazuje się, że DRM jest kłopotliwe również dla biznesu. Jednak większość wydawców nie jest w stanie tego zaakceptować. Efekt jest taki, że nowe modele biznesowe zakładające wykorzystanie otwartej zawartości nie powstają w tradycyjnych koncernach medialnych, a raczej w firmach takich, jak Google, Yahoo i YouTube.

Ta nowa generacja firm nie jest już obciążona spuścizną rozwiązań hamujących działania potentatów medialnych – więc może ona znacznie sprawniej odpowiadać na potrzeby swoich klientów. Muzycy z Radiohead – zespołu, który od dawna odrzucał normy obowiązujące w branży – są zdania, że skoro fani i tak będą pobierać ich muzykę z internetu, można im ułatwić legalne korzystanie z tego źródła. Ich najnowszy album *In Rainbows*, wydany w październiku 2007 roku, jest dostępny tylko na stronie internetowej zespołu. Jednak Radiohead zrobili coś więcej, na co nie odważyliby się ani inni muzycy, ani inne wytwórnie płytowe: pozwolili

---

<sup>12</sup> Juliette Garside, *Embrace Digital or Die, EMI Told*, „The Telegraph”, 10 września 2007 roku.

<sup>13</sup> Wywiad z Fredem von Lohmannem, prawnikiem specjalizującym się w prawie autorskim z Electronic Frontier Foundation, przeprowadzony przez Anthony’ego Williamsa 11 czerwca 2007 roku.

klientom decydować o tym, ile chcą zapłacić za płytę. Wbrew obiegowym opiniom okazało się, że każdy z milionów fanów płacił średnio między 6 a 8 dolarów za album. A ponieważ Radiohead jest zespołem niezależnym, nie musi dzielić się zyskami z wytwórnią płytową. Nie ma więc porównania ze średnim wynagrodzeniem w wysokości 72 centów, które typowy artysta związany z dużą wytwórnią płytową zarabia, kiedy jego płyta zostanie sprzedana za 19,99 dolarów.

### **Jak rozwiązać dylemat innowatora?**

Coraz większa liczba artystów zaczyna rozumieć, że lepsza jakościowo oferta oznacza zerwanie z kontrolowaniem liczb i kierunku płynących bitów. Wolna treść stała się faktem i nic nie wskazuje na to, by coś miało się zmienić. Artyści będą więc musieli dać swojej publiczności lepsze produkty niż te „wolne” – bardziej odpowiednie, bardziej frapujące, bardziej wartościowe niż te zdobywane z nielegalnych źródeł. Artystów i firmy, które odnoszą sukcesy, będzie wyróżniać to, że mogą dać swojej publiczności coś wyjątkowego.

Druża płyta Radiohead została zapakowana w pudełko, na którym umieszczono dodatkowe zdjęcia, materiały graficzne i teksty utworów. Zespoły, takie jak Nine Inch Nails i Beastie Boys, zapewniają atrakcyjne miejsca, gdzie fani mogą zakładać wspólnoty związane udostępnianiem i remiksowaniem tworzonych przez nich treści. Serwis iTunes prowadzony przez Apple dzień po dniu konkuruje z „wolnymi zasobami” – i robi to dobrze. Jak zauważył von Lohmann: „Klienci, którzy korzystają z iTunes, uważają, że jest on wygodniejszy; miliony osób dziennie, zamiast pobierać muzykę z sieci wymiany plików, zagląдают do iTunes”<sup>14</sup>. To samo dotyczy Netflix – witryny łączącej coraz popularniejszą internetową wypożyczalnię filmów z serwisem strumieniowego wideo. Wszystkie filmy oferowane przez Netflix są dostępne w sieciach BitTorrent<sup>15</sup> – wystarczy ich tylko poszukać. Jednak lojalni klienci trzymają się Netflix, bo firma

---

<sup>14</sup> Tamże.

<sup>15</sup> BitTorrent – protokół wymiany i dystrybucji plików p2p opracowany w 2002 roku przez Bramę Cohena.

stosuje opłaty ryczałtowe, oferuje także innowacyjny system rekomendacji i ocen oparty na opiniach klientów. To, że innowacyjność i sukcesy w opracowywaniu nowych modeli biznesowych dla przemysłu rozrywkowego są domeną nieznanych wcześniej graczy, podkreśla nasze kluczowe argumenty. Firmy, zagrożone przez samoorganizujące się społeczności prosumenckie, stają w obliczu dylematu innowatora<sup>16</sup>. Innowator jest w stanie zaatakować rynki za pomocą tańszych rozwiązań niższej jakości, których rynkowi liderzy nigdy nie wzięliby pod uwagę. Co więcej, w przypadku wspólnot prosumenckich innowator ma do dyspozycji zasoby produkcyjne oparte na pracy wolontariuszy, niewiążące się praktycznie z żadnymi kosztami.

Przy odrobinie pomysłowości przemysł wydawniczy i nagraniowy mógłby sam znaleźć metodę uporządkowania tego bałaganu. Guy Hands z EMI zaobserwował: „Działania Radiohead to sygnał alarmowy, z którego trzeba się cieszyć. Nasza odpowiedź powinna być twórcza i pełna energii”. Roger Faxon, dyrektor EMI podzielił tę opinię: „Komercyjna rola firm fonograficznych coraz częściej będzie polegać na generowaniu lepszych warunków do wprowadzania na rynek muzyki i praw, które je chronią. Trzeba to odróżnić od tworzenia samej treści”<sup>17</sup>.

Oprócz wprowadzania nowych modeli biznesowych, jak ten rozwijany w Nettwerk, cała branża powinna zastanowić się nad wdrożeniem mechanizmów, które przeniosą część zysków z agregatorów treści, takich jak YouTube czy MySpace, na te ciężko pracujące osoby, które są pośrednio lub bezpośrednio zaangażowane w tworzenie atrakcyjnych zasobów. Istnieje też rozwiązanie alternatywne, zaproponowane przez Jima Griffina – niewielki, ale powszechny podatek płacony z tytułu dostępu do internetu, który byłby przekazywany artystom według reguł aktuarialnych – w sposób zbliżony do metod używanych przez ASCAP (American Society of Composers, Authors and Publishers, Związek Amerykańskich Kompozytorów, Autorów i Wydawców). Związek ten monitoruje radiowe

---

<sup>16</sup> Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Cambridge (Massachusetts) 1997.

<sup>17</sup> Garside, op. cit.

playlisty, co umożliwia mu precyzyjne rozdzielenie honorariów z tytułu praw autorskich pomiędzy poszczególnych muzyków. Dawałoby to twórcom motywację do zwiększania swojego udziału w globalnym repozytorium medialnym, zapewniając im równocześnie należyte wynagrodzenie za korzystanie z ich utworów. Naszym faworytem jest model subskrypcji, przewidujący otworzenie konsumentom drogi do nieograniczonych zasobów muzycznych, nadawanych online w postaci strumieniowej, pod warunkiem wnoszenia cyklicznych opłat – podobnie działa radio satelitarne.

Rozwiązania tego typu potrzebują rozwinięcia. Wierzmy jednak, że większość koncertów medialnych dostrzeże w końcu te możliwości. Ci, którym się nie uda, pójdą w ślady wydawców nut, którzy na początku XX wieku nie zdołali się przystosować do dynamicznego rozwoju przemysłu nagraniowego.

## Walka z otwartym internetem

W kwestiach związanych z internetem sytuacja Hollywood i wielu firm telekomunikacyjnych jest podobna – stają one w obliczu dylematu innowatora i traktują internet jak dzikie zwierzę, które trzeba poskromić.

Przemysł telekomunikacyjny jest w stanie całkowitego chaosu. W świecie bezpłatnej telefonii internetowej najważniejsze źródło jego dochodu musi wyschnąć. Firmy wchodzące na rynek, takie jak Skype, zyskują dominującą pozycję i choć telefonia naziemna nie zniknie z dnia na dzień, jej dni są policzone. Rozmowy telefoniczne zostaną uwolnione. To tylko kwestia czasu.

Firmy telekomunikacyjne, co całkowicie rozumiałe, dążą do zahamowania tych przemian – oferują darmowe usługi telefoniczne, próbując wyeliminować Skype z rynku. Jeżeli im się nie uda, może to oznaczać utratę zdolności do konkurowania z tym komunikatorem w przyszłości. Już dzisiaj Skype funkcjonuje, ponosząc koszty będące zaledwie ułamkiem przeciętnych kosztów tradycyjnego dostawcy usług telekomunikacyjnych.

Jest w tym bez wątpienia spora doza ironii – ukochane dziecko firm telekomunikacyjnych, takich jak AT&T, jest teraz przyczyną ogromnych

problemów. Firmy telekomunikacyjne, podobnie jak branża medialna, wpadły w prawdziwe tarapaty biznesowe. Nie zwróciły im się jeszcze wydatki poniesione w związku z utrzymaniem i modernizowaniem infrastruktury technicznej. Biorąc jednak pod uwagę bezpłatne usługi pochłaniające część zysków, firmy telekomunikacyjne uznały, że opłaty z tytułu dostępu do internetu, jakie nakładają na firmy i osoby prywatne są zbyt niskie, by zrekompensować straty. Chcą więc stworzyć warstwowy internet, którego poszczególne poziomy odpowiadałyby klasom, znanym z przewozów lotniczych – pierwszej, biznes i turystycznej.

William Smith, główny technolog BellSouth, proponował już pobieranie opłat za przyznanie priorytetu na rzecz ruchu sieciowego jednego konkretnego serwisu internetowego. Jeśli Yahoo zapłaci za taką usługę, użytkownicy BellSouth będą mieli wyszukiwarkę Yahoo, która działa szybciej i lepiej niż Google. Tym samym BellSouth przejmie funkcję węzła nadzorczego dla usług, które będą się rozwijać w internecie, a przepustowość łączy i prawo dostarczania treści będą sprzedawane tym, którzy zaoferują najwyższą cenę.

Ta sytuacja jest poważnym zagrożeniem dla internetu – zagrożeniem, które może stłumić innowacyjność, stymulującą niezliczone nowe przedsięwzięcia, w tym niemal wszystkie zjawiska omówione w tej książce. Nie jest to kampania wypowiedziana tylko wolnemu internetowi – jest to walka z rozwojem gospodarczym, walka z konkurencyjnością, walka z innowacyjnością. Mówiąc krótko – jest to walka z przyszłością.

Pionier internetu Vint Cerf przypomniał nam, że ogromny społeczny oddźwięk i gospodarczy sukces internetu jest pod wieloma względami bezpośrednio związany z tymi cechami architektury, które są częścią jego pierwotnego projektu. Trzy złote zasady – nikt nie jest jego właścicielem, wszyscy mogą z niego korzystać, każdy może uzupełniać go o nowe usługi – są tym, co odróżnia internet od wcześniejszych mediów służących komunikacji.

Według Cerfa: „Internet stworzył platformę innowacji, umieszczając informacje na krańcach, a kontrolę usuwając z centrum sieci. Doprowadziło to do lawinowego rozwoju propozycji, które nigdy nie ujrzałyby światła dziennego, gdyby w projekt internetu wpisano ośrodkowe nadzorowanie

sieci”<sup>18</sup>. Gdyby tak było, przedsięwzięcia, takie jak Skype, Google, Flickr, Linux, MySpace i Wikipedia, wciąż czekałyby na wdrożenie.

Działania lobby telekomunikacyjnego trudno uznać za racjonalne. Przecież to bezpłatne usługi i serwisy są prawdziwą przyczyną, dla której użytkownicy decydują się na wykupienie szerokopasmowego dostępu do internetu. Eric Schmidt, dyrektor generalny Google, stwierdził: „Oferowanie usług zhierarchizowanych nie jest najlepszą strategią. Może mieć to negatywny wpływ na tempo ich przyjmowania”<sup>19</sup>.

Ostatecznie i ludzie, i technologie prą naprzód. I jest pewne, jak dwa a dwa to cztery, że w tym pędzie firmy, które stoją w miejscu, zostaną zmiecione. „Nie można obronić się przed tym, co nieuniknione. Na krótką metę można to odwlekać, z tym skutkiem, że szybciej dochodzi do ostatecznego starcia”<sup>20</sup>, podkreślił Schmidt.

### **Kryzys przywództwa**

Prawdopodobnie nigdy wcześniej prowadzenie działalności biznesowej nie było tak ekscytujące i nie wiązało się z tyloma niebezpieczeństwami. Duch wikinonii uwolnił się – niektóre miejsca pustoszy, a inne, które żyją z nim w zgodzie, nagradza trwałymi sukcesami.

