

I . prečo spodná vlna — a prečo práve teraz?

Keď sa Kevin Rose zobudil 1. mája 2007, netušil, že to bude jeden z najzaujímavejších dní jeho života. Čakala ho vzbura jeho vlastných zákazníkov.

Ak si viete predstaviť karikatúru internetového podnikateľa nového veku, tak Kevin by sa jej zrejme podobal. Vo veku dvadsaťsedem rokov spustil vlastnú spoločnosť Digg. V čase nášho rozhovoru mal na tvári jednoduchové strnisko a oblečené mal obnosené sivozelené tričko. V jeho reči spoznáte tú známu uvoľnenú intonáciu Keanu Reevesa. Ak ho však skutočne počúvate, uvedomíte si, že tento chlapík je inteligentný. Skutočne inteligentný. Časopis *BusinessWeek* uverejnil jeho fotografiu na titulnej stránke.¹ Podobne ako ktokoľvek, koho som stretol, veľmi dobre rozumie masívnej vlne, ktorú spustil fenomén, za ktorým je ľudský faktor na internete. Tým sa udalosti z 1. mája stávajú ešte prekvapujúcejšie.

Digg.com je stránka, kde jej členovia hlasujú za príbehy o novinkách z rôznych oblastí a hodnotia ich. Pridať sa môže každý. Kliknete na článok kdekolvek na internete, aby ste „diggovali“ (z angl. digg - kopať) príbeh a Digg zoradí na svojej domovskej stránke najobľúbenejšie príbehy. Čitatelia stránky Digg nerobia len to, že hľadajú nové príbehy, ale tiež blogujú o článkoch a iných webových stránkach, o čomkoľvek, čo je nové. Podstatou je komplikovaný algoritmus, ktorý zaznamenáva novinky a chráni pred podvodníkmi, ale to je iba stručná charakteristika. Tým, že čitatelia ako vy hodnotia články, predstavuje Digg nástroj na zoradovanie toho, čo je dôležité z enormného množstva správ vytryskujúcich každý deň na internete ako fontána.

Šesť mesiacov pred udalosťami z 1. mája nám Kevin povedal: „Je to divný pocit, ráno sa zobudiť a myslieť na to, čo do pekla bude zas na hlavnej stránke?“ To potvrdilo jeho predvídavosť.

Začalo to tým, že bloger s prezývkou Rudd-O uverejnil 30. apríla na svojom blogu nasledovnú správu:²

Pošlite ďalej toto číslo:

09 F9 11 09... Chcete vedieť, prečo je také dôležité?

Filmový priemysel sa vyhráza Spoky Action

at a Distance, že zverejnili toto číslo.

Napriek tomu, že je chránené autorským právom.

Netušil som, že aj číslo môže byť chránené autorským právom.

Ale ak chcete vedieť o čo ide... je to výrobný kód HD-DVD pre všetky filmy, ktoré boli až doteraz uvedené na trh.

To znamená, že kódovanie nového formátu DVD s vysokým rozlíšením bolo odhalené.³ Takže s príslušnými technickými schopnosťami môže ktokoľvek kopírovať tieto „neskopírovateľné“ supersharp DVD a Rudd-O to vypustil do sveta.

Pre technológie znalých návštevníkov Digg-u to bola dobrá návnada; v priebehu jedného dňa za túto správu hlasovalo pätnásťtisíc členov Digg-u. Dôsledkom toho bol link na tajný šifrovací kód umiestnený na začiatok domovskej stránky Digg, aby si ho mohol každý prečítať.

Ako asi tušíte, pre filmový priemysel to prijateľné nebolo. AACSLA je spoločnosť, podporovaná takými firmami ako Disney, Warner Bros., Sony, Microsoft a Panasonic, a tá vytvorila kód, ktorý Rudd-O vyhlásil za rozšifrovateľný. AACSLA sa rozhodla konať. Michael B. Ayers, právny zástupca spoločnosti Toshiba a prezident AACSLA nám vysvetlil: „Máme právo pristúpiť k právne-
mu riešeniu. Jediný dôvod, prečo bol (tento kľúč) rozšírený, bolo dobehnúť nás“, teda obísť ochranu proti kopírovaniu. Takže bolo prirodzené, že Michael požiadal právnikov z AACSLA, aby poslali Digg-u e-mail s príkazom na zastavenie šírenia kódu. Pripomeňme si ešte raz, že Digg neporušil žiadne autorské práva, ani nehackol nijaký kód, stránka len, ako vždy, reagovala na požiadavky členov

týkajúce sa najpopulárnejších príbehov. Aby sa však stránka vyhla ochromujú-
cemu súdnemu konaniu, link odstránila (s vysvetlením na blogu Digg).⁴

