

FUNKY BUSINESS NAVŽDY

JAK SI UŽÍT KAPITALISMUS

KJELL A NORDSTRÖM JONAS RIDDERSTRÅLE



FUNKY BUSINESS NAVŽDY

JAK SI UŽÍT KAPITALISMUS

KJELL A NORDSTRÖM JONAS RIDDERSTRÅLE

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Kjell A Nordström, Jonas Ridderstråle

Funky Business navždy

Jak si užít kapitalismus

Přeloženo z originálu „Funky Business Forever. How to Enjoy Capitalism.“

Copyright © 2007, by BookHouse Publishing Sweden AB

This book is published by arrangement with BookHouse Publishing AB Sweden,
Riddargatan 17 D 3 tr, SE-114 57 Stockholm, Sweden

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

www.grada.cz

jako svou 3438. publikaci

Překlad Ing. Simona Kučerová

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová

Sazba Antonín Plicka

Počet stran 224

První vydání, Praha 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod

Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

Translation © Grada Publishing, a.s., 2008

Cover Design © Grada Publishing, a.s., 2008

Cover Photos: Katarina Lapidoth

Graphic Design: Katarina Lapidoth

ISBN 978-80-247-2601-4

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8634-6 (ve formátu PDF)

Obsah

PŘEDMLUVA	9
Stvořena k explozi	
O této knize	
Otepluje se	
Funky pravdy pro nýmandy a něco navrch	
FUNKY ČASY	21
Bitva mozků	26
Třetí informační revoluce	27
Revidované revoluce	30
Funky business je skutečně globální	
Funky business znamená více konkurence ve všem a všude	
Funky business vyžaduje kreativní hledání diferenciac	
Funky business vyžaduje tvůrčí přístup k organizaci	
Funky business staví management a řízení do popředí	
Funky business nám dává moc	
Vzhůru do funky budoucnosti	40
SÍLY FUNKU	45
Technologie: nekonečný příboj	48
Digitální data	
Digitální sny	
Instituce: přestavba mauzoleí	57
Instituce kapitalismu	
Národní stát	
Politické strany	
Věčná firma	
Rodina	
Hodnoty: od teleskopů ke kaleidoskopům	67
Pracovní hodnoty	
Fúze v globální vesnici	
Duchovní prázdnota	
Deregulace života: odsouzení ke svobodě	71
Jak zvládnout chaos	

FUNKY VESNICE	77
Společnost nadbytku	79
Tržní horečka	
Nesmyslná nabídka	
Nulové komunikační náklady	
Návrat náročného zákazníka	
Boj o pozornost	
Současnost: společnost fungující v reálném čase	87
Éra aukcí	
Společnost založená na intelektu	92
Konkurence založená na kompetencích	
Propojená společnost	96
Dálný západ	
Dálný východ	
Uzavřený východ	
Blízké Tady	
Atd.	
Rychlíci a loudalové	
Mocní termiti	
Společnost bez jasných hranic	106
Fragmentovaná společnost	109
Polarizace	
Tribalizace	
Individualizace	
Po-spo-jo-va-ná společnost	113
Vítěz bere vše	115
Konkurence podle receptu	
FUNKY A. S.	121
Funky a. s. je zaměřená	125
Úzké zaměření	
Vyprázdněné zaměření	
Cílené zaměření	
Funky a. s. využívá pákový efekt	134
Vnitřní pákový efekt	
Průmyslový pákový efekt	
Nadnárodní pákový efekt	
Funky a. s. je inovativní	142

Inovace změnou strategie	
Inovace rychlostí	
Inovace chytrostí	
Naslouchat zákazníkům a ignorovat je	
Kombinování heterogenity a homogenity	
Funky a. s. je heterarchická	153
Funky model	155
Sedm rysů funky firmy	
Recept na úspěch?	160
FUNKY VY	163
Smysluplné vedení	168
Směr – dej mi vizi	
Experimentování – odpusť mi	
Vzdělání – rozviň mě	
Osobní přístup – vnímej mě	
Ukažte, co ve vás je	184
Budte jedineční	186
Staňte se firmou	188
Zapojte se	189
Dreamanagement	191
CÍTIT SE FUNKY	195
Toto je podstata toužebných snů	198
Od lokality k organizaci	
Poslední tabu	203
Infinítní inovace	207
Pocitová strategie	
Budování emocionálního podnikání	
Průměrní to nikdy nevyhrají	
AUTOŘI FOTOGRAFIÍ	219



The Unilever Series: Carsten Höller, Tate Modern Museum, Londýn 2006

Předmluva

Stvořena k explozi

Byla to láska na první pohled. Když jsme přišli s titulem *Funky Business*, věděli jsme, že je to trefa do černého. Tato kniha v krátkých a snadno zapamatovatelných heslech shrnovala vše, o čem jsme už několik let mluvili. Zabralo to. Lidé pochopili, jaký význam má funky business. Někteří to bohužel dokázali, aniž naši knihu četli. Jiní – ve více než padesáti zemích světa – sebrali odvahu, vytáhli z police přetékající ekonomickou literaturou svazek napsaný dvěma vyholenými švédskými profesory a koupili si jej. Výsledkem je, že *Funky Business* byl přeložen do více než třiceti jazyků – to je třikrát více cizojazyčných verzí, než v kolika jsou k dostání disertační práce nás obou.

