

Wikinomia – przyspieszenie ewolucji zarządzania

<https://doi.org/10.33141/po.2007.10.09>

Jan Polowczyk

Przeгляд Organizacji, Nr 10 (813), 2007, ss. 37-40

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Do niedawna internet był narzędziem prezentacji informacji. Dziś sieć Web 2.0 staje się jednym wielkim komputerem. Każdy internauta może uczestniczyć w istniejących już rodzajach działalności ekonomicznej i aktywności społecznej lub tworzyć nowe ich rodzaje. Tak oto internet stał się pierwszym medium w dziejach ludzkości, które łączy bezpośrednio wszystkich ze wszystkimi. W sposób najbardziej demokratyczny, jaki można było sobie tylko kiedyś wymarzyć. Teraz to już rzeczywistość.

W końcu grudnia 2006 r. ukazała się nowa książka Dona Tapscotta, wykładowcy Uniwersytetu w Toronto, jednego z najwybitniejszych ekspertów światowych od wyłaniającej się nowej, postindustrialnej gospodarki. Książka napisana przy udziale A.D. Williama ma tytuł: *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything* (Wikinomia. Jak masowa współpraca zmienia wszystko).

D. Tapscott definiuje wikinomię jako nową sztukę i naukę współpracy przedsiębiorstw, organizacji i jednostek (*a new art and science of a mass collaboration*). Terminu *mass collaboration* używa zamiennie z terminem *peer production*, *peer-to-peer*, P2P lub *peering*. Jest to nowy sposób kreowania innowacji i wartości, oparty na współpracy „sobie równych” albo „współpracy partnerskiej”. A zatem wikinomia to sztuka i nauka współpracy partnerskiej wykorzystującej internet.

Wikinomia swą nazwą nawiązuje do Wikipedii – fenomenu internetu, zainicjowanego w 2001 r. przez Amerykanina J. Walesa. Celem Wikipedii jest udostępnienie wszystkim całej wiedzy ludzkości. Wikipedia to encyklopedia tworzona przez ochotników z całego świata, którzy dopisują, redagują i ulepszają kolejne hasła. Cały proces jest kontrolowany przez redaktorów czuwających nad jakością publikowanych treści. Jest dostępna bezpłatnie dla każdego. Rozwija się w zawrotnym tempie i jest już największą encyklopedią świata. Na koniec 2006 r. składała się z ponad 5 mln haseł, w przeszło 100 językach. Polska wersja jest już trzecia pod względem wielkości zasobów, po wersji angielskiej i niemieckiej.

Krytycy ruchu Wikipedii zarzucają jej twórcom niszczenie podstaw cywilizacji naukowo-technicznej i podważanie autorytetu nauki oficjalnej, która przez kilkadziesiąt lat rozwoju wypracowała sprawdzoną metodę dochodzenia do prawdy i rzetelnej wiedzy. Z porównań jakości Wikipedii i encyklopedii *Britannica*, przeprowadzonych przez pismo „Nature”, wynika, że ta pierwsza ma nieco więcej błędów, ale ta dru-

ga – uznawana za wzór – też nie jest od nich wolna. Wikipedia jest przykładem współpracy partnerskiej, nowego sposobu produkcji dóbr i usług. Okazuje się często, że nawet najlepszy ekspert dysponuje mniejszą wiedzą niż rzesza wolontariuszy. Nie oznacza to, że znikną tradycyjne „eksperckie” encyklopedie.

Nie byłoby Wikipedii, gdyby nie wcześniejsze doświadczenia fińskiego studenta Linusa Thorvaldsa, który w 1991 r. zainicjował projekt zbiorowego tworzenia oprogramowania komputerowego Linux, opartego na tzw. otwartych kodach źródłowych (*open source*). Linux miał być przeciwagą dla płatnego oprogramowania firmy Microsoft. Okazało się, że *software* tworzony przez programistów ochotników z całego świata za darmo jest bezpieczniejszy, bardziej odporny na włamania i wirusy, a do tego mniej w nim błędów!

