



Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

(ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΑΜΑΛΙΑΔΑΣ)

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**« Οι Στρατηγικές του Porter και το Διαδίκτυο.  
Κοινά σημεία αναφοράς. Το παράδειγμα της Google »**

**« The Strategies of Porter and the Internet.  
Common reference points. The example of Google »**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:** *Κουτσουκελάκη Άρτεμις*

*Παναγόπουλος Θωμάς*

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:** *Δορζιώτης Χρήστος*

Αμαλιάδα, 2011

*«Η γνώση των πέντε στρατηγικών δυνάμεων μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να κατανοήσει την δομή της βιομηχανίας της και να παρουσιάζει μία θέση η οποία είναι πιο επικερδής και λιγότερο ευάλωτη σε εξωτερικές επιθέσεις.»*

**Michael E. Porter**

*Στο σημείο αυτό, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον εισηγητή καθηγητή μας από το ΤΕΙ Αμαλιάδας Κύριο Χρήστο Δορζιώτη, που μας έδωσε την ευκαιρία να πραγματοποιήσουμε αυτήν την Πτυχιακή Εργασία και υποστήριξε την προσπάθειά μας καθ'όλη την διάρκειά της.*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### ΣΕΛΙΔΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....</b>	<b>8</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>10</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ Ο Μ. PORTER .....</b>	<b>12</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ .....</b>	
3.1 Η έννοια της στρατηγικής .....	14
3.2 Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού .....	16
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ .....</b>	
4.1 Σημασία του ανταγωνισμού .....	20
4.2 Θεωρία του ανταγωνισμού .....	21
4.3 Ταξινόμηση των ανταγωνιστών .....	24
4.4 Ένταση ή βαθμός ανταγωνισμού .....	25
4.5 Ανταγωνιστική γνώση .....	27
4.6 Αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	30
4.7 Διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	36
4.8 Στρατηγικές απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	38
4.9 Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων στον κλάδο.....	40
4.10 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	41
4.11 Διαπραγματευτική δύναμη των πελατών.....	42
4.12 Διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή .....	44
4.13 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.....	45
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ .....</b>	
5.1 Κύριες πτυχές της αλυσίδας αξίας .....	47
5.2 Πλεονέκτημα κόστους και η αλυσίδα αξίας .....	48
5.3 Τεχνολογία και η αλυσίδα αξίας .....	49
5.4 Το Διαδίκτυο και η αλυσίδα αξίας .....	51
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....</b>	
6.1 Γενικές στρατηγικές του Porter .....	53

6.2 Στρατηγική ηγεσίας κόστους .....	54
6.3 Στρατηγική διαφοροποίησης .....	55
6.4 Στρατηγική εστίασης .....	56
6.5 Οι γενικές στρατηγικές σε συνδυασμό μεταξύ τους .....	57
6.6 Οι γενικές στρατηγικές και οι πέντε δυνάμεις. ....	57
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ .....</b>	
7.1 Στρατηγικές εισόδου .....	60
7.2 Πλεονεκτήματα της παροχής άδειας .....	61
7.3 Μειονεκτήματα της παροχής άδειας .....	62
7.4 Στρατηγική για προγράμματα παγκοσμίου μάρκετινγκ .....	64
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Ο PORTER ΚΑΙ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ .....</b>	
8.1 Στρατηγική και το Διαδίκτυο .....	66
8.2 Σχόλια στις σκέψεις του Porter σχετικά με το Διαδίκτυο .....	67
8.3 Οι νέοι κανόνες της αγοράς στην εποχή του Διαδικτύου .....	69
8.4 Το Διαδίκτυο και η δομή της Βιομηχανίας .....	73
8.5 Το μέλλον του ανταγωνισμού στο Διαδίκτυο .....	74
8.6 Το Διαδίκτυο και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	76
8.7 Η θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον .....	77
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ ΚΑΙ Η GOOGLE.....</b>	<b>78</b>
9.1 Επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα .....	79
9.2 Η Google .....	80
9.3 Η ιστορία της Google .....	81
9.4 Τα προϊόντα της Google .....	82
9.5 Ανταγωνιστές της Google.....	85
9.6 Ορισμένες υπηρεσίες που παρέχει η Google .....	88
9.7 Τα έσοδα του μοντέλου της Google σε σχέση με το μοντέλο της Yahoo .....	94
9.8 Προκλήσεις για την Google .....	95
9.10 Ποια είναι η στρατηγική της Google .....	96
9.11 Θέση στην αγορά και η στρατηγική της Google .....	97
9.12 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Google .....	98

9.13 Πως η Google διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα .....	98
9.14 Το επιχειρηματικό μοντέλο της Google .....	99
9.15 Αρχές που συμβάλλουν στην εμπειρία του χρήστη της Google....	100
9.17 Εξωτερικό περιβάλλον της Google.....	102
9.18 Πέντε δυνάμεις του Porter και η Google.....	106
9.19 Τι έκανε την Google την ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρεία στον κόσμο .....	108
9.20 Η αποστολή της Google .....	108
9.21 Τα οικονομικά στοιχεία της Google .....	110
9.22 Η Google σήμερα .....	112
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>113</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο Michael Porter προσδιόρισε τρεις γενικές στρατηγικές (ηγεσίας κόστους, στρατηγική διαφοροποίησης και στρατηγική εστίασης), που μπορούν να εφαρμοστούν σε επίπεδο επιχειρησιακής μονάδας για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης, ανέπτυξε ένα μοντέλο πέντε παραγόντων για την ανάλυση των κλάδων. Το μοντέλο προσδιορίζει πέντε σημαντικούς διαρθρωτικούς παράγοντες, που καθορίζουν την ισχύ των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ενός κλάδου και, ως εκ τούτου, την ικανότητα κέρδους γι' αυτόν. Το συγκεκριμένο μοντέλο αναφέρει ότι ο ανταγωνισμός σ' έναν κλάδο βασίζεται στις εξής πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις: την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Όσον αφορά το Διαδίκτυο, αποτελεί ένα σημαντικό μέσο επίτευξης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και δεν είναι τυχαίο ότι έχει προσελκύσει την προσοχή και το ενδιαφέρον πολλών επιχειρηματιών, ερευνητών και επιχειρήσεων σ' ολόκληρο τον κόσμο. Το Διαδίκτυο είναι μία τεχνολογία ενδυνάμωσης και ένα πολύ ισχυρό σύνολο εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν συνετά ή μη σε κάθε βιομηχανία ως μέρος σχεδόν κάθε στρατηγικής. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Porter, E.M. (2001)

## **ABSTRACT**

Michael Porter identified three generic strategies (cost leadership, differentiation strategy and focus strategy) that can be implemented at the business unit to create a competitive advantage. Also, developed a model of five factors to analyze industries. The model identifies five key structural factors that determine the strength of an industry's competitive advantages and, therefore, the ability to profit from them. This model indicates that competition in an industry is based on five competitive forces: threat of new entry in the industry, the intense competition between companies operating in the sector, the threat of substitute products, bargaining power of buyers and the bargaining power of suppliers.

Concerning the Internet, it is an important means to achieve their business and not a coincidence that has attracted the attention and interest of many entrepreneurs, researchers and companies in the world. The Internet is an empowering technology and a powerful set of tools that can be used wisely or not in each industry as part of almost any strategy.



## Κεφάλαιο 1

### Εισαγωγή

Η πτυχιακή αυτή εργασία, αναπτύσσεται γύρω από τις γενικές στρατηγικές του Porter ενός από τους πιο σημαντικούς οικονομολόγους και αναλύει πως αυτές οι ανταγωνιστικές στρατηγικές αφομοιώθηκαν από το περιβάλλον της Google και την οδήγησαν στο να είναι μία από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες στο Διαδίκτυο.

Σκοπός αυτής της πτυχιακής εργασίας, είναι να αναλύσει τις στρατηγικές του Porter και πως αυτές έχουν υιοθετηθεί από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο Διαδίκτυο, όπως η Google και είναι η πλέον επιτυχημένη μηχανή αναζήτησης που χρησιμοποιεί το μεγαλύτερο ποσοστό των χρηστών παγκοσμίως .

Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος έγινε γνωρίζοντας την σημασία του Διαδικτύου και τον καθημερινό ρόλο που παίζει στην ζωή μας, όσο και της Google, που με τις εφαρμογές της συνεχίζει να κατακλύζει το Διαδίκτυο και να εκπλήσσει τους καταναλωτές.

Σε μια εποχή που διακρίνεται από τις προκλήσεις του παγκόσμιου ανταγωνισμού, τις συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές, τις νέες καταναλωτικές ανάγκες, και τις δημογραφικές μεταβολές, η ανάπτυξη του τομέα του στρατηγικού Μάρκετινγκ είναι απαραίτητη εάν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να επιβιώσουν και ακόμα περισσότερο αν θέλουν να ευημερήσουν. Επειδή οι καινοτόμες ενέργειες στρατηγικού Μάρκετινγκ δεν είναι συχνά ολοφάνερες στους ανταγωνιστές και είναι σχεδόν πάντα δύσκολο και χρονοβόρο να τις αντιγράψουν, η έμφαση στο στρατηγικό Μάρκετινγκ παρέχει συγκριτικό πλεονέκτημα.

Σε μια επιχείρηση, η στρατηγική βοηθά στην πρόβλεψη και στην επιτυχή αντιμετώπιση των παρόντων και των μελλοντικών περιβαλλόντων με τη συνετή ανάπτυξη και χρήση των ανεκμετάλλετων δυνατοτήτων της. Με άλλα λόγια, η στρατηγική «οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». <sup>2</sup>

---

2 Παπαδάκης, Μ. Β. (1999)

Τελικά, όσον αφορά την επιχείρηση, θα μπορούσαμε να πούμε ότι, στρατηγική είναι «η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριότητας (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders)».

Αν κάποιος επιθυμεί να κατανοήσει τι σημαίνει το Διαδίκτυο για αυτόν και την επιχείρησή του, θα πρέπει να παρατηρήσει με προσοχή τι σήμαινε για τους ανθρώπους και τους επιχειρηματίες το τηλέφωνο πριν έναν περίπου αιώνα. Βέβαια η τεχνολογία αλλάζει και ίσως δεν μπορούν να γίνουν παραλληλισμοί. Παρ' όλα αυτά είναι σίγουρο ότι ενώ οι τεχνολογίες είναι πολύ διαφορετικές, δεν έχει ακόμη διαφοροποιηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και αξιολογούν την οικονομική αξία που δημιουργούν οι επιχειρήσεις, καθώς και τους κανόνες που διέπουν τον ανταγωνισμό. Το αποτέλεσμα της επιχειρηματικής επιτυχίας είναι η οικονομική αξία που παράγεται και καρπούται ο εκάστοτε αγοραστής.<sup>3</sup>

Τέλος, η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία έχει στόχο να καταδείξει την επίδραση που μπορεί να έχει το Διαδίκτυο στους παραδοσιακούς κανόνες της λειτουργίας του κλάδου και της αγοράς καθώς και στη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση.

---

3 Porter, E.M. (2001)

## Κεφάλαιο 2

### Ποιος είναι ο Michael Porter

Ο Michael Eugene Porter γεννήθηκε το 1947. Είναι καθηγητής στο πανεπιστήμιο του Harvard και πρωτοπόρος στην στρατηγική των επιχειρήσεων και στην ανταγωνιστικότητα των εθνών και περιοχών. Η δουλειά του είναι ευρέως αναγνωρισμένη σε κυβερνήσεις, επιχειρήσεις, μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις και ακαδημαϊκούς κύκλους σε όλο τον κόσμο.

Του έχει δοθεί τίτλος BSE<sup>4</sup> με υψηλές συστάσεις στον τομέα της αεροναυπηγικής και τεχνολογίας της μηχανικής από το πανεπιστήμιο του Princeton το 1969. Ακόμα, απέκτησε άλλο ένα διδακτορικό και ένα MBA<sup>5</sup> από το πανεπιστήμιο του Harvard, το 1973.

Ο Michael Porter είναι συντάκτης 18 βιβλίων και ενός μεγάλου αριθμού άρθρων όπως Ανταγωνιστική στρατηγική, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εθνών και άλλων.

Ο κύριος τομέας δραστηριοποίησης του είναι η ανταγωνιστικότητα και η στρατηγική των επιχειρήσεων. Είναι ευρέως αναγνωρισμένος ως ο πατέρας του μοντέρνου στρατηγικού τομέα και οι ιδέες του υιοθετούνται από σχεδόν όλες τις επιχειρηματικές σχολές στον κόσμο. Η δουλειά του, άλλαξε επίσης τον τρόπο που σκεφτόμαστε την ανταγωνιστικότητα, την οικονομική ανάπτυξη, την περιβαλλοντική πολιτική, και τον ρόλο των επιχειρήσεων στην κοινωνία.

Πρόσφατα αφιέρωσε μεγάλη προσοχή στην κατανόηση και διευθέτηση των προβλημάτων στην παροχή υπηρεσιών υγείας στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής όσο και στον υπόλοιπο κόσμο.

Επιπλέον εκτός από την έρευνα, την εγγραφή βιβλίων και την εκπαίδευση, ασχολείται επίσης με την παροχή πληροφοριών στον επιχειρηματικό, κυβερνητικό και στον κοινωνικό τομέα. Έχει βοηθήσει σαν σύμβουλος στρατηγικής σε επιχειρήσεις στην Αμερική και Παγκόσμια όπως η Caterpillar, Procter & Gamble και άλλες.

---

4 Bachelor of Science in Education

5 Master of Business Administration

Οι κυρίαρχοι ακαδημαϊκοί του στόχου, εστιάζονται στο πώς μια εταιρεία ή περιοχή μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανταγωνιστική στρατηγική. Μία από τις πιο σημαντικές του συνεισφορές είναι οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις, γνωστές και ως το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter.

## Κεφάλαιο 3

### Η Έννοια της Στρατηγικής Μάρκετινγκ και του Στρατηγικού Σχεδιασμού

#### Η έννοια της στρατηγικής

Η στρατηγική σε μία επιχείρηση ορίζεται ως το σχέδιο των μεγάλων αντικειμενικών στόχων και σκοπών, όπως και η απαραίτητη πολιτική και τακτική που πρέπει να ακολουθηθεί, ώστε να επιτευχθούν αυτοί, δηλωμένα έτσι ώστε να καθορίζονται ο τομέας στον οποίο βρίσκεται ή στον οποίο πρόκειται να εισέλθει η επιχείρηση, και το είδος στο οποίο αυτή κατατάσσεται ή πρόκειται να εισαχθεί.<sup>6</sup>

Σε κάθε επιχείρηση, είναι απαραίτητη η στρατηγική όταν:

- (α) οι πόροι της είναι δεδομένοι,
- (β) υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με τις ανταγωνιστικές δυνατότητες και την αντίστοιχη συμπεριφορά,
- (γ) η δέσμευση των πόρων δεν μπορεί να μεταβληθεί,
- (δ) πρέπει να γίνει συντονισμός των αποφάσεων μεταξύ μακρινών τόπων και σε περιορισμένο χρόνο, και
- (ε) υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με τον έλεγχο της πρωτοβουλίας.

Μια σαφής στρατηγική είναι το κλειδί της επιτυχίας, δεδομένου ενός δυναμικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η στρατηγική παρέχει μία αίσθηση κατευθύνσεως με την οποία όλα τα μέλη της επιχείρησης μπορούν να ταυτιστούν. Όταν δεν είναι σαφής η στρατηγική, οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει υποκειμενικής ή ενστικτώδους αξιολόγησης, και χωρίς να συνυπολογίζονται άλλες σχετικές αποφάσεις.<sup>7</sup> Τέτοιου είδους αποφάσεις είναι αναξιόπιστες, καθώς ο ρυθμός αλλαγής επιταχύνεται ή επιβραδύνεται ραγδαία. Χωρίς μία συγκεκριμένη στρατηγική, μία επιχείρηση είναι σαν το καράβι που δε διαθέτει πλοηγό και κάνει συνεχώς κύκλους.<sup>8</sup>

Η στρατηγική αφορά στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και στην ανάπτυξη ικανοτήτων αντίδρασης, με

---

6 Kenneth, R.A. (1971), *The Concept of Corporate Strategy* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin),

7 Dunham, A. , Barry M. (1993), *Unique Value: The Secret of All Great Business Strategies*, New York: Macmillan

8 Henderson, D.B. (November-December 1989), The Origin of Strategy, *Harvard Business Review*

στόχο την προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Είναι αναμενόμενο να υπάρχει ιεράρχηση στις στρατηγικές: στρατηγική επιχείρησης και στρατηγική δραστηριοτήτων. Στο επίπεδο της επιχείρησης, η στρατηγική αφορά κυρίως στον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων που θα συνθέσουν το προφίλ της επιχείρησης.

Με τη στρατηγική της επιχείρησης επιδιώκεται η ενοποίηση όλων των επιχειρηματικών κατευθύνσεων της επιχείρησης, με προσανατολισμό προς έναν ολοκληρωμένο στόχο. Σε επίπεδο δραστηριοτήτων, η στρατηγική εστιάζεται στον προσδιορισμό του τρόπου ανταγωνισμού σ' ένα δεδομένο βιομηχανικό τομέα ή σ' ένα συγκεκριμένο προϊόν ή αγορά. Η στρατηγική δραστηριοτήτων συνήθως συνιστά ένα σχέδιο που αναφέρεται σ' ένα μεμονωμένο προϊόν ή σε μία ομάδα σχετιζόμενων προϊόντων.

Σήμερα, η κυριότερη στρατηγική δραστηριότητας εφαρμόζεται στο επίπεδο της επιχειρησιακής μονάδας, όπου εξειδικευμένα εργαλεία και τεχνικές επιτρέπουν την ανάλυση της δραστηριότητας, την πρόβλεψη μεταβλητών όπως η ανάπτυξη της αγοράς, η τιμολόγηση και η επίδραση των κυβερνητικών κανονισμών. Επίσης, αφορά στην καθιέρωση ενός σχεδίου που θα συμβάλει στην αντιμετώπιση απειλών, σ' ένα ασταθές περιβάλλον, από τους ανταγωνιστές, τις οικονομικές διακυμάνσεις και τις κοινωνικές, πολιτικές και καταναλωτικές αλλαγές.

Κάθε λειτουργικός τομέας της επιχείρησης (πχ. μάρκετινγκ) συνεισφέρει με μοναδικό τρόπο στην ανάπτυξη της στρατηγικής σε διάφορα επίπεδα. Σε πολλές επιχειρήσεις, το μάρκετινγκ αντιπροσωπεύει το μέγιστο βαθμό επαφής με το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή με το είδος του περιβάλλοντος που δεν ελέγχεται από την επιχείρηση. Σε τέτοιες επιχειρήσεις, το μάρκετινγκ διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο στην ανάπτυξη στρατηγικής.

Ο στρατηγικός ρόλος του μάρκετινγκ έγκειται στην εδραίωση ενός δεσμού μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της. Ασχολείται με την επίλυση προβλημάτων λήψεως αποφάσεων που αφορούν

(α) στο είδος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τις οποίες αναπτύσσει η επιχείρηση, και σ' αυτές στις οποίες θα μπορούσε να εμπλακεί στο μέλλον, και

(β) στο πώς οι επιλεγμένες δραστηριότητες θα επιταχύνουν σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, επιδιώκοντας συγκεκριμένους στόχους σε σχέση με το προϊόν, την τιμή, την προώθηση και τη διανομή, ώστε να εξυπηρετηθούν οι αγορές-στόχοι.

Στο περιεχόμενο του σχεδιασμού στρατηγικής, το μάρκετινγκ διαμορφώνεται ως προς δύο διαστάσεις: το παρόν και το μέλλον. Η παρούσα διάσταση αφορά στην υπάρχουσα σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον της. Η μελλοντική διάσταση αφορά σε μελλοντικές σχέσεις (με τη μορφή ενός συνόλου αντικειμενικών στόχων) και προγράμματα δραστηριότητας που θεωρούνται απαραίτητα για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Γενικά, οι οργανισμοί διαθέτουν συγκεκριμένη στρατηγική που τους χαρακτηρίζει. Ωστόσο, λίγοι είναι οι οργανισμοί που ακολουθούν αποκλειστικά μία συγκεκριμένη στρατηγική για το μέλλον. Η απουσία συγκεκριμένης στρατηγικής είναι συχνά αποτέλεσμα της έλλειψης συσχέτισης και δέσμευσης από μέρους της διοίκησης, που απαιτείται για τη δημιουργία προοπτικών για το μέλλον, που θα τοποθετείται στα πλαίσια των τωρινών δραστηριοτήτων.

Το μάρκετινγκ παρέχει τις βάσεις για την εδραίωση μελλοντικών σχέσεων ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον. Συγκεκριμενοποιεί τα δεδομένα, ώστε να καθοριστούν αντικειμενικοί στόχοι, και βοηθά στην ανάπτυξη σχεδίων για την επίτευξη αυτών των στόχων.

### **Η Έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού**

Η στρατηγική καθορίζει την κατεύθυνση. Μέσω της εφαρμογής στρατηγικής γίνεται προσπάθεια να επηρεαστεί η συμπεριφορά των ανταγωνιστών και η εξέλιξη της αγοράς, προς όφελος αυτού που εφαρμόζει τη στρατηγική. Επιδιώκεται ν' αλλάξει το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Γι' αυτό, ένα στοιχείο της στρατηγικής είναι η περιγραφή της νέας ανταγωνιστικής ισορροπίας που θα δημιουργηθεί, οι σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος που θα την προκαλέσουν, και η λογική που θα υποστηρίξει την πορεία της δράσης. Ο σχεδιασμός παρέχει τα μέσα εφαρμογής της στρατηγικής. Ένα στρατηγικό σχέδιο ορίζει τη σειρά και τη χρονική στιγμή πραγματοποίησης των βημάτων που θα προκαλέσουν ανταγωνιστικές σχέσεις.

Η στρατηγική και ο στρατηγικό σχέδιο είναι δύο αρκετά διαφορετικές έννοιες. Η στρατηγική μπορεί να είναι ιδιοφυής ως προς το περιεχόμενο και τη λογική, αλλά η σειρά και η χρονική στιγμή πραγματοποίησης των βημάτων του σχεδίου να είναι ελλιπείς. Το σχέδιο μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της εφαρμογής μιας στρατηγικής χωρίς αξία. Συνοπτικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά στη

σχέση ενός οργανισμού με το περιβάλλον του. Η επιχείρηση παρακολουθεί το περιβάλλον και ενσωματώνει τα αποτελέσματα των αλλαγών σ' αυτό στις αποφάσεις και τη διατύπωση νέων στρατηγικών.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν σωστά τον στρατηγικό σχεδιασμό τους καθορίζουν τους στόχους τους με σαφήνεια και αναπτύσσουν λογικά σχέδια για την επίτευξή τους. Επιπλέον, ακολουθούν τα εξής βήματα για να είναι αποτελεσματικό το στρατηγικό τους σχέδιο:

- Είναι ο σχεδιασμός πραγματικά στρατηγικός;  
Επιδιώκεται η αξιοποίηση της αλλαγής ή πραγματοποιείται μόνο η επανάληψη σχεδίων του παρελθόντος;
- Αφήνουν τα σχέδια περιθώρια διερεύνησης εναλλακτικών στρατηγικών;  
Ή περιορίζουν σε συμβατική σκέψη;
- Διατίθεται χρόνος και κίνητρο για τη διερεύνηση σημαντικών ζητημάτων;  
Ή γίνεται σπατάλη χρόνου για σχεδιασμό που αφορά σε ασήμαντα ζητήματα;
- Έχει πραγματοποιηθεί σοβαρή αξιολόγηση νέων προσεγγίσεων σε παλιές αγορές;  
Ή ο προγραμματισμός έχει εγκλωβισθεί στην υπάρχουσα κατάσταση;
- Τα σχέδια τεκμηριώνουν και εξετάζουν κριτικά τις στρατηγικές υποθέσεις;  
Ή δε γίνονται κατανοητές οι επιπτώσεις των σχεδίων που εξετάζονται;
- Πραγματοποιείται συστηματική εξέταση της ανταπόκρισης από μέρους των καταναλωτών, των ανταγωνιστών και των διανομέων στα προγράμματα;  
Ή γίνεται η υπόθεση ότι οι αλλαγές δε θα επηρεάσουν τις σχέσεις που υπήρχαν στο παρελθόν;<sup>9</sup>

---

9 Justad, P.T. , Mitchell J.T. (Μάρτιος – Απρίλιος 1982), "Creative Market Planning in a Partisan Environment," Business Horizons, από το Ίδρυμα του School of Business at Indiana University.



### ***Στρατηγικός σχεδιασμός: παράγοντες που τον επηρεάζουν***

Πολλοί είναι οι παράγοντες που επηρέασαν την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την πιο αργή παγκόσμια ανάπτυξη, τον έντονο ανταγωνισμό σε παγκόσμιο επίπεδο, την “έκρηξη” της διάθεσης της πληροφορίας, την απελευθέρωση των αγορών, τις πιο γρήγορες μεταβολές στις τιμές των πρώτων υλών, τις χαοτικές αγορές χρήματος και τις μεγάλες αλλαγές στα μακροοικονομικά και κοινωνικοπολιτικά συστήματα. Αποτέλεσμα αυτών είναι ότι τώρα πια ο κόσμος των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από αστάθεια και ρευστότητα.

Σήμερα, υπάρχουν πολλές εναλλακτικές στρατηγικές για κάθε τύπο βιομηχανίας. Οι επιχειρήσεις συνεχώς ανακαλύπτουν νέους τρόπους για την παραγωγή προϊόντων και την προώθησή τους στην αγορά.

Ευνοϊκές θέσεις εξαφανίζονται στον ένα τομέα μετά τον άλλο (πχ. στο χώρο των τραπεζών, της αυτοκινητοβιομηχανίας), και είναι πολύ πιο δύσκολο να τεθούν “φραγμοί” στην είσοδο νέων επιχειρήσεων. Οι αγορές είναι ανοιχτές και νέοι ανταγωνιστές εμφανίζονται από απρόσμενες κατευθύνσεις.

Για τη σταθερή ευδοκίμησή τους σ’ ένα τέτοιο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη νέων προοπτικών στρατηγικού σχεδιασμού.

- Πρώτον, η κεντρική διεύθυνση πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι διαδραματίζει ένα πιο συγκεκριμένο ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό, με το να αφιερώνει περισσότερο χρόνο στο πώς πρέπει να είναι οι συνθήκες αντί να ακούει αναλύσεις για το πώς έχουν τώρα.
- Δεύτερον, ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να βασίζεται στη δημιουργικότητα και όχι απλώς στην πρόβλεψη.
- Τρίτον, οι διαδικασίες και τα εργαλεία του στρατηγικού σχεδιασμού, με την εφαρμογή των οποίων προβλέπεται ότι το μέλλον θα είναι ίδιο με το παρελθόν, πρέπει να αντικατασταθούν με άλλα που θα συμβάλλουν στην αναγνώριση πρώτα της αλλαγής και στην αξιοποίησή της ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- Τέταρτον, ο ρόλος του σχεδιαστή στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να αλλάξει από “την απλή διαχείριση κάποιων ποσοστών μεταβολής” σε “ενεργό δράση”.
- Τέλος, ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να επανατοποθετηθεί στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων διαχείρισης.<sup>10</sup>

---

10 Mintzberg, H. (1994), The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*

## **Κεφάλαιο 4**

### **Κατανόηση του Ανταγωνισμού**

#### **Σημασία του Ανταγωνισμού**

Ο όρος ανταγωνισμός δεν επιδέχεται ορισμό, επειδή η άποψη που έχουν οι διάφορες ομάδες (πχ., δικηγόροι, οικονομολόγοι, άνθρωποι των επιχειρήσεων) ποικίλλει. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ορίζουν τον ανταγωνισμό με πολύ απλούς και μη ρεαλιστικούς όρους. Μερικές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν ν' αναγνωρίσουν τις αληθινές πηγές του ανταγωνισμού, άλλες υποτιμούν τις ικανότητες και τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών τους. Όταν το κλίμα στις επιχειρήσεις είναι σταθερό, μπορεί να είναι ικανοποιητική ακόμη και μια επιπόλαιη στάση απέναντι στον ανταγωνισμό, αλλά, στο πραγματικό περιβάλλον, οι στρατηγικές της επιχείρησης πρέπει να είναι προσανατολισμένες σ' αυτόν.

#### ***Φυσικός και Στρατηγικός Ανταγωνισμός***

Ένας χρήσιμος τρόπος για να ορίσουμε τον ανταγωνισμό είναι να κάνουμε τη διάκριση ανάμεσα στο φυσικό και το στρατηγικό ανταγωνισμό. Ο φυσικός ανταγωνισμός αναφέρεται στην επιβίωση αυτού που έχει προσαρμοστεί περισσότερο σ' ένα περιβάλλον. Είναι μια εξελικτική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα τον αφανισμό του πιο αδύνατου από τους δυο αντιπάλους. Όταν εφαρμόζεται στον επιχειρηματικό κόσμο, σημαίνει ότι δύο επιχειρήσεις που ασχολούνται με τον ίδιο τομέα στην ίδια αγορά δεν μπορούν να συνυπάρχουν για πάντα. Για να επιβιώσει, κάθε επιχείρηση πρέπει να διαθέτει κάτι ανώτερο από την άλλη.

Ο φυσικός ανταγωνισμός εμφανίζεται με δοκιμή και σφάλμα, είναι σκληρά καιροσκοπικός, επιδιώκει την ανάπτυξη για λογαριασμό του και έχει την έννοια της συντήρησης, επειδή η ανάπτυξη μέσα από επιτυχείς δοκιμές πρέπει να υπερισχύσει της χρεωκοπίας από τυχαία λάθη.

Από την άλλη μεριά, στο στρατηγικό σχεδιασμό, γίνεται προσπάθεια να μην αφήνεται τίποτα στην τύχη. Ο στρατηγικός ανταγωνισμός είναι η μελετημένη ανάπτυξη των πόρων, που βασίζεται στην υψηλού βαθμού επίγνωση της λειτουργίας

του νόμου του αιτίου και του αποτελέσματος στο οικολογικό σύστημα της επιχείρησης. Ο στρατηγικός ανταγωνισμός απαιτεί:

- α) επαρκή πληροφόρηση σχετικά με την κατάσταση,
- β) ανάπτυξη ενός πλαισίου για την κατανόηση του δυναμικού συστήματος αλληλεπίδρασης,
- γ) ανάλυση της τρέχουσας κατανάλωσης με σκοπό την απόκτηση επενδυτικών κεφαλαίων,
- δ) δέσμευση για επένδυση των κύριων πόρων για την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος, και
- ε) ικανότητα πρόβλεψης των συνεπειών του αποτελέσματος, ακόμη και με ελλιπή γνώση των δεδομένων.

Ο Henderson προσδιορίζει τα βασικά στοιχεία του στρατηγικού ανταγωνισμού ως:

- Ικανότητα κατανόησης της ανταγωνιστικής αλληλεπίδρασης των ανταγωνιστών, των πελατών, του χρήματος, των ανθρώπων και των πόρων.
- Ικανότητα εφαρμογής αυτής της κατανόησης για την πρόβλεψη των συνεπειών μιας δεδομένης παρέμβασης στο σύστημα και του πώς αυτή η παρέμβαση θα προκύψει από τα νέα πρότυπα ισορροπίας.
- Ύπαρξη αδέσμευτων πόρων που μπορούν να διατεθούν σε διαφορετικές χρήσεις και σκοπούς στο παρόν, ακόμα και αν η διάθεση είναι μόνιμη και τα κέρδη καθυστερήσουν.
- Η ικανότητα πρόβλεψης του κινδύνου και των εσόδων με αρκετή ακρίβεια και βεβαιότητα, για να δικαιολογηθεί η δέσμευση αυτών των πόρων.
- Η προθυμία να ενεργήσουν προμελετημένα, ώστε να γίνει η δέσμευση.<sup>11</sup>

### **Θεωρία του Ανταγωνισμού**

Ο ανταγωνισμός είναι βασικό στοιχείο στο σύστημα της ελεύθερης οικονομίας. Απαντά σ' όλα τα σημαντικά φαινόμενα της αγοράς-τιμές στις οποίες

---

11 Henderson, D.B. (1981), Understanding the Forces of Strategic and Natural Competition, *Journal of Business Strategy*

ανταλλάσσονται τα προϊόντα, είδη και ποιότητα των προϊόντων που παράγονται, οι ποσότητες που ανταλλάσσονται, οι μέθοδοι διανομής και η έμφαση που δίνεται στην προώθηση. Μία αναγνωρισμένη συλλογή θεωρητικών γνώσεων γύρω από τον ανταγωνισμό μπορεί να ομαδοποιηθεί σε δύο κατηγορίες: α) οικονομική θεωρία, και β) προοπτική της βιομηχανικής οργάνωσης.

### ***Οικονομική θεωρία του Ανταγωνισμού***

Το μοντέλο του τέλει ανταγωνισμού βασίζεται στην προϋπόθεση ότι όταν ένας μεγάλος αριθμός αγοραστών και πωλητών στην αγορά εμπορεύεται όμοια προϊόντα, υπάρχει απόλυτη ελευθερία για είσοδο ή έξοδο στην αγορά, και καθένας έχει ολοκληρωμένη και ακριβή γνώση σχετικά με όλους τους άλλους.

### ***Προοπτική της βιομηχανικής οργάνωσης***

Η ουσία της προοπτικής της βιομηχανικής οργάνωσης συνίσταται στο ότι η θέση μιας επιχείρησης στην αγορά εξαρτάται σημαντικά από τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος του κλάδου στον οποίο ανταγωνίζεται. Το περιβάλλον της βιομηχανίας συνίσταται στη διάρθρωση, τη διαχείριση και την απόδοση. Η διάρθρωση αναφέρεται στις οικονομικές και τεχνικές προοπτικές της βιομηχανίας στο γενικό πλαίσιο στο οποίο η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Περιλαμβάνει α) εστίαση της προσοχής στον κλάδο (αριθμός και κατανομή μεγέθους των επιχειρήσεων), β) εμπόδια για την είσοδο στον κλάδο, και γ) διαφοροποίηση των προϊόντων στις διάφορες επιχειρήσεις που αποτελούν τον κλάδο. Η διαχείριση, η οποία είναι ουσιαστικά η στρατηγική, αναφέρεται στην αντιμετώπιση από την επιχείρηση θεμάτων όπως η τιμολόγηση, η διαφήμιση και η διανομή. Η απόδοση περιλαμβάνει την κοινωνική απόδοση, υπολογισμένη σε όρους οικονομικής αποδοτικότητας, τεχνικής αποτελεσματικότητας (ελαχιστοποίηση του κόστους) και ικανότητας για καινοτομίες.