O knize *Funky Business* byste měli vědět několik věcí: když jsme hledali inspiraci, naším hlavním zdrojem se stali všichni lidé, kteří na našich stránkách vyjádřili zájem o naši práci. Ptali jsme se jich, v jakém světě žijí. Co se kolem nich v posledních několika letech změnilo? Co se změní v nejbližší době? Jak se cítí? Čeho se bojí a co jim dodává energii? Zaplavily nás tisíce e-mailů. Rádi bychom proto poděkovali každému, kdo si našel čas a napsal nám. Naslouchali jsme – přestože jsme ne vždy souhlasili!

Také jsme se snažili, aby naše kniha zeštíhlela, což vedlo k tomu, že z ní byly vypuštěny některé spíše filozofické a akademické odkazy. Pokud máte zájem si pro úplnost některou konkrétní pasáž dohledat, zašlete nám prosím e-mail na adresu info@funkybusiness.com.

Myšlenky jsou od toho, aby se o nich diskutovalo. Pokud máte nápady, postřehy či stížnosti o čemkoliv, co je obsahem této knihy, spojte se s námi prostřednictvím funksters@funkybusiness.com.

Samozřejmě, svět roku 2000, do kterého vstoupil *Funky Business*, se zásadně lišil od toho, který můžeme za mléčnými skly firemních oken vidět dnes. V roce 2000 vrcholila horečka kolem internetových firem a Spice Girls byly stále spolu. Al Gore byl tehdy nemastným neslaným viceprezidentem do počtu, který ani zdaleka nepřipomínal toho charismatického bojovníka za životní prostředí. V ovzduší se vznášelo nadšení a chuť do podnikání, zabarvené kapitalistickou směsicí hrabivosti a částečně zastřených ambicí. Akcie internetových firem narázily na svůj strop, 11. září nám vzalo dech a svět se stal mnohem nevlídnějším

místem plným pochybností. Ano, trh se od té doby vzpamatoval a ekonomiky BRIC – Brazílie, Ruska, Indie a Číny – i dalších rostly úžasnou rychlostí.

Funky Business udeřil na správnou strunu. Tato kniha – přinejmenším pro nás – nikdy neměla být prostou oslavou nové „.com“ ekonomiky. Myšlenky, které obsahovala, klíčily dlouhou dobu a i poté zrály a vyvíjely se, což se nejzřetelněji projevilo v naší další knize, *Karaoke kapitalismus*. Jevy, o nichž jsme ve *Funky Business* mluvili, se dostaly do středu pozornosti, ozářeny reflektory médií nové ekonomiky; od samého počátku to však byly dlouhodobé trendy popisující způsoby řízení organizací, cíle jednotlivců, úlohu společnosti atd. Funky ekonomika nebyla novou ekonomikou, jak ji popisovaly časopisy *Wired* nebo *Fast* kolem roku 1990. Šlo o globální změnu lidského myšlení a chování, jež byla ze své podstaty explozivní. Toto byla a je především kniha o nových trendech v ekonomice, nikoliv o nové ekonomice.

Funky Business rozhodně nepatřil ke knihám, které poradí „jak na to“. Sledovali jsme různé trendy a dění kolem sebe. Shromáždili jsme útržky informací i extravagantní, až bláznivé události, k nimž došlo na podivných a legračních místech. Poznamenali jsme si je na nalepovací lístečky a těmi si pak vyzdobili pokoj. Náš švédský smysl pro účelný minimalismus byl podroben těžké zkoušce. Chtěli jsme přijít na kloub tomu, čeho jsme byli svědky, a právě proto vznikl *Funky Business*. Byla to kniha, jež hledala smysl světa, jak jsme jej viděli my. Nesnažila se vám říkat, co máte dělat zítra. Proč by vůbec měla? A jak by mohla? *Funky Business* lidi vybízel k tomu, aby si začali dělat své vlastní poznámky o tom, co vidí a prožívají ve svém vlastním životě, osobním i profesním. Vidět a věřit, to je samotné jádro činu.

Skvělý nápad je ta nejpraktičtější věc na světě.

Jakmile jsme dostali nálepku těch, co píšou o nové ekonomice, byla zpochybněna také možnost praktického použití našich myšlenek. Někteří čtenáři *Funky Business* vyjádřili své překvapení nad tím, že knihu napsali dva švédští vysokoškolští učitelé. Našli se dokonce lidé – a těm bychom se rádi omluvili –, kteří ji právě z tohoto důvodu odmítli číst. Ať jsme se však snažili sebevíc, nedokázali jsme se proměnit v přímočaré a líbivé vysokoškolské typy. Ve skutečnosti se najde dost dobrých důvodů, proč *Funky Business* napsali právě Švédové. Švédsko všeobecně, a Stockholm zvlášť, přijímá vše moderní s obzvláště dychtivým nadšením. Posledních několik desetiletí hnala Švédsko kupředu mohutná touha odvrhnout dědictví minulosti a osvobodit životy lidí, zvláště žen, právě tím, že jim bude dána možnost poznat a dělat vše, co sami dělat chtějí, bez ohledu na pohlaví, původ či další tradiční překážky.

