



# PUT

**Kako jedna kompanija iz korena menja  
menadžment kakav poznajemo**

BERNAR ŽIRAR





*Biblioteka POSLOVNI USPEH*

*knjiga 1.*

**DOBRA KNJIGA**



Izdavač  
*Dobra knjiga doo*  
*Maksima Gorkog 137, Beograd*

Za izdavača  
*Goran Milenković*

Urednik izdanja  
*Dejan Petkov*

S engleskog prevela  
*Jelena Stakić*

Lektura i korektura  
*Borivoj Gerzić*

Likovno-tehničko uređenje i prelom  
*Olja Stanić*

Štampa  
*Rubikon, Beograd*

Tiraž  
*1.000 primeraka*

Plasman  
*011/ 24 55 026, 064/ 22 33 763*

Copyright © Dobra knjiga doo  
*Sva prava autora i izdavača su zakonom zaštićena.*

Copyright © 2009 by Bernard Girard. Title of English-language edition: *The Google Way*, ISBN 978-1-59327-184-8, published by No Starch Press.

*The Google Way* is a translation and revision of the French original, *Le Modèle Google, Une Révolution du Management*, ISBN 2-916260-11-0, published by M21 Editions of Paris, France. © 2008 by M21 Editions.

Serbian-language edition copyright © 2010 by Dobra knjiga doo ISBN 978-86-86013-02-6. All rights reserved.

Bernar Žirar

# GOOGLE PUT

Kako jedna kompanija iz korena menja  
menadžment kakav poznajemo

**DOBRA KNJIGA**



Beograd, 2010.

# **SADRŽAJ**

<i>Reč zahvalnosti</i> .....	7
<i>Uvod: Preokret u menadžmentu</i> .....	9

## ***Prvi deo***

### ***Jedna nekonvencionalna korporacijska saga***

<i>Poglavlje 1: Buntovnici s razlogom</i> .....	17
<i>Poglavlje 2: Guglov ekonomski model</i> .....	33

## ***Drugi deo***

### ***Motor formule 1***

<i>Poglavlje 3: Tri ikonoborca na vrhu</i> .....	53
<i>Poglavlje 4: Regrutovati najbolje</i> .....	57
<i>Poglavlje 5: Pravilo „dvadeset odsto“</i> .....	67
<i>Poglavlje 6: Kolege su najbolje sudije</i> .....	73
<i>Poglavlje 7: Mašina za inovacije</i> .....	79
<i>Poglavlje 8: Kao švajcarski armijski nož</i> .....	93
<i>Poglavlje 9: Za ljubav matematike i merenja</i> .....	101

<i>Poglavlje 10: Nek timovi budu mali.....</i>	<i>109</i>
<i>Poglavlje 11: Koordinisanje putem tehnologije.....</i>	<i>115</i>
<i>Poglavlje 12: Tajna je u fabrici.....</i>	<i>127</i>

### ***Treći deo***

#### ***Na prvo mesto stavite korisnike; ostalo će doći samo***

<i>Poglavlje 13: Automatizovanje prodaje i odnosi sa korisnicima.....</i>	<i>139</i>
<i>Poglavlje 14: Korisnici su glavni.....</i>	<i>145</i>

### ***Četvrti deo***

#### ***Izazovi i rizici***

<i>Poglavlje 15: Da li je Guglov rast održiv?.....</i>	<i>165</i>
<i>Poglavlje 16: Može li Gugl izbeći konformizam?.....</i>	<i>193</i>
<i>Poglavlje 17: Pogled u budućnost.....</i>	<i>209</i>
<i>Pogovor: Model za sve menadžere?.....</i>	<i>225</i>
<i>Beleške.....</i>	<i>229</i>
<i>Indeks.....</i>	<i>236</i>





## ***Reč zahvalnosti***

Najpre bih želeo da zahvalim onima koji su doprineli zamislama i pripremanju ove knjige. Izvori na kojima se ona temelji mnogobrojni su i obuhvataju razgovore sa sadašnjim i nekadašnjim guglerima, bloggerima, tehnolozima, ekonomistima i mnogim drugima čiji su mi članci i radovi mnogo pomogli. Ali naročito bih želeo da zahvalim svima sa kojima sam imao, u Evropi kao i u Americi, retku priliku da razgovoram o Guglovom menadžmentu i metodama.

Od onih koji su mi pomogli neposredno, zahvalan sam Malou Žiro de l'Enu, svom francuskom izdavaču, koji mi je dao nekoliko veoma dobrih saveta dok sam pravio nacрте za ovu knjigu i pružio mi priliku da mnoge svoje ideje proverim na blogu koji je pokrenuo čim je odlučio da knjigu objavi. Eldon Braun je obavio sjajan posao prevevši francuski izvornik na engleski. I Bilu Poloku, svom američkom izdavaču – nisam ni pomišljao da bi iko mogao pročitati nečiji rukopis tako pažljivo i s tako temeljnim poznavanjem teme. On mi je dao dragocene sugestije. Rad s njim bio je zadovoljstvo.

Na kraju, voleo bih da zahvalim onima koji su izgradili Gugl, taj čudesni pretraživač koji svima daje pristup svekolikom svetskom znanju.

***Bernar Žirar***  
**Pariz, Francuska**  
**Marta 2009.**



# PREOKRET U MENADŽMENTU

Počevši sa radom nedugo po okončanju Prvog svetskog rata, Ford i Dženeral Motors stvorili su krupnu modernu korporaciju s finansijskom i statističkom kontrolom, masovnom proizvodnjom, standardizacijom, naučno organizovanim pokretnim trakama i samostalnim odeljenjima. U toku 1960-ih, masovna distribucija dobara stvorila je potrošačko društvo sa njegovim sistemom prodaje na kredit, samouslugama, medijskim mrežama, reklamnim kampanjama u medijima, brendovima i međunarodnim proizvodima.

Motorna korporacija Tojota (Toyota Motor Corporation) 1980-ih godina bila je prototip industrijske kompanije usredsređene na kvalitet, a s njim i s korporacijskom kulturom neprestanog poboljšavanja. Danas, Gugl je ta kompanija koja iznova izumeva metode menadžmenta: načina na koji ljudi rade, na koji se upravlja organizacijama i na koji se rukovodi ljudima.

Gugl funkcioniše u specijalizovanom kontekstu internetske ekonomije distribuirane inteligencije, nastalom ranih 1990-ih godina u Silikonskoj dolini u Kaliforniji. Iako sredina kakva je Silikonska dolina daje Guglu oreol bezbrižnog dinamizma drugačijeg od kompanija kao što su Dženeral Motors, Ford i Tojota, omogućena masaža, bazeni za plivanje, odbojkaški tereni i besplatan ručak ne čine Larija Pejđža i Sergeja Brina (Larry Page, Sergey Brin), osnivače Gugla, ništa manje ozbiljnim od Henrija Forda ili Taićija Ohnoa, tvorca Tojotinog strogog sistema proizvodnje.