Η διάρθρωση κάθε κλάδου απέναντι στη συγκέντρωση, τη διαφοροποίηση του προϊόντος και τα εμπόδια εισόδου διαφέρει. Η διάρθρωση διαδραματίζει

σημαντικό ρόλο στην ανταγωνιστική συμπεριφορά των διάφορων επιχειρήσεων στην αγορά.<sup>12</sup>

### ***Η άποψη των επιχειρήσεων***

Σύμφωνα με τους ανθρώπους των επιχειρήσεων, ο ανταγωνισμός αναφέρεται στο συναγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις που λειτουργούν μέσα σε μία αγορά, προκειμένου να ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη του πελάτη. Το κύριο ενδιαφέρον των ανθρώπων των επιχειρήσεων είναι να κρατήσουν την αγορά για τους ίδιους, με την υιοθέτηση των κατάλληλων στρατηγικών.<sup>13</sup>

Ο Henderson έχει αναπτύξει τη θεωρία του στρατηγικού ανταγωνισμού που αναφέρθηκε παραπάνω. Μερικές από τις υποθέσεις στις οποίες στηρίζεται αυτή η θεωρία είναι οι εξής:

- Οι ανταγωνιστές που επιμένουν και επιβιώνουν έχουν ένα μοναδικό πλεονέκτημα σε σχέση μ' όλους τους άλλους. Αν δεν είχαν αυτό το πλεονέκτημα, τότε οι άλλοι θα τους άφηναν έξω από την αγορά.
- Αν οι ανταγωνιστές είναι διαφορετικοί και συνυπάρχουν, τότε ο καθένας απ' αυτούς πρέπει να έχει ένα ξεχωριστό πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Ένα τέτοιο πλεονέκτημα μπορεί να υπάρχει μόνο αν οι διαφορές στα χαρακτηριστικά ενός ανταγωνιστή ταιριάζουν με τις διαφορές του περιβάλλοντος που δίνουν σ' αυτά τα χαρακτηριστικά τη σχετική τους αξία.
- Κάθε αλλαγή στο περιβάλλον μεταβάλλει τον παράγοντα της βαρύτητας των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος, και έτσι αλλάζουν τα όρια της ανταγωνιστικής ισορροπίας και των "ανταγωνιστικών τμημάτων". Οι ανταγωνιστές που προσαρμόζονται καλύτερα ή γρηγορότερα κερδίζουν ένα πλεονέκτημα από την αλλαγή στο περιβάλλον.<sup>14</sup>

---

12 Stern, W.L. , Grabner,P.J. Jr. (1970), *Competition in the Marketplace* (Glenview, IL: Scott, Foresman and Company)

13 Porter, E.M. (1980), *Competitive Strategy* (New York: The Free Press), Chapter 1. Επίσης, Grether, E.T. (1960), *Marketing and Public Policy* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall) και Fisk, G. (1967), *Marketing Systems: An Introductory Analysis* (New York: Harper & Row)

14 Henderson, D.B. (1983), The Anatomy of Competition, *Journal of Marketing*

## Ταξινόμηση των ανταγωνιστών

Μια επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίζει ανταγωνισμό από διάφορες πηγές, που βρίσκονται είτε μέσα είτε έξω από τον κλάδο της. Ο ανταγωνισμός μπορεί να προέρχεται από ίδια προϊόντα ή από υποκατάστατα. Ο ανταγωνιστής μπορεί να είναι μια μικρή επιχείρηση ή μια μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση. Προκειμένου να επιτευχθεί η διαμόρφωση μιας ικανοποιητικής άποψης για τον ανταγωνισμό, μια επιχείρηση χρειάζεται να εξακριβώσει όλες τις υπάρχουσες και πιθανές πηγές. Ο ανταγωνισμός προκαλείται, όταν διαφορετικοί κλάδοι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες και απαιτήσεις ενός πελάτη.

Οι διάφορες βιομηχανίες έθεσαν τον εαυτό τους στην υπηρεσία των απαιτήσεων διαφορετικών πελατών, άδηλες και υποκινούμενες ανάγκες. Υπαρκτή ανάγκη υπάρχει όταν ένα προϊόν αγοράζεται για την ικανοποίηση μιας αναγνωρισμένης ανάγκης. Οι άδηλες ανάγκες αναφέρονται σε συγκεκριμένες ανάγκες που αναγνωρίζονται, αλλά δεν έχουν προσφερθεί ακόμη προϊόντα για την ικανοποίησή τους. Υποκινούμενη ανάγκη έχουμε, όταν συγκεκριμένες τάσεις οδηγούν στην εμφάνιση μιας ανάγκης την οποία ο πελάτης δε γνωρίζει ακόμη.

Ανταγωνιστής μπορεί να είναι μια υπάρχουσα ή μια νέο-εισερχόμενη στην αγορά επιχείρηση. Η δεύτερη μπορεί να εισέλθει στην αγορά μ' ένα προϊόν που αναπτύχθηκε μέσω έρευνας και ανάπτυξης, ή μέσω εξαγοράς.

Συχνά, μια επιχείρηση ανταγωνίζεται με τη δημιουργία διαφορετικών γραμμών προϊόντων. Οι γραμμές προϊόντων μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες: τα ομοειδή προϊόντα, τα βελτιωμένα προϊόντα ή τα επαναστατικά προϊόντα. Ένα ομοειδές προϊόν είναι παρόμοιο με τα υπόλοιπα που προσφέρονται στην αγορά. Πρόκειται για μια από τις πολλές μάρκες που είναι ήδη διαθέσιμες στην αγορά, που δε διαθέτει κανένα ειδικό πλεονέκτημα σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Ένα βελτιωμένο προϊόν είναι εκείνο που, ενώ δεν είναι μοναδικό, είναι γενικά ανώτερο από τα άλλα. Ένα επαναστατικό προϊόν συνιστά μια καινοτομία και συνήθως η φύση του είναι τεχνική.

## Ένταση ή βαθμός Ανταγωνισμού

Η ένταση του ανταγωνισμού σε μια αγορά εξαρτάται από τις ενέργειες και τις αντιδράσεις των διάφορων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην αγορά. Συνήθως, ξεκινά με μια επιχείρηση που προσπαθεί να πετύχει μια πλεονεκτική θέση, ακολουθώντας κατάλληλες στρατηγικές. Επειδή ό,τι είναι καλό για μια επιχείρηση μπορεί να είναι επιζήμιο για τις αντίπαλες επιχειρήσεις, αυτές αντιδρούν με αντίθετες στρατηγικές για την προάσπιση των συμφερόντων τους.

Η έντονη ανταγωνιστική δραστηριότητα μπορεί να είναι ή να μην είναι επιζήμια για τον κλάδο ως σύνολο. Σε μια δεδομένη κατάσταση, ένας συνδυασμός παραγόντων καθορίζει το βαθμό του ανταγωνισμού. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση του ανταγωνισμού στην αγορά είναι οι παρακάτω:

1. Παροχή ευκαιριών. Μια πολλά υποσχόμενη αγορά είναι πιθανόν να προσελκύσει επιχειρήσεις που επιδιώκουν να επωφεληθούν από μια ευκαιρία. Καθώς αυξάνει ο αριθμός των επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται για το μείρασμα της πίτας, αυξάνει και η ένταση του ανταγωνισμού
2. Ευκολία εισόδου. Όταν η είσοδος σε μια βιομηχανία είναι σχετικά εύκολη, πολλές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων και κάποιων σχετικά ασήμαντων, έλκονται απ' αυτή. Ωστόσο, τα παλιά μέλη του κλάδου δεν επιθυμούν παρείσακτους στην περιοχή τους. Έτσι, οι υπάρχουσες επιχειρήσεις αποθαρρύνουν τους πιθανούς υποψηφίους με την υιοθέτηση στρατηγικών που αυξάνουν τον ανταγωνισμό.
3. Μορφή του προϊόντος. Όταν τα προϊόντα που προσφέρονται από του διάφορους ανταγωνιστές θεωρούνται από τους πελάτες σχεδόν παρόμοια, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να μειώσουν την τιμή και, σε μικρότερο βαθμό, συντηρείται ο ανταγωνισμός. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, ο ανταγωνισμός μπορεί να είναι πολύ έντονος.
4. Εμπόδια εξόδου. Για πολλούς λόγους, μπορεί να είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να διακόψει μια συγκεκριμένη δραστηριότητα. Στους πιθανούς λόγους συμπεριλαμβάνονται η σχέση της δραστηριότητας με άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης, η υψηλή επένδυση για την οποία μπορεί να μην υπάρχει επωφελής εναλλακτική χρήση, το υψηλό κόστος απόλυσης προσωπικού, η συναισθηματική σύνδεση της κεντρικής



διεύθυνσης με τη δραστηριότητα και οι κυβερνητικοί κανόνες για την απαγόρευση εξόδου.

5. Ομοιογένεια της αγοράς. Όταν ολόκληρη η αγορά αποτελεί μια μεγάλη ομοιογενή μονάδα, η ένταση του ανταγωνισμού είναι πολύ μεγαλύτερη απ' ό,τι όταν η αγορά είναι κατακερματισμένη. Ακόμη και αν το προϊόν που πουλήθηκε είναι μια παρτίδα, είναι δυνατή η τμηματοποίηση της αγοράς. Είναι πιθανό, για παράδειγμα, να αναγνωριστούν οι συχνοί πελάτες μιας παρτίδας ως ένα τμήμα, και οι περιστασιακοί πελάτες ως ένα άλλο τμήμα. Όμως, αν μια αγορά δεν προσαρμόζεται στην τμηματοποίηση, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για να την υπηρετήσουν με όμοιο τρόπο, εντείνοντας έτσι τον ανταγωνισμό.
6. Δομή του κλάδου. Όταν ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε μια αγορά είναι μεγάλος, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα μία από τις επιχειρήσεις να επιζητά επιθετικά μια πλεονεκτική θέση. Μια τέτοια επίθεση οδηγεί σε έντονη ανταγωνιστική δραστηριότητα μεταξύ των επιχειρήσεων. Από την άλλη μεριά, αν ο κλάδος αποτελείται μόνο από ένα μικρό αριθμό επιχειρήσεων, συνήθως δεν υπάρχει αμφισβήτηση γύρω από την ηγεσία του κλάδου. Σε καταστάσεις στις οποίες υπάρχει ένας αναμφισβήτητος ηγέτης στον κλάδο, συχνά λαμβάνεται μέριμνα, προκειμένου να μην ενοχληθεί ο ηγέτης, αφού το αποτέλεσμα μιας διαμάχης μαζί του θα μπορούσε να είναι πολύ επιζήμιο.
7. Αφοσίωση στον κλάδο. Όταν μια επιχείρηση έχει αφιερωθεί αποκλειστικά σε μία δραστηριότητα, θα κάνει τα πάντα, ακόμη και ριψοκίνδυνες κινήσεις, χωρίς να ανησυχεί για την επίδραση είτε στην επιχείρηση είτε στους πόρους της
8. Επίτευξη τεχνολογικών καινοτομιών. Σε τομείς στους οποίους οι τεχνολογικές καινοτομίες είναι συχνές, κάθε επιχείρηση προσπαθεί να εκμεταλλευτεί την τεχνολογία όσο διαρκεί, προκαλώντας έτσι μεγαλύτερη ανταγωνιστική δραστηριότητα.
9. Οικονομίες κλίμακας. Όπου είναι εφικτές οι οικονομίες μέσω λειτουργιών μεγάλης κλίμακας, μια επιχείρηση θα κάνει ό,τι είναι δυνατό

για να επιτύχει οικονομίες κλίμακας. Οι προσπάθειες για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας μπορεί να οδηγήσουν μια επιχείρηση να ανταγωνιστεί επιθετικά, κλιμακώνοντας τις πιέσεις στις άλλες επιχειρήσεις.

10. Οικονομικό κλίμα. Κατά την περίοδο οικονομικών συνθηκών ύφεσης ή αργής ανάπτυξης, ο ανταγωνισμός είναι πιο ασταθής, καθώς κάθε επιχείρηση προσπαθεί να αντιμετωπίσει κατά το δυνατόν την άσχημη κατάσταση.
11. Ποικιλία επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σ' έναν τομέα για μία πολύ μεγάλη περίοδο καταλήγουν να αποκτούν ένα είδος τυποποιημένης συμπεριφοράς. Όμως, τα νέα μέλη που εισέρχονται στον κλάδο δεν επιθυμούν απαραίτητα να παίξουν το παλιό παιχνίδι. Εγκαταλείποντας τους τύπους του κλάδου, οι νεοεισερχόμενοι μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις στρατηγικής και να είναι πρόθυμοι να κάνουν τα πάντα, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους.

### **Ανταγωνιστική γνώση**

Η ανταγωνιστική γνώση είναι οι διαθέσιμες πληροφορίες για τους ανταγωνιστές, υπάρχοντες και πιθανούς, που χρησιμεύει ως ένα σημαντικό δεδομένο στη διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ. Περιλαμβάνει πληροφορίες πέρα από τις στατιστικές της βιομηχανίας και τις φημολογίες γύρω από τον κλάδο. Αφορά στη στενή παρατήρηση των ανταγωνιστών, προκειμένου να γίνει γνωστό τι κάνουν καλύτερα και γιατί, και σε ποια σημεία είναι αδύνατοι.

### ***Στρατηγική χρησιμότητα της ανταγωνιστικής γνώσης***

Πληροφορίες σχετικά με το πώς οι ανταγωνιστές δημιουργούν, δοκιμάζουν, διανέμουν, τιμολογούν και προωθούν τα προϊόντα τους μπορεί να συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη μιας εφαρμόσιμης στρατηγικής μάρκετινγκ.

Η ανταγωνιστική ανάλυση έχει τρεις κύριους αντικειμενικούς στόχους:

1. Την κατανόηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ανταγωνιστών.

2. Την κατανόηση των στρατηγικών των ανταγωνιστών (παλιές, σύγχρονες και μελλοντικές), αυτές που είναι πιθανόν να εφαρμοστούν στο μέλλον.
3. Είναι ένα κριτήριο-κλειδί για την επιλογή στρατηγικής, το στοιχείο που βοηθά στη διαμόρφωση της στρατηγικής με βάση πραγματικά δεδομένα.

### ***Πηγές πληροφόρησης για τους ανταγωνιστές***

Όσον αφορά στην πληροφόρηση από τις δικές της πηγές, η επιχείρηση θα έπρεπε να αναπτύξει ένα δομημένο πρόγραμμα για τη συλλογή πληροφοριών για τους ανταγωνιστές. Η συλλογή πληροφοριών για τους ανταγωνιστές είναι μια μέθοδος που έχει αναπτυχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Σχεδόν όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις ορίζουν κάποιον ειδικά για την αναζήτηση πληροφοριών για τους ανταγωνιστές.

Αυτές οι τεχνικές, που συνοψίζονται παρακάτω, σύμφωνα με ένα άρθρο του Fortune διαιρούνται σε επτά ομάδες.<sup>15</sup> Ουσιαστικά, όλες μπορούν να χρησιμοποιηθούν νόμιμα για να επιτευχθεί πληροφόρηση γύρω από τους ανταγωνιστές, παρ' όλο που μερικές μπορεί να χαρακτηρίζονται αμφιβόλου ηθικής. Μια υπεύθυνη επιχείρηση θα πρέπει να επανεξετάζει κάθε τεχνική πριν την χρησιμοποιήσει, για να αποφύγει πρακτικές που μπορεί να θεωρηθούν παράνομες ή αντίθετες προς τους κανόνες της έντιμης επαγγελματικής συμπεριφοράς.

1. **Συλλογή πληροφοριών από νέα μέλη και εργαζομένους των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.** Οι επιχειρήσεις μπορούν να συλλέγουν δεδομένα γύρω από τους ανταγωνιστές τους μέσω συνεντεύξεων με άτομα που θέλει να προσλάβει ή μιλώντας με εργαζομένους των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Όταν πραγματοποιούν συνέντευξη από σπουδαστές για δουλειά, μερικές επιχειρήσεις προσέχουν ιδιαίτερα εκείνους που έχουν δουλέψει για ανταγωνιστές, ακόμη και προσωρινά. Μερικές φορές, οι επιχειρήσεις διαφημίζουν και οργανώνουν συνεντεύξεις για αντικείμενα που δεν υπάρχουν, προκειμένου να παρασύρουν τους εργαζομένους των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων να αποκαλύψουν τα μυστικά. Τέλος, οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν

---

15 Rothschild, E.W. (1976), *Putting It All Together* (New York: AMACOM)

διευθυντές-κλειδιά από τους ανταγωνιστές, για να αποκαλύψουν ό,τι ξέρουν.

2. **Συλλογή πληροφοριών από πελάτες των ανταγωνιστών.** Μερικοί πελάτες μπορεί να δώσουν πληροφορίες για τα προϊόντα των ανταγωνιστών.
3. **Συλλογή πληροφοριών με λεπτομερή μελέτη των επιχειρησιακών λειτουργιών του πελάτη.** Οι επιχειρήσεις μπορεί να παρέχουν μηχανικούς στους πελάτες χωρίς καμία χρέωση. Η στενή σχέση συνεργασίας που οι “δανεικοί” μηχανικοί καλλιεργούν με το προσωπικό της επιχείρησης – πελάτη συχνά τους δίνει τη δυνατότητα να πληροφορηθούν για τα νέα προϊόντα των ανταγωνιστών.
4. **Συλλογή πληροφοριών από δημοσιευμένο υλικό και δημόσια έγγραφα.** Ότι φαίνεται ασήμαντο, μια αγγελία αναζήτησης προσωπικού, για παράδειγμα, μπορεί να παρέχει πληροφορίες για τις προθέσεις ή τις σχεδιασμένες στρατηγικές ενός ανταγωνιστή.
5. **Συλλογή πληροφοριών από κυβερνητικούς υπαλλήλους με βάση το Νόμο για την Ελευθερία στην Πληροφόρηση.** Μερικές επιχειρήσεις προσλαμβάνουν άλλες για να αντλήσουν αυτές τις πληροφορίες πιο διακριτικά.
6. **Συλλογή πληροφοριών μέσω παρακολούθησης των ανταγωνιστών ή ανάλυσης των φυσικών αποδείξεων.** Οι επιχειρήσεις μπορούν να γνωρίσουν καλύτερα τους ανταγωνιστές αγοράζοντας τα προϊόντα τους ή εξετάζοντας άλλες φυσικές αποδείξεις. Οι επιχειρήσεις όλο και περισσότερο αγοράζουν τα προϊόντα των ανταγωνιστών και τα διαλύουν, για να καθορίσουν το κόστος της παραγωγής και τις μεθόδους κατασκευής.
7. **Συλλογή πληροφοριών από τα σκουπίδια των ανταγωνιστών.** Μερικές επιχειρήσεις μπορεί να αγοράζουν τα σκουπίδια των ανταγωνιστών τους. Τα σκουπίδια θεωρούνται εγκαταλελειμμένη περιουσία, από τη στιγμή που έχουν απομακρυνθεί από τα κτήρια του ανταγωνιστή. Παρ’ όλο που μερικές επιχειρήσεις καταστρέφουν το χαρτί από τα εργαστήρια

σχεδιασμού, συχνά αμελούν να καταστρέψουν τα εξίσου αποκαλυπτικά απορρίμματα από τα τμήματα μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων.

### ***Οργάνωση για την πληροφόρηση γύρω από τους Ανταγωνιστές***

Η ανταγωνιστική ή επιχειρηματική πληροφόρηση συνιστά ένα νέο εργαλείο της διοίκησης, που αυξάνει την ικανότητα ενός οργανισμού να πετύχει στις σύγχρονες, πολύ ανταγωνιστικές, παγκόσμιες αγορές. Παρέχει έγκαιρη προειδοποιητική πληροφόρηση και μια υποδομή για την καλύτερη κατανόηση των καινοτομιών και την αντίδραση σ' αυτές. Η παρακολούθηση των ανταγωνιστικών δραστηριοτήτων μπορεί είτε να πραγματοποιηθεί από ανθρώπους της επιχείρησης είτε να ανατεθεί σε μια άλλη επιχείρηση.<sup>16</sup> Συνήθως, οι επιχειρήσεις βασίζονται κατά ένα μέρος στους δικούς τους ανθρώπους και παράλληλα σε εξωτερική βοήθεια, προκειμένου να ανιχνεύσουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

### **Αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των ανταγωνιστών και την ανάπτυξη της επιχειρήσεως παρά την ύπαρξη αυτών, μια επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει γιατί επικρατεί ο ανταγωνισμός, γιατί οι επιχειρήσεις επιτίθενται, και πώς αντιδρούν. Η γνώση γύρω από τις αντιλήψεις των ανταγωνιστών μπορεί να επιτευχθεί μέσω δύο ειδών ανάλυσης, της κλαδικής και της συγκριτικής. Η κλαδική ανάλυση προσδιορίζει το πόσο ελκυστική είναι μια αγορά με βάση την οικονομική της δομή. Η συγκριτική ανάλυση υποδηλώνει το βαθμό απόδοσης κάθε επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη αγορά, δεδομένης της δομής του κλάδου.

### ***Κλαδική ανάλυση***

Κάθε κλάδος παρουσιάζει μερικά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Αυτά τα χαρακτηριστικά εξαρτώνται από το χρόνο και έτσι υπόκεινται σε αλλαγές. Όσο σκληρά και αν προσπαθεί μια επιχείρηση, αν αποτύχει να συμβαδίσει με τη δυναμική του κλάδου, είναι δύσκολο να επιτύχει τελικά.

---

16 Karakaya, F. , Stahl, J.M. (1989), Barriers to Entry and Market Entry Decisions in Consumer and Industrial Goods Market, *Journal of Marketing*

Η δυναμική μιας επιχείρησης μπορεί να γίνει κατανοητή, αν μελετηθούν οι ακόλουθοι παράγοντες:

1. Πεδίο δράσης των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών (θέση και αριθμός των βιομηχανιών).
2. Νέοι συμμετέχοντες στον κλάδο.
3. Άλλες τρέχουσες και πιθανές προσφορές που φαίνεται ότι εξυπηρετούν παρόμοιες λειτουργίες ή ικανοποιούν την ίδια ανάγκη.
4. Η ικανότητα της βιομηχανίας να αυξάνει το κεφάλαιο, να προσελκύει ανθρώπους, να αποφεύγει τους ελέγχους της κυβέρνησης και να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά για το χρήμα των καταναλωτών.
5. Οι τρέχουσες πρακτικές της βιομηχανίας (καθορισμός των τιμών, εγγυήσεις, διάρθρωση της διανομής, υπηρεσίες μετά την πώληση, κ.τ.λ.).
6. Οι τάσεις ως προς τον όγκο των πωλήσεων, το κόστος, τις τιμές και την αποδοτικότητα των επενδύσεων σε σχέση με άλλους κλάδους.
7. Τα οικονομικά κέρδη του κλάδου ( οι παράγοντες-κλειδιά που καθορίζουν το κέρδος: όγκος παραγωγής, υλικά, εργασία, επένδυση κεφαλαίου, διείσδυση στην αγορά και ικανότητα του διαπραγματευτή).
8. Ευκολία εισαγωγής στον κλάδο, συμπεριλαμβανομένης της επένδυσης κεφαλαίων.
9. Η σχέση ανάμεσα στην παρούσα και τη μελλοντική ζήτηση και ικανότητα παραγωγής, καθώς και τα πιθανά αποτελέσματά της στις τιμές και τα κέρδη.
10. Η επίδραση στην ολοκλήρωση, τόσο μελλοντικά όσο και κατά το παρελθόν.
11. Η επίδραση των κυκλικών ταλαντώσεων στη σχέση της προσφοράς και της ζήτησης.

Για να αναπτύξει μια στρατηγική μάρκετινγκ, μια επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τη σημασία καθενός απ' αυτούς τους παράγοντες στον κλάδο τους και τη σχέση που κατέχει σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Θα πρέπει να γίνει μια προσπάθεια για να τονιστούν τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης στο περιβάλλον του κλάδου της.

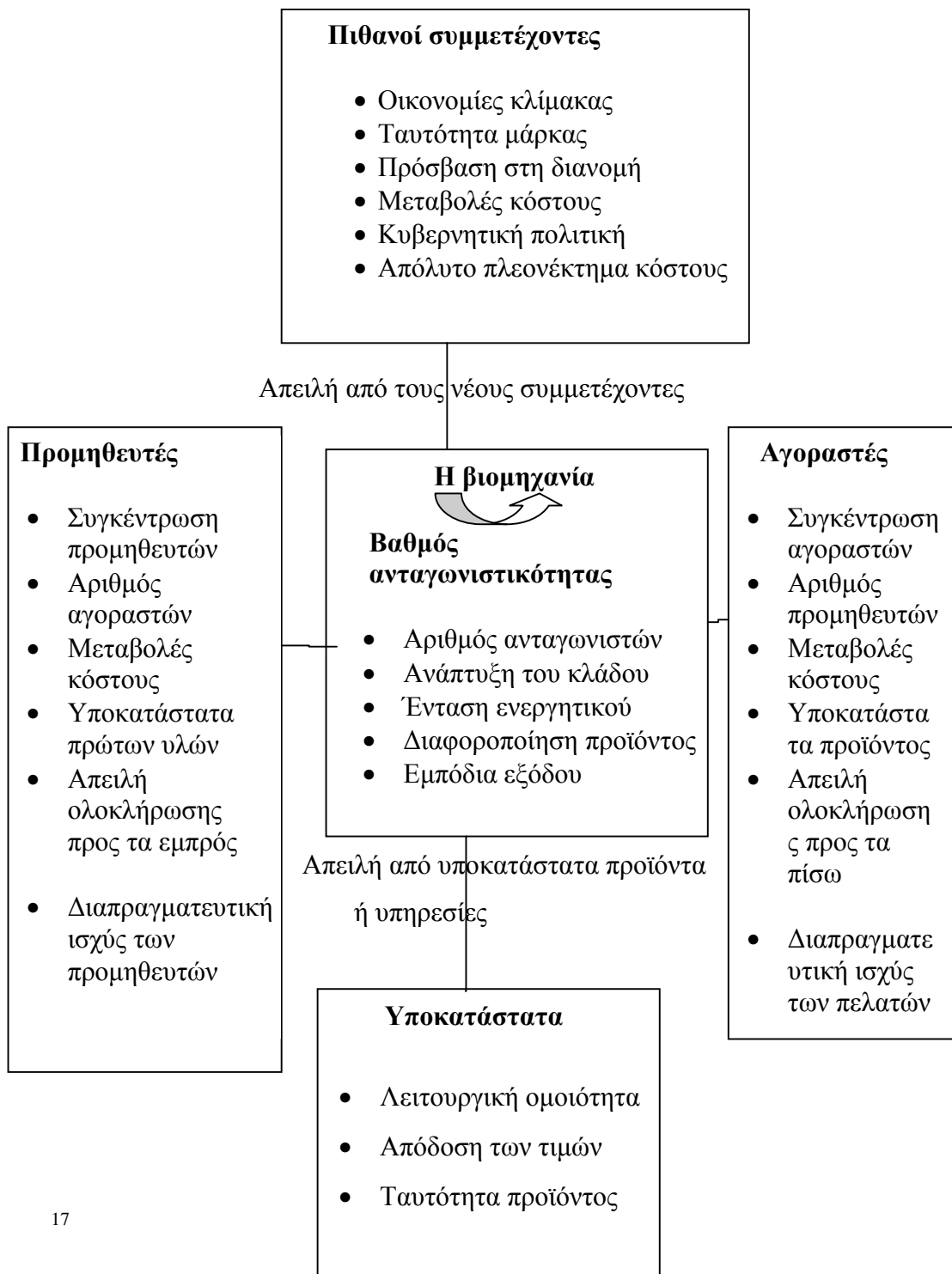
### ***Το μοντέλο του M. Porter για την Ανάλυση της Διάρθρωσης της Βιομηχανίας***

Το εννοιολογικό πλαίσιο για την κλαδική ανάλυση έχει παρουσιασθεί από τον M. Porter. Ανέπτυξε ένα μοντέλο πέντε παραγόντων για την ανάλυση των κλάδων. Το μοντέλο προσδιορίζει πέντε σημαντικούς διαρθρωτικούς παράγοντες, που καθορίζουν την ισχύ των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ενός κλάδου και, ως εκ τούτου, την ικανότητα κέρδους γι' αυτόν.

Όπως φαίνεται στο μοντέλο παρακάτω, ο βαθμός του ανταγωνισμού μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων είναι συνάρτηση του αριθμού των ανταγωνιστών, της βιομηχανικής ανάπτυξης, του μεγέθους του ενεργητικού, της διαφοροποίησης των προϊόντων και των περιορισμών εξόδου από την αγορά. Ανάμεσα σ' αυτές τις μεταβλητές, ο αριθμός των ανταγωνιστών και η βιομηχανική ανάπτυξη είναι οι πιο σημαντικοί. Επιπλέον, οι κλάδοι με υψηλό σταθερό κόστος τείνουν να είναι πιο ανταγωνιστικοί, επειδή οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις αναγκάζονται να μειώνουν τις τιμές, ώστε να μπορούν να ελέγχουν τον όγκο των πωλήσεων. Όμως, τόσο η πραγματική όσο και η υποθετική διαφοροποίηση, ανάμεσα στις ανταγωνιστικές προσφορές, μειώνει τον ανταγωνισμό. Τελικά, η δυσκολία εξόδου από έναν κλάδο εντείνει τον ανταγωνισμό.

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι πιθανό να εντείνει τον ανταγωνισμό. Υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί που δυσχεραίνουν την είσοδο σ' έναν κλάδο. Δυο οικονομικοί περιορισμοί εισόδου είναι οι οικονομίες κλίμακας και το απόλυτο πλεονέκτημα κόστους. Οι οικονομίες κλίμακας απαιτούν από τους πιθανούς εισερχόμενους να πετύχουν υψηλά επίπεδα παραγωγής ή να δεχτούν ένα μειονέκτημα κόστους. Απόλυτο πλεονέκτημα κόστους απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις με τεχνολογία αποκλειστικής εκμετάλλευσης ή με πλεονεκτική πρόσβαση σε πρώτες ύλες, και οι επιχειρήσεις με πείρα στην παραγωγή.

Επιπρόσθετα, οι υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια, το υψηλό κόστος των αλλαγών (το κόστος αλλαγής προμηθευτών), η διαφοροποίηση του προϊόντος, η περιορισμένη πρόσβαση στα κανάλια διανομής και η κυβερνητική πολιτική μπορούν να λειτουργήσουν ως περιορισμοί εισόδου στην αγορά.





Ένα υποκατάστατο προϊόντος που ουσιαστικά εξυπηρετεί την ίδια ανάγκη μ' ένα προϊόν του κλάδου συνιστά μια άλλη πηγή ανταγωνισμού. Εφόσον ένα υποκατάστατο ορίζει ένα ανώτατο όριο στις τιμές που μια επιχείρηση μπορεί να χρεώσει, επηρεάζει τις δυνατότητες του κλάδου. Η απειλή από ένα υποκατάστατο επίσης εξαρτάται από τη μακροπρόθεσμη τάση της τιμής/απόδοσης σε σχέση με το προϊόν του κλάδου.

Η δυνατότητα διαπραγμάτευσης των αγοραστών αναφέρεται στην ικανότητα των πελατών της επιχείρησης να αναγκάσουν την επιχείρηση να μειώσει τις τιμές ή να βελτιώσει τα χαρακτηριστικά, δηλαδή να απαρνηθεί το κέρδος. Οι αγοραστές αποκτούν δύναμη, όταν έχουν επιλογές – όταν οι ανάγκες τους μπορούν να ικανοποιηθούν από ένα υποκατάστατο προϊόντος ή από το ίδιο προϊόν προσφερόμενο από άλλον προμηθευτή. Επιπρόσθετα, η υψηλή συγκέντρωση αγοραστών, η απειλή της ενοποίησης κατά το παρελθόν και το χαμηλό κόστος της αλλαγής αυξάνουν τη δύναμη του αγοραστή.

Η δυνατότητα διαπραγμάτευσης των προμηθευτών είναι ο βαθμός στον οποίο οι προμηθευτές πρώτων υλών έχουν τη δυνατότητα να αναγκάσουν τη βιομηχανία να αποδεχτεί τις υψηλότερες τιμές ή τις μειωμένες υπηρεσίες, επηρεάζοντας έτσι τα κέρδη της επιχείρησης. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη δύναμη των προμηθευτών είναι οι ίδιοι μ' εκείνους που επηρεάζουν τη δύναμη των αγοραστών. Σ' αυτή την περίπτωση, όμως, τα μέλη του κλάδου λειτουργούν ως αγοραστές.

Αυτές οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού αλληλεπιδρούν για να καθορίσουν το πόσο ελκυστικός είναι ένας κλάδος. Οι ισχυρότερες δυνάμεις γίνονται οι κυρίαρχοι παράγοντες για τον καθορισμό της αποδοτικότητας του κλάδου και των σημείων εστίασης για τη διαμόρφωση στρατηγικής.