Lenže právnici a podnikatelia nie sú najvplyvnejšou silou na internete. Sú to ľudia. A títo ľudia, vyzbrojení technológiou, sa nechcú vždy iba prizerať. Médiá už nie sú zaškatuľkované do malých obdĺžnikov, ktoré nazývame noviny, časopisy a televízne prijímače. Ľudia sa kontaktujú s inými ľuďmi a čerpajú silu jeden od druhého, hlavne v dave. Aj takí internetoví mágovia ako Kevin Rose, so silou pochádzajúcou z takéhoto davu, sú odkázaní na ich milosť a nemilosť. Takže to, čo sa udialo ďalej, bolo pri spätnom pohľade neodvratné.

Keď číslo zmizlo z Digg stránky, ostatní blogeri si ho vystopovali a znova uverejnili na vlastných blogoch. V tom čase, keď sa Kevin 1. mája zobúdzať, existovalo už 88 blogov s týmto číslom. Na konci toho istého dňa ich bolo už 3 172.⁵ Takmer trisťtisíc ľudí počúvalo oduševnený prejav akustickej gitary, na ktorej niekto vybrnkával dvadsať číslíc v šestnástkovej sústave tajného kódu na YouTube, kde video pridal keithburgun.⁶ Grant Robertson, používateľ Digg-u, pripodobnil túto udalosť k vtipu z vysielania *NewsRadio* z deväťdesiatych rokov: „Z internetu nemôžete nič zobrať. To je ako pokúšať sa vyčistiť moč z bazéna.“⁷ Spor sa dostal do správ a novinky o ňom začali reportéri uverejňovať na internete.

Veľa týchto blogových správ a príbehov o novinkách sa tiež striedavo uverejňovalo na digg.com a okamžite začalo postupovať v hodnoteniach. Manažment Digg-u poslušne vymazával tie, ktoré uvádzali zakázaný kód, ale podobne, ako v hre Whack-a-Mole, parazit sa objaví skôr, ako ho stihnete zneškodniť.

Nasledujúci deň sa Digg vzdal. Digg je založený na myšlienke, že jeho členovia budú zodpovední za to, čo uverejnia ako novinky. Čoskoro však zistil, že jeho členovia sa nebudú len prizerať jeho rozhodnutiam. V pasci medzi súdnym procesom a jeho vlastným publikom, sa Digg pridal na stranu silnejšieho: svojho publika. Ešte v ten večer napísal Kevin na blog spoločnosti:⁸

Diggnite toto číslo: 09-f9-11-02-9d...

autor: Kevin Rose, o 21:00, 1. mája 2007 na stránke Digg

Dnes bol šialený deň. A ako zakladateľ Digg-u som chcel vložiť pár svojich myšlienok...

Počas vytvárania a formovania tejto stránky som sa vždy pokúšal zúčastňovať tak aktívne, ako to len bolo možné. Moc riadiť stránku (diggovanie) sme však vždy ponechávali komunite. Z času na čas sme do toho vstúpili a odstránili príbehy, ktoré porušovali naše vnútorné smernice... Dnes bol pre nás naozaj náročný deň. Museli sme sa rozhodnúť, či odstrániť príspevky obsahujúce jediný kód, a to na základe rozhodnutia o zastavení zverejňovania tohto kódu. Museli sme zverejniť výzvu v snahe zabrániť scenáru, podľa ktorého by mal byť Digg pozastavený alebo zrušený. Preto sme sa rozhodli odstrániť príbehy obsahujúce kód.

Keď však čítam tie stovky príspevkov a tisícky komentárov, pomohli ste mi uvidieť veci jasnejšie. Radšej by ste videli Digg ísť do boja, ako skloniť sa pred väčšou spoločnosťou. Počujeme vás a práve preto už nebudeme zmazávať príspevky alebo komentáre obsahujúce kód a sme rozhodnutí vysporiadať sa s akýmikoľvek dôsledkami, ktoré to môže vyvolať.

