

BERNARD GIRARD

A MENEDZSMENT FORRADALMA:

A GOOGLE-MODELL

EDITION 2.0

Sorozatszerkesztő: Dömölki Bálint

Az Edition 2.0 nem egyszerűen egy új sorozat a kiadó életében, amely összefog bizonyos összefogható tartalmakat, sőt, nem is arról van szó, hogy egy témakör jó névre talál egy sorozatcím alatt. Az Edition 2.0 egy kiadói kísérlet, amely a könyvkiadás és az internet szellemét összeegyeztetve a könyv olvasás új alternatíváját keresi.

Hagyományosan a könyv zárt világ, a szerző világlátásának és továbbadásra szánt mondandójának kikristályosodott formája. Sokféle kiegészítést is kínál: megjegyzéseket a lábjegyzetben, tárgy- és névmutatót, glosszáriumot. A nyomtatással a közreadott szöveg véglegessé, lezárttá válik – egy állomás a tudnivalók körében.

Nem úgy az internet, amely mozgékony, változó, és stabilitása a nagyságban vált valóra.

Hagyományosan a szerző tudásával kiemelkedik az olvasók köréből, akik nem ismerik sem őt, sem a publikussá váló ismereteket. Ám a két fél, szerző és olvasó egymásról mit sem tud, megmaradnak a kölcsönös ismeretlenségben.

Az olvasó jelentősége azonban jelentősen megnőtt a 21. századra, és ebben nemcsak a posztmodern szemlélet, hanem az internet és a web2 filozófia is szerepet játszik. Az olvasás már nem passzív aktus.

Ezt az ellentmondást (statikus szöveg vs. dinamikus internet, valamint tudós szerző vs. laikus olvasó) próbáljuk meg feloldani az Edition 2.0 sorozatban. A feladat nem könnyű, és távol érezzük magunkat attól, hogy kész megoldásaink legyenek. Hosszas vitákat folytatunk például arról, hogy mit lehet tenni a könyvvel. Küzdünk a hagyománnyal, a formával, emelkedetten szólva, a profán és a szent határait igyekszünk kijelölni. Mert a könyv sem szent, ahogy az internet sem komolytalan. A szöveggel foglalkozó kutatók tudják, az olvasás részben történet, részben cselekvés, de mindenképpen aktus, a szöveg előhívása.

A sorozat jelen első kötetében olyan megoldással kísérletezünk, ahol a könyv felelős szerkesztője mint első laikus olvasója megkeresi a neki érdekes vagy nem világos szavakat, és kommentálja, jegyzetekkel látja el az írói szöveget.

A margón lévő vonalazással erre biztatjuk az olvasót is.

Ám ezzel még nincs vége. A kiadó honlapján az adott könyvnél (typotex.hu/konyv/google-modell) folytatható a jegyzetelés, a reagálás, a kritika.

Nincs kizárva, hogy műfajunk fejlődni fog, és útjára bocsátjuk egyszer az Edition 2.1 változatot is.

BERNARD GIRARD

A MENEDZSMENT

FORRADALMA:

A GOOGLE-MODELL



TYPOTEX

Budapest, 2010

A fordítás az alábbi kiadás 2009-ben frissített kézírata alapján készült:
Bernard Girard: *Le modèle Google: une révolution du management*.
Paris, M21 Editions, 2008, 2. kiadás

Copyright © 2008 M21 Editions
© Kazanlár Szilvia, Mihancsik Zsófia, Typotex, 2010

ISBN 978 963 279 151 7
ISSN 2061-7852

Fordította:
Mihancsik Zsófia (9–106. o.) és Kazanlár Szilvia (107–238. o.)

Témakör: *internet, menedzsment*

Kedves Olvasó!

Önre gondoltunk, amikor a könyv előkészítésén munkálkodtunk.
Kapcsolatunkat szorosabbra fűzhetjük, ha regisztrál a honlapunkon,
ahonnan értesülhet új kiadványainkról, akcióinkról, programjainkról,
és amelyet a www.tydotex.hu címen érhet el.