Μια επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να προσδιορίσει τις δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο της και τις βαθύτερες αιτίες τους, και στη συνέχεια να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της σε σχέση με τον κλάδο. Μόνο τότε θα πρέπει μια επιχείρηση να διαμορφώνει τη στρατηγική της, που σημαίνει να προβαίνει σε αμυντική ή επιθετική δράση προκειμένου να πετύχει μια

σταθερή θέση έναντι των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων.<sup>18</sup> Σύμφωνα με τον Porter, αυτό περιλαμβάνει:

- Καθορισμό της θέσης της επιχείρησης, ώστε οι ικανότητές της να παρέχουν την καλύτερη άμυνα έναντι των υπαρχουσών ανταγωνιστικών δυνάμεων.
- Επίδραση της ισορροπίας των δυνάμεων μέσω των στρατηγικών κινήσεων, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της θέσης της επιχείρησης.
- Πρόβλεψη των αλλαγών στους παράγοντες που αποτελούν τη βάση των δυνάμεων και που επηρεάζονται απ' αυτές, με την προσδοκία να αξιοποιηθεί η αλλαγή, με την επιλογή μιας στρατηγικής ανάλογης της νέας ανταγωνιστικής ισορροπίας, πριν τη συνειδητοποιήσουν οι ανταγωνιστές.<sup>19</sup>

### **Συγκριτική ανάλυση**

Η συγκριτική ανάλυση εξετάζει τα πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών μέσα σε μια δεδομένη αγορά. Δύο τύπους συγκριτικού πλεονεκτήματος μπορούμε να διακρίνουμε: το διαρθρωτικό πλεονέκτημα και το πλεονέκτημα απόκρισης. Τα διαρθρωτικά πλεονεκτήματα είναι εκείνα που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση. Τα πλεονεκτήματα απόκρισης αναφέρονται στις θέσεις συγκριτικών πλεονεκτημάτων που έχουν συσσωρευτεί σε μια επιχείρηση με το πέρασμα του χρόνου, ως αποτέλεσμα συγκεκριμένων αποφάσεων. Αυτός ο τύπος πλεονεκτήματος βασίζεται στη μόχλευση των στρατηγικών φαινομένων στη δραστηριότητα.

Κάθε επιχείρηση συνίσταται από ένα μοναδικό συνδυασμό στρατηγικών φαινομένων. Προκειμένου να επιβιώσει μια επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, πρέπει να είναι διαφορετική σε κάποια σημεία. Πρέπει να έχει χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές της, ή τα προϊόντα της πρέπει να παρουσιάζουν μοναδικά χαρακτηριστικά για τα οποία οι πελάτες θα πληρώσουν περισσότερα. Η δυνατότητα διαφοροποίησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές είναι ουσιαστική για την επιβίωση. Μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους: (α) με

---

18 Day, S.G. , Nedungadi, P. (1994) Managerial Representations of Competitive Strategy, *Journal of Marketing*

19 Porter, E.M. (1975), Note on the Structural Analysis of Industries, *Harvard Business School Case Service*

ιδιαίτερη προσοχή σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, (β) με την προσφορά προϊόντων που διαφέρουν, (γ) με τη χρησιμοποίηση εναλλακτικών καναλιών διανομής και παραγωγικών διαδικασιών, και (δ) με την εφαρμογή επιλεκτικής τιμολόγησης και ουσιαστικά διαφορετικής διάρθρωσης του κόστους.

Η εξέταση της λειτουργίας του επιχειρηματικού συστήματος σ' ένα κλάδο είναι χρήσιμη για την ανάλυση των ανταγωνιστών και την αναζήτηση νέων επιλογών, ώστε να αποκτηθεί ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διάρθρωση του επιχειρηματικού συστήματος δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση ν' ανακαλύψει τις πηγές των μεγαλύτερων οικονομικών πλεονεκτημάτων, δηλαδή τα στάδια στο σύστημα κατά τα οποία μπορεί να δημιουργηθούν εμπόδια κόστους ή επένδυσης στους ανταγωνιστές.<sup>20</sup> Η διάρθρωση μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση του κόστους ενός ανταγωνιστή και για την άντληση λεπτομερών πληροφοριών για τις πηγές των πλεονεκτημάτων του ανταγωνιστή που αφορούν στο κόστος ή την οικονομική αξία για τον πελάτη.

### **Διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Ένας καλός στρατηγικός αναλυτής επιδιώκει όχι μόνο να φτάσει στην κορυφή, αλλά και να παραμείνει εκεί. Μ' άλλα λόγια, μια επιχείρηση δε θα πρέπει να επιδιώκει μόνο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και τη διατήρησή του. Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτεί την ανόρθωση εμποδίων εναντίον των ανταγωνιστών.

Ένα εμπόδιο μπορεί να τεθεί με βάση το μέγεθος της εξεταζόμενης αγοράς, την καλύτερη πρόσβαση στους πόρους ή τους πελάτες, και τους περιορισμούς στις επιλογές των ανταγωνιστών.<sup>21</sup> Η προνομιακή πρόσβαση στους πόρους ή τους πελάτες δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να διασφαλίσει ένα πλεονέκτημα που θα το διατηρήσει, αν (α) η πρόσβαση διασφαλίζεται με καλύτερους όρους απ' αυτούς των ανταγωνιστών, και (β) η πρόσβαση μπορεί να διατηρηθεί για μεγάλο χρονικό διάστημα. Τελικά, ένα τέτοιο πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί, αν, για διάφορους λόγους, οι κινήσεις των ανταγωνιστών περιοριστούν.

---

20 Normann, R. , Ramirez, R. (1993), From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy, *Harvard Business Review*

21 Ghemawat, P. (1986), Sustainable Advantage, *Harvard Business Review*. Επίσης, Coyne, P.K. (1986), The Anatomy of Sustainable Competitive Advantage, *Business Horizon*

Με οικονομικούς όρους, τα εμπόδια βασίζονται στις ανταγωνιστικές διαφορές κόστους ή στις διαφορές στην τιμή και τις υπηρεσίες. Σ' όλες τις περιπτώσεις, ένα επιτυχημένο εμπόδιο αποδίδει υψηλότερα περιθώρια κέρδους σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Επιπλέον, ένα επιτυχημένο εμπόδιο πρέπει να διατηρείται και, πρακτικά, να μην επηρεάζεται από τον ανταγωνισμό, δηλαδή η υπέρβασή του από τον ανταγωνισμό πρέπει να κοστίζει περισσότερο απ' ό τι κοστίζει στον ανταγωνιστή να αμυνθεί. Η φύση των εφικτών εμποδίων εξαρτάται από την ανταγωνιστική οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Πάντα θα κοστίζει περισσότερο ανά μονάδα στους ανταγωνιστές για να επιτεθούν απ' ό τι κοστίζει στον ηγέτη για να αμυνθεί.

Από την άλλη πλευρά, τα εμπόδια κοστίζουν τόσο για τη δημιουργία τους όσο και για τη διατήρησή τους. Η δαπάνη για εμπόδια μπορεί να οδηγήσει σε νέες μορφές ανταγωνισμού.

Ωστόσο, κάθε εμπόδιο βοηθά στην αναχαίτιση συγκεκριμένων ανταγωνιστών. Ο ανταγωνιστής με μια μικρή γραμμή προϊόντων αντιμετωπίζει μικρότερο κόστος από τον κυρίαρχο με τη μεγάλη γραμμή προϊόντων. Ο ανταγωνιστής μπορεί να παράγει εξαρτήματα συμβατά με τα συστήματα του ηγέτη, χωρίς να επιβαρύνεται από το κόστος των συστημάτων.

Μια επιτυχημένη στρατηγική μάρκετινγκ απαιτεί επίγνωση του μεγέθους του κόστους διατήρησης και συνεχείς δοκιμές για το αν θα τροποποιηθεί η διατήρηση ή ενίσχυση των εμποδίων, ή θα αποσυρθεί η επένδυση, καθώς τα εμπόδια διαβρώνονται

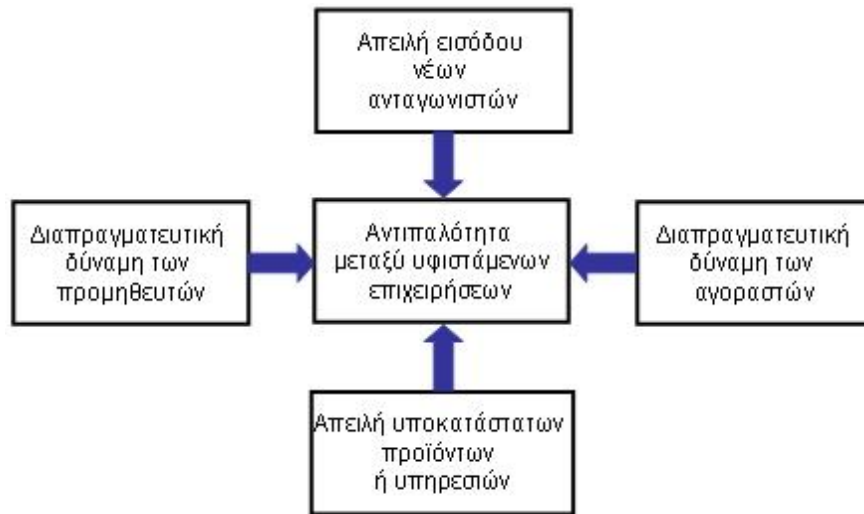
Ένα διατηρήσιμο πλεονέκτημα είναι σημαντικό σε μια στρατηγική μάρκετινγκ, μόνο όταν πληρούνται οι ακόλουθες προϋποθέσεις: (α) οι πελάτες διακρίνουν μια σταθερή διαφορά ανάμεσα στα σημαντικά χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών της εταιρείας και σ' εκείνα των ανταγωνιστών, (β) η διαφορά είναι το άμεσο αποτέλεσμα του χάσματος στις δυνατότητες της επιχείρησης και των ανταγωνιστών, και (γ) τόσο η διαφορά σε σημαντικά χαρακτηριστικά όσο και το χάσμα στις δυνατότητες αναμένεται να διαρκέσει στο χρόνο.

## Στρατηγικές απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Καθώς η παγκόσμια οικονομία διολισθαίνει σε ύφεση, οι επιχειρήσεις καλούνται να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν σε ένα ιδιαίτερα δυσμενές οικονομικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται διαρκώς. Υπό τις δυσσώϊωνες συνθήκες της χρηματοπιστωτικής κρίσης κοινός στόχος των επιχειρήσεων ,που διαβλέπουν μείωση της μελλοντικής τους κερδοφορίας ή ακόμα και της βιωσιμότητάς τους , είναι η θεμελίωση και εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρόλο που δεν υπάρχει ένας ευρέως διαδεδομένος ορισμός από την ακαδημαϊκή κοινότητα, ο όρος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται στα στοιχεία εκείνα που διαχωρίζουν την επιχείρηση από τον ανταγωνισμό με αποτέλεσμα να οδηγούν σε ανώτερη απόδοση από τον μέσο όρο της αγοράς.

Η προσέγγιση του Porter προτείνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναγνωρίζοντας ευκαιρίες σε νέες η υπάρχουσες αγορές καθώς και σε κενά στην αγορά εφαρμόζοντας στρατηγική διαφοροποίησης ή ηγεσίας κόστους και ευθυγραμμίζοντας τις εν δυνάμει ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις δυνατότητες του οργανωσιακού τους περιβάλλοντος.

Το μοντέλο του καθαρού ανταγωνισμού συνεπάγεται ότι σταθμισμένα ποσοστά απόδοσης θα πρέπει να είναι σταθερά μεταξύ των επιχειρήσεων και βιομηχανιών. Ωστόσο, πολλές οικονομικές μελέτες έχουν επιβεβαιώσει ότι οι διάφορες βιομηχανίες που μπορούν να καλύψουν τα διαφορετικά επίπεδα κερδοφορίας. Ο Michael Porter προσφέρει ένα πλαίσιο που τα μοντέλα που αφορούν μια βιομηχανία επηρεάζονται από πέντε δυνάμεις.



22

Στο παραδοσιακό οικονομικό μοντέλο, ο ανταγωνισμός μεταξύ των αντιπάλων επιχειρήσεων οδηγεί τα κέρδη των επιχειρήσεων στο μηδέν. Αλλά ο ανταγωνισμός δεν είναι τέλειος και οι επιχειρήσεις δεν παρακολουθούν απλώς τις τιμές αλλά επιδιώκουν συνεχώς ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων τους. Η ένταση της αντιπαλότητας μεταξύ των βιομηχανιών, καθώς και οι στρατηγικές αναλυτές ενδιαφέρονται για αυτές τις διαφορές.

Αν η αντιπαλότητα μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου είναι χαμηλή, ο κλάδος θεωρείται ότι είναι πειθαρχημένος. Αυτή η πειθαρχία μπορεί να προκύψει από την ιστορία της βιομηχανίας του ανταγωνισμού, ο ρόλος της ηγετικής επιχείρησης, ή άτυπη σύμφωνα με τη συνήθη έννοια του κώδικα δεοντολογίας. Μια τέτοια αθέμιτη σύμπραξη είναι γενικά παράνομη και δεν αποτελεί επιλογή. Σε χαμηλής αντιπαλότητας βιομηχανίες οι ανταγωνιστικές κινήσεις πρέπει να περιορίζονται ανεπίσημα.

Ωστόσο, ένας "αποστάτης" που αναζητεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να εκτοπίσει την κατά τα άλλα πειθαρχημένη αγορά.

Όταν ένας αντίπαλος ενεργεί κατά τρόπο που να αποσπά μια ανταπάντηση από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, εντείνει την αντιπαλότητα. Η ένταση της

αντιπαλότητας συνήθως αναφέρεται ως αδίστακτου, έντονη, μέτρια ή αδύναμη, με βάση την επιθετικότητα των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κατά την επιδίωξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των αντιπάλων της, μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει από διάφορες ανταγωνιστικές κινήσεις:

- ñ Αλλαγή των τιμών - την αύξηση ή μείωση των τιμών για να κερδίσουν ένα προσωρινό πλεονέκτημα.
- ñ Βελτίωση της διαφοροποίησης των προϊόντων - βελτίωση των χαρακτηριστικών, την εφαρμογή καινοτομιών στην παραγωγική διαδικασία και στο ίδιο το προϊόν.
- ñ Χρησιμοποιώντας δημιουργικά κανάλια διανομής
- ñ Αξιοποίηση των σχέσεων με τους προμηθευτές

### **Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη υπαρχουσών επιχειρήσεων στον κλάδο.**

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ήδη υπαρχουσών επιχειρήσεων είναι η κυριότερη Δύναμη. Καθημερινώς οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν, πχ., τη μείωση των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση του ονόματος της, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κλπ.

Σε μια έντονα ανταγωνιστική βιομηχανία η δημιουργία και κυρίως η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολη υπόθεση. Λογικά συμπεραίνεται ότι όσο πιο έντονος είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο. Για παράδειγμα, ο **υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι γενικά εντονότερος όταν:**

- Ο μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων αυξάνει της αντιπαλότητα επειδή περισσότερες επιχειρήσεις πρέπει να ανταγωνιστούν για τον ίδιο αριθμό πελατών και πόρων.
- Η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς (η μειώνεται απότομα).

- Ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται καθώς κι όταν οι ανταγωνιστές αποκτούν παρόμοιο “εκτόπισμα” και δυνατότητες.
- Το “κόστος αλλαγής” (switching cost) για τους πελάτες είναι μικρό.
- Υπάρχουν υψηλά “εμπόδια εξόδου” (exit barriers).
- Τα υψηλά κόστη αποθήκευσης ή τα εξαιρετικά ευπαθή προϊόντα οδηγούν τον παραγωγό να πωλεί όσον το δυνατό συντομότερα. Αν και άλλοι παραγωγοί προσπαθούν να πωλήσουν την ίδια στιγμή, ο ανταγωνισμός για πελάτες εντείνεται.
- Χαμηλού κόστους προϊόντα αυξάνουν την αντιπαλότητα. Όταν οι πελάτες μπορούν να στραφούν από το ένα προϊόν στο άλλο, τότε χρειάζεται μεγαλύτερη προσπάθεια ώστε να αποκτηθούν πελάτες.
- Οι υψηλοί φραγμοί εξόδου οδηγούν σε υψηλό κόστος όσον αφορά την εγκατάλειψη του προϊόντος. Οι υψηλοί φραγμοί εξόδου οδηγούν μία επιχείρηση να παραμένει σε μία βιομηχανία ακόμα και αν η επιχείρηση δεν είναι επικερδής. Τότε η επιχείρηση πρέπει να ανταγωνιστεί.
- Μια αναπτυσσόμενη αγορά με δυνατότητες για μεγάλα κέρδη προκαλεί νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν σε αυτήν και οι κατεστημένες επιχειρήσεις να αυξήσουν την παραγωγή. Μια τέτοια βιομηχανία παρουσιάζει έντονο ανταγωνισμό, πόλεμο τιμών, και αποτυχίες διαφόρων εταιρειών.

### **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.**

Όλες οι επιχειρήσεις σε μια δεδομένη βιομηχανία έχουν ως ανταγωνιστές, υπό την ευρεία έννοια, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλες βιομηχανίες. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά. Η **απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη** όταν:

- Υπάρχουν καλά και άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια.



- Τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν συμφέρουσα τιμή.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι παρόμοιας / καλύτερης ποιότητας από τα στάνταρντ.
- Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

Στο μοντέλο του M. Porter, τα υποκατάστατα προϊόντα αναφέρονται σε προϊόντα από άλλες επιχειρήσεις. Απειλή από υποκατάστατα υφίσταται όταν η ζήτηση ενός προϊόντος επηρεάζεται από την μεταβολή της τιμής ενός προϊόντος υποκατάστασης. Η τιμή επίσης ενός προϊόντος επηρεάζεται όσο περισσότερα υποκατάστατα είναι διαθέσιμα δεδομένου ότι οι πελάτες έχουν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις. Μίας στενής σχέσης υποκατάστατο προϊόν περιορίζει την ικανότητα των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο να αυξήσουν τις τιμές.

Ο ανταγωνισμός που προκαλείται από υποκατάστατα προϊόντα προέρχεται από προϊόντα εκτός κλάδου. Αλλά δεν είναι μόνο ο ανταγωνισμός τιμών απειλή από υποκατάστατα προϊόντα. Οι νέες τεχνολογίες που είναι διαθέσιμες και η μεταβαλλόμενη διάρθρωση των μέσων ενημέρωσης ψυχαγωγίας συμβάλλουν στον ανταγωνισμό μεταξύ αυτών των υποκατάστατων μέσω που συνδέουν το σπίτι με την ψυχαγωγία.

### **Διαπραγματευτική δύναμη των πελατών**

Οι αγοραστές πιέζουν συνήθως τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ στρέφουν επίσης μια επιχείρηση εναντίον μιας άλλης με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία. Η **διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη** όταν:

- Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” σε ανταγωνιστικά ή υποκατάστατα προϊόντα.
- Οι αγοραστές έχουν επαρκές μέγεθος ώστε να ζητούν χαμηλές τιμές κι άλλες ευκολίες όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες.
- Η αγορά μεγάλης ποσότητας από τους αγοραστές είναι σημαντική για τους πωλητές.
- Η ζήτηση είναι χαμηλή η μειωμένη.

- Υπάρχουν λίγοι αγοραστές.
- Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναβάλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας.
- Κάποιοι πελάτες απειλούν ότι θα προβούν σε “backward vertical integration”<sup>23</sup>. πχ μια εταιρεία που κατασκευάζει αυτοκίνητα, να αγοράσει μια εταιρεία που κατασκευάζει ελαστικά, μια άλλη εταιρεία που κατασκευάζει αλουμίνιο, και μία που κατασκευάζει γυαλί.

Η δύναμη των πελατών είναι ο αντίκτυπος που έχουν οι πελάτες σε μία βιομηχανία παραγωγής. Όταν η αγοραστική δύναμη των πελατών είναι ισχυρή, η σχέση με την βιομηχανία παραγωγής είναι κοντά σε αυτό που οι οικονομολόγοι ονομάζουν μονοψώνιο, όπου στη αγορά υπάρχουν πολλοί προμηθευτές και ένας αγοραστής. Κάτω από τέτοιες συνθήκες, ο αγοραστής καθορίζει την τιμή, απαιτεί καλύτερη ποιότητα προϊόντων ή περισσότερες υπηρεσίες, και γενικά παίζοντας τον ρόλο των βοηθών των επιχειρήσεων ενάντια της μία στην άλλη, και όλα αυτά εις βάρος της αποδοτικότητας του βιομηχανικού κλάδου.

Οι πελάτες είναι ισχυροί όταν για παράδειγμα έχουν διαπραγματευτικές ικανότητες ίσες με τους συμμετέχοντες του κλάδου ειδικά όταν τους αφορά η τιμή και χρησιμοποιούν την επιρροή τους ώστε να πιέσουν για μείωση των τιμών.

Μια ομάδα πελατών έχει διαπραγματευτικές ικανότητες όταν:

- ñ Υπάρχουν λίγοι προμηθευτές που αγοράζουν ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς σε σχέση με το τι θα αγόραζε μόνο ένας πελάτης.
- ñ Οι πελάτες διαθέτουν μια άλλη αξιόπιστη επιλογή και μπορούν να απειλήσουν να αγοράσουν την παραγωγή μιας αντίπαλης εταιρείας. Οι Αγοραστές είναι αδύναμοι όταν για παράδειγμα:
- ñ Οι παραγωγοί απειλούν τα εμπρός ολοκλήρωση όπως ο παραγωγός να αναλάβει το δικό του δίκτυο διανομής / λιανικής πώλησης.
- ñ Σημαντικές αλλαγές κόστους όπου τα προϊόντα δεν είναι τυποποιημένα και ο αγοραστής δεν μπορεί εύκολα να στραφεί σε άλλο προϊόν.

---

23 Κάθετη ανάπτυξη προς τα πίσω

- ñ Αγοραστές που είναι κατακερματισμένοι και δεν έχουν κάποια ιδιαίτερη επίδραση στο προϊόν ή την τιμή των περισσότερων καταναλωτικών προϊόντων.

### **Διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή**

Μια βιομηχανία παραγωγής απαιτεί πρώτες ύλες, συστατικά και άλλες προμήθειες. Η απαίτηση αυτή οδηγεί σε σχέσεις μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή, των σχέσεων μεταξύ της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων που παρέχουν την πρώτη ύλη που χρησιμοποιείται για την δημιουργία των προϊόντων. Οι προμηθευτές αν είναι ισχυροί μπορούν να ασκήσουν επιρροή στην παραγωγή της βιομηχανίας, όπως το να πωλούν πρώτες ύλες σε υψηλές τιμές, να περιορίζουν την ποιότητα ή τις υπηρεσίες ώστε να καταλάβουν ένα μέρος των κερδών του κλάδου.

Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να πιεσθεί η κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της σε περίπτωση που δεν μπορεί να περάσει -συνολικά ή εν μέρει- την αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές. Η **διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εντονότερη** όταν:

- ñ Οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας αντιμετωπίζουν υψηλό “κόστος αλλαγής” προμηθευτών.
- ñ Υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών.
- ñ Όταν δεν εξαρτάται τελείως από μια εταιρεία για τα κέρδη της. Οι προμηθευτές που εξυπηρετούν πολλές επιχειρήσεις δεν θα διστάσουν να βγάλουν το μέγιστο περιθώριο κέρδους από την καθεμία ξεχωριστά.
- ñ Το προϊόν κάποιου προμηθευτή είναι υψηλά διαφοροποιημένο με αποτέλεσμα να αυξάνει κατά πολύ την ποιότητα του τελικού προϊόντος.
- ñ Υπάρχουν λίγοι προμηθευτές.
- ñ Ακόμα επειδή δεν υπάρχει υποκατάστατο σε αυτό που προσφέρει ένας προμηθευτής.
- ñ Επίσης οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πρόσθετα κόστη όταν αλλάζουν προμηθευτές. Όπως μια επιχείρηση να έχει προσαρμόσει την γραμμή παραγωγής της με βάση τις εγκαταστάσεις του προμηθευτή κατασκευής της.

ñ Και τέλος ένα προμηθευτής σταδιακά μπορεί να απειλήσει τον κλάδο προχωρώντας και αυτός στην παραγωγή. “forward vertical integration”<sup>24</sup>  
πχ Ο ίδιος ο προμηθευτής να έχει στην κατοχή του καταστήματα λιανικής πώλησης και να πωλεί απευθείας τα προϊόντα του.

### **Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο**

Δεν αποτελούν κίνδυνο για μία επιχείρηση οι υφιστάμενες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, αλλά και το ενδεχόμενο ότι νέες επιχειρήσεις μπορεί να εισέλθουν στην αγορά επηρεάζει επίσης τον ανταγωνισμό. Διπλώματα ευρεσιτεχνίας και αποκλειστικής εκμετάλλευσης της γνώσης χρησιμεύουν για να περιορίσουν την είσοδο σε μια βιομηχανία. Ιδέες και γνώσεις που προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αντιμετωπίζονται ως ιδιωτική περιουσία, όταν κατοχυρωθεί με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, εμποδίζοντας άλλους να χρησιμοποιήσουν την γνώση και δημιουργούν έτσι ένα εμπόδιο στην αγορά.

Θεωρητικά κάθε επιχείρηση θα πρέπει να μπορεί να εισέλθει και να αποχωρίσει από μια αγορά, και αν η ελεύθερη είσοδος και έξοδος υπάρχει τότε τα κέρδη θα πρέπει να είναι ονομαστικά. Στην πραγματικότητα όμως οι βιομηχανίες διαθέτουν χαρακτηριστικά που προστατεύουν τα υψηλά επίπεδα κέρδους των επιχειρήσεων στην αγορά και παρεμποδίζουν τις πρόσθετες ανταγωνιστικές να εισέλθουν στην αγορά. Αυτά είναι τα εμπόδια εισόδου στην αγορά.

Η απειλή εισόδου εξαρτάται από τους φραγμούς εισόδου που είναι μοναδικά χαρακτηριστικά που καθορίζουν την βιομηχανία του κλάδου, μειώνοντας το ποσοστό εισόδου νέων επιχειρήσεων, διατηρώντας το επίπεδο κερδών για αυτούς που είναι ήδη στη βιομηχανία.

Είναι λογικό πως όταν τα “εμπόδια εισόδου” (entry barriers) σε μια βιομηχανία είναι χαμηλά τότε η απειλή νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλη. Αντίθετα, όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά τότε η απειλή αυτή είναι μικρή. Τα **συνηθέστερα εμπόδια εισόδου** είναι:

- Η ύπαρξη “οικονομιών κλίμακας“. Όταν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν “πλεονέκτημα κόστους” (cost advantage) χάρη σε οικονομίες κλίμακας αυτό

---

24 Κάθετη ανάπτυξη προς τα εμπρός

σημαίνει ότι οι δυνητικοί ανταγωνιστές πρέπει να εισέλθουν στην αγορά με αντίστοιχη δυναμική (πράγμα κοστοβόρο και ριψοκίνδυνο) ή διαφορετικά να έχουν “μειονέκτημα κόστους” (cost disadvantage) κι επομένως χαμηλότερη κερδοφορία.

- Όσο υψηλότερη είναι η πίστη των πελατών σε μία επιχείρηση τόσο εντονότερες πρέπει να είναι οι ενέργειες μάρκετινγκ των εν δυνάμει ανταγωνιστών ώστε να “κλέψουν” πελάτες από τις κυρίαρχες εταιρείες της αγοράς.
- Οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο.
- Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής.
- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας και αποκλειστικής εκμετάλλευσης της γνώσης χρησιμεύουν για να περιορίσουν την είσοδο σε μια βιομηχανία.

## **Κεφάλαιο 5**

### **Αλυσίδα Αξίας**

Η έννοια της προστιθέμενης αξίας, με τη μορφή της αλυσίδας αξίας, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη βιώσιμων ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού στο χώρο των επιχειρήσεων του 21ου αιώνα. Όλοι οι οργανισμοί αποτελούνται από δραστηριότητες που συνδέουν μεταξύ τους για την ανάπτυξη της αξίας της επιχείρησης, και καθώς οι δραστηριότητες αυτές αποτελούν την αλυσίδα αξίας του οργανισμού. Αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να περιλαμβάνουν δραστηριότητες αγοράς, την κατασκευή των προϊόντων, τη διανομή και την εμπορία των προϊόντων και των δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Το πλαίσιο της αλυσίδας αξίας έχει χρησιμοποιηθεί ως ένα ισχυρό εργαλείο ανάλυσης για τον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού για σχεδόν δύο δεκαετίες. Ο στόχος του πλαισίου της αλυσίδας αξίας είναι η μεγιστοποίηση της δημιουργίας αξίας, ενώ την ελαχιστοποίηση του κόστους.

#### **Κύριες πτυχές της Αλυσίδας Αξίας**

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τους διαχειριστές να προσδιορίσουν τις βασικές δραστηριότητες στο εσωτερικό της επιχείρησης, που αποτελούν την αλυσίδα αξίας της εν λόγω οργάνωσης, και έχουν τη δυνατότητα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας οργάνωσης έγκειται στην ικανότητά του να εκτελεί τις δραστηριότητες ζωτικής σημασίας σε όλη την αλυσίδα αξίας καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.

Το πλαίσιο της αλυσίδας αξίας του Porter (1990) είναι "ένα αλληλοεξαρτώμενο σύστημα ή δίκτυο δραστηριοτήτων, που συνδέονται με δεσμούς". Όταν το σύστημα έχει προσεκτική διαχείριση, οι δεσμοί μπορεί να είναι μια ζωτική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας συνεπάγεται κατ' ουσία, την σύνδεση των δύο περιοχών. Πρώτον, η αλυσίδα αξίας συνδέει την αξία των δραστηριοτήτων των οργανώσεων με τις κύριες λειτουργικές

περιοχές της. Στη συνέχεια, γίνεται η αξιολόγηση της συμβολής κάθε τμήματος στη συνολική προστιθέμενη αξία της επιχείρησης.

Προκειμένου να διεξαχθεί η ανάλυση της αλυσίδας αξίας, η εταιρεία χωρίζεται σε πρωτογενείς και υποστηρικτικές δραστηριότητες. Κύριες δραστηριότητες είναι εκείνες που σχετίζονται με την παραγωγή, ενώ οι δραστηριότητες υποστήριξης είναι εκείνες που παρέχουν τα στοιχεία που είναι αναγκαία για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης, όπως η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Ο στόχος των δραστηριοτήτων αυτών είναι να προσφέρουν στον πελάτη ένα επίπεδο της αξίας που υπερβαίνει το κόστος των δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα σε ένα περιθώριο κέρδους.

### **Πλεονέκτημα του κόστους και η Αλυσίδα Αξίας**

Μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ένα πλεονέκτημα κόστους είτε με τη μείωση του κόστους των επιμέρους δραστηριοτήτων στην αλυσίδα αξίας είτε με την αναμόρφωση της αλυσίδας αξίας.

Μετά την αλυσίδα αξίας ορίζεται, μια ανάλυση κόστους μπορεί να γίνει με την απόδοση δαπανών για τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας. Οι δαπάνες που προκύπτουν από την έκθεση της λογιστικής μπορεί να χρειαστεί να τροποποιηθούν, ώστε να κατανεμηθούν σωστά στην αξία των δραστηριοτήτων που δημιουργούν. Οι παράγοντες που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας είναι:

- ñ Οικονομίες κλίμακας
- ñ Μάθηση
- ñ Χρησιμοποίηση της παραγωγικής ικανότητας
- ñ Συνδέσεις ανάμεσα στις δραστηριότητες
- ñ Αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων
- ñ Βαθμός κάθετης ενοποίησης
- ñ Το χρονοδιάγραμμα της εισόδου στην αγορά
- ñ Πολιτική της επιχείρησης του κόστους ή διαφοροποίησης
- ñ Γεωγραφική θέση

- ñ Θεσμικοί παράγοντες (ρύθμισης, τις δραστηριότητες των συνδικαλιστικών, φόροι κλπ.)

Μια επιχείρηση αναπτύσσει ένα πλεονέκτημα κόστους όταν έχει καλύτερο έλεγχο αυτών των οδηγών από ό, τι οι ανταγωνιστές.

Ένα πλεονέκτημα κόστους μπορεί επίσης να επιδιωχθεί από την αναμόρφωση της αλυσίδας αξίας. Αναμόρφωση είναι οι δομικές αλλαγές που μπορεί να γίνουν, όπως μια νέα διαδικασία παραγωγής, τα νέα κανάλια διανομής, ή μια διαφορετική προσέγγιση των πωλήσεων.

### **Τεχνολογία και η Αλυσίδα Αξίας**

Επειδή η τεχνολογία έχει προσληφθεί σε κάποιο βαθμό σε κάθε προστιθέμενης αξίας δραστηριότητα, οι αλλαγές στην τεχνολογία μπορεί να έχουν επιπτώσεις στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σταδιακά την αλλαγή των δραστηριοτήτων τους ή με την υποβολή ενδεχόμενων νέων συνθέσεων της αλυσίδας αξίας.

Διάφορες τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται και στις κύριες δραστηριότητες αξίας και στις υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι:

#### **Τεχνολογίες εφοδιασμού εισόδου**

- ñ Μεταφορές
- ñ Χειρισμός Υλικό
- ñ Αποθήκευση υλικών
- ñ Επικοινωνιών
- ñ Έλεγχος
- ñ Συστήματα Πληροφοριών

#### **Τεχνολογίες Επιχειρήσεων**

- ñ Διαδικασία
- ñ Εργαλεία μηχανής
- ñ Χειρισμός Υλικό



- ñ Συσκευασία
- ñ Συντήρηση
- ñ Έλεγχος
- ñ Σχεδιασμός Οικοδόμηση και λειτουργία
- ñ Συστήματα Πληροφοριών

#### **Λειτουργίες τεχνολογιών εξόδου**

- ñ Μεταφορές
- ñ Χειρισμός Υλικό
- ñ Συσκευασία
- ñ Επικοινωνιών
- ñ Συστήματα Πληροφοριών

#### **• Marketing & Πωλήσεων Τεχνολογίες**

- ñ Media
- ñ Ήχου / εικόνας
- ñ Επικοινωνιών
- ñ Συστήματα Πληροφοριών

#### **• Τεχνολογίες Υπηρεσιών**

- ñ Έλεγχος
- ñ Επικοινωνιών
- ñ Συστήματα Πληροφοριών

Πολλές από αυτές τις τεχνολογίες χρησιμοποιούνται σε όλη την αλυσίδα αξίας. Για παράδειγμα, τα συστήματα πληροφοριών παρατηρούνται σε κάθε δραστηριότητα. Ανάλογες τεχνολογίες χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων. Επιπλέον, οι τεχνολογίες που συνδέονται με την κατάρτιση, σχεδιασμού μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή, και την ανάπτυξη του λογισμικού συχνά απασχολούνται σε δραστηριότητες υποστήριξης.