Ak prehráme, tak potom si povieme: „Dopekla, aspoň sme to skúsili.“

Neprestávajújte diggovať,
Kevin

Počínajúc ďalším dňom pribudlo 605 nových príspevkov⁹ o tom, ako Digg zrušil link, a potom zmenil svoje rozhodnutie. Zástupcovia filmového priemyslu svojou žiadosťou, aby sa s celou záležitosťou skoncovalo, zdvihli vlnu publicity, čím zaistili, že sa s tým neskončuje *nikdy*. Ľudia svojim konaním na internete v tomto konkrétnom čase vytvorili spodnú vlnu, ktorej nič neodolá a nič ju nezničí.

to, čo sa stalo digg-u a aacs la, je symbolické

Vráťme sa o krok späť a ešte raz sa pozrime na to, čo sa stalo 1. mája 2007.

Po prvé, ľudia na internete ukázali, že sa ich to týka. Každého jednotlivca je možné zastaviť, asimilovať, podplatiť alebo zažalovať. Ale internet umožňuje

ľuďom, aby jeden z druhého čerpali silu. Členovia Digg-u a blogeri, ktorí zverejnili zakázaný kód, neboli členmi nejakej tajnej organizácie. Mnohí z nich sa navzájom ani nepoznali. Ale blogy, stránky ako digg.com a samotný internet im umožnili pripojiť sa jeden k druhému, nebáť sa a byť silný.

Po druhé, online svet zaplavil offline svet. Ľudia na internete zdolali celý filmový priemysel a celý jeho právnický aparát. Malo to vplyv na hmotné hodnoty reálneho života, v tomto prípade na HD DVD nosiče a HD DVD prehrávače. Internet už nie je akési pieskovisko, ktoré je možné kedykoľvek ohradiť múrom, ale je to priestor, ktorý tvorí súčasť všetkých stránok obchodu a spoločnosti.

Po tretie, ľudia, ktorých sa to týkalo, neboli hlúpi alebo neinformovaní. AACSLA zamestnáva neuveriteľný riadiaci talent; Michael B. Ayers je veľmi rozvážny zástupca.

Filmový priemysel zas rozumie technológii. Kevin Rose „vie chodiť“ v tom, čo sa týka internetu. Nič z toho však nebolo podstatné.

Nestalo sa to však po prvýkrát. Tu je zopár ďalších príkladov z celého sveta, z ktorých niektoré sa stali slávnymi. (Mnohé z nich boli popísané v knihe *Citizen Marketers*¹⁰ od Bena McConnella a Jackie Huba):

- ◆ Pilot Gabrielle Adelman a fotograf Kenneth Adelman sa rozhodli nafotiť celé kalifornské pobrežie (výsledok ich práce nájdete na www.californiacostline.org). Speváčka Barbra Streisand trvala na tom, aby bol jej dom zo záberov odstránený, čo bolo asi také účinné, ako pokúšať sa zbaviť hniezda sršňov pomocou bejzbalovej pátky. Samozrejme, publicita, ktorú si tým získala, spôsobila, že ľudia začali ten záber kopírovať a uverejňovať na rôznych stránkach internetu. Jednoducho ste sa k nemu dostali pomocou Google Image Search, kde ste napísali „dom Barbry Streisand“. Mike Masnick, bloger pre Techdirt, vytvoril termín *Streisand effect*, ktorý opisuje prípady, kedy pokusy o odstránenie obsahu z internetu spôsobili jeho ďalšie šírenie.¹¹ Nielenže je dom Barbry Streisand online stále viditeľný, jej meno sa stalo aj synonymom pre zbytočné snahy o odstránenie obsahu z internetu.
- ◆ Viac ako milión divákov si pozrelo video na YouTube, ktoré tam uložil študent práva Brian Finkelstein.¹² Nafilmoval v ňom technika z firmy Comcast, ktorý v roku 2006 zaspal na jeho gauči, keď čakal na pomoc

cez telefón z centra firmy pri riešení problému s internetom. Video je v súčasnosti prvý výsledok, keď do vyhľadávacieho polička YouTube napíšete „Comcast“.

