

GOOGLE VS MICROSOFT

# ZELFS BILL IS NIET VEILIG

Google volgt de klassieke omsingelingstactiek in zijn hernieuwde aanval op het Microsoft van Bill Gates. Een analyse van de titanenstrijd tussen twee onverenigbare businessmodellen.

door BOB DE WIT EN BAS VAN GILS illustraties THEO BARTEN

**D**e strijd der titanen van het digitale tijdperk gaat de volgende ronde in. Microsoft en Google staan weer tegenover elkaar en dit keer is Google de uitdager. Vorig jaar probeerde Microsoft tevergeefs Google op diens eigen terrein – de zoekmachine – te bedreigen door een alliantie te zoeken met Yahoo. Dit keer kiest Google de aanval op Microsoft en meteen op twee fronten. Met de internetbrowser Chrome valt Google de koppositie van Microsofts browser Explorer aan. Tegelijk probeert het Microsoft voor te zijn op het terrein van software voor de mobiele telefoon met zijn nieuwe Android-software.

Google, net tien jaar oud, heeft iets van de magie van koning Midas: bijna alles wat het bedrijf van Sergey Brin en Larry Page in de markt zet, wordt een succes. Softwarereus Microsoft, aan de andere kant, is de afgelopen decennia flexibeler gebleken dan velen voor mogelijk hielden.

Het bedrijf van oprichter Bill Gates en topman Steve Ballmer heeft zichzelf meermalen opnieuw uitgevonden, vooral wanneer het werd aangevallen. Het is kortom niet alleen een strijd tussen twee machtige bedrijven, maar ook twee bedrijven die een bewezen geschiedenis van veerkracht en intelligentie hebben.

Microsoft versus Google is het ver-

haal van twee tegengestelde businessmodellen, waarvan de een (Google) de ander (Microsoft) ondermijnt. Waar Microsoft software in licentie verkoopt, deelt Google het gratis uit met als doel meer advertenties te verkopen. Googles businessmodel stoelt op de inkomsten van advertenties, die gerelateerd zijn aan een zoekopdracht. Google is marktleider in zoekmachines met een aandeel van zo'n 68%.

Ook de software en andere diensten die Google heeft geïntroduceerd, leveren indirect inkomsten op. Er hoeft niet voor betaald te worden door gebruikers, maar door adverteerders die onder ogen willen komen van de miljoenen gebruikers wereldwijd. Het



is de wet van internet, die Google perfect snapt en consequent uitvoert.

Google is dan ook een typisch internetbedrijf; het kwam opzetten toen het web in de tweede helft van de jaren negentig begon te rijpen. Dat kan niet gezegd worden van Microsoft, dat al uit de begintijd van de personal computer stamt. Computerbouwer IBM vroeg Bill Gates in 1981 om het besturingssysteem MS-DOS op zijn personal computer te installeren. Gates was zo wakker om te bedingen dat zijn software ook los van de IBM-pc verkocht mocht worden en verkreeg al snel een dominante positie op de markt doordat zijn software met nagenoeg elke pc werd meegeleverd. Door nieuwe programma's aan 'DOS' te koppelen, werden concurrenten uit de markt gewerkt.

Toen internet opkwam, leek Microsoft aanvankelijk de slag te missen. De introductie van een eigen browser – Internet Explorer – kwam erg laat. Door Explorer te bundelen met Windows kwam het ook hier bovendrijven. Maar in tegenstelling tot Googles zoekmachine leunt het businessmodel niet op de browser. Het is slechts een van de toepassingen van zijn software. De inkomsten van Google mogen voor ruim 85% uit advertenties komen, de omzet van Microsoft drijft voor 85% op de verkoop van licenties van de software.

Er zijn meer wezenlijke verschillen tussen de inkomstenmodellen van de bedrijven. Google concurreert op basis van superieure technologie, Microsoft heeft een superieur businessmodel. Het doel van Google is om het wereldwijde web verder te ontwikkelen door innovatie, Microsoft wil klanten helpen om doelstellingen te verwezenlijken. Google heeft als kind van het internet de nodige vrienden

overgehouden aan allianties, zoals Sun Microsystems. Microsoft daarentegen heeft door zijn agressieve machtsgrepen in de jaren tachtig en negentig vooral vijanden gemaakt onder concurrenten en overheden.

En nu zet Google de aanval in op de kern van Microsofts businessmodel. Die aanval heeft kans van slagen dankzij breedbandinternet. Software hoeft namelijk niet meer uitsluitend via schijfjes op de computer gezet te worden; het kan nu tot behoorlijke omvang op de computer gedownload worden via internet. Softwaretoepassingen en eventueel ook de data van de software zelf kunnen nu extern worden betrokken. Dat gebeurt via de internetbrowser, die hiermee een centrale plaats krijgt. Dat weten ook Microsoft en Google. Steeds meer softwarediensten worden online aangeboden, soms gratis (Gmail, Hotmail) in combinatie met advertenties. In andere gevallen kan de gebruiker een licentie afnemen voor webtoepassingen. De betaalde varianten van Googles kantoorprogramma's als Google Talk en Google Agenda zijn hier voorbeelden van.

