

FUNKY

Kjell A. Nordström
Jonas Ridderstråle

BUSINESS

Kapital pleše samo s darovitima

Nakladnik

DIFFERO d.o.o.
Zagreb, Kostanjevec 17

Naslov izvornika

“Funky Business. Talent makes capital dance.”

Izdavačka prava za objavljivanje na hrvatskom jeziku

©DIFFERO d.o.o., Zagreb, 2002.

Urednik

Zvonko Pavić

Prevoditelj

Igor Križevan

Lektorica

Silvija Fiolić

Dizajn

Miljenko Grbić

Prijelom

Krunoslav Vlahović

Tisak

AMATIO, Zagreb

Naklada

II izdanje - 2000 primjeraka

ISBN 953-96545-0-5

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i sveučilišna knjižnica - Zagreb
UDK 65.012

NORDSTROEM, Kjell A.

Funky business: kapital pleše samo s
darovitima / Kjell A. Nordstroem, Jonas
Ridderstrale ; <prijevod: Igor Križevan>. -
Zagreb: Differo, 2002.

Prijevod djela: Funky business

ISBN 953-96545-0-5

1. Ridderstrale, Jonas

421029047

Title of the Swedish original edition

“Funky Business. Talent makes capital dance.”

Original copyright holders

Copyright © 1999, by BookHouse Publishing Sweden AB, of Grevgatan 20,
S -114 53 Stockholm, Sweden, 1999.

Translation Copyright: © 2002 DIFFERO

O autorima

FUNKSTER br. 1: Kjell A. Nordström

Kjell radi na Institutu za međunarodno poslovanje u Ekonomskoj školi u Stockholmu. Svoj je doktorat zaprimio prije nego što je osnovao prestižni program za napredni menadžment, koji je privukao pozornost elite skandinavskih poslovnih ljudi. Kjellova su istraživanja usmjerena na područje internacionalizacije. Zaboravite suhoparne teorije, Kjellove metode funkcioniraju. Zbog njega se stvari događaju. Kjell se u stvarnom svijetu nalazi u nekoliko upravnih odbora međunarodnih tvrtki. Uza sve je to savjetovao i mnoge druge uspješne organizacije diljem svijeta.

FUNKSTER br. 2: Jonas Ridderstråle

Radi u Centru za napredne studije vodstva u Ekonomskoj školi u Stockholmu, a nalazi se na čelu novog naraštaja europskih poslovnih gurua. Jonas ima diplomu iz poslovne administracije, kao i doktorat, a autor je i knjige o globalnoj inovaciji. Rukovodio je programom naprednog menadžmenta u Ekonomskoj školi u Stockholmu. Jonas također radi i kao savjetnik u većem broju međunarodnih korporacija. Omogućio im je da znatno kreativnije sagledaju budućnost i da razviju svoje dinamične strategije i organizacijska rješenja. U slobodno vrijeme skuplja umjetnine kojima podupire jednu od najfankstičnijih švedskih galerija.



Sadržaj

Predgovor drugom izdanju	04
Predgovor hrvatskom izdanju	07
Uvod	09
Predgovor prvom izdanju	18
1 Funky vremena	22
Borba mozgova	28
Treća revolucija znanja	
Preispitivanje revolucije	
Funky business je doista globalan	
Funky business svemu i posvuda donosi još veću konkurenciju	
Funky business traži stalnu potragu za razlikovanjem	
Funky business traži organizacijsku inovaciju	
Funky business postavlja menadžment i vodstvo na središnje mjesto	
Funky business nam daje snagu	
Prema funky budućnosti	48
2 Snage funka	50
Tehnologija: beskrajni akord	55
Digitalni podaci	
Digitalni snovi	
Institucije: rekonstrukcija mauzoleja	66
Kapitalistička institucija	
Nacionalna država	
Političke stranke	
Vječno poduzetništvo	
Obitelj	
Vrijednosti: od teleskopa do kaleidoskopa	79
Radne vrijednosti	
Stapanje u globalnom selu	
Duhovna praznina	
Dereguliranje života: osuda na slobodu	
Nositi se s kaosom	

3 Funky selo	90
Društvo obilja	93
Tržišno ludilo	
Prekomjerna ponuda	
Besplatna komunikacija	
Povratak zahtjevnog kupca	
Utrka za pozornost	
Sada: društvo u stvarnom vremenu	103
Doba dražbi	
Pro(gdje)grami: društvo mozgova	109
Konkurencija na temelju sposobnosti	
Posvuda: globalno povezano društvo	117
Daleki zapad	
Daleki istok	
Bliži, (zatvoreni) istok	
Gotovo pa ovdje	
Ltd.	
Vođe i lijenčine	
Zamagljeno društvo	134
Fragmentirano društvo	138
Polarizacija	
Plemenizacija	
Individualizacija	
Slo-že-no društvo	145
Pobjednik uzima sve	148
Konkurencija recepata	
4 Funky d.o.o.	154
Funky d.o.o. je fokusiran	159
Suženi fokus	
Šuplji fokus	
Ciljani fokus	
Funky d.o.o. je poticajan	173
Interni poticaji	
Poticaji u industriji	
Međunarodni poticaji	

