



Magdalena Kowalska

Uniwersytet Szczeciński
Instytut Zarządzania i Marketingu
Katedra Marketingu
magdalena@kowalska.pl

WIKINOMIA, CZYLI MASOWA, SPONTANICZNA WSPÓŁPRACA SPOŁECZNOŚCI INTERNETOWYCH

Streszczenie: Otwartość, partnerstwo, wspólnota zasobów, globalny zasięg – to cztery filary wikinonii. Zjawisko to oparte na masowej, spontanicznej współpracy, zyskało na znaczeniu pod wpływem rozwoju nowych technologii, otwierając szerokie możliwości jego wykorzystania przez przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest przybliżenie zjawiska wikinonii, poprzez omówienie najważniejszych jego założeń oraz pokazanie korzyści płynących z jego wykorzystania w strukturze firmy. W artykule omówiono zasady działania wikinonii poprzez przedstawienie głównych filarów zjawiska. W dalszej części artykułu przedstawiono nowe modele biznesu oparte na wiki, wraz z przykładami firm, które wdrożyły omawiane rozwiązania. W końcowej części rozważań omówiono możliwości i reguły wykorzystania mechanizmów wikinonii, które mogą przyczynić się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: wikinomia, wiki, prosument, ideagora.

JEL Classification: M31.

Wprowadzenie

Jednym ze zjawisk wartym uwagi, które rozwinęło się pod wpływem rozwoju technologii informatycznych jest wikinomia, zwana w skrócie wiki. Wikinomia stanowi odpowiedź na potrzeby współczesnego człowieka, który przy jej użyciu może zaistnieć, stać się częścią społeczności, podzielić się wiedzą, czy zrealizować swoje marzenia. Słowo „wiki” najczęściej kojarzone jest z powszechnie znaną, największą na świecie encyklopedią internetową – Wikipedią. Jest to jednak tylko jeden z wielu przykładów wykorzystania mechanizmów grupowego tworzenia treści. Wikinomia stanowi szansę zarówno dla rozwoju

gospodarki, jak i dla firm. Prawidłowe wykorzystanie tego zjawiska pozwala na pozyskiwanie szeroko rozumianej wiedzy od samoorganizującej się grupy. Otwarta współpraca, nastawiona na tworzenie unikalnych wartości, stanowi wyzwanie dla firm, które poza wyjątkowymi pomysłami mogą zaowocować silnymi relacjami pomiędzy uczestnikami wiki, w tym także przedsiębiorstwami i ich klientami.

Artykuł ma charakter przeglądowy, jego celem jest przedstawienie zjawiska, jakim jest wikinomia poprzez określenie filarów, na których zostało ono zbudowane. Ponadto w oparciu o analizę literatury przedstawione zostały modele biznesowe oparte na wiki wraz z przykładami przedsiębiorstw, które zaadoptowały omawiane rozwiązania. W końcowej wersji artykułu analizie poddano możliwości i reguły wykorzystania mechanizmów wiki w przedsiębiorstwie, które ukierunkowane są na uzyskanie wartości dodanych.

1. Identyfikacja zjawiska wikinomii

Wikinomia [Tapscott i Williams, 2008, s. 19-20], definiowana jest jako zjawisko oparte na systemie wspólnego działania lub sztuka współpracy opartej na partnerstwie. Stanowisko to uzupełnia B. Mascull [2010, s. 44], którego zdaniem wikinomia to także jedna z form kolektywnej współpracy ludzi podejmujących wspólne działania w internecie, celem rozwiązywania problemów lub tworzenia jakiegoś produktu. W tym świetle wiki utożsamiana jest głównie z [Stępnicka i Bąkowska, 2011, s. 264]:

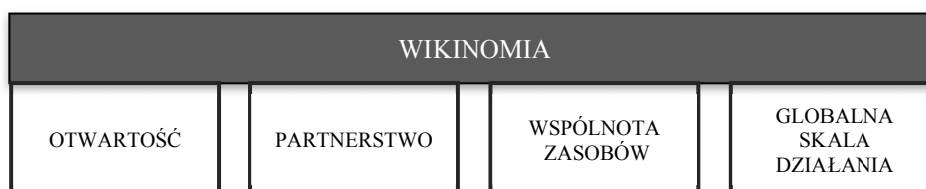
- partnerską produkcją mającą na celu wytworzenie wspólnego dobra,
- systemem działania zbudowanym przez internautów, zmierzającym przez podejmowaną aktywność do wprowadzenia innowacji,
- ekonomią opartą na globalnej wymianie doświadczeń i wiedzy pomiędzy internautami.

