



Google Nasıl Yönetiliyor?

Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg

Google'ün En Yüksek Yetkili Lideri

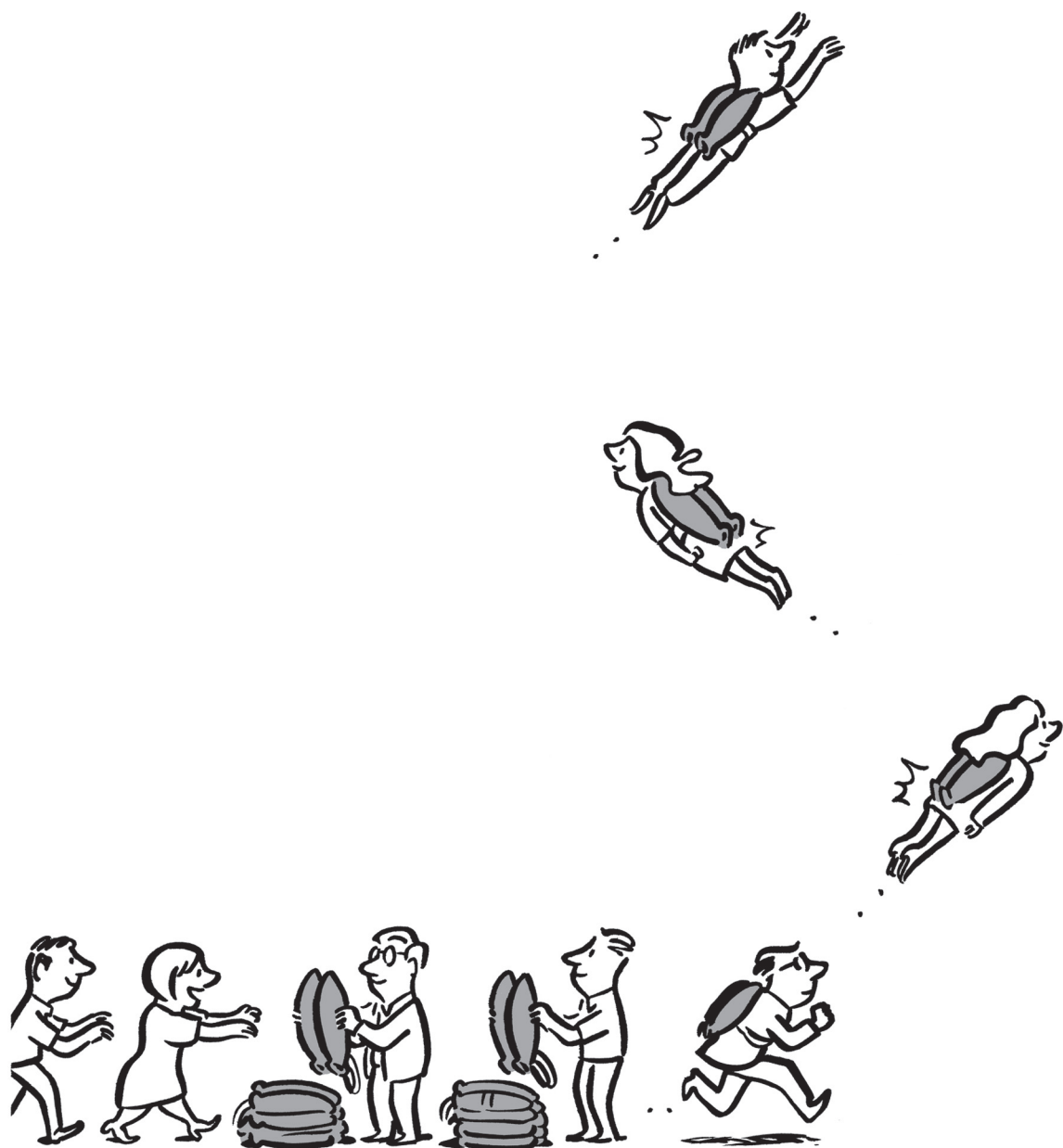
Google'ün En Yüksek Yetkili Lideri

Alan Eagle

Google'ün Kurucusu Larry Page'in Önerisi ile

Çevirmen: Cem Özdenir





GOOGLE NASIL YÖNETİLİYOR?

Eric Schmidt ve Jonathan Rosenberg

Alan Eagle'ın yardımlarıyla

Çeviren: Cem Özdemir





Giriş - Meselenin Tam Ortasından Kulağa Küpe Tecrübeler

2003'ün Temmuz ayında, iki yıldır Google'ın CEO'luğunu yürüten Eric Schmidt, Google'ın yönetim kurulunda yer alan yatırımcı şirketlerden biri olan Sequoia Capital'i temsil eden Mike Moritz'den bir e-posta aldı. E-postada çok dikkat çekici bir öneri vardı.

3 saatini çok önemli bir toplantı için feda etmeye hazır ol! Yönetim kuruluna Finlandiya ile rekabet konusunda Ağustos ayının ortasında bir teklif sunman gerekiyor. (Bana sorarsan, toplantıyı beklemeden önce biz görüşmelere başlayalım. Hem konu beklemeyecek kadar önemli hem de hepimiz, Finlandiya ile rekabete girdiğimizde bir yılın ne kadar kısa sürede geçeceğini biliyoruz.)

Konuyu yakından bilmeyenler için, bu e-posta fazlasıyla kafa karıştırıcı görünüyor olabilir. Google, California'nın Mountain View bölgesinde birkaç yüz çalışana sahip beş yıllık bir internet firmasıyken; Finlandiya gibi barışçıl ve cana yakın olmasıyla ünlü, beş milyon nüfusa sahip ve dahası 8.000 kilometre ötedeki bir ülkeyle neden rekabet etsin diye düşünebilirsiniz. Ama bu, burada dursun...

Kuzey Virginia'da büyüyen Eric, Princeton'da elektrik mühendisliği lisansının ardından Berkeley'de bilgisayar bilimleri yüksek lisansı ve dok-

torasını tamamlamıştı. Sun Microsystems¹ ve Bell Laboratuvarları'nda çeşitli kademelerde tecrübe edindikten sonra Novell'de² CEO olarak görev yapan Eric, sonunda Google'a transfer olmuştu. Ve Finlandiya e-postası, Eric tam da, "Olmak istediğim yer Google," diye içinden geçirdiği zamana denk gelmişti.