Funky d.o.o. je inovativan	184
Lzmišljajte ponovnim osmišljavanjem strategije	
Lzmišljajte brzinom	
Lzmišljajte domišljatošću	
Ignoriranje i slušanje kupaca	
Kombiniranje heterogenosti i homogenosti	
Funky d.o.o. je heterarhičan	203
Funky model	
Sedam značajki funky tvrtke	
Recept za uspjeh?	216
5 Funky vi	218
Smisleno vodstvo	224
Smjer – zavrti me	
Eksperimentiranje – oprostite mi	
Obrazovanje – razvij me	
Personalizacija – vidi me	
Izlazak	248
Biti <i>jedinstven</i>	
Organizirati	
Povezati se	
Upravljanje snovima	257
6 Funky raspoloženje	260
Od ovoga se sastoje erotski snovi	264
Od lokacije do organizacije	267
Ekonomije duše	272
Beskonačna inovacija	278
Osjetilne strategije	
Izgradnja emocionalnog poduzetništva	285
Prosjek nikada ne pobjeđuje	292
Bilješke	294
Zahvale za fotografije i ilustracije	304

Predgovor drugom izdanju

Čini se da su mladi zagrebački nakladnik Differo i kreativna agencija MGP FRU!TCAKE hrvatskoj čitateljskoj javnosti priredili, kako će reći Hugo Ball, “vizionarski advent”, objavivši krajem prošle godine knjigu dvojice švedskih akademika i profesora štokholmske Škole za ekonomiju Kjella A. Nordströma i Jonasa Ridderstrålea - Funky Business, koja, eto, svega dva mjeseca nakon objavljivanja na hrvatskom jeziku, doživljuje i drugo svoje izdanje.

Funky Business, kako nas izvješćuju pomni pratitelji i kritičari naše oskudne, kadšto i vrlo prijeporne kulturno-čitateljske zbilje, postade najprodavanijim i najrazglašenijim naslovom u nas, što je svakako *bonum omen* ne samo za nakladnika nego i za analitičare naših duhovnih prilika. Posve je razložno stoga zapitati se: Što li je to zanimljivo u istraživanjima Kjella A. Nordströma i Jonasa Ridderstrålea da Hrvati, zaokupljeni vulgarnim svrabom politike i vrućicom golog preživljavanja, između dviju Janičinih pobjeda u tolikom broju odlučiše upoznati nama, ipak, (pre)daleka (i) ne samo švedska poslovno-istraživačka iskustva?

Tim sam iskustvima, između ponovna čitanja Bachova *Galeba Jonathana Livingstona* i Vaništine *Knjige zapisa* i, dakako, ne bez kritičkog odmaka i intelektualne skepse, i sam pribjegao. Nije li to, usuprot ružnoj nam svakodnevicu u kojoj pamet sporo napreduje, začetak neke ljepše hrvatske priče? Odnosno, ne događaju li se i u našem psihosocijalnom okružju znatnije promjene te smo i mi odlučili, da se poslužim riječima švedskih autora, “oboružati se najsmrtonosnijim od svih oružja: znanjem”, to više što će neobrazovani, skromni i vjerni zaposlenik uskoro umrijeti!?

Za apodiktičan sud, trebalo bi, doduše, provesti temeljitija znanstvena istraživanja, no u svakom slučaju ne vjerujem da je, uza rijetko prisposodobivu marketinšku domišljatost nakladnika prigodom (funky!) promocije knjige, fenomen Funky Businessa moguće objasniti tek pukom znatiželjom hrvatskih čitatelja. Unatoč činjenici da *omne simile claudicat*, moglo bi se reći kako su globalni procesi i te kako unespokojili poslovično nespremnu, kadšto i odviše zapuštenu hrvatsku (poslovnu) javnost.

...

Elaborirajući ključnu tezu knjige - kako je tržišnu zamku moguće izbjeći tako da se udovoljava emocionalnom ljudskom biću, a ne racionalnom - Kjell A. Nordström i Jonas Ridderstråle navode paradigmatičan slučaj finske tvrtke *Nokia*, koja je došla gotovo niotkuda i postala vodećim proizvođačem mobilnih telefona u svijetu. Nokia, kao i mnoge uspješne svjetske tvrtke, svoj uspjeh duguju ponajprije **emocijama** i **mašti**, odnosno spoznaji da je “osnovno sredstvo proizvodnje malo, sivo i teži oko 1,3 kilograma”, dakle ljudski mozak. Znanje je, drže autori, “novo bojno polje za države, korporacije i pojedince (...). Znanje se ne može ograditi. Ne može se izolirati. Ono je ondje, pucketa niz telefonske žice. Lebdi u zraku, u kibernetičkom prostoru. Obuhvaća ljudski rod”. Pa, ako je tomu tako, ako je znanje moć i ako svijetom doista vlada *težno-ekonomska jednakost*, moć se sada potencijalno nalazi posvuda. Funky Business je globalan, a vodstvo i (humani) menadžment su važniji nego ikad prije.

Autori, nadalje, u pojednostavljenoj sociološkoj analizi zaključuju kako su promjene u tehnologiji, institucijama i vrijednostima “tri pokretača koja nas pokreću naprijed”, oni su stvorili *društvo obilja* koje se temelji na znanju te se u njemu kompanije natječu “za pozornost – za udjele u umovima i udjele u srcima”.

Ako ne možete zaokupiti pozornost dobrih kupaca, ispadate iz igre. Kupac, a ne proizvođač, vlada svijetom u kojem tri milijarde ljudi žele imati ono što zapadnjaci imaju i to žele odmah. Prava je sreća, smatraju autori, što u razrasloj ekonomiji viška svatko može “kombinirati i presložiti dostupne sastojke”. Svima nama pružena je mogućnost da pronađemo “recept koji je dovoljno jedinstven da zaokupi pozornost preopskrbljenih i zahtjevnih kupaca”. Nitko ne može imati monopol nad kreativnosti, čak ni privremenu. Da bismo uspjeli, valja ciljati “malo niže, u cijelo tijelo, a ne samo u glavu”, tj. preusmjeriti se “s glave na srce, trbuh i prepone...”!

