



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

«Τρόποι εξασφάλισης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από πολυεθνικές εταιρείες πληροφορικής, στα πλαίσια ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος».

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

Τσαπάρα Μαρία

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

Γεωργόπουλος Αντώνιος

ΑΘΗΝΑ, 2012-2013

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

«Τρόποι εξασφάλισης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από πολυεθνικές εταιρείες πληροφορικής, στα πλαίσια ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος».

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

Τσαπάρα Μαρία

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

Γεωργόπουλος Αντώνιος

ΑΘΗΝΑ, 2012 - 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη (στην Ελληνική)	Σελ.5
Περίληψη (στην Αγγλική)	Σελ.6
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σελ.7
ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ	Σελ.10
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Σελ.10
2.1. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: έννοια και σχέση με την στρατηγική της επιχείρησης.	Σελ.10
2.2. Διατηρησιμότητα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος & σχετικές προσεγγίσεις.	Σελ.11
2.3. Πολυεθνικές εταιρείες πληροφορικής και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.	Σελ.16
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Θεωρητικό Μοντέλο Ανάλυσης Michael Porter	Σελ.25
3.1. Γενικά για τον Porter	Σελ.25
3.2. Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter	Σελ.26
3.3. Τύποι ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων & ανταγωνιστικών στρατηγικών κατά τον Porter.	Σελ.40
3.3.1. Ηγεσία κόστους.	Σελ.45
3.3.2. Διαφοροποίηση.	Σελ.51
3.3.3. Εστίαση.	Σελ.56
4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: Η Βιομηχανία της Πληροφορικής	Σελ.59
4.1. Η τεχνολογία της πληροφορίας (Information Technology).	Σελ.59
4.2. Η βιομηχανία της πληροφορικής (IT industry).	Σελ.65
4.3. Οι εξελίξεις στους κλάδους της πληροφορικής διεθνώς.	Σελ.73
4.4. Συγχωνεύσεις, εξαγορές στην βιομηχανία της πληροφορικής.	Σελ.84
4.5. Η Ελληνική αγορά πληροφορικής.	Σελ.88
4.6. Κατατάξεις των επιχειρήσεων στη βιομηχανία της πληροφορικής.	Σελ.91
5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: Εμπειρική Ανάλυση (Case Studies)	Σελ.99
5.1. Ανάλυση αγορών πληροφορικής βάσει μοντέλου πέντε δυνάμεων Porter.	Σελ.99
5.2. Case Studies πολυεθνικών επιχειρήσεων πληροφορικής.	Σελ.136
6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: Συμπεράσματα	Σελ.139
6.1. Συζήτηση των αποτελεσμάτων και επανεξέταση της προσέγγισης του	Σελ.139

Porter.	
6.1.1. Επανεξέταση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων.	Σελ.139
6.1.2. Τρόποι επίτευξης διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις της εμπειρικής μελέτης. Επανεξέταση των γενικών στρατηγικών Porter.	Σελ.146
6.1.3. Επανεξέταση των γενικών στρατηγικών Porter.	Σελ.149
6.2. Τελικά συμπεράσματα.	Σελ.152
Παραπομπές	Σελ.157
Συντμήσεις όρων	Σελ.161
Βιβλιογραφία	Σελ.162
Παράρτημα Α: Case studies πολυεθνικών επιχειρήσεων πληροφορικής:	Σελ.176
ACCENTURE PLC	Σελ.176
APPLE INC.	Σελ.185
CISCO SYSTEMS INC.	Σελ.194
GOOGLE INC.	Σελ.202
HITACHI LTD	Σελ.211
HON HAI PRECISION INDUSTRY Co. LTD (FOXCONN)	Σελ.218
INFOSYS TECHNOLOGIES LIMITED	Σελ.224
LENOVO GROUP LIMITED	Σελ.230
MICROSOFT CORPORATION	Σελ.235
SAMSUNG ELECTRONICS Co. LTD	Σελ.244

Περίληψη

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η παγκοσμιοποίηση έχουν οδηγήσει στην επέκταση των πολυεθνικών επιχειρήσεων πληροφορικής, στην εμφάνιση νέων κλάδων και τομέων και έχουν αυξήσει τον ανταγωνισμό. Κοινός στόχος των επιχειρήσεων είναι η θεμελίωση διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που θα τους εξασφαλίσουν υψηλές αποδόσεις και ανάπτυξη. Οι στόχοι της συγκεκριμένης εργασίας είναι: α) να εξετάσει κατά πόσο το θεωρητικό μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter είναι σε θέση να προσδιορίσει αποτελεσματικά την ανταγωνιστικότητα της αγοράς της πληροφορικής σήμερα, β) να εξετάσει εάν η προσέγγιση των ανταγωνιστικών στρατηγικών του Porter βρίσκει εφαρμογή στις σημερινές πολυεθνικές επιχειρήσεις πληροφορικής. Για την προσέγγιση των στόχων της διατριβής γίνεται: α) εμπειρική ανάλυση των κλάδων της πληροφορικής, σε παγκόσμιο επίπεδο, με βάση το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, β) εμπειρική ανάλυση δέκα αντιπροσωπευτικών πολυεθνικών επιχειρήσεων πληροφορικής με την μέθοδο case study, εντοπίζονται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που ανέπτυξαν και οι στρατηγικές που εφάρμοσαν. Σχετικά με το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, διαπιστώθηκε ότι εμφανίζει περιορισμούς στην ανάλυση των σύγχρονων αγορών πληροφορικής, διότι δεν λαμβάνει υπ' όψιν καθοριστικές παραμέτρους (π.χ. συνεργασίες επιχειρήσεων, διαφορές μεταξύ των εταιρειών του ίδιου κλάδου, τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον, ότι τα όρια των σύγχρονων αγορών πληροφορικής δεν είναι σταθερά και ξεκάθαρα). Προτείνονται τρόποι διεύρυνσής του, όπως: συνδυαστική ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος και των επιμέρους δυνάμεων που επηρεάζουν και αλληλεπιδρούν με τις αρχικές πέντε δυνάμεις του μοντέλου, διαχωρισμό της αγοράς σε στρατηγικές ομάδες και ανάλυση των δυνάμεων που αλληλεπιδρούν σε κάθε μια. Σχετικά με τις στρατηγικές των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν, διαπιστώθηκε πως έχουν εφαρμόσει ένα μείγμα στρατηγικών, όπως: διεθνοποίηση, έγκαιρη προσαρμογή στις αλλαγές, καινοτομία, διαφοροποίηση προϊόντων, επέκταση σε νέα προϊόντα ή και αγορές, χαμηλό κόστος, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, συνεργασίες ή και εξαγορές, ισχυρό marketing. Οι στρατηγικές της θεωρίας του Porter (ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση): α) δεν καλύπτουν όλο το φάσμα των στρατηγικών που εφάρμοσαν οι συγκεκριμένες εταιρείες, β) μπορούν να συνδυαστούν επιτυχώς και να εφαρμοστούν ταυτόχρονα χωρίς να απαιτείται συμβιβασμός.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διατηρησιμότητα, ανταγωνισμός, ανταγωνιστική στρατηγική, τεχνολογία της πληροφορίας, πολυεθνικός οργανισμός.

Abstract

The rapid development of technology and the globalization have led to the expansion of multinational Information Technology (IT) firms, to the emergence of new industries and sectors, and to increased competition. The common objective of the companies is the development of sustainable competitive advantages that will ensure high returns and growth. The objectives of the specific thesis are: a) to examine whether the theoretical model of Porter's five forces is able to effectively identify the IT market's competitiveness nowadays, b) to examine whether the approach of Porter's competitive strategies apply on today's multinational firms. In order to support the objectives of this thesis the following have been performed: a) an empirical analysis of the IT industry, globally, using Porter's five forces model, b) empirical analysis of ten representative multinational IT firms with the method of case study, identifying the competitive advantages they've developed and the strategies they implemented. Concerning Porter's five forces model, it was found that it bears several limitations in the analysis of the modern marketplace, as it does not take into account specific key parameters (e.g. strategic alliances, differences between companies in the same industry, changes of the external environment and the fact that the boundaries of the modern IT markets are not fixed and clear). Suggestions for expanding the specific model, include: combined analysis of the macro-environment along with the secondary forces that affect and interact with the main five forces of the model, perform market segmentation into strategic groups and analyze the forces that interact inside each group. Concerning the strategies of the companies that were examined, it was found that they have implemented a mix of strategies, such as: internationalization, timely adaptation to changes, innovation, product differentiation, firm's diversification, low cost, human resources development, collaborations or/and acquisitions, powerful marketing. Porter's competitive strategies (cost leadership and differentiation): a) they do not cover the full range of strategies implemented by these companies, b) both can be successfully combined and implemented by one company without any trade-off.

Keywords: competitive advantage, sustainability, competition, competitive strategy, information technology, multinational organization.

Κεφάλαιο Πρώτο: Εισαγωγή

Η σημερινή επιχείρηση καλείται να λειτουργήσει σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, όπου ευκαιρίες και απειλές αλληλεπιδρούν. Η παγκοσμιοποίηση είναι μια πραγματικότητα με πολλές και ποικίλες παραμέτρους. Βιώνουμε την επανάσταση της πληροφορίας και των νέων τεχνολογιών, φαινόμενο που ευνοεί την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και την επέκταση των πολυεθνικών οργανισμών. Στο χώρο της πληροφορικής τα όρια των αγορών είναι ρευστά, αναπτύσσονται νέες αγορές και προϊόντα, ενώ παρατηρούνται αξιοσημείωτες εξαγορές, κοινοπραξίες και στρατηγικές συμμαχίες. Στόχος των επιχειρήσεων είναι η διευκόλυνση της πρόσβασης σε νέες αγορές, ο επιμερισμός του κόστους και του κινδύνου, η πρόσβαση στην τεχνογνωσία άλλων εταιριών και η απόκτηση επιπρόσθετων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Ο ανταγωνισμός οξύνεται και μαζί του ο αγώνας ταχύτητας για χάραξη και επανασχεδιασμό διεθνούς στρατηγικής με βάση τα νέα παγκόσμια δεδομένα. Επίσης, η τεχνολογία της πληροφορικής παίζει πρωταρχικό ρόλο στην διεύρυνση της οικονομίας και στην επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Ο βαθμός προσαρμοστικότητας που διαθέτει μια επιχείρηση IT, όπως και η ικανότητά της στην ανάπτυξη διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την βιωσιμότητα και την ανάπτυξή της. Επομένως, η λεπτομερής ανάλυση, τόσο του κλαδικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση επιτυχημένων στρατηγικών.

Ο Porter θεωρεί ότι το κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ικανό να αναδείξει τις βασικές παραμέτρους του ανταγωνισμού της και να υποδείξει στην επιχείρηση σε ποιους τομείς θα πρέπει να χτίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα σε μακροχρόνια βάση. Επίσης, σύμφωνα με τον ίδιο, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μπορεί να αναπτύξει ένας οργανισμός είναι είτε ηγεσία κόστους είτε διαφοροποίηση, μέσα από την εφαρμογή μιας από τις ακόλουθες στρατηγικές (ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης ή εστίασης). Τονίζει ότι αυτές οι στρατηγικές δεν μπορούν να συνυπάρξουν χωρίς, αναπόφευκτα, να γίνει κάποιος συμβιβασμός (trade-off) της μιας εις βάρος της άλλης.

Η εργασία ξεκινά με αυτή την παραδοχή. Στη συνέχεια, λαμβάνοντας υπόψη τη διεθνή εμπειρία του κλάδου προσπαθεί να διευρύνει την προσέγγιση Porter εισάγοντας και άλλες μεταβλητές στην ανάλυση, όπως είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, η καινοτομία, οι στρατηγικές διεθνοποίησης, οι στρατηγικές συμμαχίες, οι εξαγορές, το ισχυρό marketing κλπ.

Σκοπός της διατριβής είναι να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα:

- *Πόσο αποτελεσματική είναι η προσέγγιση των πέντε δυνάμεων του Porter για την μέτρηση της ανταγωνιστικότητας της βιομηχανίας της πληροφορικής;*
- *Ποιες άλλες παράμετροι πρέπει να ληφθούν συμπληρωματικά υπ' όψιν για μια περισσότερο ολοκληρωμένη και αποτελεσματική ανάλυση της βιομηχανίας της πληροφορικής;*
- *Ποια είναι τα διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιτυχημένων πολυεθνικών επιχειρήσεων πληροφορικής και πως αναπτύσσονται;*
- *Έχουν εφαρμογή οι γενικές στρατηγικές του Porter στην σύγχρονη βιομηχανία της πληροφορικής;*

Η θέση της διατριβής είναι ότι το θεωρητικό μοντέλο του Porter προσεγγίζει δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα του κλάδου, αλλά εμφανίζει σημαντικές αδυναμίες στην ανάλυση της δυναμικής και ραγδαία εξελισσόμενης βιομηχανίας της πληροφορικής. Μια σφαιρική προσέγγιση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των υπό εξέταση επιχειρήσεων απαιτεί την ανάλυση και συνεκτίμηση και άλλων παραγόντων που προαναφέρθηκαν.

Περιορισμοί: α) η συγκεκριμένη εργασία περιορίζεται στην αγορά του information technology παρέχοντας μια κριτική αξιολόγηση βάσει της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, β) είναι εξαιρετικά περιορισμένος ο αριθμός των μελετών επάνω στο θέμα της επαναξιολόγησης του μοντέλου του Porter μέσω ανάλυσης κλάδων της πληροφορικής.

Όσον αφορά στην μεθοδολογία, για την προσέγγιση των στόχων της διατριβής, χρησιμοποιώντας ως θεωρητική βάση το μοντέλο ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter, γίνεται: α) εμπειρική ανάλυση των κλάδων της πληροφορικής σε παγκόσμιο επίπεδο και β) εμπειρική ανάλυση, με τη μέθοδο του case study, δέκα αντιπροσωπευτικών πολυεθνικών

επιχειρήσεων από διάφορους κλάδους της πληροφορικής και γεωγραφικές περιοχές (Accenture, Apple, Cisco, Google, Hitachi, Hon Hai Precision, Infosys, Lenovo, Microsoft, Samsung), εστιάζοντας στις ανταγωνιστικές στρατηγικές που εφάρμοσαν και στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που ανέπτυξαν.

Για την εμπειρική ανάλυση των βιομηχανιών της πληροφορικής και των δέκα επιχειρήσεων που επιλέγηκαν, έγινε επισκόπηση της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας, προηγούμενων μελετών επάνω στο συγκεκριμένο θέμα, όπως και πληροφοριών και άρθρων από τον ηλεκτρονικό τύπο. Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από σχετικές έρευνες και από τον ηλεκτρονικό ιστότοπο κάθε επιχείρησης.

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια, συμπεριλαμβανομένης της εισαγωγής, που αφορά στο πρώτο κεφάλαιο. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια γενική αναφορά στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το τρίτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην προσέγγιση του Porter, που αποτελεί το θεωρητικό μοντέλο ανάλυσης της εργασίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα οφέλη του Information Technology, οι βιομηχανίες του σε παγκόσμια κλίμακα και οι εξελίξεις. Επίσης, γίνεται ξεχωριστή αναφορά στις στρατηγικές συνεργασίες, εξαγορές, συγχωνεύσεις που χαρακτηρίζουν τον κλάδο, καθώς και στην Ελληνική αγορά πληροφορικής.

Στο πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνεται η εμπειρική ανάλυση. Στην πρώτη ενότητα του συγκεκριμένου κεφαλαίου γίνεται η ανάλυση των αγορών IT βάσει του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter. Στην δεύτερη ενότητα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των case studies των δέκα πολυεθνικών επιχειρήσεων πληροφορικής. Ολοκληρωμένα τα case studies παρατίθενται στο «Παράρτημα Α» της παρούσας εργασίας. Στο έκτο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα της εμπειρικής ανάλυσης και των case studies και γίνονται προτάσεις με βάση τα αποτελέσματα. Ακολουθούν οι παραπομπές του κειμένου, η συντημήσεις όρων, η βιβλιογραφία και το παράρτημα.

Κύριο Μέρος

Κεφάλαιο Δεύτερο: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

2.1. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα: Έννοια και σχέση με την στρατηγική της επιχείρησης.

Σχετικά με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive advantage), οι Kotler et.al. (2001) αναφέρουν ότι πρόκειται για ένα πλεονέκτημα που αποκτιέται από μια επιχείρηση, έναντι των ανταγωνιστών της, προσφέροντας στους πελάτες υψηλότερη αξία είτε μέσω χαμηλότερων τιμών, είτε προσφέροντας περισσότερα πλεονεκτήματα, όπως ποιότητα, που να δικαιολογούν τις υψηλότερες τιμές. Από το 1939 ο Chamberlin πρώτος έκανε αναφορά στον ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ ο Selznick το 1957 το συνέδεσε με τις ικανότητες της επιχείρησης. Οι Hofer και Schendel, το 1978, παρουσίασαν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως τη μοναδική θέση που αναπτύσσει ένας οργανισμός απέναντι από τους ανταγωνιστές του βάσει των προτύπων χρήσης των πόρων του. Στη δεκαετία του '80, πλέον, οι Day και Porter προχώρησαν σε μια ευρύτερη ανάλυση και ανέπτυξαν τον ρόλο που παίζει η εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιτυχία ενός οργανισμού τοποθετώντας το ως τον στόχο της στρατηγικής του.

Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να εστιάζουν στην ανάπτυξη στρατηγικών που αυξάνουν και εξασφαλίζουν την κερδοφορία, πράγμα το οποίο επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση αναπτύσσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Hill και Jones, 2012).

Ουσιαστικά, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται στην καρδιά κάθε στρατηγικής. Όπως περιγράφει ο Παπαδάκης (2007), η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της μέσα στην αγορά και τελικά της προσδίδει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσω της κατάλληλης στρατηγικής, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές της δυνατότητες.

Επίσης, ο Μπουραντάς (2005) υπογραμμίζει πως η ικανότητα της επιχείρησης να διαθέτει ανά πάσα στιγμή την κατάλληλη στρατηγική ανταγωνισμού και να την υλοποιεί με

αποτελεσματικό τρόπο, αποτελεί προϋπόθεση επιτυχίας διότι αφορά το πώς η επιχείρηση θα ανταγωνιστεί (μέσω τιμών, ποιότητας, διαφοροποίησης κλπ.) Η επιχείρηση που επιδιώκει τη διαρκή επιτυχία πρέπει να εστιάζει τη στρατηγική της στο μέλλον και σε θεμελιώδεις εταιρικές ικανότητες, δηλαδή, αυτές που δεν τις διαθέτει ο ανταγωνισμός, αλλά ταυτόχρονα να ανανεώνει συνεχώς τόσο τη στρατηγική όσο και τα επιχειρηματικά της μοντέλα μέσω καινοτομιών.

2.2. Διατηρησιμότητα Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος & Σχετικές Προσεγγίσεις.

Από τη στιγμή που μια επιχείρηση δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οι ανταγωνιστές της αναλαμβάνουν δράση για να το αντιγράψουν. Έτσι, το 50% στην προσπάθεια μιας επιχείρησης να ξεχωρίσει είναι η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενώ το υπόλοιπο 50% είναι ο αγώνας της να το διατηρήσει έναντι του ανταγωνισμού (Ehmke, 2008). Όπως, επίσης, χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Hamel και Prahalad (1993), η πεμπτούσια της στρατηγικής βρίσκεται στο να δημιουργείς τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του αύριο, γρηγορότερα από το ρυθμό που οι ανταγωνιστές σου μιμούνται αυτά που σήμερα διαθέτεις.

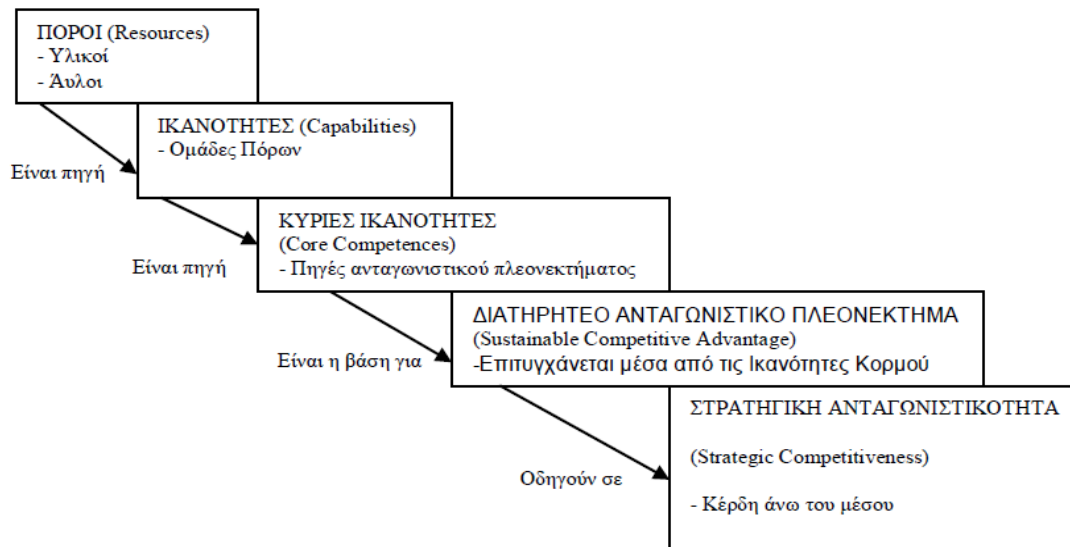
Σύμφωνα με τους Reed και DeFillippi (1990), η αξία που προσδίδει στην πορεία της επιχείρησης ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) έχει μελετηθεί εκτενώς και έχει τεκμηριωθεί μέσα από πολυάριθμες μελέτες και έχει καταγραφεί από την διεθνή βιβλιογραφία.

Συγκεκριμένα, έχουν καταγραφεί τρεις σχολές σκέψης σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την διατηρησιμότητά του. Αρχικά, η *νεοκλασική σχολή*, με κύριο εκφραστή τον Marshall (1890). Η *δομική σχολή*, στην οποία ανήκουν, μεταξύ άλλων, η κλαδική προσέγγιση του Porter (1980, 1985) και αυτή των επιχειρησιακών πόρων του Barney (1991). Τέλος η *δυναμική σχολή*, στην οποία ανήκει το υπόδειγμα του υπερανταγωνισμού του D'Aveni (1994,1997,1999), ένας από τους πιο σημαντικούς εκφραστές της συγκεκριμένης σχολής. Ειδικότερα, η νεοκλασική σχολή υποστηρίζει ότι στις τέλειες ή πλήρως ανταγωνιστικές αγορές δεν υπάρχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δομική σχολή σκέψης αποδέχεται την δυνατότητα ανάπτυξης διατηρήσιμων ανταγωνιστικών

πλεονεκτημάτων σε συνθήκες ατελούς αγοράς, ενώ η δυναμική υποστηρίζει ότι σε συνθήκες ευμετάβλητου περιβάλλοντος το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορεί να διατηρηθεί. Θεωρεί, όμως, ότι, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν αλυσιδωτά, προσωρινά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω καινοτομιών, τα οποία θα τις οδηγούν σε διατηρήσιμη ανώτερη απόδοση (Naftemporiki, Ιανουάριος 2009, Σιγάλας, Πέκκα-Οικονόμου, <http://www.naftemporiki.gr/audionews/listenstory.asp?id=1612760>).

Ένας από τους κύριους εκπροσώπους της δομικής σχολής σκέψης και ο βασικότερος εκφραστής της προσέγγισης των επιχειρησιακών πόρων (θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων – Resource Based model), ο Barney (1991), σημειώνει πως ενώ ορισμένοι μελετητές και συγγραφείς θεωρούν πως η διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει να κάνει με την αντοχή του στο χρόνο, ο ίδιος διαφωνεί και υποστηρίζει πως η έννοια της διατηρησιμότητας δεν αναφέρεται σε ημερολογιακό χρόνο αλλά εξαρτάται από τη δυνατότητα αντιγραφής του (duplication). Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει πως η αδυναμία των υφιστάμενων και εν δυνάμει ανταγωνιστών να αντιγράψουν την στρατηγική μιας επιχείρησης η οποία οδηγεί στη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι αυτή που το κάνει διατηρήσιμο.

Σύμφωνα με τη Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων (Σχήμα 2.1.), εκτός από την απαραίτητη προσαρμογή της επιχείρησης στο εξελισσόμενο εξωτερικό περιβάλλον, η επιτυχία της εξαρτάται και από τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Έτσι, λοιπόν, ο συνδυασμός των άυλων και υλικών πόρων που διαθέτει μια επιχείρηση (άνθρωποι, εμπειρίες, εξοπλισμός κτλ) θα πρέπει να οδηγεί σε ικανότητες (capabilities) και αυτές σε κύριες ικανότητες (core competencies) και σε οριακές ικανότητες (threshold competencies). Μόνο οι κύριες ικανότητες (core competencies), επειδή είναι μοναδικές και δεν μπορούν να αντιγραφούν, μπορούν να προσδώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαδάκης, 2001, http://www.aueb.gr/users/papadakis/articles/executive/Paper_aristotelis_98.pdf).



Σχήμα 2.1.: Πόροι, Ικανότητες και Ικανότητες Κορμού.

Πηγές: α) Παπαδάκης Β., (2001), «Στρατηγική Ανταγωνισμού σε ένα Μεταβαλλόμενο και δύσκολα προβλέψιμο Περιβάλλον - Η Σημασία των Πόρων & Ικανοτήτων»

http://www.aueb.gr/users/papadakis/articles/executive/Paper_aristotelis_98.pdf

β) Hitt M., Ireland R. και Hoskisson R., (1997), Strategic Management Competitiveness and Globalization, West Publishing.

Κατά τον Barney (1991), οι επιχειρησιακοί πόροι χαρακτηρίζονται από ανομοιογένεια και στασιμότητα (Resource Heterogeneity & Resource Immobility) και θα πρέπει να πληρούν τέσσερις προϋποθέσεις για να είναι ικανοί να οδηγήσουν σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Σχήμα 2.2.):

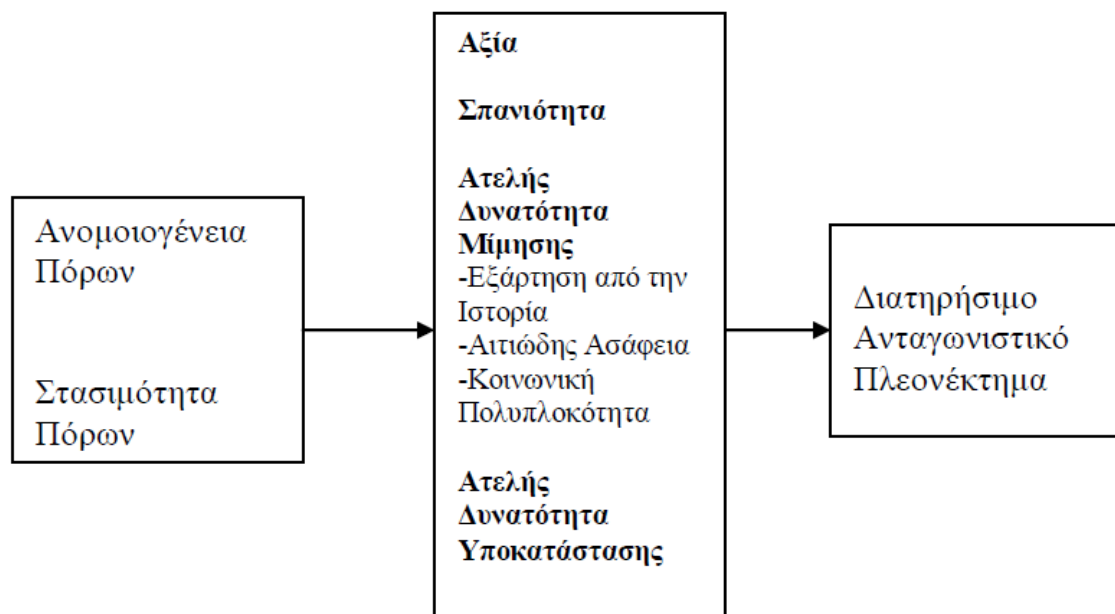
α) Αξία (*Value*): να συμβάλλουν στην ανάπτυξη στρατηγικής που θα αυξάνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της επιχείρησης.

β) Σπανιότητα (*Rareness*): η στρατηγική που θα αναπτυχθεί δεν θα πρέπει να εφαρμόζεται ταυτόχρονα από μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών.

γ) Ατελής δυνατότητα Μίμησης (*Imperfect Imitability*): όταν οι πόροι δεν είναι εύκολο να γίνουν αντικείμενο μίμησης, το οποίο μπορεί να οφείλεται σε : 1. σύνδεση των πόρων με μοναδικές ιστορικές συνθήκες (unique historical conditions), ειδικά όταν πρόκειται για επιχείρηση με μεγάλο και ισχυρό παρελθόν, 2. αιτιώδη ασάφεια (casual ambiguity), η οποία υπάρχει όταν η σύνδεση μεταξύ των πόρων και ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν είναι σαφής για τον ανταγωνισμό, 3. κοινωνική πολυπλοκότητα (social

complexity), όταν οι πόροι είναι περίπλοκα κοινωνικά φαινόμενα τα οποία δεν είναι σε θέση, η επιχείρηση, να ελέγξει ή να επηρεάσει συστηματικά (π.χ. η φήμη της).

δ) Ατελής δυνατότητα Υποκατάστασης (*Imperfect Substitutability*): δεν θα πρέπει να υπάρχουν στρατηγικά ισοδύναμοι πόροι (strategically equivalent resources), όταν, δηλαδή, ο κάθε ένας μπορεί να χρησιμοποιηθεί ξεχωριστά και τελικά να υλοποιήσει τις ίδιες στρατηγικές. Για παράδειγμα, δύο ομάδες στελεχών σε διαφορετικές επιχειρήσεις, μπορεί να είναι στρατηγικά ισοδύναμες και άρα δεν μπορούν να οδηγήσουν σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Σχήμα 2.2. : Η σχέση μεταξύ της ανομοιογένειας και στασιμότητας των πόρων, της αξίας, της σπανιότητας, της ατελής δυνατότητας μίμησης και υποκατάστασης και του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πηγή: Barney J.B., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management Vol.17, No1, Texas A&M University, pp. 112, [http://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall2011/S10/Barney\(1991\).pdf](http://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall2011/S10/Barney(1991).pdf)

Οι Hamel και Prahalad (1993) υπογραμμίζουν ότι ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όταν προσφέρεται πραγματική, προστιθέμενη αξία στους

πελάτες, κάτι το οποίο συχνά απαιτεί διεύρυνση των πόρων της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να εμπεριέχει βελτίωση της παραγωγικότητας ή αναζήτηση και εκμετάλλευση καινοτόμων ιδεών προερχόμενες από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Τελικά, κάθε επιχείρηση μπορεί να βρει τρόπους απόκτησης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως υποστηρίζουν οι Thompson και Martin (2005), όμως και αυτοί θεωρούν πως η μέθοδος για την παράταση της διάρκειάς του δεν είναι άλλη από την αναζήτηση καινοτομιών και διαρκών βελτιώσεων, διότι, όπως τονίζουν, το κλειδί που κρίνει την διατηρησιμότητα ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η αλλαγή. Οι επιτυχημένες εταιρείες έχουν ένα κοινό στοιχείο, την αφοσίωση στους πελάτες τους μέσω προσεκτικής τοποθέτησης και προσαρμογής στις αλλαγές.

Ο Grant (2010) έρχεται να ενισχύσει την παραπάνω θεωρία αναφέροντας ότι η πηγή των αλλαγών που οδηγούν σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση μπορεί να είναι εξωτερική ή εσωτερική. Η εξωτερική αλλαγή ασκεί διαφορετική επίδραση σε κάθε επιχείρηση ανάλογα με το είδος των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει καθώς και της δυνατότητάς της για έγκαιρη προσαρμογή. Η εσωτερική αλλαγή μπορεί να προκύψει μέσω μιας καινοτομίας της επιχείρησης και η οποία συνήθως αφορά αλλαγή στον τρόπο διοίκησης και οργάνωσης των εσωτερικών διαδικασιών και λειτουργιών της, όπως, για παράδειγμα, μεταρρύθμιση της γραμμής παραγωγής της.

Από την άλλη, ο D'Aveni (1994), της δυναμικής σχολής σκέψης, χρησιμοποιώντας ως παραδείγματα μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις πληροφορικής, όπως η Microsoft και η Apple, υποστηρίζει πως η αγορά της πληροφορικής είναι σε φάση υπερανταγωνισμού (hypercompetition) και θεωρεί πως η επιτυχία πλέον δεν εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης αλλά από την ταχύτητα και την επιθετικότητα με την οποία αναπτύσσει ένα νέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ακυρώνοντας το προηγούμενο που είχε χωρίς να περιμένει τον ανταγωνισμό να της το αντιγράψει. Τα εμπόδια εισόδου στην αγορά, συνεχίζει, έχουν εξαφανιστεί λόγω των έντονων αλλαγών του περιβάλλοντος, ενώ οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση προϊόντος, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, τα κόστη αλλαγής (switching costs) του πελάτη, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής και οι κυβερνητικοί περιορισμοί έχουν αποδυναμωθεί ως εμπόδια απέναντι στη δράση του ανταγωνισμού.

Τέλος, όπως υπογραμμίζουν οι Hitt et.al. (2009), οι συνθήκες στις σύγχρονες διεθνείς αγορές και διάφοροι δυναμικοί παράγοντες όπως το διαδίκτυο, οδηγούν σταδιακά αλλά σταθερά τις

παραδοσιακές πηγές απόκτησης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε απαξίωση. Συνεχίζουν, πως όλα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έχουν ορισμένο χρόνο ζωής, οπότε, τελικά, το ερώτημα αναφορικά με την αντιγραφή τους δεν θα πρέπει να είναι το αν θα αντιγραφούν αλλά το *πότε*. Συγκεκριμένα, αναφέρουν ότι η διατηρησιμότητα ενός πλεονεκτήματος εξαρτάται από τρεις παράγοντες: α) το βαθμό απαξίωσης (obsolescence) της ζωτικής/ κύριας ικανότητας (core competence) εξαιτίας των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον, β) τη διαθεσιμότητα σε υποκατάστατα (substitutes) της κύριας ικανότητας και γ) τη δυνατότητα μίμησης (imitability) της κύριας ικανότητας. Οπότε, η πρόκληση για όλες τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη σημερινή παγκόσμια αγορά είναι η αποτελεσματική διαχείριση των υφισταμένων μοναδικών ικανοτήτων τους (core competences) και ταυτόχρονα η δημιουργία νέων.

2.3. Πολυεθνικές εταιρείες πληροφορικής και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις βιομηχανίες (industries) της πληροφορικής (Information Technology) έχουν να αντιμετωπίσουν διάφορες δυσκολίες στην ανεύρεση τρόπων απόκτησης διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε σύγκριση με τους εθνικούς τους ανταγωνιστές. Λαμβάνοντας υπόψη ότι θα πρέπει να εναρμονιστούν με τις διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε εθνική αγορά, να ικανοποιήσουν διαφορετικές ανάγκες και τύπους αγοραστών, γίνεται αντιληπτό ότι πιθανώς να απαιτείται προσαρμογή των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών ώστε να ανταποκρίνονται στις ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς. Επίσης, έχουν να ανταγωνιστούν με διαφορετικούς «αντιπάλους» σε κάθε περιοχή δραστηριότητας και να συμμορφωθούν με τις αντίστοιχες νομοθεσίες και κανονισμούς. Τέλος, η επιτυχία τους στηρίζεται σε σημαντικό βαθμό από το κατά πόσο θα καταφέρουν να αναπτύξουν ενιαία, ισχυρή κουλτούρα και ανταγωνιστική στρατηγική για όλες τις θυγατρικές και τα υποκαταστήματά τους, διατηρώντας ουσιαστική ανατροφοδότηση καθώς και διαδικασίες αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου.

Από την άλλη, κάθε πολυεθνική επιχείρηση λόγω του ότι λειτουργεί σε περισσότερες από μια χώρες, κατορθώνει να πετύχει πλεονεκτήματα σε διάφορους τομείς σε σύγκριση με τους εθνικούς ανταγωνιστές της, όπως στο κόστος της έρευνας και ανάπτυξης, στο κόστος της παραγωγής ή στο marketing καθώς και πλεονεκτήματα φήμης (Kotler et.al. 2001). Επιπλέον,

διαθέτοντας τη δυνατότητα κεντρικής παραγωγής υπηρεσιών και ανάπτυξης τεχνολογίας, όπως, για παράδειγμα, εφαρμογές πληροφοριακών συστημάτων ή λογισμικού και διοχετεύοντάς τα στις θυγατρικές της μπορεί να αποφύγει επιπρόσθετα κόστη τα οποία θα απαιτούνταν για την αναπαραγωγή τους.

Ο χώρος της πληροφορικής παγκοσμίως περιέχει ισχυρές εταιρείες οι οποίες λόγω της δυνατότητάς τους να δημιουργούν τα κέντρα παραγωγής των προϊόντων τους σε περιοχές με χαμηλά λειτουργικά κόστη και ελαστική φορολογία και στη συνέχεια να προωθούν τα αγαθά τους στις θυγατρικές τους σε όλη τη μήκη και πλάτη του πλανήτη, μπορούν να απολαμβάνουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα κόστους σε σύγκριση με τις εθνικές επιχειρήσεις. Αυτοί οι μεγάλοι οργανισμοί έχοντας κατακτήσει σημαντικά μερίδια αγοράς, είναι σε θέση να προμηθεύονται από τους προμηθευτές τους μεγαλύτερες ποσότητες υλικών και υπηρεσιών σε μειωμένες τιμές και σε συνδυασμό με την κατάλληλη οργανωτική δομή, να διατηρούν το κόστος παραγωγής των προσφερομένων προϊόντων τους σε χαμηλότερο επίπεδο από τον ανταγωνισμό.

Ακριβώς λόγω του αυξημένου όγκου παραγωγής μπορούν να δημιουργούν οικονομίες κλίμακας, συμβάλλοντας με αυτό το τρόπο στην επέκταση της κερδοφορίας τους. Επιπλέον, εκμεταλλευόμενοι τις ιδιότητες της εκχώρησης δραστηριοτήτων σε τρίτους (outsourcing), της πρακτικής που επεκτείνεται διαρκώς ειδικά στον τομέα της πληροφορικής, έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν το κόστος εργασίας ενισχύοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους. Μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας ένας οργανισμός μπορεί να αναθέσει μια επιχειρηματική του λειτουργία ή ακόμα και ένα ολόκληρο τμήμα του σε μια άλλη ανεξάρτητη επιχείρηση, οπότε αποφεύγει την πρόσληψη και εκπαίδευση επιπλέον προσωπικού καθώς και τα σχετικά κόστη, π.χ. μισθοδοσία, ασφάλιση, φορολογία κτλ.

Η εταιρεία Acer, η οποία δραστηριοποιείται σε μια αγορά με ιδιαίτερα έντονο ανταγωνισμό, αυτή των ηλεκτρονικών υπολογιστών και περιφερειακών ειδών (PC & peripherals industry), αποτελεί παράδειγμα πολυεθνικής με σημαντικό πλεονέκτημα κόστους μέσω του οποίου έχει κατακτήσει την 3^η θέση παγκοσμίως, πίσω από την HP και την Dell. Η Acer έχει υιοθετήσει μια διεθνική στρατηγική (transnational strategy) σύμφωνα με την οποία αναθέτει την προμήθεια των εξαρτημάτων της και την παραγωγή των προϊόντων της με φθηνότερο κόστος από τους ανταγωνιστές της και κατ' επέκταση μπορεί να διατηρεί το μερίδιό της. Κύριος στρατηγικός στόχος της εταιρείας είναι να παραμείνει ένας προμηθευτής προϊόντων χαμηλού

κόστους (low cost provider) και να διατηρήσει την υφιστάμενη θέση της στην αγορά (HubPages, <http://charmike4.hubpages.com/hub/ACER-Competitive-Strategy-Review>).

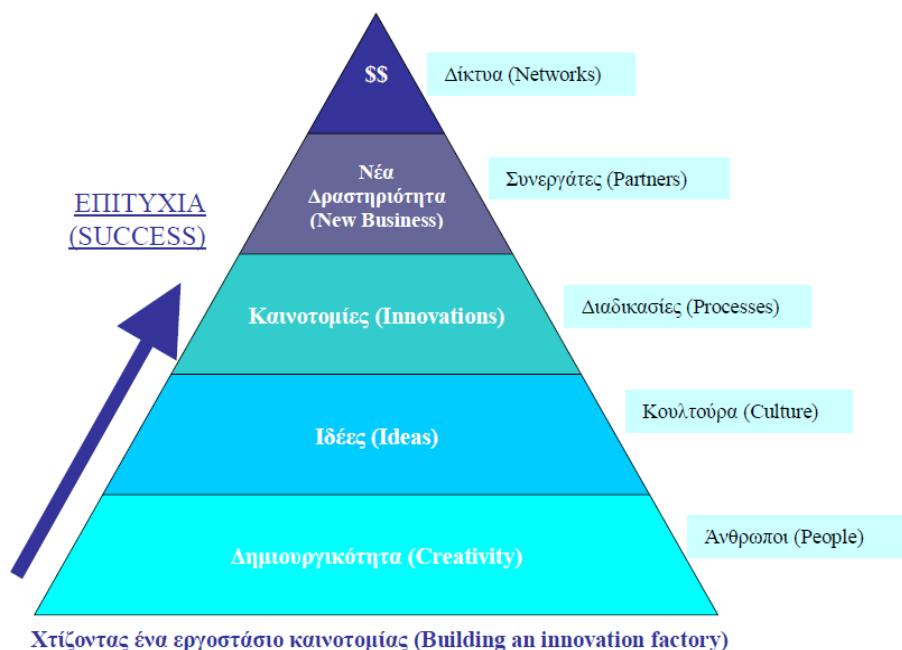
Μια άλλη πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σύμφωνα με τον Barney (1991), μπορούν να προσφέρουν οι ανθρώπινοι πόροι διότι πληρούν και τα τέσσερα απαραίτητα κριτήρια. Δηλαδή, είναι πολύτιμοι, σπάνιοι και χωρίς τη δυνατότητα μίμησης και υποκατάστασης. Ο Μπουραντάς (2005) προσθέτει ότι μέσω της σωστής επιλογής των κατάλληλων ατόμων και την συνεχή εκπαίδευσή τους μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων. Επίσης, να ενισχυθεί η δυνατότητά της επιχείρησης να δημιουργεί ικανότητες συνδυάζοντας και χρησιμοποιώντας πιο αποτελεσματικά τους πόρους της. Σήμερα, το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί το μόνο σπάνιο στρατηγικό πόρο και όχι το χρηματικό κεφάλαιο, το οποίο πλέον δεν περιορίζει την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Έχει παρατηρηθεί ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις επενδύουν σε ανθρώπινο δυναμικό, διότι μέσα από αυτό το παράγοντα διασφαλίζεται η υλοποίηση της διεθνούς στρατηγικής τους και το χτίσιμο της κουλτούρας τους (Hoskisson et.al. 2008).

Στη σύγχρονη εποχή, όμως, η παγκόσμια αγορά της πληροφορικής χαρακτηρίζεται από διαρκείς εξελίξεις και έντονο ανταγωνισμό. Οι ηγέτες στις διεθνείς αγορές θεωρούν πως η καινοτομία (innovation) είναι ο βασικότερος παράγοντας στον οποίο οφείλεται ο έντονος ρυθμός των αλλαγών και πως τόσο η ταχύτητα και η καλή εκτέλεση όσο και οι καινοτόμες ιδέες είναι απαραίτητα συστατικά για να διατηρήσουν ανταγωνιστικές τις βασικές τους δραστηριότητες. Για παράδειγμα, στη βιομηχανία της κινητής τηλεφωνίας λόγω του υψηλού ανταγωνισμού οι μεγάλες επιχειρήσεις του χώρου εφαρμόζουν διαρκώς καινοτόμες ιδέες (huge amount of innovation) για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να κυριαρχήσουν (Becker και Freeman, 2006).

Η Apple, μια από τις πιο ισχυρές πολυεθνικές παραγωγής λογισμικού (software) και υλισμικού (hardware), θεωρείται πρώτη στην εφαρμογή καινοτομιών παγκοσμίως. Έχει δημιουργήσει ένα «εργοστάσιο» καινοτομίας (Innovation Factory) (σχήμα 2.3.) μέσω του οποίου εκμεταλλεύεται την υψηλή δημιουργικότητα των ανθρώπων της, ενθαρρύνει τις νέες ιδέες και εφαρμόζει κερδοφόρες καινοτομίες. Αξιοποιεί την ιδιοσυγκρασία του δυναμικού της, των πελατών της, των συνεργατών της, των προμηθευτών της και των παγκόσμιων δικτύων και έχει δημιουργήσει μια ισχυρή κουλτούρα που της δίνει τη δυνατότητα να

χρησιμοποιεί τις ευκαιρίες της αγοράς προς όφελός της (<http://www.innovationmain.com/Apple-eBook.html>).

Ο ρυθμός ανάπτυξης καινοτομιών στην βιομηχανία των τεχνολογιών πληροφορίας [Information Technology (IT)] είναι τόσο υψηλός που είναι δύσκολο για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται μόνη της να σημειώνει επιτυχία που να αντέχει στο χρόνο. Για το λόγο αυτό, μεγάλες επιχειρήσεις του χώρου δημιουργούν δίκτυο συνεργασιών με μικρότερες και νεώτερες εταιρείες με παρόμοιο αντικείμενο δραστηριότητας, σε αναζήτηση καινοτομιών για να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους ικανότητα. Επίσης, συχνά πολυεθνικές επιχειρήσεις πληροφορικής συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances) μεταξύ τους συνδυάζοντας πόρους και ικανότητες με στόχο την δημιουργία αξίας και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η κοινοπραξία μεταξύ Sony και Ericsson, οι οποία μέσα από τον συνδυασμό της τεχνογνωσίας της πρώτης στα ηλεκτρονικά είδη και της τεχνολογικής υπεροχής της δεύτερης στον τομέα της επικοινωνίας, οδήγησε στην παραγωγή κινητών τηλεφώνων (Hitt et.al. 2009).



Σχήμα 2.3.: Η πυραμίδα της καινοτομίας (The Pyramid of Innovation)

Πηγή: <http://www.innovationmain.com/Apple-eBook.html>

Μια άλλη άποψη αναφέρει ότι οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις σε κάθε βιομηχανία είναι συχνά εκείνες που έχουν αναπτύξει στρατηγικές μέσω των οποίων κατορθώνουν να παράγουν

ποιοτικά προϊόντα τα οποία προσφέρουν σε λογικές τιμές, δηλαδή εκείνες οι επιχειρήσεις που προσφέρουν μια πρόταση ανώτερης αξίας (superior value proposition) από αυτή των ανταγωνιστών (Hill και Jones, 2012). Μεγάλες πολυεθνικές που έχουν επιλέξει την ποιοτική διαφοροποίηση των προϊόντων τους σε συνδυασμό με χαμηλού κόστους δομή έχουν κατορθώσει να αυξήσουν τα κέρδη το η και το μερίδιό το η στην αγορά το ν IT. Παραδείγματα αυτής της στρατηγικής αποτελούν οι εταιρείες Apple και Amazon.com οι οποίες χρησιμοποιούν το διαδίκτυο (internet) ως μέσο για να διαφοροποιηθούν σε ευρεία κλίμακα (broad differentiators) επεκτείνοντας διαρκώς τα προϊόντα τους (Hill και Jones, 2012).

Από την άλλη, στη σύγχρονη εποχή της πληροφορίας και του internet, οι αγοραστές, είτε πρόκειται για απλούς καταναλωτές είτε για επιχειρήσεις, επειδή μπορούν να έχουν εύκολη και γρήγορη πρόσβαση στα προϊόντα που τους ενδιαφέρουν και στα χαρακτηριστικά τους, σχεδόν ανέξοδα, έχει αυξηθεί η δυνατότητα ανεύρεσης υποκατάστατων και σύγκρισης τιμής και ποιότητας. Αυτό δυσχεραίνει τη διαδικασία ανάπτυξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και έτσι πολλές εταιρείες προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους προσφέροντας συνδυασμένα προϊόντα (product bundling), δυσχεραίνοντας με αυτό το τρόπο τη σύγκριση μεταξύ τους και απομακρύνοντας τον κίνδυνο του υποκατάστατου. Επίσης, αυτή η στρατηγική δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να προσφέρει υψηλότερη τιμή για το συνδυασμένο προϊόν της (Shin, 2001).

Οι υβριδικές λύσεις (hybrid solutions), συνδυασμός προϊόντων και υπηρεσιών σε καινοτόμες προσφορές, μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να προσελκύσουν νέους πελάτες και να αυξήσουν τη ζήτηση από τους υφιστάμενους μέσω της παροχής ανώτερης αξίας. Μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες έχουν εφαρμόσει τέτοιου είδους στρατηγικές με επιτυχία, όπως η Apple (συνδυασμό του φορητού media player iPod με την υπηρεσία iTunes για την χρήση μουσικής, ταινιών κτλ) και η Xerox (συνδυασμό εκτυπωτών και φωτοτυπικών μηχανών με υπηρεσίες συντήρησης και υποστήριξης) (Shankar et.al. 2009).

Εξάλλου, σύμφωνα με τους Blythe και Zimmerman (2005), οι υπηρεσίες εξελίσσονται σε ένα σημαντικό συστατικό στοιχείο για την δραστηριότητα κάθε επιχείρησης ακόμα και στην περίπτωση που το αντικείμενό της είναι το υλικό των υπολογιστών (τμήματα, εξαρτήματα, κλπ.). Οι τάσεις στους τομείς της πληροφορικής φανερώνουν πως οι εταιρείες που περιορίζονται μόνο στην πώληση υλισμικού (hardware) τείνουν να αντιμετωπίζουν διαρκώς

αυξανόμενα προβλήματα στην κερδοφορία τους, πράγμα που σημαίνει ότι το hardware στο μέλλον θα κατέχει όλο και μικρότερο μερίδιο στην αλυσίδα αξίας. Ως επακόλουθο, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις κατασκευής και πώλησης εξοπλισμού ενσωματώνουν υπηρεσίες και εφαρμογές στο hardware ώστε να παρακάμψουν αυτό το πρόβλημα, προσφέροντας αγαθά πιο σύνθετης αξίας (Knowledge@Wharton, 7 Νοεμβρίου 2012).

Πιο συγκεκριμένα, οι βασικοί λόγοι που τις οδηγούν να συνδέουν υπηρεσίες με εξοπλισμό βρίσκονται κυρίως στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του κόστους, στην εκμετάλλευση ευκαιριών της αγοράς για αύξηση του κέρδους και στην ανταγωνιστική στρατηγική που έχουν αναπτύξει. Εταιρείες πληροφορικής όπως η Gateway, η Dell και η Compaq προσφέρουν προϊόντα της Microsoft προ-εγκατεστημένα στα συστήματά τους. Επίσης, λογισμικό (software) και περιφερειακά είδη σχεδόν πάντα συμπεριλαμβάνονται στο βασικό εξοπλισμό όταν το προϊόν είναι ένας προσωπικός ηλεκτρονικός υπολογιστής (H/Y). Ο πρώτος λόγος είναι ότι χωρίς λογισμικό ένας H/Y είναι άχρηστος και δεύτερον ένας αγοραστής δεν θα αποφάσιζε να τα προμηθευτεί ξεχωριστά λόγω μεγαλύτερου κόστους αλλά και γιατί με αυτό το τρόπο ενισχύουν την φήμη τους. Αρκεί να σκεφτούμε το ότι η Microsoft καθιερώθηκε στην αγορά μέσα από την πώληση του δικού της software στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του χώρου, όπως η IBM, Gateway, Dell και Compaq (eNotes, Bundling Goods and Services, <http://www.enotes.com/bundled-goods-services-reference/bundled-goods-services>).

Επίσης, η Apple ίσως είναι η μόνη εταιρεία που έχει επιβάλει ακριβότερη τιμή για το hardware λόγω του εγκατεστημένου σε αυτό λογισμικού της και του μεγάλου μεριδίου αγοράς που κατέχει με περίπου 100 εκατομμύρια iPads tablets. Από την άλλη, μεγάλες πολυεθνικές πληροφορικής που εστίασαν μόνο στο hardware, όπως η Dell, η Hewlett-Packard και η Lenovo αντιμετωπίζουν την προοπτική μείωσης των κερδών τους, εξαιτίας αυτής της στάσης. Οι αγοραστές σήμερα δείχνουν περισσότερη αφοσίωση στις υπηρεσίες και στα λειτουργικά, παρά στο hardware και γι' αυτό οι τάσεις της αγοράς οδηγούν σε καινοτόμες συνεργασίες μεταξύ των κατασκευαστών hardware και των εταιρειών που αναπτύσσουν εφαρμογές πληροφορικής ή παρέχουν άυλες υπηρεσίες (Knowledge@Wharton, 7 Νοεμβρίου 2012).

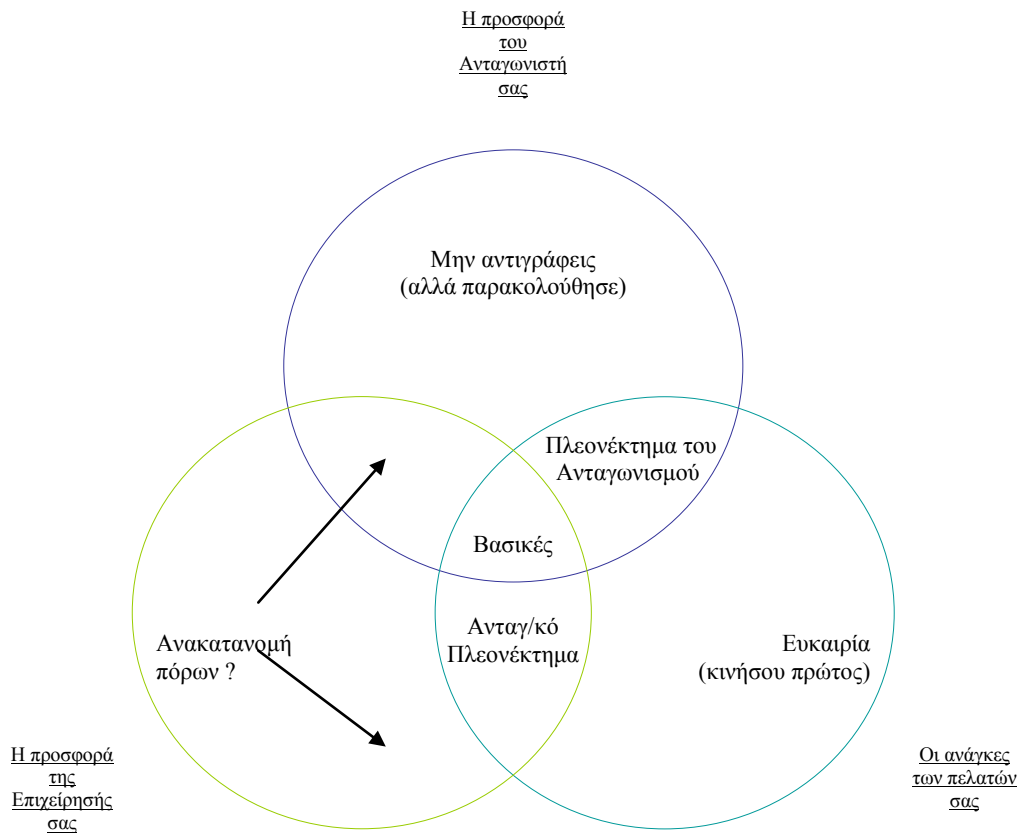
Οι Thompson και Martin (2005) έρχονται να προσθέσουν πως η θέση της επιχείρησης στην αγορά που διαμορφώνεται από την διαφοροποίηση των προϊόντων της και τα πλεονεκτήματα

που εξασφάλισε από την διαχείριση του κόστους της, θα πρέπει να ενισχύεται από υπηρεσίες υψηλού επιπέδου και από ισχυρή φήμη και εταιρικό όνομα. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πληροφορικής είναι κατά κύριο λόγο επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ή παραγωγής προϊόντων σε συνδυασμό με προσφερόμενες υπηρεσίες.

Οι Gustafsson και Johnson (2003) στο βιβλίο τους με τίτλο «Competing in a Service Economy», απευθυνόμενοι στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών καθώς και σε αυτές που διαθέτουν παραγωγή, αλλά συμπεριλαμβάνουν υπηρεσίες στο πακέτο που προσφέρουν στους πελάτες τους, αναζητούν τρόπους ανάπτυξης ενός ξεκάθαρα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την προσφερόμενη υπηρεσία και επικεντρώνονται τελικά σε τρεις δραστηριότητες: (1) υπηρεσίες συντήρησης (service maintenance), (2) βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας (improving service performance) και (3) παροχή καινοτόμας υπηρεσίας (service innovation).

Αναφέρουν πως η προσθήκη αξίας μέσω των υπηρεσιών έχει γίνει ένα βασικό είδος ανταγωνισμού εξηγώντας πως αυτή η εξέλιξη αποτελεί συνάρτηση των αυξημένων απαιτήσεων σε χρόνο, της ανάπτυξης των τεχνολογιών αυτο-εξυπηρέτησης (self-service technology), της εξάπλωσης του outsourcing και της ανάπτυξης δικτύων (networking) καθώς και της όξυνσης του ανταγωνισμού. Υποστηρίζουν πως η τελευταία παράμετρος οδηγεί τις επιχειρήσεις να μην ανταγωνίζονται μόνο στον τομέα της τιμής του προσφερόμενου προϊόντος. Ο λόγος είναι πως πλέον οι αγοραστές προσανατολίζονται στην αξία των υπηρεσιών και τις ολοκληρωμένες λύσεις. Ως παράδειγμα αναφέρουν, μεταξύ άλλων, πως οι επιχειρήσεις κατασκευής ηλεκτρονικών υπολογιστών hardware, έχουν φτάσει να θεωρούν ως βασικό παράγοντα αξιοπιστίας για τους πελάτες τους την παροχή υπηρεσιών 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα.

Το σχήμα 2.4. απεικονίζει ένα διάγραμμα τύπου Venn μέσω του οποίου οι Gustafsson & Johnson (2003) επιθυμούν να δείξουν τον τρόπο ανάπτυξης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την παροχή υπηρεσίας (service advantage). Παρουσιάζουν τη στρατηγική θέση μιας επιχείρησης, των πελατών της και του ανταγωνισμού κατά τη προσπάθεια δημιουργίας ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με επίκεντρο την υπηρεσία. Οι τρεις κύκλοι του σχήματος αντιπροσωπεύουν: τις ανάγκες των πελατών της επιχείρησης, την προσφορά της επιχείρησης και την προσφορά των ανταγωνιστών της. Παρατηρούμαι ότι υπάρχουν περιοχές όπου δύο ή τρεις κύκλοι αλληλεπικαλύπτονται.



Σχήμα 2.4. Οι πελάτες σας, οι ανταγωνιστές σας, η επιχείρησή σας.

Πηγή: Gustafsson & Johnson, (2003), *Competing in a Service Economy: How to Create a Competitive Advantage Through Service Development and Innovation*, University of Michigan Business School Management Series, κεφ.2, σ.26.

Αναλύοντας το παραπάνω σχήμα (1.3.2), αρχικά, η κοινή περιοχή μεταξύ και των τριών κύκλων που χαρακτηρίζεται με τον όρο «Βασικές», αφορά σε ανάγκες των αγοραστών οι οποίες θεωρούνται σημαντικές από τους ίδιους αλλά που μπορούν να καλυφθούν τόσο από την επιχείρησή όσο και από τον ανταγωνισμό. Πρόκειται, δηλαδή, για τον χώρο όπου δεν είναι δυνατή η διαφοροποίηση μεταξύ των επιχειρήσεων. Η κάλυψη αυτών των αναγκών θεωρείται δεδομένη από τους πελάτες και για το λόγο αυτό αναφέρονται ως βασικές.

Η περιοχή του κύκλου της επιχείρησής που επικαλύπτει τον κύκλο των πελατών αφορά στο «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» της επιχείρησής, δηλαδή, αναφέρεται σε αυτό το χαρακτηριστικό που την κάνει μοναδική και που αποτελεί τον λόγο για τον οποίο οι πελάτες επιλέγουν τη λύση που τους προσφέρει και όχι αυτήν των ανταγωνιστών. Αντίστοιχα, εκείνες οι ανάγκες που καλύπτονται αποκλειστικά από τις άλλες εταιρείες και οι αγοραστές του κλάδου ικανοποιούνται από τις λύσεις που τους προσφέρονται, χαρακτηρίζονται ως το «Πλεονέκτημα του Ανταγωνισμού» και κατ' επέκταση αποτελούν το τρωτό σημείο της πρώτης επιχείρησης, στο οποίο οφείλεται η απώλεια μεριδίου αγοράς.

Ένα άλλο ενδιαφέρον σημείο αφορά στα ποιοτικά χαρακτηριστικά που κατέχουν και οι δύο αντίπαλοι, τα οποία όμως δεν καλύπτουν ανάγκες των αγοραστών, είτε γιατί δεν τα χρειάζονται είτε γιατί δεν τους ενδιαφέρουν. Πρόκειται για το κοινό σημείο μεταξύ του κύκλου της επιχείρησης και αυτού των ανταγωνιστών. Έχει παρατηρηθεί ότι συχνά εταιρείες αντιγράφουν οι μια την άλλη χωρίς να ελέγχουν αν υπάρχει αντίστοιχο ενδιαφέρον από το αγοραστικό κοινό. Οπότε, οι πόροι που συνδέονται με αυτές τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα θα πρέπει να θέσουν υποψηφιότητα για αναδιάρθρωση μέσα από κατάργηση υφιστάμενων και ανάπτυξη νέων.

Εξετάζοντας τις περιοχές των κύκλων που δεν αλληλεπικαλύπτονται παρατηρούμε τα ακόλουθα. Στον κύκλο των πελατών, υπάρχει το σχόλιο «Ευκαιρία (κινήσου πρώτος)» υποδηλώνοντας ότι εάν καταφέρεις να επισημάνεις πρώτος τι είναι αυτό που θέλουν οι πελάτες το οποίο δεν καλύπτεται και να εκμεταλλευτείς πρώτος την ευκαιρία, θα έχεις καταφέρει να αναπτύξεις ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα, εκείνα τα πεδία στα οποία υπάρχει προσφορά λύσεων από την επιχείρηση ή τον ανταγωνισμό, χωρίς όμως να υπάρχει αντίστοιχη ανάγκη από τους πελάτες, τότε και αυτά θέτουν υποψηφιότητα για ανακατανομή, εκτός και αν υπάρχουν δεδομένα που να υποδεικνύουν ότι το ενδιαφέρον των αγοραστών κινείται προς εκείνη την κατεύθυνση. Γι' αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητη η παρακολούθηση των κινήσεων των ανταγωνιστών αλλά όχι και η αντιγραφή τους.

Κεφάλαιο Τρίτο: Θεωρητικό Μοντέλο Ανάλυσης Michael Porter

3.1. Γενικά για τον Porter.

Ο καθηγητής του Harvard Business School, Michael Porter, έχει εστιάσει στη μελέτη του φαινομένου του ανταγωνισμού, του τρόπου απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και ανάπτυξης ανταγωνιστικών στρατηγικών, καθώς και στην οικονομική ανάπτυξη εθνών και περιοχών. Του έχει απονεμηθεί έξι φορές το βραβείο McKinsey, το οποίο έχει καθιερωθεί από το 1959, για τα καλύτερα δημοσιευμένα άρθρα, από την διεθνή εταιρεία συμβούλων μάνατζμεντ «McKinsey & Company» και το περιοδικό «Harvard Business Review» (HBR) (Harvard Business School, <http://hbr.org/web/2009/mckinsey-award-winners>).

Έχει συγγράψει 18 βιβλία και πάνω από 125 άρθρα, ενώ αναγνωρίζεται διεθνώς ως ο «πατέρας» της σύγχρονης στρατηγικής των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα διαφόρων ερευνών θεωρείται ως ο στοχαστής με την μεγαλύτερη επιρροή σε παγκόσμια κλίμακα επάνω στο μάνατζμεντ και την ανταγωνιστικότητα (Harvard Business School, <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facID=6532&facInfo=pub>).

Άρθρο του δικτυακού τόπου της εφημερίδας “The Economist” αναφέρει πως ο Porter είναι ο «γκουρού» του μάνατζμεντ ο οποίος κατόρθωσε να επαναπροσδιορίσει τον τρόπο σκέψης των επιχειρηματιών απέναντι στον ανταγωνισμό, απλοποίησε την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δημιούργησε ένα νέο πλαίσιο για τον τρόπο απόκτησής του (The Economist, 1 Αυγούστου 2008, <http://www.economist.com/node/11848432>).

Το βιβλίο του με τίτλο “Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors” (1980), θεωρείται έργο καθοριστικό για την ανάλυση της ανταγωνιστικότητας της αγοράς. Σε αυτό παρουσίασε το μοντέλο των πέντε δυνάμεων (five forces model) το οποίο άλλαξε την θεωρία, την πρακτική και τη διδασκαλία της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Ψηφίστηκε 9^ο ανάμεσα στα βιβλία με την μεγαλύτερη επιρροή στο μάνατζμεντ για τον 20^ο αιώνα. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε ανάμεσα στα 137 μέλη της ακαδημίας «Fellows Group of the Academy of Management», από τα οποία ζητήθηκε να ψηφίσουν τα 25 βιβλία με τον σημαντικότερο αντίκτυπο στην θεώρηση γύρω από το μάνατζμεντ κατά την εποχή της δημοσίευσής τους (Bedeian και Wren, 2001).

Στο δεύτερο πιο σημαντικό βιβλίο του, αυτό με τίτλο “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” (1985), ο ίδιος σχολιάζει πως το συγκεκριμένο σύγγραμμα αποτελεί το απαραίτητο εγχειρίδιο-οδηγό για το προηγούμενο βιβλίο του. Ενώ το “Competitive Strategy” επικεντρώνεται στην βιομηχανία (κλάδο), το “Competitive Advantage” εστιάζει στην επιχείρηση και αναλύει τους τρόπους απόκτησης και διατήρησης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιθυμία του συγγραφέα είναι η δημιουργία μιας γέφυρας ανάμεσα στον σχεδιασμό της στρατηγικής και της εφαρμογής της στην πράξη, και όχι να εξετάσει αυτά τα δύο θέματα αποσπασματικά και μεμονωμένα. Σε αυτό το βιβλίο, επίσης, εισάγει την έννοια της αλυσίδας αξίας (value chain), ένα γενικό πλαίσιο για τη στρατηγική σκέψη γύρω από τις δραστηριότητες της επιχείρησης και την αξιολόγηση του κόστους αλλά και του ρόλου τους στην διαφοροποίηση.

3.2. Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων (five forces model) που ανέπτυξε ο Michael Porter στα τέλη της δεκαετίας του 1970, είναι ίσως το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο και ένα δημοφιλές σημείο εκκίνησης για το στρατηγικό μάνατζμεντ. Ορίζεται ως ένα πλαίσιο για την ανάλυση της ισορροπίας μεταξύ των δυνάμεων που υπάρχουν σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία και κατ’ επέκταση για τον προσδιορισμό της συνολικής της κερδοφορίας (Law, 2009).

Ο Porter (1980), το ορίζει ως μια τεχνική που μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αναλύσει τη βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείται και να προβλέψει την μελλοντική της εξέλιξη, να κατανοήσει τους ανταγωνιστές της και τη δική της θέση και τελικά να μεταφράσει αυτή την ανάλυση σε μια ανταγωνιστική στρατηγική.

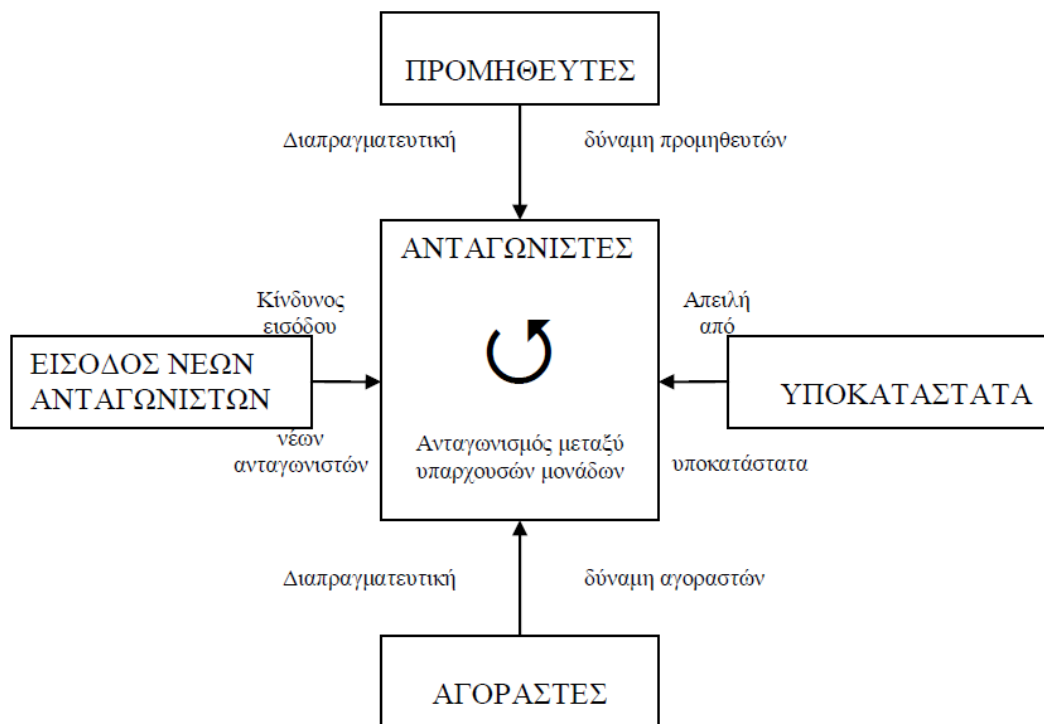
Επομένως, η κατανόηση της δομής μιας βιομηχανίας θα πρέπει να είναι το σημείο εκκίνησης για κάθε στρατηγική ανάλυση. Σε κάθε αγορά, ασχέτως αν είναι εθνική ή διεθνής, αν παράγει υλικά ή υπηρεσίες, οι κανόνες του ανταγωνισμού βρίσκονται ενσωματωμένοι στις ακόλουθες πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις: στην απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, στην απειλή από υποκατάστατα αγαθά, στη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και στον ανταγωνισμό μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων του κλάδου (Porter, 1980).

Η ανάλυση της δομής της αγοράς μέσω αυτών των δυνάμεων περιγράφει ένα τρόπο κατανόησης του πώς δημιουργείται αξία και πώς αυτή διαιρείται ανάμεσα στις υπάρχουσες και εν δυνάμει νέες επιχειρήσεις της αγοράς και υπογραμμίζει ότι ο ανταγωνισμός είναι κάτι παραπάνω από την αντιπαλότητα μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων (Porter, 1980).

Τονίζει ότι το ύψος της κερδοφορίας σε μια βιομηχανία απεικονίζει την ελκυστικότητά της και ότι οι συγκεκριμένες δυνάμεις προσδιορίζουν το επίπεδο κερδοφορίας και το ποιες δυνάμεις ηγούνται σε κάθε κλάδο και επομένως καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού. Με άλλα λόγια, κρίνουν τη δυνατότητα της κάθε επιχείρησης για προσέλκυση πελατών και για απόκτηση κερδών, διότι ουσιαστικά καθορίζουν τις τιμές πώλησης των προϊόντων, τα αντίστοιχα κόστη παραγωγής και διάθεσης, καθώς και τις επενδύσεις που απαιτούνται από την επιχείρηση (Porter, 1980).

Χαρακτηριστικά ο συγγραφέας αναφέρει, (Porter 1985), πως στις γεμάτες αίγλη βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας (high-technology industries), όπως είναι αυτή των προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών ή της καλωδιακής τηλεόρασης, πολλές μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου δεν εμφανίζουν κερδοφορία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η κερδοφορία δεν εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που διακινούνται μέσα σε αυτή, ούτε από τα επίπεδα ή το είδος της υψηλής τεχνολογίας που πιθανόν να ενσωματώνουν τα προϊόντα, αλλά από τη δομή της ίδιας της βιομηχανίας και των δυνάμεων που την προσδιορίζουν.

Όπως αναφέρει ο Παπαδάκης (2007), το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter ή αλλιώς η δομική ανάλυση ενός κλάδου (structural analysis of an industry) αποτελεί μια σημαντική τεχνική για την ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος της επιχείρησης, πράγμα απαραίτητο για την διαμόρφωση της στρατηγικής της. Μέσα από την ανάλυση αυτών των δυνάμεων, τα στελέχη της επιχείρησης μπορούν να προσδιορίσουν τον τρόπο που η δομή του κλάδου, στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, επηρεάζει τον ανταγωνισμό και να προβλέψουν τις δυνάμεις αλλαγής. Με αυτό το τρόπο, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να εντοπίσει τυχόν ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν και να αναλάβει ανάλογη δράση ώστε να αλλάξει η ίδια τη δομή του κλάδου της επηρεάζοντας αυτές τις πέντε δυνάμεις (σχήμα 3.1.).



Σχήμα 3.1. Το Πλαίσιο των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Πηγές: 1) Porter E. M., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, NY The Free Press. 2) Παπαδάκης Μ. Β., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α΄: θεωρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα (σελ.71).

Ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter

1) ΕΙΣΟΔΟΣ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Ένας από τους πρωταρχικούς παράγοντες που συμβάλουν στην όξυνση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία είναι η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, φαινόμενο το οποίο παρατηρείται πιο έντονο όταν η αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα κερδοφορίας. Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν την είσοδό τους σε μια αγορά ουσιαστικά επιθυμούν να αποσπάσουν μερίδιο από της υπάρχουσες επιχειρήσεις και να εκμεταλλευτούν σημαντικούς πόρους. Μια τέτοια ενέργεια μπορεί να αλλάξει την δυναμικότητα του κλάδου και να μειώσει τα επίπεδα κερδοφορίας.

Όπως αναφέρει ο Porter (1980), ο βαθμός της απειλής εισόδου νέων επιχειρήσεων σε μια βιομηχανία εξαρτάται από τα εμπόδια που υψώνουν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις (barriers to entry) και από τον φόβο αντίδρασης τους (reaction from existing competitors) σε μια κίνηση εισόδου. Έτσι όταν τα εμπόδια είναι υψηλά και οι υποψήφιοι «εισβολείς» αναμένουν έντονη αντίδραση, τότε η απειλή μειώνεται.

Υπάρχουν έξι κύριες πηγές εμποδίων εισόδου (Barriers to Entry) (Porter, 1980):

1) *Οικονομίες Κλίμακας (Economies of Scale)*. Αφορούν στη μείωση του κόστους της μονάδας ενός προϊόντος ή της διαδικασίας που συμβάλει στην παραγωγή του προϊόντος, καθώς ο απόλυτος όγκος παραγωγής αυξάνει ανά περίοδο. Με άλλα λόγια, όσο μεγαλύτερη ποσότητα παράγει μια επιχείρηση τόσο μικρότερο είναι το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος.

Με την επίτευξη οικονομιών κλίμακας από τις επιχειρήσεις σε ένα κλάδο αποτρέπεται η είσοδος νέων ανταγωνιστών, διότι οι τελευταίοι εξαναγκάζονται είτε να εισέλθουν με μεγάλη κλίμακα παραγωγής και να ρισκάρουν λόγω της αναμενόμενης έντονης αντίδρασης που θα δεχτούν, ή να εισέλθουν με μικρή κλίμακα παραγωγής και να αντιμετωπίσουν το μειονέκτημα του υψηλότερου κόστους.

Στην βιομηχανία των ηλεκτρονικών υπολογιστών το κυριότερο εμπόδιο εισόδου αποτελεί η επίτευξη οικονομιών κλίμακας στους τομείς παραγωγής, έρευνας και ανάπτυξης, μάρκετινγκ και υπηρεσιών, πωλήσεων και δικτύων διανομής. Στη συγκεκριμένη αγορά, κυριαρχούν δύο μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, η Dell & η Hewlett-Packard, οι οποίες διαθέτουν σημαντικά μεγαλύτερο παγκόσμιο μερίδιο αγοράς από τους άμεσους ανταγωνιστές τους (Microsoft, IBM, Sony, Fujitsu, Apple). Λόγω των οικονομιών κλίμακας που έχουν πετύχει και των ανεπτυγμένων κέντρων διανομής τους, εξανάγκασαν ορισμένους ανταγωνιστές τους να καταφύγουν σε συνεργασίες προκειμένου να πετύχουν και εκείνοι από την πλευρά τους πλεονεκτήματα κόστους (Mrak-Blumberg et.al., 2006).

2) *Διαφοροποίηση Προϊόντος (Product Differentiation)*. Οι καθιερωμένες φήμες (brands) σε ένα κλάδο απολαμβάνουν αναγνωρισιμότητα και αφοσίωση από τους πελάτες τους, γεγονός το οποίο οφείλεται στη διαφοροποίηση των προϊόντων τους, στη διαφήμιση, στην εξυπηρέτηση που προσφέρουν ή απλά επειδή εισήλθαν πρώτοι στην αγορά.

Οι εταιρείες που επιδιώκουν είσοδο σε μια αγορά, θα πρέπει να σπαταλήσουν σημαντικά ποσά και χρόνο ώστε να κερδίσουν την προτίμηση των αγοραστών. Τέτοιου είδους επένδυση, για το «χτίσιμο» ενός εταιρικού ονόματος, εμπεριέχει σοβαρό κίνδυνο για την επιχείρηση, δεδομένου ότι το αποτέλεσμα δεν είναι εξασφαλισμένο και σε ορισμένες περιπτώσεις, ανάλογα με το είδος της αγοράς, το ρίσκο μπορεί να είναι πολύ μεγάλο ακόμα και καταστροφικό για την επιχείρηση που θα αποτύγχανε.

Τα κόστη αλλαγής (*switching costs*), δηλαδή τα εφάπαξ κόστη που προκύπτουν όταν συμβαίνει μετακίνηση από το προϊόν μιας επιχείρησης στο προϊόν μιας άλλης, εξαρτώνται από την μοναδικότητα του προϊόντος. Δηλαδή, όσο πιο διαφοροποιημένο και μοναδικό είναι το προϊόν που προσφέρει μια επιχείρηση, τόσο δυσκολότερο είναι για τις νεοεισερχόμενες εταιρείες να προσελκύσουν τους αφοσιωμένους πελάτες της πρώτης (Παπαδάκης, 2007).

Επίσης, όσο πιο υψηλά είναι τα κόστη αλλαγής τόσο περισσότερο θα απαιτείται η δυνατότητα δοκιμής των νέων προϊόντων από τους αγοραστές και πιθανόν να αυξάνουν την πίεση τους για διαπραγμάτευση πριν αποφασίσουν.

Από την άλλη, όταν το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό, είναι ευκολότερο για τους αγοραστές να αναζητήσουν νέους προμηθευτές, οπότε συχνά οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν υπολογίσιμα κόστη αλλαγής ή να επωφεληθούν από συνθήκες και κανονισμούς ώστε να ενισχύσουν την αφοσίωση των πελατών τους.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αγορά της κινητής τηλεφωνίας. Πιο συγκεκριμένα, βάσει κανονισμών που υπήρχαν έως το 2003 στις ΗΠΑ, οι πελάτες της συγκεκριμένης βιομηχανίας, όταν άλλαζαν προμηθευτή, δεν είχαν την δυνατότητα να διατηρούν τον προσωπικό τους αριθμό τηλεφώνου, οπότε δεν ήταν πρόθυμοι να μουν σε αυτή τη διαδικασία. Από τη στιγμή που ίσχυσε η φορητότητα του αριθμού, πράγμα που μείωσε τα κόστη αλλαγής, ελευθέρωσε το δρόμο των καταναλωτών στην μετακίνηση από τον ένα πάροχο στον άλλο (The Wall Street Journal, Drucker, 18 Νοεμβρίου 2003).

3) *Απαιτήσεις σε Κεφάλαια (Capital Requirements)*. Ένα άλλο εμπόδιο εισόδου σε μια βιομηχανία είναι η ανάγκη για επένδυση υψηλών οικονομικών πόρων για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Το γεγονός ότι θα πρέπει να διαθέσουν σημαντικά κεφάλαια για διαφήμιση και

προώθηση των προϊόντων τους ή για δημιουργία υλικών υποδομών, όπως εργοστάσια, αποθήκες κτλ, χωρίς όμως να υπάρχει η παραμικρή εγγύηση για την έκβαση των προσπαθειών τους, λειτουργεί αποτρεπτικά για τις εκτός του κλάδου επιχειρήσεις, όσο ελκυστική και να είναι η αγορά.

Παράδειγμα αποτελεί η Xerox η οποία πριν αρκετά χρόνια δημιούργησε ένα παρόμοιο εμπόδιο στην αγορά του hardware, προσφέροντας την δυνατότητα στους πελάτες της να εκμισθώνουν (lease) τα φωτοαντιγραφικά μηχανήματά της χωρίς να χρειάζεται να τα αγοράσουν. Έτσι, οι νέοι ανταγωνιστές είχαν να επενδύσουν μεγάλα ποσά για να αντιμετωπίσουν την καινοτομία της Xerox (Wright et.al. 1998).

4) Κοστολογικά Πλεονεκτήματα Ανεξάρτητα από το Μέγεθος (Cost Advantages Independent of Scale). Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις σε μια βιομηχανία έχουν κοστολογικά πλεονεκτήματα που δεν σχετίζονται με το μέγεθος της παραγωγής αλλά με την μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο, την εμπειρία, την τεχνογνωσία (know-how) και την πρόσβαση σε πρώτες ύλες (Παπαδάκης, 2007).

Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να οδηγήσουν σε μείωση του κόστους παραγωγής του προσφερόμενου προϊόντος καθώς και τα κόστη σε άλλους τομείς όπως μάρκετινγκ και διανομή. Οι ήδη καθιερωμένες φίρμες σε μια βιομηχανία και ειδικότερα οι ηγέτες της (leaders), μπορούν να διαθέτουν μεγαλύτερα ποσά στην ανάπτυξη της τεχνολογίας εκμεταλλευόμενοι το υφιστάμενο πλεονέκτημα κόστους, σε αντίθεση με τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, οι οποίες θα πρέπει να επενδύσουν σημαντικά ποσά για να υπερκαλύψουν το κενό που έχει δημιουργηθεί από την έλλειψη εμπειρίας και τεχνογνωσίας.

Σύμφωνα με τον Porter (1980), η καμπύλη εμπειρίας (experience curve) δημιουργεί εμπόδιο εισόδου σε μια βιομηχανία και ειδικότερα η μείωση του κόστους μέσω της εμπειρίας μπορεί να είναι ακόμα πιο αποτελεσματική στην περίπτωση των διαφοροποιημένων εταιρειών, οι οποίες μοιράζονται λειτουργίες ή δραστηριότητες με άλλες επιχειρηματικές μονάδες της ίδιας εταιρείας. Αυτό σημαίνει ότι η εμπειρία μπορεί να αποκτηθεί γρηγορότερα και να λειτουργήσει καλύτερα όταν μια δραστηριότητα της επιχείρησης μπορεί να διευρυνθεί και να χρησιμοποιηθεί χωρίς επιπλέον κόστη και από άλλα τμήματά της ίδιας επιχείρησης ή τις θυγατρικές και τα υποκαταστήματα της.

5) *Πρόσβαση στα Κανάλια Διανομής (Access to Distribution Channels)*. Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις σε μια βιομηχανία έχουν ήδη πραγματοποιήσει συμφωνίες για συνεργασία με τα κανάλια διανομής κάτι που αποτελεί σημαντικό προβάδισμα σε σχέση με τις επιχειρήσεις που επιθυμούν είσοδο στην αγορά. Επίσης, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις που διαθέτουν μεγάλο μερίδιο αγοράς, συχνά χρησιμοποιούν το μέγεθός τους για να δυσχεράνουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στα δίκτυα διανομής. Ένα άλλο πλεονέκτημα που απορρέει για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις είναι το γεγονός ότι τα κανάλια διανομής προτιμούν τα γνωστά και ήδη καταξιωμένα προϊόντα σε σύγκριση με τα νέα (Παπαδάκης, 2007).

Ωστόσο, έχουν υπάρξει νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις που κατόρθωσαν να ξεπεράσουν τα εμπόδια που συνδέονταν με τα κανάλια διανομής. Για παράδειγμα, στους κλάδους της πληροφορικής, η Dell & η Amazon παρέκαμψαν τους διανομείς της λιανικής πώλησης διαθέτοντας τα προϊόντα τους απ' ευθείας στους τελικούς καταναλωτές μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) (Johnson et.al. 2008).

6) *Κυβερνητικοί Κανονισμοί (Government Policy)*. Ορισμένοι κανονισμοί μπορεί να οδηγήσουν σε περιορισμό ή ακόμα και σε αποκλεισμό της εισόδου νέων επιχειρήσεων σε μια αγορά με διάφορους τρόπους, για παράδειγμα μέσω διαδικασιών αδειοδότησης ή κανονισμών σχετικά με την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα ενός προϊόντος.

Η συμμόρφωση με τέτοιους κανονισμούς για μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση μπορεί να συνεπάγεται υψηλές επενδύσεις για την ανάπτυξη συγκεκριμένης τεχνολογίας και υποδομών. Σε αυτή την περίπτωση δημιουργούνται εμπόδια εισόδου στην αγορά όπου ισχύουν τέτοιοι νομικοί περιορισμοί (Παπαδάκης, 2007).

Στις αρχές της δεκαετίας του '90, στην Ινδία, οι αλλαγές στο καθεστώς εισαγωγής εξοπλισμού πληροφορικής καθώς και η δημιουργία τεχνολογικών πάρκων (Software Technology Parks), έδωσαν το πράσινο φως στην δυνατότητα παροχής υπηρεσιών από τη συγκεκριμένη χώρα. Αυτό προσέλκυσε μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις του χώρου και την ανάπτυξη Ινδικών πολυεθνικών πληροφορικής, όπως η Infosys και η Wipro, οι οποίες εξελίχθηκαν γρήγορα. Το αποτέλεσμα ήταν να αυξηθεί το μερίδιο της Ινδικής βιομηχανίας στην παραγωγή λογισμικού από 5% που ήταν το 1990, σε 59% το 2004 (Saxenian, 2007).