Honlapunkon megismerkedhet kínálatunkkal is,
egy-egy könyveinknél pedig új fejezeteket, bibliográfiát, hivatkozásokat
találhat, illetve az esetlegesen előforduló hibák jegyzékét is letöltheti.
Kiadványaink egy része e-könyvként (is) kapható: www.interkonyv.hu

Kiadja a Typotex Kiadó, az 1795-ben alapított
Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesületének tagja

Felelős kiadó: Votisky Zsuzsa
Szerkesztette és tördelte: Leiszter Attila
Borítóterv: Tóth Norbert
Terjedelem: 17,34 (A/5) ív

Nyomás: Séd Nyomda Kft., Szekszárd
Felelős vezető: Katona Szilvia

TARTALOM

<i>Előszó a magyar kiadáshoz</i>	9
<i>Bevezetés. VÁLLALATVEZETÉSI FORRADALOM</i>	13
1. AKIK OKKAL LÁZADTAK	
Vállalkozói tulajdonságok	17
A mesterséges intelligencia közvetlen örökösei	19
Innovatív közeg	21
Az ötletek forgását és cseréjét elősegítő intézmények	23
Kultúra, amely bízik a technikában	25
Nyomasztó gyámság	27
Nagy harc árán elnyert függetlenség	29
Kizárólag kaliforniai kaland?	32
1.1 függelék: Két egyetemista San Francisco utcáin	33
1.2 függelék: Az első újítás: az oldalak osztályozásának új módszere	37
2. ÚJ GAZDASÁGI MODELL	
Ingyen...	41
Mindenki számára nyitott hirdetői piac	43
Bizalom a számítógépben	47
Veszedelemes licitek	50
Se tartalom, se portál	52
Hogyan adjunk el reklámot olyan látogatóknak, akik szörfölnek a neten?	53
A „long tail”	56
3. KÉPROMBOLÓK ÉS SZABADOK	61
Triumvirátus a cég élén	62

12 SZABÁLYTALAN VÁLLALATVEZETÉSI MÓDSZER

4. ÖSSZEGYŰJTENI A LEGJOBBAKAT	69
Toborzógépezet	71
Beszélgetések a technikai kompetenciák felmérésére	73
5. A 20 SZÁZALÉKOS SZABÁLY	78
5.1 függelék: A munkások paradicsoma?	83
6. A KOLLÉGÁK A LEGJOBB BÍRÁK	84
A tekintély ereje	85
Minősítő eszköz	86
7. AZ INNOVÁCIÓS GÉPEZET	89
A kutatás nem válhat rutinná	91
„Az innováció mindannyiunk ügye”	93
Az ötleteket ott kell keresni, ahol vannak	96
„Release early, release often”, azaz hogyan kapcsoljuk be a felhasználót a folyamatba	100
Egy jövedelmező innovációs gépezet	103
8. MINT A SVÁJCI BICSKA	107
A svájci bicskától a mashupokig	110
A piac szegmentálása, új területek meghódítása	112
9. A MATEMATIKA DICSÉRETE	114
9.1 függelék: Gépi fordítás – a matematika lehet a felmentő sereg?	121
10. KIS CSAPATOKAT!	123
A kis csapatok és az innováció	125
Az ideális méret nyomában	128
11. TECHNOLÓGIAALAPÚ KOORDINÁCIÓ	
Az egyetemi modellre épülő szervezet	131
Információmegosztás a technológia segítségével	133

Blogok a vállalat szolgálatában	136
Gyökeresen új szerepben a vezetőség	139
A gyors növekedésre kalibrált szervezet	140
11.1 függelék: Informatika és szervezet	142
12. A TITOK A GYÁRBAN VAN	
A kényszerből előnyt kovácsolni	144
Hathatós gyártási eszköz	146
Az <i>open source</i> ereje a Google szolgálatában	148
A meglévő infrastruktúrák kihasználása	149
13. „FOGLALKOZZ A FELHASZNÁLÓKKAL, A TÖBBI MAJD JÖN MAGÁTÓL!”	151
A felhasználókra összpontosított stratégia	152
Nem az anyagiak diktálják a stratégiát	154
14. AZ ÉRTÉKESÍTÉS AUTOMATIZÁLÁSA	157
A felhasználók viselkedésének megismerése	161
De hová tűnt a kapcsolattartóm?	162
15. FELHASZNÁLÓK A VEZÉRLŐPULTNÁL	164
Tartalomkészítők	165
Új tényező: a közösségek	169
A közösségek a növekedés szolgálatában	174
Szüntelen felügyelet	178
Valódi befolyás	180
A jó hírnév mint ösztönző	182
Érintettek	184
16. FENNTARTHATÓ A FEJLŐDÉS?	187
A kihívás	188
Telítődött a reklámpiac?	190
Mi a helyzet más gazdasági modellekkel?	191
Az érvénytelen kattintások	194
A bizalom és a személyes adatok kérdése	198

