



Ságvári Bence

A NAGY TESTVÉR HÁLÓSZOBATITKAI

BERNARD GIRARD : A GOOGLE-MODELL.
A MENEDZSMENT FORRADALMA
(TYTOPTÉX KIADÓ, 2010)

ABSZTRAKT. A Google alig több mint egy évtized alatt vált kaliforniai kis garázscégből a világ egyik legmeghatározóbb informatikai vállalatává. Kétségtelen, hogy a Google nevének hallatán ma már sokaknak a személyes adatok biztonságával, az egyre kifinomultabb adatgyűjtési és elemzési módszerekkel kapcsolatos kockázatok jutnak eszébe. Miközben ezek a kérdések egyre fontosabbá válnak, a Google-jelenségnek van egy másik olvasata is: mi kellett ahhoz, hogy egy zseniális ötletből egy disszertáció, majd egy szűk egyetemi közösség által használt program, pár év elteltével pedig a világon százegek által naponta igénybe vett kereső-szolgáltatást, levelező-rendszert és még több tucat komplex és egymást kiegészítő szolgáltatást kínáló globális vállalat legyen? Az elmúlt években egy olyan globális vállalat jött lére, amely immáron névadója lett egy újfajta vállalatvezetési filozófiának és módszernek. Az ennek hátterében meghúzódó egyéni és szervezeti motivációkat, a Google fejlődésének történetét mutatja be Bernard Girard A Google modell. A menedzsment forradalma című könyve.

A tények: 2011-re a Google vált a világ legértékesebb brandjévé¹, míg a 2010-es adatokat alapul véve a világ legtöbb profitot termelő vállalatai Fortune 500-as listája 47. helyén állt.² Mindezek eléréséhez ennek a klasszikus szilícium-völgyi sikertörténetnek mindösszesen 13 évre volt szüksége. Az internet használata során jelenleg a Google szolgáltatásait megkerülni nem lehet. Akár akarja valaki, akár nem, láthatóan vagy láthatatlanul, a Google lényegében folyamatosan adatokat gyűjt a felhasználóiról, és elemzi ezeket. A Google „fejében” globálisan összpontosuló tudás, információmennyiség és infrastruktúra látán valóban sokakban fogalmazódhat meg a kérdés, vajon megvalósult-e már az a digitális panoptikon, amelyben lényegében nem lehet elrejtőzni a Google „nagytestvéri” tekintete elől?

Azok számára, akik elsősorban nem a veszélyt, hanem az elmúlt évtizedek egyik legértékesebb vállalati fejlődését látják a Google-ben, van a történetének egy másik olvasata is. Ennek központi kérdése: vajon mi kellett ahhoz, hogy egy zseniális ötletből egy disszertáció, majd egy szűk egyetemi közösség által használt program, pár év elteltével pedig a világon százegek által naponta igénybe vett keresőszolgáltatást, levelezőrendszert és még több tucat komplex és egymást kiegészítő szolgáltatást kínáló globális vállalat legyen? Egy olyan vállalat, amely immáron névadója annak az újfajta vállalatvezetési filozófiának és módszernek, amelyet röviden Google-modellnek nevezhetünk?

1 Interneten: http://news.cnet.com/8301-1023_3-20047137-93.html

2 Interneten: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2010/snapshots/11207.html>

Erre keresi a választ könyvében a francia vállalatvezetési tanácsadó, Bernard Girard, aki több éven át közelről tanulmányozta a Google működését. Girard könyvének első kiadása 2006-ban jelent meg Franciaországban, amelyet 2009-ben egy frissített és aktualizált változat követett. (A könyv magyar fordításban 2010-ben látott napvilágot.) Az a tény, hogy három éven belül szükség volt a könyv tartalmának kisebb-nagyobb átdolgozására, jól jelzi, milyen sebességgel zajlanak a változások az IT-iparban, ezen belül pedig a Google-nál, de ennek a rövid írásnak és a második átdolgozott változatnak a megjelenése között is számos változás ment végbe. (Elég, ha csak arra gondolunk, hogy napjainkban már egyértelműen zajlik a Google és a Facebook közötti „csata”, azonban egy 2009-ben íródott könyvben erről lényegében még alig esik szó.)

