

Google sidder på over 60 pct. af verdens internetsøgninger og vokser trods krisen – Succesen bygger på en unik indtjeningsmodel og en radikal innovationskultur – Men Googles dominans rummer også kimen til fremtidens udfordringer – Den nye amerikanske regering og kritiske forbrugere kan bringe virksomheden i defensiven

Krisen preller af på Google

Akillesehæl

Den store vækst skaber nye udfordringer for Google.

GOOGLES OMSÆTNING på online-reklamer runder snart en milliard kr. i Danmark. Og inden for de næste 12 måneder vil den amerikanske koncern overhale TV 2 som landets største annoncebærende medie.

Udviklingen vidner ikke kun om den blodige udvikling på det europæiske mediemarked, hvor annoncører i stort tal vender de trykte medier ryggen til fordel for markedsføring via internettet, hvor effekten er nemmere at måle. I en tid med dyb økonomisk krise demonstrerer Googles vækst også, at virksomheden har en forretningsmodel, der er bemærkelsesværdigt modstandsdygtig – måske ligefrem stærkere – i nedgangstider.

Google er i dag et de absolut stærkeste varemærker i verden. I 2008 kårede det amerikanske konsulenthus Millward Brown den kun ti år gamle virksomhed som verdens mest værdifulde brand foran mastodonter som General Electric, Microsoft og Coca-Cola. Ifølge analysen er det unge varemærke godt 500 milliarder kr. værd – en værdi, der er skabt gennem en radikal virksomhedskultur, atypiske forretningsstrategier og en voldsom innovationskraft.

Men paradoksalt nok rummer netop den enorme vækst også kimen til Googles fremtidige hovedudfordringer.

• **EVIL EMPIRE.** Med størrelse følger også risikoen for at blive castet i rollen som multinational superskurk – hvilket især Microsoft har måttet sande. Flere af Googles services har rejst etiske diskussioner om bl.a. håndtering af persondata og privatlivets fred. Det kan potentielt skabe badwill blandt forbrugere på trods af virksomhedens motto:

“Don’t be evil”. Samtidig har konkurrenter som Yahoo og Microsoft anklaget Google for at indtage en alt for dominerende stilling på det yderst lukrative online-annoncemarked. Efter regeringsskiftet i USA er der også udsigt til, at de amerikanske konkurrencemyndigheder vil være langt mere kritisk indstillet.

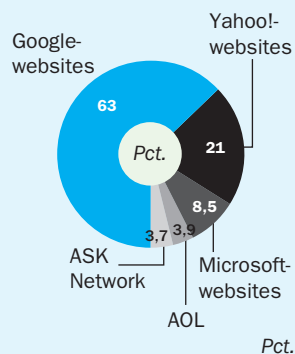
• **SKABT TIL VÆKST.** Googles indtjening bygger i vidt omfang på en forretningsstrategi, der kræver, at forbrugernes opmærksomhed fastholdes med en stadig af strøm af nye services – og konstant udvikling af de gamle. Umiddelbart fremstår Googles greb om markedet særdeles robust. Men førerpositionen er sårbar, fordi den i højere grad hviler på synlighed og brand value end på teknologisk overlegenhed.

Googles øverste ledelse bør dog ikke have grund til dybere panderynker. Selvom den økonomiske krise tvinger annoncører til at skære ned på deres reklamebudgetter, forventer mediebureauerne vækstrater på op mod 30 pct. på markedet for søgninger på internettet – Googles kerneforretning

Herhjemme er iagttagere ikke i tvivl om, at Google vil trodse den økonomiske krise og vokse på bekostning af bl.a. TV 2. “Google har uden tvivl fat i et yderst lukrativt marked. De danske medier har ikke fattet før nu, hvilken enorm maskine de er oppe imod,” siger Niels Ole Finnemann, professor og leder af Center for Internetforskning ved Institut for Informations- og Medievidenskab på Aarhus Universitet.

MM | Dominans

Søgemaskiners andel af internetsøgninger, USA



Figur 1: Google sidder “kun” på 60 pct. af det amerikanske marked for internetsøgninger. I Danmark er andelen 90 pct.