Mamy do czynienia ze zmianą paradygmatu – mentalnego modelu, który wymusza kierunek naszego myślenia i często oparty jest na hipotezach tak mocnych, że przestajemy je dostrzegać. Nowy paradygmat zawsze prowadzi do wstrząsów i niepewności, a nawet do katastrofy; bardzo często przyjmowany jest z niechęcią, wrogością, a nawet gorzej. W obronie osobistych interesów ze wszystkich sił walczymy z nadchodzącymi zmianami, a liderzy starego porządku najczęściej jako ostatni przyjmują nowe reguły. Tym samym zmiana paradygmatu niemal zawsze wiąże się z kryzysem przywództwa<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> *User-Generated Content is Top Threat to Media and Entertainment Industry*, komunikat prasowy Accenture, 16 kwietnia 2007 roku.

<sup>19</sup> Wywiad z autorami, marzec 2006 roku.

<sup>20</sup> Tamże.

<sup>21</sup> Don Tapscott, Art Caston, *Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1993.

Wystarczy rozejrzeć się wokół, by zobaczyć, że większość firm wolno reaguje na rewolucję globalnej współpracy. Lekceważą one zagrożenia, tak jak wydawcy i firmy telekomunikacyjne, a gdy w końcu zaczną się przystosowywać do nowej sytuacji, może być za późno. Teraz najważniejsze jest precyzyjne dostrojenie radarów oraz jak najszybsze podjęcie działań i chwytnie okazji pojawiających się w miarę krzepnięcia nowego paradygmatu biznesowego.

Na przykład gdyby w 1996 roku Microsoft i Sun zdecydowały się na agresywny atak na Linuksa, prawdopodobnie i tak by przegrały, a przynajmniej zmieniłyby swoją przyszłość. Nie zrobiły tego, a teraz ciężko pracują nad tym, by jak najszybciej zacząć wykorzystywać taktykę open source w swojej działalności.

Jeśli wszystko zawiedzie, inni mogą zrobić to, na co już decydują się firmy telekomunikacyjne – obronę swoich pozycji za pomocą regulacji prawnych. Nie stanowi to zagrożenia dla lepszej oferty składanej przez firmy innowacyjne, takie jak Skype, ale może okazać się barierą blokującą ich wejście na rynek.

Najlepszą drogą do sukcesu jest uczestniczenie w tworzeniu nowego biznesu od możliwie wczesnego etapu. Przyłączenie się do społeczności innowatorów może dać nam szansę iść na czele pochodu. Właśnie tak Red Hat i IBM postąpili z Linuksem. Wczesne nawiązanie współpracy umożliwia decydowanie o najważniejszych kwestiach – strategicznych kierunkach działań, obowiązujących standardach i regułach. Później, aby uniknąć szkód, grożących w przyszłych walkach, pozostaje nam tylko dopasowanie się do społeczności.

Lekcja płynąca z historii jest następująca: głębokie zmiany faworyzują nowe podmioty, a w rzadkich przypadkach – również firmy o ugruntowanej pozycji, które zdołały zmienić swój światopogląd. Wartość będzie migrować do nowych graczy, w ten sam sposób, w który telegrafia przegrała z telefonami, a komputery osobiste wyparły maszyny typu mainframe. Niemniej taka jest właśnie natura bestii kapitalizmu. Hamowanie rozwoju techniki po to, by ocalić nieaktualne modele biznesowe, to jak pozwalanie kowalom na protesty przeciwko silnikom spalinowym, w celu chronienia produkcji podków.

Oczywiście, gdyby zapytać menedżerów, czy woleliby konkurować w ramach „cywilizowanej” gospodarki, w której każda wprowadzana innowacja musiałaby uzyskać ich akceptację – przeważająca większość odpowiedziałaby twierdząco. Jednak cywilizowana gospodarka należy już do przeszłości.

Stabilność umarła. Teoria, mówiąca, że można wymyślić taki biznes, który będzie trwał bez względu na zmiany technologiczne, to przeżytek. Cory Doctorow, bloger i pisarz science fiction, jest zdania, że: „Kowale, roniący łyż do piwa, uzalający się nad słabą sprzedażą podków w epoce kolei żelaznej, nie będą w stanie zwiększyć ich popularności. Natomiast kowale, zdobywający wiedzę po to, by zostać mechanikami samochodowymi, będą mieli szanse zarobienia na życie”<sup>22</sup>.

Wybór, przed którym stoi teraz wiele firm, nie polega na zdecydowaniu, czy angażować się we współpracę ze wspólnotami partnerskimi, ale na sprecyzowaniu, kiedy i jak to zrobić. Obecnie ludzie mają dostęp do narzędzi umożliwiających wytwarzanie i dystrybucję, więc zaczną ich używać do swoich celów i na własnych warunkach. Wciąż powstają nowe, przełomowe przedsięwzięcia – Wikipedia, Flickr, oprogramowanie open source, blogi. Z każdym dniem rosną szanse klientów i konkurentów na dojście do innowacyjnych rozwiązań. Biorąc pod uwagę szybkie tempo rozwoju tych społeczności – nadszedł czas na działania.

---

<sup>22</sup> Wywiad z autorami, luty 2006 roku.

## Rozdział jedenasty

# Przedsiębiorstwo 2.0

## Jak wykorzystać siłę wikinomi

W lutym 2007 roku Novartis, szwajcarski producent leków, zdecydował się na niezwykle krok – coś wyjątkowego w hiperkonkurencyjnym świecie gigantów farmaceutycznych, gdzie gra toczy się o wielkie stawki. Po zainwestowaniu milionów dolarów w badania nad genetycznymi przyczynami cukrzycy typu 2 firma zdecydowała się na opublikowanie w internecie wszystkich nieprzetworzonych danych – za darmo. Znaczy to, że z informacji tych mogą korzystać wszyscy chętni, również inne firmy.

Cukrzyca typu 2 i związane z nią czynniki ryzyka chorób sercowo-naczyniowych – między innymi otyłość, wysokie ciśnienie krwi czy wysoki poziom cholesterolu – należą do najczęstszych i najbardziej kosztownych zagrożeń dla zdrowia publicznego w uprzemysłowionym świecie. Określenie ich genetycznych przyczyn może doprowadzić do odkrycia wielu nowych leków i potencjalnego źródła znacznych zysków dla udziałowców firmy Novartis.

Skąd więc taki prezent? Mark Fishman, dyrektor Instytutu Badań Biomedycznych w Novartis, wyjaśnił: „Nasze odkrycia to tylko pierwszy krok. Przełożenie wyników tych inspirujących badań (identyfikacji genów odpowiedzialnych za cukrzycę) na produkcję nowych lekarstw będzie wymagać podjęcia działań na skalę globalną”<sup>1</sup>.

Innymi słowy, prace firmy Novartis i jej partnerów w MIT, Uniwersytecie Harvarda i Uniwersytecie w Lund w Szwecji są tylko pierwszym etapem znacznie dłuższego, bardziej złożonego i kapitałochłonnego procesu poszukiwania i rozwijania nowych leków. Naukowcy odkryli już tak wiele potencjalnych dróg rozwoju, że żadne laboratorium nie będzie w stanie podążać nimi w pojedynkę. Zatem Novartis, umieszczając wyniki swoich badań w domenie publicznej, liczy na możliwość wykorzystania talentów i spostrzeżeń globalnej

---

<sup>1</sup> *Team unlocks genetic basis of Type 2 diabetes*, komunikat prasowy MIT, 21 lutego 2007 roku.

wspólnoty badaczy, co pozwoli na istotne przyspieszenie i zwiększenie skali prac badawczo-rozwojowych w firmie. Novartis wskazuje również na to, że dzięki otwartej współpracy wzrosło morale naukowców zatrudnionych w strukturach firmy. Perspektywa zacieśnienia związków z partnerami ze środowiska akademickiego bardzo im odpowiada.

Warto również zaznaczyć, że Novartis nie udostępnił wszystkich posiadanych informacji. Zachował na przykład wyniki trzyletnich szczegółowych analiz zgromadzonych danych, zapewniając sobie znaczną przewagę nad innymi firmami, które zdecydują się na wykorzystanie nieopracowanych danych. Równocześnie bliskie kontakty koncernu ze środowiskiem naukowym i reputacja, którą zyskał prowadząc badania nad cukrzycą, gwarantują, że wraz z postępowaniem prac badawczych przewaga nad innymi firmami, które nie nawiązały takich kontaktów, będzie się pogłębiać. Susan Gasser ze szwajcarskiego Instytutu Friedricha Miechera wyjaśniała w „The Scientist”: „Ponieważ laboratoria akademickie nie mogą prowadzić badań nad lekami, to jeśli wyniki pracy niezależnego badacza będą interesujące, będzie mógł on wrócić do Novartis i podjąć z nami współpracę”<sup>2</sup>.

## Jak wykorzystać biznesową wartość wikinonii?

Projekt prowadzony przez Novartis to świetne podsumowanie zasad wikinonii.

Novartis stawia na otwartość. Kiedy określa granice przedsiębiorstwa, myśli nie tylko o 98 tysiącach swoich pracowników, ale również o grupie osób i organizacji partnerskich w przemyśle, strukturach rządowych, sektorze organizacji nienastawionych na zysk i w środowisku naukowym, które mogą zwiększyć wartość oferty koncernu.

Novartis tworzy wartość dzięki partnerskiej współpracy z instytucjami publicznymi, co pozwala mu osiągać cele biznesowe. Zamiast utajniać swoje zasoby, decyduje się na udostępnienie części własności intelektualnej, dzięki czemu stymuluje postęp i rozwija kontakty ze środowiskiem akademickim, które prowadzi prace w dziedzinie nauk podstawowych, mającej ogromne znaczenie dla rozwoju przemysłu farmaceutycznego.

---

<sup>2</sup> Stephen Pinnock, *Pharma goes open access*, „The Scientist”, 26 lutego 2007 roku.

Novartis myśli i działa globalnie, dlatego też wprowadza na rynki coraz to nowe leki. Ta stosunkowo młoda firma (powstała w 1996 roku w wyniku fuzji Sandor i Ciba-Geigy) działa już w 140 krajach, a jej zakłady badawcze znajdują się zarówno w centrali firmy w Cambridge (Massachusetts), jak i w Bazylei czy Singapurze, gdzie powstał jeden z większych na świecie ośrodków prowadzących badania nad chorobami tropikalnymi. Novartis to również „globalny obywatel” odpowiedzialny za swoje środowisko. Oprócz prowadzenia badań nad malarią, gruźlicą i dengą koncern uruchomił program udostępniania leków, w ramach którego przekazuje 2 procenty od sprzedaży netto na rzecz pokrzywdzonych przez los pacjentów z całego świata.

Novartis – opowiadając się za czterema zasadami wikinonii: otwartością, partnerstwem, udostępnianiem zasobów i działaniem na skalę globalną – przekształca się w przedsiębiorstwo oparte na współpracy, który nazwaliśmy „przedsiębiorstwem 2.0”. Przedsiębiorstwo 2.0 to nowy rodzaj podmiotu gospodarczego – taki, który otwiera przed światem swoje drzwi; ze wszystkimi podejmuje działania innowacyjne, a szczególnie z klientami. Udostępnia zasoby, które dotychczas były pilnie strzeżone. Wykorzystuje siłę globalnej współpracy i funkcjonuje inaczej niż przedsiębiorstwo międzynarodowe. Tworzy nową jakość – prawdziwie globalną firmę.

W niniejszej książce przedstawiliśmy wiele przykładów dowodzących prawdziwości naszej tezy, że inteligentne firmy, które wykorzystują model przedsiębiorstwa 2.0, potrafią zorganizować zewnętrzne zasoby i talenty tak, aby w efekcie doprowadzić do niespotykanego wcześniej wzrostu gospodarczego i do sukcesów. Najtrudniejsza w tej sytuacji, o czym wspominaliśmy w poprzednim rozdziale, jest zmiana mentalności i wyzbycie się starych przyzwyczajęń biznesowych, co pozwoli czerpać zyski z tego, co ma do zaoferowania nowy świat wikinonii.

Aby pomóc w przyswojeniu nowego paradygmatu biznesowego, przypomnimy teraz kluczowe kwestie i przykłady tego, jak inteligentne firmy wcielają w życie zasady wikinonii.

## **Otwartość**

Coraz więcej inteligentnych firm przekonuje się, że otwartość jest siłą napędową rozwoju i konkurencyjności. Jeśli wiadomo, jak i kiedy, to

wystarczy szeroko otworzyć okna i odryglować drzwi, dzięki czemu będzie można zbudować rozległe ekosystemy biznesowe, bazując na tym, co nazwaliśmy platformami uczestnictwa.