Wiki, podobnie jak blog, stanowi specyficzny rodzaj strony internetowej, której edycja jest możliwa bezpośrednio z przeglądarki internetowej. Wyróżnikiem tego typu serwisów jest przede wszystkim ich przeznaczenie. O ile blogi stanowią zazwyczaj indywidualne narzędzie wyrażania opinii, tak wiki wykorzystywane jest głównie jako narzędzie budowania społecznych baz wiedzy. Treści na tych serwisach są często tworzone, edytowane i uaktualniane przez tysiące osób, przy czym nikt nie jest ich właścicielem. Każda osoba może poszerzyć lub zmienić wcześniejszy wpis dodany przez innego autora. Zazwyczaj tak tworzonej bazie danych towarzyszy forum dyskusyjne oraz historia dokonywa-

nych zmian, co umożliwia otwarty sposób wymiany opinii i przejrzystość edycji [Kaznowski, 2008, s. 109-101]. Model produkcji oparty o współpracę, znany jest już od dawna, jednak dotyczy on głównie kooperacji zachodzącej na niewielką skalę. Współcześnie postęp technologiczny umożliwił tworzenie społeczności oraz współpracy o zasięgu globalnym. Zjawiska te, z jednej strony stanowią dla przedsiębiorstw wartościowe źródło informacji, z drugiej jednak stwarzają konieczność zmiany sposobu komunikacji z klientami, poprzez przyjęcie wspólnego systemu działania, zwanego wikinomią.

2. Filary wikinomii

Strategia wiki oparta jest na czterech głównych filarach (rys. 1): otwartości, partnerstwie, wspólnotie zasobów i działaniu na skalę globalną.



Rys. 1. Filary wikinomii

Źródło: Tapscott i Williams [2008, s. 41].

Pierwszym elementem wiki jest **otwartość**. To cecha, której jeszcze do niedawna nie przypisywano firmom. Przed epoką wikinomii, istniało przekonanie, że konkurencyjność firmy determinowana jest przez zachowanie tajemnicy o własnych, unikatowych sposobach działania [Tapscott i Williams, 2008, s. 41]. Współcześnie pogląd ten został zdeprecjonowany. Transparentność jest dziś walorem i siłą pozwalającą osiągnąć sukces. Firmy, które chcą nadal być konkurencyjne, powinny otwierać się, rezygnować ze szczelności swoich granic na rzecz pomysłów i wiedzy pochodzącej z zewnątrz. Na sukces wikinomii składa się nie tylko otwartość firm, ale także ich potencjalnych odbiorców [Tapscott i Williams, 2010, s. 322]. Współczesny konsument nie chce ograniczać się jedynie do wyboru najkorzystniejszej z dostępnych ofert, pragnie być partnerem producenta, z którym prowadzi nieustanny dialog. Otwartość ze strony firm i konsumentów umożliwia współpracę nad ofertą, która poprzez wspólne działania staje się lepiej dopasowana do potrzeb oraz oczekiwań nabywców [Stępnicka i Bąkowska, 2011, s. 267].

Drugi filar stanowi **partnerstwo**. To nowa forma organizacji horyzontalnej, która skutecznie konkuruje ze strukturą hierarchiczną, w zakresie tworzenia nowych rozwiązań [Tapscott i Williams, 2008, s. 45]. Dotychczas specjalistyczna wiedza była domeną ekspertów, a stopnie naukowe, tytuły honorowe czy członkostwo w towarzystwach naukowych oraz akademickich świadczyły o posiadaniu eksperckiej wiedzy, która pozwalała na publikowanie artykułów w czasopismach naukowych oraz encyklopediach [Bendyk, 2006, s. 74]. W świecie wikinonii takie wartości jak tytuły, stopnie naukowe czy piastowane stanowiska uległy dewaluacji. W partnerskiej współpracy wiedza pasjonata jest tak samo cenna jak wiedza specjalisty. Produkcja partnerska, oparta o idee dobra wspólnego, umożliwia tworzenie wartościowej całości z rozproszonych działań wielu osób. W społecznej produkcji nie tylko brak jest hierarchii jej uczestników, ale także nie ma ograniczenia, co do liczebności i składu zespołu [Szpunar, 2010, s. 126].