Eric, hem eğitimi hem de tecrübesi sebebiyle mühendis ve bilişim uzmanlarıyla çalışmaya yabancı olmaması bir tarafa, aslında onlardan biriydi. Yine de Google'a adım atar atmaz, daha önce bulunmadığı bir ortama girdiğini ilk günden fark etmişti.

Eric, daha ilk iş gününde, kendine ayrılan ve orta düzey yöneticilerin standartları açısından değerlendirildiğinde bile oldukça "mütevazı" duran ofisine girdiğinde, içerde birkaç adamın³ bilgisayarlarına kapanmış çalıştığını görmüştü. Görmüştü görmesine ama herhangi birinin yapacağı gibi onları oradan kovmak yerine, sessizce hemen yan taraftaki –genel müdür ofisinden çok kilere benzeyen– odaya doğru süzölmüştü.

Birkaç hafta sonra işler daha da sarpa sarmaya başladı. Bir sabah, Eric kilerden bozma ofisine yürürken, asistanı Pam Shore'un yüzünde normalden daha gergin bir ifade olduğunu fark etti.⁴ Bingo! Artık Eric'in yeni bir oda arkadaşı vardı. Arama mühendislerinden Amit Patel, kendi ofisinde beş kişinin çalıştığını, bir mühendisin daha yolda olduğunu ve yer açmak için masalardan birini testereyle ikiye ayırma fikrinin pek tutmadığını, mevcut çalışma alanıyla karşılaştırdığında da Eric'in ofisinin epey ferah olduğunu karar verdiğini ve pek düşünmeden buraya taşındığını bir çırpıda anlatıvermişti. (Üstüne üstlük, ofisteki teknik ekip, Amit'in eşyalarını Eric'in ofisine taşımayı reddettiği için, Amit eşyalarını da kendi taşımıştı!)

1 Sun Microsystems, bilgisayar ve bilgisayar arabirimleri üreten ve satan bir şirket olarak 2010 yılına kadar operasyonuna devam etmiştir. 2010 yılında Oracle şirketi Sun Microsystems'i satın almıştır.

2 Novell, dünyaca ünlü bir network donanım ve yazılım şirkettir. Şirket, internetin gelişiminde öncü rol oynamıştır. (ç.n.)

3 Evet, doğru bildiniz! Yazılım mühendisleri!

4 Aslında Pam için, sıcak bir gülümseme haricinde her şey "gergin" olarak düşünülebilir ya, neyse.

O günden itibaren Amit ve Eric birkaç ay boyunca aynı “kileri” paylaştılar. Artık anlaşılmıştı. Google, titrinize göre ofis metrekarenizin arttığı yerlerden biri değildi.

Bu alışılmadık “köşe kapmaca”ların dışında, Eric’in ortama “nispeten” rahat ayak uydurduğu söylenebilir. Eric her geçen gün şirketin kurucu beyinleri olan Larry Page ve Sergey Brin ile ilişkisini güçlendiriyordu. Bu arada şirketin reklam platformu AdWords, ciddi bir gelir akışı sağlamaya başlamıştı. (Google’ın borsaya kote olduğu 2004’te, bilançolar çok sayıda analistin ağzını açık bırakmıştı.) Google kelimesi, bir fiil olarak Oxford Sözlüğü’ne üç yıl sonra girecek olsa da,⁵ milyonlarca kullanıcı için Google Arama, daha şimdiden günlük hayatın önemli bir parçası halini almıştı.

Google büyüyordu. 2002’nin Şubat ayında Google’da çalışmaya başlayan “Ürünlerden Sorumlu Yönetici” Jonathan Rosenberg de dahil olmak üzere, her ay onlarca yeni yüz şirkete katılıyordu.

Jonathan Rosenberg de Eric Schmidt gibi bir ekonomi profesörü’nün oğluydu. Excite@Home⁶ ve Apple’da çalıştıktan sonra, Google’ın ürün yönetim ekibini oluşturmak ve Eric’in ekibini tamamlamak için Google’a katılmıştı.

Finlandiya meselesine geri dönecek olursak... Mike’in e-postasında belirttiği gibi, ufukta çok büyük bir rakip görünmekteydi. Bu rakip tabii ki, Atlas Okyanusu’nun diğer tarafındaki İskandinav dostlar değildi. Finlandiya, o dönem gezegenin en büyük teknoloji firması olan Microsoft⁷ için Google⁸ içerisinde kullanılan bir kod addı. Eric, Google’ın

5 Oxford İngilizce Sözlüğü, “Google” kelimesini 15 Haziran 2006’da eklemiştir. Bu güncellemeyle eklenen diğer kelimeler arasında “geocaching”, “mash-up”, “self-storage” ve “texting” de bulunmaktadır. Bkz. Candace Lombardi, “Google Joins Xerox as a Verb” (CNET News, 6 Temmuz 2006).

6 Excite@Home, 90’lı yılların en ünlü dotcom içerik sağlayıcılarından biriydi.

7 Microsoft’un o dönem ne kadar büyük bir şirket olduğunu anlamak için, Microsoft ile ilgili yazılmış birkaç kitabın adına bakmak yeter: *Microsoft Sırları: Dünyanın En Güçlü Yazılım Şirketi Nasıl Teknolojiyi Yaratıyor, Pazarları Şekillendiriyor ve İnsanları Yönetiyor* (1995), *Aşırı Hız: Bill Gates ve Sanal Dünya’yı Kontrol Yarışı* (1997) ve *Web Nasıl Kazanıldı: Bill Gates ve İnternet İdealistleri Microsoft İmparatorluğunu Nasıl Dönüştürdü?* (2000)

8 Finlandiya, aslında Google içinde kullanılan kod adının bir kod adıdır. Gerçek kod adını kitapta kullansaydık, kod adı olma özelliği kalmazdı, değil mi?

elde ettiği trafiğin çok büyük bir kısmının, Microsoft'a ait olan Internet Explorer tarayıcısından geldiğini adı gibi biliyordu. Google'daki diğer herkes gibi o da internetin, geleceğin teknoloji platformu haline geleceğine ve aramanın da bunun en faydalı araçlarından biri olacağına inanmaktaydı. Bu yüzden Redmond'daki dostların,⁹ Google'ın yaptıklarıyla ciddi şekilde ilgilenmeleri an meselesiydi. Microsoft, "*startup*"ların¹⁰ ne yaptığıyla ciddi ciddi ilgilenmeye başladığında ise işler gerçekten ilginç bir hal almaya başladılar.¹¹

Google'ın geleceği tehlikede idi ve kimse tam olarak ne yapılacağını bilmiyordu. Mike Moritz'in e-postası, bir "kıpırdanma" çağrısıydı. Eric'ten, ekibini toplayıp şirket genelinde; ürün, satış, pazarlama, finans ve şirket gelişimi konularında hedefleri açık şekilde gösterecek bir plan oluşturması isteniyordu. Google'ın her şeyi masaya yatırılacaktı.

