



Byť jednoduchý znamená byť priamy. Priamy znamená úprimný. Úprimný znamená byť ľudský. Byť ľudský znamená byť súčasťou konverzácie. Byť súčasťou konverzácie znamená spolupracovať. Spolupracovať znamená vzdať sa kontroly a vložiť ju do rúk iným. A sme na začiatku. Dajte ľuďom moc a oni ju využijú. Nespravte to a pridete o nás. Je to jednoduché.

NOVÉ PRINCÍPY NOVEJ DOBY

- V súčasnosti je **zákazník pánom**. Vieme si vypočúť názory zákazníkov po celom svete a zákazníci dokážu veľmi rýchlo ovplyvniť obrovské inštitúcie.
- Ľudia na akomkoľvek mieste na svete sa **vedia nájsť a spojiť s vami alebo proti vám**.
- **Život žijeme verejnejšie**. A rovnako je to aj s obchodom.
- **Masový trh je mŕtvý**.
- **Trhy sú konverzácia**. Znamená to, že v súčasnosti nie je kľúčovou zručnosťou každej organizácie marketing, **ale komunikácia**.
- Súčasný typ ekonomiky by sme mohli nazvať ekonomikou **po období núdze** v ktorej kontrola distribúcie a výrobkov nezaručí prínos a zisk. **Preto sa musíme naučiť riadiť nadbytok**.
- **Umožniť zákazníkovi, aby s vami spolupracovali** pri vytváraní, distribúcii, marketingu a podpore výrobkov na dnešnom trhu, **prináša zisk**.
- **Najúspešnejšie spoločnosti súčasnosti sú také siete**, ktorých cieľom je dosahovať tie najnižšie hodnoty, a tak sa čo najviac rozrastať spolu s **platformami**, na ktorých sú postavené.
- Vlastniť ropovody, ľudí, výrobky, a dokonca ani intelektuálne bohatstvo už viac nie je kľúčom k úspechu. **Je ním otvorenosť**.

NOVÝ VZŤAH

Dajte nám, ľuďom, kontrolu a my ju využijeme. Nedajte nám ju a stratíte nás.

Ak sa k zákazníkovi správame s rešpektom, a vložíme im do rúk moc, dokážu byť prekvapujúco štedrí a nápomocní. Presun moci na zákazníkov mení metódy spoločnosti a prácu manažérov.

NOVÁ ARCHITEKTÚRA

Odkaz mení všetko.

Odkaz a vyhľadávanie vytvorili prostriedky, pomocou ktorých vieme hocikoho nájsť alebo kontaktovať. Blogový príspevok by mal mať jednu myšlienku.

Robte to, čo robíte najlepšie a odkážte sa na iných.

Odkaz mení všetky obchody a inštitúcie, mení štruktúru a ekonomiku nových organizácií, mení štruktúru odvetvia. Ak chcete, aby váš obsah našli ľudia prostredníctvom vyhľadávania a odkazov, musíte **vytvárať príbehy s ojedinelou hodnotou**. Odkaz znamená **špecializáciu**.

Budúcnosťou je slúžiť konkrétnym masám špecializovaných skupín. Ak sa sústredíte na jeden trh, urobíte najlepšie keď budete najlepší, lebo potom sa budú ľudia odkazovať na vás a vy sa budete šplhať

nahor pri vyhľadávaní na Google. Bude možné vás nájsť a klikat' na vás.

Všade odkaz prináša špecializáciu, kvalitu a spoluprácu. Odkaz premieňa základnú architektúru spoločnosti.

Pripojte sa na sieť.

Internet nenávidí tajnostkárstvo a odmeňuje otvorenosť. Uprednostňuje **spoluprácu pred vlastnením**. Internet poskytuje spoločnosti siete odkazov, spája ľudí s informáciami, skutkami a medzi sebou. Je to práve v **spojeniach**, kde sa vytvára hodnota, ukrýva účinnosť, rastú vedomosti a formujú sa vzťahy.