- ◆ Spoločnosť New Line Cinema začala s filmovým projektom nazvaným *Snakes on a plane* (Hady v lietadle), ktorý plánovala ukončiť a uviesť na trh v roku 2006. Ešte predtým informácia prenikla von, založili sa stránky fanklubov a onedlho *Snakes on a plane* patrilo internetu. Keďže filmu chýbali akékoľvek reklamné predmety, fanúšikovia vytvorili na cafepress.com stovky neoficiálnych dizajnov tričiek. Hlavným dejiskom aktívnych fanúšikov sa stal neoprávnený blog nazvaný *Snakes on a blog*.¹³ V súčasnosti sa s ním spája 8 360 ďalších blogov a webových stránok. Fanúšikovia naliehali, aby Samuel L. Jackson, hviezda filmu, povedal nasledovnú vetu: „Mám už dosť týchto poje... hadov v tomto poje... lietadle.“ New Line stratila kontrolu nad filmom a vlastným marketingom. Na dosiahnutie úspechu sa rozhodli vyhovieť týmto „hard core“ fanúšikom, a tak zmenili film, pridali žiadanú vetu a film sa postupom času stal mládeži do 13 rokov neprístupný.
- ◆ Jennifer Laycock, zástankyňa dojčenia a zakladateľka blogu thelactivist.com chcela získať peniaze pre svoje aktivity podporujúce dojčiace matky. Vytvorila tričko s nápisom *Materské mlieko: ďalšie biele mlieko* a predala ich v hodnote 8 dolárov, keď dostala list od (určite ste uhádli) National Pork Board (Národnej rady pre spracovanie bravčového mäsa). Žiadali ju, aby nápis stiahla, pretože jej „slogan... poškodzuje dobrú reputáciu obchodnej značky National Pork Board: *Ďalšie biele mäso*“. Jennifer Laycock však nie je iba taká obyčajná mama, je tiež expertom na internetový marketing. Zdokumentovala tento problém na svojom blogu a čoskoro sa k nej pripojilo dvesto ďalších blogov.¹⁵ National Pork Board si uvedomila, že svojím konaním si môže spôsobiť hotovú PR katastrofu, rýchle vyjedнала dohodu a zároveň sa podujala na zbierku medzi svojimi zamestnancami, aby pomohli Jennifer v jej úsilí.

- ♦ V apríli 2007 istý bloger, pracujúci pre dodávateľa Dunkin' Donuts v Južnej Kórei, uverejnil príspevok s názvom „Pravda o Dunkin' Donuts“. Kritizoval v ňom prípravu jedál v nehygienických podmienkach a pripojil obrázok zhrdzaveného varného zariadenia, ktoré vraj kontaminovalo šišky vyrábané spoločnosťou Dunkin' s. V tejto juhokórejskej verzii Streisandovej efektu siete Dunkin' Donuts presvedčili stránku, na ktorej sa blog nachádzal, aby ho odstránila, ale nebola schopná zastaviť konverzáciu, ako reakciu ďalších blogerov.¹⁶ Celú záležitosť si zobrali na mušku noviny *Korea Times*¹⁷, čo určite nebol koniec, ktorý si Dunkin' želali.

To, čo sa stalo týmto firmám, sa stane i vám. Zamestnanci vašej spoločnosti sa práve teraz rozprávajú o vašej značke na MySpace a možno takým spôsobom, ktorý by ste neschvaľovali. Vaše rozhovory s cieľom podpory zákazníka sa objavia na YouTube a rovnako aj vaše TV reklamy popretkávané sarkastickým komentárom. Ak potom vášmu šéfovi alebo šéfke zostanú na hlave ešte nejaké vlasy, tak si ich ešte len bude trhať, a poprosí vás o pomoc pri krotení tejto masy ľudí, ktorá vyjadрила svoj názor. Lenže tento prúd sa nedá skrotiť. Pochádza z tisícok zdrojov a valí sa tradičným biznisom ako záplava. A podobne ako záplava, nedá sa zastaviť na nijakom mieste. A často sa nedá zastaviť vôbec.

Toto je mechanizmus, ktorý nazývame spodná vlna. A hoci ho nemôžete zastaviť, viete ho pochopiť. Nemôžete s ním iba žiť, môžete ho aj využiť. To je pointa tejto knihy.

čo je to spodná vlna

Ujasnime si naše tézy.

V roku 2006 sme vo Forrester Research vydali správu s názvom „*Sociálny aspekt používania počítačovej technológie*“.¹⁸ Odhalili sme trend, ktorý sa dial online. Ľudia používali rôzne nástroje za účelom kontaktu s inými, a táto skutočnosť naháňala spoločnostiam strach.

