

K Ö N Y V I S M E R T E T Ő

Don Tapscott –
Anthony D. Williams:

WIKINÓMIA

HOGYAN VÁLTOZTAT
MEG MINDENT A
TÖMEGES EGYÜTTMŰKÖDÉS

HVG-könyvek
Budapest, 2007

A HVG Kiadónál immár hagyománynak tekinthető, hogy a hazai olvasók számára hozzáférhetővé teszik az eredetileg az USA-ban kiadott sikerkönyveket – Thomas L. Friedman És mégis lapos a föld című bestsellerétől Chris Anderson Hosszú farok című munkájáig. E művek közös sajátossága, hogy – számtalan nyelvre lefordítva – lényeges hatást gyakorolnak a szakmai közgondolkodásra, miközben mondanivalójukat lebilincselő stílusban, megvilágító erejű példákon keresztül előadva, korántsem csak a vájt fülű szakemberekhez juttatják el üzenetüket.

Don Tapscott és Anthony D. Williams Wikinómia című könyvét, a HVG-könyvek legújabb darabját már a címe is eladja, amely az olvasónak rögtön a népszerű, százezrek által önkéntes munkával, „ingyen” írt és szerkesztett, 200 nyelven megjelenő Wikipedia lexikont juttatja eszébe. A szerzők nem kevesebbet állítanak munkájukban, mint azt, hogy a Wikipediára jellemző *tömeges, globális együttműködés az értékteremtésben* olyan modell, amely

mindinkább meghatározóvá válik az üzleti világban is, és – ahogyan a könyv alcíme sugallja – „mindent megváltoztat”. A Wikipedia-modell szerint működő gazdaságot a szerzők számtalan izgalmas példán keresztül mutatják be. Kezdjük talán a legjellegzetesebbel, a Procter&Gamble nevű világcég esetével, amelyről „A külső ötletek begyűjtése” beszédes alcím alatt olvashatunk a könyvben (26. o.).

A szétaprózott hazai kutatási kapacitásokat látva az ember azt gondolná, hogy kilencezer kutató (!) egyetlen vállalatnál több mint elegendő ahhoz, hogy a céget folyamatosan a fejlődés élvonalában tartsa. A Procter&Gamble-nél azonban – ahol e lenyűgöző szellemi kapacitással dicsekedhetnek – rájöttek arra, hogy pusztán a cégen belüli innovációra támaszkodni maga a vég. Ehelyett mintegy 1,8 millió (!) akadémiai és más kutató alkotóerejére számítanak szerte a világban (117. o.). Ennyi ugyanis hozzávetőleg azoknak a száma, akik a cég szempontjából releváns tudás, illetve ötletek birtokosai. Ezeket az embereket a Procter&Gamble ma a *saját kutatóhálózatának* tekinti. A cég 40 ún. *technológiai vállalkozót (technology entrepreneurs)* foglalkoztat, akik szabadalmi leírásokat és kutatási eredményeket tartalmazó oldalak milliárdjait pásztázzák át a világhálón, hogy kibányásszák a cég számára használható ötleteket. Feladatuk *a tú megfaluása a szénakazalban*: A Procter&Gamble ötletelészai még olyan helyeken is találhatnak kamatoztatható ötletet, mint az osakai piac, ahonnan egyik sikertermékük a Magic Eraser, egy hatásvos folttisztító származik (127. o.).

A vállalat jelszava magáért beszél: „*Connect and develop!*” A cég az internet segítségével lebontotta azokat a falakat, amelyek korábban hermetikusan elzárták a belső és külső tudást. A vállalat vezetőinek azt kellett tapasztalniuk ugyanis, hogy bárhány kutató is foglalkoztatnak, a vállalat falain kívül sokkal több okos ember van, mint azon belül. Az Olay arcápoló, a Crest elektromos fogkefe csak két példa abból a 136 termékből, amelyeket a cég a „*Csatlakozz és fejlessz!*” kezdeményezés keretében dobott piacra (118-119. o.). A társaság emellett csatlakozott három tudományos hálózathoz, amelyek közül a NineSigma.com mintegy félmillió (!) kutatót fog össze. Ha a Procter&Gamble-nek valamilyen technikai problémája akad, ezeken a hálózatokon keresztül postázza, és a világ legkülönbözőbb pontjairól kap ötleteket a probléma megoldására. A legéletképesebbnek tűnő ötletek szerzőivel azután szerződést köt az ötlet kidolgozására. A modellt egyre többen követik. A nagyvállalatok a korábban a K+F területtől féltékenyen távol tartott beszállítókat is saját kihelyezett laboratóriumuknak kezdik tekintetni.