Amazon, eBay, Google i Flickr otwierają swoje aplikacje i infrastrukturę biznesową w celu zwiększenia tempa, zakresu i szans na powodzenie innowacji. Stworzone przez nie platformy uczestnictwa kształtują globalną scenę, gdzie setki tysięcy klientów i partnerów opracują nową wartość i dadzą początek synergicznym przedsięwzięciom. Amazon, geniusz otwartych platform, wykorzystuje potęgę 200 tysięcy aktywnych programistów i niemal 30 procent jego zysków jest generowanych przez zewnętrznych sprzedawców, korzystających z udostępnianego przezeń mechanizmu handlu elektronicznego.

Dotyczy to nie tylko firm internetowych. Ktoś może pomyśleć, że otwartość jest czymś prostym w firmach internetowych – w przeciwieństwie do firm, działających w innych segmentach gospodarki. Jednak to pochopny osąd. Procter & Gamble nie zdradzał nigdy swoich sekretów, a jego struktura była zamknięta tak mocno, jak to tylko możliwe. Nigdy niczego nie szukał poza własnymi granicami i nie pozwalał innym szukać u siebie. Na początku 2000 roku firma popadła w bardzo poważne kłopoty. Jej linie biznesowe zaczęły ulegać atrofii, w efekcie czego zmniejszyły się wpływy i zysk firmy. Ceny akcji spadły na łeb, na szyję, a na Wall Street zawrzało. Coś trzeba było zrobić.

Zwiększenie nakładów na wewnętrzny dział badawczo-rozwojowy firmy wydawało się mało atrakcyjnym rozwiązaniem – dynamika jego innowacyjnych osiągnięć była bliska zeru. W tej sytuacji Alan George Lafley, dyrektor generalny, i Larry Huston, odpowiedzialny za innowacyjność, zdecydowali się wdrożyć ambitny projekt, ukierunkowany na odbudowanie pozycji koncernu. Plan zakładał osiągnięcie poziomu, na którym 50 procent innowacji w firmie będzie pochodziło z zewnątrz. Oprócz rozszerzenia i pogłębiania własnych sieci, Procter & Gamble poszukuje innowacji również na internetowych rynkach, takich jak InnoCentive, NineSigma i yet2.com.

Dzięki połączeniu tych działań możliwe było wprowadzenie na rynek setek nowych produktów – wiele z nich okazało się ogromnym sukcesem. Lafley przy pomocy swoich menedżerów, między innymi Hustona,

przekształcił ospale działającą firmę, specjalizującą się w towarach konsumpcyjnych, w elastyczną i sprawną maszynę innowacji.

Dzisiaj Procter & Gamble przoduje wśród tysięcy firm, uczestniczących w globalnej idegorze, gdzie miliony pomysłów, innowacji i osób o wyjątkowych kwalifikacjach przechodzi z rąk do rąk w czymś, co można by porównać do eBay innowacji. Firmy, które zaczną działać teraz, będą w stanie wykorzystać globalne zasoby talentów, koncepcji i innowacji, znacznie przekraczające to, co udałoby im się osiągnąć przy użyciu tylko własnych środków. Pamiętajmy o tym, co dobrze zrozumiało Procter & Gamble – na każdego specjalistę wysokiej klasy, pracującego w laboratoriach firmy, przypada co najmniej dwustu innych poza jej granicami, którzy są równie dobrzy.

**Jak zrealizować ten program?** Punktem wyjścia dla każdego menedżera powinno być osobiste zapoznanie się z nowymi technologiami nakierowanymi na współpracę, najlepiej wspólnie z nastolatkiem z pokolenia internetu. Trzeba poprosić syna lub córkę w wieku szkolnym o pokazanie, jak wygląda Facebook. Warto dołączyć do MySpace, zredagować hasło w Wikipedii, wysłać klip wideo do YouTube – przekonać się samemu, jak funkcjonują te otwarte społeczności.

Następny etap to rozpoczęcie procesu planowania przy użyciu szczegółowej mapy naszego ekosystemu innowacji, na której zlokalizowano miejsca tworzenia wartości i oceniono wzajemne zależności, wpływające na przepływ korzyści i na naszą zdolność do ich częściowego przechwyceń. Nie jest to tradycyjna scena konkurencyjna ani analiza łańcucha wartości. Mamy tu do czynienia z oceną działań uczestników tworzących wiedzę, która ma znaczny wpływ na obecny i przyszły kształt naszego biznesu. Obejmuje to zarówno partnerów biznesowych i konkurentów, jak i środowisko akademickie, instytuty badawcze, zespoły doradców, wspólnoty twórcze i wspólnoty praktyków oraz kontraktowe organizacje badawcze. Ta mapa musi mieć zasięg globalny i pokrywać wszystkie istotne dyscypliny, które pasują do naszej strategii.

Pomoże to rozwiązać niektóre ważne kwestie. Gdzie poszukują innowacji nasi konkurenci? Jak powinniśmy mobilizować wewnętrzne zasoby, by umożliwić dalsze wyróżnianie się na rynku? Czy pracownicy są włączeni

we właściwe sieci tworzące wiedzę? Jakie produkty, procedury lub aktywa (takie jak platforma e-handlu stworzona przez Amazon) można otworzyć w celu zredukowania kosztów badawczo-rozwojowych, przyspieszenia wzrostu i zwiększenia liczby uczestników naszego ekosystemu? Do których ideagor powinniśmy dołączyć, by zapewnić sobie najważniejsze innowacje bądź licencjonować własne pomysły na zewnątrz – do specjalistycznych serwisów, takich jak Eureka Medical, czy bardziej ogólnych, na przykład yet2.com?

**Wycucie czasu i taktyka.** Nasze badania pokazują, że wycucie najlepszego momentu do udostępnienia informacji o produktach i otwarcia platform ma ogromne znaczenie. Według większości firm stopniowy proces dochodzenia do otwartości zapewnia właściwą równowagę pomiędzy kontrolowanym wzrostem i innowacją z jednej strony a samoorganizacją z drugiej. Dobrym przykładem może być serwis Facebook, w którym każda ewolucyjna zmiana w kierunku większej otwartości dokonywała się po wiarygodnym potwierdzeniu sukcesu poprzedniego kroku.

Ten zyskujący na popularności serwis społecznościowy zaczął działać w 2004 roku jako sieć umożliwiająca odnalezienie kolegów i koleżanek z klasy oraz nawiązanie i utrzymanie z nimi kontaktu. Wkrótce okazało się, że serwis przyciągnął 85 procent amerykańskich studentów. We wrześniu 2006 roku Facebook otwarł drzwi dla wszystkich i wkrótce liczba członków wzrosła do ponad 30 milionów. I wreszcie – w maju 2007 roku – dano użytkownikom i innym zainteresowanym osobom możliwość uzupełniania platformy Facebook o nowe aplikacje służące tworzeniu społeczności sieciowych nazywane widżetami.

Dzisiaj użytkownicy Facebook mogą skomponować spersonalizowany zestaw widżetów wybranych spośród ponad dwóch tysięcy aplikacji podobnie, jak użytkownicy Firefoksa dostosowują przeglądarkę do swoich potrzeb, używając tysięcy rozszerzeń stworzonych przez osoby niezwiązane z firmą. Facebook nie chce być już tylko siecią społecznościową, walczy o pozycję „systemu operacyjnego obsługującego internet”, który zintegruje wszystkie funkcje dostępne dla użytkowników online, uzupełniając je równocześnie o możliwość bezpośredniego dostępu do swojej społeczności. Wszystkie

sprawy – od planowania wakacji do robienia zakupów, czytania wiadomości i oglądania imprez sportowych – można będzie załatwić za pośrednictwem własnej sieci stworzonej w Facebook.

Facebook, idąc w ślady Amazon, dał programistom i dostawcom usług wolną rękę w kwestii uzyskiwania wpływów z widżetów dzięki reklamom i prowizjom od transakcji. Biorąc po uwagę przekrój społeczny użytkowników Facebook – jest to niezły biznesowy mechanizm zarówno dla małych, jak i średnich firm.

**Konkurencja bez podatków i bez taryf.** Nie każda firma chce być otwartą platformą i nie każda firma powinna nią być. Apple nie chce otworzyć specyfikacji iPoda ani swojego serwisu iTunes. Prowadzi walkę z francuskim rządem, który podjął kroki prawne, mające na celu skłonienie firmy do udzielenia zgody na odtwarzanie w iPodach plików muzycznych kupionych w serwisach konkurencyjnych do iTunes. Z jednej strony, Francuzi obawiają się powstania monopolu przypominającego Microsoft, a Apple twierdzi, że nie powinien być zmuszany do otwierania się przed konkurencją, bo miałoby to negatywny wpływ na satysfakcję użytkowników wynikającą ze ścisłego związku pomiędzy iPodem a serwisem iTunes. Z drugiej strony – otwarcie i udostępnienie platformy dla konsumenckich innowacji mogłoby pozwolić na zwiększenie wartości dla wszystkich klientów i dalszy wzrost wszechstronności i popularności iPoda. Być może wtedy otwarcie się przed konkurencją nie będzie odbierane jako zagrożenie i zarówno rząd Francji, jak i Apple będą zadowoleni.

Chcemy przez to pokazać, że otwartość nie jest rzeczą łatwą. Przypomnijmy, co powiedział Shai Agassi, dyrektor SAP do spraw produktów i technologii, o podjętej przez jego firmę decyzji o otwarciu 30 tysięcy API do platformy oprogramowania dla przedsiębiorstw: „To niemal tak, jakby się likwidowało granice i otwierało swoje terytoria, zostając bez taryf celnych i konkurencji podatkowej. Trzeba mieć pewność, że kluczowe atuty i umiejętności pozwolą na zachowanie wysokiego tempa innowacyjności w korporacji”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Wywiad z autorami, kwiecień 2006 roku.

**Jeśli decydujesz się na otwartość, to do końca.** Otwartość ma oczywiście swoje dobre i złe strony. W nowym wspaniałym świecie transparentności firmy mają coraz mniej kontroli nad informacją i w rezultacie – coraz mniej kontroli nad wizerunkiem firmy i odbiorem jej produktów przez konsumentów. Klienci mogą przekazywać sobie informacje, kształtować publiczne dyskusje i w ostatecznym rozrachunku wpływać na decyzje i działania pojedynczych osób czy grup – często tylko za pomocą blogów. Na własnej skórze przekonał się o tym Dell, kiedy dostał niemiłą nauczkę od swojego byłego pracownika, który na popularnym blogu konsumenciekim The Consumerist opublikował 22 *wyznania byłego sprzedawcy*. W artykule ujawnił on kilka sztuczek związanych z uzyskiwaniem największych zniżek, najlepszej obsługi technicznej itp. W ciągu trzech dni od opublikowania tekstu, strona została odwiedzona prawie trzy tysiące razy i zaczęło być o niej głośno.

Dell, jak zwierzę uwięzione w pułapce, popełnił częsty w takiej sytuacji błąd. Dział prawny firmy wydał oświadczenie, w którym stwierdzono, że artykuł zawierał poufne informacje będące własnością koncernu, i domagał się, by właściciele bloga usunęli sporny wpis. The Consumerist zamiast zdjąć artykuł opublikował list z żądaniami Della, który został później przeczytany przez 130 tysięcy osób i doczekał się 3,5 tysiąca adnotacji w serwisie digg.com. Próbując zachować twarz, Dell zdecydował się na wycofanie roszczeń wobec The Consumerist oraz przyznanie się do błędu i prób kontrolowania informacji. Jak się wydaje, nawet największe firmy nie mają wyboru i muszą liczyć się ze zdaniem coraz potężniejszych sieciowionych wspólnot działających online. Co ważniejsze, historia ta udowadnia, że najlepiej sprawdza się polityka rzeczywistej otwartości. Lionel Menchaca, menedżer mediów cyfrowych z Della, przyznał: „Ignorowanie niewygodnych problemów nie jest dobrym rozwiązaniem w blogosferze. Jeśli zabraknie gotowości do otwartej dyskusji o wadach i do podjęcia prób naprawy krytykowanego stanu rzeczy, to trzeba będzie się liczyć z możliwością publicznej porażki”<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Lionel Menchaca, *Direct2Dell One Year Later*, 14 lipca 2007 roku, blog Direct2Dell, <http://direct2dell.com/one2one/archive/2007/07/14/20884.aspx>.

**Strategia otwartości.** Mimo tej niedawnej wpadki Dell i tak zaszedł znacznie dalej niż inne firmy we wdrażaniu otwartości jako swojej filozofii biznesu. Na blogu Direct2Dell należącym do Della pracownicy toczą otwarte dyskusje na temat obsługi klienta, produktów firmy, stosowanych rozwiązań technologicznych i ogólnych zagadnień technologicznych. Dzięki temu blogowi firma Dell osiągnęła wyższy stopień otwartości – jeśli chodzi o jakość produktu i obsługi klienta – dając swym klientom możliwość bezpośredniego kontaktu z pracownikami firmy (a nie z osobami zatrudnionymi na infolinii na drugim końcu świata), których zadaniem jest reagowanie na komentarze czytelników pojawiające się na stronach Direct2Dell.