Kilde: comScore.com

Trodser krisen

Når danskerne leder efter noget på internettet, vil de ni ud af ti gange vælge Google som søgemaskine. I Danmark som i mange andre lande er det at google nærmest blevet synonymt med at søge efter noget på internettet.

På det amerikanske marked er Googles dominans ikke nær så omfattende. I januar 2009 tegnede Google sig "kun" for 63 pct. af de godt 13,5 milliarder søgninger, amerikanerne foretog på nettet, viser en opgørelse fra den amerikanske konsulentvirksomhed comScore. Den nærmeste forfølger, Yahoo, havde 21 pct.

Den overvældende markedsdominans har Google med den administrerende direktør Eric Schmidt i spidsen formået at omsætte til en klar økonomisk succes. I fjerde kvartal 2008 havde Google et nettoresultat på knap 2,26 milliarder kr., mens virksomheden samtidig annoncerede nedskæringer inden for uprofitable aktiviteter. Samme kvartal fik virksomheden kun 100 nye medarbejdere sammenlignet med den foregående periode, hvor 500 medarbejdere blev ansat. Eric Schmidt annoncerede samtidig planer om at afskedige 100 ansatte i personaleafdelingen.

"De klarer sig bedre end alle andre. De præsterer vækst samtidig med, at de har kontrol over deres omkostninger," lød en af kommentarerne fra den amerikanske analytiker Ross Sandler fra investeringsbanken RBC Capital Markets.

Googles succes er baseret på en radikalt anderledes strategi end andre teknologivirksomheder – især hvad angår markedsføring. Da Sony i marts 2007 lancerede spillekonsollen PlayStation 3 på det europæiske marked, skete det med en koordineret kampagne, der omfattede reklamer overalt i mediebilledet. Det samme var tilfældet, da Microsoft lancerede nyeste udgave af styresystemet Windows.

Google benytter sig ikke af produktreklame i gængs forstand. Virksomheden forlader sig i langt højere grad på at lade nyheden sprede sig fra mund til mund blandt brugerne. Google kan tillade sig at underspille. Med sin søgemaskine har virksomheden privilegeret adgang til verdens måske allermest synlige informationskanal.

Også når det gælder innovations- og virksomhedskultur adskiller Google sig radikalt fra konkurrenterne,

Google lancerer det ene nye produkt efter det andet i et tilsyneladende virvar, der synes kaotisk og uden overordnet styring. Ud over selve søgemaskinen har Google et væld af andre tilbud til sine brugere. Sidst har Google lanceret en ny udgave af det avancerede interaktive verdens-

kort Google Earth, hvor man bl.a. kan se, hvilke områder af USA der udleder mest CO₂. Et andet nyt tilbud er en service til mobiltelefoner, Google Latitude, hvor brugerne kan se, hvor deres venner befinder sig – i real time.

Andre produkter som Gmail, Google Docs og Picasa er allerede en del af hverdagen for millioner af forbrugere verden over.

Det bemærkelsesværdige ved disse services – ud over at de er gratis – er, at mange af dem er skabt på Google-medarbejdernes eget initiativ. Google opmuntrer de ansatte til at anvende 20 pct. af deres arbejdstid – en dag om ugen – på projekter, som interesserer dem personligt. Gmail blev f.eks. udviklet af programmøren Paul Buchheit som et fritidsprojekt.

Den amerikanske journalist David A. Vise peger i bogen "The Google Story" på, at dette særtræk ved Googles virksomhedskultur er med til at gøre virksomheden attraktiv for de bedste kreative hjerner. Det har i stigende grad gjort Google til en populær arbejdsplads i sammenligning med andre teknologivirksomheder.

Som en medarbejder, den indiskfødte Krishna Bharat, der bl.a. var hovedarkitekten bag Google News, udtaler i bogen: "Fundamentalt er dette et pragtfuldt paradigme, som har bidraget meget til Googles ingeniørers produktion."

For nogle medarbejdere er denne særlige kultur dog for anderledes. Som for eksempel Sergey Solyanik, der valgte at vende tilbage til sin gamle arbejdsplads, Microsoft, efter en periode i Google. Alt for meget gik op i at skabe underholdende og attraktive funktioner i stedet for produktivitet. "Der er mange ting ved Google, som ikke er fantastiske og kræver forbedringer. Der er mange dumme retningslinjer, ineffektivitet," udtalte han i efteråret 2008.

