The Google logo is displayed in its characteristic multi-colored font: 'G' is blue, 'o' is red, 'o' is yellow, 'g' is blue, 'l' is green, and 'e' is red.

Googol (10^{100})

10, 000, 000, 000, 000,
000, 000, 000, 000, 000,
000, 000, 000, 000, 000,
000, 000, 000, 000, 000,
000, 000, 000, 000, 000,
000, 000, 000, 000, 000,
000, 000, 000, 000

Program D1

- **Sergey Brin a Larry Page**
- **Model riadenia Google**





Sergey Brin a Larry Page

Sergey Brin a Larry Page

- **Sergey Brin**
- **Larry Page**
- **Hodnoty**
- **Zásady**
- **Podnikanie**
- **Reklama**
- **Google**
- **Vedecký prístup**
- **Inovácie**
- **Myslenie**
- **Autority**



Sergey Brin

- **Sergey**
 - Narodil sa v Moskve, 21. augusta 1973.
 - Bol vynikajúci žiak na Stanforde - 1995/96.
 - Cez leto brigádoval v General Electric Information Services.
 - Bol sebavedomý, schopný a výrečný, bavila ho gymnastika a plávanie.
 - Má zmysel pre humor.



Sergey Brin

■ Otec

- Michael Brin, prednáša matematiku na Marylendskej univerzite.
- V Rusku pracoval ako ekonóm pre Gosplan.

■ Mama

- Eugenia Brinová, sa stala vedeckou pracovníčkou v Goddardovom stredisku vesmírnych letov pri NASA. V Rusku sa živila ako stavebná inžinierka.

■ Rodina

- Dedko bol profesorom matematiky.
- Prababička emigrovala do Ameriky, aby mohla na Chicagskej univerzite študovať mikrobiológiu. V roku 1921 sa vrátila do Ruska.
- Má rodičov napoly Rusov a napoly Židov.
- Má mladšieho brata.
- Keď mu bolo 6 rokov emigrovali z Ruska, aby utiekli pred antisemitizmom, túžili po slobode a lepších príležitostiach pre seba a svojho syna.



Larry Page

- **Larry**
 - Narodil na 26. marca 1973.
 - Prvý počítač mal v roku 1979.
 - Mal rád počítače.
 - Prvú tlačiareň si postavil z lega.



Larry Page

■ Otec

- Carl Victor Page, bol vynikajúci matematik, získal na Michiganskej univerzite akademický titul v odbore výpočtová technika a umelá inteligencia, učil na Stanforde ako externista.

■ Mama

- Bola židovka, ale jeho otec vyznával ako náboženstvo technológiu a vyrastal bez toho, aby mu niekto vstúpil židovské hodnoty a vieru.

■ Rodina

- Dedko po mame pochádzal z Izraela.
- Keď mal 8 rokov, rodičia sa rozviedli.
- Nevlastná mama, Joyce Wildenthalová, prednášala na Michiganskej univerzite programovanie.
- Starší brat pracoval v Silicon Valley.
- V druhom semestri mu zomrel otec, vo veku 58 rokov.



Nepáchajme zlo!



**Sergey Brin a Larry Page
Zakladatelia Googlu, ktorí chcú zmeniť svet.**

Hodnoty

- **Vysoké požiadavky na vzdelanie**
- **Inteligencia**
- **Pracovitost'**
- **Priateľstvo**
- **Sloboda akademického sveta**
- **Záujem pomáhať ľuďom na celom svete vo vyhľadávaní na webe**
- **Zadarmo**



Hodnoty

■ Hodnoty

- Sergey a Larry nič nepredstierajú, sú **veci oddaní a držia sa konkrétnych hodnôt**.
- **Morálnymi aspektmi** sa zaoberajú zo všetkého najskôr.
- Majú **nebývalé morálne zásady**.
- **Zlo majú definované takto: Nepripustiť nič, čo by bolo na úkor užívateľov a robiť veci, ktoré sú svetu prospešné.**
- Sú presvedčení, že i na úrovni firmy **je možné správať sa eticky**.
- Takýmto spôsobom je možné byť omnoho úspešnejší.
- **Vyhľadávanie a usporiadanie informácií z celého sveta je úloha mimoriadne dôležitá, ktorá je v rukách dôveryhodnej spoločnosti so záujmom o verejné blaho.**