Kolejnym elementem charakteryzującym zjawisko wikinonii jest **wspólnota zasobów**. Dzielenie się posiadaną wiedzą ma dziś kluczowe znaczenie i stanowi jeden z najczęściej podkreślanych walorów internetu. Współcześnie możliwość przesyłania plików czy treści potencjalnym partnerom jest prosta i nie wymaga posiadania specjalistycznej wiedzy oraz sprzętu. Nie oznacza to jednak, że firmy powinny rezygnować ze swoich własności intelektualnych, gdyż te o zasadniczym znaczeniu powinny być nadal chronione. Wkład firm w rozwijanie wspólnego dobra odbywa się współcześnie poprzez nowatorskie podejście do wartości intelektualnej, opartej o dzielenie się: wiedzą, informacjami, patentami, mocą obliczeniową czy przepustowością łączy. Wspólnota zasobów umożliwia szybszy rozwój innowacyjności oraz kreatywności, prowadzącej do wzrostu istniejących rynków, ale także do powstawania nowych modeli biznesowych, produktów, usług czy branż [Szumniak-Samolej, 2012, s. 33].

Ostatnim z filarów wiki jest możliwość **działania na skalę globalną**. Poprzez rozwój internetu zatarciu uległy ograniczenia związane z czasem, odległością oraz językiem. Globalizacja doprowadziła do zmian w metodach współpracy i organizowaniu potencjału umożliwiającego wdrażanie innowacji oraz wytwarzanie dóbr. Współcześnie kluczem do sukcesu jest nie tylko globalne myślenie, ale także globalne działanie [Tapscott i Williams, 2008, s. 52-53]. W globalnych firmach nie istnieją granice fizyczne lub regionalne, a tworzone struktury obejmują swoim zasięgiem cały świat. W wiki pojawiają się globalne sojusze, które otwierają dostęp do nowych rynków, technologii, idei, pozwalających na projektowanie, wytwarzanie oraz dystrybuowanie produktów o zasięgu globalnym.

Otwartość, partnerstwo, udostępnianie zasobów oraz działanie globalne stanowiące filary wikinonii, to także zasady, które w coraz większym stopniu określają podstawy konkurencyjności przedsiębiorstw w XXI w. Świat wiki redefiniuje dotychczas obowiązujące prawa i zasady, wprowadzając nowe mechanizmy działania.

3. Modele wikinonii

W dynamicznie zmieniającym się pod wpływem nowych technologii środowisku, intensyfikacja istniejącej strategii zarządzania w celu zyskania przewagi konkurencyjnej, zdaje się już niewystarczająca. W wikinonii identyfikuje się siedem modeli współpracy, które mogą skutecznie konkurować z tradycyjnymi strategiami biznesu [Tapscott i Williams, 2008]:

- pionierzy współpracy,
- ideagora,
- prosumenci,
- nowi aleksandryjczycy,
- platformy uczestnictwa,
- globalne hale produkcyjne,
- wikinomiczne miejsca pracy.

Model **pionierów współpracy** opiera się na samoorganizujących się, egalitarnych grupach osób, które dobrowolnie pracują nad jednym zadaniem, dążąc do osiągnięcia wspólnego celu. Osoby te nie oczekują gratyfikacji za swoje działania, lecz liczą na zrealizowanie swoich życiowych pasji, zdobycie doświadczenia, nawiązanie kontaktów społecznych czy uzyskanie wysokiego statusu społecznego w kręgu zawodowym. Liderami zostają najczęściej osoby najbardziej utalentowane, które swoim doświadczeniem pomagają w zintegrowaniu wysiłków wszystkich uczestników [Ziomba, 2011, s. 221]. W praktyce zastosowanie opisywanego modelu ma miejsce przy grupach tworzących oprogramowanie *open source*, np. system operacyjny Linux, przeglądarkę internetową Mozilla Firefox czy encyklopedię Wikipedia.