İş çok çetrefildi. Google'ın *startup* yapısından kurtulup iş birimleri etrafında düzenlenmesi ve yeni gelir kaynaklarının (planın köşe taşlarından biri bu konuydu) daha kolay geliştirileceği geleneksel bir yapıya bürünmesi fikirleri bile masadaydı. En önemlisi, yapılacak planın kilometre taşlarının belirlenmesi; hangi ürünlerin, ne zaman satışa çıkarılacağına net bir şekilde çizilmesi gerekmektedir.

Yani kısacası Moritz, gayet normal ve mantıklı bir yönetim kurulu üyesi ne isterse onu istemekteydi: Kapsamlı bir "İş Planı". Moritz'in e-postası şöyle bitiyordu:

Unutma... Sunacağın teklif, hepimizin şimdiye dek parçası olduğu en büyük harekât planı olacak...

9 Microsoft'tan bahsediyor. (ç.n.)

10 *Startup* ifadesi, teknoloji dünyasında düşük bir bütçe ve kısıtlı ekiple kurulan, çoğu zaman yenilikçi bir ürünle ortaya çıkan genç şirketleri ifade etmektedir. Türkçede bu ifadeyi karşılayan net bir anlam olmadığı için bu şekilde bırakmayı tercih ettim. (ç.n.)

11 1980 ve 90'lı yıllarda, Silikon Vadisi'ndeki teknoloji girişimcilerinin, şirketleri için adamakıllı bir fon almak için yatırımcılara ilk önce Microsoft stratejilerini anlatmaları gerekiyordu. Eğer Microsoft'a yönelik net bir planınız yoksa avucunuzu yalamak zorunda kalırdınız.

“Ürünler” bu planın en kilit noktası olacağı için, Eric projeyi Jonathan’a devretti ve ekledi: “İlk raporları iki hafta içerisinde incelemek istiyorum.”

Yine de dev bir şirketin Google ile rekabete hazırlandığı gerçeği dışında kocaman bir problem daha vardı. Moritz haklıydı, ormanın kralını yenmek için bir plana ihtiyacımız vardı. Ama aynı zamanda haksızdı da. Neden haksız olduğunu ve neden bilmeden de olsa yönetim ekibini –yani bizi– sürekli iki arada bir derede bıraktığını anlamak için, ilk olarak Google’ın nasıl bir şirket olduğunu anlamak gerekiyor.

“Git Mühendislerle Konuş”

Sergey ve Larry, 1998’de Google’ı kurduklarında, işlerin nasıl yürütüleceğine dair ne bir fikirleri ne de tecrübeleri vardı. Ama bunu bir eksiklik olarak görmediler. Aksine, bu durumun avantajlarından faydalanmaya çalıştılar. Stanford’daki bir yurt odasında hayatına başlayan Google, önce Susan Wojcicki’nin¹² garajına, oradan Palo Alto’daki ofise, ardından da Mountain View’daki kampüse taşınırken, kurucuların çok temel birkaç prensipten başka bir şeyi yoktu. Bunların en önemlisi de kullanıcının faydasına çalışmaktı. Kaliteli bir hizmet verdikleri takdirde, para mevzusunun kendiliğinden hallolacağını düşünüyorlardı. Zaten dünyanın en iyi arama motorunu geliştirirlerse, başarılı olurlardı.¹³

Dünyanın en iyi arama motoruyla birlikte diğer müthiş hizmetleri geliştirirken uygulamaya koydukları plan da aynı ölçüde basitti: Olabildiğince çok sayıda yetenekli yazılım mühendisini işe alıp onlara diledikleri gibi çalışma özgürlüğü vermek. Bu yaklaşım, en değerli varlığın zekâ olarak görüldüğü akademik dünyanın tam ortasında, bir üniversite laboratuvarında kurulan Google’a tümüyle uyuyordu. Larry ve Sergey, güya

12 Susan, daha sonra Google çalışanı olup önce tüm reklam ürünlerinin, sonra da YouTube’un başındaki isim oldu. Yine de Google’daki ilk görevi ev sahipliği idi.

13 İş dünyasının acemileri olsalar da, Sergey ve Larry’nin fark etmediği bir şey vardı. Kendi “kullanıcı odaklı” yaklaşımları, Peter Drucker’in çalışma amacına yönelik yazdıklarıyla tutarlıydı. “Geçerli yalnızca bir iş amacı vardır: Müşteri çekmek. Müşteri bir işin temelidir ve hayatına devam etmesini sağlar.” Bkz. Peter Drucker, *The Practice of Management* (Harper Business, 1993 edisyonu), s. 37.

çalışanlarının her şeyleri olduğunu söyleyen günümüz şirketlerinin aksine, Google'da bunu gerçekten uyguluyorlardı. Ama bu uygulama hiçbir şekilde “vizyonumuz-misyonumuz” tarzı bir mesaj değildi. Aynı şekilde, bunu sadece çalışanların iyiliğini düşündükleri için de yapmıyorlardı. Dünyanın en iyi arama motorunu geliştirme yolunda, dünyanın en iyi mühendisleri için çekici bir ortam oluşturup onlarla çalışmanın tek yolu buydu. Hatta mühendis konusunu biraz fazla ciddiye alıyorlardı. Eric, şu an Facebook'un COO'su¹⁴ olan değerli Sheryl Sandberg'i işe almaya çalıştığında kurucular buna engel olmuştu. (Sheryl daha sonra Google'da işe girip başarılarla dolu bir altı yıl geçirdi.) Şirket büyüdükçe kurucular “sadece mühendis olsun” düşüncesinden yavaş yavaş vazgeçseler de bugün bile Google çalışanlarının, kısaca Googler'ların en azından yarısının mühendis olması gerekiyor.