Zásady

- **Jednoduchosť**
 - Na niektoré veci prišli **náhodou**.
 - Držia sa myšlienky: **všetko zjednodušiť a mieriť priamo na cieľ**.
- **Rýchlosť**
 - Pri vyhľadávaní je **najdôležitejšia rýchlosť** a to je ich reklama.
- **Čistota - poctivosť podnikania**
 - Nekompromisné trvanie na tom, že **inzercia má byť vykonávaná čistými prostriedkami**, zohralo v úspechu Googlu **kľúčovú úlohu**.
 - Pri inzercii zohľadňujú **na prvom mieste potreby užívateľov** a až potom inzerentov.
- **Podnikanie**
 - **Nemajú podnikateľský plán**.
 - **Sú orientovaní a podporujú malé firmy, lebo malé podnikanie je veľkým trhom**.



Podnikanie

- Vyžaduje **motív, prostriedky a príležitosť**.
- **Sergey a Larry mali:**
 - Hlboký **cit pre Internet**.
 - **Misionársky zápal a oddanosť veci „vyhľadávania“**, ktorá pre nich predstavovala spásu Internetu.
 - **Inštinky**, ktoré ich navádzali správnym smerom ako letiaci šíp.
 - Boli tvrdohlaví, ale **robili správne podnikateľské rozhodnutia**.
 - **Uspeli, aj keď nemali v podnikaní žiadne skúsenosti**.
 - Ich postup vychádzal z ich **idealizmu a neomylných inštinktov**.



Podnikanie

Podnikanie je zločin z vášne.



Reklama

■ Reklama

- V biznise **nepoužívajú reklamu**, pokladajú to **za zbytočnosť a mrhanie peniazmi**.
- Sledujú a vyhodnocujú, aký **potenciál** má **bezplatná distribúcia** ako **marketingový nástroj**.
- Tvorí si **ekonomické modely**.



- **Google**
 - Google rastie a stáva sa **mocnou firmou**.
 - Dnes má Google **20 000 zamestnancov** a zisky **miliardy dolárov**.
 - **Tržby na jedného zamestnanca** dosahujú hodnotu **1 milión dolárov ročne**. (Microsoft má 700 000).
 - Pôvodná nekompromisnosť sa pri prispôsobovaní ideálov praktickým podmienkam otupuje a manažment pri riešení ťažkých **dilem robí rôzne ústupky**.
 - Firma sa tak stáva **menej vyhranenou a menej tvárnou**.
 - **Sergey a Larry starnú a stali sa ústretoví ku kompromisom**.



Manažéri

Z mladíkov sa stali skúsení manažéri, ktorí volia inteligentný a inovatívny prístup.



Vedecný prístup

■ Vedecký prístup

- K riešeniu problémov pristupujú **systematickým, vedeckým spôsobom**.
- Sú spoločnosťou zameranou **na dáta**.
- Rozhodnutia sa prijímajú **na základe informácií**.
- **Čím viac informácií máte, tým lepšie rozhodnutia robíte**.
- Google **vedie databázu** o tom, na čom jednotliví **ľudia pracujú** a pravidelne rozposielajú maily o aktuálnom stave riešení.
- Sergey a Larry **rozhodujú na základe množstva informácií** a faktov, potom ich **preberú na poradách** a určia **obecné zásady**.
- **Manažéri** zodpovední za jednotlivé úlohy potom **rozhodujú o konkrétnych otázkach**.



Inovácie

■ Inovácie

- Google je **stroj na nápady**.
- Robia nové veci, preto, že **si to môžu dovoliť**.
- **Nehovoria dopredu, čo robia, často ani sami nevedia kam idú, až kým sa tam nedostanú.**
- **Rozmýšľajú inak, ako konkurencia.**
- Na inovácie **majú malé tímy**, čo je ťažké vytvoriť vo veľkej organizácii.
- Na inovácie je si treba **vyhradiť čas**.
- Majú **databázu nápadov**, kde **každý môže písať komentáre a vyjadrovať sa kriticky**.
- Poskytujú si **spätnú väzbu rôznymi metódami**.