Ένα άλλο παράδειγμα είναι οι Κοινοτικές οδηγίες 2002/96/EK (WEEE), 2002/95/EK (RoHS) και 108/2003/EK, σχετικά με την ανακύκλωση Ηλεκτρικού και Ηλεκτρονικού Εξοπλισμού (ΗΗΕ) και την περιεκτικότητά του σε συγκεκριμένα συστατικά, όπως μόλυβδος, υδράργυρος κ.α. Έτσι, κάθε επιχείρηση που παράγει, εισάγει, διακινεί, μεταπωλεί ΗΗΕ εντός της Ε.Ε. είναι υποχρεωμένη να οργανώνει και να χρηματοδοτεί την εναλλακτική διαχείριση των αποβλήτων ΗΗΕ. Από την συγκεκριμένη οδηγία απορρέουν υποχρεώσεις, τόσο οικονομικές όσο και διαδικαστικές. Επίσης, η εφαρμογή της οδηγίας για τον περιορισμό επικίνδυνων ουσιών στα είδη ΗΗΕ “Restriction of Hazardous Substances (RoHS)” απαιτεί τεχνολογική ανάπτυξη και υποδομές από τους παραγωγούς προκειμένου να μπορούν να διακινούν τα προϊόντα τους εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Εκτός από τους παραπάνω βασικούς τύπους εμποδίων, ένας ακόμα παράγοντας που συμβάλει στην μείωση της απειλής εισόδου νέων ανταγωνιστών σε μια αγορά είναι η *αναμενόμενη αντεκδίκηση (retaliation)*. Όταν μια επιχείρηση που επιδιώκει είσοδο σε μια αγορά αναμένει έντονη αντίδραση από την πλευρά των υφιστάμενων επιχειρήσεων, ή όταν στον κλάδο δραστηριοποιούνται πολύ ισχυρές επιχειρήσεις με υψηλό κεφάλαιο, το οποίο είναι διατεθειμένες να ρισκάρουν για μια αντεπίθεση, τότε είναι πιθανόν να αποτραπεί η προσπάθειά της (Porter, 1980). Τέτοιες ενέργειες μπορεί να είναι η μείωση της τιμής του προϊόντος, η εντονότερη προώθηση και διαφήμιση, αλλά και η προσπάθεια δυσφήμισης της νεοεισερχόμενης επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007).

Το ίδιο αποτέλεσμα έχει και ο *μειωμένος βαθμός ανάπτυξης* σε μια αγορά, διότι αυτό σημαίνει πως η ίδια η αγορά έχει μικρή δυνατότητα απορρόφησης νέων εταιρειών. Μπροστά σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο κορεσμού, η συμπίεση των πωλήσεων και η μείωση του μεριδίου αγοράς για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις θα οδηγούσε σε μείωση της ελκυστικότητας της συγκεκριμένης βιομηχανίας (Porter, 1980).

B) ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers) μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το επίπεδο ανταγωνισμού σε ένα κλάδο. Εξαρτάται κυρίως από τον αριθμό και το μέγεθός τους, το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων τους, την δυνατότητα υποκατάστασής τους και τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης της παραγωγής τους προς τα εμπρός (Παπαδάκης, 2007).

Οι προμηθευτές που δραστηριοποιούνται σε μια βιομηχανία μπορούν να απειλήσουν τους πελάτες τους με άνοδο των τιμών των προϊόντων τους ή ακόμα και με μείωση της ποιότητάς τους, συμπεριλαμβανομένων και των προσφερομένων υπηρεσιών. Εάν αντίστοιχα οι αγοραστές αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών, δηλαδή οι υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου, δεν μετακυλήσουν το αυξημένο κόστος στους δικούς τους πελάτες, τότε το αποτέλεσμα θα είναι η συμπίεση της κερδοφορίας τους (Porter, 1980).

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter, εμφανίζει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι εντονότερη όταν υπάρχει μικρός αριθμός προμηθευτών οι οποίοι κρατούν μεγάλα μερίδια αγοράς και οι αγοραστές τους είναι εξαρτημένοι από αυτούς. Η Microsoft, για παράδειγμα, οδήγησε στη συρρίκνωση της κερδοφορίας των κατασκευαστών ηλεκτρονικών υπολογιστών, μέσω της αύξησης της αξίας των λειτουργικών συστημάτων της, λόγω του ότι κατέχει σχεδόν το μονοπώλιο σε αυτό το τομέα .
- Είναι μειωμένη, όταν το μέγεθος του αγοραστή είναι μεγάλο, διότι ο τελευταίος μπορεί να ασκεί ισχυρότερη πίεση (συνθήκες μονοψωνίου).
- Αυξάνεται, όταν ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων και υπηρεσιών του προμηθευτή είναι υψηλός. Το λειτουργικό σύστημα των Windows της Microsoft είναι ένα υψηλά διαφοροποιημένο προϊόν, προσφέροντας ισχύουσα θέση στην εταιρεία απέναντι στους κατασκευαστές ηλεκτρονικών υπολογιστών.
- Ενισχύεται, όταν η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών είναι χαμηλή διότι τότε ο ανταγωνισμός είναι μικρότερος.
- Ισχυροποιείται, όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός, να προχωρήσουν δηλαδή σε επόμενο στάδιο της παραγωγής και να απειλήσουν να γίνουν άμεσα ανταγωνιστές των πελατών τους.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός αποτελεί η εταιρεία Apple. Για την πιο πρόσφατη, μεγάλη τεχνολογική της επινόηση, το προϊόν iPad, σχεδίασε η ίδια τον επεξεργαστή του, ενώ στο παρελθόν χρησιμοποιούσε προϊόντα άλλων κατασκευαστών. Δημιούργησε το δικό της λειτουργικό σύστημα και τις εφαρμογές που μπορούν να εγκατασταθούν στο συγκεκριμένο προϊόν και όλα αυτά τα προωθεί μόνο μέσω

των δικών της καταστημάτων λιανικής, διοχετεύοντάς τα κατευθείαν στην αγορά (<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2010/01/29/going-vertical.html>).

Γ) ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ

Η ικανοποίηση των αναγκών των αγοραστών σε κάθε βιομηχανία είναι καθοριστικής σημασίας για την κερδοφορία της, οπότε οι αγοραστές κάτω από προϋποθέσεις διαθέτουν αρκετή δύναμη ώστε να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα σε χαμηλότερες τιμές.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers), σύμφωνα με τον Porter (1980), εμφανίζει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι εντονότερη, όταν το μέγεθος των αγοραστών είναι μεγάλο και η ποσότητα των προμηθευόμενων προϊόντων είναι υψηλή. Παράδειγμα στην Ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας αποτελεί ο όμιλος «Γερμανός», ο οποίος είχε αναπτύξει μεγάλη διαπραγματευτική ισχύ έναντι των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας. Όταν εξαγοράστηκε από την Cosmote το 2006 οδήγησε τις υπόλοιπες φίρμες κινητής σε προσπάθεια ανάπτυξης δικών τους δικτύων (Παπαδάκης, 2007).
- Μειώνεται, όσο αυξάνεται η εξάρτησή τους από τα προϊόντα των προμηθευτών ή όταν αυτά έχουν υψηλή διαφοροποίηση. Παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση των εταιρειών κατασκευής επεξεργαστών για ηλεκτρονικούς υπολογιστές (H/Y). Οι επεξεργαστές είναι διαφοροποιημένα προϊόντα με τεχνολογία αιχμής και ο αριθμός των παραγωγών είναι περιορισμένος. Οι δυνατότητες των H/Y στηρίζονται κυρίως στην ποιότητα και τις δυνατότητες των επεξεργαστών τους, οπότε οι διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μειωμένη απέναντι στους προμηθευτές του συγκεκριμένου είδους.
- Αυξάνεται, όταν το προϊόν καλύπτει σημαντικό μέρος τους κόστους τους ή έχουν μειωμένη κερδοφορία, διότι τότε ασκούν μεγάλες πιέσεις στους προμηθευτές για τη συρρίκνωση του κόστους.
- Αυξάνεται, όταν το κόστος αλλαγής από τη μια φίρμα (brand) στην άλλη είναι χαμηλό.
- Μειώνεται, όταν ο αριθμός των προμηθευτών στην βιομηχανία είναι μικρός.
- Αυξάνεται, όταν οι αγοραστές έχουν την δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω, όταν, δηλαδή, αποφασίσουν να παράξουν οι ίδιοι τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που άλλοτε προμηθεύονταν από τρίτους.

Δ) ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ

Η απειλή από υποκατάστατα αγαθά (threat of substitutes) είναι μεγάλης σημασίας για την διαμόρφωση του ανταγωνισμού σε μια αγορά και επηρεάζεται από το βαθμό στον οποίο άλλα προϊόντα με ανάλογες ιδιότητες πληρούν τις ανάγκες των πελατών. Επίσης, η ύπαρξη υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο αγοραστής για τα συγκεκριμένα είδη ακόμα και σε περιπτώσεις αγορών με ραγδαία ανάπτυξη (Porter, 1980).

Παραδείγματα υποκατάστατων προϊόντων στην βιομηχανία του Information Technology είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και η φυσική διακίνηση γραμμάτων, το desktop και το laptop, οι συσκευές GPS και οι φυσικοί χάρτες, οι ψηφιακές και φυσικές εγκυκλοπαίδειες, τα e-readers και τα βιβλία, τα CDs και τα memory sticks για την αποθήκευση δεδομένων, το iPad (tablet computer) και ο ηλεκτρονικός υπολογιστής (H/Y), ο media player και το DVD player για την αναπαραγωγή μουσικής κ.α.

Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού όπως και η αυξημένη προθυμία των αγοραστών μιας βιομηχανίας να δοκιμάσουν νέα προϊόντα. Ειδικότερα όταν υπάρχει συνδυασμός με χαμηλό ή μηδενικό κόστος αλλαγής και ανταγωνιστικές τιμές πώλησης, τότε ο βαθμός αφοσίωσης των πελατών σε μια φίρμα μειώνεται αισθητά.

Το iPad είναι το tablet computer της εταιρείας Apple. Από τη στιγμή που βγήκε το πρώτο προϊόν αυτής της σειράς εμφάνισε «σαρωτικά» ποσοστά πωλήσεων έναντι των φορητών H/Y, υποκαθιστώντας τους και κυριαρχώντας στην αγορά, παρά την υψηλή τιμή του (\$329), οδηγώντας τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του χώρου σε αναγκαστική αναζήτηση παρόμοιων προϊόντων και σε ένα πόλεμο τιμών. Μεγάλοι ανταγωνιστές της Apple είναι η Asus, η οποία παράγει το Nexus, το πρώτο tablet για την Google, η Amazon, η Samsung και η HP. Η τελευταία όταν μείωσε την τιμή του δικού της tablet από \$499 σε \$99 έκανε τους αγοραστές να πιστεύουν ότι αγοράζοντας το συγκεκριμένο προϊόν, αγόραζαν ένα tablet αξίας \$500 αλλά στο 1/5 της τιμής του, κάτι που οδήγησε σε σημαντικές πωλήσεις. Η Acer, επίσης, προετοιμάζει ένα tablet χαμηλού κόστους (\$99) το οποίο θα εισάγει αρχικά στην Κίνα επιδιώκοντας να σαρώσει την αγορά (Forbes, 26 Δεκεμβρίου 2012,

<http://www.forbes.com/sites/benzingainsights/2012/12/26/can-a-99-tablet-take-down-the-ipad-mini/>).

E) ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Όπως σημειώνει ο Porter (1980), συνήθως τα στελέχη των επιχειρήσεων βλέπουν μια ευκαιρία για κέρδος και ενεργούν βιαστικά, χωρίς να υπολογίζουν την αντίδραση του ανταγωνισμού ή τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ο σχεδιασμός ενός νέου προϊόντος που υπερπηδά / αποφεύγει / παρακάμπτει τα εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά μπορεί να υπονομεύσει την μακροχρόνια κερδοφορία της συγκεκριμένης αγοράς. Αυτό συμβαίνει με επιχειρήσεις που απελπισμένα αναζητούν λύσεις για να υπερνικήσουν ανταγωνιστικά τους μειονεκτήματα.

Η επαρκής γνώση του ανταγωνισμού αποτελεί βασικότατο παράγοντα επιτυχίας της στρατηγικής της επιχείρησης. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι η επιχείρηση που θα καταφέρει να δράσει έγκαιρα εκμεταλλευόμενη πρώτη τις ευκαιρίες που εμφανίζονται και ταυτόχρονα είναι προετοιμασμένη για τις αντιδράσεις του ανταγωνισμού, έχει τις περισσότερες πιθανότητες να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της και να επεκταθεί με μικρότερο ρίσκο σε άλλη περιοχή ή σε νέα δραστηριότητα.

Όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός, τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο κατά τον Porter (1980). Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2007), ο ανταγωνισμός προσδιορίζεται από τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τα υψηλά σταθερά κόστη και τις οικονομίες κλίμακας που μπορούν να επιτευχθούν, τις προσπάθειες αύξησης μεριδίου αγοράς, την έλλειψη διαφοροποίησης των προϊόντων και την ύπαρξη εμποδίων εξόδου από την αγορά.

Η επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς εντατικοποιεί τον υφιστάμενο ανταγωνισμό. Σε μια αναπτυσσόμενη αγορά οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διευρύνουν το μερίδιο αγοράς τους με νέους αγοραστές, ενώ στις αγορές με μηδενική ή χαμηλή ανάπτυξη οι επιχειρήσεις μάχονται να κερδίσουν τους πελάτες των αντιπάλων τους, οπότε ο ανταγωνισμός συχνά γίνεται ιδιαίτερα σκληρός προκειμένου να προστατέψουν το κερτιμένο μερίδιό τους (Hitt et.al. 2011).

Επίσης, όσο περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε μια αγορά ή όταν υπάρχουν μεγάλες επιχειρήσεις με σημαντικό μερίδιο στην ίδια αγορά, τότε παρατηρείται οξύς ανταγωνισμός. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η παγκόσμια αγορά λειτουργικών συστημάτων για κινητά τηλέφωνα (mobile platform market) όπου, σήμερα, κυριαρχούν δύο ισχυρές εταιρείες, η Google & η Apple, οι οποίες μαζί κατέχουν το 90 % της συγκεκριμένης αγοράς. Τα τελευταία δύο χρόνια οι δύο επιχειρήσεις αύξαναν συνεχώς τα μερίδιά τους εις βάρος των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου, τις οποίες τελικά οδήγησαν σε συρρίκνωση, συνολικά από 49% στο 13%. Ουσιαστικά, από εδώ και στο εξής, υπάρχουν μόνο δύο ισχυροί αντίπαλοι που ανταγωνίζονται μεταξύ τους (Business Insider, 2012, <http://www.businessinsider.com/mobile-market-share-2012-11>).

Υπάρχουν διάφορες ενέργειες που εντείνουν τον ανταγωνισμό και οδηγούν σε αντιδράσεις από τις επιχειρήσεις σε μια βιομηχανία. Πιο συγκεκριμένα, όταν μια επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει σταθερά, υψηλά κόστη, προσπαθεί να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας ώστε να μοιράσει τα κόστη σε περισσότερες μονάδες προϊόντος και στη συνέχεια να τα διοχετεύσει στην αγορά προσελκύοντας όσο περισσότερους αγοραστές μπορεί.

Εάν συνεπάγονται επιπρόσθετα κόστη όπως αποθήκευσης, ασφάλισης κ.α. ή πρόκειται για προϊόντα τεχνολογίας αιχμής που μπορεί να ξεπεραστούν γρήγορα, τότε η επιχείρηση κινείται γρήγορα με χαμηλότερες τιμές και δελεαστικές προσφορές προκειμένου να τα πουλήσει και να μειώσει έτσι το απόθεμά της σε εμπόρευμα.

Επίσης, σε κατηγορίες προϊόντων με μικρή διαφοροποίηση και ύπαρξη στενών / κοντινών υποκατάστατων, οι αγοραστές εμφανίζουν χαμηλή αφοσίωση σε μια μόνο φίρμα, οπότε συχνά είναι πρόθυμοι να αλλάξουν προμηθευτή, οξύνοντας ακόμα περισσότερο τον ανταγωνισμό στον συγκεκριμένο χώρο.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα, αποτελεί ο τομέας παροχής υπηρεσιών internet, όπου τα προϊόντα που προσφέρονται δεν σημειώνουν έντονη διαφοροποίηση μεταξύ τους με αποτέλεσμα να γίνεται πόλεμος τιμών για την επικράτηση των επιχειρήσεων που τα προσφέρουν. Το αγοραστικό κοινό είναι πρόθυμο να αλλάξει πάροχο, όταν κάποιος τους προσφέρει ακόμα και τις ίδιες υπηρεσίες αλλά σε χαμηλότερες τιμές.

Ταυτόχρονα, το internet, όπως αναφέρει ο Porter (2001), είναι ένα σύστημα του οποίου τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα βρίσκουν εφαρμογή σχεδόν σε όλες τις βιομηχανίες, και το οποίο εντατικοποιεί τον υφιστάμενο ανταγωνισμό, ενώ ταυτόχρονα μειώνει τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, αυξάνει σημαντικά τη διαθέσιμη πληροφόρηση, με αποτέλεσμα να εντείνει την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Εντός του 2012, είχε διαρρεύσει ότι η Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου (Federal Trade Commission) στις ΗΠΑ είχε την πρόθεση να οδηγήσει την εταιρεία Google, τη μεγαλύτερη μηχανή αναζήτησης, στα δικαστήρια σε συνέχεια μιας αντιμονοπωλιακής έρευνας που διενεργούσε. Ορισμένοι θεωρούν ότι αυτό αφορά ενέργεια των ανταγωνιστών της και ότι οι τελευταίοι προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν το 65% του μεριδίου που κατέχει η εταιρεία εναντίον της υπογραμμίζοντας για άλλη μια φορά ότι ο ανταγωνισμός στη βιομηχανία του internet παραμένει «άγριος» (<http://www.forbes.com/sites/edblack/2012/06/19/understanding-internet-competition-why-all-high-tech-markets-are-not-equal/>).

Στις περισσότερες παγκόσμιες βιομηχανίες υπάρχει μια τεχνολογική διάσταση του ανταγωνισμού, όπως αναφέρει ο Porter (1986). Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αναπτύσσουν την τεχνολογία τους οπουδήποτε, και όχι κατ' ανάγκη εκεί που βρίσκεται η έδρα τους. Έτσι το τμήμα της επιχείρησης που σχετίζεται με έρευνα και ανάπτυξη (Research & Development/ R&D) δεν χρειάζεται να βρίσκεται στις ΗΠΑ ή σε ανεπτυγμένες Ευρωπαϊκές χώρες. Για παράδειγμα, η Xerox έχει δημιουργήσει τμήμα R&D για μικρούς εκτυπωτές στην Ιαπωνία, για μεσαίου όγκου στην Ευρώπη και για υψηλού όγκου στις ΗΠΑ.

Επίσης, σύμφωνα με τους Hitt et.al. (2011), υπάρχουν περιπτώσεις όπου επιχειρήσεις δεν επιδιώκουν την έξοδό τους από μια αγορά, παρά το γεγονός ότι σημειώνουν χαμηλά κέρδη ή εμφανίζουν ακόμα και αρνητικά αποτελέσματα. Αυτό οφείλεται σε υψηλά κόστη εξόδου, τα οποία μπορεί να αφορούν σε οικονομικούς, στρατηγικούς αλλά και συναισθηματικούς παράγοντες. Οπότε, οι επιχειρήσεις αυτές έχουν σημαντικά κίνητρα να συνεχίσουν να δραστηριοποιούνται και να ανταγωνίζονται σκληρά στη βιομηχανία τους.

Τέτοιοι εμπόδια εξόδου είναι (Hitt et.al. 2011):

- Υψηλής αξίας ή εξειδίκευσης πάγια στοιχεία που συνδέονται αποκλειστικά με ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό χώρο.

- Πάγια κόστη εξόδου όπως ειδικά συμβόλαια εργασίας.
- Στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις μεταξύ εταιρειών ή λειτουργιών τους.
- Συναισθηματικά εμπόδια, όπως αφοσίωση στους εργαζομένους κτλ.
- Πολιτικοί και κοινωνικοί περιορισμοί.

Τέλος, έχει παρατηρηθεί ότι οι θυγατρικές των πολυεθνικών επηρεάζονται λιγότερο από τα εμπόδια εξόδου σε σύγκριση με τις εθνικές επιχειρήσεις, οπότε είναι πιο εύκολη η έξοδος από την αγορά για τις πρώτες σε σύγκριση με τις δεύτερες. Ένας από τους λόγους είναι ότι τα άυλα περιουσιακά στοιχεία των πολυεθνικών, π.χ. τεχνολογία, πληροφοριακά συστήματα κ.α. αναπτύσσονται κεντρικά για να χρησιμοποιούνται από όλες τις θυγατρικές τους, γεγονός που μειώνει το επανορθωτικό κόστος σε περίπτωση εξόδου τους από την αγορά (Haley, 2001).

3.3. Τύποι ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων & ανταγωνιστικών στρατηγικών κατά τον Porter.

Σύμφωνα με τον Porter (1985), η θέση που κατέχει η επιχείρηση στην αγορά καθορίζει κατά πόσο η κερδοφορία της θα βρίσκεται επάνω ή κάτω από το μέσο όρο του κλάδου. Ακόμα και όταν δεν είναι ιδανική η δομή μιας βιομηχανίας, μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται μέσα σε αυτή έχει πιθανότητες να είναι κερδοφόρα αν καταφέρει να τοποθετηθεί σωστά. Η θεμελιώδης βάση για μακροπρόθεσμη αξιολόγηση απόδοσης της επιχείρησης σε μια βιομηχανία είναι το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Διατηρησιμότητα (Porter 1985), επιτυγχάνεται όταν το πλεονέκτημα που έχει επιτευχθεί, προστατεύεται από την δράση των ανταγωνιστών μέσω των εμποδίων που θέτει η επιχείρηση. Το πιο σημαντικό εμπόδιο στην μίμηση ενός πλεονεκτήματος στηρίζεται στην πολυπλοκότητά του και στην υψηλή αξία του, ώστε οι ανταγωνιστές να μη μπορούν να κατανοήσουν ποιες είναι οι ικανότητες που στηρίζουν το συγκεκριμένο πλεονέκτημα.

Η απόλυτη αξία που μπορεί να δημιουργήσει μια επιχείρηση είναι αυτό που οι αγοραστές είναι πρόθυμοι να αγοράσουν, ενώ το κέρδος προκύπτει αν η αξία που δημιουργείται μέσω του προσφερόμενου προϊόντος είναι μεγαλύτερη από το κόστος που απαιτείται για τη παραγωγή του. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μια συνάρτηση που προκύπτει είτε προσφέροντας συγκριτική αξία στον αγοραστή πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές, ή

παρέχοντας δραστηριότητες σε μια συγκεκριμένη τιμή, αλλά με τόσο μοναδικό τρόπο ώστε να δημιουργείται αξία για τον αγοραστή και έτσι να εδραιώνεται η συγκεκριμένη τιμή της δραστηριότητας (Porter, 1986).

Πιο αναλυτικά, ο Porter (1985) πρεσβεύει την ύπαρξη δύο βασικών τύπων ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Την ηγεσία κόστους (cost leadership) και τη διαφοροποίηση (differentiation), τα οποία ουσιαστικά προκύπτουν από την ικανότητα της επιχείρησης να ανταπεξέρχεται καλύτερα από τους ανταγωνιστές της απέναντι στις πέντε δυνάμεις που προσδιορίζουν την αγορά, δηλαδή, τους προμηθευτές, τους αγοραστές, τον υφιστάμενο ανταγωνισμό, τα υποκατάστατα και την απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις.

Οι δύο βασικοί τύποι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε συνδυασμό με το είδος και τη φύση των δραστηριοτήτων μέσω των οποίων επιδιώκει να τα αποκτήσει η επιχείρηση, την οδηγούν σε τρεις γενικές στρατηγικές (generic strategies), μέσω των οποίων μπορεί να πετύχει κέρδη πάνω από το μέσο όρο της αγοράς (σχήμα 3.2.). Έτσι η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να ακολουθήσει (Porter 1985):

- στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy),
- στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy) ή
- στρατηγική εστίασης (focus strategy)

Η θεωρία των γενικών στρατηγικών του Porter αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τρεις λόγους. Ο πρώτος αφορά στο γεγονός ότι η θεωρία του στηρίζεται σε προηγούμενα ευρήματα και συνδέεται με άλλες στρατηγικές κατηγοριοποιήσεις. Επίσης, η τυπολογία του είναι αρκετά ευρεία, αλλά όχι ασαφής διότι δεν περιορίζεται σε ειδικές περιπτώσεις και όπως προκύπτει μέσα από εμπειρικές μελέτες του παρελθόντος, υπάρχει μια συνοχή ανάμεσα στις στρατηγικές που προτείνει ο Porter και την υψηλή απόδοση (Eldring, 2009).

Συνοπτικά, η στρατηγική του χαμηλού κόστους αφορά στην προσφορά αξίας στους πελάτες σε μικρότερη τιμή σε σύγκριση με αυτή που προσφέρεται από τους ανταγωνιστές. Με αυτό το τρόπο η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει κέρδη πάνω από τον μέσο όρο διότι ακόμα και αν προβεί σε μείωση της τιμής των προϊόντων της, ώστε να πλησιάσει τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή της, θα εξακολουθήσει να έχει σημαντικά οφέλη. Η στρατηγική της διαφοροποίησης έχει ως βάση την δημιουργία ενός προϊόντος, υλικού ή άυλου, το οποίο θα

είναι μοναδικό, δίνοντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα να επιβάλει την δική της υψηλότερη τιμή στην αγορά (Salavou και Halikias, 2009). Η στρατηγική εστίασης διακρίνεται στη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση (differentiation focus) και στη στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους (cost focus) (Porter, 1985).

Κάθε στρατηγική από τις παραπάνω ακολουθεί εντελώς διαφορετική προσέγγιση ως προς το είδος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των στρατηγικών στόχων που επιδιώκει. Οι γενικές στρατηγικές της διαφοροποίησης και της ηγεσίας του κόστους αναζητούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην ευρύτερη αγορά, ενώ οι στρατηγικές της εστίασης στοχεύουν σε ένα περιορισμένο τμήμα της αγοράς (Porter, 1985).

		Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (Competitive Advantage)	
		Χαμηλό Κόστος (Lower Cost)	Διαφοροποίηση (Differentiation)
Πεδίο Ανταγωνισμού (Competitive Scope)	Ευρύτερη Αγορά – Στόχος (Broad Target)	Ηγεσία Κόστους (Cost Leadership)	Διαφοροποίηση (Differentiation)
	Περιορισμένη Αγορά – Στόχος (Narrow Target)	Εστίαση με Ηγεσία Κόστους (Cost Focus)	Εστίαση με Διαφοροποίηση (Differentiation Focus)

Σχήμα 3.2.: Τρεις Γενικές Στρατηγικές (Three Generic Strategies).

Πηγή: Porter E. M., (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, NY USA (p.12).

Ουσιαστικά, ο Porter εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να ανταγωνίζεται μια επιχείρηση σε μια βιομηχανία, εστιάζει σε δύο βασικές παραμέτρους. Πρώτη παράμετρος: μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει χαμηλότερο κόστος συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της και να χρεώνει παρόμοιες τιμές για τα προϊόντα της, δημιουργώντας ανώτερη θέση μέσω ανώτερης κερδοφορίας. Από την άλλη, μπορεί μέσω διαφοροποίησης, προσφέροντας αξία σε ότι θεωρούν οι πελάτες σημαντικό και χρεώνοντας υψηλότερη τιμή, να δημιουργήσει επίσης μια ανώτερη θέση μέσω ανώτερης κερδοφορίας. Δεύτερη παράμετρος: το πεδίο στο οποίο

επιλέγει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση μπορεί να είναι η ευρύτερη αγορά ή κάποιο τμήμα ή τμήματα της αγοράς (Thompson, 2005).

Ο Παπαδάκης (2007), υπογραμμίζει ότι κάθε μια από τις γενικές στρατηγικές του Porter είναι μια διαφορετική προσέγγιση στην απόκτηση και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οδηγεί σε διαφορετική φιλοσοφία σχετικά με τις ικανότητες που θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση και την οργανωτική δομή που θα πρέπει να εφαρμόσει για να την υποστηρίξει.

Η θέση του Porter (1980) είναι πως η επιχείρηση που επιθυμεί να επιτύχει θα πρέπει να κάνει ξεκάθαρη επιλογή προς μια κατεύθυνση, δηλαδή, προς μια συγκεκριμένη στρατηγική και ένα είδος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διαφορετικά αν προσπαθεί να τα πετύχει όλα, τελικά θα κολλήσει κάπου ενδιάμεσα (stuck in the middle). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι θα ανταγωνίζεται μειονεκτώντας απέναντι στους αντιπάλους της που θα έχουν επικεντρωθεί σε μια μόνο στρατηγική, θα διαθέτουν καλύτερη θέση στην αγορά και κατ' επέκταση υψηλότερα κέρδη. Ουσιαστικά, μια επιχείρηση που δεν έχει αποφασίσει τι θα επιδιώξει με σαφήνεια, δεν έχει κανένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κάτι τέτοιο καταλήγει να αποτελεί το τρωτό της σημείο.

Παράλληλα, τονίζει πως η επιλογή μιας γενικής ανταγωνιστικής στρατηγικής δεν συνεπάγεται ότι η επιχείρηση που αναζητά την διαφοροποίηση θα αγνοεί το κόστος ή εκείνη που επιδιώκει το χαμηλότερο κόστος θα παραβλέπει τον παράγοντα της διαφοροποίησης. Αντιθέτως, σημαίνει ότι όποια θέση και να επιλέξει η επιχείρηση να υποστηρίξει, θα πρέπει πάντα να στοχεύει στην συνεχή βελτίωση (constant improvement) (Porter, 1980).

Η δυσκολία στην επίτευξη και των δύο στρατηγικών ταυτόχρονα έγκειται στο γεγονός ότι συχνά οι τακτικές που στοχεύουν στην διαφοροποίηση είναι κοστοβόρες, οπότε όχι μόνο δεν συμβάλουν στη μείωση του κόστους αλλά οδηγούν στην αύξησή του. Επίσης, πολλές φορές, η επιδίωξη μείωσης του κόστους συνεπάγεται έναν συνειδητό αποκλεισμό ορισμένων παραγόντων που θα μπορούσαν οδηγούσαν σε διαφοροποίηση των προϊόντων της επιχείρησης. Χωρίς όμως αυτό να ισχύει πάντα (Porter, 1985).

Υπάρχουν και περιπτώσεις, όπως αναφέρει ο Porter (1985), όπου μια επιχείρηση κατορθώνει να περιορίσει δραματικά τα κόστη της ενώ ταυτόχρονα να ενισχύει την διαφοροποίηση των

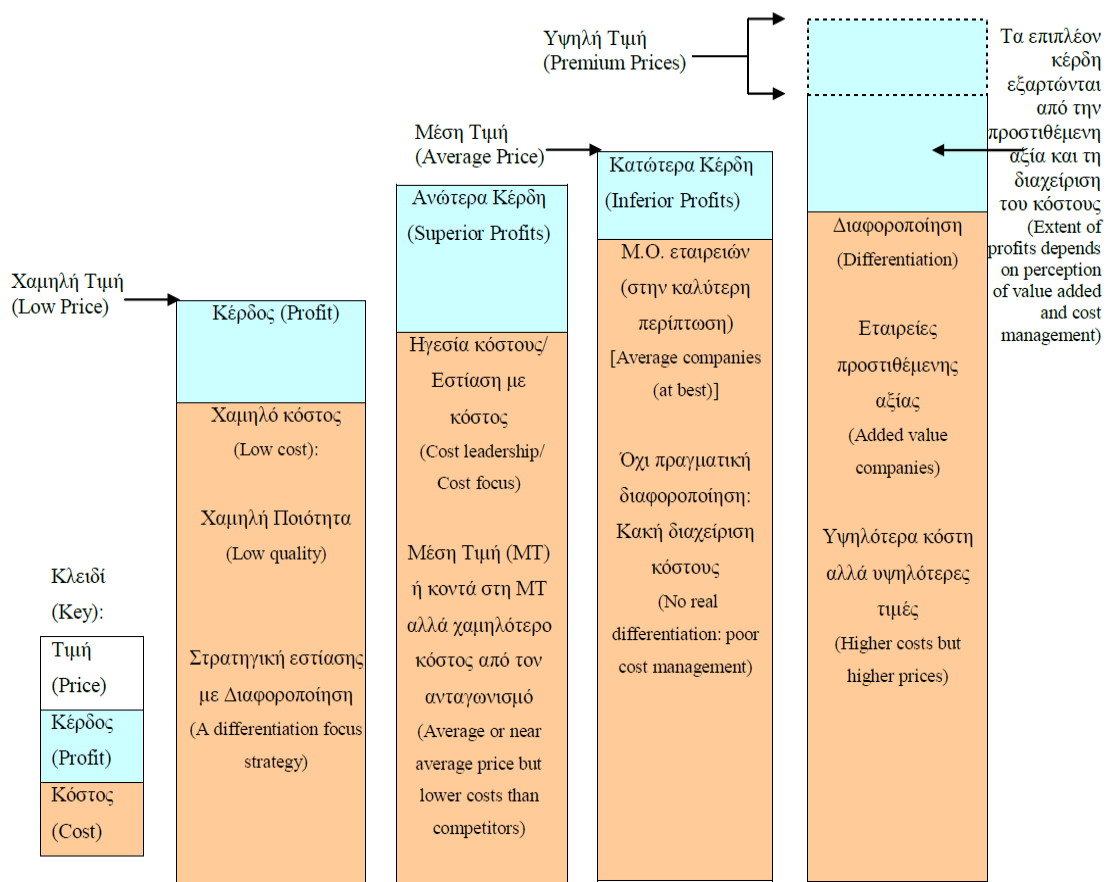
προϊόντων της, ειδικά αν η συγκεκριμένη δεν έχει ξανά ασχοληθεί στο παρελθόν με μειώσεις κόστους. Όταν η επιχείρηση έχει να ανταγωνιστεί με αντιπάλους που επίσης επιδιώκουν ηγεσία κόστους, τότε η πρώτη θα εξακολουθεί να μειώνει τα κόστη της έως το σημείο φτάνοντας στο οποίο θα πρέπει αναγκαστικά να θυσιάσει κάποιο στοιχείο διαφοροποίησης. Ακριβώς σε αυτό το σημείο, η επιχείρηση καλείται να αποφασίσει προς ποια γενική στρατηγική θα κινηθεί εγκαταλείποντας την άλλη.

Ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση εάν εφαρμοστούν ταυτόχρονα επιτυχώς από μια επιχείρηση, τότε αυτό θα οδηγούσε σε αξιόλογα οφέλη διότι ενώ από την μια, μέσω της διαφοροποίησης θα μπορεί να εξασφαλίζει υψηλές τιμές για τα μοναδικά της προϊόντα, ενώ από την άλλη θα εμφανίζει χαμηλά κόστη.

Ο Porter (1985) θέτει τρεις προϋποθέσεις οι οποίες όταν πληρούνται, μπορεί να υπάρξει επιτυχημένος συνδυασμός ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης :

- Όταν οι ανταγωνιστές έχουν κολλήσει κάπου στη μέση (stuck in the middle), οπότε η θέση τους στην αγορά δεν είναι καλή, και έτσι μπορεί μια επιχείρηση να το εκμεταλλευτεί και να πετύχει χαμηλά κόστη, χωρίς να θυσιάσει την διαφοροποίηση των προϊόντων της.
- Όταν ο παράγοντας κόστος καθορίζεται και επηρεάζεται περισσότερο από το μερίδιο της αγοράς, παρά από τη σχεδιάσή του και το επίπεδο της τεχνολογίας. Επίσης, όταν υπάρχουν αλληλοσυνδέσεις με άλλες βιομηχανίες τις οποίες η μια επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί προς όφελός της, ενώ οι άλλες όχι.
- Όταν μια επιχείρηση πρωτοπορεί λόγω μιας σημαντικής καινοτομίας. Για παράδειγμα, αυτοματοποίηση της παραγωγής ή χρήση εξελιγμένου πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης των παραγγελιών και των διακινήσεων. Πάντως, και σε αυτή την περίπτωση δεν θα πρέπει να παραβλέπεται από την επιχείρηση το γεγονός της υπαρκτής απειλής για αντιγραφή της καινοτομίας.

Στο σχήμα 3.3. απεικονίζονται συγκεντρωτικά τα βασικότερα σημεία της θεωρίας των γενικών στρατηγικών του Porter (Thompson, 2005), τα οποία αναλύονται στις υπο-ενότητες που ακολουθούν.



Σχήμα 3.3.: Ανταγωνιστικές Στρατηγικές (Competitive Strategies).

Πηγή: Thompson J. with F. Martin, (2005), Strategic Management: Awareness and Change, 5th ed., published by Thomson Learning (p.291).

3.3.1. Ηγεσία κόστους.

Ίσως η πιο ξεκάθαρη από τις τρεις γενικές στρατηγικές είναι αυτή της ηγεσίας κόστους (cost leadership), όπως αναφέρει ο Porter (1985). Η επιχείρηση που αποφασίζει να την υιοθετήσει επιδιώκει να γίνει ο κατασκευαστής με το χαμηλότερο κόστος στην βιομηχανία της. Στοχεύει στο σύνολο της αγοράς και χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής για να μειώσει τα κόστη της και αναζητά διαρκώς νέες διαδικασίες και πρακτικές προς αυτή τη κατεύθυνση. Το στοιχείο που προβάλλει περισσότερο είναι η χαμηλή τιμή των προϊόντων της συγκριτικά με αυτή των ανταγωνιστών (Παπαδάκης, 2007).

Όταν μια επιχείρηση κατορθώσει να πετύχει και να διατηρήσει ηγεσία κόστους και ταυτόχρονα να προσφέρει τα προϊόντα της σε τιμές κοντά στο μέσο όρο της αγοράς, τότε θα έχει εξασφαλίσει κέρδη πάνω από το μέσο όρο. Ακόμα μεγαλύτερα κέρδη θα καταγράψει εάν τα προσφέρει σε τιμές ίδιες ή χαμηλότερες των ανταγωνιστών της (Porter, 1985).

Σύμφωνα με την προσέγγιση του Porter, μόνο μια επιχείρηση σε κάθε βιομηχανία μπορεί να είναι ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης κόστους, διότι ουσιαστικά δεν αποκομίζει ιδιαίτερο πλεονέκτημα, αυτός που είναι απλά ένας χαμηλού κόστους κατασκευαστής. Αυτό δεν σημαίνει ότι ο ηγέτης κόστους προσφέρει τις χαμηλότερες τιμές πώλησης στην βιομηχανία, διότι χαμηλό κόστος δεν σημαίνει απαραίτητα φθηνά προϊόντα. Ο στόχος του ηγέτη είναι να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους, προσφέροντας τα προϊόντα του σε ανταγωνιστική τιμή και διατηρώντας τα κόστη του χαμηλά και τελικά να πετύχει ανώτερα κέρδη (Thompson, 2005).

Ο Porter τονίζει ότι είναι λάθος να πιστεύει κανείς ότι μείωση του κόστους μπορεί να επιτευχθεί μόνο στο τμήμα παραγωγής (Thompson, 2005). Παγκόσμιοι ηγέτες κόστους τείνουν να πωλούν τυποποιημένα προϊόντα και να εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα που αποκομίζουν μέσα από τις οικονομίες κλίμακας που αναπτύσσουν στους τομείς της παραγωγής αλλά και της τεχνολογικής ανάπτυξης και των προμηθειών (Porter, 1986).

Επιπρόσθετα, δεν αρκεί για μια επιχείρηση που έχει επιλέξει το χαμηλό κόστος ως βασικό της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να διαθέτει απλά τις χαμηλότερες τιμές, αλλά θα πρέπει τα προϊόντα της να είναι και αποδεκτά από τους αγοραστές. Ο ηγέτης κόστους (cost leader), παρά το γεγονός ότι διαθέτει κοστολογικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να επιδιώκει τα προϊόντα του να είναι ισότιμα ή παρόμοια ή με διαφορετικό συνδυασμό χαρακτηριστικών σε σχέση με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών (Porter, 1985). Αυτό σημαίνει ότι πέρα από την μείωση του κόστους δεν θα πρέπει να αφηφά τη παράμετρο της διαφοροποίησης διότι τότε ο ανταγωνισμός θα την εξαναγκάσει σε ακόμα μεγαλύτερη μείωση των τιμών των προϊόντων της χάνοντας τελικά το επιδιωκόμενο πλεονέκτημά της.

Υπάρχουν δύο βασικές πηγές για επίτευξη πλεονεκτήματος κόστους: οι οδηγοί κόστους (cost drivers) και η αλυσίδα αξίας (value chain). Στον πίνακα 3.1. παρατίθενται συνοπτικά οι οδηγοί κόστους κατά τον Porter, όπως τους περιγράφει ο Παπαδάκης (2007).

PORTER : οδηγοί κόστους (cost drivers)

Οικονομίες Μάθησης (Economies of Learning)	Βασίζονται στο ότι με την επανάληψη στο χώρο εργασίας μειώνονται τα ελαττωματικά προϊόντα και ο χρόνος εργασίας οπότε μπορεί να μειωθεί το κόστος
Οικονομίες Κλίμακας (Economies of Scale)	Πετυχαίνονται με την αύξηση του όγκου της παραγωγής και τη μείωση του κόστους της μονάδας του προϊόντος
Εκμετάλλευση Δυναμικότητας (Capacity Utilization)	Προκύπτει από την προσαρμογή της δυναμικότητας της παραγωγής ανάλογα με τη ζήτηση
Εσωτερικές Σχέσεις (Linkages)	Αποτελεσματικές διασυνδέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές της και τα κανάλια διανομής
Ολοκλήρωση (Integration)	Αναφέρεται στην κάθετη ολοκλήρωση
Αλληλεξαρτήσεις (Interrelationships)	Όταν η επιχείρηση μοιράζεται με άλλες επιχειρήσεις το κόστος μιας δραστηριότητας
Χρονική Στιγμή (Timing)	Σχετίζεται με το πότε αποφασίζει μια επιχείρηση να αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους
Πολιτικές (Policies)	Αφορά τις πολιτικές της επιχείρησης που συνδέονται με το κόστος
Τοποθεσία (Location)	Αφορά την γεωγραφική θέση της επιχείρησης, η οποία επηρεάζει τα κόστη της (π.χ. μεταφορικά, φορολογία κ.α.)
Θεσμικό πλαίσιο (Institutional Factors)	Αφορά τη νομοθεσία και κατά πόσο είναι ευνοϊκή για την επιχείρηση

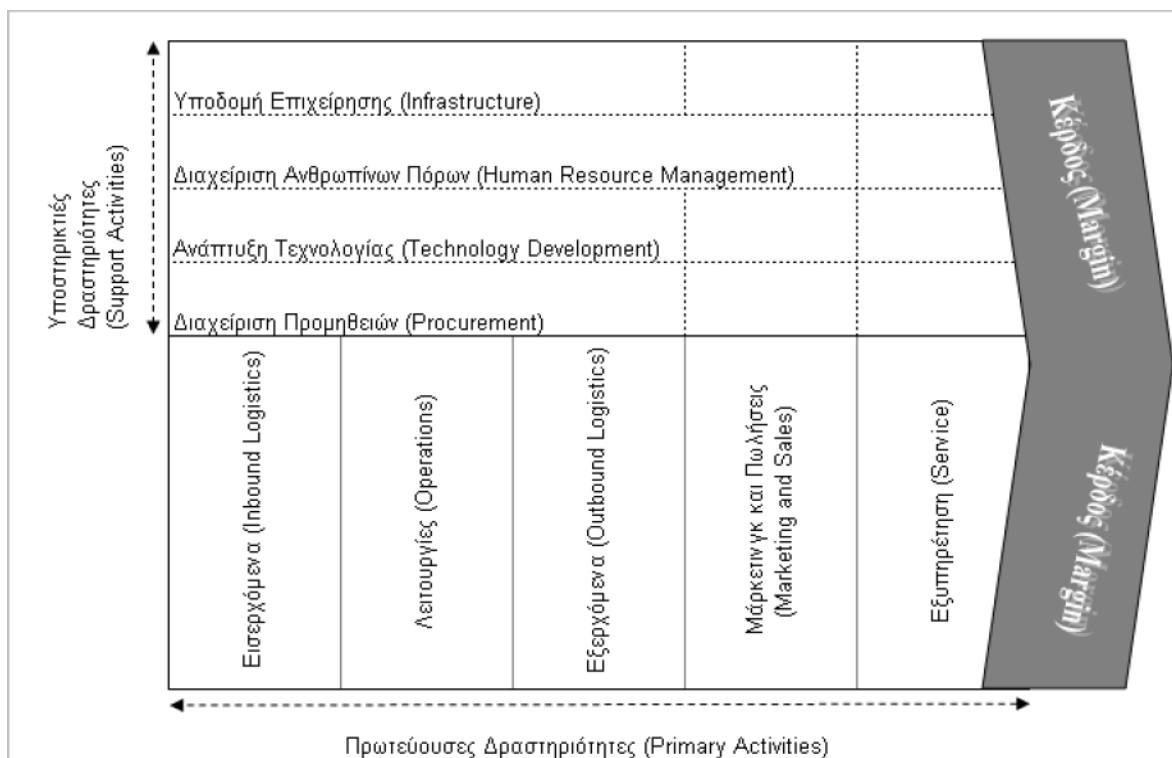
Πίνακας 3.1. : Οδηγοί κόστους (cost drivers)

Πηγή: Παπαδάκης Μ. Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': θεωρία, (σελ.331).

Ο Porter (1985) πρότεινε την αλυσίδα αξίας (value chain) ως ένα εργαλείο με τη βοήθεια του οποίου κάθε επιχείρηση μπορεί να αναλύσει τις δραστηριότητες εντός και γύρω από αυτήν, τον τρόπο που συνδέονται μεταξύ τους και να αξιολογήσει την αξία που προσθέτει η κάθε μια από αυτές στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Ο Porter εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο τα εισερχόμενα μετατρέπονται σε εξερχόμενα, σε αυτά δηλαδή που προσφέρονται στους πελάτες της επιχείρησης. Έτσι, πραγματοποιώντας αξιολόγηση των δραστηριοτήτων

της μέσα από την αλυσίδα αξίας, μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αξία που προσφέρει στους πελάτες της.

Η αξία που εισπράττει τελικά ο αγοραστής δεν εξαρτάται μόνο από το ίδιο το προϊόν αλλά και από άλλες φάσεις της αλυσίδας αξίας. Σύμφωνα με τον Porter (1985), κάθε επιχείρηση αποτελείται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων που επηρεάζουν την αξία του τελικού προϊόντος και οι οποίες διαχωρίζονται σε πέντε πρωτεύουσες (primary) και τέσσερις υποστηρικτικές (support) (σχήμα 3.3.).



Σχήμα 3.3. Η αλυσίδα αξίας (Value Chain)

Πηγή: Porter E. M., (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, NY USA, (p.37).

Οι πρωτεύουσες δραστηριότητες αφορούν στα εξής:

- Τα υλικά και υπηρεσίες που εισάγονται στην επιχείρηση (εισερχόμενα), καθώς και τις σχετικές με αυτά διαδικασίες παραλαβής, αποθήκευσης και εσωτερικής διανομής. Οι καλές σχέσεις μεταξύ της εταιρείας και των προμηθευτών της μπορούν να δημιουργήσουν αξία.

- Την επεξεργασία των εισερχομένων και τις διαδικασίες (λειτουργίες) που σχετίζονται με την μετατροπή τους στα προϊόντα που τελικά θα προσφερθούν στους πελάτες. Ο συντονισμός μεταξύ των τμημάτων και τα συστήματα που χρησιμοποιούνται, μπορούν να προσδώσουν αξία στο προϊόν.
- Τις διαδικασίες αποστολής των προϊόντων (εξερχόμενα) εκτός της επιχείρησης προς τους πελάτες της. Το σύστημα αποθήκευσης και διανομής είναι σημαντικοί κρίκοι στην αλυσίδα αξίας.
- Την προώθηση των εξερχόμενων μέσω διαδικασιών μάρκετινγκ και πωλήσεων. Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και ο τρόπος προβολής τους και η επικοινωνία με τους πελάτες είναι παράγοντες κλειδιά για την δημιουργία αξίας.
- Την υποστήριξη που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση μετά την πώληση (εξυπηρέτηση, service) και η οποία αποτελεί βασικό στοιχείο στην διατήρηση και αύξηση της αξίας του προϊόντος.

Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες εκτελούνται στα πλαίσια όλων των πρωτεύοντων δραστηριοτήτων και ενισχύουν – υποστηρίζουν την λειτουργία τους. Η υποδομή της επιχείρησης περιλαμβάνει τμήματα όπως το λογιστήριο και το νομικό τμήμα. Δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύτιμος παράγοντας στην δημιουργία αξίας, το τμήμα διαχείρισης προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο. Επίσης, η τεχνολογία και η τεχνογνωσία που κατέχει η επιχείρηση αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την αξία του τελικού προϊόντος αλλά και τα κόστη της επιχείρησης. Τέλος, η διαχείριση των προμηθειών όπως, για παράδειγμα, η αναζήτηση των κατάλληλων προμηθευτών, υλικών και υπηρεσιών καθώς και η μείωση του κόστους παραγωγής είναι παράμετροι πρωταρχικής σημασίας για την υλοποίηση στρατηγικής ηγεσίας κόστους.

Οι εφαρμογές του Information Technology (IT) δημιουργούν οικονομίες κλίμακας στις υποστηρικτικές δραστηριότητες και διευκολύνουν τον συντονισμό στις βασικές. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παγκόσμια αγορά των υπηρεσιών κατορθώνουν να αποκομίζουν πλεονεκτήματα στην ανάπτυξη του hardware και του software, καθώς και στη διαχείριση των προμηθειών τους. Επίσης, τα κόστη συνδεδεμένα με την επικοινωνία και το συντονισμό, μειώνονται με τη χρήση πληροφοριακών και τηλεπικοινωνιακών συστημάτων (Porter, 1986).

Συνοψίζοντας για την αλυσίδα αξίας, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει τα κόστη και τις δραστηριότητες της ίδιας αλλά και τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών της, ώστε να οδηγείται σε βελτιώσεις. Επιπρόσθετα, πέρα από την μέτρηση της απόδοσης κάθε δραστηριότητας, ένα άλλο στοιχείο που θα πρέπει να αξιολογείται είναι η σύνδεση μεταξύ τους. Δεν αρκεί να εκτελεί αποτελεσματικά κάθε τμήμα της ίδιας επιχείρησης τα καθήκοντά του, αλλά να υπάρχει ικανοποιητικός συντονισμός και συνεργασία μεταξύ τους, ώστε να προστίθεται αξία στο τελικό προϊόν που προσφέρεται στον πελάτη (Kotler et.al. 2001).

Ο διεθνής χαρακτήρας των πολυεθνικών εταιρειών επιβάλλει τη σωστή διαχείριση του κόστους και τη διατήρησή του σε χαμηλά επίπεδα. Αυτό πρέπει να αποτελεί στρατηγικός στόχος της επιχείρησης, τόσο της μητρικής, όσο και των θυγατρικών της.

Στον τομέα της πληροφορικής, η στρατηγική μείωσης και διατήρησης του κόστους σε χαμηλά επίπεδα μπορεί να εμπεριέχει επίτευξη οικονομιών κλίμακας, αναζήτηση φθηνότερων πρώτων υλών, συγκέντρωση και αυτοματοποίηση της παραγωγής, μείωση του κόστους διακίνησης των προϊόντων και συρρίκνωση του λειτουργικού κόστους. Επίσης, άλλοι τρόποι περιορισμού του κόστους είναι η συγκεντροποίηση των προμηθειών και η αποτελεσματική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού (human capital).

Ο πιο διαδεδομένος τρόπος συρρίκνωσης του κόστους παραγωγής που χρησιμοποιούν μεγάλοι πολυεθνικοί οργανισμοί πληροφορικής είναι η μεταφορά των μονάδων παραγωγής τους σε χώρες με χαμηλά μισθολογικά κόστη και φορολογία. Επιτυγχάνοντας η επιχείρηση να συγκρατήσει ή και να μειώσει τις τιμές, στις οποίες προσφέρει τα προϊόντα της στις παρούσες παγκόσμιες δυσχερείς οικονομικές συνθήκες, είναι μια ικανότητα που εκτιμάται και επιβραβεύεται από τους αγοραστές. Ειδικά αν λάβουμε υπ' όψιν ότι πολλές φορές πρωταρχικό κριτήριο αγοράς είναι η αξία και όχι η ποιότητα.

Οι τεχνολογικές αλλαγές στον κλάδο του Information Technology (IT) στη δεκαετία του '80 οδήγησε αρκετές Ινδικές εταιρείες όπως η Wipro, HCL, Infosys, Satyam κ.α. να εισέλθουν στον χώρο της πληροφορικής και να κατακτήσουν υψηλή τεχνογνωσία και εξειδικευμένο προσωπικό στα θέματα της πληροφορικής. Αυτά τα χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος λειτουργίας στη συγκεκριμένη χώρα έκαναν μεγάλες πολυεθνικές να στρέψουν το βλέμμα τους στην Ινδία. Οι British Telecom (BT), AT&T, IBM, Accenture είναι

μερικά μόνο παραδείγματα πολυεθνικών οι οποίες υιοθετώντας στρατηγική χαμηλού κόστους εγκατέστησαν κέντρα ανάπτυξης λογισμικού (software) στην Ινδία (Kalaiselvi, 2009).

Παράδειγμα πολυεθνικής εταιρείας του κλάδου της πληροφορικής που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους, είναι η Hewlett-Packard (HP), η οποία πετυχαίνοντας οικονομίες κλίμακας έχει καταφέρει μικρότερα κόστη και να πουλάει τα προϊόντα της σε χαμηλότερες τιμές συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της. Η HP βρίσκεται στην δεύτερη θέση στη λίστα των μεγαλύτερων εταιρειών στην κατηγορία του υλισμικού (hardware) ακριβώς πίσω από την Apple η οποία ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης (Forbes, <http://www.forbes.com/global2000/list/>).

Ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Dell η οποία ακολουθώντας από τη μια πολιτική απ' ευθείας πώλησης (sell-direct strategy) και από την άλλη παραγωγή κατά παραγγελία πελάτη (build-to-order strategy), έχει κατορθώσει να κερδίσει το τίτλο του ηγέτη του κόστους στην βιομηχανία των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η συγκεκριμένη πολυεθνική παράγει σε μεγάλες ποσότητες, μετά από ανάθεση παραγγελιών από τους πελάτες της, και διοχετεύει τα προϊόντα της απ' ευθείας στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο μειώνοντας και διατηρώντας τα σχετικά κόστη χαμηλά. Επίσης, με το build-to-order αποφεύγει να παρερμηνεύσει τη ζήτηση της αγοράς και κατ' επέκταση τη διατήρηση αδιάθετου αποθέματος σε εξαρτήματα και προϊόντα γεγονός από το οποίο θα προέκυπταν επιπλέον κόστη (Miltenburg, 2005).

3.3.2. Διαφοροποίηση.

Για τον Porter (1985) διαφοροποίηση (differentiation) είναι η ικανότητα να προσφέρει μια επιχείρηση μοναδικά και ανώτερης αξίας προϊόντα σε ότι αφορά την ποιότητα, τα ειδικά χαρακτηριστικά και τις υπηρεσίες που προσφέρει μετά την πώληση. Οι επιχειρήσεις συγχέουν πολλές φορές τον όρο ποιότητα με αυτόν της διαφοροποίησης. Η διαφοροποίηση πράγματι περιέχει το κριτήριο της ποιότητας, αλλά είναι πολύ πιο ευρεία έννοια.

Η ποιότητα αποτελεί την πιο σημαντική μεταβλητή ανταγωνιστικότητας και διαφοροποίησης, αφού σε συνδυασμό με την τιμή διαμορφώνουν την αξία που αγοράζει ο πελάτης. Ακρίβεια, διάρκεια, αξιοπιστία, ταχύτητα, ευκολία, επικοινωνία, εμπιστοσύνη και ενδιαφέρον προς τον

πελάτη είναι οι βασικότερες διαστάσεις της ποιότητας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, οι οποίες κρίνουν την διαφορά στη διαδικασία επιλογής (Μπουραντάς, 2002).

Μέσω της διαφοροποίησης οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αξιοποιήσουν και να αναδείξουν ως μοναδικά εκείνα τα χαρακτηριστικά που οι καταναλωτές θεωρούν αξιοσημείωτα και απαραίτητα γι' αυτούς διότι πέρα από το χαμηλό κόστος, το άλλο κριτήριο που εξετάζουν πριν αποφασίσουν, είναι το μέγεθος της απόκλισης των ιδιοτήτων του προϊόντος από την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Πιο συγκεκριμένα, ο Porter αναφέρει ότι ο όρος διαφοροποίηση περιγράφει την ικανότητα της επιχείρησης να χρεώνει με σχετικά υψηλότερη τιμή το προϊόν της σε σύγκριση με αυτή που χρεώνουν οι ανταγωνιστές, λόγω αυξημένης προθυμίας από τους πελάτες να το αγοράσουν. Όταν το προσφερόμενο προϊόν είναι μοναδικό (unique) και πολύτιμο (valuable) για τους αγοραστές τότε η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει υψηλότερη τιμή γι' αυτό (Magretta, 2012).

Η επιχείρηση που αποφασίζει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της θα πρέπει να επιλέξει να αναδείξει διαφορετικά χαρακτηριστικά τους από αυτά που έχουν επιλέξει οι ανταγωνιστές της. Όσο πιο έντονο είναι το στοιχείο της μοναδικότητας στην διαφοροποίηση, τόσο πιο μεγάλης διάρκειας θα είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα δημιουργηθεί (Thompson, 2005).

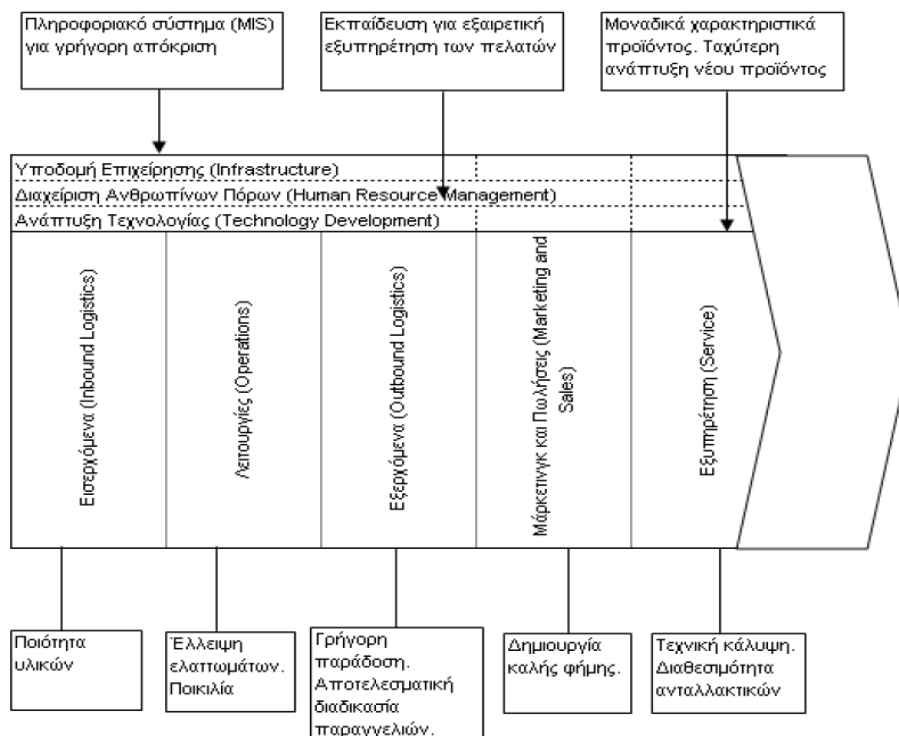
Η συγκεκριμένη στρατηγική προϋποθέτει ενέργειες που ενέχουν υψηλό κόστος, όπως εντατική έρευνα, σχεδιασμό προϊόντος και ενέργειες μάρκετινγκ, γεγονός που απομακρύνει την επιχείρηση από την ηγεσία κόστους. Υπογραμμίζεται ότι τα επιπλέον κόστη είναι αναπόφευκτα και θα πρέπει να περιορίζονται αποκλειστικά σε εκείνα τα πεδία που αξιολογούνται ως σημαντικά από τους αγοραστές. Μόνο τότε θα μπορεί να αντισταθμιστεί ο παράγοντας της υψηλότερης τιμής των προσφερομένων προϊόντων και να υπάρξει πραγματικό ενδιαφέρον για την απόκτησή τους (Porter, 1980).

Όταν μια επιχείρηση καταφέρει να πείσει τους πελάτες της ότι μόνο αυτή διαθέτει την πιο ιδανικά ταιριαστή λύση για να ικανοποιήσει της ανάγκες τους λόγω των μοναδικών δυνατοτήτων που τους προσφέρει σε αντίθεση με τις προτάσεις του ανταγωνισμού, τότε θα μπορεί να επιβάλει και την τιμή που εκείνη επιθυμεί. Ο οργανισμός που επιθυμεί να

αποκτήσει διατηρήσιμη διαφοροποίηση για τα προϊόντα του θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι η τιμή που επιβάλει υπερκαλύπτει τα κόστη που απορρέουν από τον κύκλο ανάπτυξής τους και ταυτόχρονα να εφαρμόσει στρατηγική μείωσης των υπόλοιπων τομέων κόστους που δεν επηρεάζουν την διαδικασία της διαφοροποίησης.

Οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης μπορούν να συμβάλλουν στην διαφοροποίηση του προϊόντος της. Οι δραστηριότητες που συνδέονται με τις λειτουργίες (operations) της επιχείρησης συμβάλουν στη μοναδικότητα του προϊόντος σχετικά με την εμφάνισή του, τις προδιαγραφές και την αξιοπιστία του. Οι προμήθειες, το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, αλλά και έμμεσες δραστηριότητες, όπως η συντήρηση ή ο ακριβής προγραμματισμός μπορούν να συμμετάσχουν σημαντικά στην διαφοροποίηση. Η τεχνολογία, όμως, ίσως είναι το κλειδί για την διαφοροποίηση, διότι μπορεί να οδηγήσει στη σχεδίαση προϊόντων με μοναδικά χαρακτηριστικά και επιδόσεις (Porter, 1985).

Στο σχήμα 3.4. εμφανίζονται ορισμένες πηγές διαφοροποίησης ανάμεσα στις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας του Porter (Grant, 2010).



Σχήμα 3.4. Δυνατότητες διαφοροποίησης μέσω της αλυσίδας αξίας του Porter.

Πηγή: Grant R.M., (2010), Contemporary Strategy Analysis, 7th ed., Wiley-Blackwell, UK, p.260.

Η διαφοροποίηση, εκτός από χειροπιαστή, μπορεί να είναι και αντιληπτή βασιζόμενη σε άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος (Παπαδάκης, 2007). Με άλλα λόγια, καθορίζεται και επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά του ίδιου του προϊόντος αλλά και από εξωτερικά χαρακτηριστικά, όπως το σύστημα διανομής του, τη στρατηγική προώθησής του στην αγορά, τα προνόμια που συνοδεύουν το προϊόν, όπως εγγύηση και τεχνική υποστήριξη μετά την πώληση, καθώς επίσης και από τον τρόπο χρησιμοποίησης του προϊόντος.

Η ποιότητα του τελικού προϊόντος και της υπηρεσίας εξαρτάται από την ποιότητα των προηγούμενων σταδίων. Οπότε, η διοίκηση της ολικής ποιότητας αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της ποιότητας σε όλους τους τομείς και τις δραστηριότητες της επιχείρησης και όχι μόνο στην παραγωγή. Η ποιότητα επιτυγχάνεται μέσω πρόληψης και θα πρέπει να υπάρχει παντού με στόχο την συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και την συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Η συγκεκριμένη λογική εφαρμόζεται πρακτικά μέσω της στρατηγικής της επιχείρησης, μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών, εκπαίδευσης, ελέγχου και αξιολόγησης (Μπουραντάς, 2002).

Ο Porter καθορίζει τους ακόλουθους οδηγούς μοναδικότητας (drivers of uniqueness) (Grant, 2010)

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τις επιδόσεις του
- Συμπληρωματικές υπηρεσίες
- Η ένταση των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ
- Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην σχεδίαση και στην παραγωγή
- Η ποιότητα των εισερχομένων υλικών/ υπηρεσιών
- Οι διαδικασίες που επηρεάζουν την διεξαγωγή κάθε δραστηριότητας της αλυσίδας αξίας (π.χ. η εξυπηρέτηση, ο ποιοτικός έλεγχος)
- Η τοποθεσία (π.χ. τα καταστήματα λιανικής)
- Ο βαθμός της κάθετης ολοκλήρωσης

Όσον αφορά στον κλάδο της πληροφορικής και της τεχνολογίας, λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης των τελευταίων είκοσι ετών και της ευρύτερης χρήσης της από το καταναλωτικό κοινό, υπάρχει η τάση αναζήτησης προϊόντων που έχουν προσωπική σημασία για τους αγοραστές. Οπότε οι εταιρείες επιδιώκουν την ποιοτική υπεροχή και διαφοροποίησή τους

έναντι των ανταγωνιστών με στόχο την ευχαρίστηση των πελατών τους και όχι απλά την κάλυψη των αναγκών τους. Οι μεγάλες πολυεθνικές του χώρου ακολουθούν πελατοκεντρικές πολιτικές, προσαρμόζοντας τα προϊόντα στις απαιτήσεις των πελατών επιδιώκοντας να προσδώσουν προστιθέμενη αξία στις δραστηριότητές τους.

Ο Porter (1986) υποστηρίζει ότι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει στρατηγικές διαφοροποίησης, όπως η IBM, συχνά χρησιμοποιούν το μέγεθός τους και το πλεονέκτημα μάθησης που διαθέτουν, ώστε να μειώνουν τα κόστη που προκύπτουν από τη προσπάθεια διαφοροποίησης των προϊόντων τους. Για παράδειγμα, προσφέρουν πολλά μοντέλα των προϊόντων τους και συχνές αλλαγές σε αυτά. Επίσης, εκμεταλλεύονται τη θέση τους στην παγκόσμια αγορά ώστε να προωθήσουν την φίρμα τους και να ενισχύσουν την διαφοροποίηση των προϊόντων τους προσανατολιζόμενοι σε πολυεθνικούς αγοραστές.

Η Nintendo, στη δεκαετία του '80 είδε την παρακμή του κλάδου των παιχνιδιών βίντεο ως μια ευκαιρία και αποφασίζοντας να διαφοροποιηθεί προσφέροντας ανώτερη ποιότητα και κυρίως υψηλή αξία στα χρήματα των αγοραστών, κατάφερε να κατακτήσει το 80% της αγοράς. Η συγκεκριμένη επιχείρηση κατόρθωσε, εφαρμόζοντας στρατηγική διαφοροποίησης, να δημιουργήσει μια φαινομενικά ακατανίκητη θέση ποιότητας στην αγορά των παιχνιδιών μέσω ανώτερης εξυπηρέτησης και αναπτύσσοντας ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες της (Kotler et.al. 2001). Η Nintendo σήμερα κατέχει την 5^η θέση ως καλύτερη Ιαπωνική εταιρεία (www.interbrand.com) και την 40^η ως πιο ισχυρή επιχείρηση παγκοσμίως (www.forbes.com).

Εκτός από την επιδίωξη για βελτίωση της ποιότητας του ίδιου του προϊόντος, στην σύγχρονη εποχή ιδιαίτερη σημασία παίζει και ο χρόνος. Στην κοινωνία της πληροφορίας οι άνθρωποι γίνονται όλο και πιο ανυπόμονοι και λιγότερο ανεκτικοί. Οπότε, η ικανότητα της επιχείρησης να αντιδρά γρήγορα στις ανάγκες του πελάτη της καθορίζει την ικανότητά της να επιβιώνει και να αναπτύσσεται. Η ικανότητα της επιχείρησης να κάνει πλήρη χρήση των πλεονεκτημάτων της ταχύτητας αποτελεί ένα καθοριστικής σημασίας πλεονέκτημα (Πραστάκος, 2006).

Όπως περιγράφει ο Παπαδάκης (2007), η επιχείρηση που θα επιλέξει να εφαρμόσει στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει να ακολουθήσει τα βήματα που καταγράφονται παρακάτω:

- Τμηματοποίηση, δηλαδή, αναγνώριση των τμημάτων της αγοράς που αφορά το προϊόν που προσφέρεται

- Στόχευση, δηλαδή, επιλογή εκείνων των τμημάτων που την ενδιαφέρουν
- Αναγνώριση των κριτηρίων βάσει των οποίων γίνεται η αγορά
- Εντοπισμός των μοναδικών χαρακτηριστικών της επιχείρησης στα οποία θα βασιστεί η στρατηγική της διαφοροποίησης
- Προσδιορισμός του κόστους της διαφοροποίησης

Η Apple αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής διαφοροποίησης. Η συγκεκριμένη πολυεθνική διαθέτει μια ευρεία γκάμα προϊόντων στην αγορά (προσωπικούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές, tablets, λογισμικό, περιφερικά, κινητά κ.α.), απευθυνόμενη είτε σε απλούς καταναλωτές είτε σε επιχειρηματικούς αγοραστές. Βασίζει την στρατηγική της περισσότερο στην καινοτομία και την ποιότητα παρά στη χαμηλή τιμή πώλησης. Προσφέρει προϊόντα υψηλής διαφοροποίησης κάτι που υποστηρίζεται και από το γεγονός ότι έχει δημιουργήσει το δικό της μοναδικό λειτουργικό σύστημα (Macintosh) το οποίο εγκαθιστά στο υλισμικό (hardware) που προσφέρει, τη στιγμή που οι περισσότεροι στην αγορά χρησιμοποιούν το λειτουργικό των Windows της ανταγωνίστριας Microsoft, η οποία εφαρμόζει στρατηγική ηγεσίας κόστους. Τελικά, η Apple τερμάτισε πρώτη εταιρεία στη βιομηχανία ηλεκτρονικών υπολογιστών (computer hw) στην κατάταξη των μεγαλύτερων εταιρειών παγκοσμίως για το 2012 (Forbes, <http://www.forbes.com/global2000/list/>).

3.3.3. Εστίαση

Η στρατηγική της εστίασης (focus strategy) διαφέρει αρκετά από τις άλλες δυο γενικές στρατηγικές διότι προορίζεται για ένα τμήμα της αγοράς και όχι για το ευρύ σύνολο της βιομηχανίας. Η επιχείρηση που εφαρμόζει αυτό το είδος στρατηγικής επιλέγει να εστιάσει είτε σε συγκεκριμένο τύπο αγοραστών, είτε σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, είτε σε συγκεκριμένη σειρά προϊόντων (Porter, 1980).

Υπάρχουν δύο επιλογές στην στρατηγική εστίασης. Εστίαση με ηγεσία κόστους (cost focus strategy) και εστίαση με διαφοροποίηση (differentiation focus strategy) (Porter, 1985). Η πρώτη εφαρμόζεται κυρίως σε τμήματα της αγοράς που εμφανίζουν μια σχετική ευαισθησία σε μεταβολές τιμών και η επιχείρηση που επιλέγει να την υιοθετήσει θα πρέπει να προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας της σε δραστηριότητες χαμηλότερου κόστους. Η δεύτερη, αποσκοπεί στον εντοπισμό και την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών ενός τμήματος της

αγοράς ή λόγω καλύτερης γνώσης των ιδιαιτεροτήτων μιας γεωγραφικής περιοχής, αποβλέπει στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των αγοραστών που βρίσκονται στη συγκεκριμένη περιοχή (Παπαδάκης, 2007).

Οι επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει μια στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους, ουσιαστικά επιδιώκουν να κερδίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα περιορισμένο τμήμα της αγοράς ασκώντας αυστηρό έλεγχο κόστους, ενώ εκείνες που εστιάζουν στην διαφοροποίηση προσανατολίζονται στην προσφορά ενός ανώτερου προϊόντος σε περιορισμένο αγοραστικό κοινό (Kreitner και Cassidy, 2012).

Για να επιτύχει μια στρατηγική εστίασης θα πρέπει να είναι εφικτή η ξεκάθαρη τμηματοποίηση της αγοράς και η επιχείρηση να εντοπίσει μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών στην οποία θα εστιάσει την προώθηση των προϊόντων της και τις προσπάθειές της στην κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών τους (Thompson, 2005). Με άλλα λόγια, η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τις βασικές ικανότητες που απαιτούνται για να προσφέρει σε αυτό το περιορισμένο τμήμα της αγοράς, αξία ανώτερη από αυτήν που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της οι οποίοι δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη βιομηχανία (Hoskisson et.al., 2008).

Η ικανότητα εντοπισμού του σωστού τμήματος της αγοράς και των ιδιαιτεροτήτων του από την επιχείρηση που έχει επιλέξει μια στρατηγική εστίασης είναι καθοριστικής σημασίας για την πορεία της. Αυτές τις ιδιαιτερότητες καλείται να αξιολογήσει και να δράσει αποτελεσματικότερα και γρηγορότερα από τον ανταγωνισμό (Παπαδάκης, 2007).

Η επιτυχία των στρατηγικών εστίασης, σύμφωνα με τον Porter (1985), εξαρτάται από το μέγεθος του τμήματος της αγοράς, στο οποίο αποφασίζει να εστιάσει μια επιχείρηση και από το κατά πόσο θα καταφέρει να υποστηρίξει το κόστος μιας ειδικά προσαρμοσμένης αλυσίδας αξίας.

Η Ολλανδική πολυεθνική επιχείρηση ηλεκτρονικών ειδών, Philips Electronics, εφάρμοσε στρατηγική εστίασης χαμηλού κόστους στην γεωγραφική περιοχή της Κίνας. Εκμεταλλευόμενη το γεγονός ότι οι αγοραστές στις αναπτυσσόμενες περιοχές (emerging markets) δίνουν μεγαλύτερη σημασία στον παράγοντα τιμή σε σύγκριση με τους αγοραστές των υπόλοιπων περιοχών, προώθησε ένα video-CD player στην αγορά της Κίνας το 1994 παρά το ότι δεν υπήρχε τέτοια αγορά στην Ευρώπη ή στις ΗΠΑ. Οι αγοραστές στην Κίνα

βρήκαν πως το συγκεκριμένο δύο-σε-ένα προϊόν άξιζε τα χρήματά του και τελικά οι πωλήσεις της εταιρείας εκτοξεύθηκαν φτάνοντας τα 15 εκ. τεμάχια στην συγκεκριμένη μόνο γεωγραφική περιοχή (Collis et.al. 1999).

Μια άλλη περίπτωση είναι οι κατασκευαστές πληροφοριακών συστημάτων τύπου Enterprise Resource Planning (ERP), οι οποίοι εξυπηρετούν ένα ευρύ πεδίο βιομηχανιών αλλά ταυτόχρονα παρέχουν τη δυνατότητα εξειδίκευσης των προγραμμάτων τους εστιάζοντας σε συγκεκριμένα τμήματα της κάθε βιομηχανίας. Οι μεγαλύτερες πολυεθνικές που παράγουν τέτοιου είδους προϊόντα είναι η SAP, η Oracle και η Microsoft. Οι αγοραστές προϊόντων αυτού του είδους αναζητούν ένα ERP σύστημα προσαρμοσμένο ακριβώς στις ανάγκες της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας και των διαδικασιών μέσω των οποίων λειτουργούν. Οπότε οι προμηθευτές αυτών των λογισμικών καλούνται να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους βασιζόμενοι στη μοναδικότητα και την αποτελεσματικότητά του προκειμένου να πετύχουν υψηλά κέρδη.

Κεφάλαιο 4: Η βιομηχανία της Πληροφορικής

4.1. Η Τεχνολογία της Πληροφορίας (Information Technology).

Οι διαστάσεις της πληροφορίας στην σύγχρονη εποχή, την έχουν αναδείξει σε εμπορικό προϊόν με ιδιαίτερη προστιθέμενη αξία και με βασικότερα χαρακτηριστικά την ψηφιοποίηση και την εύκολη πρόσβαση μέσω ηλεκτρονικών δικτύων. Οι συνέπειες της αλματώδους ανάπτυξης της τεχνολογίας της πληροφορίας (Information Technology, IT)¹ επηρεάζουν τόσο την καθημερινή ανθρώπινη δραστηριότητα όσο και τον τρόπο οργάνωσης, λειτουργίας και διαμόρφωσης των στρατηγικών των επιχειρήσεων.

Οι τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών (Information Communications Technology, ICT) διευκολύνουν την καθημερινή ζωή των ανθρώπων μέσα από τη χρήση διαφόρων εφαρμογών και λύσεων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι ευρεία χρήση προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών (H/Y) και κινητών τηλεφώνων, η ανάπτυξη δικτύων (networking), τα μηχανήματα αυτόματης ανάληψης χρημάτων (ATM), η δυνατότητα αποθήκευσης και επεξεργασίας μεγάλου όγκου δεδομένων σε ηλεκτρονικά μέσα κ.ο.κ.

Επίσης, το διαδίκτυο (internet) αποτελεί μια σημαντική τεχνολογική καινοτομία η οποία επιτρέπει την ταχύτατη μετάδοση πληροφοριών σε όλο το κόσμο μέσα από σταθερούς ή φορητούς H/Y, tablets, κονσόλες παιχνιδιών έως και κινητά τηλέφωνα. Το φαινόμενο του internet και η διευρυμένες δυνατότητες που παρέχει, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government), το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce), η ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning), η ηλεκτρονική τραπεζική (e-banking) και η παροχή online υπηρεσιών, διευκολύνουν και επιταχύνουν διαδικασίες τόσο για τους απλούς πολίτες όσο και για τις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τους Porter και Millar (1985), η τεχνολογία της πληροφορίας (IT) μεταμορφώνει τη φύση των προϊόντων, των διαδικασιών, των επιχειρήσεων και των βιομηχανιών (industries), ακόμα και του ίδιου του ανταγωνισμού. Επίσης, αυξάνει την ικανότητα των επιχειρήσεων να διευρύνουν τις δραστηριότητές τους σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο, ενώ δημιουργεί αλληλεξαρτήσεις μεταξύ κλάδων που προηγουμένως δεν υπήρχαν. Για παράδειγμα, η συγχώνευση των κλάδων των ηλεκτρονικών υπολογιστών (H/Y) και των

τηλεπικοινωνιών άνοιξε το δρόμο σε αρκετές πολυεθνικές επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν τη θέση που κατείχαν στον ένα κλάδο για να εισέλθουν και στον άλλο.

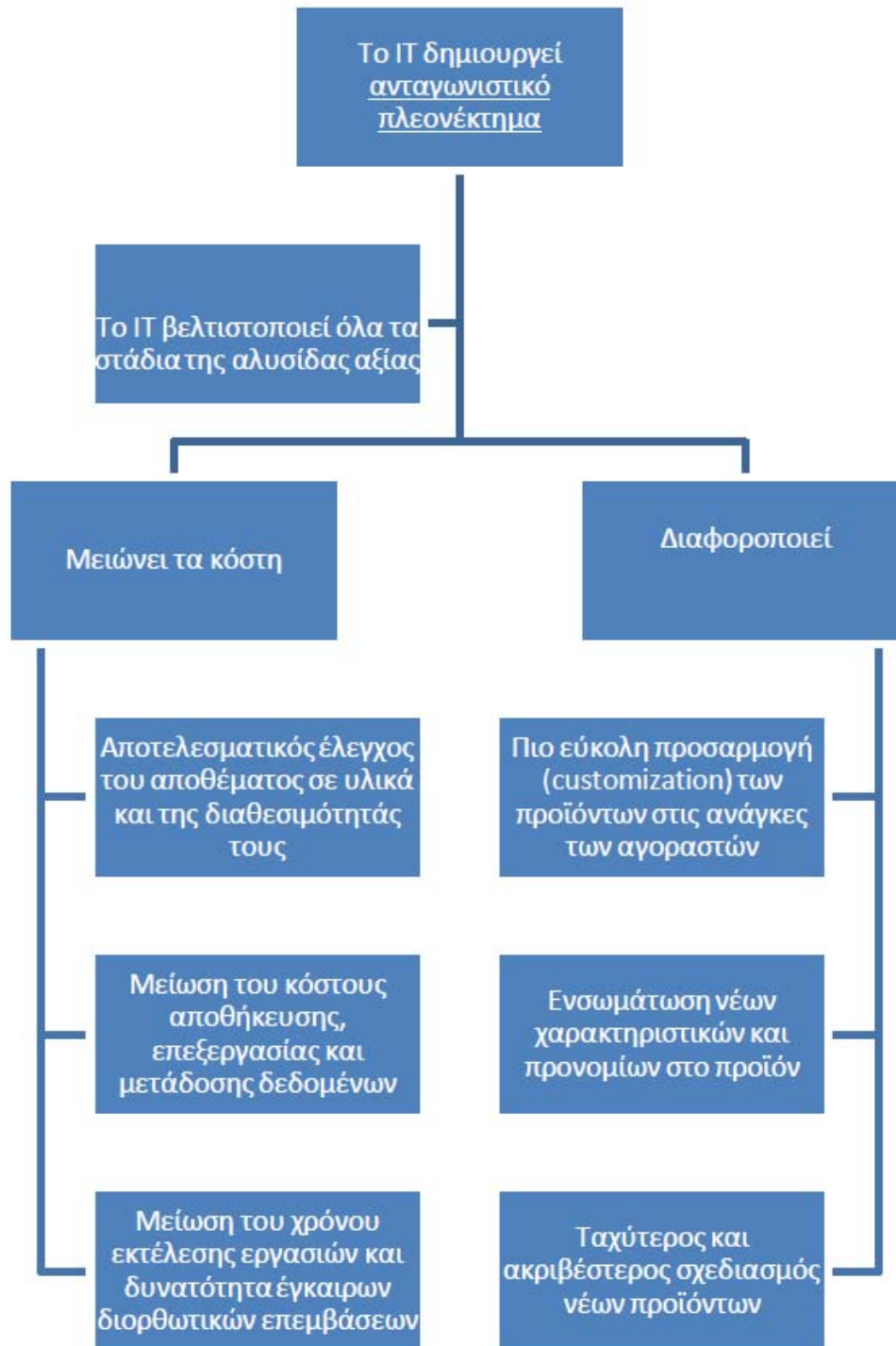
Η «επανάσταση» του IT επηρεάζει τον ανταγωνισμό με τρεις τρόπους (Porter και Millar,1985):

- Αλλάζει τη δομή μιας βιομηχανίας και τους κανόνες του ανταγωνισμού (πίνακας 4.1.1.)
- Δημιουργεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας στις επιχειρήσεις νέα ανταγωνιστικά όπλα και μεθόδους (πίνακας 4.1.2.)
- Δημιουργεί νέες δραστηριότητες, συχνά, μέσα από τις ήδη υπάρχουσες λειτουργίες της επιχείρησης (πίνακας 4.1.3.)



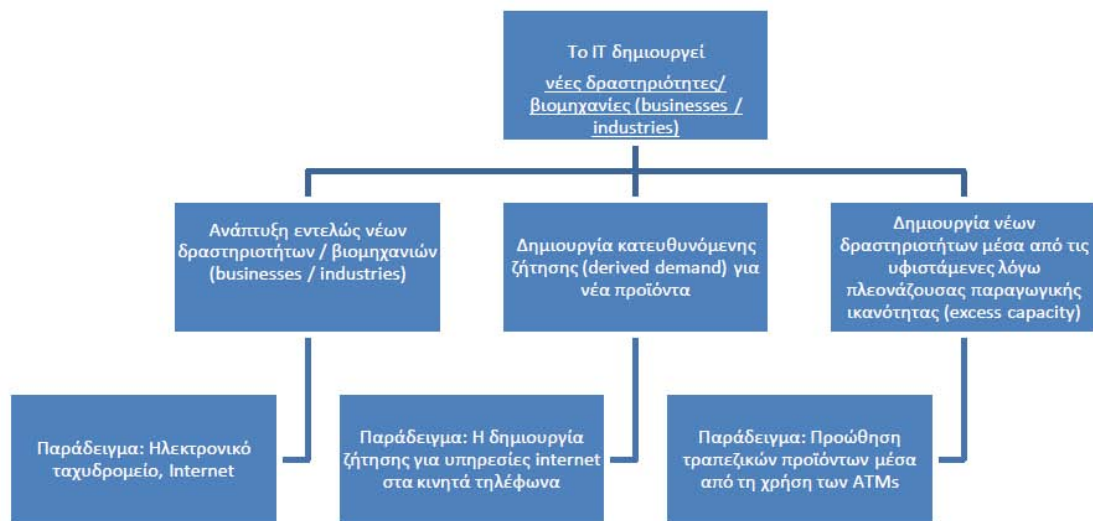
Πίνακας 4.1.1.: Τρόποι με τους οποίους η τεχνολογία της πληροφορίας επηρεάζει τη δομή ενός κλάδου.

Πηγή: Porter M.E. και Millar V.E., (1985), “How information gives you competitive advantage”, Harvard Business Review, July-August 1985.



Πίνακας 4.1.2.: Τρόποι με τους οποίους η τεχνολογία της πληροφορίας οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πηγή: Porter M.E. και Millar V.E., (1985), “How information gives you competitive advantage”, Harvard Business Review, July-August 1985.



Πίνακας 4.1.3.: Τρόποι με τους οποίους η τεχνολογία της πληροφορίας αναπτύσσει νέες δραστηριότητες.

Πηγή: Porter M.E. και Millar V.E., (1985), “How information gives you competitive advantage”, Harvard Business Review, July-August 1985.

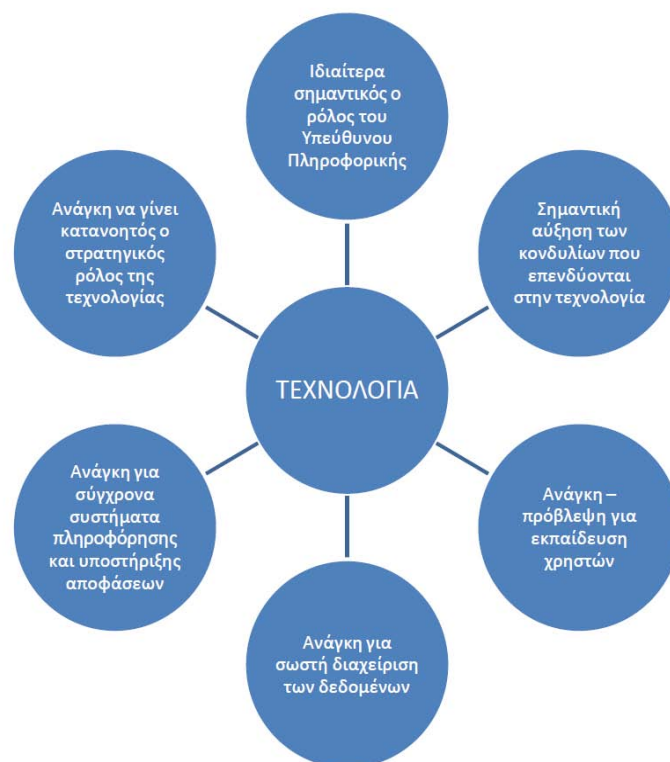
Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του IT απαιτεί, εν συντομία, τα εξής (Thompson, 2005):

- Γνώση των αναγκών των πελατών και των τρόπων με τους οποίους το IT μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των προϊόντων ή να δημιουργήσει νέες υπηρεσίες.
- Γνώση τρόπων μείωσης του κόστους και βελτίωσης της ποιότητας μέσω του IT.
- Αξιολόγηση του πως η επιχείρηση θα μπορούσε να είναι πιο αποτελεσματική με τη χρήση βελτιωμένης πληροφόρησης και την εφαρμογή αλλαγών.