Na Gugl se može gledati kao na prototip novog preduzeća zato što je njegovo rukovodstvo uvelo nekoliko novina u ljudske resurse, proizvodnju, odnose sa potrošačima i, više od svega, u kontrolu svojih proizvodnih operacija. Guglove metode plod su njegovih inicijativa, ali Gugl preuzima ideje i iz drugih tehnoloških kompanija, a sama kompanija saraduje (i posredno i neposredno) sa matičnim univerzitetom osnivača, Stanfordom. Kad god je moguće, ja pretresam i te veze, ali najvažnije je primetiti da je Gugl te metode prvi sproveo sistematski. Brzi rast te kompanije, ličnosti njenih osnivača, njihova vizija, njihova naučna kultura, ono što ih zaokuplja, i stručnost koja ih okružuje – sve je to doprinelo gradnji jedinstvenog poslovnog modela kakav je Guglov put.

Ovom knjigom želim da vam dam ključeve za razumevanje kako i zašto je Guglov model uspešan. Iako je u središtu knjige Gugl, dotaći ću se i kompanija kao što je Amazon.com, koje su usvojile ovaj napredni stil rukovođenja.

U Prvom delu, pregledom ranih dana Gugla, analiziram ekonomski model koji su izgradili Guglovi lideri.

U Drugom, najobimnijem delu knjige, detaljno govorim o metodama rukovođenja koje su usvojili osnivači Gugla – metodama koje su veoma daleko od najboljih postupaka kojima uče vrhunske poslovne škole. Svaku oblast inovacije – bili posredi ljudski resursi, organizacija, razvoj ili proizvodnja – poredim sa uobičajenom normom i potom pretresam razlike.

U Trećem delu nastavljam s analizom poslovnog okruženja u kom se razvijao Gugl. Za svoj uspeh u privlačenju korisnika i u nadjačavanju konkurencije, Gugl umnogome treba da zahvali svojoj usredsređenosti na zajednice svojih korisnika i na razumevanje tih zajednica. Videćete kako je automatizacija trgovine, elektronska trgovina (eCommerce), korenito izmenila poslovne odnose sa korisnicima time što je ovima, prvi put, dala da odigraju značajnu ulogu u ogromnom i brzom rastu korporacije. Guglovo nastojanje da korisnike stavi na prvo mesto znatno je doprinelo rastu i uspehu kompanije, a njen preokret u menadžmentu preokret je i u odnosima s potrošačima.

U Četvrtom delu razmišljam o granicama Guglovog puta i govorim o izazovima s kojima će se Gugl suočiti dok nastavlja da raste. Na kraju, u poslednjem poglavlju knjige, pokušavam da analiziram uticaj sadašnje globalne recesije na Guglov model.

Guglove novine u rukovođenju još su zanimljivije stoga što je ta kompanija prva izgradila model rukovođenja za ekonomiju znanja. Nadam se da ćete, čitajući ovu knjigu, bolje razumeti novu paradigmu kakva je Guglov put i da ćete, kad počnete da je shvatate, naći načine da Guglov model prilagodite sopstvenom profesionalnom okruženju.



*PRVI DEO*

JEDNA NEKONVENCIONALNA  
KORPORACIJSKA SAGA





Priča o Guglu ispričana je mnogo puta: to je saga o Lariju Pejdzu i Sergeju Brinu, dvojici studenata koji su u proleće 1995. na Univerzitetu Stanford počeli da sarađuju s namerom da poprave rezultate pretraživača. Danas, deset i kusur godina kasnije, oni su na čelu jednog od najuspešnijih poduhvata u istoriji.

Njihova je priča umnogome slična priči svih preduzetnika – Stiva Džobsa (Jobs) ili Bila Gejtsa (Gates) u oblasti informatike široke potrošnje ili čak i Henrija Forda ili Alfreda P. Slouna (Sloan) u automobilskoj industriji. Ali više nego kod većine njihovih prethodnika, odabrano tržište Pejdzha i Brina i kontekst njihovog poduhvata glavni su elementi priče o Guglu.



# BUNTOVNICI S RAZLOGOM

Guglovi osnivači Lari Pejđž i Sergej Brin neporecivo su daroviti. Koga se drugog sećate da je u novije vreme bio u stanju da naizgled preko noći započne i izgradi jednu uticajnu međunarodnu organizaciju koja menja svet?

Pejđž i Brin imaju samopouzdanje i uverenje vizionara kojima zgrtanje para nije dovoljno. Oni hoće da promene svet, a podstiče ih zajednička želja da poprave pretraživanje interneta.

Budući nekonformisti, oni donose odluke koje lako preskaču konvencionalnu mudrost. Ko prati Guglovu primarnu emisiju deonica (*Initial Public Offer, IPO*) saznao je to rano, kad je Gugl usvojio format holandske aukcije,<sup>\*</sup> koji je prilično uzburkao svet investicija u pokušaju da demokratizuje prodaju deonica.

A Pejđž i Brin su istinski prijatelji, što je zajednička odlika neko-licini suosnivača kompanija pre njih, kao što su drugari s koledža Bil Gejts i Pol Alen, dva osnivača Majkrosofta, i kolege sa univerziteta Den Briklin (Bricklin) i Bog Frakston iz VisiCalca (prve proračunske tabele). Stiv Voznijak (Wozniak) i Stiv Džobs upoznali su se kao osamnaestogodišnjaci u letnjoj školi informatičkih tehnologija (IT) koju je vodio Hjulit-Pakard (Hewlett-Packard). Hjulit-Pakard, pak, osnovali su prijatelji sa koledža, Bil Hjulit i Dejv Pakard. A taj se spisak nastavlja.

---

<sup>\*</sup> *Duch auction format*, nazvano prema aukcijskoj prodaji lala: počne se od visoke cene, a kupci tu cenu smanjuju dok neko ne pristane da plati najmanju cenu prihvatljivu za ponuđača. (Prim. prev.)

Prijateljstvo stvara bezbedan prostor u kom ljudi razmenjuju i proveravaju zamisli, a prijatelji se uzajamno motivišu na uspeh. U sredini rizičnoj i uskomešanoj kao što je Silikonska dolina, prijateljstva podstiču mentalitet mi-protiv-njih, a to kompanijama pomaže da se odupru pritiscima koji ugrožavaju njihovu nezavisnost.