Uagtet kritikken synes Googles strategi at virke. Marissa Ann Mayer, vicedirektør med ansvaret for søgeprodukter og brugeroplevelser, udtalte i maj 2006, at godt halvdelen af Googles nye produkter har deres udspring i medarbejdernes fritidsprojekter, også kaldet 'Innovation Time Off'.

Microsoft kontra Google

At sammenligne Google med den forrige it-bølges mastodontvirksomhed, Microsoft, er nærliggende. Men zoomer man ind på de to virksomheders produkttyper, drift og indtjeningsmodel, kan man blive helt i tvivl, om de overhovedet kan kaldes en del af samme branche.

Microsofts hovedforretning består i at udvikle software – som styresystemet Windows eller

MM | Vækstens vindere

Den økonomiske krise risikerer at gå i et depressivt selvsving. Derfor vil Mandag Morgen i de næste måneder bringe analyser, interview og best practices historier om virksomheder, regioner og nationer, der bryder krisemuren og har format til at levere vækst i verdensklasse. Hvordan lægger de bedste erhvervsledere en offensiv strategi for vækst ud af krisen, hvad er den mest effektive medicin mod krisen, og hvordan kan regeringerne forene økonomisk vækst med klimahensyn og bæredygtighed? Og hvilken vinderopskrift anbefaler de internationale topekspertter i Mandag Morgens nye Global Growth Council? Følg med i Mandag Morgens nye serie om "vækstens vindere".

Tidligere artikler:

MM07

- Globalt vækstråd indleder jagten på vinderformlerne
- Vinderstrategi i krisetid: Spar dig til vækst

MM09

- Her er Danmarks grønne vækststrategi
- Legos kriseopskrift. Brug kunderne som ambassadører
- Landbrugets nye vækstfremmere

MM10

- Kreative kapitalister trodser krisen
- Bredbånd er Danmarks nye vækstdriver
- Kinas vækstmodel er blevet en eksportvare

MM11

- Krisen kan udløse ny lean-revolution
- Vækst anno 2009: Farvel til gårsdagens succes

Ny forretningsmodel

Modsat f.eks. Microsoft bryder Googles forretningsmodel afgørende med industrisamfundet.

kontorprogrammer som Word og Excel – for at sælge disse produkter til forbrugere og erhvervs-liv. Selvom produkterne er digitale, er det ikke en forretningsmodel, der adskiller sig væsentligt fra industrisamfundets. Og forsøg på at brede denne forretning ud til spillekonsoler som Xbox og mobiltelefoner har været begrænsede succeser.

Googles forretningsmodel adskiller sig til gengæld fra industrisamfundets. Det, der i gængs forstand opfattes som “produkterne”, er i vidt omfang gratis. Den egentlige indtjeningskilde er annoncer i form af links, der dukker op, når brugerne googler efter information. Annoncører vælger et eller flere søgeord, såkaldte AdWords, og betaler Google, når brugerne klikker på deres annonce.

Googles forretning er dermed direkte afhængig af at kunne tiltrække de store mængder af brugere på nettet. Og rationalet bag den stadige strøm af nye services er ikke mindst at blive ved med at trække millioner af brugere til Google websites. Brugere af Gmail bliver også præsenteret for annoncer under overskriften “sponsorerede link”. Og hvis man f.eks. er inde på New York i Google Maps og søger på ordet ‘hotel’, får man en række hoteller i byen angivet på kortet – og tilbudt en virtuel tur i gaden omkring hotellet.

De nye muligheder, der løbende tilbydes, er med til at tiltrække og fastholde brugernes opmærksomhed og interesse. Derfor kommer der til stadighed nye services til.

Nogle slår hurtigt an, mens andre kun får marginal betydning på markedet. Eksempelvis sidder Googles browser, Chrome, der blev lanceret i september, stadig kun på godt og vel 1 pct. af markedet. Microsofts Internet Explorer har en markedsandel på 67 pct., mens open source-browseren Mozilla Firefox sidder på 21,5 pct.

I realiteten kaster Google en lind strøm af gratis services ud blandt brugerne for at se, hvad der fænger. Er der bid, forsøger man derefter at udnytte dem kommercielt. Kan man tiltrække trafikken, skal man nok finde måder at kapitalisere på mængden af brugere, har Googles koncernchef Eric Schmidt pointeret flere gange.