Ο Πραστάκος (2006), προσθέτει ότι οι τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών προσφέρουν στις επιχειρήσεις την ικανότητα ανάπτυξης συστηματικότερης και ευρύτερης εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας και κατά συνέπεια βελτίωσης της συνεργασίας. Η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, διαδικτύου και ενδοεπιχειρησιακών διαδικτύων, επιτρέπει την πρόσβαση σε ένα τεράστιο όγκο πληροφοριών και την ταχύτερη ανάλυση δεδομένων, οπότε και την ταχύτερη αντίδραση στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η σωστή χρήση των νέων τεχνολογιών, από την επιχείρηση, προσφέρει αυξημένες ευκαιρίες για καινοτομία, βελτιώνει τη παραγωγικότητα και μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Πραστάκος, 2006).

Στον πίνακα 4.2. ο Πραστάκος (2006) απεικονίζει τις βασικότερες αλλαγές που επιφέρει η πληροφορική στο εσωτερικό της επιχείρησης και υπογραμμίζει τα εξής σημεία:

- Η σωστή διαχείριση της τεχνολογίας έχει μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Το ζητούμενο, σήμερα, είναι : ευέλικτα συστήματα ολοκληρωμένης πληροφόρησης.
- Σήμερα, οι εργασίες όλων των στελεχών μιας επιχείρησης εξαρτώνται από πληροφοριακά συστήματα και η επιχείρηση επενδύει σημαντικά ποσά στην εκπαίδευση του προσωπικού στις νέες τεχνολογίες.
- Ο ρόλος του υπεύθυνου πληροφορικής είναι πιο σημαντικός και εμπλέκεται στην διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων.
- Τα δεδομένα, πλέον, ανακτώνται εύκολα, αλλά είναι χρήσιμα και προσφέρουν αξία μόνο μετά από φιλτράρισμα, δηλαδή, μετά την συστηματοποιημένη επιλογή των κατάλληλων πληροφοριών.



Πίνακας 4.2.: Οι σημαντικότερες επιπτώσεις της κοινωνίας της πληροφορίας στα θέματα διαχείρισης τεχνολογίας.

Πηγή: Πραστάκος Γ., (2006), Διοικητική Επιστήμη: Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας, Β' έκδοση, Σταμούλης Α.Ε., Αθήνα, (σελ.49).

Επίσης, η κοινωνία της πληροφορίας βοηθά σημαντικά στη διεθνοποίηση της αγοράς εργασίας. Σήμερα, είναι πολλά τα παραδείγματα επιχειρήσεων όπου εργαζόμενοι ή υπεργολάβοι προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε μια επιχείρηση ενώ ανήκουν σε άλλη χώρα μέσω των τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών (Πραστάκος, 2006).

Η ανάπτυξη της βιομηχανίας του ICT έχει οδηγήσει στη δημιουργία νέων αναγκών και τρόπων ζωής. Οι αγοραστές είναι περισσότερο ενημερωμένοι και απαιτούν μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία σε συνδυασμό με χαμηλότερο κόστος, γεγονός που οδηγεί σε έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Έτσι, έχει πραγματοποιηθεί στροφή της στρατηγικής με άξονα τον πελάτη και την προσαρμογή των προϊόντων στις ανάγκες του, οπότε δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στο επίπεδο των καινοτομιών, της ποιότητας και της ταχύτητας. Υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση για προϊόντα πληροφορικής, εξειδικευμένες υπηρεσίες και μοναδικές, καινοτόμες λύσεις με χαμηλό κόστος.

Η καινοτομία θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας της ανταγωνιστικότητας στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, κάτι το οποίο αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που επιβιώνουν στηρίζονται όλο και περισσότερο στην ικανότητά τους να αναπτύσσουν και να προσφέρουν ταχύτερα, από τον ανταγωνισμό, καινοτόμα προϊόντα. Το IT έχει αναδειχθεί, για τις επιχειρήσεις, σε βασική πηγή ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων (Nambisan, 2009).

Σύμφωνα με ένα άρθρο στο Industry Week (Ιανουάριος 2005), με τίτλο “CEOs Rank IT As No.1 Concern”, τα αποτελέσματα μιας έρευνας που πραγματοποιήθηκε ανάμεσα σε Chief Executive Officers (CEOs) και άλλα υψηλόβαθμα στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων σε όλο το κόσμο, έδειξαν ότι, για εκείνους, έχει μεγαλύτερη σημασία το IT και η διαχείριση δεδομένων (data management), παρά η υπόθεση της ίδιας της ανάπτυξης της επιχείρησής το υ. Πιο συγκεκριμένα, έκριναν τις εφαρμογές του internet τις πιο σημαντικές, όπως επίσης και τα ολοκληρωμένα πακέτα software, τα συστήματα δικτύωσης και το ηλεκτρονικό εμπόριο (Industry Week, 13 Ιανουαρίου 2005, <http://www.industryweek.com/archive/ceos-rank-it-no-1-concern>).

Ο χώρος του IT, επίσης, χαρακτηρίζεται από αναδυόμενες τεχνολογίες, οι οποίες τείνουν να αλλάξουν τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την τεχνολογία της πληροφορικής. Για παράδειγμα, το virtualization, το οποίο αναφέρεται στην δυνατότητα των

μεγάλων ειδικών υπολογιστών (servers) να υποδιαιρούνται σε έναν αριθμό εικονικών μηχανών, που μπορεί να είναι είτε εικονικοί Η/Υ είτε εικονικοί servers. Το όφελος για την επιχείρηση θα είναι άμεσο, διότι θα σταματήσει να προμηθεύεται και να διαχειρίζεται έναν συνεχώς αυξανόμενο αριθμό servers, όπως συμβαίνει σήμερα. Ένα άλλο αξιοσημείωτο, είναι οι δεσμοί μεταξύ ρομποτικής (robotics) και πληροφορικής οι οποίοι έχουν ήδη οδηγήσει σε μεταμόρφωση τομέων όπως οι κατασκευές και η άμυνα (QFinance, <http://www.qfinance.com/sector-profiles/information-technology>).

Συνοψίζοντας, τα βασικότερα οφέλη για τις επιχειρήσεις, από την εφαρμογή και χρήση προϊόντων IT εντοπίζονται στη δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, βελτίωσης των υφιστάμενων και διείσδυσης σε νέες αγορές με χαμηλότερα κόστη. Επιπρόσθετα, καταγράφονται ταχύτερα τα αποτελέσματα και γίνεται ορθότερη μέτρηση και πολύπλευρη ανάλυση αυτών. Με αυτό το τρόπο επιτυγχάνεται έγκαιρη προσαρμογή και επανασχεδιασμός της στρατηγικής της επιχείρησης, καθώς και καλύτερος συντονισμός των έργων. Διευρύνονται οι σχέσεις μεταξύ πελάτη – προμηθευτή – συνεργάτη, αλλά και η διασύνδεση μεταξύ τμημάτων και ατόμων του ίδιου του οργανισμού ή μεταξύ των θυγατρικών και της μητρικής εταιρείας, στοιχείο απαραίτητο για την υλοποίηση των κοινών στόχων και του εταιρικού οράματος, ειδικά σε μια επιχείρηση με πολυεθνικό χαρακτήρα.

4.2. Η βιομηχανία της πληροφορικής (IT industry).

Η βιομηχανία της πληροφορικής (IT industry) αποτελεί μια τεράστια βιομηχανία και ταυτόχρονα πηγή σημαντικών αλλαγών για τις επιχειρηματικές πρακτικές σε όλους τους κλάδους. Γενικότερα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο κλάδος της πληροφορικής αφορά οποιαδήποτε επιχείρηση η οποία χρησιμοποιεί ηλεκτρονικούς υπολογιστές και συστήματα τηλεπικοινωνιών με στόχο την αποθήκευση, διαχείριση και μετάδοση πληροφοριών και δεδομένων (Bynum, 2008).

Εξ άλλου, όλοι είμαστε καταναλωτές των προϊόντων της βιομηχανίας του IT. Από τον απλό άνθρωπο που αναζητά διασκέδαση, πληροφορίες, εφαρμογές και προϊόντα που θα κάνουν την καθημερινότητά του ευκολότερη, έως τον επιχειρηματικό και κυβερνητικό αγοραστή, οι οποίοι εμπλέκονται σε πιο περίπλοκες και τυποποιημένες αγοραστικές διαδικασίες. Οι τελευταίοι ενδιαφέρονται για προϊόντα και λύσεις-πακέτα IT που να εξυπηρετούν τη

λειτουργία των οργανισμών τους ή και τις ανάγκες των δικών τους πελατών. Αυτό πραγματοποιείται είτε μέσω της προμήθειας πρώτων υλών, εξαρτημάτων και υπηρεσιών για την παραγωγή και υποστήριξη του τελικού προϊόντος, είτε μέσω της ανάθεσης εκπόνησης έργου σε τρίτους για λογαριασμό τους.

Σχετικά παραδείγματα λύσεων IT για επιχειρηματικούς αγοραστές: αγορά Η/Υ για την αναβάθμιση των παγίων μιας εταιρείας ή ενός δημόσιου οργανισμού, προμήθεια ή αναβάθμιση πληροφοριακού συστήματος ERP από μια επιχείρηση για την βέλτιστη διαχείριση και αποθήκευση μεγάλου όγκου δεδομένων (data warehousing), προμήθεια ATM από τραπεζικό οργανισμό για την 24ωρη κάλυψη των ανάλογων αναγκών των πελατών του, οργάνωση ασύρματου δικτύου επικοινωνίας, πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης αποθήκης για εταιρείες logistics, online σύστημα παρακολούθησης βλαβών ηλεκτρονικού εξοπλισμού (π.χ.GPS) συνδεδεμένου με ενιαία πλατφόρμα, από τεχνική υπηρεσία κ.α.

Σχετικά με τα ποσά που επενδύονται στην αγορά του IT από επιχειρηματικούς αγοραστές, από τα στοιχεία του πίνακα 4.3., φαίνεται πως ένας τραπεζικός οργανισμός επενδύει το 8% των ετήσιων μεικτών του εσόδων σε προϊόντα IT, μια επιχείρηση του τομέα της υγείας το 4%, ενώ μια κατασκευαστή από 2% έως 5% κ.ο.κ. Όπως αποδεικνύεται, οι επιχειρήσεις του οικονομικού και τραπεζικού κλάδου είναι οι μεγαλύτεροι καταναλωτές των προϊόντων IT, αφού επενδύουν από δύο έως και οκτώ φορές μεγαλύτερα ποσά στις τεχνολογίες της πληροφορικής από ότι οι επιχειρήσεις των άλλων κλάδων. Επίσης, γίνεται αντιληπτό ότι οι δαπάνες στον τομέα του IT για τους επιχειρησιακούς αγοραστές δεν είναι ανάλογες του μεγέθους των εσόδων της εταιρείας αλλά του αντικειμένου της δραστηριότητάς της (Applied Computer Research, Inc. www.itmarketintelligence.com).

Κλάδος (Industry)	% Εσόδων (of Revenue)
Τραπεζικός/ Οικονομικός (Banking/Finance)	8
Εκπαίδευση (Education)	NA
Κυβερνητικός (Government)	NA
Υγεία (Healthcare)	4
Ασφαλιστικός (Insurance)	3
Κατασκευαστικός (Manufacturing)	2-5
Λιανική (Retail)	2
Υπηρεσίες (Services)	1-4.3

Τηλεπικοινωνίες (Telecom)	5
Μεταφορές (Transportation)	2
Κοινής Ωφέλειας (Utilities)	2

Πίνακας 4.3.: Ποσοστό τοις εκατό επί των μεικτών εσόδων αφιερωμένο στον προϋπολογισμό του IT ανά κλάδο.

Πηγή: Applied Computer Research, Inc., Howard Alan, (2010-2011) “Understanding IT Market Characteristics: Market Identification and Segmentation Techniques for Today’s Informed Marketing and Sales Professional”, (<http://www.itmarketintelligence.com/promos/ACR-IT-Market-Segmentation-Intro.pdf>) από το Information week 500, Σεπτέμβριος 2008 (www.informationweek.com).

Διακινητές των προϊόντων IT μπορεί να είναι οι ίδιοι οι παραγωγοί ή οι μεταπωλητές, οι οποίοι, λόγω των σύγχρονων ηλεκτρονικών μέσων και δικτύων επικοινωνίας, τους δίνεται η δυνατότητα άμεσης επαφής με τον τελικό καταναλωτή. Επίσης, μεγάλες πολυεθνικές στις αγορές της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών έχουν οργανώσει κανάλια διακίνησης των προϊόντων τους, είτε μέσω αποκλειστικών καταστημάτων (π.χ.Vodafone), είτε μέσω κοινής διακίνησης από πολυκαταστήματα ή μέσω του ραγδαία αναπτυσσόμενου ηλεκτρονικού εμπορίου και την παράδοση των προϊόντων στον αγοραστή μέσω υπηρεσίας ταχυμεταφοράς (π.χ.Dell).

Όπως είναι γνωστό, η βιομηχανία της πληροφορικής καλύπτει μια ευρεία γκάμα τομέων και αγορών, από την κατασκευή υλισμικού (hardware) (όπως υπολογιστές, servers, κινητές συσκευές, εξαρτήματα), έως την δημιουργία λογισμικού (software), την αποθήκευση δεδομένων, τη δικτύωση (networking) και το διαδίκτυο (internet) (www.companiesandmarkets.com). Η βιομηχανία του IT, συμπεριλαμβάνει πλέον και τον χώρο της τηλεφωνίας, η σύγκλιση με την οποία προήλθε από την ανάγκη για ψηφιοποίηση της τελευταίας και την δυνατότητα διαχωρισμού της από άλλα πακέτα δεδομένων τα οποία διοχετεύονταν μέσω δικτύων (QFinance, <http://www.qfinance.com/sector-profiles/information-technology>).

Εκτός, λοιπόν, από τις βασικές αγορές πληροφορικής, υπάρχουν πολλοί επιμέρους τομείς, κάθε ένας από τους οποίους μπορεί να διαχωρίζεται σε μικρότερα τμήματα. Η αποθήκευση δεδομένων, για παράδειγμα, διαχωρίζεται στους σκληρούς δίσκους (disk drives), στις

συσκευές με ταινία (tape drives) και στους οπτικούς δίσκους (optical drives). Οι Η/Υ κατατάσσονται σε επιτραπέζιους προσωπικούς υπολογιστές (desktop PCs), σε φορητούς (laptops), σε σταθμούς εργασίας (high-end workstations) και υπολογιστές-κονσόλες παιχνιδιών. Αντίστοιχα, ο τομέας του λογισμικού (software) αφορά σε πολλές τεχνολογικές περιοχές, από τις τεχνολογίες βάσεων δεδομένων (database) έως τις επιχειρηματικές εφαρμογές (enterprise applications) ή τις οριζόντιες εφαρμογές (“horizontal” office applications), με πιο χαρακτηριστική αυτή της Microsoft (QFinance, <http://www.qfinance.com/sector-profiles/information-technology>).

Πάντως, δεν είναι εύκολο να οριστεί το ποια επιχείρηση ή κλάδος ανήκει στη βιομηχανία της πληροφορικής και ποιος όχι ή σε ποιο συγκεκριμένο τμήμα του. Ο κυριότερος λόγος είναι ότι η πληροφορική και οι εφαρμογές της έχουν διεισδύσει σχεδόν παντού. Για παράδειγμα, πολλές συμβουλευτικές (consulting) επιχειρήσεις προσφέρουν μια σειρά από εξειδικευμένες υπηρεσίες χρησιμοποιώντας πληροφοριακά συστήματα και λύσεις IT για την διοίκηση έργου (project management) και την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Alavudeen και Venkateshwaran, 2010).

Επιπρόσθετα, σήμερα, οι ισχυρότεροι πολυεθνικοί οργανισμοί πληροφορικής ανταγωνίζονται, παράλληλα, σε διάφορες αγορές και τομείς. Για παράδειγμα, η Apple κινείται με επιτυχία τόσο στον χώρο του hardware όσο και του software, οι εταιρείες HP, IBM και DELL παράγουν hardware και software ενώ παρέχουν και υπηρεσίες IT. Η SAMSUNG κατασκευάζει ηλεκτρονικά είδη ενώ δραστηριοποιείται παράλληλα και στις τηλεπικοινωνίες, όπως και η GOOGLE, η οποία είναι ηγέτης στον χώρο του internet, αλλά ταυτόχρονα, ανταγωνίζεται και στο χώρο του software αλλά και στις τηλεπικοινωνίες.

Θα μπορούσαμε, τελικά, να πούμε ότι στη βιομηχανία της πληροφορικής ανήκουν οι επιχειρήσεις που κατασκευάζουν υπολογιστές (computers), ηλεκτρονικά είδη (electronics), λογισμικό (software), όσες δραστηριοποιούνται στο χώρο των τηλεπικοινωνιών (telecom) και το διαδίκτυο (internet). Επίσης, ανήκουν οι επιχειρήσεις που παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες σε οργανισμούς και καταναλωτές με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και άλλων καινοτομιών από το χώρο των νέων τεχνολογιών (Proctor, 2011).

Λαμβάνοντας υπ’ όψιν δημοσιευμένες λίστες και κατατάξεις από διάφορες γνωστές εταιρείες ερευνών, όπως Hoover's², Gartner³, ReportLinker⁴, The Top 100 Research Foundation⁵ και

μεγάλα επιχειρηματικά περιοδικά, όπως Forbes⁶ και Fortune⁷, καθώς και online βάσεις δεδομένων, όπως Wikipedia⁸ και Yahoo⁹, οι κυριότερες βιομηχανίες και οι αντίστοιχοι επιμέρους κλάδοι που ανήκουν στο χώρο της πληροφορικής, συμπεριλαμβανομένων των τηλεπικοινωνιών, θα μπορούσαν να διαχωριστούν ως εξής:

1.

Κύρια Βιομηχανία	Επιμέρους κλάδοι
IT Hardware	Computer Hardware, Computer Networking Equipment Manufacturing, Computer Peripheral Equipment Manufacturing, Personal Computer Manufacturing, Semiconductor & Electronics

Περιγραφή

Πρόκειται για μεγάλες επιχειρήσεις, κυρίως πολυεθνικές, που κατασκευάζουν υλισμικό, δηλαδή, υπολογιστές (computers), εξοπλισμό που χρησιμοποιείται για τη μετάδοση δεδομένων μέσω δικτύων επικοινωνιών και μια ευρεία γκάμα άλλων προϊόντων, από εκτυπωτές, οθόνες και πληκτρολόγια έως ATMs, self-service kiosks, τερματικά πωλήσεων (point-of-sale terminals) & biometric readers. Επίσης, επιχειρήσεις που παράγουν ηλεκτρονικά είδη και εξαρτήματα που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή Η/Υ και άλλων ηλεκτρονικών συσκευών.

Βασικά Προϊόντα

Προσωπικοί υπολογιστές (personal computers), φορητοί υπολογιστές (laptops, tablets), servers (εξειδικευμένος υπολογιστής), σταθμοί εργασίας (workstations) και περιφερειακά υπολογιστών (computer peripherals) συμπεριλαμβανομένων των συσκευών αποθήκευσης (storage devices), τερματικών και εκτυπωτών, οθονών, πληκτρολογίων κ.α. Επίσης, αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATMs), self-service kiosks (π.χ. μηχανήματα που υποκαθιστούν τον ταμεία στα super markets), τερματικά πωλήσεων (point-of-sale terminals) & biometric readers (π.χ. αναγνώστες δακτυλικού αποτυπώματος). Εξοπλισμός ήχου και βίντεο (audio & video equipment), semiconductors (chips για υπολογιστές) και άλλα ηλεκτρονικά εξαρτήματα. Ενσύρματες & ασύρματες συσκευές επικοινωνίας (wired & wireless communications devices), routers, εξοπλισμός ελέγχου δικτύων (network control equipment) και άλλες συσκευές δικτύου (network appliances). Επίσης, υπηρεσίες όπως:

σχεδίαση δικτύου, ανάπτυξη λογισμικού, εγκατάσταση, παρακολούθηση (monitoring) και συντήρηση.

Κυριότερες Πολυεθνικές Επιχειρήσεις

APPLE (USA), DELL (USA), HP (USA), IBM, FOXCONN (TAIWAN), QUANTA (TAIWAN), HITACHI (JAPAN), TOSHIBA (JAPAN), LENOVO (CHINA), INTEL (USA), SAMSUNG (SOUTH KOREA), FLEXTRONICS (SINGAPORE), CISCO SYSTEMS (USA), ALCATEL-LUCENT (FRANCE), FUJITSU (JAPAN), CANON (JAPAN), NCR (USA), WINCOR NIXDORF (GERMANY), XEROX (USA), COMPAL ELECTRONICS (TAIWAN), WISTRON (TAIWAN), SONY (JAPAN)

2.

Κύρια Βιομηχανία

Επιμέρους κλάδοι

IT Software	Computer Software, Programming, Enterprise Software
-------------	---

Περιγραφή

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτή τη βιομηχανία δημιουργούν λογισμικό (computer software, enterprise software) και παρέχουν υπηρεσίες προγραμματισμού (computer programming).

Βασικά Προϊόντα

Προϊόντα λογισμικού (software products) και γενικά προγράμματα που μπορούν να εγκατασταθούν σε έναν υπολογιστή (π.χ. λειτουργικό σύστημα). Επίσης, προσαρμοσμένα προγράμματα (custom program products) και υπηρεσίες όπως τεχνική υποστήριξη και εκπαίδευση (training).

Κυριότερες Πολυεθνικές Επιχειρήσεις

MICROSOFT (USA), IBM (USA), ORACLE (USA), SYMANTEC (USA), INFOSYS TECHNOLOGIES (INDIA), SAP (GERMANY), ADOBE SYSTEMS (USA).

3.

Κύρια Βιομηχανία

IT Services

Επιμέρους κλάδοι

Information Technology Services, Computer Services, Information Technology Consulting

Περιγραφή

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτή τη βιομηχανία παρέχουν υπηρεσίες υποστήριξης λογισμικού (software support), σχεδίασης συστημάτων (computer systems design) και επεξεργασίας και διαχείρισης δεδομένων (data processing facilities management).

Βασικά Προϊόντα

Σχεδίαση συστημάτων υπολογιστών (computer systems design), ανάπτυξη και παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών, καθώς και τεχνική κάλυψη. Οι επιχειρήσεις του κλάδου βοηθούν τους πελάτες τους στην αποτελεσματική χρήση υπολογιστών, λογισμικού, πληροφοριακών συστημάτων και συστημάτων επικοινωνίας. Επίσης παρέχουν υπηρεσίες outsourcing¹⁰, υπηρεσίες αποθήκευσης δεδομένων (data warehousing), συστήματα σχεδιασμού (systems planning), επιχειρησιακά συστήματα σχεδιασμού για πόρους (enterprise resource planning) και εκπαίδευση (training).

Κυριότερες Πολυεθνικές Επιχειρήσεις

CSC (USA), IBM (USA), HP (USA), FUJITSU (JAPAN), CAPGEMINI (FRANCE), TATA CONSULTANCY SERVICES, ACCENTURE (IRELAND)

4.

Κύρια Βιομηχανία

Internet

Επιμέρους κλάδοι

Internet Service Providers, Internet Search & Navigation Services, Internet Publishing, Broadcasting & Search Portals

Περιγραφή

Οι επιχειρήσεις στους κλάδους του internet παρέχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο μέσω ενσύρματων ή ασύρματων συνδέσεων. Επίσης, μπορεί να λειτουργούν ως μηχανές αναζήτησης και πλοήγησης στον παγκόσμιο ιστό (web) για την ανεύρεση καταχωρημένων πληροφοριών στο διαδίκτυο (internet). Οι μηχανές αναζήτησης χρησιμοποιούν αυτοματοποιημένα συστήματα για τον εντοπισμό των πληροφοριών στις διάφορες ιστοσελίδες (websites) και την κατάταξη των αποτελεσμάτων βάσει της συσχέτισής τους με τα ερωτήματα των χρηστών. Σε αυτή τη βιομηχανία ανήκουν ακόμα επιχειρήσεις που διαθέτουν ηλεκτρονικούς καταλόγους (website directories), ηλεκτρονικές αγορές, συγκρίσεις προϊόντων και εταιρειών καθώς και ιστότοπους ειδήσεων. Επίσης, δημοσιεύουν δεδομένα στο διαδίκτυο ή διαθέτουν ιστοσελίδες που έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν πληροφορίες.

Βασικά Προϊόντα

Πρόσβαση στο διαδίκτυο (internet), σχεδιασμός ιστοσελίδας (website) & hosting καθώς και τεχνική υποστήριξη. Η παροχή πρόσβασης στο internet επιτρέπει στους χρήστες (απλούς καταναλωτές ή επιχειρήσεις) να συνδέονται στο διαδίκτυο μέσω κοινών ή ειδικών τηλεφωνικών γραμμών και καλωδιακών ή ασύρματων συνδέσεων (συμπεριλαμβανομένων των δορυφορικών). Το website hosting επιτρέπει στους χρήστες να έχουν μια διεύθυνση στο διαδίκτυο, δηλ. μια ιστοσελίδα και να διατηρούν αρχεία σε ένα server (εξειδικευμένος υπολογιστής). Ο σχεδιασμός ιστοσελίδας (website) και η παροχή τεχνικών υπηρεσιών περιλαμβάνει την δημιουργία ιστοσελίδων και συμβουλευτικών υπηρεσιών σε διάφορα λειτουργικά θέματα και προβλήματα επικοινωνίας. Άλλα προϊόντα της βιομηχανίας του internet είναι οι πύλες αναζήτησης (search portals) και οι ιστοσελίδες που αφορούν ειδήσεις, διασκέδαση, παιχνίδια (gaming) & δικτύωση (networking).

Κυριότερες Πολυεθνικές Επιχειρήσεις

AT&T (USA), VERIZON COMMUNICATIONS (USA), NIPPON TELEGRAPH & TELEPHONE CORPORATION (JAPAN), TELEFONICA (SPAIN), GOOGLE (USA), YAHOO (USA), BAIDU (CHINA), AMAZON.COM (USA)

5.

Κύρια Βιομηχανία

Telecommunications

Επιμέρους κλάδοι

Telecommunications Equipment Manufacturing,
Telecommunications Services

Περιγραφή

Οι επιχειρήσεις σε αυτή τη βιομηχανία κατασκευάζουν εξοπλισμό που χρησιμοποιείται στην τηλεφωνεία, στη μετάδοση δεδομένων, σε ασύρματα δίκτυα επικοινωνιών κ.α. Επίσης, παρέχουν υπηρεσίες ασύρματης και ενσύρματης τηλεφωνίας και δεδομένων, καλωδιακής και δορυφορικής τηλεόρασης και πρόσβασης στο internet.

Βασικά Προϊόντα

Εξοπλισμός για τις ασύρματες επικοινωνίες (wireless communications) (συμπεριλαμβανομένου του ραδιοφώνου και της τηλεόρασης) και εξοπλισμός για line-based επικοινωνίες. Άλλα προϊόντα είναι πομποί, δέκτες, δορυφόροι, επεξεργαστές και ενισχυτές σήματος, συσκευές σύνδεσης, τροφοδοτικά και τηλέφωνα. Ασύρματες υπηρεσίες (wireless services), ενσύρματες υπηρεσίες (wireline services), διανομή καλωδιακής (cable distribution) και δορυφορικές τηλεπικοινωνίες (satellite telecommunications).

Κυριότερες Πολυεθνικές Επιχειρήσεις

APPLE (USA), CISCO SYSTEMS (USA), ALCATEL-LUCENT (FRANCE), ERICSSON (SWEDEN), NOKIA (FINLAND), SAMSUNG (SOUTH KOREA), AT&T (USA), NIPPON TELEGRAPH & TELEPHONE CORPORATION (JAPAN), CHINA MOBILE (CHINA), VODAFONE GROUP (UK), RESEARCH IN MOTION (BLACKBERRY) (CANADA).

4.3. Οι εξελίξεις στους κλάδους της πληροφορικής διεθνώς.

Ζούμε σε ένα περιβάλλον όπου οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους άμεσα ενώ υπάρχει διασύνδεση και μεταξύ των μηχανών. Αυτό το φαινόμενο, της υπερσύνδεσης (hyperconnectivity), επαναπροσδιορίζει τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων, μεταξύ καταναλωτών και επιχειρήσεων, μεταξύ πολιτών και κυβερνήσεων. Εισάγει νέες ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις και κινδύνους αναφορικά με τα δικαιώματα του ατόμου και

της ιδιωτικής ζωής, με την ασφάλεια, το ηλεκτρονικό έγκλημα, τη ροή των προσωπικών δεδομένων και την πρόσβαση στην πληροφορία. Ως αποτέλεσμα τόσο οι οικονομίες όσο και οι κοινωνίες σε όλο το κόσμο υπόκεινται σε θεμελιώδεις αλλαγές (World Economic Forum, 2012, “The Global Information Technology Report”)¹¹

Δημοσίευμα της CompTIA¹², (29 Ιανουαρίου 2013), αναφέρει ότι η ισχυρή ζήτηση για καινοτόμα προϊόντα και λύσεις IT, όπως cloud computing¹³, big data¹⁴ και mobility¹⁵, αντιμετωπίζεται με ανησυχία από τα ανώτερα στελέχη IT των επιχειρήσεων παγκοσμίως, λόγω της οικονομικής αβεβαιότητας που επικρατεί, των πιέσεων για μείωση των τιμών και της αύξησης των υποκατάστατων προϊόντων στον συγκεκριμένο κλάδο. Θεωρούν ότι και το 2013 αποτελεί μέρος της συνεχιζόμενης μεταβατικής περιόδου και ότι για να επιτευχθεί υψηλότερη ανάπτυξη από το προβλεπόμενο ποσοστό του 3% για την παγκόσμια βιομηχανία IT, απαιτείται επίτευξη μακροοικονομικής σταθερότητας, σταθερή επιχειρηματική εμπιστοσύνη και υγιείς πελάτες.

Οι τάσεις που οδηγούν την ανάπτυξη στους κλάδους της πληροφορικής για το 2013, σύμφωνα με την online έρευνα που πραγματοποίησε η CompTIA τον Δεκέμβριο του 2012 (29 Ιανουαρίου 2013), και στην οποία συμμετείχαν 518 εταιρείες πληροφορικής, είναι οι ακόλουθες:

Οι Τάσεις στην Τεχνολογία

- Η Τεχνολογία συνεχίζει τη μετάβασή της από υποστηρικτικό εργαλείο σε Strategic Driver
- Το Mobility γίνεται τρόπος ζωής, για τους υπαλλήλους και τους πελάτες
- Εταιρίες αρχίζουν να θεωρούν το Cloud Computing ως δεδομένο
- Το φαινόμενο Big Data θα αναγκάσει τις επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τις πρακτικές σχετικά με τη διαχείριση δεδομένων
- Η επικοινωνία και η συνεργασία θα λάβει ώθηση από το Cloud

Οι Τάσεις στο κανάλι του IT

- Εξάπλωση της πρακτικής του Managed Services¹⁶
- Πλοήγηση στο νέο οικοσύστημα (New Channel Ecosystem)
- Εξειδίκευση: αντιμετώπιση αναπτυσσόμενων αγορών

Η εταιρεία Gartner Inc., η οποία ηγείται στο χώρο της έρευνας και παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών στον τομέα του IT, εκπόνησε μια έρευνα στο 3^ο τρίμηνο του 2012, με αντικείμενο την πρόβλεψη των κεφαλαίων που θα επενδυθούν στη βιομηχανία της πληροφορικής, ανά κλάδο, για τα οικονομικά έτη 2012 και 2013, συγκριτικά με τα αντίστοιχα ποσά του 2011. Η έρευνα βασίστηκε στη πολιτική και τις σημαντικότερες, σχετικά με την τεχνολογία, αποφάσεις που ακολουθεί το 75% των επιχειρήσεων που περιέχονται στην λίστα των 500 ισχυρότερων εταιρειών παγκοσμίως (Gartner, Ιούλιος 2012, <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=2074815>).

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας, της Gartner, δίνουν μια αίσθηση για τις πωλήσεις που θα σημειωθούν στις αγορές της βιομηχανίας του IT, σε παγκόσμιο επίπεδο, και γενικότερα για τα επίπεδα ανάπτυξής τους (πίνακας 4.4.). Σύμφωνα με αυτά, αναμένεται συνολική αύξηση της τάξης του 3% για το 2012 σε σχέση με το 2011 και 4,4% για το 2013 σε σχέση με το 2012. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα αναφέρει ότι το ποσό που προβλέπεται να διακινηθεί στις αγορές του IT, σε παγκόσμιο επίπεδο, έως το τέλος του 2012 θα ανέλθει σε \$3,6 τρις, ενώ το αντίστοιχο ποσό για το 2013 θα φτάσει τα \$3,8 τρις.

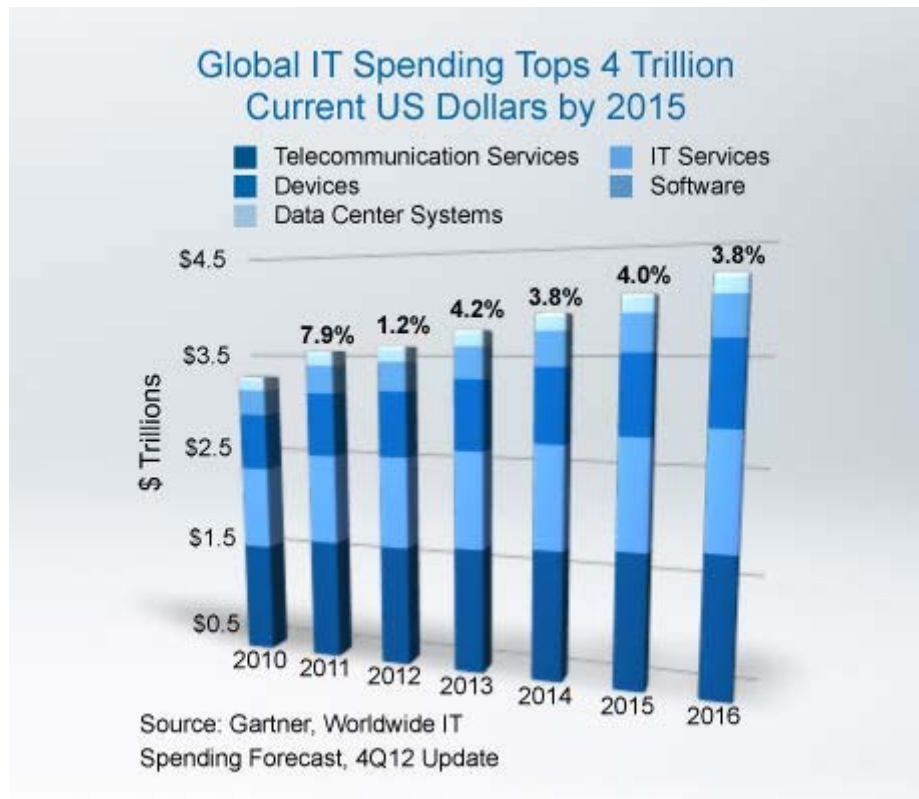
Οι αναλυτές της Gartner υποστηρίζουν πως οι συμβουλευτικές υπηρεσίες (consulting) βασίζονται όλο και περισσότερο στην τεχνολογία (technology-based) και όπως φαίνεται, η ζήτηση για τέτοιου είδους υπηρεσίες θα παραμείνει σε υψηλά επίπεδα. Τα μεγαλύτερα ποσά, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, θα εξακολουθήσουν να διακινούνται στο χώρο των τηλεπικοινωνιών (telecom equipment & telecom services), αθροιστικά στα \$2 τρις, με τις σχετικές υπηρεσίες να κατέχουν σταθερά την υψηλότερη θέση στη λίστα των πωλήσεων. Η ανάπτυξη στην συγκεκριμένη αγορά αναμένεται να πραγματοποιηθεί μέσα από τις δικτυακές συνδέσεις, κυρίως στις αναπτυσσόμενες αγορές (emerging markets), αλλά και στις ώριμες αγορές (mature markets) μέσω των πωλήσεων προϊόντων όπως media tablets, gaming και άλλων ηλεκτρονικών ειδών.

	2011	2011	2012	2012	2013	2013
	Spending	Growth (%)	Spending	Growth (%)	Spending	Growth (%)
Computing Hardware	404	7.4	420	3.4	448	6.6
Enterprise Software	269	9.8	281	4.3	301	6.9
IT Services	845	7.7	864	2.3	905	4.8
Telecom Equipment	340	17.5	377	10.8	408	8.3
Telecom Services	1,663	6.0	1,686	1.4	1,725	2.3
All IT	3,523	7.9	3,628	3.0	3,786	4.4

Πίνακας 4.4.: Gartner (Ιούλιος 2012). Πρόβλεψη για τις πωλήσεις στη βιομηχανία του IT παγκοσμίως (δισ δολάρια ΗΠΑ) [Worldwide IT Spending Forecast (Billions of U.S. Dollars)].
 Πηγή: Gartner <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=2074815/>

Η ίδια εταιρεία (Gartner), τον Ιανουάριο του 2013, ανανέωσε τις προβλέψεις της για τις πωλήσεις στις αγορές του IT και υπογράμμισε ότι η αβεβαιότητα που κυριαρχεί στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον επιβράδυνε την ανάπτυξη του κλάδου αλλά τελικά αναμένει μια επιτάχυνση εντός του 2013.

Σύμφωνα με τα ανανεωμένα στοιχεία του Ιανουαρίου 2013 (πίνακας 4.5.), το ποσοστό ανάπτυξης του κλάδου για το 2012 κατέληξε στο 1,2%. Αυτό οφείλεται κυρίως σε μια σημαντική μείωση στις πωλήσεις hardware (\$27,5 δισ) η οποία οριακά αντισταθμίστηκε από μια σχετικά μικρή αναθεώρηση προς τα πάνω των υπηρεσιών IT και τηλεπικοινωνιών. Το ποσοστό ανάπτυξης για το 2013 προβλέπεται να διαμορφωθεί στο 4,2% ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης μετά το 2013 έως το 2016, όπως διαφαίνεται, θα είναι σχετικά σταθερός κατά περίπου 3,9% ανά οικονομικό έτος. Μακροπρόθεσμα εκτιμάται πως θα υπάρξει αύξηση των πωλήσεων στις αγορές της κινητής τηλεφωνίας και των σχετικών υπηρεσιών, ενώ μείωση στις αντίστοιχες του υλικού (H/Y και tablets) (Gartner, Ιανουάριος 2013).



Πίνακας 4.5.: Gartner, (Ιανουάριος 2013). Πρόβλεψη για τις πωλήσεις στη βιομηχανία του IT παγκοσμίως (τρεις δολάρια ΗΠΑ) [Worldwide IT Spending Forecast, 4Q12 Update (Trillions of U.S. Dollars)].

Πηγή: Gartner, <http://www.gartner.com/technology/research/it-spending-forecast/>
<http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=2291618>

Η τελευταία έρευνα της Gartner που δημοσιεύθηκε τον Μάρτιο του 2013 (πίνακας 4.6.), προβλέπει ότι οι δαπάνες για IT για το 2013 θα αγγίξουν τα \$3,8 τρις, το οποίο μεταφράζεται σε αύξηση 4,1% συγκριτικά με το αντίστοιχο ποσό του 2012 (\$3,6 τρις). Στέλεχος της Gartner (Μάρτιος 2013), σημειώνει ότι παρά το γεγονός ότι οι ΗΠΑ απέφυγαν την οικονομική κατάρρευση, η κατάσταση με την αύξηση του χρέους της Κύπρου έχει αντισταθμίσει το όποιο όφελος, διατηρώντας το ίδιο εύθραυστο κλίμα σε όλο το κόσμο. Ωστόσο επειδή αυτές οι νέες κρίσεις θα έχουν μικρή διάρκεια, γι' αυτό θα συνεχιστούν οι στρατηγικές πρωτοβουλίες στο IT.

	2012	2012	2013	2013	2014	2014
	Spending	Growth (%)	Spending	Growth (%)	Spending	Growth (%)
Devices	665	9.0	718	7.9	758	5.7
Data Center Systems	141	1.9	146	3.7	152	4.0
Enterprise Software	279	3.5	297	6.4	316	6.7
IT Services	878	1.5	918	4.5	963	4.9
Telecom Services	1,655	-0.4	1,688	2.0	1,728	2.4
Overall IT	3,618	2.1	3,766	4.1	3,917	4.0

Πίνακας 4.6.: Gartner (Μάρτιος 2013). Πρόβλεψη για τις πωλήσεις στη βιομηχανία του IT παγκοσμίως (δισ δολάρια ΗΠΑ) [Worldwide IT Spending Forecast (Billions of U.S. Dollars)].
Πηγή: Gartner <http://www.gartner.com/newsroom/id/2394415>

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 4.6., οι δαπάνες για συσκευές (Devices) (συμπεριλαμβανομένων PCs, tablets, κινητών τηλεφώνων και εκτυπωτών), παγκοσμίως αναμένεται να φθάσουν τα \$718 δις, αυξημένες κατά 7,9% από το 2012, το οποίο οφείλεται σε μια βραχυπρόθεσμη ώθηση στις δαπάνες των κινητών τηλεφώνων παρά τις χαμηλές πωλήσεις στα PCs και την ελαφριά μείωση στους εκτυπωτές (Gartner, Μάρτιος 2013).

Social, mobile, cloud και information, αναδιαμορφώνουν την κατάσταση των συνολικών δαπανών στους τομείς του IT. Οι καταναλωτές και οι επιχειρήσεις δεν θα σταματήσουν να προμηθεύονται ένα μίγμα προϊόντων IT, ωστόσο η αναλογία του μίγματος αλλάζει, σύμφωνα με τον υπεύθυνο του τομέα ερευνών της Gartner, καθώς διαφαίνεται ξεκάθαρα μετάβαση από τα PCs στα κινητά τηλέφωνα, από τους servers στην αποθήκευση δεδομένων, από την προμήθεια αδειών χρήσης λογισμικού στην τεχνολογία cloud, ενώ θα υπάρξει αλλαγή για τις φωνητικές συνδέσεις (voice connections) και τις συνδέσεις δεδομένων (data connections) από σταθερές (fixed) σε κινητές (mobile) (Gartner, Μάρτιος 2013).

Η πρόβλεψη, όπως φαίνεται στον πίνακα 4.6., για το ποσοστό ανάπτυξης των δαπανών στα συστήματα Data Center για το 2013 είναι 3,7%, μειωμένες κατά 0,7% από την προηγούμενη πρόβλεψη. Η μείωση αυτή οφείλεται βασικά στις περικοπές για δαπάνες σχετικά με την

εξωτερική αποθήκευση δεδομένων και στην οικονομική κρίση που αντιμετωπίζει η Ευρωπαϊκή Ένωση (Gartner, Μάρτιος 2013).

Οι δαπάνες για το επιχειρηματικό λογισμικό (Enterprise Software) θα αυξηθούν κατά 6,4% από το 2012, το οποίο συμφωνεί με την προηγούμενη πρόβλεψη της Gartner. Πάντως σε αυτό το κλάδο επισυμβαίνουν σημαντικές αλλαγές, καθώς αναμένεται η ισχυρή ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης δεδομένων (database management systems, DBMS), των εργαλείων ενοποίησης δεδομένων (data integration tools) και της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain management), να αντισταθμιστεί από την χαμηλότερη ανάπτυξη στην διαχείριση των λειτουργιών του IT (IT operations management) και στα λειτουργικά συστήματα (operating systems) (Gartner, Μάρτιος 2013).

Παρά το γεγονός ότι οι προβλέψεις της Gartner παραμένουν ίδιες, από το προηγούμενο τρίμηνο, για τις υπηρεσίες (IT Services), η συνεχιζόμενα χαμηλή ζήτηση από τους αγοραστές έχει ενισχύσει τον υπερανταγωνισμό (hypercompetition) μεταξύ των προμηθευτών υπηρεσιών IT, έχει αυξήσει την πίεση το υ κόστος για το outsourcing του IT και έχει οδηγήσει σε ανακατανομή του προϋπολογισμού των αγοραστών, αποκλείοντας νέα έργα που περιέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες (consulting) και υπηρεσίες υλοποίησης (implementation) (Gartner, Μάρτιος 2013).

Η παγκόσμια αγορά τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (Telecom Services) εξακολουθεί να είναι πρώτη στις δαπάνες, ανάμεσα στις αγορές της πληροφορικής και θα παραμείνει σε αυτή τη θέση, όμως παρατηρείται μείωση στη ζήτηση φωνητικών υπηρεσιών και δυναμική αύξηση στις υπηρεσίες δεδομένων της κινητής τηλεφωνίας (Gartner, Μάρτιος 2013).

Σύμφωνα με δημοσίευμα του International Data Corporation (IDC) (Νοέμβριος 2012), η βιομηχανία του IT στο σύνολό της κινείται κατευθυνόμενη προς την κινητή τηλεφωνία, την κοινωνική δικτύωση (social), το cloud και τον κόσμο του big data της 3^{ης} πλατφόρμας με μεγάλη ταχύτητα. Υπολογίζεται ότι από το 2013 έως το 2020, αυτές οι τεχνολογίες θα αποτελέσουν το 90% της συνολικής ανάπτυξης στην αγορά της πληροφορικής. Σύμφωνα με την ίδια πηγή, οι επιχειρήσεις που δεν θα διοχετεύσουν το 80% ή και παραπάνω της ανταγωνιστικής τους δράσης στους νέους τομείς θα παγιδευτούν και θα αποτελέσουν το παρελθόν της αγοράς (<http://www.idc.com>).

Ειδικότερα για τις εφαρμογές του “Cloud”, σύμφωνα με δημοσίευμα του Companies and Markets.com (13 Σεπτεμβρίου 2012), με θέμα την παγκόσμια αγορά του information technology, το “Cloud” αποτελεί σημαντικό παράγοντα στις εταιρικές δαπάνες διότι περιλαμβάνει servers, αποθήκευση, δικτύωση και υπηρεσίες εφαρμογών συμβάλλοντας στην αποφυγή επιπρόσθετου κόστους από τις επιχειρήσεις για δημιουργία σχετικών υποδομών (Companies and Markets.com, 13 Σεπτεμβρίου 2012).

Η PriceWaterHouseCoopers (PWC)¹⁷ σε έκθεσή της τον Φεβρουάριο του 2013, (“US technology M&A insights. Analysis and trends in US technology M&A activity 2013”), σχολιάζει την «αναιμική ανάπτυξη» του IT για το 2012 (1,2%) και αναφέρει, χαρακτηριστικά, ότι αν έπρεπε να χρησιμοποιήσει μια λέξη για να περιγράψει το συγκεκριμένο έτος, αυτή θα ήταν «αβεβαιότητα» (uncertainty). Η καθοδική πορεία της οικονομίας των ΗΠΑ, οι αυξομειώσεις της τιμής του πετρελαίου, η Ευρωπαϊκή κρίση χρέους και η αξιοσημείωτη επιβράδυνση στις οικονομίες Βραζιλίας, Ρωσίας, Ινδίας, Κίνας (BRIC), είναι βασικοί συντελεστές αυτής της αβεβαιότητας. Άλλες πηγές αποσταθεροποίησης αποτέλεσαν οι πολιτικές κρίσεις σε διάφορες χώρες όπως Συρία, Αίγυπτος, Γάζα και Βόρεια Κορέα.

Πάντως, παρά το απογοητευτικό ποσοστό ανάπτυξης του 1,2% του 2012, τόσο η Gartner όσο και η Forrester προβλέπουν ανάκαμψη για τα επόμενα δύο χρόνια. Οι βασικότερες κινητήριες δυνάμεις για την μελλοντική ανάπτυξη είναι το SaaS¹⁸, οι φορητές συσκευές και οι εφαρμογές big data, ενώ οι αρχικά πρωτοπόροι του κλάδου (PCs & υπηρεσίες IT) συνεχίζουν την καθοδική τους πορεία, κάτι το οποίο επαληθεύεται από το γεγονός ότι το 57% των συμφωνιών μεταξύ εταιρειών πραγματοποιήθηκε στους τομείς του software και internet και το οποίο θα συνεχιστεί στο 2013 (PWC, Φεβρουάριος 2013).

Σε επίπεδο χώρας, σύμφωνα με ένα δημοσίευμα του Economist Intelligence Unit (Ιούλιος 2007), οι ΗΠΑ, η Ιαπωνία, η Νότια Κορέα και το Ηνωμένο Βασίλειο, διαθέτουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την υποστήριξη της ανάπτυξης του τομέα IT. Ποια είναι αυτά; Άφθονες δεξιότητες, κουλτούρα φιλική προς την καινοτομία, παγκόσμιας κλάσης τεχνολογική υποδομή, ισχυρό νομικό καθεστώς, ισορροπημένη κυβερνητική υποστήριξη και περιβάλλον φιλικό στον ανταγωνισμό. Ειδικότερα, οι ΗΠΑ έχουν την πιο προηγμένη βιομηχανία IT στον κόσμο με πάνω από 100 χιλιάδες επιχειρήσεις στον χώρο του software & των υπηρεσιών IT (Companies and Markets.com, 13 Σεπτεμβρίου 2012).

Στα πλαίσια του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ (World Economic Forum) τον Μάρτιο του 2006, η έκθεση “The Global Information Technology Report (GITR)” και η λίστα “Networked Readiness Index (NRI)”, κατέταξαν τις ΗΠΑ στην πρώτη θέση στον τομέα της ανάπτυξης της τεχνολογίας της πληροφορίας και των επικοινωνιών (ICT), επαληθεύοντας το άνοιγμα που έχει πραγματοποιήσει η συγκεκριμένη χώρα προς την τεχνολογική καινοτομία με τη βοήθεια του αναβαθμισμένου εκπαιδευτικού της συστήματος και τη διαθεσιμότητα σε κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου (Industry Week, 28 Μαρτίου 2006).

Στην ίδια έκθεση, η Σιγκαπούρη είχε εξασφαλίσει τη δεύτερη θέση ακολουθούμενη από τις Σκανδιναβικές χώρες, Δανία, Ισλανδία και Φινλανδία, η Ταϊβάν την 7^η και η Σουηδία την 8^η. Ο λόγος της κυριαρχίας των Σκανδιναβικών χωρών ήταν το υψηλό επίπεδο της εκπαίδευσης, η ισχυρή κουλτούρα για καινοτομία και η κυβερνητική διαφάνεια, η οποία δημιούργησε ένα περιβάλλον φιλικό για νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Χονγκ Κονγκ, Αυστραλία, Νότια Κορέα και Ιαπωνία κατατάχθηκαν μεταξύ 11^{ης} και 16^{ης} θέσης, ενώ η Ινδία κατέλαβε την 40^η και η Κίνα την 50^η θέση (Industry Week, 28 Μαρτίου 2006).

Στα πλαίσια του πρόσφατου Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ (World Economic Forum), (Απρίλιος 2013), δημοσιεύεται η νεώτερη έκθεση “The Global Information Technology Report 2013” και η νέα κατάταξη “Networked Readiness Index (NRI)”, σχετικά με τους τρόπους που οι χώρες αξιοποιούν τις τεχνολογίες ICT και επωφελούνται από αυτές ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα. Σύμφωνα με τα αναβαθμισμένα κριτήρια του NRI, οι οικονομίες που κυριαρχούν στο παγκόσμιο στερέωμα χωρίζονται σε δύο ομάδες: της Βόρειας Ευρώπης και τις λεγόμενες «Ασιατικές Τίγρεις» (“Asian Tigers”). Ανάμεσα στις πρώτες συμπεριλαμβάνονται τέσσερις από τις πέντε Σκανδιναβικές οικονομίες (Φινλανδία, Σουηδία, Νορβηγία, Δανία) μιας και η Ισλανδία βρίσκεται εκτός δεκάδας και στη δεύτερη ομάδα ανήκουν: Σιγκαπούρη, Ταϊβάν, Κίνα, Κορέα και Χονγκ Κονγκ.

Πιο αναλυτικά, πρώτη στη κατάταξη του Networked Readiness Index (NRI), βρίσκεται η Φινλανδία, για πρώτη φορά, με τη Σιγκαπούρη να παραμένει δεύτερη. Η Σουηδία στην τρίτη, η Ολλανδία στην τέταρτη, η Νορβηγία στην πέμπτη, η Ελβετία στην έκτη, το Ηνωμένο Βασίλειο στην έβδομη και η Δανία στην όγδοη, ενώ οι ΗΠΑ «έπεσαν» στην ένατη θέση, με δέκατες την Ταϊβάν και την Κίνα (World Economic Forum, Global Information Technology Report 2013, Απρίλιος 2013).

Σύμφωνα με την έκθεση “Global IT Services Industry Analysis 2012-2017: Industry Trend, Profit and Forecast Analysis” του Research and Markets (Φεβρουάριος 2012), η Βόρεια Αμερική κατέχει το 42% του παγκόσμιου μεριδίου αγοράς των υπηρεσιών IT. Ινδία, Κίνα, Βιετνάμ και Φιλιππίνες, δηλαδή οι περιοχές του outsourcing, αναμένεται να αποτελέσουν βασικοί πρωτοπόροι λόγω του χαμηλού κόστους εργασίας και των αυξημένου αριθμού ειδικευμένων ατόμων. Η ευρύτερη περιοχή Ασίας-Ειρηνικού (Asia – Pacific, APAC) θα παρουσιάσει την υψηλότερη ανάπτυξη από όλες τις περιοχές για το παραπάνω χρονικό διάστημα και θα ηγηθεί του κλάδου.

Η Κινέζικη βιομηχανία των προσωπικών υπολογιστών (PC industry) έχει σημειώσει ραγδαία άνθιση τα τελευταία 15 έτη, ειδικότερα από το 2002 έως το 2006, επηρεάζοντας σημαντικά την εθνική της οικονομία. Το κέντρο της ανάπτυξης της συγκεκριμένης βιομηχανίας μεταφέρθηκε σταδιακά από τις ανεπτυγμένες χώρες στις αναπτυσσόμενες, μια από αυτές είναι και η Κίνα. Η Κινέζικη βιομηχανία των PCs εξελίχθηκε στην μεγαλύτερη αγορά της περιοχής της Ασίας και του Ειρηνικού (Asia-Pacific), με μερίδιο αγοράς να φτάνει στο 49% το 2006. Η πολιτική σταθερότητα και το κατάλληλο οικονομικό περιβάλλον αποτέλεσαν πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη του κλάδου των υπολογιστών. Επίσης, η τεχνολογική ανάπτυξη έδωσε ώθηση στο συγκεκριμένο τομέα της πληροφορικής διότι δημιούργησε δυνατότητες μείωσης του κόστους του προϊόντος και συνέβαλε στον σχεδιασμό καινοτόμων προϊόντων (Cui, Νοέμβριος 2009, International Journal of Business and Management).

Επίσης, η Κίνα επικεντρώνεται στην ανάπτυξη του κλάδου του software, σύμφωνα με το δημοσίευμα της ChinaDaily.com.cn (7 Απριλίου 2012). Οι νέες προβλέψεις υποστηρίζουν ότι τα έσοδα της χώρας από τις δραστηριότητες του κλάδου του software και των υπηρεσιών IT, πρόκειται να αυξηθούν έως το 2015, με ετήσιο ποσοστό πάνω από 24,5%, το οποίο μεταφράζεται σε \$635 δις, ενώ οι εξαγωγές σε λογισμικό θα αγγίξουν τα \$60 δις έως το 2015.

Εστιασμένη έρευνα του ReportLinker (Μάρτιος 2013) στην αγορά IT της Κίνας, αναφέρει ότι οι δαπάνες της χώρας σε προϊόντα IT αναμένεται να αυξηθούν κατά 9,8% το 2013. Παρά το γεγονός ότι αυτό αποτελεί μια ισχυρή ανάπτυξη, ταυτόχρονα, υπάρχει επιβράδυνση σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό του 2012, καθώς η οικονομική ανάπτυξη μειώνει τους ρυθμούς της. Ωστόσο, μακροπρόθεσμα η ανάπτυξη θα παραμείνει υψηλή με μέσο ετήσιο ρυθμό 12% από το 2013 έως το 2017. Γενικά, θα υπάρξει ελάττωση του ρυθμού των επενδύσεων στο IT, αλλά ο εκσυγχρονισμός στους τομείς της εκπαίδευσης, της υγείας και των κατασκευών θα

διατηρήσει θετικά τα επίπεδα της ανάπτυξης της αγοράς IT. Επίσης, η στρατηγική της Κίνας για ανάπτυξη των δυτικών περιοχών της χώρας θα οδηγήσει σε αύξηση των δαπανών σε προϊόντα και υπηρεσίες IT ακόμα και αν η οικονομία της ανεπτυγμένης ανατολικής Κίνας σημειώσει επιβράδυνση.

Σχετικά με την άλλη μεγάλη δύναμη στο χώρο του IT, την Ινδία, σύμφωνα με την Gartner (28 Σεπτεμβρίου 2012), η Ινδία είναι η τέταρτη μεγαλύτερη δύναμη στην αγορά του software στην περιοχή της Ασίας /Ειρηνικού (Asia/Pacific) και εκτιμάται ότι θα συνεχίσει την ανοδική της πορεία με ετήσιο ποσοστό ανάπτυξης 14,6% έως το 2016, το οποίο αποτελεί το υψηλότερο στον κόσμο. Οι κύριοι παράγοντες αυτής της ανάπτυξης είναι η αυξανόμενη εσωτερική ζήτηση και ωριμότητα των χρηστών καθώς και η εξέλιξη της τεχνολογίας. Αυτό ενισχύεται από την παρουσία μεγάλων, διεθνών εταιρειών software και hardware και την είσοδο μικρότερων με καινοτόμα προϊόντα, δημιουργώντας ένα συνολικό οικοσύστημα κατάλληλο να οδηγήσει σε ισχυρή ανάπτυξη.

Η βιομηχανία του IT στην Ινδία στηρίζεται σε δύο ισχυρούς τομείς, στην παροχή υπηρεσιών IT και στην επιχειρηματική διαδικασία outsourcing BPO¹⁹. Σύμφωνα με την NASSCOM²⁰, η Ινδία εξακολουθεί να αποτελεί την ηγέτιδα χώρα-προορισμό (leading sourcing location) στην εφαρμογή της πρακτικής IT outsourcing, παρά την ανάπτυξη και άλλων παρόμοιων περιοχών. Τα κυριότερα στοιχεία που δημοσιεύτηκαν σχετικά με την ανάπτυξη του τομέα IT-BPO στην Ινδία για το οικονομικό έτος 2011-2012 είναι τα ακόλουθα (NASSCOM, <http://www.nasscom.org/indian-itbpo-sector-revenue-estimated-cross-usd-100-billion-mark/>):

- τα έσοδα της Ινδικής IT-BPO βιομηχανίας αναμένεται να ξεπεράσουν τα \$100 δις
- το μερίδιο της Ινδίας στην παγκόσμια αγορά IT-BPO αυξήθηκε από 55% το 2010 σε 58% το 2011
- οι εξαγωγές (εκτός υλικού) εκτιμάται να φτάσουν τα \$69 δις
- για το 2013, τα έσοδα από εξαγωγές αναμένονται να εμφανίσουν αύξηση κατά 11-14%
- το ποσοστό της ανάπτυξης του τομέα BPO αναμένεται να είναι 13% (\$16 δις)
- αναμένεται αύξηση της παροχής τεχνικών υπηρεσιών και ανάπτυξης προϊόντων κατά 15%
- το εργατικό δυναμικό που απασχολείται στον κλάδο BPO ανέρχεται σε 2.77 εκατομμύρια

4.4. Συγχωνεύσεις, εξαγορές στην βιομηχανία της πληροφορικής.

Σε έκθεση της PWC, τον Μάρτιο του 2012, (“US technology M&A insights. Analysis and trends in US technology M&A activity 2012”), επισημαίνεται ότι η τεχνολογία υπήρξε η πρωτοπόρος βιομηχανία στις συμφωνίες (deals) συγχωνεύσεων (Mergers) και εξαγορών (Acquisitions) (M&A) μεταξύ εταιρειών τα τελευταία δέκα χρόνια, κάτι το οποίο οφείλεται κυρίως στην σταθερή ανάγκη για καινοτομία.

Η ίδια έκθεση, της PWC, συνεχίζει πως η εξάπλωση της τεχνολογίας του cloud και ειδικότερα οι προσφορές από μεγάλες πολυεθνικές, όπως HP, Oracle, SAP και άλλων, για ολοκληρωμένες υπηρεσίες που σχετίζονται με την συγκεκριμένη τεχνολογία, θα ωθήσει επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μέση τεχνολογία να αναβαθμίσουν τα κέντρα διαχείρισης των δεδομένων τους ώστε να εξυπηρετήσουν το cloud. Επίσης, η ασφάλεια για τις συσκευές IT (PCs, laptops, tablets, κινητά κ.α.), εξακολουθεί να αποτελεί μείζον θέμα, ειδικά τώρα με την προοπτική του cloud. Οπότε οι επιχειρήσεις που διαθέτουν καινοτόμες τεχνολογίες ασφαλείας θα αποτελέσουν στόχοι για τους ηγέτες του cloud (PWC, Μάρτιος 2012).

Επίσης, με περίπου δύο δισεκατομμύρια χρήστες του internet παγκοσμίως, ο όγκος των δεδομένων με τη μορφή των e-mails, blogs, άμεσων μηνυμάτων, βίντεο, φωτογραφιών κτλ. αυξάνεται διαρκώς. Αυτός ο όγκος στοιχείων, που συγκεντρώνεται σε πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, σε παρόχους κινητής τηλεφωνίας και ιστοσελίδες, μπορεί να αποτελέσει πηγή πληροφόρησης όπως δεν είχε υπάρξει μέχρι σήμερα. Οπότε, οι επιχειρήσεις που θα διαθέτουν το κατάλληλο λογισμικό για την συγκέντρωση και ανάλυση αυτών των πληροφοριών θα προσελκύσουν επάνω τους την προσοχή μεγάλης μερίδας εταιρειών που θα επιθυμούν να οργανώσουν big data (PWC, Μάρτιος 2012).

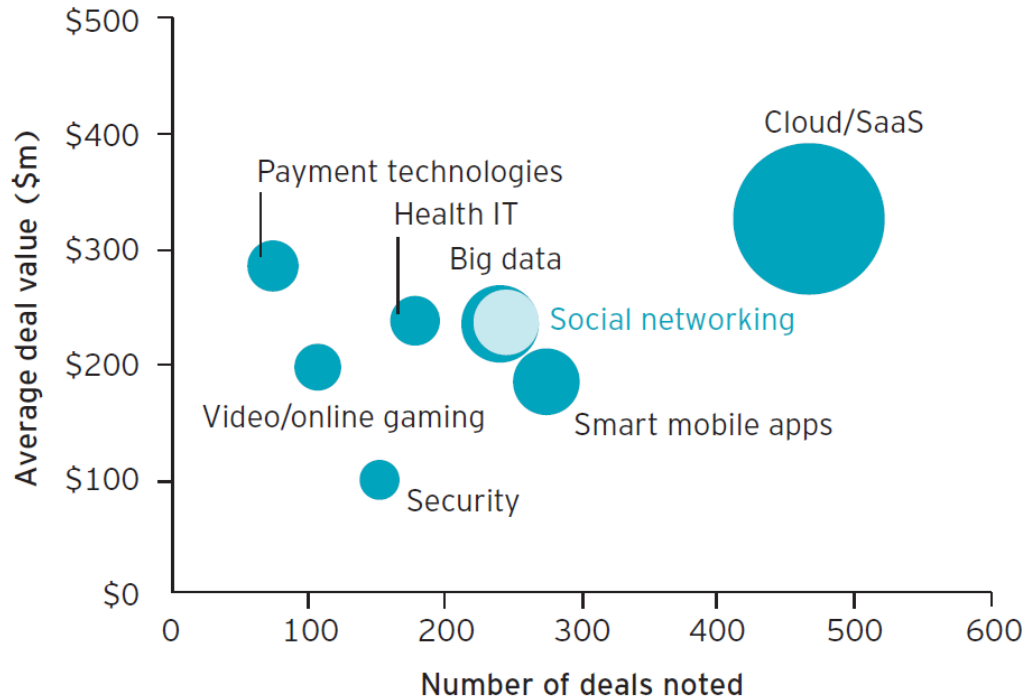
Στα πλαίσια της αγοράς του gaming αναμένεται, επίσης, να υπάρξει σημαντική κινητικότητα για συμφωνίες μεταξύ εταιρειών λόγω της προσπάθειας επέκτασης των εταιρειών gaming σε άλλους τομείς, όπως κινητή τηλεφωνία, κοινωνική δικτύωση, κονσόλες και υπολογιστές. Ένας άλλος χώρος στον οποίο αναμένεται να σημειωθούν σημαντικά deals είναι αυτός των τεχνολογιών online και mobile payment, καθώς οι αγοραστές αναζητούν διαρκώς εναλλακτικές των παραδοσιακών συστημάτων πληρωμών. Έτσι, εκείνες οι επιχειρήσεις που

θα διαθέτουν καινοτόμα τεχνολογία και θα είναι δομημένες αποτελεσματικά από πλευράς κόστους, είναι πολύ πιθανό να αποτελέσουν στόχοι ενεργειών M&A (PWC, Μάρτιος 2012).

Οι συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων του τομέα των τηλεπικοινωνιών και των παρόχων λύσεων IT συνεχίζουν να αυξάνονται τόσο αριθμητικά όσο και σε στρατηγική σημασία, σύμφωνα με μελέτη της CompTIA (Απρίλιος 2013). Η μελέτη αναφέρει ότι η σύγκλιση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών επιταχύνθηκε από το cloud computing και από την επιθυμία των αγοραστών για μια ενιαία πηγή κάλυψης των αναγκών τους στο πεδίο της επικοινωνίας και της τεχνολογίας. Γι' αυτό το λόγο οι σχέσεις μεταξύ των δύο κλάδων έχουν αρχίσει να παίρνουν πιο επίσημη μορφή, κάτι που ενισχύεται και από το γεγονός του αυξανόμενου κοινού marketing και των αναφορών για διπλασιασμό των κοινών πωλήσεων. Συγκεκριμένα, δύο στις πέντε επιχειρήσεις IT και ανάλογο ποσοστό (42%) από τις επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών, δήλωσαν ότι περίπου το μισό έως τα τρία τέταρτα των ετήσιων εσόδων τους προέρχεται από τις μεταξύ τους συνεργασίες (CompTIA, 4 Απριλίου 2013).

Στη νέα έκθεση της PWC για το θέμα των M&A, τον Φεβρουάριο του 2013, (“US technology M&A insights. Analysis and trends in US technology M&A activity 2013”), αναφέρεται πως συγκριτικά με άλλες βιομηχανίες, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές στον τεχνολογικό χώρο κατά τη διάρκεια του 2012 ήταν εντονότερες. Η δραστηριότητα των επιχειρήσεων για M&A στο 2013 αναμένεται να είναι ίδια με το 2012 και να εστιάσει σε παρόμοιες περιοχές, δηλαδή, Cloud, Mobile, Social, Analytics, Security (PWC, Φεβρουάριος 2013).

Στον πίνακα 4.7., η Ernst & Young (EY)²¹ παρουσιάζει τον αριθμό και την αξία των M&A που πραγματοποιήθηκαν παγκοσμίως στον τεχνολογικό χώρο διαχωρίζοντας τους τομείς στους οποίους έλαβαν χώρα. Τα deals συνδεδεμένα με τεχνικές Cloud & SaaS κυριάρχησαν, ενώ παρόμοια υψηλή ανάπτυξη σημείωσαν και οι πρακτικές big data analytics. Smart mobility, κοινωνική δικτύωση (social networking), διαφήμιση (advertising), marketing, ασφάλεια (security), mobile/ e-payment και IT στην υγεία (health care information technologies), όλα εμφάνισαν άνοδο στις συμφωνίες M&A για το 2012. Ο όγκος των M&A αυξήθηκε σε κάθε τομέα εκτός από το online gaming το οποίο παρέμεινε στα ίδια επίπεδα (Ernst&Young,2013, www.ey.com).



Πίνακας 4.7.: Άποψη των deals M&A που πραγματοποιήθηκαν το 2012 σύμφωνα με την Ernst & Young (“A directional view of select 2012 deal-driving trends”).

Πηγή: Ernst & Young, 2013, “Global technology M&A update: October-December 2012 and year in review”, σελ.3, (<http://www.ey.com/Publication>).

Σύμφωνα με την ίδια έκθεση της Ernst & Young, “Global technology M&A update: October-December 2012 and year in review” (2013), μετά από δύο χρόνια ανοδικής πορείας στις συμφωνίες M&A, το 2012 σημειώθηκε σταθεροποίηση με μόνο δύο συμφωνίες λιγότερες από το 2011 (2936 συμφωνίες το 2011 έναντι 2934 συμφωνιών το 2012). Η συνολική αξία των deals M&A του 2012 ήταν \$114,1 δις, μείωση κατά 35% συγκριτικά με τα \$175,7 δις του 2011. Επίσης, παρατηρείται ότι κάθε σημείο αναφοράς του πίνακα 4.8. σημείωσε μείωση, εκτός από τον αριθμό των συμφωνιών που πραγματοποιήθηκαν σε επίπεδο corporate, ο οποίος αυξήθηκε κατά 44 συμφωνίες (2%) το 2012. Ενώ, ο αντίστοιχος όγκος συμφωνιών για τα ιδιωτικά κεφάλαια (PE) μειώθηκε κατά 46 συμφωνίες (-19%) (πίνακας 4.8.).

Deals announced	2011	2012	YOY % change
Corporate			
Number of deals announced	2,699	2,743	2%
Number of deals with disclosed values	730	563	-23%
Total value of deals with disclosed values (\$m)	\$140,900	\$95,636	-32%
Average value of deals with disclosed values (\$m)	\$193	\$170	-12%
PE			
Number of deals announced	237	191	-19%
Number of deals with disclosed values	75	43	-43%
Total value of deals with disclosed values (\$m)	\$34,763	\$18,486	-47%
Average value of deals with disclosed values (\$m)	\$464	\$430	-7%
Corporate and PE			
Number of deals announced	2,936	2,934	0%
Number of deals with disclosed values	805	606	-25%
Total value of deals with disclosed values (\$m)	\$175,663	\$114,121	-35%
Average value of deals with disclosed values (\$m)	\$218	\$188	-14%

Πίνακας 4.8.: M&A deals στον τεχνολογικό χώρο με αριθμούς, σύγκριση 2012 έναντι 2011, σύμφωνα με την Ernst & Young (“Global technology transactions scorecard, 2012 versus 2011”).

Πηγή: Ernst & Young, 2013, “Global technology M&A update: October-December 2012 and year in review”, σελ.9, (<http://www.ey.com/Publication>).

Στον πίνακα 4.9., απεικονίζονται ο όγκος και η αξία των συμφωνιών M&A ανά τομέα (sector), για το 2012 έναντι του 2011. Ο μέσος όρος (M.O.) των συμφωνιών στους τομείς παραγωγής εξοπλισμού επικοινωνιών (Communications equipment, CE), υπολογιστών, περιφερειακών και ηλεκτρονικών ειδών (Computers, peripherals, electronics, CPE), internet, υπηρεσιών IT και semiconductors σημείωσε μείωση στο 2012. Εξαίρεση αποτέλεσε ο τομέας software/SaaS όπου ο M.O. αυξήθηκε κατά 13%, λόγω της ανάπτυξης του SaaS, με μεγαλύτερο deal αυτό μεταξύ SAP-Ariba (\$4,5 δις) (Ernst & Young, 2013).

	2011		2012		YOY % change	
	No.	Avg. value (\$m)	No.	Avg. value (\$m)	No.	Avg. value (\$m)
Total deals by sector						
CE	137	\$453	146	\$263	7%	-42%
CPE	150	\$338	179	\$199	19%	-41%
Internet	597	\$235	528	\$223	-12%	-5%
IT services	695	\$142	718	\$138	3%	-3%
Semiconductors	125	\$444	106	\$260	-15%	-41%
Software/SaaS	1,232	\$150	1,257	\$170	2%	13%
Total	2,936	\$218	2,934	\$188	0%	-14%

Πίνακας 4.9.: Οι παγκόσμιες συμφωνίες M&A στον τεχνολογικό χώρο με αριθμούς ανά τομέα, σύγκριση 2012 έναντι 2011, σύμφωνα με την Ernst & Young (“Global technology corporate an PE transactions scorecard by sector, 2012 versus 2011”).

Πηγή: Ernst & Young, 2013, “Global technology M&A update: October-December 2012 and year in review”, σελ.25 (τμήμα του πίνακα) (<http://www.ey.com/Publication>).

Ένας από τους λόγους που συνέβαλε στη μείωση του M.O. της αξίας των συμφωνιών M&A στο 2012 ήταν το γεγονός ότι στο συγκεκριμένο έτος έλειπαν οι υπέρ-συμφωνίες που κυριάρχησαν στο 2011, όπως αυτή της Google-Motorola (\$12,5 δις) και της HP-Autonomy (\$11,7 δις). Το άθροισμα των δέκα κορυφαίων deals του 2012 είναι \$28,2 δις ενώ το αντίστοιχο του 2011, ανέρχεται σε \$64 δις (Ernst & Young, 2013).

4.5. Η Ελληνική αγορά πληροφορικής.

Η επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, σύμφωνα με τα στοιχεία που προέκυψαν από έρευνα του IOBE²² (11 Ιουνίου 2007, www.iobe.gr), («Μελέτη των κλάδων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα: Κατάσταση και προοπτικές») κατατάσσονται ποσοστιαία ανά τομέα ως εξής: το 40,1% ασχολούνται με το εμπόριο προϊόντων πληροφορικής και επικοινωνιών, το 35,9% έχει ως κύριο αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών πληροφορικής, το 8,7% είναι πάροχοι τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, το 7,8%

ανήκουν στην κατασκευή εξοπλισμού πληροφορικής και επικοινωνιών και τέλος το 7,4% αφορά τις εταιρείες παραγωγής λογισμικού (<http://www.observatory.gr/files/meletes/>).

Η παγκόσμια οικονομική κατάσταση και οι αλλαγές που διαμορφώνονται, όπως ήταν αναμενόμενο, έχουν επηρεάσει σημαντικά και τον χώρο του IT στην Ελλάδα. Ο ΣΕΠΕ²³ (1 Μαρτίου 2013) δημοσίευσε τα νέα της Ελληνικής αγοράς τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Από αυτά, συνοπτικά, αναφέρονται ορισμένα (www.sepe.gr):

- Η επανάσταση των δεδομένων απογειώνει τη χρήση των προσωπικών υπολογιστών και των έξυπνων συσκευών.
- Απώλειες έως και 35% στη λιανική των ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών την τελευταία τριετία.
- Μείωση κατά 3,5% της Ελληνικής αγοράς πληροφορικής το 2013 και ανάκαμψη από το 2014.
- Πολλαπλά τα οφέλη από την διάδοση της χρήσης του διαδικτύου στην Ελλάδα.
- Ασφαλείς και περισσότερες δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες ζητούν πολίτες και επιχειρήσεις.
- Σε πτώση η Ελληνική αγορά των εφαρμογών του επιχειρηματικού λογισμικού.
- Τηλε-εργασία και cloud computing είναι δύο προϋποθέσεις ανάπτυξης για την περικοπή των δαπανών των επιχειρήσεων.
- Ταυτόχρονη χρήση τηλεόρασης και διαδικτύου για το 46% των Ελλήνων.

Σύμφωνα με την έκθεση “The Europe 2020 Competitiveness Report” του World Economic Forum για το 2012, η Ελλάδα βρίσκεται δύο θέσεις πριν το τέλος στο Δείκτη Ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης. Κατέχει από το 2010 την 25^η θέση ανάμεσα σε 27 χώρες. Αναφορικά με το Επιχειρηματικό Περιβάλλον η Ελλάδα βρίσκεται στην τελευταία θέση, ενώ σχετικά με την Καινοτομία στην 23^η (ΣΕΠΕ, 7 Ιουνίου 2012, www.sepe.gr).

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με την παγκόσμια μελέτη του Economist Intelligence Unit με θέμα τον Δείκτη Ανταγωνιστικότητας στον κλάδο της πληροφορικής (IT Industry Competitiveness Index), η Ελλάδα σε σχέση με την παγκόσμια κλίμακα, κατέχει την 36^η θέση, τέσσερις θέσεις πιο κάτω από την προηγούμενη κατάταξη. Ο λόγος είναι η μειωμένη πρόοδος στους τομείς: πληροφορικής και Έρευνας & Ανάπτυξης, καθώς και στην υποδομή του κλάδου πληροφορικής (Business Software Alliance, BSA²⁴, News Release, 4 Οκτωβρίου 2011, www.bsa.org/hellas).

Δημοσίευμα του δικτυακού τόπου ειδήσεων σχετικά με την επιχειρηματικότητα, «επιχειρώ» (15 Φεβρουαρίου 2012), παρουσιάζει τα στοιχεία της αμερικάνικης εταιρείας ερευνών IDC, βάσει των οποίων αναμενόταν πτώση στην αγορά πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών για το 2012. Αναφορικά με την Ελληνική αγορά πληροφορικής, η εν λόγω εταιρεία τονίζει ότι η βιωσιμότητα του κλάδου θα εξαρτηθεί από την ικανότητά του να χαράξει μια στρατηγική εξαγωγών. Σύμφωνα με την ίδια πηγή, το 2011 σημειώθηκαν σημαντικές ανακατατάξεις στο χώρο και η κάμψη προήλθε κυρίως από την δραματική μείωση των πωλήσεων Η/Υ. Πιο συγκεκριμένα, οι πωλήσεις hardware υποχώρησαν κατά 16%, οι αντίστοιχες για το software κατά 7,8% ενώ οι υπηρεσίες μόλις 2,5%. Η πρόβλεψη για το 2013 περιέχει μικρή άνοδο της τάξης του 1,8%, για πρώτη φορά μετά το 2008 (www.epixeiro.gr).

Ο προσανατολισμός της Ελληνικής αγοράς ΤΠΕ είναι προς την κατεύθυνση της παροχής υπηρεσιών, ενώ το 85% του κλάδου αντιστοιχεί στις τηλεπικοινωνίες. Συγκεκριμένα στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας, διαθέτει από τα υψηλότερα ποσοστά διείσδυσης της αγοράς (150%) σε σχέση με τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες, με 17,2 εκατομμύρια συνδρομητές. Η στροφή προς τις υψηλές τεχνολογίες και κυρίως στο πλαίσιο της ψηφιακής στρατηγικής (2006-2013) έχει συμβάλει προς την βελτίωση των περισσότερων δεικτών ΤΠΕ για την Ελλάδα (www.investingreece.gov.gr/).

Θα πρέπει, να σημειωθεί ότι ανάμεσα στους επτά κλάδους της βιομηχανίας που θα «ξυπνήσουν» την ανάπτυξη στην Ελλάδα, βρίσκεται και η τεχνολογία της πληροφορικής και επικοινωνιών. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι η Ελληνική βιομηχανία πληροφορικής έχει αναπτυχθεί έως σήμερα με εσωστρέφεια και έλλειψη καινοτομίας. Βασικοί παράγοντες που θα ωθήσουν την άνθιση του κλάδου στην Ελλάδα είναι η στροφή προς την καινοτομία και τις εξειδικευμένες πιστοποιημένες υπηρεσίες πληροφορικής (e-go.gr, 21 Ιουνίου 2012, www.e-go.gr/news/).

Από την πλευρά του επενδυτικού ενδιαφέροντος, αξιοσημείωτη είναι η δημιουργία εργαστηρίων ανάπτυξης λογισμικού ή ολοκληρωμένων μικροκυκλωμάτων στην Ελλάδα, καθώς και περιφερειακών κεντρικών γραφείων για την ΝΑ Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και τη Βόρεια Αφρική. Παραδείγματα τέτοιας επενδυτικής δραστηριότητας αποτελούν τα ακόλουθα (www.investingreece.gov.gr/):

- ο Η HTC, πολυεθνική επιχείρηση κατασκευής smartphones με έδρα την Ταϊβάν, ίδρυσε περιφερειακά γραφεία στην Ελλάδα για των έλεγχο 33 χωρών.
- ο Η Nokia δημιούργησε ένα από τα τέσσερα Ευρωπαϊκά κέντρα Έρευνας & Ανάπτυξης (E&A) στην Ελλάδα για την ανάπτυξη λογισμικού.
- ο Η Microsoft οργάνωσε κέντρο καινοτομίας στην Ελλάδα.
- ο Η Deutsche Telekom απέκτησε το 25% των μετοχών του ΟΤΕ.

4.6. Κατατάξεις των επιχειρήσεων στη βιομηχανία της πληροφορικής.

Κατ' αρχήν, θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχουν διάφοροι δείκτες, κριτήρια και μέθοδοι βάσει των οποίων γίνονται οι κατατάξεις των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, υπάρχει κατάταξη των μεγαλύτερων επιχειρήσεων παγκοσμίως βάσει των ετήσιων εσόδων (revenue) (π.χ. Fortune Global 500, www.fortune.com), κατάταξη των καλύτερων εταιρειών να εργάζεται κανείς (the best place to work for) ή αυτών με την ταχύτερη ανάπτυξη (π.χ. www.rankingthebrands.com), κατάταξη βάσει συνδυασμού δεικτών (π.χ. www.gartner.com, www.forbes.com), λίστα με τις πολυτιμότερες (the most valuable) ή πιο καινοτόμες (innovative) επιχειρήσεις (www.forbes.com), κατατάξεις εστιάζοντας σε συγκεκριμένη κατηγορία αγοράς (π.χ. Self-Service Banking, Professional Services, www.rbr.com ή ERP, www.softwaretop100.com), κατατάξεις βάσει αριθμού χρηστών των παρεχομένων υπηρεσιών (π.χ. internet audience measurement από την NetRating Inc., www.nielsen-netratings.com). Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες από τις πιο γνωστές λίστες κατάταξης επιχειρήσεων στο χώρο του ICT.

Το αμερικάνικο επιχειρηματικό περιοδικό Forbes (www.forbes.com), δημοσιεύει από το 2004 την λίστα “Global 2000” κατατάσσοντας τις μεγαλύτερες εισηγμένες επιχειρήσεις στο κόσμο (The World’s Biggest Public Companies), ανά βιομηχανία (κλάδο), χρησιμοποιώντας τα ακόλουθα κριτήρια: πωλήσεις (sales) - κέρδη (profits) - πάγια (assets) - αξία (market value). Στον πίνακα 4.10., απεικονίζονται οι μεγαλύτερες πολυεθνικές επιχειρήσεις παγκοσμίως ανά κλάδο πληροφορικής, σύμφωνα με την κατάταξη του Forbes τον Απρίλιο του 2012.

Company	Country	Industry
APPLE	USA	COMPUTER HW
HEWLETT-PACKARD	USA	COMPUTER HW
DELL	USA	COMPUTER HW
FUJITSU	JAPAN	COMPUTER HW
QUANTA COMPUTER	TAIWAN	COMPUTER HW
IBM	USA	COMPUTER SERVICES
GOOGLE	USA	COMPUTER SERVICES
ACCENTURE	IRELAND	COMPUTER SERVICES
TATA CONSULTANCY SERVICES	INDIA	COMPUTER SERVICES
YAHOO	USA	COMPUTER SERVICES
MICROSOFT	USA	SW & PROGRAMMING
ORACLE	USA	SW & PROGRAMMING
SAP	GERMANY	SW & PROGRAMMING
SYMANTEC	USA	SW & PROGRAMMING
CA	USA	SW & PROGRAMMING
VODAFONE	UK	TELECOMMUNICATIONS SERVICES
AT&T	USA	TELECOMMUNICATIONS SERVICES
NIPPON TELEGRAPH & TEL	JAPAN	TELECOMMUNICATIONS SERVICES
TELEFONICA	SPAIN	TELECOMMUNICATIONS SERVICES
VERIZON COMMUNICATIONS	USA	TELECOMMUNICATIONS SERVICES
CISCO SYSTEMS	USA	COMMUNICATIONS EQUIPMENT
QUALCOMM	USA	COMMUNICATIONS EQUIPMENT
ERICSSON	SWEDEN	COMMUNICATIONS EQUIPMENT
NOKIA	FINLAND	COMMUNICATIONS EQUIPMENT
ALCATEL-LUCENT	FRANCE	COMMUNICATIONS EQUIPMENT
EBAY	USA	INTERNET
AMAZON.COM	USA	INTERNET
HITACHI	JAPAN	ELECTRONICS
HON HAI PRECISION (Foxconn)	TAIWAN	ELECTRONICS
TOSHIBA	JAPAN	ELECTRONICS
KYOCERA CORPORATION	JAPAN	ELECTRONICS
TE CONNECTIVITY	SWITZERLAND	ELECTRONICS
SAMSUNG ELECTRONICS	SOUTH KOREA	SEMICONDUCTORS
INTEL	USA	SEMICONDUCTORS

Πίνακας 4.10.:Forbes “Global 2000 Leading Companies” για τους κλάδους της πληροφορικής

Πηγή: <http://www.forbes.com/global2000/list/>

Το ίδιο περιοδικό, Forbes, δημοσίευσε τον Αύγουστο του 2011, τον πίνακα 4.11., ο οποίος περιέχει τους 25 πολυτιμότερους οργανισμούς παγκοσμίως βάσει της αξίας της εταιρείας στην αγορά. Ταυτόχρονα, πραγματοποίησε σύγκριση με τα στοιχεία της προηγούμενης μέτρησης, του Μαρτίου 2011. Από αυτές τις 25 επιχειρήσεις, το 20% αφορά στο χώρο του

information technology. Οι μεγάλοι πολυεθνικοί οργανισμοί πληροφορικής που βρίσκονται ανάμεσα στις πιο πολύτιμες επιχειρήσεις στο κόσμο είναι οι εξής: Apple, Microsoft, IBM, Google και AT&T, όλες με έδρα τις ΗΠΑ. Η Apple βρίσκεται πρώτη στην κορυφή με αξία αγοράς (market value) \$ 337 δις δολάρια ΗΠΑ.

