

Hoe slim is Google?

WELK GEHEIM GAAT SCHUIL ACHTER DE
BEDRIJFSFILOSOFIE VAN GOOGLE? HET
BEDRIJF KAN OMGAAN MET OVERVLOED,
IS NIET BANG OM FOUTEN TE MAKEN EN
BOUWT OP HET VERTROUWEN VAN
DE KLANT, OM MAAR EEN PAAR
SUCCESFACTOREN TE NOEMEN. MAAR
HOE LANG BLIJFT DAT ZO?

Bas Savenije

Google is opgericht in 1998 en razendsnel uitgegroeid tot een bedrijf dat nauwelijks meer uit ons leven is weg te denken. Het heeft de manier waarop we tegen internet aankijken ingrijpend beïnvloed en veel bedrijven, zoals uitgeverij en televisiemakers, zien Google als concurrent.

Google is begonnen als een zoekmachine voor webpagina's. Wezenlijk voor het bedrijf was de min of meer toevallige ontdekking dat advertenties op de pagina's met zoekresultaten lucratief kunnen zijn. Hoewel de oprichters in eerste instantie niet al te enthousiast waren over deze vondst, leveren advertenties bij de zoekresultaten nog steeds het overgrote deel van de winst van het bedrijf. De zoekterm verschaft informatie over de gebruiker: wat houdt hem/haar bezig op het moment dat de zoekterm wordt ingetypt? Daar zijn advertenties aan te koppelen. En de adverteerder gaat pas betalen als iemand daadwerkelijk op de advertenties klikt.

Google verzamelt op deze manier een schat aan informatie over de gebruiker en de adverteerder. Deze bulk aan gegevens leverde de grondstof voor de verdere ontwikkeling van de zoektechnologie: hoe kan de toename van het aantal data worden omgezet in een verbetering van de zoekresultaten? De gegevens over de geschiedenis van de adverteerder werden gebruikt om te voorspellen hoe zoveel mogelijk kliks konden worden verkregen. Google is rijk geworden door het algoritme dat met links op internet een kwaliteitsoordeel velt over informatie. Dankzij het image dat gebaseerd was op de slogan 'Don't be evil' maakten de gebruikers van de diensten zich lange tijd geen zorgen en kon Google zijn diensten uitbreiden.

Alle informatie op aarde

Inmiddels is Google op tal van terreinen actief en wordt het ook door Microsoft als een ernstige concurrent beschouwd, al is Microsoft nog aanzienlijk groter. De oorspronkelijke doelstelling die gericht was op een efficiënte en effectieve