Στο βαθμό που οι εν λόγω τεχνολογίες επηρεάζουν παράγοντες κόστους ή μοναδικότητα, μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## Το Διαδίκτυο και η αλυσίδα αξίας.

Το βασικό εργαλείο για να κατανοήσουμε την επίδραση της τεχνολογίας της πληροφορίας στις επιχειρήσεις είναι η αλυσίδα αξίας, το πακέτο των δραστηριοτήτων μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία δημιουργείται και προσφέρεται στους καταναλωτές πελάτες.

Η αλυσίδα αξίας είναι ο σκελετός για να προσδιορίσουμε όλες τις δραστηριότητες και να αναλύσουμε πως επηρεάζουν τόσο τα κόστη της εταιρείας όσο και την αξία που παραδόθηκε στους αγοραστές.

Επειδή κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει την δημιουργία , επεξεργασία και την επικοινωνία της πληροφορίας η τεχνολογία της πληροφορίας έχει μία διάχυτη επιρροή στην αλυσίδα αξίας.

Το μοναδικό πλεονέκτημα του Διαδικτύου είναι η ικανότητά του να συνδέει μία δραστηριότητα με άλλες και να δημιουργεί πραγματικά δεδομένα σε μία δραστηριότητα που είναι ευρέως διαθέσιμη τόσο μεταξύ της επιχείρησης και εξωτερικών προμηθευτών, καναλιών και πελατών.

Παρόλο που έχει τεράστια δύναμη το Διαδίκτυο δεν αντιπροσωπεύει κάτι ολοκληρωτικά καινούργιο σε σχέση με το παρελθόν, αλλά είναι το τελευταίο στάδιο στην εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορικής. Και ακόμα οι δυνατότητες της τεχνολογίας που είναι διαθέσιμες σήμερα δεν βασίζονται μόνο στο Διαδίκτυο αλλά από τεχνολογικά πλεονεκτήματα όπως οι ασύρματες τεχνολογίες, οι σχεσιακές βάσεις δεδομένων και τον προγραμματισμό βασισμένο στο αντικείμενο.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορίας μπορεί εύκολα να εντοπιστεί σε πέντε στάδια.

- ñ Το πρώτο στάδιο αφορούσε αυτόματες συναλλαγές όπως παραγγελίες και λογιστική.
- ñ Το δεύτερο στάδιο περιελάμβανε πληρέστερη αυτοματοποίηση και λειτουργική ενίσχυση ατομικών δραστηριοτήτων όπως διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμό προϊόντος και προώθηση διαδικασιών πωλήσεων.

ñ Στο τρίτο στάδιο το οποίο επιταχύνεται από το Διαδίκτυο, περιλαμβάνει την σταυρωτή διαδικασία ολοκλήρωσης, η οποία συνδέει τις δραστηριότητες πωλήσεων με την επεξεργασία παραγγελιών. Άλλες δραστηριότητες που ενώνονται παρέα είναι η διαχείριση ανθρωπίνων σχέσεων και η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού.

ñ Το τέταρτο στάδιο το οποίο μόλις αρχίζει, επιτρέπει την ολοκλήρωση της αλυσίδας αξίας με όλο το σύστημα αξιών. Περιλαμβάνει τις βαθμίδες των προμηθευτών, καναλιών και πελατών.

ñ Στο πέμπτο στάδιο το οποίο θα έρθει η τεχνολογία της πληροφορίας δεν θα χρησιμοποιείται μόνο για να συνδέει τις διαφορετικές δραστηριότητες και αυτούς που συμμετέχουν στην αλυσίδα αξίας αλλά και να βελτιώνει αυτές σε πραγματικό χρόνο.

Η δύναμη του Διαδικτύου στην αλυσίδα αξίας ωστόσο πρέπει να θεωρείται ως μία προοπτική. Ενώ οι υπηρεσίες του διαδικτύου έχουν μια σημαντική επιρροή στο κόστος και ποιότητα των εργασιών δεν είναι η πιο σημαντική επιρροή. Συμβατικοί παράγοντες όπως το μέγεθος, οι ικανότητες του προσωπικού, η τεχνολογία των προϊόντων και τις επεξεργασίας και οι επενδύσεις σε περιουσιακά στοιχεία παίζουν σημαντικό ρόλο.

Το Διαδίκτυο μπορεί να μεταμορφώνεται σε κάποιους τομείς αλλά οι παραδοσιακές πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παραμένουν ανέπαφες.

## Κεφάλαιο 6

### Γενικές Στρατηγικές του Porter

Ο Porter υποστηρίζει ότι τα πλεονεκτήματα μίας επιχείρησης εμπίπτουν σε δύο κλάσεις οι οποίες είναι το πλεονέκτημα κόστους και η μοναδικότητα προϊόντος. Αν τώρα εντάξουμε αυτές τις δυνάμεις σε μία ευρεία αγορά ή σε ένα περιορισμένο πεδίο εφαρμογής τότε καταλήγουμε στις γενικές στρατηγικές.

Οι γενικές στρατηγικές του Porter βρίσκουν αντιμέτωπες τις πέντε δυνάμεις. Το επίπεδο της επιχειρησιακής μονάδας είναι το κύριο πλαίσιο της αντιπαλότητας μεταξύ των βιομηχανιών. Ο Michael Porter προσδιόρισε τρεις γενικές στρατηγικές (ηγεσίας κόστους, στρατηγική διαφοροποίησης και στρατηγική εστίασης), που μπορούν να εφαρμοστούν σε επίπεδο επιχειρησιακής μονάδας για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ορθή γενική στρατηγική θα τοποθετήσει την εταιρεία έτσι ώστε να μπορεί να αυξήσει την δύναμη της και να υπερασπιστεί ενάντια στις δυσμενείς επιπτώσεις των πέντε δυνάμεων.

Οι γενικές στρατηγικές έχουν χαρακτηριστικά που μπορούν να χρησιμεύσουν για την υπεράσπιση έναντι των ανταγωνιστικών δυνάμεων.

Εάν ο πρωτεύον και καθοριστικός παράγοντας της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης είναι η ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, ένας σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας είναι η δευτερεύουσα θέση του εντός της βιομηχανίας. Ακόμα και αν η κερδοφορία μίας επιχείρησης είναι κάτω από τον μέσο όρο, μια εταιρεία που είναι σωστά τοποθετημένη μπορεί να αποφέρει υψηλές αποδόσεις.

Πεδίο Στόχου	Πλεονέκτημα	
	Χαμηλό Κόστος	Μοναδικότητα Προϊόντος
<b>Ευρύ</b> (Κλάδος)	Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	Στρατηγική Διαφοροποίησης
<b>Περιορισμένο</b> (Επιμέρους αγορά)	Στρατηγική Εστίασης (χαμηλό κόστος)	Στρατηγική εστίασης (διαφοροποίηση)

Εικόνα: Γενικές Στρατηγικές του Porter

## Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Αυτή η γενική στρατηγική απαιτεί να είναι χαμηλό το κόστος παραγωγής σε μία βιομηχανία για ένα επίπεδο ποιότητας. Η εταιρεία πωλεί τα προϊόντα της είτε σε τιμές που βρίσκονται σε μέσες τιμές όσον αφορά την υπόλοιπη βιομηχανία ώστε να αποκτήσει κέρδος υψηλότερο από αυτό των αντιπάλων τους, ή κάτω από τις μέσες τιμές της βιομηχανίας με σκοπό να κερδίσει μερίδιο αγοράς. Σε περίπτωση που υπάρξει πόλεμος τιμών, η εταιρεία μπορεί να διατηρήσει κάποια κερδοφορία ενώ ο ανταγωνισμός υφίσταται απώλειες. Αλλά ακόμα και αν δεν υπάρχει στην αγορά πόλεμος τιμών, καθώς η εταιρεία ωριμάζει και οι τιμές μειώνονται, οι επιχειρήσεις που μπορούν να παράγουν σε χαμηλότερο κόστος μπορούν να παραμείνουν επικερδής για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Η στρατηγική του κόστους ηγεσίας συνήθως στοχεύει σε μια ευρεία αγορά.

Μερικοί από τους τρόπους που οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν πλεονεκτήματα κόστους είναι μέσω της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας, αποκτώντας μοναδική πρόσβαση σε μια μεγάλη πηγή με χαμηλότερου κόστους υλικών, αναθέτοντας εργασίες της επιχείρησης σε εξωτερικούς συνεργάτες και αποφάσεις κάθετης ολοκλήρωσης ή να αποφεύγονται ορισμένες δαπάνες συνολικά. Εάν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις είναι σε θέση να μειώσουν το κόστος τους από ένα παρόμοιο σύνολο, η επιχείρηση μπορεί να είναι σε θέση να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται στην ηγεσία του κόστους.

Οι επιχειρήσεις που πετυχαίνουν στην ηγεσία κόστους έχουν συχνά τις ακόλουθες εσωτερικές δυνάμεις:

- ñ Η πρόσβαση στο κεφάλαιο που απαιτείται για να προβεί σε σημαντικές επενδύσεις σε μέσα παραγωγής. Η επένδυση αυτή αποτελεί εμπόδιο για την είσοδο που πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να ξεπεράσουν.
- ñ Ικανότητα στο σχεδιασμό των προϊόντων για την αποτελεσματική παραγωγή, για παράδειγμα, με ένα μικρό αριθμό εξαρτημάτων ώστε να συντομευτεί η διαδικασία της συναρμολόγησης.
- ñ Υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας στον τομέα της μεταποίησης της μηχανικής διαδικασίας.
- ñ Αποτελεσματικά κανάλια διανομής.

Κάθε γενική στρατηγική έχει τους κινδύνους της, συμπεριλαμβανομένης της στρατηγικής χαμηλού κόστους. Για παράδειγμα, άλλες επιχειρήσεις δύνανται να είναι σε θέση να μειώσουν το κόστος τους επίσης. Καθώς η τεχνολογία βελτιώνεται, ο ανταγωνισμός μπορεί να είναι σε θέση να ξεπεράσει τις πραγματικές παραγωγικές ικανότητες, καταργώντας έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις μετά από μια στρατηγική εστίασης που στοχεύει σε διάφορες μικρές αγορές μπορεί να είναι σε θέση να επιτύχει ακόμη χαμηλότερο κόστος, στο πλαίσιο τμημάτων τους και να κερδίσει σαν ομάδα σημαντικό μερίδιο αγοράς.

### Στρατηγική διαφοροποίησης

ñ Μια στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που προσφέρει μοναδικά χαρακτηριστικά που αποτιμώνται από τους πελάτες και ότι οι πελάτες θεωρούν ότι είναι καλύτερο ή διαφορετικό από τα προϊόντα του ανταγωνισμού. Η προστιθέμενη αξία από τη μοναδικότητα του προϊόντος μπορεί να επιτρέψει στην επιχείρηση να χρεώνει ακριβότερα το προϊόν αυτό. Η εταιρεία ελπίζει ότι οι υψηλότερες τιμές θα υπερβαίνουν και θα της εξασφαλίζουν την κάλυψη των πρόσθετων δαπανών που επιβαρύνουν την προσφορά του μοναδικού αυτού προϊόντος. Λόγω των μοναδικών ιδιοτήτων του προϊόντος, εφόσον οι προμηθευτές αυξήσουν τις τιμές τους, η επιχείρηση μπορεί να είναι σε θέση να περάσει το κόστος του προϊόντος στους πελάτες της οι οποίοι δεν μπορούν να βρουν εύκολα υποκατάστατα προϊόντα. Επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν στο πλαίσιο μιας στρατηγικής διαφοροποίησης έχουν συχνά τις ακόλουθες εσωτερικές δυνάμεις:

ñ Πρόσβαση σε προηγμένη επιστημονική έρευνα.

ñ Υψηλό επίπεδο προσόντων και δημιουργική ομάδα ανάπτυξης του προϊόντος.

ñ Ισχυρή ομάδα πωλήσεων με την ικανότητα να προωθεί τα πλεονεκτήματα του προϊόντος.

ñ Η εταιρική φήμη για την ποιότητα και την καινοτομία.

Οι κίνδυνοι που συνδέονται με μια στρατηγική διαφοροποίησης περιλαμβάνουν μίμηση από τους ανταγωνιστές και αλλαγές στις απαιτήσεις του πελάτη. Επιπλέον, διάφορες επιχειρήσεις που επιδιώκουν στρατηγικές εστίασης μπορούν να είναι σε θέση να επιτύχουν ακόμη μεγαλύτερη διαφοροποίηση σε τμήματα της αγοράς τους.

### **Στρατηγική εστίασης**

Η στρατηγική εστιάζεται σε ένα μικρό τμήμα της και στο πλαίσιο αυτό το τμήμα προσπαθεί να επιτύχει ένα πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης. Η προϋπόθεση είναι ότι οι ανάγκες της ομάδας μπορούν να εξυπηρετούνται καλύτερα με το να εστιάζονται αποκλειστικά σε αυτό. Μια επιχείρηση χρησιμοποιώντας μια στρατηγική εστίασης απολαμβάνει συχνά έναν υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης των πελατών, και αυτή η εδραιωμένη πίστη αποτρέπει άλλες εταιρείες να ανταγωνίζονται άμεσα.

Λόγω της στενής εστίασης της αγοράς τους, οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν μια στρατηγική που επικεντρώνεται έχουν μικρότερο όγκο και, επομένως, λιγότερη διαπραγματευτική ισχύ με τους προμηθευτές τους. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν τη διαφοροποίηση εστιασμένη στρατηγική μπορεί να είναι σε θέση να μετακυλήσουν το υψηλότερο κόστος στους πελάτες αφού δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα.

Επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν στο πλαίσιο μιας στρατηγικής εστίασης είναι σε θέση να προσαρμόσουν ένα ευρύ φάσμα των δυνάμεων ανάπτυξης προϊόντων σε ένα σχετικά μικρό τμήμα της αγοράς που γνωρίζουν πολύ καλά.

Ορισμένοι κίνδυνοι των στρατηγικών εστίασης είναι η μίμηση και αλλαγές σε τμήματα του στόχου. Επιπλέον, μπορεί να είναι αρκετά εύκολο για έναν ηγέτη κόστους ευρείας αγοράς η προσαρμογή των προϊόντων του, προκειμένου να ανταγωνιστεί άμεσα. Τέλος, άλλοι που χρησιμοποιούν στρατηγική εστίασης μπορεί να είναι σε θέση να χαράξουν επιμέρους τμήματα που μπορούν να εξυπηρετήσουν ακόμα καλύτερα.

## **Οι γενικές στρατηγικές σε συνδυασμό μεταξύ τους.**

Οι γενικές στρατηγικές δεν είναι απαραίτητως συμβατές μεταξύ τους. Αν μια εταιρεία προσπαθεί να επιτύχει ένα πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας όλες τις γενικές στρατηγικές τότε, σε αυτήν την προσπάθεια μπορεί να μην επιτύχει πουθενά. Για παράδειγμα, εάν μια εταιρεία διαφοροποιείται από την παροχή πολύ υψηλής ποιότητας προϊόντα, υπάρχει ο κίνδυνος υπονόμησης της ποιότητας αν επιδιώκει να γίνει ηγέτης κόστους. Ακόμη και αν η ποιότητα δεν υπέφερε, η επιχείρηση θα κινδύνευε προβάλλοντας μια εικόνα σύγχυσης.

Για το λόγο αυτό, ο Michael Porter υποστήριξε ότι για να είναι επιτυχής κατά τη διάρκεια των μακροπρόθεσμων στόχων της, μια επιχείρηση πρέπει να επιλέξει μόνο μία από τις τρεις γενικές στρατηγικές. Διαφορετικά, με περισσότερες από μία ενιαία γενική στρατηγική της επιχείρησης θα "κολλήσει στη μέση" και δεν θα επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ωστόσο, υπάρχει μια άποψη ότι μια ενιαία γενική στρατηγική δεν είναι πάντα η καλύτερη, διότι μέσα στην ίδιο προϊόν οι πελάτες αναζητούν συχνά πολυδιάστατες ικανοποιήσεις, όπως έναν συνδυασμό ποιότητας, στυλ, άνεση και τιμή. Υπήρξαν περιπτώσεις στις οποίες οι παραγωγοί υψηλής ποιότητας ακολούθησαν πιστά μια ενιαία στρατηγική και στη συνέχεια βρέθηκαν να αντιμετωπίζουν πρόβλημα, όταν μια άλλη εταιρεία εισήλθε στην αγορά με ένα χαμηλότερης ποιότητας προϊόν που πληρούσε καλύτερα τις συνολικές ανάγκες των πελατών.

## **Οι γενικές στρατηγικές και οι πέντε δυνάμεις**

Ο ακόλουθος πίνακας συγκρίνει μερικά χαρακτηριστικά των γενικών στρατηγικών με τις πέντε δυνάμεις του Porter.



<b>Πέντε ανταγωνιστικές Δυνάμεις</b>	<b>Γενικές Στρατηγικές</b>		
	<b>Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους</b>	<b>Στρατηγική Διαφοροποίησης</b>	<b>Στρατηγική Εστίασης</b>
<b>Εμπόδια εισόδου</b>	Δυνατότητα μείωση της τιμής σε αντίποινα αποτρέπει τους δυνητικούς νεοεισερχόμενους.	Πίστη πελατών μπορεί να αποθαρρύνει τους δυνητικούς νεοεισερχόμενους.	Εστιάζοντας αναπτύσσει βασικές ικανότητες που μπορούν να λειτουργήσουν ως φραγμοί στην είσοδο.
<b>Διαπραγματευτική δύναμη Προμηθευτή</b>	Καλύτερη προστασία από ισχυρούς προμηθευτές.	Καλύτερη θέση να μετακυλήσουν τις αυξήσεις των τιμών του προμηθευτή στους πελάτες	Οι προμηθευτές έχουν δύναμη, λόγω του χαμηλού όγκου, αλλά μια διαφοροποίηση εστιασμένη εταιρεία είναι σε καλύτερη θέση να μετακυλίσει τις αυξήσεις τιμών του προμηθευτή.
<b>Διαπραγματευτική δύναμη Πελάτη</b>	Δυνατότητα να προσφέρει χαμηλότερες τιμές σε ισχυρούς αγοραστές	Οι μεγάλοι σε δύναμη αγοραστές έχουν λιγότερη ενέργεια για διαπραγμάτευση, λόγω των λίγων κοντινών εναλλακτικών λύσεων	Οι μεγάλοι σε δύναμη αγοραστές έχουν λιγότερη ενέργεια για διαπραγμάτευση λόγω ελάχιστων εναλλακτικών λύσεων.
<b>Απειλή από υποκατάστατα</b>	Μπορεί να χρησιμοποιήσει χαμηλή τιμή για να αμυνθεί ενάντια σε υποκατάστατα.	Ο Πελάτης συνδέεται με τα χαρακτηριστικά της διαφοροποίησης μειώνοντας την απειλή των υποκατάστατων.	Εξειδικευμένα προϊόντα και βασικές ικανότητες προστατεύουν από υποκατάστατα.
<b>Ένταση του ανταγωνισμού</b>	Καλύτερη θέση να ανταγωνίζονται σε επίπεδο τιμών.	Εμπιστοσύνη στο σήμα για να κρατήσει τους πελάτες από τους ανταγωνιστές.	Οι αντίπαλοι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στη διαφοροποίηση με επίκεντρο τις ανάγκες των πελατών.

## Κεφάλαιο 7

### Στρατηγικές παγκόσμιας αγοράς

Οι σημερινές επιχειρήσεις εμπλέκονται στον παγκόσμιο ανταγωνισμό με στόχο την εξυπηρέτηση των καταναλωτών ανεξάρτητα από το μέρος διαμονής τους. Ένας μεγάλος αριθμός παραγόντων έχει οδηγήσει στο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης της αγοράς.<sup>25</sup> Αυτοί περιλαμβάνουν τα εξής:

- 1) Ανάπτυξη ομοιότητας μεταξύ των χωρών. Λόγω της ολοένα και περισσότερο όμοιας υποδομής, των δικτύων διανομής και των στρατηγικών μάρκετινγκ, όλο και περισσότερα προϊόντα και κλάδοι είναι διαθέσιμα παντού. Όμοιοι καταναλωτές απαιτούν η παραπάνω διακήρυξη να υπάρχει σε διάφορες χώρες. Μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων λιανικής πώλησης, διαφημίσεις στην τηλεόραση και πιστωτικές κάρτες είναι μερικά παραδείγματα ενός φαινομένου που κάποτε ήταν περιορισμένης έκτασης, ενώ σήμερα εξελίσσεται σε παγκόσμιο επίπεδο.
- 2) Κατάργηση των φραγμών από δασμούς. Η επιτυχία των διμερών και των πολύπλευρων συμφωνιών είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των δασμών μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο. Ταυτόχρονα, τοπικές οικονομικές συμφωνίες, όπως αυτές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προώθησαν τις εμπορικές σχέσεις.
- 3) Σημαντικός ο ρόλος της τεχνολογίας. Η τεχνολογία όχι μόνο διαμόρφωσε εκ νέου τις βιομηχανίες, αλλά συνέβαλε και στην ομοιογένεια της αγοράς. Η αυξανόμενη ευχέρεια στις επικοινωνίες και τη μεταφορά δεδομένων έχει καταστήσει εφικτό το συνδυασμό διεργασιών που πραγματοποιούνται σε διαφορετικές χώρες. Ταυτόχρονα, η τεχνολογία συντελεί στη ροή πληροφοριών μεταξύ των καταναλωτών, με αποτέλεσμα την ενημέρωσή τους για τα νέα και ποιοτικά προϊόντα. Έτσι, δημιουργείται ζήτηση από την πλευρά των καταναλωτών.

Η παγκόσμια αγορά προσφέρει απεριόριστες ευκαιρίες. Ο ανταγωνισμός σε μια τέτοια αγορά είναι έντονος. Για να υπάρξει παγκόσμια επιτυχία, οι επιχειρήσεις

---

25 Yip, S.G. (1991), Global Strategy in a World of Nations, Sloan Management Review. Επίσης, Stewart, A.T. (1993), Welcome to the Revolution, Fortune

πρέπει να μάθουν να εργάζονται σαν να είναι ο κόσμος μια μεγάλη αγορά, αγνοώντας τις επιφανειακές εθνικές και διεθνείς διαφορές. Οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται σ' αυτήν την πραγματικότητα μπορούν να επωφεληθούν από την ισχυρή οικονομία που παρουσιάζεται σε θέματα όπως η παραγωγή, η διάθεση, το μάρκετινγκ και η διαχείριση. Οι επιχειρήσεις που θέλουν να αλλάξουν τις προοπτικές τους και θέλουν να απευθυνθούν στην παγκόσμια αγορά, πρέπει να κατακτήσουν αυτές τις ευκαιρίες που θα τις ενδυναμώσουν και θα τις κάνουν ανθεκτικές στον ανταγωνισμό.

### **Στρατηγικές εισόδου**

Τέσσερις διαφορετικοί τρόποι δραστηριότητας προσφέρονται σε μια επιχείρηση που κάνει την είσοδό της σε ξένες αγορές: α)εξαγωγές, β)συμβάσεις, γ)κοινοπραξίες συνεργασίας, και δ)παραγωγή.

#### ***Εξαγωγές***

Μια επιχείρηση μπορεί να ελαχιστοποιήσει το ρίσκο της διεθνούς ενασχόλησης με την εξαγωγή προϊόντων που παράγονται εσωτερικά. Το παραπάνω πραγματοποιείται είτε με ελάχιστη προσπάθεια έρευνας είτε με συστηματική ανάπτυξη της ζήτησης σε ξένες αγορές. Οι εξαγωγές απαιτούν το ελάχιστο δυνατό κεφάλαιο και είναι πολύ απλές στην αρχή. Επίσης, οι εξαγωγές είναι ένας πολύ καλός τρόπος απόκτησης διεθνούς εμπειρίας.

#### ***Συμβάσεις***

Υπάρχουν διάφοροι τύποι συμβάσεων:

- 1) Συμφωνίες εξουσιοδότησης πατέντας. Είναι οι συμφωνίες που βασίζονται στο διακανονισμό της εισφοράς ή στο δικαίωμα εκμετάλλευσης, ενώ περιλαμβάνουν και την εκπαίδευση του διοικητικού προσωπικού.
- 2) Εργασίες “με το κλειδί στο χέρι”. Αυτές οι εργασίες βασίζονται στο διακανονισμό της εισφοράς ή του κόστους, και περιλαμβάνουν την κατασκευή του εργοστασίου, την εκπαίδευση του προσωπικού και τις αρχικές ροές της παραγωγής.

- 3) Συμφωνίες συμπαράγωγής. Αυτές οι συμφωνίες είναι οι πιο κοινές στις σοσιαλιστικές χώρες, όπου κατασκευάζονται τα εργοστάσια και έπειτα εξοφλούνται ανάλογα με τα έσοδά τους.
- 4) Διοικητικά συμβόλαια. Τέτοιου είδους συμβόλαια απαιτούν από ένα διεθνή οργανισμό να παρέχει το κατάλληλο προσωπικό για την πραγματοποίηση ενός εγχειρήματος στο εξωτερικό βάσει εισφοράς, μέχρι το τοπικό προσωπικό να αποκτήσει τη δυνατότητα να διαχειρίζεται την επιχείρηση μόνο του.
- 5) Παροχή άδειας (εξουσιοδότηση). Η εξουσιοδότηση είναι μια βιώσιμη εναλλακτική λύση στις περιπτώσεις των συμβάσεων στις οποίες το ρίσκο της απαλλοτρίωσης και της αντίστασης στις ξένες επενδύσεις αυξάνεται ανεξέλεγκτα. Η παροχή άδειας περιλαμβάνει μια ποικιλία συμβάσεων κατά τις οποίες ένας πολυεθνικός μανάτζερ διαθέτει άυλα αγαθά – όπως πατέντες, την τεχνογνωσία, το σήμα κατατεθέν – σε ξένες επιχειρήσεις με αντάλλαγμα το δικαίωμα εκμετάλλευσής τους. Η μεταφορά των παραπάνω αγαθών συχνά συνοδεύεται από τη μεταφορά των τεχνικών υπηρεσιών που εξασφαλίζουν την κατάλληλη χρήση τους. Η παροχή άδειας έχει πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω

#### **Πλεονεκτήματα της παροχής άδειας**

- 1) Η εξουσιοδότηση απαιτεί μικρό κεφάλαιο και συμβάλλει στη γρήγορη και εύκολη είσοδο στην ξένη αγορά.
- 2) Σε ορισμένες χώρες, η παροχή άδειας είναι ο μόνος τρόπος για την προσέγγιση της αγοράς.
- 3) Η εξουσιοδότηση παρέχει παράταση ζωής σε προϊόντα που διανύουν την περίοδο ωριμότητας του κύκλου ζωής τους.
- 4) Η εξουσιοδότηση συνιστά μια καλή εναλλακτική λύση στην εξωτερική παραγωγή και το μάρκετινγκ σ' ένα περιβάλλον που παρουσιάζει σε παγκόσμιο επίπεδο υψηλό πληθωρισμό, ελλείψεις εκπαιδευμένου προσωπικού, αυξανόμενες εσωτερικές και εξωτερικές κυβερνητικές ρυθμίσεις και περιορισμούς, και σκληρό διεθνή ανταγωνισμό.

- 5) Τα δικαιώματα εκμετάλλευσης της παροχής άδειας είναι εξασφαλισμένα και περιοδικά, ενώ τα μοιραζόμενα κέρδη από τις επενδύσεις είναι κυμαινόμενα και όχι σίγουρα.
- 6) Οι επιχειρήσεις του εσωτερικού μπορούν να επωφεληθούν από την ανάπτυξη των προϊόντων που πραγματοποιείται στο εξωτερικό, χωρίς να χρεωθούν τα έξοδα της διεκπεραίωσης ερευνών, μέσω διακανονισμών τεχνικής απόδοσης.
- 7) Όταν οι εξαγωγές δεν είναι πλέον επικερδείς λόγω του εντεινόμενου ανταγωνισμού, η παροχή αδειάς είναι μια πολύ καλή εναλλακτική λύση.
- 8) Η εξουσιοδότηση μπορεί να υπερβεί το υψηλό κόστος μεταφοράς, λόγω του οποίου μερικές επενδύσεις δεν είναι ανταγωνιστικές στις αγορές στις οποίες απευθύνονται.
- 9) Η παροχή αδειάς δεν επηρεάζεται από την απαλλοτρίωση.
- 10) Σε μερικές χώρες, οι παραγωγοί στρατιωτικού εξοπλισμού ή άλλων προϊόντων που θεωρείται ότι έχουν σημαντικό εθνικό ενδιαφέρον μπορεί να υποχρεωθούν να πραγματοποιήσουν τέτοιου είδους συμφωνίες.

#### **Μειονεκτήματα της παροχής άδειας**

- 1) Για να επιτευχθεί η προσέλκυση των ενδεχόμενων κατόχων άδειας, η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει χαρακτηριστική τεχνολογία, σήμα κατατεθέν και ένα όνομα το οποίο να είναι ελκυστικό στους πιθανούς ξένους χρήστες.
- 2) Ο χορηγός άδειας δεν έχει κανένα δικαίωμα ελέγχου στην παραγωγή και το μάρκετινγκ του κατόχου της άδειας.
- 3) Τα δικαιώματα εκμετάλλευσης είναι αμελητέα συγκρινόμενα με το δυναμικό των επενδύσεων.
- 4) Ο κάτοχος άδειας μπορεί να χάσει το ενδιαφέρον του και να μην ανανεώσει το συμβόλαιο, εκτός και αν ο χορηγός άδειας παρουσιάσει ενδιαφέρον μέσω μεταρρυθμίσεων και νέων τεχνολογιών.
- 5) Υπάρχει κίνδυνος ανάπτυξης ανταγωνισμού από μια τρίτη, που μπορεί να είναι και εσωτερική αγορά, εφόσον ο κάτοχος άδειας αθετήσει τους τοπικούς κανόνες.

#### ***Κοινοπραξίες συνεργασίας***

Οι κοινοπραξίες συνεργασίας αντιπροσωπεύουν την πιο ριψοκίνδυνη εναλλακτική λύση σε σχέση με τις εξαγωγές ή τις συμβάσεις, διότι απαιτούν υψηλό επίπεδο άμεσης επένδυσης. Όταν μια επιχείρηση κινείται πέρα από το στάδιο των εξαγωγών, η κοινοπραξία είναι το πιο συνηθισμένο επόμενο βήμα. Οι κοινοπραξίες συνεργασίας συνήθως σχεδιάζονται έτσι, ώστε να γίνεται εκμετάλλευση των δυνατών σημείων των συνεργατών και κάλυψη των αδύνατων σημείων τους, μέσω της διαχείρισης, της έρευνας και του μάρκετινγκ. Οι κοινοπραξίες προσφέρουν αμοιβαίες και ωφέλιμες συμφωνίες για τις εσωτερικές αλλά και τις εξωτερικές επιχειρήσεις που συμμετέχουν σ' αυτές. Και για τις δυο πλευρές, το εγχείρημα έχει την έννοια της διαίρεσης του κεφαλαίου και του ρίσκου, και την έννοια της χρήσης κάθε τεχνικής δυνατότητας που διαθέτει ο κάθε συμμετέχων.

Η κοινοπραξία, όμως, χαρακτηρίζεται από ανομοιογένεια. Το κυριότερο πρόβλημα στη διαχείριση της κοινοπραξίας πηγάζει από μια αιτία: υπάρχουν περισσότεροι από έναν συμμετέχοντες και κάποιος απ' αυτούς πρέπει να παίζει το σημαντικό ρόλο της διεύθυνσης της επιχείρησης με στόχο την επιτυχία της.

Οι κοινοπραξίες πρέπει να σχεδιάζονται έτσι, ώστε να καλύπτονται αμοιβαία οι ατέλειες των συμμετεχόντων και όχι να γίνεται εκμετάλλευση των αδυναμιών του ενός από τον άλλο συνεργάτη. Απαιτείται τόση προσπάθεια, για να επιτύχει μια κοινοπραξία, όση απαιτείται κατά τη διαδικασία της καθιέρωσης ενός προϊόντος και της μετάβασής του σ' ένα στάδιο επιτυχίας.

### ***Παραγωγή***

Ένας πολυεθνικός οργανισμός μπορεί να εισχωρήσει από μόνος του στην παγκόσμια αγορά με άμεση επένδυση στην παραγωγή και με τη δημιουργία μιας θυγατρικής επιχείρησης. Λόγω της αστάθειας στην παγκόσμια οικονομική, κοινωνική και πολιτική κατάσταση, το παραπάνω είδος ανάμειξης είναι και το πιο ριψοκίνδυνο.

Μια επιχείρηση που θέλει να εισαχθεί στην παγκόσμια αγορά πρέπει να αξιολογήσει το ρίσκο και τις υποχρεώσεις της, ενώ παράλληλα πρέπει να επιλέξει έναν τρόπο εισόδου που να ταιριάζει καλύτερα στους στόχους και τους πόρους της. Το ρίσκο και οι υποχρεώσεις μπορούν να εξετασθούν σύμφωνα με τους παρακάτω πέντε παράγοντες:

- 1) Το χαρακτηριστικό του προϊόντος.
- 2) Το εξωτερικό μακροπεριβάλλον της αγοράς
- 3) Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης
- 4) Εξέταση των δυναμικών πακέτων κεφαλαίων, που συμπεριλαμβάνουν το κόστος πόρων και ότι είναι διαθέσιμο.
- 5) Οι εσωτερικές επιχειρησιακές προοπτικές που επηρεάζουν την επιχειρησιακή επιλογή των πληροφοριών και της φυσικής απόστασης μεταξύ των ατόμων που λαμβάνουν τις αποφάσεις μέσα στην επιχείρηση και των πελατών στους οποίους απευθύνονται.

Οι παραπάνω πέντε παράγοντες συνδυαζόμενοι υποδεικνύουν το ρίσκο που πρέπει να αναλάβει μια επιχείρηση, πριν προσδιορίσει τον τρόπο εισόδου της στην αγορά.