Current-Top 25 in Market Value							
Company	Country	8/10/11	8/10/11	Change in market value rank	Change in market value %	3/11/11	3/11/11
		Market value Rank	Market value (\$USMIL)			Market value (\$USMIL)	Market value Rank
→ Apple	U.S.	1	337,174	1	4.0	324,281	2
Exxon Mobil	U.S.	2	330,770	-1	-18.8	407,200	1
PetroChina	China	3	274,425	0	-14.5	320,811	3
ICBC	China	4	225,376	0	-5.9	239,491	4
Nestlé	Switzerland	5	205,171	14	13.3	181,115	19
→ Microsoft	U.S.	6	202,754	3	-6.0	215,773	9
→ IBM	U.S.	7	194,118	6	-2.0	198,089	13
Royal Dutch Shell	Netherlands	8	194,026	2	-8.9	212,940	10
BHP Billiton	Australia/U.K.	9	190,501	-3	-17.7	231,481	6
China Mobile	Hong Kong/China	10	186,664	4	-2.8	192,069	14
Chevron	U.S.	11	181,410	1	-9.6	200,604	12
→ Google	U.S.	12	177,269	5	-4.6	185,837	17
Berkshire Hathaway	U.S.	13	169,538	-2	-19.6	210,975	11
Petrobras-Petróleo Brasil	Brazil	14	169,415	-9	-29.1	238,788	5
China Construction Bank	China	15	168,762	-8	-24.9	224,794	7
Wal-Mart Stores	U.S.	16	168,107	-1	-10.3	187,325	15
→ AT&T	U.S.	17	165,217	6	-1.8	168,239	23
Johnson & Johnson	U.S.	18	165,017	6	1.1	163,265	24
Procter & Gamble	U.S.	19	163,319	2	-5.2	172,220	21
General Electric	U.S.	20	159,959	-12	-26.0	216,192	8
Novartis	Switzerland	21	150,528	17	20.2	125,218	38
HSBC Holdings	U.K.	22	148,834	-6	-20.2	186,472	16
Coca-Cola	U.S.	23	146,858	5	-1.2	148,695	28
Roche Holding	Switzerland	24	139,849	15	15.6	120,926	39
Vale	Brazil	25	135,218	0	-16.8	162,498	25

Sources: Bloomberg; Interactive Data and Thomson Reuters Fundamentals via FactSet Research Systems

Πίνακας 4.11.: The World's 25 Most Valuable Companies: Apple Is Now On Top.

Πηγή: <http://www.forbes.com/sites/scottdecarlo/2011/08/11/the-worlds-25-most-valueable-companies-apple-is-now-on-top>

Σύμφωνα με την εταιρεία ερευνών και συμβούλων στο χώρο του IT, Gartner Inc., οι έξι στρατηγικοί προμηθευτές IT, σε παγκόσμιο επίπεδο, απεικονίζονται στην παρακάτω λίστα (πίνακας 4.12.) Αξιοσημείωτο είναι ότι οι 5 από τις έξι είναι Αμερικάνικες πολυεθνικές επιχειρήσεις.

1	Hewlett-Packard	USA
2	IBM	USA
3	Cisco	USA
4	Oracle	USA
5	SAP	GERMANY
6	Microsoft	USA

Πίνακας 4.12.: Η λίστα των έξι στρατηγικών εταιρειών IT κατά την Gartner.

Πηγή: <http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/23/update-heres-gartners-list-of-6-strategic-it-vendors/>

Μια άλλη παράμετρος που χρησιμοποιείται για κατάταξη επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στους κλάδους της πληροφορικής είναι η καινοτομία (innovation). Έτσι, στη λίστα της Thomson Reuters, η οποία διενεργεί έρευνες στο χώρο του intelligent information, “TOP 100 GLOBAL INNOVATORS” για το 2012, περιλαμβάνονται δύο Αμερικάνικες πολυεθνικές επιχειρήσεις στον κλάδο του computer software, η MICROSOFT και η SYMANTEC. Σύμφωνα με την Thomson Reuters και οι δύο εταιρείες πληρούν τις προϋποθέσεις της μέτρησης, δηλαδή, έχουν εφαρμόσει τα τελευταία τρία χρόνια πάνω από εκατό καινοτόμες ιδέες. Αντίστοιχα στον κλάδο του computer hardware περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, η Fujitsu, η Hewlett Packard και η IBM, ενώ στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών οι κορυφαίες σε καινοτομίες πολυεθνικές είναι η Apple, η AT&T και η Ericsson (<http://top100innovators.com/>).

Η κατάταξη με τις πιο αξιοθαύμαστες επιχειρήσεις παγκοσμίως (World’s Most Admired Companies), του ηλεκτρονικού περιοδικού CNNMoney, χρησιμοποιεί ως κριτήριο την εταιρική φήμη (corporate reputation) και συγκρίνει 1400 επιχειρήσεις από όλο το κόσμο, με έσοδα πάνω από 10 δις δολάρια ΗΠΑ και οι οποίες δημοσιεύτηκαν στην ετήσια λίστα του περιοδικού Fortune. Οι ερευνητές ζήτησαν από διοικητικά στελέχη και αναλυτές αυτών των επιχειρήσεων να ψηφίσουν τις εταιρείες του κλάδου τους απαντώντας βάσει του ποια θαύμαζαν περισσότερο λαμβάνοντας υπ’ όψιν εννέα κριτήρια, από την επενδυτική τους αξία έως την κοινωνική ευθύνη που διέθεταν. Από τις πέντε πρώτες επιχειρήσεις αυτής της κατάταξης, οι τέσσερις ανήκουν στην βιομηχανία της πληροφορικής, με πρώτη την Apple.

Ακολουθούν, η Google, η Amazon.com και η IBM (http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/full_list/).

Επίσης, σε ετήσια βάση, το επιχειρηματικό περιοδικό Fortune δημοσιεύει τη λίστα “Global 500” κατατάσσοντας τις 500 κορυφαίες επιχειρήσεις στο κόσμο με κριτήριο τα ετήσια έσοδά τους (revenue). Η λίστα με τα οικονομικά στοιχεία του έτους 2011, που δημοσιεύθηκε στον δικτυακό τόπο CNNMoney.com, ο οποίος αποτελεί την ηλεκτρονική μορφή του Fortune, περιέχει ένα σημαντικό αριθμό πολυεθνικών επιχειρήσεων από διάφορους κλάδους της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών.

Στον πίνακα 4.13. παρουσιάζονται οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις, μέσα από τη λίστα του Fortune “Global 500” βάσει των ετήσιων εσόδων τους, ενώ στον πίνακα 4.14. η κατάταξη έγινε σύμφωνα με τα ετήσια κέρδη που παρουσίασαν στο οικονομικό έτος 2011. Στην πρώτη στήλη υπάρχει το όνομα της επιχείρησης, στην δεύτερη η θέση που κατέχει στην παγκόσμια λίστα των 500 εταιρειών (ανεξαιρέτως κλάδου), στην τρίτη στήλη εμφανίζονται τα ετήσια έσοδα (revenues) (πίνακας 4.13.) ή τα κέρδη (profits) (πίνακας 4.14.) σε εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ και στην τελευταία στήλη η χώρα προέλευσης της επιχείρησης (http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/).

Company	Fortune 500 Rank	2011 Revenues (\$ millions)	Country
Samsung Electronics	20	148,944	SOUTH KOREA
Nippon Telegraph & Telephone	29	133,077	JAPAN
Hewlett Packard	31	127,245	USA
AT&T	32	126,723	USA
Hitachi	38	122,419	JAPAN
Hon Hai Precision Industry (Foxconn)	43	117,514	TAIWAN
Siemens	47	113,349	GERMANY
Verizon Communications	50	110,875	USA
Apple	55	108,249	USA
IBM	57	106,916	USA
Panasonic	66	99,373	JAPAN
Sony	87	82,237	JAPAN
Toshiba	97	77,261	JAPAN
Vodafone Group	105	74,051	UK
Microsoft	119	69,943	USA
Dell	147	62,071	USA
Fujitsu	166	56,582	JAPAN
Intel	173	53,999	USA
Nokia	174	53,754	FINLAND
LG Electronics	196	48,977	SOUTH KOREA
Amazon.com	206	48,077	USA
Canon	224	44,631	JAPAN
Cisco Systems	237	43,218	USA
NEC	271	38,462	JAPAN
Google	277	37,905	USA
Quanta Computer	279	37,770	TAIWAN
Oracle	300	35,622	USA
L.M.Ericsson	309	34,958	SWEDEN
Lenovo Group	370	29,574	CHINA
Accenture	405	27,353	IRELAND
Compal Electronics	468	23,591	TAIWAN
Xerox	488	22,626	USA
Wistron	493	22,408	TAIWAN

Πίνακας 4.13...: Οι μεγαλύτερες πολυεθνικές επιχειρήσεις πληροφορικής παγκοσμίως βάσει εσόδων οικ. έτους 2011, σύμφωνα με την κατάταξη Fortune Global 500.

Πηγή: CNNMoney, (http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/)

Company	Fortune 500 Rank	Profits (\$ millions)	Country
Apple	55	25,922	USA
Microsoft	119	23,150	USA
IBM	57	15,855	USA
Intel	173	12,942	USA
Samsung Electronics	20	12,059	SOUTH KOREA
Vodafone Group	105	11,099	UK
Google	277	9,737	USA
Siemens	47	8,562	GERMANY
Oracle	300	8,547	USA
Hewlett Packard	31	7,074	USA
Cisco Systems	237	6,490	USA
Nippon Telegraph & Telephone	29	5,924	JAPAN
Hitachi	38	4,397	JAPAN
AT&T	32	3,944	USA
Dell	147	3,492	USA
Canon	224	3,119	JAPAN
Hon Hai Precision Industry (Foxconn)	43	2,777	TAIWAN
Verizon Communications	50	2,404	USA
Accenture	405	2,278	IRELAND
L.M.Ericsson	309	1,879	SWEDEN
Xerox	488	1,295	USA
Toshiba	97	934	JAPAN
Quanta Computer	279	784.6	TAIWAN
Amazon.com	206	631	USA
Fujitsu	166	541	JAPAN
Lenovo Group	370	473	CHINA
Compal Electronics	468	375	TAIWAN
Wistron	493	309	TAIWAN
LG Electronics	196	-424	SOUTH KOREA
NEC	271	-1,397	JAPAN
Nokia	174	-1,619	FINLAND
Sony	87	-5,784	JAPAN
Panasonic	66	-9,780	JAPAN

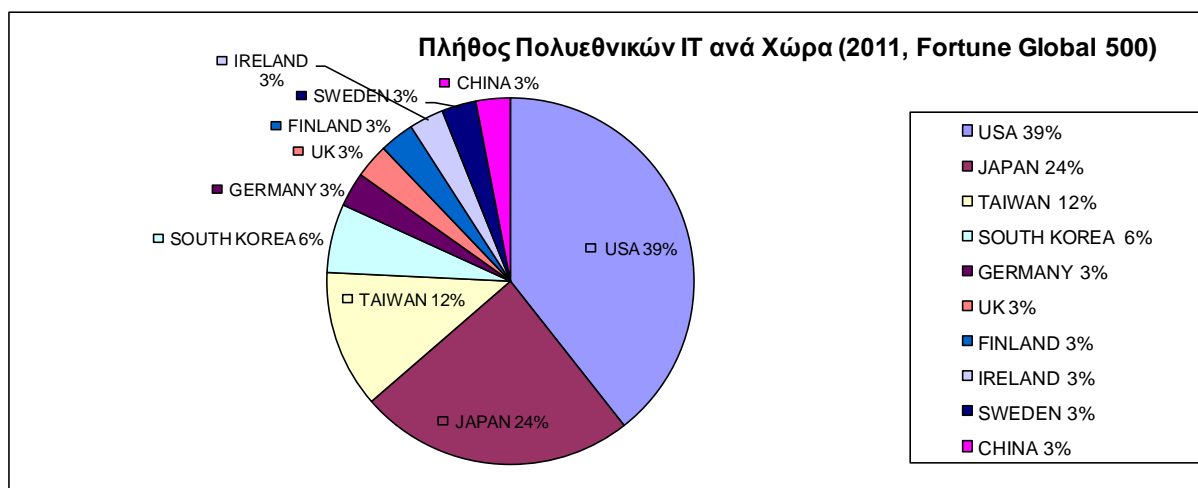
Πίνακας 4.14.: Οι μεγαλύτερες πολυεθνικές επιχειρήσεις πληροφορικής παγκοσμίως βάσει κερδών οικ. έτους 2011, σύμφωνα με την κατάταξη Fortune Global 500.

Πηγή: CNNMoney, (http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/)

Απομονώνοντας τις πολυεθνικές επιχειρήσεις των κλάδων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών μέσα από τη λίστα “Global 500” του Fortune για το 2011 (πίνακας 4.15.), (http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/), γίνεται μια σχηματική απεικόνιση του πλήθους των εταιρειών ανά χώρα στο σχήμα 4.1. Προκύπτει ότι το μεγαλύτερο πλήθος των πολυεθνικών επιχειρήσεων πληροφορικής προέρχεται από τις ΗΠΑ, το οποίο επιβεβαιώνει την κυριαρχία της χώρας στη παγκόσμια βιομηχανία IT. Ακολουθούν η Ιαπωνία και η Ταϊβάν, ενώ η συμμετοχή των υπόλοιπων χωρών περιορίζεται σε μονοψήφιο ποσοστό επί του συνόλου.

Country	Number of Companies per Country	Percentage
USA	13	39%
JAPAN	8	24%
TAIWAN	4	12%
SOUTH KOREA	2	6%
GERMANY	1	3%
UK	1	3%
FINLAND	1	3%
IRELAND	1	3%
SWEDEN	1	3%
CHINA	1	3%

Πίνακας 4.15.: Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, ανά χώρα, βάσει Fortune “Global 500” 2011.



Σχήμα 4.1.: Το πλήθος των πολυεθνικών πληροφορικής ανά χώρα βάσει λίστας Fortune Global 500 (2011).

Κεφάλαιο 5: Εμπειρική Ανάλυση (Case Studies)

Σε συνέχεια της γενικής παρουσίασης της βιομηχανίας της πληροφορικής και των τομέων που περιέχει, στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα εξής:

1. Ανάλυση των αγορών της πληροφορικής βάσει του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter. Στην πρώτη ενότητα του πέμπτου κεφαλαίου γίνεται προσέγγιση των βασικότερων αγορών IT χρησιμοποιώντας το θεωρητικό μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Michael Porter. Σύμφωνα με αυτό, αναλύονται οι πέντε δυνάμεις που διαμορφώνουν την ανταγωνιστικότητα και καθορίζουν την κερδοφορία της κάθε αγοράς. Αυτές είναι: η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, η απειλή από υποκατάστατα αγαθά, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων του κλάδου.

2. Case Studies πολυεθνικών εταιρειών πληροφορικής. Στην δεύτερη ενότητα του πέμπτου κεφαλαίου, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής μελέτης που πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο του case study, σε δέκα αντιπροσωπευτικές πολυεθνικές επιχειρήσεις IT, οι οποίες επιλέχθηκαν μέσα από δημοσιευμένες κατατάξεις. Εντοπίζονται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και οι στρατηγικές της κάθε επιχείρησης. Αναλυτικά τα case studies περιλαμβάνονται στο Παράρτημα Α.

5.1. Ανάλυση αγορών πληροφορικής βάσει μοντέλου πέντε δυνάμεων Porter.

IT Hardware

- **Computer Hardware**
- **Computer Networking Equipment Manufacturing**
- **Computer Peripheral Equipment Manufacturing**
- **Personal Computer Manufacturing**
- **Semiconductor & Electronics**

ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Computer HW & Peripheral Equipment: Στις συγκεκριμένες αγορές κυριαρχούν μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις με ισχυρό εταιρικό όνομα και φήμη, οι περισσότερες από τις οποίες δραστηριοποιούνται παράλληλα και σε άλλους κλάδους του IT (π.χ. Apple, Dell, HP, IBM, Samsung, Fujitsu κ.α.). Αυτό, τους προσφέρει τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν τους πόρους τους, τεχνολογικούς, υλικούς (εργοστάσια), ανθρώπινους, έρευνας και ανάπτυξης (R&D), δίκτυα πωλήσεων κ.α., σε πολλά διαφορετικά πεδία ταυτόχρονα, εξασφαλίζοντας πλεονεκτήματα κόστους και χρόνου. Επίσης, η επιτυχημένη πορεία αυτών των εταιρειών έχει βασιστεί στην υψηλή τεχνολογική εξειδίκευση και στο κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό.

Οι κορυφαίες επιχειρήσεις του χώρου έχουν συγκεντρώσει μεγάλα μερίδια της αγοράς (οι πενήντα κορυφαίες εταιρείες καταγράφουν το 90% των εσόδων της αγοράς ετησίως) και έχουν δημιουργήσει σημαντικές οικονομίες κλίμακας τόσο στην προμήθεια πρώτων υλών όσο και στη παραγωγή των προϊόντων τους (First Research, 25 Φεβρουαρίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Computer-Manufacturing.html).

Τα πλεονεκτήματα κόστους των μεγάλων πολυεθνικών του κλάδου ενισχύονται από την ευρεία εκμετάλλευση του φαινομένου του outsourcing και τη δυνατότητα μεταφοράς της παραγωγής τους σε αναπτυσσόμενες χώρες με μειωμένο κόστος εργασίας και πλεονεκτήματα φορολογίας. Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που έχουν το τμήμα του top-level σχεδιασμού στις ΗΠΑ, ενώ τις εγκαταστάσεις παραγωγής στις Φιλιππίνες, στην Κίνα και αλλού (WetFeet, 3 Δεκεμβρίου 2012, www.wetfeet.com/articles/industry-overview-computer-hardware).

Επίσης, οι καταξιωμένες επιχειρήσεις του χώρου έχουν δημιουργήσει πλεονεκτήματα μέσα από την αξιοποίηση του μεγάλου προϋπολογισμού που διαθέτουν για marketing και των διευρυμένων καναλιών πωλήσεων, εξασφαλίζοντας εκπτώσεις από τους προμηθευτές τους καθώς και αποτελεσματικές διαδικασίες παραγωγής (<http://www.hoovers.com>).

Η διατήρηση χαμηλού κόστους παραγωγής και τα ανεπτυγμένα κανάλια διανομής, αποτελούν παράγοντες πρωταρχικής σημασίας για την επιτυχία των κατασκευαστών computer hw. Σε μεγάλες αγορές, όπως, για παράδειγμα, της Κίνας, ένας νέος προμηθευτής υπολογιστών θα πρέπει να ο φανώσει από την αρχή το δικό του κανάλι διανομής μέχρι το τελικό

καταναλωτή και να αντιμετωπίσει τα ήδη ανεπτυγμένα, ισχυρά δίκτυα, όπως αυτό της Lenovo. Στην Κίνα, η αγορά της οποίας αποτελεί αγορά «κλειδί» στην βιομηχανία του IT hw, ο πιο κρίσιμος παράγοντας στην επιτυχία εισόδου νέων εταιρειών είναι τα κανάλια διανομής και πώλησης (Cui, 2009).

Όσον αφορά στους κατασκευαστές peripheral equipment, οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις έχουν κυριαρχήσει στον τομέα των εκτυπωτών, ενώ οι αντίστοιχες της Κίνας, Σιγκαπούρης και Ταϊβάν κρατάνε το μεγαλύτερο μερίδιο στην κατασκευή computer peripherals τόσο ως Original Equipment Manufacturers (OEM) όσο και σαν συμβατικοί κατασκευαστές (contract manufacturers) που παράγουν εξοπλισμό για λογαριασμό άλλων εταιρειών (First Research, 12 Νοεμβρίου 2012, www.firstresearch.com/industry-research/Computer-Peripheral-Equipment-Manufacturing.html).

Όσον αφορά στο μέλλον του κλάδου, οι προβλέψεις για τις πωλήσεις PCs δεν είναι ελπιδοφόρες, ενώ η κερδοφορία στη συγκεκριμένη αγορά διαρκώς συρρικνώνεται (www.appleinsider.com/articles/13/04/15/pc-gross-margins-expected-to-decline-as-sales-shrink-dell-goes-private). Η προτίμηση των καταναλωτών στρέφεται από τα PCs σε άλλες συσκευές, όπως tablets και smartphones (Forbes, 10 Απριλίου 2013, <http://www.forbes.com/sites/ralphjennings/2013/04/10/smartphones-tablets-tab-phones-edging-pcs-off-the-shelf/>). Οι κατασκευαστές PCs ακολουθώντας την ζήτηση προσαρμόζουν την παραγωγή τους, άλλοι πιο γρήγορα και άλλοι πιο αργά, σε νέα προϊόντα προσπαθώντας να αποφύγουν τις δυσάρεστες συνέπειες (Bloomberg Businessweek Technology, 11 Δεκεμβρίου 2012, www.businessweek.com).

Από την άλλη, βλέπουμε πως υπάρχουν επιχειρήσεις από άλλους κλάδους της πληροφορικής, οι οποίες έχουν εισέλθει δυναμικά και στο χώρο κατασκευής hw. Για παράδειγμα η Google και η Amazon. Επίσης, βλέπουμε ηγέτες του χώρου του IT hw να εισέρχονται σε άλλες αγορές μέσω συνεργασιών ή εξαγορών προκειμένου να αντισταθμίσουν την πτώση της αγοράς του hw και να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες, όπως για παράδειγμα η IBM με τη συνεργασία της με την AT&T.

Όλα τα παραπάνω, δηλαδή η υφιστάμενη δομή της βιομηχανίας, οι τεχνολογικές εξελίξεις, το κλίμα αβεβαιότητας που έχει διαμορφωθεί, αλλά και η αντεπίθεση που θα προκαλούσε μια

ενδεχόμενη είσοδος ενός νέου «παίχτη», αποτελούν σημαντικά εμπόδια εισόδου και δεν δημιουργούν δελεαστική εικόνα για τη συγκεκριμένη αγορά.

Networking Equipment: Η αγορά σχετίζεται με την παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων για την σύνδεση σταθμών εργασίας (workstations) με τοπικά ή ευρύτερα δίκτυα, interconnects, switching devices & routers. Οι δύο τελευταίες κατηγορίες κατέχουν το 45% της αγοράς των προϊόντων του συγκεκριμένου κλάδου (Network Equipment Industry, www.reportlinker.com).

Μεγάλες εταιρείες παραγωγής προϊόντων της συγκεκριμένης αγοράς είναι οι Cisco, Alcatel-Lucent, Juniper Networks, Avaya, Dell, HP, Intel και πολλές άλλες. Όπως βλέπουμε, και σε αυτό το κλάδο δραστηριοποιούνται ισχυρές επιχειρήσεις που δεν ανήκουν αποκλειστικά στο networking και που διαθέτουν μεγάλες εγκαταστάσεις παραγωγής σε όλο το κόσμο και υψηλή τεχνολογική εξειδίκευση.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις του χώρου διαθέτουν οικονομίες κλίμακας σε προϊόντα αλλά και υπηρεσίες (<http://www.hoovers.com>). Το μοντέλο του outsourcing είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο ανάμεσα στους κατασκευαστές στην αγορά του networking. Τα δίκτυα διανομής, παίζουν σημαντικό ρόλο στο κόστος και στην ταχύτητα κάλυψης των αναγκών των πελατών της συγκεκριμένης αγοράς.

Τα υψηλά κεφάλαια που απαιτούνται για τις εγκαταστάσεις, τα υψηλά επίπεδα τεχνολογικής εξειδίκευσης και το μέγεθος των υφιστάμενων εταιρειών δημιουργούν σοβαρά εμπόδια εισόδου σε μια νέα επιχείρηση.

Semiconductor & Electronics: Καθώς ωριμάζει η αγορά των semiconductors, η δημιουργία ενός εργοστασίου παραγωγής επεξεργαστών και chips απαιτεί επένδυση δισεκατομμυρίων δολαρίων. Από την άλλη, αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχει περίπτωση αλλαγής της υπάρχουσας κατάστασης, καθώς γίνονται διάφορες συνεργασίες με στόχο τον κατανομή του κόστους παραγωγής και έτσι δίνεται η δυνατότητα σε νέους «παίκτες» να εισέλθουν στην αγορά με έμμεσο τρόπο (www.investopedia.com/features/industryhandbook/semiconductor.asp).

Η βιομηχανία των semiconductors είναι κυκλική λόγω της εξάρτησής της από τις τελικές αγορές των PCs και άλλων ηλεκτρονικών ειδών και συσκευών επικοινωνίας. Η κερδοφορία

της είναι συνδεδεμένη με μια ποικιλία προϊόντων και τελικών αγορών, το οποίο θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα αίσθημα ασφάλειας, από την άλλη όμως αυξάνει τον κίνδυνο και την έλλειψη ασφαλούς πρόβλεψης για το μέλλον (www.investopedia.com/features/industryhandbook/semiconductor.asp).

Η αγορά των electronics περιλαμβάνει μικρές εταιρείες έως πολύ ισχυρές. Ορισμένες επιχειρήσεις ειδικεύονται στο R&D και άλλες απλά στην παραγωγή εξαρτημάτων (ReportLinker, “Hardware and Electronic Equipment Industry: Market Research Reports, Statistics and Analysis”, www.reportlinker.com).

Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου των semiconductors & electronics, όπως η Intel, η Flextronics και η Samsung, στηρίζουν την κερδοφορία τους σε υψηλή τεχνολογική εξειδίκευση, στην παραγωγή μεγάλης ποσότητας τυποποιημένων (standard) προϊόντων με χαμηλό κόστος, αλλά και στην παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων (<http://www.hoovers.com>).

Όπως γίνεται αντιληπτό, ο σκληρός ανταγωνισμός, στην ιδιαίτερα συγκεντρωτική αγορά των semiconductors & electronics, βασίζεται στην υψηλή τεχνολογική εξειδίκευση, στην τυποποίηση, όπως και στην ικανότητα διατήρησης χαμηλού κόστους παράγοντας μεγάλες ποσότητες (First Research, 15 Απριλίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Semiconductor-and-Other-Electronic-Component-Manufacturing.html).

Οπότε, οι υφιστάμενες εταιρείες του χώρου διαθέτουν σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των νέων από πλευράς κόστους σε υποδομή και τεχνολογική εξειδίκευση.

Self-Service: Η είσοδος στη βιομηχανία του self-service, η οποία περιλαμβάνει την αγορά των ATMs, των kiosks και των αυτόματων πωλητών (vending machines), δεν είναι εύκολη υπόθεση. Θα σήμαινε τεράστιες οικονομικές επενδύσεις από την επιχείρηση που θα επεδίωκε να εισέλθει, καθώς και υψηλή τεχνολογική εξειδίκευση. Ειδικότερα, στην αγορά των ATMs υπάρχει περιορισμένος αριθμός κατασκευαστών οι οποίοι έχουν κυριαρχήσει και δημιουργήσει μεγάλες οικονομίες κλίμακας, έχουν αναπτύξει ολοκληρωμένες λύσεις hw, sw και υπηρεσιών, καθώς και προϊόντα κατοχυρωμένης πνευματικής ιδιοκτησίας (IBISWorld “ATM Manufacturing in the US: Market Research Report”, www.ibisworld.com/industry/atm-manufacturing.html).

Οι κυρίαρχες επιχειρήσεις προϊόντων self-service διαθέτουν ανεπτυγμένα κανάλια διανομής και πώλησης σε όλο το κόσμο. Επίσης, υπάρχουν αυξημένες απαιτήσεις σε R&D και marketing, ενώ ήδη επενδύονται σημαντικά κεφάλαια από τις επιχειρήσεις του χώρου σε αυτούς τους τομείς.

Οι επιπτώσεις από την κρίση του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος και οι εξελίξεις στις νέες τεχνολογίες, επιδρούν σημαντικά και στις αγορές του self-service επιβάλλοντας άμεση προσαρμογή, πράγμα που σημαίνει επιπρόσθετες επενδύσεις.

Σε γενικές γραμμές, η είσοδος στις βιομηχανίες κατασκευής υλισμικού απαιτεί σημαντικά οικονομικά κεφάλαια, τεχνολογική εξειδίκευση και στρατηγικές συνεργασίες. Μια νέα επιχείρηση θα πρέπει να αναζητήσει τρόπους αντιμετώπισης του αναμενόμενου έντονου ανταγωνισμού από τους υφιστάμενους κολοσσούς και να αναλάβει σημαντικά ρίσκα απέναντι στα ισχυρά τους πλεονεκτήματα.

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Γενικά, πολλά από τα προϊόντα των κλάδων του IT hw σχεδιάζονται και κατασκευάζονται στην Ασία και ειδικότερα στην Κίνα, Ιαπωνία και Ινδία. Πολλές high-tech εταιρείες συνεργάζονται με Πανεπιστήμια και τοποθετούν τις εγκαταστάσεις τους κοντά σε τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα. Σήμερα, απαντάται πολύ συχνά, μεγάλες εταιρείες να οργανώνουν την διοικητική τους έδρα και τα εργοστάσιά τους σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές (ReportLinker, “Hardware and Electronic Equipment Industry: Market Research Reports, Statistics and Analysis”, www.reportlinker.com).

Computer HW & Peripheral Equipment: Η δημιουργία ενός υπολογιστή απαιτεί το συνδυασμό και την συναρμολόγηση πολλών συστατικών, υλικών και άυλων. Από εξαρτήματα (μητρική κάρτα, CPU, μνήμη, σκληρό δίσκο, οθόνη κ.α.), έως λειτουργικό σύστημα (OS) και εφαρμογές software. Έτσι, η συμμετοχή ενός μεγάλου αριθμού προμηθευτών είναι απαραίτητη για την δημιουργία του τελικού προϊόντος. Αυτό ισχύει, όχι μόνο για τους προσωπικούς υπολογιστές, φορητούς ή μη, αλλά και για όποιο ηλεκτρονικό είδος φέρει τις λειτουργίες ενός υπολογιστή, όπως server, ATM, payment kiosk, POS, tablet, κονσόλα παιχνιδιών ακόμα και τα κινητά τηλέφωνα με δυνατότητες υπολογιστή (smartphones).

Ορισμένα εξαρτήματα, όπως επεξεργαστές, μητρικές κάρτες (motherboards) κ.α., είναι εξειδικευμένα, ενώ άλλα, όπως σκληροί δίσκοι, πληκτρολόγια, καλώδια κ.α., είναι κοινά και δεν απαιτούν υψηλή εξειδίκευση και εξελιγμένα μηχανήματα όπως τα πρώτα.

Το πιο σημαντικό συστατικό είναι ο επεξεργαστής. Βάσει αυτού καθορίζεται τόσο η ποιότητα όσο και οι δυνατότητες του υπολογιστή, η δυνατότητες αναβάθμισής του αλλά και η τελική του τιμή. Ο επεξεργαστής είναι αποτέλεσμα τεχνολογίας αιχμής και αποτελεί τη καρδιά ενός υπολογιστή.

Γεγονός είναι ότι η κερδοφορία στην αγορά των υπολογιστών ουσιαστικά ανήκει στους κατασκευαστές επεξεργαστών. Οι κατασκευαστές υπολογιστών πρέπει να δημιουργούν και να συντηρούν οικονομίες κλίμακας για να αντέξουν το κόστος, μιας και το κέρδος από την πώληση υπολογιστών είναι χαμηλό. Υπάρχουν μόνο δύο μεγάλοι κατασκευές επεξεργαστών στον κόσμο, η Intel και η AMD (Cui, 2009).

Αρκεί να λάβουμε υπ' όψιν ότι οι επεξεργαστές της Intel χρησιμοποιούνται στο 80% των προσωπικών υπολογιστών και το λειτουργικό σύστημα της Microsoft στο 90%, για να αντιληφθούμε το μέγεθος της διαπραγματευτικής δύναμης των συγκεκριμένων προμηθευτών (www.netmarketshare.com).

Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό πως οι προμηθευτές επεξεργαστών για την κατασκευή υπολογιστών και σχετικών ειδών, διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη. Οι κατασκευαστές υπολογιστών θα πρέπει να συνεργάζονται αποτελεσματικά με τους προμηθευτές των επεξεργαστών, διότι είναι απόλυτα εξαρτώμενοι από αυτούς.

Το ίδιο ισχύει και στην υπόθεση του λογισμικού και του λειτουργικού συστήματος του υπολογιστή, χωρίς τα οποία ένας υπολογιστής, όσο καλό επεξεργαστή και να διαθέτει, είναι απλά μη λειτουργικός. Η Microsoft είναι ο βασικότερος προμηθευτής στον συγκεκριμένο τομέα, για χρόνια, συγκεντρώνοντας μεγάλη δύναμη στα χέρια της. Η Apple, από την άλλη, παρασκευάζει η ίδια το λογισμικό, για τα δικά της προϊόντα, οπότε έχει απαλείψει το πρόβλημα της εξάρτησής της από έναν ισχυρό προμηθευτή.

Semiconductors & Electronics: Οι μεγάλες επιχειρήσεις της βιομηχανίας semiconductors & electronics χρησιμοποιούν μεγάλο αριθμό προμηθευτών ώστε να μην είναι αποκλειστικά εξαρτώμενοι και να μπορούν να διατηρούν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη απέναντί τους.

Συχνά, οι εταιρείες παραγωγής προϊόντων electronics βρίσκονται, γεωγραφικά, κοντά στους κατασκευαστές-προμηθευτές ενδιάμεσων ειδών, που είναι απαραίτητα για την παραγωγή των τελικών προϊόντων. Επίσης, πολλές φορές συνεργάζονται μαζί τους στον τομέα R&D για να διατηρούν μειωμένα κόστη (ReportLinker, “Hardware and Electronic Equipment Industry: Market Research Reports, Statistics and Analysis”, www.reportlinker.com).

Networking Equipment: Η αύξηση της τυποποίησης και της εμπορευματοποίησης των εξαρτημάτων του networking έχει οδηγήσει στην μείωση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών του κλάδου. Η αυξημένη παραγωγή εξαρτημάτων, επίσης, συμβάλει στη μείωση της διαπραγματευτικής ισχύς των semiconductors, οι οποίοι αποτελούν τους προμηθευτές των επιχειρήσεων παραγωγής εξοπλισμού networking (www.en.wikipedia.org/wiki/Network_Equipment_Provider).

Self-Service: Στην βιομηχανία κατασκευής των ATMs, οι μεγάλες επιχειρήσεις παράγουν μόνες τους τα εξαρτήματα που χρειάζονται και προμηθεύονται μόνο συγκεκριμένα είδη και πρώτες ύλες από τρίτους. Μέσω των δικών τους εργοστασίων, τα οποία βρίσκονται κυρίως σε περιοχές με χαμηλό κόστος εργασίας, σε όλο το κόσμο, κατασκευάζουν τα προϊόντα τους και τα διακινούν μέσω δικών τους καναλιών στους τελικούς πελάτες. Το outsourcing δεν χρησιμοποιείται ως τακτική από αυτές τις επιχειρήσεις. Η διαπραγματευτική δύναμη που ασκούν οι μεγάλοι κατασκευαστές ATMs και άλλων προϊόντων self-service στους προμηθευτές τους είναι σημαντική.

ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ

Computer HW & Peripheral Equipment: Οι αγοραστές προϊόντων της κατηγορίας των υπολογιστών και των περιφερειακών ειδών, είναι από απλοί πολίτες, επιχειρήσεις όλων των ειδών και μεγεθών, κρατικοί οργανισμοί, εκπαιδευτικά ιδρύματα κ.ο.κ. Η ζήτηση στη συγκεκριμένη αγορά είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το ατομικό εισόδημα των καταναλωτών και τον προϋπολογισμό των επιχειρήσεων ή οργανισμών.

Η αγορά των υπολογιστών είναι ώριμη. Σχεδόν, δεν υπάρχει σπίτι ή επιχείρηση που να μην διαθέτει ή να μην έχει χρησιμοποιήσει κάποιου είδους υπολογιστή. Οι αγοραστές είναι πλέον ενημερωμένοι και μπορούν να έχουν πρόσβαση σε κάθε είδους πληροφορία για το προϊόν που ενδιαφέρει όπως και για το κόστος του. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της συγκεκριμένης βιομηχανίας εξαρτάται από το είδος και το μέγεθός τους.

Γενικότερα, πρωταρχικός στόχος όλων των αγοραστών του χώρου είναι η ανεύρεση ολοκληρωμένων λύσεων χαμηλού κόστους, οι οποίες θα καλύπτουν τις ανάγκες τους, είτε τις προσωπικές όταν πρόκειται για ιδιώτες, είτε των υπάλληλων ή/και των πελατών τους όταν πρόκειται για επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Οι ιδιώτες και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πιέζουν διαρκώς για αναβαθμισμένα προϊόντα χαμηλού κόστους και ειδικότερα για είδη που τους παρέχουν δυνατότητα φορητότητας. Ενδιαφέρονται, κυρίως, για προϊόντα που θα καλύπτονται από μεγαλύτερη εγγύηση, που θα διαθέτουν ενσωματωμένο λογισμικό και εφαρμογές ή που θα δίνονται, σε μια ειδικά προνομιακή τιμή, μαζί με το hw ή για την δυνατότητα απόσυρσης και αντικατάστασης με νέο προϊόν.

Οι επιχειρήσεις, ανεξαιρέτως κλάδου, έχουν ενσωματώσει πολιτικές μείωσης του κόστους σε όλους τους τομείς των λειτουργιών τους, πιέζοντας τους προμηθευτές τους για μείωση τιμών ή μειώνοντας τον όγκο των παραγγελιών τους. Μεγάλοι οργανισμοί έχουν δημιουργήσει κεντροποιημένα συστήματα προμηθειών για να ασκούν ακόμα μεγαλύτερη πίεση στους προμηθευτές τους, να εξασφαλίζουν μεγαλύτερες εκπτώσεις για συγκεντρωτικές παραγγελίες και να επιβάλουν δικούς τους τρόπους πληρωμής. Συνήθως, απαιτούν συμπληρωματικά, υπηρεσίες εγκατάστασης, συντήρησης, τεχνικής κάλυψης, συνδρομητικές υπηρεσίες, αναβαθμίσεις και εκπαιδεύσεις ως μέρος του πακέτου ή ακόμα και απευθείας παραδόσεις στις διευθύνσεις των υποκαταστημάτων τους. Για τους λόγους αυτούς, οι πολυεθνικές, συνήθως, προτιμούν να συνάπτουν συμφωνίες με άλλες πολυεθνικές επιχειρήσεις διότι έχουν περισσότερες δυνατότητες στην κάλυψη τέτοιων απαιτήσεων.

Το γεγονός της ύπαρξης πολλών προμηθευτών στη βιομηχανία του computer hw και μεγάλης προσφοράς σε προϊόντα ή πακέτα προϊόντων, αυξάνει την διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών. Κόστος αλλαγής, αν εξαιρεθεί το αρχικό κόστος αγοράς των προϊόντων, δεν

υπάρχει ή αν έχει προπληρωθεί συμβόλαιο συντήρησης για κάλυψη συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος.

Semiconductors & Electronics: Οι αγοραστές των συγκεκριμένων κλάδων είναι οι κατασκευαστές υπολογιστών και σχετικών ηλεκτρονικών ειδών. Πιέζουν διαρκώς για μικρότερου μεγέθους, ταχύτερα και φθηνότερα προϊόντα, οπότε οι επιχειρήσεις που παράγουν chips και ηλεκτρονικά εξαρτήματα θα πρέπει να βρίσκονται σε μια διαρκή αναζήτηση βελτιστοποίησης των προϊόντων τους.

Τα προϊόντα της αγοράς των Semiconductors & Electronics, τη μια δέχονται δραματική αύξηση της ζήτησης και την άλλη δραματική πτώση διότι ακολουθούν την κατάσταση που επικρατεί στις τελικές αγορές (end-markets), των PCs, των κινητών τηλεφώνων και άλλων ηλεκτρονικών συσκευών. Σε καλές εποχές, η ζήτηση είναι τόσο μεγάλη που προμηθευτές όπως η Intel και η Toshiba δεν προλαβαίνουν να καλύψουν τις παραγγελίες εγκαίρως. Υπάρχουν όμως και περίοδοι όπου η παραγωγή είναι απελπιστικά χαμηλή λόγω της λιγοστής ζήτησης (www.investopedia.com/features/industryhandbook/semiconductor.asp).

Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι η ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου των semiconductors επηρεάζεται από την κατάσταση της ζήτησης σε άλλες αγορές, δεν είναι σταθερή ούτε εύκολα προβλέψιμη (First Research, 15 Απριλίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Semiconductor-and-Other-Electronic-Component-Manufacturing.html).

Οι αγοραστές του κλάδου είναι εξαρτώμενοι από μικρό αριθμό semiconductors, οπότε η διαπραγματευτική τους ισχύ είναι μικρή. Επίσης, σήμερα, υπάρχει πτώση της ζήτησης στα PCs, και βάσει των προβλέψεων θα συνεχίσει να μειώνεται, κάτι που επιβεβαιώνει την χαμηλή δύναμη των αγοραστών στο συγκεκριμένο κλάδο.

Networking Equipment: Δεδομένου ότι τα προϊόντα της συγκεκριμένης αγοράς χρησιμοποιούνται στην κατασκευή συσκευών επικοινωνίας και networking accessories, οι αγοραστές αφορούν σε επιχειρήσεις είτε του ίδιου χώρου είτε της βιομηχανίας των επικοινωνιών και δικτύων, οπότε και σε αυτή την περίπτωση η ζήτηση είναι εξαρτώμενη από άλλες αγορές.

Η ζήτηση κατευθύνεται από τις τεχνολογικές εξελίξεις οι οποίες απαιτούν την παραγωγή αναβαθμισμένου εξοπλισμού networking (First Research, 11 Μαρτίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Computer-Networking-Equipment-Manufacturing.html). Οι πελάτες επιζητούν ολοκληρωμένες end-to-end λύσεις από ένα μόνο προμηθευτή και πιέζουν για μειωμένα κόστη προκειμένου να βελτιώσουν την δική τους κερδοφορία (www.en.wikipedia.org/wiki/Network_Equipment_Provider). Οπότε, οι διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι πιο μεγάλη.

Self-Service: Γενικά, οι αγοραστές προϊόντων self-service, είναι επιχειρήσεις όλων των μεγεθών και από διάφορους κλάδους. Από τον κλάδο του λιανικού εμπορίου, της διασκέδασης, του travelling, του τραπεζικού και άλλων. Οι λύσεις του self-service βοηθούν τις επιχειρήσεις στη μείωση του λειτουργικού τους κόστους και συμβάλλουν στην ανάπτυξη τους διότι σε πολλές περιπτώσεις θεωρούνται σαν τρόποι προσέλκυσης και διατήρησης πελατών ή και έμμεσης προώθησης άλλων προϊόντων, όπως για παράδειγμα τα ATMs για τις τράπεζες. Τα κριτήρια επιλογής, εκτός από τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, συμπεριλαμβάνουν, το κόστος κτήσης, συντήρησης και αναβάθμισης. Ένα άλλο σημαντικό σημείο που συγκεντρώνει τη προσοχή των αγοραστών είναι η ασφάλεια, ειδικά στην περίπτωση των ATMs και των payment kiosks.

Αυτοί οι λόγοι δίνουν στους προμηθευτές αυτών των λύσεων μια μέτρια διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους πελάτες τους. Όμως το γεγονός ύπαρξης μεγάλου αριθμού προμηθευτών και της πίεσης για μείωση του κόστους, τοποθετεί τους αγοραστές σε καλύτερη διαπραγματευτική θέση.

Από την άλλη, υπάρχουν σχετικά μεγάλα κόστη αλλαγής, ειδικά στην περίπτωση των ATMs και kiosks, λόγω του κόστους του εξοπλισμού και των συμβολαίων κάλυψης που συνήθως τα συνοδεύουν. Αυτό μειώνει κάπως την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Το internet και η διευρυμένη χρήση του, έχουν οδηγήσει, εκτός από την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού, λόγω της μείωσης του κόστους σε διάφορους τομείς και της ενοποίησης των αγορών, σε μια παγκόσμια αγορά και στην εμφάνιση υποκατάστατων προϊόντων.

Computer HW & Peripheral Equipment: Παλαιότερα, οι υπολογιστές ήταν μοναδικά προϊόντα. Σήμερα, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και οι δυνατότητες που προσφέρει το διαδίκτυο αποτελούν πηγές δημιουργίας υποκατάστατων ειδών. Η εξέλιξη και η διαρκής αναβάθμιση των προσωπικών υπολογιστών, των λογισμικών και των εφαρμογών τους καθώς και η αυξανόμενη ζήτηση έχει οδηγήσει στην εντατικοποίηση της έρευνας και της ανάπτυξης λύσεων από τις εταιρείες του χώρου. Η ύπαρξη κοντινών/ στενών υποκατάστατων επιδρά και στη διαμόρφωση της τιμής των προϊόντων του χώρου.

Υπάρχουν, πλέον αρκετά προϊόντα που διαθέτουν πολλές από τις λειτουργίες των υπολογιστών, για παράδειγμα:

- Τα «έξυπνα» κινητά τηλέφωνα (smartphones): πρόκειται για κινητά τηλέφωνα τα οποία διαθέτουν λειτουργικό σύστημα (Operating System, OS) όπως ένας υπολογιστής (π.χ. Microsoft's Windows, Apple's OS κ.α.) και δυνατότητα σύνδεσης στο διαδίκτυο και τις αντίστοιχες εφαρμογές που θα είχε ο χρήστης αν συνδεόταν από έναν υπολογιστή (π.χ. ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, μηχανές αναζήτησης κ.α.).
- Τα Tablets: ουσιαστικά πρόκειται για φορητούς προσωπικούς υπολογιστές με οθόνη αφής και σχεδόν με όλες τις λειτουργίες ενός υπολογιστή γραφείου (desktop) ή laptop. Από τα πιο γνωστά tablets είναι τα iPads της Apple.
- Οι ψηφιακές τηλεοράσεις (DTV): η εφαρμογές της ψηφιακής τεχνολογίας στις τηλεοράσεις έδωσε τη δυνατότητα σύνδεσης της συσκευής απ' ευθείας με το διαδίκτυο ή τη σύνδεσή της με άλλες συσκευές (προσωπικό υπολογιστή, tablet κ.α.) αναβαθμίζοντας τις χρήσεις της.
- Οι κονσόλες παιχνιδιών: πρόκειται για ένα είδος υπολογιστή που εξειδικεύεται στην προβολή ηλεκτρονικών παιχνιδιών, το οποίο όμως μπορεί να συνδεθεί στο διαδίκτυο και να διαθέτει πολλές από τις εφαρμογές ενός υπολογιστή. Επίσης, μπορεί να συνδεθεί σε μια τηλεόραση.
- Η χρήση εφαρμογών cloud, μπορεί να καλύψει την ανάγκη προμήθειας υπολογιστών και servers από μια επιχείρηση διότι πλέον θα μπορεί, η τελευταία, να κάνει χρήση των πόρων του hardware & του software μέσω δικτύου με τη μορφή υπηρεσίας.
- Τα περιφερειακά των υπολογιστών αφορούν σε ηλεκτρονικό εξοπλισμό που συνδέεται ενσύρματα με έναν υπολογιστή, όπως το πληκτρολόγιο, το ποντίκι, ένας εκτυπωτής ή ένας εξωτερικός σκληρός δίσκος κ.α. Οπότε υποκατάστατο μπορεί να θεωρηθεί ο ασύρματος συνδεδεμένος εξοπλισμός, ασύρματο ποντίκι και πληκτρολόγιο, σύνδεση εκτυπωτή μέσω δικτύου, η αποθήκευση δεδομένων σε server μέσω δικτύου κ.ο.κ.

Networking Equipment: Ουσιαστικά δεν υπάρχουν υποκατάστατα των προϊόντων της συγκεκριμένης αγοράς, εκτός και αν θεωρήσουμε ότι το software και οι τεχνολογικές εξελίξεις, σχετικά με το cloud και το mobility, μπορεί να υποκαταστήσουν κάποια είδη ή εφαρμογές της συγκεκριμένης βιομηχανίας.

Semiconductors & Electronics: Για τα προϊόντα των semiconductors & electronics, η ύπαρξη υποκατάστατου εξαρτάται από τον τομέα. Για ένα χρονικό διάστημα η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας θέτει φραγμούς στην παραγωγή υποκατάστατων, στη συνέχεια όμως, άλλες επιχειρήσεις αρχίζουν την παραγωγή παρόμοιων ειδών σε χαμηλότερες τιμές (www.investopedia.com/features/industryhandbook/semiconductor.asp).

Self-Service: Η τεχνικές του e-banking και οι άμεσες, χωρίς καμία μετακίνηση δυνατότητες εξόφλησης λογαριασμών, διακίνησης χρηματικών ποσών, ενημέρωσης λογαριασμών κ.α. μέσω του διαδικτύου, μπορούν να υποκαταστήσουν τις λειτουργίες των ATMs ή των payment kiosks.

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Computer HW: Υψηλός ανταγωνισμός χαρακτηρίζει την αγορά των υπολογιστών ο οποίος οξύνεται όσο εντείνεται η πίεση για χαμηλότερες τιμές, όσο εισέρχονται νέοι ανταγωνιστές από τις αναπτυσσόμενες χώρες, όπως η Κίνα, οι οποίοι προσφέρουν πανομοιότυπα προϊόντα σε μειωμένες τιμές και όσο συρρικνώνεται η κερδοφορία του κλάδου.

Η αφοσίωση των αγοραστών δεν είναι δεδομένη και ακριβώς λόγω της αναζήτησης χαμηλότερου κόστους, μπορούν εύκολα να κινηθούν ανάμεσα σε πολλούς προμηθευτές. Επίσης, οι αγοραστές μπορούν πλέον εύκολα και με ταχύτητα να πληροφορηθούν για νέα προϊόντα, καινοτομίες, προσφορές και να συγκρίνουν τις τεχνικές λεπτομέρειες και πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα των προϊόντων με τη χρήση του διαδικτύου. Μέσω των δυνατοτήτων που τους προσφέρει το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι σε θέση να προμηθεύονται προϊόντα από όλο το κόσμο με το απλό πάτημα ενός κουμπιού. Επομένως, υπάρχει μια παγκόσμια αγορά με επιχειρήσεις που αγωνίζονται να κερδίσουν μερίδιο ανάμεσα σε πελάτες που διαθέτουν πληθώρα επιλογών.

Παγκοσμίως, τα ετήσια έσοδα του κλάδου computer manufacturing ανέρχονται σε \$300 δις. Η παραγωγή έχει συγκεντρωθεί στην περιοχή της Ασίας / Ειρηνικού, ενώ η Κινεζική αγορά αποτελεί παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Από την άλλη, στην αντίστοιχη Αμερικανική αγορά δραστηριοποιούνται περίπου 1200 επιχειρήσεις με συνολικά ετήσια έσοδα \$75 δις (First Research, 25 Φεβρουαρίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Computer-Manufacturing.html).

Περίπου το 60% του μεριδίου αγοράς των κατασκευαστών PCs βρίσκεται στα χέρια πέντε μεγάλων επιχειρήσεων. Για το 2012, το μερίδιο της HP, η οποία είναι πρώτη από το 2007, ήταν 16%, της Lenovo 14,8%, της Dell 10,7%, της Acer 10,4% και της Acus 6,9% (Gartner, 14 Ιανουαρίου 2013, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2301715>). Η Lenovo σημείωσε άνοδο του μεριδίου της κατά 8%, η Dell έχασε έδαφος λόγω του σκληρού ανταγωνισμού, ενώ η Acus παρά τον έντονο ανταγωνισμό κατάφερε να αναπτυχθεί λόγω των καινοτομιών που προσέφερε σε προσιτές τιμές (IDC, 10 Ιανουαρίου 2013, <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS23903013>).

Συγκριτικά με το 2011, υπήρξε μια πτώση το 2012 στις παραγγελίες PCs της τάξης του 3,5%. Οι αναλυτές αναφέρουν ότι η αγορά των PCs αντιμετωπίζει προβλήματα όχι μόνο λόγω της αδύναμης παγκόσμιας οικονομίας. Το ενδιαφέρον των καταναλωτών έχει στραφεί περισσότερο προς τα φθηνά notebooks και tablets. Ειδικά τα tablets έχουν αλλάξει δραματικά την εικόνα της αγοράς των PCs (Gartner, 14 Ιανουαρίου 2013, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2301715>).

Σύμφωνα με δημοσιευμένα στοιχεία, οι παραγγελίες σε PCs στο τελευταίο τρίμηνο του 2012 σημείωσαν πτώση κατά 6,4% συγκριτικά με την αντίστοιχη περίοδο του 2011, ποσοστό μεγαλύτερο από το προβλεπόμενο (4,4%) (IDC, 10 Ιανουαρίου 2013, <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS23903013>).

Από την άλλη, η αγορά των tablets αυξήθηκε κατά 74,3% στο 4^ο τρίμηνο του 2012, συγκριτικά με το αντίστοιχο του 2011, οδηγούμενη σε μια συνεχή ανοδική πορεία λόγω των νέων προϊόντων και των χαμηλότερων κατά Μ.Ο. τιμών πώλησης. Τη μερίδα του λέοντος στην συγκεκριμένη αγορά κατέχει σταθερά η Apple με 43,6%, παρά την πτώση (-2,8%) που σημείωσε μεταξύ 3^{ου} και 4^{ου} τριμήνου 2012. Δεύτερη είναι η Samsung με 15,1%, η οποία έχει σημειώσει μια πολύ μεγάλη ανάπτυξη (κατά 263% χρόνο με το χρόνο). Ακολουθούν οι

Amazon (11,5%), ηAsus (3,1%) και η Barnes & Noble (1%) (IDC Press Release, 31 Ιανουαρίου 2013, <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS23926713>).

Παρατηρώντας τα ποσοστά γίνεται κατανοητό το πόσο συγκεντρωτικές είναι οι αγορές των PCs και tablets, τα οποία είναι τα κύρια προϊόντα της βιομηχανίας του computer hw. Ειδικά στην περίπτωση των tablets, ο ανταγωνισμός είναι πολύ σκληρός με την ηγέτιδα του χώρου, Apple, να σημειώνει συνεχόμενες πτώσεις στο μερίδιο της αγοράς της.

Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στα βασικά κριτήρια επιλογής των αγοραστών, στην τιμή και στην ανανέωση των εφαρμογών. Επίσης, βλέπουμε εταιρείες από άλλους κλάδους να έχουν εισέλθει στην συγκεκριμένη αγορά αντιλαμβανόμενες την στροφή που συμβαίνει στην προτίμηση του κόσμου, οξύνοντας περισσότερο τον υπάρχον τοπίο. Για παράδειγμα, η Amazon, η οποία αν και νέα στην αγορά των tablets έχει καταφέρει να περάσει στην τρίτη θέση, η Microsoft η οποία όμως δεν κατόρθωσε να μπει στην πρώτη πεντάδα, αλλά και η Google μέσω της συνεργασίας της με την Asus.

Computer Peripheral Equipment: Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από οξύ ανταγωνισμό και συμμετοχή πολλών εταιρειών. Μόνο στις ΗΠΑ υπάρχουν πάνω από 400, ενώ η αντίστοιχη αγορά της Ινδίας έχει σημειώσει ισχυρή ανάπτυξη (ReportLinker, Computer Peripheral Industry: Market Research Reports, Statistics and Analysis, www.reportlinker.com).

Οι εταιρείες του κλάδου ανταγωνίζονται σκληρά στα πεδία της τεχνολογικής καινοτομίας, της αποτελεσματικής ικανοποίησης των αναγκών των αγοραστών και της σταθερής ποιότητας των προϊόντων. Ένα άλλο μέσο ανταγωνισμού είναι η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με μεγάλους βασικούς κατασκευαστές (Original Equipment Manufactures, OEMs) και μεγάλα κανάλια διανομής (<http://www.hoovers.com>).

Δεν αναμένεται σημαντική ανάπτυξη για τον κλάδο. Οι προβλέψεις αναφέρουν αύξηση, έως το 2015, της τάξης του 8%, λόγω της ζήτησης για ανανέωση του εξοπλισμού. (ReportLinker, Computer Peripheral Industry: Market Research Reports, Statistics and Analysis, www.reportlinker.com).

Networking Equipment: Ο συγκεκριμένος κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλή οικονομική ανάπτυξη καθώς οι επιχειρήσεις και οι πάροχοι υπηρεσιών επεκτείνουν τα δίκτυα για να

καλύψουν τις αυξανόμενες ανάγκες των χρηστών. Η κερδοφορία των επιχειρήσεων του χώρου εξαρτάται από την ταχύτητά τους στην ανάπτυξη μεγάλης ποσότητας προϊόντων για μεγάλους πελάτες. Υψηλός βαθμός συγκέντρωσης, με τις 50 μεγαλύτερες επιχειρήσεις να διαθέτουν το 90% των εσόδων της αγοράς (<http://www.hoovers.com>).

Τα ετήσια έσοδα της αγοράς Networking Equipment Manufacturing ανέρχονται σε \$100 δις. Η παραγωγή είναι συγκεντρωμένη στην περιοχή της Ασίας / Ειρηνικού, ενώ αγορές όπως της Αφρικής, της Λατινικής Αμερικής και της Ανατολικής Ευρώπης προσφέρουν προοπτικές ανάπτυξης για τους κατασκευαστές. Εκτός από τη μεγάλη ζήτηση για διευρυμένα δίκτυα, ένας άλλος παράγοντας που συντελεί στην ανάπτυξη του κλάδου, είναι το γεγονός της τεχνολογικής ανωτερότητας των νέων συσκευών που ουσιαστικά «επιβάλλει» την αντικατάσταση των παλιών (First Research, 11 Μαρτίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Computer-Networking-Equipment-Manufacturing.html). Το ποσοστό της ανάπτυξης αναμένεται να αγγίξει το 34% έως το 2015 (ReportLinker, Network Equipment Industry, www.reportlinker.com).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι συχνά η βιομηχανία του networking equipment παρουσιάζεται ενσωματωμένη στην βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών (Network & Communication Equipment, www.wikinvest.com/industry/Networking_%26_Communication_Equipment). Επίσης, λόγω των νέων τεχνολογιών και καινοτομιών η βιομηχανία του Networking Equipment βρίσκει εφαρμογές και στην οικιακή δικτύωση (home networking), στο IP networking, στην ασφάλεια του ασύρματου δικτύου και αλλού. Οι πιο ισχυρές επιχειρήσεις της βιομηχανίας είναι η Cisco, η Alcatel-Lucent και η Siemens (www.industrymart.com/communication-products/networking-equipment/).

Semiconductors & Electronics: Η συνεχής απαίτηση από τους επιχειρηματικούς αγοραστές για πιο εξελιγμένα chips και εξαρτήματα, έχει κάνει τις εταιρείες του κλάδου, όπως η Intel, η Samsung, η Flextronics κ.α. να βρίσκονται διαρκώς σε έναν αγώνα ταχύτητας και ανταγωνισμού για την παραγωγή τεχνολογίας αιχμής, παρά την αστάθεια από την οποία χαρακτηρίζεται η βιομηχανία.

Συνολικά οι πωλήσεις των κατασκευαστών της αγοράς των semiconductors, παγκοσμίως, παρουσιάζουν ετήσια έσοδα \$300 δις. Το 55% των εσόδων προέρχεται από εταιρείες της περιοχής Ασίας / Ειρηνικού, το 18% από Αμερικάνικες, το 15% από Ιαπωνικές και το 12%

από Ευρωπαϊκές (First Research, 15 Απριλίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Semiconductor-and-Other-Electronic-Component-Manufacturing.html).

Ο αριθμός των εταιρειών είναι τεράστιος. Μόνο στην Αμερική εδρεύουν 4300 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους χώρους των Semiconductors & Electronics, ενώ συνδυαστικά τα ετήσια έσοδά τους ανέρχονται σε \$120 δις (First Research, 15 Απριλίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Semiconductor-and-Other-Electronic-Component-Manufacturing.html).

Ο κλάδος αναμένεται να σημειώσει ανάπτυξη λόγω της μεγάλης ζήτησης για smartphones & tablets. Οι μεγάλες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται βασιζόμενες στην τυποποίηση χαμηλού κόστους προϊόντων ή στην παραγωγή ειδών υψηλής εξειδίκευσης. Ο ανταγωνισμός από τις μικρότερες επιχειρήσεις προέρχεται από την προσφορά εξειδικευμένων προϊόντων και την ανάπτυξη νέων εφαρμογών (First Research, 15 Απριλίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Semiconductor-and-Other-Electronic-Component-Manufacturing.html).

Self-Service: Στη βιομηχανία του self-service η συνολική εγκατεστημένη βάση και στις τρεις κατηγορίες προϊόντων (ATMs, kiosks, vending machines), υπολογίστηκε στα 28,2 εκατομμύρια μηχανές το 2010 και αναμένεται να φθάσει τα 33,8 εκατομμύρια έως το 2015, μια αύξηση της τάξης του 3,7% για κάθε χρόνο (BCC Research, 1 Μαρτίου 2011, www.marketresearch.com/BCC-Research-v374/Self-Service-ATMs-Kiosks-Vending-6077066/).

Ειδικότερα, στην αγορά των ATMs, η εγκατεστημένη βάση τους φθάνει τα 2,3 εκατομμύρια τεμάχια, παγκοσμίως, ενώ αναμένεται αύξηση στα 3,4 εκατομμύρια έως το 2017. (ATMmarketplace www.atmmarketplace.com, ATM Industry Association, “ATM Future Trends Report 2012”)

Η mobile τεχνολογία επηρεάζει δραματικά και την βιομηχανία του self-service. Οι τάσεις της εποχής επιβάλλουν την ανάπτυξη λύσεων που θα ενσωματώνουν mobile banking & marketing, αναβαθμισμένες λύσεις self-service όπως bill-payment & check cashing (ATMmarketplace www.atmmarketplace.com, ATM Industry Association, “ATM Future Trends Report 2012”)

Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός και στο χώρο του self-service, ο οποίος εντείνεται

περισσότερο από την κρίση στο παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα, την πίεση για μείωση του λειτουργικού κόστους των επιχειρηματικών αγοραστών, την ανάγκη για προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες, καθώς και από την επιτακτική ανάγκη για αυξημένη ασφάλεια στις συναλλαγές.

Όπως και στις υπόλοιπες βιομηχανίες IT έτσι και στη βιομηχανία του self-service ανταγωνίζονται μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις. Η NCR κρατάει την πρώτη θέση για 26 συνεχή χρόνια στο χώρο των ATMs και από τις πρώτες σε άλλους τομείς του self-service και payments (www.atmmarketplace.com/showcases.php). Άλλοι ηγέτες της συγκεκριμένης βιομηχανίας είναι η Wincor Nixdorf, η Diebold, η Triton, η Nautilus, η IBM κ.α.

Συνοψίζοντας, στις βιομηχανίες κατασκευής hardware, οι αγοραστές απαιτούν νέα προϊόντα και εφαρμογές που να αναπτύσσονται και να προσφέρονται με σχετικά μεγαλύτερη συχνότητα. Επομένως, ο παράγοντας R&D είναι ο παράγοντας «κλειδί» για τον ανταγωνισμό. Οι επιχειρήσεις βρίσκονται κάτω από εξαιρετική πίεση για να εφεύρουν νέες ιδέες και να τις υλοποιήσουν πριν τους αντιπάλους τους (ReportLinker, “Hardware and Electronic Equipment Industry: Market Research Reports, Statistics and Analysis”, www.reportlinker.com).

Υπάρχει επιτακτική ανάγκη περικοπής του κόστους λειτουργίας των επιχειρήσεων προκειμένου να περισωθεί η κερδοφορία τους. Αυτό σημαίνει, προς τους προμηθευτές τους, απαιτήσεις για φθηνότερα εξαρτήματα και υπηρεσίες. Επίσης, συγκεντρωτική παραγωγή μεγάλου αριθμού εξαρτημάτων και τελικών προϊόντων για επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Αυξάνονται οι περιπτώσεις συνεργασιών και ανάθεσης λειτουργιών σε τρίτους (outsourcing), επίσης, θεωρείται απαραίτητη η προσαρμογή στις τεχνολογικές εξελίξεις του περιβάλλοντος. Τέλος, για ορισμένους κλάδους, όπως, κατασκευαστές semiconductors, ATMs κ.α., υπάρχουν σοβαρά εμπόδια εξόδου. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συμβάλουν στην διαμόρφωση ενός σκληρά ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

IT Software

Computer Software, Programming, Enterprise Software

ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Η είσοδος στη βιομηχανία παραγωγής λογισμικού δεν απαιτεί την επένδυση υψηλών κεφαλαίων, όπως σε άλλους κλάδους του IT, όμως η απειλή για έντονη αντίδραση από τις υφιστάμενες εταιρείες του χώρου είναι σοβαρή και λειτουργεί ανασταλτικά για τις εκτός του κλάδου επιχειρήσεις.

Για τη στελέχωση μιας επιχείρησης παραγωγής λογισμικού ή προγραμματισμού απαιτείται υψηλά εξειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό. Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι σήμερα, υπάρχει στην διάθεση των επιχειρήσεων, μεγάλη προσφορά εκπαιδευμένων ανθρώπων επάνω στο IT και με σχετική εμπειρία.

Στη βιομηχανία δραστηριοποιούνται ισχυρές πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπως οι Microsoft, IBM, Oracle, SAP, Symantec, Apple κ.α. με μεγάλα μερίδια αγοράς, όχι μόνο στο χώρο παραγωγής λογισμικού, αλλά και σε άλλους κλάδους της πληροφορικής, οπότε ο ανταγωνισμός είναι ακόμα πιο σκληρός.

Στο χώρο των λειτουργικών συστημάτων (OS), τα οποία είναι προγράμματα software που μπορούν να εγκατασταθούν σε ένα υπολογιστή χωρίς ή με ελάχιστη βοήθεια, η Microsoft κρατάει πάνω από το 85% του μεριδίου αγοράς, με δεύτερη την Apple με 13,19%, για το 2012 (www.statowl.com). Αυτό δείχνει και το μέγεθος της συγκέντρωσης της αγοράς.

Απαραίτητο συστατικό για την επιτυχία μιας επιχείρησης στο χώρο του enterprise software και για εκείνες που παράγουν packaged-software, αποτελεί η υψηλή τεχνολογική εξειδίκευση. Για τις δεύτερες, το καλό marketing είναι ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο που συμβάλει στην επιτυχία (First Research, 1 Απριλίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Computer-Software.html).

Στο κλάδο παραγωγής λογισμικού και εφαρμογών για διασκέδαση και ηλεκτρονικά παιχνίδια (games software), οι μεγάλες επιχειρήσεις του χώρου, όπως η Nintendo, η Microsoft και η Sony έχουν αναπτύξει μεγάλες οικονομίες κλίμακας και καλό marketing (<http://www.hoovers.com>).

Γενικότερα, η επιτυχία των επιχειρήσεων στη βιομηχανία του software στηρίζεται στην τεχνολογική εξειδίκευση, τις οικονομίες κλίμακας, το αποτελεσματικό marketing και το ισχυρό εταιρικό όνομα που έχουν αναπτύξει, στηριζόμενοι και στο μερίδιο αγοράς που έχουν

κατακτήσει στους άλλους κλάδους του IT. Αν και δεν απαιτούνται ιδιαίτερα κεφάλαια για την είσοδο στην αγορά παραγωγής software, οι παραπάνω παράγοντες μπορεί να λειτουργήσουν ανασταλτικά.

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Κυρίως, οι μεγάλες επιχειρήσεις του χώρου παράγουν εσωτερικά τα προϊόντα που προσφέρουν. Ακόμα και στην περίπτωση χρήσης outsourcing, ο σχεδιασμός των προϊόντων και οι διαδικασίες ακολουθούν τις οδηγίες και τις προδιαγραφές της κύριας εταιρείας παραγωγού.

Μια ιδιαίτερα σημαντική ποσότητα προϊόντων software παράγεται στις τάχιστα αναπτυσσόμενες αγορές της Ασίας / Ειρηνικού. Το μοντέλο του outsourcing έχει εφαρμοστεί σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό και ένας λόγος είναι ότι οι υπηρεσίες προγραμματισμού κοστολογούνται υψηλά σε χώρες όπως η Αμερική, παρά τον υπερβολικά μεγάλο αριθμό εταιρειών software στη συγκεκριμένη χώρα (περίπου 60.000) (First Research, 1 Απριλίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Computer-Software.html).

ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ

Η ζήτηση για προϊόντα software προέρχεται βασικά από όλους όσους επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν μια ηλεκτρονική συσκευή, έναν υπολογιστή, ένα smartphone, μια κονσόλα παιχνιδιών, ένα ATM ή να αναπτύξουν ένα δίκτυο, να επεξεργαστούν δεδομένα κ.ο.κ. Οπότε πελάτες αυτής της βιομηχανίας είναι απλοί πολίτες, επιχειρήσεις όλων των ειδών και μεγεθών, κρατικοί φορείς, Πανεπιστήμια και πολλοί άλλοι οργανισμοί. Το κόστος προμήθειας του προϊόντος software είναι βασικότατο κριτήριο επιλογής και γι' αυτό το λόγο οι αγοραστές ασκούν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη στους προμηθευτές.

Το 60% των πωλήσεων της αγοράς προέρχεται από software publishing και το υπόλοιπο ποσοστό από το custom programming. Η ζήτηση στην αγορά του software είναι συνδεδεμένη τόσο με την αγορά των computers όσο και με τις τεχνολογικές καινοτομίες. Ειδικότερα, η αγορά των ΗΠΑ ασκεί μεγάλη επιρροή στις δαπάνες του κλάδου (First Research, 1 Απριλίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Computer-Software.html).

Συχνά, επιχειρηματικοί αγοραστές απαιτούν εφαρμογές προσαρμοσμένες στις ξεχωριστές τους ανάγκες και τη φύση της δραστηριότητάς τους, επίσης, συντήρηση και σταθερή αναβάθμιση των προϊόντων software. Επίσης, οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν οργανωμένα τμήματα IT, οπότε γνωρίζουν ακριβώς τι χρειάζονται και πως να το ζητήσουν, είναι ενημερωμένοι για τα χαρακτηριστικά των διαθέσιμων προϊόντων της αγοράς και τους προμηθευτές τους. Έτσι, είναι σε θέση να διαθέτουν ιδιαίτερη διαπραγματευτική δύναμη.

Το games software παίζει σημαντικό ρόλο στη δραστηριότητα του κλάδου. Παγκοσμίως, οι καταναλωτές δαπανούν περίπου σε ετήσια βάση \$50 δις σε video game software. Η ζήτηση οδηγείται, επίσης, από το ατομικό εισόδημα των καταναλωτών και τις τεχνολογικές καινοτομίες (First Research, 28 Ιανουαρίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Entertainment-and-Games-Software.html)

Σχετικά με τα κόστη αλλαγής προμηθευτή, αυτά εξαρτώνται από το κόστος που απαιτείται για την προμήθεια του εκάστοτε προϊόντος ή πακέτου software, καθώς και από τα επιπρόσθετα κόστη που συνδέονται με την προμήθειά του. Δηλαδή, αν απαιτεί κόστος εγκατάστασης, εκπαίδευσης ή αν συνοδεύεται από συνδρομητικές υπηρεσίες ή συμβόλαιο συντήρησης και αναβάθμισης.

Στην αγορά του enterprise software τα κόστη αλλαγής είναι μεγάλα, ειδικά αν ο αγοραστής είναι κάποια μεγάλη επιχείρηση με αυξημένες απαιτήσεις προσαρμογής ή όταν η αγορά του λογισμικού αφορά λύσεις για τους πελάτες του και ειδικά αν συνεπάγεται κόστος εγκατάστασης σε πολλά σημεία. Το γεγονός αυτό προσφέρει διαπραγματευτική ισχύ στον προμηθευτή του λογισμικού.

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Βασικά δεν υπάρχει υποκατάστατο για το software. Λαμβάνοντας όμως υπ' όψη τις τεχνολογικές εξελίξεις σχετικά με το cloud, με τη χρήση του οποίου ένα λογισμικό μπορεί να παραδοθεί με τη μορφή μιας υπηρεσίας μέσω διαδικτύου, θα μπορούσαμε να το θεωρήσουμε ως υποκατάστατο του software.

Έτσι το μοντέλο που εξαπλώνεται ραγδαία είναι το Software as a Service (SaaS), όπου μέσω αυτού μια επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει μια εφαρμογή web-based software την οποία χρησιμοποιεί μέσω διαδικτύου τόσο η επιχείρηση όσο και οι πελάτες της. Το πλεονέκτημα με

αυτή την επιλογή είναι ό τ ο ι πελάτες δεν χρειάζεται να αγοράσω άδεια χρήσης ούτε απαιτείται υποδομή σε hw. Το μόνο που χρεώνεται είναι μια μηνιαία ή ετήσια χρέωση ([www.wikinvest.com/concept/Software as a Service](http://www.wikinvest.com/concept/Software_as_a_Service)).

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Η αγορά των λειτουργικών συστημάτων χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση, αρκεί να λάβουμε υπ' όψη ότι δύο μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις κατέχουν μαζί πάνω από το 90% της αγοράς. Πιο αναλυτικά, στον τομέα του λειτουργικού συστήματος (OS) για desktop, η Microsoft (Windows) κατέχει το 91,62% του μεριδίου αγοράς, ακολουθούμενη από την Apple (MAC) με 6,33%. Στον αντίστοιχο τομέα για mobile/tablets OS, το 61,41% ανήκει στην Apple (iOS), το 24,85% στη Google (Android), ενώ το υπόλοιπο ποσοστό το μοιράζονται άλλες εταιρείες, όπως Sun (Java), RIM (BlackBerry), Microsoft (Windows phone) κ.α. (NetMarketShare, Μάρτιος 2013, www.netmarketshare.com/operating-system-market-share.aspx?qprid=10&qpcustomd=0).

Το γεγονός της μεγάλης ανάπτυξης και της ύπαρξης εξελίξεων στο χώρο οξύνει ακόμα περισσότερο τον υφιστάμενο ανταγωνισμό. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις από τις αναπτυσσόμενες οικονομίες κυρίως της Κίνας και της Ινδίας έχουν εισβάλλει στις βιομηχανίες του IT συμπεριλαμβανομένου και του software, με χαμηλότερου κόστους προϊόντα, εντείνοντας ακόμα περισσότερο τον ανταγωνισμό.

Στην αγορά παραγωγής εφαρμογών enterprise software, ανταγωνίζονται, επίσης, τεράστιου μεγέθους επιχειρήσεις, Microsoft, Accenture, SAP κ.α. Η κερδοφορία είναι χαμηλή και εξαρτάται από την ικανότητα της επιχείρησης να κερδίσει και να διατηρήσει συμβόλαια με μεγάλους οργανισμούς με ευρεία εγκατεστημένη βάση. Από την άλλη ο αγοραστής έχει να επιλέξει ανάμεσα από μεγάλο αριθμό προμηθευτών, οπότε και σε αυτή την αγορά ο ανταγωνισμός είναι πολύ σκληρός.

Τα έσοδα μόνο από προϊόντα enterprise software ανέρχονται ετησίως, σε παγκόσμια κλίμακα, σε \$300 δις. Οι μεγάλες επιχειρήσεις στους τομείς του software ανταγωνίζονται σκληρά σε τεχνολογική εξειδίκευση ενώ οι μικρότερες προσπαθούν να επιβιώσουν μέσω της παραγωγής προσαρμοσμένων προϊόντων (custom products) ή μέσω συνεργασιών με τις μεγαλύτερες (First Research, 1 Απριλίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Computer-

[Software.html](#)).

Αναμένεται μεγαλύτερη ανάπτυξη στο enterprise software και χαμηλότερη στα λειτουργικά συστήματα (Gartner, Μάρτιος 2013). Επίσης, τεχνικές όπως Cloud, SaaS, big data, θα αποτελέσουν σοβαρό πεδίο ανταγωνισμού καθώς ο χώρος του IT στρέφεται όλο και περισσότερο προς αυτή τη κατεύθυνση και το κόστος αποτελεί και θα συνεχίσει να αποτελεί τον πρωταρχικό παράγοντα τόσο για τους επιχειρηματικούς αγοραστές όσο και για τους απλούς καταναλωτές.

Ειδικότερα, σχετικά με το enterprise software, η Gartner αναφέρει ότι το cloud και το Customer Relationship Management (CRM) θα οδηγήσουν τις δαπάνες της βιομηχανίας για το 2013 και 2014. Καθώς αυξάνονται οι ανάγκες για μείωση του κόστους και υπάρχει περιορισμός στους πόρους, οι οργανισμοί τοποθετούνται θετικά απέναντι στην επιλογή του Cloud. Ποιο συγκεκριμένα, στην Βόρεια Αμερική το ενδιαφέρον για SaaS/ public cloud είναι ιδιαίτερα αυξημένο, ενώ το ιδιωτικό cloud είναι αυτό που κερδίζει έδαφος στις αναπτυσσόμενες αγορές (Ανατολική Ευρώπη, Λατινική Αμερική, Ασία & Ειρηνικός). Στις τελευταίες αναμένεται να σημειωθεί η μεγαλύτερη αύξηση στις δαπάνες σε software και ειδικά σε SaaS παγκοσμίως (Gartner, 5 Μαρτίου 2013, www.gartner.com).

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα (Gartner, 5 Μαρτίου 2013, www.gartner.com), οι επενδύσεις των αγοραστών επικεντρώνονται, ακόμα, σε τρεις κορυφαίες εφαρμογές software, CRM, ERP και τα εργαλεία παραγωγικότητας (productivity tools). Τα προγράμματα CRM αποτελούν κορυφαία επενδυτική προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις τοποθετώντας τα ERPs σε δεύτερη μοίρα. Επίσης, το Virtualization θα παίζει σημαντικό ρόλο στις δαπάνες software, καθώς σχεδόν το 70% των επιχειρήσεων θα στραφεί στα επόμενα χρόνια προς αυτή τη κατεύθυνση.

Η ασφάλεια του software κατέχει, επίσης, πρωταρχική θέση στην πρόθεση επενδύσεων λόγω των νέων απειλών που «συνοδεύουν» τις εξελίξεις στο χώρο και της αλλαγής των πρακτικών εργασίας. Καθώς όλο και περισσότερο υιοθετούνται εφαρμογές mobility και πολλές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν ως στρατηγικό τους πλεονέκτημα αυξάνεται η ανησυχία για την ασφάλεια των επικοινωνιών. Γι' αυτό, οι αγοραστές δίνουν μεγάλη σημασία και απαιτούν αξιόπιστες και αποτελεσματικές λύσεις ασφαλείας (Gartner, 5 Μαρτίου 2013, www.gartner.com).

Σύμφωνα με την Gartner, έως το 2015, το 10% των προϊόντων IT security enterprise θα διοχετεύεται μέσα από το cloud ως αποτέλεσμα της αυξημένης ζήτησης για χαμηλά κόστη και ταχύτητα από τους αγοραστές. Οι τελευταίοι εφαρμόζοντας εφαρμογές cloud μπορούν να μειώσουν τις επενδύσεις σε hardware, software και υπηρεσίες εγκατάστασης ή αναβάθμισης.

Ο κλάδος του entertainment & games software αναμένεται επίσης να σημειώσει υψηλή ανάπτυξη στα επόμενα δύο χρόνια. Μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στο χώρο είναι η Nintendo, η Microsoft και η Sony, οι οποίες βασίζονται στις οικονομίες κλίμακας που έχουν αναπτύξει, καθώς και στο πεδίο του marketing (First Research, 28 Ιανουαρίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Entertainment-and-Games-Software.html).

Γίνεται αντιληπτό, ότι θα υπάρξει όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των παρόχων SaaS και των κλασικών προμηθευτών software, οι οποίοι θεωρούν πως η αγορά τους ανήκει και άρα θα κάνουν ότι μπορούν για να μην επιτρέψουν την απώλεια μεριδίου τους. Όλοι οι επιχειρηματικοί αγοραστές επιλέγουν πλέον πολύ πιο αυστηρά, ενώ εφαρμόζουν διάφορες στρατηγικές για τη μείωση κόστους. Οπότε οι υφιστάμενοι προμηθευτές software θα εξαναγκαστούν σε μείωση της κερδοφορίας τους, γιατί ο βασικότερος τρόπος αντιμετώπισης των παρόχων SaaS είναι να τους ακολουθήσουν στις μειωμένες τιμές.

IT Services

Information Technology Services, Computer Services, Information Technology Consulting

ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Η αναζήτηση υπηρεσιών από πολλαπλές πηγές και η ανάθεση έργων (projects) σε πολλούς προμηθευτές (multivendor sourcing) ανοίγει το δρόμο για την είσοδο νέων ανταγωνιστών στη βιομηχανία των υπηρεσιών (Deloitte, 27 Σεπτεμβρίου 2010, Gartner RAS Core Research, “Competitive Landscape: Global Leaders in IT Professional Services Reposition for Future”, www.deloitte.com).

Οι ισχυρές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών IT διαθέτουν το πλεονέκτημα να προσφέρουν ευρύτερες υπηρεσίες σε παγκόσμια κλίμακα, γεγονός που, επίσης, τις επιτρέπει να παρέχουν υπηρεσίες outsourcing σε μεγάλους πελάτες (<http://www.hoovers.com>).

Η παροχή ποιοτικών, διαφοροποιημένων υπηρεσιών απαιτεί σοβαρές επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό και εκπαίδευση. Η επιτυχία των εταιρειών του χώρου, επίσης, βασίζεται στην διεύρυνση του δικτύου των πελατών και στην ανάπτυξη σταθερών συνεργασιών. Ηγέτες στο χώρο των υπηρεσιών ΙΤ είναι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται και σε άλλους κλάδους της πληροφορικής. IBM, Fujitsu, Accenture, HP, TATA.

Επομένως, η γεωγραφική επέκταση και η αναζήτηση πόρων, τεχνολογικών και ανθρώπινων είναι απαραίτητα συστατικά για την επιτυχία μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών ΙΤ. Απαιτείται εξειδίκευση και ανάπτυξη νέων τεχνικών που να ανταποκρίνονται στις εξελίξεις του περιβάλλοντος (SaaS, Cloud, analytics, mobility) και χρειάζονται επενδύσεις σε R&D και marketing.

Συνοψίζοντας, η είσοδος μιας νέας εταιρείας στο χώρο των υπηρεσιών όπου υπάρχουν ήδη καταξιωμένες μεγάλες επιχειρήσεις, με αναπτυγμένο παγκόσμιο δίκτυο πελατών, εμπεριέχει σημαντικό ρίσκο. Οι επιχειρήσεις που αναζητούν προοπτική εισόδου στο χώρο θα κατάφερναν να το επιτύχουν μέσω συνεργασίας με κάποια από τις εδραιωμένες επιχειρήσεις.

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Βασικά, οι επιχειρήσεις παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών παράγουν τις περισσότερες υπηρεσίες μέσα στο δικό της χώρο, άρα δεν υπάρχει υψηλή ανάγκη για την παροχή υπηρεσιών από προμηθευτές

Ωστόσο, οι μεγάλες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ΙΤ έχουν στραφεί στις αναπτυσσόμενες αγορές για την αναζήτηση λύσεων δραματικής μείωσης του λειτουργικού τους κόστους. Η Ινδία διαθέτοντας μεγάλο αριθμό εκπαιδευμένου κατάλληλα ανθρώπινου δυναμικού, έχει αποτελέσει σημαντικό κέντρο outsourcing. Μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν αναθέσει την υλοποίηση έργων και δραστηριοτήτων σε Ινδικές εταιρείες ή έχουν μεταφέρει καταστήματά τους σε Ινδικό έδαφος. Με αυτό το τρόπο έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους και ευελιξίας.

ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ

Η ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες IT προέρχεται από επιχειρήσεις όλων των βιομηχανιών και κλάδων, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και κρατικούς φορείς, ενώ η επιτυχία των προμηθευτών των υπηρεσιών εξαρτάται από την αποτελεσματικότητά τους και την ικανότητά τους να διατηρούν μια σταθερή ροή εργασιών (<http://www.hoovers.com>).

Η ζήτηση για υπηρεσίες IT σε λογικές τιμές είναι διαρκώς αυξανόμενη. Η βιομηχανία των υπηρεσιών υποχρεώνεται να εστιάσει στην παροχή ολοκληρωμένων multi-provider προϊόντων και υπηρεσιών (ReportLinker, IT Services Industry, www.reportlinker.com). Οι αγοραστές απαιτούν καινοτόμες λύσεις καθώς εστιάζουν στις εφαρμογές των νέων τεχνολογιών, πράγμα που αυξάνει την διαπραγματευτική τους δύναμη απέναντι στους παρόχους των προσφερομένων υπηρεσιών.

Η διεθνοποίηση έχει συμβάλει στην αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες από πελάτες στις αναπτυσσόμενες αγορές και ταυτόχρονα έχει συμβάλει στην ανεύρεση από τις επιχειρήσεις του χώρου, ταλέντων με χαμηλότερο κόστος (Deloitte, 27 Σεπτεμβρίου 2010, Gartner RAS Core Research, “Competitive Landscape: Global Leaders in IT Professional Services Reposition for Future”, www.deloitte.com).

Η ωρίμανση των αγορών της Βόρειας Αμερικής, της Δυτικής Ευρώπης και της Ιαπωνίας έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών σε ανεύρεση νέων αναπτυσσόμενων αγορών. Γι’ αυτό, οι μεγάλες πολυεθνικές έχουν επικεντρωθεί στην δημιουργία ικανοποιητικού δικτύου καταστημάτων σε όλο το κόσμο ώστε να μπορούν να καλύπτουν πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες των νέων επιχειρηματικών αγοραστών όπου και αν βρίσκονται.

Το μεγαλύτερο μερίδιο εσόδων προέρχεται από αγοραστές που ανήκουν σε επιχειρήσεις στους ακόλουθους τομείς: οικονομικό, κατασκευαστικό, επικοινωνιών καθώς και από κρατικούς φορείς (Deloitte, 27 Σεπτεμβρίου 2010, Gartner RAS Core Research, “Competitive Landscape: Global Leaders in IT Professional Services Reposition for Future”, www.deloitte.com).

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Υποκατάστατα δεν υπάρχουν στο χώρο των υπηρεσιών πληροφορικής

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Στην αγορά των υπηρεσιών του IT τα κύρια είδη υπηρεσιών που προσφέρονται αφορούν σε: επιχειρηματικές συμβουλευτικές υπηρεσίες (business consulting), business process transformation, βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης (business performance improvement), διαχείριση κινδύνου (risk management), IT & BPO outsourcing, development & integration κ.α. (Deloitte, 27 Σεπτεμβρίου 2010, Gartner RAS Core Research, “Competitive Landscape: Global Leaders in IT Professional Services Reposition for Future”, www.deloitte.com).

Μεγάλες πολυεθνικές που δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς του IT, όπως οι Apple, Microsoft, IBM, Dell, Fujitsu, ανταγωνίζονται έντονα και στο χώρο των υπηρεσιών. Συχνά, προσπαθούν να αντισταθμίσουν απώλειες που μπορεί να σημειώνονται στις πωλήσεις τους σε άλλους τομείς, προσφέροντας εξειδικευμένες υπηρεσίες IT προσαρμοσμένες στις ανάγκες των επιχειρηματικών τους πελατών. Άλλες μεγάλες επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στον χώρο των υπηρεσιών IT είναι οι Cap Gemini, Accenture, TATA, Infosys, CSC κ.α.