Staňte sa platformou.

Siete sú postavené na **platformách**. Budovanie platforiem je strategická záležitosť. Je to hudba budúcnosti: platforma, siete a spolupráca.

Myslíte distribuovane.

Google chce byť všade tam, kde sme my. Google umožňuje, aby sa predávajúca a kupujúca strana navzájom našli.

VEREJNE PO NOVOM

Ak vás nie je možné vyhľadať, nikto vás nenájde.

Voľakedy viedli všetky cesty do Ríma. Dnes vedú všetky z Google.

Webová stránka nie je miesto na šírenie odkazu. Veľa, väčšina ľudí vašu stránku nikdy neuvidí. Väčšina ľudí príde k vám prostredníctvom Google po zadaní otázky. Otázkou je, či budete mať pre nich odpoveď.

Stránka musí byť jednoduchá a jasne usporiadaná, aby ju mohol Google nájsť a rýchlo sa v nej zorientovať.

Google šŤava sú šikovné slovička na stránke, ktoré spôsobujú, že sa umiestňujete vysoko pri vyhľadávaní Google.

Správať sa ku Google ako k nepriateľovi je šialenstvo. Prostriedkom na získanie priateľstva s Google a jeho využitia je vaša schopnosť byť vyhľadateľný.

Každý potrebuje trochu OPP (optimalizácia pre prehliadače)

Všetci chceme, aby sme boli na Google nájdení. Zákazníci dnes očakávajú dostupnosť informácie na svete jedným kliknutím.

- **Váš životopis by mal byť online.**
- **Na odlišné témy si vytvorte oddelené stránky.**
- Ak sa ľudia na vašu stránku už raz dostanú, ubezpečte sa, že im bude jasné, kde sa nachádzajú. Umiestnite svoju značku na všetky jej stránky.

Život sa stal verejným a takým je aj obchod.

Verejnosť informácií sa stáva kľúčovým atribútom spoločnosti, života vo veku Google a úspešného obchodu.

Verejnosť znamená viac ako mať web stránku. **Znamená to, konať verejne**. Tak, aby ľudia videli a vedeli, čo robíte a mohli na to reagovať, dávať návrhy a povedať o tom priateľom.

Vaši zákazníci sú vašou reklamnou agentúrou.

Značky sú ľudia. Cieľom by malo byť zbaviť sa reklamy. V súčasnosti môžete predpokladať, že pozitívny ohlas sa rozšíri rovnako široko-ďaleko ako reklama.

Vždy to boli vaši zákazníci, kto vlastnil vašu značku. Reklama je vašou poslednou prioritou, vašim posledným útočiskom, nešťastným druhotným produktom toho, že nemáte dosť priateľov.

Ľudia potrebujú Google, ľudia milujú Google. Ak máte vynikajúce služby pre zákazníkov, je to to, o čom ľudia hovoria. **Zákaznícke služby sú nový marketing.**

Zakaždým, keď o vás ktosi povie niečo pekné, vďaka vášmu výrobku, službám, reputácii, čestnosti, otvorenosti alebo ochote pomôcť, mali by ste si odrátať ďalší dolár zo svojho rozpočtu na reklamu.

NOVÁ SPOLOČNOSŤ

Elegantná organizácia.

Pozrite sa na svojich prívržencov, zákazníkov, komunitu publikum aj na svojich konkurentov a spýtajte sa sami seba, ako by ste im mohli poskytnúť elegantnú organizáciu? Tam, kde jedni vidia nový svetový chaos, druhí vidia možnosť nového usporiadania. Táto stratégia je základom množstva internetových spoločností.

Osobná organizácia je kľúčom k pochopeniu vplyvu internetu na spoločnosť. Nerobme portály, diskusné fóra, ktoré my organizujeme.