Samtidig arbejder Google dog målrettet med at optimere og videreudvikle teknologien bag den søgemaskine, som virksomhedens to stiftere, Larry Page og Sergey Brin, konstruerede som ph.d.-studerende på Stanford University. Denne teknologi er stadig kernen i Googles forretning og afgørende for at holde på den store masse af brugere.

De to studerende konstruerede en søgemaskine, der adskilte sig radikalt fra datidens mest brugte søgemaskiner. Den måler ikke blot, hvor mange gange et givent søgeord optrådte på en hjemmesiden, og hvor mange andre websites der linkede til siden. Med algoritmen PageRank – navngivet efter medstifter Larry Page – rangerer Googles søgeteknologi de forskellige websites efter deres vigtighed. Hvis et website med en høj rangering henviser til et andet website, har det indflydelse på dennes PageRank osv. Denne algoritme har givet brugerne langt mere relevante søgeresultater end tidligere og er en hovedårsag til, at Google hurtigt fik et stort forspring i forhold til konkurrenter som Yahoo og Microsoft.

I dag må cheferne i bl.a. Yahoo ærgre sig over, at de i sin tid afviste at købe den banebrydende teknologi, dengang den var til salg for – en million dollar.

Gammel og træt

Selvom Google suverænt er den foretrukne søgemaskine på nettet, skal virksomheden ikke vide sig for sikker. I en af de sidste trafikmålinger fra comScore har søgemaskine-veteranen Yahoo på det seneste erobret markedsandele fra Google. Mens overskrifterne har været domineret af Microsofts forsøg på at overtage Yahoo, kritik af den øverste ledelse og et nyligt chefskift er Yahoos andel af søgninger på nettet steget fra 20,5 pct. i december 2008 til 21 pct. i januar 2009.

Yahoo har hver måned 146,1 millioner unikke brugere i USA, hvilket ikke er langt fra Googles 151 millioner.

Når Google alligevel står meget stærkere i kapløbet om at tiltrække annoncørerne, skyldes det ikke kun den større andel af internetsøgningerne. Google er også i stand til ramme forbrugere i en situation, hvor de er mere disponeret for at klikke på annoncer.

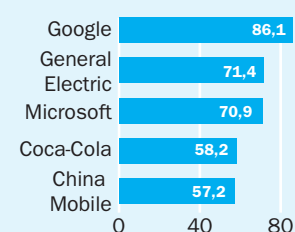
Søger man eksempelvis på ‘krydstogt’ og ‘Caribien’, er man sandsynligvis mere tilbøjelig til at klikke på en annonce for krydstogter, end hvis man blot er en “menig” surfer, der er inde på politiken.dk for at læse dagens nyheder.

Googles annoncører kan kort og godt ramme deres målgruppe langt mere effektivt. Det gør Google mere attraktiv i en økonomisk krise, hvor annoncørerne er langt mere fokuserede på at få umiddelbare resultater for deres markedsføringskroner.

At Google har potentiale til at udvide forretningen ud over søgemaskinen, er de færreste analytikere i tvivl om. “Markedsmulighederne for

MM | Et stærkt brand

Brand value 2008, mia. dollar



Figur 2: Googles varemærke har overhalet Coca-Cola og Microsoft.

Kilde: Millward Brown, BrandZ 2008.

annoncer eller services på nettet har ingen synlige begrænsninger,” siger Andrew Frank fra analysehuset Gartners afdeling for markeds- og annonceresearch. Han mener dog, at Google stadig mangler at udvikle flere indtjeningskilder end reklamer funderet på søgeord.

Vækstens problemer

Men netop Googles voldsomme vækst risikerer ironisk nok at blive virksomhedens akilleshæl. Konkurrenter som Microsoft og Yahoo har længe advaret de amerikanske myndigheder mod Googles dominans, og nu ser det ud til, at rivalerne kan få ny medvind. Den nye amerikanske præsident Barack Obamas kandidat til posten som *assistant attorney general* i justitsministeriet med ansvar for konkurrencelovgivningen, Christine A. Varney, har udtalt, at Google er på vej til at dominere online-servicemarkedet, på samme måde som Microsoft dominerer markedet for styresystemer til computere.