...

Zbog ovih zacijelo provokativnih ideja, knjigu je pročitalo više tisuća hrvatskih čitatelja, a odlučite li to učiniti i vi: ne činite to, poštovani štioče, prije spavanja jer će vas, posve je izvjesno – razb(l)uditi!

Predrag D. Grubić

Predgovor hrvatskom izdanju

Nastanak hrvatskog izdanja knjige Funky Business mogao bi se opisati kao samoprijegorni višemjesečni rad nekolicine novopečenih poklonika tog evanđelja nove ekonomije. No reći samo to ne bi bilo dovoljno. Kumovao je tomu splet slučajnosti, ako u životu takvo što doista i postoji.

Prvo što smo čuli o knjizi Funky Business bio je citat na poslovnoj konferenciji održanoj krajem prošle godine u Zagrebu, koji kaže da se danas više nije fora hvaliti Internetom jer je to kao da se hvalite WC-om. Naime, ako u stanu nemate WC – onda imate problem. Ako ga imate – na početku 21. stoljeća – nemate se čime hvaliti jer ga svi imaju. Stvar je toliko očita da je gotovo ne bi trebalo isticati, no usporedba Interneta s WC-om neizbrisivo nam se usjekla u pamćenje. To više što živimo u području u kojem ne samo da svi nemaju WC u stanu nego ni većina još nema priključak na Internet. Kao tipični pripadnici nacije koja uvijek sniva neku bolju budućnost naposljetku smo se odlučili do potankosti informirati o Nordströmu i Ridderstråleu, autorima knjige i prorocima koji kažu da nam je bolje, u baš svakom aspektu života, od osobnog do poslovnog, što brže se priviknuti na sve nužnosti Interneta.

Kjell i Jonas doista su nesvakidašnji par. Uvijek su u crno odjeveni i pretežno glatko izbrijani - švedski profesori stockholmske Škole za ekonomiju. Oni ne izgledaju samo neobično. Oni i svoj posao rade neobično – poznati su po tome što svojim studentima ne drže ni predavanja ni seminare, već “gigove” - svojevrsne zabavnopoučne predstave. Pa ni knjiga im nije obična. Kažu nam da je to svojevrsna literatura za samopomoć koju su napisali kako bi sami sebi objasnili što se to sve u svijetu biznisa

danas događa, a mi bismo dodali da je Funky Business ujedno i manifest novog poslovnog doba te popis recepata uspješnosti, u medijima već epski opjevane nove – nove ekonomije. Bit svojih ideja autroski par ilustrira opisom famozne tvrtke koju su nazvali - Funky d.o.o.

Za nju kažu da doista nije poput drugih: “Nije to stari dosadni kombinat niti je to uštirkana korporativna birokracija. To je organizacija koja surfa na valovima promjena i nepredvidivosti našeg doba.” Različitost i darovitost tvrtkama pružaju nužnu konkurentnost: “Danas su uspješne kompanije takve upravo zato što nadahnjuju i potiču darovitost, podupiru vještinu slobodnog razmišljanja i drukčije načine rada.” Isto vrijedi i za svakog pojedinca – svatko od nas, kažu nam naši *funksteri*, sam odlučuje te u svijetu posvemašnje primjene osobne darovitosti treba “biti spreman za bespoštednu e(mocionalnu)-trgovinu”.

Funky Business je knjiga koja se bavi vrlo ozbiljnim temama, no to je i izuzetno zabavno štivo koje se može preporučiti svakom tko se na bilo koji način bavi poslovanjem – i onima koji su od toga već napravili životnu karijeru te ne žele u prijevremenu mirovinu i onima koji su upravo stasali za prve poduzetničke korake u svijetu posvemašnje globalizacije i digitalizacije.

Zvonko Pavić

Uvod

Menadžment za čovječanstvo

Situacija je postala ozbiljna. Sloboda je novi nezaustavljivi virus. Sve nas se više oslobađa mentalnih okova. Izbor caruje. Napustili smo stare načine življenja – u Europi, Aziji i Americama. Tradicionalne institucije za nas više ne preuzimaju odgovornost. Institucije skrbi zatvaraju se zbog nebrige ili političkih dogmi. Njihova propast je životna činjenica – koju čak ni veći porezi ne mogu nikako osporiti. Više slobode znači i više odgovornosti. Ako ne donosite odluke, netko će ih drugi negdje drugdje donijeti umjesto vas, za vas. A možete biti sigurni da ih neće biti pretjerano briga za vaše blagostanje.

Sami smo

Novo društvo blagostanja – jer to je ovoga puta doista društvo, a ne država – izgleda kao da ga je dizajnirala tvrtka IKEA. Naime, ono stiže u paketu za samogradnju, a kao što ste do sada već mogli primijetiti, nigdje nema uputa za sklapanje. Kako biste preživjeli i uspjeli, morate se oboruzati najsmrtonosnijim od svih oružja: znanjem.

Funky Business govori o usamljenosti mislioca koji gleda daleko u budućnost

Funky Business je knjiga za samopomoć, no ona se ujedno i vrlo razlikuje od navedene vrste materijala. Umjesto da govori ljudima kako trebaju razmišljati, ona je poziv na razmišljanje o promjenama koje trenutačno preoblikuju naša društva, industrije, tvrtke, poslove i, doista, naš osobni život. Umjesto žetve samo jedne vrste usjeva sa

samo jednog polja, pošli smo u potragu za uzorcima koji se protežu kroz mnogobrojne discipline i razine analize. Nadamo se da će ovaj vodič kroz naša vremena pomoći nekolicini da donosi pametnije odluke ili da barem shvati kako je nedonošenje odluke također odluka. Ne možete izbjeći izabiranje. Stoga pametno birajte.

