

Autor: Jeff Jarvis

Izdavač: Profil Multimedija, dio grupe Profil International, Zagreb

Za izdavača: Daniel Žderić

Glavni urednik: Drago Glamuzina

Urednik: Stjepan Ravić

Prijevod i lektura: Dunja Vračić-Stejskal

Korektura: Katarina Glamuzina

Grafičko oblikovanje: Goran Vukašinović

Oblikovanje ovitka: Studio 2M

© Jeff Jarvis, 2009.

© za hrvatsko izdanje: Profil Multimedija, ožujak 2010.

Naslov izvornika: What Would Google Do?

Tisak: Profil International d.o.o., travanj 2010., Zagreb, Hrvatska

Sva prava pridržana. Ni jedan dio ove knjige ne može biti objavljen ili pretisnut bez prethodne suglasnosti nakladnika i vlasnika autorskih prava.

ISBN 978-953-319-054-9

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 734994.

Jeff Jarvis

ŠTO BI NAPRAVIO GOOGLE?

PROFIL

SADRŽAJ

ŠBNG/WGWD?

Google propisuje

NOVI ODNOS

- Dajte ljudima kontrolu i mi ćemo je iskoristiti . . . 19
- Dellov pakao 20
- Vaš najlošiji klijent najbolji vam je prijatelj . . . 28
- Vaš najbolji klijent vaš je partner 31

NOVA ARHITEKTURA

- Poveznica mijenja sve. 33
- Radite ono u čemu ste najbolji i povežite se
s ostalima 35
- Uključite se u neku mrežu 36
- Budite platforma 42
- Razmišljajte distribucijski. 46

NOVI OBLIK JAVNOGA

- Ako niste pretraživi, neće vas pronaći 50
- Svatko treba Googlejuice. 52
- Život je javan, takvo je i poslovanje 55
- Potrošači su vaša reklamna agencija 56

NOVO DRUŠTVO

- Elegantna organizacija 59

NOVA EKONOMIJA

- Malo je novo veliko 65
- Ekonomija nakon razdoblja oskudice. 68
- Pridružite se otvorenoj, darovnoj ekonomiji . . 71
- Masovno tržište je mrtvo – živjela masa niša . . 74
- Google sve pretvara u robu široke potrošnje . . 79
- Dobro došli u Googleovu ekonomiju. 81

NOVA POSLOVNA STVARNOST

- Atomi su gnjavaža 83
- Posrednici su osuđeni na propast. 86
- Besplatno je poslovni model 90
- Odlučite čime se bavite. 94

NOVO STAJALIŠTE

- Između kontrole i povjerenja postoji obrnut odnos 96
- Vjerujte ljudima 97
- Slušajte 102

NOVA ETIKA

- Griješite dobro 105
- Život je nedovršena priča 107
- Budite pošten 109
- Budite providni 111
- Suradujte 112
- Nemojte biti zli. 113

NOVA BRZINA

- Odgovori su trenutačni. 117
- Život je živ 119
- Buntovna mnoštva nastaju u trenu 121

NOVI IMPERATIVI

- Čuvajte se krave muzare u ugljenokopu 123
- Potičite, omogućavajte i štitite inovacije 125
- Pojednostavite, pojednostavite 128
- Ne smetajte 131

Kad bi Google vladao svijetom

MEDIJI

- The Google Times: novine, postpapierne 139
- Googlewood: razonoda, otvorena 146
- GoogleCollins: ubiti knjigu da je spasimo . . . 153

OGLAŠAVANJE

- A sada, riječ imaju Googleovi sponzori 162

MALOPRODAJA

- Google jede: poslovanje stvoreno na otvorenosti 170
- Google kupuje: tvrtka izgrađena na ljudima . . 174

KOMUNALIJE

- Google Power & Light: što bi Google napravio 180
- GT&T: što bi Google trebao napraviti 184

PROIZVODNJA

- Googlemobile: od tajnovitosti do suradnje . . . 190
- Google Cola: mi nismo samo potrošači 196

USLUGE

- Google Air: društveno tržište za potrošače . . . 201
- Google nekretnine: informacije su moć 205

NOVAC

- Google kapital: novac stvara mreže 209
- The First Bank of Google: tržišta minus posrednici 215

OPĆA DOBROBIT

- Bolnica sv. Googlea: koristi od javnosti postupaka 220
- Googleovo uzajamno osiguranje: posao utemeljen na suradnji 224

JAVNE USTANOVE

- Google U: otvaranje obrazovanja 231
- Sjedinjene Googleske Države: vladavina zanesenjaka 239

IZNIMKE

- Odnosi s javnošću i odvjetnici: beznadno . . . 243
- Bog i Apple: onkraj Googlea? 247

Generacija G

Nastavak razgovora 265

Zahvale i očitovanja 266

Za Tammy, Jakea i Juliju

$$\frac{\text{ŠBNG}}{\text{WGWD}}?$$

$$\frac{\text{ŠBNG}}{\text{WGWD}}?$$

Čini se da nijedna tvrtka, nijedan direktor ili ustanova zapravo ne znaju kako opstati u internetskom dobu.