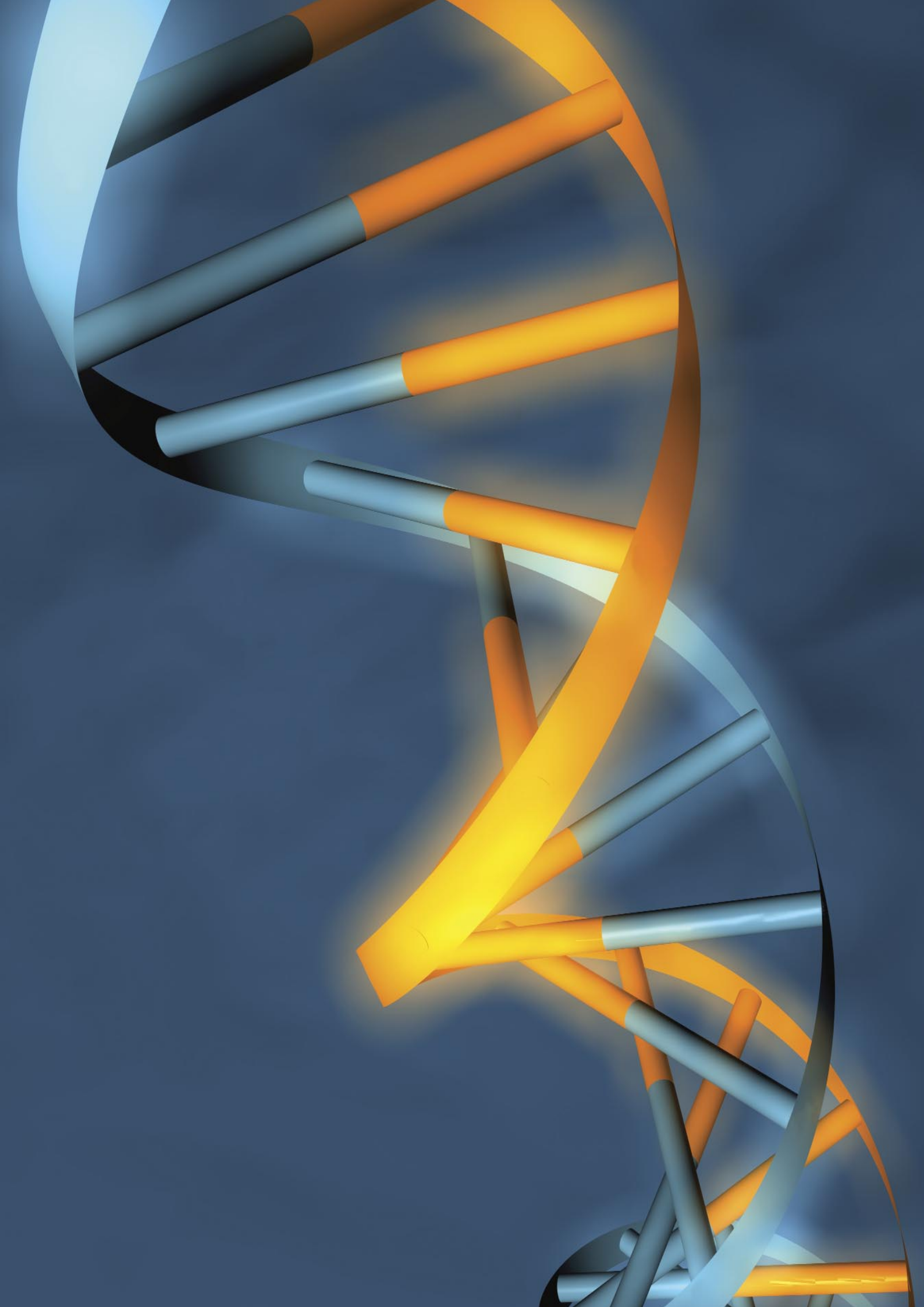
zoektocht naar de beste informatie op internet, is bijgesteld. De doelstelling van Google valt nu het beste te omschrijven als: het verzamelen van alle informatie op aarde.