Neki su se čitatelji Funky Businessa začudili nad činjenicom da su knjigu napisala dva švedska akademika. Doista, neki ljudi nisu pročitali knjigu baš zbog tog razloga! No postoji nekoliko dobrih razloga zašto su Funky Business napisali Šveđani. Švedska je, a posebice Stockholm, jedna od najmodernijih država na cijelom planetu. Švedska je vjerojatno otišla dalje od bilo koje zapadne zemlje u pogledu prihvaćanja koncepcije bivanja, osjećanja i uviđanja moderniteta.

Osnovna ideja koja je pokretala Švedsku tijekom posljednjih nekoliko desetljeća imala ja za cilj uništavanje rukopisa prošlosti – deregulacijom života, na način da je ljudima osigurala slobodu da znaju, idu i rade što god žele bez obzira na njihov spol, socijalni status itd. To je stavilo velik naglasak na obrazovanje i osobnu slobodu, ali ujedno stvorilo i nedostatak stabilnosti, zbog čega su se mladi Šveđani izvještali u preživljavanju i uspijevanju u uvjetima velike nesigurnosti. Bilo to dobro ili loše, nismo baš svi posve upoznati s koncepcijom vjernosti koja traje cijeli život – vjernosti svojoj domovini, tvrtki, mužu ili ženi – jer je nikada nismo ni iskusili. Švedska se pripremala za nesigurna vremena čak i kad nije znala i očekivala da će to postati stvarnost.

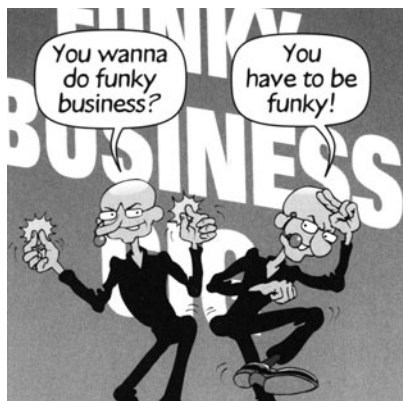
Povratne funky informacije

Funky Business je do sada preveden na više od 25 jezika – tri jezika više od ukupnog broja prodanih primjeraka naših doktorskih disertacija. Reakcije su bile zaprepašujuće pozitivne, no ujedno su se i znatno razlikovale od mjesta do mjesta. U sjevernoeuropskim zemljama i Americi ljudi uglavnom pitaju kako graditi tvrtke koje će uspijevati tijekom doba nesigurnosti i koje sve osobine trebaju imati

uspješni vođe. U regijama prema jugu i u nedavno industrijaliziranim zemljama pitanja se uglavnom zadržavaju na društvenoj razini – najčešća su pitanja o budućnosti demokracije, državne uprave itd.

Dok su neki ljudi iz Skandinavije knjigu nazvali “neoliberalnom” – što, izgleda, ima negativne konotacije – neki su američki komentatori napali našu tvrdnju da je autor Komunističkog manifesta Karl Marx imao pravo. Određeni broj ljudi je čak i odbio prisustvovati našem prvom predstavljanju knjige na zabavi u New Yorku jer nisu željeli da ih povezuju s komunizmom. Željeli bismo zahvaliti na njihovoj vježbi slobode izbora. Drugi izvor kontroverzije bio je naše postavljanje individuuma u središte pozornosti. Ljudi u anglosaksonskim kulturama takvu stvar uglavnom smatraju pozitivnom, no drugi sumnjaju u to. Što se događa s društvom kada pojedinac preuzme vlast?

Komentari i reakcije su dobri, no nekada se glasnici bez razloga kašnjavaju zbog poruke koju prenose. Mi u Funky Businessu opisujemo svijet onakvim kakvim ga vidimo, a ne onakvim kakvim bismo ga željeli vidjeti – pozivamo ljude da razmišljaju, a ne govorimo im o čemu trebaju razmišljati. Neki trendovi koje opisujemo doista zastrašuju. Švedski akademici obrijanih glava također osjećaju strah. No uglavnom smo optimisti. Prilike za bolji i ispunjeniji život, za stvaranje tvrtki koje inspiriraju svoje radnike i osnivanje društava u kojima još više ljudi ima realnu priliku ostvariti svoje snove nikada nisu bile veće. No kako bismo se riješili one ljudske sjene koja znači siromaštvo, moramo odlučiti što u biti znači dobar život. Katkad zaboravljamo da



Copyright: Waldro Palmer and BookHouse Publishing

više slobode implicira i više naše odgovornosti za ljude koji nas okružuju. Charles Handy je rekao da tržište – ta dominantna institucija našeg vremena – nije zamjena za odgovornost, već samo mehanizam za odvajanje efikasnog od neefikasnog. Nekoliko trenutačnih bestselera žestoko kritizira tržišni kapitalizam i razvoj globalnih zaštitnih znakova i marki. Nedavni protukapitalistički protesti potvrđuju sve veću frustraciju zbog ustroja današnjih institucija. No uza sve to, oni uglavnom promašuju bit. Globalni tržišni kapitalizam nije politička ideologija. On nije dobar ni loš, nije korektan, a ni nekorrektn – on jednostavno jest.