Door breedbandinternet ontstaan er twee verschillende manieren – modellen – om gebruik te maken van software: installatie op pc of server, of extern via het internet, waarbij het niet duidelijk is waar de applicatie draait (*cloud computing*). Microsoft is de dominante speler in het eerste model, Google ontwikkelt zich tot de dominante spelers in het tweede model. Beide modellen hebben voor- en nadelen, waarbij veiligheid van data een grote rol speelt. Microsoft heeft geen geweldige reputatie als het gaat om het beveiligen van de pc tegen hackers, virussen en dergelijke, en dus zijn software en bestanden regelmatig in ge-

## À LA GOOGLE DRIE TERREINEN WAAR BEDRIJVEN ALS EEN GOOGLE OPEREREN

**1 Banken** De internetbank ING Direct veroverd in grote stappen de spaarmarkt en de hypotheekmarkt in verschillende landen. De ING-dochter stuurt op lage kosten, hoge volumes en lage marges. Concurrenten als Citibank en HSBC kunnen moeilijk volgen, omdat het concept kannibaliseert op de bestaande hogemargebusiness. ING Direct is opgericht in 1996, heeft de formule eerst in Canada ontwikkeld en vervolgens uitgerold in Spanje, Duitsland, Oostenrijk, Frankrijk, Italië, de Verenigde Staten, Australië en Engeland.

**2 Luchtvaartmaatschappijen** Het lagekostenmodel van Southwest Airlines heeft de positie van de traditionele luchtvaartbedrijven binnen de Verenigde Staten ondermijnd, zowel financieel als strategisch. Die richten zich nu primair op intercontinentale vluchten. Het model van Southwest heeft veel navolging gekregen, zoals van JetBlue en Ryanair.



**3 Goede doelen** De Postcode Loterij heeft een nieuwe formule gevonden om fondsen te werven voor goede doelen. Het heeft de koppeling gemaakt tussen entertainment en goede doelen. Voorheen was de sector afhankelijk van collectebussen, donaties en nalatenschappen.

GOOGLE HEEFT  
VEEL VRIENDEN,  
MICROSOFT  
VOORAL VIJANDEN



vaar. Daarentegen draait de software wel op gekende machines, dus is het mogelijk om ongewenste invloeden uit te sluiten.

Het tweede model, cloud computing, is robuuster omdat bij storing van de ene computer een andere het overneemt. Bovendien wordt gebruikers van de software veel werk en ellende uit handen genomen: installatie en onderhoud van de software geschiedt door de professionele aanbieder van de dienst. Vertrouwelijke gegevens kunnen echter moeilijk worden beschermd, omdat niemand weet waar de gegevens zich nu precies bevinden. Een derde model is natuurlijk ook mogelijk, door elementen van beide modellen te combineren.

Wat een bepalende factor gaat worden in de strijd tussen het licentie-model en het advertentiemodel is het mobiele dataverkeer. De mobiele tele-

foon heeft zich in de laatste jaren snel ontwikkeld, gedeeltelijk ten koste van vaste telefonie, en een zelfde trend wordt verwacht van mobiel dataverkeer. De nieuwe generaties mobiele apparaten die nu worden gebruikt, hebben zo veel toepassingen dat ze moeilijk nog mobiele telefoons kunnen worden genoemd. Populair onder zakelijke gebruikers is de Blackberry. Dat is vooral een mobiele werkplek waarmee ook kan worden getelefoneerd.

Zo ook de 'telefoon' die Google samen met de Taiwanese HTC en T-Mobile sinds kort in de VS verkoopt voor 179 dollar. Essentiële kenmerken zijn de Google Android-software en het Linux besturingssysteem, waarop Word- en Excel-bestanden kunnen worden bekeken. Synchroniseren met een pc kan Android niet, wel met de Google-server. Op deze telefoon zijn veel Google-diensten beschikbaar, zoals Gmail en YouTube. Het apparaat heeft touchscreen en een volledig toetsenbord, het kan wereldwijd bellen en wereldwijd surfen met de Google Chrome-browser.

Ook Microsoft doet nu mee in het strijdperk van de mobiele telefonie. Naar verwachting komt Sony begin 2009 met een Windows Mobile apparaat, en ook HTC heeft er een in de planning staan. Al deze toestellen zien er ongeveer uit als een Apple iPhone, de trendsetter.

Google is vaak verweten dat het geen samenhangende strategie heeft, en op alles schiet wat beweegt. Zelfs buiten internet is het bedrijf actief. In samenwerking met GE ontwikkelt het zelfs een krachtcentrale voor schone energie. Er loopt echter een rode draad door de introductie van de internetbrowser Google Chrome, de Android-software voor mobiele telefoons en de vele vrienden die vooral ook vijanden van Microsoft zijn. Wat Google doet, heeft veel weg van een klassieke omsingelingstactiek. ■

[reagerenopFDOutlook@fd.nl](mailto:reagerenopFDOutlook@fd.nl)

## RESUMÉ

- Google valt marktleider in de browsermarkt Microsoft aan met Google Chrome
- Met het besturingssysteem Android introduceert Google een alternatief voor Microsoft
- Een bepalende factor wordt de ontwikkeling van mobiel dataverkeer
- Googles aanval heeft veel weg van een klassieke omsingelingstactiek

Prof. dr. Bob de Wit is hoogleraar strategisch leiderschap aan de Open Universiteit en de Maastricht School of Management en directeur van Strategy Works en Strategy Academy te Rotterdam. Dr. Bas van Gils is strategy consultant van Strategy Works en Strategy Academy.

