

Onderzoek: Google: built to build

De Amerikaanse onderzoekers Iyer en Davenport hebben de succesfactoren van Google in kaart gebracht. Zij werden in de gelegenheid gesteld veel tijd door te brengen in Googleplex, het hoofdkantoor van Google in Mountain View (Santa Clara County), Californië. Hun belangrijkste conclusies zijn dat Google een enorme infrastructuur heeft opgebouwd gebaseerd op het 'built to build' principe en dat het aantrekken en vasthouden van de beste mensen in de markt hen in staat stelt ontwikkelingen in de markt te leiden.

Voor wat betreft de infrastructuur noemen Iyer en Davenport drie belangrijke kenmerken:

- **Schaalbaarheid.** Volgens onofficiële bronnen zou Google over een netwerkinfrastructuur beschikken van ongeveer één miljoen computers, waaraan nieuwe computers en netwerken gekoppeld kunnen worden die direct door het Google systeem herkend worden en daardoor ook direct in gebruik genomen kunnen worden. De software is een aangepaste versie van het open-source programma Linux waaraan gemakkelijk en direct nieuwe programma's gekoppeld kunnen worden. Daarnaast is de database – genaamd 'Bigtable' – zo ontworpen dat het zichzelf kan aanpassen aan het continu groeiend volume aan data.
- **Een product-life cycle** waarin nieuwe producten snel kunnen groeien afhankelijk van de vraag in de markt. Bijna elke dag (!) kondigt het bedrijf een nieuw product of een nieuwe applicatie aan. In eerste instantie zetten de Google ontwikkelaars een testversie online (een zogenoemde 'alpha versie'); zodra deze de aandacht van de consument krijgt, lanceert men een beta-versie om te kijken of het product z'n weg zou kunnen vinden naar een groter publiek. Hierbij wordt het nieuwe product door gebruikers getest en kunnen zij verbeteringen aangeven. In dit proces zijn het testen van een product en de marketing er van eigenlijk niet meer van elkaar te scheiden. Als de vraag daarna sterk toeneemt, kan op het Google netwerk ruimte voor het nieuwe product worden vrijgemaakt.
- **Het ondersteunen van productontwikkeling door derden.** Google moedigt andere partijen aan, producten te ontwikkelen die passen bij functionaliteiten van Google. Keyhole satellite photos werd na de overname door Google verandert in een dienst (Google Earth) waardoor er makkelijk andere diensten aan gekoppeld konden worden (Google Maps). Op deze manier kunnen databases van verschillende bronnen geïntegreerd worden; zoals makelaars dat doen met Google Maps.

Een tweede kritieke factor die het succes van Google verklaart, is dat het bedrijf een cultuur heeft gecreëerd die het best omschreven kan worden als *built to build*. De cultuur is te typeren als 'technocratisch' hetgeen betekent dat medewerkers gestuurd en gewaardeerd worden op basis van hun ideeën en vernieuwende inzichten. Eén van de dingen waarin dit tot uitdrukking komt, is dat medewerkers een bepaald deel van hun werktijd mogen besteden aan het zelf uitdenken en ontwikkelen van nieuwe producten.

Een ander aspect in de aansturing van medewerkers is dat Google sterk is gefocust op het intellectueel stimuleren van medewerkers door ondermeer 'Tech Talks' te organiseren. Naast diverse privileges verlangt men van medewerkers wel een haast obsessieve instelling (hetgeen ondermeer tot uitdrukking komt in het structureel overwerken). Binnen Google wordt veel tijd en aandacht gegeven aan het vinden van de juiste medewerkers maar ook aan het vasthouden van de beste mensen. Daarvoor heeft het management zelfs een model ontwikkeld dat de gemeenschappelijke kenmerken beschrijft van de best presterende medewerkers binnen Google.

Bij Google is men er van overtuigd dat de organisatie van binnen naar buiten moet groeien; door met de beste mensen de beste producten te leveren volgt Google de strategie van 'branding inside out'.

Referentie(s)

Iyer, B., Davenport, T.H. (2008), Google's innovation machine. Harvard Business Review, vol.86, no.4, p.58-68. *

* : aanwezig in de EURIB-bibliotheek.