Tržišni kapitalizam je stroj. No stroj nema dušu. Zbog toga, kako napredujemo, moramo razvijati duševne dodatke globalnom kapitalizmu. Moramo shvatiti da se potrebe tehnološkog razvoja mijenjaju unutar naših institucija i naših vrijednosti. Kada ne bi bilo takvih promjena, tehnološki napredak ne bi proizveo financijsku, emocionalnu i ljudsku vrijednost kakvu smo očekivali. Takozvani “digitalni razdvoj” nije posljedica tehnologije kao takve, već je on plod naše nemogućnosti stvaranja svijeta u kojem većina ljudi ima prilike razviti svoju darovitost. Američka umjetnica Barbara Kruger vjerojatno dobro pogađa bit našeg superkapitalističkog društva svojim sloganom “Kupujem, dakle, jesam”. No odbijamo vjerovati da svi ljudi stenju pod diktatorskom čizmom pravila kupnje i seksa (vidite poglavlje “Funky vi”). Svima nam treba razlog za postojanje. Naš je najveći strah da će nedostatak diskusije o tome koje će vrijednosti i institucije tvoriti osnovu našeg novog društva otvoriti vrata opasnim ekstremistima poput Jean-Mariea Le Pena u Francuskoj i Jurga Haidera u Austriji. U Europi bismo umjesto Eurovizije možda trebali imati natjecanje za EuroViziju, kako bismo stvorili ideje za iskorištavanje svoje raznolikosti – kulturne, etničke itd. – radi njezine uporabe za povećavanje prednosti i za nas i za naše susjede u drugim dijelovima svijeta.

Mjehurići pucaju

Promjene u tehnologiji, institucijama i vrijednostima gurnule su nas u čudnu, divlju i isprepletenu e-konomiju. Ronan Keating može veselo pjevati o tome kako je život poput vrtuljka, no tijekom 2000. i 2001. godine ta je metafora za brojne ulagače i poduzetnike u internetskom poslovanju poprimila zastrašujuće proporcije – BOO! Informacijska tehnologija otvara brojne mogućnosti za stvaranje bogatstva. Ipak, sunčajući se pod žarkim suncem retrospektive, informacijsku tehnologiju i Internet često je najbolje smatrati neprijateljem profita broj 1.

U ovoj knjizi tvrdimo da trenutačni trendovi digitalizacije, globalizacije i deregulacije mijenjaju odnos snaga između onih koji prodaju i onih koji kupuju s jedne strane te između investitora kapitala i investitora sposobnosti s druge strane. U svijetu upravljanja kupcima i sposobnim ljudima, tvrtkama će biti sve teže ostvarivati profit. Doista, jedina je vjerodostojna hipoteza da će u poslovima koji su više vezani uz Internet i znanje biti manje šanse da profit završi u džepovima isključivo financijskih investitora u tvrtki.

Prvo, informacijska tehnologija otvara više tržišta i približava više stvari posvemašnjoj transparentnosti i sve većoj globalizaciji nego što je to do sada bio slučaj. Kako se početne zapreke za pokretanje posla spuštaju, pretjerana proizvodnja postaje pravilo. U isto se vrijeme troškovi potrage za najboljim poslovima brzo smanjuju, a Internet, kao takav, sve više postaje platformom koja kupcima omogućuje korištenje njihove skupne i zajedničke moći cjenkanja. Moć se, u stvari, pretače od onih koji prodaju k onima koji kupuju. Zaboravite kraljeve i kraljice. Novi kupac je zahtjevni diktator. Tvrtke će morati raditi s ljudima nalik na Kim Il Sunga mlađeg. A u trenutku dok ovo pišemo, dotični bi se baš mogao nalaziti na mreži i tražiti način za povezivanje s Muamarom al-Gadafijem radi iskorištavanja njihove

zajedničke moći cjenkanja. Glupi, skromni i vjerni kupac uskoro će umrijeti. Drugo, ekonomija i posao znanosti su o rijetkim resursima. Financijski izvještaj je vjerojatno jedini petstogodišnji supermodel koji još može uzбудiti nekolicinu ljudi. No unatoč njegovu dugotrajnom šarmu, on uspijeva opisati tek oko 15-20 posto stvarne vrijednosti većine modernih tvrtki. Danas ideje i ljudska mašta čine razliku. Deregulacija i digitalizacija znači da kapitala ima u izobilju te da se manifestira niskim kamatama putujući svijetom brzinom svjetlosti. Bilo to dobro ili loše, znanjem upravlja pojedinac. U stvari, kako to i ističemo u svojoj knjizi, Karl Marx je imao pravo. (Zbog svih bismo zgranutih Amerikanaca trebali dodati da još nemamo partijske knjižice.) Mi upravljamo najtemeljnijim resursom našeg doba: svojim vlastitim mozgom. Moć se iz ruku financijskih investitora seli k investitorima sposobnosti. Neobrazovani, skromni i vjerni zaposlenik uskoro će umrijeti. Ako povežete hipotezu o kupcu Kimu s prijedlogom da je komunist Karl imao pravo, budućnost za prosječnu poslovnu tvrtku neće se činiti presvijetlom. Zamislite da prodajete stvari Kim Il Sungu mlađem i njegovim kompanjonima i da zatim s autorom Komunističkog manifesta, a ujedno i zastupnikom Madonne i Tigera Woodsa pregovarate o plaćama i mogućnostima otkupa dionica. Sav profit koji se može ostvariti nakon poslovanja sa zahtjevnim diktatorima mora proći kroz ruke glavnih sposobnjakovića.