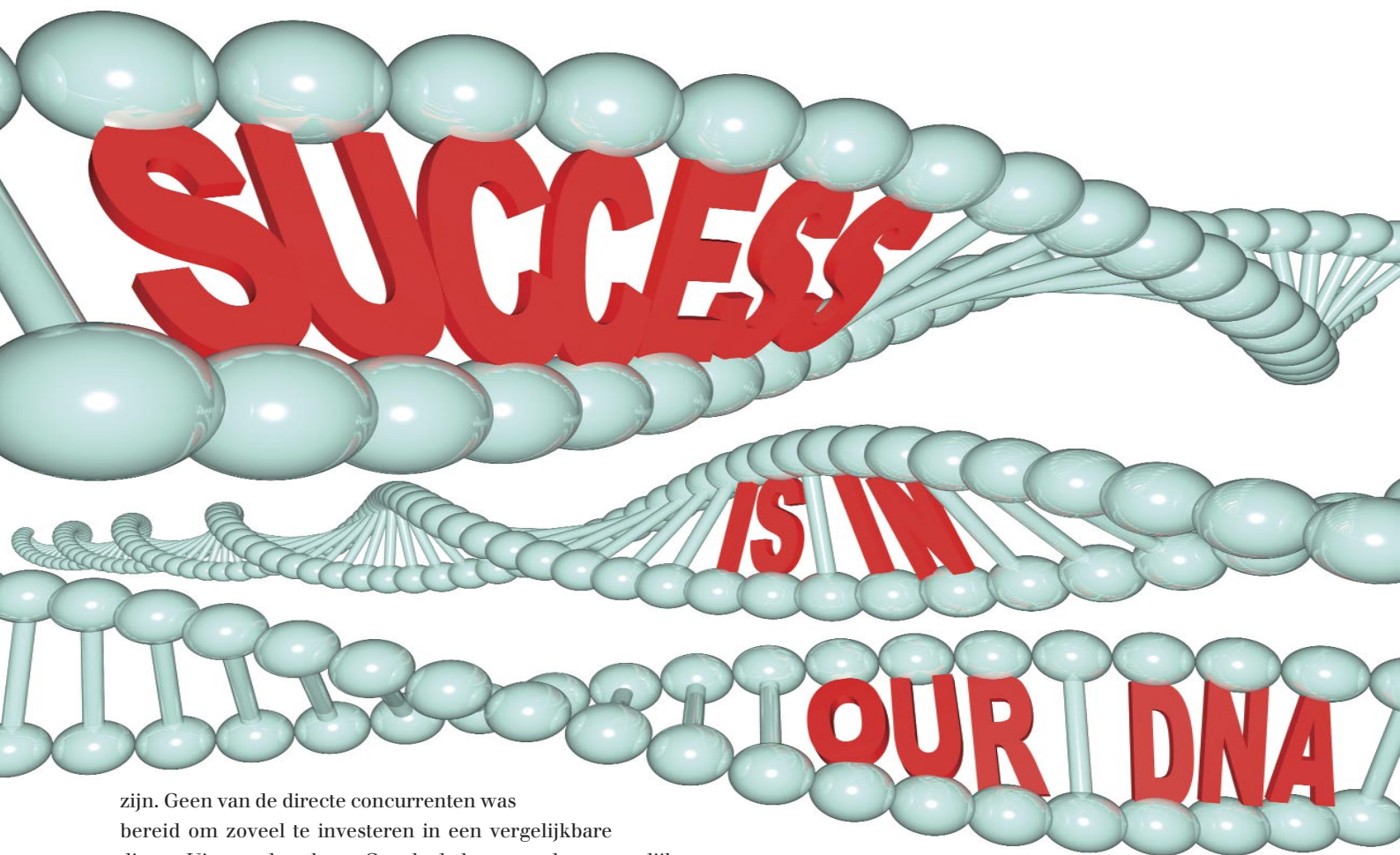
Een noodzakelijke voorwaarde voor het succes van Google is dat het internet open blijft en de principes van zijn oprichters volgt: geen betalingen voor inschrijvingen, zodat de uitwisseling van informatie zonder belemmeringen kan verlopen.

Sinds zijn ontstaan is Google regelmatig nieuwe activiteiten begonnen die allemaal gericht zijn op het verzamelen van meer informatie en dan veelal via nieuwe informatievormen. De nieuwe initiatieven van Google zijn soms onverwacht. Sommige lijken een randverschijnsel bij de oorspronkelijke doelstellingen van het bedrijf, andere zijn niet meer dan plotselinge experimenten. Al met al heeft dit geleid tot een aantal nieuwe diensten, die ondanks de waardering van de gebruikers (nog?) onvoldoende inkomsten opleveren (zie onder andere *Planeet Google* van Randall Stross).

Maar er waren ook mislukkingen. In 2002 werd de nieuws-site Google News gelanceerd die het echter niet kon bolwerken tegen de nieuwssite van Yahoo. Ook begon Google zonder veel succes een computervertaalproject en een gratis inlichtingendienst.

Bekender is het project Google Books dat in 2002 is opgezet vanuit de doelstelling om alle 52 miljoen boeken in WorldCat te digitaliseren. Men accepteerde de forse investeringen in de beginperiode vanuit de verwachting dat de opbrengsten hier op een gegeven moment wel mee in evenwicht zouden





zijn. Geen van de directe concurrenten was bereid om zoveel te investeren in een vergelijkbare dienst. Uiteraard probeert Google de kosten zo laag mogelijk te houden. Men koos er echter niet voor om het digitaliseren in lagelonenlanden te laten plaatsvinden, maar werkt wel met geavanceerde scanners. Boeken die nog in druk zijn, worden versneden en de losse pagina's gaan door een snelle scanner.