- **Sergey a Larry sú krutými kritikmi.**
 - Rozhodujú o tom, čo sa bude robiť a čo nie.
 - Majú široké portfólio produktov a vysokú nesystematickú diverzifikáciu, ktorá však sleduje konkrétne ciele.
 - Pri rozhodnutiach si kladú otázku s akými problémami môžu ľuďom pomôcť smelí a inteligentní počítačoví vedci.
 - Pri inováciách je možno aj robiť chyby.
 - Ich produkty nie sú nikdy úplne hotové.
 - Podporujú filozofiu otvorených štandardov, namiesto uzavretého systému, ktorý je ovládaný veľkými korporáciami a umožňujú užívateľom možnosť voľby - nenanucujú im svoje produkty.



Myslenie

■ Myslenie

- Spôsob myslenia Sergeya a Larryho sa podobá **mysleniu Immanuela Kanta**, ktorý sa zaoberal otázkou, **aké konanie na tomto svete je svojou povahou najlepšie**.
- Kant definoval, že **k voľbe dobrého konania ľudí vedie odpoveď na otázku: „Čo keby takto konal každý?“**
- Podstatou takého konania je, že **dobro sa vyznačuje všeobecnosťou a myslenie sa riadi východiskami**.



Myslenie

■ Myslenie

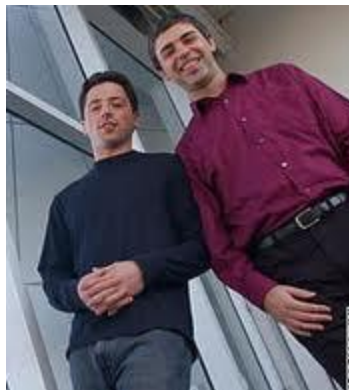
- Chcú prinútiť svet, aby zmenil svoje myslenie a prispôbil sa ich predstave, o tom, aký by mal byť.
- Sergey a Larry porušujú pravidlá, rozčuľujú ľudí a snažia sa urobiť zo sveta v nasledujúcich desaťročiach lepšie miesto.
- Na svet podnikania a životný štýl majú väčší vplyv ako šéfovia veľkých firiem.
- Srdce majú na pravom mieste i keď im to v hlavách občas škripe.



Authority

■ Authority

- Úspech Googlu je z veľkej časti pravdepodobne aj dôsledkom Larryho **slabej úcty k autoritám**.
- Mnohí veľkí vedci v histórii uspeli preto, lebo sa **neriadili uznávanými pravdami a nechali sa viesť svojimi inštinktmi**.
- **Podnikanie sa v tom nijako nelíši**.
- **Ľudia, ktorí neuznávajú súčasnú ortodoxiu, druhých znervózňujú, ale práve oni menia tento svet**.
- **Skromnosť nikdy nebola ich silnou stránkou**.



Authority

Aby ma osud potrestal za to, že pohrdam autoritami, stal som sa sám autoritou. Albert Einstein.





Model riadenia Google

Model riadenia Google

- **Google**
- **10 princípov Google**
- **Google Ideas**
- **Zásady**
- **Prispôsobivosť**
- **Nový model riadenia**
- **Poučenia**
- **Program inovácií**



Google je súčasťou folklóru Silikon Valley.

Sergey Brin a Larry Page vytvorili algoritmus, ktorý priniesol kvantový skok vo vyhľadávani na webe.

Google našiel kúzelný elixír, ako to klikanie premeniť na peniaze - reklamu vzťahujúcu sa k výsledkom hľadania.

Google vniesol revolúciu do svetového odvetvia a zásadne ju zmenil.



10 princípov Google

1. **Zamerajte sa na používateľa** - všetko ostatné príde automaticky.
2. **Najlepšie je robiť iba jednu vec, ale naozaj, naozaj dobre.**
3. **Rýchle je lepšie než pomalé.**
4. **Demokracia** na webe funguje.
5. **Nemusíte sedieť pri svojom stole**, aby ste potrebovali odpoveď.
6. **Peniaze možno zarobiť aj bez páchania zla.**
7. **Vždy existuje viac informácií.**
8. Potreba informácií prekračuje **všetky hranice.**
9. Môžete **byť seriózní** aj bez toho, **aby ste nosili oblek.**
10. **Skvelé nie je dosť dobré.**



Google Ideas

■ Google Ideas

- Vytvoril v roku 2010 nové oddelenie pre **sociálne inovácie**, ktoré popisuje ako **think/do tank**, ktoré malo by nové projekty **nielen vymýšľať, ale aj realizovať**.
- **Google Ideas** je začlenené do **bežnej prevádzky firmy** a je zamerané na využívanie **inovačného potenciálu** pre vysporiadanie sa s niektorými páľčivými problémami dnešnej spoločnosti: šetrenie nukleárnych zbraní.