Na kraju, ali ništa manje važno, Pejdž i Brin su otkrili način da iskoriste svako dostupno sredstvo. U svojoj ključnoj knjizi Svetovi umetnosti (*Art Worlds*), sociolog Hauard S. Beker pokazuje da je umetnicima – najvećim individualcima među individualcima – potrebno, da bi stvarali, nešto što on naziva „svetovima umetnosti,„. Tako je i s preduzetnicima. Suosnivačima Gugla pomogli su kako povoljno okruženje, tako i srećan sticaj okolnosti. Univerzitet na kom su obojica studirali, Stanford, nadmeće se s Univerzitetom Kalifornije, Berklijem, u obučavanju najkvalifikovanijih razvojnih programera u veb-tehnologiji. (Dva prethodna velika pretraživača, Jahu! /*Yahoo!*/ i Iksajt /*Excite!*/ takođe su otpočeli na Stanfordu.)

Pejdž i Brin su osnovali Gugl kad su u svom finansijskom okruženju uspeali da dobiju početna sredstva, a zakonsko okruženje je olakšalo pokretljivost specijalizovanih stručnjaka i slobodno kruženje ideja. Sazrevanje hardverskih tehnologija značilo je da su memorija i mikroprocesori koji su im bili potrebni neprestano pojeftinjavali zahvaljujući proizvodnji u jugoistočnoj Aziji.

## ***Direktni baštinici veštačke inteligencije***

Kao studenti na Stanfordu, Lari Pejdž i Sergej Brin su nasledili dugu i bogatu tehnološku tradiciju. Može se učiniti čudnim što izraz *tradicija* upotrebljavam u vezi sa kompanijom koja je razvila jednu novovratu tehnologiju, ali njihov preokret bio je neposredan ishod pojma veštačke inteligencije koji je na nekim univerzitetima bio razrađivan pedeset godina. Kad Pejdž i Brin objašnjavaju Guglov zadatak „da organizuje svetske podatke i učini ih sveopšte dostupnim i korisnim,„ oni naprosto ponavljaju *memeks agendu* – teorijski projekt koji je osmislio Vanevar Buš, jedan od najznačajnijih američkih naučnika u vreme predsednikovanja Franklina Ruzvelta i Harija Trumana.

Da je Gugl Bušov dužnik lako se vidi kad se pročita jedan članak koji je Buš napisao 1945, po okončanju Drugog svetskog rata, kad je bio naučni savetnik Bele kuće:

Brdo istraživanja stalno raste. Ali, gomilaju se dokazi da nas danas ometa sve veća specijalizovanost. Istraživač posrće pred nalazima i zaključcima hiljada drugih naučnih radnika – zaključcima za koje nema vremena ni da ih shvati kad ih vidi, još manje da ih zapamti. No specijalizacija postaje sve neophodnija za napredak, a nastojanje da se napravi most između disciplina nužno je površno. Profesionalno gledano, naše metode za prenošenje i pregled istraživačkih rezultata sežu generacijama u prošlost i danas uopšte ne udovoljavaju svrsi kojoj treba da služe... Rezimiranje ljudskog iskustva širi se čudesnim tempom, a način na koji se provlačimo kroz nastali lavirint do stavke koja nam je tog trenutka potrebna isti je kao u vreme brodova sa četvrtastim jedrima... Ako neki zapis treba da bude koristan nauci, treba ga neprestano proširivati, on mora biti pohranjen negde, a pre svega, mora biti konsultovan.<sup>1</sup>

Buš dalje nabraja neke onovremene tehnike koje bi mogle rešiti taj problem, a potom opisuje imaginarnu mašinu zvanu *memeks*. U ono doba to je zvučalo kao naučna fantastika, ali ta je mašina, pre nego što je postala stvarnost, čitavu deceniju pothranjivala snove stručnjaka za tehnologiju i pobornika veštačke inteligencije:

Pomislite na neki budući izum za individualnu upotrebu, koji je neka vrsta mehanizovane privatne dokumentacije i biblioteke. Izumu je potrebno ime i, da skujemo jedno nasumice, „memeks“, će vršiti posao. Memeks je izum u koji pojedinac skladišti sve svoje knjige, beleške i poruke, a koji je mehanizovan tako da se može konsultovati s ogromnom brzinom i elastičnošću. On je proširena i lična dopuna njegovom pamćenju.<sup>2</sup>

Ti rani stupnjevi moderne informatičke nauke bili su jedan od izvora Pejdzove i Brinove težnje i vizije da svekolike podatke sveta učine dostupnim. Osnivači Gugla imali su pristup i velikom broju istraživanja. Univerziteti su odigrali važnu ulogu u razvijanju tehnoloških interesovanja, ne samo putem školovanja profesionalaca koji će otići da

rade u okolnim kompanijama nego i u tome što su omogućili slobodan pristup radu svojih istraživača.

Ova tradicija pomogla je Pejdžu i Brinu da oblikuju svoje vrednosti i uverenja. Posebno su imali poverenja u mogućnosti kompjutera i u inicijative za uvođenje automatizacije u jezgro svog modela korporacije.

## ***Pronalaženje načina za rangiranje strana***

Za temu svoje teze na Univerzitetu Stanford, Pejdž i Brin su odabrali rangiranje rezultata pretraživača na webu. Nekima će se ovaj predmet učiniti apstraktan ili suvoparan, ali u ono vreme svako ko je bio uključen u pretraživanje bavio se njime.

Traganje za informacijama na elektronskim medijima oblast je koja seže daleko, možda u jul 1945. kad je objavljen članak Vanevara Buša „Kao što možda mislimo,, („As We May Think,,) u časopisu *The Atlantic Monthly*.

Smatra se da je otac modernog pretraživanja Džerard Salton, koji je razradio Sistem za mehaničku analizu i dohvananje (retrieval) teksta Informacioni sistem dohvananja na Univerzitetu Kornel 1960-ih godina. Od tada, softver-inženjeri rade sa bibliotekarima i dokumentaristima na razvijanju softvera za brzo dohvananje naučnih informacija uskladištenih u bazama podataka koje sadrže desetine hiljada knjiga i članaka. Ovi radovi odvijali su se dvema paralelnim putanjama:

- Neki su automatizovali rad bibliotekara, koji indeksiraju dokumenta po oblastima predmeta, opisuju ta dokumenta ključnim rečima, pa te ključne reči skupljaju u bazu podataka zvanu *tezaurus* (ne pomešati sa rečnikom sinonima i antonima). Upotrebom tih programa, korisnik (obično stručnjak) može da izvede složeno istraživanje primenom operatora (*Boolean operators* – *i, ili, ne, i* tako dalje).
- Drugi su hteli da potpuno automatizuju proces tako što bi kompjuter poredio tražene reči sa rečima iz dokumenata. U tim programima, kao što su LexisNexus iz Korporacije Mid (Mead Corporation, danas u vlasništvu holandske kompanije Reed Elsevier),

kompjuter pokazuje korisniku sva dokumenta u kojima se pojavljuju tražene ključne reči, a korisnik ih odmerava po relevantnosti. Da bi se sprečilo previše džank (nepoželjnih) rezultata u vidu irelevantnih dokumenata, inženjeri su napravili alat za sortiranje: korisnik može da traži od mašine da mu pokaže samo dokumenta urađena posle određenog datuma, ili ona u kojima se dve ključne reči pojavljuju blizu jedna druge, ili dokumenta koja zadovoljavaju neka druga merila.