Kľúčom k poskytnutiu elegantnej organizácie pre jednotlivcov alebo skupiny, kľúčom ku všetkým platformám je umožniť ostatným používanie nástroja spôsobom, **ktorý im vyhovuje.**

Víťazom nie je spoločnosť, ktorá nás priláka dnu a núti nás byť spoločenskými. **Víťazom je ten, kto vymyslí, ako poskytnúť elegantnú organizáciu takej chaotickej sociálnej sieti, akou už internet v súčasnosti je.**

Internet nám umožnil lepšie komunikovať, spojiť sa s ľuďmi a nielen sa s nimi zabávať, **ale aj spolupracovať.**

Pozrite sa na komunity okolo seba. Nie na komunity, ktoré chcete založiť, ale na tie, **ktorým chcete slúžiť.**

Nepredpokladajte, že týmto ľuďom na vás záleží, alebo že sa pokladajú za členov vašej komunity. Nemyslite si, že môžete komunitu vlastniť, alebo ju vytvoriť. Jej členovia vám nepatria. Komunity nerobia to, čo chcete vy. Robia to, čo sa im zachce. Ak budete mať veľa šťastí, nechajú vás, aby ste im pomohli.

Keď sa taká komunita okolo vás vytvorí, buďte si vedomí toho, že ju nevlastníte, že komunita vlastní samu seba.

Nepotrebujeme spoločnosti, inštitúcie alebo vlády na to, aby nás organizovali. V súčasnosti máme prostriedky na to, aby sme sa organizovali my sami.

Zmena nastala v dôsledku **otvorenosti, štedrości, spolupráce a účinnosti.** My reorganizujeme spoločnosť. Toto je nový poriadok sveta podľa Google.

NOVÁ EKONOMIKA

Malý znamená po novom veľký.

Veľké firmy vždy budú existovať. Aj Google je gigantický. Ale malý je na vzostupe. Počet pisateľov na internete začína prevyšovať počet čitateľov. Ekonomiky založené na úspore z rozsahu musia súťažiť s ekonomikami založenými na tom, že sú malé. Obchodovanie na internete, reklama na internete.... Ich zisk rastie rýchlejšie, lebo nevlastnia budovy a inventár. V súčasnosti veľa pisateľov zarába peniaze na blogoch - žiadne kancelárie, obleky, dochádzanie. Naše ponímanie zisku, kritického množstva a úspechu sa tiež zmenili. Cena nezávislosti sa znížila. V časoch, keď má toľko ľudí

plné zuby svojho zamestnania, takéto spoliehanie sa na seba samého pôsobí povzbudzujúco. Viete kto ste. Lojalita zamestnávateľa voči zamestnancom už vymrela. V súčasnosti, keď máte možnosť zarobiť si takú sumu peňazí, že vám môžu byť všetci ukradnutí a hodiť za hlavu kancelárske pletky, sa postupne vytráca aj lojalita zamestnanca voči zamestnávateľovi. Budeme svedkami toho, že sa bude stále viac ľudí pokúšať dokázať to na vlastnú päsť, pretože budú chcieť a pretože môžu. Alebo preto, že nebudú mať inú možnosť, keď sa na nich stále sa zmenšujúci počet zamestnávateľov vykašle. Myslím si, že spoločnosti by mali posmeliť a podporiť takéto vedľajší produkt nezávislých jednotlivcov.

V časoch, keď malý po novom znamená veľký, je možné byť až príliš malý. Pravdepodobne jedinou možnou úspešnou cestou, ako byť malý, je byť súčasťou niečoho veľkého, napríklad siete. Veľký má vždy svoje miesto. **To, čo sa vyvíja, je vzťah medzi malým a veľkým. Svet, v ktorom malý znamená veľký, by mohol priniesť späť rozmanitosť. Ak sa nám podarí mať viac nezávislých jednotlivcov, ktorí sa budú môcť zaoberať tým, čo robia najlepšie, možno začneme vidieť odklon od veľkých spoločností.**

Buďte malí a myslíte vo veľkom.