A könyv egyszerre szól a Google alapítóinak személyes élettörténetéről, a vállalat fejlődéséről, és mindezekon keresztül arról a valóban forradalmi és paradigmátikus változásról, amelyet az innovációmenedzsment, a vállalatvezetés, a szervezeti felépítés és az ezek mögött meghúzódó filozófia terén a Google jelentett az elmúlt években.

A könyvet olvasva kétségtelenül megállapítható, hogy Girard a Google őszinte csodálója. Néha már-már zavarba ejtően túláradó rajongással ír az alapítók személyes tulajdonságairól, emberi nagyságáról, vezetői kvalitásairól, az általuk követett vállalatvezetési stratégia egyediségéről, illetve zseniális piaci lépéseikről. A könyvben előrehaladva azonban valami miatt az olvasó is egyre inkább úgy érzi, hogy itt valójában nem mindennapi emberek által véghezvitt tettekről van szó. Girard ugyanis nem a levegőbe beszél: megállapításait, véleményeit konkrét példákkal, megtörtént esetekkel támasztja alá, és persze a könyv elolvasása nélkül is tudjuk, a Google lépéseit az elmúlt alig több mint egy évtizedben – néhány kudarcos kivételtől eltekintve – a piac is folyamatosan visszaigazolta. Fontos azonban leszögezni: ez a könyv nem a Google tevékenységének kritikájáról, az adatgyűjtési és adatbiztonsági dilemmákról szól, vagy arról, hogyan „sorolódik be” az internet szép lassan néhány nagyvállalat saját rendszerei alá (pl. Google, Apple, Facebook, Amazon).

A könyv három nagyobb részre osztható. Az első fejezetek a Google alapításának rövid történetét mutatják be, azt a társadalmi-gazdasági környezetet, amelyben a vállalat létrejött, majd pedig azt a triumvirátusra épülő sajátos vezetési modellt, amely a csúcsvezetés szintjén is megosztotta a hatalmat. Ez tette lehetővé azt, hogy a vállalat a rapid növekedésből és a gyorsan jött sikerből fakadó szervezeti és vezetői gyermekbetegségeket elkerülhesse.

A Google sikertörténetének elemzésében fontos annak az innovációs kultúrának a megértése, amelyben a vállalat az 1990-es évek második felében létrejött. Az „eredemitológia” és a vállalati krónikák szerint a két alapító, Larry Page és Sergey Brin 1995-ben találkoztak először a Stanford Egyetemen. Mindketten a húszas éveik legelején jártak, javában tartott még a World Wide Web forradalma és a befektetői optimizmus, a két

fiatalember pedig mesterien érzett rá arra, hogy az internetes keresők addigi technikáinak többsége nem fogja tudni megfelelően ellátni a feladatát. Így született meg a PageRank-nek nevezett indexelési módszer (a névadó nem az angol 'oldal' szó, hanem a módszer kitalálójának a neve), amely néhány éven belül a világ legtöbbször által használt internetes keresőjévé vált.

A Google kezdeti eredményeinek hátterében ugyanazt a receptet találjuk, mint megannyi más sikeres IT-garázscég esetében: kreatív-innovációs miliő, kockázatvállalás és vállalkozói szellem, a tudományos racionalitás (közelebbről a matematika) és a gépek (az automatizálás) tisztelete, a technológiai fejlődésben való hit, tehetség, szenvedély, önbizalom, és a függetlenség iránti vágy. Mindehhez hozzájárult az is, hogy jókor voltak jó helyen, és már a működésük lelegején sikerült olyan befektetőkkel találkozniuk, akik fantáziát láttak bennük, ugyanakkor nem várták el azt, hogy a vállalatot már rövid távon pénztermelő gépezetté alakítsák át.