Digitalisering van collecties

De dienst Google Print die in 2004 is gelanceerd, werkte langs twee lijnen. Met uitgevers werd overlegd over de rechten van de te digitaliseren boeken. Daarnaast benaderde Google academische bibliotheken over de digitalisering van delen van hun collectie. Het tijdschema bood onvoldoende ruimte voor langdurige onderhandelingen over de rechten, hetgeen er toe leidde dat niet alle benaderde bibliotheken volledig meewerkten. De Bodleian Library bijvoorbeeld, stelde alleen werken beschikbaar die voor 1900 waren gepubliceerd. Deze tweeslachtige houding brak Google op: hoewel men wel rechtstreeks uitgevers benaderde om rechten te verkrijgen voor het digitaliseren van hun uitgaven, liet men dat bij de collecties van de bibliotheken achterwege. In 2005 diende het Authors Guild een aanklacht in tegen Google. Mede vanwege de slechte publiciteit wijzigde Google de naam Google Print in Google Book Search.

De uitgevers hebben geen principiële bezwaren tegen digitalisering, mits er maar juridisch correct wordt gehandeld, zoals gebeurt door de Open Content Alliance van Brewster Kahle. Kahle zei ook dat hij werd gehinderd door Google omdat instellingen die al een contract met Google hadden niet ook met hem in zee wilden. Zijn reactie in de *Chronicle of Higher Education*: "We willen een openbaar bibliotheekstelsel dat klaar is voor het digitale tijdperk, maar wat we krijgen is een particulier bibliotheekstelsel dat door één bedrijf

wordt beheerst".

Recent heeft Google in de VS een schikking getroffen met het Authors Guild, de zogeheten Google Book Settlement. Deze schikking, die voortkomt uit een collectieve rechtszaak, bepaalt dat een deel van de inkomsten van Google naar de rechthebbenden gaat. De Europese Commissie organiseert op dit moment een hoorzitting om zicht te krijgen op de implicaties voor Europa.

Bewegende beelden

Wanneer je alle informatie op aarde wilt verzamelen, kom je vroeg of laat ook bij bewegende beelden terecht. Toen Yahoo in 2004 video's in zijn zoekresultaten opnam, was Google daar nog niet toe in staat; tevergeefs probeerde men methoden uit om beeld om te zetten in tekst. Toen in 2005 eindelijk een videoviewer klaar was, kon men niet op tegen YouTube dat gebruikers ook de mogelijkheid bood om zelf video's te uploaden. Uiteindelijk leidde dit tot de overname van YouTube door Google. Opvallend is dat het relatief lang duurde voordat Google had ingezien dat een model als van YouTube meer bood dan de oorspronkelijke benadering van Google: niet alleen informatie of amusement, maar ook een sociaal netwerk.

Voor de video's bleek Googles kennis over de relatie tussen het zoeken naar informatie en advertenties weinig relevant. En potentiële adverteerders worden zenuwachtig als hun merknaam automatisch is te koppelen aan filmpjes die gebruikers hebben geüpload. Het valt dus nog niet mee om hieraan geld te verdienen en op de korte termijn lijken de kosten sneller te stijgen dan de advertentie-inkomsten. Omdat de YouTube-benadering ook enigszins botst met Googles kernactiviteit (een zoekmachine als onpartijdige kwaliteitsbewa-

ker) verwachten sommigen dat Google YouTube weer van de hand zal doen.

Camera's op straat

Een andere nieuwe ontwikkeling was Google Maps: geografische informatie op basis van satellietbeelden. Door overname van een klein gespecialiseerd bedrijf leidde dit tot Google Earth waarbij fotografische beelden de kaarten tot leven moesten brengen. De satellietbeelden werden samengevoegd met stadsplattegronden, foto's en video's met geografische identificatie, lijsten met plaatselijke bedrijven, enzovoorts. Ook deze dienst kwam gratis ter beschikking, ook al probeerde Google niet meteen om deze winstgevend te maken door advertenties van lokale bedrijven.