Największym osiągnięciem Della jest bez wątpienia IdeaStorm (burza pomysłów) ([www.dellideastorm.com](http://www.dellideastorm.com)) – innowacyjna strona internetowa, umożliwiająca klientom przesyłanie porad i pomysłów ulepszeń produktów i usług firmy. IdeaStorm, uruchomiona w lutym 2007 roku, w znacznej mierze przypomina [digg.com](http://digg.com) – użytkownicy wysyłają swoje propozycje, a skupiona wokół serwisu społeczność ocenia je, dzięki czemu najbardziej popularne propozycje trafiają na szczyt. W sierpniu 2007 roku na stronie znajdowało się ponad 65 tysięcy pomysłów, na które oddano niemal pół miliona głosów. Trzeba przyznać, że nie wszystkie propozycje są dobre, a niektóre środowiska mają większy wpływ niż inne. Jednak Dell zaczął poważnie traktować to, co klienci mają do powiedzenia i na swej stronie prezentuje teraz pełne zestawienie „praktycznego wykorzystania pomysłów”. Jest to wyraźny sygnał dla społeczności – jej komentarze są uwzględniane. Dell zaczął na przykład sprzedawać komputery z zainstalowanym Linuksem, odpowiadając w ten sposób na coraz liczniejsze żądania entuzjastów open source. Michael Dell, dyrektor generalny firmy, powiedział nam, że innowacyjne rozwiązanie stymulowane przez klientów są fundamentem strategii Dell 2.0: „Musimy zmienić nasze nawyki dotyczące funkcjonowania rynku i angażować naszych klientów w większość działań firmy. Jeśli chcemy odzyskać pozycję lidera branży technologicznej, to nasze kluczowe zadanie”.

Otwartość podnosi stawkę – na pierwszym miejscu stawia rzeczywistą wartość i zmusza wszystkie firmy do konkurowania na równych prawach.

A rozwiązania, przewidujące zamknięcie się przed wpływami i obserwacją z zewnątrz oraz niechęć do współpracy, są znacznie mniej pociągające. Tak jak Procter & Gamble w 2000 roku, tak i my możemy zostać odcięci od branżowej sieci wartości, możemy stracić umiejętność dotrzymywania kroku rosnącym wymaganiom rynku dotyczącym tempa wzrostu i innowacyjności.

## Partnerstwo

IBM dołącza do partnerskich producentów Linuksa i wspierając ich – rozkłada oprogramowanie i inne zasoby warte setki milionów dolarów. Czy IBM zupełnie stracił głowę? Nie – natrafił po prostu na nową metodę produkcji nazywaną partnerstwem, która pozwoli na wykorzystanie ludzkich umiejętności, pomysłowości i inteligencji znacznie wydajniej niż dotychczas.

Praktycznie biorąc, społeczność Linuksa jest rozszerzeniem ludzkiego kapitału IBM. Jednak IBM nie jest w stanie kontrolować tego, co robią ci, którzy pracują nad Linuksem. Można by nawet twierdzić, że jedne z ważniejszych atutów firmy znajdują się poza jej granicami. Niemniej IBM oszczędza krocie na kosztach prowadzenia prac rozwojowych i co roku generuje miliardowe zyski z usług i sprzętu związanych z Linuksem.

Linden Labs wykorzystuje atuty produkcji partnerskiej, pozwalając swoim klientom na znaczący i stały udział w rozwijaniu Second Life. Sama firma tworzy mniej niż 1 procent zawartości gry, a uczestnikom daje potężne narzędzia skryptowe. Każda postać, przedmiot i doświadczenie występujące w Second Life to dzieło któregoś z tysięcy przedsiębiorczych rezydentów, wykorzystujących odnośne prawa własności intelektualnej, by wziąć udział w kwitnącej wirtualnej gospodarce, o obrotach sięgających 100 milionów dolarów.

Samoorganizujące się projekty, takie jak Linux i Second Life, koordynują wysiłki tysięcy rozproszonych jednostek w sposób, który często graniczy z cudem. Elastyczne wspólnoty producentów-wolontariuszy mogą się samoorganizować i zajmować niemal wszystkim – projektować towary i usługi, generować wiedzę, produkować dobra materialne bądź

dynamicznie tworzyć wspólne doświadczenia. Jednak nie wolno pominąć faktu, że te społeczności działają zgodnie z jasno określonymi normami i dysponują wewnętrznymi procedurami, pozwalającymi kierować działalnością grupy.

**Anarchia, hierarchia czy merytokracja?** Na początku swojej działalności twórcy Linuksa byli uznawani za idealistów, outsiderów, hakerów i anarchistów. Prasa popularna miała skłonność do określania przedstawicieli ruchu open source mianem amatorskiej zbieraniny, w której wszystkie chwytaki są dozwolone; czegoś pozbawionego wspólnego celu i jednostkowego nadzoru. Zamożni przeciwnicy oprogramowania open source wykorzystywali te wyobrażenia, by udowodnić, że ruch open source jest niezdolny do osiągnięcia jakości, innowacyjności i integralności porównywalnych z oprogramowaniem zastrzeżonym.

Obecnie wszystkie społeczności open source odnoszące sukcesy wykorzystują wysoce ustrukturywane, hierarchiczne procedury pozwalające na sprawne zarządzanie nużąca pracą polegająca na łączeniu w całość rozproszonych fragmentów ukończonych przez różnych użytkowników. Równowaga pomiędzy samoorganizacją a hierarchicznym nadzorem pozwala tym społecznościom korzystać z rozmaitych źródeł talentów, jednocześnie niezaniebując ścisłej integracji wymaganej przy tworzeniu czegoś tak skomplikowanego, jak system operacyjny.

Chociaż Linux opiera się na wkładzie wnoszonym we wspólne dzieło przez tysiące programistów, istnieje wąska grupa kierowana przez Linusa Torvaldsa, decydująca o tym, które poprawki do kodu zostaną uwzględnione w kolejnych wersjach jądra systemu operacyjnego. „Potwierdzam oczywiście prawo każdej osoby do modyfikowania systemu i opublikowania własnej wersji Linuksa, ale równocześnie niemal wszystkie moje działania koncentrują się na ponownym połączeniu wszystkich tych osiągnięć; wszyscy ci, których nazywamy «podstawowymi programistami», zajmują się tym samym – nadzorem i kontrolą jakości na różnych poziomach”<sup>5</sup>, powiedział Torvalds.

---

<sup>5</sup> Wywiad z Donem Tapscottem, maj 2006 roku.

Nie sposób przecenić znaczenia wspólnotowej koordynacji i integracji. Jeśli wartości nie są właściwie integrowane, użytkownicy mogą poczuć się rozczarowani i zrezygnować z udziału we wspólnych działaniach. Programiści open source mówią o porzucaniu projektów, które zbyt często przekraczają terminy ukończenia prac. Część wartości, generowanych przez uczestników projektu, musi zostać zabezpieczona w pomysłnej realizacji wyznaczonych celów.

**Dyktatura oświecona.** Torvalds, jak każdy merytokracyjny lider, musi stawić czoło ciągłym wyzwaniom ze strony społeczności i wielokrotnie był zmuszany do konstruktywnej odpowiedzi na wiele z nich. Ten typ oświeconej dyktatury cechuje wiele biznesowych sieci open source. Wszystkie kwestie poruszane są publicznie na listach mailingowych i witrynach internetowych, co umożliwia osiągnięcie konsensusu przy podejmowaniu ostatecznych decyzji dotyczących, na przykład tego które fragmenty kodu i dodatkowe elementy zostaną włączone do oficjalnych dystrybucji programu. Zapisy tych dyskusji są przechowywane w publicznym archiwum.

Merytokracyjna struktura wspólnoty stanowi wsparcie dla rozwoju open source. Społeczne witryny z zasobami programistycznymi i przychylnie nastawione serwisy prasowe pozwalają na szybkie rozpowszechnianie uaktualnionego kodu i powiadamianie szerszej społeczności zainteresowanej technologią informacyjną o przedsięwzięciach ruchu open source. To kluczowe zadanie. Rewelacyjne projekty mają dobrą prasę i przyciągają programistów. Szczególnie ważne są konferencje. Programiści często pracują w pojedynkę, a uczestnicy z wielu krajów mogliby wnieść swój wkład w rozwój projektu. Bezpośrednie spotkania pozwalają na zbudowanie zaufania, potrzebnego społeczności do radzenia sobie z pojawiającymi się różnicami zdań.

Firmy, chcące korzystać z atutów produkcji partnerskiej, muszą zrozumieć, że społeczności, jeśli mają być skuteczne, potrzebują przywództwa i struktury – na wielu poziomach funkcjonowania społeczności i w licznych punktach krytycznych procesu produkcji. Oznacza to potencjalnie otwarte drzwi dla tych osób i firm, które są w stanie wnieść wiedzę techniczną,

umiejętność sprawnego zarządzania i inne rodzaje wiedzy specjalistycznej czy know-how, których brakuje jeszcze w społeczności.

Każda firma, która chciałaby zastosować strategię open source do swojego produktu lub przyłączyć się do społeczności produkcji partnerskiej, powinna stworzyć punkty kontrolne i wypracować procedury oparte na współpracy, umożliwiające wyeliminowanie kiepskich propozycji i scalenie produktu końcowego. Trzeba pamiętać, że firmy mogą znacznie zwiększyć wartość produktu w procesie komercjalizacji, wliczając w to prace rozwojowe, testowanie, wprowadzenie na rynek i dystrybucję. Realizacja tych celów wewnątrz firmy może się okazać sensowna, skoro różnicowanie produktu opiera się na korporacyjnych metodach integrowania, dostarczania i wspierania własnej oferty, wzbogaconych o liczne usługi dodatkowe.

**Dążenie do synergii ze społecznościami partnerskimi.** Kolejnym przykładem tego, jak firmy mogą budować synergie z dużymi wspólnotami partnerskimi jest ogromny sukces Mozilli, producenta przeglądarki internetowej Firefox, pioniera open source i lidera we wdrażaniu zasad wikinomii w rozwoju produktu i marketingu. W ciągu trzech lat od swojej premiery Firefox w pojedynkę przełamał monopol Internet Explorera, przyniósł korzyść wszystkim internautom poprzez ożywienie innowacyjności przeglądarek, został pobrany ponad 380 milionów razy i przejął około 18 procent udziałów w rynku przeglądarek. Biorąc pod uwagę, że mówimy o małej organizacji nienastawionej na zys – osiągnięcia te są niebywałe.

Pod wieloma względami Mozilla bliższa jest nieformalnemu ruchowi niż korporacji. Osoby zaangażowane w to przedsięwzięcie z nabożną czcią celebryją jego zalety, a ten oddolny entuzjazm przekłada się na jeden z efektywniejszych modeli partnerskiego rozwoju i marketingu na świecie. W końcu Firefox utrzymuje konkurencyjność przy bardzo skromnym budżecie, w porównaniu z 500 milionami dolarów, które Microsoft wydał ostatnio na opracowanie przeglądarki wbudowanej w Windows Vista. W siedzibie Microsoftu w Redmond setki informatyków rozwijają Internet Explorera, natomiast Mozilla Foundation koordynuje prace nad kodem Firefoksa, zatrudniając jedynie dwunastu programistów. Można by

pomyśleć, że w takim razie Microsoft ma przewagę, ale nie należy zapominać o społeczności setek tysięcy wolontariuszy zaangażowanych w ulepszanie Firefoksa.

Około czterystu zaufanych uczestników projektu regularnie wprowadza uzupełnienia do kodu przeglądarki, zwykle po dwuetapowym procesie weryfikacji. Tysiące innych osób przesyłają liderom projektu poprawki do programu (często po to, by pochwalić się swoimi umiejętnościami, licząc na zyskanie uznania). Jeszcze większa grupa na bieżąco pobiera pełny kod źródłowy i analizuje jego wydajność po kolejnych zmianach modułów programowych. Wreszcie – ponad 500 tysięcy osób testuje wersję beta przeglądarki przed ukazaniem się kolejnej stabilnej wersji. Około 20 procent poświęca swój czas na zgłaszanie problemów i oferuje pomoc w usunięciu błędów oprogramowania. Dzięki temu Firefox staje się coraz potężniejszy, bardziej przyjazny użytkownikom, zapewnia większe bezpieczeństwo i, przede wszystkim, jest znacznie dynamiczniejszy, bo podlega stałemu ulepszaniu.