Kurucuların şirketin yönetimi için oluşturdukları taktik de yine diğer planları kadar basitti. Stanford Üniversitesi'nde öğrencilerinin tez konularına da projelerine de karışmayan, sadece neyi, nasıl yapacakları konusunda yol gösteren profesörleriyle benzer bir taktik uygulayan Sergey ve Larry, çalışanlarına verebildikleri kadar rahat bir çalışma ortamı verip herkesin aynı yolda gitmesini sağlamak için diyalogu koparmamak dışında bir şey yapmadılar. Google'ın iki kurucusu, internetin önemine ve aramanın gücüne gönülden inanıyorlardı. Bunu da o dönem Google ofislerini dolduran küçük mühendis ekipleriyle, her cuma öğleden sonra düzenlenen, herkesin istediği konuyu açabildiği “TGIF”¹⁵ toplantılarında vurguluyorlardı.

Olay, iş sürecine geldiğinde ise kurucular bu sefer hafif bir dokunuşla işleri yürütmeye karar verdiler. Yıllar boyunca Google'ın kaynaklarını yönetmekte kullanılan öncelikli araç, herkesin görüp her çeyrek ortasında düzenlenen toplantılarda tartışabildiği, şirketin ilk 100 projesinin sıralandığı puanlı bir listeden ibaretti. Bu toplantılarda biraz güncel

14 COO, “Chief Operating Officer” ifadesinin baş harflerinden oluşturulmuş bir yönetim birimi. CEO'nun bir altında yer alan İcra Kurulu Başkanı, şirketin operasyon müdürlüğünü üstlenir. (ed.n.)

15 TGIF, “Thank God, It's Friday” yani “Şükürler olsun, cuma geldi!” cümlesinin kısaltmasıdır. (ç.n.)

durumlar tartışılıyor, biraz kaynakların nasıl artırılacağı konuşuluyor, biraz da beyin fırtınası yapılıyordu. Sistem pek de bilimsel değildi. Çoğu proje, 1 ile 5 arasında aldıkları puana göre önceliğe kavuşuyordu. Yine de arada “yeni/acayip” veya “geleceğin teknolojisi” gibi kategorilere giren projelere de yer açılıyordu. Bundan daha uzun vadeli bir plana da ihtiyaç duyulmuyordu. Daha önemli bir proje geldiğinde, mühendisler araya sıkıştırmanın bir yolunu buluyordu.

Google’ın yönetim ekibi genişlemeye devam etse bile mühendislere verilen önem hiç azalmadı. Kurucular, Eric’i sadece kafası ticarete iyi bastığı için işe almadılar. Aynı zamanda bir Unix¹⁶ uzmanı ve yazılım dili Java’nın doğuşunda parmağı olan bir teknoloji delisi olduğunu da göz önünde bulundurdular. Jonathan’ı ise işletme bölümünde yüksek lisans yapmış olmasına “rağmen” işe aldılar. Çünkü Jonathan daha önce Apple ve Excite@Home’da çalışırken nasıl yenilikçi ve güçlü ideallere sahip biri olduğunu göstermişti. Bu yüzden biz işletmeciler Sergey ve Larry’nin gözünde çok işe yaramasak da en azından yük de olmuyorduk.

Jonathan işe başladıktan kısa süre sonra kurucuların her yerde görülen bilindik iş süreçlerine ne kadar “gıcık” olduğunu sert bir örnekle anladı. Önceki deneyimlerini hesaba kattığımızda oldukça görmüş geçirmiş bir ürün yöneticisi olan Jonathan, ürün oluşturmada “safha süreçli” model adı verilen yaklaşım konusunda bir uzmandı. Bu yaklaşımda, birçok şirket açıkça belirtilmiş safhalardan ve kilometre taşlarından geçer; kurumsal besin zincirinde yavaşça yukarı çıkan çeşitli yönetici incelemeleriyle idare edilir. Yaklaşımın amacıysa kaynakları olabildiğince muhafaza edip dünyanın dört bir yanına yayılmış silolardan küçük karar mercilerine bilgi akışını sağlamaktır. Jonathan da tam olarak bu düzeni oturtmak için Google’a geldiğini düşünüp bunu yapacak doğru adam olduğu konusunda kendinden oldukça emindi.

Birkaç ay sonra, Jonathan bu safha süreçli modele göre tasarlanmış kusursuz bir ürün yönetim planını Larry Page’e sundu. Planda önemli adımlar, onaylar ve öncelikler tek tek belirtilmiş, iki yıllık süreçte Go-

¹⁶ Unix, 1969 yılında Bell Laboratuvarları’nda yazılmış, 1971 yılında piyasaya sürülmüş bir işletim sistemidir. (ç.n.)

ogle'ın hangi ürünleri ne zaman piyasaya süreceği bile yazılmıştı. Ders kitabı mantığıyla bakıldığında bu plan sanat eseri olarak adlandırılırdı. Jonathan için artık geriye büyük bir alkış furyası altında tebrikleri kabul etmekten başka bir iş kalmamıştı. Ancak hiçbir şey beklediği gibi olmadı, Larry plana nefret kustu. “Daha önce ekibin zamanında yetiştirdiği bir plan oldu mu?” diye sordu. Cevap, “hayır”dı. “Peki, yönettiğin ekipler, plandakinden daha iyi bir ürün çıkardı mı?” sorusuna Jonathan yine, “Hayır,” cevabını verdi. “O zaman ne işe yarayacak bu plan? Ancak bizi işimizden alıkoyar. Daha iyi bir yolu vardır kesin. Git mühendislerle konuş.”

Larry konuşmaya devam ettikçe, Jonathan Google'daki mühendislerin bildiğimiz görev tanımına uyan mühendisler olmadığını iyice anladı. Evet, hepsi müthiş kod yazıyor ve sistem tasarlıyordu, ayrıca bu teknik bilgilerinin yanında mühendislerin birçoğu iş yönetiminden de iyi anlıyor ve oldukça üretken insanlar olarak öne çıkıyorlardı. Akademik bir ortamdan gelen Larry ve Sergey de çalışanlarına daha önce görülmemiş ölçüde rahatlık ve güç vermişti. Onları geleneksel planlar çerçevesinde oturtulmuş şablonlarla yönetmek işe yaramazdı. Belki yol gösterebilirdi ama kesinlikle üretkenliklerini sınırlardı. “Neden böyle bir şey yapmak istiyorsun?” diye sordu Larry, “Bu çok büyük salaklık olur.”