Pod takvim uvjetima za većinu se tvrtki postojanje na Internetu nimalo ne razlikuje od ugrađivanja zahoda unutar uredskog prostora – to je nužno, ali i nedovoljno za stvaranje konkurentske prednosti. Struja je prije sto godina bila prava stvar – vrlo efikasan način prijenosa energije. No koliko suvremenih organizacija svoju konkurentsku prednost temelji na posjedovanju nekoliko utičnica u zidu? Internet danas pruža inteligentan način za prijenos informacija, no on je otvoren za sve tvrtke u svim industrijama i u svim dijelovima svijeta. Informacijska tehnologija je infrastruktura – ništa više i ništa

manje. Vrlo će malo direktora tvrditi da će im 16 novih zahoda koje su instalirali prošle godine pomoći u budućem poslovanju, no čini se da je takav način razmišljanja kad se govori o investicijama u internetske tehnologije uglavnom pravilo. Nemojte nas krivo shvatiti – trebaju vam zahodi. U suprotnom ćete biti u govnama. No, to je n(e)dovoljno.

Bi li se ovo trebalo smatrati prokletstvom štrebera? Vjerojatno ne. Ubrzo nakon što smo završili pisanje Funky Businessa, Jerry Hall je napokon napustila Micka Jaggera i našla novog dečka. Ime njezina novog dečka nije Rod Stewart ili Eric Clapton. Ne, ne! Ime njezina novog dečka je Paul Allen. On je jedan od suosnivača tvrtke Microsoft. To je čovjek koji je do svoje četrdesete godine živio s majkom i koji je do prije nekoliko godina imao toliko dugačku i neurednu bradu da niste mogli odrediti gdje mu je lice, a gdje zatiljak. Govorimo o kvantnim skokovima kada govorimo o zamjeni između Micka Jaggera i Paula Allena – između kotrljajućeg kamenja i bitova – između tipa koji je napisao *Sympathy for the Devil* i najboljeg prijatelja Billa Gatesa. Štreberima je sasvim dobro.

E-(emocionalno) poslovanje

Funky tvrtke će uspjeti u stvaranju novih i maštovitih privremenih monopola. Metafora mjehurića u stvarnosti, zanemarujući činjenicu da bi točniji opis fenomena više odgovarao svojevrstnoj financijskoj pjeni u sektoru informacijske tehnologije, dosta zavarava – ono što vidimo prije bi se moglo nazvati sapunicom. Određena će količina mjehurića puknuti, dok će se funky tvrtke odbiti natrag. Ključna ideja koju donosi Funky Business i u koju mi još čvrsto vjerujemo jest ta da je tržišnu zamku moguće izbjeći na način da se udovoljava emocionalnom ljudskom biću – a ne racionalnom.

Razmotrite slučaj finske tvrtke Nokia, koja je došla gotovo niotkuda i postala vodeći proizvođač mobilnih telefona na svijetu. Zašto je ta tvrtka toliko uspješna? Nokia nema posebnu tehnologiju

koje se njezini konkurenti ne bi mogli dočepati. A niti je generalni direktor Jorma Olilla naišao na neku marketinšku knjigu koju prevođitelji još nisu preveli s finskog. U stvari, Nokia mora imati vrhunsku tehnologiju svjetske klase. Ona mora pronalaziti nova organizacijska rješenja. Tvrtki treba najbolja informatička podloga koja se može kupiti novcem. Mora raditi s najboljim dobavljačima, a ne s onim najbližima. Sve je to nužno. No to nije i dovoljno jer se istim poslom bavi i Ericsson. Motorola također. Svi se oni bave istim poslom.

Stoga se prava konkurentnost mora izgraditi na osnovi nečega za što svi znamo da postoji, ali o čemu se rijetko raspravlja u poslovnom svijetu: emocijama i mašti. Nedavno su upitali Stevea Jobsa iz tvrtke Apple zbog čega je njegov novi operacijski sustav *Mac OS X* toliko dobar. Na to je odgovorio: "Oblikovali smo ga tako da gumbi na ekranu izgledaju toliko dobro da ih poželite polizati." Nije rekao ni riječi o megahercima i gigabajtima. Naša osjetila rade prekovremeno.

Pitanje koje si danas većina tvrtki treba postaviti jest: "Volimo li" – ne "svidaju li nam se" ili "jesu li nam zgodni", nego "VOLIMO li" – svoje proizvode, kolege i kupce? Osjećaju li oni strast prema vama? Načinite laboratorijski test: Koliko je vaših kupaca tetoviralo vaš zaštitni znak na svoje bicepse tijekom protekle dvije godine? Ako Harley-Davidson može postići da sljedbenici njihova plemena to rade – zašto to ne bi mogli i svi ostali? Zvuči previše nejasno i nestvarno? Pa, istraživanja u neurologiji pokazuju da je moždani limbički sustav, dio koji upravlja našim osjećajima, znatno jači od neokorteksa koji je zadužen za intelekt. Prometna pravila koja nam je za mozgove odredila evolucija prilično su jasna: emocije imaju prednost. Logika mora čekati svoj red. Informacijska tehnologija samo osigurava sredstva kako bi se neki posao priveo kraju. Cesta prema budućnosti možda će i završiti u Silicijskoj dolini, no ne prije nego što krene iz Duše i prođe kroz Vrijednosti, na putu prema E-(mocionalnom) poslovanju.