### **Στρατηγική για προγράμματα παγκόσμιου μάρκετινγκ**

Δυο αντίθετες απόψεις για την ανάπτυξη στρατηγικής παγκοσμίου μάρκετινγκ αναπτύσσονται. Σύμφωνα με την πρώτη, το μάρκετινγκ αποτελεί ένα τοπικό πρόβλημα. Λόγω των κοινωνικών και άλλων διαφορών μεταξύ των διαφόρων χωρών, τα προγράμματα μάρκετινγκ πρέπει να προσαρμόζονται σε κάθε χώρα. Σύμφωνα με την αντίθετη άποψη, το μάρκετινγκ θεωρείται ως η τεχνογνωσία που μπορεί να μεταφερθεί από τη μια χώρα στην άλλη.

### ***Τοπική στρατηγική***

Η στρατηγική τοπικού μάρκετινγκ βασίζεται σε τέσσερις διαφορές μεταξύ των χωρών: α)στα χαρακτηριστικά αγοραστικής συμπεριφοράς, β)στην κοινωνικοοικονομική κατάσταση, γ)στην υποδομή του μάρκετινγκ, και δ)στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Οι κοινωνικοοικονομικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων χωρών απαιτούν προσπάθεια μάρκετινγκ σε τοπικό επίπεδο. Οι διαφορές στο χαρακτήρα της υποδομής του τοπικού μάρκετινγκ μεταξύ των διαφόρων χωρών απαιτούν συγκεκριμένες στρατηγικές μάρκετινγκ στην κάθε χώρα στην οποία απευθύνεται μια επιχείρηση. Η υποδομή του μάρκετινγκ συνίσταται από λειτουργίες και παράγοντες οι οποίοι πρέπει να δημιουργηθούν, να αναπτυχθούν και να εξυπηρετήσουν τη

ζήτηση. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τους πωλητές λιανικής τιμής, τους πρ4κτορες πωλήσεων, τα μεταφορικά κ.α.

Τέλος, οι διαφορές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των διαφόρων χωρών μπορεί να επιβάλλουν την υιοθέτηση τοπικών στρατηγικών μάρκετινγκ.

### ***Τυποποιημένη στρατηγική***

Σε αντίθεση με την άποψη σύμφωνα με την οποία οι στρατηγικές μάρκετινγκ πρέπει να διαμορφώνονται σε τοπικό επίπεδο, υπάρχουν πολλοί μελετητές και πρακτικοί που πιστεύουν ότι μπορεί να υπάρξουν πολλά πλεονεκτήματα με την τυποποίηση των στρατηγικών μάρκετινγκ σε παγκόσμια βάση. Στην πραγματικότητα, πολλοί συνιστούν μια ακραία στρατηγική: προσφορά πανομοιότυπων προϊόντων σε όμοιες τιμές μέσω πανομοιότυπων δικτύων διανομής, και υποστήριξη αυτών των προϊόντων με όμοια προγράμματα πωλήσεων και προώθησης σ' όλο τον κόσμο.

Το ζητούμενο της τυποποίησης είναι η μείωση του κόστους, η ανάπτυξη διεθνών προϊόντων και η επίτευξη καλύτερης απόδοσης στο μάρκετινγκ. Η τυποποίηση των προϊόντων σε παγκόσμιο επίπεδο μειώνει το κόστος έρευνας και ανάπτυξης, το κόστος σχεδιασμού προϊόντων και της συσκευασίας. Επιπλέον, η τυποποίηση επιτρέπει την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Επίσης, καθιστά εφικτή τη σταθερότητα στην ενασχόληση με τους καταναλωτές και στο σχεδιασμό των προϊόντων. Η σταθερότητα στο μοντέλο του προϊόντος – χαρακτηριστικά, σχεδιασμός, όνομα και συσκευασία – δημιουργεί μια κοινή εικόνα του προϊόντος σ' όλο τον κόσμο και βοηθάει στην αύξηση των πωλήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η παγκόσμια προβολή των προϊόντων απαιτεί τη σταθερότητα που καθίσταται εφικτή μέσω της τυποποίησης. Τέλος, η τυποποίηση μπορεί να προταθεί σε περιπτώσεις κατά τις οποίες έχει αποδειχθεί ότι ένα προϊόν έχει επιτυχία σε μια χώρα και ότι είναι δυνατόν να συμβεί το ίδιο σε χώρες που έχουν περισσότερες ή λιγότερες όμοιες αγορές και παρουσιάζουν παρόμοιες ανταγωνιστικές συνθήκες.



## **Κεφάλαιο 8**

### **Porter και το Διαδίκτυο**

#### **Στρατηγική και το Διαδίκτυο**

Το Διαδίκτυο είναι μια πολύ σημαντική νέα τεχνολογία, και δεν προκαλεί εντύπωση το ότι τυγχάνει μεγάλης προσοχής από επενδυτές στελέχη και υπεύθυνους εταιριών. Πολλοί πιστεύουν ότι το Διαδίκτυο αλλάζει τα πάντα όσον αφορά τους κανόνες που υπήρχαν για τις εταιρείες και τον ανταγωνισμό. Αυτή είναι μια λογική αντίδραση αλλά είναι μια επικίνδυνη αντίδραση.

Έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις, στο να πάρουν λάθος αποφάσεις που μειώνουν την προσέλκυση των βιομηχανιών τους και στην υποτίμηση των δικών τους ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Κάποιες εταιρείες για παράδειγμα, έχουν χρησιμοποιήσει το Διαδίκτυο και έστρεψαν τον ανταγωνισμό μακριά από την ποιότητα, τις υπηρεσίες και την βοήθεια προς τους καταναλωτές και στοχεύουν προς τον πόλεμο των τιμών κάνοντάς το δύσκολο για όλους μέσα στην βιομηχανία να αποκτήσουν κέρδος.

Έχει έρθει ο καιρός που πρέπει να δούμε το Διαδίκτυο πιο καθαρά. Πρέπει να ξεφύγουμε από τις τα λόγια όπως “Βιομηχανίες Διαδικτύου”, “Διαδικτυακές στρατηγικές” , και μια νέα τεχνολογία και να δούμε το Διαδίκτυο σαν μια νέα τεχνολογία και ένα δυναμικό σύνολο εργαλείων τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν σχεδόν από όλες τις βιομηχανίες σαν κομμάτι οποιασδήποτε στρατηγικής.

Το Διαδίκτυο δεν είναι υποχρεωτικά μια ευλογία. Μεταβάλλει τις δομές των εταιρειών με τρόπους που μειώνουν την κερδοφορία και επηρεάζει τις πρακτικές των επιχειρήσεων, μειώνοντας την ικανότητα της οποιασδήποτε εταιρείας που προσπαθεί να διατηρήσει ένα λειτουργικό πλεονέκτημα. Η τεχνολογία του διαδικτύου προσφέρει δυνατότητες στις επιχειρήσεις να καθιερώσουν διακριτές στρατηγικές τοποθέτησης από ότι οι προηγούμενες γενιές της τεχνολογίας των πληροφοριών. Κερδίζοντας τόσο πολύ σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν απαιτείται μια τελείως νέα προσέγγιση στην επιχείρηση.

## Σχόλια στις σκέψεις του Porter σχετικά με το Διαδίκτυο

Ο Μ. Porter στο άρθρο του "Strategy and the Internet"<sup>26</sup> που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό Harvard Business Review τον Μάρτιο του 2001, διετύπωσε κάποια επιχειρήματα σχετικά με τη νέα οικονομία τα οποία αποτελούν ένα χρήσιμο αρχικό σημείο για την ανάλυση του πολυτάραχου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς και του τρόπου που αυτό μεταβάλλεται. Από την άλλη, οι απόψεις του και η οπτική γωνία από την οποία αντιλαμβάνεται το περιβάλλον μπορεί να είναι σε μερικές περιπτώσεις αμφισβητήσιμες, αφού στηρίζεται σε φαινόμενα που εμφάνισαν εξαιρετική διόγκωση τα προηγούμενα χρόνια και οφείλονται, όπως αναφέρθηκε, στις μεγάλες προσδοκίες που καλλιεργήθηκαν εξ αιτίας της ανόδου της Νέας Οικονομίας.

Σύμφωνα με τον Porter *"To Internet δίνει τη δυνατότητα στους αγοραστές να έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε πληροφορίες για προϊόντα και υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη"*. Το γεγονός ότι οι αγοραστές έχουν πρόσβαση στην πληροφορία που αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες δεν σημαίνει ότι αποτελεί την ικανή και αναγκαία συνθήκη ώστε ο αγοραστής να παραλάβει το προϊόν του έγκαιρα και στην επιθυμητή κατάσταση. Η πληροφορία για ένα προϊόν δεν αποτρέπει τον αγοραστή να αγοράσει ένα αγαθό που δεν του ταιριάζει ή που δεν ικανοποιεί επακριβώς τις ανάγκες του. Η δυνατότητα που έχουν τα "φυσικά" καταστήματα να παρέχουν άμεσες συμβουλευτικές υπηρεσίες στους αγοραστές, μπορεί να είναι ένας σημαντικός παράγοντας αποδυνάμωσης της διαπραγματευτικής δύναμης του αγοραστή.

Αναφέρει ακόμη ότι *"To Internet μειώνει τα εμπόδια εισόδου"*. Είναι αλήθεια ότι αυτό πράγματι μπορεί να συμβαίνει σε κάποιο βαθμό. Αν όμως εξετάσουμε με μεγαλύτερη προσοχή θα δούμε ότι τα μεγαλύτερα κέντρα κόστους τα οποία καθορίζουν τα εμπόδια εισόδου στις ψηφιακές επιχειρήσεις είναι τα ίδια με αυτά των φυσικών προϊόντων. Αυτό όμως σημαίνει ότι τα εμπόδια εισόδου για μια επιχείρηση κάθε άλλο παρά χαμηλότερα είναι.

Ισχυρίζεται ότι *"Δίνοντας την δυνατότητα σε νέες προσεγγίσεις να ικανοποιούν ανάγκες και να εκτελούν διαδικασίες, αυτό δημιουργεί νέα υποκατάστατα προϊόντα"*.

---

26 Στρατηγική και το Διαδίκτυο

Όταν μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αντλεί κεφάλαια χωρίς να χρειάζεται να αποδεικνύει ότι υπάρχει η πρόθεση του πελάτη να πληρώσει για το παραγόμενο προϊόν, τότε είναι σίγουρο ότι τα υποκατάστατα προϊόντα πιθανόν να πολλαπλασιαστούν.

Από την άλλη είναι γνωστόν ότι όταν μια ανάγκη έχει ικανοποιηθεί τότε δεν υπάρχει πραγματικό οριακό κόστος για την παραγωγή υποκατάστατων προϊόντων. Επομένως έτσι και αλλιώς δημιουργούνται υποκατάστατα προϊόντα μέχρι να κορεστεί η ανάγκη των αγοραστών. Κατά συνέπεια δεν μπορούμε να κατηγορούμε το Διαδίκτυο ότι ευθύνεται για τον πολλαπλασιασμό των υποκατάστατων προϊόντων. Ίσως για το μόνο που μπορεί να κατηγορηθεί είναι ότι πιθανόν επιταχύνει αυτή την διαδικασία.

Ένα άλλο σημείο που επισημαίνεται είναι ότι *"Οι τεχνολογίες του Internet οδηγούν στην μείωση του μεταβλητού κόστους με παράλληλη αύξηση του σταθερού κόστους με αποτέλεσμα να δημιουργείται έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο"*. Όταν μια επιχείρηση παράγει προϊόντα με υλική υπόσταση το μεταβλητό κόστος είναι σημαντικό σε σχέση με το σταθερό κόστος. Είναι αλήθεια ότι η χρήση του διαδικτύου μπορεί να επιφέρει σημαντική μείωση σε κόστη τα οποία δεν χρειάζονται και τα οποία ο καταναλωτής δεν είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Από την άλλη, για την αναπαραγωγή των πληροφοριακών προϊόντων το κόστος αναπαραγωγής είναι μηδενικό εξ αιτίας της φύσης των προϊόντων. Η χρήση του διαδικτύου δεν δημιουργεί αυτό το φαινόμενο, απλώς το επιτρέπει να συμβαίνει εξ αιτίας του αμελητέου κόστους που αυτό προσθέτει έναντι προγενεστέρων τεχνολογιών.

Επιπλέον *"Το μεγάλο παράδοξο του διαδικτύου είναι ότι τα οφέλη που δίνει - αφού κάνει τις πληροφορίες εκτενώς διαθέσιμες, μειώνουν τις δυσκολίες της αγοράς, της διανομής και του μάρκετινγκ επιτρέποντας στους αγοραστές και τους πωλητές να βρίσκουν και να εκτελούν συναλλαγές μεταξύ τους περισσότερο εύκολα - είναι πολύ δύσκολο για τις επιχειρήσεις να τα αποκτήσουν"*.

Η άποψη του Porter φαίνεται να είναι λογική και επαρκώς δικαιολογημένη αλλά οι πωλητές καθώς και οι εργαζόμενοι σε άλλες λειτουργίες μέσα στις επιχειρήσεις είναι ακόμη χρήσιμοι. Όλες οι δύσκολες ερωτήσεις δεν είναι δυνατόν να απαντηθούν από το Διαδίκτυο. Επιπλέον πολλές φορές η ροή πληροφοριών στο Internet, δεν λύνει μόνον απορίες, αλλά δημιουργεί ερωτήσεις και θέματα που δεν

είναι εύκολο να απαντηθούν από αυτό. Η ανθρώπινη επαφή δείχνει να είναι σημαντική σε μερικές προβληματικές περιπτώσεις και το Internet δεν φαίνεται ότι έχει καταφέρει να παρέχει στους πελάτες πάντα επαγγελματικές απόψεις<sup>27</sup>

Αν η μέση αποδοτικότητα είναι υπό πίεση σε πολλές βιομηχανίες τότε αυτό ισχύει γιατί επηρεάζονται από το Διαδίκτυο, έτσι γίνεται ακόμα πιο σημαντικό για τις μεμονωμένες εταιρείες να θέσουν τον εαυτό τους έξω από το σύνολο της αγοράς δηλαδή να είναι πιο προσοδοφόροι από την μέση τιμή της αγοράς. Ο μόνος τρόπος να το κάνουν είναι με την επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που λειτουργεί σε χαμηλότερο κόστος, εξασφαλίζοντας μια ανώτερη τιμή, είτε πραγματοποιώντας και τα δύο. Το κόστος και τα πλεονεκτήματα των τιμών μπορεί να επιτευχθούν με δύο τρόπους. Η μία είναι η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, να κάνει τα ίδια πράγματα που οι ανταγωνιστές της κάνουν, αλλά να τα κάνει καλύτερα. Τα λειτουργικά πλεονεκτήματα της αποτελεσματικότητας μπορούν να πάρουν πάρα πολλές μορφές, συμπεριλαμβανομένων των καλύτερων τεχνολογιών, ανώτερων εισροών, καλύτερα εκπαιδευμένους ανθρώπους, είτε μια πιο αποτελεσματική δομή διαχείρισης.

Ο άλλος τρόπος για να επιτευχθεί πλεονέκτημα είναι η στρατηγική τοποθέτηση, να κάνουν τα πράγματα διαφορετικά από τους ανταγωνιστές της, με τρόπο που να προσφέρει ένα μοναδικό είδος της αξίας προς τους πελάτες. Αυτό μπορεί να σημαίνει προσφορά ενός διαφορετικού συνόλου χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, μια διαφορετική σειρά από υπηρεσίες, ή διαφορετικών υλικοτεχνικών ρυθμίσεων. Το Διαδίκτυο επηρεάζει την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και την στρατηγική τοποθέτηση με πολύ διαφορετικούς τρόπους. Συγκεκριμένα, καθιστά πιο δύσκολο για τις εταιρείες να διατηρήσουν λειτουργικά πλεονεκτήματα, αλλά ανοίγει νέες ευκαιρίες για την επίτευξη ή την ενίσχυση μία διακριτική στρατηγική τοποθέτηση.

### **Οι νέοι κανόνες της αγοράς στην εποχή του Διαδικτύου**

Είναι γνωστόν ότι δύσκολα μπορεί κάποιος αναλυτής να καθορίσει επακριβώς τι θα συμβεί στο μέλλον, καθώς και να αξιολογήσει ποια θα είναι η

---

27      Hallowell R. (2001).

μελλοντική οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης. Η αξιολόγηση κάθε επιχείρησης εμπεριέχει αβεβαιότητες, ασάφειες καθώς και πολλές εκτιμήσεις, οι οποίες άλλοτε επιβεβαιώνονται και άλλοτε όχι. Οι χρηματαγορές συνήθως αποτελούν τον καθρέπτη της οικονομικής θέσης και απεικονίζουν την πραγματική κατάσταση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτές. Έτσι εξηγείται γιατί οι αναλυτές αξιολογούν την εικόνα των αγορών για να κατανοήσουν αν κάποια νέα τάση - νέο επιχειρηματικό φαινόμενο ή νέα τεχνολογική εξέλιξη - που εμφανίζεται είναι αποδεκτή ή απορρίπτεται από την αγορά.

Στα αρχικά στάδια της πρώτης παρουσίας κάθε σημαντικής νέας τεχνολογίας, τα σήματα από τις αγορές μπορεί να μην είναι αξιόπιστα εξ αιτίας των μεγάλων προσδοκιών που μπορεί να καλλιεργηθούν. Σε τέτοιες περιόδους είναι σχετικά εύκολο να χαθεί η αίσθηση της πραγματικότητας και να υπάρξουν διαστρεβλώσεις οι οποίες να προέρχονται από σπάταλες επενδύσεις καθώς και από υπεραισιόδοξους επιχειρηματίες, συνθήκες που προσπαθούν να προεξοφλήσουν μελλοντικά γεγονότα ώστε οι επιχειρήσεις να μην βρεθούν εκτός παιχνιδιού. Οι νέες τεχνολογίες προκαλούν ανεξέλεγκτα φαινόμενα τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους αγοραστές, με αβέβαια αποτελέσματα και για τις δύο πλευρές.<sup>28</sup>

Αποτέλεσμα μιας τέτοιας κατάστασης είναι να δημιουργούνται παραπλανητικά σήματα τα οποία μπορούν αρχικά να δώσουν ισχυρή ανοδική τάση στις τιμές των αγορών. Μια τέτοια ανοδική τάση παρακολουθήσαμε τα προηγούμενα χρόνια με την άνθιση των τηλεπικοινωνιών και του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Στην αρχική φάση ανάπτυξης του Διαδικτύου ήταν φανερό ότι υπήρχε μια υπερβολική δραστηριοποίηση επιχειρήσεων και οργανώσεων, που είχε ως αποτέλεσμα την καταστρατήγηση παραδοσιακών κανόνων της αγοράς και προσπάθεια προσαρμογής της σε μια διαφορετική πραγματικότητα, η οποία υπαγορευόταν από τις νέες δυνατότητες που το Διαδίκτυο έδειχνε να προσφέρει.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν μόνο στον ψηφιακό χώρο πολλαπλασιάστηκαν με μεγάλη ταχύτητα γιατί μπορούσαν να αντλούν κεφάλαια χωρίς να είναι υποχρεωμένες να αποδεικνύουν ούτε την βιωσιμότητά τους, αλλά ούτε και την αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση των κεφαλαίων τους, γεγονός που ήταν σε αντίθεση με τους ισχύοντες επιχειρηματικούς κανόνες. Οι αναλυτές καθώς

---

28 Porter M. (2001)

και τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ανακάλυψαν νέους και μη ορθολογικούς τρόπους για να αξιολογούν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο Διαδίκτυο.

Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι αναπτύχθηκε μια εσφαλμένη αντίληψη η οποία έδινε την ίδια βαρύτητα από τη μια μεριά στην αιχμαλώτιση του βλέμματος των απλών χρηστών του διαδικτύου και από την άλλη στην αγορά προϊόντων μέσω διαδικτύου από πελάτες που είναι διατεθειμένοι να τα πληρώσουν, μέσω της νέας αυτής Τηλεπικοινωνιακής υποδομής.

Το γεγονός ότι σήμερα οι παραδοσιακοί επιχειρηματικοί κανόνες αποκτούν την χαμένη τους αίγλη και η δημιουργία αξίας στους πελάτες από την επιχείρηση αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα επιχειρηματικής επιτυχίας, δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να απορρίψουμε κάθε νέα τεχνολογία, που προέκυψε τα τελευταία χρόνια και μπορεί να προσθέσει αξία στην αξιολόγηση των επιτυχημένων επιχειρήσεων.

Δεν είναι δυνατόν να αγνοήσουμε την ικανότητα του Διαδικτύου να αφαιρεί τα αναχώματα μεταξύ των επιχειρήσεων, να αποκαλύπτει και να μεταφέρει ευκαιρίες έξω από τα στενά όρια της επιχείρησης και να επιτρέπει σ' αυτές να βλέπουν έξω και ίσως και μακρύτερα από τις τεχνικές και λειτουργικές δυνατότητες που διέθεταν μέχρι σήμερα.

### ***Παραπλανητικά σήματα Αγοράς***

Επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποίησαν την τεχνολογία του διαδικτύου πολλές φορές βρέθηκαν σε σύγχυση από παραπλανητικά σήματα της αγοράς συχνά δικά τους δημιουργίας. Είναι λογικό, όταν εισέρχεσαι σε ένα νέο χώρο, να ψάχνεις την απόδοση της αγοράς για να οδήγησε. Αλλά στα πρώιμα στάδια οποιασδήποτε νέας τεχνολογίας, τα σήματα της αγοράς μπορεί να αποδειχθούν αβάσιμα. Οι νέες τεχνολογίες δέχονται επιθέσεις πειραματισμού τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τους πελάτες, και ο πειραματισμός πολλές φορές είναι οικονομικά ασταθής. Ως αποτέλεσμα, η συμπεριφορά της αγοράς παραμορφώνεται και πρέπει να ερμηνεύεται με προσοχή.

Αυτό συνέβη και με το Διαδίκτυο. Στην αρχή πολλές επιχειρήσεις υποτίμησαν την αξία των προϊόντων τους και των υπηρεσιών τους, ελπίζοντας να αποκτήσουν μια θέση στην αγορά του διαδικτύου και να δελεάσουν ένα μέρος των

καταναλωτών. Οι καταναλωτές μπορούσαν να αγοράσουν αγαθά σε πολύ χαμηλές τιμές που δεν ανταποκρίνονταν στην πραγματική αξία, και με αυτό τον τρόπο η ζήτηση έγινε πολύ μεγάλη. Ένας άλλος λόγος ήταν ότι πολλοί πελάτες στράφηκαν στο Διαδίκτυο καθαρά και μόνο από περιέργεια, και πραγματοποιούσαν αγορές ακόμα και όταν τα κέρδη ήταν αβέβαια η ακόμα και ανύπαρκτα.

### ***Επιστροφή στις αξίες***

Ο οικονομικός παράγοντας για κάθε επιχείρηση είναι η διαφορά μεταξύ τιμής και κόστους, και μετριέται μόνο μέσω της καθαρής κερδοφορίας. Η δημιουργία κέρδους, η μείωση των δαπανών, η απλά το να κάνεις κάτι χρήσιμο με το να εφαρμόσεις την τεχνολογία του διαδικτύου δεν αποτελεί αποδεικτικό στοιχείο ότι κάποια αξία έχει δημιουργηθεί. Όταν σκαφτόμαστε για οικονομική αξία πρέπει να χαράξουμε μια γραμμή μεταξύ της χρησιμότητας του διαδικτύου και των τεχνολογιών του, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν με πολλούς τρόπους. Και αυτοί οι τρόποι είναι αυτοί που στο τέλος δημιουργούν οικονομική αξία.

Υπάρχουν δύο κυρίαρχοι παράγοντες που καθορίζουν την κερδοφορία αυτοί είναι:

- Η δομή του κλάδου, η οποία καθορίζει την κερδοφορία του μέσου ανταγωνιστή.
- Το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο επιτρέπει σε μία επιχείρηση να προσπεράσει τον μέσο ανταγωνιστή.

### ***Ο μύθος του πρώτου***

Υπάρχουν πολλά αρνητικά σχόλια γύρω από το Διαδίκτυο σχετικά με το ότι επηρεάζει αρνητικά την κερδοφορία. Ένας λόγος είναι ότι όλοι επικεντρώνονται στο ότι το Διαδίκτυο μπορούσε να κάνει και πόσο γρήγορα η χρήση του αυξανόταν και λιγότερο στο πώς επηρέαζε την δομή της επιχείρησης.

Πιο φανερό παράδειγμα ήταν η γενική εντύπωση ότι η εφαρμογή του διαδικτύου θα αύξανε τα εναλλασσόμενα κόστη και θα δημιουργούσε ισχυρά διαδικτυακά φαινόμενα τα οποία θα παρείχαν στους πρώτους που θα δοκίμαζαν πλεονεκτήματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό και αυξημένη κερδοφορία. Οι πρώτοι

που θα τα εφαρμόζαν θα μπορούσαν να ενισχύσουν αυτά τα πλεονεκτήματα καθιερώνοντας ισχυρές μάρκες. Τα αποτελέσματα θα είναι η προσέλκυση επισκεπτών στην επιχείρηση.

Αυτή η εντύπωση όμως δεν ισχύει αν την εξετάσουμε προσεκτικά. Τα εναλλασσόμενα κόστη αντικατοπτρίζουν όλα τα κόστη τα οποία προκύπτουν όταν ένας πελάτης αλλάζει σε ένα νέο προμηθευτή, από ένα νέο συμβόλαιο μια αγορά, μέχρι το πώς θα χρησιμοποιήσει μια νέα υπηρεσία και ένα νέο προϊόν. Καθώς τα κόστη αυτά δεν είναι κάτι νέο, παρατηρητές συμφώνησαν ότι το Διαδίκτυο θα τα αυξήσει σταδιακά.

Όσον αφορά το φαινόμενο του διαδικτύου, τότε προϊόντα και υπηρεσίες γίνονται πιο πολύτιμες όσο πιο πολλοί πελάτες τα χρησιμοποιούν. Ένας αριθμός σημαντικών υπηρεσιών του διαδικτύου παρουσιάζουν αυτό το φαινόμενο, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οι υπηρεσίες αμέσων μηνυμάτων, διαδικτυακές δημοπρασίες και δωμάτια επικοινωνίας. Όταν αυτές οι υπηρεσίες χρησιμοποιούνται ευρέως μπορούν να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας και να αυξήσουν τα εμπόδια εισόδου. Αυτό είναι κοινώς αποδεκτό και μπορεί να οδηγήσει στην σταδιακή επικράτηση μίας ή δύο επιχειρήσεων.

Το ανοικτό περιβάλλον του διαδικτύου και τα κοινά χαρακτηριστικά του τα πρωτόκολλα και η ευκολία στην πλοήγηση, το κάνει δύσκολο για μια εταιρεία να αιχμαλωτίσει τα πλεονεκτήματα του φαινομένου του διαδικτύου.

### **Το Διαδίκτυο και η δομή της βιομηχανίας**

Το Διαδίκτυο έχει δημιουργήσει νέες βιομηχανίες όπως διαδικτυακές αγορές και υπηρεσίες δημοπρασιών. Αλλά η πιο σπουδαία επίδρασή του ήταν η επαναπροσαρμογή των ήδη υπάρχουσών βιομηχανιών σε θέματα που τις περιόριζαν όπως η επικοινωνία, η συλλογή πληροφοριών και η διεκπεραίωση των συναλλαγών. Παρόμοια το Διαδίκτυο, παρέχει αποτελεσματικά μέσα για την παραγωγή προϊόντων.

Ασχετα αν μια βιομηχανία είναι παλαιά η καινούργια η βασική της προσέλκυση καθορίζεται από πέντε δυνάμεις που αφορούν τον ανταγωνισμό. Αυτές είναι οι πέντε δυνάμεις του Porter και είναι η ένταση της αντιπαλότητας ανάμεσα σε



ήδη υπάρχουσες εταιρείες, τα εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν για νέους ανταγωνιστές, η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, η αγοραστική δύναμη των προμηθευτών και η αγοραστική δύναμη των πελατών.

Σε συνδυασμό μεταξύ τους αυτές οι δυνάμεις καθορίζουν πως η οικονομική αξία που δημιουργείται από ένα προϊόν, υπηρεσία, τεχνολογία ή τρόπο ανταγωνισμού διαιρείται μεταξύ επιχειρήσεων ή βιομηχανιών και μεταξύ πελατών, προμηθευτών, υποκατάστατων, και πιθανών νέων εισόδων στον κλάδο. Κάποιοι πιστεύουν ότι η ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας κάνει την ανάλυση της βιομηχανίας λιγότερο σημαντική αλλά αυτό είναι λάθος. Η ανάλυση των δυνάμεων φωτίζει την προσέλευση της επιχείρησης, αυξάνει την κερδοφορία και παρέχει προβλέψεις για το πώς η κερδοφορία θα εξελιχθεί στο μέλλον. Οι πέντε δυνάμεις καθορίζουν την κερδοφορία ακόμα και αν οι προμηθευτές, τα υποκατάστατα ή οι ανταγωνιστές αλλάζουν. Το Διαδίκτυο μπορεί ακόμα να αυξήσει την αποδοτικότητα μιας εταιρείας με πολλούς τρόπους, διευρύνοντας το συνολικό μέγεθος της αγοράς αυξάνοντας την θέση της σε σχέση με παραδοσιακές ανταγωνιστικές εταιρείες.

Αλλά καθώς το Διαδίκτυο παρέχει στους καταναλωτές ευκολότερη πρόσβαση σε πληροφορίες για προϊόντα και προμηθευτές, αυξάνει την αγοραστική τους δύναμη επειδή είναι ένα ανοιχτό σύστημα για όλους και μία εταιρεία είναι πιο δύσκολο να διατηρήσει τις προσφορές της με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να εντείνεται.

Η χρήση του διαδικτύου διευρύνει τον χώρο από γεωγραφικής άποψης που μπορεί να δραστηριοποιηθεί μία εταιρεία, φέρνοντας περισσότερες εταιρείες σε αντιπαλότητα. Καθώς η χρήση του διαδικτύου μπορεί να διευρύνει την αγορά, πολλές φορές αυτό έρχεται σαν αντίκτυπο της μέσης κερδοφορίας.

### **Το μέλλον του ανταγωνισμού στο Διαδίκτυο**

Ενώ κάθε εταιρεία θα εξελίσσεται σε μοναδικούς τρόπους, μια προσεκτική προσέγγιση στις δυνάμεις που επηρεάζουν το βιομηχανικό περιβάλλον δείχνει ότι η εφαρμογή των τεχνολογιών του διαδικτύου πιθανόν να ασκήσει πίεση στην κερδοφορία πολλών εταιρειών.

Σκεπτόμενοι την ένταση του ανταγωνισμού και ότι πολλές εταιρείες έκλεισαν εξαιτίας του δείχνει ότι θα υπάρχει μείωση στον ανταγωνισμό αλλά πολλές εταιρείες εξοικειώνονται με το Διαδίκτυο και γρήγορα εφαρμόζουν καινούργιες εφαρμογές. Σε συνδυασμό των νέων και παλαιών εταιρειών στο χώρο του διαδικτύου και γενικώς μικρότερων εμποδίων εισόδου, οι περισσότερες εταιρείες θα καταλήξουν τελικώς σε ανταγωνισμό ισχυρότερο από ότι πριν τον ερχομό του διαδικτύου.

Η δύναμη των καταναλωτών θα αυξηθεί επίσης καθώς η περιέργειά τους για το Διαδίκτυο θα μειώνεται έτσι οι εταιρείες θα οδηγηθούν στο να προσφέρουν πραγματικά καλές ευκαιρίες. Επίσης καθώς οι καταναλωτές εξοικειώνονται με την τεχνολογία, η πίστη τους στους αρχικούς τους προμηθευτές μειώνεται επειδή αντιλαμβάνονται ότι το κόστος αλλαγής είναι μικρό.

Δεν είναι όμως όλα τα νέα άσχημα. Κάποιες τεχνολογικές εξελίξεις θα παρέχουν ευκαιρίες για αύξηση του κέρδους. Εξελίξεις στην ευκολία της μετάδοσης βίντεο και της μεγαλύτερης διαθεσιμότητας μετάδοσης δεδομένων χαμηλού κόστους για παράδειγμα θα διευκολύνουν τους υπεύθυνους της εξυπηρέτησης πελατών και το προσωπικό κάθε εταιρείας ώστε να μπορούν να επικοινωνούν με τους πελάτες άμεσα. Οι υπεύθυνοι της διαδικτυακής προώθησης προϊόντων θα μπορούν με αυτό τον τρόπο να διαφοροποιήσουν τους εαυτούς τους και να στρέψουν την προσοχή του πελάτη μακριά από την τιμή.

Σε γενικές γραμμές οι νέες τεχνολογίες του διαδικτύου θα συνεχίσουν να διαβρώνουν την αποδοτικότητα μεταφέροντας δύναμη στους πελάτες.

Ένα ακόμα βασικό χαρακτηριστικό της δομής της βιομηχανίας είναι η απειλή των υποκατάστατων. Ενώ είναι σχετικά εύκολο για πωλητές και πελάτες να πραγματοποιούν επιχειρηματικές συναλλαγές απευθείας η μία με την άλλη και να φτιάχνουν τις δικές τους αγορές, ανεξάρτητες αγορές θα είναι απίθανο να μπορούν να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα κερδοφορίας. Τελικά η ικανότητα της δημιουργίας εμποδίων εισόδου είναι κρίσιμη.

Σήμερα με δεκάδες αγορές να ανταγωνίζονται σε κάποιες βιομηχανίες και με αγοραστές και πωλητές να διαιρούν τα κέρδη τους η να λειτουργούν τις δικές τους αγορές αποτρέποντας οποιαδήποτε άλλη αγορά από το να αποκτήσει δύναμη, είναι

ξεκάθαρο ότι τα νέα εμπόδια εισόδου είναι πραγματικά μια πρόκληση για κερδοφορία.

### **Το Διαδίκτυο και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Αν η μέση αποδοτικότητα είναι υπό πίεση σε πολλές βιομηχανίες τότε αυτό ισχύει γιατί επηρεάζονται από το Διαδίκτυο, έτσι γίνεται ακόμα πιο σημαντικό για τις μεμονωμένες εταιρείες να θέσουν τον εαυτό τους έξω από το σύνολο της αγοράς δηλαδή να είναι πιο προσοδοφόροι από την μέση τιμή της αγοράς.