A kezdeti feltételek tehát adottak voltak, mindez azonban csupán az első lépések megtételéhez volt elegendő. A Google aligha válhatott volna azzá, amivé lett, ha gyökeresen nem szakított volna a vállalatvezetés azon módszereivel, amelyeket ekkor még a legjobb iskolákban is axiómaként kezeltek. Ennek a non-konform filozófiának az áttekintésével foglalkozik a könyv második nagyobb tematikus egysége. A szerző fejezetenként mutatja be azt a 12 vállalatvezetési módszert, amely a Google-t egyedivé tette. A vállalat már a kezdetektől olyan újításokat vezetett be az emberi erőforrások, a szervezet, az innovációk és a termelés működtetésében, amelyeket ma már ugyan sokan és sokféleképpen próbálnak meg utánozni és a saját működésük számára adaptálni, de ilyen komplex és koherens módon korábban ismeretlenek voltak. (Nem arról van tehát szó, hogy a Google mindent maga talált volna ki, viszont ez a vállalat foglalta ezt a filozófiát egységes rendszerbe, majd következetesen alkalmazta is.)

Ezeknek a módszereknek egy része ma már sokak számára ismert: ilyen például az a 20%-os szabály, amelynek értelmében a Google mérnökei munkaidejük ötödét (vagy másképpen fogalmazva, heti egy napot) saját kutatási témáiknak szentelhetnek. Egy olyan környezetben, ahol a vállalat sikere dolgozók innovativitásában és kreativitásában, illetve motivációiban és lojalitásában rejlik, ennek különleges jelentősége van. Többek között ezzel a lépéssel is sikerült a Google-nek deklaráltan a legjobb minőségű munkaerőt megszereznie és megtartania.

Richard Florida a 2000-es évek elején írt arról, hogy Amerikában a gazdasági növekedés első számú letéteményesévé az a kreatív osztály vált, amelynek élcsapatában többek között az IT-ipar sajátos munkaethosszal bíró „kreatív rombolóit” I. Schumpeter) találjuk.³ A Google alapítójának sikere, az általuk kialakított vállalati kultúra egyben empirikus

3 Florida (2002).

bizonyítéka annak, hogy egy valóban létező (bár nagyon „kaliforniai”, a világ más tájain nem feltétlenül működőképes) jelenségről van szó.

A Google a vállalaton belüli minőségi kontroll biztosításában is szembement a klaszikus módszerekkel. A hagyományos hierarchikus bírálói és döntési rendszerek mellett (ahol a felsőbb szintek, vagy olyan területek, mint a marketing és a pénzügy döntenek a különböző projek-kezdeményezések sorsáról) tudatosan hoztak létre egy olyan struktúrát, amelyben nem az alá- és fölérendeltségi viszonyok, hanem a szakmai teljesítmény és a tekintély szervezeten belüli (sokszor informális) viszonyai váltak meghatározóvá. Ez röviden azt jelentette, hogy a különböző projekteken dolgozó mérnökcsapatoknak az elkészült munkáikat be kellett mutatniuk más részlegeknél dolgozó kollégáiknak is. Amellett, hogy ez egy hatékony megoldás volt a fejlesztések megfelelő színvonalának biztosítására, egyben megfelelő szakmai motivációt is jelentett azoknak a zömében fiatal mérnököknek, akik számára a szakmai közösségben megszerzett reputáció többnyire fontosabb volt, mint a fizetési csekkjeiken lévő összegek.

A Google abban is igazi újtást hozott, ahogyan a vállalathoz kapcsolódó közeli és távoli közösségeket bevonta a termékek fejlesztésébe, kipróbálásába. Online rajongóinak és kritikusainak olyan tömegét tudta magához kötni, ami folyamatos innovációs nyomás alatt tartotta és tartja a vállalatot. Ezek a közösségek a legkisebb hibákat is azonnal nyilvánosságra hozzák, miközben az is hamar kiderül, ha valami nincsen rendben a vállalat háza táján.