Zásady

■ Zásady

- Z dlhodobého hľadiska sú záujmy akcionárov a spoločnosti konvergentné. To, že urobíme z našej planéty „lepšie“ miesto pre život, je **v záujme biznisu** a to, že urobíme biznis „lepším“, je **v záujme každého človeka**.
- Firma nesmie považovať svoju **sociálnu legitimitu za samozrejmosť**, pretože môže byť a bude spochybňovaná, tak sa s tým naučte počítať.
- Občania a spotrebitelia očakávajú, že firmy budú nielen **sociálne zodpovedné, ale aj sociálne podnikavé**.
- Systémové problémy nemôže vyriešiť jediná inštitúcia alebo skupina ľudí posedávajúca za konferenčným stolom. Firmy sú špeciálne vybavené na to, aby **pomohli mobilizovať príslušné strany a čo najskôr ich zapojili do akcie**. Musia byť **aktívnymi partnermi štátnych inštitúcií a nevládných organizácií**.
- „Nebudte zlí“ je slávna mantra Googlu. Dnes potrebujú firmy **aktívne stratégie pre podporu svojej sociálnej bilancie**. Je tu, ako vo všetkých oblastiach, jediná možnosť-**sami viesť**.

**Najviac oceňuje prispôsobivosť.
V roku 2007 sa umiestnil ako prvý v poradí najoceňovanejších
zamestnávateľov - Fortune.**



Prispôsobivosť

■ Prispôsobivosť.

- Google je **vysoko prispôsobivý**.
- V priebehu 10 rokov jeho podnikateľský model prešiel **5 významnými fázami**:
- Google 1.0: Brin a Page vymysleli **vyhľadávací algoritmus**, avšak neprináša príjmy.
- Google 2.0: **predávajú** vyhľadávač AOL, Yahoo a iným portálom, **prinášajú tržby**.
- Google 3.0: Rozvíjajú model **predaja reklamy** pridruženej k výsledkom vyhľadávania. Google sa tak stáva najväčším maloobchodným predajcom reklamného priestoru na internete.
- Google 4.0: **Gmail** vedie k vytvoreniu služby **AdSense**.
- Google 5.0: Využíva príjmy z reklamy k financovaniu celej palety **nových služieb**.



Nový model riadenia

■ Nový model riadenia

- Recept na inovácie.
- Firma, v ktorej sa cítite ako na vysokej škole.
- Príležitosť meniť svet.
- Pásmo, v ktorom sa nevyskytujú hlupáci.
- Neuveriteľne plochá, krajne decentralizovaná organizácia.
- Malé, seba riadiace tímy.
- Voľnosť venovať sa tomu, čo človeka priťahuje.
- Rýchle, nenákladné experimentovanie.
- Odstupňovanie odmien.
- Udržiavanie nepretržitej, celofiremnej komunikácie.
- Rozširujúce sa vymedzenie podnikateľskej oblasti.



Nový model riadenia

■ Nový model riadenia.

- Nízka úroveň hierarchie.
- **Hustá sieť laterálnej komunikácie**, na základe ktorej ľudia prispievajú mimoriadne podnetnými myšlienkami.
- Dostávajú **nezvyklé odmeny**.
- **Tímový prístup** k vývoju nových produktov a firemné krédo, ktoré vyzýva, aby na **prvom mieste bol zákazník**.
- Brin s Pagom chápu, že tím, na čom v nespojite sa vyvíjajúcom svete záleží najviac, nie je konkurenčná výhoda firmy v nejakom konkrétnom časovom okamžiku, ale jej evolučná výhoda v priebehu času.
- Odtiaľ pramení i túžba vybudovať firmu, ktorá je schopná vyvíjať sa rovnako rýchlo ako web.
- Fakt, že Google je **webová služba**, je zo všetkého **najdôležitejší**.
- V Googli chápu, že **zajtrajšia ziskovosť firmy závisí od dnešnej schopnosti vývoja**.