Don Tapscott és Anthony D. Williams a Procter&Gamble esetét nem valami kuriózumként, érdekes kezdeményezésként tálalják, hanem a *gazdaság radikális átalakulásának jeleként*, amelyet az *ökonómia helyett inkább a wikinómia* tudománya írhat le. (A wiki egyébként hawaii szó, jelentése gyors.) Valóban, a Procter&Gamble modell, ha nem is általános még, semmiképpen sem egyedi. Az 1. fejezetben például szó esik egy – a kanadai

Ontarióban lévő – kis bányavállalatról, amelyet a Procter&Gamble-éhez hasonló ötlet mentett meg a csődtől. Az aranybányájának kimerülése miatt szorult helyzetbe jutó Goldtrop Rt. elnök-vezérigazgatója a következő elhatározásra jutott: „Készítsünk egy olyan fájlt, amely 1948-ig visszamenően tartalmazza a bánya összes földtani paramétereit és egyéb adatait. Osszuk meg az eddigi információkat a világgal, és tegyük fel a kérdést a világhálón, mások szerint hogyan érhetjük el azt a legalább százhetven tonna aranyat, amit bányánk minden valószínűség szerint még magában rejt” (18. o.). Bár a cég saját szakemberei szkeptikusak voltak az akció sikerét illetően, a bányát heteken belül elárasztották a világ minden tájáról érkező megoldások. Az eredmények láttán maga az ötletet kiagyaló vezér is „majdnem hanyatt esett”. A Red Lake-i bánya százötven pontján jeleztek ugyanis a külső wiki-geológusok aranylelőhelyet, miközben a cégnél ennek csak a feléről tudtak. Több mint kétszázhuszonhat tonna aranyat tártak fel, ... ez a sikeres együttműködés legalább két-három éves kutatási munkálatokat spórolt meg a cégnek (19. o.).

Bár a szerzők több helyen is ezt sugallják, a „gyors” gazdaság szerintünk még nem nevezhető új gazdasági rendszernek, amely felváltja az általuk ismert piacgazdaságot. Sokkal inkább *egy markáns trendről beszélhetünk*, amely gazdaság mind több szegmensét alakítja át „wiki-elveken működővé. A szerzők szerint a wiki-gazdaság négy alapvető tulajdonsággal jellemezhető (s egyben ezek alapján különböztethető meg a korábbi gazdasági berendezkedéstől): 1. *nyitott*, 2. *az egyenlők együttműködése* révén működik, alapvető tulajdonsága 3. *a gondolatok, ötletek megosztása* és 4. *a globális cselekvés* (30–41. o.).

A nyitottságot nemcsak a *Procter&Gamble* falak nélküli laboratóriuma reprezentálja, hanem az élet szinte minden jelensége kapcsán találunk rá példákat. Tulajdonképpen névadója és zászlóhajója ennek az új világnak maga a *Wikipedia* enciklopédia, amelynek terjedelmével és frissességével egyetlen hagyományos lexikon sem versenyezhet. A könyv írásának idején 4 millió szócikk volt a lexikonban, több mint 200 nyelven (!). Az enciklopédiába bárki írhat, és bárki pontosíthatja is az írottakat. Az enciklopédia teljes egészében önkéntes munkán alapul, csakúgy, mint a könyvben sokszor emlegetett iskolapélda: a *Linux* operációs rendszer. Mint ismeretes, a *Linux nyílt forráskódú*, a felhasználónak jogot ad arra, hogy módosítsa, azzal a feltétellel, hogy ha az illető módosította, hozzájárulását meg kell osztania a közönséggel. „Megkérdeztük *Linus Tornwaldot*, a szoftver atyját – olvasható a 80. oldalon –, „hogyan programozók vajon miért szentelték idejük nagy részét a *Linux* megalkotására, annak ellenére, hogy nem kaptak semmilyen anyagi ellenszolgáltatást.” A válasz tipikus: „Ha ön szoftverfejlesztő lenne, fel sem tette volna ezt a kérdést. Egy fejlesztő mérnök, ha sikerül megoldania egy technikai problémát, libabőrös lesz a gyönyörűségtől. Ez az érzés hajt engem is előre (80. o.).