Riadte nadbytok, nie nedostatok.

Vstupujeme do ekonomiky obdobia nadbytku, v ktorom Google učí, ako riadiť nadbytok, pokúšajúc sa zmeniť najzákladnejší zákon ekonomiky, ktorý bol prvýkrát napísaný v roku 1767 a ktorý sa týka ponuky a dopytu.

Mnoho odvetví vybudovalo svoju hodnotu na základe nedostatku. Podstatou nedostatku bolo ovládanie. Tí, ktorí ovládali nedostatkový zdroj, rozhodovali o jeho cene.

Internet zabíja nedostatok, stavia na nadbytku.

Google našiel model obchodu, ktorý je založený na využívaní a riadení nadbytku.

Staňte sa súčasťou open-source ekonomiky a ekonomiky výmenného obchodu.

Prečo robia programátori v open source zadarmo? Pretože sú štedrý, chcú byť súčasťou niečoho, záleží im na veciach, vedia, že vytvorenie skupiny v rámci otvorenej siete im umožní vytvárať lepšie výrobky, ako tie, ktoré by vytvorili prácou vo vnútri väčšiny spoločností.

Open source neprináša so sebou chaos, lebo má svojich lídrov a štruktúru, majú ľudí, ktorí oslovujú ľudí, ochotných pomôcť. Je to elegantná organizácia v praxi.

Ľudia robia zadarmo, iba to, čo ich baví. Ľudia prispievajú svojou inteligenciou a časom s vedomím, že môžu niečo vytvoriť, že majú vplyv, kontrolu a že môžu pomôcť ďalšiemu zákazníkovi a že pocítia svoje vlastnícke práva.

Zákazníkov sa môžeme opýtať, čo by chceli a tí sú štedrý na nápady. Treba poskytnúť verejnú platformu pre vzájomné vymieňanie si nápadov.

Masový trh je mŕtvý, nech žijú špecializované odvetvia.

Podstatou obchodu, efektívnosti, dosahu a ekonomiky založenej na úsporách z rozsahu sú masy. Pre nich je naše novonadobudnuté právo vyčnievať a konať ako jedinec, spájať sa v rámci vlastných sietí a predbehnúť ich vo výsledkoch vyhľadávania Google, či už s nimi súťažime alebo sa sťažujeme, vrcholne iritujúce a pokladajú to za hrozbu.

Odvetvia a inštitúcie, ktoré fungujú na princípe masy, sa obávajú fragmentácie. **Ti, ktorí masový trh ovládajú, to takto nazývajú - fragmentácia. Ale my, tu vonku, na trhu, to nazývame možnosťou výberu.**

Obdobie trhákov je minulosťou. Zarábanie peňazí kontrolovaním výroby, distribúcie a marketingu sa postupne stáva vymierajúcim javom.

Tri zdroje pre vytváranie hodnoty typu 2.0 sú:

- odhalenie (nájsť dobré veci),
- spojenie (distribúcia 2.0)
- tvárnosť (umožniť, aby sa obsah rozširoval).

Takýto druh ekonomiky si vyžaduje otvorenosť, decentralizáciu a vzájomné prepojenie špeciálne zameraných odvetví, ale nie trháky.

To, čo sa výrazne zmenilo je možnosť výberu.

V procese vyrovnávania sa so smrťou masového trhu budú peniaze prúdiť do online sveta a to podporí vytváranie nového obsahu., ktorý priláka viac divákov a zarobi viac peňazí.

Google prišiel na to, ako riadiť svet úzko špecializovaných odvetví a ako na tom zarobiť. Od starých metód sa líši tým, že neúčtuje za počet párov očí - za rozmer publika, ale za kliknutia, t.j. za činnosť. Google vybudoval svoje impérium na páde masy a vzostupe úzko špecializovaných odvetví.