Bu yüzden Mike Moritz ve yönetim kurulu bizden geleneksel, işletme yüksek lisansına yaraşır bir iş planı oluşturmamızı istediğinde salaklık edemezdik. Biz cerrahtık ve Google da hastamızdı. Ona böyle resmî ve her şeyin yazılıp çizildiği bir plan uygularsak, vücuduna uyumsuz bir organ nakletmiş gibi olurduk ve doğal olarak Google da organı reddederdi. Deneyimli yöneticiler olarak, Google'da işe başlarken çok dağınık bir yere “yetişkin gözetimi” getirme fikriyle gelmiştik. 2003 yılının yaz ayları geldiğinde ise buranın birçok yere kıyasla çok daha farklı yönetildiğini, çalışanların bu yeni ve çok hızlı büyüyen sektörde eşsiz bir güce sahip olduğunu anlayacak kadar Google tecrübemiz olmuştu. Bu yeni sektörün dinamiklerini de gayet iyi anlamıştık. Microsoft'u başımızdan savmak için kusursuz ürünler çıkarmaya devam etmemiz gerekiyordu. Ama bu kusursuzluğu önceden belirlenmiş bir iş planına göre sürdürmeyecektik, biz en iyi mühendisleri işe alacak, sonra da onların önlerinden çekilecek-

tik. Kurucularımızın bu yeni teknoloji çağında nasıl liderlik edileceğini iyi bildiklerini anlamıştık. Ancak kendilerinin de kabul ettiği bir gerçek vardı: Larry ve Sergey, nihayetinde tutkuyla peşinden koştukları hedeflerine ulaşacak büyüklükte bir şirketin nasıl kurulacağını bilmiyordu. Bilişim uzmanlarına harika liderlik ediyorlardı ama şirketi harika yapmak için bize bilişim uzmanlarından fazlası lazımdı.

Aynı zamanda bize bu girişim yolunda rehberlik edecek kuralların henüz var olmadığını da anlamıştık. Bu kurallar, Mike Moritz'in istediği gibi geleneksel bir iş planında kesinlikle bulunamazdı.

Google tarihinin dönüm noktası sayılabilecek bu sırada, hareket bile edemeyecek şekilde tıkanıp kalmıştık. Moritz'in istediği geleneksel iş planını yazabilirdik. Böylece yönetim kurulu halinden memnun bir şekilde koltuklarına yaslanırdı, ama çalışanlarımızın bu planla motive olup şevke gelmeleri mümkün değildi. Şirketin yana yakıla aradığı yeni yetenekleri de bu planla kendimize çekemezdik ve kesinlikle bu yepyeni sektörün stratejik dinamiklerine ayak uyduramazdık. En önemlisi de Google'ın kurucuları böyle bir planı daha gün yüzüne çıkmadan ortadan kaldırırdı. Hazır o işe koyulmuşken bizi de işten çıkarırlardı.

Finlandiya Planı

Nihayetinde yönetim kuruluna bir plan sunduk ve bu derme çatma plan, kurul üyelerine, "Oh, bir iş planımız var artık!" dedirtecek kadar geleneksel iş planlarını andırıyordu. Şu an o belgeye dönüp baktığımızda, birçok açıdan her şeyi nasıl da tam 12'den vurduğumuza oldukça şaşırdık. Plan, Google'ın nasıl sadece kullanıcıya odaklanacağı ve onlar için kusursuz platformlarla ürünler çıkaracağını anlatıyordu. Şirketin her zaman yüksek kaliteli hizmetler sunacağından ve bu hizmetlere de kolaylıkla erişilebileceğinden bahsediyordu.

Her şeyin temelinde kullanıcının olduğunu vurgulayan plan, bu sayede daha fazla kullanıcı çekeceğimizi, daha fazla kullanıcının da daha fazla reklam getireceğini söylüyordu. Karşımıza çıkan tehditlere karşı sergileyeceğimiz stratejilerden de birkaç süslü sözcükle bahsederken,

temelde Microsoft'a karşı yapmamız gereken tek şeyin, kusursuz işleyen harika ürünler çıkarmak olduğu yazıyordu.

Şu an baktığımızda ise yapmamız gereken her şeyi harfiyen plana yazdığımızı görüyoruz.

Ancak Microsoft bizi tüm süreç boyunca zorladı. Söylenenlere göre şirket, internette arama ve reklamcılık alanlarında Google'ı tahtından indirmek için 11 milyar dolara yakın para harcadı.¹⁷ Microsoft'un MSN Search, Windows Live ve Bing gibi programları ve aQuantive gibi satın almaları hiçbir zaman Redmond'da beklenen şöhrete kavuşmadı. Ancak bunun sebebi, ürünlerin yetersiz veya kötü olmaları değil, Google'ın hepsine çok iyi hazırlanmış olmasıydı.

Biz sadece aramayı daha iyi yapmak için dur durak bilmeden çalıştık. Görselleri ekledik, kitapları, YouTube'u, alışveriş verilerini ve bulabildiğimiz tüm bilgileri aramaya dahil ettik. Gmail ve Docs gibi kendi uygulamalarımızı çıkardık ve hepsini web tabanlı yaptık. Çok hızlı büyüyen *online* veri ve içerikleri hızla indeksleyebilmek için altyapımızı akıl almaz derecede hızlı geliştirdik.¹⁸ Haritalar ve daha iyi yerel sonuçlar ekledik. Kullanıcıların bize her daim kolay erişebilmesini sağlamak için farklı ortaklarla çalıştık. Microsoft'un daha önce hüküm sürdüğü alanlara bile el attık. Google Chrome'la sektörün gördüğü en hızlı tarayıcıyı çıkardık. Tüm bunları da oldukça etkili ve verimli reklam sistemleriyle paraya dönüştürmeyi bildik.