Tato velká myšlenka s sebou přinesla důraz na vzdělání a osobní svobodu, ale také velkou nestabilitu. Mladí Švédové se tak naučili přežívat a prospero-

vat ve značné nejistotě. Koncept celoživotní věrnosti – ať už zemi, společnosti, či životnímu partnerovi – je pro nás neznámý, není součástí naší zkušenosti. Švédsko se připravovalo na nejisté časy i ve chvíli, kdy nemělo ani tušení, že jej nějaké čekají.

O této knize

Takže – už žádné vysvětlování a omluvy. *Funky Business* nebyl praktická kniha o nové ekonomice napsaná dvěma učiteli z druhořadé vysoké školy kdesi na Západě. Byl nepopíratelně a nestydatě funky.

Ale zpátky k věci.

Kniha *Funky Business navždy* je výjimečný projekt. Autoři snažící se oživit svou uvádající slávu obvykle napíšíou krátkou předmluvu, aby vzbudili zdání odstupu, ale text nechají pietně nedotčený, jako artefakt v literárním muzeu. Připouštíme, že nás to také napadlo. Pak jsme si ale *Funky Business* znova přečetli. Byla to zvláštní zkušenost, asi jako když v baru potkáte starého kumpána a zjistíte, že toho pořád máte spoustu společného, i když vám oběma vám narostlo břicho a vypadaly vlasy a v mnoha ohledech jste jiní než dřív.

Když jsme tuto knihu četli, narazili jsme na věci, se kterými jsme nesouhlasili. Občas se ukázalo, že jsme nebyli zdaleka tak jasnozřiví, jak jsme si mysleli. S politováním musíme přiznat, že na našem tehdejším pohledu na Čínu je pozoruhodná především jeho absence. Některé příklady zase již zastaraly. *Funky Business* se nám pořád líbil, ale cítili jsme, že můžeme udělat něco víc než jen opatřit reedici novou obálkou.

Výsledkem je *Funky Business navždy*. *Funky Business* jsme prozkoumali optikou zkušeností načerpaných během první dekády tisíciletí. Mnoho příkladů jsme vyřadili, v případě potřeby jsme aktualizovali údaje a doplnili komentáře tam, kde se naše myšlení posunulo – nebo bylo posunuto jinými. Tisíců čtenářů jsme se ptali, co si myslí o událostech posledních let a jaký vývoj očekávají v budoucnu. Děkujeme všem, kdo si udělali čas na kontakt s námi a s našimi myšlenkami. Doufáme, že výsledek je stejně tak nadčasový, jako je funky: *Funky Business navždy*.

Otepluje se

Pojďme si to shrnout: jak se svět změnil od roku 1999?

Zprvė musíme říct, že se změnil hodně. Změna patří k životu. Turisté a uprchlíci osidlují náš svět, říká italský umělec Francesco Clemente; buď změnu přijmete,

nebo se před ní pokusíte utéct. Pokud zvolíte druhou možnost, připravte se na to, že ve stále přehlednějším a globálně propojeném světě platí slova písňe motownské skupiny Martha and the Vandellas: Není kam utéct, není se kam skrýt.

Velké problémy jsou nyní ještě větší. Kdybyste měli vybrat jeden klíčový problém světa, nemohlo by to být nic jiného než globální oteplování. To jednoduše znamená zvýšení teploty měřené ve stupních Fahrenheita nebo Celsia. Hurikány, tání polárních čepiček, vlny tsunami a další, to jsou jen důsledky. Žádná kniha se zaměřením na obchod a ekonomiku nemůže vyřešit změnu klimatu, může však změnit utváření organizací a ovlivnit jejich vedení, aby cítilo zodpovědnost i za něco víc, než je finální suma na účetní rozvaze.

To je však bohužel stále obtížnější. V naší ekonomice a společnosti se odehrává něco velmi podobného globálnímu oteplování: příčinou je množství informací, které vypouštíme a chrlíme je do hlav našich bližních. Pro osoby a firmy mohou být informace právě tak zhoubné jako emise CO₂ pro atmosféru. Rozhlédněte se kolem sebe a zamyslete se. Klima v naší společnosti se změnilo k nepoznání. A když se změni společenské a ekonomické klima, jsou zasaženy všechny lidské činnosti – politika, obchod, spiritualita, vzdělání a mnohé další.

Nevěříte? Podívejte se do nedávné minulosti. Sovětský svaz se rozpadl, protože Moskva ztratila kontrolu nad informacemi proudícími do země a ven z ní. Přemíra informací způsobila, že ani mocný sovětský režim již nebyl schopen ovládat vlastní lidi. Symetrické a nadnárodní šíření informací s sebou přináší transparentnost, která je noční můrou všech diktátorů šikanujících občany, zázakzníky či kolegy. Pusťte si Google Earth a podnikněte virtuální okružní jízdu po demokratických státech. A pak si vzpomeňte, kolik demokracií bylo na planetě před šedesáti lety.

