

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ: ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ: Στρατηγική Ανάλυση Τηλεπικοινωνιακής Επιχείρησης GOOGLE

ΓΕΩΡΓΙΑ ΚΥΡΙΑΚΗ

ΑΜ: ΜΤΕ1006

Πτυχιούχος Τμήματος: Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

2013

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Αφιερώνεται Στους Γονείς Μου

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια στρατηγικής ανάλυσης της τηλεπικοινωνιακής επιχείρησης Google. Η εργασία διαμορφώνεται σε δυο ενότητες. Η πρώτη είναι η θεωρητική ενότητα όπου γίνεται η εισαγωγή και η θεωρητική δέυρηνηση. Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από τη μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης Google.

Στις πρώτες ενότητες (πρώτο μέρος) περιλαμβάνονται οι βασικές αρχές της στρατηγικής και συγκεκριμένα αναλύονται το περιβάλλον της επιχείρησης τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό, η διαμόρφωση, η υλοποίηση και η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής.

Στο δεύτερο μέρος γίνεται η στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης Google, αναλύοντας το δικό της περιβάλλον και τις δικές της στρατηγικές που ακολουθεί.

Ευχαριστίες

Θέλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, του οποίου η προσοχή, η καθοδήγηση και η συνεργασία του με βοήθησαν να ολοκληρώσω την παρούσα διπλωματική εργασία. Επιπρόσθετα, θέλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την αγάπη, την υπομονή και τη συμπαράστασή τους στην πορεία μου για την απόκτηση μόρφωσης και παιδείας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ 1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

1.1 ΟΡΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	8
1.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	8
1.3 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	11
1.4 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	14
1.5 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	17
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	24

ΜΕΡΟΣ 2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΕΤΑΙΡΙΑ GOOGLE

2.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ.....	26
2.2 ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	28
2.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ.....	29
2.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ , ΟΡΑΜΑ , ΣΤΟΧΟΣ.....	29
2.5 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	30
2.6 ΤΡΕΧΟΝΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ HR.....	36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ (ΜΑΚΡΟ) ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ PEST.....	38
3.1.1 POLITICAL.....	38
3.1.2 ECONOMIC.....	39
3.1.3 SOCIAL.....	39
3.1.4 TECHNOLOGICAL.....	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	43
4.1.1 ΔΥΝΑΜΕΙΣ.....	43
4.1.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ.....	44
3.1.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ.....	49
3.1.4 ΑΠΕΙΛΕΣ.....	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ , (ΜΙΚΡΟ) ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

5.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ PORTER.....	55
---------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

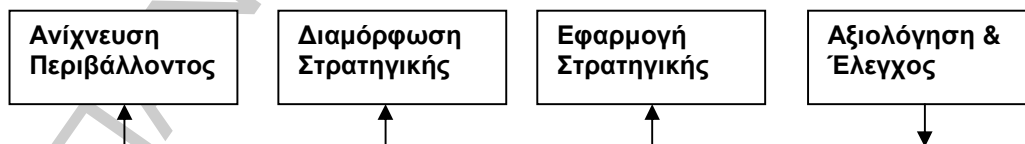
1.1 Ο όρος «στρατηγική»

Στην προσπάθεια ανάλυσης του θέματος της παρούσας εργασίας, ο ορισμός της λέξης «στρατηγική» είναι απαραίτητος. Ο όρος «στρατηγική» έχει αρχαίες ελληνικές ρίζες και, συγκεκριμένα, προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Είναι σύνθετη λέξη του ουσιαστικού «στράτος» και του ρήματος «άγω» που σημαίνει οδηγώ. (Παπαδάκης, 2002)

Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger (2010), το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από ένα σύνολο στρατηγικών επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. (Wheelen και Hunger, 2010)

1.2 Το μοντέλο της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ

Τα κύρια στοιχεία της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η ανίχνευση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, η διαμόρφωση της στρατηγικής, η υλοποίησή της, καθώς και η αξιολόγηση - έλεγχος. Παρακάτω θα δείτε και διαγραμματικά τα τέσσερα αυτά στοιχεία-στάδια της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ.



Διάγραμμα 1.1: Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Wheelen L. Thomas & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2004 (9th Edition), σελ 9

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποσκοπεί στην ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων έτσι ώστε:

- 1) να επωφελείται η επιχείρηση από τις περιβαλλοντικές ευκαιρίες με την αξιοποίηση των δυνατών της σημείων στο μέγιστο,
- 2) να αποφεύγει τις απειλές που διαφαίνονται, καθώς και
- 3) να βελτιώνει τα αδύνατα σημεία της.