Elegantna jednostavnost ovog drugog pristupa zainteresovala je stručnjake za obradu podataka zato što s njim nisu morali ručno da pretražuju baze. Svako je mogao da ukuca ključne reči i time eliminiše potrebu da priprema dokumenta i unosi ih u registar. Rodila se nada da se dokumenta mogu naprosto digitalizovati i uskladištiti u bazu podataka, pristupačnu za pretraživanje.

No pošto je jezik takav kakav je, taj drugi pokušaj da se pretraživanje automatizuje imao je i loše strane. Ako, na primer, pokušate da u bazu podataka unesete sinonime ili kontekstualna značenja, stvorite ćete veću zapreminu i više lažnih pozitivnih odgovora. To ne mora biti problem dokle god je ta baza podataka specijalizovana za ograničeno polje koje koriste profesionalci (kao što su pravna dokumenta za advokate uskladištena u Leksisu), ali upotreba tih programa za pretraživanje veća je nešto drugo.

Prilikom pretraživanja veća, korisnici su nalazili mnoštvo dokumenata koji sadrže reči za kojima su tragali, ali među njima je bilo previše irelevantnih rezultata. Kako veb raste, i kako je sve veći broj strana skupljen i unet u registar, tako kvalitet pretraživačkih rezultata opada. Kao što su Pejđž i Brin 1998. pisali u svom članku „Anatomija jednog velikog hipertekstualnog pretraživača veća“, „Džank rezultati često spiraju sve rezultate koji zanimaju korisnika. Zapravo, novembra 1997. samo je jedan od prvih četiri komercijalna pretraživača uspeo da nađe samog sebe (dobio sopstvenu stranu za pretraživanje kao odgovor na svoje ime u prvih deset rezultata).“<sup>3</sup>

Da bi se izborili sa tim nedostatkom, tvorci ranih pretraživača kolebali su se između dva rešenja. Neki su ograničavali veličinu svojih baza podataka, jer veći broj strana davao je i veći broj loših rezultata. Drugi, kao tvorci Jahua!, usvojili su pristup zasnovan na konceptu tezaurusa: stvorili su složene sisteme za kategorizaciju i sajtove razvr-

stavali po temama. Od veb-mastera koji je hteo da registruje neki sajt traženo je da bliže odredi njegovu kategoriju ključnim rečima. Kad bi se sajt jednom prijavio na Jahu!, specijalisti zvani *ontolozi* proveravali su relevantnost opisa.

Tezaurus je kao metoda pretraživanja postavljao znatne probleme. Pretpostavimo, na primer, da ste u boks za pretraživanje ukucali reč *konj* i potom pritisnuli ENTER da dobijete rezultate. Kao odgovor, videćete razne kategorije pretraživanja kao što su *Zoologija*, *Sport*, *Umetnost* i tako dalje. Posetite ogranak *Zoologija*, i naći ćete sajtove o životinji konju. Kliknite na *Sport*, i videćete strane o jahačkoj veštini i kladenju. Kategorija *Umetnost* odvešće vas na sajtove o slikanju konja i konjanika. Odeljak *Hrana* otkriće vam francuske recepte za jela od konjskog mesa. U *Politici*, možda ćete naići na govoranciju nekog britanskog aktiviste koji se žali na francusku zaveru da se pojede njegov ljubimac. Jahu! je zaposlio stotine radnika da stranice veba analiziraju i sortiraju prema metodi tezaurusa, jezik po jezik, kulturu po kulturu. Jasno, metoda tezaurusa je bila manje uspešna i trošila mnogo više vremena nego metoda automatskog pretraživanja, ali automatsko pretraživanje bilo je znatno skuplje i složenije.

Nezadovoljni postojećim stanjem pretraživanja, Pejdz i Brin su potražili, i pronašli, način da strane nađene u pretraživanju automatski razvrstavaju po relevantnosti. Naravno, nisu samo oni pokušavali da nađu rešenje za problem pretraživanja.

Na primer, pretraživač kao što je DirectHit pokušao je da razvrsta sajtove prema njihovoj kumulativnoj upotrebi. Ako bi neko krenuo linkom do nekog sajta i dugo se zadržao na njemu, smatralo se da je taj sajt relevantniji nego neki drugi, koji je manje često i/ili kratko posećen. Lycos i HotBot i danas tako ranguju sajtove.

Rangiranje strana prema kumulativnoj upotrebi ima izvesne prednosti nad ranijim metodama, ali i ta metoda nosi nedostatke. Jedan je taj da je kumulativna metoda nepouzdana. S današnjim kartičnim preglednicima (*tabbed browsers*) koji jednovremeno otvaraju nekoliko strana, korisnik može držati neku stranu dugo otvorenom a da je u stvari ne čita, i tako iskriviti serversku statistiku te ona, u najboljem slučaju, postaje nepouzdana, a u najgorem besmislena. A pogoduje i varanju. Ako hoću da izguram svoj sajt na pretraživačku stranu, treba samo da napišem mali robotski program koji odlazi na taj sajt, ostane na njemu



nekoliko minuta, ode, pa se ponovo vrati koristeći se drugačijim proksi IP brojem (*proxy IP number*). Uхватite me ako možete.

Kao i stručnjaci koji razvijaju pretraživač za DirectHit, tako su i Pejdž i Brin odlučili da je dobar glas najbolji način za merenje kvaliteta i relevantnosti nekog sajta. Ali umesto da sajt mere prema broju i trajanju poseta, za uzor su uzeli ono što se događa u svetu istraživanja, i broj navoda.

Da bi procenili kvalitet nekog autora, ili ideje, ili koncepta, istraživači proveravaju broj navođenja nekog članka u naučnim publikacijama, i potom naučne članke razvrstavaju prema tome koliko su puta pomenuti u drugim člancima. U svetu interneta, linkovi do strana su, manje-više, ekvivalentni navoda. Ako u svoj tekst upredem link i podstaknem čitaocima da učitaju neku stranicu na nekom drugom sajtu, svi su izgledi da je smatram važnom ili, makar, relevantnom. Prebrajajući linkove do raznih strana, pretraživač može da razvrsta te strane i dobije pouzdanije rezultate. To sačinjava osnovu Guglovog pretraživačkog algoritma.