Osim Googlea.

Stoga se, suočeni s najrazličitijim izazovima današnjice, opravdano pitamo: ŠBNG/WGWD? Što bi napravio Google?/What Would Google Do?¹

U upravljanju, trgovini, vijestima, medijima, proizvodnji, marketingu, uslužnim djelatnostima, ulaganju, politici, državnoj upravi, čak u obrazovanju i religiji, odgovor na to pitanje presudan je za plovidbu svijetom koji se radikalno i trajno mijenja.

Svijet je okrenut naglavce, izvrnut, opire se intuiciji i zbunjuje nas. Tko je mogao zamisliti da bi besplatni mali oglasi mogli tako duboko i trajno utjecati na čitavu novinsku djelatnost, da bi djeca s fotoaparatima i internetskim poveznicama mogla skupiti veću publiku od kablinskih mreža, da bi samotnjaci s tipkovnicama mogli srušiti političare i tvrtke i da bi nesvršeni đaci mogli stvoriti tvrtke vrijedne milijarde? Nisu to napravili kršeći pravila. Oni rade prema novim pravilima novog doba, među kojima su sljedeća:

- Sad su potrošači glavni. Njihov se glas čuje diljem svijeta, u trenutku mogu utjecati na goleme institucije.
- Ljudi se mogu međusobno pronaći bilo gdje i zbiti se oko vas – ili protiv vas.

¹ Naslov je zapravo aluzija na popularnu američku kršćansku krilaticu WWJD – What Would Jesus Do? (Što bi napravio Isus?). O tome piše i sam autor (*vidi* str. 129.). (nap. ur.)

Čini se da nijedna tvrtka, nijedan direktor ili ustanova zapravo ne znaju kako opstati u internetskom dobu.

Osim Googlea.

Stoga se, suočeni s najrazličitijim izazovima današnjice, opravdano pitamo: ŠBNG/WGWD? Što bi napravio Google?/What Would Google Do?¹

U upravljanju, trgovini, vijestima, medijima, proizvodnji, marketingu, uslužnim djelatnostima, ulaganju, politici, državnoj upravi, čak u obrazovanju i religiji, odgovor na to pitanje presudan je za plovidbu svijetom koji se radikalno i trajno mijenja.

Svijet je okrenut naglavce, izvrnut, opire se intuiciji i zbunjuje nas. Tko je mogao zamisliti da bi besplatni mali oglasi mogli tako duboko i trajno utjecati na čitavu novinsku djelatnost, da bi djeca s fotoaparatima i internetskim poveznicama mogla skupiti veću publiku od kablinskih mreža, da bi samotnjaci s tipkovnicama mogli srušiti političare i tvrtke i da bi nesvršeni đaci mogli stvoriti tvrtke vrijedne milijarde? Nisu to napravili kršeći pravila. Oni rade prema novim pravilima novog doba, među kojima su sljedeća:

- Sad su potrošači glavni. Njihov se glas čuje diljem svijeta, u trenutku mogu utjecati na goleme institucije.
- Ljudi se mogu međusobno pronaći bilo gdje i zbiti se oko vas – ili protiv vas.

¹ Naslov je zapravo aluzija na popularnu američku kršćansku krilaticu WWJD – What Would Jesus Do? (Što bi napravio Isus?). O tome piše i sam autor (*vidi* str. 129.). (nap. ur.)

- Masovno je tržište mrtvo, zamijenila ga je masa niša.
- „Tržišta su razgovori“, presudio je *The Cluetrain Manifesto*, pionirski rad internetskog doba, 2000. godine. To znači da temeljna vještina u svakoj organizaciji danas više nije marketing, već razgovaranje.
- Prešli smo iz ekonomije zasnovane na oskudnosti u ekonomiju zasnovanu na obilju. Kontrola nad proizvodima ili distribucijom više neće jamčiti visoku zaradu i profit.
- Omogućavanje potrošačima da surađuju s vama – u stvaranju, distribuiranju, marketingu i podupiranju proizvoda – to stvara prednost na današnjem tržištu.
- Danas su najuspješnija poduzeća mreže – koje isisavaju najmanje moguće količine vrijednosti kako bi mogle ostvariti najveći mogući rast – te platforme na kojima su one izgrađene.
- Posjedovanje cjevovoda, ljudi, proizvoda, čak intelektualnog vlasništva, više nije ključ uspjeha. Otvorenost jest.