Nieuchronnie nasuwają się pytania, co motywuje tyle osób do ochotniczej pracy? Na czym polega fenomen społecznej samoorganizacji, w efekcie której powstaje produkt tak złożony i równocześnie tak dobry? Problem ten nurtuje socjologów, ekonomistów i teoretyków zarządzania. Torvalds odpowiada: *Just for fun!* (Po prostu dla zabawy). I poważnie już formułuje swoje „prawo Linusa”: „Jeżeli odpowiednio duża liczba programistów testuje i współtworzy oprogramowanie, to niemal każdy problem zostanie szybko zidentyfikowany, a jego rozwiązanie będzie dla kogoś oczywiste”.

W ruchu wolnego oprogramowania obowiązuje porządek merytokratyczny. Nieistotne, czy uczestnik jest studentem, czy wybitnym ekspertem, czy pracuje w IBM, czy też jest bezrobotny. Liczy się tylko to, co potrafi. Największą nagrodą jest uznanie otwierające możliwości awansu i udziału w bardziej odpowiedzialnych zadaniach. Na wyróżniających czekają prawdziwe pieniądze i praca w „tradycyjnych” korporacjach.

Wszystko co nowe i nieznanne, a do tego zagraża interesom wielkich firm, budzi sprzeciw. Nie inaczej było w przypadku Linuxa. Bill Gates, który dostrzegł w nim zagrożenia dla rynkowej pozycji swojego systemu Windows, twierdził, że ruch wolnego oprogramowania jest groźnym przejawem ideologii komunistycznej kwestionującej fundamenty kapitalizmu, czyli prawo własności i prawo do zysku.

Internet drugiej generacji dokonał prawdziwej rewolucji w biznesie rozrywki i mediów za sprawą serwisu NAPSTER, który umożliwił wymianę plików muzycznych. Jego twórcą był Shaw Fanning,



18-latek z Bostonu. Napster wstrząsnął światem muzycznego biznesu, który zaczął tracić kontrolę nad dystrybucją. Popularność Napstera szybko rosła, a wraz z nim zjawisko nielegalnej dystrybucji utworów muzycznych chronionych prawem autorskim. Stowarzyszenie amerykańskich producentów muzycznych wytoczyło Napsterowi proces o łamanie praw majątkowych. W rezultacie portal przestał istnieć. Nie zahamowało to jednak rewolucji. Powstały kolejne, jeszcze doskonalsze technicznie portale. Niezależnie od wyników setek antypirackich procesów podejmowanych przez świat rozrywki, tej nowej fali nie udało się powstrzymać.

Próbie uporządkowania rynku nagrań podjęła firma Apple, uruchamiając w 2003 r. swój własny serwis wymiany plików pod nazwą iTUNES, w którym za kopiowaną muzykę trzeba płacić – 99 centów za utwór. Sukces iTUNES świadczy o tym, że zamiast walczyć z technologią i nowymi trendami społecznymi, należy zaproponować nową ofertę biznesową. Nowy serwis Apple powstał przede wszystkim na potrzeby słynnego odtwarzacza iPod.

Dzięki internetowi w świecie mediów upadła bariera dystrybucji dzieląca produkcję amatorską od profesjonalnej. Miliony ludzi mają teraz w domu swoje studia filmowe lub muzyczne z możliwościami, na jakie jeszcze do niedawna mogły sobie pozwolić tylko najbogatsze studia. Dzięki Google, zrewolucjonizowana została efektywność wyszukiwania interesujących nas treści w internecie, zmniejszając tym samym znaczenie pośredników (sklepów i hurtowni). Zamiast oglądania telewizji, internauta może stworzyć swój własny program. Musi tylko wejść na stronę YouTube, nagrać wideoklip i umieścić w portalu. Jeżeli uzyska wysoką ocenę, to ma szansę trafić do prawdziwej sieci telewizyjnej i zarabiać.

Cztery zasady Wikinomiali

Według Tapscotta, Wikinomia jest oparta na czterech podstawowych zasadach: otwartości, partnerstwie, dzieleniu się i działaniu globalnym. Te nowe zasady zastępują wiele starych dogmatów biznesu.

Otwartość (*openness*). Dawna poufność ustępuje miejsca coraz większej przejrzystości. Nowe zasady otwartości dotyczą zasobów ludzkich, innowacji, standardów branżowych i komunikacji. Informacje, które dawniej były utajnione dla partnerów, pracowników, klientów czy dostawców, teraz stają się powszechnie dostępne.