Ali Gugl nije tako jednostavan. Kao prvo, nemaju svi navodi istu vrednost, ni svi linkovi istu važnost. Recimo, navod iz članka koji je napisao dobitnik Nobelove nagrade i koji je objavljen u uglednom listu ima veću vrednost od, na primer, studentskog članka iz malo poznatih školskih novina. Isto tako, Gugl daje veću težinu linkovima sa stranica koje se navode često nego onima što potiču sa stranica prema kojima vodi malo linkova.

Gugl je dodao i druge istančanosti kao što je razdaljina između reči kad ih u pitanju ima nekoliko, i sistem ponderacije koji daje veću vrednost linkovima sa sajtova do kojih vodi mnogo linkova, ali iz njih vodi malo. Taj mehanizam je omogućio da se i bez ljudskog uplitanja znatno poboljša kvalitet pretraživanja.

Ma koliko se danas činila razumljivom, ova metoda iziskuje veoma složenu matematiku i objedinjavanje nekoliko vrsta problema. Zato je prva podrška Guglu i došla uglavnom iz naučne zajednice, te početni Guglov uspeh duguje mešavini teorije programiranja i umrežene sociologije. A zbog svoje novine Gugl se okvalifikovao kao istinski izum, te je stoga i zainteresovao naučne istraživače i matematičare.

Ovo je važna pojedinost. Dok budete čitali ovu knjigu videćete da je jedna od glavnih jakih strana Gugla bila njegova sposobnost da održi veze s akademskom zajednicom. Kvalitet tih veza potiče od ličnosti

suosnivača kompanije i od njihovih kontakata s istraživačima visokog nivoa kao što je Teri Vinograd, njihov bivši profesor na koledžu, a sad savetnik u Guglu. Ali Guglov rad u oblasti pretraživanja, koji zanima istraživače, omogućuje kompaniji da pitanja što ih postavljaju njeni inženjeri pretvori u probleme koje jedva čekaju da reše matematičari.

## ***Povoljno okruženje za inovacije***

Preduzetnici uspeavaju i napreduju tamo gde ima drugih preduzetnika da ih podstiču.

A kad su posredi *serijski preduzetnici*, preduzetnici koji osnivaju kompaniju za kompanijom, Kalifornija caruje, jer ima više preduzetnika po kvadratnom kilometru nego bilo koje drugo mesto na zemlji. A sa serijskim preduzetnicima dolazi i preduzetnički, ili rizični kapital\*. Novac za početak posla. Guglu je prvi takav novac obezbedio jedan od serijskih preduzetnika, osnivač Sana (Sun) Endi Bektolšejm (Bechtolsheim). Šuška se da je posle prvog razgovora sa osnivačima Gugla, koji je trajao samo nekoliko sati, dao ovima ček na sto hiljada dolara – ali oni nisu mogli da ga deponuju jer još nisu bili obavili zakonsku papirologiju za osnivanje kompanije.

Ako je ta priča istinita, Bektolšejm je Pejdzju i Brinu dao nešto više od početnih finansijskih sredstava; dao im je kredibilitet. Njegovo ulaganje u njihov projekt poslalo je poruku onima koji znaju da serijski preduzetnici mogu da nabodu dobre ideje. Pošto su i sami osnivali kompanije, serijski preduzetnici umeju da jednim pogledom ocene kvalitet novih poduhvata.

Kad procenjuju nove poduhvate za ulaganje, serijski preduzetnici postavljaju o toj kompaniji pitanja kao što su: „Da li ona zadovoljava potrebe korisnika?“ i „Da li će novac koji ulažemo biti razborito upotrebljen?“, i „Da li je taj ekonomski model sposoban za život?“ Iskustvo im pomaže da smanje rizik kad finansiraju početne poduhvate (*startups*) i da brzo zgrabe stvarno povoljne prilike.

---

\* *Venture capital*: novac koji se ulaže u nove poduhvate ili istraživanja, naročito u oblasti visokih tehnologija, u kojima su i rizik od gubitka i mogućan dobitak vrlo visoki. Naziva se i risk capital. (Prim. prev.)

U jednoj studiji 2006. kojoj su dali naslov *Sposobnost spram sreće u preduzetništvu i rizičnom kapitalu: svedočenja serijskih preduzetnika (Skill vs. Luck in Entrepreneurship and Venture Capital: Evidence from Serial Entrepreneurs)*, Pol Gompers sa kolegama sa Univerziteta Harvard izračunao je da „preduzetnici koji su uspeli u svom prethodnom poduhvatu (to jest, osnovali kompaniju koja je izišla na berzu) imaju 30% izgleda da uspeju u narednom poduhvatu. Za razliku od njih, preduzetnici koji pokušavaju prvi put imaju samo 18% izgleda da uspeju, a preduzetnici koji su u prethodnom pokušaju propali imaju 20% izgleda na uspeh.<sup>4</sup> Takva ekspertiza dragocena je na tržištu prepunom visokog rizika.

Kalifornija, isto tako, nudi mladim preduzetnicima gustu mrežu firmi koje poslove sklapaju davanjem preduzetničkog kapitala. Na primer, prema jednom rangovanju sajta Entrepreneur.com iz 2007, u Sjedinjenim Državama, od, po broju sklopljenih poslova, prvih sto firmi koje daju preduzetnički kapital na ranom stadijumu (<http://www.entrepreneur.com/vc100/stageearly.html>), oko polovina se nalazi u Kaliforniji. Na dalekom drugom mestu je Masačusets sa oko 25 odsto od ukupnog broja.

Zahvaljujući ovoj koncentraciji firmi koje daju preduzetnički kapital, nalaženje sredstava za neku tehnologiju znatno je lakše u Mauntin Vjuu u Kaliforniji nego dobijanje kredita u Sedoni u Arizoni, ili u Južnoj Italiji.

## ***Radna pokretljivost i razmena ideja***

Jasno je da se serijski preduzetnici i preduzetnički kapitalisti (*venture capitalists*) nisu pojavili niotkuda. Jedan od razloga zašto ih u Kaliforniji ima više nego drugde jeste taj što tamo zakonsko okruženje pogoduje stvaranju inovativnih kompanija. Stanfordski profesor Ronald Dž. Gilson, stručnjak za Japan i za preduzetnički kapital, govori o tome u jednom članku. Godine 1996. on je analizirao oprečne sudbine Silikon-ske doline i Rute 128, tehnološkog koridora nadomak Bostona. Ranih 1980-ih godina tamo su ugledni univerziteti poput MIT (Massachusetts Institute of Technology) iznedrili većinu velikih imena u tehnologiji, uključujući i Wang i DIGITAL.<sup>5</sup> No klima se uskoro promenila.