Eric, ekibi sürekli uyarırdı: "Microsoft bize saldıracak, durmadan üzerimize gelecek." Aynen dediği gibi de oldu. Hatta Microsoft hâlâ bize saldırmaya devam ediyor. Ancak Moritz'in zamanında bizi oluşturmaya zorladığı iş planı, hayal bile edemeyeceğimiz ölçülerde başarılı oldu ve hâlâ da geçerliliğini sürdürüyor. Google, bugün kırk farklı ülkede elli bine yakın çalışanı olan, 50 milyar dolarlık bir şirket halini aldı. İnternet araması ve arama reklamcılığını, video ve diğer dijital pazarlama mo-

17 Jay Yarow: "Steve Ballmer'in Microsoft'ta gerçekleştirdiği büyük yeniden yapılanma, şirketin geçmişteki rezaletlerini kapatabilir." (*Business Insider*, 9 Temmuz 2013)

18 En zoru da buydu aslında. Durmadan büyüyen bir dağ düşünün. Yukarı doğru attığınız her adımda daha da yükseliyor ve sizin de bir öncekine göre daha hızlı tırmanmanız gerekiyor. Teknoloji de bu şekilde. Ancak buradaki dağ, kaya ve toprak yerine veriden oluşuyor.

delleriyle genişlettik. Bilgisayar merkezli bir dünyayı, mobil odaklı bir dünyaya çevirdik. Çok çeşitli donanım ürünleri çıkardık. Teknolojiyi de tüm dünyaya internet götürmek fikri ve kendi kendine giden araba gibi yeni projelerimizle zorlayabildiğimiz kadar zorladık.

Bu başarıları yakalamamızın ardındaki en büyük sebep ise 2003'te yönetim kuruluna sunduğumuz planın, aslında pek de plana benzememesiydi. Planda mali tahminlerden veya gelir kaynaklarından hiçbir şekilde bahsedilmiyordu. Kullanıcıların, reklam verenlerin veya ortakların ne istediğine yönelik pazar araştırmalarını geçin, hiçbiri düzgün bir şekilde tanımlanmış pazar segmentlerine bile yerleştirilmemişti. Hatta pazar segmentasyonu veya hangi reklam verenlerin hedef alınacağına dair bir bilgi de yoktu. Kanal stratejilerinden ve reklam ürünlerimizi nasıl satacağımızdan da bahsedilmiyordu. Organizasyon şeması da çizilmemişti. "Satış bölümü bunu yapacak, ürünler bölümü şununla ilgilenecek, mühendisler burada yer alacak," gibi görev tanımları yazılmamıştı. Neyi, ne zaman üreteceğimiz ve ne zaman piyasaya süreceğimize yönelik hiçbir yol haritası da planda bulunmuyordu. Bütçe yazmıyordu. Yönetim kurulu üyeleriyle şirket liderlerinin ilerleyişi gözlemleyebileceği hedefler ve kilometre taşları da belirtilmemişti.

Şirketi nasıl kuracağımıza dair bir taktik de planda yazmıyordu. Daha detaya inerek, dünyanın en güçlü teknoloji firmasını kurup milyarlarca insanın hayatında yer etmek gibi devasa bir hedefi gerçekleştirebilecek şirketi oluştururken, Larry ve Sergey'in, "Mühendislerle konuşun," tavsiyesine nasıl sadık kalacağımızı da plana yazamamıştık. Çünkü nasıl yapacağımızı bilmiyorduk. Yönetim taktikleri düşünüldüğünde, planı çıkarırken emin olduğumuz tek şey, 20. yüzyılda öğrendiğimiz her şeyin yanlış olduğu ve yeniden başlamamız gerektiği idi.

İnsan Gerçekten Hayret Etmiyor

Bugün, yepyeni bir devirde yaşıyoruz. Teknolojinin çalışma ortamını bambaşka bir hale getirdiği ve değişim hızının da her geçen gün arttığı "İnternet Çağı" ndayız. Bu değişim, tüm yöneticiler için daha önce görülmemiş zorluklar ortaya çıkarıyor. Bu zorlukların ne olduğunu anla-

mak için bir adım geri atıp her şeyin ne kadar muhteşem olduğunu bir düşünmek gayet faydalı olacaktır.

Birçok sektörde üç güçlü teknoloji trendi, işleyişi kökünden değiştirdi. Öncelikle internet, muazzam boyuttaki bilgiyi, ücretsiz ve her zaman hazır bir şekilde bize ulaştırdı. Artık neredeyse her şey *online*. İkinci olarak, mobil cihazlar ve ağlar, küresel erişimi ve webe devamlı bağlılığı hayatımıza soktu. Üçüncü olarak da bulut bilişim,¹⁹ sonsuz bilgisayar gücünü ve depolama alanını bir araya getirip gelişmiş araçları ve uygulamaları; çok pahalı olmayan, ödendiği kadar hizmet sunan şekilde herkesin erişimine sundu. Bugün dünya nüfusunun büyük çoğunluğu bu teknolojilere erişemiyor. Ancak sıradaki beş milyar insanın da *online* olmasına çok kalmadı.

Tüketici açısından ise işler çok daha güzel. Bu üç teknolojik dalganın buluşması, eskiden imkânsız denen şeyleri günlük hayatın parçası haline getirdi. Diyelim bir uçuşunuz var. Uçağın olduğu gün telefonunuz size havaalanına gitmek için ne zaman evden çıkacağınızı, uçağın hangi terminal ve kapıdan kalkacağını ve gittiğiniz yerde şemsiyeye ihtiyacınız olup olmayacağını söyleyebiliyor. Hem de siz sormadan bunu yapıyor. Öğrenmek istediğiniz bir şey mi var? Telefon veya bilgisayarınıza birkaç kelime yazdığınızda veya söylediğinizde, cihazınız neredeyse anında dünyadaki dev bilgi yığınının çekip çıkarak size gerekli olan cevabı veriyor. Dışarıda bir şarkı duydunuz, çok sevdiniz ama ne olduğunu bilmiyor musunuz? Telefonunuzu kaldırıp bir tuşa basarak şarkıyı öğrenebiliyor, satın alabiliyor ve sonra dünyanın herhangi bir yerinde, herhangi bir cihazdan şarkınızı dinleyebiliyorsunuz. Bir yol tarifi mi bulmak istiyorsunuz? Telefonunuz, gözlüğünüz veya saatiniz size tam olarak nasıl gideceğinizi anlatıyor; alternatif yolları, toplu taşıma seçeneklerini, yolda karşınıza çıkacak gerçek zamanlı trafiği gösteriyor. Yabancı bir ülkeye mi gidiyorsunuz? Telefonunuz, gözlüğünüz veya saatiniz, dilediğiniz kelime veya cümlelerin, istediğiniz dildeki çevirisini anında gösteriyor. Sanatı

19 Buna bulut bilişim denmesinin sebebini açıklayacak olursak: Eskiden ağ şemalarını çizmek için kullanılan programlar, sunucu simgelerini bir daireyle sarıyordu. Bir ağ diyagramındaki çok sayıda sunucu da birbirinin üzerine binen dairelerden oluşuyor. Ortaya çıkan şekil de bulutu andırdığı için, yeni teknolojiye bulut bilişim deniyor.

yakından takip ediyor ama müze gezmeye vakit veya kaynak bulamıyor musunuz? Bilgisayarın başına oturup dünyanın en büyük müzelerini gezip tabloları inceleyebiliyor, belki de sanatçılar haricinde kimsenin görmediği detayları en yakından ve evinizin rahat koltuğundan görebiliyorsunuz. Akşam yeni tanıştığınız biriyle yemeğe çıkacaksınız ama rezervasyon yaptırdığınız restoran konusunda içiniz rahat değil mi? Bilgisayara oturup sanal bir şekilde restorana gidebiliyor, otopark imkânlarını görebiliyor, girip içeride bir tur atabiliyorsunuz.