De beelden van Google Earth zijn zeer gedetailleerd en al spoedig kwamen er klachten over privacy-schending. De mededeling van Google dat de beelden zes tot twaalf maanden oud zijn, hielp niet echt. De kritiek hield aan, zeker toen Google camera's op straat ging gebruiken, leidend tot de toevoeging van Street View. Natuurlijk kwamen hierdoor mensen in beeld in situaties die als compromitterend werden gezien. Google schrok hiervan en begon op verzoek beelden te verwijderen. Ook werd software gebruikt die gezichten onherkenbaar maakte. Verwijderde beelden doken echter vaak op op andere websites. Wat Google zich niet had gerealiseerd was dat de getoonde gebeurtenissen weliswaar in de publieke ruimte plaatsvonden, maar dat mensen het niet als prettig ervaren dat dit gedrag in de openbare ruimte dankzij de moderne technologie ineens moeiteloos door iedereen bekeken kan worden. Ook kwamen er verwijten dat Google de strijd tegen terrorisme in gevaar brengt.

Software als service

De uitbreiding van Google gaat verder en het bedrijf biedt nu ook software als service: de mogelijkheid om software op de pc te vervangen door software die draait op de apparatuur van Google. Voor de gebruiker betekent dat lagere kosten, geen gedoe met updates en virussen en kleinere en lichtere apparaten als vervanger van laptops, zoals mobiele telefoons.

De ambitie van Google om uit te breiden met softwarediensten is geleidelijk ontstaan en zonder marketingplan op de markt gebracht, zoals dat vaker bij Google is voorgekomen. De dienst die is uitgegroeid tot Google Apps, begon met een e-maildienst (Gmail) en is uitgebreid met een tekstverwerkingsprogramma en spreadsheetprogramma. Vervolgens Google Calendar, Google Checkout voor internetaankopen, Blogger voor blogs, een vriendennetwerk (Orkut) en een telefoondienst (Grand Central); en al met al krijgt Google zo de beschikking over een schat aan persoonlijke informatie. Vooral Gmail leidde tot ongemakkelijke gevoelens bij de gebruikers; berichten worden immers ontcijferd om er adver-

tenties aan te koppelen. 'Leest Google mijn mail?', werd een veelgestelde vraag. Google ontkende uiteraard en benadrukte dat het slechts om een geautomatiseerde analyse gaat.

Omdat bedrijven aarzelen om met Google Apps in zee te gaan besloot Google het gratis aan te bieden aan universiteiten. Dit leidde ertoe dat Microsoft, dat in deze ontwikkeling uiteraard een ernstige concurrentie zag voor Windows en Office, gratis webmail en chatprogramma's aan universiteiten ging aanbieden.

Googles imago

Voor de ontwikkeling van Google is het noodzakelijk dat het bedrijf blijft beschikken over technische talenten en het wordt steeds moeilijker die binnen te halen. Alles wordt in het werk gesteld om het personeel zo creatief mogelijk te laten zijn. Google staat er bijvoorbeeld om bekend dat het zijn technische medewerkers 20 procent van hun tijd laat besteden aan de ontwikkeling van nieuwe ideeën. Als werkgever is Google daarom populair, in 2007 en 2008 is het bedrijf in de VS uitgeroepen tot de beste werkgever.

De toekomst van Google wordt echter ook voor een belangrijk deel bepaald door het beeld dat de gebruikers van het bedrijf hebben. Het beeld, dat oorspronkelijk was gebaseerd op 'Don't be evil', valt steeds moeilijker vast te houden. De openheid van Google wordt als sympathiek ervaren. Het brengt producten op de markt als bètaversie, wat staat voor experimenteren en innoveren. De reputatie heeft niet geleden onder minder succesvolle experimenten. Daar staat tegenover dat Google geen inzicht geeft in de bedrijfsvoering; hoeveel computers gebruikt het bedrijf bijvoorbeeld en waar staan de datacentra?

Door de uitbreiding van de diensten ontstaat bij de gebruikers steeds meer argwaan. Google houdt vol dat de zoekmachine zijn werk verricht zonder enige kennis van de identiteit van de gebruikers; advertenties zijn afgestemd op de zoekopdracht en niet op de persoon. Maar privacy-activisten zijn bezorgd over wat Google van plan is met alle data die het bewaart, exploiteert en manipuleert en waartussen zoveel persoonlijke informatie zit. Hierdoor zou Google in beginsel controle kunnen krijgen over de gedachten en handelingen van de gebruikers. Men zou graag willen dat Google bekendmaakt welke maatregelen men treft om de persoonlijke informatie te beschermen.