Prechod od nás je v skutočnosti presunom moci smerom zhora nadol, zo stredy na okraj, od nich k nám.

Google všetko komodifikuje.

Google spravil z komodifikácie novú obchodnú stratégiu.

Ako reagovať na hrozbu komodifikácie? Rozvíjajte si hlboký vzťah so svojou klientelou, aby sa k vám vrátili priamo, nielen cez Google alebo FB. **Radšej kvalitne slúžite svojej úzko zameranej klientele, ako nekvalitne širokým masám.**

Vítajte v ekonomike Google.

Google určuje ekonomiku. Staré definície merali výkony veľkých spoločností a ich vzájomný vplyv. Stará ekonomika bola masová, fungovala podľa pravidiel úspor z veľkosti. Trh, ktorý vytvoril Google funguje pre všetkých. Tento trh zaviedol nový ekosystém, v ktorom malý - po novom - získava výhody veľkého. Zaviedol ekonomiku veľkého množstva úzko špecializovaného tovaru.

NOVÁ OBCHODNÁ REALITA

Atómy sú brzdou.

Veci sa stali prežitkom minulého storočia. Nikomu sa už viac nechce manipulovať s vecami. Je to nevýhodné a drahé. Pre veci potrebujete miesto. Veci sú starosť, čísla nie.

Google zvyšuje svoju hodnotu tým, že sa stáva **múdrejším a že buduje na bitoch.**

Kde sa ukrýva vaša skutočná hodnota? Nie je v atónoch, ktoré distribujete. **Ukrýva sa v tom, čo viete, v tom ako slúžite a ako dokážete predvídať potreby.**

Sprostredkovatelia sú zatratení.

Sprostredkovateľa nikto nemá rád. Internet sa desi neefektívnosti a snaží ju znížiť zakaždým, keď sprostredkujú spojenie medzi nakupujúcim

a predávajúcim, potrebou a uspokojením, otázkou a odpoveďou, dopytom a ponukou. Je to prechod od ekonomiky vybudovanej na základe centralizovaného vlastníctva a kontroly, teda od neefektívneho trhu, k ekonomike založenej **na efektívnosti s otvorenosťou informácií a mocou sústredenou v okrajových častiach.**

Nenávidím sprostredkovateľov nehnuteľností. **Ak musia vysvetľovať svoju hodnotu, pravdepodobne znamená, že nemá obsah.**

Zadarmo je novým modelom obchodovania.

Proti ničomu, čo je zadarmo, sa nedá súťažiť. **Najúčinnejším trhom je slobodný trh. Peniaze iba stoja v ceste.** Uvádzanie výrobkov na trh, získavanie informácií o zákazníkoch, stojí peniaze. Peniaze stoja peniaze. Je to absurdné. Cieľom každého obchodu je inkasovať peniaze a mať zisk. Nové trhy (Scype, Amazon, eBay, craigslist) **sa rozrastajú tým, že účtujú menej. Teda takmer nič.**

Vďaka Google a internetu existuje viacero modelov získavania peňazí bočnými cestičkami. Výhodou takého postupu je, že nemusíte vlastniť prostriedky, vďaka ktorým peniaze získavate. Google nechce vlastniť obsah, ktorý prehliada. Chce, aby boli poznatky online voľne prístupné a on ich mohol usporiadať. Hodnota sa skrýva niekde inde. **To, čo je zadarmo, má obrovskú hodnotu.**

Google chápe hodnotu toho, čo je zadarmo, zo všetkých najlepšie. Hodnota sa skrýva v informáciách o zákazníkoch ich potrebách.

Zadarmo je nový model obchodovania.

Internet pripomína dych vyrážajúce obrovské preteky o veci zdarma. Každý, kto vybudoval model svojho obchodu na cene, ktorá je vyššia ako nula, sa ocitá v ťažkej strategickej situácii.

Rozhodnite sa, akého obchodu ste súčasťou.