Googleovi osnivači i direktori razumiju promjene koje je donio internet. Zato su tako uspješni i moćni, upravljajući, kako je napisao londonski *The Times*, „tvrtkom s najbržim rastom u povijesti svijeta“. To vrijedi i za nekolicinu buntovnih kapitalista i kvazikapitalista kao što su Mark Zuckerberg, osnivač Facebooka; Craig Newmark, koji sebe naziva osnivačem i predstavnikom usluga potrošačima – nije vic – pri Craigslisti; Jimmy Wales, suosnivač Wikipedije; Jeff Bezos, osnivač Amazona i Kevin Rose, autor Digga. Oni vide drukčiji svijet nego mi i zato donose drukčije odluke, odluke kakve nemaju smisla prema starim pravilima starih djelatnosti koje se sada rastaču zahvaljujući tim novim načinima i novim misliocima.

Upravo zato, reagirajući na sve te promjene, mudro je zapitati se što bi napravili ti izgrednici – Mark, Craig, Jimmy, Jeff, Kevin i, naravno, Google. Google velikodušno iznosi svoju filozofiju na svojim internet-skim stranicama navodeći „10 stvari koje Google smatra istinitima“. To su pametne ali bjelodane PowerPoint-rečenice korisne za indoktrinaciju zaposlenika (naročito nužne kad vam broj ljudi eksplodira za 50 posto u godinu dana – na 16.000 koncem 2007. i na 20.000 prije kraja sljedeće godine): „Usredotočite se na korisnika, a sve ostalo doći će samo po sebi“, propisuje Google. „Najbolje je raditi jednu stvar doista, doista

dobro... Brzo je bolje od polaganog... Možete zarađivati ne čineći zlo... Uvijek negdje postoji još informacija... Potreba za informacijama prelazi sve granice... “ To je korisno, ali ne kazuje sve. Promatranjem Googlea može se naučiti mnogo više.

Pitanje koje postavljam u naslovu tiče se razmišljanja na nov način, suočavanja s novim izazovima, rješavanja problema novim rješenjima, zapažanja novih mogućnosti i spoznavanja jednog drukčijeg načina promatranja strukture ekonomije i društva. Pokušavam vidjeti svijet onako kako ga vidi Google, analizirajući i razgrađujući njegov uspjeh iz daljine, kako bismo ono što smo naučili mogli primijeniti na vlastite tvrtke, ustanove i karijere. Zajedno ćemo protusmjerno konstruirati Google. Isti postupak možete primijeniti na druge konkurente, tvrtke i vođe koji vas svojim uspjehom zbunjuju i zadivljuju. Zapravo, morate to napraviti.

Google je naš model za razmišljanje na nov način zato što je tako jedinstveno uspješan. Hitwise, koji mjeri internetski promet, izvijestio je da je Google u 2008. godini imao 71 posto udjela u pretraživanjima u Sjedinjenim Državama i 87 posto u Ujedinjenom Kraljevstvu. Preuzevši kompaniju za plasman oglasa DoubleClick 2008., Google je kontrolirao 69 posto internetskih oglasnih prihoda, navodi IDC. Googleovi oglašni prihodi u Ujedinjenom Kraljevstvu iste su godine pretekli najveću komercijalnu televiziju, ITV, a očekuje se da će premašiti prihode svih britanskih nacionalnih novina zajedno. I dalje eksplodira: Googleov je promet 2007. povećan 22,4 posto prema prethodnoj godini. Google više ne govori koliko ima poslužitelja – procjene se kreću u milijunima – i prestao je govoriti koliko stranica nadzire, ali kad je pokrenut 1998., naveo je 26 milijuna stranica. Već 2000. godine imao ih je milijardu, a sredinom 2008. rekli su da prate bilijun adresa na svjetskoj mreži. Godine 2007. i ponovno 2008., navodi Millward Brown BrandZ Top 100, Google je bio prva svjetska marka.

Nasuprot tome, Yahoo i AOL, nekadašnji internetski prvaci, već su gotovo prošlost. Oni djeluju prema starim pravilima. Kontroliraju sadržaj i distribuciju i misle da mogu posjedovati potrošače, odnose i pozornost. Stvaraju odredišta i samosvjesno smatraju da bi korisnici morali dolaziti k njima. Troše goleme količine prihoda na marketing kako bi doveli te ljude i uporno rade ne bi li ih zadržali. Yahoo je posljednja tvrtka starih medija.

Google je prva postmedijska tvrtka. Za razliku od Yahooa, Google nije portal. On je mreža i platforma. Google razmišlja distribucijski.

On dolazi do ljudi. Djelici Googlea raspršeni su diljem svjetske mreže. Otprilike jednu trećinu Googleovih prihoda – procjena za 2008. godinu iznosila je 20 milijardi dolara – ne ostvaruje Google.com, nego stranice diljem interneta. Evo kako to oni rade: okvir Google AdSense na naslovnoj stranici mojeg bloga, Buzzmachine.com, čini me dijelom Googleova carstva. Google mi šalje novac za te oglase. Google mi šalje čitatelje putem pretraživanja. Google ima koristi tako što tim čitateljima pokazuje više svojih oglasa, koje može učiniti važnijima, učinkovitijima i isplativijima zato što zna kakve su moje stranice. Pozvao sam k sebi Google zato što mi Google pomaže u onome što radim.