Změna klimatu zkomplikovala život všem, kdo nepřidávají žádnou hodnotu, ať už v organizacích, nebo mimo ně. Trhy nejsou ničím jiným než konverzačním fórem, kde si prodávající a kupující vyměňují informace, aby určili cenu dané věci. Trhy se živí informacemi a jejich zásluhou se množí. Můžeme tedy očekávat vznik většího počtu méně strukturovaných trhů. Tento proces se již projevil v oblasti finančních služeb oživením investic typu private equity. Informační džungle je krutější než informační poušť.

Jedna hodnota vede k druhé. Na planetě Transparency je povrch pokryt sněhem. Každý v něm zanechá stopy. My, vy, dokonce i William Jefferson Clinton. Chování, dobré i špatné, je tak vystaveno zraku všech. Změna firemního klimatu se projevila ve skandálech firem Parmalat, Worldcom a Enron. Naznačuje snad jejich velkolepá a trestuhodná hloupost, že ve světě plném informací je takových kriminálníků víc? Ne. Jen došlo ke změně klimatu. V transparentní společnosti prosycené informacemi vám nic neprojde. Dobrá zpráva.

Uprostřed této infobažiny raší úspěch. Nízkonákladovým řešením se v novém klimatu daří.

Co je silou, která to vše žene kupředu? Ve *Funky Business* tvrdíme, že jde o účinný mix technologie, institucí a hodnot. Technologie však nyní hraje klíčovou roli. Politika je vlivnější než obchod, ale technologie je vlivnější než politika.

Více než kdy dříve dodává technologie trhům (a nejen jim) dokonalou transparentnost a zvyšuje míru globalizace. Když zmizí vstupní bariéry, přemíra se stane normou. Zároveň se prudce sníží náklady na nalezení nejvýhodnější nabídky. Internet funguje jako platforma umožňující zákazníkům využít kolektivní vyjednávací síly. V konečném efektu dojde k přesunu vlivu od prodávajících ke kupujícím. Zapomeňte na monarchy. Diktátorem se dnes stal zákazník. Ano, ten kdysi hloupý, pokorný a věrný zákazník.

Vládne svoboda. Život byl deregulován, stejně jako obchod. Vítejte ve světě ovládaném trhy a lidmi.

Funky pravdy pro nýmandy a něco navrch

Takové je hlavní téma dneška: změna klimatu a firemní změna klimatu podporovaná informacemi a novými technologiemi. O úroveň níž visí skupina papírků reprezentujících naše názory, náhodná, ale jednoznačně funky hesla popisující fenomény dneška a zítřka.

1. Přichází vlna láce

Nastala doba láce! Tato vlna se prohnala všemi odvětvími průmyslu západních ekonomik s výjimkou průmyslu těžebního. A to je teprve začátek: 3,2 miliardy lidí (Brazílie + Rusko + Indie + Čína = BRIC) se daly do pohybu, industrializují své země a absorbují znalosti neuvěřitelnou rychlostí. Fenomén BRIC již není vzdáleným snem.

Přemýšlejte: co budete dělat, až váš trh zaplaví levné zboží z ciziny?

Zajímavé je, že v takovém případě pozorujeme růst jak u trhu s luxusním zbožím, tak s levným. Wal-Mart pomáhá Guccimu. A co všechny ty řeči o tom, že pirátské kopie jsou zhoubou originálů? Není na nich ani špetka pravdy. Jedno prospívá druhému. Julio de Castro ze španělského Instituto de Empresa provedl na toto téma výzkum. Píše: „Začneme v Pekingu na tržišti Silk Street, což je v podstatě pětioschodový obchodní dům. Spotřebitel, Číňan i turista, tady najde spousty luxusního zboží. Nebo přesněji řečeno, spousty zboží, které se tváří jako luxusní. Ať už tam zavítáte kdykoliv, najdete známé značky počínaje Armanim přes Burberry, Gucci až po Rolex, lákající ke koupi luxusní značky za

nízkou cenu. Piráti nabízejí zdánlivě nemožné – levnou kvalitu. Na první pohled se zdá všechno jasné: výrobci kopií okrádají značkové firmy o zisk. Je však třeba dodat, že pouhých pět minut chůze od tržiště najdeme obchod, kde nabízejí nefalšované hodinky Tag Heuer společně s pravými hodinkami dalších značek. Ačkoliv nám intuice říká pravý opak, zjišťujeme, že napodobeniny a originály mohou být vedle sebe. Jde snad o projev jakési nové globální pravdy? De Castro tento názor zastává a my též.

2. Věk žen

Jsmo svědky feminizace všech lidských činností. EVAluce – toto slovo vymyslel Faith Popcorn – mění ženy v ekonomickou a vůdčí sílu, s níž je nutno počítat. Navštivte Las Vegas a uvidíte, že před feminitou se dnes klaní i nejvyšší chrám kýčovitého konzumerismu. Město zaplavily lázně a salony krásy, které mají přivábit ženy, zatímco tradiční hráčství (muži shromáždění kolem stolů a zahalení cigaretovým dýmem) je na ústupu. Od politiky k obchodu, od náboženství ke sportu, ženy jsou všude na vzestupu. Proč? Dnes se pracuje mozkiem, ne svaly. Ekonomický blahobyt závisí na využití každého člena společnosti. Výmluvy se nepřijímají.