Ουσιαστικά, η στρατηγική ενός οργανισμού επιδιώκει τη μεγιστοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την ελαχιστοποίηση του ανταγωνιστικού μειονεκτήματός του αντίστοιχα.

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να γίνει μία μικρή περιγραφή των τεσσάρων σταδίων του στρατηγικού μάνατζμεντ. Το πρώτο βασικό βήμα είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος. Σκοπός της ανίχνευσης του περιβάλλοντος είναι να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που θα δώσουν τη δυνατότητα στη διοίκηση να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές ώστε να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται αλλά και να αποφύγει ή μειώσει την επίδραση των απειλών. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος, ουσιαστικά αποτελεί την παρακολούθηση, αξιολόγηση και διασπορά των πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον σε «κλειδιά» μέσα στην επιχείρηση. (Wheelen & Hunger, 2008)

Με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, προσδιορίζεται:

- 1) η πρόταση αποστολής,
- 2) το όραμα,
- 3) οι στόχοι,
- 4) οι σκοποί, καθώς και
- 5) οι πολιτικές της επιχείρησης.

Πιο αναλυτικά,

Η πρόταση αποστολής εκφράζει το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης, ενώ το όραμά της εκφράζει το πού θα ήθελε να φτάσει στο μέλλον. Οι στόχοι εκφράζουν τις ποσοτικοποιημένες επιδιώξεις της, ενώ οι σκοποί είναι πιο ανοιχτές δηλώσεις για το τι θέλει να πετύχει ο οργανισμός σε διάφορους τομείς. Τέλος, οι πολιτικές αποτελούν γενικότερες οδηγίες για τη λήψη των αποφάσεων, οι οποίες συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της.

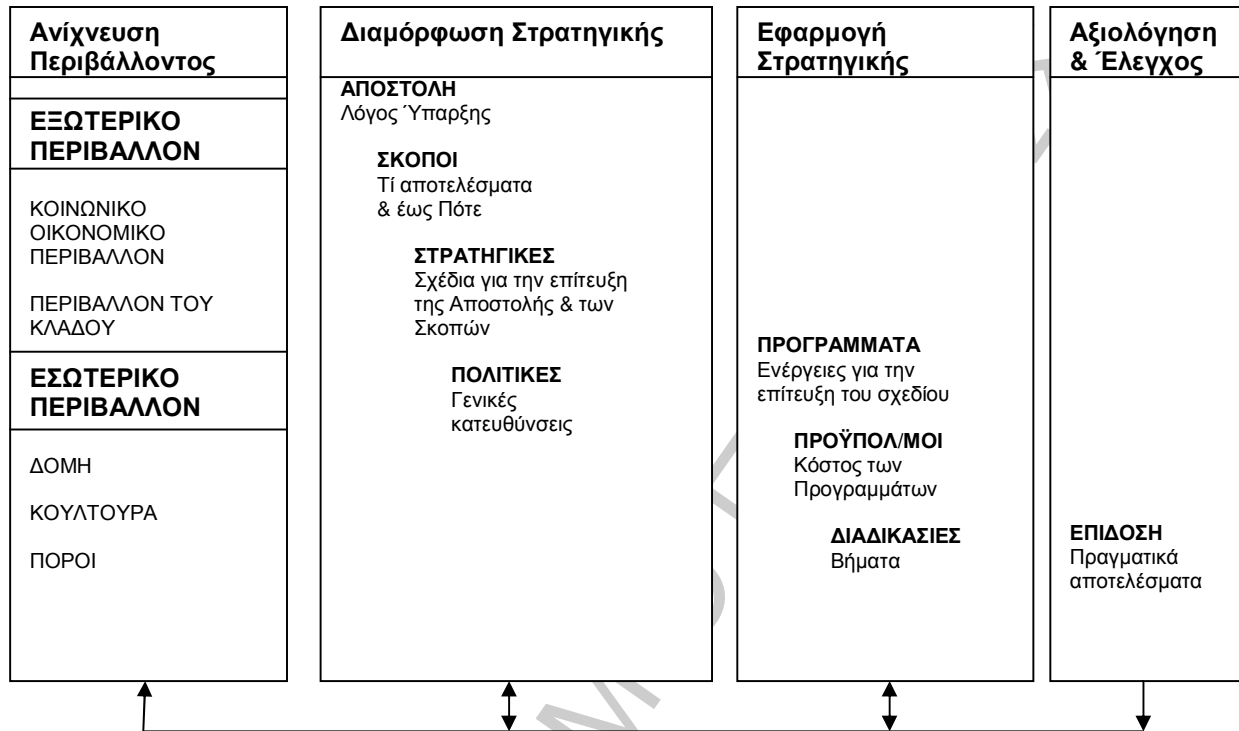
Βασικός στόχος κατά την υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διασφάλιση συνέργειας μεταξύ των τμημάτων και των επιχειρηματικών μονάδων. Συνέργια υπάρχει όταν η απόδοση των επενδύσεων (ROI) κάθε επιχειρηματικής μονάδας είναι μεγαλύτερη από ότι θα ήταν στην περίπτωση όπου κάθε μία από αυτές θα λειτουργούσε ξεχωριστά. Συνέργια μπορεί να επιτευχθεί με:

- 1) την ανταλλαγή γνώσεων και δεξιοτήτων,
- 2) την εφαρμογή κοινής στρατηγικής σε παραπάνω από μία μονάδες,
- 3) τη χρήση κοινών πόρων (όπως εξοπλισμού, εργαστηρίων),
- 4) την ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας και φάσματος (κοινοί παραγωγικοί πόροι, κοινά κανάλια διανομής),
- 5) την αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης προς τους προμηθευτές ή/ και τους διανομείς και
- 6) το συνδυασμό γνώσεων και ικανοτήτων από διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος.

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποσκοπεί στη διαρκή παρακολούθηση της απόδοσης της επιχείρησης. Το στάδιο αυτό, δηλαδή, λειτουργεί ως ένας μηχανισμός ανατροφοδότησης, έτσι ώστε να γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες και βελτιώσεις όπου και όποτε χρειάζεται ή να προσαρμόζονται όλες οι προηγούμενες διεργασίες, αν αγνοήθηκε κάποια βασική μεταβλητή. (Παπαδάκης, 2002)

Στην συνέχεια ακολουθεί το διάγραμμα 1.2 που αναφέρεται στα τέσσερα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ, που αναλύθηκαν παραπάνω. Το διάγραμμα αυτό

περιγράφει (αναλυτικότερα από το διάγραμμα 1.1) τα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ.



Διάγραμμα 1.2: Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Wheelen L. Thomas & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2004 (9th Edition), σελ 10

1.3 Ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Όπως αναφέρθηκε και στη προηγούμενη ενότητα, το πρώτο βασικό στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος και πιο συγκεκριμένα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε δύο βασικά μέρη:

