

Množično sodelovanje – izzivi novih poslovnih modelov

Množično sodelovanje je temeljito spremenilo kanadski rudnik zlata Goldcorp. Dolgovi in visoki proizvodni stroški so usmerjali v opustitev izkopa zlata.

Ideja Linuxa je navdihnila direktorja da je marca 2000 razpisal „Goldcorpov izziv“ z nagradnim skladom 575.000 \$ za vse, ki bi prispevali najboljše metode in rezultate. Na splet so dali vse geološke podatke, ki so bili na voljo. Prijave so dobesedno deževale. Strokovnjaki različnih strok so v intenzivnem delu identificirali 110 možnih nahajališč na območju, ki ga rudnik obsega.

Danes Goldcorp žanje sadove tega odprtega pristopa k raziskovanju. Sto dolarjev vloženih v podjetje leta 1993 je bilo leta 2006 vrednih 3000 \$.

Tukaj se skriva osnovna ideja množičnega sodelovanja – wikinomije. Množino sodelovanje prinaša nekatera načela, ki zvenijo čudno in nenavadno. Če pogledamo samo Goldcorpov primer, vidimo vključevanje ljudi izven podjetja in to velikega števila ljudi. Podatki, ki so v osnovi poslovna skrivnost podjetja, se pojavijo na spletu. Nenavaden pa je seveda tudi rezultat, ki sta ga je ta odprtost in sodelovanje prinesla temu rudniku.

Radikalno drugačni poslovni modeli

YouTube je eden od radikalnih primerov množičnega sodelovanja. Na tisoče video posnetkov, ki jih ljudje nalagajo in jih potem še v veliko večjem številu gledajo, je kratek opis YouTube. Čeprav morda sprva pomislimo na to, ne gre le za zabavo in ustvarjanje socialne mreže. V ozadju je zelo uspešen in učinkovit poslovni model, ki temelji na množičnem sodelovanju. Brez množičnega sodelovanja YouTube sploh ne bi bil.

Pri poslovnem modelu gre seveda tudi za to, kaj prodajamo, kaj je tisto, kar prinaša dohodek? Video posnetke lahko namreč nalagamo in gledamo zastonj. Dohodek prinaša trženje oglasnega prostora in dodana vrednost je prav gotovo skupnost uporabnikov z vsemi podatki, ki jih uporabniki posredujejo. Elemente uspešnosti tega in podobnih primerov pa lahko vnesemo v že obstoječa podjetja, če je le dovolj odprtosti za tak pristop. Za razmislek se lahko vprašamo, katere elemente iz YouTube in podobnih portalov, lahko uporabimo v našem podjetju:

- vsak prispeva, glede na svoje interese,
- udeleženci so samo organizirani: svoje delo naredijo takrat ko se odločijo in tako kot se odločijo,
- vsak udeleženec napravi večino posla sam,
- vsi udeleženci skrbijo za promocijo izdelkov in podjetja.

Pri množičnem sodelovanju v podjetju seveda ne gre le za vključevanje zaposlenih, ampak in predvsem strank, dobaviteljev in partnerjev, ki so v veliki večini pripravljeni soustvarjati podjetje, le možnost za to jim moramo dati.

Najboljši ljudje so izven vašega podjetja

A.G. Lafley, CEO, Procter & Gamble je zapisal, da " nobeno podjetje na svetu, ne glede na to, kako veliko in globalno je, ne more biti dovolj hitro ali veliko pri inovacijah. Sodelovanje - eksterno s potrošniki in strankami, in interno po vseh mejah posla in organizacije, je ključno. Wikinomija odkriva naslednji zgodovinski korak - umetnost in znanost masovnega sodelovanja, pri čemer se podjetja odprejo proti svetu." V tej izjavi se skriva dejstvo, da so najboljši ljudje vedno izven podjetja. Nikoli ne bodo zaposleni v podjetju, lahko pa za naše podjetje delajo. Potrebno jih je odkriti in pritegniti v sodelovanje. To zahteva novo dimenzijo odprtosti podjetja in njegovega vodstva.