Ook de nonchalante manier waarop Google omging met de rechten op de te digitaliseren boeken heeft bij diverse partijen kwaad bloed gezet. En begrijpelijkerwijs is er zorg over de vraag wat er met de informatie gebeurt als Google ten gevolge van een recessie of anderszins niet meer in staat is de informatie voor de gebruikers gratis ter beschikking te stellen.

Geen doel maar middel

De tijd dat Google als een soort ideaal werd beschouwd, ligt

inmiddels wel achter ons. Daar hebben de affaires over privacy en rechten wel voor gezorgd. Maar de bedrijfsfilosofie van Google is onverminderd interessant. In het boek *Wat zou Google doen?* geeft Jeff Jarvis een aantal voorbeelden van hoe je naar de wereld kunt kijken zoals Google dat doet.

In tegenstelling tot veel internetsites, ziet Google zichzelf niet als doel maar als middel: de homepage van Google is een manier om ons te brengen waar wij willen zijn. Netwerken worden gebouwd op platforms. Een platform helpt gebruikers om hun eigen producten, bedrijven, communities en netwerken te ontwikkelen. Als het platform open en interactief is, kunnen de gebruikers op hun beurt waarde toevoegen aan het platform.

Het internet is een sociaal netwerk en biedt vele middelen om contact te leggen. Het gaat erom een elegante organisatie aan te brengen in dat ongeorganiseerde netwerk dat internet is. Heb je een community om je heen, beschouw deze dan niet als jouw bezit, de community is van zichzelf. We hebben geen bedrijven, instellingen of overheid meer nodig om ons te organiseren.

Bouwen op vertrouwen

Google heeft de waarde van vertrouwen ontdekt. Te veel bedrijven zijn niet op vertrouwen gebouwd maar op regels en verbodsbepalingen. Google heeft een imperium opgebouwd door de klanten te vertrouwen. Het ontwikkelt de meest producten in openbaarheid. Je kunt niet samenwerken zonder je open te stellen en samenwerking met de klant loont. De concurrentievoorsprong zit niet in het geheimhouden van de ontwerpen, maar in een sterke relatie met de klantencommunity. Het gaat om het naar boven halen van goede ideeën, zowel van binnenuit als van buitenaf.

Dit hangt samen met het feit dat Google niet bang is om fouten te maken die geld kunnen kosten. Ieder nieuw product of nieuwe versie bij Google is een bèta-versie. Het is een manier om je nooit te hoeven verontschuldigen omdat je expliciet feedback vraagt. “De bereidheid om het bij het verkeerde eind te hebben is een sleutel tot innovatie”, zei Alan Lafley van Procter & Gamble. Het toegeven en verbeteren van fouten vergroot je geloofwaardigheid.

Een belangrijke succesfactor van Google is dat het goed kan omgaan met overvloed. Iedereen kan tegenwoordig zijn product op internet aanbieden. De macht die voortkwam uit schaarste bestaat niet meer en dat is economisch gezien toch een aardige revolutie.

Google heeft een beheersmodel opgezet dat gebaseerd is op het creëren en exploiteren van overvloed: hoe meer content er is om te ordenen en hoe meer ruimte er is om advertenties te plaatsen, hoe beter.

Google is in feite een kleine organisatie. Dat heeft te maken met het feit dat er geen fysieke handel plaatsvindt. Als je ‘spullen’ verhandelt, heb je daarvoor ruimte en tijd nodig.

Een bedrijf als Amazon bijvoorbeeld, handelt nu nog wel in fysieke zaken zoals boeken en dvd's, maar heeft alles in huis om de overgang naar digitale content te maken.

Google vraagt geen geld voor het aantal ‘kijkers’ maar per klik of per handeling. Het liet de prijs van trefwoorden bepalen door de markt, op een soort veiling. De massamarkt bestaat niet meer en de nieuwe kansen zitten in *the long tail*.