Nový model riadenia

▪ **Recept na inovácie.**

- **Pravidlo 70-20-10** zaručuje, že inovácie nebudú zbytočné.
- Zásada určuje, že Google bude vynakladať:
 - **70%** svojich kapacít na zveľaďovanie svojej **základnej podnikateľskej oblasti**
 - **20%** sústredí na **služby**, ktoré významným spôsobom rozširuje základnú oblasť - na produkty
 - **10%** na byť vynaložených na **okrajové námety**, pomoc miestnym správam pri zavádzaní internetu
- **Vývoj a inovácie produktov** môžete sledovať na webe, kde sa nám každý deň zobrazuje **jednoduché a príjemné logo** - vstup do sveta vyhľadávania na webe.
- **Inovácie v Googli humanizujú prácu**, preto majú veľkú nádej na úspech.



Nový model riadenia

- **Firma, v ktorej sa cítite ako na vysokej škole.**
 - **Model riadenia** firmy, je podobne ako elitná technická univerzita založený na:
 - malých pracovných jednotkách
 - veľkom experimentovaní
 - poskytovaní živej spätnej väzby medzi kolegami
 - poslaní: zlepšiť svet
 - Takáto **intelektuálna klíma** firmy odráža **akademické hodnoty**, lebo poskytuje priestor na diskusie a odmeňuje zásluhy.
 - **Postavenie a hierarchia nemá v Googli žiadny význam.**



Nový model riadenia

■ **Príležitosť meniť svet.**

- Nadaní ľudia sú Googlom priťahovaní preto, lebo **im poskytuje možnosť meniť svet.**
- Ľudia z Googlu sú **arogantná cháska**, sú ale prekvapivo **idealistickí**.
- Keď sa posadíte s niekým z Googlu, skoro sa stanete účastníkom rozhovoru o tom, ako **demokratizovať znalosti alebo zmeniť spôsob, ktorým sa mení svet.**
- Ak Google **láka najnadanejších ľudí**, je to dôsledkom jeho **smelého poslania** a **neodolateľnej príťažlivosti** pre zapálených **kumákov**, ktorí sa s obľubou púšťajú do problémov, ktoré sú dôležité a zdanlivo neriešiteľné.



Nový model riadenia

Robíme veci, ktoré prispievajú k lepšiemu vzdelaniu ľudí, k tomu, aby boli ľudia inteligentnejší - veci, ktoré zdokonaľujú myšlienkové schopnosti sveta.

Mayerová



V práci je možné oslobodiť ľudského ducha.

Nový model riadenia

- **Pásmo, v ktorom sa nevyskytujú hlupáci.**
 - Google zamestnáva najšikovnejších ľudí tejto planéty, ktorí riešia najzaujímavejšie problémy sveta.
 - Jeden výnimočný technolog je pre firmu mnohokrát cennejší, ako priemerný sw inžinier, preto do firmy **prijímajú iba tých najlepších z najlepších.**
 - **Špičkoví pracovníci chcú pracovať so špičkovými** - ktorí podnecujú ich myslenie a urýchľujú ich rozvoj, preto **neprijímajú medzi seba hlupákov, ktorí by pritiahli tiež hlupákov.**
 - Keď sa rozširujú rady hlupákov, býva ťažké prilákať a udržať tých naozaj výnimočných.



Nový model riadenia

- **Pásmo, v ktorom sa nevyskytujú hlupáci.**
 - Prijímací proces je **vyčerpávajúci**.
 - Predkladajú sa im **náročné problémy** a očakáva sa, že ich **vyriešia priamo na mieste**.
 - Proces je **krutý**, ale vyradí každého, kto je **iba priemerný**.
 - **Starostlivosť o zamestnancov** v Googli je na **veľmi vysokej úrovni**.