Ο κλάδος ακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις εκάστοτε απαιτήσεις των πελατών του, με αποτέλεσμα να παραμένει ένας δυναμικός χώρος, μη εύκολα προβλέψιμος, με σημαντικές ευκαιρίες. Οι επιχειρήσεις που κυριαρχούν δεν μπορούν να βασιστούν στην προηγούμενη επιτυχημένη τους δράση ώστε να εξασφαλίσουν το μερίδιό τους για το μέλλον, διότι απλά η αγορά χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό (Deloitte, 27 Σεπτεμβρίου 2010, Gartner RAS Core Research, “Competitive Landscape: Global Leaders in IT Professional Services Reposition for Future”, www.deloitte.com).

Η κερδοφορία των επιχειρήσεων βασίζεται στην υπεροχή τους στην τεχνολογική εξειδίκευση και την καινοτομία, καθώς και στο αποτελεσματικό marketing. Οι 50 μεγαλύτερες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών IT κατέχουν το 80% των εσόδων της αγοράς δημιουργώντας συνθήκες υψηλής συγκέντρωσης (<http://www.hoovers.com>).

Τα έσοδα της βιομηχανίας των IT services είναι τεράστια ακόμα και σε σύγκριση με τις βιομηχανίες του hw. Αρκεί να λάβουμε υπ’ όψιν ότι, παγκοσμίως, τα ετήσια έσοδα της εν λόγω βιομηχανίας ανέρχονται σε \$3,7 τρις. Ινδία, Κίνα, Αμερική και Ισραήλ είναι οι ηγέτιδες χώρες στην εξαγωγή υπηρεσιών της κατηγορίας IT. Ο αριθμός των εταιρειών που

ανταγωνίζονται στο χώρο είναι επίσης τεράστιος. Μόνο στην Αμερική εδρεύουν περίπου 100.000 επιχειρήσεις με αυτό το αντικείμενο δραστηριότητας (First Research, 15 Απριλίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Information-Technology-Services.html).

Οι πέντε κυρίαρχες εταιρείες βάσει μεριδίου αγοράς, σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας της Gartner, τον Σεπτέμβριο του 2010, είναι η IBM (7,3%), η HP (4,1%), η Accenture (3,2%), η Fujitsu (3,1%) και η CSC (2,5%). Όπως αναφέρει η ίδια έρευνα, υπάρχει υπερ-ανταγωνισμός (hyper-competition) ανάμεσα στις επιχειρήσεις του χώρου, οι οποίες αγωνίζονται για μείωση του κόστους τους και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά και με ταχύτητα στις απαιτήσεις των πελατών τους (Deloitte, 27 Σεπτεμβρίου 2010, Gartner RAS Core Research, “Competitive Landscape: Global Leaders in IT Professional Services Reposition for Future”, www.deloitte.com).

Επίσης, ο ανταγωνισμός οξύνεται ακόμα περισσότερο λόγω της αβεβαιότητας του διαρκώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος, οπότε, επιπρόσθετα, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών IT θα πρέπει να βρουν τρόπους αντιμετώπισης της υπάρχουσας κατάστασης και των κινδύνων που απειλούν τους πελάτες τους (Deloitte, 27 Σεπτεμβρίου 2010, Gartner RAS Core Research, “Competitive Landscape: Global Leaders in IT Professional Services Reposition for Future”, www.deloitte.com).

Παλαιότερα, η αφοσίωση των αγοραστών μπορούσε να κερδηθεί εύκολα μόνο μέσω της προσφοράς ενός προϊόντος hardware. Αυτό δεν συμβαίνει και σήμερα, όπου οι αγοραστές της βιομηχανίας του IT επικεντρώνεται σε ιδιαίτερες υπηρεσίες ή πλατφόρμες. Καθώς η βιομηχανία του hardware βρίσκεται σε πτώση, οι προμηθευτές του υλικού προσανατολίζονται στην παροχή διαφόρων υπηρεσιών ώστε να αντισταθμίσουν τις απώλειες. Υπηρεσίες συνδρομητικές και εφαρμογές όπως μουσική, ταινίες και προβολή τηλεόρασης προσφέρονται συμπληρωματικά της πώλησης, για παράδειγμα, ενός tablet. Όποιος παραμείνει προσκολλημένος στο υλικό κινδυνεύει (Knowledge@Wharton, 7 Νοεμβρίου 2012, www.knowledge.wharton.upenn.edu).

Η Gartner προβλέπει υποσχόμενη εποχή για του παρόχους υπηρεσιών. Μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες αγορές υπηρεσιών IT είναι η Ινδία, όπου αναμένεται συνεχιζόμενη αύξηση δαπανών σε αυτές τις υπηρεσίες, σε αντίθεση με άλλες ώριμες αγορές. Οι προτεραιότητες για τις Ινδικές επιχειρήσεις υπηρεσιών IT για το 2013 είναι το cloud, Infrastructure as a Service

(IaaS)²⁵, virtualization, κέντρα συγκέντρωσης δεδομένων και ο εκσυγχρονισμός του IT (Gartner, 9 Απριλίου 2013, www.gartner.com).

Internet

Internet Service Providers, Internet Search & Navigation Services, Internet Publishing, Broadcasting & Search Portals

ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Παλαιότερα το κόστος εισόδου μιας επιχείρησης στην συγκεκριμένη βιομηχανία ήταν αισθητά υψηλότερο από ότι είναι σήμερα διότι απαιτούσε σημαντικές επενδύσεις σε εξοπλισμό, λογισμικό και διαθέσιμες διαδικτυακές πύλες (portals), τα οποία βασίζονταν σε εξειδικευμένες τεχνολογίες. Στη σημερινή εποχή υπάρχουν εύκολα στην πρόσβαση, συστήματα και web developers που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στις νέες επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στη βιομηχανία του internet. Επιπρόσθετα, η επιτυχία επιχειρήσεων, όπως η Amazon.com, δεν στηρίχθηκε στο μειωμένο κόστος εισόδου της στη βιομηχανία της λιανικής πώλησης βιβλίων μέσω διαδικτύου, αλλά στα μεγάλα ποσά προώθησης και διεύρυνσης των δραστηριοτήτων της (www.investopedia.com/features/industryhandbook/internet.asp).

Στον κλάδο των μηχανών αναζήτησης αυτό που χρειάζεται είναι εφευρετικότητα και καινοτομία. Δεν απαιτούνται μεγάλες οικονομικές επενδύσεις για την είσοδο στην βιομηχανία.

Όμως, το 80% του μεριδίου αγοράς στο χώρο των μηχανών αναζήτησης ανήκει στην Google (www.statowl.com). Οπότε, λαμβάνοντας υπ' όψη τη μεγάλη συγκέντρωση της αγοράς, μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση θα έχει να αντιμετωπίσει τουλάχιστον έναν ισχυρότατο αντίπαλο και η απόκτηση μεριδίου αγοράς δεν θα είναι εύκολη υπόθεση.

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στην αγορά των μηχανών αναζήτησης προϋποθέτει, επίσης, ότι θα διαθέτουν εξειδικευμένους προγραμματιστές, επαγγελματίες IT και μηχανικούς software. Επίσης, και κάποια υποδομή hw. Ο ανταγωνισμός στη συγκεκριμένη αγορά βασίζεται σε σημαντικές επενδύσεις στην καινοτομία (IBISWorld, Special Report, Φεβρουάριος 2012, <http://www.ibisworld.com/Common/MediaCenter/Highly%20Concentrated%20Industries.pdf>).

Σε ορισμένες αγορές υπάρχουν κρατικά εμπόδια εισόδου. Συγκεκριμένα, η Κινεζική κυβέρνηση μπλοκάρει τις προερχόμενες από το εξωτερικό μηχανές αναζήτησης και ειδικότερα την Google. Οπότε είναι δύσκολη η είσοδος νέων «παικτών» στην Κινεζική αγορά κάτι που ευνοεί την Baidu.

Στην αγορά των browsers, πάνω από το 90% του μερίδιο ανήκει σε τρεις παρόχους, Microsoft Internet Explorer (53,83%), Mozilla Firefox (20,55%), Google (18,57%) (InformationWeek, 3 Απριλίου 2012, www.informationweek.com).

Επίσης, μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, όπως η AT&T, η Verizon και η Nippon, που ανταγωνίζονται στο χώρο της παροχής υπηρεσιών internet, έχουν αναπτύξει σημαντικές οικονομίες κλίμακας στους τομείς operations, marketing και προμηθειών (First Research, 15 Απριλίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Internet-Service-Providers.html).

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Οι δικτυακές πύλες (portals) έχουν μικρή επίδραση στους προμηθευτές διότι ουσιαστικά δεν τους ανήκει τίποτα, αφού οι πληροφορίες και οι υπηρεσίες που παρέχουν στους χρήστες του διαδικτύου, παρέχονται βασικά από εξωτερικές εταιρείες. Επίσης, τα portals βασίζονται και επάνω σε δίκτυα τηλεπικοινωνιών, το οποίο δημιουργεί υψηλό κόστος αλλαγής προμηθευτή (www.investopedia.com/features/industryhandbook/internet.asp).

Οι προμηθευτές του κλάδου είναι κυρίως επιχειρήσεις παροχής πληροφοριών, όπως, για παράδειγμα, ηλεκτρονικά περιοδικά αλλά και telecom network operators. Ουσιαστικά, λοιπόν, οι πληροφορίες και οι υπηρεσίες τις οποίες αναζητούν οι χρήστες του διαδικτύου παρέχονται απ' ευθείας από τους ίδιους τους προμηθευτές του χώρου. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας του internet δεν έχουν ιδιαίτερη διαπραγματευτική ισχύ απέναντι στους προμηθευτές τους. Αυτό ενισχύεται από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι εξαρτώμενες από τους telecom network operators για σταθερή δυνατότητα σύνδεσης.

Από την άλλη, η Google προσπαθεί να παράγει τα πάντα εντός των ορίων της. Βέβαια σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί κάποια υπηρεσία, όπως η συγγραφή ενός κώδικα, να γίνει outsourcing σε προμηθευτή υπηρεσιών που στις περισσότερες των περιπτώσεων είναι μικρές

επιχειρήσεις που προσφέρουν εξειδικευμένες υπηρεσίες (Levin, 24 Απριλίου 2007).

ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ

Περίπου 2 δις άνθρωποι σε όλο το κόσμο χρησιμοποιούν το internet. Οι χώρες με τους περισσότερους χρήστες είναι η Κίνα, οι ΗΠΑ, η Ινδία και η Ιαπωνία. Η ζήτηση οδηγείται από τις απαιτήσεις των καταναλωτών, ατομικές και εταιρικές, για πληροφόρηση (First Research, 15 Απριλίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Internet-Service-Providers.html).

Μια διαδικτυακή πύλη (portal) είναι μια ιστοσελίδα που κάνει διαθέσιμες στο χρήστη του διαδικτύου πληροφορίες από διάφορες πηγές. Εκτός από τις μηχανές αναζήτησης, μπορεί να προσφέρουν και υπηρεσίες ηλεκτρονικού ημερολογίου, ειδήσεις, πληροφορίες για μετοχές, βάσεις δεδομένων και ψυχαγωγία.

Τα Portals έχουν δύο είδη πελατών, τους επισκέπτες και τους διαφημιζόμενους, όπου και οι δύο διαθέτουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη. Οι πελάτες δεν είναι οικονομικά δεσμευμένοι από τα portals αλλά μπορούν να αλλάξουν όποτε το επιθυμούν (www.investopedia.com/features/industryhandbook/internet.asp).

Οι χρήστες των internet publishing, broadcasting & search portals αναζητούν πληροφόρηση και διασκέδαση, οπότε η κερδοφορία των εταιρειών του χώρου εξαρτάται από την ικανότητά τους να καλύψουν τις ανάγκες των χρηστών και να προσφέρουν στους διαφημιστές επιθυμητές αγορές-στόχους. Η συγκεκριμένη αγορά εμφανίζει υψηλή συγκέντρωση αφού οι 50 μεγαλύτερες επιχειρήσεις κατέχουν το 80% των εσόδων (<http://www.hoovers.com>).

Η Google πουλάει τις υπηρεσίες της κατευθείαν στους πελάτες της. Μάλιστα, το σκεπτικό της Google είναι μέσω της εγγραφής του χρήστη στις υπηρεσίες της να μπορεί το λογισμικό της να καταγράψει την συμπεριφορά του καταναλωτή και να του δώσει αυτό που πραγματικά αναζητά. Σε κάποιες περιπτώσεις, π.χ. στο Google Adwords, υπάρχουν ενδιάμεσοι που προσφέρουν εξειδικευμένες υπηρεσίες, αλλά γενικά η Google έχει τον πλήρη έλεγχο και ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη.

Τέλος, καθώς οι πελάτες πιέζουν για περισσότερες δυνατότητες αποθήκευσης δεδομένων και λύσεων hosting, υπηρεσίες, δηλαδή σχετικά με την προσβασιμότητα της ιστοσελίδα τους, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών cloud service και managed service, έχουν να αντιμετωπίσουν ένα σοβαρό θέμα, την προσφορά πιο αποτελεσματικών και περισσότερο οικονομικών υπηρεσιών σε βαθμό που να είναι φθηνότερες ακόμα και στην περίπτωση που ένας επιχειρηματικός αγοραστής θα αποφάσιζε να το οργανώσει εσωτερικά (InformationWeek, 1 Απριλίου 2013, www.informationweek.com).

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Υποκατάστατα των μηχανών αναζήτησης και γενικότερα των portals αποτελούν οι εφημερίδες και τα περιοδικά, η τηλεόραση, όπως και οι πηγές αναζήτησης τηλεφωνικών πληροφοριών. Επίσης, οι φυσικές βιβλιοθήκες και εγκυκλοπαίδειες.

Όσον αφορά στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο που προσφέρεται μέσω του διαδικτύου, υποκατάστατό του αποτελεί η φυσική αποστολή μέσω του κανονικού ταχυδρομείου.

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Στον τομέα των μηχανών αναζήτησης (search engines) υπάρχει υψηλή συγκέντρωση του μεριδίου αγοράς αφού και εδώ πάνω από το 90% ανήκει μόλις σε δύο εταιρείες και από αυτό πάνω από 80% σε μια μόνο εταιρεία. Πιο αναλυτικά, στα desktop search engines, η Google κατέχει το 82,69% του μεριδίου αγοράς παγκοσμίως, η Yahoo το 8,14%, η Bing το 5,31%, η Baidu το 2,11% και το υπόλοιπο το μοιράζονται άλλες μικρότερες εταιρείες. Στα mobile/tablet search engines και πάλι η Google κατέχει το 85,03% του μεριδίου της αγοράς, η Yahoo το 7%, η Bing το 2,76%, η Baidu το 0,97% κ.ο.κ. (NetMarketShare, Μάρτιος 2013, www.netmarketshare.com/search-engine-market-share.aspx?qprid=4&qpcustomd=0).

Η κερδοφορία των επιχειρήσεων της βιομηχανίας του internet εξαρτάται από την αποτελεσματική τους λειτουργία και το καλό marketing (<http://www.hoovers.com>). Η διαρκής αναζήτηση χαμηλότερων τιμών από τους χρήστες, οδηγεί την κερδοφορία σε μείωση και σε όξυνση του ανταγωνισμού.

Στην αγορά των μηχανών αναζήτησης και δικτύωσης, η βασική πηγή εσόδων είναι η διαφήμιση. Τα έσοδα των μηχανών αναζήτησης προκύπτουν από τα τέλη που καταβάλουν οι επιχειρήσεις στις συγκεκριμένες εταιρείες internet και τη δυνατότητα που τους παρέχουν για σύνδεση της εταιρικής τους ιστοσελίδας ή του ονόματος της επιχείρησης με μια συγκεκριμένη λέξη ή φράση αναζήτησης (search word or phrase). Επίσης, οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να διαφημιστούν στην ιστοσελίδα μιας εταιρείας internet καταβάλουν στις τελευταίες συγκεκριμένη αμοιβή. Άλλες πηγές εσόδων για τις εταιρείες internet είναι η παροχή συνδρομητικών υπηρεσιών (subscriptions) και αδειών χρήσης (licensing) για προϊόντα τρίτων (<http://www.hoovers.com>).

Η αγορά του internet publishing, broadcasting & search portals περιλαμβάνει 3.200 επιχειρήσεις με ετήσια έσοδα, συνολικά \$40 δις, από τα οποία το 80% ανήκει στις πενήντα κορυφαίες επιχειρήσεις. Η κερδοφορία των μεγάλων επιχειρήσεων στηρίζεται, εκτός από τις οικονομίες κλίμακας στο marketing, στην ικανότητά τους να αναπτύσσουν και να συντηρούν πολλαπλές ιστοσελίδες (First Research, 29 Οκτωβρίου 2012, www.firstresearch.com/industry-research/Internet-Publishing-Broadcasting-and-Search-Portals.html).

Telecommunications

Telecommunications Equipment Manufacturing, Telecommunications Services

ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Το μεγαλύτερο εμπόδιο στην είσοδο νέων επιχειρήσεων στη συγκεκριμένη βιομηχανία είναι οι απαιτήσεις σε υψηλά κεφάλαια. Επίσης, η απόκτηση άδειας τηλεπικοινωνιών από κρατικό φορέα μπορεί να αποτελέσει ένα ακόμα εμπόδιο εισόδου. Για παράδειγμα, στις ΗΠΑ, οι νέες επιχειρήσεις οφείλουν να απευθυνθούν στην αντίστοιχη αρχή (Federal Communications Commission) για να λάβουν αδειοδότηση. Επιπρόσθετα, απαιτείται εξειδίκευση και εμπειρία, στοιχεία που δεν δημιουργούν ευνοϊκό έδαφος για νέες εταιρείες (www.investopedia.com/features/industryhandbook/telecom.asp).

Ο ανταγωνισμός διεξάγεται και σε αυτή τη βιομηχανία μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων, όπως AT&T, Verizon, Vodafone, China Mobile, Nippon, Cisco, Apple, Alcatel-Lucent, Ericsson, Samsung, Nokia. Οι ηγέτες στο χώρο της κατασκευής τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού έχουν

εξασφαλίσει μεγάλα συμβόλαια με ισχυρούς πελάτες το οποίο αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για νεοεισερχόμενους.

Επίσης, έχουν δημιουργήσει μεγάλες οικονομίες κλίμακας στην αγορά πρώτων υλών, εξαρτημάτων και στην κατασκευή τυποποιημένων (standard) προϊόντων, ενώ παράλληλα, υπάρχουν πολλά εξειδικευμένα είδη που παράγονται σε μικρές μονάδες παραγωγής (<http://www.hoovers.com>). Ακόμα, οι ηγέτιδες εταιρείες στο χώρο των τηλεπικοινωνιών έχουν δημιουργήσει τις συνθήκες για παροχή αυτοματοποιημένων υπηρεσιών σε μεγάλο μερίδιο της αγοράς, ενώ διαθέτουν τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους για να συντηρήσουν τα διευρυμένα δίκτυα (First Research, 1 Απριλίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Telecommunications-Services.html).

Η συγκέντρωση στο κλάδο των υπηρεσιών τηλεπικοινωνίας (ενσύρματων και ασύρματων) είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Οι πενήντα ισχυρότερες εταιρείες του χώρου κατέχουν σχεδόν ολόκληρο το μερίδιο της αγοράς και φυσικά τα αντίστοιχα έσοδα (<http://www.hoovers.com>).

Γενικά, η βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών δεν εμφανίζεται ιδιαίτερα ελκυστική λόγω του έντονου ανταγωνισμού και της ισχυρής διαπραγματευτικής δύναμης των καταναλωτών. Αυτό που συμβαίνει συνήθως είναι είσοδος επιχειρήσεων, ήδη καταξιωμένων σε άλλους κλάδους, μέσω σύναψης συνεργασιών ή εξαγορών με υπάρχουσες μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου. Μερικά παραδείγματα: Google-Motorola (End Tech News, 23 Ιανουαρίου 2013, <http://endtechnews.com/?s=Google+Motorola>), IBM-Vodafone (M2M Worldnews, 31 Αυγούστου 2012, <http://m2mworldnews.com/2012/08/31/58976-ibm-and-vodafone-advance-smarter-home-initiative/>), Microsoft-Samsung (News Center, 28 Σεπτεμβρίου 2011, www.microsoft.com), Sony-Ericsson (The Guardian, 27 Οκτωβρίου 2011, <http://www.guardian.co.uk/technology/2011/oct/27/sony-buys-ericsson-out>).

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Σχετικά χαμηλή είναι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της συγκεκριμένης βιομηχανίας (semiconductors, networking manufacturers) αν αναλογιστούμε ότι υπάρχει σημαντικός αριθμός εταιρειών που προμηθεύουν τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών, παρά το γεγονός ότι πρόκειται για προϊόντα υψηλής τεχνολογικής εξειδίκευσης.

ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ

Αγοραστές της βιομηχανίας κατασκευής τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού είναι άλλες επιχειρήσεις, τηλεφωνικές εταιρείες, εταιρείες καλωδιακής, data communications providers και ραδιοτηλεοπτικοί φορείς (<http://www.hoovers.com>).

Από την άλλη, αγοραστές κινητών τηλεφώνων και παρόχων σύνδεσης είναι μια ευρύτατη γκάμα που περιέχει ιδιώτες και επιχειρήσεις ανεξαιρέτως χώρου και αγοράς. Οι αγοραστές σε αυτή την κατηγορία, δεν είναι αφοσιωμένοι σε κάποια φίρμα (εταιρεία), οπότε αναζητώντας διαρκώς χαμηλότερες τιμές και αναβαθμισμένες δυνατότητες αλλάζουν σχετικά εύκολα τόσο κατασκευαστές όσο και παρόχους σύνδεσης. Αυτό ισχύει τόσο στους απλούς καταναλωτές όσο και στις επιχειρήσεις όπου το κόστος είναι πολύ μεγαλύτερο αλλά και οι απαιτήσεις για περισσότερες και ποιοτικότερες υπηρεσίες, π.χ. ταχύτερο internet, ανανέωση εταιρικών κινητών κ.α.

Επίσης, λόγω της μεγάλης προσφοράς και της ποικιλίας των πακέτων, μπορούν να διαπραγματεύονται από ισχύουσα θέση για συμφωνίες προς όφελός τους. Παλαιότερα, υπήρχαν υψηλά κόστη αλλαγής (switching costs), σήμερα αν ένας πελάτης αποφασίσει να διακόψει τη συνεργασία με μια εταιρεία-πάροχο μπορεί να το κάνει ακόμα και πριν τη λήξη του συμβολαίου του χωρίς κόστος ή με πολύ χαμηλή επιβάρυνση.

Στους επιχειρηματικούς αγοραστές, οι οποίοι συνήθως προμηθεύονται προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένα στις ιδιαίτερες ανάγκες τους, το κόστος αλλαγής μπορεί να είναι υπολογίσιμο, διότι η διακοπή ενός τέτοιου συμβολαίου πριν την ημερομηνία λήξης του, θα σήμαινε κάποια επιπρόσθετη χρέωση από τον πάροχο με τη μορφή της ποινής. Κάτι τέτοιο περιορίζει την διαπραγματευτική δύναμη του επιχειρηματικού αγοραστή, τουλάχιστον προσωρινά.

Σε γενικές γραμμές, η ζήτηση σε ασύρματες και ενσύρματες υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών οδηγείται τόσο από την τιμή τους όσο και από την καινοτομία που τις διακρίνει. Επίσης, δεν υπάρχει ουσιαστική διαφοροποίηση μεταξύ των συσκευών και των υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών. Οπότε, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι ιδιαίτερα μεγάλη.

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Ουσιαστικά τα υποκατάστατα προέρχονται από μη-παραδοσιακές βιομηχανίες τηλεπικοινωνιών. Η ψηφιακή τηλεόραση και οι δορυφορικές συσκευές προσφέρουν υπηρεσίες ευρυζωνικού διαδικτύου και δορυφορικές συνδέσεις που μπορεί να καλύψουν τις υψηλής ταχύτητας ανάγκες για δικτύωση των επιχειρήσεων. Έτσι το διαδίκτυο μπορεί να αποτελέσει πηγή παραγωγής υποκατάστατων προϊόντων για τις τηλεπικοινωνίες.

Η πραγματοποίηση κλήσεων με τη χρήση του internet, Voice over Internet Protocol (VoIP), όπου δεν χρησιμοποιείται καμία συσκευή τηλεφώνου αλλά ο χρήστης μπορεί να καλεί μέσω διαδικτύου, είναι μια μορφή φθηνού και αποτελεσματικού υποκατάστατου προϊόντος για τα κλασικά τηλέφωνα (σταθερά ή κινητά).

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Ο ανταγωνισμός στις τηλεπικοινωνίες είναι πολύ έντονος και διενεργείται ανάμεσα σε μεγάλους πολυεθνικούς οργανισμούς. Η κερδοφορία της αγοράς βασίζεται στην τεχνολογική καινοτομία και στην ικανότητα να διατηρούν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, μέσα από συμφωνίες με μεγάλους οργανισμούς (First Research, 1 Απριλίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Telecommunications-Equipment-Manufacturing.html, www.firstresearch.com/industry-research/Telecommunications-Services.html).

Παγκοσμίως, τα ετήσια έσοδα της βιομηχανίας τηλεπικοινωνιών ανέρχονται σε \$2 τρις και προβλέπεται να αγγίξουν τα \$2,7 τρις έως το 2017. Ηγέτες στις εξαγωγές υπηρεσιών τηλεπικοινωνίας είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, οι ΗΠΑ, το Κουβέιτ και ο Καναδάς, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου. Κύριες παράμετροι στην ανάπτυξη της αγοράς είναι οι εξελίξεις στην ασύρματη τεχνολογία, η καινοτομία και η αύξηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και των καταναλωτικών δαπανών. Το καλό marketing και η αποτελεσματική λειτουργία είναι οι βασικότεροι παράγοντες που οδηγούν την κερδοφορία των ανταγωνιστών του χώρου (First Research, 1 Απριλίου 2013, www.firstresearch.com/industry-research/Telecommunications-Equipment-Manufacturing.html, www.firstresearch.com/industry-research/Telecommunications-Services.html).

Το 80% των εσόδων της αγοράς προέρχεται από την κατασκευή εξοπλισμού για ασύρματη επικοινωνία και το υπόλοιπο 20% για ενσύρματη. Υψηλή συγκέντρωση παρατηρείται για τη

συγκεκριμένη βιομηχανία, με τις πενήντα μεγαλύτερες εταιρείες να παράγουν το 80% των εσόδων της (<http://www.hoovers.com>).

Όπως στον κατασκευαστικό κλάδο των τηλεπικοινωνιών, έτσι και στις αντίστοιχες υπηρεσίες, υπάρχει υψηλός βαθμός συγκέντρωσης αφού οι πενήντα μεγαλύτερες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών κατέχουν το 90% των εσόδων. Το 39% των εσόδων προέρχεται από τις ασύρματες υπηρεσίες (wireless services), το 33% από τις ενσύρματες (wireline services), 24% από την καλωδιακή (cable distribution) (<http://www.hoovers.com>).

Ειδικότερα, στην αγορά των ασύρματων τηλεπικοινωνιών, οι δύο ηγέτιδες εταιρείες κατέχουν σχεδόν το 70% του μεριδίου, η Verizon (36,5%) και η AT&T (32,1%) (IBISWorld, Special Report “Highly Concentrated: Companies That Dominate Their Industries”, Φεβρουάριος 2012, <http://www.ibisworld.com/Common/MediaCenter/Highly%20Concentrated%20Industries.pdf>).

Σήμερα, σχεδόν όλοι είναι συνδρομητές σταθερής ή κινητής τηλεφωνίας. Αυτό σε συνδυασμό με την ύπαρξη μεγάλου αριθμού προμηθευτών εντείνει τον υφιστάμενο ανταγωνισμό αφού πλέον μια επιχείρηση αυξάνει το μερίδιο αγοράς της εις βάρος κάποιου ανταγωνιστή. Επίσης, οι απαιτήσεις για κατοχή εξειδικευμένου εξοπλισμού τεχνολογίας αιχμής από τις επιχειρήσεις του κλάδου μειώνει το ενδεχόμενο ρευστοποίησης του σε περίπτωση εξόδου. Αυτό σε συνδυασμό με τα χαμηλά επίπεδα κερδοφορίας, αυξάνουν τα εμπόδια εξόδου από την αγορά και άρα εντείνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Οι πωλήσεις κινητών τηλεφώνων σημείωσαν μείωση κατά 1,7% το 2012 σε σύγκριση με το 2011. Την αγορά όμως συνεχίζουν να την οδηγούν τα smartphones, σημειώνοντας ρεκόρ πωλήσεων το τέταρτο τρίμηνο του 2012, αγγίζοντας τα 207,7 εκατομμύρια τεμάχια. Οι τρεις πρώτες επιχειρήσεις, κατασκευαστές κινητών σύμφωνα με το σύνολο των πωλήσεων για το 2012, ήταν: πρώτη η Samsung, δεύτερη η Nokia και τρίτη η Apple. Αντιστοίχως, οι τρεις πρώτοι σε πωλήσεις smartphone βάσει λειτουργικού συστήματος (OS) κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2012, ήταν Android (Google), iOS (Apple), Research In Motion (Blackberry) (Gartner, 13 Φεβρουαρίου 2013, www.gartner.com/newsroom/id/2335616).

Επομένως, η αγορά των smartphones είναι η πιο γρήγορα αναπτυσσόμενη ανάμεσα στις υπόλοιπες αγορές φορητών συσκευών. Σήμερα, σχεδόν κάθε μεγάλη εταιρεία κατασκευής

συσκευών έχει συμπεριλάβει, στον κύκλο των δραστηριοτήτων της, παραγωγή smartphones (ABIresearch, “Smartphone Technologies and Markets”, www.abiresearch.com). Η ανάπτυξη της αγοράς αναμένεται να συνεχιστεί με διψήφια ποσοστά, πλησίον του 19% και τα επόμενα χρόνια (Market Research.com, www.marketresearch.com/corporate/aboutus/press.asp?view=3&article=2775).

5.2. Case Studies πολυεθνικών επιχειρήσεων πληροφορικής.

Επιλέχθηκαν οι παρακάτω δέκα αντιπροσωπευτικές πολυεθνικές επιχειρήσεις (πίνακας 5.1.) από διάφορους κλάδους του IT, με κοινά χαρακτηριστικά την ισχυρή τους παρουσία και τα υψηλά έσοδα και κέρδη τα τελευταία χρόνια. Μελετήθηκαν με τη μέθοδο του case study εστιάζοντας στα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και τις στρατηγικές μέσω των οποίων τα απέκτησαν, και στο τέλος κάθε μελέτης γίνεται ανάλυση βάσει του μοντέλου του Porter. Τα στοιχεία παρατίθενται με ομοιογένεια ώστε, βάσει των αποτελεσμάτων, να γίνει, στη συνέχεια, σύγκριση με την θεωρία του Porter για τις ανταγωνιστικές στρατηγικές και να προκύψουν τα ανάλογα συμπεράσματα, τα οποία παρουσιάζονται στο έκτο κεφάλαιο.

	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	ΧΩΡΑ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ
1	ACCENTURE PLC	ΙΡΑΛΑΝΔΙΑ	IT SERVICES, IT CONSULTING
2	APPLE INC.	ΗΠΑ	COMPUTER HW, COMPUTER SW, ELECTRONICS
3	CISCO SYSTEMS INC.	ΗΠΑ	NETWORKING EQUIPMENT
4	GOOGLE INC.	ΗΠΑ	INTERNET, COMPUTER SW, TELECOMMUNICATIONS
5	HITACHI LTD	ΙΑΠΩΝΙΑ	ELECTRONICS
6	HON HAI PRECISION INDUSTRY Co. LTD (FOXCONN)	ΤΑΙΒΑΝ	ELECTRONICS
7	INFOSYS TECHNOLOGIES LIMITED	ΙΝΔΙΑ	IT SERVICES, IT CONSULTING
8	LENOVO GROUP LIMITED	ΚΙΝΑ	COMPUTER HW, ELECTRONICS
9	MICROSOFT CORPORATION	ΗΠΑ	COMPUTER SOFTWARE
10	SAMSUNG ELECTRONICS Co. LTD	ΝΟΤΙΑ ΚΟΡΕΑ	ELECTRONICS, SEMICONDUCTORS, TELECOMMUNICATIONS

Πίνακας 5.1.: Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πληροφορικής που μελετήθηκαν μέσω case study.

Αναλυτικά τα case studies των επιχειρήσεων παρατίθενται στο «Παράρτημα Α» της παρούσας εργασίας. Στην συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζονται τα συγκεντρωτικά στοιχεία που προέκυψαν από την εμπειρική μελέτη (πίνακες 5.2., 5.3., 5.4., 5.5.).

Επιχείρηση	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Ανθρώπινο κεφάλαιο	Ισχυρή εταιρική κουλτούρα	Διαφοροποίηση προϊόντων	Χαμηλό κόστος	Καινοτόμα προϊόντα	Ολοκληρωμένες λύσεις	Εύρος προϊόντων	Υψηλή προστιθέμενη αξία	Ταχύτερη ανάπτυξη προϊόντων	Εγκαιρη προσαρμογή στις εξελίξεις	Τεχνολογική εξέλιξη	Εξειδίκευση
1	ACCENTURE PLC	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	APPLE INC.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	CISCO SYSTEMS INC.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	GOOGLE INC.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	HITACHI LTD	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	HON HAI PRECISION INDUSTRY Co. LTD (FOXCONN)				X	X		X		X	X	X	X
7	INFOSYS TECHNOLOGIES LIMITED	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	LENOVO GROUP LIMITED	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
9	MICROSOFT CORPORATION	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X
10	SAMSUNG ELECTRONICS Co. LTD	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		9	9	9	10	10	9	10	9	8	9	10	10

Πίνακας 5.2.: Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των δέκα πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Πλήθος εταιρειών
Ανθρώπινο κεφάλαιο	9
Ισχυρή εταιρική κουλτούρα	9
Διαφοροποίηση προϊόντων	9
Χαμηλό κόστος	10
Καινοτόμα προϊόντα	10
Ολοκληρωμένες λύσεις	9
Εύρος προϊόντων	10
Υψηλή προστιθέμενη αξία	9
Ταχύτερη ανάπτυξη προϊόντων	8
Εγκαιρη προσαρμογή στις εξελίξεις	9
Τεχνολογική εξέλιξη	10
Εξειδίκευση	10

Πίνακας 5.3.: Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ανά πλήθος εταιρειών.

Επιχείρηση Στρατηγική	Χαμηλού κόστους	Διαφοροποίησης των υφιστάμενων προϊόντων	Διαφοροποίησης της εταιρείας με είσοδο νέων προϊόντων	Προσφοράς μεγάλου εύρους προϊόντων	Καινοτομιών	Συνεργασιών	Εξαγορών/ Συγχωνεύσεων	Διεθνοποίησης	Προσαρμογής στις αλλαγές του περιβάλλοντος	Ισχυρού marketing
1 ACCENTURE PLC	X	X		X	X	X	X	X	X	X
2 APPLE INC.	X	X	X	X	X	X		X	X	X
3 CISCO SYSTEMS INC.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4 GOOGLE INC.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5 HITACHI LTD	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6 HON HAI PRECISION INDUSTRY Co. LTD (FOXCONN)	X	X		X	X	X	X	X	X	
7 INFOSYS TECHNOLOGIES LIMITED	X	X	X	X	X	X		X	X	X
8 LENOVO GROUP LIMITED	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9 MICROSOFT CORPORATION	X	X	X	X	X	X	X	X		X
10 SAMSUNG ELECTRONICS Co. LTD	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	10	10	8	10	10	10	8	10	9	9

Πίνακας 5.4.: Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές των δέκα πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Στρατηγικές	Πλήθος εταιρειών
Χαμηλού κόστους	10
Διαφοροποίησης των υφιστάμενων προϊόντων	10
Διαφοροποίησης της εταιρείας με είσοδο νέων προϊόντων	8
Προσφοράς μεγάλου εύρους προϊόντων	10
Καινοτομιών	10
Συνεργασιών	10
Εξαγορών/ Συγχωνεύσεων	8
Διεθνοποίησης	10
Προσαρμογής στις αλλαγές του περιβάλλοντος	9
Ισχυρού marketing	9

Πίνακας 5.5.: Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές ανά πλήθος εταιρειών.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα.

Αναλύοντας τους κλάδους της πληροφορικής βάσει του θεωρητικού μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter, και μελετώντας τον τρόπο δράσης των μεγαλύτερων πολυεθνικών επιχειρήσεων πληροφορικής, καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα:

6.1. Συζήτηση των αποτελεσμάτων και επανεξέταση της προσέγγισης του Porter.

Ο Porter υπογραμμίζει, (Fortune, 15 Οκτωβρίου 2012), πως κάθε επιχείρηση υπόκειται σε πέντε δυνάμεις (απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών, υποκατάστατα προϊόντα, υφιστάμενος ανταγωνισμός) και πως μέσα στο περιβάλλον που διαμορφώνεται από την δράση και αλληλεπίδραση αυτών των δυνάμεων, θα πρέπει να επιλέξει μια από τις τρεις στρατηγικές (ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση ή εστίαση), αν θέλει να επιτύχει. Η προσπάθεια να εφαρμόσει μερικώς και τις τρεις θα την «εγκλωβίσει στη μέση» και θα την εμποδίσει να κερδίσει τα οφέλη που θα μπορούσε να της προσφέρει η κάθε μια ξεχωριστά.

6.1.1. Επανεξέταση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων.

Αναλύοντας τις σύγχρονες αγορές της πληροφορικής, χρησιμοποιώντας το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, διαπιστώνουμε, κατ' αρχήν, πως οι δυνάμεις που το συνθέτουν έχουν επηρεαστεί σημαντικά από τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Κατά δεύτερον, ότι η ανταγωνιστικότητα επηρεάζεται και από άλλες παραμέτρους, οι οποίες όμως δεν λαμβάνονται υπ' όψιν στο εξεταζόμενο μοντέλο, (π.χ. οι συνεργασίες των επιχειρήσεων, τα ρευστά όρια των σημερινών αγορών, την δυναμική που χαρακτηρίζει τις αγορές, τις διαφορές που διακρίνουν τις επιχειρήσεις στην ίδια αγορά, τους τρόπους που δημιουργείται αξία για τον πελάτη, την επιρροή που ασκεί η ίδια η επιχείρηση στο περιβάλλον, τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και πως αυτές επιδρούν στις δυνάμεις του μοντέλου του Porter κ.α.)

Πιο συγκεκριμένα, η διεθνοποίηση ενισχύει σημαντικά τον ανταγωνισμό και αντίστροφα. Οι επιχειρήσεις διαθέτουν περισσότερους τρόπους ανάπτυξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων χρησιμοποιώντας εντατικά στρατηγικές συνεργασίες μεταξύ τους. Οι αγοραστές είναι

περισσότερο ενημερωμένοι και απαιτητικοί για νέα προϊόντα που θα τους προσφέρουν αξία. Δεν δείχνουν να αφοσιώνονται ιδιαίτερα σε μια επωνυμία ή ένα προϊόν, αφού τα κόστη αλλαγής είναι είτε ανύπαρκτα είτε πολύ χαμηλά στις περισσότερες περιπτώσεις, ενώ η παγκόσμια κρίση έχει αυξήσει την διαπραγματευτική τους δύναμη, καθώς η αναζήτηση πελατών έχει καταστεί επιτακτική για τις επιχειρήσεις.

Οι νέες τεχνολογίες διευκολύνουν την ανάπτυξη υποκατάστατων προϊόντων με μεγαλύτερη συχνότητα. Οι επιχειρήσεις, με τη σειρά τους, μπορούν να έχουν άμεση γνώση γι' αυτό που θέλουν οι αγοραστές καθώς και εύκολους τρόπους προβολής και προώθησης των προϊόντων τους. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών αυξάνει όσο αυξάνει η προσβασιμότητα στην πληροφορία, γεγονός που μειώνει την διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης και άρα μπορεί να την οδηγεί σε μικρότερα κέρδη.

Από την άλλη, οι λύσεις του e-business διευκολύνουν την πρόσβαση των αγοραστών στα προσφερόμενα προϊόντα και οι επιχειρήσεις μπορούν σχετικά πιο εύκολα να προσεγγίζουν νέους πελάτες, αυτό επηρεάζει αρνητικά την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Επίσης, το ηλεκτρονικό εμπόριο διευκολύνει την είσοδο σε μια αγορά, καθώς οι επιχειρήσεις προτιμούν να εφαρμόζουν την τακτική του outsourcing σε πολλές δραστηριότητές τους, το οποίο μειώνει την πολυπλοκότητα στην διαχείριση των νεοεισερχομένων και επομένως η απειλή εισόδου μπορεί να αυξηθεί (<http://business-fundas.com/2010/how-the-internet-affects-porters-5-forces-model/>).

Το Outsourcing είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη τακτική από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις πληροφορικής, κυρίως λόγω του ότι προσφέρει σημαντικές μειώσεις στα κόστη της επιχείρησης που εκχωρεί τις λειτουργίες της. Πιο συχνά το outsourcing χρησιμοποιείται στην παραγωγή, σε υπηρεσίες IT και σε οικονομικές – λογιστικές εργασίες. Το μοντέλο του Porter, μη λαμβάνοντας υπ' όψιν τις εξελίξεις στο μακρο εξωτερικό περιβάλλον, δεν αντιλαμβάνεται τις διαστάσεις που έχει λάβει το φαινόμενο του outsourcing.

Ειδικότερα, δεν αξιολογεί τις σημαντικές δυνατότητες που δίνει το outsourcing στην επιχείρηση για ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χαμηλού κόστους. Επομένως, αγνοεί το γεγονός ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης απέναντι στους αντιπάλους της, καθώς και τις πιθανές αντιδράσεις των τελευταίων. Επίσης, η μεγάλη προσφορά από εταιρείες outsourcing αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης

απέναντι στους προμηθευτές της. Από την άλλη, δεν λαμβάνει υπ' όψιν τη ραγδαία ανάπτυξη των νέων αγορών outsourcing και την εμφάνιση νέων ισχυρών επιχειρήσεων, οι οποίες προσπαθούν να αναπτύξουν υποκατάστατα προϊόντα προσφέροντάς τα σε χαμηλότερες τιμές για να ανταγωνιστούν τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, γεγονός που εντείνει ακόμα περισσότερο τον υπάρχον ανταγωνισμό.

Παλαιότερα, το μεγάλο μέγεθος των επιχειρήσεων αποτελούσε υψηλό εμπόδιο εισόδου. Τώρα, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για είσοδο σε πολλές αγορές έχουν μειωθεί και το οριακό κόστος προσέγγισης πελατών είναι σχεδόν μηδενικό, άρα το μέγεθος δεν δημιουργεί πάντα τα ίδια πλεονεκτήματα που δημιουργούσε παλαιότερα (Merchant, 29 Φεβρουαρίου 2012).

Στην περίπτωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων, που δρουν και ανταγωνίζονται σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές και αγορές, που αντιμετωπίζουν περισσότερους κινδύνους και που επηρεάζονται εντονότερα από τις αλλαγές του περιβάλλοντος, το μοντέλο Porter χαρακτηρίζεται ανεπαρκές από τον Παπαδάκη (2007).

Ο Tony Grundy, λέκτορας στο στρατηγικό management στο Πανεπιστημίου Cranfield, στο σύγγραμμά του “Rethinking and reinventing Michael Porter’s five forces model” (Αύγουστος 2006, www.interscience.wiley.com), αναφέρει πως το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελεί ένα πολύτιμο σχέδιο, αλλά από την άλλη, εμφανίζει τα παρακάτω μειονεκτήματα και περιορισμούς:

- ο Είναι στατικό, πράγμα που μειώνει την χρησιμότητά του.
- ο Γίνεται υπερβολική μάκρο-ανάλυση (π.χ. σε επίπεδο βιομηχανίας).
- ο Απλοποιεί υπερβολικά την αλυσίδα αξίας της βιομηχανίας.
- ο Αποτυγχάνει να συνδεθεί άμεσα με ορισμένες διοικητικές επιλογές (π.χ. στον τρόπο αντιμετώπισης όταν μια εταιρεία έχει χαμηλή επιρροή σε κάποια από τις δυνάμεις του μοντέλου).
- ο Τείνει να εμφανίζει τη βιομηχανία σαν μια συγκεκριμένη και αυτοτελή οντότητα. Σήμερα τα όρια των βιομηχανιών είναι πιο ρευστά και διαχέονται στο διεθνές περιβάλλον.
- ο Είναι σχετικά αυτόνομο.

Σύμφωνα με τον Tapscott (1 Ιουλίου 2001), το μοντέλο του Porter δεν διαθέτει μια δυναμική διάσταση, η οποία θα του επέτρεπε να ακολουθεί τις ραγδαίες αλλαγές του περιβάλλοντος, οπότε η χρησιμότητά του μπορεί να θεωρηθεί παρωχημένη. Επίσης, για τον Merchant (29 Φεβρουαρίου 2012), η αλυσίδα αξίας του Porter θεωρείται απαρχαιωμένη στην σύγχρονη εποχή, δεδομένου μάλιστα ότι αναπτύχθηκε σε παλαιότερες δεκαετίες όπου οι ανάγκες των επιχειρήσεων και των αγορών ήταν τελείως διαφορετικές.

Στις αγορές της πληροφορικής, οι εταιρείες δεν είναι ίδιες, δεν δέχονται τις ίδιες πιέσεις και δεν αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο. Δεν διαθέτουν τους ίδιους πόρους, οργανωτική δομή, αλυσίδα αξίας και όραμα. Επίσης, δεν δέχονται μόνο πιέσεις, αλλά και οι ίδιες ασκούν επιρροές στο περιβάλλον τους.

Ο Rothaermel (2008), αναφέρει ότι το συγκεκριμένο πλαίσιο ανάλυσης δεν μπορεί να προσφέρει πληροφορίες για τις διαφορές που διακρίνουν τις επιχειρήσεις σε μια αγορά, διότι ασχολείται μόνο με την κερδοφορία της βιομηχανίας και όχι με την πρόβλεψη των παραγόντων που κάνουν μια επιχείρηση να υπερτερεί της άλλης μέσα στην ίδια βιομηχανία.

Μια άλλη κριτική που ασκήθηκε στο μοντέλο του Porter, αναφέρει ότι μεταχειρίζεται τους προμηθευτές και τους πελάτες σαν απειλές για τον οργανισμό και έτσι αποκλείει τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από μια πιθανή συνεργασία της επιχείρησης με τους προμηθευτές της (Lynch, 2006). Επίσης, ο Ghoshal (2005), στο ίδιο πνεύμα, επικρίνει έντονα τον Porter διότι, υποδεικνύει στις επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται εκτός από τις αντίπαλες επιχειρήσεις, και τους προμηθευτές τους, τους υπαλλήλους τους αλλά και τους πελάτες τους, ενώ αυτοί ανήκουν στο ίδιο δίκτυο παραγωγής προστιθέμενης αξίας.

Επιπρόσθετα, το συγκεκριμένο μοντέλο απευθύνεται σε σταθερές αγορές (Henry, 2008), που τα όριά τους είναι ξεκάθαρα και εύκολα αναγνωρίσιμα, κάτι που είναι ιδιαίτερα δύσκολο στους κλάδους του IT. Αυτό γίνεται αντιληπτό εάν λάβουμε υπ' όψιν ότι οι μεγαλύτερες πολυεθνικές επιχειρήσεις πληροφορικής δραστηριοποιούνται σε περισσότερους από έναν κλάδους, χρησιμοποιούν τα πλεονεκτήματά τους ευρύτερα, συνεργάζονται με εταιρείες από άλλους χώρους του IT, συνδυάζοντας και ενισχύοντας τις λύσεις τους. Εξάλλου, σήμερα, έχουν σημειωθεί συγχωνεύσεις μεταξύ τμημάτων αγορών ή και διαφορετικών αγορών IT μεταξύ τους, οπότε δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρο σε μια επιχείρηση ποιοι ακριβώς είναι οι αντίπαλοί της και ποιοι οι σύμμαχοί της.

Ο Henry (2008), αναρωτιέται για ποιο λόγο είναι μόνο πέντε οι δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα σε μια αγορά, και τονίζει πως και άλλοι παράγοντες, όπως, για παράδειγμα οι κρατικοί φορείς, μπορεί να προκαλέσουν σημαντικές αλλαγές στο υπάρχον ανταγωνιστικό τοπίο.

Στο ResearchGate, ένα επαγγελματικό δίκτυο για επιστήμονες και ερευνητές, διατυπώνονται πολλές διαφορετικές απόψεις σχετικά με το κατά πόσον η θεωρία του Porter είναι ξεπερασμένη. Σχεδόν όλες οι απαντήσεις συγκλίνουν στο γεγονός ότι το μοντέλο των πέντε δυνάμεων είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις, αλλά χρειάζεται προσαρμογή και διεύρυνση. Ο λόγος είναι ότι το σύγχρονο υπέρ-ανταγωνιστικό περιβάλλον έχει οδηγήσει τους managers να εστιάσουν στην μικρο-προσέγγιση της αγοράς, κάτι που δεν το προσφέρει το μοντέλο του Porter (ResearchGate, 9 Αυγούστου 2012, http://www.researchgate.net/post/Is_Michael_E_Porters_theory_outdated).

Προσπάθειες για περαιτέρω εξέλιξη του μοντέλου των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων φαίνεται να έχουν αποτύχει. Όμως, λόγω των νέων τάσεων στο management ανοίγει ο δρόμος για μελλοντικές έρευνες και προσεγγίσεις. Επίσης, μια αναβάθμιση του μοντέλου θα μπορούσε να βελτιώσει την αναλυτική του δύναμη και να αυξήσει το εύρος των εφαρμογών του. Ο Grundy προσπάθησε να επεκτείνει το μοντέλο του Porter και να το μετατρέψει σε ένα πιο περιεκτικό σύστημα ανάλυσης (Grundy, Αύγουστος 2006, www.interscience.wiley.com) με τους εξής τρόπους:

- ο Συνδυάζοντας και συνδέοντάς το με άλλα εργαλεία, όπως είναι οι οδηγοί ανάπτυξης (Growth Drivers)²⁷ και η ανάλυση PEST,²⁸ διότι θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν δυνάμεις και εκτός της βιομηχανίας. Οι παράγοντες PEST, οι οδηγοί ανάπτυξης και οι δυνάμεις του Porter μπορούν, λοιπόν, να συνδυαστούν δημιουργώντας ένα διευρυμένο σύστημα με δυνάμεις που αλληλεπιδρούν έντονα μεταξύ τους. Για παράδειγμα, όταν είναι ευνοϊκές οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος (Political, Economic, Social, Technological), ενθαρρύνεται η ανάπτυξη και επομένως μπορεί να παραβλεφθεί, ή να ειδωθεί από άλλη οπτική γωνία η επίδραση των πέντε δυνάμεων του Porter.
- ο Εξετάζοντας τις εσωτερικές αλληλεξαρτήσεις του μοντέλου. Ανάμεσα στις δυνάμεις του Porter υπάρχει σημαντική αλληλεξάρτηση, την οποία ο ίδιος δεν ανέπτυξε ιδιαίτερα. Όμως, κάθε μια δύναμη θα πρέπει να γίνει αντιληπτή ως ένα ευρύτερο σύστημα και

όχι ως αυτόνομη μονάδα. Για παράδειγμα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μπορεί να ενθαρρύνει την ανάπτυξη υποκατάστατων προϊόντων.

- Ιεραρχώντας τις δυνάμεις. Οι δυνάμεις του Porter χρειάζεται να ιεραρχηθούν. Ο ίδιος χρησιμοποιεί στη μεθοδολογία της διδασκαλίας του, μια λίστα αξιολόγησης για τις πέντε δυνάμεις του, ανάλογα με το κατά πόσον είναι ευνοϊκές, ουδέτερες ή δυσμενείς. Όμως, με αυτό τον τρόπο το αποτέλεσμα είναι να εμφανίζονται περισσότερο αρνητικές. Για παράδειγμα, όταν η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή, αυτό εμφανίζεται σαν δυσμενές στοιχείο. Μια εναλλακτική θα ήταν να υιοθετηθούν στοιχεία από το vector format²⁹, το οποίο αρχικά εφαρμόστηκε στην ανάλυση του πεδίου δυνάμεων (force field analysis)³⁰.
- Διαχωρίζοντας τις αρχικές δυνάμεις σε επιμέρους. Θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα νέο πλαίσιο ανάλυσης περνώντας τις πέντε δυνάμεις σε ένα άλλο επίπεδο. Η αναζήτηση των δευτερευόντων δυνάμεων μέσα στις αρχικές πέντε δυνάμεις θα μας έδινε τη δυνατότητα να δούμε πως λειτουργούν οι συγκεκριμένες πέντε δυνάμεις σε micro επίπεδο και να εξερευνήσουμε τους οδηγούς που τις υποκινούν (underlying drivers). Για παράδειγμα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών φαίνεται να διαμορφώνεται από παράγοντες όπως: σπουδαιότητα (βάσει προστιθέμενης αξίας), ταχύτητα, διακριτικότητα και συναίσθημα.
- Εξετάζοντας την ανταγωνιστική δυναμική της βιομηχανίας (competitive dynamics) σε μικρο και μακρο επίπεδο. Επειδή το μοντέλο του Porter είναι ένα στατικό μοντέλο, θα μπορούσε να του δοθεί μια πιο δυναμική προσέγγιση αν γινόταν ανάλυση της ανταγωνιστικής δυναμικής της βιομηχανίας τόσο σε μακρο όσο και σε μικρο επίπεδο. Όσον αφορά στο μακρο-επίπεδο θα μπορούσε να εξεταστεί η επίδραση που έχει η κάθε φάση του κύκλου ζωής της βιομηχανίας στις πέντε δυνάμεις του μοντέλου του Porter. Για παράδειγμα, όταν η βιομηχανία φθάνει στη φάση ωρίμανσης, η απειλή εισόδου μειώνεται, γεγονός ευνοϊκό για τις επιχειρήσεις του χώρου, αλλά ταυτόχρονα αυξάνει η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών. Με αυτού του είδους την προσέγγιση, μπορεί να γίνει πρόβλεψη των πιθανών αλλαγών στη δομή της βιομηχανίας για το μέλλον. Όσον αφορά στο μικρο-επίπεδο, θα μπορούσε να εξεταστεί η διακύμανση στην ένταση των δυνάμεων του μοντέλου του Porter, και ειδικότερα της διαπραγματευτικής δύναμης, στα πλαίσια μιας μεμονωμένης δραστηριότητας. Για παράδειγμα, κατά την διάρκεια εκτέλεσης ενός πολύπλοκου έργου IT από μια επιχείρηση, ο πελάτης αρχικά, κατά την φάση της ανάθεσης, έχει

αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη, στην πορεία όμως μπορεί να μειώνεται εάν δεν διαθέτει την αντίστοιχη εξειδίκευση ώστε να ελέγξει ο ίδιος την εξέλιξή του.

- ο Προχωρώντας σε κατάτμηση της αγοράς, για να εξεταστούν οι διακυμάνσεις μέσα στο ανταγωνιστικό τοπίο. Η ελκυστικότητα της αγοράς θα μπορούσε να εξεταστεί σε δύο διαστάσεις, οριζόντια σε κάθε τμήμα της αγοράς, και κάθετα ανάλογα με την εστίαση στην διαφοροποίηση ή στην ηγεσία κόστους. Η διάσπαση της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων ανά τμήμα της αγοράς ή ανά στρατηγική, κάνει το συγκεκριμένο μοντέλο πιο περιεκτικό και καλύτερα εφαρμόσιμο σε επίπεδο εταιρείας.

Για την κάλυψη του κενού που δημιουργείται στην ανάλυση της διαφορετικότητας των επιχειρήσεων σε μια αγορά, συνήθως, χρησιμοποιείται το μοντέλο των Στρατηγικών Ομάδων (Strategic Group Model) (Rothaermel, 2008). Ο διαχωρισμός των επιχειρήσεων σε στρατηγικές ομάδες (strategic groups) γίνεται βάσει της τοποθέτησής τους μέσα στην αγορά, χρησιμοποιώντας διάφορες παραμέτρους. Έτσι, το κάθε strategic group αποτελείται από ομάδες εταιρειών με παρόμοιες στρατηγικές. Οι ευκαιρίες και οι απειλές για τις επιχειρήσεις διαφέρουν ανάλογα με το strategic group που ανήκει η κάθε μια, παρά το γεγονός ότι όλες δραστηριοποιούνται στην ίδια βιομηχανία. Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter διαμορφώνονται διαφορετικά για κάθε ομάδα εταιρειών. Επομένως, κάποια strategic groups είναι πιο ελκυστικά από κάποια άλλα (Rothaermel, 2008).

Οι υπέρμαχοι της θεωρίας των πόρων έχουν, επίσης, χαρακτηρίσει στατικό το μοντέλο του Porter (π.χ. Barney, 1991; McWilliams & Smart, 1993; Peteraf, 1993) και υποστηρίζουν πως η ανώτερη απόδοση των επιχειρήσεων μπορεί να εξηγηθεί πιο αποτελεσματικά εάν λάβουμε υπ' όψιν τις διαφορές στον τρόπο χρηματοδότησης των πόρων (Williamson et.al. 2004).

Ο Henry (2008), προτείνει, για να γίνει περισσότερο δυναμικό, να συνδυαστεί με την θεωρία των παιγνίων, η οποία περιγράφει τον τρόπο συνεργασίας μεταξύ των εταιρειών σε μια αγορά με στόχο την διεύρυνσή της, όπου όλοι θα κερδίζουν.

Ο Παπαδάκης (2007), επίσης, προτείνει τον συνδυασμό του μοντέλου με την ανάλυση του ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος. Η ανάλυση Αναλύοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας αγοράς παράλληλα με τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα μπορέσει να προσδώσει μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στο μοντέλο του Porter.

Οι Brandenburger και Nalebuff (1996) προσπαθώντας να διευρύνουν το μοντέλο του Porter, ανέπτυξαν την έννοια του δικτύου αξίας (value net). Πρόκειται για ένα πλαίσιο για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, παρόμοιο με του Porter, και στο οποίο συμπεριέλαβαν οργανισμούς (complementors) που παρέχουν συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία προσθέτουν αξία στο αρχικό προϊόν και τους οποίους το μοντέλο Porter αγνοεί (Henry, 2008).

6.1.2. Τρόποι επίτευξης διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις της εμπειρικής μελέτης. Επανεξέταση των γενικών στρατηγικών Porter.

Οι στρατηγικές επιλογές των πολυεθνικών οργανισμών που αναλύθηκαν μέσω case study συνοψίζονται στα παρακάτω σημεία:

- **Ισχυρή εταιρική κουλτούρα.** Χαρακτηριστικό όλων των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν και το οποίο ενισχύει τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και την διαπραγματευτική τους δύναμη. Ενδυναμώνετε από την διεθνή στρατηγική που εφαρμόζουν, καθώς και από την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους.
- **Προσαρμογή στις αλλαγές.** Βασικό συστατικό στην επιτυχία των επιχειρήσεων είναι η έγκαιρη προσαρμογή τους στις αλλαγές που σημειώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Ειδικότερα, στον χώρο της τεχνολογίας, οι αλλαγές είναι ραγδαίες και οι επιχειρήσεις των κλάδων που σχετίζονται με αυτή καλούνται να εντοπίσουν τάχιστα τις ευκαιρίες και τους κινδύνους και να αντιδράσουν κατάλληλα προκειμένου να διατηρήσουν τα πλεονεκτήματά τους. Όλες επενδύουν σημαντικά κεφάλαια στο R&D.
- **Καινοτομία.** Από τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας των εταιρειών. Οι αγοραστές είναι περισσότερο ενημερωμένοι από ποτέ, απαιτώντας καινοτόμες λύσεις προσαρμοσμένες στις ανάγκες που έχει δημιουργήσει η νέα εποχή του διαδικτύου, των ασύρματων συνδέσεων, της φορητότητας και του cloud. Καινοτόμες λύσεις, επίσης, χρησιμοποιούνται και στην οργάνωσή και τις εσωτερικές διαδικασίες των επιχειρήσεων με στόχο την βελτίωση του κόστους και την αύξηση της προστιθέμενης αξίας στο τελικό προϊόν. Η καινοτομία ενισχύεται από την κατάλληλη οργανωτική δομή, την ανάπτυξη της τεχνολογίας και το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.

- **Στρατηγικές συνεργασίες.** Οι στρατηγικές συνεργασίες είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένες στους κλάδους του IT. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτές τις αγορές χρησιμοποιούν τις συνεργασίες για να εισχωρήσουν σε νέες αγορές, για να τονώσουν το μερίδιο αγοράς τους, για να εκμεταλλευτούν οικονομίες κλίμακας και τεχνολογικές καινοτομίες.
- **Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.** Το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται, από τους συγκεκριμένους οργανισμούς, μια από τις βασικότερες παραμέτρους για την δημιουργία διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Επενδύουν τεράστια ποσά στην εκπαίδευση των υπαλλήλων τους και την εξειδίκευσή τους. Οι άνθρωποι αποτελούν πηγή αξιών και ικανοτήτων, αυτοί προσδιορίζουν τις αποφάσεις, την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα. Η εξειδίκευση των ανθρώπων μέσα από την εκπαίδευση και τις εμπειρίες, οι δυνατότητές που διαθέτουν και η αφοσίωσή τους στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, καθώς και η ικανότητά τους να εργάζονται ομαδικά, δεν μπορούν να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό. Οι επιχειρήσεις που έχουν αντιληφθεί ότι οι εργαζόμενοί τους αποτελούν τους σημαντικότερους πυλώνες της επιτυχίας τους, έχουν φροντίσει να αναπτύξουν προγράμματα διαρκούς βελτίωσης και ανταμοιβής ως ένδειξη αναγνώρισης και υποκίνησης.
- **Χαμηλό κόστος.** Όλες οι επιχειρήσεις που εξετάστηκαν αναζητούν διαρκώς τρόπους μείωσης του λειτουργικού τους κόστους, του κόστους παραγωγής, διανομής και προώθησης των προϊόντων τους, έχοντας ως στόχο την βελτίωση της κερδοφορίας τους. Ειδικότερα, σήμερα, που οι αγοραστές πιέζουν όλο και περισσότερο για χαμηλές τιμές και που ο ανταγωνισμός είναι πολύ σκληρός σε αυτό το πεδίο, η επίτευξη και διατήρηση μικρού κόστους είναι επιβεβλημένη. Οι βασικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι η επίτευξη οικονομιών κλίμακας, όχι μόνο στην παραγωγή, αλλά και στην διανομή, στο marketing και σε άλλα τμήματα και λειτουργίες, το outsourcing, η αυτοματοποίηση της παραγωγής, η τυποποίηση και η διαφοροποιημένες διαδικασίες.
- **Διαφοροποίηση προϊόντων.** Οι εταιρείες που αναλύθηκαν, έχουν εστιάσει τις προσπάθειές τους στην δημιουργία μοναδικών λύσεων για τους αγοραστές. Οι νέες τεχνολογίες τους προσφέρουν περισσότερες δυνατότητες για την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων τους, την αναβάθμισή τους, τον συνδυασμό τους με άλλα προϊόντα και υπηρεσίες και την αύξηση της προστιθέμενης αξίας τους. Περισσότερη αξία προσφέρεται συνήθως μέσα από διευρυμένες υποστηρικτικές υπηρεσίες που

συνοδεύουν το προϊόν προκειμένου να πετύχουν πλήρη κάλυψη των αναγκών των πελατών. Έτσι, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να αναπτύξουν ολοκληρωμένες λύσεις. Ο παράγοντας διαφοροποίηση ενισχύεται από επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και εξειδίκευση του προσωπικού, όπως και μέσω συνεργασιών.

- **Συνεχής ανάπτυξη νέων προϊόντων:** Η εξέλιξη της τεχνολογίας, το R&D και οι ικανότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου, προσφέρουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα για συνεχή ανάπτυξη νέων προϊόντων που θα βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των αγοραστών. Πέρα, όμως, από τον εντοπισμό του τι θέλουν οι πελάτες, παρατηρήθηκε ότι οι κυρίαρχοι οργανισμοί προσπαθούν να κατευθύνουν τη ζήτηση και όχι απλά να την ακολουθήσουν.
- **Προσφορά μεγάλου εύρους προϊόντων:** Οι επιχειρήσεις στους κλάδους της πληροφορικής αναπτύσσουν μεγάλη γκάμα προϊόντων και λύσεων ώστε να μετριάσουν το ρίσκο μειωμένων κερδών από κάποια ομάδα προϊόντων. Επίσης, με αυτό το τρόπο καλύπτουν μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Η βαρύτητα έχει μεταφερθεί, σήμερα, στην ανάπτυξη άυλων προϊόντων και λύσεων τεχνολογίας αιχμής που προσφέρουν αυξημένη αξία στους χρήστες τους και τα οποία δεν απαιτούν υψηλές οικονομικές επενδύσεις.
- **Μεγάλο μερίδιο αγοράς.** Οι επιχειρήσεις που εξετάστηκαν θεωρούνται ηγέτιδες στον χώρο τους και αυτό σημαίνει μεγάλα μερίδια αγοράς. Οι περισσότερες από τις αγορές της πληροφορικής είναι έντονα συγκεντρωτικές, που σημαίνει ότι λίγες επιχειρήσεις έχουν συγκεντρώσει μεγάλα ποσοστά αγοραστών. Η κατάκτηση και διατήρηση μεγάλων μεριδίων αγοράς έχει ως αποτέλεσμα την ισχυροποίηση των επιχειρήσεων, την ενίσχυση της διαπραγματευτικής τους ισχύς, την επίτευξη σημαντικών οικονομιών κλίμακας και ακόμα μεγαλύτερη επιρροή στο περιβάλλον. Η διατήρηση των μεριδίων αγοράς ή η αύξησή τους οδηγείται από την προώθηση μοναδικών λύσεων που ενδιαφέρουν τους αγοραστές σε συγκριτικά χαμηλές τιμές, από συνεργασίες ή εξαγορές, από την ταχύτητα στην ανάπτυξη των κατάλληλων λύσεων.
- **Ταχύτητα.** Ένα άλλο συστατικό επιτυχίας το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί από τις κορυφαίες επιχειρήσεις IT είναι η ταχύτερη ανάπτυξη και προσφορά προϊόντων που ενδιαφέρουν τους αγοραστές σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Αυτό τους δίνει το προβάδισμα και τη δυνατότητα για υψηλές αποδόσεις. Η ταχύτητα ενισχύεται και υποστηρίζεται από το αποτελεσματικό R&D, τις επενδύσεις στην κατάλληλη τεχνολογία, το εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό και την ευέλικτη οργανωτική δομή.

- ο **Ισχυρό Marketing**. Το ισχυρό marketing έχει εξασφαλίσει σημαντικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις των κλάδων της πληροφορικής. Επενδύονται σημαντικά κεφάλαια και γίνεται εκμετάλλευση των οικονομικών κλίμακας που διαθέτουν αυτές οι εταιρείες.

6.1.3. Επανεξέταση των γενικών στρατηγικών Porter.

Εξετάζοντας τις γενικές στρατηγικές του Porter σε συνδυασμό με την εμπειρική μελέτη των αντιπροσωπευτικών πολυεθνικών επιχειρήσεων πληροφορικής που επιλέχθηκαν, προκύπτουν οι εξής παρατηρήσεις:

1) Το σύγχρονο περιβάλλον είναι τελείως διαφορετικό συγκριτικά με αυτό που επικρατούσε τριάντα χρόνια πριν, τον καιρό που ο Porter παρουσίαζε την θεωρία των γενικών στρατηγικών του. Οι νέες τεχνολογίες, η επανάσταση στην επικοινωνία και η παγκοσμιοποίηση δημιουργούν περισσότερες ευκαιρίες για ανάπτυξη διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και ανατροφοδοτούν νέες ραγδαίες αλλαγές.

2) Οι στρατηγικές της διαφοροποίησης και της ηγεσίας κόστους, οι δύο βασικές γενικές στρατηγικές που προτείνει ο Porter, εφαρμόζονται από τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, όμως με ορισμένες βασικές διαφορές συγκριτικά με την προσέγγιση του.

Πιο συγκεκριμένα:

(α) ο Porter τονίζει, ότι οι στρατηγικές της ηγεσίας κόστους και της διαφοροποίησης δεν μπορούν να συνυπάρξουν χωρίς αναπόφευκτα να γίνει κάποιος συμβιβασμός (trade-off) της μιας εις βάρος της άλλης και ότι απαιτείται διαφορετική οργανωτική δομή για την επιτυχία κάθε στρατηγικής. Η επίτευξη ηγεσίας κόστους θέτει εμπόδια στην διαφοροποίηση, ενώ η διαφοροποίηση απαιτεί υψηλές δαπάνες, σύμφωνα με τον Porter,

(β) σε αντίθεση με την παραπάνω θεώρηση, οι εταιρείες που εξετάστηκαν, εφαρμόζουν στρατηγικές δραματικής μείωσης του κόστους και διαφοροποίησης, ταυτόχρονα, με επιτυχία, χωρίς την ύπαρξη trade-off,

(γ) πολλές από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις εμφανίζουν διαφοροποίηση σε διάφορους τομείς, όπως στην παραγωγή, στην διανομή, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, στον τρόπο οργάνωσης των εργοστασίων τους κ.α., με αποτέλεσμα να κατορθώνουν να πετυχαίνουν μειώσεις στα κόστη τους, γεγονός που τις κάνει ανταγωνιστικότερες,

(δ) οι σημερινοί αγοραστές δεν είναι ιδιαίτερα πρόθυμοι να πληρώσουν ακριβότερα ακόμα και για ένα διαφοροποιημένο προϊόν,

(ε) το μειωμένο κόστος, ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι πλέον, με τις σύγχρονες τακτικές, εύκολο να αντιγραφεί, γι' αυτό δεν μπορεί να αποτελέσει την μοναδική στρατηγική επιλογή για μια επιχείρηση,

(στ) σήμερα δεν υπάρχουν αυστηρά όρια σε μια αγορά, ενώ δεν είναι σπάνιες οι συγχωνεύσεις, οπότε οι στρατηγικές της εστίασης δεν βρίσκουν ιδιαίτερη εφαρμογή.

3) Τα κύρια διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των πολυεθνικών οργανισμών που μελετήθηκαν και τα οποία δεν προσεγγίζονται από τις στρατηγικές που προτείνει ο Porter, είναι: η καινοτομία, η εξειδίκευση, η τεχνολογία, οι ολοκληρωμένες λύσεις, η αυξανόμενη προστιθέμενη αξία, η ταχύτερη ανάπτυξη λύσεων, η ισχυρή εταιρική κουλτούρα, και το ανθρώπινο δυναμικό.

4) Οι επιχειρήσεις ανανεώνουν και εμπλουτίζουν τα αντικείμενα δραστηριότητάς τους, τα προσφερόμενα προϊόντα τους και ρισκάρουν να εισέλθουν σε νέες αγορές αποφεύγοντας να μείνουν προσκολλημένες στις αρχικές, παραδοσιακές τους θέσεις και στρατηγικές.

Ο Michael Porter, ο πρύτανης όλων των εν ζωή γκουρού του management, όπως τον χαρακτηρίζει το The Economist (1 Αυγούστου 2008), αναμφισβήτητα επαναπροσδιόρισε τον τρόπο σκέψης των επιχειρηματιών γύρω από τον ανταγωνισμό, απλοποίησε την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανέπτυξε ένα πλαίσιο για τις εταιρείες σχετικά με τον τρόπο που μπορούν να το αποκτήσουν. Έχει επηρεάσει περισσότερα στελέχη επιχειρήσεων και περισσότερα έθνη από ότι οποιοσδήποτε άλλος καθηγητής management στη γη (Fortune, 15 Οκτωβρίου 2012, <http://management.fortune.cnn.com/2012/10/15/michael-porter/>).

Παρόλα αυτά, μελετώντας την διαθέσιμη βιβλιογραφία, εντοπίζουμε πολλούς επικριτές της προσέγγισής του σχετικά με τις στρατηγικές που προτείνει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις εάν στοχεύει στην απόκτηση διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Σε εμπειρική μελέτη που πραγματοποίησε η Minarik Martina (2007), στα πλαίσια εκπόνησης μεταπτυχιακής εργασίας με θέμα “Cost Leadership & Differentiation – An investigation of the fundamental trade-off between Porter’s cost leadership and differentiation strategies”, αναφέρεται ότι περίπου τα δύο τρίτα (2/3) των συγγραφέων, μέσα από την σχετική βιβλιογραφία, συγκλίνουν στην άποψη ότι είναι εφικτή η συνύπαρξη μεταξύ διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους και ότι ο συνδυασμός των δύο είναι δυνατόν να επιφέρει ανώτερη

απόδοση, διότι μπορεί να δημιουργήσει πολύπλοκες συνθήκες οι οποίες να είναι οικονομικά ασύμφορες να αντιγραφούν.

Σύμφωνα με την Minarik (2007), ανάμεσα στους ερευνητές που διαφωνούν με την προσέγγιση του Porter είναι οι Wright et.al. (1991), Helms et.al. (1997) και Grant (2005) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κόστους και αύξηση της διαφοροποίησης του προϊόντος. Σύμφωνα με την ίδια πηγή, άλλοι ερευνητές και συγγραφείς που επίσης έχουν διατυπώσει αντίθετη άποψη είναι οι Miller (1988 / 1992), Hill (1988), Jones & Butler (1988), Parker & Helms (1992), Miller & Dess (1993), Cambell-Hunt (2000), Barney (2002), Barney & Hesterley (2006), (Minarik, 2007).

Ένα από τα συμπεράσματα της έρευνας του Cambell-Hunt (2000), σχετικά με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές, ήταν ότι οι στρατηγικές που επιδιώκουν μείωση κόστους μέσω διαφοροποίησης (stuck in the middle) μπορεί να είναι εφαρμόσιμες σε κάποιες περιπτώσεις, διότι ορισμένοι πόροι διευκολύνουν την δημιουργία διαφοροποίησης και μειωμένου κόστους μαζί, χωρίς απαραίτητα να πρέπει να υπάρξει συμβιβασμός (trade-off) του ενός έναντι του άλλου (Williamson et.al. 2004).

Σύμφωνα με μια άλλη μελέτη, για τις επιχειρήσεις της αγοράς του e-business, προέκυψε ότι απαραίτητη είναι μια υβριδική, ολοκληρωμένη στρατηγική, σε αντίθεση με την παραδοσιακή της ηγεσίας κόστους, διότι είναι σχεδόν μη εφικτή η σύνδεσή της με την επιτυχία. Επίσης, οι στρατηγικές εστίασης, είτε στην διαφοροποίηση ή επικέντρωση στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του internet, είναι πολύ πιθανό να έχουν περισσότερες ευκαιρίες επιτυχίας από ότι οι στρατηγικές ηγεσίας κόστους (<http://business-fundas.com/2010/how-the-internet-affects-porters-generic-strategy-models/>).

Επίσης, σύμφωνα με τον Rothaermel (2008), σήμερα, σε ένα περιβάλλον που αλλάζει διαρκώς και ειδικότερα στις βιομηχανίες της τεχνολογίας, η καινοτομία αποτελεί την σπουδαιότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό το υποστηρίζει λέγοντας πως η αστάθεια που επικρατεί στο εξωτερικό περιβάλλον, η παγκοσμιοποίηση, η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος και η αυξανόμενη ζήτηση για προϊόντα βασιζόμενα στην τεχνολογία έχει οδηγήσει σε εντατικοποίηση του ανταγωνισμού σχεδόν σε όλες τις αγορές. Η τεχνολογία έχει καταλήξει να είναι ο νούμερο ένα παράγοντας διαφοροποίησης της επιχείρησης προσδιορίζοντας την αποδοτικότητά της (Rothaermel, 2008).

Ενώ ο Porter πρεσβεύει πως οι επιχειρήσεις που ακολουθούν την στρατηγική της διαφοροποίησης θα πρέπει να αξιοποιούν συγκεκριμένα, σημαντικά για τους καταναλωτές, χαρακτηριστικά που διαθέτουν τα προϊόντα της επιχείρησης, αναδεικνύοντάς τα ως μοναδικά και ποιοτικά, ο Rothaermel (2008), θεωρεί πως αυτό που απαιτείται είναι η συνεχής εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά διότι έτσι δημιουργείται περισσότερη αξία για τους πελάτες. Επιπρόσθετα, τονίζει ότι η καινοτομία προσφέρει, από τη μια, μεγαλύτερη αξία στο τελικό προϊόν, ενώ, μειώνοντας τα κόστη, βελτιώνει, ταυτόχρονα, την κερδοφορία της επιχείρησης.

Επίσης, ο Porter ασχολείται περισσότερο με το πως θα κερδίσουν οι επιχειρήσεις μεγαλύτερη αξία για εκείνες (value appropriation) παρά στην δημιουργία αξίας για τους πελάτες τους (value creation) (Ghoshal, 2005). Ενώ σύμφωνα με την προσέγγιση των Treacy και Wiersema (1993 και 1997), οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να κατακτήσουν ηγετικές θέσεις στις βιομηχανίες τους θα το πετύχουν μόνο προσφέροντας ανώτερη αξία στους πελάτες τους, και πως αυτό μπορεί να προκύψει με τη μείωση του κόστους, η οποία θα επιτρέψει χαμηλότερες τιμές στο τελικό προϊόν, με την προσαρμογή των προϊόντων στις ανάγκες των πελατών και με την προσφορά νέων προϊόντων.

Τέλος, ο Porter αγνοεί το ανθρώπινο κεφάλαιο ως μέρος της στρατηγικής της επιχείρησης (Lynch, 2006). Αντίθετα, ο Simon (1996) τονίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί πραγματική πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και το υποστηρίζει λέγοντας ότι οι άνθρωποι, οι δυνατότητές τους και η αφοσίωσή τους δεν μπορούν να αντιγραφούν εύκολα από τον ανταγωνισμό. Οπότε, οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση θα πρέπει να πειστούν ότι είναι οι σημαντικότεροι πυλώνες της επιτυχίας της, ότι η προστιθέμενη αξία των προϊόντων προέρχεται από τις δικές τους ομαδικές και ατομικές προσπάθειες διαρκούς βελτίωσης και ότι μόνο εκείνοι μπορούν ενώνοντας τις δυνάμεις τους να αποτελέσουν το ισχυρότερο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό το οποίο δεν είναι δυνατόν να αντιγραφεί από κανέναν ανταγωνιστή (Simon, 1996).

6.2. Τελικά συμπεράσματα

Πόσο αποτελεσματική είναι η προσέγγιση των πέντε δυνάμεων του Porter για την μέτρηση της ανταγωνιστικότητας της βιομηχανίας της πληροφορικής;

Το μοντέλο του Porter προσεγγίζει δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα του κλάδου, αλλά, παρά την μεγάλη αναγνωρισιμότητα και χρήση του, εμφανίζει σημαντικές αδυναμίες στην ανάλυση μιας δυναμικής και ραγδαία εξελισσόμενης βιομηχανίας, όπως είναι αυτή της πληροφορικής.

Οι βασικότεροι περιορισμοί του αποτυπώνονται στα παρακάτω σημεία:

- Είναι στατικό και απλά περιγραφικό. Δεν μπορεί να ακολουθήσει την δυναμική της βιομηχανίας της πληροφορικής.
- Απευθύνεται σε αγορές με σταθερά και ξεκάθαρα όρια, κάτι που δεν ισχύει στην βιομηχανία της πληροφορικής.
- Θεωρεί πως οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται όχι μόνο μεταξύ τους, αλλά και με τις άλλες δυνάμεις, ακόμα και με τους πελάτες τους.
- Δεν λαμβάνει υπ' όψιν του τις συνεργασίες που μπορεί να υπάρξουν, ανάμεσα στις επιχειρήσεων ή μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της.
- Δεν ασχολείται με τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.
- Δεν συμβάλλει στην πρόβλεψη των αλλαγών στην αγορά.
- Δεν λαμβάνει υπ' όψιν του ότι και οι ίδιες οι επιχειρήσεις ασκούν επιρροή στον περιβάλλον.
- Δεν λαμβάνει υπ' όψιν παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν σημαντικά τις επιχειρήσεις της βιομηχανίας, όπως η εξελίξεις στην τεχνολογία, την παγκόσμια οικονομία και τις κρατικές παρεμβάσεις.
- Ασχολείται μόνο με την κερδοφορία των επιχειρήσεων και όχι με την αξία που πρέπει να προσφέρουν στους χρήστες των προϊόντων τους.

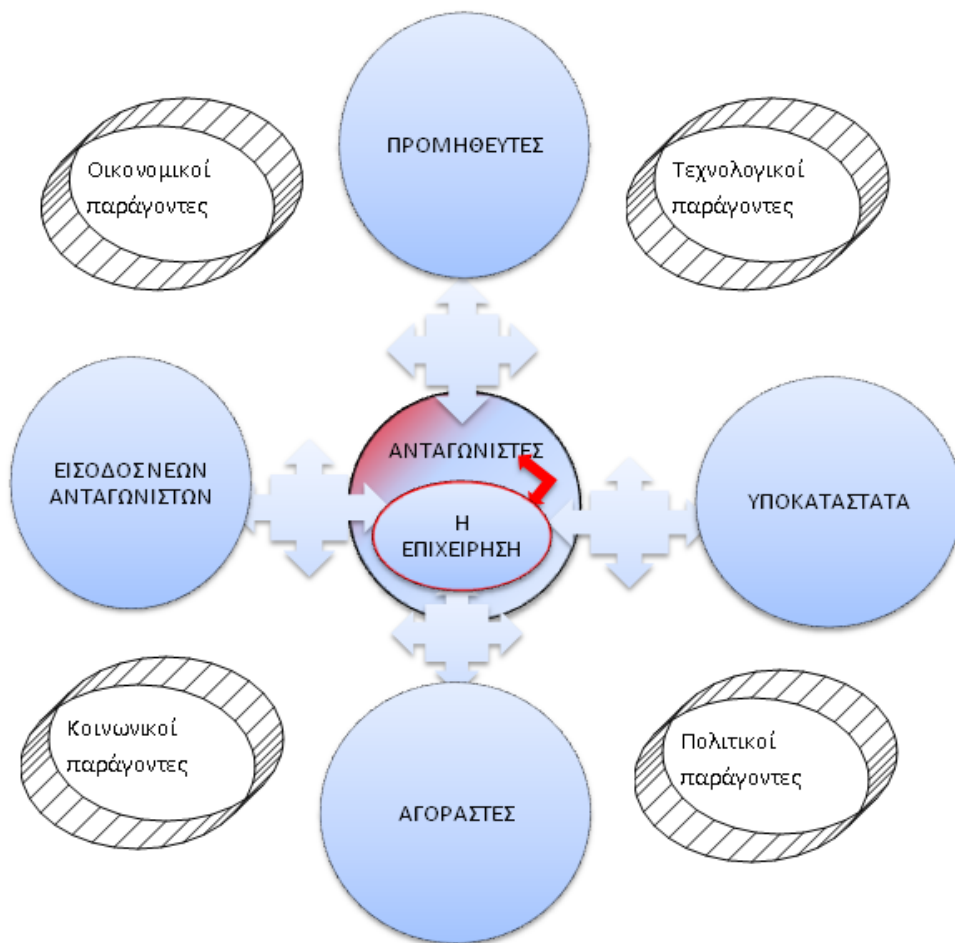
Ποιες άλλες παράμετροι πρέπει να ληφθούν συμπληρωματικά υπ' όψιν για μια περισσότερο ολοκληρωμένη και αποτελεσματική ανάλυση της βιομηχανίας της πληροφορικής;

Το μοντέλο του Porter θα ήταν χρήσιμο να προσαρμοστεί και άρα να επεκταθεί ώστε να μπορεί να αποδώσει με μεγαλύτερη ακρίβεια τόσο τις ανταγωνιστικές δυνάμεις που δρουν σε μια σύγχρονη εξελισσόμενη βιομηχανία, αλλά και να προβλέψει τις επερχόμενες αλλαγές.

Στον πίνακα 6.1. παρουσιάζεται μια διευρυμένη προσέγγιση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter.

Προτεινόμενοι τρόποι επέκτασης του μοντέλου:

- ο Να συνδυαστεί με την ανάλυση των παραγόντων του μακρο-περιβάλλοντος.
- ο Να συμπεριληφθούν οι συνεργασίες που λαμβάνουν χώρα στην αγορά.
- ο Να ληφθεί υπ' όψιν και η δύναμη που ασκεί η κάθε επιχείρηση.
- ο Να αναλυθούν και οι επιμέρους δυνάμεις που διαμορφώνουν τις βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις.
- ο Να αναλυθούν οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ όλων των ανταγωνιστικών δυνάμεων.
- ο Να αξιολογηθεί και να ιεραρχηθεί η επιρροή κάθε δύναμης μέσα στην αγορά.
- ο Να συνδυαστεί με τον εντοπισμό των διαφορών των επιχειρήσεων.
- ο Εφαρμογή της ανάλυσης σε επιμέρους τμήματα της αγοράς ή στρατηγικές ομάδες.



Πίνακας 6.1.: Διευρυμένη προσέγγιση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter.