Törvényi szabályozás vagy a piaci szereplőkbe vetett bizalom?	201
Gátolni fogják-e a szerzői jogok a videoágazat fejlődését?	205
A globalizáció és a kulturális ellenállás	209
Vállalati adatok: a Microsoft visszatér?	213
A kormányzathoz bejáratos ragadozók	217
Az összetettség kézben tartása	218
16.1 függelék: A szellemi tulajdonjog védelme és az innováció: a japán példa	221
16.2 függelék: Microsoft kontra Google: többfrontos háború	222
 17. EGY MODELL MINDENKINEK?	 225
 <i>Függelék. A GOOGLE-FORRADALOM 12 PONTJA</i>	 231
 <i>Glosszárrium</i>	 235
 <i>Név- és tárgymutató</i>	 239

ELŐSZÓ A MAGYAR KIADÁSHOZ

Könyvem első kiadása óta a Google sokat nőtt és újabb kihívásokkal találkozott. Változott-e? Kétségtől. Új piacokra lépett be, például a telefónia piacára, új kereskedelmi erőket állított fel, hogy kielégítse nagy ügyfelei igényeit, bővítette a vállalatoknak szóló kínálatát, de a lényegét tekintve mit sem változott. Szervezete, innovációs elszántsága, termék-szerkezete, és még inkább ambíciói és értékrendje a régié maradtak. Vállalatvezetési módszerei továbbra is meglepők és hatékonyak.

Az utóbbi két évben gyakran tartottam előadásokat ezekről a módszerekről szinte a világ minden táján: Európában, Afrikában, Észak-Amerikában, Dél-Amerikában. Mindenütt ugyanazzal a kíváncsisággal találkoztam, ugyanazzal az érdeklődéssel, ugyanazzal a vágygal, hogy kipróbálják, átvegyék, alkalmazzák a Google-módszert. Még ma is meghatódva gondolok vissza arra a vállalkozóra, aki egy kolumbiai kisvárosban odajött hozzám az előadás végén, és elmesélte, hogy Google-mintára felszabadította munkatársai idejének húsz százalékát, hogy kifejleszthesék saját egyéni projektjeiket, s hogy mennyire elégedett a megoldással. Könyvemben hosszan mesélek majd erről a módszerről, amelyet Larry Page, Sergey Brin és Eric Schmidt gondolt ki és kezdett el alkalmazni. Még ma is használják a Google-nál, erre tehát most nem térnék ki.

Ha ma kellene megírnom ezt a könyvet, hozzáillesztenék viszont egy fejezetet a vállalatok társadalmi felelősségéről. Tudjuk, hogy a kérdés erősen foglalkoztatja a vállalatirányítási szakembereket a jelenkori globalizált világban, ahol a cégek megtanulták, hogyan kerüljék meg a nemzeti szabályrendszereket.

Ez a felelősség sok képmutató beszédre és kétértelmű kijelentésre adott alkalmat. Amikor 2010 elején a Google megtagadta, hogy Kínában cenzúrázza keresési eredményeit, noha döntésével azt kockáztatta, hogy elveszíti ezt a hatalmas piacot, akkor megmutatta, hogy a társadalmi felelősség nem üres szó. Vállalatok valóban kivonulhatnak ezek-

ről a piacokról, még hozzá etikai okokból. Néhányan azóta elszánták magukat, hogy kövessék a Google példáját. Nem tudom, mások is így tesznek-e majd, de abban biztosak lehetünk, hogy azoknak holnap magyarázkodniuk kell, akik ma valamiféle kereskedői cinizmus jegyében túl nyíltan vállalnak cinkosságot a diktatúrákkal.