Nový model riadenia

- **Neuveriteľne plochá, krajne decentralizovaná firma.**
 - Google je organizovaný ako internet, je vysoko demokratický, tesne prepojený a plochý.
 - Dôvody kultúry treba vidieť v minulosti zakladateľov, ktorí navštevovali školy, kde sa vyučuje podľa **metódy Montessori**, čomu vďačia za svoju **myšlienkovú nezávislosť**.
 - **Neznášajú authority, nemajú radi, keď im niekto hovorí, čo majú robiť.**
 - Snažia sa pochopiť myšlienkové pochody zamestnancov, nerobia niečo preto, lebo niekto povedal, aby si to urobil.
 - Motto: „**Spochybňuj authority**“ je príkazom inovátora.



Nový model riadenia

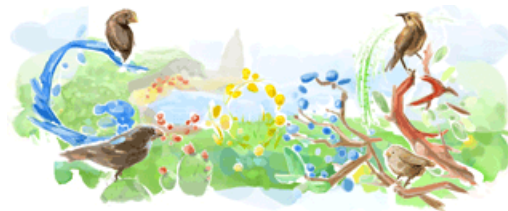
- **Neuveriteľne plochá, krajne decentralizovaná firma.**
 - Prikazovanie a kontrola sú nepoužiteľné, keď zamestnancami sú najšikovnejší ľudia tejto planéty.
 - Kontrola je v Googli - podobne ako na internete, alebo v akademickom živote v rukách rovnoprávných kolegov, nie je to vzťah manažéra a jeho prisluhovačov.



Nový model riadenia

▪ **Malé, seba riadiace tímy.**

- $\frac{1}{2}$ z 10 000 zamestnancov - vývoj produktov - pracujú v **malých tímoch** s 3 projektantmi.
- Ľudia sa k veciam zaväzujú sami.
- Pokiaľ to vnímate ako príležitosť, pustite sa do toho.
- **Malé tímy** prinášajú výhody: ľahšie sa zahajujú nové iniciatívy, netreba presvedčovať veľa ľudí, vyžaduje si to **riadenie menšieho počtu vzájomných závislostí**.
- V **malých tímoch** je vedomie jasnej súvislosti medzi **individuálnym úsilím a osobným úspechom**.



Nový model riadenia

- **Voľnosť venovať sa tomu, čo človeka priťahuje.**
 - Ľudia sa venujú tomu, čo ich hlboko zaujíma.
 - 20% času môžu venovať tomu, čo nie je kľúčová podnikateľská oblasť.
 - Umožňuje to nepretržite obnovovať produkty a zároveň udržať si najlepších ľudí.
 - Google prijíma zvedavých ľudí so širokou paletou záujmov.
 - Prínos: viac ako 1/2 nových produktov má pôvod v 20% voľného času.
 - Pracovníkov nekontrolujú.
 - Za inovácie zodpovedá každý.
 - Náklady na kontrolu by boli vyššie, ako prínosy.



Nový model riadenia

- **Rýchle, nenákladné experimentovanie.**
 - Evolučné prispôsobovanie nie je produktom širokého plánu, ale vytrvalého experimentovania.
 - Naším cieľom je mať rozpracovaných viac možností na jednotku času a úsilia, ako má ktokoľvek iný na svete.
 - Ľudia rozvíjajú mnoho malých projektov.
 - $\frac{1}{4}$ ročne potrebuje 10-12 ponúk nových služieb, aby udržala rast.
 - Je tu tlak na včasné, časté a rýchle zavádzanie, čo znamená dať na web niečo, čo vyvolá pozitívnu spätnú väzbu užívateľov.
 - Google predchádza nadmernému skrášľovaniu - čas, náklady - nepridáva hodnotu, preto testovacie verzie nebývajú dotiahnuté do konca.



Nový model riadenia

▪ Odstupňovanie odmien.

- Výzva: ako budú aj naďalej udržiavať príťažlivosť pre superhviezdy, ktoré lačnejú po príležitosti k zbohatnutiu, keď sa cena akcií sploštuje?
- Odpoveď: **system odmeňovania rozlišuje medzi tými, ktorí prinášajú veľkú hodnotu a tými, ktorí ju neprinášajú.**
- Zamestnanci dostávajú **základný plat.**
- **Ročné odmeny dosahujú 30-60% základného platu.**
- **Dobry nápad je kráľovsky odmenený.**
- $\frac{1}{4}$ ročne sa udeľuje **cena zakladateľa**, ktorá zaručuje úspešným tímom milióny dolárov v podobe akcií.