Under en paneldebat i juni sidste år påpegede hun, at den amerikanske økonomi har et potentielt større problem med Google end med Microsoft. Selvom Varney ikke har været helt præcis i sin karakteristik af Googles forretning, understreger hendes udtalelser, at de amerikanske konkurrencemyndigheder viser indgående interesse for konkurrencen på internettet.

Christine A. Varney har som jurist beskæftiget sig indgående med juridiske problemer på internettet, både som praktiserende advokat og som medlem af The Federal Trade Commission under præsident Bill Clinton.

Under paneldebatten stod det klart, at hun betragter Google som en meget innovativ virksomhed, der har opnået sin markedsposition på retmæssig vis, men er yderst bekymret over udsigten til, at en enkelt virksomhed er på vej til at dominere et nyt marked. Hun udtrykte bl.a. bekymring over, at den foregående administration havde tilladt Google at overtage virksomheden DoubleClick, der udvikler software til brug for online markedsføring.

I en kommentar udtalte Googles talsmand Adam Kovacevich efterfølgende til nyhedstjenesten Bloomberg.com, at konkurrenterne blot er et klik væk på nettet. Intet hindrer utilfredse brugere i at skifte fra Googles søgemaskine til Yahoo, Microsoft eller andre.

Skifter myndighederne kurs, kan det vise sig problematisk for virksomhedens videre ekspansion. Google er allerede i dag er stævnet i en række retssager, som meget vel kan påkalde sig myndighedernes interesse. Bl.a. har virksomheden

TradeComet anklaget Google for at misbruge sin dominerende stilling til at presse konkurrenter ud af markedet.

Privatlivets fred

Også diskussionen om beskyttelse af brugernes privatliv er et potentielt problem for Google, der ligesom andre søgemaskiner opsamler en række data på brugernes adfærd på nettet. Håndteringen og anvendelsen af disse data er genstand for en række etisk-juridiske problemstillinger omkring privatlivets fred – hvilket man bl.a. i EU har været stærkt bekymret for.

En stor del af denne diskussion blev lagt død for nylig, da Google accepterede at slette dele af oplysningerne efter tre måneder. Men nu er en ny debat på vej ud i det offentlige rum: En ny service fra Google tilbyder brugerne at se, hvor venner, bekendte, kolleger og familie befinder sig. Med Google Latitude kan brugerne se, hvor en given mobiltelefon befinder sig med en usikkerhedsmargin på 10-20 meter. Denne teknologi bruger signalerne fra mobilmasterne, trådløse hotspots eller GPS til at lokalisere telefonen.

Denne ydelse har bestemt ikke vakt udelt begejstring. Direktøren for den britiske organisation Privacy International, Simon Davies, har kritiseret Google skarpt og karakteriseret den type services som “særdeles farlige”.

Andre etiske problemstillinger omfatter bl.a. Googles samarbejde med de kinesiske myndigheder om at “bortretouchere” politisk uønskede informationer fra internettet for brugere i Kina.

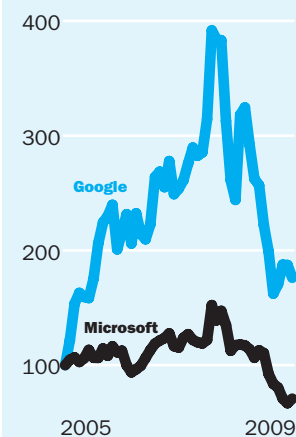
Om nogen demonstrerer Google potentialt for at skabe vækst med den rigtige cocktail af teknologi og virksomhedskultur. Som professor Niels Ole Finnemann udtrykker det: “Google er et paradigme for virksomheder i det 21. århundrede. Google kommer til at være modellen for rigtig mange virksomheder, der bliver født på nettet.”

MM

Peder Bjerger | mm@mm.dk

MM | Google vs. Microsoft

Kursudvikling 2005-2009, indeks marts 2005=100



Figur 3: Googles markeds-værdi er steget betydeligt de sidste fire år.

Kilde: Yahoo! Finance.

..... Ondskabens imperium

Googles størrelse kan skabe badwill blandt forbrugere og konkurrencemyndigheder.