Winst via de zijdeur

In toenemende mate wordt ‘gratis’ gezien als een businessmodel. Google en andere internetbedrijven hebben modellen gecreëerd om geld via de zijdeur te verdienen. Hierbij hoef je vaak geen eigenaar te zijn van de bedrijfsmiddelen die het geld opbrengen. Een voorbeeld van deze filosofie uit de luchtvaart is Ryanair: vluchten worden steeds goedkoper en je betaalt voor additionele diensten (maaltijden, bagage, en dergelijke). En dan nog dit: Google heeft ongeduldige mensen van ons gemaakt. Dat heeft grote gevolgen voor iedere bedrijfstak.

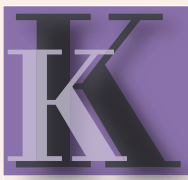
Het succes van Google is voor een niet onbelangrijk deel gebaseerd op het succes van het algoritme achter de zoekmachine. In tegenstelling tot andere bedrijven schakelt Google geen mensen in bij het beoordelen van de kwaliteit van de informatie, anders dan door het analyseren van het gedrag van gebruikers. Hiermee hangt ook samen dat Google relatief laat het belang van sociale netwerken erkende. Het is een interessante vraag of deze conservatieve houding (in de zin van vasthouden aan de oorspronkelijke bedrijfsfilosofie) succesvol blijft.

Kritiek neemt toe

Zoals we hebben gezien is een andere belangrijke factor voor het succes het vertrouwen dat de gebruikers in Google hebben. Zijn we ook in de toekomst bereid onze informatie aan Google ter beschikking te stellen en erop te vertrouwen dat het bedrijf daar zorgvuldig mee omgaat? De kritiek neemt toe en Google zal vroeg of laat hierop adequater moeten reageren dan het tot nu toe gedaan heeft. Het mag Google financieel voor de wind gaan, maar dat is geen voldoende voorwaarde voor het vertrouwen van de klant.

Eric Schmidt van Google heeft gezegd dat hij verwacht dat Google nog driehonderd jaar nodig heeft voordat alle informatie van de wereld verzameld is. Het is allesbehalve vanzelfsprekend dat Google dat gaat halen, in omvang, noch in tijd. **IK**

Bas Savenije is algemeen directeur van de Koninklijke Bibliotheek. Hij schreef dit artikel op persoonlijke titel (bas.savenije@kb).



Kleinkapitaal

Adverteren in deze rubriek

Wilt u ook adverteren in deze rubriek? Het tarief voor één plaatsing - tekst (maximaal 100 woorden) + 1 illustratie (bijvoorbeeld een logo) - is € 125. Bij drie plaatsingen krijgt u 10% korting, bij zes plaatsingen 20% korting, en bij zeven of meer plaatsingen 30% korting. Daarbij tellen uw rubrieksadvertenties in de rubriek Digi-box in het tijdschrift Digitale Bibliotheek mee. De kleinkapitaaltjes worden gratis doorgeplaatst op www.ikmagazine.nl gedurende de looptijd van het nummer. Bel ons - 010 2053479 - of mail ons - info@essentials-media.nl - en vraag naar Monique de Jong.

Essentials Projects

www.essentials-media.nl

ESSENTIALS

Behalve dat uitgeverij Essentials in vakbladen, boeken, workshops en

congressen 'doet', biedt zij onder de naam Essentials Projects haar diensten aan derden aan. Zo levert ze content voor websites, vaktijdschriften en opleidingsinstituten, organiseert ze ronde tafels, webinars en klantendagen, en geeft ze media- en communicatieadvies. Bel ons - 010 2053479 - of mail ons - info@essentials-media.nl - en vraag naar Erik Bouwer of Henk Verbooy.

Digitale Bibliotheek

www.digbib.nl



Digitale Bibliotheek (DB) is het eerste Nederlandse vakblad dat exclusief gaat over de digitale bibliotheek. Het behandelt onderwerpen als de inzet van web 2.0 en

gaming binnen de bibliotheek; de inzet van open access; auteursrecht; digitale leer- en werkplatformen; opbouw en beheer van digitale collecties en relevante technieken en methoden op deze gebieden. DB verschijnt achtmaal per jaar. Abonnement jaargang 2010: print en online: €95,- (excl. 6% btw; abonnees in het buitenland betalen extra verzendkosten). Jaarabonnement alleen online: €55,- (excl. 6% btw).