Bizim zamanımızda ise işler çok farklıydı. 70’li yılların sonu ve 80’lerin başlarında, üniversite okuduğumuz sıralarda ailemizi haftada bir kez, pazar günleri, saat akşam beşe gelmeden arardık. Çünkü beşten sonra fiyatlar artardı. Jonathan’ın oğlu ise birkaç yıl önce Avustralya’da eğitimine devam ederken akşam yemeklerinde kendi yerinde duran bir laptop aracılığıyla toplu aile yemeklerine katılıyordu. Hem de hiçbir ücret ödmeden.

İnsanı hayretler içinde bırakan bu gelişmelerin en ilginç yanıysa artık hiç de hayret verici olmamaları. Eskiden en güçlü bilgisayarlar ve en iyi teknolojik aletler ofislerde olurdu. İşten çıktıktan sonra duvarlara bağlı telefonlar, kâğıt üstündeki haritalar, kendi keyfine göre çalan radyolar ve iki kocaman adamın getirip uyduya veya antene bağladığı televizyonlardan başka bir şeyiniz kalmazdı. Hayatın tüm bu aşamaları yıllar boyunca hiç değişmedi. Ancak artık insanı şoke eden yenilikler sıradan bir hal aldı.

Hız

Teknoloji, tüketiciyi ve günlük hayatı ciddi şekilde etkilese de işletmeler üzerinde çok daha büyük bir etki gösterdi. Ekonomik terimlerle açıklayacak olursak, bir sektörde maliyet eğrileri, baş üretim faktöründe düşüş eğilimine girerse, o sektör için büyük bir değişim yolda demektir.²⁰ Günümüzde, üç üretim faktörü ucuzladı: bilgi, bağlılık ve bilgisayar gücü. Bu faktörler, yer aldıkları tüm sektörlerdeki maliyet eğrilerini de

20 Ekonomi dilinden anlamayanlar için, “maliyet eğrilerinin düşüş eğilimine girmesi” aslında “daha önce pahalı olan bir şeyin artık ucuz olması” anlamına geliyor.

ciddi şekilde etkiledi. Bu etki, doğal olarak yıkıcı sonuçlar doğurdu. Çoğu eski işletmeci –bir diğer deyişle internet öncesi şirketler– kurumlarını kıtlık tahminlerine göre oluşturmuştu. Kıt bilgi, kıt dağıtım, kıt kaynaklar, kıt pazar erişimi veya kıt raf alanı, eski şirketlerin düzenlerinde büyük bir pay sahibiydi. Ancak artık tüm bu faktörlerden bol bol bulunuyor. Böylece giriş seviyesi için bulunan engeller ortadan kalkarken, tüm sektörleri değişimin ağzına getiriyor.²¹ Bunun örneğini de ilk olarak medya sektöründe gördük. Artık medya sektörünün çıkardığı tüm ürünler, dijital olarak işlenip dünyanın herhangi bir yerine ücretsiz olarak gönderilebiliyor. Ancak baktığımızda, bir noktada tüm sektörlerin bilgi odaklı olduğunu görüyoruz. Medya, pazarlama, perakende, sağlık hizmetleri, kamu kurumları, eğitim, mali hizmetler, ulaşım, savunma, enerji... Bu çağda değişmeden kalabilecek hiçbir sektör düşünmüyoruz.

Tüm bu kargaşanın sonucunda ise başarıya ulaşmak için her ne kadar önemli olsalar da artık bilgiyi kontrol etmek, dağıtımı engellemek ve pazarda tekel olmak değil; kusursuz ürünler çıkarmak gerektiği görülüyor. Bunun da birkaç sebebi var. İlk olarak, tüketiciler daha önce olmadığı kadar bilinçli.²² Şirketler, eskiden başarısız ürünlerini kullanıcıyı boğan pazarlama stratejileri ve dağıtım gücüyle çok kâr sağlayan bir hale dönüştürebiliyordu. O dönem yeterli bir ürün çıkardıktan sonra, büyük pazarlama bütçesiyle iletişimi sağlayıp tüketicinin seçeneğini de

-
- 21 “Ekonomik bolluk” terimini, teknolojinin öncülerinden biri olan George Glider’dan ödünç aldık. Kendisi, tüm çağlarda ekonomi bazında kilit bir faktörde bolluk, kilit bir faktörde de kıtlık olduğunu belirtiyor. (Örneğin beygir gücünde kıtlık varken, toprakta bolluk görülüyordu. Ancak sanayi devrimiyle birlikte her şey tersine döndü. Beygir gücünün maliyeti, kilovat/saat başına kuruluşlarla ölçülecek kadar azaldı.) Glider’ın 1996 yılında yazdığı ve oldukça başarılı öngörüler barındıran makalesinde yer alan, “Ucuz bant genişliği sonucunda günümüzdekinden çok farklı bir bilgisayar mimarisi ve bilgi ekonomisi ortaya çıkacak. Düşük güç tüketimi ve yüksek bant genişliğiyle birlikte, yeni dünyanın en yaygın bilgisayarı, IP adresine sahip olan bir dijital cep telefonu olacak,” ifadesi dikkat çekiyor. Bkz. George Glider, “The Glider Paradigm”, *Wired*, Aralık 1996,
- 22 Peter Drucker, bu gelişmeyi 2001’de yazdığı kitabında görmüş. Gücün merkezinin tedarikçiden distribütöre geçtiğini belirten Drucker, “Önümüzdeki otuz yıl içerisinde, tüketici kanadına geçeceği şüphesiz. Bunun sebebi de oldukça basit, tüketici tüm dünyada bilgiye anında erişebilecek.” Bkz. Peter Drucker, *The Essential Drucker*, Harper Business, 2011, s. 348.

kısıtladığınızda sağlam bir geri dönüş garanti oluyordu. Günümüzde Bennigan's'ı duyan var mı? Peki Steak and Ale'i? 1980'li yılların sonunda ABD'de yüzlerce farklı şubesiyle devleşen bu fastfood zincirleri, hem müthiş yemekler hem de kaliteli bir hizmet sunuyordu. Ama artık var olduklarını hatırlayan insanların sayısı her geçen gün azalıyor.