3. Věk svobodných

Rozhlédněte se kolem sebe. Kdo jsou vaši sousedé? Stále častěji to budou jednotlivci. Ve většině velkých západních měst je téměř 50 % domácností jednočlenných – jde o lidi, kteří z toho či onoho důvodu žijí sami. Ve Stockholmu si svobody užívá 64 % domácností. V Londýně toto číslo dosahuje 42 %. A to je teprve začátek. Obchodní dům Debenhams ve Stockholmu má vyhrazené večery pro nákupy svobodných. Můžete si vybrat zboží i nového partnera.

4. Svět měst

Národní státy jsou výtečnými organizátory olympijských her nebo světového poháru, jako ekonomické jednotky nám však již neposlouží. Obrátte svou pozornost k největším městům světa. Stále více připomínají národní státy z dob před čtyřmi či pěti staletími. Místo Janova zhruba kolem roku 1600 si představte čínský Dalian, místo Benátek indickou Bombaj. Dnes jsou v kurzu města, ne národy. Za necelých dvacet let bude šedesát procent světové populace žít ve městech. A kde hodláte přebývat vy?

5. Zábava nade vše

Vítejte ve věku zábavy! Zatímco píšeme tyto řádky, Carsten Höller instaloval své dílo v londýnské galerii Tate Modern – dlouhé, spirálovité skluzavky ústící do foyer galerie. Za zábavu lidé ochotně připlatí, ať už v muzeu, v letadle nebo

při řízení. Zábava je stále vyhledávanějším požítkem. Funkčnost je zábavná – protože prodává. V úvahu musíte vzít i skutečnost, že zábava není cosi, k čemu se dostanete až po práci. Lidé si raději hrají v práci, než aby si hráli jen tak, pro nic za nic. Podívejte se na trvalý úspěch Virgin, společnosti postavené na zábavě a financích, a na vítězné tažení iPodu.

6. Konkurenční boj všech proti všem

Byli jste zvyklí znát své nepřátele. Konkurence bývala konkrétní. Nyní je všeobecná. Dnes soutěžíme o peníze bank, investorů a zákazníků, ne proti společnostem nabízejícím podobné produkty a služby.

7. „Amerika über alles“

Spojené státy si udržely svůj vliv, přestože nástup Indie a Číny, splasklá bublina „.com“ a boj proti terorismu oslabil jejich auru neporazitelnosti. Spojené státy zůstávají ekonomickou hnací silou světa. Proč? Díky inovaci. Proč? Protože inovace vytváří dočasné monopoly, které jsou doslova tiskárnou na peníze.

Proč jsou Američané tak inovativní a – v konečném důsledku – tak překvapivě vlivní? Odpověď je až neuvěřitelně prostá. Úspěch Ameriky je skryt v její schopnosti nasávat největší talenty. Nejbystřejší mozky Číny, Indie, Ruska, Brazílie a dalších zemí se hrnou do USA. Proč? Protože Spojené státy jsou především idea. Američanem se může stát každý. Nezáleží na tom, zda jste ruský hokejista nebo polská modelka, co se fotí nahoře bez. Dejte tomu dva nebo tři roky a stanete se plnohodnotným členem klubu. Zkuste to samé kdekoli jinde – bude vám to trvat mnohem déle a způsobí to daleko větší zmatek. Je zapotřebí dvou nebo tří generací, abyste se stali Němci, Španěly, Švédy nebo Francouzi. A jak se chcete stát světovou špičkou v inovacích, když nedokážete přilákat ty nejlepší lidi?

8. Tiché vědění vládne

Abyste přežili a rozvíjeli se, musíte se vyzbrojit tou nejúčinnější zbraní vůbec: vědomostmi. Od té doby, co vyšel *Funky Business*, význam vědomostí ještě vzrostl. Jednou formulované poznatky jakéhokoliv druhu však již konkurenční výhodu neposkytují – je nám třeba vědomostí, které zůstaly nevysloveny. Naštěstí víme víc, než dokážeme říct. Jen si představte, jaký to bude mít dopad na firmy. Přestanou se shlukovat kolem koryt věcných poznatků a rozdělí se podle vědění, tužeb a životních zkušeností svých lidí.

9. Nová úroveň pracovní specializace

Společnosti byly zvyklé vytvořit a zužitkovat. To nyní již nejde. Rozhlédněte se kolem sebe a uvidíte, že procesy vytváření a zužitkování jsou stále více od-

dělovány. Některé firmy jsou zaměřeny na maximalizaci užitku – například velké nadnárodní společnosti – a pak jsou tu kreativní firmy, které se věnují především výzkumu. To znamená, že velké společnosti stráví méně času snahou proměnit se ve funky designová studia a více času tím, že s nimi spolupracují. Kooperace s druhými je jedna z velkých výzev, jimž budou muset firmy v příštím desetiletí čelit.