Ο μόνος τρόπος να το κάνουν είναι με την επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που λειτουργεί σε χαμηλότερο κόστος, εξασφαλίζοντας μια ανώτερη τιμή, είτε πραγματοποιώντας και τα δύο. Το κόστος και τα πλεονεκτήματα των τιμών μπορεί να επιτευχθούν με δύο τρόπους.

Ο ένας είναι η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, να κάνει τα ίδια πράγματα που οι ανταγωνιστές της κάνουν, αλλά να τα κάνει καλύτερα. Τα λειτουργικά πλεονεκτήματα της αποτελεσματικότητας μπορούν να πάρουν πάρα πολλές μορφές, συμπεριλαμβανομένων των καλύτερων τεχνολογιών, ανώτερων εισροών, καλύτερα εκπαιδευμένους ανθρώπους, είτε μια πιο αποτελεσματική δομή διαχείρισης.

Ο άλλος τρόπος για να επιτευχθεί πλεονέκτημα είναι η στρατηγική τοποθέτηση, να κάνουν τα πράγματα διαφορετικά από τους ανταγωνιστές της, με τρόπο που να προσφέρει ένα μοναδικό είδος της αξίας προς τους πελάτες. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι θα προσφέρει ένα διαφορετικό σύνολο χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, μια διαφορετική σειρά από υπηρεσίες, ή διαφορετικών υλικοτεχνικών ρυθμίσεων. Το Διαδίκτυο επηρεάζει την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και την στρατηγική τοποθέτηση με πολύ διαφορετικούς τρόπους. Συγκεκριμένα, καθιστά πιο δύσκολο για τις εταιρείες να διατηρήσουν λειτουργικά πλεονεκτήματα, αλλά ανοίγει νέες ευκαιρίες για την επίτευξη ή την ενίσχυση μία διακριτική στρατηγική τοποθέτηση.

## Η θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον

Στη συγκεκριμένη εργασία, γίνεται μία προσπάθεια ανάλυσης του Εξωτερικού Περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προβαίνουν στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος τους προκειμένου να χαράξουν μια αποτελεσματική εταιρική στρατηγική, η οποία θα τους οδηγήσει στη απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας διακρίνεται στο Ευρύτερο – Μάκρο περιβάλλον και στο ανταγωνιστικό Μικρο περιβάλλον. Η ανάλυση του ευρύτερου – Μάκρο περιβάλλοντος γίνεται με την μέθοδο PEST της οποίας η ονομασία προέρχεται από τα αρχικά των διαστάσεων του Μάκρο περιβάλλοντος (Political, economical, social, technological, democratic, global).

Η ανάλυση του ανταγωνιστικού (Μικρο) περιβάλλοντος είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τον προσδιορισμό και επιλογή μίας ευέλικτης και αποτελεσματικής στρατηγικής. Στην μελέτη αυτή γίνεται παρουσίαση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Michael Porter ως τεχνική ανάλυσης του Ανταγωνιστικού (Μικρο) περιβάλλοντος μίας επιχείρησης.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter περιλαμβάνουν την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο, την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης, την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης, την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η ατομική όσο και η συνολική βαρύτητα καθεμιάς από αυτές τις δυνάμεις διαφέρει από κλάδο σε κλάδο.

Η βιωσιμότητα και μελλοντική ανάπτυξη κάθε επιχείρησης προϋποθέτει την απόκτηση επαρκούς και άρτιας πληροφόρησης τόσο από το Ευρύτερο – Μάκρο, όσο και από το Ανταγωνιστικό – Μικρο εξωτερικό περιβάλλον της.

## Κεφάλαιο 9

### Το Διαδίκτυο και η Google

Η εμφάνιση του Διαδικτύου έδωσε την δυνατότητα της ανταλλαγής πληροφοριών και την εύκολη διάδοσή τους ανεξάρτητα από την απόσταση μεταξύ του παραγωγού και του καταναλωτή των πληροφοριών. Το νέο αυτό περιβάλλον επιτρέπει την είσοδο σε ένα αυξανόμενο αριθμό ατόμων και πελατών σε νέα είδη επιχειρήσεων που συνεχώς αποκαλύπτονται. Στο νέο αυτό περιβάλλον, η ταχύτητα, η ευελιξία και η καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας.<sup>29</sup>

Κάθε οργανισμός έχει να διαχειριστεί τις στρατηγικές του σε τρεις βασικούς τομείς:

- Εσωτερικούς πόρους της οργάνωσης.
- Το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται
- Την ικανότητα του οργανισμού να προσθέσει αξία σε αυτό που κάνει, καθώς και άλλα βασικά στοιχεία όπως διασαφήνιση των στρατηγικών προσανατολισμών, την στρατηγική ανάλυση, την ανάπτυξη των στρατηγικών επιλογών, την εφαρμογή της στρατηγικής και τη διαχείριση των στρατηγικών αλλαγών.<sup>30</sup>

Η Google εφαρμόζει μια στρατηγική ανάπτυξης με την συγχώνευση και εξαγορά άλλων συναφών επιχειρήσεων. Η στρατηγική αυτή προτιμάται επειδή επιτρέπει στην εταιρεία να εγκρίνει γρήγορα τις νέες τεχνολογίες και τις διαδικασίες αντί να προσπαθεί να τις αναπτύξει εσωτερικά. Δεδομένης των ραγδαίων αλλαγών που η βιομηχανία υφίσταται, ο χρόνος είναι κρίσιμος. Η εξαγορά και οι εταιρικές σχέσεις έχουν περισσότερο νόημα.

Παράγοντες που ενισχύουν αποτελεσματικά την στρατηγική της εταιρείας είναι το εξαιρετικά ταλαντούχο προσωπικό της και το εργατικό δυναμικό της. Η δύναμη του πολιτισμού της, που υπογραμμίζει την ομαδική εργασία, την ευελιξία, τη διαφάνεια και την καινοτομία.

---

29 Lamersdorf, W. (2004)

30 Lynch, (2000)

## **Επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.**

Το Διαδίκτυο είναι αναμφισβήτητα το πιο ισχυρό εργαλείο που διατίθενται σήμερα για την ενίσχυση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας. Με την διευκόλυνση και επιτάχυνση της ανταλλαγής πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο, δίνει τη δυνατότητα βελτίωσης σε όλη την αλυσίδα αξίας, σε όλη σχεδόν την επιχείρηση και τη βιομηχανία. Και γιατί είναι μια ανοιχτή πλατφόρμα με κοινά πρότυπα, οι εταιρείες μπορούν συχνά να αξιοποιήσουν τα οφέλη της με πολύ λιγότερες επενδύσεις από ότι η αξιοποίηση παλαιότερων γενιών τεχνολογίες των πληροφοριών.

Αλλά η βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας απλά δεν παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι εταιρείες κερδίζουν μόνο πλεονεκτήματα εάν έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν και να διατηρήσουν υψηλότερα επίπεδα της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας από τους ανταγωνιστές. Αυτή είναι μια εξαιρετικά δύσκολη πρόταση ακόμη και στις καλύτερες των συνθηκών. Μόλις μια εταιρεία, καθιερώνει ένα νέο βέλτιστης πρακτικής, αυτός ο τρόπος τείνει να αντιγραφεί γρήγορα από τους ανταγωνιστές της. Η βελτίωση των πρακτικών ανταγωνισμού, οδηγεί τελικά στην ανταγωνιστική σύγκλιση, με πολλές εταιρίες κάνουν τα ίδια πράγματα με τον ίδιο τρόπο. Οι πελάτες καταλήγουν να παίρνουν αποφάσεις με βάση την τιμή υπονομεύοντας την αποδοτικότητα της βιομηχανίας.

Η φύση των εφαρμογών του διαδικτύου καθιστά πιο δύσκολη τη διατήρηση λειτουργικών πλεονεκτημάτων από ποτέ. Σε προηγούμενες γενιές της πληροφορικής, η ανάπτυξη εφαρμογών ήταν συχνά περίπλοκη, επίπονη, χρονοβόρα και εξαιρετικά δαπανηρή. Αυτά τα γνωρίσματα καθιστούσαν δύσκολη την απόκτηση πλεονεκτήματος, αλλά ήταν επίσης δύσκολο για τους ανταγωνιστές να μιμηθούν τα συστήματα πληροφοριών. Ο ανοικτός χαρακτήρας του διαδικτύου, σε συνδυασμό με την πρόοδο στον τομέα της αρχιτεκτονικής λογισμικού, τα εργαλεία ανάπτυξης, και η δυνατότητα διασύνδεσης, καθιστούν πολύ πιο εύκολο για τις επιχειρήσεις να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν εφαρμογές. Δεδομένου ότι το πάγιο κόστος ανάπτυξης συστημάτων μειώνεται, τα εμπόδια που αφορούν την αντιγραφή μειώνονται επίσης.

Σήμερα, σχεδόν κάθε εταιρεία αναπτύσσει παρόμοιους τύπους εφαρμογών στο Διαδίκτυο, συχνά με πακέτα που προσφέρονται από τρίτους κατασκευαστές. Οι

συνακόλουθες βελτιώσεις στην λειτουργική αποτελεσματικότητα θα είναι ευρέως αποδεκτή, καθώς οι εταιρείες συγκλίνουν στις ίδιες αιτήσεις με τα ίδια οφέλη. Πολύ σπάνια μεμονωμένες εταιρείες είναι σε θέση να αποκτήσουν σταθερό πλεονεκτήματα από την ανάπτυξη παρόμοιων εφαρμογών.

## **H Google**

Δεν είναι μόνο κάποιες χρήσιμες δικτυακές και μη, εφαρμογές και υπηρεσίες. Δεν είναι μόνο ένα από τα καλύτερα παραδείγματα του πώς συνδυάζεται άριστα η ευκολία χρήσης με τον πλούτο δυνατοτήτων. Δεν είναι μόνο μία πρωτοποριακή εταιρεία, ούτε μόνο ο κυρίαρχος του Διαδικτύου. Η Google είναι πάνω από όλα αναπόσπαστο τμήμα της καθημερινής εργασίας μας με τον υπολογιστή. Μπορεί όταν πρωτογνωρίσαμε το σημερινό μεγαθήριο του Διαδικτύου να ήταν απλώς “άλλη μία μηχανή αναζήτησης”, σήμερα όμως έχει επεκτείνει το δυναμικό του σε πολλούς και χαρακτηριστικά διαφορετικούς τομείς.

Η Google παρέχει από υπηρεσίες διαχείρισης e-mail μέχρι εφαρμογές επεξεργασίας γραφικών, όλες δε διέπονται από τις αρχές που είχε ορίσει τότε, όταν ήταν μόνο μια μηχανή αναζήτησης: είναι όσο το δυνατόν απλούστερες, γρηγορότερες, αποδοτικότερες και, το σημαντικότερο, συνοδεύονται από μηδενικό κόστος .

Ένα όμως από τα συστατικά της επιτυχίας του Google είναι ότι όσο ψάχνει κανείς κάτω από την επιφάνεια των φαινομενικά απλών υπηρεσιών και λύσεών του, τόσο ανακαλύπτει νέες δυνατότητες και επιλογές.

Η Google ξεκίνησε ως μια μικρή εταιρεία αναζήτησης στο Διαδίκτυο, συνέχισε προσθέτοντας νέα χαρακτηριστικά για τους χρήστες της και έχει εξελιχθεί σε νούμερο ένα μηχανή αναζήτησης στον κόσμο. Τώρα είναι στα πρόθυρα της κλιμάκωσης και στοχεύει ακόμα πιο ψηλά με την υπηρεσία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της.

Όταν η Google εισήλθε στην αγορά της αναζήτησης, η Yahoo ήταν ο ηγέτης της αγοράς. Σε σύντομο χρονικό διάστημα, η Google έχει γίνει η καλύτερη μηχανή αναζήτησης έχοντας το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σε σχέση με την Yahoo και άλλες μηχανές αναζήτησης. Η καινοτόμα στρατηγική της για την παραγωγή εσόδων από τη διάθεση διαφημίσεων σε ιστοσελίδες που περιέχουν πληροφορίες που

σχετίζονται με αυτές τις διαφημίσεις έχει αποδειχθεί εξαιρετικά κερδοφόρα. Η δημοτικότητα της Google στους χρήστες του διαδικτύου ήταν κυρίως, λόγω της ανώτερης τεχνολογίας αναζήτησης που διαθέτει.

Έχοντας τη φήμη ως η καλύτερη, η πιο αξιόπιστη και χρήσιμη μηχανή αναζήτησης, η Google εξέπληξε τους πάντες ανακοινώνοντας την έναρξη του Gmail, την υπηρεσία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της, με ένα τεράστιο αποθηκευτικό χώρο 1GB (τόρα ο χώρος αυτός έχει αυξηθεί αγγίζοντας τα 8GB) και ήταν αρκετά επιτυχής όσον αφορά την προσέλκυση χρηστών του Yahoo και του Hotmail.

Ένα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά είναι η ταχύτητα με την οποία το Gmail αναπτύχθηκε. Μέσα από το Gmail, οι χρήστες μπορούν να απολαύσουν ταχύτητα και πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες. Ένας χρήστης του Gmail δεν χρειάζεται να αποθηκεύει τα μηνύματα σε ξεχωριστούς φακέλους, όλα τα μηνύματα συγκεντρώνονται σε μια συνομιλία.

Η καινοτομία είναι η μεγάλη δύναμη, στην περίπτωση του Google. Εκτός από τη δυνατότητα αναζήτησης πληροφοριών και να απαντούν σε ερωτήματα, η Google έχει προσφέρει διάφορες δυνατότητες για τους χρήστες της. Πρόσφατα, έχει συνεργαστεί με κορυφαία πανεπιστήμια όπως το Harvard, Oxford και κάποια άλλα για την ψηφιοποίηση των βιβλιοθηκών τους.

## **Η ιστορία της Google**

Δύο υποψήφιοι διδάκτορες του Stanford, οι Sergey Brin και Larry Page, ανέπτυξαν μια σειρά αλγορίθμων που το 1998 προκάλεσαν ένα άλμα στην απόδοση της αναζήτησης του Διαδικτύου. Σαν σκοπό είχαν να εκτιμήσουν την εμφάνιση μιας φράσης για μια ιστοσελίδα, όπως και άλλες μηχανές έκαναν, όμως, εκτίμησαν με συνάφεια τον αριθμό και τη σημασία των άλλων σελίδων που συνδέονται με την εν λόγω σελίδα.

Το Google λέει ότι διεκπεραίωσε πάνω από 150 εκατομμύρια αναζητήσεις την ημέρα και ο πραγματικός αριθμός είναι πιθανότατα πολύ μεγαλύτερος. Το μοντέλο εσόδων της Google είναι εμφανώς δύσκολο να αναλυθεί.

Πιο σημαντικό, θέλουν να διανέμουν ακριβώς αυτό που ο χρήστης ψάχνει, κάθε φορά. Γνωρίζουν ότι αυτό δεν θα συμβεί ποτέ, και όμως συνεχίζουν σε αυτό. Ασκούν, επίσης, μια φαινομενικά δωρεάν αναζήτηση για την ταχύτητα: Πριν από



τέσσερα χρόνια, ο μέσος όρος αναζήτησης ήταν περίπου 3 δευτερόλεπτα. Τώρα είναι κάτω σε περίπου 0,2 δευτερόλεπτα. Και επειδή 0,2 είναι κάτι περισσότερο από το μηδέν, δεν είναι αρκετά γρήγορα.

Η Google κατανοεί ότι τα δύο πιο σημαντικά στοιχεία του ενεργητικού είναι η προσοχή και την εμπιστοσύνη των χρηστών της. Αν απαιτείται μεγάλος χρόνος για την επίτευξη αποτελεσμάτων, η Google κινδυνεύει να χάσει την προσοχή των ανθρώπων. Εάν τα αποτελέσματα της αναζήτησης είναι τα μη επιθυμητά, ή εάν οι διαφημίσεις κατακλύζουν την σελίδα των αποτελεσμάτων, κινδυνεύει να απολέσει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων. Η προσοχή και η εμπιστοσύνη είναι ιερά και απαραβίαστα.

Αλλά αυτό που είναι πιο εντυπωσιακό για το Google είναι η εσωτερική συνοχή του. Η εμφάνιση της διαφήμισης σε μια σελίδα, για παράδειγμα, ακολουθεί τους ίδιους κανόνες που υπαγορεύουν τα αποτελέσματα αναζήτησης ή ακόμη και την καινοτομία νέων προϊόντων.

## **Τα προϊόντα της Google**

Καθ' όλη τη σύντομη ιστορία της, η Google έχει επικεντρωθεί στην ανάπτυξη της "τέλειας μηχανής αναζήτησης", συνδυάζοντας τη συνολική σπουδαιότητα και το ιδιαίτερο ενδιαφέρον να παρουσιάσουν τα αποτελέσματα της αναζήτησης. Η Google όμως προσφέρει μια σειρά από υπηρεσίες διαδικτύου στις οποίες μπορείτε να έχετε πρόσβαση μέσα από την κύρια σελίδα αναζήτησης.

### ***iGoogle***

Μια από τις πιο χρήσιμες υπηρεσίες του Google, το iGoogle, αναλαμβάνει να ικανοποιήσει όσους θεωρούν τη λιτή, παντελώς κενή σελίδα της υπηρεσίας αναζητήσεων του Google απλούστερη από ό,τι θα έπρεπε. Στο iGoogle, λοιπόν, το πλαίσιο αναζήτησης συνοδεύεται από πλήθος πλαισίων με πληροφορίες και μικρές εφαρμογές, γνωστές ως widgets. Αντί όμως να καθορίζει το Google τι θα εμφανίζεται, μόνος του ο χρήστης δομεί την ιδανική για αυτόν σελίδα προσθέτοντας τα widgets που προτιμά, όπου και όπως ο ίδιος επιθυμεί.

Η πρώτη γνωριμία με την Google και τα προϊόντα της γίνεται σχεδόν πάντα μέσα από τη σελίδα της υπηρεσίας αναζητήσεων που παρέχει. Η υπερβολικά απλή χρήση αλλά και σχεδιάσή της ήταν ο σημαντικότερος λόγος της αρχικής επιτυχίας του Google: δεν παρουσιάζει πλήθος πρόσθετων επιλογών, λίστες με παραμέτρους, πλαίσια με πληροφορίες κλπ. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν είναι και ευέλικτη.

Πώς μπορεί να είναι ευέλικτο ένα πλαίσιο στο οποίο εισάγονται λέξεις; Αρκεί να μάθει κανείς τη “γλώσσα” του! Ο πιο απλός τρόπος αναζήτησης μέσα από την Google είναι μέσω της πληκτρολόγησης μιας λέξης στο πλαίσιο αναζήτησης, ακολουθούμενης από το πλήκτρο “Enter”. Φυσικά, μπορεί κανείς να χρησιμοποιήσει περισσότερες από μία λέξεις ή και ολόκληρες προτάσεις. Αυτό που δεν γίνεται ορατό είναι πώς, τότε, έχει εκτελέσει την πρώτη του “προχωρημένη” αναζήτηση - κάτι που μπορεί να έχει συμβεί και τυχαία.

Το πλαίσιο αναζήτησης του Google δεν δέχεται μόνο τυχαίες λέξεις, αλλά και παραμέτρους, με τη μορφή λέξεων και συμβόλων που επηρεάζουν τα αποτελέσματα που θα εμφανιστούν. Και, ευτυχώς, είναι αρκετά απλές και λογικές, ώστε να μπορεί κανείς να τις θυμάται εύκολα.

Οι παράμετροι που ισχύουν στην τυπική αναζήτηση του Google ισχύουν και για τις υπόλοιπες παραπλήσιες δικτυακές υπηρεσίες του. Καθεμία, όμως, συνοδεύεται και από πρόσθετες επιλογές είτε άμεσα προσβάσιμες, όπως το φιλτράρισμα του μεγέθους εικόνων στη σχετική υπηρεσία αναζήτησης, είτε μέσω του πλαισίου Σύνθετης Αναζήτησης.

(" ") Συγκεκριμένη φράση. Λέξεις εντός εισαγωγικών το Google τις αντιμετωπίζει ως φράση και ψάχνει για σελίδες όπου περιέχονται όπως ακριβώς πληκτρολογήθηκαν

(+) Συγκεκριμένη λέξη. Η αναζήτηση λέξης της οποίας προηγείται το σύμβολο της πρόσθεσης παρουσιάζει αποτελέσματα στα οποία περιλαμβάνεται αυτή όπως δηλώθηκε - ούτε ο πληθυντικός της, ούτε παράγωγα, ούτε συνώνυμα.

(-) Αφαίρεση λέξης. Όταν το σύμβολο της αφαίρεσης προηγείται μιας λέξης, το Google παρουσιάζει αποτελέσματα στα οποία δεν περιλαμβάνεται αυτή.

(~) Παραπλήσιες λέξεις. Παρουσιάζει αποτελέσματα στα οποία περιέχεται η λέξη της οποίας προηγείται το σύμβολο “~” (γνωστό ως tilde) αλλά και συνώνυμά της.

**(OR)** Πολλαπλές λέξεις. Βρίσκει σελίδες στις οποίες περιέχεται μία από τις λέξεις με τις οποίες ολοκληρώθηκε η αναζήτηση.

**(...)** Εύρος αριθμών. Εντοπίζει σελίδες που περιέχουν αναφορές σε συγκεκριμένο εύρος αριθμών.

**(info:)** Πληροφορίες για το δηλωθέν site. Παρουσιάζει πληροφορίες για το συγκεκριμένο site - μια περιγραφή που προσδιορίζει το περιεχόμενό του ή μια σύνοψη του βασικού στοιχείου του/της είδησης της πρώτης σελίδας του κ.λπ.

**(site:)** Αναζήτηση μόνο σε ένα site. Το Google μπορεί να εκτελέσει αναζήτηση στα περιεχόμενα ενός μόνο site και όχι σε όλο το Internet.

**(link:)** Sites που σχετίζονται με το δηλωθέν site. Εξειδικευμένη αναζήτηση που παρουσιάζει τις σελίδες που συνδέονται με τη διεύθυνση που έχει χρησιμοποιηθεί ως θέμα αναζήτησης.

**(define:)** Ορισμός λέξης. Η Google αναζητά, βρίσκει και παρουσιάζει προσδιορισμούς της λέξης με την οποία ολοκληρώθηκε η αναζήτηση.

### ***Google Search***

Το πλαίσιο αναζήτησης της σχετικής υπηρεσίας του Google μπορεί να δεχτεί πρόσθετες παραμέτρους που προσδιορίζουν με περισσότερη ακρίβεια το προς αναζήτηση θέμα. Ακόμη όμως και αυτή η φαινομενικά απλή σελίδα περιέχει λίγες αλλά σημαντικές επιλογές που επηρεάζουν τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται και το πώς γίνεται αυτό.

1. Μετάβαση στη σελίδα λεπτομερούς ορισμού του προς αναζήτηση θέματος (εν μέρει αντικαθιστά την ανάγκη χειροκίνητης δόμησης με πρόσθετες παραμέτρους του προς αναζήτηση θέματος).

2. Παρουσίαση μόνο σελίδων που βρίσκονται σε υπολογιστές εντός του ελλαδικού χώρου (που, όμως, μπορεί να είναι γραμμένες σε οποιαδήποτε γλώσσα).

3. Ορισμός γλώσσας της υπηρεσίας και επιλογές μετάφρασης από μια γλώσσα σε μια άλλη.

4. Παρουσίαση μόνο αποτελεσμάτων γραμμένων στην Ελληνική.

### ***Εκτός από την υπηρεσία αναζήτησης***

Δεν είναι μόνο ότι η Google παρέχει μια γρήγορη αναζήτηση, αλλά η εταιρεία απασχολεί επίσης εργαλεία και υπηρεσίες όπως το Google Toolbar, Google Maps, Google Earth και το Google News. Η γραμμή εργαλείων παρουσιάζει έναν τρόπο για τους χρήστες για τη διεξαγωγή μιας αναζήτησης χωρίς να αφήνει ιστοσελίδα τους. Επίσης απλοποιεί πλοήγησης από την εξιστόρηση που έχουν αναζητηθεί περισσότερο-για ιστοσελίδες από κάθε χρήστη. Υπηρεσίες όπως το Google Maps και Google News παρέχουν άλλου είδους υποστήριξη στην κορυφή της γενικής μηχανής αναζήτησης.

Το Google έχει επίσης επεκταθεί και σε κινητά τηλέφωνα με το λειτουργικό σύστημα Android, το οποίο παρέχει τις υπηρεσίες της Google και χαρακτηριστικά, όπως κινητές εφαρμογές. Οι στρατηγικές αυτές επιτρέπουν στο Google να φτάσει στους καταναλωτές και να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .

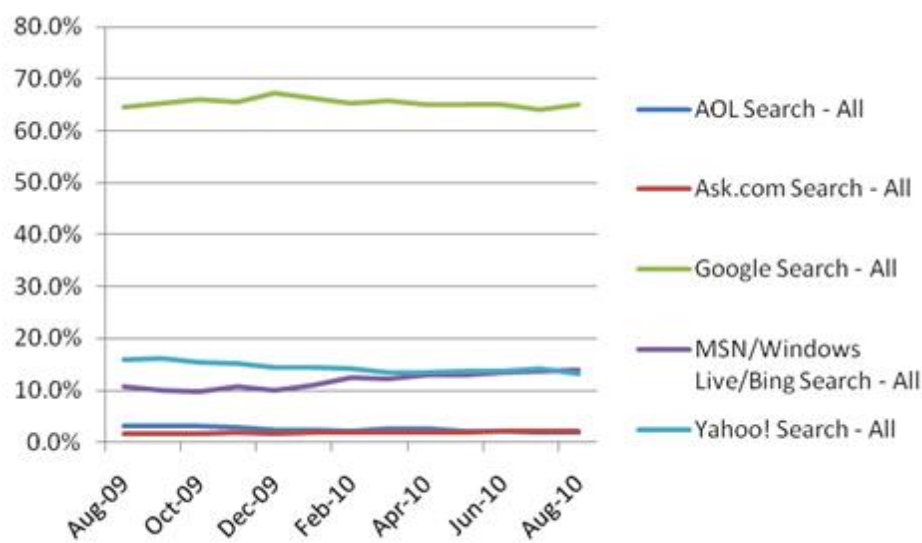
Η Google και ανάμεσα στις υπόλοιπες εφαρμογές και υπηρεσίες που διαθέτει δυο από αυτές μπορούν εύκολα να αποτελέσουν καθημερινό προορισμό του χρήστη: Αυτές οι εφαρμογές είναι το Google News και το Google Reader. Η πρώτη είναι μία από τις νεότερες υπηρεσίες του Google. Μπορείτε να εισαγάγετε σε αυτήν ένα σύνολο λέξεων που σας ενδιαφέρουν, ώστε το Google News να εντοπίζει και να παρουσιάζει σχετικές ειδήσεις. Μια διαφορετική μορφή ενημέρωσης παρέχεται μέσω του Google Reader. Πρόκειται για μια υπηρεσία που αντλεί μέσω τροφοδοσιών ( feeds) τα πρωτοσέλιδα από τις αγαπημένες σας ιστοσελίδες.

Το Google News σας επιτρέπει να προσθέτετε τα δικά σας κριτήρια βάσει των οποίων θα εντοπίζονται και θα παρουσιάζονται ειδήσεις.

### **Ανταγωνιστές της Google**

Κύριοι ανταγωνιστές της Google όσον αφορά τις μηχανές αναζήτησης είναι οι, Yahoo και η Microsoft (που λειτουργούν στο πλαίσιο των αντίστοιχων εμπορικών σημάτων τους Yahoo! Search και Bing Search αντίστοιχα).

Επί του παρόντος, η Google έχει ένα μερίδιο της τάξης του 57% των αναζητήσεων στο Διαδίκτυο στις Ηνωμένες Πολιτείες



Source: The Nielsen Company <sup>31</sup>

Τον Αύγουστο του 2010, το Bing ξεπέρασε το Yahoo! ως ο νούμερο 2 μεγαλύτερος πάροχος αναζήτησης. Σημαντικό είναι το στοιχείο ότι το 65% των αναζητήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο πραγματοποιείται από την μηχανή αναζήτησής της Google. Η Google με αυτό το ποσοστό παραμένει στην κορυφή στο χώρο της αναζήτησης, με πάνω από τις τρεις στις πέντε αναζητήσεις (περίπου 65,1%).

Όταν συνδυάζεται μαζί με την Yahoo! και το Bing, αυτές οι τρεις κορυφαίες μηχανές αναζήτησης αντιπροσωπεύουν περισσότερες από 9 στις 10 αναζητήσεις ή περίπου 92,1%. Το μερίδιο του Bing Search (μαζί με το MSN και το Live) έχει αυξηθεί από 9,0% σε 13,9%. ενώ το μερίδιο της Yahoo! μειώθηκε από 17,1% σε 13,1%.

Το μεγάλο αυτό μερίδιο της αγοράς που κατέχει η Google της δίνει τη δυνατότητα να βελτιώσει την ποιότητα των αποτελεσμάτων αναζήτησης και να πετυχαίνει στοχευμένες διαφημίσεις πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές τους. Η Yahoo και η Microsoft υστερούν με 23% και 11% οσον αφορά αντίστοιχα μερίδια αγοράς. <sup>32</sup>

31 <http://www.klimmedia.com/wp-content/uploads/2011/06/google-bing-yahoo-search.jpg>

32 Kavval, K. (2011)

## **Microsoft**

Η Microsoft έχει ένα από τα πιο κυρίαρχη επίδραση στο χώρο της πληροφορικής βιομηχανίας. Έτσι, χωρίς καμία αμφιβολία είναι ο μεγαλύτερος αντίπαλος της Google το 2010 και αυτές οι δύο εταιρείες θα ανταγωνιστούν για την κυριαρχία της αγοράς σε τομείς όπως τα εργαλεία αναζήτησης, τη συνεργασία και τα προγράμματα περιήγησης.

Μιλώντας για αυτές τις δύο εταιρείες, η Google ήταν ηγέτης στην αναζήτηση, αλλά με την απελευθέρωση του Bing search το Μάιο του 2009, η Microsoft δημιούργησε ορισμένα ερωτήματα μεταξύ των ατόμων στην διοικητική ομάδα της Google. Με χαρακτηριστικά όπως η κατάταξη των αποτελεσμάτων αναζήτησης με βάση τη σχετικότητα σε άλλους χρήστες, η Microsoft έχει συνδέσει το Bing με εφαρμογές όπως το Twitter, το Facebook και το Yahoo.

Η Microsoft ενίσχυσε το Bing search, προσθέτοντας την αναζήτηση εικόνων και την χαρτογράφηση. Όμως, σε απάντηση η Google παρουσίασε την αναζήτηση σε πραγματικό χρόνο.

Η Google πρόσθεσε επίσης την δυνατότητα αναζήτησης φωτογραφιών, αλλά και ένα λεξικό και μεταφραστή που βρίσκει το σχετικό περιεχόμενο σε 40 γλώσσες.

Το 2010, το Google εξακολουθεί να κυριαρχεί στην αναζήτηση με περισσότερο από το 70% της αγοράς. Εκτός από τις μηχανές αναζήτησης, η μάχη είναι πιθανό να επικεντρωθεί και σε άλλες διαδικτυακές εφαρμογές που έχουν να παρουσιάσουν οι δύο αυτές εταιρείες.<sup>33</sup>

## **Yahoo!**

Η yahoo.com δημιουργήθηκε στις 18 Ιανουαρίου του 1995 και αυξήθηκε ραγδαία τη δεκαετία του 1990, όπως πολλές μηχανές αναζήτησης και κατάλογοι Ιστού. Έκανε επίσης πολλές υψηλού προφίλ εξαγορές.

Το 2000, το Yahoo! άρχισε να χρησιμοποιεί το Google για τα αποτελέσματα αναζήτησης. Μέσα στα επόμενα τέσσερα χρόνια, ανέπτυξε τις δικές της τεχνολογίες αναζήτησης της, τις οποίες άρχισε να χρησιμοποιεί το 2004. Η Yahoo! επίσης

---

33 Danny, S. (2011)

παρουσίασε μία ανανέωση στην υπηρεσία του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της για να ανταγωνιστεί με το Gmail της Google το 2007.

Τον Φεβρουάριο του 2008, η Microsoft έκανε προσφορά για την εξαγορά Yahoo! για \$ 44.6 δισεκατομμύρια, όμως η Yahoo! απέρριψε επίσημα την προσφορά, υποστηρίζοντας ότι την «υποτιμά σημαντικά» και δεν ήταν προς το συμφέρον των μετόχων της.

Όταν πρόκειται για την έρευνα, ένας από τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές της Google, εκτός της Microsoft είναι το Yahoo. Η Yahoo έχει στην αγορά μία μεγάλη ποικιλία προϊόντων στους τομείς του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, Messenger, ειδήσεις, την έρευνα και Analytics υπηρεσίες. Έτσι, χωρίς αμφιβολία είναι ένας ανταγωνιστής για το Google. (Danny Sullivan 2011)

### **Ορισμένες υπηρεσίες που παρέχει η Google**

Οι εφαρμογές της Google όχι μόνο βοηθούν στις τυπικές εργασίες γραφείου, αλλά μπορούν ακόμη και να αντικαταστήσουν τον τρόπο με τον οποίο εργαζόταν κάποιος μέχρι να τις γνωρίσει.

Πρώτη από αυτές το Google Mail, μία από τις καλύτερες υπηρεσίες του είδους και πλήρως ικανή να αντικαταστήσει οποιαδήποτε άλλη λύση e-mail. Πλεονέκτημα της, αν αποφασίσετε να μεταβείτε σε αυτήν και να την υιοθετήσετε ως βασική λύση διαχείρισης των e-mails σας, το ότι θα είναι προσβάσιμα από όπου και αν βρίσκεστε. Το μόνο που χρειάζεται είναι πρόσβαση στο Διαδίκτυο και ένα πρόγραμμα περιήγησης (browser).

### ***Google Mail***

Ένα από τα πρώτα προϊόντα της Google, το Gmail προσφέρει μια άλλη επιλογή για Webmail.

Οι χρήστες μπορούν να εισέλθουν στο Webmail από τον περιηγητή τους και για τη χρήση του Webmail του λογαριασμού τους το μόνο που χρειάζεται να κάνουν είναι να πληκτρολογήσουν ένα όνομα χρήστη (username) και ένα κωδικό εισόδου (password).