Günümüzde her şey çok daha farklı. Artık hem büyük şehirlerde hem de küçük kasabalarda her zevke uygun restoranlar var. İster yerel işletmeler olsun, isterse dünyaya yayılmış zincirler, her bir restoran için çok çeşitli internet sitelerinde ve uygulamada yemek kalitesinden hizmete, garsonların tavrından konumun iyiliğine kadar çok fazla bilgi bulunuyor. Böylesine bir bilgi ve seçenek bolluğu da zincir olsun ya da olmasın, baştan savma bir şekilde işletilen restoranların, pazarlama bütçeleri fark etmesizin nihayetinde iflas etmesine sebep oluyor. Artık işini iyi yapan ve kaliteli ürün sunan restoranlar daha rahat yer ediniyor. Aynı düzeni otomobil, otel, oyuncak, giyim ve insanların internette araştırma yapabildiği tüm sektörlerde görebiliyoruz. Artık tüketicinin önünde binlerce seçenek ve sonsuz miktarda dijital raf alanı var. (YouTube'da bir milyondan fazla kanal var ve Amazon, yalnızca liderlik ve yöneticilik alanlarında 50.000'den fazla kitap satıyor.) Artık söz sahibi olan tüketici. Kötü bir ürün veya başarısız bir hizmet sunmak size kalmış.

Bu durumu İnternet Çağı'nda birçok farklı durumda, sayısız kez doğrudan tecrübe etme fırsatı yakaladık. Jonathan, Excite@Home'da çalışırken, şirketin Google ile arama ortaklığı kurması yönündeki fikrini yönetimle paylaştı. Ancak Excite@Home CEO'su, ortaklık fikrini reddedip Jonathan'a, "Google'ın arama motoru daha iyi ama iyi bir pazarlamayla onları ezeriz," dedi. Excite@Home artık piyasada değil; yani sadece pazarlama gücüne güvenmek pek işe yaramış gibi görünmüyor. (Yine de "@" simgesi büyük başarılarla ulaştı.) Jonathan'ın fikri, marka ve pazarlama gücüyle "çok da iyi olmayan" ürünlerin göğe çıkarılabildiği dönemde pek rağbet görmedi. Peki, siz Google Notebook'u duydunuz mu? Knol desek? iGoogle? Wave? Buzz? PigeonRank?²³ Bunların hepsi,

23 PigeonRank, "Pigeon Cluster(PC)"ları kullanarak web sayfalarının bağıl değerini ölçüyordu. Ölümü ise hızlı oldu. 1 Nisan 2002'de yayın hayatına başlayan PigeonRank, aynı günün son saatlerinde hayata gözlerini yumdu.

kendine has özellikleri ve faydaları olan ancak kullanıcılar tarafından çok tutulmayan Google ürünleriydi. Yeterince iyi olmadıkları için hepsi tozlu raflara kaldırıldı. Google'ın pazarlama ve PR motorlarına karşı markanın karşısından esen rüzgâr, sıradanlık ve vasatlığın arkadan aldığı rüzgâr karşısında yeterince güçlü kalamıyordu. Amazon'un kurucusu ve CEO'su Jeff Bezos, "Eski dünyada zamanınızın yüzde 30'unu harika bir hizmet sunmaya, yüzde 70'ini de onun reklamını yapmaya harcadinız. Yeni dünyada hepsi tam tersine döndü," diyor.²⁴

Ürün mükemmelliğinin bu kadar önemli olmasının ardındaki ikinci sebep, deney maliyetlerinin ve başarısızlık bedellerinin önemli oranda düşmüş olması. Bunu da en çok ileri teknolojinin hâkim olduğu sektörlerde görüyoruz. Mühendisler, geliştiriciler ve tasarımcılardan oluşan küçük ekipler, çok acayip ürünler çıkarıp anında internet üzerinden dünyayla paylaşabiliyorlar. Artık yeni bir ürün hayal edip onu sınırlı sayıda tüketiciyle denemek, tam olarak nelerin çalışıp nelerin çalışmadığını görmek, ürünü düzenleyip yeniden pazara sunmak veya bu yolda edinilen tecrübeleri alıp en baştan yeni bir ürüne başlamak "inanılmaz" kolay bir hal aldı.

Teknoloji dışında, imal edilen ürünler için de deney maliyetleri önemli ölçüde azaldı. Artık modellerin dijital olarak prototipini çıkarmak, üç boyutlu yazıcıdan baskısını almak, internette pazarlama olanaklarını test etmek, çıkan sonuca göre tasarımı düzenlemek ve hatta bir prototip veya reklam videosu ile *online* olarak üretim fonu istemek mümkün. Google'ın en uzak ihtimal olarak görülen ürünleri üzerinde çalışan ekibi Google X,²⁵ bir güneş gözlüğü kadar hafif olan giyilebilir mobil bilgisayar olan Google Glass'ın ilk prototipini yalnızca 90 dakikada çıkardı. Elbette prototipin çok sayıda eksiği bulunuyordu ama aynı zamanda güçlü bir amaca da hizmet ediyordu: "Anlatma; göster."

24 George Anders'in yazdığı "Jeff Bezos'un En iyi 10 Liderlik Dersi" makalesinden alıntıdır. (*Forbes*, 23 Nisan 2012)

25 Google X, mühendislerin ve bilim insanlarının Google'ın çok ileriye dönük projeleri üzerinde çalıştığı "gizli" laboratuvara verilen isim. Google X çalışanları, dünyayı kökünden değiştirecek Google Glass, kendi kendine giden otomobil, dünyaya internet taşıyan balon, Project Wing ve Google Kontakt Lens gibi projeler üzerinde çalışıyor. (ç.n.)