10. Anonymní kapitalisté

My všichni, kteří jsme vložili své úspory do penze a ostatní finance do privatizovaných společností, jsme nyní kapitalisté. Podívejte se, co se skrývá za jménem některé významné firmy – najdete další významné jméno. Pátrejte dál a objevíte další firmu a za ní další... Nejsou zde žádní majitelé v běžném slova smyslu. Velký kapitalismus je stále více anonymní. Brzy nastane doba, kdy se lidé budou představovat takto: „Dobrý den, já jsem John. Jsem kapitalista.“

11. Interaktivita vždy a všude

Komunikace a potěšení bývaly lineární a oddělené. Třeba: psaní a čtení. Nebo předehra a sex. Nyní jsou jednotlivé aktivity propleteny a propojeny v úžasném řetězci kombinací. Nová logika si žádá všeobecnou interaktivitu. Vítejte ve věku, kdy se majonéza mísí s hořčicí a roztavený sýr se slepí se šunkou. Nastala doba, kdy alternativa splývá s hlavním proudem, studenti mají jiné vztahy s profesory, mění se způsoby chování nakupujících i prodávajících a pacienti si vygooglují své symptomy dřív, než navštíví lékaře.

12. Cena ticha

Naše smysly pracují přesčas. Hledáte nějaký luxusní a vysoce ceněný produkt pro příští desetiletí a dál? Co takhle jednoduchost? Picasso načrtl svou holubici prostou čarou za osm vteřin, když mu bylo osmdesát. Jen mistr je schopen jednoduchosti. A co třeba prostor? Ať v Číně cestujete kamkoliv, všude vidíte lidi. Ve věku urbanizace se prostor, v němž se dá pohybovat a přemýšlet, stává vzácností. Lidé prahnou po kontemplativní samotě. A co takhle ticho? IPody, mobilní telefony, auta, hlasy, hudba... Neúnavná kakofonie městského života si vybírá svou daň. Umění úniku se stane uměním přežití. Každý z nás je Houdini.

13. Média jsou materiál

Před sto lety umělci a malíři pracovali s barvami, pastely a uhlem. Materiály se mění. Současní umělci užívají Photoshop stejně obratně jako jejich předchůdci štětce. Mazlí se s pixely. Digitalizují. Je proto jejich tvorba výrazně dokonalejší?

Ne. Krása zůstala krásou. Umění zůstalo uměním. Teď aplikujte stejnou úvahu na business. Firmy mají k dispozici množství různých materiálů, které mohou využít v honbě za vytvořením dočasných monopolů. Mohou si hrát s pixely, nebo zůstat u pastelů. Volba je jen na nich, ale je to volba.

14. Váš život – sestavte si jej sami

Vše se stále více individualizuje. Svoboda je nový, nezadržitelně se šířící virus. Podívejte se na rozmach mikrofinancí v některých z nejchudších zemí světa. Díky lidem, jako je Muhammad Yunus, mohou někteří z těch, kdo byli ekonomicky diskvalifikováni, zaujmout své právoplatné místo v ekonomickém světě. Další a další z nás setřásají mentální okovy. Zavládla svoboda volby. Staré způsoby života byly opuštěny – v Evropě, Asii i na americkém kontinentě. Tradiční instituce za nás již nenesou odpovědnost. Instituce stvořené blahobytem skomírají, dušeny nezájmem či politickými dogmaty. Jejich úpadek je životní realita, kterou nenapraví ani vyšší daně.

Více svobody znamená také více odpovědnosti. Pokud nepřijmete rozhodnutí sami, někdo jiný to udělá za vás. A můžete si být jisti, že vaše blaho je to poslední, co bude dotyčnému ležet na srdci. Jsme jaksi osamělí. Nová společnost blahobytu – protože tentokrát jde o společnost, ne o stát – má design z IKEA. Je dodávána v plochých balíčcích a sestavit si ji musíme sami. Jak jste si ale mohli všimnout, návod uvnitř není přiložen.

15. Potrava pro duši

Více svobody znamená více zodpovědnosti za péči o ty, kteří jsou kolem nás. Jak poznamenal Charles Handy, trh – dominantní instituce dnešní doby – odpovědnost nenahrazuje. Sám o sobě je pouze mechanismem, který odděluje efektivní od neefektivního. Po *Funky Business* se vyrojily spousty knih kritizujících tržní kapitalismus a nadnárodní značky. Protesty proti kapitalismu jsou známkou rostoucí frustrace ze současného institucionálního uspořádání. Většinou jsou však neoprávněné. Kapitalismus globálního trhu není politická ideologie. Není dobrý ani zlý, správný ani špatný. Prostě je.

Tržní kapitalismus je stroj. Stroj však nemá duši. Proto musíme za pochodu vymyslet oduševnělou nástavbu globálního kapitalismu. Je třeba si uvědomit, že technologický vývoj vyvolává změny v našich institucích a hodnotách. Kdyby k těmto změnám nedocházelo, technologický pokrok by nevytvářel takovou finanční, emocionální a lidskou hodnotu, jakou od něj očekáváme. Nerovnost v přístupu k informačním technologiím není důsledkem technologie jako takové, ale spíše naší neschopnosti vytvořit svět, v němž více lidí dostane příležitost rozvinout svůj talent.