Hosszan beszélnek a szerzői jogokról is. A Google most sokkal inkább beleütközik a kulturális ipar ellenállásába, mint a könyv megírásának idején. Azt róják fel neki, hogy tönkreteszi a gazdasági modelljüket. És ez az ellenállás nem elhanyagolható, hiszen itt nagy hatalmú iparágakról van szó. Elérik, hogy hallgassanak rájuk, és minden körben megtalálják – énekeseknél, íróknál, filmeseknél – a szószólóikat, akik hangja messze elhallatszik. A harc elkezdődött, és nehéznek ígérkezik. És mivel még ma sem mindig látjuk át a probléma horderejét, szólnék róla két szót itt, a bevezetőben.

Természetes és normális, hogy mindenki, aki részt vesz szellemi művek előállításában, javadalmazásban részesül, és garanciát kap arra, hogy munkáját megvédi a kalózoztól. Ám ez azt jelentené, hogy konzerválni kell, sőt, ami ennél is rosszabb, el kell zárni meglévő szövegeket? Nyilvánvalóan nem, ha ezeknek az intézkedéseknek az a következményük, hogy megfosztanak bennünket a digitalizálás nyújtotta előnyöktől. Megfosztanak minket:

- attól, hogy radikálisan csökkentjük a kulturális termékek előállítási és forgalmazási költségeit;
- attól, hogy hozzáférjünk olyan örökséghez, amely ma szinte elérhetetlen: hány könyv, film, zenemű stb. tűnik el örökre a könyvtárak mélyén, ahol senki sem nézheti meg őket?;
- azoktól az eszközöktől, amelyekkel jobban hasznosíthatjuk ezekben a műveknek a tartalmát: keresőktől, automatikus fordítóprogramoktól stb.

Az osztrák közgazdász, Joseph Schumpeter nagyon régen megértette velünk, hogy az újtásra szakosodott vállalatok – a *diszruptív* technológiák, ahogy az Egyesült Államokban nevezik – egy teremtő rombolás folyamatának szereplői: lebontják a régi világot, hogy felépíthessenek

egy újat. A Google, amely korántsem az a hegemón 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. Könyvem ezt a történetet elemzi és meséli el.

Bernard Girard

Bevezetés

VÁLLALATVEZETÉSI FORRADALOM

Az első világháborút követően a General Motors és a Ford megteremtette a modern nagyvállalatot, a maga pénzügyi és statisztikai ellenőrző rendszerével, tömegtermelésével, szabványosításával, tudományos alapon szervezett műhelyeivel és autonóm részlegekből álló szervezetével.

Az 1960-as években a nagy elosztóhálózatok létrehozták a fogyasztói szervezeteket, vásárlásihitel-rendszerrel, önkiszolgáló üzletekkel, hálózatokkal, a tömegmédiában megjelenő reklámkampányokkal, márkákkal és világtermékekkel. Az 1980-as években a Toyota lett annak az iparvállalatnak a modellje, amely figyel termékeinek minőségére.

Ma a Google az a vállalat, amely újrafogalmazza vezetési módszereinket, munkavégzésünk módját, a szervezet irányítását és az emberek vezetését. Mindezt nagyon sajátos kontextusban teszi, az internetében, az 1990-es években a Szilícium-völgy vidékén született megosztott-intelligencia-gazdaságban. Alkalmassint ez ad neki olyan gondtalan megjelenést, amellyel soha egyetlen elődje sem rendelkezett. És mindez nem azért van, mert masszázst, uszodát, röplabdapályát és ingyen ebédet kínál munkatársainak, vagy mert Larry Page és Sergey Brin, a Google társalapítói kevésbé volnának komoly emberek, mint Henry Ford vagy Ohno Taiichi, a Toyota termelési rendszerének megalkotója.

Minden vállalatvezetési forradalom ugyanarra a modellre épül. Néhány olyan, zászlóshajónak számító vállalatban találják ki őket, amelyek új piacok kiaknázására szakosodnak (autó, tömegfogyasztás, internet), élénk növekedést mutatnak, és gyorsan széles körű dominanciára tesznek szert. Globális vállalatok, szervezetüket tekintve éppúgy, mint termékeiket, és ezek előállításának és eladásának módját. Minden forradalom gyökeresen átalakítja saját környezetét, és a gazdaság egészében gyorsan megkerülhetetlenné válik. A vállalatok, amelyek a for-

° Ohno Taiichi kötete: *Toyota Production System*, 1988

°° Google Inc.: 1998.09.04-től magán- (vállalati) célokra, 2004.08.19-től nyilvánosan; „adatközpontjaikban” világszerte egymilliónál több szervert futtatnak

radalmat véghezviszik, akárcsak vezetőik, zászlóshajóvá válnak, modellé minden vállalatvezető számára, beleértve a látszólag igen távoli szektorban működőket is.