Nie od rzeczy będzie też wspomnieć o równie imponujących działaniach Mozilli w dziedzinie marketingu partnerskiego. Od 2004 roku jej najbardziej oddani fani zbierają się na SpreadFirefox.com – stronie internetowej dla entuzjastów, którzy promują i wspierają rozwój społeczności oraz działania lokalizacyjne na całym świecie. Mogą oni między innymi uczestniczyć w rozmaitych programach nakierowanych na nagłaśnianie Firefoksa – przykładem może być Get Firefox, program rekomendacyjny, skupiający najbardziej znanych sympatyków przeglądarki z całego świata, oraz Firefox flicks, tworzona przez użytkowników i kierowana treścią witryna, gdzie można umieszczać 30-sekundowe filmy podkreślające zalety przeglądarki opartej na open source.

Zaangażowanie społeczności pasjonatów Firefoksa przybiera niekiedy niespodziewane rozmiary. Niedawno grupa studentów z Oregonu wydeptała w zbożu mierzące ponad 13 kilometrów logo Firefoksa, a inny sympatyk przeglądarki wytatuował sobie jej logo na głowie. Ponad 50 tysięcy osób wspólnie pokryło koszt dwustronicowej reklamy w „The New York Times”, umacniającej pozycję Firefoksa i generującej medialny szum. Podobne programy gromadzenia funduszy na potrzeby związane

z reklamowaniem przeglądarki były również rozwijane w innych częściach świata.

W tej sieci różnorodnych działań Fundacja Mozilla jest tylko katalizatorem. Asa Dotzler, odpowiedzialny za kontakty ze społecznością Mozilli, ujął to tak: „Zaczyna się od prawdziwej misji Firefoksa, tj. od stworzenia najlepszego programu dla użytkowników internetu. Potem zapewniamy infrastrukturę, liderów i wsparcie dla użytkowników, którzy chcą włączyć się w nasze działania”<sup>6</sup>.

Społeczność Firefoksa, tak jak społeczność Linuksa opiera się na „hierarchii merytokratycznej”. Dotzler podkreślił: „Im bardziej się angażujesz, tym szybciej rośnie twoja reputacja, tym więcej masz uprawnień i tym bardziej ludzie cię słuchają”. Ten system samorządnej wspólnoty podsyca ciekawość i pasję jego „ambasadorów” – indywidualności, szukających uznania i towarzystwa. Jako wolontariusze należący do społeczności Mozilli mają oni wpływ na rozwój oprogramowania, mogą rozmawiać z prasą i organizować imprezy na rzecz Mozilli. Spora część z tych dwustu osób zatrudnianych przez Fundację Mozilla rekrutuje się spośród ekspertów, entuzjastów i hakerów, którzy od początku brali udział w działaniach społeczności jej sympatyków.

**Narzędzie ułatwiające globalną współpracę.** Trzeba pamiętać o tym, że globalna współpraca wzmacnia się, kiedy narzędzia kreacji i konsumpcji są szeroko rozpowszechnione, a odnośne dobra są niekonkurencyjne (tzn. konsumpcja tego dobra nie pomniejsza jego zasobów dostępnych dla innych użytkowników). Zwiększając zakres, w jakim dobra są niekonkurencyjne, lub zwiększając liczbę narzędzi, dostępnych dla użytkowników końcowych, można stymulować samoorganizującą się produkcję. Przykłady firm wykorzystujących obydwie strategie są liczne. Kiedy Facebook otwiera swoją platformę przed użytkownikami i partnerami zewnętrznymi, dystrybuje narzędzia produkcji; kiedy Novartis upublicznia genomowe dane dotyczące cukrzycy typu 2, daje do zrozumienia, że te dane traktuje jako dobra niekonkurencyjne.

---

<sup>6</sup> Wywiad z autorami, luty 2006 roku.

Rozwijanie ducha społeczności może pomóc w długookresowym wspieraniu działań związanych z produkcją partnerską. Mozilla robi wszystko, co w jej mocy, aby pielęgnować ducha społeczności – organizuje lokalne wydarzenia i spotkania oraz dba o uwiecznienie uczestników i orędowników projektu, czemu służy Firefox Friends Wall (honorowa tablica przyjaciół Firefoksa). Mozilla ustanowiła również zbiór zasad przewodnich rządzących przebiegiem procesu decyzyjnego, gdzie na najwyższym miejscu stoją potrzeby użytkowników i wspólnot partnerskich. Kiedy liderzy organizacji rozważają kluczowe szanse i wyzwania, podejmują decyzje, uwzględniając wiele zagadnień:

1. Czy naprawdę rozwijamy się z korzyścią dla naszych użytkowników (w odróżnieniu od tego, co jest korzystne tylko dla organizacji)?
2. Czy ma to pozytywny wpływ na zadowolenie użytkowników i nie psuje wcześniejszych dokonań?
3. Czy to, co robimy spotyka się z aprobatą społeczności naszych użytkowników?
4. Czy w stosunku do naszych odbiorców zawsze przestrzegamy podstawowych zasad?
5. Czy dążymy do zmaksymalizowania autentyczności i transparentności, aby zapewnić większe wpływy naszym użytkownikom oraz wzmocnić poczucie odpowiedzialności i zaufania?
6. Czy dajemy wyraz naszym pasjom, godząc się z możliwością popełnienia błędu?
7. Czy zaczynamy od pytań do naszych odbiorców: „jaka jest wasza opinia w tej kwestii i dlaczego?” i „jakie wartości możemy wam zapewnić?”?

Rozwijanie potencjału pozwalającego na efektywną współpracę ze społecznościami produkcji partnerskiej nie odbywa się z dnia na dzień. Fundacja Mozilla od samego początku opowiadała się za open source. Jednak większość wielkich korporacji jest przyzwyczajona do znacznie bardziej sformalizowanego i zhierarchizowanego systemu pracy. IBM przez ponad 10 lat doskonalił swoje umiejętności budowania relacji i tworzenia doświadczeń, współpracując przy tym ze społecznością Linuksa. Firmom,

które pozostają w tyle w produkcji partnerskiej, trudno będzie powtórzyć te osiągnięcia.

## Udostępnianie

Inteligentne firmy rozumieją, że dzisiaj udostępnianie i dzielenie się swoimi zasobami to coś więcej niż zasady obowiązujące na placu zabaw. Stawką w grze jest obniżenie kosztów, tworzenie społeczności, stymulowanie odkryć i uniesienie wszystkich łodzi na fali. I rzeczywiście rosnąca gotowość niezliczonych osób prywatnych i organizacji do dzielenia się swoimi zasobami daje początek bogactwu dóbr publicznych w internecie. Dan Bricklin, jeden z komputerowych pionierów, nazywa to „wspólnotowym rogiem obfitości” (*cornucopia of the commons*) – jest to ilościowy i jakościowy wzrost zasobów dostępnych online, będący naturalnym produktem ubocznym używania ich przez osoby działające z myślą o sobie. Znaczy to, że altruistyczne motywy dzielenia się zasobami nie są konieczne, a udostępnianie jest wartością domyślną w większości serwisów społecznościowych, takich jak Flickr, Napster i YouTube<sup>7</sup>.

Coraz częściej zdarza się, że właściwie zorganizowane udostępnianie zasobów przynosi wspaniałe efekty. Na przykład kalifornijski Departament Edukacji przyjął strategię open source w programie tworzenia podręczników, dzięki czemu mógł wykorzystać potęgę drzemiącą w udostępnianiu zasobów – wysokiej jakości materiały edukacyjne staną się osiągalne dla wszystkich uczniów, a podatnicy zaoszczędzą 400 milionów dolarów rocznie.

Organizacje, takie jak fundacja Billa i Melindy Gatesów czy Inicjatywa na rzecz Zwalczenia Chorób Tropikalnych (Tropical Disease Initiative), wykorzystujące strategię open source w badaniach nad nowymi lekami, przypuściły frontalny atak na zaniedbane choroby, na przykład cholereę i śpiączkę afrykańską. Podobne inicjatywy open source pojawiają się na styku różnych dziedzin nauki, a badacze wspólnie korzystają z zebranych danych, narzędzi analizy, z wyników badań i zasobów informatycznych, podejmując na ogromną skalę współpracę, przekraczającą granice instytucji.

---

<sup>7</sup> Dan Bricklin, *The Cornucopia of the Commons*, [www.danbricklin.com/cornucopia.htm](http://www.danbricklin.com/cornucopia.htm)

**Biznesowa wartość udostępniania.** A co z modelami biznesowymi opartymi na udostępnianiu? Wróćmy jeszcze raz do dyskusji o Skype z poprzedniego rozdziału. Wiemy, że firma ta spędza sen z powiek telekomunikacyjnym gigantom i prowokuje ich liderów do gwałtownych reakcji, które mogą skończyć się katastrofą internetu. Jednak skoncentrujmy się na zaletach tego komunikatora.

Firma eBay traktuje Skype jak przydatne narzędzie umożliwiające lepszą komunikację pomiędzy użytkownikami serwisu. Dzięki niemu zwiększy się komfort i wzrośnie liczba zawieranych transakcji. Jednak eBay, który przeznaczył 2,6 miliarda dolarów na zakup Skype, widzi z pewnością jego biznesowy potencjał również w innych dziedzinach. Tak jak Google, Microsoft, Yahoo i inne firmy, tak i eBay liczy na to, że przyszłość będzie należeć do telefonii internetowej, a ponadto – że pojawi się wiele możliwości na dołączenie do niej innych usług nawet wówczas, gdy za rozmowy głosowe nie trzeba będzie płacić.

Jeśli rozmowy będą darmowe, to i tak klienci będą musieli zapłacić za połączenia z sieciami naziemnymi, za komunikację głosową i wideo oraz inne rzeczy, które jeszcze nie zostały wynalezione. Sekret polega na tym, by zorientować się, za co konsumenci są skłonni płacić. Tutaj dostrzegamy przewagę Skype – nie jest on obciążony balastem przestarzałych modeli biznesowych. Może on eksperymentować w internecie, ponosząc bardzo małe koszty i niewiele ryzykując. Firmy o ugruntowanej pozycji nie mają takiej możliwości.

**Zarządzanie portfelem własności intelektualnej.** Zatem jak uniknąć sytuacji, w której znalazły się dzisiaj firmy telekomunikacyjne, i wykorzystać potęgę udostępniania zasobów w prowadzonym przez nas biznesie? Trzeba zacząć od zbilansowania portfela własności intelektualnej. Najlepiej otworzyć część swoich zasobów, co pozwoli na pobudzenie innowacji w ekosystemie, a potem popłynąć na kolejnej wysokiej fali. Czasami bywa tak, że innowacyjne rozwiązania zwiększające wartość produktu pochodzą od klientów – stało się tak w wypadku klocków serii Mindstorms produkowanych przez Lego, które zaczęły cieszyć się dużą popularnością, kiedy firma otworzyła i udostępniła ich kod źródłowy. Innym razem przełomowe

mogą okazać się pomysły wysuwane przez współpracowników w społecznościach praktyków, tak jak to było w wypadku Intelu, który wykorzystuje wkład poszczególnych członków rozległej sieci badaczy akademickich do ożywienia innowacyjności w swojej branży.

Pomocne może być przemyślenie podejścia do zasobów wiedzy w granicach naszej organizacji i na obszarze szerszego ekosystemu biznesowego, którego częścią jest nasza firma. Czy dysponujemy aktywami informacyjnymi, które mogłyby zyskać na wartości, gdybyśmy zdecydowali się na ich upublicznienie? Czy nie uważamy naszych cyfrowych produktów za dobra konkurencyjne, gdy w rzeczywistości są one niekonkurencyjne? Jak nasze stanowisko w tej kwestii wpływa na sposobność do podejmowania innowacyjnych działań? Jeff Bezos, dyrektor generalny Amazon, podsumował to następująco: „Uważam, że są to pytania, na które powinna sobie odpowiedzieć każda firma. Powinna ona przeanalizować sytuację i zastanowić się, czy dysponuje unikalnymi atutami, które mogłyby przydać się w innej firmie”<sup>8</sup>.

Pamiętajmy: skuteczne strategie indywidualnego inwestowania polegają na dywersyfikacji aktywów między licznymi przedsięwzięciami o różnym stopniu ryzyka (od wysokiego do niskiego), natomiast skuteczne strategie innowacji – na dywersyfikacji portfela własności intelektualnej między różnymi ofertami otwartymi i zamkniętymi. Udostępnianie zasobów ma sens wówczas, gdy sprzyjają temu warunki; przedstawiamy tutaj kilka praktycznych rad i przykładów zaczerpniętych z poprzednich rozdziałów.