De vajon a wikinómia, ennek az új világnak a közgazdaságtana, csak az ingyenesen szócikkeket írogató egyetemi oktatókra, vagy a *Linuxon* dolgozó programozókra korlátozódik? Lehet, hogy a wiki-gazdaság csak egy szűk szelet, miközben a gazdaság többi része ugyanúgy működik, ahogyan korábban? A könyv szerzői hatásvonalakat sorakoztatnak fel ez ellen a sokunkban munkáló előítélet ellen. A nyílt forráskód, a hozzá kapcsolódó nyitott, együttműködő attitűd

korántsem csak az informatikára korlátozódó jelenség ugyanis, a wiki-szemlélet mind nagyobb részt hasít ki magának a hagyományos gazdaságból is. A szerzők például könyvük 109. lapján említenek egy gyógyszergyárat, amelynek szüksége volt valamilyen anyagra, amely azonban a szokásos módon előállítva túlságosan megdrágította volna a terméket. A problémájukat meghirdették az *InnoCentive* nevű tudományos hálózaton, ahol a *Hoechst Celanese* nyugalomba vonult vegyész, *Werner Müller* lecsapott a feladatra. A nyugalmazott kémikus – saját házi laboratóriumában kísérletezve – előállt egy használható megoldással, amiért a cég 25 ezer dollárral jutalmazta. (A recenzens itt csak szerényen kérdezi: vajon hány korán nyugdíjba kényszerített mérnök, tanár stb. ötletei, gondolatai hevernek parlagon nálunk? Hányan morzsolgatják megkeseredve nyugdíjas éveiket, ahelyett, hogy – a demográfiai trendek miatt – a közeljövőben – drámai mértékben megnövekvő, „alvó szellemi kapacitásokkal bekapcsolódnának a gazdasági vérkeringésbe, elsősorban a világ, de nem kevésbé maguk az érintett nyugdíjasok és az egészségügyi kassza hasznára?).

Az *InnoCentive*, amely a kémikus ötletét célba juttatta, csak egy a sok hasonló piactér, tudományos hálózat és más virtuális szervezet közül. A szerzők által részletesen tárgyalt új jelenség: az *ötletpiactér* nagyban hasonlít az *eBay* nevű elektronikus piactérhez, csak az előbbin javak helyett ötletek cserélnek gazdát. Az ötletekért adott pénzjutalmak pedig akár 100 000 dollárig is felmehetnek. A könyv megszámlálhatatlan sok példával bizonyítja az *ötletpiacterek* hasznosságát, a legszűkebb közgazdasági értelemben. Az ezekről szóló fejezetben a szerzők egyszerre két előítélettel számolnak le.

Az egyik, hogy a Wikinómia egyfajta ellenpontja lehetne a szabad piaci gazdaságnak, afféle *lopakodó szocializmus, amely aláássa a profittermelést*. Bármennyi példával szolgál ugyanis a világháló az ingyenességre, végül még az ingyen dolgozók, például a Linuxot fejlesztők is ellenszolgáltatáshoz jutnak, gazdagodnak valamivel. Az önkéntes együttműködés gyümölcseként egy sokkal jobb szoftvert használhatnak, mintha csak maguk bütykölték volna a rendszert. Teljesen nyilvánvaló ugyanis, hogy az ezrek és tízezrek ötleteit tehetőségét magába sűrítő szoftver csak jobb lehet, mint bármily zseniális egyéni alkotás. A szerzők vitába szállnak Thomas Friedmannel, aki szerint a nyílt forráskód aláássa a piacgazdaság fundamentumát jelentő tulajdonviszonyokat. Don Tapscott és Anthony D. Williams a többi között az ingyenes Apache webszerver szoftverpéldáját hozzák fel, amelynek a megalkotója, Brian Behlendorf az ingyenesség ellenére pénzben is kifejezhetően sokat profitált a webszerverből. Szerintük nem igaz az sem, hogyha pénzért adta volna Apache-ot, milliókat kaszálhatott volna.. Szerintük „ha annyiba került volna az Apache, mint egy Sun vagy Microsoft szerver, nagyon valószínű, hogy nem nyerte volna meg a konkurenciaharcot, és nem jött volna létre semmi abból a felmérhetetlenül sok értékből, amit az Apache vagy az Apache köré épült rendszer teremtett... Behlendorf ma már élő legenda a nyílt forráskódú közösségek számára – írják a szerzők – és nem szegény ember” (101-102 o.). Időközben megalapította saját cégét, kliensei pedig a Fortune 500-as listájától érkeznek, és valószínű, hogy az árait is ennek megfelelően alakítja. Az „ ingyenesség” tehát a szerzőpáros megközelítésében tulajdonképpen profittermelő befek-

tetés Behlendorf számára, hiszen az így szerzett hírnév alapozta meg üzleti sikereit.