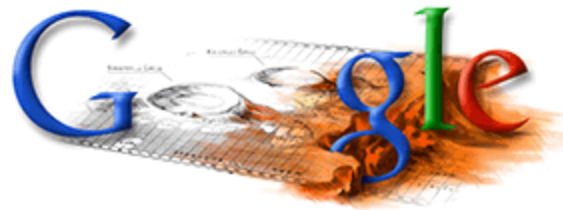
Nový model riadenia

- **Udržiavanie nepretržitej, celofiremnej komunikácie.**
 - Komunikačné mechanizmy:
 - Zoznam rôzneho
 - švédsky stôl nápadov - prístupný všetkým členom tímu.
 - Firemný intranet - MOMA
 - diskusie k projektom.
 - Stránka útržkov
 - týždenný súhrn aktivít a úspechov z projektov.
 - TGIF
 - vďaka bohu, že už je piatok, každý týždeň Brin a Page predstavujú v kaviarni nových pracovníkov, zhrňajú dôležité udalosti týždňa a odpovedajú na otázky zamestnancov.



Nový model riadenia

- **Rozširujúce sa vymedzenie podnikateľskej oblasti.**
 - Google je **vysoko prispôsobivý**, nevymedzuje podnikateľskú oblasť, nechce sa tým zväzovať.
 - Google je **webová služba**, kde zajtrajšia ziskovosť závisí **od dnešnej schopnosti vývoja**.
 - Firma **chce pomáhať ľuďom nájsť čokoľvek**.



Nový model riadenia

- **Rozširujúce sa vymedzenie podnikateľskej oblasti.**
 - Google je internetovou spoločnosťou druhej generácie, zarába peniaze.
 - Po 10 rokoch podnikania je celková hodnota akcií Googlu väčšia ako GM, Disney a Yahoo spolu.
 - Vysokou mierou sa o to pričínili investori zo Silicon Valley.
 - Iste viete, že Google zarába peniaze zo sponzorovaných odkazov na webe.
 - Google sa zameriava nielen na vyhľadávanie na internete, ale zaoberá sa aj molekulárnou biológiou a genetikou.
 - Google pracuje na digitalizácii svetových knižníc, čo bude mať v budúcnosti dopad na vzdelávanie a sociálnu sféru na celom svete.



Nový model riadenia

- **Novinky**
 - Cloud computing
 - Telekomunikačný biznis
 - Mediálny biznis
 - Vesmírny výskum
 - Filantropia



Nový model riadenia

■ Úspech

- Nadšenie a záujem o najlepšie vyhľadávanie na webe.
- Vedecký prístup k riešeniu problémov.
- Nesmierna pracovitosť a vytrvalosť.
- Vysoké morálne hodnoty, poctivosť podnikania.
- Na prvom mieste je zákazník a jeho potreby, nie zisk firmy.
- Liberálne názory, sloboda vyjadrovania názorov, otvorenosť.
- Investori, ktorí na začiatku podporili ich podnikateľský zámer.



Úžasné. Takto si predstavujem úspešnú firmu.

Nový model riadenia

- **Brin a Page**

- Premenili svoje hodnoty v realitu a podľa nich aj v súčasnosti konajú.
- Sú vizionári, sú skvelým príkladom manažérov v pracovnej aj osobnej rovine.



Poučenia

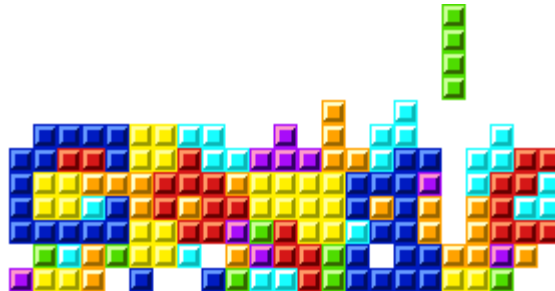
■ Zásadné poučenia

- Internet sám môže byť najlepšou metaforou pre manažment 21. storočia.
- Skúsení manažéri nemusia byť tými najlepšími inovátormi managementu.
- Inovácie managementu, ktoré humanizujú prácu sú strhujúce.