Už v tejto kapitole sme písali o blogoch a stránkach so správami o novinkách, ktoré spravujú ich členovia, napríklad na stránke digg.com. Trend spodnej vlny zahŕňa aj sociálne siete ako MySpace a Facebook a stránky,

ktorých obsah vytvárajú užívatelia ako YouTube a Helium. Súčasťou trendu sú aj nástroje ako del.icio.us, ktoré umožňujú ľuďom prezerat si a používať internetové záložky a tiež stránky ako Wikipedia, kde ľudia spoločne vytvárajú obsah zdroja informácií. (O týchto a podobných technológiách budeme podrobnejšie písať v 2. kapitole.) To, o čo sa snažíme, je širší pohľad na tento fenomén, ktorý zahŕňa nielen súčasné technológie, ale aj základnú zmenu v správaní sa online. Spodná vlna je:

spoločenský trend, keď ľudia využívajú technológie na dosiahnutie toho, čo potrebujú jeden od druhého a nie od tradičných inštitúcií, akými sú firmy.

Keď sa na to pozeráte z tohto uhla, zistíte, že počiatky trendu spodnej vlny vznikli ešte skôr ako MySpace. Na stránke eBay nakupujete od iných ľudí a nie z obchodu. Pomocou Craigslist si môžete nájsť prácu alebo opatrovatelku pre deti bez toho, aby ste museli listovať v inzertných novinách. Linux je operačný systém, ktorý vytvorili odborníci pracujúci spolu a nezávisle od veľkých spoločností, ako napríklad Microsoft. Rotten Tomatoes vám umožní rozhodnúť sa pre konkrétny film na základe recenzií publikovaných obyčajnými ľuďmi. BitTorrent zase pomáha ľuďom získať hudbu jednému od druhého bez toho, aby museli ísť do obchodu, ako to už predtým v roku 2000 ponúkal Napster.

V porovnaní so stavom v roku 2000, trend, keď sa ľudia kontaktujú a jeden od druhého online závisia, výrazne postúpil vpred. Preto nastal čas, kedy potrebujeme rozumieť spodnej vlne, odkiaľ prišla a kam smeruje.

prečo sa spodná vlna deje práve teraz

Trend spodnej vlny nie je iba prechodný jav. Je to dôležitý, nezvratný a úplne odlišný spôsob, akým sa ľudia správajú ku spoločnostiam a jeden k druhému.

Prečo sa to deje práve teraz? Spodná vlna pochádza zo stretu troch hybných síl: ľudí, technológie a ekonomiky.

Najskôr teda ľudia. Ľudia vždy záviseli jeden od druhého a čerpali navzájom zo seba silu. A vždy sa búrili proti inštitucionálnej moci, či už to bolo v rámci odborov alebo politických revolúcií. Nástup a rozšírenie sociálnych technológií

spôsobilo narušenie slabej rovnováhy medzi úsporami z veľkosériovej výroby tak, že sa začala šíriť vzbura zložiek inštitúcií.

Technológia je druhá sila, ktorá hýbe spodnou vlnou. Zmenila všetko, čo sa týka sociálnych interakcií medzi ľuďmi. Na jednej strane je v roku 2006 takmer každý online, napríklad 73 percent Američanov¹⁹ a 64 percent Európanov²⁰. Ľudia sa pripájajú rýchlo a všade. Viac ako polovica Američanov, ktorí sú online, má širokopásmové prepojenie s každým pracovníkom v kancelárii a bežné sú aj pripojenia cez mobilné telefóny a prepojenie televíznych prijímačov s počítačmi. Prečo je to také dôležité? Pretože softvér, vďaka ktorému sa pripájame, dokáže teraz *zistiť*, že existujú masy ľudí, ktorí sa môžu pripojiť.

Vďaka týmto všadeprítomným pripojeniam vznikol úplne odlišný typ softvéru. Je *interaktívnejší*, pretože ho na druhej strane podporuje výkonný stroj s rýchlym pripojením. A navyše si *uvedomuje prítomnosť ľudí*, keďže sa neustále pripájajú. Týmto spôsobom môžu aplikácie ako Facebook alebo MSN Messenger spojiť ľudí priamo – jedného s druhým.

Táto nová trieda softvéru je taká odlišná od iných, že internetový pozorovateľ Tim O'Reilly ho pomenoval Web 2.0. Akokoľvek je však tento softvér výkonný, má iba aktivačnú funkciu. To, čo robí túto technológiu silnou, sú takmer permanentne pripojení ľudia.²¹

Tretou silou, ktorá hýbe spodnou vlnou, je jednoduchá online ekonómia spolu s ľudskou túžbou komunikovať novými technológiami. Surfovanie na internete prináša zisk.