A vállalat belső működésének, illetve a vállalat és ügyfelei közötti kapcsolatnak ez a forradalmi újszerűsége a Google-t kétségtelenül a világ egyik leghatékonyabb vállalatává tette. A vállalat mag – illetve Girard is úgy véli, hogy a menedzsmenk ezen újfajta paradigmája – beleillik abba a fejlődési sorba, amelyet a XX. század első felének közepén a Ford, majd a második felének közepén a Toyota neve félmjelzett. Míg a Ford a tömegtermelés feltételeit megteremtő modern nagyvállalat, addig a Toyota az ezt továbbfejlesztő aprólékos minőségi kontroll és munkaszervezés modelljévé vált. Ebben a sorban a Google a legsikeresebben valósította meg azt, hogyan lehet a hálózatokkal jellemezhető gazdasági, társadalmi és kulturális környezetben helytállni. Girard erről így ír: az idézet egyben a szerző stílusát is bemutatja:

„A Google, amely korántsem az a hegemon helyzetben lévő cég, ahogyan kritikusai mondják, elindult, hogy – a Kuba partjaihoz érkező Kolumbusz Kristófhhoz hasonlóan – meghódítson egy új világot: a digitális univerzumot, a neten élt élet és a neten végzett munka világát. Ezt a hódítást innovációnak hívják. És a Google sikere abból származik, hogy megtalálta a módját annak, okosabban, mint mások, hogy az innovációt folyamatosan áramoltassa” (Girard 2010: 11).

Ami a Google-t többek szerint egyedivé tette, az a mérnöki gondolkodásnak az üzletemberi gondolkodás elé való helyezése volt. És ez nem csak a kezdeti évek filozófiájára volt jellemző, hanem a vállalat érett korszakának is védjegyévé vált. Lényegében minden termékük mögött az adatok összegyűjtésének, feldolgozásának, illetve az ezeken alapuló előrejelzésnek a vezérlőelve húzódik meg. Ha hinni lehet a vállalat alapítók, illetve megfigyelők és hivatásos krónikások visszaemlékezéseinek, jó értelemben vett naivitás és szenvedély vezette a Google-t akkor, amikor például azt a kérdést tette fel, majd formálta projektté, hogy vajon miért ne lehetne a világon eddig megjelent összes könyvet elérhetővé tenni az interneten? Eric Schmidt a Google igazgatójaként jelentette ki, hogy céljuk a világ megváltoztatása. Ebben a folyamatban pedig a „pénzcsinálás” nem a végső cél, hanem az ennek eléréséhez szükséges eszköz. Bár félreértés ne essék: a Google egy kapitalista vállalat, így természetesen a piacról él, és főleg mióta tőzsdei vállalatról van szó, a számokat negyedévente” hozni kell.

Érdemes azonban megemlíteni, hogy az elmúlt két-három év történései (azaz a könyv megírása óta eltelt időszak) megmutatták, a Google sem tudta – bármennyire is próbálta – elkerülni, hogy globális nagyvállalattá válása során a korábbi flexibilitása, innovációra való képessége és alulbürokratizáltsága némiképpen csökkenjen.⁴ Mindeközben pedig a Facebook valódi globális kihívójává vált.

De mindezekről függetlenül, a Google az évek során olyan innovációs gépezetet hozott létre, amelyben a mindennapi működés lényegében a folyamatos újításnak van alárendelve. A vállalat működését minden szinten a technológia használata hatja át. A Google a technológiát használta a szervezeten belüli koordináció eszközeként, az ügyfeivel való lényegében személytelen kommunikációban, de arra is, hogy adatokat, információkat gyűjtsön a potenciális és jelenlegi felhasználóiról.