A Google azért állíthatja magáról, hogy a Fordhoz és a Toyotához hasonlóan modellé vált, mert menedzsmentje egyszerre több területen vezetett be újításokat: az emberi erőforrásokban, a termelésben, a vásárlói kapcsolatokban, végül, az ipari tranzakciókban. Mindezt a maga módján tette – újított, de más vállalatoktól, az új technológiák világától is kölcsönzött –, és ami teljesen szokatlan, az egyetemen tette. Ahol lehetséges, nyilvánvalóvá teszem ezeket az összefüggéseket, de nem kérdés, hogy ezek a módszerek legelőször a Google-nál álltak össze rendszerré.

..... látásmódja, tudományos felkészültsége, megszállottsága, de azoknak a szakembereknek a tapasztaltsága is, akiket sikerült maguk köré gyűjteniük, hozzájárult ennek a páratlan modellnek a megalkotásához.

..... Könyvem egyetlen törekvése, hogy kulcsokat adjon e modell megértéséhez: hogyan és miért működik így, ahogyan működik. Sokat írok majd a Google-ról, de ha a helyzet úgy hozza, az Amazonról, a Mozilláról, a Facebookról és néhány olyan más cégről is, amelyek részesei voltak a vállalatvezetés forradalmasításának.

Miután elemeztem azt a rendkívül sajátos környezetet, amelyben a vállalat megszületett, illetve két alapítójának vezetői kvalitásait, a könyv első részében megfejttem majd azt a gazdasági modellt, amelyet a cég irányítói létrehoztak. A második részben azokat a vállalatvezetési módszereket veszem górcső alá, amelyeket ők alakítottak ki, és amelyek igen távol állnak a legjobb iskolákban tanított üdvözítő módszerektől. Részletesen megvizsgálom azokat az újításokat, melyeket az emberi erőforrások, a szervezet, az innovációk és a termelés működtetésében bevezettek.

Ezt annak a környezetnek az elemzése követi, amelyben a vállalat formálódott, amelyben újfajta kapcsolatokat épített ki a felhasználóival, a fogyasztói közösségekkel, ugyanis mindenki másnál hatékonyabban tette őket saját sikereinek forrásává. Az Olvasó látni fogja, hogy a kereskedelmi kapcsolatok automatizálása milyen mélyen megváltoz-

tatta a felhasználókkal kiépített kapcsolatokat, ráadásul olyan szerepet adott nekik, amellyel soha korábban nem rendelkeztek. Azt is látni fogja, hogy egy rögeszme – a fogyasztók elsőbbsége – mennyiben járult hozzá a vállalat sikeréhez és növekedéséhez. A vezetési forradalom ugyanis a vállalat és ügyfelei kapcsolatát is forradalmasította.

Az ezutáni fejezetekben a modell határaitól fogok gondolkodni, bemutatatom azokat az új problémákat, amelyeket egy ilyen vizsgálódás fölvet.

Az utolsó részben összegzem az elemzéseimet, és néhány javaslatot teszek azoknak, akik ebből a modellből szeretnének ihletet meríteni.

A Google vezetésében alkalmazott innovációk ugyanolyan érdekesek lehetnek, mint azok az új gazdasági kapcsolatok, amelyeket a vállalat felderített, kitalált. Ez a könyv azoknak szól, akik jobban meg akarják érteni mindezt, és arra is kíváncsiak, hogyan módosíthatja az új vállalatvezetési forma saját szakmai környezetüket.

Végül, egy kötetvégi magyarázó szószedet segíti mindazokat, akik kévéssé vannak otthon ennek a világnak a problematikájában és jövevény szókincsében.*

* A szószedetben szereplő szavakat * jelzi a főszövegben.