Google je v obchode s vyhľadávaním. Preto tam chodíme. Zároveň je zapojený aj do obchodu so službami - maily, mapy, dokumenty **Za nič z toho mu neplatíme.** Nie je súčasťou obchodu s vecami, ani obsahom - nevytvára a nekontroluje pôvodný obsah. Namiesto toho usporiada obsahy druhých. **Google jednoznačne pôsobí v obchode spojenom s usporiadaním a vedomosťami.**

Treba sa spýtať správnu otázku. **Súčasťou akého obchodu sme naozaj?**

Som spoločnosť založená na poznatkoch? Spoločnosť na získavanie a spracovanie údajov? Spoločnosť pre komunitu? Platforma? Sieť? V čom je vaša hodnota a kde je váš zisk - nemusí to byť to isté miesto, peniaze môžu prísť bočnými dvierkami.

NOVÝ POSTOJ

Medzi ovládaním a dôverou je inverzný vzťah.

Dôvera, je príkladom vzájomnej výmeny v oveľa väčšej miere, ako si väčšina ľudí, najmä tých, ktorí majú v rukách moc, uvedomuje. Tým je dôvera iba zverená. **Dôvera sa získava ťažko a možno o ňu prísť veľmi ľahko. Dôvera znamená otvoriť sa. Je to vzájomný vzťah, založený na transparentnosti a delení sa. Čím viac spôsobov otvoriť sa a počúvať tých druhých nájdete, tým väčšiu dôveru si vybudujete a ona sa stane vašou značkou.**

Pravidlo: Čím viac sa budete snažiť veci ovládať, tým menej vám budú dôverovať a čím viac moci vložíte do rúk iným, tým viac dôvery si získate.

Dôverujte ľuďom.

Keď má verejnosť na výber a má nad tým kontrolu, inklinuje k tomu, že si vyberá kvalitné veci. Čím viac má na výber, tým kvalitnejšie veci si vyberá. Čím kvalitnejšie veci si vyberá, tým viac je trh nútený vyrábať kvalitnejšie veci. Máme tu do činenia s príkladom nekonečného kultúrneho kolobehu zisku. Kvalita vyhráva.

Pravidlo: Nadbytok zvyšuje kvalitu.

Ľuďom treba dôverovať. Ak neveríte ľuďom, nemôžete veriť ani v demokraciu, voľný trh, žurnalistiku a vzdelávanie. Naše možnosti výberu sú nekonečné. S väčšími možnosťami výberu budú kvalitné veci, lebo nadbytok prináša vyššiu kvalitu.

Google našiel v dôvere hodnotu. Častou hodnoty, ktorú prinášate, by mala byť pomoc ľuďom pri monitorovaní a udržiavaní komunity, jej organizácii a takisto pomoc ľuďom pri hľadaní ľudí, ktorým veria.

Počúvajte.

V prípade Google sme my Boh a údaje sú Biblia. Prostredníctvom údajov, vzniknutých našou aktivitou Google načúva tomu, čo chceme, uprednostňujeme a potrebujeme. Google sa stále snaží anticipovať a interpretovať naše túžby, aby vedel predpovedať, ako sa zachováme. Spoliehajú sa na dáta a merania. Údaje sú apolitické. Google verí v údaje, lebo verí v nás, verí, že ľudia sú múdri.

NOVÁ MORÁLKA

Robte chyby správne.

Hanbíme sa za to, že robíme chyby. Platí, že opravy chýb neznižujú dôveryhodnosť. Opravy dôveryhodnosť zvyšujú. Postaviť sa a priznať si chyby vám dodáva na dôveryhodnosti. Vášmu publiku to dáva vieru, že napravíte svoje chyby aj v budúcnosti. Byť pripravení na to, že budete robiť chyby, je kľúčom k inovácii. Byť bezchybný nás môže vyjsť draho. Chybou číslo jedna je tváriť sa, že chyby nerobíme. Blogeri úmyselne uverejňujú nekompletné vedomosti, aby im niekto pomohol skompletizovať ich. Hovoria tým: Tu je to, čo vieme. Čo viete vy? Opravy sú vítané. Pravda vždy zvíťazí.