Jedan od glavnih razloga zbog kog je Silikonska dolina cvetala dok je njen pandan na istoku zaostajao bio je taj što kalifornijski zakon zabranjuje, u ugovorima o zaposlenju, restriktivne klauzule o radu za konkurentsku firmu. Kompanije u Kaliforniji mogu zahtevati od zaposlenih da potpišu sporazum o neotkrivanju poverljivih podataka u kom stoji da neće iskorišćavati poverljive informacije kompanije, ali takav sporazum ne sprečava nikoga da ode i radi za konkurenciju. Tako inženjeri koji dođu s nekom sjajnom idejom koja ne zanima kompaniju za koju trenutno rade mogu da s tom idejom odu na drugo mesto ili otpočnu sopstveni biznis.

U najvećem broju drugih zakonodavstava, od novog službenika može se zahtevati da potpiše ugovor kojim pristaje da, ako pređe u neku konkurentsku firmu, ne primenjuje nikakvo znanje koje je stekao na poslu. U slučaju neposredne konkurencije, ponovna primena tako stečenog znanja često se vidi kao neizbežna, te je inženjer koji od konkurentске firme dobije ponudu za posao sprečen da je prihvati.

U Kaliforniji, izostanak te restriktivne klauzule doprinosi pokretljivosti ljudi, ideja i stručnosti. To pak podstiče ukrštanje i oplođavanje inovacija i pomaže novim idejama da iziđu iz radionice i razvijaju se u stvarnom svetu. To još doprinosi, možda znatno, i kvalitetu ljudskih resursa u Dolini. Na kraju, sve je veći broj zaposlenih od kojih se ne traži da s promenom kompanije promene i polje rada. Poznanici u profesiji mogu se udružiti u zajednice za razmenu ideja, saveta i informacija o projektima. Sve to vodi povećanoj specijalizovanosti, jer ljudi koji menjaju radna mesta mogu nastaviti da rade u istoj uskoj oblasti i tako postanu još stručniji.

Kad pomišljamo na uticaj ljudskog kapitala na razvoj tehnoloških centara, univerzitate često vidimo kao ključne. Njihova je uloga fundamentalna, naravno, ali tu činilac predstavlja i funkcionisanje tržišta rada. Ako to tržište podržava pokretljivost i specijalizovanost, kao u Kaliforniji, popravlja se i kvalitet dostupne stručne radne snage. Godine 2000, na vrhuncu ključanja interneta, na Stanfordu je otvoreno tri puta više radnih mesta za nastavu informatike nego što je bilo kandidata za njih. Svi ljudi koji su mogli da se zaposle na nepopunjenim radnim mestima radili su u industriji. U ono vreme, neki stručnjaci upozorili su da će, nastavi li se taj trend, biti ugrožena jedna od najjačih odlika Kalifornije – ali to se nije dogodilo. Time što je podsticala praktično, aktivno učenje, radna pokretljivost je bila nadoknada za obrazovanje.

## ***Kratak povodac***

Bogato okruženje puno univerziteta, serijskih preduzetnika i preduzetničkih kapitalista čini od Silikonske doline izvorište tehnoloških inovacija. Ali odnosi između deoničarskih društava sa zajedničkom odgovornošću i preduzetnika retko su kad ljubavne priče, i osnivači kompanija često bivaju držani na kratkom povocu. Kruži mnoštvo horor priča o grabežljivosti „lešinarskih kapitalista“ koji zanemaruju interese svojih klijenata početnika u korist isplate profita investitorima.

Preduzetnički kapitalisti često svojim iskustvom i stručnim znanjem pomažu kompanijama koje finansiraju. Kao suvlasnici, mnogi aktivno učestvuju u svakodnevnom upravljanju kompanijama u koje ulažu, i tako doprinose njihovom strateškom položaju, politici ljudskih resursa, organizacionoj strukturi, razvoju proizvoda i tako dalje.

Mnogi preduzetnički kapitalisti ohrabruju kompanije u koje ulažu da se *specijalizuju* – da svoje resurse usredsrede na jednu jedinu jezgrenu aktivnost, koja će (nadaju se) ići naruku rastu (iako takva specijalizacija čini kompanije i ranjivijima na tržišna kolebanja).

Preduzetnički kapitalisti daju prednost poslovnim aktivnostima koje obećavaju najveće profite jer oni, na kraju, investiraju. Na primer, u bionaukama, preduzetnički kapitalisti skloni su da podržavaju razvoj lekova s velikim potencijalnim tržištima, a ne onih koji se upotrebljavaju za lečenje retkih bolesti. Oni zaziru od poslovnih portfelja koji sadrže mnoge licence koje, premda možda iziskuju manje ukupnog ulaganja, donose manje planiranog prihoda.

Isto tako, preduzetnički kapitalisti skloni su da navaljuju na kompanije da patentiraju svoje izume kako bi uvećali njihovu vrednost u smislu intelektualne svojine i, dalje, njihovu komercijalnu vrednost. Patentiranje štiti proizvode u jednoj industriji u kojoj postoji veliki protok radne snage, pa čak i ako kompanija nestane, njeni patenti će i dalje imati izvesnu komercijalnu vrednost.

Patentiranje i specijalizacija možda funkcionišu u bionaukama ali, kad je o tehnologiji reč, ova strategija ima loše strane. Jedna je ta da, dugoročno gledano, patentiranje preti da uspori kretanje i razmenu ideja, upravo ono što je omogućilo tehnološkom biznisu da se razvije onako brzo. U IT industriji, tehnološko se prelivanje dešavalo često zbog toga što je intelektualna svojina bila loše zaštićena. U stvari, sve do kasnih 1990-ih godina, tehnološke kompanije su smatrale da će njihove

patentne prijave biti automatski odbijene. Algoritmi koji leže u središtu softvera ili koji definišu elemente kao što su interfejsi slični su matematičkim formulama, koje se ne mogu zaštititi.

Kod je zaštićen zakonom o autorskom pravu kao govor, ali postići iste funkcije u određenom kodu time što bi se napisao sličan kod, bez stvarnog kopiranja ili kršenja originalnog programa, srazmerno je lako.