Partnerstwo (*peering*). Cywilizacja nieodłącznie wiąże się z hierarchiami. W dużym stopniu przysłużyły się one do postępu. Pozwoliły jednoczyć wysiłki narodów i całych społeczności, Kościołów, rządów i armii. Tak bardzo zakorzeniły się w naszych gospodarkach i społecznościach, że dla wielu życie bez hierarchii jest nie do pomyślenia. Nawet współczesna literatura dotycząca zarządzania przyjmuje hierarchie organizacyjne, oświecone techniki menedżerskie i polecenia służbowe jako niezbędne w nowoczesnej korporacji.

Chociaż nie jest możliwe, aby hierarchie zniknęły w przewidywalnej przyszłości, to nowa forma orga-

nizacji już się wyłania. Nazywa się partnerstwem i łączy elementy hierarchii z samoorganizacją. Polega na zasadach merytokracji, tj. najbardziej utalentowani i doświadczeni członkowie społeczności są liderami i pełnią funkcje integracyjne. Ma to jednak tyle wspólnego z hierarchią korporacji, co te ostatnie z feudalnym folwarkiem.

Współpraca partnerska jest bardziej efektywna niż zarządzanie hierarchiczne, ponieważ jest oparta na dobrowolnej motywacji. Jeżeli ludzie samodzielnie przydzielają się do zadań wymagających kreatywności i wiedzy, to jest bardziej prawdopodobne, że wykonają pracę lepiej, niż gdyby realizowali polecenia menedżera. Odnosi się to szczególnie do takich dziedzin, jak: badania, oprogramowanie, edukacja, rozrywka czy kultura.

Dzielenie się (*sharing*). Tradycyjna mądrość biznesowa mówi, że należy chronić własność intelektualną. Dzisiaj miliony nastolatków używają internetu do darmowego kopiowania nagrań muzycznych i filmów. Obsesyjne ściganie „piratów” działających masowo jest przejawem działań ze starej epoki. Cyfrowy zapis wprowadza nowe wyzwania. Łatwo się nim dzielić, przetwarzać czy kopiować. Oczywiście firmy muszą chronić podstawową własność intelektualną, swoje klejnoty koronne. Ale dziś nie mogą działać efektywnie, jeżeli ukrywają wszystko. Dzielenie się swoją własnością intelektualną nie jest altruizmem. Jest to często najlepsza droga do budowania ekosystemów współpracy.

Działanie globalne (*acting globally*). Bycie międzynarodową korporacją nie oznacza jeszcze bycia firmą globalną. Prawdziwie globalna firma nie ma fizycznych ani regionalnych granic. Buduje swój ekosystem dla opracowywania, zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji produktów w skali globalnej.

IBM jest przykładem, jak dojrzała firma z ustaloną kulturą własności adaptuje się do otwartych społeczności i wykorzystuje je jako katalizator innowacyjności. W 1998 r. zarząd IBM podjął decyzję o współpracy z Linuxem, czym potwierdził jego wiarygodność, a sam uzyskał alternatywę dla systemu Windows. Dzięki temu IBM zaczął być postrzegany jako pozytywna siła w branży. Zaoszczędził na wydatkach rozwojowych, sam generując miliardowe przychody ze sprzedaży sprzętu oraz usług związanych z Linuxem. W ślady IBM idą teraz następne wielkie korporacje: BWM, Motorola, Sony, Nokia, Philips i wiele innych.

Ideagory

Firmy w XX wieku przywykły do bazowania na własnych działach badawczo-rozwojowych i przez długie lata były dotknięte syndromem NIH (*not invented here* – niewynalezione u nas). Rzadko korzystały z zewnętrznych wynalazków. Najważniejsze innowacje powstawały w wielkich laboratoriach, takich jak Bell Labs i Xerox PARC, DuPont czy Merck. Przyciągnęły najlepszych specjalistów i kreowały rewolucyjne wynalazki.

Dziś wiedza i technologia rozwijają się w takim tempie, że nawet najbogatsze firmy nie mogą nadążyć za postępowaniem samodzielnie. Mogą jednak korzy-

stać ze specjalistycznych platform internetowych. Prof. Tapscott nazywa je ideagorami, na wzór agor w starożytnej Grecji, gdzie były to place skupiające polityczną, handlową, administracyjną i społeczną aktywność. Ideagory wirtualne kreują idee, wynalazki i naukowe ekspertyzy. Dają dostęp do globalnego rynku idei, innowacji i unikalnych pomysłów.