Έρχεται με ενσωματωμένη την τεχνολογία της Google αναζήτησης και περισσότερα από 7.700 megabyte χώρου αποθήκευσης (και αυξάνεται κάθε μέρα). Δεν υπάρχουν άστοχες διαφημίσεις τύπου banner στο Gmail, μόνο μικρές διαφημίσεις κειμένου. Το Gmail ενσωματώνει επίσης τα άμεσα μηνύματα στα e-mail μέσω του Google Talk και ενσωματώνει ένα ημερολόγιο το Google Calendar.

### ***Google Talk***

Μια ακόμα δωρεάν εφαρμογή. Η συζήτηση Google προσφέρει έναν τρόπο να επικοινωνούν μέσω του Διαδικτύου με χρήση άμεσων μηνυμάτων, e-mail (χρησιμοποιώντας το Gmail), είτε με τη φωνή.

### ***Google Calendar***

Μία από τις πιο πρόσφατες προσθήκες στο Google προϊόντα είναι το Google Calendar. Η υπηρεσία έχει σχεδιαστεί για να επιτρέπει στους χρήστες να οργανώσουν ημερήσια, μηνιαία και ετήσια γεγονότα, αλλά και κοινή χρήση ημερολογίων με άλλους ανθρώπους. Αν χρησιμοποιείτε το Gmail, μπορείτε επίσης να στείλετε τα γεγονότα απευθείας από το e-mail στο ημερολόγιό σας.

Και δικό της θετικό χαρακτηριστικό είναι ότι δεν πρόκειται για μια εφαρμογή “κλειδωμένη” σε έναν υπολογιστή, αλλά για μια ευέλικτη λύση οργάνωσης προσβάσιμη από οπουδήποτε υπάρχει ένας περιηγητής και σύνδεση προς το Διαδίκτυο.

### ***Google Docs***

Από τις καλύτερες υπηρεσίες του Google, το Google Docs μπορεί να αντικαταστήσει επάξια όσον αφορά την καθημερινή εργασία μεγαλύτερες, εμπορικά διαθέσιμες σουίτες γραφείου. Αν και δεν παρέχει ό,τι αυτές, εντούτοις διαπρέπει σε επίπεδο ευχρηστίας και, το καλύτερο, αναφορικά με την εύκολη συνεργασία που επιτρέπει ανάμεσα σε χρήστες. Όχι μόνο θα είναι δυνατή η επεξεργασία των εγγράφων που δημιουργήσατε, αλλά θα μπορεί να γίνεται και ταυτόχρονα, αφού ο καθένας θα επεξεργάζεται διαφορετικό τμήμα τους.

Πρόσθετο θετικό χαρακτηριστικό του Google Docs είναι η άψογη συνεργασία του με άλλες υπηρεσίες του Google. Για παράδειγμα, οι λειτουργίες



Google Lookup και Google Finance, τις οποίες μπορείτε να χρησιμοποιήσετε στα λογιστικά φύλλα που δημιουργείτε μέσω αυτού, επιτρέπουν την άντληση πληροφοριών από το Google .

### ***Google Groups***

Το Google Groups είναι υπηρεσία που επιτρέπει ομάδες ατόμων να επικοινωνούν μέσω e-mail και το Web. Κάθε ομάδα Google έχει μια αρχική σελίδα που φιλοξενείται από τη Google, όπου τα μέλη μπορούν να αρχίσουν νέες συζητήσεις ή να απαντάνε σε μεγάλα θέματα.

### ***Βρείτε το δρόμο σας***

Google Maps και Google Earth. Ένα δίδυμο εφαρμογών που, αν συνδυαστούν, μπορούν να σας ταξιδέψουν σε όλη τη Γη, αναπαριστώντας τη με απίστευτη λεπτομέρεια - ακόμη και σε τρεις διαστάσεις.

Μια από τις πιο επαναστατικές εφαρμογές του Google είναι το Google Maps, καθώς καταφέρνει το ακατόρθωτο: απεικονίζει έως την τελευταία λεπτομέρεια όλα τα σημεία της Γης, ενσωματώνοντας λειτουργίες πλοήγησης και επιπλέον υλικό, όπως φωτογραφίες, βίντεο και πληροφορίες για κάθε σημείο του χάρτη. Το υλικό, που τροφοδοτείται από τους εκατομμύρια χρήστες του Google Maps, περιλαμβάνει σχεδόν τα πάντα: από φωτογραφικό υλικό για τουριστικούς προορισμούς έως τις πιτσαρίες και τα βενζινάδικα σε κάθε σοκάκι των πόλεων.

### ***Google Earth***

Η διαφορά του Google Earth από την υπηρεσία Google Maps είναι ότι αποτελείται από μία εφαρμογή εγκατεστημένη στον υπολογιστή, η οποία αφενός αξιοποιεί τις 3D δυνατότητες της κάρτας γραφικών προκειμένου να αποδίδει τρισδιάστατα το ανάγλυφο του χάρτη και αφετέρου διαθέτει αυξημένες δυνατότητες ηλεκτρονικού περιεχομένου. Επιπλέον, πρόσφατα εμπλουτίστηκε με μία νέα ενσωματωμένη λειτουργία που δεν είναι άλλη από το Google Sky, όπου απεικονίζεται το αχανές σύμπαν όπως εμφανίζεται στο νυχτερινό ουρανό αλλά και στις αποκαλύψεις του τηλεσκοπίου Hubble.

Όπως με το Google Maps, η πραγματική αξία της εφαρμογής κρύβεται στο τεράστιο πληροφορικό και διαδραστικό υλικό που εμπλουτίζει τους χάρτες.

### ***Χάρτες***

Οι χάρτες Google χαρτογραφεί με την χρήση της τεχνολογίας τις τοπικές επιχειρηματικές πληροφορίες συμπεριλαμβανομένων των τοποθεσιών των επιχειρήσεων, τα στοιχεία επικοινωνίας και τις οδηγίες οδήγησης. Οι χάρτες Google προσφέρουν στους χρήστες τα αποτελέσματα της αναζήτησης των επιχειρήσεων, συρόμενους χάρτες, δορυφορικές εικόνες, λεπτομερείς οδηγίες οδήγησης και συντομεύσεις πληκτρολογίου για να μετακινηθείτε σε μια προβολή χάρτη.

### ***Google AdWords***

Το Google AdWords προσφέρει έναν τρόπο αγοράς κόστους-ανά-κλικ (CPC) ή κόστους-ανά-εμφάνιση (CPM) των διάφορων διαφημίσεων. Οι διαφημίσεις του AdWords εμφανίζονται μαζί με τα οργανικά αποτελέσματα αναζήτησης στο Google, καθώς και σε ιστότοπους αναζήτησης και περιεχομένου στο Δίκτυο Google (συμπεριλαμβανομένου του Google Maps και το Blogger).

Για να χρησιμοποιήσετε το AdWords πληρώνεις ένα εφάπαξ τέλος ενεργοποίησης, και μετά από αυτό πληρώνετε μόνο για τα κλικ των στοχευμένων αναζητήσεων με λέξεις κλειδιά των διαφημίσεις σας, ή για τις εμφανίσεις στο χώρο που εμφανίζονται οι διαφημίσεις σας. Μπορείτε να ελέγξετε τις δαπάνες σας επιλέγοντας πόσο είστε διατεθειμένοι να πληρώσετε ανά κλικ ή ανά εμφάνιση και ορίζοντας έναν ημερήσιο προϋπολογισμό για τις δαπάνες στον λογαριασμό σας

### ***Blogger***

Ένα blog είναι μια ιστοσελίδα η οποία λειτουργεί ως δημόσια πρόσβαση και προσωπικό ημερολόγιο για ένα άτομο. Συνήθως ενημερώνεται καθημερινά, τα blogs συνήθως αντανakλούν την προσωπικότητα του δημιουργού τους. Το Blogger είναι μια εύκολη στη χρήση ιστοσελίδα που επιτρέπει να ανταλλάσσουμε γρήγορα και εύκολα σκέψεις και να αλληλεπιδρούμε με τους ανθρώπους. Αυτή είναι μια δωρεάν υπηρεσία του Google. Το Blogger έχει βελτιωθεί πολύ φέτος, προσθέτοντας χρήσιμα

χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως εισαγωγής / εξαγωγής ένα blog, ενσωματωμένων σχολίων, ρολά blog και άλλα.

### ***Google Desktop***

Το Google Desktop είναι μια εφαρμογή υπολογιστών γραφείου αναζήτησης που παρέχει πλήρη αναζήτηση κειμένου για e-mail, αρχεία, μουσική, φωτογραφίες, chats, Gmail, ιστοσελίδες που έχετε δει και άλλα. Η τελευταία έκδοση του Desktop περιλαμβάνει επίσης το Google Gadgets - διαδραστικές μίνι εφαρμογές που μπορούν να είναι από παιχνίδια έως εφαρμογές αναζήτησης .

### ***Picasa***

Το Picasa είναι ένα δωρεάν λογισμικό της Google που σας βοηθά να βρείτε άμεσα, να επεξεργαστείτε και να μοιραστείτε όλες τις φωτογραφίες στον υπολογιστή σας. Προσφέρει επίσης εύκολη στη χρήση με ένα κλικ εργαλεία επεξεργασίας και επιλογές.

### ***Picasa Web Albums***

Picasa Web Albums προστεθεί ένα χαρακτηριστικό που το καθιστά εύκολο να οργανώσετε τις φωτογραφίες σας. Αυτό είναι η ταυτοποίηση προσώπων. Το σύστημα χρησιμοποιεί την ανίχνευση προσώπων για να βρείτε όλους τους ανθρώπους από τις φωτογραφίες σας και στη συνέχεια να εμφανίσει τα πρόσωπα. Υπάρχει μια νέα επιλογή να κάνει το άλμπουμ ιδιωτικό, υπάρχει ακόμα η επιλογή να μπορείτε να στείλετε φωτογραφίες σε ένα άλμπουμ με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

### ***Blog Search***

Παρόμοια με την αναζήτηση Google αυτήν την αναζήτηση σας επιτρέπει να αναζητήσετε τον όρο αναζήτησής σας μέσα σε blogs μόνο. Τα αποτελέσματα προέρχονται από όλες τις δημοσιευμένες Blogs, όχι μόνο εκείνες που δημοσιεύονται μέσω του Blogger.

### ***Google Translate***

Το Google Translate είναι μια υπηρεσία μετάφρασης κειμένου με πολύ απλή λειτουργία και περιβάλλον. Υποστηρίζει την μετάφραση από οποιαδήποτε γλώσσα σε μια άλλη. Προστέθηκε ακόμα υποστήριξη μέσω μια νέας εφαρμογής που επιτρέπει την ενοποίηση με πολλές άλλες υπηρεσίες όπως το Twitter Search, το Google Reader, YouTube, αλλά ακόμα και την επί τόπου μετάφραση οποιασδήποτε ιστοσελίδας στην γλώσσα που επιθυμούμε.

### ***YouTube***

Προκειται για την πιο διάσημη υπηρεσία της Google. Είναι ένας χώρος όπου ο καθένας μπορεί να ανεβάσει βίντεο οτιδήποτε χαρακτήρα και αυτο το βίντεο μπορούν να το δούν όλοι η χρήστες του YouTube. Πρόσφατα ξεκίνησε να δοκιμάσει υψηλότερης ποιότητας εκδόσεις για τα βίντεο και, στο τέλος του έτους, εφάρμοσε την προβολή ευρείας οθόνης και ακόμα και την επεξεργασία του βίντεο. Μπορείτε να προσθέσετε λεζάντες και σχόλια, σε ένα βίντεο που υπάρχει και να δείτε τα χαρακτηριστικά τους. Το YouTube προσφέρει ακόμα περισσότερους τρόπους για να προωθήσετε και να αξιοποιήσετε τα βίντεο σας.

### ***Android***

Το λειτουργικό σύστημα της Google για κινητές συσκευές είναι από τις τελευταίες επιχειρηματικές κινήσεις της εταιρείας με σκοπό να κατακτήσει και τον κόσμο των κινητών τηλεφώνων. Παρόλο που έχει κυκλοφορήσει πρόσφατα, το απλό λειτουργικό του περιβάλλον το έχει κάνει ανταγωνιστικό και ήδη έχει κατακτήσει μεγάλο μερίδιο της αγοράς. Υπάρχει τεράστιο δυναμικό για αυτό το λειτουργικό σύστημα για κινητές συσκευές

### ***Google Chrome***

Google Chrome, το πιο διαφημιζόμενο προϊόν της Google, είναι ένα πρόγραμμα περιήγησης που πήγε πίσω στα βασικά και εντυπωσίασε τους ανθρώπους με ταχύτητα και απλότητα. Το Chrome είναι ένα κομψό, καινοτόμο πρόγραμμα περιήγησης που θα κάνει τη χρήση του δικτυακού γρηγορότερη, ευκολότερη και λιγότερο απογοητευτική.

### ***Page Creator***

Ένα δωρεάν online εργαλείο που καθιστά εύκολο να δημιουργήσουν και να δημοσιεύσουν ιστοσελίδες μέσα σε λίγα λεπτά. Το Google Page Creator είναι ένα πρόγραμμα της Google Labs, και απαιτεί μια σύνδεση με το Gmail λογαριασμό σας για να αρχίσετε να κάνετε τις σελίδες.

### ***Google Pack***

Το Google Pack είναι μια συλλογή ελεύθερου λογισμικού για την επιφάνεια εργασίας του υπολογιστή σας. Το πακέτο περιλαμβάνει μια επιλογή του λογισμικού της Google που περιλαμβάνει το Google Earth, το Picasa, το Google Pack Screensaver, το Google Desktop, Google Toolbar.

### ***Google Mobile***

Το Mobile είναι μια υπηρεσία της Google που επιτρέπει στους χρήστες κινητών για αναζήτηση στο Web, εικόνες αναζήτηση ή αναζητήστε το κινητό στο Web. Το Google προσφέρει επίσης πολλά προϊόντα μέσω των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, η οποία περιλαμβάνει χάρτες για τις κινητές συσκευές και SMS

### ***Google Search***

Το Google παρέχει επίσης γρήγορες συνδέσεις σε διαφορετικούς τύπους αναζητήσεων απευθείας από την κύρια σελίδα Google μηχανή αναζήτησης, ή μπορείτε να έχετε πρόσβαση κάνοντας κλικ στο "περισσότερα" στην κεντρική σελίδα αναζήτησης.

### **Τα έσοδα του μοντέλου της Google σε σχέση με το μοντέλο της Yahoo**

Η διαφορά μεταξύ της Google και Yahoo είναι ο παράγοντας εσόδων. Yahoo παίρνει τα έσοδά της από το Yahoo mail, και ορισμένα άλλα χαρακτηριστικά, όπου η Google παίρνει σχεδόν το 85% των εσόδων της από διαφημίσεις. Οι τεχνολογικές καινοτομίες της Google και το ότι επικεντρώνεται στην φιλικότητα προς το χρήστη αυξάνουν την δημοτικότητά του.

Το μοναδικό επιχειρηματικό μοντέλο της Google την έχει καταστήσει ένα από τα σπάνια ήδη εταιρειών στο Διαδίκτυο όσον αφορά τον τρόπο αποκόμισης κερδών. Ενώ οι περισσότερες εταιρείες μηχανών αναζήτησης δαπανούν πολλά χρήματα για την αγορά και για την κατασκευή εμπορικών σημάτων τους, η Google, επικεντρώνεται μόνο στην οικοδόμηση μιας «καλύτερης» μηχανή αναζήτησης.

Η Google έχει δημιουργήσει επαρκή έσοδα από την υπηρεσία Ad Words του, της υπηρεσίας Ad Sense που αφορά διαφημίσεις και την υπηρεσία Gmail. Πρόσφατες εκθέσεις δείχνουν ότι η Google θέλει να αυξήσει το χώρο αποθήκευσης στο Gmail στα 10GB. Μόλις συμβεί αυτό, οι ανταγωνιστές της, όπως η Yahoo θα βρεθούν σε δύσκολη θέση, ενώ ταυτόχρονα θα μειωθεί η εξουσία τους στην αγορά.

Έχουν ήδη αρχίσει να αγωνίζονται για να συμβαδίσουν με τη γρήγορη και μεγάλη ανάπτυξη του Gmail. Στα επόμενα χρόνια, η Google μπορεί να επεκτείνει τον ορίζοντα των δραστηριοτήτων αναπτύσσοντας ακόμα και το δικό της λειτουργικό σύστημα, θέτοντας έτσι υπό αμφισβήτηση την κορυφαία θέση της Microsoft στην παγκόσμια αγορά λογισμικού.

### **Προκλήσεις για την Google**

Παρά το γεγονός ότι, η Google μπορεί να φαίνεται ανίκητη, έχει κάποιες προκλήσεις που την περιμένουν. Τόσο το Yahoo και MSN έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους. Πραγματοποιώντας και οι δύο σημαντική άνοδο σε διάφορους βασικούς τομείς, ώστε να γεφυρωθεί το χάσμα αντίληψης με τη Google.

Έτσι, η Google πρέπει να εργαστεί προσφέροντας καλύτερα χαρακτηριστικά από τους ανταγωνιστές της, ώστε να μην χάσει τους πιστούς χρήστες οδηγώντας τους να πραγματοποιούν αναζητήσεις στους ανταγωνιστές Yahoo και Bing Search.

Καθώς ο κόσμος γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικός κάθε μέρα, καμία εταιρεία δεν μπορεί να είναι βέβαιη για την επιτυχία της. Κάθε εταιρεία, είτε πρόκειται για μικρή ή μεγάλη, πρέπει να βάλει συνεχείς προσπάθειες για να καταλήξει σε καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες προκειμένου να επιτευχθεί ο τελικός στόχος της ο οποίος δεν είναι άλλος από την κερδοφορία

Έτσι συμβαίνει με την Google. Αναλυτές προέβλεπαν για το 2003, ότι η Google σύντομα θα ανταγωνιστεί με το Yahoo για την πρώτη θέση στο διαδικτυακό τόπο προορισμού και αποδείχθηκε ότι ήταν αλήθεια. Το Google ήρθε με πολλά άλλα χαρακτηριστικά γνωρίσματα στη μηχανή αναζήτησής της, πολλές καινοτόμες ιδέες όπως τα ιστολόγια, Ad Words, και την αναζήτηση βίντεο.

### **Ποιά είναι Στρατηγική της Google**

Η στρατηγική της Google συνδέεται στενά με τις επιλογές ανάπτυξης των προϊόντων και την αναθεώρηση των ευκαιριών από νέες επιχειρήσεις. Γίνεται συνεχώς έλεγχος της καινοτομίας στον τομέα των υπηρεσιών για τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερομένων εμπειριών κάτι που είναι σημαντικό για οργανώσεις όπως η Google. Ο έλεγχος νέων μοντέλων και προσεγγίσεων είναι σημαντικός. Εάν η Google δεν επανεξετάσει τις δυνατότητες της για καινοτομία, οι ανταγωνιστές και οι νεοεισερχόμενοι σίγουρα θα το κάνουν.

Η Google εφαρμόζει μια στρατηγική ανάπτυξης συγχώνευσης και εξαγοράς με άλλες συναφείς επιχειρήσεις. Η στρατηγική αυτή προτιμάται επειδή επιτρέπει στη Google να εγκρίνει γρήγορα τις νέες τεχνολογίες και τη διαδικασία αντί να προσπαθεί να τις αναπτύξει εσωτερικά. Δεδομένης της ραγδαίας αλλαγής που η βιομηχανία υφίσταται, ο χρόνος είναι κρίσιμος. Οι εξαγορές και η ανάπτυξη εταιρικών σχέσεων έχει περισσότερο νόημα.

Ορισμένα από τα κίνητρα είναι απλά. Τα έσοδα της Google βασίζονται στην διαφήμιση, γι 'αυτό χρειάζεται όλο και περισσότερους χώρους να εμφανίζονται οι διαφημίσεις της να αυξήσει τα έσοδά της. Έτσι, η επέκταση της εμβέλειας βασίζεται στο AdSense και στην εξαγορά της DoubleClick. Και οι δύο αυτές κινήσεις επιτρέπουν στη Google να τοποθετεί διαφημίσεις σε δικτυακούς που δεν έχει στην κυριότητά της.

Ομοίως, η Google έχει αποκτήσει σταθερά ιδιότητες που χρησιμεύουν ως χώροι για τις διαφημίσεις της, όπως το Blogger και το YouTube. Το Google έχει επίσης νέες προσφορές που θα προσελκύσουν το κοινό για τις διαφημίσεις της, όπως το Gmail.

Η πράξη της αναζήτησης είναι η ίδια με βάση τη συνάφεια, αλλά η συμβολή της Google να παρουσιάζει ενδιαφέρον για διαφήμιση, είναι ένα υβριδικό σύστημα που κατατάσσει τις διαφημίσεις αναζήτησης με βάση το συνδυασμό των τιμών προσφοράς και την αναλογία κλικ. Με την προσθήκη αναλογία κλικ προς την προηγούμενη προσέγγιση υψηλών πλειοδότη, η Google δεν μεγιστοποιεί μόνο το εισόδημά της, αλλά και αύξησε τη σημασία των εν λόγω πληρωμένων διαφημίσεων αναζήτησης.

Αλλά αυτό δεν είναι στρατηγικής της Google, είναι ιστορία της Google. Η Google έχει μια ιστορία πώλησης διαφημίσεων που οδηγείται από την προσοχή που οι άνθρωποι πληρώνουν για αυτές τις διαφημίσεις. Η στρατηγικής της Google είναι να διευρύνει αυτό το είδος της συνάφειας πέραν της αναζήτησης.

### **Θέση στην αγορά και η στρατηγική της Google**

Τα πλεονεκτήματα της "πρωτιάς" σε μια αγορά πολύ γνωστά, αλλά οι κίνδυνοι μπορεί να είναι υψηλοί και το κόστος της αποτυχίας μεγάλο. Τη στιγμή που εισήλθε στην αγορά, η ίδια η αναζήτηση δεν θεωρούνταν σαν εμπόρευμα. Όμως, η Google θεωρείται πλέον ως μία από τις πιο δημοφιλείς τοποθεσίες στον παγκόσμιο ιστό. Η επιτυχίας της Google προέρχεται από τη χρήση της δομής συνδέσμου του ιστού για να καθοριστεί τι είναι σημαντικό και τι δεν είναι.

Το εξωτερικό περιβάλλον της Google αλλάζει συνεχώς όσον αφορά τις ευκαιρίες και τις απειλές. Η Google έχει να συμβάλει στην πρόβλεψη των αλλαγών και την προσαρμογή των στρατηγικών, των συστημάτων, των πολιτισμών, και την διαδικασία για να ευθυγραμμιστεί με τις αλλαγές αυτές.

Μέχρι στιγμής, η Google έχει αποκτήσει περισσότερες από 50 εταιρείες. Κάθε απόκτηση φέρνει μια εταιρεία που είναι διαφορετική στην οργάνωσή της από την Google. Το να είναι σε θέση να συγχωνεύσει τις εταιρείες αυτές σύμφωνα με τον πολιτισμό και την οργάνωση της ίδιας και να επιτυγχάνει αποτελέσματα είναι σημάδια αποτελεσματικής εφαρμογής της συγχώνευσης.

Η Google μπορεί πάντα να είναι ένα καλό παράδειγμα μιας επιτυχούς και αυξανόμενης εταιρείας που δημιουργεί καινοτομίες και τροφοδοτεί την αγορά με νέα προϊόντα πέρα από την αναζήτηση Google. Αυτά περιλαμβάνουν το Google Earth,



την Google αναζήτηση στην επιφάνεια εργασίας, το Google Image, το Google Android λογισμικό για κινητά , και πολλές άλλες καινοτομίες.

### **Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Google**

Οποιαδήποτε τυχαία αναζήτηση διαρκεί μεταξύ 0,06 με 0,12 δευτερόλεπτα (GigaOM). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Google ανιχνεύεται στο γεγονός ότι έχει κατασκευάσει τη δική της υποδομή από διακομιστές (servers), αποθηκευτικά συστήματα, το εύρος ζώνης και το υλικό που υποστηρίζει την ταχύτερη αναζήτηση στο Διαδίκτυο. Ενώ το κόστος για την εταιρία είναι υψηλό, καθώς η Google ξοδεύει δισεκατομμύρια δολάρια στην ανάπτυξη και τη συντήρηση αυτών των συστημάτων, αυτή η ανταγωνιστική στρατηγική δημιουργεί ένα τρομερό τείχος για άλλες γενικές μηχανές αναζήτησης, όπως το Bing (πρώην MSN) ή την Yahoo!. Την ίδια στιγμή, το κόστος κατασκευής των προηγμένων υποδομών είναι μια επένδυση για την Google για να διασφαλίσει ότι το κόστος της διεξαγωγής ενός ερωτήματος θα μειώνεται.

Πλεονέκτημα της Google έναντι των ανταγωνιστών της είναι η γρήγορη ταχύτητα που κρατά τους χρήστες να επιστρέφουν. Τα αποτελέσματα της αναζήτησης μπορούν να ποικίλλουν, αλλά λόγω της απίστευτης ταχύτητας, ο χρήστης μπορεί να αναζητήσει μια άλλη φράση-κλειδί με την ελάχιστη δυνατή θυσία και ως εκ τούτου να είναι λιγότερο διατεθειμένος να στραφεί σε κάποιον ανταγωνιστή.

### **Πώς η Google διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα**

Η Google διατηρεί τη θέση της ως η κυρίαρχη μηχανή αναζήτησης στον κόσμο, με 65 τοις εκατό του συνόλου της αγοράς αναζήτησης. Για να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Google, η εταιρεία έχει αναπτύξει μια υποδομή που θα εγγυάται την ταχεία και αποτελεσματική μηχανή αναζήτησης, καθώς και από προσπάθειες της εταιρείας με προϊόντα τους προς άλλες κατευθύνσεις πέραν της αναζήτησης.

Δεν είναι μόνο ότι η Google παρέχει μια γρήγορη αναζήτηση, αλλά η εταιρεία απασχολεί, επίσης, εργαλεία και υπηρεσίες, όπως τη γραμμή εργαλείων του Google, το Google Maps, Google Earth και το Google News. Η γραμμή εργαλείων παρουσιάζει έναν τρόπο για τους χρήστες να προβούν σε έρευνα χωρίς να αφήσουν την ιστοσελίδα τους. Υπηρεσίες όπως το Google Maps και το Google News παρέχουν ένα άλλο είδος υποστήριξης στην κορυφή της γενικής μηχανής αναζήτησης.

Η Google έχει επίσης επεκταθεί σε κινητά τηλέφωνα με λειτουργικό σύστημα Android, το οποίο παρέχει τις υπηρεσίες της Google και χαρακτηριστικά, όπως κινητές εφαρμογές. Οι στρατηγικές αυτές επιτρέπουν στην Google να φτάσει στους καταναλωτές και να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Google είναι να προσφέρει μια απίστευτα γρήγορη αναζήτηση και τα εργαλεία για την υποστήριξη της γενικής μηχανής αναζήτησης. Οι ανταγωνιστικές μηχανές αναζήτησης όπως το Bing ή Yahoo! θα πρέπει να αναπτύξουν τις υποδομές τους για να ταιριάζει με την ταχύτητα και την πληρότητα ότι η Google κατέχει.

### **Το επιχειρηματικό μοντέλο της Google**

Για να κατανοηθεί καλύτερα η Google και το επιχειρηματικό της μοντέλο, αυτό πρέπει να αναλυθεί σε τρεις εισόδους δεδομένων.

- ñ Σχετικότητα των αποτελεσμάτων.
- ñ Η ταχύτητα της αναζήτησης.
- ñ Το κόστος της εκτέλεσης ενός ερωτήματος αναζήτησης.

Παρόλο που τα αποτελέσματά της δεν είναι άριστα, είναι αρκετά καλά. Ακριβώς όπως τα Microsoft Windows ήταν αρκετά καλά για να κυριαρχήσουν στην αγορά του λογισμικού. Η Google, έχει τώρα 64 τοις εκατό της συνολικής αγοράς αναζήτησης.

Όσο πιο γρήγορα τα αποτελέσματα εμφανίζονται σε ένα πρόγραμμα περιήγησης, τόσο λιγότερο διατεθειμένοι θα είναι οι πελάτες να μεταβούν σε μία αντίπαλη μηχανή αναζήτησης. Όσο πιο γρήγορες και πιο αποδοτικές είναι οι υποδομές της, τόσο πιο εύκολα το Google μπορεί να διατηρηθεί πρωτοπορία στην

υπηρεσία των διαφημίσεων που βασίζονται στην μηχανή αναζήτησης.

Με άλλα λόγια, η εταιρεία πρέπει να βεβαιωθεί ότι η ταχύτητα της αναζήτησης του είναι πραγματικά, πραγματικά γρήγορα. Κάθε τυχαία αναζήτηση στο Google αυτές τις μέρες παίρνει μεταξύ 0,12 με 0,06 δευτερόλεπτα. Τώρα που είναι πραγματικά, πραγματικά γρήγορα. Το Google το κάνει αυτό με την ευρετηρίαση του Διαδικτύου αρκετά καλά.

Στο πλαίσιο αυτό, είναι απολύτως λογικό για την Google να δημιουργήσει τους δικούς της διακομιστές, συστήματα αποθήκευσης, τους διακόπτες του Διαδικτύου και ίσως, κάποια στιγμή στο μέλλον, ακόμα και οπτικά συστήματα μεταφορών.

Μπορεί να υποστηρίζουν ότι η ανάπτυξη προσαρμοσμένων εργαλείων είναι ένα ακριβό είδος στρατηγικής, αλλά η κλίμακα της Google και βελτίωση της υποδομής εξασφαλίζει ότι το κόστος της Google για την εκτέλεση ενός ερωτήματος θα συνεχίζεται να μειώνεται. Τελικά, η γιγαντιαία υποδομή της Google είναι το μεγάλο εμπόδιο για την είσοδο των αντιπάλων της, και θα παραμείνει έτσι, όσο η εταιρεία διατηρεί ξοδεύουν εκατομμύρια και δισεκατομμύρια για αυτό.

### **Αρχές που συμβάλλουν στην εμπειρία του χρήστη Google**

#### **1. Εστίαση στη ζωή των ανθρώπων.**

Η ομάδα του Google που είναι υπεύθυνη για την εμπειρία του χρήστη εργάζεται για να ανακαλύψει τις πραγματικές ανάγκες των ανθρώπων. Οπλισμένοι με αυτές τις πληροφορίες, η Google μπορεί να δημιουργήσει προϊόντα που λύνουν προβλήματα του πραγματικού κόσμου και αυτός είναι ο στόχος της.

Πάνω απ' όλα, ένα καλά σχεδιασμένο προϊόν της Google είναι χρήσιμο στην καθημερινή ζωή. Δεν προσπαθεί να εντυπωσιάσει τους χρήστες με τεχνολογία ή οπτικό στυλ - αν και θα μπορούσε να έχει και τα δύο. Δεν επιβάλλουν στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν τα χαρακτηριστικά που δεν θέλουν - αλλά παρέχει ένα φυσικό μονοπάτι ανάπτυξης για όσους ενδιαφέρονται.

Δεν εισβάλλει στη ζωή των ανθρώπων - έχει όμως ανοίξει τις πόρτες για τους χρήστες που θέλουν να εξερευνήσουν τις πληροφορίες του κόσμου, το έργο πιο

γρήγορα και δημιουργικά, και να ανταλλάζουν ιδέες με τους φίλους τους ή τον κόσμο.

## **2.Κάθε χιλιοστό του δευτερολέπτου μετράει.**

Τίποτα δεν είναι πιο πολύτιμο από τον χρόνο των ανθρώπων. Τα πιο βασικά στοιχεία και το κείμενο που τοποθετούνται στο πιο εύκολο να βρει θέσεις. Η ταχύτητα είναι ένα όφελος για τους χρήστες. Είναι επίσης ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που η Google δεν θυσιάζει χωρίς σοβαρό λόγο.

## **3.Η απλότητα είναι ισχυρή.**

Η απλότητα ξεκινά με το σχεδιασμό των θεμελιωδών λειτουργιών του προϊόντος. Η Google δεν έχει σκοπό να δημιουργήσει πλούσιο σε χαρακτηριστικά προϊόντα. Τα σχέδια της περιλαμβάνουν μόνο τα χαρακτηριστικά που χρειάζονται οι άνθρωποι για να επιτύχουν τους στόχους τους.

## **4.Τόλμη για καινοτομία.**

Το Google ενθαρρύνει την καινοτομία, την ανάληψη κινδύνων και σχεδιάζει κάθε φορά σύμφωνα με αυτά που εξυπηρετούν τις ανάγκες των χρηστών. Οι ομάδες σχεδιασμού αναζητούν νέες ιδέες για καινούργια προϊόντα.

## **5.Σχεδιασμός για τον κόσμο.**

Το World Wide Web έχει ανοίξει το σύνολο των πόρων του Διαδικτύου για τους ανθρώπους παντού. Στόχος της Google είναι να σχεδιάζει προϊόντα που έχουν νόημα για τους χρήστες. Η Google υποστηρίζει αργές συνδέσεις και τα παλαιότερα προγράμματα περιήγησης όταν αυτό είναι δυνατόν, και επιτρέπει στους ανθρώπους να επιλέξουν πώς θα δουν τις πληροφορίες και πώς να εισάγουν πληροφορίες.

Η Google έχει επίσης δεσμευτεί για τη βελτίωση της προσβασιμότητας των προϊόντων της. Η επιθυμία μας για την απλή και περιεκτική προϊόντων, και την αποστολή της Google να καταστήσει τις πληροφορίες του κόσμου καθολικά προσβάσιμες, τα προϊόντα της ζήτησης που υποστηρίζουν υποστηρικτικές τεχνολογίες και να προσφέρει μια χρήσιμη και ευχάριστη εμπειρία για όλους, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με σωματική και νοητική προβλήματα.

## **6.Σχέδιο για τις σημερινές και τις επιχειρήσεις του αύριο.**

Τα εν λόγω προϊόντα Google που παράγουν χρήματα προσπαθούν να το κάνουν με τρόπο που να είναι χρήσιμος για τους χρήστες. Για την επίτευξη αυτού του ευγενή στόχου, οι σχεδιαστές εργάζονται με ομάδες των προϊόντων για να εξασφαλίσουν ότι το συμφέρον των συναλλαγών εύκολα θα ενοποιείται με τους στόχους των χρηστών.