16. E-(mocionální) podnikání

Klíčovou myšlenkou knihy *Funky Business* bylo tvrzení, že jediným způsobem, jak obelstít tržní past, je působit na emocionální, nikoliv racionální stránku lidské bytosti. Žijeme v době emocí. Naše důvěra v ryzí vědu je otrěsena. Po stoletím plném událostí, které se podle vědců nikdy neměly stát – stačí připomenout Černobyl, AIDS a ebolu – zavládla v myslích lidí skepse. Když na naše otázky nedokáže uspokojivě odpovědět věda, zbývá jen jediné: věřit svým pocitům.

Skutečná konkurenceschopnost tak musí být založena na něčem, co všichni známe, ale o čem se ve světě podnikání málokdy mluví, tedy na pocitech a fantazii. Steva Jobse z Apple se ptali, čím je nový operační systém Mac OS X tak výjimečný. Odpověděl: „Naše tlačítka vypadají na obrazovce tak fantasticky, že budete mít chuť je olíznout.“ Ani slovo o megaherzích a gigabitech. Vaše smysly ale pracují na plné obrátky.

Většina firem se dnes sama sebe musí zeptat: Hoříme pro naše výrobky, naše kolegy, naše zákazníky? Rozumějte – jde o vášně, ne o náklonnost či oblibu. A co zákazníci? Zbožňují oni vás? Kolik z nich si během posledních dvou let nechalo vytetovat vaši značku na biceps? Pokud k tomu své věrné příznivce dokázal přimět Harley Davidson, proč ne vy? Připadá vám to ztřeštěné a přepjaté? Neurologické výzkumy ukázaly, že limbický systém, který ovládá naše pocity, je mnohem silnější než neokortex ovládající náš intelekt. Pravidla, jimiž nás vybavila evoluce, hovoří jasně: pocity mají přednost. Logika musí počkat.

17. Stále více šedin

Všichni stárneme. Šedesátníci dnes zaujali pozici dříve vyhrazenou třicátníkům. Je si toho vaše firma vědoma? Vrásky – to je novodobé zlato. Šedivé hlavy mají nabitě prkenice.

18. Spi sladce, a. s.

Kdy už konečně zmizí standardní akciové společnosti? Odpověď: akciové společnosti v tom smyslu, jak je chápalo a budovalo minulé století, jsou právě tak mrtvé jako papoušek ze skeče skupiny Monty Python. Prostě taková SOS, a. s. Akciové společnosti byly zakládány proto, že jsme potřebovali kapitál, abychom mohli plně využít potenciál nových technologií. Působ tohoto řešení spočíval v tom, že minimalizací individuálního rizika jsme maximalizovali ochotu riskovat. Ale co když už kapitál není limitujícím faktorem tak jako dřív? Nepotřebujeme nový typ firem?

Technologie nyní umožňuje existenci globálních a samoorganizujících se systémů, jako jsou Linux a The Sims. Prvky samoorganizace můžeme najít i ve firmách Amazon a eBay. Organizačních experimentů vzniklo mnoho, důležitější

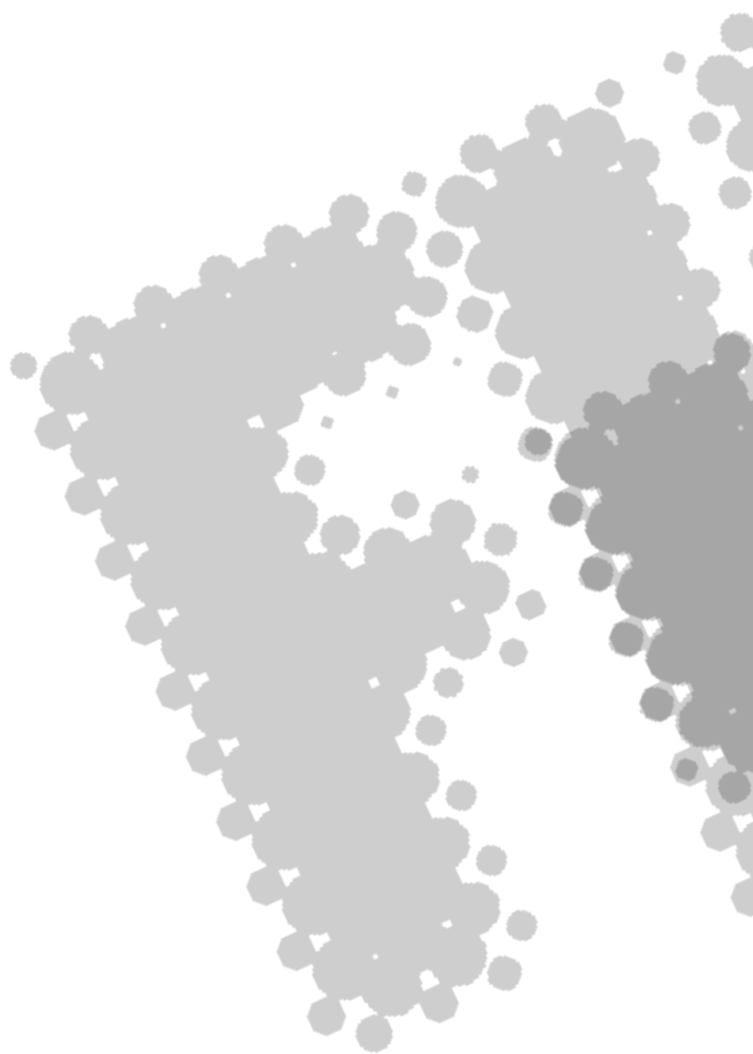
roli však zřejmě sehrají institucionální dopady. Jestliže jsou nápady a vědění nejcenějším statkem dneška, proč by se měli ti, kdo je vlastní, dělit o výnosy s těmi, kdo mohou přispět jen „hloupými“ penězi? V investičně náročných odvětvích průmyslu nic jiného nezbyvá, ale jinde je zapotřebí institucionálních změn, které napomohou kumulaci vědění. Internet otvírá možnosti barterové ekonomiky mezi jednotlivci, prostor pro směnu služeb a zkušeností. Fakt, že se tyhle věci nedají zdanit, staví do popředí otázku nové role vlády. Technologické inovace s sebou vždy přinášely inovace institucionální a zřejmě tomu tak bude i v budoucnu.