Drugim modelem wikinonii jest **ideagora**, definiowana jako rynki pomysłów, innowacji i osób o wyjątkowych kwalifikacjach, które pozwalają wykorzystywać globalne zasoby wiedzy oraz umiejętności. Jednym z pierwszych zastosowań tego modelu biznesu jest platforma InnoCentive, umożliwiająca znalezienie osoby o specjalistycznych kompetencjach, potrafiącej rozwiązać konkretne zadanie, z którym boryka się organizacja. W lutym 2017 r. na portalu

InnoCentive odnotowano ponad 375 tys. zarejestrowanych naukowców [www 1], którzy pracują nad problemami zgłaszanymi m.in. przez takie firmy jak: Boeing, Nestle Purina, Henkel, BASF czy Procter & Gamble. Innym przykładem zastosowania modelu ideagory jest portal „Open Mind”, stworzony przez Szkołę Główną Handlową, który ma na celu najlepsze rozwiązywanie problemów związanych z funkcjonowaniem uczelni.

Kolejny model wikinomii oparty jest na dopuszczeniu klientów do współpracy przy tworzeniu produktów i współuczestniczenie w promocji [Szpringer, 2008, s. 105-106], zmieniając ich w **prosumentów**. Przykładów zastosowanie opisywanego modelu prosumpcji jest wiele. Jednym z nich jest platforma elektroniczna NIKEiD [www 2] udostępniona przez firmę Nike, na której klienci mogą zaprojektować buty według swoich upodobań. Klienci poprzez specjalną aplikację są prowadzeni przez kolejne etapy, pozwalające im na stworzenie butów według ich własnego pomysłu.

Model nazwany **nowymi Aleksandryjczykami**, odnosi się do cyfrowych bibliotek tworzonych na wzór Biblioteki Aleksandryjskiej. Zebrane wirtualnej przestrzeni teksty i inne media stanowią darmową bibliotekę osiągnięć naukowych, wiedzy oraz kultury człowieka. Tego rodzaju biblioteki tworzone są na największych światowych uniwersytetach jak Harvard, Oxford czy Stanford. Ponadto w ramach tego modelu tworzona jest także światowa biblioteka World Digital Library.

Platformy uczestnictwa, będące kolejnym wyszczególnionym modelem, są tworzone przez organizacje, które udostępniając swoje produkty i infrastrukturę technologiczną, tworzą dogodne środowisko współpracy. Platformy tego typu mają na celu stworzenie miejsca, w którym różni partnerzy mogą prowadzić własne interesy lub dodawać nowe wartości do istniejących już rozwiązań. Przykładem zastosowania modelu platformy uczestnictwa są: eBay, Allegro, Amazon, umożliwiające promowanie, sprzedawanie i dystrybuowanie produktów [Ziemia, 2011, s. 222].

Kolejnym modelem wiki są **globalne hale produkcyjne**, które opierają się na podziale odpowiedzialności i ryzyka za produkcję, pomiędzy współpracujących w ramach przedsięwzięcia partnerów. Podział zadań dostosowany elastycznie w zależności od kompetencji partnera, umożliwia uzyskanie lepszych rezultatów. Jedną z firm stosujących ten model biznesowy jest Boeing. Dawniej firma zlecała wykonanie każdego elementu samolotu, według przekazanej specyfikacji, po czym gromadziła wszystkie części i przez kilka tygodni montowała jeden samolot. Wprowadzenie modelu wiki zaowocowało przekształceniem dostawców części, we współprojektantów samolotów, którzy dostarczają do

fabryki gotowe podzespoły, których montaż zajmuje jedynie kilka dni [Ziemia, 2011, s. 223].