A Google tevékenysége abban is egyedinek tekinthető, hogy korábban megkérdőjelezhetetlennek hitt rendszereknek „ment neki” úgy, hogy lényegében egész iparágakat állított kész helyzet elé. Ilyenre természetesen az innovációk történetében korábban is volt már példa: például a lovas kocsit felváltotta az autó, az írógépet pedig a számítógép. Ezek azonban kézzelfogható, fizikai valójukban is létező termékek voltak. A Google keresője és egyéb alkalmazásainak többsége a tudáson és az információon alapul. Ez a vállalat számára egyszerre előny és hátrány. Jelenleg alighanem a Google rendelkezik a Földön a legtöbb tudással. Ennek a tudásnak az értéke azonban gyorsan változik, hiszen ha nem elég naprakész vagy hiányos, az alapjaiban kérdőjelezi meg az adatok használhatóságát, ebből következően pedig a vállalat sikerességét. A Google értéke és ereje jelenleg abban rejlik, hogy dacára az őt ért támadásoknak, a világ egyik legmegbízhatóbb vállalatáról van szó.

4 Ennek érdekében 2011 áprilisában például nagyszabású változtatásokat jelentettek be a vállalat vezetésében (l. <http://infoglobalnews.com/relatednews/ceo-eric-schmidt>).

Ameddig az emberek megbíznak a Google találati listájában, elhiszik, hogy Gmail-fiókjuk adatai biztonságban vannak, weboldalaik látogatottságának mérésére pedig elfogadják az Analytics szolgáltatása adatokat (és a sort még folytathatnánk), addig ez a modell működni fog.

A Google nem hivatalos vállalati jelszavaként elhíresült „*Don't be evil!*” szlogen is erre a felfogásra kíván utalni. A Google 10 pontos vállalati filozófiájának is része annak kimondása, hogy „pénzt ördögi dolgok véghezvitele nélkül is lehet csinálni”.⁵ A gyakorlatban ez annyit jelent, hogy rövid távú sikerekért (profitért) sem hosszabb távú céljaikat, sem pedig reputációjukat, sem a vállalattal szemben megnyilvánuló bizalmat nem kívánják kockáztatni. A valóság persze ennél összetettebb, hiszen a Google eddigi legnagyobb konfliktusa a kínai piacra való belépés több éves története (a kínai kormánnyal való megállapodás, az öncenzúra vállalása, majd ennek visszavonása), vagy éppen a Google Street View adatgyűjtési módszereinek ellentmondásai jól mutatják az etika és a „biznisz” folyamatosan változó határait. És itt egyébként a Google némi huzavona után általában visszavonulót fúj.

A könyv elolvasása után az egyik legfontosabb kérdés az, vajon mennyiben másolhatók és ültethetők át más gazdasági ágazatokba a Google által alkalmazott elvek? Ha ugyanis menedzsment forradalomról beszélünk, akkor ehhez az is szükséges, hogy az itt alkalmazott módszereket széles körben kezdjék el más vállalatok is alkalmazni. Kétségtelen tény, hogy az informatika területén nagyon sok ehhez hasonló példával találkozhatunk. Kérdés azonban, milyen mértékben válhat követendő példává olyan területeken, ahol az innováció szerepe nem ennyire kizárólagos? Hogyan alkalmazható ott, ahol a fogyasztók elérésének, az értékesítésnek megvannak a keményebb fizikai korlátai? Mit tanulhat mind ebből egy olyan magyar vállalkozó, vagy egy magyar mérnök, aki egészen más gazdasági és kulturális környezetben szocializálódott?

Erre a kérdésre nyilvánvalóan az elkövetkezendő egy-két évtized történései fogják megadni a választ. Addig azonban mást nem tehetünk, mint megbékélünk azzal a ténnyel, hogy a Google életünk megkerülhetetlen részévé vált. Girard könyve pedig talán hozzájárulhat ahhoz, hogy az ebből az egyoldalú függésből fakadó esetleges paranoiáinkon – részben – úrrá lehessünk.

5 „*You can make money without doing evil.*” (Internet: <http://www.google.com/corporate/tenthings.html>)

HIVATKOZOTT IRODALOM

Florida, Richard (2002): *The Rise of the Creative Class*. Basic Books.

Auletta, Ken (2009): *Googled: The End of the World As We Know It*. The Penguin Press.