Stvari su se promenile 1999, kad je Amazon.comu odobren patent za „Metodu i sistem za smeštaj porudžbina za kupovinu preko mreže komunikacija“, što je poznatije pod nazivom *naručivanje jednim klikom*. Od tada, Ured Sjedinjenih Država za patente i zaštitne znakove sve je češće patentirao softver, što je navelo jednog od vodećih industrijskih posmatrača, harvardskog profesora prava Lorensa Lesiga, da situaciju nazove katastrofalnom: „Ovo je ogromna promena koja se dogodila a da niko nije mislio na posledice. Po mom viđenju, to je najveća pojedinačna pretnja uvođenju novina u sajberspejs, i krajnje sam skeptičan da će je iko ukrotiti na vreme.“<sup>6</sup>

Nastanak tolikog broja softverskih patenata predstavlja istinsku pretnju rastu IT industrije. Ma kakve posledice bile, velik deo napretka IT industrije može se pripisati slaboj zaštiti intelektualne svojine. Na primer, interfejs Majkrosoftovih Vindousa kopija je operativnog sistema Makintoš za Eplov kompjuter, koji je pak prekopiran sa prozorskog interfejsa za Zeroks Star.

Slobodno smemo pretpostaviti da lični kompjuteri danas ne bi bili onako sveprisutni kao što jesu da su industrijalci u oblasti informatike uspeli da svoju intelektualnu svojinu zaštite jednako dobro kao oni u automobilskoj ili avionskoj industriji. Slično tome, da su kompanijama odobreni patenti za alate kao što su proračunska tabela (*spreadsheet*), procesor reči, i programi za baze podataka, verovatno bismo imali mali izbor alata za rad na svojim ličnim kompjuterima, ako bismo ih uopšte i imali.

Na kraju, nadzor i uticaj firmi koje daju preduzetnički kapital za nove poslovne poduhvate doprinosi ranog i, ustvrdio bih, ponekad preuranjenoj profesionalizaciji kompanija u koje ulažu, pošto preduzetnički kapitalisti određuju politiku nagrađivanja i uvode iskusne više rukovodioce. Ovakvi doprinosi zacelo potpomažu rast, ali i podstiču konformizam. Rešenja koja ti iskusni profesionalci obično preporučuju su, pre svega, bezbedna rešenja koja su uspevala u drugim kompanijama.

A upravo to i čini priču o Guglu tako zanimljivom. Pejdž i Brin ne bi mogli da izgrade Gugl kakav poznajemo da su bili podvrgnuti teškom uplitanju i nadzoru od preduzetničkih kapitalista i pritisku da patentiraju i specijalizuju se.

## *Sticanje nezavisnosti*

Da bi osigurali sebi nezavisnost, osnivači Gugla okretali su deoničarska društva jedna protiv drugih. Posle nekoliko meseci pregovora i bitaka, sklopili su posao s dve firme koje daju preduzetnički kapital, tako da je svaka uzela jednak broj deonica u Guglu. Ovo neobično rešenje odigraće znatnu ulogu u budućem Guglovom uspehu zato što je Gugl njime istog trenutka udvostručio svoju mrežu kontakata i savetnika. No možda je još važnije to što je takvo rešenje smanjilo pritisak koji bi Pejdž i Brin trpeli da su radili samo s jednim investitorom, koji bi ih verovatno terao da izgrade neku tradicionalniju organizaciju.

Pejdž i Brin su ponovo pokazali svoju nezavisnost u vreme Guglove primarne emisije deonica. Kad neka kompanija izlazi na berzu, ona obično taj posao prepušta investicionim bankarima koji umeju da zaobiđu pravila i izbegnu nevolje s kontrolorima Komisije SAD za sigurnost i razmenu (*US Securities and Exchange Commission regulators*). Isti ti bankari znali su, takođe, kako da se time što izvode kompanije na berzu obogate i oni i njihovi pajtosi.

Mehanizam kojim se služe investicioni bankari srazmerno je jednostavan: ispitivanjem „probranih“ potencijalnih investitora procenjuju nisku početnu cenu po deonici. Na taj način oni koji kupuju deonice u početku moći će, kad cena poraste, da prodaju svoj paket s profitom.

Da bi taj mehanizam bio potpuno delotvoran, deonice se po niženoj „početnoj ceni“ čuvaju za prijatelje, koji potom nude veću cenu trgujući prvih nekoliko dana pošto se deonice nađu na tržištu. Istovremeno, bankari se osiguravaju da većina potencijalnih investitora nema prethodnog pristupa paketima deonica, tako da se potražnja za primarnom emisijom deonica povećava i investitori će zatim jedva čekati da ih kupe.

Malobrojni investicioni bankari koji su se specijalizovali za takvo mešetarenje primarnom emisijom deonica postali su majstori umeća predviđanja, tako da deonicama namamljuju verovatne investitore i

njihove finansijske savetnike na prezentacije koje priređuju samo za njih. Takvi su sastanci deo usluga koje investicione banke prodaju svojim klijentima – po vrlo visokim cenama, naravno.

Pejdž, Brin i Erik Šmit (menadžer kog su na kraju zaposlili po nalogu svojih investitora) nisu hteli da imaju nikakva posla sa investicionim bankarima. Umesto toga, razmotrili su sve mogućnosti i otkrili način da izbegnu te folirante: aukciju sa zapečaćenom kupovnom cenom, na kojoj će se odrediti cena deonica, zvanu i *holandska* ili *Vikrijeva aukcija*.

Na holandskoj aukciji, prodavac postavlja početnu cenu i navodi broj deonica koji se iznosi na prodaju. Investitori se nadmeću navodeći količinu deonica koju žele da kupe i cenu koju su spremni da plate. Svi investitori čije su ponude jednake početnoj ceni ili veće od nje plaćaju istu konačnu cenu, uključujući i one koji su ponudili više. Investitori koji su nudili manje od konačne cene ne dobijaju deonice.

Principe ovog neobičnog i donekle zamršenog sistema prvi je formulisao Vilijam Vikri (Vickrey), ekonomista koji je za tu zamisao dobio 1996. godine Nobelovu nagradu. Potom ih je primenio Vilijam Hambrecht (Hambrecht), poznati finansijer iz Silikonske doline, pre toga vlasnik investicione banke koja je pomogla finansiranje kompanija kao što su Apple, Genentech i Sybase.

Godine 1999, Hambrecht je prodao svoju firmu (Hambrecht & Quist) Korporaciji Čejns Menhetn (Chase Manhattan Corporation). Preko svoje nove kompanije, WR Habrecht + Co, počeo je da snabdeva kapitalom kompanije jednom metodom po ugledu na Vikrijevu, kojoj je dao naziv *OpenIPO*, što je providna aluzija na otvoreni izvor (*open source*, otvoreni programski kod). Prvi mu je klijent bio jedan vinogradar, Vinarija Rejvensvud. Posle uspešne primarne emisije deonica (IPO), izveo je na berzu još nekoliko kompanija putem svog *OpenIPO* sistema, među njima i *Salon*, internet časopis. To su bile dobre kompanije čije su primarne emisije donele desetine miliona dolara ali su, u poređenju s Guglom, bile skromne po veličini.