Ostatni model wiki opiera się na odchodzeniu od silnie zhierarchizowanej struktury firmy na korzyść samoorganizujących się grup. Te grupy osób charakteryzuje rozproszony, oparty na współpracy sieci charakter pracy, do realizacji której czerpią wiedzę i inspiracje zarówno z wewnątrz firmy, jak i jej otoczenia. Otwartość, partnerstwo, globalny charakter, zdalna praca, praca projektowa, elastyczność, kreatywność, technologia, to tylko niektóre cechy współczesnego stanowiska pracy, które zwane jest **wikinomicznym miejscem pracy** [Ziemia, 2011, s. 223].

4. Możliwości i reguły wykorzystania masowej współpracy w przedsiębiorstwie

Tempo zmian i ciągle ewoluujące wymagania klientów są tak znaczne, że firmy chcąc zaspokoić zewnętrzne potrzeby, nie powinny polegać jedynie na własnych zasobach i relacjach ze „sprawdzonymi” partnerami biznesowymi. Pozyskanie zaangażowanych uczestników globalnej współpracy wymaga jednak od przedsiębiorstwa działań opartych na następujących zasadach [Tapscott i Williams, 2010, s. 343-367]:

1. **Stworzenie warunków do spontanicznego organizowania się i swobody działania** – firmy powinny być czymś więcej niż tylko dostawcą treści i produktów, powinny być także platformą umożliwiającą zaangażowanie oraz współtworzenie wartości. Korzystanie z bardziej zdywersyfikowanej wiedzy i kreatywności pochodzącej z zewnątrz daje większe możliwości, aniżeli te uzyskane jedynie przy wykorzystaniu własnych pracowników. Przejście ze stałej kontroli procesów zachodzących w firmie na umożliwienie swobody działania, stanowi dla firm często duże wyzwanie. Stwarza konieczność nauczenia się zaangażowania w społeczność, która opiera się m.in. na scedowaniu części kontroli, współdzieleniu się odpowiedzialnością, umiejętności radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych i pogodzenia się z tym, że udany projekt powinien żyć własnym życiem [Tapscott i Williams, 2010, s. 215].
2. **Dostarczanie niezbędnych zasobów** – wdrażanie wikinomii opiera się nie tylko na stałej komunikacji z klientami, ale także na współdzieleniu przez przedsiębiorstwo swoich zasobów. Udostępnienie wartościowych zasobów jest przede wszystkim niezbędne do uzyskania oczekiwanych rezultatów

współpracy, ale także może być dla partnerów dowodem zaufania, jakim firma ich darzy.

3. **Dzielenie się owocami** – przedsiębiorstwa wdrażając wikinomię, powinny opracować strategię pobudzania i wynagradzania aktywności użytkowników. Stworzenie warunków, w których członkom społeczności będzie opłacało się angażować we wspólne działania, może być przepisem na dynamiczny i wydajny ekosystem wzrostu innowacji w firmie.
4. **Wyszukiwanie i wspieranie „liderów”** – społeczności, które zaczynają współpracować potrzebują liderów, którzy wskazują kierunek, narzucają innym wizję i wartości, pomagają panować nad interakcjami w grupie, a także propagują wspólny cel oraz zachęcają do udziału nowe osoby. Stanowią oni bardzo ważne ogniwo współpracy, zapewniając integrację grupy.
5. **Tworzenie kultury współpracy** – w działaniach przystosowujących firmę do sieciowej współpracy, za najtrudniejsze uznać można umocnienie i pogłębienie kultury współpracy. W tym celu ważne jest odrzucenie nadmiernej hierarchii, a także zachęcanie ludzi do otwartego dialogu. Tworzenie kultury współpracy opiera się nie tylko na wymianie informacji i zakupie właściwego sprzętu. W przemianach tych chodzi przede wszystkim o zmiany socjologiczne, kulturowe oraz te związane z wzajemnymi relacjami, umożliwiającymi osiągnięcie założonego celu.
6. **Wspieranie „Pokolenia Netu”** – „Pokolenie Netu”, rosnące wraz z techniką cyfrową, jest znakomicie przygotowane do stosowania zasad wikinomii. Młodzi ludzie chętnie uczestniczą w kreowaniu nowych innowacyjnych produktów oraz usług, co stanowi doskonałe źródło pomysłów dla firm, poszukujących świeżego spojrzenia na ulepszanie swojej oferty. Mądrze zarządzane firmy wspierają zachowania tych osób, gdyż pozwala to na zmniejszenie przepaści pomiędzy pokoleniami, a także na płynne przejście przedsiębiorstwa na nowoczesny system tworzony poprzez zastosowanie wikinomii.