Ποια είναι τα διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιτυχημένων πολυεθνικών επιχειρήσεων πληροφορικής και πως αναπτύσσονται;

Οι επιτυχημένες πολυεθνικές επιχειρήσεις πληροφορικής κατάφεραν να αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικό τρόπο τις προκλήσεις του δυναμικά εξελισσόμενου περιβάλλοντος σχεδιάζοντας μια κατάλληλη, διεθνή στρατηγική σε συνδυασμό με μια ισχυρή κουλτούρα. Επένδυσαν στο ανθρώπινο κεφάλαιο, σε νέες τεχνολογίες και στην εξειδίκευση. Προκάλεσαν την αγορά καινοτομώντας μέσα από τη δημιουργία καλύτερων λύσεων που ενδιέφεραν τους αγοραστές, και τις προσέφεραν πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές τους, αποκτώντας διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Ποιο συγκεκριμένα, τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των πολυεθνικών οργανισμών της εμπειρικής ανάλυσης τα οποία οδήγησαν σε υψηλή κερδοφορία με διάρκεια είναι:

- ο η καινοτομία
- ο η διαφοροποίηση
- ο η εξειδίκευση
- ο η τεχνολογία
- ο το χαμηλό κόστος
- ο οι ολοκληρωμένες λύσεις
- ο η αυξανόμενη προστιθέμενη αξία
- ο η ταχύτερη ανάπτυξη λύσεων
- ο η ισχυρή εταιρική κουλτούρα
- ο το ανθρώπινο δυναμικό

Οι στρατηγικές που ακολούθησαν ή εξακολουθούν να ακολουθούν που τους εξασφάλισαν τα παραπάνω ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι:

- ο Στρατηγική διαφοροποίησης
- ο Στρατηγική χαμηλού κόστους
- ο Στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων
- ο Στρατηγική προσφοράς μεγάλου εύρους προϊόντων
- ο Στρατηγική έντονου Marketing
- ο Στρατηγική συνεργασιών
- ο Στρατηγική εξαγορών
- ο Στρατηγική καινοτομίας

- ο Στρατηγική άμεσης ανταπόκρισης και προσαρμογής στο περιβάλλον
- ο Στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

Έχουν εφαρμογή οι γενικές στρατηγικές του Porter στην σύγχρονη βιομηχανία της πληροφορικής;

Η βιομηχανία της πληροφορικής χαρακτηρίζεται από αλλαγές και έντονο ανταγωνισμό. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους κλάδους της αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις και πολύ ισχυρούς αντιπάλους. Οι στρατηγικές που προτείνει ο Porter καλύπτουν μόνο μερικώς τις ανάγκες αυτών των εταιρειών για δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και υψηλές αποδόσεις με μεγάλη διάρκεια. Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η επανάσταση στις επικοινωνίες έχουν δημιουργήσει πολλές δυνατότητες και ευκαιρίες. Οι μεγάλες επιχειρήσεις του χώρου έχουν αναπτύξει ένα μείγμα στρατηγικών για να μπορέσουν να διατηρηθούν στην κορυφή. Οι στρατηγικές της διαφοροποίησης και της ηγεσίας κόστους εμπεριέχονται στο σύστημα αυτών των στρατηγικών, αλλά συνδυασμένες και προσαρμοσμένες στα νέα δεδομένα. Παράμετροι όπως η καινοτομία, η τεχνολογία, η προσφορά αξίας, η ανάπτυξη νέων προϊόντων, δεν καλύπτονται από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter. Επίσης, ο ισχυρισμός του ότι η εφαρμογή και των δύο γενικών στρατηγικών, ταυτόχρονα, από την ίδια επιχείρηση θα έχει ως αποτέλεσμα τον εγκλωβισμό της σε ένα ενδιάμεσο σημείο, χωρίς να της αποφέρει τα αναμενόμενα οφέλη, είναι ξεπερασμένη.

Παραπομπές

1. Information Technology (IT): Η Τεχνολογία της Πληροφορίας. Ο όρος αναφέρεται στο σύνολο των επαγγελματικών χώρων οι οποίοι σχετίζονται με τη μελέτη, σχεδίαση, ανάπτυξη, υλοποίηση, συντήρηση και διαχείριση υπολογιστικών πληροφοριακών συστημάτων κυρίως όσον αφορά εφαρμογές λογισμικού και υλικό υπολογιστών. Η Πληροφορική είναι η επιστήμη που ασχολείται με τη μελέτη της πληροφορίας και πως αυτή δημιουργείται, κωδικοποιείται, μεταφέρεται, μετριέται και χρησιμοποιείται (<http://el.wikipedia.org/wiki>).

Σύμφωνα με τον ορισμό του επιχειρηματικού λεξικού (<http://www.businessdictionary.com>) πρόκειται για εργαλεία, διαδικασίες και μεθοδολογίες σχετικά με τον προγραμματισμό, τη μετάδοση και διαχείριση δεδομένων, την αποθήκευση και ανάκτηση δεδομένων, τον σχεδιασμό συστημάτων καθώς και για τον σχετικό εξοπλισμό.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Collins English Dictionary, πρόκειται για την τεχνολογία της παραγωγής, αποθήκευσης και μετάδοσης πληροφοριών με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και microelectronics (<http://www.thefreedictionary.com/information+technology>).

Μια άλλη άποψη, θεωρεί το IT ως την εφαρμογή του υλισμικού (hardware) και του λογισμικού (software) σε μεθόδους επεξεργασίας και παρουσίασης δεδομένων με μια ουσιαστική μορφή που βοηθά στην μείωση της αβεβαιότητας και προσφέρει αξία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Thompson, 2005).

2. Hoover's: Η μεγαλύτερη βάση δεδομένων σχετικά με επιχειρήσεις και βιομηχανίες (industries), παρέχει πληροφόρηση και αναφορές (reports) σχετικά με την ανταγωνιστικότητα (www.hoovers.com).

3. Gartner, Inc.: Ηγέτιδα εταιρεία έρευνας και πληροφόρησης στο IT, διεξάγει έρευνες, αναλύσεις και μελέτες για επιχειρήσεις πληροφορικής (www.gartner.com).

4. ReportLinker: Μηχανή αναζήτησης και δημιουργίας αναφορών (reports) για τις βιομηχανίες (industries) και τις επιχειρήσεις (<http://reportlinker.com>).

5. The Top 100 Research Foundation: Μη κερδοσκοπικό ίδρυμα αφιερωμένο στη βιομηχανία του IT, πραγματοποιεί την ετήσια έρευνα για τη λίστα “Software Top 100” η οποία αποτελεί την κορυφαία κατάταξη της βιομηχανίας παραγωγής λογισμικού (www.softwarestop100.org).

6. Forbes: Επιχειρηματικό περιοδικό, πηγή πληροφοριών για τις επιχειρήσεις, τις βιομηχανίες (industries) και την οικονομία. Επίσης, είναι γνωστό για διάσημες ετήσιες λίστες-κατατάξεις, όπως “Global 2000 Leading Companies” (www.forbes.com).

7. Fortune: Επιχειρηματικό περιοδικό, η online έκδοσή του είναι το CNNMoney.com. Γνωστό και για τις διάσημες, ετήσιες λίστες του, όπως “Fortune 500”, “Fortune 1000”, “Fortune Global 500” (http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/)

8. Wikipedia: Δωρεάν εγκυκλοπαίδεια στο διαδίκτυο (http://en.wikipedia.org/wiki/Information_technology)

9. Yahoo! Finance: Κορυφαίος ιστότοπος που παρέχει οικονομικά νέα και πληροφορίες (<http://finance.yahoo.com>).

10. Outsourcing: Αφορά την εκχώρηση υπηρεσιών, δραστηριοτήτων, λειτουργιών μιας επιχείρησης σε εξωτερικό οργανισμό-συνεργάτη (<http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>). Περίπου το 75% των Αμερικανικών και Ευρωπαϊκών πολυεθνικών εταιρειών χρησιμοποιεί μεθόδους outsourcing. Το μεγαλύτερο μέρος των εταιρειών outsourcing είναι εγκατεστημένο στην Ινδία όπου τα λειτουργικά και μισθολογικά κόστη είναι σημαντικά χαμηλότερα σε σύγκριση με την Ευρώπη και την Αμερική (Davies, 2004).

11. World Economic Forum: Ανεξάρτητος, διεθνής, μη κερδοσκοπικός οργανισμός δέσμευση του οποίου είναι η βελτίωση της παγκόσμιας κατάστασης μέσω της συμμετοχής επιχειρήσεων, πολιτικών, ακαδημαϊκών και άλλων ηγετών στη διαμόρφωση συζητήσεων σε επίπεδο παγκόσμιο, περιφέρειας ή βιομηχανίας (κλάδου). Μια από τις εκθέσεις που εκπονούνται ετησίως και αφορά τον χώρο του IT είναι το “Global Information Technology Report (GITR)”, όπως και η κατάσταση “Networked Readiness Index (NRI)”. Το Global Information Technology Report (GITR) έχει καθιερωθεί από το 2002, με αντικείμενό του τις εξελίξεις στον κλάδο του Information & Communications Technology (ICT) και την ευαισθητοποίηση σχετικά με την σημαντικότητα της διάδοσης του ICT για την ανταγωνιστικότητα και την κοινωνική ευημερία. Το Networked Readiness Index (NRI) κατατάσσει τις χώρες με κριτήριο τον δείκτη εκμετάλλευσης των ευκαιριών που δημιουργούν οι τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών (www.weforum.org).

12. CompTIA: The IT Industry Association. Μη-κερδοσκοπική εμπορική ένωση που προωθεί τα παγκόσμια συμφέροντα των επαγγελματιών και των επιχειρήσεων IT. Διαθέτει εκπαιδευτικά προγράμματα, διεξάγει έρευνες και διοργανώνει networking events (www.comptia.org).

13. Cloud Computing: Αφορά τη χρήση πόρων hardware & software τα οποία παραδίδονται ως υπηρεσία μέσω δικτύου (συνήθως του internet) (<http://en.wikipedia.org>). Πρόκειται για τη νέα τάση στον τομέα του IT, που περιλαμβάνει διάφορες επιχειρήσεις που παρέχουν μια πληθώρα cloud-based υπηρεσιών, από εφαρμογές έως αποθήκευση δεδομένων και φιλτράρισμα (spam filtering) (<http://www.infoworld.com>). Οι τρεις βασικές του κατηγορίες του cloud computing είναι: Software as a Service (SaaS), Infrastructure as a Service (IaaS), Platform as a Service (PaaS).

14. Big Data: Αναφέρεται στην τάση της συγκέντρωσης γνώσης από τεράστια αποθετήρια δεδομένων, δομημένων ή ημι-δομημένων, χρησιμοποιώντας διάφορα εργαλεία και βάσεις δεδομένων (<http://www.infoworld.com>).

15. Mobility: Αφορά την φορητότητα και την αύξηση της ζήτησης για φορητές συσκευές και ταυτόχρονα την ανάγκη για ασφαλείς δραστηριότητες (transformative technology) (<http://www.infoworld.com>). Το Mobile Computing περιλαμβάνει κινητή επικοινωνία, υλισμικό και λογισμικό (mobile communication, mobile hardware, mobile software) (<http://en.wikipedia.org>).

16. Managed Services: Πρόκειται για την πρακτική της ανάθεσης, με την μέθοδο του outsourcing, αρμοδιοτήτων διαχείρισης (management responsibilities) από μια επιχείρηση προς ένα εξωτερικό άτομο ή άλλη επιχείρηση, ως μια στρατηγική μέθοδος βελτιστοποίησης της λειτουργίας της επιχείρησης που εκχωρεί (<http://en.wikipedia.org>).
17. PriceWaterHouseCoopers (PWC): Πολυεθνική εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών (professional services), η μεγαλύτερη στον κόσμο στο είδος της (<http://en.wikipedia.org>). Επικεντρώνεται σε ελέγχους (audit), φορολογικά θέματα (tax) και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Διαθέτει δίκτυο εταιρειών σε 158 χώρες (www.pwc.com).
18. SaaS: α) *Software as a Service*. Μέθοδος με την οποία παρέχεται πρόσβαση σε λογισμικό και στις εφαρμογές του, εξ αποστάσεως, με τη μορφή υπηρεσίας μέσω διαδικτύου (Web-based service), β) *Storage as a Service*. Μοντέλο αποθήκευσης κατά το οποίο μια επιχείρηση (ο πελάτης) μέσω ενοικίασης ή leasing αποκτά αποθηκευτικό χώρο από τρίτο πάροχο. Η μεταφορά των δεδομένων γίνεται μέσω internet και ο πελάτης έχει πρόσβαση στα αρχεία του με χρήση λογισμικού που του διαθέτει ο πάροχος (www.webopedia.com).
19. BPO: Business Process Outsourcing. Αποτελεί κατηγορία του outsourcing και αφορά την ανάθεση εργασιών και περιοχών ευθύνης συγκεκριμένων επιχειρηματικών λειτουργιών μιας εταιρείας σε εξωτερικό οργανισμό. Συχνά αυτές οι λειτουργίες σχετίζονται με το IT (http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_outsourcing).
20. NASSCOM: National Association of Software and Services Companies, πρόκειται για μια Ινδική επαγγελματική μη-κερδοσκοπική οργάνωση σχετικά με τη βιομηχανία του IT & BPO (www.nasscom.in).
21. Ernst & Young (EY): Μια από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές επιχειρήσεις παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών (professional services) (www.en.wikipedia.org). Κατέχει ηγετική θέση διεθνώς στην παροχή ελεγκτικών, φορολογικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών, εντοπίζει και αξιοποιεί επιχειρηματικές ευκαιρίες για επιχειρήσεις σε όλο το κόσμο (www.ey.com).
22. IOBE: Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών. Ιδιωτικός, μη κερδοσκοπικός, κοινωφελής, ερευνητικός οργανισμός (www.iobe.gr).
23. ΣΕΠΕ: Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας (www.sepe.gr).
24. Business Software Alliance (BSA): Διεθνής οργανισμός που εκφράζει τις απόψεις της βιομηχανίας εμπορικού λογισμικού και εκπροσωπεί κορυφαίες επιχειρήσεις διεθνώς (www.bsa.org).
25. IaaS: Infrastructure as a Service. Πρόκειται για ένα μοντέλο κατά το οποίο μια επιχείρηση αναθέτει σε τρίτον (outsources) τη διαχείριση εξοπλισμού της, τον οποίο χρησιμοποιούσε για ορισμένες λειτουργίες της (π.χ. για αποθήκευση δεδομένων, servers, εξοπλισμό networking κ.α.). Ο πάροχος της υπηρεσίας αποκτά την κυριότητα του εξοπλισμού και γίνεται υπεύθυνος για την λειτουργία του και τη συντήρησή του. Ο πελάτης πληρώνει κάθε φορά που χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό (<http://searchcloudcomputing.techtarget.com/definition/Infrastructure-as-a-Service-IaaS>).

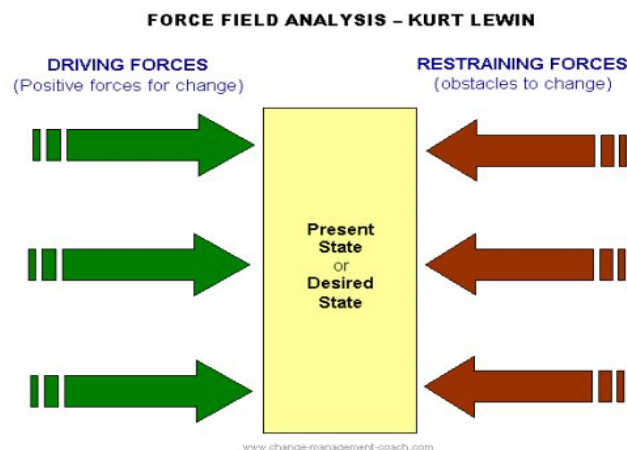
26. Off-shore, off-shoring: Αφορά τη μεταφορά των λειτουργιών (functions) μιας επιχείρησης εκτός των εθνικών ορίων της, τυπικά, από τη χώρα έδρας της πρωτογενούς αγοράς της επιχείρησης, σε μια χώρα με χαμηλότερο κόστος. Σε αντίθεση με το out-sourcing, στο off-shoring δεν εκχωρείται σε τρίτον η εκτέλεση της λειτουργίας της επιχείρησης. Για παράδειγμα, πολλές Αμερικάνικες εταιρείες διατηρούν εργοστάσια off-shore (www.wikinvest.com/wiki/Off-shoring).

27. Growth Drivers: Οι παράγοντες κλειδιά που οδηγούν την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Ο πιο σημαντικός είναι η στρατηγική, η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η είσοδος σε νέες αγορές κ.α. (<http://www.smallbusiness.co.uk/starting-a-business/success-stories/29333/the-five-key-growth-drivers.shtml>).

28. PEST: Αφορά σε ένα πλαίσιο μακρο-περιβαλλοντικών παραγόντων που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ως εργαλείο του management. Περιέχει Πολιτική (Political), Οικονομική (Economic), Κοινωνική (Social), Τεχνολογική (Technological) ανάλυση (http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis).

29. Vector: Τα γραφικά Vector χρησιμοποιούν γεωμετρικά σχήματα, όπως γραμμές, καμπύλες, σημεία, σχήματα κ.α. τα οποία όλα βασίζονται σε μαθηματικές εκφράσεις (www.en.wikipedia.org).

30. Force field analysis: Πλαίσιο για την εξέταση παραγόντων (δυνάμεων) που επηρεάζουν μια κατάσταση (www.en.wikipedia.org). Αναλύει τις δυνάμεις που συμβάλουν στην επίτευξη ενός στόχου ή στην απομάκρυνση από αυτόν. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο στο επιχειρηματικό management όταν σχεδιάζεται κάποια μεγάλη αλλαγή. Σχηματικά (παρακάτω πίνακας), σχεδιάζεται ένα μεγάλο σχήμα (block) το οποίο απεικονίζει την επιθυμητή αλλαγή, στη συνέχεια καταγράφονται όλες οι δυνάμεις που οδηγούν στην αλλαγή και βαθμολογούνται από το 1 έως το 10. Όσο πιο ισχυρή δύναμη, τόσο πιο υψηλός αριθμός. Το ίδιο ακριβώς γίνεται και με τις δυνάμεις που εμποδίζουν την επίτευξη του στόχου. Όλες οι δυνάμεις αποτυπώνονται σαν βέλη που κατευθύνονται προς το σχήμα της αλλαγής (block). Η χρήση της ανάλυσης του πεδίου των δυνάμεων (force field analysis) στην αρχή ενός έργου βοηθά να παρουσιαστεί η συνολική του εικόνα, οπότε διευκολύνεται η ανάπτυξη πλάνου και η αποφυγή εμποδίων (<http://www.destination-innovation.com/articles/?p=742>).



Συντμήσεις όρων

- ❖ ATM: Automated Teller Machine
- ❖ CPU: Central Processing Unit
- ❖ DTV: Digital Television
- ❖ ERP: Enterprise Resource Planning Systems
- ❖ HP: Hewlett-Packard
- ❖ HW: Hardware
- ❖ IBM: International Business Machines
- ❖ IP: Internet Protocol
- ❖ IT: Information Technology
- ❖ IT-BPO: Information Technology – Business Process Outsourcing
- ❖ NCR: National Cash Registry
- ❖ PC: Personal Computer
- ❖ POS: Point Of Sale Terminal
- ❖ RoHS: Restriction of Hazardous Substances Directive
- ❖ SW: Software
- ❖ UNCTAD: United Nations Conference On Trade And Development

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Kotler P., Armstrong G., Saunders J. και Wong V., (2001), Αρχές του Μάρκετινγκ, 2η Ευρωπαϊκή Έκδοση, Κλειδάριθμος, Αθήνα.
2. Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου Γ., Αθήνα.
3. Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ, Αθήνα.
4. Παπαδάκης Μ. Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α΄: θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
5. Πραστάκος Γ., (2006), Διοικητική Επιστήμη: Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας, Β΄ έκδοση, Σταμούλης Α.Ε., Αθήνα.

Ξένη Βιβλιογραφία

6. Afuah A., (2009), Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage, Routledge.
7. Alavudeen A. and Venkateshwaran N., (2010), Computer Integrated Manufacturing, 1st ed., Prentice Hall of India, New Delhi.
8. Barney J.B., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Vol.17, Journal of Management.
9. Barney J.B., (2002), Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Prentice Hall, Pearson Education, 2nd edition.
10. Barney J. και Hesterley W.S., (2006), Strategic management and competitive advantage- Concepts, Pearson Prentice Hall: New Jersey.
11. Bedeian A.G. and Wren D.A., (2001), Most Influential Management Books of the 20th Century. Organizational Dynamics Vol.29, No 3 (p.p.221-225).
12. Blythe J. and Zimmerman A., (2005), Business to Business Marketing Management: A Global Perspective, 1st ed., Thomson Learning.
13. Boutellier R., Gassmann O. και Von Zedtwitz M., (2008), Managing global innovation: uncovering the secrets of future competitiveness, Springer.
14. Breyfogle F.W., (2008), Business Deployment Vol. II: A Leaders' Guide for Going Beyond Lean Six Sigma and the Balanced Scorecard, Vol.2, BookPros, LLC.
15. Breznitz D. and Murphree M., (2011), Run of the Red Queen: Government, Innovation, Globalization, and Economic Growth in China, Yale University Press
16. Bynum T.W., (2008), Norbert Wiener and the Rise of Information Ethics, in Information Technology and Moral Philosophy, edited by Van Den Hoven J., Weckert J., Cambridge University Press, New York.
17. Campbell-Hunt C., (2000), What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis, Vol.21, Strategic Management Journal.
18. Carbaugh R.J., (2010), International Economics, Cengage Learning.
19. Chamberlin E., (1939), The Theory of Monopolistic Competition, Harvard University Press, Cambridge, MA.

20. Chen J. and Shi H. H., (2008), *Mergers and Acquisitions in China: Impacts of WTO Accession*, Edward Elgar Publishing.
21. Collis D.J., Montgomery C.A., Cambell A., Goold M., Prahalad C.K. and Lieberthal K., (1999), *Harvard Business Review on Corporate Strategy*, (“The End of Corporate Imperialism”, p.102), Harvard Business School Press, USA.
22. D’Aveni A.R. with Gunther R., (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, USA
23. Day G.S., (1984), *Strategic Market Planning: The pursuit of Competitive Advantage*, West, St.Paul.
24. Davies P., (2004), *What's This India Business?: Offshoring, Outsourcing and The Global Services Revolution*, published by Nicholas Brealey International, London UK.
25. De Wit B. και Meyer R., (2010), *Strategy: Process, Content, Context, An International Perspective*, Cengage Learning EMEA.
26. Dodgson M., Gann D.M. και Salter A., (2008), *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice: Strategy and Practice*, Oxford University Press.
27. Dongyoun L., (2006), *Samsung Electronics: The Global Inc*, LEE Dongyoun
28. Doole I. και Lowe R., (2008), *International marketing strategy: analysis, development and implementation*, Cengage Learning EMEA.
29. Dyer J.H., Kale P. και Singh H., (2004), “When to ally & When to acquire”, *Harvard Business Review*, Jul-Aug.
30. Eldring J., (2009), *Porter’s (1980) Generic Strategies, Performance and Risk. An Empirical Investigation with German Data*, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, Germany.
31. Fernando, (2009), *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*, Pearson Education India.
32. Furrer O., (2010), *Corporate Level Strategy: Theory and Applications*, Routledge.
33. Ghoshal S., (2005), *Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices*, Advanced Institute of Management Research (AIM), UK and London Business School, Academy of Management Learning & Education, Vol.4, No.1, σελ.75-91.
34. Grant R.M., (2005), *Contemporary Strategy Analysis*, 5th ed., John Wiley & Sons.
35. Grant R.M., (2010), *Contemporary Strategy Analysis*, 7th ed., Wiley-Blackwell, UK.
36. Gustafsson A. και Johnson D.M., (2003), *Competing in a Service Economy: How to Create a Competitive Advantage Through Service Development and Innovation*, University of Michigan Business School Management Series.
37. Haley U., (2001), *Multinational Corporations in Political Environments: Ethics, Values and Strategies*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore.
38. Hamel G. and Prahalad C.K., (1993), *Strategy as stretch and leverage*, Harvard Business Review press, March-April.
39. Helms M.M., Dibrell C. και Wright P., (1997), *Competitive strategies and business performance: evidence from adhesives and sealants industry*, *Management Decision*.
40. Henry A., (2008), *Understanding Strategic Management*, Oxford University Press, USA.
41. Hill C.W., (1988), *Differentiation versus low cost or differentiation and low cost - A contingency framework*, *The Academy of Management Review*.
42. Hill C.W. και Jones G.R., (2007), *Strategic Management: An Integrated Approach*, 8th ed., Cengage Learning.
43. Hill C. και Jones G.R., (2009), *Strategic Management: An Integrated Approach: Theory*, 9th ed., Cengage Learning.
44. Hill C. και Jones R.G., (2012), *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, 10th ed., South-Western Cengage Learning.

45. Hitt M., Ireland R. και Hoskisson R., (1997), *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, West Publishing.
46. Hitt M., Ireland D. και Hoskisson R., (2009), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts & Cases*, 8th ed., South-Western, Cengage Learning.
47. Hitt M., Ireland D. και Hoskisson R., (2011), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts*, 9th ed., South-Western, Cengage Learning.
48. Hofer C.W. και Schendel D., (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, St.Paul.
49. Hoskisson R., Hitt M., Ireland D. και Harrison J. (2008), *Competing for Advantage*, 2nd ed., Thomson Learning, USA.
50. Ireland D., Hoskisson R. και Hitt M., (2011), *Understanding Business Strategy: Concepts Plus*, 3rd ed., South-Western Cengage Learning
51. Johnson G., Scholes K. και Whittington R., (2008), *Exploring Corporate Strategy, Text & Cases*, 8th ed., Pearson Education Limited, England.
52. Jones G.R. και Butler J.E., (1988), *Cost, Revenue, and Business-Level Strategy*, Vol.13, No.2, *The Academy of Management Review*.
53. Kalaiselvi S., (2009), *Financial Performance in Software Industry*, Discovery Publishing House Pvt. Ltd., India
54. Kotler P., Keller L.K., Brady M., Goodman M. και Hansen T., (2009), *Marketing Management*, Pearson Education Limited, England.
55. Kreitner R. και Cassidy C.M., (2012), *Management*, Cengage Learning, 12th ed. USA.
56. Krippendorff K., (2008), *The Way of Innovation: Master the Five Elements of Change to Reinvent Your Products, Services, and Organization*, Adams Media.
57. Law J., (2009), *A Dictionary of Business and Management*, 5th ed., Oxford University Press.
58. Lynch R., (2006), *Corporate Strategy*, 4th Edition, Financial Times Prentice Hall.
59. Magretta J., (2012), *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, Harvard Business Review Press, USA.
60. Marshall A., (1890), *Principles of Economics*, London: Macmillan and Co.
61. McInerney F., (1995), *The total quality corporation: how 10 major companies turned quality and environmental challenges to competitive advantage in the 1990s*, North River Ventures.
62. Miller D., (1988), *Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications*, Vol.31, No. 2, *The academy of Management Journal*.
63. Miller D., (1992), *The Generic Strategy Trap*, Vol.13, *The Journal of Business Strategy*, MCB UP Ltd.
64. Miller A., και Dess G.G., (1993), *Assessing Porter's 1980 model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity*, Vol.30, *Journal of Management Studies*.
65. Miltenburg J., (2005), *Manufacturing Strategy: How to Formulate and Implement a Winning Plan*, 2nd ed., Productivity Press, USA.
66. Nambisan S., (2009), *Information Technology and Product Development*, Vol.5 of *Annals of Information Systems*, Springer, USA
67. Nankervis A., (2005), *Managing Services*, Cambridge University Press, USA
68. Oliver S., (2009), *Public Relations Strategy*, Kogan Page Publishers
69. O'Reilly C.A. και Pfeffer J., (2000), *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School Press, USA.
70. Parker B. και Helms M.M., (1992), *Generic Strategies and Firm Performance in a Declining Industry*, Vol.32, No.1, *Management International Review*.

71. Paulson E., (2002), *Inside Cisco: The Real Story of Sustained M&A Growth*, John Wiley & Sons.
72. Porter M.E., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, NY USA.
73. Porter M.E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, NY USA.
74. Porter M.E., (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
75. Porter M.E., (2001), *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, Boston, USA.
76. Porter M.E. και Millar V.E., (1985), How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, July-August 1985.
77. Proctor K.S., (2011), *Optimizing and Assessing Information Technology: Improving Business Project Execution*, John Wiley & Sons, NY.
78. Reed R. και DeFillippi R.J., (1990), Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, Vol.15, No 1, pp.88-102.
79. Reynolds G., (2009), *Information Technology for Managers*, Cengage Learning, USA.
80. Roll M., (2006), *Asian Brand Strategy: How Asia Builds Strong Brands*, Palgrave Macmillan.
81. Rothaermel T. F., (2008), Chapter 7: Competitive Advantage in Technology Intensive Industries, σελ. 201-225, μέρος του Libecap D. G. & Thursby C. M., *Technological Innovation: Generating Economic Results (Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth)*, Vol.18, Elsevier Ltd.
82. Salavou H. και Halikias J., (2009), Strategy types of exporting firms: a view on the basis of competitive advantage, *European Business Review* Vol.21, Emerald Group Publishing Limited.
83. Saxenian A., (2007), *The New Argonauts: Regional Advantages in a Global Economy*, Harvard University Press, USA.
84. Selznick P., (1957), *Leadership in Administration*, Harper and Row, New York, NY.
85. Simon D.F., (1997), *Techno-security in the Age of Globalization: Perspectives from the Pacific Rim*, M.E.Sharpe.
86. Simon H., (1996), *Hidden champions: lessons from 500 of the world's best unknown companies*, Harvard Business School Press, USA.
87. Spulber D.F., (2007), *Global Competitive Strategy*, Cambridge University Press, USA.
88. Thompson J. with F. Martin, (2005), *Strategic Management: Awareness and Change*, 5th ed., published by Thomson Learning.
89. Treacy M. και Wiersema F., (1997), *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Basic Books
90. Van Der Sluis L. και Van De Bunt-Kokhuis S., (2009), *Competing for Talent*, Koninklijke Van Gorcum BV.
91. Viardot E., (2004), *Successful Marketing Strategy for High-Tech Firms*, 3rd ed., Vol. 5, Artech House Inc.
92. Walker G., (2004), *Modern Competitive Strategy*, McGraw-Hill International, USA.
93. Ward K., Kakabadse A. και Bowman C., (2012), *Designing World Class Corporate Strategies*, Routledge.
94. WetFeet, *Insider Guide* (2009), Accenture, *Insider Scoop:Front-Line Reports*, WetFeet, USA
95. Williamson D., Jenkins W., Cooke P. και Moreton M.K., (2004), *Strategic Management and Business Analysis*, Elsevier Ltd.
96. Wintzer E., (2007), *Global Competition and Strategic Management*, GRIN Verlag.

97. Wright L.P., Kroll J.M. και Parnell A.J., (1998), Strategic Management: concepts, 4th Ed., Prentice Hall, Northwestern University, US.
98. Zhang W. και Alon I., (2010), A Guide to the Top 100 Companies in China, World Scientific.

Διαδίκτυο – Άρθρα

99. ABIresearch, “Smartphone Technologies and Markets”, www.abiresearch.com
100. Accenture, www.accenture.com/us-en/company/overview/Pages/index.aspx
101. Accenture, www.accenture.com/us-en/company/alliances/Pages/index.aspx
102. Accenture, www.accenture.com/us-en/outlook/pages/outlook-journal-2011-connecting-competitive-advantage.aspx
103. Accenture, www.accenture.com/Microsites/managementconsultingcareers/why-accenture/Pages/our-clients.aspx
104. Accenture Newsroom, (5 Απριλίου 2013), “Accenture Cloud Platform to Help Businesses Integrate and Manage Technology in a Hybrid World”, <https://newsroom.accenture.com/news/accenture-cloud-platform-to-help-businesses-integrate-and-manage-technology-in-a-hybrid-world.htm>
105. <http://android.com/about/>
106. Apple, <http://www.apple.com/>
107. Apple, www.apple.com/about/workingwithapple.html
108. Apple, <http://www.apple.com/supplierresponsibility/empowering-workers.html>
109. Apple, www.appleinsider.com/articles/13/04/15/pc-gross-margins-expected-to-decline-as-sales-shrink-dell-goes-private
110. Applied Computer Research, Inc. www.itmarketintelligence.com
111. Applied Computer Research, Inc., Howard Alan, (2010-2011) “Understanding IT Market Characteristics: Market Identification and Segmentation Techniques for Today’s Informed Marketing and Sales Professional”, <http://www.itmarketintelligence.com/promos/ACR-IT-Market-Segmentation-Intro.pdf>
112. ATMmarketplace, www.atmmarketplace.com/showcases.php
113. ATMmarketplace, www.atmmarketplace.com, ATM Industry Association, “ATM Future Trends Report 2012”
114. Barney J.B., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management Vol.17, No1, Texas A&M University, pp. 112, [http://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall2011/S10/Barney\(1991\).pdf](http://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall2011/S10/Barney(1991).pdf)
115. BCC Research, (1 Μαρτίου 2011), www.marketresearch.com/BCC-Research-v374/Self-Service-ATMs-Kiosks-Vending-6077066/
116. Becker W. and Freeman V., (2006) “Going from global trends to corporate strategy. Will your business catch them before they catch it?” McKinsey Quarterly August 2006, http://mkqpreview1.qdweb.net/article_page.aspx?ar=1830
117. Business Insider, Blodget H., (2012), “This Trend Is Very Worrisome For Apple”, <http://www.businessinsider.com/mobile-market-share-2012-11>
118. http://blogs.technet.com/b/microsoft_blog/archive/2012/08/23/microsoft-unveils-a-new-look.aspx
119. Bloomberg Businessweek Technology, Tofel K., (11 Δεκεμβρίου 2012), “Why Laptop Makers Should Now Focus on Tablets”, <http://www.businessweek.com/articles/2012-12-11/why-laptop-makers-should-now-focus-on-tablets>

120. Bloomberg Businessweek Magazine, (14 Νοεμβρίου 2004), “Online Extra: A Long, Strange Trip For Accenture's CEO”, <http://www.businessweek.com/stories/2004-11-14/online-extra-a-long-strange-trip-for-accentures-ceo>
121. Brandenburger A. M. & Nalebuff B. J., (1996), Co-operation, Doubleday, New York.
122. <http://www.bts.com/client-success/featured-case-studies/lenovo.aspx>
123. Business Dictionary, <http://www.businessdictionary.com>
124. Business Fundas, <http://business-fundas.com/2010/how-the-internet-affects-porters-generic-strategy-models/>
125. Business Fundas, <http://business-fundas.com/2010/how-the-internet-affects-porters-5-forces-model/>
126. Business Fundas, <http://business-fundas.com/2011/michael-porters-5-forces-model/>
127. Business Software Alliance, www.bsa.org
128. Business Software Alliance, BSA, News Release, (4 Οκτωβρίου 2011), www.bsa.org/hellas
129. Business Today, <http://businesstoday.intoday.in/story/infosys-ceo-s.d.-shibulal-on-company-strategies/1/190334.html>
130. Business Week, (23 Απριλίου 2007), “How Accenture One-Upped Bangalore” www.businessweek.com/pdf/270499bwEprint.pdf.
131. CBR, (31 Μαΐου 2012), “Accenture opens three new innovation centres for SAP applications”, <http://storage.cbronline.com/news/accenture-opens-three-new-innovation-centres-for-sap-applications-310512>
132. CBR, (10 Μαΐου 2013), “Smart mobile device shipments rise 37.4% in Q1”, <http://desktops.cbronline.com/news/smart-mobile-device-shipments-rise-374-in-q1-100513>
133. ChinaDaily.com.cn, (07 Απριλίου 2012), “China’s software, IT service revenue to boom” http://www.chinadaily.com.cn/business/2012-04/07/content_14997608.htm
134. Cisco, http://www.cisco.com/en/US/products/ps6558/products_ios_technology_home.html
135. Cisco, http://www.cisco.com/web/about/ac49/ac20/about_cisco_annual_reports.html
136. Cisco, <http://www.cisco.com/web/learning/index.html>
137. Cisco Press Release, http://newsroom.cisco.com/dlls/2010/corp_041910.html
138. Cisco Press Release, http://newsroom.cisco.com/dlls/2008/hd_040808b.html
139. Cisco Systems, Inc. 2012 Annual Report, http://www.cisco.com/assets/cdc_content_elements/docs/annualreports/ar2012.pdf
140. Companies and Markets.com, www.companiesandmarkets.com
141. Companies and Markets.com, (13 Σεπτεμβρίου 2012), <http://www.companiesandmarkets.com/MarketInsight/Information-Technology/Global-Information-Technology-Market/NI5265>
142. CompTIA, www.comptia.org
143. CompTIA (29 Ιανουαρίου 2013), “Strong Demand for Technology Continues, but IT Executives Cautious About 2013, CompTIA Outlook Reveals”, http://www.comptia.org/news/pressreleases/13-01-29/Strong_Demand_for_Technology_Continues_but_IT_Executives_Cautious_About_2013_CompTIA_Outlook_Reveals.aspx
144. CompTIA, (4 Απριλίου 2013), “Telecom-IT Business Partnerships Grow Stronger, More Strategic, Channel Partners-CompTIA Study Reveals” http://www.comptia.org/news/pressreleases/13-04-04/Telecom-IT_Business_Partnerships_Grow_Stronger_More_Strategic_Channel_Partners-CompTIA_Study_Reveals.aspx

145. ComputerWeekly.com, <http://www.computerweekly.com/opinion/Why-great-companies-die-repeatedly-and-is-Microsoft-next>
146. ComputerWorld, http://www.computerworld.com/s/article/9237884/Apple_supplier_Hon_Hai_earns_record_annual_profit
147. Cui X., (Νοέμβριος 2009), “In-Depth Analysis of PC Industry in China”, International Journal of Business and Management, Vol 4, No.11, www.ccsenet.org/journal.html.
148. Deagon B., (13 Αυγούστου 2012), Investor’s Business Daily, “Technology The Most Active Industry In Q2 M&A Deals”, (<http://news.investors.com>).
149. <http://dealbook.on.nytimes.com/Public/Deals?symbol=HIT>
150. Deloitte, (27 Σεπτεμβρίου 2010), Gartner RAS Core Research, “Competitive Landscape: Global Leaders in IT Professional Services Reposition for Future”, www.deloitte.com
151. <http://www.destination-innovation.com/articles/?p=742>
152. Economist Intelligence Unit (Ιούλιος 2007), “The means to compete: Benchmarking IT industry competitiveness” (<http://www.eiu.com>)
153. e-go.gr, (21 Ιουνίου 2012), www.e-go.gr/news/
154. Ehmke C., (2008), Strategies for Competitive Advantage. In Niche Markets: Assessment and Strategy Development for Agriculture, Western Extension Marketing Committee, University of Nevada, Reno, Technical Report UCED2007/08-13, <http://ag.arizona.edu/arec/wemc/nichemarkets/05competitiveadvantage.pdf>
155. <http://www.electronista.com/articles/13/03/25/change.credited.to.improved.iphone.ipad.production/>
156. End Tech News, (23 Ιανουαρίου 2013), <http://endtechnews.com/?s=Google+Motorola>
157. eNotes, Bundling Goods and Services (<http://www.enotes.com/bundled-goods-services-reference/bundled-goods-services>)
158. <http://en.wikipedia.org/wiki/>
159. http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_outsourcing
160. <http://en.wikipedia.org/wiki/Cisco>
161. <http://en.wikipedia.org/wiki/Foxconn>
162. http://en.wikipedia.org/wiki/Foxconn#Major_customers
163. <http://en.wikipedia.org/wiki/Google>
164. http://en.wikipedia.org/wiki/Google#Acquisitions_and_partnerships
165. http://en.wikipedia.org/wiki/Information_technology
166. <http://en.wikipedia.org/wiki/Infosys#Acquisitions>
167. <http://en.wikipedia.org/wiki/IPad>
168. <http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft>
169. http://en.wikipedia.org/wiki/Network_Equipment_Provider
170. <http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>
171. http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis
172. http://en.wikipedia.org/wiki/Samsung#Acquisitions_and_attempted_acquisitions
173. www.epixeiro.gr
174. Ernst & Young, www.ey.com
175. Ernst & Young, (2013), “Global technology M&A update: October-December 2012 and year in review” (<http://www.ey.com/Publication>).
176. First Research, (29 Οκτωβρίου 2012), www.firstresearch.com/industry-research/Internet-Publishing-Broadcasting-and-Search-Portals.html
177. First Research, (12 Νοεμβρίου 2012), www.firstresearch.com/industry-research/Computer-Peripheral-Equipment-Manufacturing.html

178. First Research, (28 Ιανουαρίου 2013), www.firstresearch.com/industry-research/Entertainment-and-Games-Software.html
179. First Research, (25 Φεβρουαρίου 2013), www.firstresearch.com/industry-research/Computer-Manufacturing.html
180. First Research, (11 Μαρτίου 2013), www.firstresearch.com/industry-research/Computer-Networking-Equipment-Manufacturing.html
181. First Research, (1 Απριλίου 2013), www.firstresearch.com/industry-research/Computer-Software.html
182. First Research, (1 Απριλίου 2013), www.firstresearch.com/industry-research/Telecommunications-Services.html
183. First Research, (1 Απριλίου 2013), www.firstresearch.com/industry-research/Telecommunications-Equipment-Manufacturing.html,
www.firstresearch.com/industry-research/Telecommunications-Services.html
184. First Research, (15 Απριλίου 2013), www.firstresearch.com/industry-research/Semiconductor-and-Other-Electronic-Component-Manufacturing.html
185. First Research, (15 Απριλίου 2013), www.firstresearch.com/industry-research/Internet-Service-Providers.html
186. First Research, (15 Απριλίου 2013), www.firstresearch.com/industry-research/Information-Technology-Services.html
187. Forbes, www.forbes.com
188. Forbes, <http://www.forbes.com/companies/>
189. Forbes, <http://www.forbes.com/companies/google/>
190. Forbes, <http://www.forbes.com/global2000/list/>
191. Forbes, <http://www.forbes.com/innovative-companies/list/>
192. Forbes <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>
193. Forbes, (11 Αυγούστου 2011), <http://www.forbes.com/sites/scottdecarlo/2011/08/11/the-worlds-25-most-valueable-companies-apple-is-now-on-top>
194. Forbes, (22 Ιουνίου 2012), www.forbes.com/sites/wadefulton/2012/06/22/if-you-want-to-build-a-great-team-hire-apple-employees/
195. Forbes, (19 Ιουνίου 2012), <http://www.forbes.com/sites/edblack/2012/06/19/understanding-internet-competition-why-all-high-tech-markets-are-not-equal/>
196. Forbes, (23 Οκτωβρίου 2012), <http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/23/update-heres-gartners-list-of-6-strategic-it-vendors/>
197. Forbes, (29 Οκτωβρίου 2012), <http://www.forbes.com/sites/stephenharner/2012/10/29/hitachi-ltd-ceo-nakanishi-writing-template-for-restoring-global-competitiveness-for-japanese-industry-1/>
198. Forbes, (26 Δεκεμβρίου 2012) <http://www.forbes.com/sites/benzingainsights/2012/12/26/can-a-99-tablet-take-down-the-ipad-mini/>
199. Forbes, (20 Ιανουαρίου 2013), <http://www.forbes.com/sites/adamhartung/2013/01/20/sell-microsoft-now-game-over-ballmer-loses/>
200. Forbes, (1 Φεβρουαρίου 2013), <http://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2013/02/01/lenovo-wants-a-piece-of-apple-samsung/>
201. Forbes, (20 Φεβρουαρίου 2013), <http://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2013/02/20/indias-infosys-staging-a-comeback/>

202. Forbes, (11 Μαρτίου 2013), <http://www.forbes.com/sites/afontevvecchia/2013/03/11/google-could-top-1000-if-mobile-strategy-and-youtube-video-ads-deliver/>
203. Forbes, (11 Μαρτίου 2013), www.forbes.com/sites/greatspeculations/2013/03/11/apple-may-enlist-intel-as-mobile-chip-supplier-to-diversify-away-from-samsung/
204. Forbes, (10 Απριλίου 2013), [“http://www.forbes.com/sites/ralphjennings/2013/04/10/smartphones-tablets-tab-phones-edging-pcs-off-the-shelf/](http://www.forbes.com/sites/ralphjennings/2013/04/10/smartphones-tablets-tab-phones-edging-pcs-off-the-shelf/)
205. Forbes, (19 Απριλίου 2013), <http://www.forbes.com/sites/haydnshaughnessy/2013/04/19/how-samsung-competes-with-apple-in-design/>
206. Forbes, (6 Μαΐου 2013), <http://www.forbes.com/sites/quickerbetteertech/2013/05/06/why-most-businesses-will-keep-buying-microsoft/>
207. Fortune, www.fortune.com
208. Fortune, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2013/list/>
209. Fortune, http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/
210. Fortune http://money.cnn.com/magazines/fortune500/2013/full_list/
211. Fortune http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/full_list/
212. Fortune <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/>
213. Fortune, (15 Οκτωβρίου 2012), <http://management.fortune.cnn.com/2012/10/15/michael-porter/>
214. Fortune http://money.cnn.com/magazines/fortune500/2012/full_list/,
215. Fortune, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2013/snapshots/3063.html?iid=F500_fl_list
216. Fortune http://money.cnn.com/magazines/fortune/fastest-growing/2012/full_list/
217. Foxconn, <http://www.foxconnchannel.com/PressRoomInner.aspx?ID=en-us0000289>
218. Gartner, www.gartner.com
219. Gartner (Ιούλιος 2012), <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=2074815>
220. Gartner (28 Σεπτεμβρίου 2012), “Gartner Says India Will Be The World’s Fastest Growing Enterprise Software Market through 2016” <http://www.gartner.com/newsroom/id/2180615>
221. Gartner, (Ιανουάριος 2013), <http://www.gartner.com/technology/research/it-spending-forecast/>
222. Gartner (Ιανουάριος 2013), <http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=2291618>
223. Gartner, (14 Ιανουαρίου 2013), <http://www.gartner.com/newsroom/id/2301715>
224. Gartner, (23 Ιανουαρίου 2013), <http://www.gartner.com/newsroom/id/2312515>
225. Gartner, (13 Φεβρουαρίου 2013), www.gartner.com/newsroom/id/2335616
226. Gartner, (Μάρτιος 2013), <http://www.gartner.com/newsroom/id/2394415>
227. Gartner, (5 Μαρτίου 2013), www.gartner.com
228. Gartner, (9 Απριλίου 2013), www.gartner.com
229. Gartner, (10 Απριλίου 2013), <http://www.gartner.com/newsroom/id/2420816>).
230. <http://gigaom.com/2013/02/27/chart-cisco-owns-the-switching-and-routing-world/>
231. <http://www.google.com/about/company/>
232. <http://www.google.com/about/company/facts/culture>
233. <http://www.google.com/about/company/philosophy>
234. <http://www.google.com/intl/en/about/products>
235. <http://www.google.com/nexus/10/>
236. <http://www.greatplacetowork.net/best-companies/worlds-best-multinationals/the-list>

237. Grundy T., (Αύγουστος 2006), “Rethinking and reinventing Michael Porter’s five forces model”, “Strategic Change”, Vol.15, 213-229, Cranfield School of Management, UK. Published online in Wiley InterScience, John Wiley & Sons Ltd (www.interscience.wiley.com).
238. Hagen C., (Οκτώβριος 2010), Article “Beating low-cost rivals” Emerald Group Publishing Limited, http://www.emeraldinsight.com/products/first/pdf/hagen_lowcost.pdf
239. Harvard Business School, Faculty & Research, Michael E. Porter <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facID=6532&facInfo=pub>
240. Harvard Business School, <http://hbr.org/web/2009/mckinsey-award-winners>
241. <http://www.hds.com/solutions/it-strategies/cloud/>
242. Hitachi, http://www.hitachi.com/csr/csr_images/csr2012e_085-128.pdf
243. Hoovers, www.hoovers.com
244. HubPages Kromwyk M., “ACER Competitive Strategy Review” <http://charmike4.hubpages.com/hub/ACER-Competitive-Strategy-Review>
245. IBISWorld “ATM Manufacturing in the US: Market Research Report”, (Απρίλιος 2012), www.ibisworld.com/industry/atm-manufacturing.html
246. IBISWorld, Special Report “Highly Concentrated: Companies That Dominate Their Industries”, (Φεβρουάριος 2012), <http://www.ibisworld.com/Common/MediaCenter/Highly%20Concentrated%20Industries.pdf>
247. IDC Press Release, (29 Νοεμβρίου 2012), <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS23814112#.UOIWbGFuDMw>
248. IDC Press Release, (10 Ιανουαρίου 2013), <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS23903013>
249. IDC Press Release, (31 Ιανουαρίου 2013), <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS23926713>
250. www.industryweek.com/resources/iw1000/2012/24?pid=google
251. <http://www.industryweek.com/resources/iw1000/2012/24?pid=google>
252. Industry Week (13 Ιανουαρίου 2005), “CEOs Rank IT As No.1 Concern”, <http://www.industryweek.com/archive/ceos-rank-it-no-1-concern>
253. Industry Week, (28 Μαρτίου 2006), “U.S. Takes Lead In Global IT Ranking”, <http://www.industryweek.com/global-economy/us-takes-lead-global-it-ranking>
254. InformationWeek, (3 Απριλίου 2012), www.informationweek.com
255. InformationWeek, (1 Απριλίου 2013), www.informationweek.com
256. <http://www.infosys.com/newsroom/features/innovation-rankings/Pages/index.aspx>
257. <http://www.infosys.com/investors/reports-filings/quarterly-results/2012-2013/q4/Documents/Q4-2013-AD.pdf>
258. <http://www.infoworld.com>
259. <http://innovationcenter.deteconusa.com/events/summary-plugnplay-expo-2011/>
260. <http://www.innovationmain.com/Apple-eBook.html>
261. Innovation Excellence, Mootee I., (24 Αυγούστου 2011), “Apple- A Rare Case of Sustainable Competitive Advantage”, <http://innovationexcellence.com/blog2011/08/24/apple-a-rare-case-of-sustainable-competitive-advantage/>
262. <http://www.innovationfatigue.com/2011/11/invisible-innovation-china/>
263. <http://www.innovationmain.com/Apple-eBook.html>
264. International Data Corporation (IDC), (29 Νοεμβρίου 2012), “IDC Predicts 2013 Will Be Dominated by Mobile and Cloud Developments as the IT Industry Shifts Into Full-Blown Competition on the 3rd Platform” (<http://www.idc.com>)
265. www.interbrand.com

266. www.investingreece.gov.gr/
267. www.investopedia.com/features/industryhandbook/semiconductor.asp
268. www.investopedia.com/features/industryhandbook/internet.asp
269. www.investopedia.com/features/industryhandbook/telecom.asp
270. IOBE, (11 Ιουνίου 2007), «Μελέτη των κλάδων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα: Κατάσταση και προοπτικές», www.iobe.gr
271. Knowledge@Wharton, (7 Νοεμβρίου 2012), “As Companies Focus on Services, Will Hardware Become Irrelevant?” <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=3106>
272. Levin, M. (24 Απριλίου 2007), Google Value Chain, Retrieved from <http://www.hittail.com/blog/2007/04/google-value-chain.htm>
273. Market Research.com, www.marketresearch.com/corporate/aboutus/press.asp?view=3&article=2775
274. Market Watch, (15 Μαρτίου 2007), <http://www.marketwatch.com/story/cisco-systems-to-acquire-webex-for-32-billion-in-cash?dist>
275. M2M Worldnews, (31 Αυγούστου 2012), <http://m2mworldnews.com/2012/08/31/58976-ibm-and-vodafone-advance-smarter-home-initiative/>
276. Merchant N., (29 Φεβρουαρίου 2012), “Why Porter’s Model No Longer Works”, HBR Blog Network, Harvard Business Review, http://blogs.hbr.org/cs/2012/02/why_porters_model_no_longer_wo.html
277. Microsoft News Center, (28 Σεπτεμβρίου 2011), www.microsoft.com
278. Microsoft, http://www.microsoft.com/en-us/news/inside_ms.aspx
279. Microsoft, <http://www.microsoft.com/en-us/news/press/2002/sep02/09-02WistronPR.aspx>
280. Microsoft, <http://www.microsoft.com/en-us/news/press/2007/oct07/10-24FacebookPR.aspx>
281. Minarik M., (16 Μαρτίου 2007), M.Sc. Thesis in International Business: “Cost Leadership & Differentiation – An investigation of the fundamental trade-off between Porter’s cost leadership and differentiation strategies” Stockholm School of Economics, Institute of International Business, Course 2210, <http://arc.hhs.se/download.aspx?MediumId=315>
282. Mrak-Blumberg E., Renery A., Bundgaard T., (2006), Pandora Group Out of the Box Consulting “Strategic Report For Apple Computer Inc” <http://economics-files.pomona.edu/jlikens/SeniorSeminars/pandora/reports/apple.pdf>
283. Naftemporiki, (Ιανουάριος 2009), Σιγάλας Χ., Πέκκα-Οικονόμου Β., Εφημερίδα «Ναυτεμπορική», άρθρο «Σε αναζήτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων» <http://www.naftemporiki.gr/audionews/listenstory.asp?id=1612760>
284. NASSCOM, www.nasscom.in
285. NASSCOM, <http://www.nasscom.org/indian-itbpo-sector-revenue-estimated-cross-usd-100-billion-mark>
286. NetMarketShare, www.netmarketshare.com
287. NetMarketShare, www.netmarketshare.com/search-engine-market-share.aspx?qprid=4&qpcustomd=1
288. NetMarketShare, <http://www.netmarketshare.com/search-engine-market-share.aspx?qprid=4&qpcustomd=0>
289. NetMarketShare, <http://www.netmarketshare.com/browser-market-share.aspx?qprid=0&qpcustomd=0>
290. NetMarketShare, <http://www.netmarketshare.com/operating-system-market-share.aspx?qprid=8&qpcustomd=1>

291. NetMarketShare, <http://www.netmarketshare.com/operating-system-market-share.aspx?qprid=10&qpcustomd=0>
292. NetRating Inc., www.nielsen-netratings.com
293. Network Equipment Industry, www.reportlinker.com
294. Network & Communication Equipment, www.wikinest.com/industry/Networking_%26_Communication_Equipment
295. Networkworld, (29 Ιουνίου 2012), “Google launches IaaS Compute Engine”, <http://www.networkworld.com/news/2012/062812-google-launches-iaas-compute-260564.html>
296. Networkworld, (13 Δεκεμβρίου 2012), “Hitachi, EMC and Fujitsu winners as storage market weakens”, <http://www.networkworld.com/news/2012/121312-hitachi-emc-and-fujitsu-winners-265069.html>
297. Networkworld, (25 Μαρτίου 2013), “Foxconn's Hon Hai earns record annual profit”, <http://www.networkworld.com/news/2013/032613-foxconn39s-hon-hai-earns-record-268078.html>
298. Networkworld, (15 Μαρτίου 2013), <http://www.networkworld.com/community/blog/3-features-make-samsung-galaxy-s-4-unique-innovative>
299. <http://www.observatory.gr/files/meletes/>
300. Paik Y. & Choi Y.D., (Μάιος 2005), “The shortcomings of a standardized global knowledge management system: The case study of Accenture”, Vol.19, No 2, Academy of Management Perspectives (<http://amp.aom.org>).
301. Pandora Group Out of the Box Consulting, Mrak-Blumberg E., Renery A., Bundgaard T., (Απρίλιος 2006), “Strategic Report for Apple Computer Inc.”, <http://economics-files.pomona.edu/jlikens/SeniorSeminars/pandora/reports/apple.pdf>
302. Παπαδάκης Μ. Β., (2001), Στρατηγική Ανταγωνισμού σε ένα Μεταβαλλόμενο και δύσκολο προβλέψιμο Περιβάλλον - Η Σημασία των Πόρων & Ικανοτήτων, http://www.aueb.gr/users/papadakis/articles/executive/Paper_aristotelis_98.pdf
303. PC Magazine, Bjarin T., (29 Αυγούστου 2011), <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2391929,00.asp>
304. PC Magazine, Bjarin T., (22 Οκτωβρίου 2012), “Why Microsoft wants to be like Apple” <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2411204,00.asp>
305. PC Magazine, Moscaritolo A., (7 Φεβρουαρίου 2013), <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2415180,00.asp>
306. PC Magazine, Bjarin T., (15 Απριλίου 2013), <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2417726,00.asp>
307. www.pwc.com
308. PWC, (Μάρτιος 2012), “US technology M&A insights. Analysis and trends in US technology M&A activity 2012” www.pwc.com/us/en/transaction-services/publications/technology-mergers-acquisitions-2011-review-2012-outlook.jhtml
309. PWC, (Φεβρουάριος 2013), “US technology M&A insights. Analysis and trends in US technology M&A activity 2013” www.pwc.com/us/en/transaction-services/publications/us-technology-mergers-acquisitions-2013.jhtml
310. PWC, <http://press.pwc.com/GLOBAL/News-releases/pwc-microsoft-in-strategic-alliance-/s/8879011b-6ebb-469f-b588-51d168119c3a>
311. QFINANCE, <http://www.qfinance.com/sector-profiles/information-technology>
312. RankingTheBranch, www.rankingthebrands.com
313. http://www.realcleartechology.com/2012/01/30/google_facebook_amp_microsoft_in_a_strategic_alliance_3262.html
314. www.rbr.com

315. Reliant, (22 Σεπτεμβρίου 2011), “Google Reduces Costs by Repurposing Hardware”, http://www.reliant-technology.com/storage_blog/google-cost-reduction-through-repurposing-hardware
316. ReportLinker (Μάρτιος 2013), (<http://www.reportlinker.com>).
317. ReportLinker, IT Services Industry, www.reportlinker.com
318. ReportLinker, Hardware and Electronic Equipment Industry: Market Research Reports, Statistics and Analysis, www.reportlinker.com
319. ReportLinker, Computer Peripheral Industry: Market Research Reports, Statistics and Analysis, www.reportlinker.com
320. ReportLinker, Network Equipment Industry, www.reportlinker.com
321. Research and Markets (Φεβρουάριος 2012), “Global IT Services Industry Analysis 2012-2017: Industry Trend, Profit and Forecast Analysis”, http://www.researchandMarkets.com/reports/2078480/global_it_services_industry_analysis_20122017
322. ResearchGate, (9 Αυγούστου 2012), “Is Michael E. Porter’s theory outdated?”, http://www.researchgate.net/post/Is_Michael_E_Porters_theory_outdated
323. Retail Banking Research, www.rbr.com
324. Reuters, 15 Μαρτίου 2012, <http://www.reuters.com/article/2012/03/15/us-nds-cisco-idUSBRE82E0C120120315>
325. <http://searchcloudcomputing.techtarget.com/definition/Infrastructure-as-a-Service-IaaS>
326. <http://searchenginewatch.com/article/2114537/Google-One-of-Top-5-Global-Brands-Most-Attractive-Employer>
327. SEPE, www.sepe.gr
328. SEPE, (1 Μαρτίου 2013), www.sepe.gr
329. SEPE, (7 Ιουνίου 2012), www.sepe.gr
330. Shankar V., Berry L., Dotzel T., (2009), “A Practical Guide to Combining Products and Services”, Harvard Business Review, The Magazine, Nov.2009. <http://hbr.org/2009/11/a-practical-guide-to-combining-products-and-services/ar/1>
331. Shin N., (2001), “Strategies for Competitive Advantage in Electronic Commerce”, Department of Information Systems, School of Computer Science and Information Systems, Pace University. Journal of Electronic Commerce Research, Vol.2, No4, <http://xa.yimg.com/kg/groups/19572407/1409938480/name/STRATEGIES+FOR+COMPETITIVE+ADVANTAGE+IN+ELECTRONIC+COMMERCE.pdf>
332. <http://www.smallbusiness.co.uk/starting-a-business/success-stories/29333/the-five-key-growth-drivers.shtml>
333. www.softwaretop100.com
334. Stamford Conn., (2012), Gartner Press Release. <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=2074815>
335. www.statowl.com
336. StrategyAnalytics, Mawston N., (25 Ιουλίου 2012), “Apple iPad Captures 68 Percent Share of 25 Million Global Tablet Shipments in Q2 2012”, <http://blogs.strategyanalytics.com/TTS/post/2012/07/25/Apple-iPad-Captures-68-Percent-Share-of-25-Million-Global-Tablet-Shipments-in-Q2-2012.aspx>
337. Tapscott D., (1 Ιουλίου 2001), “Rethinking Strategy in a Networked World (Or Why Michael Porter is Wrong About the Internet)”, Strategy+Business, Iss.24. <http://www.strategy-business.com/article/19911?gko=e37c4>
338. TBR Newsroom, (24 Ιουνίου 2011), <http://tbrnewscommentary.wordpress.com/2011/06/24/tbr-commentary-accenture's-aggressive-growth-strategy-and-successful-recovery-of-all-of-its-operating-groups-leads-to-growth/>

339. Team Fastsoft, 2009, Apple Case Study, <http://paoloattanzio.files.wordpress.com/2010/02/apple-case.pdf>
340. TechNewsWorld, Enderle R., (8 Μαρτίου 2004), “Apple’s Competitive Advantage”, <http://www.technewsworld.com/story/33061.html>
341. <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2010/01/29/going-vertical.html>
342. The Economist, (1 Αυγούστου 2008), <http://www.economist.com/node/11848432>
343. The Economist, (4 Νοεμβρίου 2010), <http://www.economist.com/node/17414206>
344. The Economist, (6 Αυγούστου 2011), <http://www.economist.com/node/21525432>
345. <http://www.thefreedictionary.com/information+technology>
346. The Guardian, (27 Οκτωβρίου 2011), <http://www.guardian.co.uk/technology/2011/oct/27/sony-buys-ericsson-out>
347. The New York Times, Wingfield N., (23 Οκτωβρίου 2011), http://www.nytimes.com/2011/10/24/technology/apples-lower-prices-are-all-part-of-the-plan.html?_r=1&
348. The Wall Street Journal, Drucker J., (18 Νοεμβρίου 2003), “How to Dump Your Cellphone Company”, <http://online.wsj.com/article/SB106911488080022000.html>.
349. <http://top100innovators.com/>
350. Treacy M. και Wiersema F., (Ιανουάριος 1993), “Customer Intimacy and Other Value Disciplines”, Harvard Business Review, <http://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines/ar/1>
351. www.webopedia.com
352. www.weforum.org
353. WetFeet, 3 Δεκεμβρίου 2012, www.wetfeet.com/articles/industry-overview-computer-hardware
354. Wikinvest, www.wikinvest.com/concept/Software_as_a_Service
355. Wikinvest, [www.wikinvest.com/stock/Accenture_\(ACN\)](http://www.wikinvest.com/stock/Accenture_(ACN))
356. Wikinvest, http://www.wikinvest.com/stock/Accenture_%28ACN%29
357. Wikinvest, <http://www.wikinvest.com/wiki/Apple>
358. Wikinvest, http://www.wikinvest.com/wiki/Infosys_Technologies_%28INFY%29
359. Wikinvest, <http://www.wikinvest.com/wiki/GOOG>
360. Wikinvest, <http://www.wikinvest.com/wiki/Hitachi>
361. Wikinvest, <http://www.wikinvest.com/wiki/MSFT>
362. Wikinvest, www.wikinvest.com/wiki/Off-shoring
363. Wright P., Nazermzadeh A., Pernel J. και Lado A., (1991), Comparing three different theories of competitive strategies, Industrial Management, 33(6).
364. World Economic Forum, (Απρίλιος 2013), “Global Information Technology Report 2013”, (http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf)
365. World Economic Forum, (2012), “Global Information Technology Report 2012” (http://www3.weforum.org/docs/Global_IT_Report_2012.pdf).
366. Yahoo! Finance <http://finance.yahoo.com>

Παράρτημα Α

Case studies πολυεθνικών επιχειρήσεων πληροφορικής

1. ACCENTURE PLC

Η εταιρεία και τα προϊόντα της

- Έδρα: Ιρλανδία
- Βιομηχανία (industry): IT Services

Η Accenture είναι μια παγκόσμια εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών (consulting services) σε θέματα management, τεχνολογίας και outsourcing, με παρουσία σε περισσότερες από 120 χώρες σε όλο το κόσμο. Επιδίωξη της εταιρείας, μέσω της στρατηγικής «υψηλής επιχειρηματικής απόδοσης» (“high performance business” strategy) που έχει αναπτύξει, είναι να βοηθήσει τους πελάτες της, είτε πρόκειται για επιχειρήσεις είτε για κυβερνήσεις, να επιτύχουν υψηλή αποδοτικότητα (high performance) και να δημιουργήσουν διατηρήσιμη αξία για τους δικούς τους πελάτες (www.accenture.com/us-en/company/overview/Pages/index.aspx).

Διαθέτει την κατάλληλη τεχνογνωσία και εξειδίκευση στην παροχή υπηρεσιών, καθώς και τεχνολογικές δυνατότητες ώστε να μπορεί να εντοπίζει νέες επιχειρηματικές και τεχνολογικές τάσεις και να αναπτύσσει λύσεις για τους πελάτες της, σε όλο το κόσμο, σχετικά με: α) την είσοδό τους σε νέες αγορές, β) την αύξηση των εσόδων τους στις υφιστάμενες αγορές που δραστηριοποιούνται, γ) την βελτιστοποίηση των εσωτερικών τους λειτουργιών, δ) την πιο αποτελεσματική και αποδοτική προσφορά των δικών τους προϊόντων και υπηρεσιών (www.accenture.com/us-en/company/overview/Pages/index.aspx).

Τα είδη των υπηρεσιών που προσφέρει η Accenture συγκεντρώνονται στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες (Wikinvest, [www.wikinvest.com/stock/Accenture \(ACN\)](http://www.wikinvest.com/stock/Accenture_(ACN))):

- ο Management Consulting: Συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με την διαχείριση του οργανισμού του πελάτη. Η Accenture εστιάζει στην βελτίωση της απόδοσής του, αναλύοντας το επιχειρηματικό του μοντέλο και τις πιθανές προκλήσεις που ενδέχεται να αντιμετωπίσει.

- Systems Integration and Technology: Ολοκλήρωση συστημάτων και συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με την τεχνολογία, παρόμοιες με αυτές που προσφέρει η IBM. Βοηθάει τους πελάτες της να ενσωματώσουν νέες τεχνολογίες για την αποτελεσματικότερη εσωτερική τους λειτουργία.
- Outsourcing: Μέσω των υπηρεσιών outsourcing επιδιώκει να βοηθήσει τους πελάτες της να επικεντρωθούν στους βασικούς τομείς της δραστηριότητάς τους, αναθέτοντας τις μη βασικές λειτουργίες τους σε εξωτερικό συνεργάτη.

Στοιχεία σε αριθμούς

- Έσοδα 2012: \$29,777 δις (www.hoovers.com).
- Έσοδα 2011: \$27,352 δις (www.hoovers.com).
- Μικτά Κέρδη 2012: \$8,987 δις (www.hoovers.com).
- Μικτά Κέρδη 2011: \$8,386 δις (www.hoovers.com).

Διάφορες δημοσιευμένες κατατάξεις για την εταιρεία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Πηγές:

Forbes <http://www.forbes.com/global2000/list/>

Forbes <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>

Fortune http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/,

Fortune <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/>,

Ranking The Brands <http://www.rankingthebrands.com>

Κατάταξη	Έτος	Θέση
The World's Biggest Public Companies, Global 2000 By Forbes	2013	318
The World's Most Powerful Brands, By Forbes	2012	69
The World's Largest Corporations, Global 500, By Fortune	2012	405
World's Most Admired Companies, By Fortune	2013	44
Best Global Brands, By Interbrand (RankingTheBranch)	2012	43

Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα και Στρατηγικές

Ορισμένα από τα «δυνατά» σημεία (strengths) της Accenture (www.accenture.com/us-en/company/overview/Pages/index.aspx):

- Εκτενής τεχνογνωσία.
- Ευρεία και εξελισσόμενη προσφορά υπηρεσιών.

- ο Εξειδίκευση στην μεταμόρφωση της επιχείρησης μέσω του outsourcing.
- ο Τεχνολογική καινοτομία. Δαπάνες για R&D \$300 εκατομμύρια ετησίως.
- ο Μακροχρόνια ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας.
- ο Διοίκηση από έμπειρη ομάδα ανθρώπων.

Η Accenture έχει αποκτήσει εξειδίκευση και τεχνογνωσία για τις αγορές που ανήκουν οι πελάτες της και μια ιστορία για προσφορά υψηλής αξίας και πολύ συχνά, ολιστική/ μεγάλης-κλίμακας μεταμόρφωση για τους πελάτες της (TBR Newsroom, 24 Ιουνίου 2011, <http://tbrnewscommentary.wordpress.com/2011/06/24/tbr-commentary-accenture's-aggressive-growth-strategy-and-successful-recovery-of-all-of-its-operating-groups-leads-to-growth/>).

Από μια πρόσφατη έρευνα της Accenture σε τριάντα ανώτατα στελέχη από τις βιομηχανίες των ηλεκτρονικών ειδών και του high-tech, προερχόμενοι από ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες αγορές, και με ετήσια έσοδα πάνω από \$4 δις, προέκυψε ότι οι εξειδικευμένες δεξιότητες, το ταλέντο και το καινοτόμο IT, δεν αποτελούν μόνο απαραίτητους παράγοντες για αποτελεσματικό networking, αλλά είναι, επίσης, κύριες ανταγωνιστικές δυνάμεις. Οπότε, οι συνεργασίες που παρέχουν πρόσβαση σε αυτές τις δεξιότητες και σε τεχνογνωσία, οδηγούν τις επιχειρήσεις σε απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, στην ίδια έρευνα, δήλωσε ότι αυτές οι βασικές ικανότητες εξαρτώνται από το ανθρώπινο κεφάλαιο (<http://www.accenture.com/us-en/outlook/pages/outlook-journal-2011-connecting-competitive-advantage.aspx>).

Η Accenture έχει αναπτύξει ένα δίκτυο συνεργασιών με πάνω από 150 ηγέτες της αγοράς της τεχνολογίας. Μέσω αυτών η εταιρεία επιδιώκει να συμπληρώσει και να επεκτείνει τις δικές της δυνατότητες προσφέροντας στους πελάτες της αποτελεσματικότερες λύσεις προσαρμοσμένες στις δικές τους μοναδικές ανάγκες (tailored solutions) (www.accenture.com/us-en/company/alliances/Pages/index.aspx).

Παραδείγματα συνεργασιών Accenture με μεγάλες εταιρείες:

- ο Alcatel-Lucent: Καινοτόμες λύσεις επικοινωνίας βοηθώντας πολλές επιχειρήσεις από διάφορες βιομηχανίες να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της χρήσης την τεχνολογία της επικοινωνίας.

- Cisco Systems: Ενσωμάτωση της τεχνολογίας της Cisco σε βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες πετυχαίνοντας μείωση σε χρόνους και παράδοση λύσεων για επιχειρηματική ευελιξία.
- Dell: Καινοτομία και επιχειρηματική αξία. Προσφορά τεχνολογικής ευελιξίας για τον έλεγχο του κόστους και μείωση κινδύνου.
- HP: Σχεδίαση λύσεων που βοήθησαν τους πελάτες τους να αναπτύξουν την ανταγωνιστικότητά τους και να διαχειριστούν τον κίνδυνο.
- Microsoft: Βοήθησε στη μεταφορά προς τους πελάτες αποτελεσματικής τεχνολογίας σε χαμηλότερο κόστος.
- Oracle: Παροχή λύσεων outsourcing και δυνατότητες διαφοροποίησης.
- Symantec: Βελτιστοποίηση της γνώσης σχετικά με την ασφάλεια και τους τρόπους προστασίας εμπιστευτικών πληροφοριών καθώς και στην οργάνωση μιας ασφαλούς δομής IT.
- Verizon Business: Συνδυασμένες λύσεις για επιχειρηματικές διαδικασίες, εφαρμογές και το διαδίκτυο.
- SAP: Η Accenture ανακοίνωσε την δημιουργία τριών νέων κέντρων καινοτομίας (innovation centers) για τις εφαρμογές SAP, στο Πεκίνο, το Τόκιο και τη Σιγκαπούρη (CBR, 31 Μαΐου 2012, <http://storage.cbronline.com/news/accenture-opens-three-new-innovation-centres-for-sap-applications-310512>).

Επιπρόσθετα, χρησιμοποιεί την τακτική εξαγορών μικρής κλίμακας για να αποκτήσει πρόσβαση σε μικρότερες αγορές, όπως η Μέση Ανατολή (TBR Newsroom, 24 Ιουνίου 2011, <http://tbrnewscommentary.wordpress.com/2011/06/24/tbr-commentary-accenture's-aggressive-growth-strategy-and-successful-recovery-of-all-of-its-operating-groups-leads-to-growth/>).

Σύμφωνα με τον CEO της Accenture, William Green, ένας παράγοντας διαφοροποίησης για την εταιρεία είναι το παγκόσμιο δίκτυο παροχής υπηρεσιών που διαθέτει και το οποίο συνεχίζει να αναπτύσσει (Bloomberg Business week Magazine, 14 Νοεμβρίου 2004, www.businessweek.com/stories/2004-11-14/online-extra-a-long-strange-trip-for-accentures-ceo).

Η Accenture έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της συμπεριλαμβάνοντας ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων στις ταχύτατα αναπτυσσόμενες χώρες με χαμηλό κόστος εργασίας, το οποίο της επιτρέπει να παρέχει υπηρεσίες outsourcing χαμηλού κόστους. Πιο συγκεκριμένα απασχολεί

περίπου 50.000 εργαζόμενους στην Ινδία, την Κίνα και τις Φιλιππίνες. Στόχος της είναι να τριπλασιάσει αυτό τον αριθμό στα επόμενα τρία χρόνια (Wikinvest, [www.wikinvest.com/stock/Accenture \(ACN\)](http://www.wikinvest.com/stock/Accenture)).

Η στρατηγική της Accenture αναγνωρίζεται ως το επιθυμητό επιχειρηματικό μοντέλο για την παγκόσμια βιομηχανία υπηρεσιών τεχνολογίας και ως το πρότυπο για την αντιμετώπιση των μειονεκτημάτων της παγκοσμιοποίησης. Προσαρμόστηκε γρήγορα στις εξελίξεις και συνδύασε τα καλύτερα στοιχεία του Ινδικού offshoring²⁶ με την πρωτογενή της δραστηριότητα, την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε επιχειρήσεις (Business Week, 23 Απριλίου 2007, “How Accenture One-Upped Bangalore” www.businessweek.com/pdf/270499bwEprint.pdf).

Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία εντόπισε έγκαιρα την άνοδο της Ινδίας στο χώρο των υπηρεσιών IT και ενήργησε γρήγορα, επενδύοντας σημαντικά κεφάλαια σε νέες βασικές δυνατότητες και φθηνή εργασία (low-end job) και έτσι διατήρησε το προβάδισμα στον ανταγωνισμό. Το γεγονός ότι διαθέτει ένα τεράστιο αριθμό εργαζομένων στην Ινδία της δίνει τη δυνατότητα να ανταγωνίζεται τις Ινδικές φίρμες (εταιρείες) στο χαμηλό κόστος εργασίας αλλά κυρίως στο γεγονός ότι μπορεί και συνδυάζει την τεχνογνωσία της, το outsourcing, τις συμβουλευτικές της ικανότητες και την εξειδίκευση σε ποικίλες βιομηχανίες με τέτοιο τρόπο που οι Ινδικές επιχειρήσεις ακόμα δεν μπορούν να ακολουθήσουν (Business Week, 23 Απριλίου 2007, “How Accenture One-Upped Bangalore” www.businessweek.com/pdf/270499bwEprint.pdf).

Από την άλλη, οι αναπτυσσόμενες αγορές ανοίγουν δρόμο ανάπτυξης για την εταιρεία, η οποία προχωράει με σχέδιο διαφοροποίησης της βάσης των εσόδων της, εστιάζοντας στην προσέγγιση τοπικών πελατών από αυτές τις περιοχές, ώστε να μειώσει τον κίνδυνο της αργής απόδοσης των μεγάλων οικονομιών, από τις οποίες προς το παρόν προέρχεται το 80% των εσόδων της. Ήδη έχει κερδίσει μεγάλα έργα από επιχειρήσεις των αναπτυσσόμενων περιοχών. Για παράδειγμα, τα έσοδα από τις δραστηριότητές της στην Βραζιλία έφθασαν το \$1 δις (TBR Newsroom, 24 Ιουνίου 2011, <http://tbrnewscommentary.wordpress.com/2011/06/24/tbr-commentary-accenture's-aggressive-growth-strategy-and-successful-recovery-of-all-of-its-operating-groups-leads-to-growth/>).

Στόχος της Accenture είναι η τοποθέτησή της στην αγορά ως ένα “one-stop shop” για πολλαπλές υπηρεσίες. Με άλλα λόγια, προβάλλεται σαν ένα παγκόσμιο λειτουργικό σύστημα (universal operation system) το οποίο παρέχει ένα τεράστιο εύρος υπηρεσιών σε διάφορους τομείς, οπότε μπορεί να αποτελέσει, για μια επιχείρηση, το μοναδικό σημείο επαφής για την κάλυψη των αναγκών της σε συμβουλευτικές υπηρεσίες (Nankervis, 2005).

Η Accenture κατόρθωσε να ερμηνεύσει σωστά τις εξελίξεις του περιβάλλοντος των συμβουλευτικών υπηρεσιών και να στελεχωθεί με το κατάλληλο προσωπικό ώστε να έχει την ικανότητα να προσφέρει τις καινοτόμες λύσεις που αναπτύσσει για τους πελάτες της. Όπως αναφέρει ο Ian Watmore, ο επικεφαλής της Accenture U.K., «αν δεν μπορείς να προσφέρεις μεταμορφωτικές συμβουλευτικές υπηρεσίες (transformational consulting) και δυνατότητες outsourcing μαζί, δεν πρόκειται να νικήσεις» (Kotler et.al. 2009).

Η Accenture, λοιπόν, ανταποκρινόμενη στις τάσεις της εποχής και στο γεγονός ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις κινούνται προς το ψηφιακό μοντέλο, αναπτύσσει στρατηγική cloud για να βοηθήσει τους πελάτες της να επωφεληθούν από τις δυνατότητες του cloud computing. Για το λόγο αυτό, θα επενδύσει περίπου \$400 εκατομμύρια σε τεχνολογίες cloud και εκπαιδευτικά προγράμματα έως το 2015. Μέρος της επένδυσης είναι η επέκταση των υπηρεσιών στο Accenture Cloud Platform συμπεριλαμβάνοντας υποδομές cloud, δοκιμές σε συστήματα software και λύσεις big data analytics (Accenture Newsroom, 5 Απριλίου 2013, “Accenture Cloud Platform to Help Businesses Integrate and Manage Technology in a Hybrid World”, <https://newsroom.accenture.com/news/accenture-cloud-platform-to-help-businesses-integrate-and-manage-technology-in-a-hybrid-world.htm>).

Επιπρόσθετα, η διοίκηση της εταιρείας θεωρεί ότι η διαχείριση της γνώσης (Knowledge Management, KM) είναι μια βασική ικανότητα που οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για το λόγο αυτό επενδύει σημαντικά ποσά στο IT ώστε να ενισχύσει το εσωτερικό της σύστημα KM. Η αναλυτική γνώση και οι πληροφορίες που προκύπτουν από εμπειρίες, μέσα από την υλοποίηση συγκεκριμένων έργων πελατών, είναι από τα πιο σημαντικά είδη γνώσης για την εταιρεία. Έτσι, η Accenture επικεντρώνεται στην αξιολόγηση και ταξινόμηση αυτής της γνώσης από ειδικούς και έμπειρους επαγγελματίες του είδους (Paik και Choi, 2005).

Θα πρέπει να σημειωθεί πως ο πιο σημαντικός πόρος για την Accenture είναι το ανθρώπινο δυναμικό της, αφού η επιτυχία της στηρίζεται στην ικανότητά της να προσλαμβάνει και να

συγκρατεί τεχνολογικά εξειδικευμένους ανθρώπους, όπως μηχανικούς, ερευνητές, προγραμματιστές και λογιστές. Ειδικότερα, δίνεται έμφαση στο δυναμικό που έχει η εταιρεία στην Ινδία (Wikinvest, [www.wikinvest.com/stock/Accenture \(ACN\)](http://www.wikinvest.com/stock/Accenture)). Εξάλλου, το «χτίσιμο» της εταιρικής κουλτούρας θεωρείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Accenture και γι' αυτό το 2007 δαπάνησε \$800 εκατομμύρια στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού της (WetFeet, Insider Guide, Accenture, 2009).

Λόγω των ευκαιριών εκπαίδευσης που προσφέρονται και της ισχυρής κουλτούρας της εταιρείας, η Accenture θεωρεί τον εαυτό της νούμερο ένα εργοδότη ταλαντούχων ανθρώπων. Πράγματι, η εταιρεία διαθέτει συγκεκριμένο προϋπολογισμό για την ανάπτυξη κάθε υπαλλήλου και έχει δημιουργήσει ειδικές εγκαταστάσεις για επιμόρφωση και εκπαίδευση. Για τη συνέχιση της επιτυχίας της και στο μέλλον, η εταιρεία αλλάζει την στρατηγική της ώστε να αποτελέσει τον πρώτο εργοδότη για ποικίλες ομάδες ταλέντων (diverse group of talents) (Van Der Sluis και Van De Bunt-Kokhuis, 2009).

Επίσης, η Accenture στήριξε την επιτυχία της σε καμπάνιες, διαφημιστικές, marketing και επικοινωνίας. Για παράδειγμα, το αποτέλεσμα της καμπάνιας του 2000, όταν η Accenture απομάκρυνε το όνομα της Anderson από τη φίρμα της, από την οποία προήλθε η πρώτη, ήταν να αυξήσει το πελατολόγιο της κατά 350% (Kotler et.al. 2009).

Οι νέες διαφημιστικές καμπάνιες της εταιρείας επικεντρώνονται στο εύρος των δυνατοτήτων της και την μεγάλη της εμπειρία στον χώρο, προβάλλοντας επιτυχημένες περιπτώσεις μεγάλων πελατών της. Επίσης, εστιάζουν στις δυνατότητες που προσφέρει η Accenture μέσω των νέων τεχνολογιών, όπως mobility και analytics και τονίζουν επιχειρηματικά θέματα «κλειδιά», όπως παγκοσμιοποίηση, καινοτομία και ανάπτυξη (www.accenture.com/us-en/company/overview/advertising/Pages/index.aspx).

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER

1.ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ: Η κυριότερη απειλή προέρχεται από τις αναπτυσσόμενες αγορές και κυρίως την Ινδία.

2.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ: Η Accenture διαθέτει ένα μεγάλο ανθρώπινο δυναμικό, περίπου 261.000 ανθρώπους σε όλο το κόσμο (www.accenture.com/us-

en/company/overview/Pages/index.aspx) και παράγει μόνη της τις υπηρεσίες που προσφέρει στους πελάτες της.

3.ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ: Στο πελατολόγιο της Accenture συμπεριλαμβάνονται οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις στο κόσμο καθώς και κυβερνήσεις κρατών. 92 πελάτες της περιέχονται στη λίστα του Fortune “Global 100” και περισσότερο από το 1/3 των πελατών της ανήκει στην κατάταξη του Fortune “Global 500” (www.accenture.com/Microsites/managementconsultingcareers/why-accenture/Pages/our-clients.aspx).

Πιο αναλυτικά, προσφέρει τις υπηρεσίες της σε πελάτες που ανήκουν σε 17 βιομηχανίες από τις ακόλουθες πέντε κατηγορίες (Wikinvest, [www.wikinvest.com/stock/Accenture_\(ACN\)](http://www.wikinvest.com/stock/Accenture_(ACN))):

- ο Επικοινωνίες και Τεχνολογία Αιχμής (Communications & High Tech). 20,8% των εσόδων της Accenture.
- ο Οικονομικές Υπηρεσίες (Financial Services). 18,7% των εσόδων της Accenture.
- ο Προϊόντα (Products). 23,9% των εσόδων της Accenture.
- ο Δημόσιες Υπηρεσίες (Public Service). 12,9% των εσόδων της Accenture.
- ο Πόροι (Resources). 16,7% των εσόδων της Accenture.

Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της Accenture είναι ισχυρή διότι: 1) απαιτούν εξειδίκευση και προσαρμογή στις ανάγκες τους (special customization), 2) οι ίδιοι είναι ισχυρές επιχειρήσεις ανεξαιρέτως βιομηχανίας, 3) υπάρχει μεγάλος αριθμός προμηθευτών και έντονος ανταγωνισμός στο χώρο.

4.ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ: Δεν υπάρχουν

5.ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: Ο ανταγωνισμός για την Accenture, προέρχεται από εξίσου μεγάλες εταιρείες μέσα από τον κλάδο των IT services και consulting ή από άλλους κλάδους της πληροφορικής, αλλά και από άλλους χώρους όπως αυτόν των Professional Services, με μεγάλες πολυεθνικές όπως η Deloitte, η Ernst & Young και η PWC.

Βάσει των τριών κύριων δραστηριοτήτων της, ισχυροί ανταγωνιστές της είναι οι ακόλουθοι (Wikinvest, [www.wikinvest.com/stock/Accenture_\(ACN\)](http://www.wikinvest.com/stock/Accenture_(ACN))):

- ο Στο Management Consulting, η McKinsey & Co και η The Boston Consulting Group.

- ο Στο Systems Integration and Technology, η IBM, η Electronic Data Systems (EDS) και η Computer Sciences (CSC).
- ο Στο Outsourcing, η Infosys Technologies (INFY), η Tata Consultancy Services (TCS), η Wipro και η Satyam Computer Services (SAY).

Τα τελευταία χρόνια δέχεται έντονο ανταγωνισμό από Ινδικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών, όχι μόνο για την κατάκτηση μεριδίου αγοράς αλλά και στο πεδίο στελέχωσης με ανθρώπινο δυναμικό. Η Accenture αντιμετωπίζει αυξανόμενο ανταγωνισμό από off-shore παρόχους υπηρεσιών. Οι τελευταίοι προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες σε εξαιρετικά ανταγωνιστικές τιμές. Για παράδειγμα, στην Infosys Technologies, το μέσο κόστος ανά υπάλληλο είναι \$34000, ενώ για την Accenture, το αντίστοιχο κόστος ανέρχεται σε \$110000. Ουσιαστικά, αυτό είναι το βασικότερο όπλο των ανταγωνιστών της Accenture, οι οποίοι εδρεύουν στην Ινδία και κυρίως στους τομείς του outsourcing και της ολοκλήρωσης συστημάτων (systems integration) (Wikinvest, [www.wikinvest.com/stock/Accenture_\(ACN\)](http://www.wikinvest.com/stock/Accenture_(ACN))).

Η Accenture διαθέτει ένα ισχυρό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές της σε Ινδία και Κίνα. Την κάθετη οργανωτική δομή της (vertical structure). Οι Ινδικές εταιρείες δεν διαθέτουν ακόμα την ικανότητα να προσφέρουν στο ίδιο εύρος με την Accenture, υπηρεσίες outsourcing και consulting, οπότε δεν μπορούν να την ανταγωνιστούν στο αυξανόμενο ποσοστό πελατών, οι οποίοι αναζητούν συμβούλους ή outsourcers με εξειδίκευση στη δική τους βιομηχανία (κλάδο). Η Accenture προσλαμβάνει εξειδικευμένο προσωπικό στην Ινδία το οποίο παρέχει κάθετες (vertical) λύσεις σε χαμηλές τιμές. Στα επόμενα χρόνια θα διαφανεί κατά πόσο η στρατηγικές της κάθετης ανάπτυξης, της γεωγραφικής τοποθέτησης και της τεχνολογικής καινοτομίας θα εμποδίσουν τους Ινδούς αντιπάλους της να της «αρπάξουν» το μερίδιο της στην αγορά (Reynolds, 2009).

Συγκεκριμένα, το 1/3 του εργατικού δυναμικού της Accenture είναι εγκατεστημένο offshore, σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, όπως η IBM η οποία διαθέτει το 18% του δυναμικού της εκτός των ΗΠΑ και η CSC μόλις το 9%. Με την απομάκρυνση μεγάλου μεριδίου του δυναμικού της σε αναπτυσσόμενες χώρες, η Accenture, είναι περισσότερο εκτεθειμένη απέναντι στους μεγάλους Αμερικανούς ανταγωνιστές της, λόγω της απροβλεψιμότητας των κυβερνητικών κανονισμών για τον ιδιωτικό τομέα σε αυτές τις περιοχές (Wikinvest, [www.wikinvest.com/stock/Accenture_\(ACN\)](http://www.wikinvest.com/stock/Accenture_(ACN))).