■ Poučenie 1

- Google je priekopníkom prvej generácie - je to prvá veľká, verejne obchodovateľná firma, ktorá vybuodovala system riadenia na zásadách, ktorých ťažiskom je web.
- Podnikateľský model: Google je internetovou spoločnosťou druhej generácie, zarába peniaze.
- Google využíva pri riadení sociálnu architektúru - otvorenú, plochú, pružnú, nehierarchickú.
- Je to **najväčší experiment** Googlu a svet si bude z nich brať ešte dlho príklad.



Poučenia

■ Poučenie 2

- Každý sa môže naučiť, ako **otriať** tradičnými múdrosťami.
- Inovátori managementu by mali prijímať rady od ľudí, ktorí sa **nikdy neučili**, čo majú v živote robiť a čo ani nikto nepredpokladal, že by robili.



Poučenie 4

**Keď vytvoríte systém riadenia,
ktorý povzbudzuje ľudí k tomu, aby voľne vyjadrovali názory,
ktoré im dovoľujú aby sa venovali tomu, čo ich hlboko zaujíma,
ktorý nahrádza úsudok vybranej elity úsudkom kolegov
a spolupracovníkov, ktorý nie je zaťažený byrokraciou,
nájde sa mnoho ľudí, ktorí vám poďakujú.**



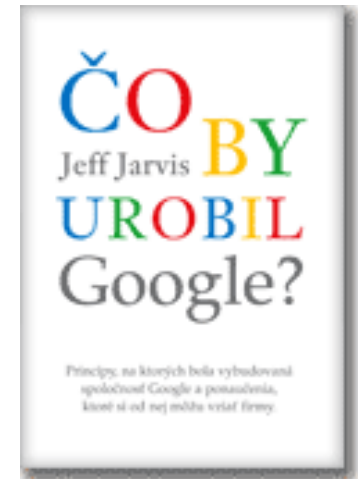
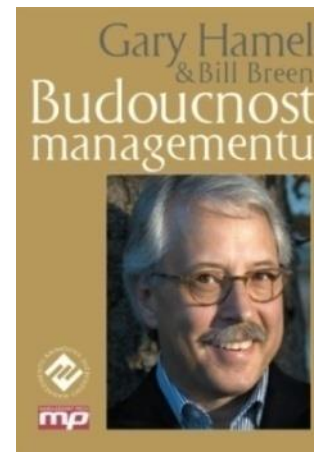
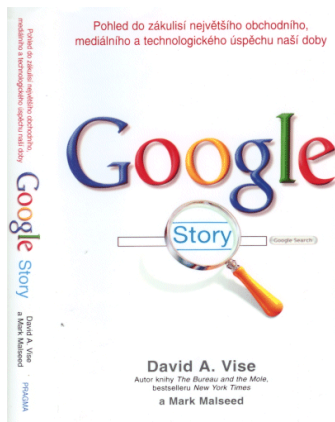
Program inovácií

Výzva pre inovácie managementu	Jedinečné manažérske postupy
Chrániť sa pred nebezpečenstvom arogancie a prezieravosti	Sprístupnite proces tvorby stratégie, postarajte sa o to, aby nebol ovládaný starou gardou, udržiajte plochú hierarchiu, neizolujte vrcholové vedenie od zamestnancov v prvej línii, povzbudzujte nesúhlas.
Vytvárať plynulý tok nových strategických možností	Uľahčite ľuďom experimentovanie s novými nápadi - dajte im k tomu čas (20%) a minimalizujte počet schvaľovacích úrovní, vytvárajte kultúru pokusov, kladte dôraz na overovanie a učenie, nie na plánovanie a realizáciu, zaistite mimoriadne veľké odmeny pre jednotlivcov, ktorí prichádzajú s nápadi, ktoré menia hru, nezužujte podnikateľské oblasti.
Zrýchliť presun zdrojov od tradičných projektov k novým iniciatívam	Povzbudzujte ľudí, aby pracovali na projektoch, ktoré presahujú záber, poskytnite ľuďom voľnosť k trhovým experimentom, aby mohli dať svojim nápadi pevný základ.



Knihy

- **David A. Vise**
 - **Google Story**
- **Richard L. Brandt**
 - **Jak myslí Larry Page a Sergej Brin**
- **Gary Hamel & Bill Green**
 - **Budoucnost managementu**
- **Jeff Jarvis**
 - **Čo by urobil Google?**



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com