Gridline

www.klinkendetaal.nl

Open communicatie met Klinkende Taal



Een overheid die open en duidelijk communiceert laat zien dat hij zijn burgers serieus neemt. Veel organisaties hebben begrijpelijk taalgebruik tot speerpunt van hun beleid gemaakt. Daarom ontwikkelde

GridLine het programma Klinkende Taal.

Klinkende Taal helpt ambtenaren begrijpelijk te schrijven. De tool is een ideaal vervolg op schrijfcursussen. Klinkende Taal streept problemen aan op woordniveau, zinsniveau en tekstniveau. Uw organisatie zal beter communiceren en u bespaart geld.

Klinkende Taal is ontwikkeld door GridLine, de specialist op het gebied van Nederlands zoeken en Nederlandse taaltechnologie. Kijk op <http://www.klinkendetaal.nl> voor meer informatie en een gratis proefabonnement.

EBSCO

www.ebsco.nl



EBSCO Information Services is wereldwijd marktleider op het gebied van informatiebeheer en het leveren van oplossingen voor het beschikbaar stellen van informatie.

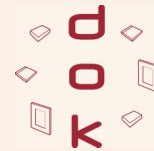
Wilt u weten wat EBSCO hierin voor u kan betekenen? Neemt u dan contact op of kom langs bij EBSCO's lounge tijdens het NVB Jaarcongres op 12 november in Ede! U kunt in de lounge terecht voor presentaties en demonstraties, of om zelf onze producten uit te proberen. Natuurlijk staan wij ook voor u klaar met uitgebreide informatie en advies op maat.

Kijk voor meer informatie op www.ebsco.nl!

EBSCO Information Services - tel: +31 (0)297 386 386 - mailnl@ebsco.com

DOK

www.dok.info



DOK, het wereldvermaarde Library Concept Center te Delft werkt iedere dag weer, samen met grote bedrijven, aan de digitale toekomst van onze kinderen. En dat is van het allergeenotste belang. Van belang om de bibliotheek die positie te laten behouden van de

best bezochte publieke instelling ter wereld.

Onafhankelijk en vrij. DOK won de afgelopen jaren zo'n beetje alle denkbare prijzen op innovatief gebied die er in de wereld van informatie te winnen vallen. Van mobiele informatieverstrekking tot betaalbare CRM oplossingen. DOK helpt U helpen. www.dok.info

Reekx

www.reekx.nl



Reekx is gespecialiseerd in het adviseren van organisaties bij het efficiënt managen van informatiestromen. Of het nu gaat om algemeen strategisch informatiemanagement, collectiemanagement, digitale nieuwsvoorziening, enterprise

search, documentaire informatieverzorging, bedrijfsarchief of uw bibliotheek, Reekx analyseert, adviseert, managet, traint, coacht en implementeert op een breed terrein. Daarnaast levert Reekx de juiste (tijdelijke) mensen door detachering, projectmanagement en werfing & selectie, zodat zaken goed op elkaar blijven aansluiten.

Knowledge Values

www.knowledge-values.com



Knowledge Values helpt bedrijven bij proces- en IT optimalisatie door het transparant, makkelijk wijzigbaar en direct bruikbaar maken van bedrijfskennis. Dit is mogelijk met

Advanced Knowledge Services™: een totaalaanpak bestaande uit de *Smart Content Design™*-methodiek en het geavanceerde kennisautomatiseringssysteem *Match™*. Met de *Match™* technologie wordt kennis op een speciale manier vastgelegd: visueel door middel van kennistabellen die onderling verbonden zijn. Kennis is hierdoor makkelijk en razendsnel om te zetten in een applicatie. De transparante kennisopslag maakt het doorvoeren van wijzigingen of de opsporing van fouten in processen en applicaties eenvoudiger. Klanten zijn ondermeer ABN AMRO, Achmea, ING, KPN en Rabobank. Partners zijn Atos Origin, Patni en Sogeti.