Izvanredna odlika licitacije po sistemu *OpenIPO* jeste suzbijanje aukcijske histerije i uvođenje opreznosti u primarnu emisiju deonica. Kupci znaju da što višu ponudu budu dali, to su im veći izgledi da na kraju dobiju onoliko deonica koliko su hteli. Ali, istovremeno, ponuđači znaju da imaju dobre izgleda da plate i manje nego što su ponudili, jer krajnja cena primarne emisije pospešuje prodaju svih deonica. Na



taj način, *OpenIPO* je u protivrečnosti s praksom standardne aukcije, jer objavljivanje konačne cene koju je kupac unapred spreman da platiti nosi pogodnosti. Kupci to mogu da učine s poverenjem, znajući da neće platiti više nego što je potrebno.

Kad su osnivači Gugla odabrali *OpenIPO* za svoju metodu izlaska na berzu, uz zaobilaženje uobičajenih investicionih bankara, izazvali su popriličnu gungulu među investitorima koji su se gorko žalili na, po njima, aroganciju dva mlada osnivača Gugla. Stručna štampa je takođe bila skeptična i izričala je Pejdzha i Brina kad je časopis *Playboy* objavio intervju s njima u broju od septembra 2004 – za vreme obaveznog perioda tišine, kad im je bilo zabranjeno da daju javne izjave. Iako je, prema tvrđenju *Playboya*, intervju vođen 22. aprila 2004. (Pejdz i Brin su najavili primarnu emisiju deonica 29. aprila 2004), objavljivanje intervjua s njima u vreme perioda tišine bilo je ravno nenamernom kršenju pravila. Mnogi novinski članci raspalili su po Pejdzhu i Brinu.

Ali nisu samo aukcija primarne emisije deonica i to navodno narušavanje perioda tišine ozlovoljili investitorsku zajednicu. Za nju je jednako neprijatno bilo i to što su Pejdz i Brin isposlovali način da glavno rukovodstvo, zahvaljujući *dvoredom sistemu glasanja (two-tiered voting system)*, zadrži većinu glasova povodom odlučivanja o najvećem broju pitanja. Dvoredi sistem se često koristi u Evropi ali se retko viđa u Sjedinjenim Državama, gde ga primenjuju samo medijske kompanije kako bi obezbedile uređivačku nezavisnost. Sistem se temelji na pretpostavci da osnivači nekog brenda dugoročno ulažu u njegovu reputaciju, što preteže nad interesima finansijera ili prolaznih deoničara.

Javno pokazujući nezavisnost, Pejdz je potencijalnim investitorima uputio otvoreno „Pismo od osnivača“ (koje je potpisao i Brin), tvrdeći u jednom delu da „Gugl nije konvencionalna kompanija. Mi i ne name-  
ravamo da postanemo takvi“. Zbog toga je želeo investitore koji će se vezati na dugu stazu. „Kao privatna kompanija, okupili smo se na dug rok, i to je bilo svrsishodno. Kao javna kompanija, učinimo isto.“<sup>7</sup> Ove reči pune su nepoverenja prema finansijskim tržištima i prezira prema plaćeničkim odlukama kakve po pravilu diktira Volstrit. Finansijska zajednica bila je besna.

Opredivši se za nekonvencionalne metode, Pejdz i Brin su hteli da izbegnu razvodnjavanje svoje glasačke snage i sebi obezbede stremlje-

nje dugoročnim ciljevima bez ometanja i uplitanja drugih. Primenom mehanizma *OpenIPO* kojim su pozvali investitore da navedu cenu koju smatraju pravičnom, njihov sistem aukcije doprineo je privlačniju investitora kojima je stalo do najboljih interesa Gugla i njegovog budućeg uspeha. Isto tako, time što su od kupaca, a ne od investicionih bankara, napravili presuditelje pravične cene deonica, oni su uspešno podigli vrednost svoje kompanije.

## ***A šta je s nama ostalima?***

Ljudi se često pitaju može li se Guglov eksperiment ponoviti na nekom drugom mestu. To jest, da li se on zaista može uzeti za model, ili su Pejdz i Brin samo naišli u pravo vreme i shvatili kako da iskoriste preduzetničku klimu u Silikonskoj dolini.

Dok u ovoj knjizi pretresam to pitanje, imajte na umu da je Gugl stvoren uglavnom protivno postojećem sistemu. U stvari, Pejdz i Brin su razvili jednu organizaciju s metodama rukovođenja koje protivreče najvećem delu onoga što su im preduzetnički kapitalisti i drugi profesionalci u Silikonskoj dolini govorili da rade.

Preduzetnici se često predstavljaju kao junaci ili avanturisti, spremniji da rizikuju više nego što to čine obični izvršni direktori. Ovo zvuči romantično, ali ta je slika prilično daleko od stvarnosti. U stvari, uspešni preduzetnici često su neskloni rizikovanju i prihvataju samo mali broj sračunatih rizika.

Stvarajući svoju kompaniju, Pejdz i Brin su rizikovali malo. Kao studenti, oni nisu napustili dobre poslove da bi se odvažili na nepoznatu teritoriju, kao što je uradio Džef Bezos kad je osnovao Amazon.com. Budući da su bili obrazovani na Univerzitetu Stanford, školi poznatoj po negovanju preduzetnika, u oblasti Sjedinjenih Država punoj preduzetničkih kapitalista i novih poslovnih mogućnosti, malo šta bi izgubili i da su propali.

Oni su uspeli zato što su imali samopouzdanje da rade suprotno trendovima, da im se ne priklanjaju. Ako se Pejdz i Brin razlikuju po nečemu, to je verovatno njihova želja za nezavisnošću i autonomijom. Oni su više kreatori nego kockari. Izumeli su jedan nov model organizacije i strategiju menadžmenta koji se mogu primeniti i drugde, u celini ili delimično, bilo na vaš biznis u povelju ili na neku veliku korporaciju. Taj je proces već otpočeo, kao što ćete otkriti dalje u knjizi.





**„MISLIM DA BI GUGL TREBALO DA  
BUDE KAO ŠVAJCARSKI ARMIJSKI  
NOŽ: ČIST, JEDNOSTAVAN, SPRAVA  
KOJU ŽELIŠ DA NOSIŠ SVUDA.“**

– Marisa Mejer, potpredsednik, Istraživanje  
proizvoda i iskustava korisnika