1. Oferty oparte na rozwiązaniach zastrzeżonych nie sprawdzają się, a zastosowanie strategii open source mogłoby być zastrzykiem kreatywności i siły roboczej koniecznym do odniesienia sukcesu rynkowego (projekt OpenSPARC firmy Sun).
2. Otwarcie i udostępnienie własności intelektualnej w jednej dziedzinie biznesu może zwiększyć popyt na oferowane usługi i produkty uzupełniające (platforma WebSphere stworzona przez IBM).

---

<sup>8</sup> Robert D. Hof, *The Power of Us*, „BusinessWeek”, 20 czerwca 2005 roku.

3. Korzyści płynące z łączenia kompetencji i redukcji kosztów badawczo-rozwojowych przewyższają zyski z utrzymywania wyłącznych praw do tworzonej wiedzy (SNP Consortium).
4. Firma poszukuje osób o unikalnych kwalifikacjach, decyduje się więc na rozszerzenie bazy osób zaangażowanych w rozwiązanie konkretnego problemu (Goldcorp).
5. Otwarta platforma promuje innowacyjność, wydajność i interoperacyjność wśród partnerów ekosystemu biznesowego (Amazon).
6. Udostępnianie zasobów jest konieczne do ustalenia własnej pozycji i do rozwijania stosunków z innymi członkami społeczności (SpikeSource).
7. Wyprzedzenie konkurentów w uzyskaniu praw patentowych prowadzi do zmiany obszaru konkurencji i zwiększa wolność działania (Merck's Gene Index).
8. Otwartość pozwala na pozbycie się zbędnych tarć we wspólnych projektach i pozwala uczestnikom koncentrować się przede wszystkim na badaniach naukowych (partnerstwo między przemysłem a środowiskiem akademickim prowadzone przez Intel).

Nawet po uwzględnieniu powyższych uwag, praktyka udostępniania zasobów polega w znacznej mierze na oddzieleniu tych wartości, które się posiada i spienięża, od wartości, będących wspólną własnością społeczności. Wraz ze wzrostem liczby uczestników danego ekosystemu staje się to coraz trudniejsze – można temu zaradzić, dzięki projektom otwartego licencjonowania, takim jak Creative Commons, gwarantującym, że treść mediów, kod programu i inne produkty cyfrowe będzie można swobodnie otwierać, użytkować, modyfikować, a także ponownie wprowadzać do obiegu.

**Ekonomiczne bodźce do podejmowania globalnej współpracy.** Istnieje całe spektrum opcji mieszczących się pomiędzy skrajnymi rozwiązaniami – „całkowicie zamknięte” i „całkowicie otwarte”. Zdaniem Dana McGratha, dyrektora do spraw strategii w IBM: „Najbardziej interesującym modelem jest ten, trafiający na wspólny grunt – model,

według którego wspólnie tworzymy coś, co stanie się wyłączną własnością poszczególnych konsorcjów. Udział we własności może również zostać ustalony proporcjonalnie do wkładu wniesionego do wspólnego projektu”. Można by sobie wyobrazić „spółdzielnię epoki cyfrowej” z systemem oceniania partnerskiego, który dynamicznie przyznaje udziały uczestnikom w zależności od tego, jak społeczność ocenia ich indywidualny wkład w tworzenie wartości. Roczne zyski ze sprzedaży i usług mogą zostać potem rozdysponowane między członków społeczności, biorących udział w projekcie. Bez względu na metody realizacji, nie ma wątpliwości, że przyszłość produkcji partnerskiej opiera się na modelach hybrydowych, których uczestnicy równocześnie udostępniają swoje zasoby i decydują o podziale prac i zysków.

Kiedy liderzy biznesu po raz pierwszy stykają się z wikinomią, często zastanawiają się, jakie są pobudki ludzi, którzy włączają się w globalną współpracę. Ostateczna odpowiedź jest tak złożona, jak złożona jest ludzka natura, ale same motywy dałoby się w zasadzie sprowadzić do połączenia wewnętrznej i zewnętrznej satysfakcji. Większość omówionych przez nas przykładów globalnej współpracy opiera się na osobistej użyteczności płynącej z uczestnictwa w procesie twórczym, na którą składa się między innymi wewnętrzna satysfakcja z rozwiązania trudnego problemu lub pragnienie zaspokojenia wyjątkowych potrzeb, którymi nie interesują się firmy komercyjne.

Prowadzone badania potwierdzają znaczenie wewnętrznej satysfakcji. W ankiecie przeprowadzonej wśród niemal siedmiuset uczestników ruchu open source przez Boston Consulting Group programiści wskazali, że wewnętrzna satysfakcja – na przykład kreatywność i niezależność – przewyższa zewnętrzną – poziom dochodów, rozwój kariery czy zdobywanie nowych umiejętności. Odnosi się to nawet do przypadków, w których programiści otrzymywali wynagrodzenie za pracę nad projektami open source.

Pobudki wewnętrzne, choć w zupełności wystarczające do wspólnego wytwarzania dóbr niekomercyjnych, mogą okazać się niewystarczające do podtrzymania współpracy, ukierunkowanej przede wszystkim na zysk. Niełatwo zachować poczucie, że wciąż „jesteśmy w tym razem”, jeżeli jedna ze stron osiąga nieproporcjonalnie wielkie zyski z pracy wolontariuszy.

Firmy, które myślą o wykorzystaniu zasad wikinonii, powinny zastanowić się, jaki wpływ na osiągnięcie sukcesu i trwałość ich inicjatyw będą miały formalne i nieformalne systemy motywacyjne. Dotychczas pojawiły się dwa pieniądze rozwiązujące uczestników: konkursy i mikroekonomia.

Konkursy to jedna z form nagradzania osób, wnoszących wkład w tworzenie produktów i usług. Konkursy projektowe, programistyczne i marketingowe stają się coraz bardziej popularne, kiedy wielkie firmy, takie jak Converse, Sony czy Frito-Lay, poszukują nowych metod uwzględnienia wkładu klientów w strategiach produktów i kampaniach marketingowych.

Podajmy przykład konkursu zorganizowanego przez Frito-Lay „Crash the Super Bowl”. Chętnych zaproszono do przedstawienia 30-sekundowych klipów reklamujących markę Doritos, a społeczność sieciową zachęcano do głosowania na ulubione projekty. Zwycięska reklama została wyemitowana podczas finału mistrzostw w futbolu amerykańskim. Przedsiębiorcy liczą na to, że w niektórych branżach konkursy będą zyskiwać na znaczeniu i już przygotowują wyspecjalizowanych pośredników.

Jedną z firm śmiało wkraczających na ten obszar jest TopCoder, organizator największych konkursów dla programistów komputerowych z całego świata. Obecnie takie przedsięwzięcia nie należą już do rzadkości, ale wzmagające się światowe zapotrzebowanie na wyjątkowe talenty znacznie podniosło stawkę, co powoduje, że ich częstotliwość i liczba uczestników wciąż wzrasta. Zorganizowany niedawno przez Google „Code Jam” przyciągnął 20 tysięcy chętnych ze 143 państw, w porównaniu z 14 tysiącami w 2005 roku.

Uczestnicy tych konkursów, odbywających się w mocno zintegrowanych społecznościach, często bardziej cenią sobie szanse na zdobycie uznania, które przyspieszy ich rozwój zawodowy, niż nagrody pieniężne. Według TopCoder wydarzenia te można podsumować tak: „decydujesz o swojej przyszłości, bądź zatem kowalem własnego losu”. Dla sponsorów to niedrogi i mało ryzykowny sposób na odnalezienie i wypróbowanie nowych talentów.

Konkursy nie są jednak rozwiązaniem doskonałym. Krytycy podają w wątpliwość samą ideę konkursu – tysiące uczestników przekazują prawa do swojej cennej wiedzy, a tylko nieliczna grupka zwycięzców zbiera profity. Jeśli sponsor konkursu, bazując na rozwiązaniach stworzonych przez jego uczestników, uruchamia serwis internetowy wart miliony dolarów, to nagroda w wysokości dwudziestu pięciu tysięcy dolarów musi wydawać się dosyć skromna.

Jack Hughes, prezes firmy TopCoder, zdaje sobie sprawę z tych zastrzeżeń i przekonuje, że choć rzeczywiście tylko 3 do 4 procent spośród 100 tysięcy uczestników wygrywa nagrody, to jednocześnie 20 procent sprzedaje swoje konkursowe projekty. Mimo to żywotność takich konkursów wydaje się maleć, a strategia „zwycięzca bierze wszystko” znacznie utrudnia tworzenie społeczności i podejmowanie wspólnych działań przez uczestników konkursu – by temu zapobiec potrzebne jest osiągnięcie rozsądnej równowagi.

**Powstanie mikroekonomii.** Najbardziej obiecujące systemy innowacyjne oparte są na mikroekonomii, w której aktywnym użytkownikom umożliwia się osiąganie zysków na podstawie wkładu wnoszonego do społeczności. Na ogromnym obszarze – od eBay i Amazon przez CaféPress i Second Life do YouTube i Facebook – mikroekonomia napędza najatrakcyjniejsze i najskuteczniejsze rozproszone systemy motywacyjne. By czerpać wartości z tego procesu, firmy muszą wypracować strategie dystrybuowania bodźców i nagród wśród społeczności partnerskich innowatorów. CaféPress i eBay już to zrobiły, YouTube i Facebook zastanawiają się, jak to zrobić, a wiele innych firm depcze im po piętach.

### **Działanie na skalę globalną**

Boeing, podobnie jak inne firmy w przemyśle obronnym i aeronautycznym, zdał sobie sprawę, że koszty, ryzyko i wiedza specjalistyczna, wymagane do podjęcia wszechstronnych projektów rozwojowych, takich jak projektowanie i budowanie nowego samolotu, są po prostu zbyt duże, by można je było udźwignąć w pojedynkę. Boeing zdecydował się więc na sięgnięcie poza swoje granice i współtworzenie modelu 787 z siecią

partnerską funkcjonującą na terenie sześciu krajów. Zrezygnował z kontroli nad sporą częścią spośród tysięcy podzespołów, wchodzących w skład samolotu, i poświęcił pewną dozę wiedzy inżynieryjnej o kluczowym znaczeniu. W tym procesie Boeing przechodzi w kierunku mniejszej, bardziej kompetentnej siły roboczej, która doskonali nowe umiejętności, by sprawniej zarządzać globalnym zespołem składającym się z różnych firm, kultur i dyscyplin. Czy na dłuższą metę to ryzyko opłaciło się Boeingowi?

Wierzymy, że tak. Najlepsza wiedza i umiejętności pozwalające na zaprojektowanie i wyprodukowanie zaawansowanego technologicznie jumbo jeta rozkładają się dzisiaj na setki firm z całego świata. Boeing rezygnuje z przebrzmiałych relacji hierarchicznych i opowiada się za współdziałaniem między producentem a dostawcą w globalnej sieci partnerów, którzy dzielą zarówno niebezpieczeństwa, jak i zyski związane z opracowaniem projektu i wyprodukowaniem nowego samolotu. Ścisła współpraca w ramach całego cyklu produktu pozwala Boeingowi na korzystanie z najlepszych pomysłów swoich partnerów. W zamian Boeing oferuje im udział w zyskach z projektu. W ostatecznym rozrachunku powstaje lepszy produkt, koszty są mniejsze, a czas produkcji – krótszy niż, gdyby Boeing zdecydował się na zastosowanie wobec swoich partnerów zasady ceny rynkowej.

**Model globalny.** Boeing, tak jak wiele współczesnych mu firm, zmierza od modelu przedsiębiorstwa międzynarodowego ku czemuś nowemu – prawdziwie globalnej firmie, przełamującej państwowe bariery. Firma robi użytek z globalnych zasobów i umiejętności, wykorzystuje siłę kapitału ludzkiego ponad granicami i barierami organizacyjnymi. Nowością w epoce wikinonii jest to, że nawet małe podmioty mogą działać na skalę globalną.

Wykazaliśmy na przykład, że samoorganizujące się chińskie firmy motocyklowe są zagrożeniem dla azjatyckich rynków, na których z łatwością dominowały kiedyś firmy japońskie – Honda, Yamaha i Suzuki. Udział Hondy w sporym rynku wietnamskim w ciągu pięciu lat spadł z 90 do 30 procent, a dzisiaj chińscy producenci motocykli, tacy jak Lifan, wkraczają na rynki Ameryki Północnej i Europy.