U2

Bivša zamjenica predsjednika švedske vlade Mona Sahlin nedavno je izjavila da će za desetak godina, njezina Socijaldemokratska partija ostati bez članova. Izgleda da članovi stranke umiru brže nego što se uspijevaju unovačiti prinove. Za to vrijeme je "Sotonska crkva" jedan od najbrže rastućih "religijskih" kultova u Skandinaviji. A Vatikan i Sony Music su tijekom 2001. godine najavili da će izdati nastavak prvog *rap*-albuma Ivana Pavla II. *Abba Pater*. Na CD-u će se nalaziti molitve Njegove Svetosti u interpretaciji Britney Spears i benda N'Sync. Ne znamo kako vi gledate na to, no mi mislimo da je Vatikan ipak prosječno konzervativna institucija. Funky budućnost je već ovdje. No nije ravnomjerno raspoređena. Turisti i izbjeglice nastanjuju naš svijet, kaže talijanski umjetnik Francesco Clemente – ili ćete prigrliti promjenu ili ćete pobjeći od nje. Problem za one koji se odluču za drugi izbor leži u tome da su u globalno povezanijem svijetu pjevačica Martha Reeves i njezin sastav The Vandellas imali pravo. Nikamo se ne može pobjeći. O tome će vam najbolje posvjedočiti Milošević.

Stav je sve. Sjetite se što kaže Leonardo DiCaprio u filmu *Titanic* kada u jednoj sceni viče: "Ja sam kralj svijeta." U jednoj smo stvari najbolji na svijetu – bivanjem onakvima kakvi jesmo. Svakoga se dana natječemo u "Natječaju sličnosti s Jonasom Ridderstråleom i Kjellom A. Nordströmom" – i brišemo podove sa svim svojim konkurentima: sve dok smo iskreni sami prema sebi. A isto vrijedi i za sve ostale pojedince, sve organizacije i sve regije. Nekada je veličina bila XM (ekstra srednja). Danas ona mora biti Xme (ekstra moja). I na kraju, dobre vijesti: ako to može vođa umjereno konzervativne organizacije – papa u Rimu – onda to možemo svi.

Odfankajte!

Kjell A. Nordström i Jonas Ridderstråle

Stockholm, srpanj 2001.

Predgovor prvom izdanju

Deseti je studenoga godine 1986. Snijeg i led polako prekrivaju Kraljevinu Švedsku. Vani, na hladnoći, obični građani pune ulice napuštajući svoje urede. U konferencijskom centru je, u međuvremenu, sasvim ugodna klimatizirana temperatura. Jedan od najpoznatijih i najpoštovanijih švedskih poslovnih vođa iza pozornice priprema govor koji će održati pred velikim okupljenim mnoštvom. Kao i obično, pomno se pripremio. Ništa ne smije krenuti nizbrdo. Izuzetno je važno da publika shvati njegovu poruku – jer je njegova poruka snažna i jer se temelji na godinama iskustva stečenog u vođenju jedne od najvećih korporacija u zemlji. U stvari, on vodi jednu od najvećih tvrtki na svijetu. I ne samo to. On je vidio kako izgleda budućnost. Doista, neki pak tvrde da je budućnost on sam. Poravnavajući kravatu, g. Predsjednik iz Velike tvrtke d.o.o. izlazi na pozornicu, a oko njega lebdi atmosfera nekoga tko ima reći nešto izuzetno važno. Pročišćava grlo i počinje sa svojom propovijedi:

“Velika većina industrije i velika većina društva nije izgrađena na onome što se zove poduzetništvo. Tvrtke i društvo stabilne su, rutinske operacije. U njima nema puno mjesta za maštu, ali ga zato za sposobnost ima dovoljno. Sutra ćemo proizvoditi ono što proizvodimo i danas, ali, nadajmo se, nešto kvalitetnije i uz nešto nižu cijenu. Ne možemo si dopustiti velike zaokrete u proizvodnji i ne možemo poduzimati opsežne promjene isključivo zbog toga što je netko došao do neke nove ideje. Kada bismo tako činili, urušila bi se naša industrijska moć i infrastruktura. Kreativnosti nam treba tek neznatno – a ne mnogo.”¹ G. Predsjednik sjeda na kraju svojega govora. Konferencijskim centrom vlada muk. Nekoliko trenutaka poslije prolama se naizgled beskrajni i topli pljesak. Zadovoljni smiješak mu se širi licem. Shvatili su njegovu poruku. Sve je u redu. Namjestite svoja

sjedala, zavalite se, opustite i uživajte u vožnji. Deset godina poslije g. Predsjednik se priprema za počinak nakon čaše starog porta i opuštajuće partije bridža. Spuštajući glavu na jastuk, raduje se zbog nadolazećih devet sati zdravog sna i sutrašnjega ugodnog dana koji će provesti u svojem uredu. Želi još više istih stvari i istih situacija. Čistu košulju i kravatu. U trenutku kada mu se sklapaju oči, osjeća kako ga netko tresne. Nije treći četvrtak u mjesecu pa zna da to nije gđa Predsjednik. Oči mu se otvaraju. Kraj njega stoji dvadesetogodišnji informatički milijunaš s probušenim jezikom.

S njim je i društvo – ruski modni poduzetnik, investicijska bankarica, političar transvestit (koji blago podsjeća na gđu Predsjednik), profesor fizike u gumenom odijelu i holivudska budistička filmska zvijezda. Iza njih stoji menadžerski guru koji na sebi nema ništa osim bokserica i mlada Kineskinja koja tvrdi da je globalna ekspertica za termodinamiku. Prisutan je i njezin klon. Svi žele znati je li g. Predsjednik spreman za Funky Business. I to sada, odmah!

Tres! Bum! Kres!