Ja, zauzvrat, pomažem širenju Googlea stavljanjem njegovih oglasa na svoje stranice i uklapanjem njegovih YouTube-videosadržaja, Googleovih mapa i okvira za pretraživanje u svoj blog. Kad se povežem s nekom stranicom na internetu, pomažem Googleu da dozna o čemu ta stranica govori i koliko je popularna. Google postaje pametniji zahvaljujući meni. I zahvaljujući svima nama, pomoću naših klikova i poveznica. Google je dovoljno mudar da organizira to znanje i okoristi se njime. On iskorištava pamet mase, stoga poštuje sve nas u toj masi. Google nam vjeruje (no, većini nas, osim onim prokletim zagađivačima – ali Google zna kako ščepati one malobrojne zle među nama). Google shvaća da smo mi pojedinci koji žive u gotovo neizmjernom svemiru malih zajednica koje na okupu drže interesi, informacije ili zemljopis. Google nas ne tretira kao masu. Google shvaća da je ekonomija sastavljena od mase niša – da je malo novo veliko. Google sebe ne smatra proizvodom. On je usluga, platforma, sredstvo za osposobljavanje drugih koje zasad ne poznaje nikakve granice.

Iako je to danas teško zamisliti, Google bi mogao propasti. Mogao bi postati preglomazan za učinkovito funkcioniranje (čuo sam mrmljanja ljudi iznutra da postaje sve teže obavljati stvari brzo zato što je tvrtka tako golema). Mogao bi postati toliko dominantan da će ga državni regulatori pokušati razbiti na dijelove. Ministarstvo pravosuđa SAD-a angažiralo je 2008. godine vrhunskog odvjetnika da istraži Googleov dogovor o plasiranju oglasa na Yahoou i njegovu dominaciju na oglasnom tržištu (iako treba reći da je Google stekao taj položaj uz gorljiv prešutni pristanak Yahooa, novina i agencija). Također, Google bi mogao toliko narasti da bi bilo teško rasti još više; to se zapravo već događa. Google bi mogao izgubiti naše povjerenje u trenutku kad zloupotrijebi podatke koje ima o nama, ili kad odluči našu sve veću ovisnost o njemu iskoristiti za smrto-

nosni zahvat i početi nam naplaćivati svoje usluge (kao što čine kableske i telefonske tvrtke i zračni prijevoznici). Mogao bi napustiti svoj način rada, ili jednostavno zaribati stvari. Kad je Gmail imao jedan od svojih malobrojnih trenutaka zastoja u funkcioniranju, Googleov glavni direktor Eric Schmidt podsjetio je svijet: „Nismo savršeni.“

Zato nemojte odustati od nastojanja da budete Google, od oponašanja onoga što radi Google. Ova knjiga ne govori samo o Googleu i njegovim pravilima, ne govori samo o tehnologiji i poslovanju. Ona govori o promatranju svijeta onako kako ga vidi Google, o pronalaženju vašeg vlastitog novog pogleda na svijet, o njegovu drukčijem viđenju. U tom smislu, ovo nije knjiga o Googleu. Ovo je knjiga o vama. Ona govori o vašem svijetu, kako se on mijenja za vas i što time možete dobiti. Teško je spomenuti neku djelatnost ili ustanovu – oglašivače, zračne prijevoznike, trgovinu na malo, proizvođače automobila, trgovce automobilima, marke proizvoda široke potrošnje, računalne tvrtke, modne kreatore, telefonske i kableske tvrtke, političke kandidate, državne vođe, sveučilišne pedagoge – koji se ne bi trebali zapitati: Što bi napravio Google?

Pomoći ću vam da odgovorite na to pitanje za svoj svijet u idućem dijelu knjige, pretačući mudrost Googleova načina rada u skup pravila prema kojima ćete živjeti i raditi u svakom društvenom sektoru. Potom ću, u sljedećem odjeljku knjige, pokazati kako se ti zakoni mogu primijeniti na različite tvrtke, djelatnosti i institucije, analizirajući ih kao vježbanje drukčijeg razmišljanja i djelovanja. Na kraju, istražiti ću kako Googleov način razmišljanja utječe na naš život i budućnost Google-generacije. Počnimo razmatranjem nove strukture moći u našoj ekonomiji i društvu, gdje smo mi, narod, iznenada postali glavni – dobivši ovlasti od Googlea.

GOOGLE PROPISUJE

GOOGLE PROPISUJE

NOVI ODNOS

- ◊ Dajte ljudima kontrolu i mi ćemo je iskoristiti
- ◊ Dellov pakao
- ◊ Vaš najlošiji klijent najbolji vam je prijatelj
- ◊ Vaš najbolji klijent vaš je partner

Dajte ljudima kontrolu i mi ćemo je iskoristiti

Dopustite mi da, prije Googleovih zakona, iznesem svoj prvi zakon, naučen na internetu:

Dajte ljudima kontrolu i mi ćemo je iskoristiti. Ako to ne učinite, izgubit ćete nas.