2. APPLE INC.

Η εταιρεία και τα προϊόντα της

- Έδρα: ΗΠΑ
- Βιομηχανία (industry): Computer HW, Computer SW

Η Apple ξεκίνησε το 1976 από τους Steve Jobs & Stephen Wozniak οι οποίοι σε ένα γκαράζ κατασκεύασαν τους πρώτους προσωπικούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές προκαλώντας επανάσταση στο χώρο (Thompson, 2005).

Σήμερα, η Apple είναι μια εταιρεία που σχεδιάζει, κατασκευάζει και εμπορεύεται έξυπνες προσωπικές συσκευές και high-end PCs. Απευθύνεται τόσο στο χώρο των ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης όσο και σε επιχειρηματικούς αγοραστές. Για την πώληση των προϊόντων της χρησιμοποιεί ηλεκτρονικά καταστήματα, δικά της καταστήματα λιανικής, καθώς και τρίτους μεγάλους μεταπωλητές (<http://www.wikinvest.com/wiki/Apple>).

Το βασικό προϊόν της εταιρείας είναι τα Macintosh (Mac) PCs, τα οποία λειτουργούν με το δικό της λειτουργικό OS X. Παράλληλα, έχει αναπτύξει μια σειρά φορητών υπολογιστών, όπως MacBook Air, MacPro κ.α. (www.hoovers.com). Εκτός από PCs προσφέρει και άλλες φορητές συσκευές, όπως συσκευές ψηφιακής μουσικής, smartphones και tablets (<http://www.wikinvest.com/wiki/Apple>).

Όταν η Apple παρουσίασε το 2001 το iPod (φορητή συσκευή ψηφιακής μουσικής/ media player) και το iTunes (εφαρμογή media player/library) ονομάστηκε η νούμερο ένα καινοτόμο εταιρεία. Τον Ιανουάριο του 2007 παρουσίασε το iPhone, το οποίο χαρακτηρίστηκε ως «η εφεύρεση» της χρονιάς, ενώ κάθε χρόνο αναπτύσσει νέες βελτιωμένες εκδόσεις (<http://www.innovationmain.com/Apple-eBook.html>). Τον Απρίλιο του 2010 παρουσίασε το iPad (tablet computer), το οποίο πούλησε 100 εκατομμύρια τεμάχια έως τον Οκτώβριο του 2012 και το οποίο έχει ανανεωθεί πέντε φορές από την στιγμή της εμφάνισής του (<http://en.wikipedia.org/wiki/IPad>).

Στοιχεία σε αριθμούς

- Έσοδα 2012: \$156,508 δις (www.hoovers.com).
- Έσοδα 2011: \$108,249 δις (www.hoovers.com).

- ο Μικτά Κέρδη 2012: \$68,662 δις (www.hoovers.com).
- ο Μικτά Κέρδη 2011: \$43,818 δις (www.hoovers.com).
- ο Παγκόσμιο μερίδιο αγοράς στα tablets: 68% (StrategyAnalytics, 25 Ιουλίου 2012)
- ο Παγκόσμιο μερίδιο αγοράς στα smartphones: 25% (Forbes, 11 Μαρτίου 2013)
- ο Παγκόσμιο μερίδιο αγοράς συνολικά στην κατηγορία hw (PCs, tablets, notebooks): 20% (PC Magazine, 7 Φεβρουαρίου 2013).
- ο Αύξηση εσόδων στο 2012: 52% (Fortune's Fastest-Growing Companies, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fastest-growing/2012/full_list/)

Διάφορες δημοσιευμένες κατατάξεις για την εταιρεία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Πηγές:

Forbes <http://www.forbes.com/global2000/list/>

Forbes <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>

Forbes <http://www.forbes.com/innovative-companies/list/>

Fortune <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2013/list/>

Fortune http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/,

Fortune <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/>,

Fortune http://money.cnn.com/magazines/fortune500/2013/full_list/,

Fortune http://money.cnn.com/magazines/fortune/fastest-growing/2012/full_list/,

Ranking The Brands <http://www.rankingthebrands.com>

Κατάταξη	Έτος	Θέση
The World's Biggest Public Companies, Global 2000 By Forbes	2013	15
The World's Most Powerful Brands, By Forbes	2012	1
The world's Most Innovative Companies, By Forbes	2012	26
The World's Largest Corporations, Global 500, By Fortune	2012	55
World's Most Admired Companies, By Fortune	2013	1
Fortune 500, Annual ranking of America's largest corporations	2013	6
Fastest-Growing Companies, By Fortune	2012	8
Best Laptop Brands: Overall Verdict, By LAPTOP Magazine (RankingTheBranch)	2013	1
Most Influential Brands in the World, By Ipsos (RankingTheBranch)	2013	3

Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα και Στρατηγικές

Ένα σημείο στο οποίο στηρίζεται, σε μεγάλο βαθμό, η μακρόχρονη επιτυχία της Apple, είναι η ικανότητά της να αξιολογεί τη φωνή των πελατών. Ο ίδιος ο Jobs έλεγε ότι «αυτό που θέλουν οι άνθρωποι είναι προϊόντα εύκολα στη χρήση και που θα δουλεύουν για πάντα» (PC Magazine, Bajarin, 29 Αυγούστου 2011). Στόχος της εταιρείας, λοιπόν, ήταν να δημιουργήσει εύχρηστα, διασκεδαστικά και προσιτά σε όλους προϊόντα (PC Magazine, Bajarin, 29 Αυγούστου 2011).

Πριν το 2000, η Apple είχε να αντιμετωπίσει αρκετά σημαντικά προβλήματα τα οποία οδήγησαν στη συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς της. Ένα σοβαρό ζήτημα ήταν η ανικανότητα συμβατότητας του λειτουργικού της συστήματος με τα περισσότερα διαθέσιμα λογισμικά τα οποία είχαν σχεδιαστεί για τα μηχανήματα της Wintel (συνεργασία Microsoft & Intel). Αυτό συνέβαινε διότι η Apple δεν υποστήριζε την ανάπτυξη προγραμμάτων από τρίτους, οπότε, τα Mac δεν ήταν συμβατά με το Microsoft office το οποίο χρησιμοποιείτο από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Οι αγοραστές στρέφονταν προς τα Windows PCs εγκαταλείποντας την οικογένεια προϊόντων Macintosh της Apple τα οποία ήταν και πολύ ακριβότερα (Team Fastsoft, 2009, Apple Case Study, <http://paoloattanzio.files.wordpress.com/2010/02/apple-case.pdf>).

Από το 2001 και μετά, το τοπίο αλλάζει, η είσοδος των καινοτόμων προϊόντων της και η επιτυχία που σημείωσαν, την οδήγησε στην απόκτηση ισχυρής θέσης στην αγορά, καλού εταιρικού ονόματος και αναγνωρισιμότητα (Pandora Group Consulting, Απρίλιος 2006).

Η Apple έφτασε να διαθέτει το υλισμικό, το λογισμικό και τη πλατφόρμα των υπηρεσιών με τα οποία κατασκευάζονται όλα της τα προϊόντα. Αυτή τη στρατηγική δεν την ακολούθησε καμία επιχείρηση Η/Υ και αυτός θεωρείται από πολλούς ο βασικός λόγος για τον οποίο μεγάλοι ανταγωνιστές της Apple, όπως η HP και η Dell βρίσκονται τόσο πίσω σε σύγκριση με την πρώτη (PC Magazine, Bajarin, 22 Οκτωβρίου 2012).

Παρόλα αυτά, η Apple, κάποια στιγμή πραγματοποιεί στροφή στη στρατηγική της και προχωράει σε στρατηγικές συνεργασίες με τις μεγαλύτερες εταιρείες του χώρου, όπως:

- ο Με την Microsoft, δημιούργησε μια έκδοση Macintosh με Microsoft office software.
- ο Με την Intel, χρησιμοποιεί επεξεργαστές της Intel στις συσκευές της.
- ο Με την HP, δημιουργία συσκευών και εφαρμογών ψηφιακής μουσικής (music player & iTunes).

Όπως αναφέρει σε άρθρο της η The New York Times (23 Οκτωβρίου 2011), η Apple τα τελευταία χρόνια άρχισε να ανταγωνίζεται τους αντιπάλους της και στην τιμή, παρά τη φήμη που είχε δημιουργήσει μέχρι τότε, ως ο ηγέτης της υψηλής τιμής για την βιομηχανία της τεχνολογίας. Η εταιρεία, η οποία παλιά πρόσφερε τα προϊόντα της σε περιορισμένο αγοραστικό κοινό και σε υπερβολικά υψηλές τιμές, στράφηκε στη στρατηγική του χαμηλού κόστους. Εφάρμοσε μείωση τιμών σε όλα της τα προϊόντα συμπεριλαμβανομένων των πιο δημοφιλών όπως iPhone, iPad και το MacBook Air notebook.

Πέρα από τη μείωση της τιμής, η Apple κατόρθωσε να βρει ανταπόκριση σε ένα σημαντικό μεγάλο μερίδιο της αγοράς που δεν αφορούσε τους μέχρι τότε φανατικούς πελάτες της. Αν ληφθεί υπ' όψιν ότι μόλις στο πρώτο διήμερο της παρουσίασης του iPhone 4S smartphone οι πωλήσεις του ξεπέρασαν τα τέσσερα εκατομμύρια κομμάτια, μπορεί κανείς να αντιληφθεί την απήχηση που είχε στο αγοραστικό κοινό (The New York Times, 23 Οκτωβρίου 2011).

Σύμφωνα με τους αναλυτές, οι ανταγωνιστικές τιμές των προϊόντων της Apple οφείλονται στις οικονομίες κλίμακας που μπορεί να απολαμβάνει λόγω της αυξημένης παραγωγής, αλλά και στις έγκαιρες, επιτυχημένες συμφωνίες με προμηθευτές του χώρου. Επίσης, αποθηκεύοντας μεγάλες ποσότητες εξαρτημάτων, όπως flash memory, που χρησιμοποιεί στη συνέχεια για την κατασκευή των δικών της προϊόντων, οδηγεί τους ανταγωνιστές της να πληρώνουν περισσότερο για να αποκτήσουν μικρότερη ποσότητα των ίδιων εξαρτημάτων λόγω έλλειψής τους στην αγορά. Ένα παράδειγμα της στρατηγικής του χαμηλού κόστους της Apple αποτελεί το iPad που διέθεσε στην αγορά η εταιρεία το 2010 σε τιμή χαμηλότερη κατά μερικές εκατοντάδες δολάρια από αυτή που αναμενόταν. Κανένας από τους ανταγωνιστές της δεν κατόρθωσε να χτυπήσει αυτή τη τιμή (The New York Times, 23 Οκτωβρίου 2011).

Παρά το γεγονός ότι η Apple υιοθέτησε στρατηγικές μείωσης κόστους, δεν είναι ακόμα αποφασισμένη να προσφέρει τα φθηνότερα προϊόντα μόνο και μόνο για να κερδίσει περισσότερο μερίδιο αγοράς. Όντως, προσφέρει σε χαμηλότερες τιμές από το ότι ήταν αναμενόμενο, αλλά δεν σκοπεύει να θυσιάσει σημαντικό μέρος της κερδοφορίας της στραγγαλίζοντας τις τιμές πώλησης των προϊόντων της (PC Magazine, Bajarin, 15 Απριλίου 2013).

Μια άλλη στρατηγική που εφαρμόζει η Apple είναι η ανάπτυξη υψηλά διαφοροποιημένων προϊόντων (Hoskisson et.al. 2008). Αυτό το πετυχαίνει μέσα από την παραγωγή μοναδικών

προϊόντων και του ιδιαίτερου σχεδιασμού (Furrer, 2010). Τα προϊόντα της Apple, εκτός από τον ιδιαίτερο σχεδιασμό, διαθέτουν επίσης ασφάλεια και ένα δικό τους λογισμικό καθιστώντας τα έτοιμα για χρήση (plug and play systems), μια ευκολία που εκτιμούν οι αγοραστές αυτών των προϊόντων (Team Fastsoft, 2009, Apple Case Study, <http://paoloattanzio.files.wordpress.com/2010/02/apple-case.pdf>).

«Η Apple αγηφά την βαρύτητα με καινοτόμο ιδιοφυΐα» σημειώνουν οι Hitt et.al. (2011), για να δώσουν έμφαση στις καινοτόμες ικανότητες της εταιρείας, αποτέλεσμα των οποίων ήταν η καταγραφή πωλήσεων ρεκόρ, μετά το 2008, σε μια οικονομικά αδύναμη περίοδο. Η εταιρεία συνεχώς αναβαθμίζει τα προϊόντα της βελτιώνοντας τις λειτουργίες τους, και για το λόγο αυτό οι αναλυτές θεωρούν ότι αυτές οι καινοτόμες προσθήκες θα κάνουν την Apple να διατηρήσει τη καλή της πορεία (Hitt et.al. 2011).

Τα προϊόντα της Apple είναι μοναδικά. Για παράδειγμα, τα smartphones δεν είναι απλά συσκευές επικοινωνίας, αλλά παρέχουν και άλλες δυνατότητες, όπως διασκέδαση, γεγονός που αυξάνει την αξία που προσφέρουν στον χρήστη (Ireland et.al. 2011). Μόνο για τον συγκεκριμένο τύπο προϊόντος, έχει στην διάθεση των πελατών της περισσότερες από πενήντα χιλιάδες εφαρμογές, ενθαρρύνοντάς τους να ανακαλύπτουν διαρκώς νέες χρήσεις (Hitt et.al. 2011).

Η Apple πρωτοπορεί με την υλοποίηση στρατηγικών καινοτομίας: καινοτομίας στα προϊόντα, καινοτομίας στο επιχειρηματικό μοντέλο, καινοτομίας στην εμπειρία του πελάτη, καινοτομίας την ηγεσία. Ουσιαστικά έχει δημιουργήσει ένα «εργοστάσιο» καινοτομίας μέσα από τους ανθρώπους της, την κουλτούρα της, τις διαδικασίες, τους συνεργάτες και τα δίκτυα (<http://www.innovationmain.com/Apple-eBook.html>). Σε αυτή την πλευρά τοποθετούνται και οι Ireland et.al. (2011), υπογραμμίζοντας πως η ικανότητα της Apple για ανάπτυξη καινοτομίας προέρχεται βασικά από την κουλτούρα της.

Επίσης, ένα άλλο χαρακτηριστικό επιτυχίας της Apple είναι το ότι αναπτύσσει ολοκληρωμένες λύσεις, είτε μέσω δικών της πόρων (π.χ. iCloud, iProjector), είτε μέσω συνεργασιών. Για παράδειγμα, έχει προχωρήσει σε συμφωνίες με μεγάλες δισκογραφικές εταιρείες (Warner, EMI, Sony, Universal) για ανάπτυξη εφαρμογών μουσικής μέσω iCloud, με σημαντικό ποσοστό κερδοφορίας (Innovation Excellence, 24 Αυγούστου 2011).

Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης μέσω των συσκευών της και των καναλιών και η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης, από τον σχεδιασμό chip έως το λογισμικό και το δίκτυο λιανικής, δημιουργούν ένα πραγματικό διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο είναι δύσκολο να αντιγραφεί. Αυτός ο έλεγχος που ουσιαστικά ασκεί μέσω των προϊόντων και των εμπειριών που προσφέρει, από το υλισμικό έως το λογισμικό, ενδυναμώνει την αφοσίωση των πελατών (Innovation Excellence, 24 Αυγούστου 2011).

Κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, άλλες επιχειρήσεις μειώνουν τις επενδύσεις τους σε διαφημιστικές καμπάνιες, η Apple όμως έχει αυξήσει τα προγράμματα marketing και διαφήμισης (Hitt et.al. 2011). Απλά κατανοεί τι είναι αυτό που θα ενθουσιάσει τους καταναλωτές και το πραγματοποιεί. Συνήθως δεν βλέπουμε την Apple να μιλάει για χαρακτηριστικά προϊόντων ή την τεχνολογία, αλλά για το πως ένας υπολογιστής θα κάνει τη ζωή μας ευκολότερη (TechNewsWorld, 8 Μαρτίου 2004). Ένα άλλο δυνατό σημείο στο marketing της εταιρείας είναι η ευρύτατη χρήση του λογοτύπου της και ο τρόπος που αυτό εμφανίζεται σε όλες τις συσκευές της και στις διαφημίσεις (TechNewsWorld, 8 Μαρτίου 2004).

Η εκπαίδευση των ανθρώπων της έχει, επίσης, μεγάλη σημασία για την Apple, η οποία διαθέτει πολυάριθμα εκπαιδευτικά κέντρα σε όλο το κόσμο και πιστοποίηση για όσους ολοκληρώνουν τα εκπαιδευτικά της προγράμματα (www.apple.com/about/workingwithapple.html).

Όπως αναφέρει ένα δημοσίευμα στο Forbes «αν θέλεις να φτιάξεις μια θαυμάσια ομάδα, τότε προσέλαβε υπαλλήλους της Apple» (Forbes, 22 Ιουνίου 2012). Η προσφορά γνώσης, όμως, δεν περιορίζεται μόνο στους υπαλλήλους της, αλλά επεκτείνεται και στους εργαζόμενους της προμηθευτικής της αλυσίδας (<http://www.apple.com/supplierresponsibility/empowering-workers.html>).

Εκτός των άλλων, η Apple ακολουθεί στρατηγική γεωγραφικής επέκτασης. Αν και για αρκετά χρόνια δεν αποφάσιζε την είσοδό της στην μεγαλύτερη αγορά τηλεπικοινωνιών παγκοσμίως, την Κίνα, το 2008 έκανε την είσοδό της, αφού θεώρησε πως οι συνθήκες ήταν τότε περισσότερο ευνοϊκές από ότι στο παρελθόν. Οι πωλήσεις της, στη συγκεκριμένη αγορά, σημειώνουν συνεχή αύξηση, η οποία αναμένεται να συνεχιστεί και για τα επόμενα χρόνια (Ireland et.al. 2011).

Συνοψίζοντας, η υπεροχή της Apple και η διάρκεια παραμονής της στην κορυφή, οφείλονται στο όραμα που είχε από την αρχή και στις αποτελεσματικές στρατηγικές που επέλεξε για να το υλοποιήσει. Η ικανότητά της να αναπτύσσεται και να καινοτομεί είναι οι κύριοι παράγοντες της επιτυχίας της (Pandora Group Consulting, Απρίλιος 2006). Εισάγει νέα προϊόντα στην αγορά, τα οποία χαρακτηρίζονται από ποιότητα, ευκολία στη χρήση και καλό σχεδιασμό και τα οποία τα προωθεί μέσω έξυπνου marketing.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER

1.ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ: Η κυριαρχία ισχυρών εταιρειών στις βιομηχανίες του computer hardware και computer software και η υψηλή συγκέντρωση δημιουργεί σημαντικά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις από τον χώρο των τηλεπικοινωνιών και του internet θεωρούνται απειλή για την αγορά των υπολογιστών γενικότερα, γιατί διαθέτουν ισχυρό εταιρικό όνομα, καθώς και άλλα χαρακτηριστικά, όπως μέγεθος, τεχνολογία, εμπειρία, κ.α. για να σταθούν απέναντι σε εταιρείες όπως η Apple.

2.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ: Η Apple χαρακτηρίζεται για την ικανότητά της να παράγει τα προϊόντα της, από το υλισμικό έως το λογισμικό και τις εφαρμογές του, μόνη της.

Ωστόσο, για χάρη της επέκτασης του μεριδίου της, για την εξυπηρέτηση περισσότερων πελατών και την εισαγωγή της σε άλλο π χώρους, όπως στην κινητή τηλεφωνία, έχει προχωρήσει σε συνεργασίες με άλλους προμηθευτές. Ορισμένες από αυτές είναι: λογισμικό (Microsoft), επεξεργαστές (Intel), μικροεπεξεργαστές για κινητά (Samsung). Όλες αυτές οι εταιρείες είναι ηγέτες στις αγορές τους πράγμα που τους προσφέρει ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη.

Συγκεκριμένα, η Samsung είναι ο μοναδικός προμηθευτής της Apple για τους μικροεπεξεργαστές των smartphones, καταλαμβάνοντας σημαντικό μέρος του κόστους του τελικού προϊόντος της (το 26%). Το γεγονός ότι η πρώτη κατέχει το 40% του μεριδίου αγοράς των συγκεκριμένων προϊόντων παγκόσμια, δημιουργεί μια εξαιρετική πίεση στην Apple, διότι σε ενδεχόμενη έλλειψη υλικών στα εργοστάσια της Samsung, τότε θα εμφανιζόταν ένα σοβαρό δίλημμα σχετικά με το ποια εταιρεία από της δύο θα είχε προτεραιότητα και ποια θα έμενε περισσότερο ακάλυπτη (Forbes, 11 Μαρτίου 2013).

Τελευταία δημοσιεύματα, θέλουν την Apple να βρίσκεται σε αναζήτηση νέων προμηθευτών εκτός της Samsung, ώστε να μειώσει την εξάρτησή της από τον ισχυρότερο αντίπαλό της στην αγορά των κινητών συσκευών. Η Intel φαίνεται να σχεδιάζει να επεκτείνει την δραστηριότητά της και στην κατασκευή τέτοιων ειδών, οπότε φημολογείται μια νέα συνεργασία ανάμεσα στην Apple και την Intel (Forbes, 11 Μαρτίου 2013).

Επίσης, μέρος των πρώτων υλών της τα προμηθεύεται από τρίτους προμηθευτές, ενώ έχει αναθέσει, μέσω του outsourcing, την συναρμολόγηση των iPhones στην Κίνα, ώστε να εκμεταλλευτεί το χαμηλό κόστος εργασίας, όπως εξάλλου έχουν ήδη πράξει πολλοί από τους ανταγωνιστές της (Ireland et.al. 2011).

3.ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ: Η πλειοψηφία των αγοραστών προϊόντων της κατηγορίας PCs είναι απλοί καταναλωτές (42%) και μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις (32%), το υπόλοιπο ποσοστό καλύπτεται από μεγάλους οργανισμούς, κρατικούς και εκπαιδευτικούς φορείς (Team Fastsoft, 2009, Apple Case Study, <http://paoloattanzio.files.wordpress.com/2010/02/apple-case.pdf>). Περίπου το 40% των πωλήσεων της Apple προέρχεται από την αγορά των ΗΠΑ (www.hoovers.com).

Τα κριτήρια των αγοραστών των συγκεκριμένων προϊόντων διαφέρουν βάσει του είδους των αγοραστών. Οι απλοί καταναλωτές ενδιαφέρονται για χαμηλού κόστους προϊόντα, ενώ πρόσφατα δίνουν επίσης μεγάλη βαρύτητα στην φορητότητα και την δυνατότητα ασύρματης σύνδεσης. Οι επιχειρηματικοί αγοραστές εστιάζουν στις υπηρεσίες που συνοδεύουν το προϊόν (Team Fastsoft, 2009, Apple Case Study, <http://paoloattanzio.files.wordpress.com/2010/02/apple-case.pdf>). Οπότε, γίνεται κατανοητό πως η εταιρεία δέχεται πιέσεις από διάφορες πλευρές και για διαφορετικά χαρακτηριστικά, τα οποία θα πρέπει να διαθέτουν τα προϊόντα της για να γίνουν αποδεκτά.

Από την άλλη, το γεγονός της μοναδικότητας του λειτουργικού της συστήματος και των εφαρμογών της, τα οποία εγκαθίστανται μόνο στις δικές της συσκευές δημιουργεί σχετικά αυξημένο κόστος αλλαγής και μια εξάρτηση, άρα ενδυναμώνει τη θέση της απέναντι στους καταναλωτές.

4.ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ: Οι νέες τεχνολογίες του cloud computing μπορούν να αποτελέσουν πηγή υποκατάστατων προϊόντων για το computer hw και sw. Επίσης, τα smartphones, τα notebooks και τα tablets αποτελούν υποκατάστατα προϊόντα των παραδοσιακών Η/Υ. Το

αξιοσημείωτο με την Apple είναι ότι το πακέτο των προϊόντων που προσφέρει περιλαμβάνει όλα τα παραπάνω είδη, οπότε δεν φαίνεται να απειλείται ιδιαίτερα από υποκατάστατα.

5.ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: Οι βασικότεροι αντίπαλοι της Apple στον χώρο των PCs είναι οι HP, Dell και Microsoft. Με την τελευταία ανταγωνίζονται και στον χώρο των Tablets, όπως και με την Google, η οποία είναι ο βασικότερος αντίπαλός της στα Tablets OS. Στην αγορά των smartphones ο μεγαλύτερός της ανταγωνιστής είναι η Samsung.

Βλέπουμε ότι, οι αντίπαλοι της Apple είναι εξίσου μεγάλες και ισχυρές εταιρείες, με σημαντική δύναμη επιρροής. Επίσης, επειδή τα όρια των αγορών έχουν πλέον διευρυνθεί, οι ανταγωνιστές της προέρχονται από τον ευρύτερο χώρο του IT και όχι μόνο από την αγορά του υλισμικού και του λογισμικού, αλλά και από άλλους κλάδους όπως το internet και οι τηλεπικοινωνίες.

Ο ανταγωνισμός στις αγορές που δραστηριοποιείται η Apple είναι πολύ σκληρός. Οι μεγάλες επιχειρήσεις που κυριαρχούν σε αυτούς τους κλάδους, έχουν μεγάλα μερίδια αγοράς και δαπανούν σημαντικά ποσά στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων. Η ικανότητα της Apple να παράγει καινοτόμες ιδέες και προϊόντα επηρεάζει σημαντικά τους ανταγωνιστές της και ουσιαστικά τους οδηγεί προς την ίδια κατεύθυνση (Ireland et.al. 2011).

Οι αναπτυσσόμενες αγορές, κυρίως της Κίνας και της Ινδίας, έχουν εισβάλει με ανταγωνιστικά προϊόντα μειωμένου κόστους, ενώ από την άλλη αποτελούν μια νέα μεγάλη καταναλωτική αγορά για τα προϊόντα της Apple και των ανταγωνιστών της.

Επιπρόσθετα, το αρχικό υψηλό κέρδος από την πώληση προϊόντων PCs έχει συρρικνωθεί δραματικά, γεγονός το οποίο επιβάλλει αναζήτηση τρόπων μείωσης του κόστους για τους κατασκευαστές, αλλά και τους προμηθευτές τους, που επίσης θίγονται. Όλα αυτά εντείνουν ακόμα περισσότερο τον ανταγωνισμό και την αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικής διαφοροποίησης.

3. CISCO SYSTEMS INC.

Η εταιρεία και τα προϊόντα της

- Έδρα: ΗΠΑ
- Βιομηχανία (industry): Networking Equipment

Η Cisco κυριαρχεί στην αγορά κατασκευής εξοπλισμού networking. Πιο συγκεκριμένα προσφέρει routers και switches για την μετάδοση δεδομένων, video και ομιλίας. Άλλα προϊόντα της εταιρείας αφορούν σε remote access servers, IP τηλεπικοινωνιακό υλικό, εξαρτήματα optical networking, συστήματα επικοινωνίας μέσω internet, υπηρεσίες δικτύου και συστήματα ασφαλείας (www.hoovers.com).

Όραμα της εταιρείας είναι να γίνει ο πιο στρατηγικός συνεργάτης για τους πελάτες της, προσφέροντας «έξυπνα» δίκτυα και τεχνολογία, ολοκληρωμένα προϊόντα, υπηρεσίες και λογισμικό, εξασφαλίζοντας, με αυτό το τρόπο, τόσο την επιτυχία των πελατών της, όσο και τη δική της (http://www.cisco.com/web/about/ac49/ac20/about_cisco_annual_reports.html).

Στοιχεία σε αριθμούς

- ο Έσοδα 2012: \$46,061 δις (www.hoovers.com).
- ο Έσοδα 2011: \$43,218 δις (www.hoovers.com).
- ο Μικτά Κέρδη 2012: \$28,209 δις (www.hoovers.com).
- ο Μικτά Κέρδη 2011: \$26,536 δις (www.hoovers.com).
- ο Παγκόσμιο μερίδιο αγοράς switches, 2012: 65% (<http://gigaom.com/2013/02/27/chart-cisco-owns-the-switching-and-routing-world/>).
- ο Παγκόσμιο μερίδιο αγοράς routers, 2012: 70% (<http://gigaom.com/2013/02/27/chart-cisco-owns-the-switching-and-routing-world/>).

Σύμφωνα με την ετήσια αναφορά για το οικονομικό έτος 2012, η διοίκηση της επιχείρησης θεωρεί ότι ο ισχυρός ισολογισμός της Cisco αποτελεί ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Παρά την αβεβαιότητα του μακρο-οικονομικού περιβάλλοντος, η εταιρεία κατάφερε να καταγράψει αύξηση στα έσοδα κατά 7% και στα καθαρά κέρδη κατά 24% σε σύγκριση με το 2011 (http://www.cisco.com/web/about/ac49/ac20/about_cisco_annual_reports.html).

Διάφορες δημοσιευμένες κατατάξεις για την εταιρεία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Πηγές:

Forbes <http://www.forbes.com/global2000/list/>

Forbes <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>

Fortune http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/,

Fortune <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/>,

Fortune http://money.cnn.com/magazines/fortune500/2013/full_list/,

Ranking The Brands <http://www.rankingthebrands.com>

Κατάταξη	Έτος	Θέση
The World's Biggest Public Companies, Global 2000 By Forbes	2013	80
The World's Most Powerful Brands, By Forbes	2012	10
The World's Largest Corporations, Global 500, By Fortune	2012	237
World's Most Admired Companies, By Fortune	2013	49
Fortune 500, Annual ranking of America's largest corporations	2013	60
Best Global Brands, By Interbrand (RankingTheBranch)	2012	14

Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα και Στρατηγικές

Η Cisco ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης με πολλές εξαγορές και στρατηγικές συνεργασίες. Πρώτο βήμα στην τακτική της είναι ο έλεγχος κατά πόσον η υποψήφια επιχείρηση κατέχει τα ζητούμενα τεχνολογικά standards, τα οποία θα προσθέσουν στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της Cisco. Αναζητά τεχνολογικά ανεπτυγμένες λύσεις, οι οποίες θα μπορούν να συνδυαστούν αποτελεσματικά με τις δικές της και τις οποίες οι αγοραστές-στόχοι θα είναι πρόθυμοι να αποκτήσουν. Περίπου το 25% των εξαγορών της εταιρείας ήταν προηγούμενες συμμαχίες, διότι με αυτό τον τρόπο η Cisco μπορούσε να αξιολογήσει το βαθμό ικανοποίησης των κριτηρίων εξαγοράς πριν φθάσει σε αυτή την επιλογή (Dyer et.al. 2004).

Μέσω αυτής της ιδιαίτερης στρατηγικής, που ανέπτυξε και εφαρμόζει από το 1994 η Cisco, την οποία ονομάζει “spin-in”, όταν χρειάζεται τεχνολογική γνώση ή εφαρμογές οι οποίες δεν αποτελούν μέρος των θεμελιωδών της ικανοτήτων, ερευνά το εξωτερικό περιβάλλον και όταν εντοπίσει αυτό που την ενδιαφέρει προχωράει άμεσα στην εκμετάλλευσή του. Με αυτό τον τρόπο, αξιοποιεί κατάλληλα νέες τεχνολογίες και αποκτά προστιθέμενη αξία, η οποία στη

συνέχεια, μετακυλά στους τελικούς χρήστες των προϊόντων της, διατηρώντας την στην κορυφή της αγοράς.

Έως το 2008, η Cisco είχε απορροφήσει 126 εταιρείες και σύμφωνα με το ν CEO της εταιρείας, John Chambers, το μοντέλο του οργανισμού ήταν πάντα «δημιούργησε, αγόρασε, και συνεργάσου» (Cisco Press Release, http://newsroom.cisco.com/dlls/2008/hd_040808b.html). Η στρατηγική της, η οποία στοχεύει στην καινοτομία και στην διατηρήσιμη διαφοροποίηση (sustainable differentiation), της επέτρεψε να αυξήσει την ταχύτητα ενεργοποίησης νέων ερευνητικών έργων, να διατηρήσει μια ελαστικότητα στα διεθνή επιχειρηματικά εργαστήρια και να διασφαλίσει ένα ενθαρρυντικό περιβάλλον όπου νέες τεχνολογικές δυνατότητες είναι δυνατό να ευδοκιμήσουν (Cisco Systems, Inc. 2012 Annual Report).

Η Cisco υποστηρίζει ιδιαίτερα την τακτική του outsourcing, μάλιστα, μέσω του internet, συνδέει τους πελάτες της απ' ευθείας με τους κατασκευαστές των προϊόντων της δημιουργώντας ένα ενιαίο ισχυρό δίκτυο (Walker, 2004). Η εταιρεία, για παράδειγμα, επένδυσε περίπου \$1 δις για τη δημιουργία του "Globalization Centre East" στην Ινδία (The Economist, 4 Νοεμβρίου 2010, <http://www.economist.com/node/17414206>).

Τα στελέχη της εταιρείας, επίσης, πιστεύουν πως η προσαρμοστικότητα στις εξελίξεις του περιβάλλοντος της έχει εξασφαλίσει πρωτοπορία, σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της (http://www.cisco.com/web/about/ac49/ac20/about_cisco_annual_reports.html). Πράγματι, η Cisco αλλάζει όταν το απαιτούν οι συνθήκες. Για παράδειγμα, όταν διαπίστωσε ότι η αγορά του internet router δεν θα μπορούσε από μόνη της να προσφέρει υψηλά κέρδη, η εταιρεία χρησιμοποίησε στρατηγική διαφοροποίησης (diversification) επεκτείνοντας την δραστηριότητά της στα ηλεκτρονικά καταναλωτικά προϊόντα με στόχο να αυξήσει την κερδοφορία της (Hill και Jones, 2009).

Από την άλλη, δεν εγκαταλείπει το βασικό επιχειρηματικό της πεδίο που είναι το internet hw και sw. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι όλες οι εξαγορές που έχει πραγματοποιήσει σχετίζονται με το internet, αφού οι εταιρείες που απέκτησε παράγουν προϊόντα που διευκολύνουν ή αυξάνουν την ζήτηση των αγοραστών για ευρύ internet (bandwidth) ή χρήση internet. Ο λόγος που το κάνει είναι καθαρά για να «εκτοξεύσει» τη ζήτηση στα βασικά (core) προϊόντα της. Έτσι, online εταιρείες όπως η Facebook, η YouTube ή εταιρείες

τηλεπικοινωνιών όπως η AT&T, εξαναγκάζονται να δαπανήσουν δισεκατομμύρια σε Cisco routers προκειμένου να είναι σε θέση να ικανοποιήσουν την αυξημένη ζήτηση για γρήγορο internet (Hill και Jones, 2009).

Αυτό που είναι αξιοθαύμαστο με τη Cisco είναι ότι έχει βρει το τρόπο να κάνει όλες τις εξαγορές να λειτουργήσουν προς όφελός της. Μάλιστα, έχει διατηρήσει σχεδόν όλο το προσωπικό των εταιρειών που εξαγόρασε, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις έχει πετύχει ακόμα και να αυξήσει τα έσοδα αυτών των εταιρειών κατά πενήντα φορές, σε λιγότερο από 18 μήνες (Paulson, 2002).

Η Cisco μεταφέρει και αξιοποιεί περαιτέρω τις δεξιότητές της στους οργανισμούς που εξαγοράζει. Για παράδειγμα, επέκτεινε το ισχυρό R&D που διαθέτει σε όλες τις νέες επιχειρήσεις που έχει αποκτήσει μέχρι σήμερα, σαν ένα ενιαίο σύστημα, αναπτύσσοντας, έτσι, οικονομίες κλίμακας και νέα καινοτόμα προϊόντα. Ορισμένα παραδείγματα αυτής της στρατηγικής είναι τα ακόλουθα (Hill και Jones, 2009):

- Η εξαγορά της Linksys το 2003, για \$500 εκατομμύρια, κατασκευαστή home-networking εξοπλισμού. Σήμερα η Linksys είναι ο μεγαλύτερος προμηθευτής home routers τα οποία χρησιμοποιούνται από τους καταναλωτές για δημιουργία ασύρματου δικτύου και άρα άμεση πρόσβαση στο web για όλους.
- Η εξαγορά της Scientific Atlanta το 2005, για \$6,9 δις, κατασκευαστή των set-top boxes για τους παρόχους συνδρομητικής τηλεόρασης. Στόχος της Cisco ήταν να αυξήσει την δυνατότητα των τηλεθεατών να εκμεταλλευτούν το internet μέσω της τηλεόρασης και έτσι να επεκτείνει τη χρήση του. Σήμερα, η Cisco είναι προμηθευτής set-top boxes μεγάλων εταιρειών, όπως η Comcast και η Time Warner. Επιπρόσθετα, η χρήση των συγκεκριμένων προϊόντων γίνεται και από επιχειρήσεις, πράγμα που έχει αυξήσει της ανάγκες για bandwidth internet.

Ορισμένες άλλες σημαντικές εξαγορές που πραγματοποίησε είναι οι ακόλουθες:

- Το 2007, την WebEx, για \$3,2 δις, που αφορά σε Web conferencing (Market Watch, 15 Μαρτίου 2007). <http://www.marketwatch.com/story/cisco-systems-to-acquire-webex-for-32-billion-in-cash?dist>

- ο Το 2010, την Νορβηγική Tandberg, για \$3,3 δις, κορυφαία επιχείρηση video communications παγκοσμίως, αναπτύσσοντας το Cisco TelePresence (Cisco Press Release, http://newsroom.cisco.com/dlls/2010/corp_041910.html).
- ο Το 2012, την NDS Group, για \$5 δις, η οποία αναπτύσσει pay TV software. Στόχος ήταν να δώσει στη Cisco ώθηση στην αγορά της επικοινωνίας μέσω video (Reuters, 15 Μαρτίου 2012, <http://www.reuters.com/article/2012/03/15/us-nds-cisco-idUSBRE82E0C120120315>)

Μια άλλη καινοτομία της Cisco αποτελεί το επιτυχημένο εγχείρημά της για είσοδο στην βιομηχανία του computer HW, το 2009, με την κατασκευή ενός computer server, ανταγωνιζόμενη απ' ευθείας τους υφιστάμενους, ισχυρούς ηγέτες της αγοράς, IBM, Dell, HP, Sun. Ο στόχος της δεν ήταν να δημιουργήσει απλά έναν άλλο server, αλλά ένα ολοκληρωμένο προϊόν, που θα συνδυάζε προϊόντα που μέχρι τότε τα παρείχαν διαφορετικοί προμηθευτές. Έτσι, σε συνεργασία με την Intel (για παροχή νέων ισχυρών chips), ανέπτυξε ένα σύστημα το οποίο περιείχε, servers, «τράπεζα» αποθήκευσης δεδομένων και ένα internet networking switch, και τα τρία σε ένα και με χαμηλότερο κόστος (Hill και Jones, 2009).

Η Cisco, επίσης, ακολουθεί μοντέλο διαφοροποίησης για τις παρεχόμενες υπηρεσίες της, στην ποιότητα της υπηρεσίας (Quality of Service, QoS). Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει δύο βασικούς τύπους QoS, διαφοροποιημένες υπηρεσίες και ολοκληρωμένες υπηρεσίες. Η εταιρεία εξηγεί, ότι ένα δίκτυο θα πρέπει να προσφέρει ασφαλείς, προβλέψιμες, μετρήσιμες και μερικές φορές εγγυημένες υπηρεσίες. Όταν πληρούνται όλες οι παράμετροι του QoS, τότε το δίκτυο γίνεται το μυστικό για μια επιτυχημένη end-to-end επιχειρηματική λύση. Τέτοιου είδους υπηρεσίες παρέχει στους πελάτες της η Cisco (http://www.cisco.com/en/US/products/ps6558/products_ios_technology_home.html).

Δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί, η στρατηγική μείωσης κόστους που εφάρμοσε η Cisco, μεταφέροντας online την διαδικασία παραγγελιοληψίας και την υπηρεσία πελατών (customer service). Ως αποτέλεσμα, κατάφερε να κερδίσει \$20 εκατομμύρια για κάθε χρόνο. Επιπλέον, απέφυγε άλλα κόστη που θα προέκυπταν από την ανάγκη πρόσληψης 1000 τεχνικών, αν δεν είχε εφαρμόσει αυτοματοποιημένες υπηρεσίες τεχνικής κάλυψης (Hill και Jones, 2009).

Η Cisco θεωρείται ως ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα εταιρείας με δυνατή τοποθέτηση στην αγορά, η οποία, σύμφωνα με τον Walker (2004), είναι αποτέλεσμα δύο βασικών

παραγόντων, της υπηρεσίας πελατών (customer service) και του εύρους των προϊόντων που διαθέτει. Οι διαδικασίες παροχής υπηρεσιών έχουν οργανωθεί, από την εταιρεία, μέσα από τη χρήση του internet, το οποίο αποτελεί και την κύρια δραστηριότητά της. Με αυτό το τρόπο υποστηρίζει τους πελάτες της αποτελεσματικά, αλλά ταυτόχρονα δείχνει πόσο χρήσιμο είναι το internet και άρα έμμεσα υποστηρίζει τα προϊόντα της (Walker, 2004).

Επιπρόσθετα, η Cisco δίνει μεγάλη βαρύτητα στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπων της. Ειδικά για το προσωπικό των εταιρειών που εξαγοράζει, αλλά και τους δικούς της υπαλλήλους, η εκπαίδευση είναι μέρος της επιτυχίας (Paulson, 2002). Προσφέρει μια σειρά από πιστοποιήσεις στο IT, εκπαιδευτικά προγράμματα και προγράμματα αξιολόγησης, όχι μόνο για τους υπαλλήλους της αλλά και γενικότερα για επαγγελματίες του είδους, συνεργάτες και φοιτητές (<http://www.cisco.com/web/learning/index.html>).

Η Cisco είναι άλλη μια μεγάλη πολυεθνική με ισχυρό marketing. Το 2006, δημιούργησαν την διαφημιστική καμπάνια του “The Human Network”, όπου ο στόχος, τότε, ήταν να φτιάξουν ένα εμπορικό σήμα κατατεθέν πιο κοντά στα νοικοκυριά (household brand) (<http://en.wikipedia.org/wiki/Cisco>). Το 2010, δημιουργεί νέα μεγάλη διαφημιστική καμπάνια με σήμα το “TOMORROW starts here” και το “Internet of Everything”, με στόχο να τοποθετηθεί, για τα επόμενα δέκα χρόνια, ως ο παγκόσμιος ηγέτης στις συνδέσεις μέσω IP, στις εφαρμογές cloud computing και στις υπηρεσίες (<http://en.wikipedia.org/wiki/Cisco>).

Οι O’Reilly και Pfeffer (2000), συνοψίζοντας, υπογραμμίζουν ότι το κλειδί για την επιτυχία της Cisco δεν βρίσκεται στην τεχνολογία που χρησιμοποιεί αλλά στην ικανότητά της να διατηρεί τους ανθρώπους της, να ελέγχει τα κόστη της, να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την υπέρ-ανάπτυξη της και να αλλάζει γρήγορα. Η Cisco με την στρατηγική της εξαγοράς μικρότερων εταιρειών με υψηλό know-how και ιδέες, έχει κατορθώσει να παραμείνει στην κορυφή της τεχνολογίας, κυρίως, γιατί έκανε αυτές τις εξαγορές να λειτουργήσουν προς όφελός της. Πως το πέτυχε αυτό; Όπως αναφέρει ο ίδιος ο CEO της εταιρείας, John Chambers, τα στοιχεία που οδηγούν στην επιτυχία είναι η κουλτούρα, το να ακούς τον πελάτη, η αλλαγή και ιδιαίτερα η ομαδική δουλειά. Όπως χαρακτηριστικά τονίζει ο ίδιος, «ακόμα και αν τα άτομα, το κάθε ένα από μόνο του, είναι καλύτερα από την ομάδα... αν δεν μπορέσεις να τα κάνεις να δουλέψουν ομαδικά, τότε πέθανες» (O’Reilly και Pfeffer, 2000).

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER

1.ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ: Η Cisco είναι μια ισχυρή πολυεθνική επιχείρηση με σημαντικό μερίδιο αγοράς, γεγονός που δημιουργεί υψηλά εμπόδια εισόδου σε νέους ανταγωνιστές. Από την άλλη, παρατηρείται έντονη κινητικότητα στο χώρο του networking και της επικοινωνίας από αναπτυσσόμενες επιχειρήσεων στις αγορές της Ασίας / Ειρηνικού και ειδικά από την Κίνα.

2.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ: Η Cisco παράγει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της μέσω των εξαγορών που πραγματοποιεί. Σε ορισμένες περιπτώσεις προχωράει σε συνεργασίες, για παράδειγμα με την Intel, για χάρη της επέκτασης των λύσεων που αναπτύσσει. Σε γενικές γραμμές, λόγω του όγκου της και της στρατηγικής που ακολουθεί, διατηρεί υψηλή διαπραγματευτική δύναμη.

3.ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ: Οι αγοραστές της Cisco είναι κατά κύριο λόγο μεγάλες επιχειρήσεις και πάροχοι υπηρεσιών τηλεπικοινωνίας, αλλά παράγει και προϊόντα για μικρές επιχειρήσεις. Το 60% των πωλήσεών της πραγματοποιείται στην Αμερική (www.hoovers.com). Εκτός από τους επιχειρηματικούς αγοραστές, προσφέρει τα προϊόντα της και στο household networking.

Το μερίδιο αγοράς της Cisco, η εξειδίκευσή της και το εύρος των προϊόντων που προσφέρει της δίνουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη και απέναντι στους πελάτες της. Από την άλλη, η αυτοματοποίηση, οι απαιτήσεις για μειωμένα κόστη ειδικά από τους επιχειρηματικούς αγοραστές, οι οποίοι προμηθεύονται τον μεγαλύτερο όγκο των προϊόντων της και το γεγονός ότι έχουν εμφανιστεί προμηθευτές με χαμηλότερες τιμές, π.χ. από Κίνα, δημιουργεί έντονη πίεση ακόμα και στη Cisco.

4.ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ: Οι εφαρμογές του cloud και του mobility, μπορεί να αποτελέσουν υποκατάστατα σε ορισμένα είδη ή υπηρεσίες, για παράδειγμα στην αποθήκευση δεδομένων.

5.ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: Όπως αναφέρει ο CEO της Cisco, στο σημείωμά του στα πλαίσια της ετήσιας αναφοράς για το 2012, αναμφισβήτητα η βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία αλλάζει ραγδαία και το δίκτυο (network) είναι στην καρδιά των μεγάλων εξελίξεων (http://www.cisco.com/web/about/ac49/ac20/about_cisco_annual_reports.html).

Οι μεγαλύτεροι αντίπαλοι της Cisco είναι οι HP, Alcatel-Lucent, Juniper Networks (www.hoovers.com). Καθώς η εταιρεία έχει κάνει άνοιγμα στην αγορά των μικρότερων επιχειρήσεων και των ιδιωτών, έχει αυξηθεί σημαντικά ο κύκλος των ανταγωνιστών της. Οι

προμηθευτές λύσεων cloud αποτελούν μια άλλη κατηγορία ανταγωνιστών για την Cisco, μεταξύ αυτών η IBM και η Google.

Επίσης, η Cisco αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό από Κινεζικές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να διατηρούν χαμηλά κόστη παραγωγής και εργασίας. Για παράδειγμα, η εταιρεία Huawei πέρα του ότι κατάφερε να μειώσει τα κόστη του εξοπλισμού networking κατά 70% συγκριτικά με τη Cisco, την μεγαλύτερή της αντίπαλο, πραγματοποίησε είσοδο και σε νέες αγορές. Το αποτέλεσμα ήταν, από το 2001 έως το 2005, να αυξήσει τα έσοδά της και να μειώσει το μερίδιο αγοράς της Cisco στην Κίνα σε λιγότερο από 40% (Hagen, Οκτώβριος 2010).

3. GOOGLE INC.

Η εταιρεία και τα προϊόντα της

- Έδρα: ΗΠΑ
- Βιομηχανία (industry): Internet, Computer SW, Telecommunications

Μια από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις παγκοσμίως, η Google, ιδρύθηκε το 1998, από δύο φοιτητές του Πανεπιστημίου Stanford, τους Larry Page και Sergey Brin (<http://www.google.com/about/company/>). Σήμερα, έχει 30000 υπαλλήλους και πέρα από την βασική της δραστηριότητα, την μηχανή αναζήτησης (search engine), προσφέρει πολλά άλλα προϊόντα και έχει πραγματοποιήσει μια αλυσίδα συνεργασιών και εξαγορών (<http://en.wikipedia.org/wiki/Google>).

Αποστολή της Google είναι να οργανώσει την παγκόσμια πληροφορία και να την κάνει προσβάσιμη και χρήσιμη σε όλο το κόσμο (<http://www.google.com/about/company/>).

Τα προϊόντα (<http://www.google.com/intl/en/about/products>) που προσφέρει η εταιρεία αφορούν σε:

- ο Μηχανές αναζήτησης (search engines) μέσω internet (web search). Η Google προσφέρει στοχευμένα αποτελέσματα αναζήτησης από δεκάτομμυρια ιστοσελίδες στο δίκτυο (web). Η τεχνολογία που έχει αναπτύξει για την κατάταξη των ιστοσελίδων ονομάζεται PageRank (www.hoovers.com).
- ο Προϊόντα αναζήτησης για φωτογραφίες, video και συγκεκριμένου τύπου websites, όπως blogs (<http://www.wikinvest.com/wiki/GOOG>).
- ο Πρόγραμμα περιήγησης στο internet (browser), Google Chrome.
- ο Αναζήτηση ακαδημαϊκών άρθρων και βιβλίων, Google Scholar.
- ο Online υπηρεσίες, όπως διαφήμιση (το βασικό διαφημιστικό της προϊόν είναι το AdWords) και Gmail, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο της Google (<http://www.wikinvest.com/wiki/GOOG>).
- ο Φορητές συσκευές (mobile devices), σε συνεργασία με μεγάλους κατασκευαστές προσφέρει τα Tablets Nexus (<http://www.google.com/nexus/10/>).
- ο Software. Δημιούργησε την πιο δημοφιλή πλατφόρμα για κινητά, το Android (<http://android.com/about/>).

- ο Cloud computing, με πολλές εφαρμογές (π.χ. IaaS, PaaS).

Γενικότερα, οι βασικές δραστηριότητες της εταιρείας αφορούν τους τομείς της αναζήτησης (search), την διαφήμιση, τα λειτουργικά συστήματα και τις πλατφόρμες internet (Forbes, <http://www.forbes.com/companies/google/>).

Στοιχεία σε αριθμούς

- ο Έσοδα 2012: \$50,175 δις (www.hoovers.com).
- ο Έσοδα 2011: \$37,905 δις (www.hoovers.com).
- ο Μικτά Κέρδη 2012: \$29,541 δις (www.hoovers.com).
- ο Μικτά Κέρδη 2011: \$24,717 δις (www.hoovers.com).
- ο Παγκόσμιο μερίδιο αγοράς Mobile/Tablet search engine (Απρίλιος 2013): 81,75% (www.netmarketshare.com/search-engine-market-share.aspx?qprid=4&qpcustomd=1)
- ο Παγκόσμιο μερίδιο αγοράς Desktop search engine (Απρίλιος 2013): 83,22% (<http://www.netmarketshare.com/search-engine-market-share.aspx?qprid=4&qpcustomd=0>)
- ο Παγκόσμιο μερίδιο αγοράς Desktop Browser Chrome (Απρίλιος 2013): 16,35% (<http://www.netmarketshare.com/browser-market-share.aspx?qprid=0&qpcustomd=0>).
- ο Παγκόσμιο μερίδιο αγοράς Mobile/Tablet OS Android (Απρίλιος 2013): 26,02% (<http://www.netmarketshare.com/operating-system-market-share.aspx?qprid=8&qpcustomd=1>).

Διάφορες δημοσιευμένες κατατάξεις για την εταιρεία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Πηγές:

Forbes <http://www.forbes.com/global2000/list/>

Forbes <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>

Forbes <http://www.forbes.com/innovative-companies/list/>

Fortune http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/,

Fortune <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/>,

Fortune http://money.cnn.com/magazines/fortune500/2013/full_list/,

Ranking The Brands <http://www.rankingthebrands.com>

Κατάταξη	Έτος	Θέση
The World's Biggest Public Companies, Global 2000 By Forbes	2013	68
The World's Most Powerful Brands, By Forbes	2012	5

The world's Most Innovative Companies, By Forbes	2012	24
The World's Largest Corporations, Global 500, By Fortune	2012	277
World's Most Admired Companies, By Fortune	2013	2
Fortune 500, Annual ranking of America's largest corporations	2013	55
Most Influential Brands in the World, By Ipsos (RankingTheBranch)	2013	1
Best Global Websites, By Byte Level Research (RankingTheBranch)	2013	1

Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα και Στρατηγικές

Το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της Google προέρχεται από την online διαφήμιση (Forbes, <http://www.forbes.com/companies/google/>), συγκεκριμένα, το 96% (<http://www.wikinvest.com/wiki/GOOG>). Η εταιρεία έχει επενδύσει τα κέρδη από αυτή τη δραστηριότητα για να αναπτύξει καινοτόμα έργα (projects), όπως το Google Editions και την ανάπτυξη του Android (<http://www.wikinvest.com/wiki/GOOG>).

Σύμφωνα με την ίδια την εταιρεία, αυτό που είναι σήμερα το οφείλει στους ανθρώπους της. Η Google προσλαμβάνει έξυπνους και αποφασισμένους ανθρώπους και δείχνει ιδιαίτερη σημασία στην ικανότητα ως αποτέλεσμα εμπειρίας. Η οργάνωση και λειτουργία των γραφείων της έχει γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να ενθαρρύνει την αλληλεπίδραση μεταξύ των υπαλλήλων της, τις ανοιχτές συζητήσεις και ανταλλαγή απόψεων επάνω σε θέματα δουλειάς, αλλά και διασκέδασης (<http://www.google.com/about/company/facts/culture>).

Ανάμεσα σε περίπου έξι χιλιάδες πολυεθνικές επιχειρήσεις παγκοσμίως, η Google κατατάχθηκε δεύτερη ως το καλύτερο μέρος για να δουλεύει κανείς, “Great Place to Work” (<http://www.greatplacetowork.net/best-companies/worlds-best-multinationals/the-list>).

Επίσης, διακρίθηκε ως ένα από τα πέντε κορυφαία παγκόσμια εμπορικά ονόματα, και από τους πιο περιζήτητους εργοδότες, “Google One of Top 5 Global Brands, Most Attractive

Employer” (<http://searchenginewatch.com/article/2114537/Google-One-of-Top-5-Global-Brands-Most-Attractive-Employer>).

Όπως αναφέρει ο Grant (2010), η Google εφαρμόζει μια «ανεπισημότητα» στον τρόπο εργασίας των υπαλλήλων της, δεν υπάρχει απόλυτος διαχωρισμός σε θέσεις ή ιδιαίτερη εξειδίκευση στα καθήκοντα, δίνει έμφαση στην οριζόντια επικοινωνία και εφαρμόζει ως κανόνες της την καινοτομία, την ραγδαία ανάπτυξη και την γρήγορη αλλαγή του επιχειρησιακού περιβάλλοντος (Grant, 2010).

Ο «δεκάλογος» της Google αφορά σε «10 πράγματα», τα οποία η εταιρεία θεωρεί ως αληθή και αποτελούν μέρος της ιδεολογίας της. Ορισμένα από αυτά σημειώνονται παρακάτω (<http://www.google.com/about/company/philosophy>):

- ο Εστίαση στον χρήστη και όλα τα άλλα θα ακολουθήσουν.
- ο Είναι προτιμότερο να κάνεις ένα πράγμα, πραγματικά καλά.
- ο Μπορείς να «κάνεις» χρήματα, χωρίς να κάνεις κακό.
- ο Η ανάγκη για πληροφορία, ξεπερνά όλα τα σύνορα.

Η Google κατά το ξεκίνημά της εκμεταλλεύθηκε την τεχνολογική αβεβαιότητα και το μειωμένο marketing που υπήρχε εκείνη την εποχή στην αγορά των μηχανών αναζήτησης. Επίσης, εξασφάλισε την πνευματική ιδιοκτησία και τις πατέντες κατά την ανάπτυξη της δικής της μηχανής αναζήτησης. Σήμερα, η εταιρεία έχει εδραιώσει ένα ισχυρό εταιρικό όνομα, ένα από τα πιο αναγνωρίσιμα, μάλιστα σε ορισμένα λεξικά το όνομά της αναφέρεται ως ρήμα, “*to google*” (Afuah, 2009).

Η Google μεταμόρφωσε τις ικανότητες που διέθετε, στον τομέα της αναζήτησης, σε μοναδική αξία. Πως το έκανε αυτό; Μια από τις μεθόδους που χρησιμοποίησε ήταν να δώσει έμφαση στην καινοτόμα διαχείριση της τεχνολογία της, όπως το ότι ενθαρρύνει τους μηχανικούς της να ξοδεύουν το 20% του χρόνου τους σε projects που θα ενδιέφεραν τους ίδιους, το οποίο ονομάζει Innovation Time off. Επίσης, εισήγαγε το AdWords (το βασικό διαφημιστικό της προϊόν), για να δημιουργήσει κέρδος από τις μηχανές αναζήτησης. Ακόμα, συνεργάζεται με όσους συνδέονται με το διαδίκτυο και τους παρέχει τεχνολογία “search engine”, ως ανταπόδοση για το μέρος των κερδών που λαμβάνει από τις διαφημίσεις στους δικούς τους ιστότοπους. Ακριβώς αυτές οι ενέργειες διαφοροποίησαν την Google από τους ανταγωνιστές της (Afuah, 2009).

Με άλλα λόγια, η Google κατάφερε να δημιουργήσει μια ατελείωτη σειρά καινοτομιών, και δεν εννοούμε μόνο σε ενδιαφέροντα νέα προϊόντα, αλλά μιλάμε για ανατροπή του κατεστημένου. Για να το πετύχει αυτό έχει φτιάξει εργαστήρια ιδεών, τα λεγόμενα Google Labs, όπου άνθρωποι, μέσω ομαδικής εργασίας και ανατροφοδότησης, προσφέρουν τις ιδέες τους. Αυτό δεν έχει να κάνει μόνο με τους εργαζόμενους στην εταιρεία, αλλά και με τους πελάτες της. Οπότε, τελικά ποια είναι η στρατηγική της Google; Όπως αναφέρει και ένας εκ των δύο ιδρυτών της, ο Sergey Brin, τα πιο πετυχημένα projects της Google δημιουργήθηκαν «από κάτω προς τα πάνω» (“bottom-up”), και εννοεί ότι δεν τα αποφάσισε η κορυφαία διοικητική ομάδα της εταιρείας αλλά οι άνθρωποί της (De Wit και Meyer, 2010).

Επομένως, η Google προωθεί επαναστατική καινοτομία σε όλους τους τομείς της δραστηριότητάς της, με στόχο να βελτιστοποιήσει τον έλεγχο, να προκαλέσει ανάπτυξη ή να εμπορευματοποιήσει υπηρεσίες και τεχνολογίες δημιουργώντας αγορές, που θα είναι έτσι διαμορφωμένες ώστε να ευνοούν το «πακέτο» των προϊόντων της. Έτσι η Google δεν διστάζει να ρισκάρει μέσα από την καινοτομία προκειμένου να διαφοροποιηθεί (www.investopedia.com/features/industryhandbook/internet.asp).

Πέρα από την καινοτομία, που όπως είδαμε, αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα της Google, η εταιρεία ακολουθεί και στρατηγική χαμηλού κόστους. Ένα βασικό παράδειγμα είναι ότι χρησιμοποιεί μικροεπεξεργαστές της Intel και όχι, τους κατά πολύ ακριβότερους, της IBM ή της Sun Microsystems ή άλλων (Afuah, 2009).

Επίσης, καθώς οι συνθήκες επιβάλουν την μείωση του κόστους στην αγορά του data storage, η Google φαίνεται να ηγείται αυτής της τακτικής με ορισμένες ιδιαίτερα καινοτόμες και δημιουργικές ιδέες, συμβάλλοντας και στην προστασία του περιβάλλοντος. Έτσι, έχτισε ένα data center στην Φινλανδία το οποίο χρησιμοποιεί τα ενεργειακά πλεονεκτήματα της περιοχής, την θάλασσα και τον κρύο αέρα και έτσι εκμεταλλεύεται παθητική ψύξη για το κέντρο της. Ακόμη, τις συγκεκριμένες υποδομές τις χρησιμοποιεί και για τον επαναπροσδιορισμό της χρήσης παλιού εξοπλισμού, αποφεύγοντας με αυτό τον τρόπο να δαπανήσει χρήματα για την αγορά νέου, τη στιγμή που μπορεί να καλύψει τις ανάγκες της με εξοπλισμό που ήδη διαθέτει (Reliant, 22 Σεπτεμβρίου 2011, http://www.reliant-technology.com/storage_blog/google-cost-reduction-through-repurposing-hardware).

Η Google χρησιμοποιεί στρατηγική επέκτασης των προϊόντων της. Συγκεκριμένο παράδειγμα αφορά στο cloud computing, όπου διεύρυνε τις υπηρεσίες της, με την εισαγωγή στο «πακέτο» των προσφερόμενων προϊόντων της, της λύσης IaaS (infrastructure-as-a-service). Αξιοσημείωτα είναι τα νούμερα από τις επιδόσεις της εταιρείας στο cloud computing και συγκεκριμένα της εφαρμογής Google App Engine PaaS (platform as a service), την οποία είχε εισάγει από το 2008. Η συγκεκριμένη υπηρεσία δέχεται 7,5 εκατομμύρια αιτήσεις μέσω web σε ημερήσια βάση (Networkworld, 29 Ιουνίου 2012, <http://www.networkworld.com/news/2012/062812-google-launches-iaas-compute-260564.html>).

Η Google έχει πραγματοποιήσει πολλές εξαγορές και στρατηγικές συνεργασίες έως σήμερα. Ορισμένες από αυτές (http://en.wikipedia.org/wiki/Google#Acquisitions_and_partnerships):

- ο 2004, εξαγορά, Keyhole, Inc., προκύπτει το Google Earth.
- ο 2005, συνεργασία με την NASA Ames Research Center για την ανοικοδόμηση γραφείων έκτασης 93000 τετραγωνικών μέτρων, ως ερευνητικά κέντρα.
- ο 2005 συνεργασία με την Sun Microsystems για την αμοιβαία εκμετάλλευση των τεχνολογιών που διέθεταν οι δύο εταιρείες.
- ο 2005 συνεργασία με Microsoft, Nokia, Ericsson
- ο 2006, εξαγορά, YouTube (video-sharing site).
- ο 2007, εξαγορά, GrandCentral, από το οποίο προέκυψε το Google Voice.
- ο 2009, εξαγορά, On2Technologies για \$106,5 εκατομμύρια.
- ο 2010, εξαγορά, Global IP Solutions
- ο 2011, εξαγορά, Motorola Mobility, για \$12,5 δις, η μεγαλύτερη εξαγορά έως σήμερα, επιτυγχάνοντας είσοδο στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας (Deagon, 13 Αυγούστου 2012, <http://news.investors.com>).

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER

1.ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ: Παλαιότερα ήταν δυσκολότερη η είσοδος στην αγορά των μηχανών αναζήτησης. Σήμερα, τα πράγματα είναι πολύ ευκολότερα λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας. Πάντως, θα πρέπει να σημειωθεί ότι μια τέτοια ενέργεια απαιτεί πρόσβαση σε εξειδικευμένους προγραμματιστές λογισμικών, επαγγελματίες IT, τεχνικούς, ικανοποιητικούς πόρους σε υπολογιστές και εξελιγμένους αλγόριθμους

λογισμικού ([http://www.ibisworld.com/Common/MediaCenter/Highly Concentrated Industries.pdf](http://www.ibisworld.com/Common/MediaCenter/Highly_Concentrated_Industries.pdf)).

Παρά την κυριαρχία της Google στο χώρο των search engines και γενικότερα του internet, δεν φαίνεται αυτό να αποτελεί σοβαρό εμπόδιο εισόδου αφού ήδη σημειώνονται αρκετές νέες εισαγωγές στον χώρο. Επίσης, πλέον υπάρχουν συστήματα και web developers που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στις νέες επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στη βιομηχανία του internet (www.investopedia.com/features/industryhandbook/internet.asp).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η διαφοροποίηση που έχει πετύχει η Google μέσα από τον καινοτόμο τρόπο που ανέπτυξε την δραστηριότητά της, δημιουργεί από μόνη της εμπόδιο εισόδου σε νέες επιχειρήσεις που ευελπιστούν να «τραβήξουν» μέρος του μεριδίου αγοράς της (Afuah, 2009).

2.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ: Η Google αναπτύσσει τις εφαρμογές και την τεχνολογία της γύρω από το internet χωρίς να δημιουργεί εξαρτήσεις με προμηθευτές.

Όσον αφορά στα mobile devices, η Google απέδειξε πόσο επιτυχημένη είναι η στρατηγική της κατασκευής μιας συσκευής παρά το γεγονός ότι η εταιρεία προέρχεται από τον χώρο των υπηρεσιών και πως χωρίς τους ενδιάμεσους, μεταφορείς, μεταπωλητές κτλ, κατάφερε να κυριαρχήσει στην αγορά προσφέροντας το προϊόν της (Google Nexus tablet) άμεσα και απ' ευθείας στους πελάτες της μέσω διαδικτύου (<http://innovationcenter.deteconusa.com/events/summary-plugnplay-expo-2011/>).

3.ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ: Από το 2000, ο αριθμός των χρηστών του internet έχει υπερδιπλασιαστεί. Το 48% των πελατών της Google προέρχεται από την αγορά των ΗΠΑ, το 13% από το ΗΒ και το υπόλοιπο 26% από τον υπόλοιπο κόσμο (<http://www.wikinvest.com/wiki/GOOG>).

Οι πελάτες της Google είναι από έναν ιδιώτη χρήστη του internet μέχρι έναν πανίσχυρο πολυεθνικό οργανισμό ή κρατικό φορέα, εκπαιδευτικό ινστιτούτο κτλ. Η άλλη κατηγορία πελατών της Google είναι οι διαφημιστές. Η πρώτη κατηγορία, των χρηστών του internet, ενδιαφέρεται για άμεσο, γρήγορο και φθηνό internet παντού. Ενώ, η δεύτερη κατηγορία για μεγάλη επισκεψιμότητα στα sites που υπάρχουν οι καταχωρήσεις των διαφημίσεών τους.

Η Google διαθέτοντας ένα ευρύ «πακέτο» καινοτόμων προϊόντων, έχει την ικανότητα να καλύπτει αποτελεσματικά τις ανάγκες των πελατών της. Επίσης η μεγάλη διαφοροποίηση σε σύγκριση με τους αντιπάλους της και το μερίδιο αγοράς που διατηρεί της προσφέρουν μια θέση ισχύος. Από την άλλη, υπάρχει μεγάλος αριθμός προμηθευτών στο χώρο και σχετικά εύκολη μετακίνηση των πελατών από την μια εταιρεία στην άλλη, χωρίς ουσιαστικά κόστη αλλαγής.

4.ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ: Δεν υπάρχουν υποκατάστατα για το internet. Θα μπορούσαμε τυπικά να αναφέρουμε ως υποκατάστατο των mobile συσκευών (notebooks, tablets κτλ) τα PCs (desktops), όπως και για τα κινητά τηλέφωνα αντίστοιχα είναι τα σταθερά.

5.ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: Οι βασικότεροι ανταγωνιστές της Google στον κύριο χώρο της δραστηριότητάς της, το internet, είναι οι Yahoo! Inc., MSN και Facebook Inc. (www.hoovers.com). Ο ανταγωνισμός και σε αυτό το χώρο είναι έντονος αλλά και διαφορετικός σε σύγκριση με τους υπόλοιπους κλάδους του IT. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει το Forbes (19 Ιουνίου 2012), ο ανταγωνισμός στο internet είναι απλά ένα «κλικ» μακριά, ενώ επενδυτές χρηματοδοτούν διαρκώς νέα, δυναμικά ξεκινήματα στον χώρο, κάτι που δεν συμβαίνει, για παράδειγμα, στις αγορές των μικροεπεξεργαστών ή των λειτουργικών συστημάτων (Forbes, 19 Ιουνίου 2012, <http://www.forbes.com/sites/edblack/2012/06/19/understanding-internet-competition-why-all-high-tech-markets-are-not-equal/>).

Σύμφωνα με το ίδιο άρθρο, πολλοί από τους ανταγωνιστές της Google έχουν προσπαθήσει να χρησιμοποιήσουν το μεγάλο μερίδιο αγοράς που κατέχει η εταιρεία στις μηχανές αναζήτησης, εναντίον της, κατηγορώντας την για παραβίαση της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας, τη στιγμή όμως που οι χρήστες της Google μπορούν πολύ εύκολα να αλλάξουν πάροχο απλά πληκτρολογώντας μια άλλη δικτυακή διεύθυνση (Forbes, 19 Ιουνίου 2012, <http://www.forbes.com/sites/edblack/2012/06/19/understanding-internet-competition-why-all-high-tech-markets-are-not-equal/>).

Αυτό που είναι σίγουρο, είναι ότι σημειώνεται ιδιαίτερα υψηλή συγκέντρωση στην αγορά των search engines, με την Google να διατηρεί την μερίδα του λέοντος (64,1%), ακολουθεί η Yahoo (18%) και η Microsoft (13,6%). (http://www.ibisworld.com/Common/MediaCenter/Highly_Concentrated_Industries.pdf). Στην

αγορά της Κίνας ο μεγάλος της αντίπαλος είναι η Baidu.com (<http://www.wikinvest.com/wiki/GOOG>).

Στην αγορά του social networking, η Google έχει να ανταγωνιστεί τις Microsoft, Twitter, Apple και Facebook, όπου η τελευταία είναι η κυρίαρχος της αγοράς (Forbes, 19 Ιουνίου 2012, <http://www.forbes.com/sites/edblack/2012/06/19/understanding-internet-competition-why-all-high-tech-markets-are-not-equal/>). Άλλοι αντίπαλοι της Google στον συγκεκριμένο χώρο είναι η Groupon και η LinkedIn (<http://www.wikinvest.com/wiki/GOOG>).

Τους πρώτους μήνες του 2013, η Google φαίνεται να έχει αντικαταστήσει την Apple στην αγορά, στη θέση της «αγαπημένης» εταιρείας πληροφορικής, καθώς η τελευταία έχει «πέσει» κατά 20% περίπου. Παρόλα αυτά, η Google δέχεται πιέσεις και από άλλους αντιπάλους, εκτός της Apple και της Facebook, όπως για παράδειγμα, από το άλλο μεγάλο όνομα στο internet, την Amazon (Forbes, 11 Μαρτίου 2013, <http://www.forbes.com/sites/afontevacqua/2013/03/11/google-could-top-1000-if-mobile-strategy-and-youtube-video-ads-deliver/>).

Στις εκτός internet αγορές, η Google, επίσης, σημειώνει δυναμική παρουσία παρά τον σκληρό ανταγωνισμό που επικρατεί και εδώ, απέναντι σε ισχυρές πολυεθνικές. Συγκεκριμένα, στις πωλήσεις tablet εμφανίζει ανάπτυξη 106,1% από χρόνο σε χρόνο, ενώ σε όλη την κατηγορία smart mobile device, όπου συμπεριλαμβάνονται tablets, notebooks και smartphones σημειώνει αύξηση της τάξεως του 37,4% που αποτελεί ρεκόρ. Μεγάλοι αντίπαλοι της Google στην αγορά του OS (operating system) είναι και πάλι η Apple και η Microsoft (CBR, 10 Μαΐου 2013, <http://desktops.cbronline.com/news/smart-mobile-device-shipments-rise-374-in-q1-100513>).

Όπως γίνεται αντιληπτό, στις αγορές που δραστηριοποιείται η Google, τα όρια είναι μάλλον ανύπαρκτα. Ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα σκληρός, η είσοδος νέων επιχειρήσεων δεν αποτελεί σπάνιο φαινόμενο και οι αγοραστές έχουν να επιλέξουν μέσα από μια ευρύτατη γκάμα προϊόντων.

5. HITACHI LTD

Η εταιρεία και τα προϊόντα της

- Έδρα: Ιαπωνία
- Βιομηχανία (industry): Electronics

Η Hitachi διαθέτει συνολικά έντεκα τομείς δραστηριότητας, μεταξύ των οποίων, ο τομέας πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών (Information & Telecommunications), ο τομέας κατασκευής ηλεκτρονικών συστημάτων και εξοπλισμού και υλικών υψηλής λειτουργικότητας (high functional) και ο τομέας ψηφιακών μέσων (digital media) (Forbes, <http://www.forbes.com/companies/>).

Πρόκειται για έναν όμιλο ο οποίος περιλαμβάνει ένα μείγμα υψηλά διαφοροποιημένων προϊόντων και 920 θυγατρικών εταιρειών παγκοσμίως, (<http://www.wikinest.com/wiki/Hitachi>). Σύμφωνα με το Forbes, η Hitachi είναι η μεγαλύτερη Ιαπωνική και η πιο παγκόσμια βιομηχανική δύναμη. Το 43% των εσόδων της προέρχεται από δραστηριότητες εκτός Ιαπωνίας (Forbes, 29 Οκτωβρίου 2012, <http://www.forbes.com/sites/stephenharner/2012/10/29/hitachi-ltd-ceo-nakanishi-writing-template-for-restoring-global-competitiveness-for-japanese-industry-1/>).

Το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων προέρχεται από τα προϊόντα του τομέα Information & Telecommunications, τα οποία αφορούν σε semiconductors, servers, mainframes, ATMs. Τα high functional υλικά αφορούν σε σύρματα, καλώδια και κυκλώματα. Ο τομέας των ηλεκτρονικών συστημάτων περιλαμβάνει εξειδικευμένο εξοπλισμό κατασκευών και ηλεκτρικά εργαλεία (www.hoovers.com).

Στοιχεία σε αριθμούς

ο Έσοδα 2012: \$117,9 δις (Forbes, 29 Οκτωβρίου 2012, <http://www.forbes.com/sites/stephenharner/2012/10/29/hitachi-ltd-ceo-nakanishi-writing-template-for-restoring-global-competitiveness-for-japanese-industry-1/>).

ο Καθαρά κέρδη 2012: \$3,087 δις (<http://www.industryweek.com/resources/iw1000/2012/24?pid=googleaw>).

Διάφορες δημοσιευμένες κατατάξεις για την εταιρεία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Πηγές:

Forbes <http://www.forbes.com/global2000/list/>

Forbes <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>

Fortune http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/,

Ranking The Brands <http://www.rankingthebrands.com>

Κατάταξη	Έτος	Θέση
The World's Biggest Public Companies, Global 2000 By Forbes	2013	117
The World's Most Powerful Brands, By Forbes	2012	84
The World's Largest Corporations, Global 500, By Fortune	2012	38
Japan's Best Global Brands, By Interbrand (RankingTheBranch)	2013	20

Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα και Στρατηγικές

Η Hitachi δίνει μεγάλη έμφαση στο Research & Development (R&D) (<http://www.wikinvest.com/wiki/Hitachi>). Διαθέτει ένα από τα πιο ανεπτυγμένα τμήματα R&D παγκοσμίως. Το 2005-2006 δαπάνησε \$3,5 δις στο R&D, ποσοστό που αντιστοιχούσε σε 4,3% των πωλήσεών της. Εκτός από τα κεντρικά της εργαστήρια R&D, διαθέτει και ξεχωριστά εργαστήρια έρευνας και ανάπτυξης σε διάφορους επιχειρηματικούς της τομείς (Dodgson et.al. 2008).

Τα κύρια θέματα στα οποία εστιάζει το τμήμα διαχείρισης του R&D της Hitachi είναι τα εξής: οι συνεργασίες προς διάφορες κατευθύνσεις, η θέση ετοιμότητας για ανταγωνιστικό R&D, το αίσθημα παγκόσμιας ευθύνης και ο κοινωνικός της ρόλος, καθώς και η τυποποίηση των προδιαγραφών σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί για την υλοποίησή τους βασίζονται στην καινοτομία (Boutellier et.al. 2008).

Συγκεκριμένα, μόνο στην Ευρώπη έχει δημιουργήσει κέντρα R&D σε τέσσερις χώρες (ΗΒ, Ιρλανδία, Γερμανία και Γαλλία), με στόχο να διερευνήσει και να εντοπίσει νέες τεχνολογικές ιδέες τις οποίες θα εφαρμόσει στα προϊόντα της στο μέλλον (Boutellier et.al. 2008).

Το γεγονός ότι προσφέρει ένα μεγάλο εύρος εξελιγμένων προϊόντων, έχει κάνει την Hitachi μια από τις μεγαλύτερες παγκοσμίως κατασκευάστριες ηλεκτρονικού εξοπλισμού, με περισσότερο από το ένα τρίτο της δραστηριότητάς της να πραγματοποιείται εκτός Ιαπωνίας (<http://www.wikinvest.com/wiki/Hitachi>).

Το όραμα της για το storage business, μια από τις βασικές της δραστηριότητες, είναι να εξοικειώσει τους χρήστες με την ψηφιακή τεχνολογία και να τους προσφέρει πρόσβαση σε μεγάλη αποθηκευτική ικανότητα (Oliver, 2009).

Η Hitachi είναι επικεντρωμένη στον πελάτη (customer-focused) και προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες (full-service) στην αγορά της αποθήκευσης δεδομένων (storage market). Ως μια από τις μεγαλύτερες κατασκευάστριες σκληρών δίσκων στον κόσμο, έχει θέσει τα standards για τα προϊόντα της, ενώ οι υπηρεσίες της χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα. Αυτά απορρέουν από τον τρόπο που λειτουργεί (world-class), τις εξαιρετικές τεχνολογικές της γνώσεις και την ικανοποιητική υποδομή του τεχνικού της τμήματος (Oliver, 2009).

Επίσης, η Hitachi θέτει, εδώ και πολλά χρόνια, σοβαρούς στόχους για την προστασία του περιβάλλοντος, συνδέοντας ένα περιβαλλοντικό πλάνο με τις βασικές επιχειρηματικές της δραστηριότητες, όπως, για παράδειγμα, τη μείωση της κατανάλωσης του ηλεκτρικού ρεύματος. Η Hitachi δεν περιορίζεται στο να ανακοινώνει αυτά τα σχέδια, αλλά και να τα πραγματοποιεί. Τα οφέλη που αποκομίζει μέσα από αυτή τη δράση, τα μετακυλά και στους πελάτες της μέσω της αξιοπιστίας που τους προσφέρει, αλλά και της μείωσης των τιμών (McInerney, 1995).

Η Hitachi έχει κατορθώσει να λειτουργεί με χαμηλό κόστος, αλλά να παρέχει σταθερά υψηλής ποιότητας προϊόντα (Kotler et.al. 2001). Εστιάζει στην διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών της, καλύπτοντας τα πάντα, από την πρόβλεψη έως την παράδοση και τις υπηρεσίες μετά την πώληση (http://www.hitachi.com/csr/csr_images/csr2012e_085-128.pdf).

Αυτό το πετυχαίνει δίνοντας προτεραιότητα στην οργάνωση, την διοίκηση, την τεχνολογία και το ανθρώπινο κεφάλαιο. Η εταιρεία εισήγαγε, το 2010, μια καινοτόμα κίνηση με διάρκεια τριών ετών “Three-Year Hitachi Group Quality First” για να εξασφαλίσουν ασφάλεια στα

προϊόντα, συμμόρφωση με τους νόμους, ανάπτυξη των ανθρώπων της εταιρείας και βελτιωμένη ποιότητα. Αυτές οι προσαρμογές εφαρμόζονται και εκτός Ιαπωνίας, ειδικότερα στην Κίνα και την υπόλοιπη Ασία (http://www.hitachi.com/csr/csr_images/csr2012e_085-128.pdf).

Η Hitachi προσφέρει κίνητρα στους υπαλλήλους της, όπως καλή μισθολογική πολιτική, εκπαίδευση, σύστημα αμοιβών κ.α. Επίσης, συνεργάζεται στενά και με τους πελάτες της, ώστε να εκμεταλλεύεται αποτελεσματικά την πληροφόρηση που λαμβάνει από αυτούς, πετυχαίνοντας να οργανώνει καλύτερες διαδικασίες και να μένει προσκολλημένη στο όραμά της. Έτσι, η εταιρεία ακολουθώντας τις εξελίξεις, έχει αναπτύξει, όπως αναφέρει και η ίδια, το πιο πλήρες πακέτο cloud platforms, λύσεων και υπηρεσιών end-to-end. Στόχος της είναι η εξυπηρέτηση των πελατών με όσο το δυνατόν πιο ποιοτικό και αξιόπιστο τρόπο (<http://www.hds.com/solutions/it-strategies/cloud/>).

Η Hitachi έχει καταφέρει να επεκταθεί και γεωγραφικά, πετυχαίνοντας τους στόχους της διεθνούς στρατηγικής που είχε αναπτύξει. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, είναι η οργάνωση εργοστασίου κατασκευής τηλεοράσεων στο Μεξικό, γεγονός που της εξασφάλισε χαμηλά κόστη και καλύτερα κέρδη, διότι με αυτό τον τρόπο μπορεί να πουλάει τα προϊόντα της στις ΗΠΑ χωρίς να χρειάζεται να αυξήσει τις τιμές, εκμεταλλευόμενη, επίσης, και τις ανατιμήσεις μεταξύ των τριών νομισμάτων (Carbaugh, 2010).

Η μεγάλη Ιαπωνική επιχείρηση, από πολύ νωρίς εδραίωσε στρατηγική ηγεσίας κόστους βασισμένης σε μεγάλες οικονομίες κλίμακας, τις οποίες διατηρεί με εστίαση σε συγκεκριμένες λειτουργίες και καινοτομία. Η επιτυχημένη εφαρμογή αυτής της στρατηγικής, όχι μόνο από η Hitachi, αλλά σε συνδυασμό και με άλλες ισχυρές Ιαπωνικές εταιρείες, οδήγησε την Intel να βγει από την αγορά κατασκευής memory chip (DRAM) (Ward et.al. 2012).

Τα σχέδια του CEO της εταιρείας για ανασχηματισμό θεωρούνται αποτελεσματική επίθεση στη δομή του κόστους του οργανισμού. Στόχος του είναι να μειώσει το ποσοστό του συνολικού κόστους της εταιρείας παγκοσμίως, συγκριτικά με τα έσοδα, κατά τουλάχιστον 5% έως το οικονομικό έτος 2015 (Forbes, 29 Οκτωβρίου 2012, <http://www.forbes.com/sites/stephenharner/2012/10/29/hitachi-ltd-ceo-nakanishi-writing-template-for-restoring-global-competitiveness-for-japanese-industry-1/>).

Η Hitachi είναι άλλη μια μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση στον χώρο της πληροφορικής που παρουσιάζει έντονη δράση σε στρατηγικές συνεργασίες, συγχωνεύσεις, εξαγορές και κοινοπραξίες, από πολύ παλιά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, η συνεργασία της με την Νοτιοκορεάτικη Goldstar, στην δεκαετία του '90, προς αναζήτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και από τις δύο πλευρές. Η συνεργασία αυτή θεωρείται επιτυχημένη για τρεις βασικούς λόγους, κατ' αρχήν στην ικανότητα της Goldstar να εκμεταλλευτεί την τεχνογνωσία που της μεταφέρθηκε από την Hitachi, κατά δεύτερον στην υπεροχή της Hitachi στον σχεδιασμό προϊόντων (best-in class design) και τρίτον στις ευνοϊκές συνθήκες της αγοράς των semiconductors, τότε (Simon, 1997).

Μια άλλη σημαντική στρατηγική συνεργασία της Hitachi είναι αυτή με την IBM το 2003, αποτέλεσμα της οποίας ήταν η δημιουργία της Hitachi Global Storage Technologies (GST), το αντικείμενο της οποίας σχετίζεται με την δυνατότητα αποθήκευσης δεδομένων (storage). Η επιτυχημένη συνεργασία στηρίχθηκε στην ανώτερη τεχνολογία και τους οικονομικούς πόρους (Oliver, 2009).

Αξιοσημείωτο είναι πως κατά την διάρκεια του προηγούμενου έτους μόνο, η Hitachi επένδυσε \$1,18 δις σε συγχωνεύσεις και εξαγορές εταιρειών (<http://dealbook.on.nytimes.com/Public/Deals?symbol=HIT>).

Αν και μια από τις πιο ισχυρές πολυεθνικές παγκοσμίως, η Hitachi έχει να αντιμετωπίσει προκλήσεις λόγω της παγκοσμιοποίησης και της εμπορευματοποίησης ορισμένων προϊόντων της, όπως και θέματα λόγω των διακυμάνσεων των συναλλαγματικών ισοτιμιών. Οι τρόποι που χρησιμοποιεί για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά αυτά τα ζητήματα είναι η καινοτομία, η αναζήτηση κοινοπραξιών, το κλείσιμο τμημάτων ή λειτουργιών που δεν αποδίδουν, η αναδιοργάνωση της γεωγραφικής θέσης των εργοστασίων της σε αναζήτηση χαμηλότερου κόστους και η επικέντρωσή της στην ανάπτυξη τεχνολογίας αιχμής (<http://www.wikinvest.com/wiki/Hitachi>).

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER

1. ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ: Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης στην αγορά των electronics θα σήμαινε πως η εν λόγω επιχείρηση διαθέτει τεράστια κεφάλαια για την δημιουργία μεγάλων εργοστασίων, τεχνολογία αιχμής, εξειδίκευση και θα είχε βρει

αποτελεσματικούς τρόπους αντιμετώπισης των οικονομικών κλίμακας που έχουν αναπτύξει εδώ και πολλές δεκαετίες ισχυρές εταιρείες του χώρου όπως η Hitachi.

2.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ: Η Hitachi διακινεί τα προϊόντα της εντός της Ιαπωνίας μέσω δικού της δικτύου πωλήσεων και για τον υπόλοιπο κόσμο χρησιμοποιεί τις θυγατρικές της, κοινοπραξίες με άλλες εταιρείες ή και τρίτους διανομείς (<http://www.wikinvest.com/wiki/Hitachi>).

Η βασική της αρχή είναι να επενδύει σε συνεργασίες με τους προμηθευτές της, οι οποίες να βασίζονται στην αμοιβαία κατανόηση και αξιοπιστία. Προς το παρόν προσεγγίζει επιχειρήσεις στην Νότια Κορέα, την Ταϊβάν, την Κίνα, στο Βουκουρέστι και αλλού, εστιάζοντας στις αναπτυσσόμενες αγορές. Η Hitachi εφαρμόζει συγκεκριμένους κανόνες στους προμηθευτές της ώστε να λειτουργούν βάσει των δικών της προτύπων (http://www.hitachi.com/csr/csr_images/csr2012e_085-128.pdf).