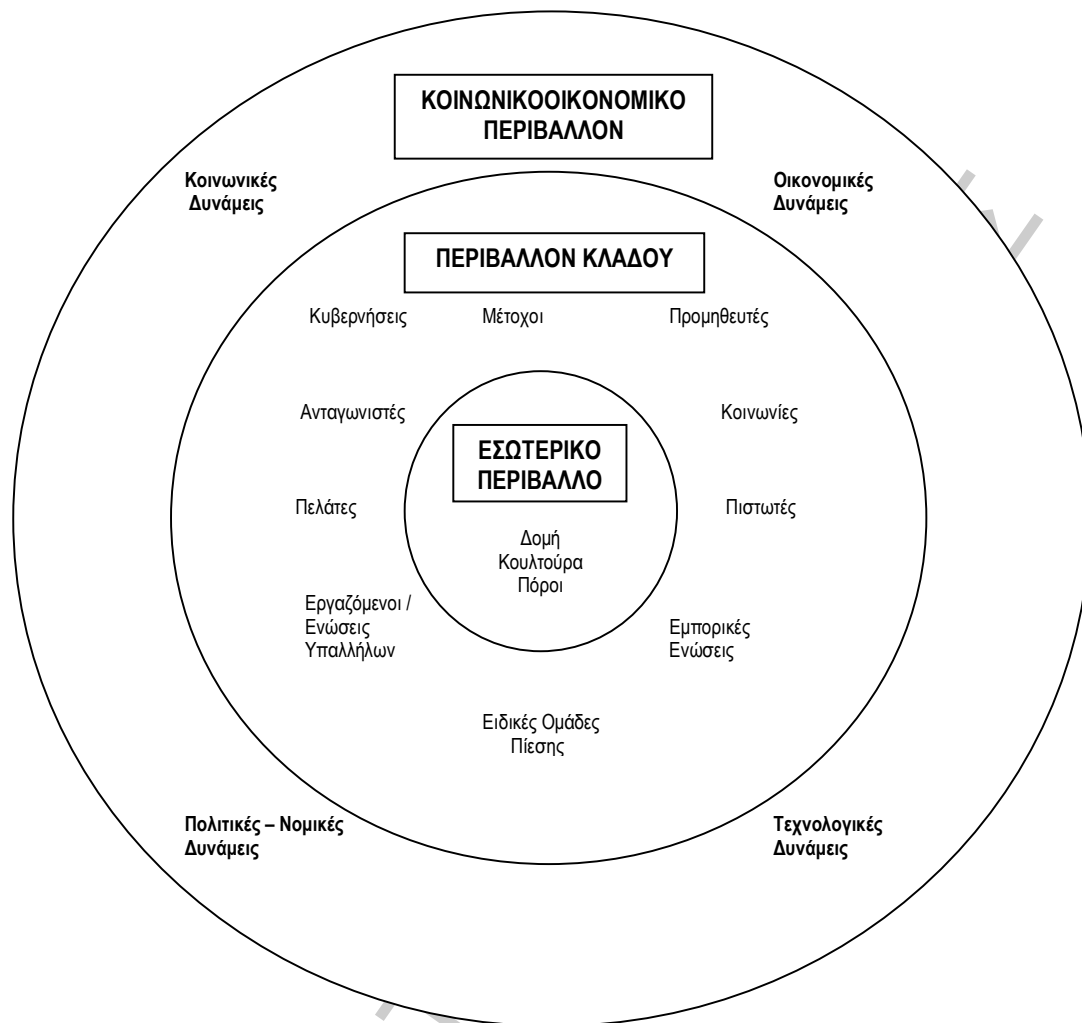
1) το γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον, το οποίο μπορεί να αναλυθεί με τη μέθοδο PEST, και

2) στο άμεσο ή ανταγωνιστικό ή Μίκρο-περιβάλλον, δηλαδή τον κλάδο ή στρατηγική ομάδα, το οποίο μπορεί να εξεταστεί σύμφωνα με το υπόδειγμα του καθηγητή του Havard Business School, Michael Porter. Το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter. (Wheelen & Hunger, 2008)

Πιο αναλυτικά, «το μακρο-περιβάλλον αποτελείται από τέτοιου είδους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν ολόκληρο τον κλάδο μέσα στον οποίο μια επιχείρηση δρα και αναπτύσσεται. Η φύση των παραγόντων αυτών είναι τέτοια που μία μεμονωμένη επιχείρηση είναι ανίκανη να τις επηρεάσει». Το «μικρο-περιβάλλον είναι ό,τι περιβάλλει άμεσα μια επιχείρηση, τα μέρη του οποίου αλληλεπιδρούν με αυτή και στα μέρη του οποίου η ίδια η επιχείρηση μπορεί να ασκήσει σημαντικό βαθμό επιρροής στο πλαίσιο του μπορούμε να εντοπίσουμε ανταγωνιστές, προμηθευτές και πελάτες που αποτελούν τα βασικά συστατικά που συγκροτούν το συγκεκριμένο περιβάλλον». Πρόκειται για το περιβάλλον του κλάδου, μέσα στο οποίο εντάσσεται κάθε επιχείρηση και ανταγωνίζεται με τις υπόλοιπες ή συνεργάζεται μαζί τους. (Nigel, Campbell & Stonehouse, 2003)

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να ορίσουμε τον όρο «στρατηγική ομάδα», που είναι μια ομάδα εταιριών οι οποίες «επιχειρούν να εφαρμόσουν όμοιες στρατηγικές με όμοιους τρόπους» και προσδιορίζεται με τη χρήση δύο βασικών στρατηγικών μεταβλητών.