## **7. Εμπιστοσύνη των ανθρώπων.**

Ο καλός σχεδιασμός μπορεί να πάει πολύ μακριά για να κερδίσει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων που χρησιμοποιούν προϊόντα της Google. Η καθιέρωση της αξιοπιστίας της Google ξεκινά με τα βασικά - για παράδειγμα, φροντίζοντας το περιβάλλον εργασίας να είναι αποτελεσματικό και επαγγελματικό. Επιπλέον, τα προϊόντα της Google είναι ανοιχτά προς τον κόσμο συμπεριλαμβανομένων των συνδέσεων των ανταγωνιστών και την ενθάρρυνση της συμμετοχής των χρηστών.

## **8.Προσθήκη μιας ανθρώπινης αφής.**

Google περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα προσωπικοτήτων, και τα σχέδιά μας έχουν προσωπικότητα, πάρα πολύ. Οι Google συνομιλίες άμεσα στους ανθρώπους προσφέρουν την ίδια πρακτική, η άτυπη βοήθεια που ο καθένας θα μπορούσε να προσφέρει σε έναν γείτονα που έκανε μια ερώτηση.

## **Εξωτερικό περιβάλλον της Google**

### **Παγκόσμιο**

Η αναζήτηση στο Διαδίκτυο μπορεί να εφαρμοστεί στους περισσότερους πολιτισμούς σε όλο τον κόσμο ελευθερώνοντας την Google από τη γεωγραφική εξάρτηση. Στην πραγματικότητα, η εταιρεία έχει σήμερα 20 γραφεία στις ΗΠΑ και σε περισσότερες από 30 χώρες όπου εργάζονται για την έρευνα, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ (Google, 2008). Το Google προσφέρει μια εξατομικευμένη μηχανή αναζήτησης για περισσότερους από 115 χώρες, και ως γλωσσική υποστήριξη

βελτιώνεται, και η εταιρεία είναι πιθανό να κερδίσει ακόμα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Καθώς οι υπολογιστές γίνονται πιο προσιτή, πολλοί άνθρωποι στις οικονομικά λιγότερο αναπτυγμένες χώρες έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο, για πρώτη φορά και η Google θα ήθελα να διαδρομή τους μέσα από την έρευνα της και τα προϊόντα της παραγωγικότητας, όπως το Gmail, Docs και τοποθεσίες. Επιπλέον οι web εφαρμογές της Google τώρα βρίσκονται προ εγκατεστημένοι στο ελεύθερο λειτουργικό σύστημα χαμηλού κόστους Linux (Blankenhorn, 2008).

### **Δημογραφικά**

Το Google είναι σε καλή θέση στα δημογραφικά στοιχεία, διότι βασίζεται σε άτομα σχετικά μικρής ηλικίας. Επιπλέον η αναζήτηση στο Διαδίκτυο δεν σχετίζεται με το φύλο και δεν θα πληγωθεί από τις μεταβολές στην αναλογία των γυναικών με τους άνδρες. Η εταιρεία, ωστόσο, θα επωφεληθούν όταν κάποιες παραδοσιακές και πατερναλιστικές κοινωνίες αρχίζουν να χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο πιο συχνά.

### **Τεχνολογία**

Η τεχνολογία προφανώς πάντοτε βελτιώνεται και η Google έχει λάβει ειδικά μέτρα για να βεβαιωθείτε ότι δεν υστερεί σε αυτόν τον τομέα. Η Google μπορεί να χρησιμοποιήσει μέρη από υπολογιστές του εμπορίου (φθηνά εξαρτήματα), γνωρίζοντας ότι θα αποτύχουν, αλλά προσέχοντας και εξασφαλίζοντας ότι κάθε εξάρτημα έχει πάντα ένα αντίγραφο. Τα περιφερειακά συνδέονται με τον υπολογιστή με συρταρωτό τρόπο παρά τις βίδες που επιτρέπει την γρήγορη εναλλαγή και την αναβάθμιση (Μάιος 2007).

### **Οικονομικό**

Παρόλο που διανύουμε μία περίοδο ύφεσης εταιρείες τεχνολογίας και διαδικτύου, όπως η Google είναι σχετικά απομονωμένες και δεν επηρεάζονται επειδή η αναζήτηση και, κατά συνέπεια, οι διαφημίσεις με βάση το Διαδίκτυο έχουν γίνει μια βάση για την παγκόσμια κοινωνία και οικονομία. Στην πραγματικότητα,

ένα πρόσφατο άρθρο του περιοδικού Wired λέει ότι η Google "φαίνεται ιδιαίτερα καλά τοποθετημένη για να αντιμετωπίσει την οποιαδήποτε καθοδική φάση. Η εστίαση της Google με ιδιαίτερα στοχευμένες, μετρήσιμες διαφήμιση την καθιστά πιο δυνατή στην αντιμετώπιση από ό, τι πολλές άλλες επιχειρήσεις τεχνολογίας." (Schiffman, 2008) Η επιτακτική ανάγκη που έχουν οι καταναλωτές να είναι ενημερωμένοι και συνεχώς συνδεδεμένοι κρατά ζωντανές τις υπηρεσίες αυτές, παρά το εξωτερικό περιβάλλον.

### **Πολιτικό και Νομικό**

Το 2008, η Google ανταποκρίθηκε στις ανησυχίες του πελάτη, όταν πρόσθεσε μια σύνδεση προστασία της ιδιωτικής ζωής στην κεντρική σελίδα του. Η σύνδεση αυτή οδηγούσε τους χρήστες σε ένα Κέντρο Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων, όπου θα μπορούσαν να μάθουν για τις πολιτικές της Google σε σχέση με πολιτικά και νομικά ζητήματα (Google, 2008).

Η Google αντιμετώπισε επίσης την ανησυχία σχετικά με θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας, επειδή η εταιρεία αποθηκεύει τα αντίγραφα σελίδων και εικόνων στους κεντρικούς υπολογιστές τους. Απάντησε στην κριτική αυτή με την απελευθέρωση μιας σελίδας πληροφοριών πνευματικών δικαιωμάτων. Η σελίδα παρέχει τις σχετικές πληροφορίες σχετικά με τις ψηφιακές πληροφορίες και παρέχει συνδέσμους για να ενημερώσει τόσο το Google και το Γραφείο Πνευματικών Δικαιωμάτων των ΗΠΑ με πιθανές παραβάσεις (Google, 2008).

### **Κοινωνικό και Πολιτιστικό**

Ο κόσμος είναι όλο και όλο πιο συνδεδεμένος λόγω των μέσων επικοινωνίας που διατίθενται μέσω του διαδικτύου. Και, για πολλούς ανθρώπους, οι γίγαντες της αναζήτησης όπως το Google κάνουν την πλοήγηση στο Διαδίκτυο μια εύκολη υπόθεση. Δεδομένου ότι η χρήση του διαδικτύου αυξάνεται μεταξύ όλων των ηλικιακών ομάδων και σε όλους τους πολιτισμούς, θα γίνουμε όλο και περισσότερο εξαρτώμενοι από την αναζήτηση στο Διαδίκτυο.

Επιπλέον, τα περισσότερα νέα κινητά τηλέφωνα είναι συσκευές με δυνατότητα σύνδεσης στο Διαδίκτυο. Οι άνθρωποι θα χρησιμοποιούν αυτές τις συσκευές για την οδήγηση, για να εντοπίσουν εστιατόρια, να κατεβάσουν μουσική, ακόμα και για μία γρήγορη έρευνα. Για να επιτρέψει σε περισσότερους ανθρώπους να έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες της Google από τις φορητές συσκευές τους, η εταιρεία έχει κυκλοφορήσει το λειτουργικό Android ειδικά σχεδιασμένο για κινητά τηλέφωνα.

### **Συνεργάτες της Google**

Η Google έχει την ευθύνη να διαχειριστεί τις δραστηριότητές της προς όφελος των συνεργατών της. Ως συνεργάτες δεν αναφέρεται μόνο στους μετόχους της εταιρείας, αλλά και στους εργαζόμενους, τους πελάτες της, τους προμηθευτές της, τις διάφορες ενώσεις, και την κοινότητα. Οι αποφάσεις της Google μπορούν να επηρεαστούν από την κυβέρνηση, διάφορες ομάδες ακτιβιστών, καθώς και από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, και όλους όσους έχουν τη δικές τους διατάξεις και ευθύνες τους στους ανθρώπους που υπηρετούν. Κάθε ενδιαφερόμενος έχει μια σχέση με την Google και η σχέση αυτή είναι η πηγή της δύναμης του ενδιαφερόμενου να επηρεάσει τις αποφάσεις της Google. Το επιχειρηματικό μοντέλο της Google όμως διασφαλίζει ότι κανένας ενδιαφερόμενος δεν έχει ένα επίπεδο σπουδαιότητας που θα μπορούσε να αλλάξει την κατεύθυνση της εταιρείας από μόνος του, αλλά η μάζα των χρηστών του ιστού, τα μέσα ενημέρωσης, οι κυβερνήσεις και οι δραστηριότητες τους θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους στόχους της εταιρείας.

Η επίλυση των διαφορών και την πολιτική έχουν συχνά επιπτώσεις τόσο στα βραχυπρόθεσμα όσο και στα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και γι 'αυτό είναι σημαντικό να είμαστε προσεκτικοί από το εξωτερικό περιβάλλον. Ορισμένοι ενδιαφερόμενοι έχουν αντικρουόμενες απαιτήσεις, όπως το δικαίωμα του χρήστη στην πληροφορία και την ευθύνη της κυβέρνησης να προστατεύσει τις πληροφορίες - ή, κατά συνέπεια, το δικαίωμα των χρηστών στην ιδιωτική ζωή και το δικαίωμα της κυβέρνησης για την πρόσβαση σε αρχεία. Η διοίκηση είναι επιφορτισμένη να



σταθμίζει τη βαρύτητα της κάθε απαίτησης και να αποφασίζει ποια έκβαση θα ωφελήσει με τον καλύτερο τρόπο την πλειοψηφία των μετόχων τους.

### **Πέντε δυνάμεις του M. Porter και η Google**

#### **Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο της αναζήτησης**

Τα εμπόδια για την είσοδο στην αγορά αναζήτησης στο Διαδίκτυο είναι υψηλά. Οι ανταγωνιστές έχουν αναπτύξει χιλιάδες διακομιστές σε τοποθεσίες σε όλο τον κόσμο και έχουν συσσωρεύσει στοιχεία για τις συνήθειες του χρήστη εδώ και πολλά χρόνια. Ένας νεοεισερχόμενος θα πρέπει να παρέχει καλύτερα αποτελέσματα αναζήτησης και σε πολύ υψηλές ταχύτητες για να ανταγωνιστεί σε αυτή την άκρως ανταγωνιστική αγορά.

Με αυτό κατά νου, πρέπει να αναγνωριστεί ότι η Google όταν ιδρύθηκε το 1998, η Yahoo, η Excite, και η Altavista κυριαρχούσαν στην αγορά αναζήτησης αλλά η Google κατάφερε σε σύντομο χρονικό διάστημα να τις ξεπεράσει.<sup>34</sup> Η αγορά τώρα, ωστόσο, είναι πιο ώριμη σε σχέση με το παρελθόν με μία τεράστια συλλογή δεδομένων σχετικά με το περιεχόμενο των ιστοσελίδων και την ιστορία της αναζήτησης των χρηστών. Ως εκ τούτου, η απειλή των νεοεισερχομένων στην αγορά αναζήτησης στο Διαδίκτυο είναι σχετικά χαμηλή.

#### **Διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή**

Το σύστημα διαφήμισης της Google είναι μια αξιόπιστη πηγή εσόδων και αυτό γιατί τόσο αυτός που διαφημίζεται όσο και αυτός που δέχεται τις διαφημίσεις είναι πελάτες της Google. Έτσι, όσο η Google διατηρεί την κυριαρχία της στην αγορά με την αναζήτηση της, η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή της θα παραμείνει σε χαμηλά επίπεδα και ταυτόχρονα έχει καταφέρει να είναι πολύ αποτελεσματική στη διατήρηση της σχέσης μεταξύ προμηθευτή και πωλητή.

---

34 Viney, (2007)

## **Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη υπαρχουσών επιχειρήσεων στον κλάδο.**

Στόχος της Google είναι να "οργανώσει την παγκόσμια πληροφορία" (Google, 2008), και γιαυτό έχει δημιουργήσει πολλά δωρεάν προϊόντα τα οποία δουλεύουν μαζί με την κύρια υπηρεσία αναζήτησης τους στο Διαδίκτυο. Οι χρήση στοχευμένων διαφημίσεων, με βάση τις πληροφορίες που συλλέγουν από τα προϊόντα τους είναι η κύρια πηγή των εσόδων της Google. Το 2007, η Google είχε έσοδα 16,6 δις. δολαρίων το οποίο αναπτύχθηκε κατά μέσο όρο 115% ετησίως κατά την προηγούμενη πενταετία (Google, 2008). Οι κύριοι ανταγωνιστές της η Yahoo και η Microsoft παρουσίασαν κέρδη 7 και 5.1 δις. δολαρίων αντίστοιχα.

Επί του παρόντος, η Google κατέχει 57% των αναζητήσεων στο Διαδίκτυο στις Ηνωμένες Πολιτείες (Agence Γαλλία-Pressé, 2008). Αυτό το μεγάλο μερίδιο της αγοράς της επιτρέπει να βελτιώσει την ποιότητα των αποτελεσμάτων αναζήτησης και να πετυχαίνει στοχευμένες διαφημίσεις πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές της.

Αυτή η συνεχής βελτίωση των αποτελεσμάτων προσελκύει πελάτες. Η Yahoo και η Microsoft υστερούν σε σχέση με την Google με 23% και 11% αντίστοιχα μερίδια αγοράς (Agence Γαλλία-Pressé, 2008). Η ανταγωνιστική αντιπαλότητα είναι ισχυρή και προωθείται σε αυτό τον κλάδο δεδομένου ότι μεγάλα είναι και τα κέρδη που εισρεύουν στην ιστοσελίδα που έχει συλλάβει στο μεγαλύτερο όγκο των αναζητήσεων.

### **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Από το 2007, το 99% των εσόδων της Google προέρχονται από τις διαφημίσεις (Google, 2008). Ωστόσο, κανένας λογαριασμός δεν αντιστοιχεί σε περισσότερο από το 3% των καθαρών εσόδων, και λιγότερο από το 5% των εσόδων προέρχεται από οποιαδήποτε συγκεκριμένη περιοχή εταίρο του δικτύου (Google, 2007). Αυτό σημαίνει ότι κανένας αγοραστής δεν έχει τον έλεγχο της επιχείρησης.

### **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Το 2008, το Διαδίκτυο έχει γίνει ο τρόπος που επιλέγεται από εκατομμύρια ανθρώπους σε όλο τον κόσμο να αναζητήσει και να ανακτήσει πληροφορίες. Υπό το πρίσμα αυτού του γεγονότος, ουσιαστικά δεν υπάρχει κατάλληλο υποκατάστατο για την αναζήτηση. Οι πληροφορίες μπορούν να οργανωθούν με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένων των κατηγοριών και διαλογή από την ημερομηνία, αλλά η Google παρέχει εργαλεία για την ολοκλήρωση αυτών των καθηκόντων, καθώς και για την πραγματοποίηση αναζητήσεων. Ένα προϊόν υποκατάστατο μπορεί να εφευρεθεί στο μέλλον, αλλά δεν υπάρχουν προφανή υποκατάστατα για την οργάνωση των πληροφοριών στο Διαδίκτυο. ( Ben Morrow 2008)

### **Τι έκανε την Google την ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρεία στον κόσμο**

Οι δημιουργοί της εταιρείας επινόησαν μια πειστική απάντηση στο ερώτημα πως μπορώ να βρω, με σειρά σημαντικότητας, σελίδες στο Διαδίκτυο σχετικές με το παρόν ερώτημά μου.

Μια λύση στο πρόβλημά τους ήταν ένα πρόγραμμα το οποίο ανέπτυξαν το οποίο ονομάστηκε PageRank (βαθμολόγηση σελίδας), το οποίο δείχνει την σημαντικότητα μιας ιστοσελίδας μετρώντας τον αριθμό άλλων σελίδων που είναι συνδεδεμένες σε αυτή.

Εξίσου πρωτοποριακή είναι και η επιχειρηματική στρατηγική της Google. Δεν δαπανήθηκαν καθόλου χρήματα σε διαφημίσεις. Η διάδοσή της βασίστηκε ολοκληρωτικά στην προώθηση μεταξύ πελατών.

Ξεπερνώντας ακόμη και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, η μηχανή αναζήτησης της Google έχει γίνει πρωτοπόρος του διαδικτύου, και η πώληση διαφημίσεων που συνδέεται με τα αποτελέσματα της αναζήτησης έχει γίνει μια επιχείρηση ανάπτυξης στον Παγκόσμιο Ιστό.

Η Google μπορεί να έχει το προβάδισμα στην αγορά όσον αφορά την αναζήτηση ιστοσελίδων, αλλά και οι ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρηματικές και δημόσιες επενδύσεις σε αναδυόμενες τομείς όπως τηλεφωνικές κλήσεις μέσω διαδικτύου, ηλεκτρονικά ιατρικά αρχεία και η καταπολέμηση της τρομοκρατίας της τεχνολογίας είναι η κινητήρια δύναμη της ζήτησης για νέους τρόπους αναζήτησης ψηφιακών πληροφοριών.

## Η αποστολή της Google

Η Google πιστεύει ότι ο πιο αποτελεσματικός και, τελικά, ο πλέον κερδοφόρος, τρόπος για να επιτευχθεί η αποστολή της είναι να τεθούν οι ανάγκες των χρηστών πρώτα. Προσφέροντας μια υψηλής ποιότητας εμπειρία του χρήστη έχει οδηγήσει σε ισχυρή προώθηση και μεγάλης αύξησης της κυκλοφορίας.

Οι βασικές αρχές της εταιρείας είναι:

### 1. Εστίαση στον χρήστη

Από το ξεκίνημά της επικεντρώθηκε στην παροχή της καλύτερης δυνατής εμπειρίας για τους χρήστες. Είτε κατά την διάρκεια σχεδίασης ενός νέου προγράμματος περιήγησης στο Διαδίκτυο ή μία νέα τροποποίηση της εμφάνισης της αρχικής σελίδας. Η συμπερίληψη των αποτελεσμάτων αναζήτησης δεν αποτέλεσε ποτέ εμπορεύσιμο είδος και η διαφήμιση δεν σημειώνεται απλά με ξεκάθαρο τρόπο, αλλά προσφέρει σχετικό περιεχόμενο και δεν ενοχλεί. Και κατά την διάρκεια δημιουργίας νέων εργαλείων και εφαρμογών γίνεται δοκιμή έτσι ώστε να μην χρειάζεται να σκεφτούν οι καταναλωτές πως θα μπορούσαν να είχαν σχεδιαστεί διαφορετικά.

### 2. Είναι καλύτερο να κάνεις ένα πράγμα καλά

Με συνεχείς επαναληπτικές διαδικασίες σε δύσκολα προβλήματα κατάφεραν να επιλύσουν περίπλοκα ζητήματα και να παρέχουν συνεχείς βελτιώσεις σε μία υπηρεσία που ήδη καθιστά την ανεύρεση πληροφοριών μια γρήγορη και ομαλή εμπειρία για εκατομμύρια ανθρώπους. Η αφοσίωσή της στην βελτίωση της αναζήτησης της επέτρεψε να εφαρμόσει αυτά που είχε μάθει και σε νέα προγράμματα όπως το Gmail και οι χάρτες Google.

### 3. Το γρήγορο είναι καλύτερο από το αργό

Ο χρόνος είναι πολύτιμος και έτσι η Google αφαιρώντας από τις σελίδες τα περισευόμενα δεδομένα και αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα του

περιβάλλοντος εμφάνισης των αποτελεσμάτων, έχει σπάσει τα ρεκόρ ταχύτητας, ώστε ο μέσος χρόνος για την εμφάνιση ενός αποτελέσματος να είναι ένα κλάσμα του δευτερολέπτου. Έχει πάντα στο νου της την ταχύτητα για κάθε νέο προϊόν που κυκλοφορεί και εργάζεται για να κάνει τα πάντα να λειτουργούν ταχύτερα.

Προτεραιότητα στους χρήστες αντανακλάται στις τρεις βασικές δεσμεύσεις της Google:

1.Θα κάνουμε το καλύτερο δυνατό για να παρέχουμε τα πιο σχετικά και χρήσιμα αποτελέσματα αναζήτησης που είναι δυνατό, ανεξάρτητα από οικονομικά κίνητρα.

2.Θα κάνει το καλύτερο για να παρέχει τις πιο σχετικές και χρήσιμες διαφημίσεις. Οι διαφημίσεις δεν θα πρέπει να είναι μια ενοχλητική διακοπή.

3.Ποτέ δεν θα σταματήσει να εργάζεται για τη βελτίωση της εμπειρίας των χρηστών της, την τεχνολογία αναζήτησης και άλλους σημαντικούς τομείς της οργάνωσης της πληροφορίας".

### **Τα οικονομικά στοιχεία της Google**

Το 2009 η Google κέρδισε περίπου το 97% των εσόδων της (99% το 2008 και 2009) από τις διαφημίσεις της και το υπόλοιπο από τα προϊόντα αναζήτησης τα οποία οι εταιρείες μπορούν να εγκαταστήσουν, όπως τα Google Appliance και Google Mini.

Η Google κατέγραψε έσοδα 6,67 δισεκατομμυρίων δολαρίων το τέταρτο τρίμηνο του 2009, παρουσιάζοντας 17% αύξηση σε σχέση με το τέταρτο τρίμηνο του 2008 που ήταν 5,70 δισ. Δολάρια.

Το Google Sites είχε έσοδα 4,42 δισεκατομμυρίων δολαρίων, ή 66% των συνολικών εσόδων, κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2009. Αυτό αντιπροσωπεύει αύξηση κατά 16% κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2008 με έσοδα των 3,81 δισεκατομμυρίων \$.

Το Google Network παρουσίασε έσοδα, μέσω των προγραμμάτων του AdSense, των 2,04 δισεκατομμυρίων δολαρίων, ή 31% των συνολικών εσόδων, κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2009. Αυτό αντιπροσωπεύει 21% αύξηση από το τέταρτο τρίμηνο του 2008 του οποίου τα έσοδα αντιστοιχούσαν σε 1,69 δισεκατομμυρίων \$.

Τα έσοδα, εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών, ανήλθαν σε 3,52 δισεκατομμύρια δολάρια, που αντιπροσωπεύουν το 53% των συνολικών εσόδων κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2009, σε σύγκριση με το 53% κατά το τρίτο τρίμηνο του 2009 και 50% το τέταρτο τρίμηνο του 2008.

Τα έσοδα από το Ηνωμένο Βασίλειο ανήλθαν σε 772 εκατομμύρια δολάρια, αντιπροσωπεύοντας το 12% των εσόδων κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2009, έναντι 12% το τέταρτο τρίμηνο του 2008. Κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2009, αναγνωρίσαμε ένα όφελος από 8 εκατ. δολάρια σε έσοδα με την εξωτερική της διαχείρισης του κινδύνου από την ανταλλαγή μας, σε σύγκριση με 129 εκατομμύρια δολάρια κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2008.

Τα κλικ που σχετίζονται με διαφημίσεις που προβάλλονται σε ιστότοπους της Google και τους ιστότοπους των συνεργατών μέσω του AdSense, είναι αυξημένα κατά περίπου 13% κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2008 και αυξημένα κατά περίπου 9% κατά το τρίτο τρίμηνο του 2009.

Το Μέσο κόστος-ανά-κλικ, το οποίο περιλαμβάνει τα κλικ που σχετίζονται με διαφημίσεις που προβάλλονται σε ιστότοπους της Google και τους ιστότοπους των συνεργατών μας AdSense, είναι αυξημένα κατά περίπου 5% κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2008 και αυξήθηκε κατά περίπου 2% κατά το τρίτο τρίμηνο του 2009.

Το τμήμα των εσόδων από κοινούς εταίρους της Google, αυξήθηκε σε 1,72 δισεκατομμύρια αμερικανικά δολάρια κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2009, σε σύγκριση με το 1,48 δισ. δολαρίων κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2008.

Το ποσοστό των διαφημιστικών εσόδων ήταν 27% το τέταρτο τρίμηνο του 2009, σε σύγκριση με το 27% κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2008.

Λοιπές δαπάνες οι οποίες αποτελούνται κυρίως από το κέντρο δεδομένων, την απόσβεση των άυλων στοιχείων του ενεργητικού, το περιεχόμενο των εξόδων εξαγοράς, καθώς και τα τέλη επεξεργασίας πιστωτικών καρτών, μειώθηκαν σε 10% των εσόδων, στο τέταρτο τρίμηνο του 2009, σε σύγκριση με το 12% των εσόδων, κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2008.

Τα λειτουργικά έξοδα εκτός από το κόστος των εσόδων, ήταν 1,78 δισεκατομμύρια δολάρια κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2009, ή 27% των εσόδων, σε σύγκριση με 1,65 δισεκατομμύρια δολαρίων κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2008, ή 29% των εσόδων.<sup>35</sup>

### **Η Google σήμερα.**

Σήμερα, η Google θεωρείται περισσότερο ως ένα καθημερινό και χρήσιμο εργαλείο από ό, τι μια μεγάλη εταιρεία παγκοσμίως. Αυτή η ιστοσελίδα Google είναι τόσο απαραίτητη για όλους τους χρήστες του διαδικτύου που έχουμε την τάση να ξεχνούμε τους δημιουργούς και την τεχνογνωσία πίσω από αυτό το θαυμάσιο και γρήγορο εργαλείο αναζήτησης. Πίσω από αυτή την ιστοσελίδα, μια τεράστια εταιρεία υπάρχει. Σε λιγότερο από δέκα χρόνια, τα αποτελέσματα και τα κέρδη της Google, δεν σταματούν να αυξάνονται.

## Συμπεράσματα

Όλες οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στον χώρο του Διαδικτύου θα πρέπει να χρησιμοποιούν παραδοσιακές αρχές και μεθόδους με νέο, ανάλογα με την περίπτωση, τρόπο. Είτε μία βιομηχανία είναι νέα η παλιά, η θέση της στην αγορά για να είναι βιώσιμη και ανταγωνιστική, καθορίζεται από το πόσο καλά αντιλαμβάνεται το ανταγωνιστικό περιβάλλον της και δημιουργεί προϋποθέσεις για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter, είναι η ένταση του ανταγωνισμού, τα εμπόδια εισόδου, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών.

Η Google εφάρμοσε τις γενικές στρατηγικές για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παρατηρώντας ότι οι ανταγωνιστές της παρουσίαζαν υψηλά λειτουργικά κόστη λόγω του ότι στηρίζονταν σε εξωτερικούς συνεργάτες για τις υπηρεσίες αναζήτησης που αυτές προσέφεραν, σχεδίασε και δημιούργησε πρώτη τους δικούς της διακομιστές οι οποίοι και μπορούν εύκολα να βελτιώνονται καθώς βελτιώνεται και η τεχνολογία και έχουν χαμηλό κόστος λειτουργίας και σχεδίασης. Αυτό της προσέφερε μείωση στα λειτουργικά της κόστη. Διαφοροποιήθηκε από τους ανταγωνιστές της προσφέροντας στους καταναλωτές μια γρήγορη, εύκολη σε λειτουργία και απλή σε εμφάνιση μηχανή αναζήτησης, μαζί με ένα πλήθος διαδικτυακών εφαρμογών και υπηρεσιών που την υποστηρίζουν. Ακόμα, εστίασε στους χρήστες προσφέροντάς τους υψηλής ποιότητας εμπειρία χρήστη, στην επίλυση περίπλοκων ζητημάτων, στην παροχή συνεχών βελτιώσεων στις υπηρεσίες της και παρέχοντας ταχύτητα στην αναζήτηση των χρηστών κερδίζοντας έτσι έναν υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης, ισχυρή προώθηση και αύξηση της κυκλοφορίας της.

Η Google με αυτό τον τρόπο κατάφερε να είναι η κυρίαρχη μηχανή αναζήτησής του διαδικτύου με ένα ποσοστό της τάξης του 65 τοις εκατό των αναζητήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Καταφέρνει να διατηρεί το πλεονέκτημα της διευρύνοντας το βασικό της προϊόν έναντι των ανταγωνιστών της, προσφέροντας καινοτόμες υπηρεσίες ή βελτιώνοντας τις ήδη υπάρχουσες χωρίς επιπλέον κόστος για τον χρήστη τους υποστηρίζοντας με αυτό τον τρόπο την μηχανή αναζήτησής της.



## Βιβλιογραφία

Kenneth, R. A. (1971), *The Concept of Corporate Strategy* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin)

Dunham, A. , Barry, M. (1993), *Unique Value: The Secret of All Great Business Strategies* New York: Macmillan

Henderson, D.B. (1981), **Understanding the Forces of Strategic and Natural Competition**, *Journal of Business Strategy*

Henderson, D.B. (1983), **The Anatomy of Competition**, *Journal of Marketing*

Henderson, D.B. (November-December 1989), **The Origin of Strategy**, *Harvard Business Review*

Justad, T. P. , Mitchell, T. J. ( Μάρτιος - Απρίλιος 1982), **Creative Market Planning in a Partisan Environment**, *Business Horizons* από το Ίδρυμα του School of Business at Indiana University.

Mintzberg, Henry. (1994), **The Fall and Rise of Strategic Planning,**” *Harvard Business Review*

Stern, L.S. , Grabner, J.R. Jr., (1970), *Competition in the Marketplace* (Glenview, IL: Scott, Foresman and Company)

Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, Chapter 1)  
Επίσης, Grether, E.M. (1960), *Marketing and Public Policy* (Englewood Cliffs, NJ:

Prentice-Hall), p.25 και Fisk, G. (1967) *Marketing Systems: An Introductory Analysis* (New York: Harper & Row)

Porter, E.M. (1975), **Note on the Structural Analysis of Industries**, *Harvard Business School Case Service*

Porter, E.M. (1980), **Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability**, *Financial Analysis Journal*

Porter, E.M. (1980), **Competitive Strategy**, Free Press

*Porter, E.M., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*

Porter, E.M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*

Porter, E.M. (March 2001), *Strategy and the Internet*, *Harvard Business Review*

Rothschild, E.W. (1976), *Putting It All Together* (New York: AMACOM)

Karakaya, F. , Stahl, M.J. (1989), **Barriers to Entry and Market Entry Decisions in Consumer and Industrial Goods Market**, *Journal of Marketing*

Day, S.G. , Nedungadi, P. (1994), **Managerial Representations of Competitive Strategy**, *Journal of Marketing*

Normann, R. , Ramirez, R. (1993) **From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy**,” *Harvard Business Review*

Ghemawat, P. (September-October 1986), **Sustainable Advantage**, *Harvard Business Review*, p.53-58. Επίσης, Coyne, P.K. (1986), **The Anatomy of Sustainable Competitive Advantage**, *Business Horizons*

Yip, S.G. (1991), **Global Strategy in a World of Nations**, *Sloan Management Review*. Επίσης, Stewart, A.T. (1993), **Welcome to the Revolution**, *Fortune*

Davif a Vise , Malseed, M. **THE GOOGLE STORY**

Jaynie, L.S., **Creating Competitive Advantage: Give Customers a Reason to Choose You Over Your Competitors**

Jain, H.S., επιμέλεια Γιάννης Α. Πολλάλης, **Στρατηγικός Σχεδιασμός Marketing**  
Παπαδάκης, Μ. Β. (1999)

Ποια είναι η έννοια των γενικών στρατηγικών του Porter, Διαθέσιμο στο :  
<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=47&L=4> accessed on 13/11/2010

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, Διαθέσιμο στο: <http://www.adwords-solutions.gr/2010/12/porter-five-forces-model/> accessed on 10/10/2010

Porter five forces analysis, Διαθέσιμο  
στο: [http://en.wikipedia.org/wiki/Porter\\_five\\_forces\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis) accessed on  
30/09/2010

Porter, E.M., [http://en.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Porter](http://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter) accessed on 11/11/2010

Porter, E.M. (2001), "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review*,  
<http://www.cis.gsu.edu/~emclean/R0103Dp2.pdf> accessed on 15/12/2010

Porter's Generic Strategies , Διαθέσιμο

στο: <http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml> accessed on 16/03/2011

Porter generic strategies, Διαθέσιμο

στο: [http://en.wikipedia.org/wiki/Porter\\_generic\\_strategies](http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_generic_strategies) accessed on 12/10/10

Ben Parr Google vs. Yahoo: Who Has the Right Social Strategy, Διαθέσιμο στο  
: <http://mashable.com/2010/03/08/yahoo-google-social-colum/> accessed on 28/08/11

Mike Moran What's Google's Strategy, Διαθέσιμο στο:

[http://www.biznology.com/2008/03/whats\\_googles\\_strategy/](http://www.biznology.com/2008/03/whats_googles_strategy/) accessed on 19/06/11

Thomas Claburn Google Revealed: The IT Strategy That Makes It Work, Διαθέσιμο  
στο : <http://www.informationweek.com/news/192300292> accessed on 13/11/10

Google Investors relation blog, Διαθέσιμο

στο : <http://investor.google.com/earnings.html> accessed on 10/05/10

Η Φιλοσοφία της Google, Διαθέσιμο

στο: <http://www.google.com/about/corporate/company/tenthings.html> accessed on  
05/12/10

Υπηρεσίες που παρέχει η Google, Διαθέσιμο

στο: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_Google\\_products](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Google_products) accessed on 11/04/11

Danny, S. (2011) **How Search Engines Work: Search Engine Relevancy Reviewed**, Διαθέσιμο στο : <http://www.seobook.com/relevancy/> accessed on  
16/02/2010

External Analysis of Google Inc. , Διαθέσιμο

στο :<http://www.benmorrow.info/research/external-analysis-of-google-inc/> accessed on 15/12/10

<http://www.klimmedia.com/wp-content/uploads/2011/06/google-bing-yahoo-search.jpg> accessed on 14/01/11