3.ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ: Η Hitachi είναι μια παγκόσμια εταιρεία με μεγάλο εύρος προϊόντων και που εξυπηρετεί, αντίστοιχα, πολλές κατηγορίες πελατών σε όλο τον κόσμο. Στην αγορά των electronics απευθύνεται κυρίως σε επιχειρηματικούς αγοραστές, οι οποίοι πιέζουν διαρκώς για μικρότερου μεγέθους, ταχύτερα και φθηνότερα προϊόντα, οπότε οι επιχειρήσεις όπως η Hitachi, που παράγουν chips και ηλεκτρονικά εξαρτήματα θα πρέπει να βρίσκονται σε μια διαρκή αναζήτηση βελτιστοποίησης των προϊόντων τους.

4.ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ: Τα υποκατάστατα προϊόντα εξαρτώνται από το είδος. Για παράδειγμα, οι σκληροί δίσκοι μπορεί να υποκατασταθούν από memory sticks ή DVDs κ.α. Από την άλλη, τα chips δεν έχουν υποκατάστατο.

5.ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: Σύμφωνα με την Hoovers, οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές της Hitachi είναι οι Fujitsu, Panasonic και Toshiba (www.hoovers.com).

Αν και η ανάπτυξη της αγοράς του storage επιβραδύνεται, η Hitachi κυριάρχησε την προηγούμενη χρονιά αφού αύξησε τα έσοδά της κατά 18,1%. Τα προϊόντα της σειράς high-end Virtual Storage Platform (VSP), που προσφέρει η Hitachi, έκαναν την διαφορά αλλά και οι πλατφόρμες μεσαίας κατηγορίας σημείωσαν για πρώτη φορά αύξηση στο 2012, σύμφωνα με τα στοιχεία της Gartner. Αντίπαλοι της Hitachi σε αυτή την πορεία είναι οι Fujitsu, EMC, και NetApp (Networkworld, 13 Δεκεμβρίου 2012,

<http://www.networkworld.com/news/2012/121312-hitachi-emc-and-fujitsu-winners-265069.html>).

Παρά τα υψηλά κέρδη του προηγούμενου οικονομικού κλεισίματος, το ποσοστό ανάπτυξης της εταιρείας είναι μικρό (3,6%), κάτι που δημιουργεί μεγαλύτερη πίεση για την εταιρεία ιδιαίτερα απέναντι στους παγκόσμιους αντιπάλους της, Siemens και GE. Επίσης, δέχεται έντονο ανταγωνισμό από Κινεζικές και Κορεάτικες εταιρείες, των οποίων η ικανότητα να ανταγωνίζονται στην τεχνολογία και στην διανομή είναι διαρκώς βελτιούμενη (Forbes, 29 Οκτωβρίου 2012, <http://www.forbes.com/sites/stephenharter/2012/10/29/hitachi-ltd-ceo-nakanishi-writing-template-for-restoring-global-competitiveness-for-japanese-industry-1/>).

Επίσης, στην μείωση του κόστους θα πρέπει να εστιάσει ακόμα περισσότερο αν θέλει να δει την κερδοφορία της να αυξάνεται και να «χτυπήσει» αντιπάλους από άλλες περιοχές με φθηνότερο εργατικό δυναμικό και υποδομές.

6. HON HAI PRECISION INDUSTRY Co. LTD (FOXCONN)

Η εταιρεία και τα προϊόντα της

- Έδρα: Ταϊβάν
- Βιομηχανία (industry): Electronics

Η επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας αφορά στην κατασκευή και πώληση ηλεκτρονικών υπολογιστών, προϊόντων επικοινωνίας και ηλεκτρονικών καταναλωτικών ειδών, καθώς και σχετικών εξαρτημάτων (Forbes, <http://www.forbes.com/companies/>).

Η Foxconn (το εμπορικό όνομα με το οποίο είναι περισσότερο γνωστή η Hon Hai Precision) είναι η μεγαλύτερη εταιρεία κατασκευής ηλεκτρονικών ειδών κατά παραγγελία (contract manufacturer). Τα προϊόντα της, εκτός από τα βασικά είδη που προαναφέρθηκαν, συμπεριλαμβάνουν connectors, καλώδια, flat-panel οθόνες, κονσόλες παιχνιδιών, μητρικές κάρτες, servers, σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσίες (www.hoovers.com).

Στοιχεία σε αριθμούς

ο Έσοδα 2012: \$3,9 τρις

(<http://www.electronista.com/articles/13/03/25/change.credited.to.improved.iphone.ip.ad.production/>).

ο Έσοδα 2011:\$3,4 τρις (<http://en.wikipedia.org/wiki/Foxconn>).

Διάφορες δημοσιευμένες κατατάξεις για την εταιρεία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Πηγές:

Forbes <http://www.forbes.com/global2000/list/>

Fortune http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/,

Ranking The Brands <http://www.rankingthebrands.com>

Κατάταξη	Έτος	Θέση
The World's Biggest Public Companies, Global 2000 By Forbes	2013	113
The World's Largest Corporations, Global 500, By Fortune	2012	43

Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα και Στρατηγικές

Η εταιρεία διαθέτει σαράντα εργοστάσια και 35 κέντρα R&D σε όλο τον κόσμο, απολαμβάνει αναγνωρισιμότητα ως την μεγαλύτερη, παγκοσμίως, κατασκευάστρια προϊόντων γνωστών εταιρειών. Έχει αποκομίσει οφέλη μέσα από σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και διασφαλίζει τους πελάτες της ότι τα προϊόντα της είναι αξιόπιστα και υψηλής ποιότητας και επομένως η ίδια αποτελεί τον πιο value-added συνεργάτη (<http://www.foxconnchannel.com/PressRoomInner.aspx?ID=en-us0000289>).

Πρωταρχικός στόχος της Foxconn είναι να διατηρήσει τη θέση της ως μια από τις ηγέτιδες κατασκευάστριες εταιρείες εξαρτημάτων ακριβείας, καθώς και η επιτυχής ανάπτυξη και εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων (Breyfogle, 2008).

Η Foxconn συνεργαζόμενη στενά με τους ηγέτες της βιομηχανίας των PCs, έχει καταφέρει να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά στον εντοπισμό των τάσεων κάθε εποχής και να εισάγει νέα προϊόντα νωρίτερα από τους αντιπάλους της (Breyfogle, 2008).

Έχει χτίσει την στρατηγική ανάπτυξής της σε τρεις βασικές αρχές: την ανάπτυξη προϊόντων σε συνεργαζόμενα μέρη, παραγωγή σε τρεις ηπείρους και παγκόσμια υποστήριξη στην υλοποίηση και το logistics. Επίσης, για να βελτιώσει την ταχύτητα ανάπτυξης των προϊόντων της, δημιούργησε κέντρα R&D κοντά στους πιο σημαντικούς πελάτες της. Έτσι οι μηχανικοί της και οι σχεδιαστές των προϊόντων της συνεργάζονται αποτελεσματικά στην έγκαιρη ολοκλήρωση των σχεδίων και την έναρξη της μαζικής παραγωγής (Zhang και Alon, 2010).

Η εταιρεία έχει εστιάσει στην επέκταση των εργοστασίων της σε όλο τον κόσμο διαθέτοντας υποδομές σε Ασία, Ευρώπη και ΗΠΑ (Breyfogle, 2008). Επιπρόσθετα, μπορεί και συνδυάζει την παραγωγή στα εργοστάσιά της και στις τρεις ηπείρους ταυτόχρονα (Zhang και Alon, 2010). Επίσης, δίνει έμφαση στην ανάπτυξη θεμελιωδών ικανοτήτων στον τομέα των logistics ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται άμεσα στην κάλυψη των αναγκών των πελατών της σε όλο τον κόσμο (Breyfogle, 2008).

Εξειδικευμένοι κατασκευαστές ηλεκτρονικού εξοπλισμού, σαν τη Foxconn, επενδύουν στην δημιουργία αποτελεσματικών υποδομών, αλλά στη συνέχεια, έχουν την δυνατότητα να κατανέμουν αυτά τα κόστη σε μια τεράστια ποσότητα παραγωγής, οπότε στο τέλος

καταφέρνουν να αναπτύσσουν μεγάλες οικονομίες κλίμακας και έτσι να μειώνουν το κόστος ανά τεμάχιο προϊόντος. Τελικά, αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να είναι σε θέση να παράγουν, για παράδειγμα ένα iPod, πιο οικονομικά από ότι θα το έκανε η Apple (Hill και Jones, 2012).

Η Foxconn θεωρείται η υπερδύναμη πίσω από την επιτυχία της Apple και άλλων εταιρειών. Αποτελεί τον συνεργάτη στην καινοτομία. Εκτός, λοιπόν, από φθηνή εργατική δύναμη και χαμηλό κόστος παραγωγής, η Foxconn έχει καταχωρήσει επτακόσιες πατέντες μεταξύ του 2005 και 2010. Αφορούν σε σχεδιαστικές αλλά κυρίως τεχνολογικές πατέντες, πράγμα που αποδεικνύει πόσο έμφαση δίνει η εταιρεία στην ανάπτυξη high-tech προϊόντων (<http://www.innovationfatigue.com/2011/11/invisible-innovation-china/>).

Πάντως, η Foxconn είναι μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στην Ταϊβάν και ο μεγαλύτερος high-tech εξαγωγέας με προορισμό την Κίνα. Αποτελεί τέλειο παράδειγμα για το πώς οι καινοτόμες ικανότητες της Κινεζικής αγοράς την έχουν κάνει να αποτελεί σημαντικό μέρος της παγκόσμιας βιομηχανίας του IT. Η εταιρεία έχει εκμεταλλευτεί στο έπακρο τις δυνατότητες που της προσφέρει η εξειδίκευση της παραγωγής της στην συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και η δομή του χαμηλού κόστους (Breznitz και Murphree, 2011).

Σχετικά με τα σχέδια επέκτασής της και σε άλλους τομείς, η Foxconn στοχεύει στην βιομηχανία του software. Έτσι το 2009, προσέλαβε 10000 ειδικούς στην παραγωγή λογισμικού. Επίσης, εστιάζει περισσότερο σε παραγγελίες που απαιτούν εξειδικευμένο σχεδιασμό και για να ενδυναμώσει τις ικανότητές της σε αυτό τον τομέα, προχωράει σε εξαγορές μικρότερων αντιπάλων της αντικαθιστώντας το δικό της R&D. Από την άλλη αυτό δημιουργεί κάποιες δυσκολίες στην ομαλή προσαρμογή και απορρόφηση των νέων δυνατοτήτων από τις εξαγορές (Zhang και Alon, 2010).

Η Foxconn συνεχίζοντας να επεκτείνεται, ανακοίνωσε την πρόθεσή της να προσλάβει 5000 υπαλλήλους, από την Ταϊβάν, για να αναπτύξουν νέες δυνατότητες αυτοματοποίησης της παραγωγής και robotics. Επίσης, η επιχείρηση κατασκευάζει νέα εργοστάσια σε νέες περιοχές της Κίνας οι δραστηριότητες των οποίων θα σχετίζονται με την παραγωγή τηλεοράσεων και την ηλιακή ενέργεια (Networkworld, 25 Μαρτίου 2013, <http://www.networkworld.com/news/2013/032613-foxconn39s-hon-hai-earns-record-268078.html>).

Η Foxconn εφαρμόζει κάθετη ολοκλήρωση. Συγκεκριμένα, η μεγάλη κάθετη ολοκλήρωση της παραγωγικής της διαδικασίας επιτρέπει στην εταιρεία μεγαλύτερη εξειδίκευση στον έλεγχο της ποιότητας των προϊόντων της (Breyfogle, 2008). Επίσης, της προσφέρει πλεονεκτήματα στο σύστημα προμηθειών, αλλά και στην μείωση του κόστους, οπότε επιτρέπει στην επιχείρηση να προσφέρει σε πολύ χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές της (Zhang και Alon, 2010).

Σαν αποτέλεσμα της στρατηγικής της και των κεφαλαίων που διαθέτει, η Foxconn, προχωράει σε σημαντικές εξαγορές εταιρειών, όπως αυτές που πραγματοποίησε στην Φινλανδία και το Μεξικό το 2003. Ο στόχος που πέτυχε να εκπληρώσει με αυτές τις στρατηγικές εξαγορές ήταν να αποφύγει να συγκεντρώσει την παραγωγή της μόνο στην Κίνα, αλλά να αποκτήσει την ικανότητα να παράγει το μεγαλύτερο ποσοστό των προϊόντων της σε περιοχές κοντά στους κύριους πελάτες της (Zhang και Alon, 2010).

Επίσης, χαρακτηριστικά παραδείγματα εξαγορών της εταιρείας με στόχο την είσοδό της και σε άλλες αγορές είναι τα εξής (Chen και ShiH, 2008):

- ο Εξαγορά της Chi Mei Communication Systems πετυχαίνοντας κάθετη ολοκλήρωση στο R&D.
- ο Εξαγορά της Antai Enterprise πραγματοποιώντας είσοδο στην αυτοκινητοβιομηχανία.

Ποιες είναι λοιπόν οι θεμελιώδεις ικανότητες της Foxconn που οδηγούν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα? Ταχύτητα, ποιότητα, τεχνικές υπηρεσίες, ελαστικότητα και χαμηλά κόστη για το μοντέλο της “e-CMMS” (e-enabled Components, Module, Move, service) (Zhang και Alon, 2010).

Από την άλλη, η Foxconn έχει υπάρξει αντικείμενο αμφισβητήσεων, κυρίως για τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της. Μάλιστα, η Apple το 2012 ανέθεσε στο Fair Labor Association να διεξάγει έλεγχο για της συνθήκες εργασίας στην Foxconn (http://en.wikipedia.org/wiki/Foxconn#Major_customers).

Χαρακτηριστικό είναι ένα άρθρο του The Economist με τίτλο “Robots don’t complain Or demand higher wages, or kill themselves”. Το άρθρο αναφέρει ότι η Foxconn διαθέτοντας πάνω από ένα εκατομμύριο εργαζόμενους, ίσως είναι ο μεγαλύτερος εργοδότης του ιδιωτικού

τομέα στην Κίνα και ότι αποκάλυψε τα πλάνα της να «προσλάβει» ένα εκατομμύριο robots το 2013. Σύμφωνα με το ίδιο άρθρο, έχουν σημειωθεί αρκετές αυτοκτονίες και ατυχήματα σε εργαζόμενους της εταιρείας, πράγμα που οδήγησε σε επενδύσεις αρκετών χρημάτων για την δημιουργία προφυλάξεων στους χώρους εργασίας. Προφανώς, λοιπόν, τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης αποφάσισαν ότι θα πρέπει να αναβαθμίσουν το εργατικό δυναμικό της εταιρείας (The Economist, 6 Αυγούστου 2011, <http://www.economist.com/node/21525432>).

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER

1.ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ: Απειλές εισόδου στην συγκεκριμένη αγορά πραγματοποιούνται κυρίως από Κινεζικές επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτοντας επίσης μεγάλο και φθηνό εργατικό δυναμικό, πιέζουν έντονα την Foxconn.

2.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ: Η Foxconn είναι original design manufacturer (<http://en.wikipedia.org/wiki/Foxconn>).

3.ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ: Οι μεγαλύτεροι πελάτες της Foxconn είναι ισχυρές πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπως οι Apple, Cisco, Dell, Nokia και Sony (www.hoovers.com). Άλλοι μεγάλοι πελάτες της Foxconn είναι οι Amazon, Google, HP, Microsoft, Toshiba (http://en.wikipedia.org/wiki/Foxconn#Major_customers).

Το 40%-50% των εσόδων της Foxconn προέρχεται από την Apple (http://www.computerworld.com/s/article/9237884/Apple_supplier_Hon_Hai_earns_record_annual_profit). Συγκεκριμένα, η Apple, ασκεί ιδιαίτερη πίεση στην Foxconn για εφαρμογή συγκεκριμένων κανόνων με στόχο την διαφύλαξη των επιχειρησιακών μυστικών της ίδιας και των προϊόντων της (Hill και Jones, 2012).

Οι επιχειρηματικοί αγοραστές της Foxconn πιέζουν διαρκώς για ακόμα χαμηλότερα κόστη, μεγαλύτερη ελαστικότητα και μειωμένο κίνδυνο, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις ασταθείς αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται. Καθώς οι παραγγελίες μειώνονται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται.

4.ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ: Τα υποκατάστατα αφορούν περισσότερο στο τελικό προϊόν και όχι στα εξαρτήματα ή την συναρμολόγηση.

5.ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: Οι βασικότεροι ανταγωνιστές της εταιρείας είναι οι Flextronics, Quanta Computer και ASUSTek Computer (www.hoovers.com).

Η εταιρεία παρουσίασε ετήσια κέρδη ρεκόρ για το 2012, σημάδι ότι τα προϊόντα της Apple παραμένουν υψηλά στις προτιμήσεις των αγοραστών παρά τον έντονο ανταγωνισμό ([http://www.computerworld.com/s/article/9237884/Apple_supplier_Hon_Hai_earns_record_a_nnual_profit](http://www.computerworld.com/s/article/9237884/Apple_supplier_Hon_Hai_earns_record_annual_profit)).

Ουσιαστικά η Foxconn έχει να αντιμετωπίσει σκληρό ανταγωνισμό σε μια αγορά που συρρικνώνετε. Ειδικότερα, η Flextronics, με την κίνηση εξαγοράς της Soletron, δημιούργησε σημαντικές απειλές για την Foxconn, αλλά ακόμα μεγαλύτερες προκλήσεις έρχονται από τους Κινέζους αντιπάλους της, οι οποίοι εμφανίζονται ιδιαίτερα επιθετικοί.

7. INFOSYS TECHNOLOGIES LIMITED

Η εταιρεία και τα προϊόντα της

- Έδρα: Ινδία
- Βιομηχανία (industry): IT services

Η Infosys είναι εταιρεία παροχής υπηρεσιών: συμβουλευτικών (business consulting), τεχνολογικών και outsourcing. Καλύπτει ένα μεγάλο εύρος τομέων προσφέροντας ολοκληρωμένες λύσεις σε επιχειρήσεις και προηγμένη τεχνολογία, ανάπτυξη εφαρμογών IT και υπηρεσίες συντήρησης, διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών (business process management), υπηρεσίες engineering και λύσης σχετικές με τον κύκλο ζωής των προϊόντων, επιχειρηματικές πλατφόρμες (business platforms) και τραπεζικά προϊόντα, συμπεριλαμβανομένων mobile banking και e-banking. Επίσης, υποστηρίζει τις νέες τεχνολογίες του cloud computing και mobility (Forbes, <http://www.forbes.com/companies/>).

Σύμφωνα με την Hoovers, αποτελεί μια από τις κορυφαίες τεχνολογικές εταιρείες της Ινδίας, η οποία παρέχει τις υπηρεσίες της σε επιχειρήσεις μέσω των θυγατρικών της και των κέντρων ανάπτυξης που διαθέτει σε όλο το κόσμο (www.hoovers.com).

Στοιχεία σε αριθμούς

Πηγή: <http://www.infosys.com/investors/reports-filings/quarterly-results/2012-2013/q4/Documents/Q4-2013-AD.pdf> :

- ο Έσοδα 2012 (λήξη οικονομικού έτους 31/3/13): \$7,398 δις
- ο Έσοδα 2011 (λήξη οικονομικού έτους 31/3/12): \$6,994 δις
- ο Μικτά Κέρδη 2012 (λήξη οικονομικού έτους 31/3/13): \$2,761 δις
- ο Μικτά Κέρδη 2011 (λήξη οικονομικού έτους 31/3/12): \$2,876 δις

Διάφορες δημοσιευμένες κατατάξεις για την εταιρεία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Πηγές:

Forbes <http://www.forbes.com/global2000/list/>

Forbes <http://www.forbes.com/innovative-companies/list/>

Ranking The Brands <http://www.rankingthebrands.com>

Κατάταξη	Έτος	Θέση
The World's Biggest Public Companies, Global 2000 By Forbes	2013	788
The world's Most Innovative Companies, By Forbes	2012	19
100 Fastest-Growing Companies, By Fortune (RankingTheBranch)	2009	100

Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα και Στρατηγικές

Η Infosys είναι η πιο δημοφιλής και η πιο καλά διοικούμενη επιχείρηση IT στην Ινδία. Ιδρύθηκε το 1981 και σήμερα έχει μια παγκόσμια παρουσία με 32 γραφεία σε 16 χώρες ανά τον κόσμο και 33 κέντρα ανάπτυξης λογισμικού παγκοσμίως (Fernando, 2009).

Το όραμα της εταιρείας είναι να γίνει μια παγκοσμίως αναγνωρισμένη εταιρεία, που θα προσφέρει τις καλύτερες λύσεις σε επιχειρήσεις, αξιοποιώντας την τεχνολογία μέσω των καλύτερων ανθρώπων (Fernando, 2009).

Η Infosys αποτελεί παράδειγμα επιτυχημένης επιχείρησης με περίπλοκη οργανωτική δομή, που κατόρθωσε να αναπτυχθεί εκμεταλλευόμενη τις ατελείωτες επιχειρηματικές της δυνατότητες. Ανώτερες, χαμηλού κόστους υπηρεσίες είναι η συνταγή που έκανε την Infosys ηγέτη στο IT consulting (Nankervis, 2005).

Επίσης, βασικός παράγοντας στην επιτυχημένη πορεία της Infosys είναι η ικανότητά της να εντοπίζει και να αντιδρά στις τάσεις και στις αλλαγές της ζήτησης (Nankervis, 2005).

Εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης σε διάφορους τομείς. Η γεωγραφική επέκταση που ακολουθεί είναι σημαντική παράμετρος της κυριαρχίας της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η επένδυση των \$20 εκατομμυρίων για την δημιουργία θυγατρικής στις ΗΠΑ. Μια κίνηση που απέδειξε πόσο διαφορετικά κινείται η εταιρεία σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Επίσης, ένα άλλο σημείο διαφοροποίησης της εταιρείας είναι η ικανότητά της να προσθέτει νέα προϊόντα στις προσφορές της προς τους πελάτες και ουσιαστικά να τοποθετείται καλύτερα απέναντι στις απαιτήσεις της αγοράς κάθε φορά. Επιπροσθέτως προσπαθώντας να αμβλύνει τον κίνδυνο της εστίασης σε μια περιοχή, η Infosys αναζητά

συνεχώς νέους πελάτες στις αναπτυσσόμενες περιοχές. Έτσι έχει κατορθώσει να διευρύνει το πελατολόγιό της και όχι να το περιορίσει μόνο στις ΗΠΑ, όπου βρίσκεται η πλειοψηφία των πελατών της (Fernando, 2009).

Η Infosys, στηρίζεται στο παγκόσμιο μοντέλο που έχει αναπτύξει, το “Global Delivery Model, GDM”, το οποίο δεν εστιάζει στο χαμηλό κόστος εργασίας, αλλά στον εντοπισμό των ταλέντων, όπου και αν βρίσκονται, και την αξιοποίησή τους προς όφελος του πελάτη (Fernando, 2009).

Επιπρόσθετα, η μεγάλη Ινδική εταιρεία διαθέτει καινοτόμες διαδικασίες που της επιτρέπουν να σχεδιάζει, να παραδίδει και να εξελίσσει λύσεις προσαρμοσμένες στους πελάτες της, όταν αυτό απαιτείται. Η καινοτομία παράγεται μέσα από τα “leadership groups” που έχει δημιουργήσει, στα πλαίσια των οποίων, οι managers, οι σύμβουλοι και οι εξειδικευμένοι τεχνικοί εργάζονται ομαδικά, μεταφέροντας γνώση και ιδέες όχι μόνο μεταξύ τους αλλά και σαν μέρος ενός συστήματος, αλληλεπιδρούν με εξωτερικούς συνεργάτες και προμηθευτές (Nankervis, 2005).

Το Forbes κατέταξε την Infosys ανάμεσα στις πιο καινοτόμες επιχειρήσεις παγκοσμίως, λαμβάνοντας την 19^η θέση. Σύμφωνα με το ίδιο επιχειρηματικό περιοδικό, οι καινοτόμες επιχειρήσεις εστιάζουν σε τρία σημεία για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν αυτό το χαρακτηριστικό γνώρισμα: στον τρόπο που χρησιμοποιούν τους ανθρώπους τους, τις διαδικασίες και την φιλοσοφία τους (<http://www.infosys.com/newsroom/features/innovation-rankings/Pages/index.aspx>).

Η Infosys, το 2003 διέθετε 15000 εργαζόμενους, ενώ το 2010 πάνω από 72000. Η καλή φήμη της εταιρείας και η δυνατότητά της να παρέχει καλύτερο training συγκριτικά με τις άλλες εταιρείες της βιομηχανίας των υπηρεσιών, της έχουν προσφέρει σημαντικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση νέων, ικανών ανθρώπων. Βέβαια, στη συνέχεια, οι διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις και τα κόστη για εκπαίδευση όλο και μεγαλύτερου, αριθμητικά, προσωπικού, μπορεί να αποτελέσουν πρόκληση για την εταιρεία ([http://www.wikinvest.com/wiki/Infosys Technologies %28INFY%29](http://www.wikinvest.com/wiki/Infosys_Technologies_%28INFY%29)).

Πιο αναλυτικά, η Infosys έχει θέσει συγκεκριμένα standards για κάθε δραστηριότητα, κανονισμούς για διαφάνεια στις συναλλαγές και υψηλά ηθικά πρότυπα. Έχει εστιάσει στην

ανάπτυξη ενός πολύ-πολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού από ταλαντούχους επαγγελματίες, που θα είναι σε θέση να προσφέρει αξία στους πελάτες της εταιρείας (Fernando, 2009).

Οι βασικές αξίες που έχει θέσει η επιχείρηση για να διέπουν όλες τις δραστηριότητές της είναι οι ακόλουθες (Fernando, 2009):

- Η ευχαρίστηση του πελάτη.
- Υποδειγματική διοίκηση.
- Ακεραιότητα και διαφάνεια.
- Δικαιοσύνη.
- Επιδίωξη για την τελειότητα.

Ουσιαστικά το κλειδί στην επιτυχία της Infosys, εκτός από την έμφαση που δίνει στην ομαδική δουλειά και τη μάθηση, είναι ο τρόπος που έχει οργανώσει και διοικεί το επιχειρηματικό της μοντέλο και την διαδικασία ανάπτυξης των υπηρεσιών της, περισσότερο από ότι είναι η εξειδίκευσή της στο IT και το marketing (Nankervis, 2005).

Η Infosys πραγματοποιεί στρατηγικές συνεργασίες με κορυφαίες τεχνολογικές επιχειρήσεις, με στόχο να ενδυναμώσει τις λύσεις που προσφέρει. Η συνεργασίες αυτές συμβάλουν στην αύξηση των εσόδων της εταιρείας, στην διεύρυνση του μεριδίου της και την γεωγραφική της επέκταση, στη διευκόλυνση της διαδικασίας πωλήσεων και στην βελτίωση των προσφερομένων προϊόντων της. Η Microsoft, η Oracle και η SAP, αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα στρατηγικών συνεργασιών της Infosys (<http://www.infosys.com/about/alliances/Pages/index.aspx>).

Η Infosys δεν ακολουθεί στρατηγική εξαγορών. Ο CEO και ένας από τους ιδρυτές της εταιρείας, S.D. Shibulal, δεν θεωρεί πως μέσω της τακτικής των M&A μπορεί να επέλθει πραγματική ανάπτυξη, ειδικά σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, όπως είναι η Infosys (<http://businesstoday.intoday.in/story/infosys-ceo-s.d.-shibulal-on-company-strategies/1/190334.html>).

Παρόλα αυτά έχει πραγματοποιήσει ήδη δύο εξαγορές (<http://en.wikipedia.org/wiki/Infosys#Acquisitions>):

- ο Το 2003, Expert Information Services, Αυστραλιανή IT services έναντι \$23 εκατομμυρίων.
- ο Το 2012, Lodestone Management Consultants, Ελβετική, έναντι \$345 εκατομμυρίων.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER

1.ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ: Η Infosys είναι μια καταξιωμένη επιχείρηση με δυνατότητες να προσφέρει τις υπηρεσίες της σε όλο τον κόσμο, με οικονομίες κλίμακας, εξειδίκευση, τεχνολογική υπεροχή και εμπειρία. Επομένως, μια νέα επιχείρηση που θα επιθυμούσε να εισέλθει στο χώρο θα πρέπει να είναι σε θέση να διαθέτει τα πλεονεκτήματα της Infosys και κάτι περισσότερο. Επίσης, εκτός από την Infosys, στο χώρο των υπηρεσιών IT ήδη δραστηριοποιούνται πολύ ισχυρές πολυεθνικές επιχειρήσεις, με μεγάλα μερίδια αγοράς και ισχυρούς πελάτες, οι οποίοι θα έβλεπαν με σχετική δυσπιστία έναν νέο προμηθευτή.

2.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ: Η Infosys αναπτύσσει μόνη της τις λύσεις και τα προϊόντα που προσφέρει.

3.ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ: Τα περισσότερα έσοδα της Infosys προκύπτουν από την ανάπτυξη, συντήρηση και εγκατάσταση λογισμικού. Πάνω από το 60% των εσόδων της προέρχεται από τις αγορές της Βόρειας Αμερικής και μόλις το 1,6% από την αγορά της Ινδίας. Επίσης, ανάμεσα στους επτά κλάδους όπου ανήκουν οι πελάτες της (κατασκευαστικός, τραπεζικός/οικονομικός, ασφαλιστικός, τηλεπικοινωνιών, λιανικής, ενέργειας, μεταφορές), τα μεγαλύτερα ποσοστά πωλήσεων πραγματοποιούνται στον τραπεζικό/οικονομικό και ακολουθούν οι τηλεπικοινωνίες ([http://www.wikinvest.com/wiki/Infosys Technologies %28INFY%29](http://www.wikinvest.com/wiki/Infosys_Technologies_%28INFY%29)).

Οι πελάτες της Infosys είναι ορισμένες από τις ισχυρότερες επιχειρήσεις παγκοσμίως. Στο πελατολόγιό της συμπεριλαμβάνονται εξήντα εταιρείες που ανήκουν στην λίστα Fortune 500, όπως οι Citigroup, Cisco, Nordstrom κ.α. (Nankervis, 2005).

Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της Infosys είναι σημαντική και λόγω του όγκου τους, αλλά και του γεγονότος ότι η αγορά διαθέτει ένα πολύ μεγάλο αριθμό εταιρειών

παροχής υπηρεσιών. Από την άλλη, και η Infosys είναι μια ισχυρή επιχείρηση με μεγάλη εμπειρία, εξειδίκευση και ολοκληρωμένες λύσεις, παράγοντες που ενδυναμώνουν και τη δικής της διαπραγματευτική δύναμη.

4.ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ: Δεν υπάρχουν στις συμβουλευτικές υπηρεσίες.

5.ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: Οι βασικότεροι ανταγωνιστές της είναι οι Satyam Computer Services, Tata Consultancy Services, Wipro Technologies (www.hoovers.com).

Η Infosys δημιουργεί έντονο ανταγωνισμό έναντι της Accenture, καθώς η πρώτη διαθέτοντας δραματικά χαμηλό κόστος εργασίας, μπορεί να προσφέρει τις υπηρεσίες της σε εξαιρετικά χαμηλότερες τιμές από την δεύτερη (http://www.wikinvest.com/stock/Accenture_%28ACN%29).

Όμως, θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια οι επαγγελματίες του IT στην Ινδία απαιτούν όλο και πιο έντονα αύξηση στις μισθολογικές τους αποδοχές, γεγονός το οποίο έχει μειώσει αισθητά την κερδοφορία της εταιρείας, η οποία, παρόλα αυτά παραμένει αρκετά υψηλότερη σε σύγκριση με τους, εκτός Ινδίας, ανταγωνιστές της (http://www.wikinvest.com/wiki/Infosys_Technologies_%28INFY%29).

Ο μεγαλύτερός της αντίπαλος παραμένει η, επίσης, Ινδική επιχείρηση Wipro, από την οποία όμως υπερέχει, αφού η Infosys κατορθώνει να αναλαμβάνει πιο μεγάλα και πιο κερδοφόρα έργα (http://www.wikinvest.com/wiki/Infosys_Technologies_%28INFY%29).

Σύμφωνα με το Forbes, η Infosys μετά την όχι τόσο καλή περσινή χρονιά, εμφανίζεται να κάνει comeback, αφού κατέγραψε ποσοστό ανάπτυξης 23,7%, τη στιγμή που το αντίστοιχο για την Wipro ήταν μόλις 2,6% και για την Tata 13,6% (Forbes, 20 Φεβρουαρίου 2013, <http://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2013/02/20/indias-infosys-staging-a-comeback/>).

8. LENOVO GROUP LIMITED

Η εταιρεία και τα προϊόντα της

- Έδρα: Κίνα
- Βιομηχανία (industry): Computer HW, Electronics

Η Lenovo είναι προμηθευτής ηλεκτρονικών υπολογιστών σε περισσότερες από 160 χώρες. Αναπτύσσει, κατασκευάζει και εμπορεύεται τεχνολογικό εξοπλισμό και υπηρεσίες (Forbes, <http://www.forbes.com/companies/>).

Πρόκειται για τον δεύτερο μεγαλύτερο κατασκευαστή PC παγκοσμίως, μετά την HP και μπροστά από την Dell. Τα βασικότερα προϊόντα της αφορούν σε tablets, smartphones, laptops, desktops, σταθμούς εργασίας, servers, software και υπηρεσίες για επιχειρήσεις (www.hoovers.com).

Στοιχεία σε αριθμούς

- ο Έσοδα 2012: \$29,5754 δις (www.hoovers.com).
- ο Έσοδα 2011: \$21,594 δις (www.hoovers.com).
- ο Μικτά Κέρδη 2012: \$3,446 δις (www.hoovers.com).
- ο Μικτά Κέρδη 2011: \$2,363 δις (www.hoovers.com).

Διάφορες δημοσιευμένες κατατάξεις για την εταιρεία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Πηγές:

Forbes <http://www.forbes.com/global2000/list/>

Fortune http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/,

Ranking The Brands <http://www.rankingthebrands.com>

Κατάταξη	Έτος	Θέση
The World's Biggest Public Companies, Global 2000 By Forbes	2013	692
The World's Largest Corporations, Global 500, By Fortune	2012	370
Best Laptop Brands: Overall Verdict, By LAPT OP Magazine (RankingTheBranch)	2013	2

Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα και Στρατηγικές

Η Lenovo έχει δημιουργήσει τέσσερα τμήματα: corporate IT (για επιχειρηματικούς αγοραστές), consumer IT (για τους καταναλωτές ως ιδιώτες), handheld devices (φορητές συσκευές) και IT services (υπηρεσίες) (Spulber, 2007).

Ήδη, από το 1990, η εταιρεία έχει αναπτύξει και κατασκευάζει ένα μεγάλο εύρος προϊόντων PCs, laptops, servers και workstations, και το 1997 είχε το κυρίαρχο μερίδιο αγοράς των computers στην Κίνα και ένα αξιοθαύμαστο ποσοστό ανάπτυξης. Από το 2001 και μετά εστίασε μόνο στα δικά της προϊόντα σταματώντας την μεταπώληση προϊόντων τρίτων κατασκευαστών (Spulber, 2007).

Αυτό που οδήγησε στην ραγδαία ανάπτυξη της Lenovo ήταν η στρατηγική της να προσφέρει τα προϊόντα της, αρχικά, στην εσωτερική αγορά της Κίνας σε λογικές τιμές, και με τεχνική κάλυψη, καταφέροντας να αποκόψει την έντονη δραστηριότητα εισαγωγής PCs από το εξωτερικό, όπως για παράδειγμα της IBM (Spulber, 2007).

Η πολιτική της χαμηλής τιμής την οδήγησε στην δραματική αύξηση του μεριδίου της στην αγορά της Κίνας από τα πρώτα χρόνια της δραστηριότητάς της. Επιδίωξή της ήταν να διατηρεί χαμηλά κόστη και να αυξάνει τις πωλήσεις της ώστε να δημιουργήσει ισχυρές οικονομίες κλίμακας. Από την άλλη, κατακτώντας την πρώτη θέση στην αγορά των υπολογιστών στην Κίνα, δημιούργησε ένα ισχυρό εταιρικό όνομα, το οποίο αποτελεί σημείο αναφοράς στις προτιμήσεις των καταναλωτών (Cui, 2009).

Μια άλλη παράμετρος στην οποία εστίασε η Lenovo ήταν η δημιουργία ισχυρού καναλιού διανομής των προϊόντων της στο εσωτερικό της Κίνας (Spulber, 2007), δίνοντας επιπρόσθετη σημασία σε μικρότερες πόλεις και επαρχίες, όχι μόνο στα μεγάλα αστικά κέντρα, τα οποία αποτελούν το σημείο εστίασης των ισχυρών ανταγωνιστών της (Cui, 2009). Αν λάβουμε υπ' όψιν το γεγονός ότι οι αγοραστές απαιτούν, μαζί με την αγορά των προϊόντων τους να λαμβάνουν οδηγίες ή και εκπαίδευση επάνω στην χρήση των ειδών που αγόρασαν, μπορούμε να αντιληφθούμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας στην τεράστια Κινέζικη αγορά έναντι των αλλοδαπών αντιπάλων της (Spulber, 2007).

Η εταιρεία δεν έμεινε στο δίκτυο των διανομέων και μεταπωλητών, αλλά προχώρησε στην δημιουργία ενός εκτεταμένου δικτύου καταστημάτων επεκτείνοντας έτσι τις καλές σχέσεις που είχε με τους καταναλωτές, οι οποίοι με αυτό τον τρόπο θα μπορούσαν να λάβουν καθοδήγηση για το πώς η Lenovo θα κάλυπτε τις ανάγκες τους σε IT εξοπλισμό και σχετικές υπηρεσίες (Spulber, 2007). Το αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής ήταν να ηγηθεί η Lenovo της Κινεζικής αγοράς ηλεκτρονικών υπολογιστών (Cui, 2009).

Η εταιρεία συνέχισε να επεκτείνει το «πακέτο» των προϊόντων της, να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες IT και να επιταχύνει την τεχνολογική της ανάπτυξη μέσω καινοτομίας. Έτσι, προχώρησε σε παραγωγή ολοκληρωμένων, εξειδικευμένων συστημάτων για τον τραπεζικό και οικονομικό χώρο, κρατικούς φορείς και άλλες επιχειρήσεις. Στη συνέχεια στράφηκε στον σχεδιασμό και υλοποίηση διεθνούς στρατηγικής προκειμένου να επεκτείνει την δραστηριότητά της εκτός Κίνας, πράγμα που το έπραξε βήμα βήμα χρησιμοποιώντας κατ' αρχήν ισχυρό marketing και αρχίζοντας με την αλλαγή του εταιρικού της ονόματος, από Legend σε Lenovo. Επίσης, επενδύοντας στο R&D και στην δημιουργία διεθνών καναλιών διανομής και πώλησης (Spulber, 2007). Η Lenovo πλέον διαθέτει τεράστια κέντρα ερευνών σε Ιαπωνία, Κίνα και ΗΠΑ (Forbes, <http://www.forbes.com/companies/>).

Σημαντικό στοιχείο υπεροχής της Lenovo είναι το ότι ακολουθεί στρατηγική εστίασης στην διαφοροποίηση. Σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές της που ακολουθούν στρατηγική ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης και εστιάζουν σε μεγάλα κομμάτια της αγοράς. Αντιθέτως, η Lenovo πλέον στοχεύει σε business clients (<http://www.bts.com/client-success/featured-case-studies/lenovo.aspx>).

Η Lenovo, από την αρχή της σχεδίασης της διεθνούς στρατηγικής της στηρίχθηκε σε στρατηγικές συνεργασίες με την IBM, την Lotus, την Microsoft και την Oracle, λειτουργώντας ως μεταπωλητής των δικών τους προϊόντων software. Υπέγραψε συμφωνίες για κατασκευή προϊόντων της HP και της Siemens (Spulber, 2007). Ειδικότερα, η περίπτωση συγχώνευσης με το τμήμα της IBM κατασκευής personal computer, υπήρξε η αρχή της παγκόσμιας επέκτασής της (<http://www.bts.com/client-success/featured-case-studies/lenovo.aspx>). Πρόσφατα εξαγόρασε την εταιρεία CCE, ηγέτιδα στην αγορά των PCs και των ηλεκτρονικών καταναλωτικών ειδών στην Βραζιλία (Forbes, <http://www.forbes.com/companies/>).

Η Lenovo έχει δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην επέκτασή της σε άλλες αναπτυσσόμενες χώρες κατορθώνοντας να πετύχει συμφωνίες σε Ινδία, Ρωσία, Βραζιλία, Τουρκία, μέσω αποτελεσματικών στρατηγικών marketing. Η προσαρμοστικότητα που επιδεικνύει η εταιρεία στις αλλαγές του περιβάλλοντος έχει αυξήσει την εξάπλωση των δραστηριοτήτων της σε ραγδαία αναπτυσσόμενα κομμάτια της αγοράς (Zhang και Alon, 2010).

Επίσης, η εταιρεία από την αρχή είχε εστιάσει στην εκπαίδευση και προσέλκυση προσωπικού με προσόντα (Spulber, 2007). Για το λόγο αυτό έχει δώσει μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση των υπαλλήλων της. Έχει προχωρήσει ακόμα και σε στρατηγικές συμμαχίες με εταιρείες συμβούλων, όπως είναι η BTS, ώστε να ενισχύσει το ανθρώπινο δυναμικό της με αξιόλογα στελέχη (<http://www.bts.com/client-success/featured-case-studies/lenovo.aspx>). Σε συνεργασία με την Toshiba, η Lenovo εδραίωσε ένα marketing college με προγράμματα εκπαίδευσης σε διάφορες πόλεις της Κίνας για την εκπαίδευση τεχνικών και πωλητών, όχι μόνο των δύο εταιρειών, αλλά και της Intel (Spulber, 2007).

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER

1.ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ: Δεδομένου ότι η αγορά των PCs είναι ώριμη και ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι υψηλός ανάμεσα στις τεράστιες εταιρείες του χώρου, συμπεριλαμβανομένης της Lenovo, εμφανίζονται αρκετά εμπόδια για την είσοδο νέων εταιρειών. Πάντως, λόγω της ρευστότητας των συνόρων των αγορών του IT και του αγώνα για αναζήτηση μεριδίου αγοράς μέσω επέκτασης, τα εμπόδια αυτά δεν έχουν σταματήσει εταιρείες από άλλους χώρους να κάνουν μέσω συνεργασιών την εμφάνισή τους και στον συγκεκριμένο χώρο.

2.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ: Η Lenovo κατασκευάζει στα εργοστάσιά της ανά τον κόσμο τα προϊόντα της. Παρόλα αυτά υπάρχει μια σχετική εξάρτηση από προμηθευτές εξειδικευμένων προϊόντων όπως είναι chips επεξεργαστών ή λειτουργικά συστήματα. Η εταιρεία έχει όμως αναπτύξει ένα αποτελεσματικό σύστημα συνεργασιών με μεγάλους προμηθευτές, όπως η Intel και η Microsoft.

3.ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ: Οι αγοραστές των προϊόντων της Lenovo είναι είτε απλοί καταναλωτές, είτε επιχειρήσεις, κρατικοί φορείς κ.α. Επομένως, ανάλογα με την ιδιότητα αλλά και τον όγκο που διαθέτει ο κάθε ένας από τους αγοραστές της, προκαλείται και η ανάλογη πίεση στην

εταιρεία. Εκτός από χαμηλές τιμές πώλησης, ανάλογα με τις ανάγκες τους, απαιτούν βελτιωμένες υπηρεσίες τεχνικής κάλυψης ή και προσαρμοσμένες λύσεις. Ο αριθμός των προμηθευτών είναι μεγάλος και το ίδιο ισχύει για τα προσφερόμενα προϊόντα. Η Lenovo, από την άλλη, διαθέτει ένα πολύ καλά ανεπτυγμένο δίκτυο διανομών και πωλήσεων σε όλη τη Κίνα και το εξωτερικό, οπότε μπορεί να ασκήσει και εκείνη την δική της επιρροή.

4.ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ: Υποκατάστατο ενός PC μπορεί να αποτελέσει ένα tablet. Ακόμα, κάποιες λειτουργίες ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή μπορούν να πραγματοποιηθούν και μέσω smartphone. Το cloud computing αποτελεί πηγές δημιουργίας υποκατάστατων προϊόντων για συγκεκριμένα είδη, όπως για παράδειγμα τους servers.

5.ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: Οι κυριότεροι ανταγωνιστές της εταιρείας είναι οι HP, Dell και η Acer (www.hoovers.com).

Σύμφωνα με την Gartner, οι πωλήσεις των PCs, στο πρώτο τρίμηνο του 2013 έχουν σημειώσει την μεγαλύτερη πτώση μετά το 2009. Η μείωση της ανάπτυξης της συγκεκριμένης αγοράς δεν είναι κάτι καινούργιο και αναμένεται να συνεχιστεί (Gartner, 10 Απριλίου 2013, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2420816>).

Σύμφωνα με την ίδια πηγή, όλοι οι κατασκευαστές PCs σημείωσαν αρνητικό δείκτη ανάπτυξης στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, εκτός της Lenovo, της οποίας το 0,1% μπορεί να αποτελεί ουσιαστικά μηδενική άνοδο, παρόλα αυτά είναι σε πλεονεκτικότερη θέση αν συγκριθεί με το -23,6% της HP, του ηγέτη της αγοράς, ή το -11,2% της Dell και το -29,3% της Acer (Gartner, 10 Απριλίου 2013, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2420816>).

Μπορεί η αγορά των PCs να συρρικνώνεται και ο ανταγωνισμός να γίνεται ιδιαίτερα σκληρός, η Lenovo όμως δεν σταματά εκεί. Στρέφεται στην αγορά των φορητών συσκευών (tablets, smartphones), εκεί που κυριαρχούν η Apple και η Samsung, και αν και πιο καθυστερημένη, η Lenovo έχει ήδη κάνει την παρουσία της αισθητή (Forbes, 1 Φεβρουαρίου 2013, “Lenovo Wants A Piece Of Apple, Samsung” <http://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2013/02/01/lenovo-wants-a-piece-of-apple-samsung/>).

9. MICROSOFT CORPORATION

Η εταιρεία και τα προϊόντα της

- Έδρα: ΗΠΑ
- Βιομηχανία (industry): Computer SW & Programming

Η Microsoft ιδρύθηκε το 1975 από τους Bill Gates και Paul Allen. Οι δραστηριότητές της αφορούν στους ακόλουθους τομείς: διασκέδαση, επιχειρηματικές λύσεις, Office, Online υπηρεσίες, Server & Tools (μέσω sw και cloud), Skype (online επικοινωνία), Windows, Windows Phone (http://www.microsoft.com/en-us/news/inside_ms.aspx).

Πρόκειται για την μεγαλύτερη εταιρεία software στον κόσμο, σύμφωνα με τα έσοδά της. Κυριάρχησε στον χώρο των λειτουργικών συστημάτων (OS), στη δεκαετία του '80 με το MS-DOS και στην συνέχεια με τη σειρά Microsoft Windows. Η κυριαρχία της συνεχίστηκε και στην ανάπτυξη μιας εφαρμογής για επιχειρήσεις (office suite), το γνωστό Microsoft office. Στα μετέπειτα χρόνια, η εταιρεία διαφοροποιήθηκε και έκανε την είσοδό της σε άλλες αγορές, όπως στην αγορά του gaming, με το Xbox, καθώς και στην αγορά των ηλεκτρονικών καταναλωτικών αγαθών (MSN, Windows Phone OS), ενώ το 2012, παρουσίασε το Microsoft Surface tablet (<http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft>).

Η Microsoft αναπτύσσει, υποστηρίζει και αδειοδοτεί (licensing) ένα σημαντικό εύρος προϊόντων software και υπηρεσιών. Επίσης, οι δραστηριότητές της συμπεριλαμβάνουν σχεδιασμό και πώληση hardware, καθώς και online διαφήμιση. Τα βασικά της προϊόντα αφορούν σε λειτουργικά συστήματα (OS) για προσωπικούς υπολογιστές και servers, servers, τηλέφωνα και άλλες «έξυπνες» συσκευές. Επίσης, εφαρμογές επιχειρηματικών λύσεων και εργαλεία διαχείρισης (management tools) υπολογιστών και servers (Forbes, <http://www.forbes.com/companies/>).

Φιλοδοξία της εταιρείας είναι «τα πάντα, αλλά μικρά». Το κυρίαρχο προϊόν της είναι το γνωστό λειτουργικό σύστημα Windows και η επιχειρηματική εφαρμογή Office. Άλλα προϊόντα της αφορούν σε λογισμικό αποθήκευσης δεδομένων, video game κονσόλες και λογισμικό για κινητά τηλέφωνα (www.hoovers.com).

Στοιχεία σε αριθμούς

- ο Έσοδα 2012: \$73,72 δις (<http://www.wikinvest.com/wiki/MSFT>).
- ο Έσοδα 2011: \$69,94 δις (<http://www.wikinvest.com/wiki/MSFT>).
- ο Μικτά Κέρδη 2012: \$56,19 δις (<http://www.wikinvest.com/wiki/MSFT>).
- ο Μικτά Κέρδη 2011: \$54,36 δις (<http://www.wikinvest.com/wiki/MSFT>).
- ο Παγκόσμιο μερίδιο αγοράς Desktop Operating System: 92,6% (<http://www.netmarketshare.com/operating-system-market-share.aspx?qprid=10&qpcustomd=0>).
- ο Παγκόσμιο μερίδιο αγοράς Desktop Browser Market Share: 55,81% (<http://www.netmarketshare.com/browser-market-share.aspx?qprid=0&qpcustomd=0>).

Διάφορες δημοσιευμένες κατατάξεις για την εταιρεία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Πηγές:

Forbes <http://www.forbes.com/global2000/list/>

Forbes <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>

Fortune http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/,

Fortune <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/>,

Fortune http://money.cnn.com/magazines/fortune500/2013/full_list/,

Ranking The Brands <http://www.rankingthebrands.com>

Κατάταξη	Έτος	Θέση
The World's Biggest Public Companies, Global 2000 By Forbes	2013	41
The World's Most Powerful Brands, By Forbes	2012	2
The World's Largest Corporations, Global 500, By Fortune	2012	119
World's Most Admired Companies, By Fortune	2013	17
Fortune 500, Annual ranking of America's largest corporations	2013	35
Best Global Brands, By Interbrand (RankingTheBranch)	2012	5
Most Influential Brands in the World, By Ipsos (RankingTheBranch)	2013	2

Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα και Στρατηγικές

Ο Bill Gates, έθεσε την οργανωτική βάση της επιχείρησης επάνω στις ακόλουθες αξίες: επιχειρηματικότητα, ιδιοκτησία, τιμιότητα, ειλικρίνεια και ανοιχτή επικοινωνία. Ο Gates θέλει να δίνει μεγαλύτερη αυτονομία στους low-level managers και να τους προτρέπει να ρισκάρουν. Δίνοντας έμφαση στην ιδιοκτησία και την επιχειρηματικότητα, επιδιώκει να κάνει στους υπαλλήλους της εταιρείας να την αντιληφθούν σαν ένα σύνολο μικρότερων εταιρειών, οι οποίες διοικούνται από τα μέλη τους. Επίσης, η καινοτομία και η δημιουργικότητα κατέχουν ιδιαίτερη θέση στην κουλτούρα της Microsoft (Hill και Jones, 2007).

Ορισμένοι θεωρούν ότι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα οφείλεται στο ότι έφερε τα πληροφοριακά συστήματα πιο κοντά στους χρήστες και φροντίζει να το κάνει εδώ και 20 χρόνια με συνέπεια (http://blogs.technet.com/b/microsoft_blog/archive/2012/08/23/microsoft-unveils-a-new-look.aspx).

Επίσης, η Microsoft φέρει ένα από τα πιο ισχυρά και αναγνωρίσιμα εταιρικά σήματα. Η αξία του το 2002 εκτιμήθηκε σε \$64.1 δις (Rothaermel, 2008).

Η Microsoft είναι μια επιχείρηση που έχει εφαρμόσει ποικίλες στρατηγικές στην διάρκεια της επιτυχημένης πορείας της. Όπως σημειώνουν οι Hill και Jones (2007), η εταιρεία έχοντας να αντιμετωπίσει ισχυρούς αντιπάλους σε διάφορους τομείς, όπως για παράδειγμα την Sony στην αγορά του gaming, ακολούθησε στρατηγικές διαφοροποίησης μέσω εισαγωγής νέων προϊόντων, μείωσης της τιμής πώλησης των προϊόντων της, μείωσης του κόστους της, επένδυσε τεράστια ποσά σε R&D και πραγματοποίησε στρατηγικές συνεργασίες.

Ο τρόπος που χρησιμοποιεί η Microsoft την καινοτομία, της έχει εξασφαλίσει διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ένα παράδειγμα είναι αυτό που αναφέρει ο Rothaermel (2008), όταν η εταιρεία αποφάσισε να εμπορευματοποιήσει το λειτουργικό της σύστημα (OS) MS-DOS. Τότε, επέλεξε να παραχωρήσει μια μη αποκλειστική άδεια στην IBM, η οποία δέχτηκε να βοηθήσει, και έτσι έκανε το συγκεκριμένο OS της Microsoft, το πρώτο και μοναδικό standard λειτουργικό σύστημα της αγοράς για πάνω από 25 χρόνια. Αυτό που έκανε η Microsoft με τα έσοδά της από το MS-DOS, ήταν να αναπτύξει το κατάλληλο σύστημα πόρων και ικανοτήτων που χρειαζόταν για να δημιουργήσει μια συνεχή ροή καινοτομιών (Hill και Jones, 2007).

Γενικά, η Microsoft επενδύει μέρος του τεράστιου κεφαλαίου που διαθέτει στο R&D, εστιάζοντας όχι τόσο σε τεχνολογίες αιχμής αλλά κυρίως στην βελτιστοποίηση των υφισταμένων προϊόντων της. Τα αποτελέσματα της έρευνάς της τα διοχετεύει σε όλα τα τμήματά της παγκοσμίως και δημιουργεί οικονομίες κλίμακας (Krippendorff, 2008). Επίσης, μπορεί να ενοποιεί την ανάπτυξη των εφαρμογών της και να τις χρησιμοποιεί σε διάφορους τομείς, όπως στο gaming και το mobile technology, δημιουργώντας και με αυτό τον τρόπο οικονομίες κλίμακας (<http://www.wikinvest.com/wiki/MSFT>).

Η Microsoft διαθέτει τεράστιους πόρους και ικανότητες, τα οποία είναι αρκετά για να κυριαρχήσει ξανά, αρκεί να επαναξιολογήσει την στρατηγική της στο marketing, να δώσει μεγαλύτερη σημασία στις μεταβολές της αγοράς του sw business-to-business, τις αλλαγές στις ανάγκες και στις απαιτήσεις των καταναλωτών ανά τον κόσμο (Doole και Lowe, 2008). Το 2012, εισήγαγε την υπηρεσία Linux IaaS στην πλατφόρμα των Windows Azure PaaS (platform as a service), ακολουθώντας τις τάσεις της εποχής (Networkworld, 29 Ιουνίου 2012, “Google launches IaaS Compute Engine”, <http://www.networkworld.com/news/2012/062812-google-launches-iaas-compute-260564.html>).

Άξιο λόγου είναι το ότι η Microsoft δεν είναι μια εταιρεία που αντιδρά αμέσως στις προκλήσεις του ανταγωνισμού. Η στρατηγική που ακολούθησε στις «επιθέσεις» που δέχτηκε μετά την παρουσίαση των Windows, ήταν απλά να εισάγει, στην αγορά, μικρές αλλαγές στο υπάρχον sw και όταν τελικά παρουσίασε το νέο της OS, το Vista, προκάλεσε έντονη αίσθηση, ειδικά στους τομείς του media management και της ασφάλειας. Την ίδια τακτική χρησιμοποίησε και όταν ανέπτυξε και παρουσίασε, στην αγορά του internet, τη νέα έκδοση του Internet Explorer (Hoskisson et.al. 2008). Παρόλα αυτά κατάφερε να νικήσει την Netscape από την κυρίαρχη θέση που κατείχε (Krippendorff, 2008).

Η Microsoft έχει αναπτύξει την ικανότητα να πείθει τους αγοραστές να επιλέγουν αυτόματα “Microsoft” με το να έχει δημιουργήσει μια στρατηγική έμμεσης διανομής. Με άλλα λόγια, αντί να πουλάει απ’ ευθείας τα προϊόντα της στους καταναλωτές, το κάνει έμμεσα, προσφέροντάς τα σε κατασκευαστές computer. Για παράδειγμα, αν κάποιος αγοράσει ένα PC της Dell είναι πολύ πιθανό να έχει ήδη εγκατεστημένα τα windows. Έτσι η Microsoft καταφέρνει να «αιχμαλωτίζει» πελάτες με τέτοιο τρόπο, που άλλοι ούτε που το έχουν φανταστεί (Krippendorff, 2008).

Από την άλλη, το μεγάλο μερίδιο της αγοράς, το οποίο έχει καταλάβει, έχει οδηγήσει άλλες εταιρείες στην διαδικασία σχεδιασμού και παραγωγής λογισμικού το οποίο να «δουλεύει» με τις εφαρμογές της Microsoft. Επίσης, οι κατασκευαστές υπολογιστών θεωρούν πως θα πουλήσουν πιο εύκολα τα προϊόντα τους αν έχουν προ-εγκατεστημένα τα Windows (Krippendorff, 2008).

Οι στρατηγικές συνεργασίες έχουν παίξει σημαντικό ρόλο σε αυτό που είναι σήμερα η εταιρεία. Μια από τις πιο διάσημες συνεργασίες στην ιστορία του IT είναι αυτή που πραγματοποίησε με την Intel, που ξεκίνησε στη δεκαετία του '90 και εξακολουθεί με πολύ ισχυρή παρουσία στο χώρο των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Δεν κατάφεραν να την διασπάσουν άλλες ισχυρές εταιρείες πληροφορικής, όπως για παράδειγμα, η IBM, παρά το γεγονός ότι η «γνωριμία» μεταξύ των δύο πρώτων πραγματοποιήθηκε μέσω της τρίτης. Η συγκεκριμένη συνεργασία οδήγησε σε απόλυτη κυριάρχηση των Microsoft & Intel εξασφαλίζοντάς τους το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και τεράστια κερδοφορία.

Άλλες στρατηγικές συνεργασίες που έχει πραγματοποιήσει η εταιρεία είναι οι ακόλουθες:

- ο Facebook+Microsoft (2007): με στόχο να διευρύνουν διαφημιστική συνεργασία σε διεθνείς αγορές (<http://www.microsoft.com/en-us/news/press/2007/oct07/10-24FacebookPR.aspx>).
- ο Nokia+Microsoft (2011): επάνω στα windows phone, Bing, Xbox Live κ.α.
- ο Google+Facebook+Microsoft (2012): για να αντιμετωπίσουν τις περιπτώσεις υποκλοπής πληροφοριών μέσω διαδικτύου (<http://www.realcleartechology.com/2012/01/30/google-facebook-amp-microsoft-in-a-strategic-alliance-3262.html>).
- ο PWC+Microsoft (2013): με στόχο να βοηθήσουν τις εταιρείες που βρίσκονται σε διαδικασία αναδιαμόρφωσης (<http://press.pwc.com/GLOBAL/News-releases/pwc-microsoft-in-strategic-alliance-/s/8879011b-6ebb-469f-b588-51d168119c3a>).

Από το 1987 και μετά ακολουθεί στρατηγική εξαγορών, με μέσο όρο έξι εταιρείες το χρόνο. Αξίζει να σημειωθούν οι έξι από το σύνολο των εξαγορών οι οποίες της κόστισαν πάνω από \$1 δις η κάθε μια: Yammer (2012), Skype (2011), aQuantive (2007), Fast Search & Transfer (2008), Navision (2002) και Visio Corporation (2000) (<http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft>).

Άλλες εξαγορές είναι (Forbes, <http://www.forbes.com/companies/>):

- ο Εξαγορά του λογισμικού και της πνευματικής ιδιοκτησίας της Edgewater Fullscope's Process Industries 2.
- ο Εξαγορά της PhoneFactor Inc.
- ο Εξαγορά της Yammer Inc.

Σύμφωνα με τον CEO της επιχείρησης, ο παράγοντας για την μελλοντική ανάπτυξη της Microsoft είναι η αναζήτηση, θεωρώντας ως δεδομένη την μεγαλύτερη χρήση του internet, καθώς αυτή είναι το κλειδί για τα \$580 δις της αγοράς της online διαφήμισης (Doole & Lowe, 2008).

Η Microsoft εκμεταλλευόμενη τα οφέλη του SaaS δημιούργησε ένα νέο version του Microsoft Exchange Server ο οποίος είναι διαθέσιμος κατά παραγγελία, το ίδιο θα ισχύσει και με τη νέα έκδοση του Office το οποίο θα προσφέρεται μέσω internet (<http://www.wikinvest.com/wiki/MSFT>).

Σε γενικές γραμμές, αυτό που κάνει την Microsoft να ξεχωρίζει και να κυριαρχεί είναι το ότι έχει δημιουργήσει ένα σύστημα, το οποίο λειτουργεί ως εξής: οι πολυάριθμοι χρήστες που έχει κατορθώσει να «αιχμαλωτίσει» προσελκύνουν περισσότερους προγραμματιστές και διανομείς. Οι τελευταίοι συμβάλουν στο να αυξάνουν τον αριθμό των χρηστών και να τον διατηρούν. Αυτό σημαίνει περισσότερα κέρδη για την εταιρεία και μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας. Οι οικονομίες κλίμακας, με τη σειρά τους, δίνουν τη δυνατότητα στην Microsoft να επενδύει περισσότερα κεφάλαια στο R&D, οπότε να εξασφαλίζει διαρκή βελτίωση των προϊόντων της, και άρα πιο ικανοποιημένους πελάτες, οι οποίοι παραμένουν «δεσμευμένοι» με την Microsoft (Krippendorff, 2008).

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER

1. ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ: Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης στην συγκεντρωτική αγορά του sw, σημαίνει πως θα πρόκειται για επιχείρηση έτοιμη να αντιμετωπίσει και να ανταγωνιστεί τα πλεονεκτήματα της Microsoft και των άλλων ισχυρών πολυεθνικών αντιπάλων. Συνήθως, μέσω συνεργασιών είναι πιο συχνό φαινόμενο μια επιχείρηση από έναν κλάδο να πραγματοποιεί την είσοδό της σε έναν άλλο, κάτι που βρίσκεται ισχύ και στην περίπτωση του sw.

2.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ: Η Microsoft παράγει τα βασικά της προϊόντα μέσω του δικού της δυναμικού. Σε ορισμένα έργα συνεργάζεται με άλλες επιχειρήσεις, κυρίως από την περιοχή της Ασίας, όπως για παράδειγμα με την Flextronics και την Wistron για την κατασκευή του Xbox της Microsoft (<http://www.microsoft.com/en-us/news/press/2002/sep02/09-02WistronPR.aspx>).

3.ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ: Τα μεγαλύτερα έσοδα της εταιρείας προέρχονται από επιχειρηματικούς αγοραστές. Το όνομα της Microsoft όμως είναι γενικότερα γνωστό σε όλους, όχι μόνο στις επιχειρήσεις.

Οι αγοραστές όμως, σήμερα, στρέφονται και σε άλλα λειτουργικά συστήματα και συσκευές. Αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό αν λάβουμε υπ' όψιν την αντίδραση των αγοραστών όταν η εταιρεία παρουσίασε το OS Windows8 και το Surface tablet, με τα οποία η Microsoft εισχώρησε στον κόσμο της φορητότητας. Οι αντιδράσεις για το νέο OS δεν ήταν, όμως, οι αναμενόμενες (Fortune, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2013/snapshots/3063.html?iid=F500_fl_list).

Ουσιαστικά, τα προϊόντα της Microsoft πωλούνται μέσω των κατασκευαστών υπολογιστών, όπως οι Acer, Lenovo, Dell, HP και Toshiba. Επίσης, η Microsoft πουλάει online στους τελικούς χρήστες απ' ευθείας, αλλά και μέσω μεταπωλητών (www.hoovers.com).

4.ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ: Οι τάσεις της εποχής και το cloud computing με την εφαρμογή του Software as a Service (SaaS), έχουν αλλάξει τα δεδομένα και πιθανότατα να απειλούν την κυριαρχία της Microsoft. Όμως, οι αναλυτές θεωρούν πως προς το παρόν δεν θα αλλάξει το τοπίο δραματικά, διότι ακόμα υπάρχουν αρκετά πράγματα να γίνουν όσον αφορά στην ασφάλεια, οπότε το λογισμικό θα εξακολουθήσει να κινείται όπως γινόταν μέχρι σήμερα (<http://www.wikinvest.com/wiki/MSFT>).

5.ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: Οι βασικότεροι ανταγωνιστές της είναι οι Apple, Oracle και Google. Βλέπουμε ότι ο ανταγωνισμός προέρχεται από επίσης μεγάλες πολυεθνικές πληροφορικής που δραστηριοποιούνται και σε άλλους τομείς, όπως internet και hw (www.hoovers.com).

Στον χώρο των OS, η Oracle είναι ο μεγαλύτερός της αντίπαλος από ότι είναι η Apple, ειδικά μέσα από την συνεργασία που πραγματοποίησε η πρώτη με την Intel. Στο χώρο του internet η Google είναι η σημαντικότερη αντίπαλός της, όπου και κυριαρχεί με πολύ καλή κερδοφορία. Η Microsoft για να καταφέρει να αντιμετωπίσει στο πεδίο του ανταγωνισμού την Google, υπέγραψε δεκαετές συμβόλαιο συνεργασίας με την Yahoo! (<http://www.wikinvest.com/wiki/MSFT>).

Στην αγορά του gaming, η Microsoft εξακολουθεί να κυριαρχεί με το Xbox 360 (Fortune, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2013/snapshots/3063.html?iid=F500_fl_list). Αντίπαλοί της σε αυτή την αγορά είναι η Sony (Playstation) και η Nintendo (Wii), όπου και οι δύο σχεδιάζουν να «χτυπήσουν» με νέες εκδόσεις των δικών τους προϊόντων (<http://www.wikinvest.com/wiki/MSFT>).

Άλλοι ανταγωνιστές της Microsoft είναι οι SAP (servers), Red Hat (Linux sw), Symantec (Internet Security), Cisco (Internet telephony) (<http://www.wikinvest.com/wiki/MSFT>).

Οι πωλήσεις PCs πέφτουν διαρκώς και η Microsoft θα πρέπει να αντιληφθεί το γεγονός ότι έχουμε μπει σε μια νέα τάξη πραγμάτων. Επίσης, να λάβει πολύ σοβαρά υπ' όψιν ότι σε αυτή τη νέα εποχή μπορεί τα Windows, το κυριότερό της προϊόν, να μην είναι κυρίαρχο ή όχι όσο ήταν στο παρελθόν (Fortune, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2013/snapshots/3063.html?iid=F500_fl_list).

Η Microsoft είναι μια μεγάλη και ισχυρή επιχείρηση με τεράστιο παρελθόν, αλλά μάλλον τώρα είναι μια εποχή δοκιμασιών γι' αυτήν. Παρά τις προσπάθειές της να ακολουθήσει της εξελίξεις, δημιουργώντας, για παράδειγμα, αναβαθμίσεις των λειτουργικών της συστημάτων ή με την είσοδό της στο cloud computing κτλ., άλλα κομμάτια της εταιρείας φαίνεται να μην ακολουθούν (ComputerWeekly.com, <http://www.computerweekly.com/opinion/Why-great-companies-die-repeatedly-and-is-Microsoft-next>).

Το Forbes στο ίδιο μήκος κύματος, διατυπώνει την άποψη ότι η εταιρεία δεν έχει βρει ακόμα το δρόμο της για το μέλλον, και εξηγεί ότι ενώ η Microsoft είχε στηρίξει πολλά στο νέο της λειτουργικό Windows8 και στο Surface tablet, αναμένοντας τους πελάτες να ανταποκριθούν άμεσα, αυτό, απλά, δεν έγινε (Forbes, 20 Ιανουαρίου 2013,

<http://www.forbes.com/sites/adamhartung/2013/01/20/sell-microsoft-now-game-over-ballmer-loses/>).

Ο CEO της Microsoft δήλωσε ότι η εταιρεία θα πρέπει να ακολουθήσει το παράδειγμα της Apple. Με άλλα λόγια εάν επιθυμεί να επιτύχει στο μέλλον θα πρέπει να έχει τον απόλυτο έλεγχο τόσο στο λογισμικό όσο και στο υλισμικό και τις υπηρεσίες που προσφέρει στους πελάτες της. Οπότε, θα πρέπει να σχεδιάσει τη δική της πλατφόρμα ολοκληρωμένων προϊόντων και όχι να συνεχίσει να βασίζεται στους συνεργάτες της, πολλοί από τους οποίους διαθέτουν και συσκευές Android, οπότε η αφοσίωσή τους στην Microsoft τίθεται υπό αμφισβήτηση (PC Magazine, Bajarin, 22 Οκτωβρίου 2012).

Από την άλλη, ένα άλλο άρθρο του περιοδικού Forbes, με θέμα “Why Most Businesses Will Keep Buying Microsoft”, προτρέπει τους επιχειρηματικούς αγοραστές, να «αγαπούν» Apple, να «επιθυμούν» Google, αλλά να αγοράζουν Microsoft. Συμφωνεί πως η Microsoft δεν είναι ότι ήταν πριν αρκετά χρόνια. Όμως, το ίδιο άρθρο, υπογραμμίζει ότι η Microsoft διαθέτει την σωστή τεχνολογία για μια επιχείρηση, οι εφαρμογές της λειτουργούν καλύτερα, τα προϊόντα της έχουν βελτιωθεί σημαντικά και εμφανίζει τα λιγότερα προβλήματα. Η ταχύτητα, η παραγωγικότητα και οι επιδόσεις είναι σημαντικά στοιχεία για μια επιχείρηση, οπότε αξίζει να προμηθεύεται προϊόντα Microsoft (Forbes, 6 Μαΐου 2013, <http://www.forbes.com/sites/quickerbetteartech/2013/05/06/why-most-businesses-will-keep-buying-microsoft/>).

10. SAMSUNG ELECTRONICS Co. LTD

Η εταιρεία και τα προϊόντα της

- Έδρα: Νότια Κορέα
- Βιομηχανία (industry): Electronics, Semiconductors, Telecommunications

Η Samsung είναι χωρισμένη σε δύο βασικά τμήματα, στο τμήμα του τελικού προϊόντος και στο τμήμα των εξαρτημάτων. Τα τελικά προϊόντα της αφορούν σε προϊόντα digital media, όπως ψηφιακές τηλεοράσεις, οθόνες, υπολογιστές, εκτυπωτές κ.α., προϊόντα επικοινωνίας, όπως κινητά τηλέφωνα και συστήματα δικτύων. Το τμήμα εξαρτημάτων αφορά σε semiconductors, όπως μνήμες, δίσκους αποθήκευσης δεδομένων κ.α., και σε οθόνες υγρών κρυστάλλων (LCD) (Forbes, <http://www.forbes.com/companies/>). Σύμφωνα με την Hoovers είναι μια από τους μεγαλύτερους κατασκευαστές semiconductors στον κόσμο (www.hoovers.com).

Στοιχεία σε αριθμούς

- ο Έσοδα 2012: \$188,373 δις (www.hoovers.com).
- ο Έσοδα 2011: \$142,248 δις (www.hoovers.com).
- ο Μικτά Κέρδη 2012: \$69,738 δις (www.hoovers.com).
- ο Μικτά Κέρδη 2011: \$45,567 δις (www.hoovers.com).

Διάφορες δημοσιευμένες κατατάξεις για την εταιρεία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Πηγές:

Forbes <http://www.forbes.com/global2000/list/>

Forbes <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>

Fortune http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/,

Fortune <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/>,

Ranking The Brands <http://www.rankingthebrands.com>

Κατάταξη	Έτος	Θέση
The World's Biggest Public Companies, Global 2000 By Forbes	2013	20
The World's Most Powerful Brands, By Forbes	2012	12
The World's Largest Corporations, Global 500, By Fortune	2012	20
World's Most Admired Companies, By Fortune	2013	35

Best Laptop Brands: Overall Verdict, By LAPTOP Magazine (RankingTheBranch)	2013	5
Most Influential Brands in the World, By Ipsos (RankingTheBranch)	2013	7

Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα και Στρατηγικές

Η εταιρεία έχει μια διαφοροποιημένη αυτοκρατορία με δραστηριότητες σε διάφορους τομείς: electronics, βαριά βιομηχανία, οικονομικές υπηρεσίες και εμπόριο. Με όραμά της την παγκόσμια κυριαρχία στους περισσότερους από αυτούς τους χώρους κατάφερε σταδιακά να παρουσιάσει κέρδη ρεκόρ και να νικήσει ηγέτες όπως η Intel και η Microsoft (Roll, 2006).

Το εταιρικό όνομα μπορεί να προσθέσει αξία σε ένα προϊόν, αρκεί να λάβουμε υπ' όψιν ότι οι καταναλωτές το θεωρούν ως σημαντικό κομμάτι του προϊόντος. Η Samsung λοιπόν ξόδεψε σημαντικά κεφάλαια στην δημιουργία ενός ισχυρού ονόματος (Kotler et.al. 2001).

Ένας από τους βασικότερους συντελεστές στην ταχύτατη ανάπτυξη της Samsung ήταν και είναι οι διοικητικές της διαδικασίες. Από την στιγμή που η επιχείρηση αποφάσισε να πραγματοποιήσει στροφή από φθηνός κατασκευαστής, σε έναν οργανισμό με κλάση και ποιότητα, οργάνωσε όλες τις δραστηριότητές σύμφωνα με την εταιρική της στρατηγική. Προκειμένου να πετύχει σε αυτή την μεταμόρφωση, έδωσε μεγάλη σημασία στην κουλτούρα και το marketing. Επίσης, έχτισε την εταιρική της φιλοσοφία επάνω σε πέντε παραμέτρους: καινοτομία, τεχνολογία αιχμής, παγκόσμιας κλάσης σχεδίαση, πρόσληψη των καλύτερων ταλέντων και εσωτερική ανασυγκρότηση (Roll, 2006).

Βαθιά πεποίθηση της διοίκησης της εταιρείας ήταν ότι για να μπορέσει να επικρατήσει στον σκληρό ανταγωνισμό θα έπρεπε να υιοθετήσει τεχνολογία αιχμής και να δημιουργήσει ανώτερα προϊόντα πριν από τους αντιπάλους της. Συνδυαστικά με αυτή την τακτική, επένδυσε τεράστια ποσά στο R&D για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Μόνο το 2003 ξόδεψε \$2,3 δις. Αξιοσημείωτο είναι ότι το ένα τέταρτο του προσωπικού της εργάζεται στον ερευνητικό τομέα. Ένα άλλο γεγονός που αποδεικνύει την επικέντρωσή της στην υψηλή τεχνολογική εξειδίκευση είναι ότι πήρε την έκτη θέση στις ΗΠΑ με κριτήριο τις καταχωρημένες πατέντες της (Roll, 2006).

Δυο άλλοι παράγοντες, από τους πέντε, που συνέβαλλαν στην επιτυχία της ήταν ο καινοτόμος σχεδιασμός των προϊόντων της και το ανθρώπινο κεφάλαιο. Η Samsung δημιούργησε εκπαιδευτικό κέντρο για τους σχεδιαστές της και σήμερα, διαθέτει περίπου 380 σχεδιαστές και τέσσερα σχεδιαστικά κέντρα σε διάφορα σημεία στον κόσμο. Επίσης, έχει τοποθετήσει τους ανθρώπους της ως την μεγαλύτερη πρόκληση. Στόχος της είναι η προσέλκυση των καλύτερων ταλέντων από όλο τον κόσμο και η εκπαίδευσή τους (Roll, 2006).

Πετυχαίνοντας στην υλοποίηση της στρατηγικής της και στα πέντε σημεία, η Samsung, σήμερα αποτελεί μια εταιρεία γνωστή για την καινοτομία, την παγκόσμια κλάση της και τα ποιοτικά προϊόντα της (Roll, 2006).

Ο Viardot (2004) συνοψίζει τα παραπάνω σε δύο σημεία. Το πρώτο, ότι η εταιρεία κατόρθωσε να εκμεταλλευθεί νέες ευκαιρίες που υπήρχαν στην αγορά, τότε, στην δεκαετία του '90, οι οποίες αφορούσαν στην νέα ψηφιακή τεχνολογία και στο γεγονός ότι οι αγοραστές ήταν πιο πρόθυμοι να δοκιμάσουν νέους προμηθευτές. Ο ίδιος εξηγεί ότι το να είσαι «ψηφιακός», δεν σημαίνει απλά να παράγεις ψηφιακά προϊόντα, αλλά να εφαρμόζεις μια «ψηφιακή ολοκλήρωση» στην ίδια την εταιρεία. Το δεύτερο σημείο είναι, ότι η Samsung ακολούθησε μια αποφασιστική στρατηγική marketing.

Το 2004, η Sony και η Samsung, οι δύο μεγάλοι αντίπαλοι, ανακοίνωσαν μια σημαντική συμφωνία. Να μοιραστούν τα κόστη της κοινής έρευνας για την βελτίωση των LCDs. Σήμερα, η Samsung είναι ο βασικός προμηθευτής chips και οθονών LCDs για όλους τους παγκόσμιους κατασκευαστές electronics, και μια από τις πιο καινοτόμες εταιρείες στον κόσμο (Hill και Jones, 2007).

Η Samsung εκμεταλλεύτηκε τις αδυναμίες της Sony, η οποία δεν διέθετε μια ενοποιημένη στρατηγική. Αντίθετα, είχε αφήσει μεγαλύτερη αυτονομία στους επιχειρηματικούς της τομείς, είχε αυξημένα γραφειοκρατικά κόστη και δεν διένειμε την εξειδίκευση της σε όλα τα τμήματά της. Έτσι η Samsung την ξεπέρασε στην αγορά κατασκευής οθονών LCD και κινητών τηλεφώνων (Hill και Jones, 2009).

Εκτός των καινοτομιών που έχει αναπτύξει, εξακολουθεί να διαθέτει η Samsung, την ικανότητα που είχε από παλιά να παράγει πολλά εξαρτήματα με χαμηλότερο κόστος από τους

ανταγωνιστές της. Με αυτό τον τρόπο συνέβαλε στην διατήρηση υψηλής κερδοφορίας (Hill και Jones, 2007).

Η Samsung εστιάζει στην προσφορά μεγάλου εύρους προϊόντων και πλέον αποτελεί τον μεγαλύτερο κατασκευαστή memory chip. Επίσης, παράγει ψηφιακά καταναλωτικά προϊόντα (τηλεοράσεις, DVD players, εκτυπωτές κ.α.), ηλεκτρικές συσκευές, εξαρτήματα της κατηγορίας semiconductors και συσκευές τηλεπικοινωνιών (κινητά τηλέφωνα, networking systems κ.α.). Από την άλλη, παράδειγμα των εξαιρετικών της δυνατοτήτων στο marketing αποτελεί η συμμετοχής της ως χορηγός ασύρματου εξοπλισμού επικοινωνιών στους Ολυμπιακούς αγώνες του Σίδνεϋ το 2000, το 2004 στην Αθήνα και το 2006 στο Τορίνο (Dongyoun, 2006).

Όπως προαναφέρθηκε, η Samsung ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης μέσω νέων προϊόντων και με είσοδο σε νέες αγορές. Η εταιρεία, λοιπόν, έχει κυριαρχήσει στην αγορά των smartphones. Ο σχεδιασμός του προϊόντος της γίνεται στο κεντρικό σχεδιαστικό κέντρο της επιχείρησης και το team των σχεδιαστών δίνει αναφορά απ' ευθείας στο CEO, όπως ακριβώς συμβαίνει και στην περίπτωση της Apple. Αλλά η ομάδα της Samsung, επικεντρώνεται στις υπηρεσίες που σχετίζονται με το προϊόν και όχι αποκλειστικά με την σχεδιάσή του. Αυτός είναι και ο στόχος της εταιρείας για το μέλλον, και πιο συγκεκριμένα να εστιάσει στις εξατομικευμένες υπηρεσίες (Forbes, 19 Απριλίου 2013, <http://www.forbes.com/sites/haydnshaughnessy/2013/04/19/how-samsung-competes-with-apple-in-design/>).

Το Samsung Galaxy έχει πράγματι ξεπεράσει τις προσδοκίες. Η εταιρεία, πρόσφατα, παρουσίασε το “Knox”, μια ασφαλή έκδοση του Android, του λειτουργικού συστήματος που χρησιμοποιεί στα smartphones της. Έτσι, αυξάνει το μερίδιό της και αυτό αυξάνει τον αριθμό των εταιρειών που επιθυμούν να συνεργαστούν μαζί της. Η τοποθέτησή της απέναντι στην ανοικτή καινοτομία και στον σχεδιασμό τεχνολογικών λύσεων χωρίς να χρειάζεται να αγοράσει την τεχνολογία, προσφέρει περισσότερες εναλλακτικές από τις οποίες μπορεί να επιλέξει την καλύτερη και πιο ευέλικτη ώστε να μπορεί να την προσαρμόζει καθώς αλλάζουν οι αγορές (Networkworld, 15 Μαρτίου 2013), <http://www.networkworld.com/community/blog/3-features-make-samsung-galaxy-s-4-unique-innovative>).

Η Samsung έχει πραγματοποιήσει πολλές συνεργασίες με high-tech γίγαντες. Εκτός από την Sony, που προαναφέρθηκε, συνεργάστηκε και με την IBM, γεγονός που της επέτρεψε να μοιραστεί την τεχνογνωσία της δεύτερης στην δημιουργία microchip (Dongyou, 2006).

Επιπρόσθετα, έχει προχωρήσει σε πολλές εξαγορές και κοινοπραξίες με εταιρείες από διάφορους επιχειρηματικούς χώρους με στόχο την περαιτέρω διαφοροποίησή της. Ορισμένες από αυτές αναφέρονται παρακάτω (http://en.wikipedia.org/wiki/Samsung#Acquisitions_and_attempted_acquisitions) :

- ο Εξαγορά Medison Co.Ltd., (2010), ιατρικός εξοπλισμός.
- ο Εξαγορά Grandis Inc., (2011), κατασκευαστής μνημών.
- ο Εξαγορά NVELO Inc. (2012), παραγωγή SW.
- ο Κοινοπραξία με Toshiba, εξειδίκευση στην παραγωγή optical disc drive.
- ο Κοινοπραξία με SD Flex, chemical, η μεγαλύτερη στο χώρο.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER

1.ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ: Απειλή για τις αγορές που κινείται η Samsung αποτελούν οι επιχειρήσεις που διαθέτουν φθινό εργατικό δυναμικό, κυρίως από την περιοχή της Κίνας. Από την άλλη, οι υποδομές που θα πρέπει να αναπτύξει και τα κεφάλαια που θα πρέπει να δαπανήσει μια νέα επιχείρηση για να ανταγωνιστεί έναν πολυεθνικό ισχυρό οργανισμό όπως είναι η Samsung, αυτό σίγουρα αποτελεί υπολογίσιμο εμπόδιο.

2.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ: Λόγω του μεγάλου εύρους των προϊόντων που παράγει η Samsung, ορισμένα από αυτά τα παράγει αποκλειστικά η ίδια, για κάποια άλλα χρησιμοποιεί συνεργασίες και κοινοπραξίες, και για άλλα δίκτυο προμηθευτών. Η εταιρεία ακολουθεί συγκεκριμένη πολιτική με τους προμηθευτές της, οι οποίοι θα πρέπει να υιοθετήσουν τους κανονισμούς που θα τους επιβάλει και την πολιτική της.

3.ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ: Η λίστα των αγοραστών της εταιρείας είναι εξίσου μεγάλη με αυτή των προϊόντων που προσφέρει. Έτσι απευθύνεται σε επιχειρηματικούς αγοραστές, κρατικούς φορείς, οργανισμούς και απλούς καταναλωτές. Περίπου οι μισές πωλήσεις πραγματοποιούνται στην περιοχή Ασίας / Ειρηνικού (www.hoovers.com). Η πληθώρα των προμηθευτών για προϊόντα των κατηγοριών που προσφέρει η Samsung δίνει την δυνατότητα

στους αγοραστές να είναι περισσότερο απαιτητικοί και λιγότερο αφοσιωμένοι. Επίσης, λόγω των οικονομικών συνθηκών, η πίεση για συνεχή μείωση των τιμών δημιουργεί πρόβλημα στην Samsung, διότι από τη μια εκείνη θέλει να διατηρήσει την ποιότητα των προϊόντων της συνεχώς βελτιούμενη και από την άλλη υπάρχουν εταιρείες, ειδικά από την περιοχή της Κίνας, που μπορούν να προσφέρουν σε χαμηλότερες τιμές.

4.ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ: Είναι τεράστια η γκάμα των τελικών προϊόντων και εξαρτημάτων που παράγει η Samsung. Τα υποκατάστατα προϊόντα εξαρτώνται από το είδος. Έτσι για παράδειγμα, τα chips δεν έχουν υποκατάστατα, για τα memory discs θα μπορούσε να θεωρηθεί υποκατάστατο το hard disc drive, για το smartphone υποκατάστατο είναι το σταθερό τηλέφωνο ή άλλο «όχι έξυπνο» κινητό τηλέφωνο, για την LCD τηλεόραση υποκατάστατο είναι μια τηλεόραση LED ή ένα PC που μπορεί να λειτουργήσει και ως τηλεόραση κ.ο.κ.

5.ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: Οι βασικότεροι ανταγωνιστές της εταιρείας είναι οι Panasonic, Sony, και SK Hynix Inc. (www.hoovers.com).

Στον χώρο των electronics ο ανταγωνισμός έρχεται κυρίως από Κινέζικες εταιρείες που μπορούν να παράγουν τα προϊόντα τους με χαμηλότερα κόστη από ότι η Samsung. Η τελευταία προσπαθεί να αντισταθμίσει αυτό το μειονέκτημα με την ταχύτητά της στην έρευνα και στον σχεδιασμό νέων προϊόντων (Hill και Jones, 2007).

Η Samsung και η Apple κυριάρχησαν στην αγορά των semiconductors για το 2012 και πιο συγκεκριμένα η Samsung ξεπέρασε την Apple. Γενικότερα όμως η συγκεκριμένη αγορά εμφανίζει πτώση της ζήτησης αφού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη ζήτηση που επικρατεί στην αγορά των PCs. Έτσι καθώς οι πωλήσεις PCs μειώθηκαν δραματικά το προηγούμενο έτος, αυτό επηρέασε, επίσης, αρνητικά την αγορά των semiconductors, των παραγωγών δηλαδή των chips που χρησιμοποιούνται στα PCs. Η στροφή της ζήτησης σε smartphones και tablets οδήγησε σε φοβερό ανταγωνισμό εστιάζοντας στις προσφερόμενες τιμές πώλησης (Gartner, 23 Ιανουαρίου 2013, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2312515>).