To je temeljno pravilo novog doba. Prije toga, moćnici – tvrtke, institucije, države – vjerovali su da oni imaju kontrolu i tako je doista bilo. Ali više ne. Sada nam internet dopušta da govorimo svijetu, da se organiziramo, da pronalazimo i širimo informacije, da prkosimo starim načinima i ponovno preuzmemo kontrolu.

Mi, naravno, želimo imati kontrolu. Kad to ne želite biti gospodar svoga rada, poslovanja, doma, vremena i novca? To je vaš život. Zašto biste prepustili kontrolu nekome drugome ako ne morate? A ako je jedanput izgubite, ne biste li je ponovno preuzeli ako vam se ukaže prilika? Ovlašćivanje je razlog zašto se danas mnogo više ljutimo kad nas na telefonu ostave na čekanju radi računalnih usluga, ili kad kod kuće čekamo instalatera kabela, ili na pločniku prijevoz do odredišta. Zato kritiziramo tvrtke – sad kad možemo – na svjetskoj mreži. Ali zbog toga također, kad se s nama postupa s poštovanjem i kad nam se prepušta kontrola, mi potrošači možemo biti iznenađujuće velikodušni i uslužni.

Mnoge dobre knjige kliču usponu novih, ovlaštenih potrošača. Mi u ovoj knjizi pitamo: Što u vezi s tim treba napraviti? Kako bi to prebacivanje moći trebalo promijeniti način rada tvrtki, institucija i rukovoditelja? Kako da opstanete? Kako da se okoristite? Odgovor – prva i najvažnija lekcija u ovoj knjizi – glasi ovako: tvrtke moraju naučiti da bolje

NOVI ODNOS

- ◊ Dajte ljudima kontrolu i mi ćemo je iskoristiti
- ◊ Dellov pakao
- ◊ Vaš najlošiji klijent najbolji vam je prijatelj
- ◊ Vaš najbolji klijent vaš je partner

Dajte ljudima kontrolu i mi ćemo je iskoristiti

Dopustite mi da, prije Googleovih zakona, iznesem svoj prvi zakon, naučen na internetu:

Dajte ljudima kontrolu i mi ćemo je iskoristiti. Ako to ne učinite, izgubit ćete nas.

To je temeljno pravilo novog doba. Prije toga, moćnici – tvrtke, institucije, države – vjerovali su da oni imaju kontrolu i tako je doista bilo. Ali više ne. Sada nam internet dopušta da govorimo svijetu, da se organiziramo, da pronalazimo i širimo informacije, da prkosimo starim načinima i ponovno preuzmemo kontrolu.

Mi, naravno, želimo imati kontrolu. Kad to ne želite biti gospodar svoga rada, poslovanja, doma, vremena i novca? To je vaš život. Zašto biste prepustili kontrolu nekome drugome ako ne morate? A ako je jedanput izgubite, ne biste li je ponovno preuzeli ako vam se ukaže prilika? Ovlašćivanje je razlog zašto se danas mnogo više ljutimo kad nas na telefonu ostave na čekanju radi računalnih usluga, ili kad kod kuće čekamo instalatera kabela, ili na pločniku prijevoz do odredišta. Zato kritiziramo tvrtke – sad kad možemo – na svjetskoj mreži. Ali zbog toga također, kad se s nama postupa s poštovanjem i kad nam se prepušta kontrola, mi potrošači možemo biti iznenađujuće velikodušni i uslužni.

Mnoge dobre knjige kliču usponu novih, ovlaštenih potrošača. Mi u ovoj knjizi pitamo: Što u vezi s tim treba napraviti? Kako bi to prebacivanje moći trebalo promijeniti način rada tvrtki, institucija i rukovoditelja? Kako da opstanete? Kako da se okoristite? Odgovor – prva i najvažnija lekcija u ovoj knjizi – glasi ovako: tvrtke moraju naučiti da bolje

prolaze kad prepuste kontrolu svojim potrošačima. Dajte nam kontrolu, upotrijebit ćemo je, a vi ćete biti pobjednici.

Dellov pakao

Ovo je analiza jednog slučaja iz područja Jarvisova prvog zakona koji se odnosi na Dell i mene. Ali ne govori o meni, bijesnom klijentu. Govori o tome kako se Dell preobrazio od najgoreg u najboljeg u eri potrošačke kontrole. Dell je nekad bio zorni primjer za sve što se ne smije raditi. Zatim je postao uzor za sve što treba raditi.

Kad sam napustio posao direktora u medijima i ostao bez računa za troškove, morao sam kupiti novo prijenosno računalo. Kupio sam Dellov model, zato što nije bio skup i zato što je Dell bio poznat po dobroj usluzi potrošačima. Sigurnosti radi, platio sam dodatan iznos za uslugu u kući.