Dobro došli u doba nezgoda! Dobro došli u doba konstantne uzbune, u kojem je iznenađenje sve i u kojem nitko ne može predvidjeti što će se dogoditi sutra! Ako želite knjigu o budućnosti – tražite je negdje drugdje. Ovo *nije* knjiga o budućnosti. Ovo je knjiga o funky svijetu u kojem živimo baš sada. Budućnost je već ovdje. Ova je knjiga samoterapijski slučaj. Napisali smo je da bismo odgonetnuli tko smo, gdje smo, što se događa i zašto se to događa. Iako obojica radimo kao pomoćni profesori u Ekonomskoj školi u Stockholmu, ova se knjiga ne temelji na tradicionalnim akademskim istraživanjima. Ona je rezultat naše osobne – katkad nesustavne, a katkad i neodređene – potrage za funkcom. Ne tvrdimo da su naše ideje proizvod igre pogađanja. One su jednostavno rezultat naših deset do petnaest go-

dina rigoroznog akademskog obrazovanja obogaćenih našom nesputanom mladošću, što nas je povelu nekima od posve netradicionalnih putova, autocesti i slijepih ulica istraživanja. Tijekom godina pročitali smo sve knjige u rasponu od *Tromjesečnika za administrativnu znanost*, pa sve do časopisa *Rolling Stone*; posjetili smo brojne dvorane za sastanke i pili u lošim barovima; razgovarali smo s premijerima i Paklenim anđelima; analizirali smo stvari i raspravljali ih između sebe. Cilj nam je bio otkriti neku strukturu u naizgled neorganiziranom svijetu putem vrlo jednostavne metode – postavljanja pitanja; postavljanja pitanja o drugim ljudima, o sebi samima, o idejama i iskustvima drugih, kao i našim vlastitim idejama i iskustvima.

Naš je projekt počeo kao istraživačka plovidba s tri člana posade. Profesor Gunnar Hedlund, doista renesansni i nesvakidašnji čovjek, bio je glavna i odgovorna osoba u razvoju našeg ranog mišljenja. Osim što nam je bio dragi prijatelj i mentor, Gunnar je bio i najbolja živa *Encyclopedia Britannica* koja se mogla naći na svijetu. U njegovu su se izuzetnom umu stvarale najčudnije i najluđe zamisli. Za Gunnara su arhitektura, šah, Beethovenove simfonije, nogomet, religija, ekonomija, umjetnost i psihologija imali nešto zajedničko. Nekada smo se znali izgubiti u Gunnarovim intelektualnim izletima – a tada smo ga, na svoj veliku žalost, izgubili. Umro je 18. travnja 1997. godine. Njega možda više nema, no zato ga nismo zaboravili. U čast Gunnaru, njegovu razmišljanju i njegovoj ostavštini, prvi dio zarade od knjige odvojiti ćemo za nagradu *Gunnar Hedlund* – godišnje priznanje autoru najbolje doktorske disertacije na području međunarodnog poslovanja.

Ideje se ne rađaju u vakuumu. One se dijele i razvijaju. One se posuđuju, a katkad i krađu. Naše su ideje tijekom godina proistekle iz brojnih izvora i inspiracija. Tako smo, osim Gunnaru, dužni još jako velikom broju ljudi. Profesor Jan-Erik Vahlne je tijekom deset godina oblikovao i rafinirao Kjellov način razmišljanja. Naše kolege s Instituta za međunarodno poslovanje bili su neiscrpan izvor inspiracije tijekom

svih tih godina. Direktor instituta profesor Örjan Sölvell uvijek nas je podupirao u našim nastojanjima. Uza sve to su nas poticali i profesor Ingall Holmberg, direktor Centra za napredne studije vodstva, kao i brojne Jonasove druge kolege. Naš nas je izdavač Jan Lapidoth uspio uvjeriti da odvojimo nužno vrijeme iz svojeg rasporeda, sjednemo i napišemo ovu knjigu. Ostao je u službi pokretačke snage tijekom cijelog procesa stvaranja ove knjige. Bez svojih agenata iz tvrtke SpeakersNet Britt-Marie Hesselbäck i Sare Gazelius još bismo u Kjellovu uredu razmatrali mogućnosti pisanja knjige.



Hvala vam što ste uvijek bili s nama – bez obzira na to kada smo vas zvali. Katarina Lapidoth je knjizi dala izvrstan grafički oblik. Njezina strpljivost i posvećenost detaljima zahtijeva našu najdublju zahvalnost. Istinsko nam je zadovoljstvo bilo raditi i s Ylvom Blumenberg zaduženom za izradu slajdova koje prikazujemo na turnejama. Ona u jednoj osobi doista objedinjuje svjetske standarde inspiracije. Poslovni pisac Stuart Crainer pomogao nam je oko našeg literarnog stila. Ono što je s njim počelo kao profesionalni odnos, završilo je pravim prijateljstvom, za koje se nadamo da će trajati i nakon izlaska ove knjige. Zahvalni smo svima koji su nam pomogli. Raditi s njima bilo je pravo zadovoljstvo. Željeli bismo toplo zahvaliti i stotinama menadžera, umjetnika, odvjetnika, doktora, osobnih prijatelja, članova obitelji i svih onih s kojima smo vodili toliko zanimljivih razgovora tijekom nekoliko posljednjih godina. Bez vaših komentara, pitanja, potpore i želje za objašnjavanjem nekih stvari, ova knjiga vjerojatno nikada ne bi ugledala svjetlost dana. Pronađite pravu stanicu i pojačajte glasnoću. Nemojte namještati sjedala.

Kjell A. Nordström i Jonas Ridderstråle

1 FUNKY VREMENA

**"Treba biti heroj
radničke klase"**

JOHN LENNON