V zadnjih petih letih se je količina inovacij v industriji podvojila in 7.500 zaposlenih znanstvenikov ni več dovolj za P & G. Postavili so si zahtevo, da 50 % novih izdelkov in storitev pride izven podjetja. Za P & G lahko delate, ne da bi bili zaposleni za njih. Preko mreže InnoCentive 90.000 znanstvenikov po vsem svetu za denarno nagrado pomaga reševati njihove razvojno - raziskovalne probleme.

[InnoCentive](#) je le eno od spletnih mest, ki povezuje znanstvenike in podjetja pri iskanju inovativnih rešitev.

Wikipedia – ko ljudje ustvarjajo enciklopedijo

Po številu gesel je Wikipedija že preseгла Enciklopedio Britanico. To samo po sebi ne bi bilo presenetljivo, če ne bi Wikipedie ustvarjali prostovoljci iz celega sveta, ki delajo zastonj. Prostovoljci pišejo gela, jih popravljajo in dopolnjujejo. Kaj jih pravzaprav motivira za to. Denar že ne. Lahko pa se učijo, prispevajo nekaj koristnega, se počutijo del skupnosti in verjetno še kaj. Vseh teh možnosti se moramo zavedati, ko razmišljamo kako uvesti množično sodelovanje v projekt oz. organizacijo ter kako pridobiti ljudi in od tega živeti.

Temeljne ideje Wikinomije

Wikinomija pomeni nove možnosti poslovanja oz. poslovnih modelov, ki temeljijo na štirih idejah:

- Odprtosti
- Partnerskem sodelovanju
- Delitvi (izmenjava)
- Globalnem delovanju

Enakovredno (partnersko) sodelovanje

Temeljni primer takšnega sodelovanja je Linux. Ustvarila ga je velika skupina programerjev, ki za to seveda niso dobili denarnega plačila.

Marketocracy izkorišča kolektivno inteligenco vlagateljev. Pridobil je 70.000 trgovalcev, ki upravljajo virtualni borzni portfelj v tekmovanju za najboljšega vlagatelja. Marketocracy indeksira 100 najboljših vlagateljev in emulira njihove trgovalne strategije v vzajemni sklad.

Za tovrstno sodelovanje je veliko različnih motivatorjev: zabava, altruizem, doseganje neposredne vrednosti za sodelujoče. Samoorganizacija pa naredi tovrstno sodelovanje pogosto bolj uspešno kot pa hierahičen management. V ozadju je osnovno zaupanje, da so ljudje sposobni in zainteresirani, da prevzamejo odgovornost, soustvarjajo ter prispevajo po svojih najboljših močeh

Deljenje

To je morda prelomna točka Wikinomije. Ljudje smo sebični. Sam se zavedam svojega strahu, ko delim znanje in ideje od katerih tudi živim. Zelo hitro pa sem ugotovil, da se ob deljenju ideje brusijo in izboljšujejo. Po drugi strani pa se tudi nova ekonomija intelektualnih pravic spreminja. Ščititi vso intelektualno lastnino zahteva preveč denarja in preveč časa. Tim Brady, direktor spletnih tehnologij pri Sunu verjame, da radikalno deljenje ustvarja zmagam-zmagaš situacijo za vse. Razširjeni trg namreč ustvarja nove priložnosti.

Moč deljenja ni omejena na intelektualno lastnino. Skype npr. omogoča brezplačno spletno telefoniranje na temelju kolektivne računalniške moči partnerjev. Podobno gre pri Projektu Človeški Genom, kjer gre za delitev računalniške moči.

Množično sodelovanje temelji na svobodnih posameznikih, ki imajo interes, pridejo skupaj in sodelujejo pri dani nalogi ali reševanju problema. Takšnemu sodelovanju rečemo množično zunanje izvajanje (crowdsourcing) in ga s tem razlikujemo od outsourcinga. S takšnim pristop lahko podjetje izjemno hitro postane globalno. Odličen primer za to ima korenine v Sloveniji - OpenAd (www.openad.net), ki povezuje oglaševalske kreativce s celega sveta in podjetja, ki iščejo njihove rešitve.