A másik előítélet, amely ellen a szerzőpáros hatásosan érvel, az, hogy ez az egész csak a gazdaság egy kis szelete, az anyagi javak világában nem érvényesek a Wikinómia törvényei. Számtalan példájuk közül talán a legérdekesebb a nyílt forráskódú cipő: John Fluevog nem csúcstechnológiai dolgot művel: cipőket tervez. „Fluevogot megihlette Linux-jelenség, ezért létrehozta a nyílt forráskódú lábbelit... A vevők elkészítik saját terveiket. Fluevog elbírálja azokat, és a legjobbkat megvalósítja. Fluevog nem fizet jogdíjat, és nem adja vissza a terveket a közösségnek, de megígérte, hogyha elfogad egy tervet, akkor a modellt a tervezőről nevezi el” (140. o.). A cipőben koncentrálódó érték nagy részét ma már nem a bőr vagy a műanyag adja, hanem a dizájn, a forma, amelyhez az ötletes cipőtervező ingyen jut hozzá. Ha csak olyan klasszikus fizikai termékre gondolunk is, mint a cipő, megállapíthatjuk: A javak materiális tartalma „elvékonyodik”, az anyagi összetevők háttérbe szorulnak, a bennük koncentrálódó információk és tudás megsokszorozódik, és meghatározó jelentőségre tesz szert.

Az együttműködésre való nyitottság, a wikigazdaság fontos jellemzője egyben a harmadik jellemzőhöz: a *tudás megosztásához* vezet, ami hihetetlen mértékben felgyorsítja az innováció folyamatát. Sokak által ismert példa erre a génkutatás. Az USA nemzeti egészségügyi intézetének génbankja – a Human Geneom projektnek köszönhetően – a világ legnagyobb nyilvános, genetikai információkat tartalmazó adatbázisa lett. „A biológiai tudományok terén, úgy tűnik, sikeresen útját állja a szabadalmnak az adatok, eljárások és forráskódok azonnali közzététele.” (191.

o.) A cégek korábbi elzárkózó magatartása is változott, a kutatásokat már nem igyekeznek zárrakkal és kerítésekkel védeni, eredményeiket maguknak megtartani. A jeget a Merck Pharmaceuticals törte meg. 1995-ben a Washington Egyetem Orvosi Karának egy tudományos központjával közösen létrehozták a DNS-szekvenciák nyilvános adatbázisát „Azzal, hogy minden kutatónak korlátlan hozzáférést biztosítunk, megnöveljük a tudományos felfedezések bekövetkezésének a valószínűségét” – idézik a könyvben a Merck kutatási stratégiájáért felelős egykori alelnökének tételét. „A tudományos és piaci érdekelt-ségű közösségek is felhívták rá a figyelmet, hogy a molekuláris biológia egy jelentős részének kisajátítása tovább növeli a gyógyszerkutatások költségeit, és csökkenti hatékonyságát.” (175–176. o.)

A szerzők az effajta adatbázisokat *verseny-előkészítő tudományos közvagyonként* jellemzik. A vállalatok közötti határok leomlása, bizonyos kutatási eredmények megosztása ugyanis egyáltalán nem jelenti a verseny megszűnését, sőt talán inkább felerősíti a versenyt. Arról van szó ugyanis, hogy a tudásukat megosztó cégek együtt sokkal erősebbek lehetnek a konkurensikkal folytatott versenyben, mint külön-külön. Ráadásul sokkal rövidebb idő alatt jutnak eredményre, és – a párhuzamos kutatásokat kiküszöbölve – az erőforrásaikat is sokkal ésszerűbben használhatják fel. A közös fellépés gyakran még az együttműködő cégek között sem állja útját a versenynek. Olyannyira, hogy erre már új szakkifejezés is született: a *koopetíció*, amely a verseny és a kooperáció egyidejű megvalósulása.