Život je beta.

Takmer každý výrobok, s ktorým Google pride, je vo verzii beta. Je to test, experiment, prebiehajúca práca, nedokončený produkt. Väčšina spoločností, ktoré majú reputáciu, by pokladala uvedenie nedokončeného výrobku na trh za zločin. Vďaka internetu je možné obnovenie a rozvíjanie výrobkov aj za chodu. Ak spravíte chybu, cestu von nájdete prostredníctvom obnovenia alebo vlastnej renovácie.

Je to vždy lepšie ako byť opatrný a robiť príliš málo. Keby nerobili chyby, znamenalo by to, že neriskujú. Nerozhodujú chyby, ale to, ako ich budete riešiť.

Buďte čestní.

V dobe úprimnosti a transparentnosti sa stáva rozhodujúcou morálka a očakávanie priamočiarej komunikácie.

Treba byť úprimný, prirodzený a priamočiary. Treba hovoriť otvorene a transparentne.

Post-mediálna generácia vychovaná na úprimnosti a priamočiarosti vyžaduje pravdu a priamočiarosť aj od ostatných. Pravda leží na jedno kliknutie od vás. Inštitúcie sa postupne učia priznať svoje chyby a ospravedlniť sa za ne.

V rámci každej interakcie, ktorú máte so svojimi klientmi, sa im prihovárajte ľudským hlasom podobne, ako keby ste sa rozprávali zoči-voči.

Buďte transparentní.

Načo mať tajomstvá? Konkurencia nepreberie vaše nápady, lebo transparentnosť vám pomôže vybudovať si s vašimi klientmi vzťah založený na dôvere a to vám otvorí cestu k ešte väčšiemu množstvu príležitostí.

Na blogoch nechávajte odkazy týkajúce sa vašich plánov a rozhodnutí. Zapojte sa do ľudskej konverzácie so zákazníkmi. Opýtajte sa ľudí, ako by ste mali postupovať. Priznajte svoje chyby. Buďte otvorení.

Spolupracujte.

Ak sa neotvoríte, nebudete vedieť spolupracovať. Spolupráca s vašimi zákazníkmi je najvyššou a najhodnotnejšou formou interaktivity.

Vaša výhoda ako konkurenta nespočíva v tom, že návrhy sú utajené, ale v tom, že medzi vami a vašou komunitou zákazníkov je silné puto.

Nebuďte zlomyslení.

Všetci hráči si začínajú uvedomovať, že prvotná a najdôležitejšia úloha „zasadacej miestnosti“ je narobiť čo najmenej zla.

Nie je to žiaden sľub v mene nejakej kampane alebo technické poučenie v štýle Biblie o dobre a zle. Je to dobre prevrátené obchodné pravidlo: Ak sa môžu ľudia otvorene rozprávať s vami, o vás a okolo vás, podvádzať ich už viac nie je vhodnou obchodnou stratégiou.

NOVÁ RÝCHLOSŤ

Odpovede sú okamžité

Jeden z princípov Google je rýchlo je lepšie ako pomaly. Rýchlosť je spásou používateľov. Je to zároveň konkurenčná výhoda Google. Rýchlosť je hlavnou zásadou náboženstva menom Google.

Google z nás spravil netrepeživých ľudí. Rýchlosť je nielen konkurenčná výhoda, ale je strategickou nevyhnutnosťou.

Život prebieha v priamom prenose.

Internet funguje v priamom prenose. Príklad: zemetrasenie v Číne, pád dvojčiektwitter, blogy...

Davy sa sformujú v okamihu.