19. Vaše já v síti

Neustálý vzestup obliby sociálních sítí a obchodních modelů vytvářených zákazníkem je neuvěřitelně silný a zajímavý fenomén. Partnerská spolupráce, to je něco! Pan Brambora se dá dohromady s Ryan Air ve stylu IKEA. Žádný div, že časopis Time v roce 2006 zvolil osobou roku nás všechny. Podívejte se na YouTube a MySpace a rozprostře se před vámi nový svět a nový jazyk. Tyto sítě jsou zde díky technologii, ale také proto, že je v nás silná a nenaplněná touha po pospolitosti. „Přinejmenším v západních společnostech lze pozorovat hluboké a stále se prohlubující rozčarování z obratných herců, či ještě hůře z mazaných aparátníků z řad businessmanů a politiků. Sílí v nás podezření, že jsme využíváni. Hledání autenticity je tak čím dál tím naléhavější,“ říkají Rob Goffee a Gareth Jones ve své knize *Why Should Anyone Be Led By You*. „Známky touhy po autenticitě můžeme pozorovat všude kolem sebe – jsou součástí popkultury. Zdánlivě neúprosný nástup televizních reality show (vpravdě orwellovský termín, neboť účastníci jsou zde manipulováni pro pobavení anonymního a vzdáleného obecnstva voyeurů) je jedním z projevů této skutečnosti. Můžeme také sledovat nekonečné seriály zobrazující nostalgický pohled na život ve společenství, jež se snaží zaplnit mezeru vzniklou vymizením skutečné pospolitosti. Otázky týkající se autenticity jsou součástí širšího souboru pochybností vztahujících se k současnému způsobu života.“

Všichni toužíme někam patřit a překonat pocit chybějící pospolitosti – jak působivě popsal Robert Putnam ve své knize *Bowling Alone*. Tato lidská potřeba představuje jednu z největších výzev a příležitostí naší doby. Doufáme, že také *Funky Business* vám bude inspirací k tomu, abyste se dívali a učili se. Pokud se tak stane, dejte nám prosím vědět, kam vás toto dobrodružství zavedlo.

Kjell Nordström a Jonas Ridderstråle



FUNKY ČASY

**Být hrdinou pracující třídy,
to je něco.**

JOHN LENNON



WORKING
MEN
OF ALL
COUNTRIES
UNITE!

PROLETARIAT
ALLERLANDER,
VEREINIGT EUCH!
ПРОЛЕТАРИИ
ВСЕХ СТРАН,
СОЕДИНЯЙТЕСЬ!

PROLETARIAT
ALLERLANDER,
VEREINIGT EUCH!
ПРОЛЕТАРИИ
ВСЕХ СТРАН,
СОЕДИНЯЙТЕСЬ!

PROLETARIAT
ALLERLANDER,
VEREINIGT EUCH!
ПРОЛЕТАРИИ
ВСЕХ СТРАН,
СОЕДИНЯЙТЕСЬ!

PROLETAIRES DE
TOUS LES PAYS,
UNISSEZ-VOUS!

WORKING
MEN OF
ALL COUNTRIES,
UNITE!
PROLETAIRES
DE TOUS
LES PAYS,
UNISSEZ-VOUS!

WORKING MEN OF
ALL COUNTRIES,
UNITE!

PROLETARIAT
ALLERLANDER,
VEREINIGT EUCH!
ПРОЛЕТАРИИ
ВСЕХ СТРАН,
СОЕДИНЯЙТЕСЬ!

PROLETAIRES
DE TOUS LES PAYS,
UNISSEZ-VOUS!