K roku 2007, počas dvanástich rokov webovej éry, dosiahla online reklama zisk 14,6 miliardy dolárov v samotných Spojených štátoch²² a priblížila sa k 7,5 miliardy eur v Európe²³. Tí, ktorí vytvárajú reklamu, vedia, že pohyb na internete dokazuje trávenie času spotrebiteľov online a ich záujem o rôzne veci. Toto konanie interpretujú ako reklamnú silu. Reklamu už ani nemusíte predávať, stačí, keď prihlásite svoju stránku do Google AdSense a dovoľíte, aby to Google spravil za vás. Potom si už len rozdelíte zisk.

Reklama nie je jedinou cestou, ako zarábať online. Naberá však rýchlo na dôležitosti, takže každé podnikanie na internete, ktoré dokáže zvýšiť počet návštevníkov, môže rátať so ziskom.

Tieto tri trendy: ľudská túžba po komunikácii, nové interaktívne technológie a online ekonomika vytvorili novú éru. Je to rýchlo sa šíriaci fenomén, ktorý

nazývame spodná vlna. Nielenže je tu, ale sa aj rýchlo rozvíja, čím sa stáva neuveriteľnou výzvou pre stratégiu spoločností.

prečo by ste mali brať spodnú vlnu vážne

Skvelý sci-fi spisovateľ Theodore Sturgeon v roku 1941 napísal úžasnú poviedku, ktorú nazval *Mikrokozmičský Boh* (Microcosmic God).²⁴ V tomto príbehu vedec James Kidder tajne vytvorí novú formu života, rýchlo sa rozvíjajúcu rasu. Predstavuje síce len sedemapolcentimetrové, ale zato inteligentné bytosti, ktoré nazval Neoterici. A pretože majú rýchlejší metabolizmus a mozog ako ľudia, potomstvo sa im narodí už za osem dní. James má možnosť sledovať rozvoj ich civilizácie, podobnej tej ľudskej, v priebehu menej ako jedného roka. Keďže ich vystavuje stresom a dáva im do cesty prekážky, Neoterici nájdu spôsob ako ich prekonať a autor ho ponúkne ako komerčne úspešné nápady v skutočnom svete. Medzi skupinami Neoterikov dokonca vytvorí konkurenciu, aby prebudil ich inovatívne inštinkty.

Neoterici predbiehajú v pokroku akékoľvek výskumné laboratórium, pretože ich spôsob pokusov, omylov a adaptovania sa je oveľa rýchlejší ako obyčajných a pomalých ľudských bytostí. Ako vo všetkých príbehoch o šialených vedcoch, aj v tomto prípade výtvor naberie smer, ktorý sa vymkne spod kontroly svojho tvorcu.

Tento príbeh je metafora, ktorá vystihuje súčasný stav internetu. Technológie ako Web 2.0 a masy ľudí, ktoré sa k nim pripájajú, umožňujú rýchle vytváranie prototypov, zlyhaní a následnú rýchlu adaptáciu. Napríklad Guy Kawasaki, marketingový kúzelník s technológiou, založil stránku Truemors, kde si účastníci vymieňajú rôzne klebety spolu za 12 107,09 dolárov za sedem týždňov.²⁵ Online podnikatelia sú mimoriadne konkurencieschopní a rýchlosť môže byť rozhodujúcim faktorom, pretože kto sa dostane k myšlienke prvý, dostane aj ako prvý šancu ovplyvniť návštevníkov (a celú tú pohyblivú masu). Výsledkom je rozvoj nových spôsobov interakcie a napredovanie úžasnou rýchlosťou.

V snahe vyrovnať sa s týmito rýchlymi inováciami sú tradičné obchody porazené, ako boli ľudské bytosti v porovnaní s Neoterikmi. Ľudia, ktorí sú offline, nemenia svoje správanie príliš rýchlo, preto si môžu firmy budovať lojálnych zákazníkov. Naopak, ľudia, ktorí sú online, môžu zmeniť svoje správanie hneď, ako uvidia niečo lepšie. Vďaka miliónovej sile ľudí a rýchlemu pokroku nových

technológií sa metódou pokusu a omylu stala spodná vlna mnohotvárna, a tým aj klasickým podnikaním ťažko zvladateľná.

Čo to však znamená pre vás? Znamená to, že aj k vám sa čoskoro dostane spodná vlna (ak už tam nie je).