Problemi su počeli u trenutku kad sam prvi put uključio računalo. Poštedjet ću vas mučnih pojedinosti svoje žalosne priče o prijenosniku. Dovoljno je reći da je računalo imalo brojne smetnje i kvarove u programskoj opremi koje sam pokušao riješiti nekoliko puta, potrošivši bezbroj sati na čekanju s ljudima u dalekim zemljama. Iako sam platio za usluge u kući, morao sam slati stroj na popravak, ali svaki put kad bih ga dobio natrag, pronašao bih da nešto drugo nije u redu. Svaki put kad bih se odvažio obratiti Dellu, morao sam počinjati iznova: Sizif na čekanju. Nikad ništa nisam postigao. To me dovodilo do ludila.

Konačno sam, beznažno frustriran, otišao na svoj blog u lipnju 2005. i napisao poruku pod naslovom „Dell je sranje“. To i nije tako nezrelo kako zvuči, jer ako na Googleu tražite bilo koju marku iza koje slijedi riječ „sranje“, naći ćete izvještaje individualnih korisnika. Želio sam malo pridonijeti razboritosti mnoštva – što Google sada omogućuje. Želio sam upozoriti sljedećeg potencijalnog kupca koji je dovoljno pametan da potraži „Dell je sranje“ prije nego što pritisne tipku za kupnju (što sam i ja trebao napraviti u početku; saznanja su bila tu, na Googleu – trebao sam samo pitati). Za „Dell je sranje“ već je bilo nekoliko milijuna rezultata. Moj je bio samo jedan više. Nisam smatrao da ću tako moći riješiti probleme. Nisam mislio da će išta biti od toga. Ali

morao sam se ispuhati. I osjećao sam se bolje. Da sam znao da će moja poruka pokrenuti čitav jedan pokret u narodu i lavinu odnosa s javnošću, možda bi moj jezik bio umjereniji. Ali, znate, bio sam bijesan. Evo što sam napisao:

Upravo sam nabavio novi Dellov prijenosnik i platio pravo bogatstvo za četverogodišnju uslugu u kući.

Stroj je defektan, a usluga je laž.

Ali najviše me ljuti što kažu da serviser, ako mi dođe u kuću – za što sam platio – neće imati dijelova pa je onda najbolje da im pošaljem stroj i budem bez njega 7 – 10 dana – uz vrijeme potrošeno na sve to sranje. I tako imam taj novi stroj i platio sam im da ga POPRAVLJAJU, DOVRAGA, U MOJOJ KUĆI, ali oni to neće i bio sam bez njega dva tjedna.

DELL JE SRANJE. DELL LAŽE. Stavi to u svoj Google i nosi se, Dell.

Tada se dogodilo nešto izvanredno. U početku ih je bilo tek nekoliko, a potom su se okupili deseci ljudi pa stotine i tisuće, vičući: „Što li je rekao!“ Ostavljali su komentare na mojem blogu. Pisali su poruke na drugim blogovima i povezivali se s mojim, prenoseći priču tisućama, možda milijunima ljudi i šireći klub Dellovih kritičara. Slali su mi e-poštu, prepričavajući svoje tužne sage do najsitnijih pojedinosti – a neki mi pišu još i danas.

Priča je krenula vlastitim putem kako su hiperveze vodile do novih hiperveza te do šire rasprave o blogovima, korisnicima i tvrtkama. Mi blogeri smatrali smo da je to test. Čita li Dell blogove? Sluša li? Dwight Silverman, kolumnist koji piše o tehnologiji u Houston Chronicleu, učinio je ono što izvijestitelji i rade. Nazvao je Dell i pitao kakva je njegova politika u vezi s blogovima. „Slušajte, nemojte to dirati“, bio je službeni odgovor. Ako korisnici žele razgovarati s Dellom, rekla je glasnogovornica, moraju razgovarati s tvrtkom na njezinim internetskim stranicama, prema njezinim uvjetima. Ali, Dellovi korisnici već su razgovarali o Dellu izvan njegovih stranica i njegove kontrole, pod svojim uvjetima.

Ubrzo, zapisi u mojem blogu počeli su se pojavljivati na sve višim pozicijama u Googleovim rezultatima pretraživanja, dosegnuvši dragocjenu prvu stranicu, samo nekoliko mjesta iza poveznice za Dellovu

početnu stranicu. Razgovori o poruci u mojem blogu počeli su nanositi štetu Dellovoj marki.