Równocześnie szybki wzrost małonakładowego potencjału produkcyjnego oznacza, że małe i średnie przedsiębiorstwa mogą wytwarzać i sprzedawać produkty na rynku globalnym bez konieczności samodzielnego wytwarzania czegokolwiek. Nowe podmioty, takie jak Ponoko z siedzibą w Nowej Zelandii, są w stanie zorganizować produkcję zamówionych wyrobów i zająć się ich dostarczeniem do klientów na całym świecie. Wystarczy przesłać im przez internet plany i wybrać materiał. Przedsiębiorcy, którzy dopiero zaczynają działalność, mogą nawet wysyłać swoje produkty na giełdę prowadzoną przez Ponoko. Derek Elley, główny strateg firmy, określił to tak: „To coś w rodzaju małonakładowego wytwarzania produktów na skalę globalną i partnerskiego handlu, którym zarządza się bez wychodzenia z domu”<sup>9</sup>. Twórcy mogą teraz przekuwać swoje pomysły w konkretne oferty, ponosząc mniejsze ryzyko, mniejsze koszty, wykorzystując natychmiastową skalowalność, większą kontrolę i mniejszą złożoność. Dzięki temu konsumenci płacą mniej za produkty dostosowane do ich potrzeb, a proponowany model produkcji może się wiązać ze zminimalizowaniem obciążenia dla środowiska, przede wszystkim dzięki wyeliminowaniu pośredników i ograniczeniu potrzeb transportowych.

Wszystko wskazuje na to, że działające tu siły doprowadzą wreszcie do rozwoju mikroprodukcji, a może nawet produkcji spersonalizowanej, skoro technologie cyfrowej fabrykacji dają nam sposobność bycia producentami przedmiotów codziennego użytku, które od dawien dawna były domeną przemysłowych gigantów.

**Outsourcing to coś więcej niż arbitraż.** Kolejny ważny wniosek płynący z naszych badań brzmi: dążenie do prawdziwie globalnego modelu przedsiębiorstwa oznacza konieczność odrzucenia poglądu, że outsourcing jest tylko metodą redukcji kosztów. Outsourcing to coraz częściej sposób na nabranie rozpędu, stymulowanie innowacji i zdobywanie wiedzy. Najlepsze firmy globalne, bez względu na wielkość, modelują swoje produkty tak, by wykorzystać kapitał wiedzy drzemący we współpracujących

---

<sup>9</sup> Wywiad z Derekiem Elleyem, przeprowadzony przez Anthony’ego Williamsa w czerwcu 2007 roku.

z nimi sieciami dostawców z jednej strony oraz partnerów handlowych i klientów z drugiej.

Dostawcy, handlowcy i klienci stają się kimś w rodzaju zintegrowanych partnerów, w miarę jak wszyscy uczestnicy sieci biznesowej dzielą się informacjami za pośrednictwem systemów funkcjonujących między przedsiębiorstwami, dzięki którym cały ekosystem tworzy całość. Trzeba pamiętać o tym, że globalna hala produkcyjna rozciąga się od stworzenia produktu aż do konsumenta końcowego; obejmuje również wszystkie etapy pośrednie, na których udostępnia się informacje, wiedzę i know-how.

Wydaje się to dosyć radykalne, ale Bob Parker z IDC (International Data Corporation) stwierdził, że jeśli kiedykolwiek się grało (lub obserwowało się kogoś grającego) w strategiczną grę online dla bardzo wielu graczy (MMPRPG, *massively multiplayer persistent online role-playing game*), taką jak Second Life, World of Warcraft lub Ultima Online, to widziało się przyszłość biznesowych sieci produkcyjnych. W grach tego typu gracze przyjmują określone role (na przykład czarnoksiężnika lub kowala), prowadzą kampanie, kierując się zasadami samoorganizacji, co pozwala na zminimalizowanie ponoszonego wspólnie ryzyka i na dzielenie się łupami (na przykład złotem lub doświadczeniem). Biznesowe sieci dla bardzo wielu organizacji (MMOBW, *massively multiorganization business webs*) połączą pracowników wiedzy z wielu firm rozsianych po całym świecie, by mogli razem projektować, tworzyć i sprzedawać produkty. Dzięki tym sieciom rozpocznie się nowy etap inteligentnej automatyzacji fabryk, oparty na technologii pozwalającej na pozyskiwanie i dostarczanie danych w czasie rzeczywistym oraz na zdalne sterowanie urządzeniami w fabryce i bieżące korygowanie ich ustawień. Bez obaw – następne pokolenie pracowników, którzy dorastali grając w gry komputerowe, będzie wiedziało, jak do tego doprowadzić i jak zaprojektować odpowiednie interfejsy informacyjne.

**Globalni obywatele.** Jednocześnie na licznych przykładach pokazaliśmy, że obywatele również mogą działać globalnie. Na przykład coraz większa liczba zamożnych amerykańskich rodzin korzysta z serwisów, takich jak Elance, by prowadzić outsourcing obowiązków domowych i zlecać je osobom w Indiach, Chinach i Bangladeszu. Projektowanie ogrodu, aranżacja

kuchni czy korepetycje z matematyki oraz drobne usługi w stylu projektowania sukni, opracowania etykiet adresowych do ślubnych zaproszeń lub znalezienia taniego pokoju w hotelu są wykonywane za niewielką część sumy, którą trzeba by zapłacić, gdyby zlecono je u siebie. „The Wall Street Journal” szacuje, że ten „prywatny offshoring” to wciąż tylko niewielka część potężnego 20-miliardowego biznesu związanego z outsourcingiem, ale twierdzi równocześnie, że są szanse, by jego rynkowa nisza powiększyła się znacznie, kiedy pracownicy spoza USA rozpoznają rysujące się szanse.

Równocześnie dobrze pamiętamy, że globalni obywatele dysponują potencjałem, umożliwiającym im kształtowanie polityki i mediów. W pewien szczególny wieczór w lipcu 2006 roku, kiedy wiadomości pełne były obrazów i dźwięków z wojny pomiędzy Izraelem a Libanem, chcieliśmy sprawdzić w internecie, co na ten temat mówią ludzie. Wkrótce odkryliśmy, że zwyczajni obywatele umieszczali w YouTube najbardziej frapujące (często zatrważające) materiały na temat konfliktu – nie tylko załężnione twarze ludzi przy zbombardowanych budynkach, ale prawdziwe historie zwykłych mieszkańców Izraela i Libanu, którzy zostali wplątani w ten tragiczny konflikt.

Podczas wojny w Iraku cywile i żołnierze dokumentowali swoje przeżycia za pomocą blogów i zdjęć publikowanych w internecie; przemoc w Libanie i Izraelu rozpałała – poprzez serwisy służące udostępnianiu klipów wideo – wyobraźnię opinii publicznej. Odwiedzający serwis YouTube mogli przeglądać setki zdjęć i filmów, a pisane z pasją relacje obywatelskie mówiące o chaosie, destrukcji i cierpieniu powstawały w reakcji na codzienne starcia pomiędzy Hezbollahem a armią izraelską. W wielu wypadkach dziennikarzom-amatorom udawało się uchwycić doświadczenia własnych rodzin, przyjaciół i rodaków tak prawdziwie i tak blisko, że wielkie stacje nie były w stanie tego powtórzyć.

Przygotujmy się więc na nadejście społeczeństw dysponujących ogromnymi możliwościami. Nowe pokolenie cyfrowych obywateli doskonale opanuje narzędzia twórcze, więc wszystko, co wiąże się z informacją i kulturą będzie wodą na młyn samoorganizującej się produkcji. Jego wymagania w stosunku do biznesu i państwa są znacznie wyższe, a filozofia pracy – tak jak filozofia agentów Geek Squad – opiera się na przyjaznej atmosferze w miejscu pracy, na różnorodności, elastyczności i partnerstwie.

To jest pokolenie prosumentów, a nie konsumentów. Jego przedstawiciele dorastali w świecie globalizacji i coraz większa ich liczba uważa się przede wszystkim za obywateli świata.

Te cyfrowo ukształtowane oczekiwania są znacznie radykalniejszym zerwaniem z przeszłością niż wcześniejsze różnice pokoleń. Zakładają one zasadnicze zmiany w funkcjonowaniu wszystkich instytucji publicznych. Czy obecni menedżerowie słuchają uważnie? Do naszych drzwi puka pokolenie internetu.

## Praktyczne reguły wikinonii

Zatem jak liderzy powinni zabrać się za wdrażanie zasad wikinonii w swoich przedsięwzięciach? David Snowden, specjalista w dziedzinie zarządzania wiedzą, poradził, abyśmy pozbyli się części naszych szczegółowo opracowanych planów. Według niego skuteczni przywódcy radzą sobie z chaosem tak samo, jak nauczyciele w zerówce radzą sobie z opanowaniem swoich podopiecznych. „Doświadczeni nauczyciele dopuszczają pewien stopień swobody na początku lekcji, potem interweniują w celu wzmocnienia pożądanych zachowań i wyeliminowania niepożądanych. Ci najmądrzejsi aranżują sytuację tak, żeby zwiększyć prawdopodobieństwo pojawienia się takich zachowań, na których im zależy”<sup>10</sup>, stwierdził.

Podobnie nasza strategia planowania musi uwzględniać konieczność ciągłego kształcenia i elastycznego reagowania na nowe możliwości pojawiające się w wyniku interakcji pomiędzy uczestnikami naszej sieci biznesowej. Partnerstwo to innowacyjność zarówno w projektowaniu, jak i w produkcji – firmy muszą uczyć się funkcjonowania w tym nowym środowisku. W większości podanych przez nas przykładów – od IBM i Linuksa do Second Life i Amazon – firmy wypracowały swoje strategie, ucząc się, co jest dobre, a co nie dla całej społeczności. W siedmiu modelach produkcji partnerskiej, omówionych w tej książce, możemy wyróżnić dodatkowe zasady, które mają zastosowanie w większości wypadków, o ile nie we wszystkich.

---

<sup>10</sup> C.F. Kurtz, D.J. Snowden, *The New Dynamics of Strategy: Sensemaking in a Complex and Complicated World*, „IBM Systems Journal”, vol. 42, no. 3, 2003, s. 464.

## **Korzystanie ze wskazówek kluczowych użytkowników**

Błyskawiczny sukces Flickr wiąże się z udaną próbą stworzenia głęboko zakorzenionej społeczności, mocno zaangażowanej w rozwijanie i ulepszenie serwisu. Co ciekawe Flickr powstał w 2003 roku jako internetowa gra dla wielu graczy, a wymienianie się zdjęciami było tylko jedną z jego opcji. Jednak właśnie ta propozycja się przyjęła i zupełnie zmieniła kierunek rozwoju firmy. Niedługo potem setki tysięcy użytkowników publikowało, opisywało i komentowało zdjęcia swoje i innych użytkowników, tworząc zintegrowane społeczności osób o wspólnych zainteresowaniach.

## **Dążenie do osiągnięcia masy krytycznej**

Jednym z sekretów udanej sieci partnerskiej jest posiadanie takiej liczby użytkowników, która przekroczy masę krytyczną i zacznie lawinowo przyciągać coraz więcej osób do ekosystemu. Niewiele projektów jest w stanie przetrwać bez stałego wsparcia oraz wąskiej grupy najbardziej zaangażowanych liderów, którzy kierują działaniami i organizują interakcje. To oni zapewniają społeczny kapitał i techniczną infrastrukturę, na których budują inni uczestnicy. Wiele projektów programistycznych open source to w dużej mierze dzieło Linusa Torvaldsa i Richarda Stallmana. A stały rozwój Wikipedii w bardzo dużym stopniu zależy od wizji, wartości i zaangażowania Jimmy'ego Walesa i stałego zespołu wikipedystów. By czerpać długotrwałe korzyści ze wspólnot produkcji partnerskiej, trzeba najpierw pomóc w ich rozwoju i doprowadzić do przekroczenia masy krytycznej.

## **Dostarczanie infrastruktury do wspólnej pracy**

Niezwykle istotną częścią budowania masy krytycznej jest współpraca w zakresie dostarczania otwartych standardów, udostępniania własności intelektualnej, tworzenia podstaw prawnych i wspólnej infrastruktury, wspomagającej proces innowacji. Serwer WWW Apache nie osiągnąłby swej dzisiejszej pozycji, gdyby nie zaangażowanie potencjału IBM, który pomógł w założeniu Apache Software Foundation (niezależnego podmiotu, który nadzoruje działania społeczności i broni jej interesów prawno-ekonomicznych). Inwestycje konieczne do utrzymania tego typu zasobów i tak nie są duże w porównaniu do osiąganego korzyści. Co więcej, koszty

te mogą zostać rozłożone na grupę firm, które wspólnie czerpią korzyści, tak jak w przypadku SNP Consortium.