Dávajte si pozor, najmä ak pracujete pre nejakú mediálnu spoločnosť. Inzerenti presúvajú čoraz viac svojich peňazí do online sveta. Spodná vlna už vytvára svoje vlastné stránky venované správam (Google News alebo Digg). Samotná podstata správ sa mení, pretože blogeri zápasia s novinármi o novinky. Ľudia preberajú vlastníctva televízií, ako sú seriály a filmy, sťahujú ich z vysielania alebo DVD, hackujú ich a nové verzie uverejňujú na YouTube alebo Dailymotion.

Ak ste majiteľom značky, ste ohrozený. Vaši zákazníci mali vždy predstavu, čo táto značka znamená, ale ich predstava sa nemusí zhodovať s tou vašou. Práve teraz sa o tom rozprávajú na internete. Predefinovávajú značku, na vytvorenie ktorej ste použili milióny dolárov, ak nie stovky miliónov dolárov.

Ak ste maloobchodník, vaša úloha ako dodávateľa je ohrozená. Ľudia nenakupujú len online, ale aj jeden od druhého. Porovnávajú vaše ceny s cenami, ktoré nájdu na internete a jeden druhému radia, kde najlepšie nakúpia (príkladom je stránka redflagdeals.com). Ako už zdôraznil Chris Anderson, autor eseje *Dlhý chvost* (The Long tail)²⁶, miesto na regáli má oveľa menšiu kapacitu, keďže online výber je takmer nekonečný.

Ak sa vaša spoločnosť zaoberá finančnými službami, už neovládate tok kapitálu. Biznis sa deje online a spotrebiteľia dostávajú finančné poradenstvo prostredníctvom internetového fóra na Yahoo! Finance a the Motley Fool. Spoločnosti ako napríklad Prosper umožňujú realizovať pôžičky medzi spotrebiteľmi a nie medzi spotrebiteľmi a bankami. Použitím služby PayPal zase nepotrebuje pri finančných operáciách kreditnú kartu.

Spoločnosti business-to-business sú týmito trendami asi najviac zraniteľné. Ich zákazníci majú o dôvod viac na to, aby sa zoskupili a ohodnotili služby spoločností, aby sa pridali k takým skupinám ako ITtoolbox, kde sa dajú komunikovať vlastné pohľady na vec alebo aby si navzájom pomáhali na stránke LinkedInAnswers.

Aj v rámci spoločnosti sa vaši zamestnanci pripájajú k sociálnym sieťam, rozvíjajú svoje myšlienky pomocou online kolaboračných nástrojov a diskutujú o výhodách a nevýhodách vašej politiky a priorit.

Spodná vlna zmenila i rovnováhu moci. Ktokoľvek si môže vytvoriť vlastnú stránku, ktorá umožňuje, aby sa ľudia kontaktovali. Ak je navrhnutá dobre, ľudia ju budú používať. Dokonca povedia aj svojim priateľom, aby ju používali. Využijú všetko, čo stránka ponúka, či už to bude riadenie obchodnej činnosti, čítanie správ, založenie nejakého hnutia alebo ponúkajúce pôžičiek medzi sebou. A inštitúcie, ktoré predtým poskytovali možnosti ako: obchod, outlet centrum s hudbou, vláda alebo banka, zistia, že v tom už nehrajú takú dôležitú rolu. Ak ste majiteľom jednej z takýchto inštitúcií, spodná vlna pohltí vaše ziskové marže, zníži váš podiel na trhu a vaše zdroje sily sa ocitnú na okraji.

keď ich nedokážete poraziť...

Zaujímavé na tom je, že niektoré spoločnosti bojujúce proti spodnej vlne to nepožiera. Naopak, pomocou nej prosperujú.

Na začiatku to nie je prechádzka ružovou záhradou. V spodnej vlne na vás číha mnoho hrozieb, ako to zistili aj Kevin Rose z Digg-u a zástupca Toshiba Michael B. Ayers. Veci sa dejú rýchlo. Prvý krok k pochopeniu spodnej vlny je omočiť si v nej prsty. A keď to už raz urobíte, zrazu začnete zisťovať, kde môže vaša spoločnosť potenciálne získať nejakú výhodu.

Jedným z tých, ktorí si to uvedomili, bol aj Bob Lutz. Bob je sedemdesiatnik. Drel pre automobilový priemysel už od svojich tridsiatich rokov. (Predtým bol bojový pilot.)

Odvtedy pracoval pre Ford a Chrysler, kde bol členom predstavenstva. V roku 2001 vstúpil do GM ako viceprezident pre vývoj produktu.