Otprilike u to vrijeme, Dellovi vitalni znakovi počeli su slabjeti. Ocjena zadovoljstva korisnika snižena je. Podaci o ukupnom prihodu razočarali su analitičare. Cijena dionice zaronila je, izgubivši na kraju polovinu vrijednosti u odnosu na vrijeme kad je ta saga počela. To nije bila isključivo moja krivnja. Kunem se da nije. Iako me neki hvale ili optužuju da sam srezao Dell, to nije istina. Nisam napravio gotovo ništa. Ja sam samo napisao poruku u blogu, koja je postala okupljalište za mnoge Dellove korisnike ojađene poput mene. Oni sada stoje pokraj mene vitlajući vilama i bakljama, združeni zahvaljujući stapajućoj moći interneta, blogova i Googlea. Tvrtka i analitičari i novinari trebali su obratiti pozornost na sve te ljude – a ne na mene. Oni su ispričali pravu priču o tome što se događa Deltu.

Dva mjeseca nakon što je počeo moj pakao s Dellom, u kolovozu 2005., BusinessWeek je tu priču ispričao u tisku. Časopis je, pod naslovom „Dell: U blogovskom zahvatu“, napisao:

U krugovima djelatnosti osobnih računala posljednjih se mjeseci šuška da Dell gubi podršku korisnika – a tu je tvrdnju 16. kolovoza potkrijepila studija Michiganskog sveučilišta, koja pokazuje primjetno smanjivanje zadovoljstva korisnika u odnosu na razdoblje prije godinu dana. Zato Deltu doista nije trebalo da netko pitanje usluge korisnicima pretvori u razvikan slučaj.

Pogledajte blog Jeffa Jarvisa.

Nekako u to vrijeme uspio sam dobiti povrat novca za svoje računalo, iako ne kao rezultat blogova. Poslao sam e-pismo Dellovu direktoru marketinga i, kao pakostan dodatak, direktoru za etiku. Ljubazna i strpljiva dama zadužena za dosadnjakoviće koji uspiju prodrijeti do potpredsjednika nazvala me i ponudila pomoć. Dobila me je na mobilni telefon, kunem se, baš u trenutku kad sam u prodavaonici računala kupovao Mac. Ponudila mi je da moje računalo zamijene novim Dellovim prijenosnikom. Rekao sam joj da sam izgubio povjerenje u Dellove proizvode i usluge i samo želim natrag svoj novac. Dala mi ga je.

I tako sam, tog kolovoza, vratio stroj, uvjeren da je moja odiseja s Dellom završena. Kao završni čin svoje silicijske opere, u svojem sam

blogu napisao otvoreno pismo Michaelu Dellu, nudeći mu iskrene i, nadao sam se, korisne savjete o blogerima i korisnicima, koji su sada sve češće isti ljudi.

Zadovoljstvo vaših korisnika strmoglavljuje se, tržišni vam je udio sve manji, a cijena dionice splašnjava.

*Dopustite da vam kažem zašto je tako, iz perspektive jednog korisnika... Bit je u tome da me je na kupnju Della doduše nave-
la niska cijena, ali vaš je proizvod bio loš, a usluga užasna...*

Pišem ovo na Apple PowerBooku. I kupio sam još dva Applea za svoje kućanstvo.

Ali vi niste izgubili samo prodaju triju računala i mene kao korisnika.

*Danas, kad izgubite korisnika, ne gubite samo toga korisnika, već se izlažete opasnosti da izgubite i njegove prijatelje. A zahva-
ljujući internetu i blogovima i uslugama korisničkih prikaza i ocjenjivanja, vaši kupci imaju mnoštvo prijatelja diljem svijeta.*

Rekao sam mu za druge Dellove korisnike koji su se pridružili svojim komentarima. Predložio sam mu da pripravnici u kompaniji – još bolje, potpredsjednici – čitaju što svijet govori o njima u blogosferi. Spomenuo sam mu i važan tisak, uključujući BusinessWeek, koji je preuzeo tu priču. Časopis Fast Company, rugajući se Dellovim reklamama, pretvorio je pritužbe kupaca na internetu u glagol: „Izdellirali su vas.“

Ali najviše mi se svidjela priča Ricka Segala, blogera i ulagača rizičnog kapitala iz Toronta, koju sam uključio u svoj blog. Segal je sjedio uz nekoliko bankovnih blagajnica u restoranu svoje uredske zgrade i čuo ih kako razgovaraju o toj sagi. Evo kako se lako stvari prenose internetom. Segal je opisao scenu u svojem blogu:

Prva dama: „Namjeravala sam kupiti novi Dell, no jesi li čula za Jeffa Jarvisa i pravi pakao koji je s njima prošao?“

Druga dama: „Da, znam, rekao mi je naš informatičar...“

I Segal je imao savjete za Dell. „Obraćanje pozornosti: mnogi ljudi (Dell?) pretpostavljaju da ‘prosječni ljudi’ ili mase zapravo ne vide ili ne

čitaju blogove pa zato malo otpremo i idemo dalje. Velika pogreška.“ Moji savjeti Dellu nastavljani su četirima jednostavnim prijedlozima:

1. Čitajte blogove. Idite na Technorati, Icerocket, Google, Bloglines, Pubsub (tražilice za blogove), pronadite Dell i pročitajte što govore o vama. Morate si izbiti iz glave da su to „blogeri“, samo čudni stvorovi koji blebeću. Oni su potrošači, vaši potrošači – imate li sreće. Oni su jednostavno ljudi. Sigurno trošite bogatstvo na istraživanja o kupcima, na ankete i fokusne skupine i istraživačke institute da doznate što ljudi misle. Na blogovima će vam to reći besplatno. Trebate ih samo čitati. Trebate samo slušati.