Nove razmere postavljajo pred voditelje nove zahteve:

- * Voditelji so odprti, partnersko orientirani, usmerjeni v delitev, globalno delovanje.
- * Voditelji trkajo na porajajoči se globalni trg, da bi našli unikatne usposobljene ume.

- * Voditelji vključijo kolektivno inteligenco ljudi.
- * Voditelji uporabljajo nove oblike posredovanja, vključno partnerske mreže.

Vse to so izzivi wikinomije – nove ekonomije temelječe na množičnem sodelovanju. Zgornja vprašanja nas postavljajo pred izziv: smo wiki voditelji ali nismo in kako to lastno wiki dimenzijo izboljšati?

Denis Stepančič, direktor organizacijskega razvoja in informatike Trimo d.d

V Trimu imajo vzpostavljena različna orodja komuniciranja z vsemi deležniki; tako zunanji kot tudi notranji; tako tista orodja, ki temeljijo na verbalni, osebni (interaktivni) komunikaciji, kot tudi virtualna.

So v fazi priprave intranetnega foruma z glavno direktorico. Tako oblikovno kot tudi vsebinsko prenavljajo internetno stran, ki bo v večji meri kot sedanja, zadovoljila njihove virtualne obiskovalce. Predviden je tudi inovacijski portal, prek katerega bomo poskušali privabiti inovativne in sveže ideje z vseh strani, se o njih pogovarjat in jih »o-ivljati«.

Z zanimivimi razpisi spodbudijo notranje in zunanje sodelovanje. Vsako leto razpisujejo nagrade za Najbolj nove ideje zaposlenih. Letos je zmagala nova ideja za antibakterijski panel, avtorica ideje pa je za nagrado prejela izlet v Las Vegas in letenje v breztežnostnem stanju. Lani so prvič objavili mednarodni razpis za najboljši projekt, namenjen študentom arhitekture pod naslovom Trimo Urban Crash. Z istim namenom razpisujejo Arhitekturne nagrade za najboljše izvedene projekte in Trimove raziskovalne nagrade za najboljša diplomska, specialistična, magistrska in doktorska dela.

Vzpostavljen imajo tudi Trimonet, ki je korporativni intranet uporabljen v vseh Trimovih družbah tudi izven Slovenije in omogoča množične debate.

Dr. Tomaž Karčnik, vodja raziskav in razvoja v Instrumentation Technologies d.o.o.

Kot (mehana) High-tech firma temeljijo na kreativnosti in sodelovanju vseh zaposlenih. Njihova prednost je izredno visoka izobrazbena struktura zaposlenih in je potreba po sodelovanju vseh zaposlenih zelo jasna. Zaposleni so posredno in neposredno vzpodbujeni k sodelovanju: izdelki so prekompleksni za enega človeka in nenazadnje je finančni rezultat tudi delo celotnega tima. Ker imamo močno softwaresko ekipo, z izbiro, vpeljavo in podporo orodjem ni težav. Wiki, Bugzila, CVS/SVN/Git, Groupware, so glavna uporabljena sodelovalna orodja.

Stranke in njihov povratna informacija so ključnega pomena za podjetje. Pospeševalniki osnovnih delcev so njihova tržna niša in jasno je, da nimajo svojega, na katerem bi lahko njihove izdelke neposredno preizkusili. Tako z rednimi dopolnitvami dodajajo funkcionalnosti, popravljajo nove odkrite težave na napravah. To lahko počnejo uspešno le, če natančno poslušajo želje in probleme strank. Tehnična podpora je eden ključnih oddelkov podjetja. Organizirajo letne delavnice, in povabijo stranke, da se na enem mestu pogovorijo o aktualnih zadevah.

Zunanji strokovnjaki so obenem pravzaprav njihove stranke, ki preko, v glavnem, konstruktivnega povratnega odziva prispevajo k izboljševanju njihovih proizvodov.

Ker njihovi izdelki vertikalno integrirani sistemi, je sodelovanje za njih preprosto temelj eksistence podjetja. Sposobnost komunikacije med sodelavci in izogibanje vrtilkarstvu- sta ključna gradnika; isto velja za odnose navzven do strank.