Najbardziej znaną ideagorą jest InnoCentive – serwis internetowy założony przez koncern farmaceutyczny Eli-Lilly, skupiający już 100 tys. chemików z całego świata. InnoCentive działa na podobnych zasadach, jak eBay. Firmy anonimowo przedstawiają swoje problemy i podają kwoty wynagrodzenia. Ochotnicy rozwiązują zadania i mogą za to zainkasować nagrody idące nawet w setki tysięcy dolarów. Około 50% wyzwań znajduje swoje rozwiązanie. Tylko w koncernie Procter & Gamble już prawie 40% nowych produktów rocznie pochodzi z Innocentive. Inne podobne platformy to Ninesigma i YourEncore.

Bardzo pouczający jest przypadek podupadającej kanadyjskiej firmy Goldcorp zajmującej się wydobywaniem złota. Zarząd firmy, po bezskutecznych poszukiwaniach na terenie Kanady, postanowił udostępnić w internecie wszystkie swoje dane dotyczące złóż złota. Do tej pory informacje te były najbardziej strzeżoną tajemnicą. W marcu 2000 r. rozpoczął się projekt „Goldcorp Challenge”, z kwotą 575 tys. USD do podziału między zwycięzców. Efekty przeszły wszelkie oczekiwania. Napłynęły odpowiedzi z całego świata, przede wszystkim od geologów, ale także od studentów, wojskowych, matematyków i fizyków. Zidentyfikowane nowe złoża pozwoliły firmie odrodzić się i dziś świetnie prosperuje ona w obu Amerykach.

Prosumpcja

Prosumpcja oznacza aktywny udział klientów w tworzeniu dóbr i usług. Jako pierwszy zjawisko to opisał Alvin Toffler w swojej proroczej książce *Trzecia fala* (1980). Zaciera się różnica między producentami i konsumentami. Klienci adaptują produkty do swoich potrzeb. Tworzą samoorganizujące się społeczności, współpracują, wymieniają doświadczenia i narzędzia. Już powstanie komputera osobistego w USA na przełomie lat 70. i 80. ubiegłego wieku było poprzedzone wielkim pospolitym ruszeniem inżynierów i garażowych pasjonatów, co znakomicie pomogło w powstaniu rewolucyjnego wynalazku.

Jedną z najbardziej dynamicznych społeczności konsumenckich powstała wokół produktów Lego. Firma ta coraz bardziej angażuje się w produkcję zabawek *high-tech*. Dla tych odbiorców utworzyła w 1998 r. stronę Lego Mindstorms, na której lego-entuzjaści mogą dzielić się swoimi pomysłami. Ta chyląca się kilka lat temu ku upadkowi firma teraz czerpie korzyści ze współpracy z internautami. Najlepsi mogą liczyć na pracę w Lego.

Inne podejście zastosował koncern Sony, wprowadzając na rynek psa-robot Aibo. Niektórzy użytkownicy, niezadowoleni i znudzeni skromnymi możliwościami sterowania robotem, włamali się do elektronicznego systemu sterującego i wprowadzili dodatkowe komendy. Szybko powstały witryny internetowe umożliwiające pobranie dodatkowego

oprogramowania usprawniającego zachowanie Aibo. Koncern zakazał rozpowszechniania „pirackiego” oprogramowania. Jednakże niezadowolone klientów i obawa przed utratą rynku spowodowały, że Sony zmieniło swoją politykę na bardziej otwartą.

Michael Dell w lutym 2007 r. ogłosił rozpoczęcie nowego projektu pod nazwą „DellIdeaStorm”. Jest to otwarta sieć klientów Della, która pozwala im na uczestnictwo w wyborze najlepszych pomysłów na nowe produkty i usługi. Użytkownicy mogą dzielić się pomysłami i doświadczeniami bezpośrednio z szefami Della i ich pracownikami odpowiedzialnymi za rozwój. Mogą przysyłać filmy pokazujące użytkowanie techniki Della.

Konsumenci, dzięki możliwościom technicznym internetu, sieciom P2P, otwartym kodom źródłowym, przyjaznym narzędziom i łatwości dzielenia się z innymi, stają się twórcami nowej „kultury remiksu”. Prosumpcja staje się jednym z największym motorów napędowych zmian i innowacji w biznesie. Klienci są wielkim rezerwuarem kapitału intelektualnego oraz entuzjastów kreujących nowe produkty i usługi.