Keď sa zákazníci rozhodnú, že si vás nájdú na Googli, urobíte lepšie, keď budete mať na svojej stránke pre nich odpovede na otázky ešte skôr, ako oni ich položia.

NOVÉ POVINNOSTI

Pozor na zlaté teľa v bani.

Môže sa stať, že vás úspech zaslepí a vy si nevšimnete hroziace nebezpečenstvo. A strach z neúspechu vám môže zabrániť v tom, aby ste dosiahli úspech.

Začnite úspechom. Zlaté teľa vás môže oslepiť natoľko, že si nevšimnete strategickú potrebu zmeny, neuskutočnite ťažké rozhodnutia a inováciu. Ochrana nie je dobrou stratégiou do budúcnosti.

Podporujte, umožňujte a chráňte inováciu.

Google od zamestnancov inováciu vyžaduje. Tvorí súčasť ich práce (20%). A podľa toho zamestnancov aj hodnotia. Je to spôsob akým Google rastie. Polovica výrobkov a prislušenstva sú výsledkom pravidla 20%.

Byrokracia, operačné skupiny a formálne postupy neprinášajú inováciu. Zabíjajú ju. Inovácia sa deje aj navzdory štruktúre firmy. Inovácia sa tvorí tak, že najprv treba nájsť problém a potom vytvoriť riešenie.

Inovácia a nápady neprichádzajú iba z vnútra firmy, môžete ich hrdlo nájsť aj inde. Nezávisle od koho a odkiaľ nápady prichádzajú, inovácia je samozrejme o ľuďoch, o ich talente a o tom, ako ho dokázate rozvinúť. Iba práca s múdrymi ľuďmi motivuje ostatných zamestnancov spoločnosti k lepším výkonom a okrem toho sa oveľa ľahšie riadia.

Inovovať je vašou povinnosťou, inak zostanete bez práce. Inovácia pramení z inteligencie a slobody.

Zjednodušte, zjednodušte.

Google je jednoduchý. Jednoduchosť má veľkú moc. Najlepšie je robiť jednu vec naozaj, ale naozaj dobre - princíp Google.

Byť jednoduchý znamená byť priamy. Priamy znamená úprimný. Úprimný znamená byť ľudský. Byť ľudský znamená byť súčasťou konverzácie. Byť súčasťou konverzácie znamená spolupracovať. Spolupracovať znamená vzdať sa kontroly a vložiť ju do rúk iným. A sme na začiatku. Dajte ľuďom moc a oni ju využijú. Nespravte to a pridete o nás. Je to jednoduché.

Odstúpte z cesty.

Ak sa vám podarí vytvoriť dokonalú platformu, ktorú chcú ľudia skutočne používať, tak najhoršia vec akú môžete urobiť je, že sa postavíte do stredu a začnete im v tom prekážať.

Aj Google sa snaží nezavadzať. Vytvára platformy, ktoré ľudia používajú. Google si uvedomuje, že skutočná hodnota nespočíva v obmedzovaní toho, čo môžu ľudia robiť, ale pomáhať im robiť to, čo si len oni sami dokážu predstaviť.

Dobrá rada: Vytvorte niečo užitočné, pomôžte ľuďom používať to. A potom odstúpte z cesty.

GENERÁCIA GOOGLE

- Priateľstvo
- Spolupráca
- Otvorenosť
- Transparentnosť
- Talent

JEFF JARVIS

Internetový impresário a priekopník blogovania.

Spravuje [Buzzmachine.com](http://buzzmachine.com), jednu z najpopulárnejších a najuznávanejších blogových domén o internete a médiách. Článkami o nových médiách pravidelne prispieva do významných novín a časopisov. Na Svetovom ekonomickom fóre v Davose v rokoch 2007 a 2008 bol zaradený medzi 100 najvplyvnejších mediálnych lídrov. Založil a redakčne viedol časopis *Entertainment weekly*. Prednáša na fakulte žurnalistiky na City University of New York.