Ku koncu roka 2004, keď mal Bob za sebou tri roky v GM, sa veci začali obracať k horšiemu. Stav skladu bol v úpadku. Zákazníci neboli naklonení novej sérii produktov a ani automobiloví kritici, ktorí tradične radi hovoria o horúcich novinkách v automobilovom priemysle. Bob, jeden z najlepších informátorov GM, dynamický a presvedčivý líder, nevedel, ako má odovzdať svoju správu.

Potreboval ukázať spôsob, akým sa má priamo prihovoriť ľuďom, ktorí ešte boli otvorení správam z GM. Keď sa v januári 2005 blížil autosalón, rozhodol sa, že nie je taký starý a GM nie je taká ťažkopádna, aby neskúsili niečo nové. Bob spustil blog s názvom FastLane (môžete si ho prečítať na fastlane.gmblogs.com). Čas medzi rozhodnutím a realizáciou: tri týždne. Bolo to dosť odvážne od výrobcu automobilov starej vlny z Detroitu.

Prvé príspevky boli trochu odmerané, čo sa vôbec nepodobalo na väčšinu ich blogerov. Bobov príspevok však okomentovalo 121 čitateľov. Ľudia chceli počuť, čo hovoria v GM. Bolo tam veľa kritikov, ale aj veľa nadšencov. Tu uvádzame príklad toho, čo napísala jedna čitateľka FastLane o novom aute Pontiac GTO:²⁷

GTO je skvelé auto. Už som ho šoférovala a veľmi sa mi to páčilo. Viem, že cena niektorých ľudí šokuje. Ale keď to auto šoférujete, uvedomíte si, že tie peniaze boli použité na karosériu. Samozrejme, že mohla mať modernejší dizajn. Niečo, čo sa naozaj hodí pre GTO. O výkone sa až tak hovoriť nedá, ale je to skutočne skvelé auto, ak si ho, samozrejme, môžete dovoliť.

Počas niekoľkých týždňov urobil Bob veľké pokroky a písal príspevky s názvami ako „Rýchla správa z autosalónu“ a „Najlepší vo svojej triede? Vyskúšajte sami.“ Tento chlapík sa blogerom narodil. Potreboval už len technológiu na to, aby dohnal svoju vrodennú túžbu po komunikácii. Môžete si prečítať, ako o tom napísal štyri mesiace po spustení blogu:²⁸

To, čo začalo ako experiment, stalo sa pre GM dôležitým komunikačným prostriedkom. Osobne mi to dalo možnosť priblížiť sa k vám, verejnosti. Vaše komentáre sú často zaujímavé, s prenikavým pohľadom do jadra veci. Niekedy je vaša kritika dosť ostrá, ale fakt, že máte záujem a vieru v našu snahu vytvárať vynikajúce produkty, je hodnotný motivačný faktor.

FastLane nespravil revolúciu v GM, nezamenil konkurenčnú dynamiku s japonskými výrobcami áut, ani nezmenil nepríjemného predajcu automobilov na uhladeného chlapíka. Revolúcia sa udiala v spôsobe, akým GM *komunikuje*. GM sa už nemusia znepokojovať, že motoristické časopisy a drahé reklamy v televízii sú jediným spôsobom komunikácie so zákazníkmi, predajcami, zamestnancami a investormi. Majú už na to priamy komunikačný kanál. Ak si do Google zadáte napríklad Chevrolet Volt, medzi

prvými výsledkami bude príslušný blog. GM teraz môžu rýchlo reagovať na otázky týkajúce sa noviniek, kritiky a reklamácií bez toho, aby to vyznelo triviálne. Môžu nechať lietať testovacie balóniky s nápadmi na nové autá a prizerať sa reakcii ostatných. To najlepšie na tom však je, že každý príspevok získava stovky komentárov, ktoré slúžia ako podnety pre spoločnosť GM.

To bol príklad myslenia spodnej vlny v praxi.

Ak bol Bob Lutz schopný pridať sa k spodnej vlne, dokážete to aj vy. Či už začnete písať vlastný blog, pripojíte hodnotenia a správy na vašu stránku, budete sa venovať marketingu na sociálnych sieťach alebo umožníte zákazníkom, aby jeden druhého podporovali, *môžete získať* zo spodnej vlny výhody. Môžete riadiť myslenie spodnej vlny.

Aby ste mohli využiť technológie spodnej vlny vo váš prospech, potrebujete im porozumieť. V 2. kapitole predstavujeme šikovný trik, ktorým urobíte zo spodnej vlny svojho spojenca s využitím všetkých súčastí technológií a ich spolupráce.