Végül a szerzők a wiki-világ fontos új jellemzőjeként írják le a globális cselekvést. Ezzel mintegy kifordítják, az ismert szlogent:

„Gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan.” Szerintük a gazdasági cselekvés maga is globális. A *világméretű üzem* című fejezetben (223–249. o.) számtalanféleképp járják körül azt a tényt, hogy a cégek ma világméreteken integrálják a termelési folyamatokat. „Egyre több az olyan autó, ami nem egy autógyárban, vagy legalábbis nem a fogyasztók által is ismert autógyárak egyikében készült. A BMW tevékenységének középpontjában a forgalmazás, a partnerkapcsolatok és a vevőszolgálat áll, illetve a kulcsfontosságúnak ítélt tervezőmunka. A legtöbb alkatrész azonban különböző beszállítóktól származik, és az autók összeszerelését is egyre inkább ezek a beszállítók végzik.” (227. o.) Bár ez nem szerepel a könyvben, de az érdekesség kedvéért megemlíjtük itt az AAB (Asea Brown Boveri) nevű cég példáját: Az AAB tökélyre fejlesztette a termelési tényezők globális integrálását és a folyamatok globális optimalizálását. Az új szervezeti felépítés lényege, hogy egy kis létszámú vállalati csúcsvezetés operatív egységek, leányvállalatok, különböző rendű-rangú függő vállalkozók százait (néha ezreit) is ellenőrzi. Az AAB-nél például Percy Bernavik és a felsővezetők csoportja több mint 1000 vállalatot irányított több mint 100 országban, nem több mint 100 emberrel (!)

A világméretű üzem mellett még számos új gondolat olvasható a Wiki-munkahely című részben is. Mégis, ha valamit fel lehet róni a szerzőknek – írásuk sok pozitívuma

ellenére, akkor az az, hogy kevésbé láttatják a folyamatok árnyoldalait. Miközben például az előzőekben említett autóipari és egyéb beszállítók fontos lehetőséget kapnak a világgazdasági véráramba való bekapcsolódásra, nem szabad elfeledkezni arról, hogy a nagy autóóriások közös elektronikus piacleret üzemeltetve, a beszállítókat emberfeletti erőfeszítésre készítetik, miközben padlóig nyomják az általuk termelt alkatrészek árait. Ami tehát az autógyárak számára költségcsökkentés, az a beszállítók felől nézve könnyen lehet egyszerű kizsigerelés, és a profitok átszivattyúzása a nagyokhoz. Hasonlóképpen más, a könyvben emlegetett pozitív példák mellé odaírhatnánk a kételyeket, felmutatva és elemelve az árnyoldalakat. A decentralizált, az alul lévő ötleteit is hasznosító, demokratikus szellemű wiki-munkahelyek sem fedhetik el például azt a tényt, hogy az új technológia, a világháló gyorsasága, a verseny elszabadulása egyre nagyobb stresszt ró az alkalmazottakra. Miközben mind több ember él wiki-elvek szerint, azok, akik ezt nem teszik, vagy nem képesek erre (idősek, képzetlenek, nehezen képezhetők), kívülrekednek a munka világán, tartós és szinte megoldhatatlan gondokat okozva a kormányoknak, elviselhetetlen terhet hárítva a szociális ellátórendszerekre.

Mindazonáltal számunkra nem kétséges, hogy összességében a Wikinómia világa kellemesebb hely, mint a kéményes iparra épülő korai (vagy akár a 30 évvel ezelőtti)

gazdasági környezet. A szerzők számos meggyőző érveléssel cáfolják azt a gyakran felbukkanó előítéletet is, hogy az egész wiki-gazdaság csupán a gazdagok számára kedvező, s a mongol pásztor vagy a Szvázföldi éhező életét nem nagyon befolyásolja a hálózati gazdaság. Valójában az új trendek alól – amint azt a könyv meggyőzően igazolja – senki sem vonhatja ki magát, még akkor sem, ha sohasem látott számítógépet. A hálózatba kapcsolt világ előnyeit százmilliók élvezik, ha nem is egyformán. Az írástudatlan indiaiak manapság már a falugazda segítségével és számítógépén keresztül kapcsolódnak a világhálóra, hogy a számukra szükséges információkat megszerezzék, afrikai törzsek tagjai pedig ugyanezt a lehetőséget aknázzák ki, hogy az Egyesült Államokban adhassák el dísz tárgyaikat.

Akár tetszik tehát, akár nem a wiki-gazdaság már itt dübörög. „Az üzletember számára az első számú lecke: a zárkózott, befelé forduló vállalatnak vége... A piaci verseny győztesei ma már olyan cégek, amelyek nyitottak a világra, határaik átjárhatóak, és a versenyben a külső tudásra, forrásokra, kapacitásokra is támaszkodhatnak. Innovációs központokként működnek, és mágnesként vonzzák magukhoz a tehetséget.” Írják a szerzők könyvük utolsó lapjain, és lehet-e ennél fontosabb üzenet ma a magyar menedzserek számára?

Szabó Katalin