2. Razgovarajte sa svojim potrošačima. Jedan od vaših direktora rekao je da je vaša politika za blogove „gledati i ne dirati“. Zar to nije uvredljivo – ignorirate svoje potrošače? Ponašate se kao da ne postojimo? Kako bi vama bilo da nekome date tisuće dolara, a da vas oni ignoriraju? Vi niste naučeni da se s vama tako postupa. Nismo ni mi. To je jednostavno nepristojno. Blogeri imaju volje razgovarati o vašim proizvodima i uslugama i markama. Najmanje što možete učiniti jest da im se obratite i uključite se u razgovor. Doznat ćete više nego što vam može reći bilo koja istraživačka institucija o tome što tržište misli o vašim proizvodima. Ali poduzmite sljedeći korak: pitajte svoje korisnike što biste, po njihovu mišljenju, trebali napraviti. Imat ćete poslije bolje proizvode i bolje ćete ih prodavati većem broju zadovoljnih kupaca, koji čak mogu pomagati jedni drugima ako im to dopustite. To je dobro poslovanje, gospodo.

3. Blog. Ako u Microsoftu i Sunu, čak u GM-u, za volju fer kapitalizma, blogove mogu pisati njihovi najinteligentniji vodeći ljudi, zašto i kod vas ne bi bilo tako? Ili, bolje pitanje: zašto biste to trebali raditi? Zato što je takva moda? Ne. Zato što će vaša djeca smatrati da ste fora? Ne. Pišite blogove zato što to pokazuje da ste otvoreni i da se ne plašite – ne, da ste željni – suočiti se sa svojim potrošačima, izravno.

4. Slušajte sve što o vama loše govore tisak i blogovi i odnosi s javnošću, slušajte o nezadovoljstvu korisnika i padu cijene

dionica i neuspjehu strategije niskih cijena i iskoristite blog da priznate kako imate problem. Zatim nam pokažite kako namjeravate poboljšati kvalitetu i dopustite nam da vam pomognemo. Izrađujte bolja računala i zaposlite ljude za usluge potrošačima koji služe potrošačima.

„Ako se uključite u razgovor koji vaši korisnici vode bez vas“, zaključio sam, „možda nije prekasno.“ Pri posljednjem brojenju samo na tu zabilješku u blogu došlo je više od 600 odgovora drugih potrošača. Jedan je rekao: „Nisam znao da je Dell pao tako nisko kad je riječ o kvaliteti. Prije nekoliko godina i dalje bih živio u neznanju. Ovo novo vrelo vijesti sjajna je stvar za potrošače.“

I to je bilo sve, barem sam tako mislio. Ali osam mjeseci poslije, u travnju 2006., Dell je počeo raditi ono što sam predlagao i što su drugi smatrali skupim i nepraktičnim. Tvrtka je počela slati tehničare blogerima koji su imali pritužbe, nudeći rješavanje problema, jedan po jedan. I pogodite što se dogodilo: kad su tehničari riješili probleme pojedinih blogera, Dell je bio nagrađen ugodno iznenađenim primjedbama u blogovima. Loši odnosi s javnošću pretvorili su se u dobre. Dell je otkrio da je taj izravan razgovor s korisnicima, suprotno mišljenju skeptika, učinkovit način da dozna za probleme i riješi ih.

Tog je srpnja Dell pokrenuo vlastiti blog, Direct2Dell. Počeo je klimavo, promičući tvrtku i njezine proizvode, zanemarujući svoje probleme. Ali već za nekoliko tjedana, glavni blogger tvrtke, Lionel Menchaca, uključio se u raspravu razoružavajuće izravno i otvoreno, povezujući se s Dellovim kritičarima i odgovarajući im uz obećanje: „Ovdje su stvarni ljudi i mi vas slušamo.“ Javno je progovorio o slučaju „zloglasnog zapaljenog prijenosnika“ – računala čija je baterija eksplodirala izazvavši spektakularan požar, što je snimljeno i fotografije su se proširile internetom (to je dovelo do povlačenja proizvoda s tržišta, što je pogodilo i druge proizvođače računala). Uključio je i druge direktore koji su pisali odgovore potrošačima o e-trgovini, oblikovanju proizvoda i, da, o uslugama potrošačima. Tvrtka je odredila osoblje za čitanje blogova i njihovo komentiranje. Poslije je omogućila korisnicima da ocjenjuju proizvode – pozitivno i negativno – na Dellovim internetskim stranicama. Dell je slušao i govorio novim i uvjerljivim ljudskim glasom.