Podsumowanie

Podsumowując zjawisko wikinomii, należy zwrócić uwagę na to, że przedsiębiorstwa monolityczne i skoncentrowane do wewnątrz, zgodnie z omówioną koncepcją, są martwe. Bez względu na to, w jakiej działają branży, przy wykorzystaniu jedynie swoich zasobów, nie są w stanie sprostać oczekiwaniom współczesnego rynku. Zwycięskie firmy cechuje natomiast otwartość i elastyczność granic. Przedsiębiorstwa te, sięgając poza zasoby własnej firmy, pozyskują

wiedzę oraz umiejętności, które pozwalają im być konkurencyjnymi. Firmy te, cały świat traktują jako swój dział badawczo-rozwojowy, z którego czerpią inspiracje do nowych działań. Tworząc warunki do spontanicznej współpracy, budują grupy społeczne, które cechuje emocjonalne przywiązanie i zaangażowanie w tworzenie nowych wartości. Analiza omawianego zjawiska skłania do stwierdzenia, że we współczesnym świecie to wikinomia oparta o masową, spontaniczną współpracę, może stać się jednym z elementów strategii firm chcących osiągnąć sukces.

Literatura

- Bendyk E. (2006), *Wiek Wiki*, „Polityka”, nr 44, s. 74.
- Kaznowski D. (2008), *Nowy marketing*, VFP Communications Ltd., Warszawa.
- Mascull B. (2010), *Business Vocabulary in Use. Intermediate*, Cambridge University Press, United Kingdom.
- Stępnicka N., Bąkowska P. (2011), *Wikinomia i prosumpcja a rozwój kapitału ludzkiego w Internecie* [w:] N. Majchrzak, A. Zduniak (red.), *Komunikowanie się w społeczeństwie wiedzy XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań, s. 216-271.
- Szpringer W. (2008), *Wpływ wirtualizacji przedsiębiorstw na modele e-biznesu. Ujęcie instytucjonalne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Szpunar M. (2010), *Otwartość, partnerstwo i wspólnota zasobów jako determinant świata wikinomii* [w:] M. Uliński (red.), *Wartości podstawowe w kontekstach współczesnych*, Wydawnictwo Aureus, Kraków, s. 118-132.
- Szumniak-Samolej J. (2012), *Współpraca z tłumem. Nowe modele współpracy między przedsiębiorstwami i interesariuszami*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 118, s. 30-46.
- Tapscott D., Williams A.D. (2008), *Wikinomia: o globalnej współpracy, która zmieniła wszystko*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Tapscott D., Williams A.D. (2010), *Macrowikinomics: Rebooting Business and the World*, Portfolio Hardcover, New York.
- Ziomba E. (2011), *Wikinomia nowym modus operandi współczesnej organizacji*, „Problemy Zarządzania”, zeszyt specjalny, s. 67-82.
- [www 1] <https://www.innocentive.com> (dostęp: 23.02.2017).
- [www 2] <http://www.nike.com> (dostęp: 23.02.2017).

**WIKINOMICS AS A SPONTANEOUS MASS COLLABORATION
OF INTERNET COMMUNITIES**

Summary: Openness, partnership, community of resources and global reach are the four pillars of wikinomics. This phenomenon – based on spontaneous mass collaboration – gained importance due to the development of new technologies providing opportunities for its application in a company. The article aims to introduce the phenomenon of wikinomics by discussing the key assumptions and showing its benefits. The article discusses the principles of wikinomics by presenting the main pillars of the phenomenon. The discussion is followed by the presentation of new business models based on wikinomics together with examples of companies that have implemented the discussed solutions. The final part of the considerations explores the opportunities and rules for the use of wikinomics mechanisms that can help increase the competitiveness of enterprises.

Keywords: wikinomics wiki, prosumer, ideagora.