Stary model był prosty: współpraca z klientem w celu kreowania i ulepszenia produktu. Firma zbierała pomysły, wybierała najlepszy, i do tego była właścicielem wartości intelektualnej. To był model oparty na firmocentryzmie. Tak jednak nowa generacja internetu nie myśli. Powstaje nowy model: prosumercentryczny, w którym użytkownik ma decydującą rolę w generowaniu innowacji. Firmy muszą dołączyć do społeczności prosumerów.

Gra *Second Life*, w której uczestniczy już 7 mln osób, spleta świat wirtualny z rzeczywistym. Tworzy idealne warunki do testowania nowych produktów i usług, co wykorzystuje już wiele firm, a zakup w grze jest premiowany rabatem w sklepie realnym.

Nowa Aleksandria

Biblioteka Aleksandryjska, założona w III w. p.n.e. przez Ptolemeusza, była największą biblioteką starożytności. Dzisiaj dorobek ludzkiej wiedzy jest nieporównanie większy. Książki są skanowane i zamieniane na postać cyfrową. Powstaje Nowa Aleksandria – wielka cyfrowa biblioteka, która staje się fundamentem nowej kooperacyjnej nauki, która zlikwiduje wszelkie bariery dostępu do otwartych zasobów. Rozszerzy wiedzę jednostek oraz połączy globalną sieć uczonych i ekspertów w społeczności „równych sobie”, co przyspieszy kolejne odkrycia naukowe. Masowa współpraca partnerska przemienia *Web* w coś na kształt globalnego mózgu.

Tak jak partnerska współpraca przekształca modele biznesowe firm, tak na zawsze zmieni się sposób naukowych publikacji, przetwarzania danych i współpracy. Tradycyjne wydawnictwa naukowe, systemy recenzji – powolne i drogie, będą musiały się zmienić. Są to relikty sięgające XVII w. i nie przystają do obecnego tempa rozwoju. Już w tej chwili można mówić o eksplozji współpracy naukowców. Rośnie liczba projektów, w których uczestniczą nawet setki ekspertów.

Uczelnie, jak np. MIT, udostępniają w sieci za darmo całe kursy na otwartych platformach edukacyj-



nych. Nie oznacza to jednak, że uniwersytety, profesorowie czy eksperci przestają być potrzebni. Profesor MIT, Henry Jenkins podkreśla, że zmienia się źródło ich autorytetu. Muszą udowadniać swoje kompetencje w nieustannej konfrontacji z innymi ekspertami, jak również z internautami amatorami.

Globalna fabryka

Już wkrótce produkcja metodą współpracy P2P będzie możliwa także do wytwarzania dóbr materialnych. Wielkie korporacje – umierają. Ich miejsce zajmują globalne ekosystemy obejmujące dziesiątki i setki firm. Te nowe globalne firmy składają części wyprodukowane w różnych miejscach globu. Na przykład, w produkcję niewielkiej elektrycznej szczoteczki do zębów Sonicare Philipsa zaangażowanych jest dwanaście firm z Japonii, Chin, Tajwanu, Malezji, Filipin, Szwecji, Austrii, Francji, Niemiec i USA. Dostawcy stają się coraz ważniejsi i odgrywają coraz większą rolę we wszystkich działaniach: od projektu do produkcji i dystrybucji. Tradycyjne „łańcuchy wartości” stają się teraz „sieciami wartości”.

Powstanie ekosystemów dla opracowywania i produkcji materialnych produktów oznacza nowy rozdział w procesie ewolucji korporacji. Prowadzi to do fundamentalnych zmian w procesie wytwarzania. Firmy powinny traktować swoje różne funkcje i operacje jak części, które można rozłożyć i układać w zależności od potrzeb. W przemyśle samochodowym samochody nie są produkowane tak jak dawniej. Na przykład BMW skupia się na marketingu i relacjach z partnerami. Dostawcy produkują coraz więcej części bliskich finalnemu produktowi. Końcowym montażem zajmuje się firma Magna International.