### **Potrzeba czasu na dopracowanie struktur i metod zarządzania**

SNP Consortium poświęciło ponad rok na wypracowanie modelu badań naukowych i rozwojowych opartych na współpracy. Mieściło się w tym również przekonanie liderów poszczególnych firm o potrzebie odsunięcia na bok zastrzeżonych inicjatyw i podjęcia otwartej współpracy. Kiedy osiągnięto porozumienie w kwestiach ogólnych, uczestnicy spierali się o ustalenie takich ram prawnych, które wyznaczyłyby właściwy podział zadań i kosztów. Do prac nad projektem zaangażowano uniwersyteckie ośrodki badawcze, a dzięki wsparciu dwu wielkich dostawców IT zbudowano infrastrukturę umożliwiającą podjęcie wspólnych działań, w tym dostępną dla wszystkich bazę zasobów informatycznych, które były konieczne do prowadzenia badań nad genomem. W ostatecznym rozrachunku korzyści ze wspólnie prowadzonych badań znacznie przekroczyły czas i wysiłek poświęcone na wypracowanie właściwych procedur. Stało się tak dzięki zasadniczej redukcji kosztów i szybszemu wkroczeniu w nową erą medycyny personalizowanej.

### **Gwarantowanie, by wszyscy uczestnicy mogli korzystać z wypracowanych wartości**

Powody, dla których ludzie uczestniczą w społecznościach produkcji partnerskiej, są różne. Niektórzy robią to dla zabawy lub z przyczyn filozoficznych, inni – z chęci zysku. Niektórzy realizują w ten sposób niespełnione potrzeby, jeszcze inni chcą zdobyć reputację, która da im większe szanse zrobienia kariery. Dla przywódców społeczności te rozliczne pobudki oznaczają konieczność poświęcenia szczególnej uwagi równowadze działań publicznych i prywatnych. Dzięki wyważonemu podejściu do alokowania praw własności do produktów innowacyjnej współpracy udaje się zapanować nad napięciami, które powstają wśród współpracujących ze sobą podmiotów. Uznanie praw wszystkich uczestników (wliczając w to wolnych strzelców) do niematerialnych korzyści płynących ze współpracy pozwala na obniżanie barier uczestnictwa w projekcie, a zastrzeżenie

prawa do osiągnięcia indywidualnych zysków dla tych, których wkład we wspólne działania jest największy, umożliwia wyróżnienie najbardziej aktywnych. Wspólnoty mogą wykorzystać to różnicujące podejście, jeśli będą chciały zapewnić wszystkim uczestnikom ekosystemu możliwość osiągnięcia korzyści.

### **Konieczność przestrzegania norm ustanowionych przez społeczność i tworzenie warunków sprzyjających zaufaniu**

Jednostki w społecznościach partnerskich mogą mieć indywidualne motywacje i cele, ale to nie zwalnia ich z konieczności przestrzegania zasad i procedur. Istnieją pisane i niepisane reguły, decydujące o kwestiach takich, jak komunikacja, organizacja, forma i styl udziału we wspólnym przedsięwzięciu. W Wikipedii stosuje się normy ustalone przez społeczność, które są podstawą do wprowadzania zmian redakcyjnych. W serwisie obowiązuje neutralny punkt widzenia i przychyłność dla prezentacji wszelkich poglądów – wszystkie hasła oceniane są według tych standardów. Normy ustanowione przez społeczność miały również wpływ na kształtowanie polityki finansowej Wikipedii. Jimmy Wales zdecydował się na odrzucenie modelu finansowania opartego na publikowaniu reklam (pomimo sporych szans na osiągnięcie sukcesu) z obawy przed reakcją społeczności, która konsekwentnie sprzeciwiała się temu pomysłowi. Firmy, chcące uczestniczyć w produkcji partnerskiej, muszą rozumieć zasady obowiązujące w danej społeczności i stosować się do nich.

### **Niech projekty swobodnie się rozwijają**

Danny Hillis, założyciel Thinking Machines i twórca przetwarzania równoległego, stwierdził, że istnieją dwie metody, umożliwiające budowę rzeczy o znacznym stopniu skomplikowania: jedna to inżynieria, druga – ewolucja. Kiedy IBM zdecydował się na przyłączenie do produkcji partnerskiej, odrzucając możliwość walki z nią – wybrał ewolucję. Firma przestudowała wcześniej ruch open source i określiła właściwe cele, decydujące o podejmowanych przez nią działaniach, ale do sukcesu zmierzała, ucząc się metodą prób i błędów. Joel Cawley, strateg IBM, wspominał: „Trzeba pamiętać, że brakowało nam gotowej strategii decydującej o tym, co zrobić

z open source. Był to szczęśliwy traf, od początku do końca. Zaczęliśmy robić coś, co miało dla nas sens, i robiliśmy to dalej na każdym kolejnym etapie tej drogi”<sup>11</sup>.

### **Nie traćcie z oczu swoich biznesowych celów**

Wikinomia to nie misja ani cel, do którego należy dążyć bez względu na wszystko. Liderzy biznesu nie powinni nigdy tracić kontroli nad swoim przeznaczeniem, a prowadzone przez nich przedsięwzięcia nie powinny wyzbywać się wszystkich kluczowych zasobów własności intelektualnej. Wikinomia oznacza przecież konieczność wypracowania i przemyślenia wewnętrznych celów, które będą decydować o strategiach zewnętrznego zaangażowania. Jeśli firmy nie są w stanie uświadomić sobie tych celów, nie powinny decydować się na inwestowanie swoich zasobów. Ponadto trzeba pamiętać o tym, że otwartość, partnerstwo i udostępnianie to nie panaceum na wszystkie problemy naszego biznesu, a raczej uzupełnienie strategii opartych na rozwiązaniach zastrzeżonych.

### **Współpraca zaczyna się wewnątrz**

Większość firm, kiedy otrzymuje rewolucyjną ofertę, obejmującą wszystkie aspekty biznesu, zastanawia się, od czego zacząć. Nasza odpowiedź brzmi – najlepiej od siebie i zaszczepienia ducha współpracy we własnej firmie. Trudno jest przecież współpracować z zewnętrznymi partnerami, jeżeli wcześniej nie doprowadzi się do efektywnej współpracy wewnątrz firmy. Wprowadzenie narzędzi Web 2.0 – blogów, wiki, wspólnych zakładek i tagowania – oraz zmiana przeznaczenia niektórych starszych narzędzi, takich jak fora, oznacza, że w ramach swoich struktur firmy mogą angażować się w znacznie żywszą i wielokierunkową komunikację. Programy przeznaczone do szybkiego zastosowania mogłyby koncentrować się na wykorzystaniu technik tworzenia i utrzymywania sieci i relacji społecznych do poszukiwania źródeł wiedzy specjalistycznej kryjących się w organizacji oraz do tworzenia silnych więzi w ramach zespołów i pomiędzy nimi. Wiki to doskonałe miejsce do organizowania burzy mózgów, rozwijania pomysłów

---

<sup>11</sup> Wywiad z autorami, luty 2006 roku.

oraz zarządzania projektami i obiegiem dokumentów. Blogi mogą służyć wypracowaniu wewnętrznej kultury dyskusji, w której pracownicy wszystkich szczebli mają prawo głosu, a korporacyjni liderzy zmieniają styl mówienia o wizji, wartościach i priorytetach oraz metodach utrzymywania kontaktu z klientami, partnerami i pracownikami.

### **Poszukiwanie nowego wewnętrznego przywództwa**

Nowe paradygmaty biznesowe stają przed różnymi wyzwaniami. Kto straci, a kto zyska? Jak będzie wyglądać krzywa uczenia się? Kiedy nasza organizacja będzie mogła z tego skorzystać? Dlaczego powinniśmy inwestować w projekty odrzucone przez innych graczy z branży?

Dla każdego przedsięwzięcia połączenie tych (i podobnych) czynników jest po prostu częścią zawodowej rutyny. Ignorowanie kulturowych memów i norm organizacji to częsta przyczyna, dla której zasady i praktyki wikinonii są odrzucane na początkowym etapie ich wdrażania. Osoby wprowadzające zmiany muszą uwzględniać te zagadnienia i tak strukturować swoje zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa, by jak najszybciej pokazać zalety wspólnych działań, kryjące się w programach pilotażowych, które można skalować i pchać w kierunku zmian w kulturze organizacji.

### **Doskonalenie własnych umiejętności współpracy**

Angażowanie się w społeczności oparte na współpracy wiąże się z częściowym zrezygnowaniem z kontroli, a także z solidarną odpowiedzialnością za projekt, przyjęciem zasady przejrzystości, koniecznością rozwiązywania konfliktów i akceptacją faktu, że udane projekty zaczną żyć swoim własnym życiem. Może być to niewygodne dla firm przyzwyczajonych do systemu kontrolno-nakazowego. Oznacza też konieczność zdobywania nowych umiejętności, które będą służyć budowaniu zaufania, docenianiu zaangażowania, wprowadzaniu dynamicznych zmian i podejmowaniu decyzji wspólnie z partnerami.

Wiele lat temu największe hotele podjęły współpracę mającą na celu stworzenie wspólnego systemu rezerwacji miejsc. W opinii Gordona Kerra, wiceprezesa MIS (Management Information System, system informacyjno-

-administracyjny) w Hyatt Hotels Corporation, niemal rok zajęło „zrozumienie, że projekt ten leży w interesie naszych klientów, a więc również – w naszym własnym”. Każda z sieci hoteli musiała wystrzegać się pokusy nagięcia zasad systemu na swoją korzyść. „Wszyscy musieliśmy się starać, by nie dopuścić do głosu tej części naszego mózgu, która mówiła nam «bądź lepszy bez względu na wszystko», i by pracować dla wspólnego dobra”. I znowu – nie polega to na byciu miłym, a raczej na zasadniczej zmianie mentalności i przyjęciu nowego paradygmatu konkurencyjności.

## Co dalej z wikinomią

W biznesie pojawia się nowa siła, którą nazwaliśmy współpracą globalną. Wprawdzie to Linux, MySpace i Wikipedia opanowały masową wyobraźnię, ale globalna współpraca sięga znacznie dalej. Jest to nowy sposób utrzymywania kontaktów towarzyskich, spędzania wolnego czasu, wprowadzania innowacyjnych rozwiązań i zawierania transakcji w samoorganizujących się społecznościach partnerskich, które sami wybieramy. Firmy mogą projektować i wytwarzać produkty wspólnie ze swoimi klientami, a w pewnych wypadkach to klienci tworzą niemal całą wartość. Naukowcy mogą rewolucjonizować naukę, stosując metody open source – udostępniając wyniki swoich badań i narzędzia, którymi się posługują, dając i młodym, i doświadczonym badaczom szansę na uczestnictwo w odkryciach naukowych. Nawet władze mogą się włączyć, wykorzystując nowe cyfrowe narzędzia do przekształcenia metod świadczenia usług publicznych i do zaangażowania obywateli we współdecydowanie o polityce.

Dla menedżera najważniejszą lekcją jest to, że monolityczna, samowystarczalna, skoncentrowana do wewnątrz korporacja jest martwa. Bez względu na to, w jakiej branży się konkuruje, bez względu na wielkość firmy, ograniczanie się tylko do wewnętrznych zasobów lub małej grupy biznesowych partnerów nie wystarczy, by sprostać oczekiwaniom rynku co do innowacyjności i rozwoju.

Zwycięskie firmy mają dzisiaj otwarte i elastyczne granice; są konkurencyjne, bo sięgają poza swoje mury, by na zewnątrz zyskiwać wiedzę, zasoby i umiejętności; są jak węzeł innowacji i magnes przyciągający osoby o unikalnych kwalifikacjach. Firmy te koncentrują działania swoich

pracowników na integrowaniu i organizowaniu wartości i traktują cały świat jak swój dział badawczo-rozwojowy. Wszystko to składa się na nowy typ przedsiębiorstwa opartego na współpracy – partnerski ekosystem, który stale formuje i reformuje klastry wiedzy i umiejętności, zachowując konkurencyjność w skali globalnej.

Menedżerowie powinni traktować wikinomię jak podręcznik strategii i wykorzystywać jej główne zasady do osiągnięcia sukcesu. Nowa era masowej współpracy będzie się na pewno wydawać nadmiernie skomplikowana i niezbyt pewna. Rzeczywiście w podejmowaniu wspólnych działań i otwartej postawie bardziej liczą się umiejętności miękkie niż twarde. Liderzy muszą wyrobić w sobie skłonność do współpracy, a firmy będą musiały się wykazać szczególnymi cechami, by móc funkcjonować w środowiskach partnerskich. Umiejętność kształtowania nowego typu relacji, wyczuwania istotnych kierunków rozwojowych, tworzenia nowych wartości i przekształcenia wiedzy, powstającej w sieciach, w fascynującą całość staje się nieodzownym elementem tworzenia dobrobytu i osiągnięcia sukcesu. Drogi Czytelniku, czy Twój umysł jest gotowy na przyjęcie zasad wikinomii?