Ten sam proces zachodzi w przemyśle lotniczym. Nowoczesny samolot składa się z dziesiątek tysięcy skomplikowanych części. W przeszłości firmy, takie jak Boeing, spisywały dokładnie specyfikację dla każdego elementu i zlecały dostawcom ich produkcję. Dzisiaj dostawcy Boeinga uczestniczą w projektowaniu samolotów od samego początku i dostarczają do montowni Boeinga gotowe moduły (np. WSK Mielec), a pojedynczy samolot jest składany niczym z klocków w ciągu zaledwie trzech dni.

BMW i Boeing uwolniły część swoich zasobów, aby skoncentrować się na doskonaleniu tych, które dotyczą klienta najbardziej. Skupiają się na koordynacji i doskonaleniu swoich ekosystemów. Następuje zmiana paradygmatu teorii organizacji. Jasne cele i przywództwo pozostaną ważne. Natomiast podstawową zasadą organizacyjną będzie partnerska współpraca.

Nowa generacja

Znamienne jest to, że inicjatorami wielu wynalazków w internecie są młodzi ludzie, studenci, a nawet uczniowie. Tak było już podczas narodzin komputerów osobistych, kiedy powstawały wielkie fortuny genialnych młodych innowatorów: S. Jobsa, M. Della czy B. Gatesa. Wyszukiwarka internetowa Google to dzieło studentów –

L. Page'a i S. Brina. Rewelacją konferencji technologicznej TiECON 2007 w Santa Clara stał się 13-letni Anshul Samar, założyciel firmy Elementeo, której pierwszym produktem jest gra komputerowa zmieniająca nudne lekcje chemii w ekscytującą zabawę w świecie fantasy.

Według D. Tapscotta są trzy podstawowe siły, które zmieniają świat: technologia, globalizacja i wreszcie demografia. Nadchodzi *Net Generation* (generacja sieci), dla której świat cyfrowy jest naturalnym środowiskiem. Nowa generacja pracowników, potrafiących bez oporów posługiwać się nowymi narzędziami, zrewolucjonizuje miejsca pracy. Kooperacja, dzielenie się wiedzą tak jak przesyłanie sobie muzyki i filmów – będzie czymś normalnym w ich pracy. Generacja młodych internautów wnosi nowy etos do codziennego życia, pracy, nauki i konsumpcji.

Wikirewolucja nie ominie urzędów państwowych i samorządowych ani żadnej organizacji. Już dziś w niektórych państwach część urzędników pracuje w domu. A to oznacza, że koniec wielkich biurokratycznych struktur jest coraz bliższy.

Książka jest podsumowaniem kilkuletnich badań prowadzonych przez firmę konsultingową D. Tapscotta – The New Paradigm. Łączny budżet badań sponsorowanych przez zewnętrzne firmy prywatne wynosił 9 mln USD. A zatem każda spośród 300 stron książki kosztowała średnio 30 tys. USD. Gdyby usunąć liczne powtórzenia podstawowych twierdzeń pracy, rozłożone w kolejnych rozdziałach, książka byłaby chudsza o jakieś 10%. Na szczęście, książka jest napisana ciekawie i przy jednorazowym czytaniu powtórzenia te są niezauważalne.

dr Jan Polowczyk

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

BIBLIOGRAFIA

- [1] HIPPEL von E., *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge Mass., London 2005.
- [2] JENKINS H., *Kultura konwergencji*, WAiP, Warszawa 2006.
- [3] KOŹMIŃSKI A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [4] PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
- [5] TAPSCOTT D., *Gospodarka cyfrowa*, Business Press, Warszawa 1998.
- [6] TAPSCOTT D., TICOLL D., *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*, Free Press, New York 2003.
- [7] TAPSCOTT D., WILLIAMS A.D., *Realizing the Power of Innovation Web*, www.optimizemag.com, 2005.
- [8] TAPSCOTT D., WILLIAMS A.D., *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, London 2006.

Summary

The article presents the basic ideas of wikinomics described by Don Tapscott and Anthony D. Williams in their new significant book. Wikinomics is a new art and science of mass collaboration. It is based on four principles: openness, peering, sharing, and acting globally.

Thanks to the Internet, masses of people outside the boundaries of traditional hierarchies can innovate to produce content, goods and services. This new mode of collaboration is called “peer production” or “peering”. It will displace corporation hierarchies as the key engine of wealth creation in the economy.