Στο διάγραμμα 1.3, το οποίο παραθέτουμε στην συνέχεια, θα γίνει καλύτερα αντιληπτός ο διαχωρισμός του περιβάλλοντος. Πρέπει, όμως, να σημειωθεί ότι το διάγραμμα αυτό συνδέεται και θα αναλυθεί περισσότερο στις υποενότητες 1.3.1, 1.3.2 καθώς και στην ενότητα 1.4



Διάγραμμα 1.3: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος της επιχείρησης

Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Wheelen L. Thomas & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2004 (9th Edition)*, σελ. 11

1.3.1. Μακρο-περιβάλλον

Στο γενικευμένο Μάκρο-περιβάλλον διακρίνονται οι εξής δυνάμεις:

- 1) οι πολιτικές και νομικές δυνάμεις (Political),
- 2) οι οικονομικές δυνάμεις (Economical),

3) οι κοινωνικές και πολιτισμικές δυνάμεις (Sociocultural), καθώς και

4) οι τεχνολογικές δυνάμεις (Technological).

Από τα αρχικά των 4 αυτών δυνάμεων προκύπτει η ονομασία της μεθόδου ανάλυσης του Μακρο-περιβάλλοντος, που λέγεται PEST ή αλλιώς STEP analysis.

Πιο αναλυτικά,

1) Οι Πολιτικές δυνάμεις (Political forces) έχουν να κάνουν με την κυβερνητική επιρροή καθώς και με τις νομοθετικές ρυθμίσεις που διαμορφώνουν το γενικότερο επιχειρηματικό κλίμα που επικρατεί σε κάθε χώρα.

2) Οι Οικονομικές δυνάμεις (Economic forces) αντικατοπτρίζουν τη γενικότερη δημοσιονομική και νομισματική πολιτική που ακολουθείται, καθώς και την οικονομική κατάσταση της χώρας, όπως αυτή μπορεί να ερμηνευτεί με τη βοήθεια διαφόρων μακροοικονομικών μεγεθών όπως το ΑΕΠ, κ.ά.

3) Οι Κοινωνικο-πολιτιστικές δυνάμεις (Socio – cultural forces) αφορούν στις κοινωνικές, πολιτιστικές και δημογραφικές συνθήκες που επικρατούν στο ευρύτερο πλαίσιο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

4) Οι Τεχνολογικές δυνάμεις (Technological forces) σχετίζονται με τις νέες εξελίξεις όσον αφορά την περαιτέρω ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών, των μεταφορών, καθώς και των παραγωγικών διαδικασιών. (Wheelen & Hunger, 2008), (Nigel, Campbell & Stonehouse, 2003)

1.3.2. Μικρο-περιβάλλον

Όσον αφορά στην ανάλυση του κλάδου ή της στρατηγικής ομάδας, οι δυνάμεις που κατευθύνουν τον ανταγωνισμό μπορούν να αναλυθούν με τη μέθοδο του Porter. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, πέντε είναι οι βασικές δυνάμεις οι οποίες καθορίζουν το επίπεδο της έντασης του ανταγωνισμού:

1) η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων: στους περισσότερους κλάδους οι επιχειρηματικές μονάδες είναι αμοιβαία εξαρτημένες, με αποτέλεσμα η κίνηση της μιας να επηρεάζει αυτόματα τη συμπεριφορά των

υπολοίπων. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των προσπαθειών των επιχειρήσεων του κλάδου να βελτιώσουν την θέση τους στην αγορά,

- 2) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων: ο κίνδυνος των νέο – εισερχόμενων επιχειρηματικών μονάδων αποτελεί σοβαρή απειλή τόσο για τα κέρδη των μονάδων του κλάδου όσο και για την ανταγωνιστικότητά του. οι νέο-εισερχόμενοι σε έναν κλάδο εισάγουν σε αυτό νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς καθώς και σημαντικούς πόρους,
 - 3) η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών: Όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με τις επιχειρήσεις των κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, όπου υποκατάστατα είναι δύο ή περισσότερα προϊόντα που, ενώ φαινομενικά διαφέρουν, ουσιαστικά το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο για να καλύψει μια συγκεκριμένη ανάγκη
 - 4) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών: Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν τα κέρδη του κλάδου πιέζοντας τις τιμές προς τα κάτω, απαιτώντας υψηλότερη ποιότητα ή ζητώντας πρόσθετες υπηρεσίες.
 - 5) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών: τα έξοδα για πρώτες ύλες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους ενός προϊόντος, έτσι οι προμηθευτές μπορούν να μειώσουν την κερδοφορία ενός κλάδου, απειλώντας με αύξηση των τιμών ή με μείωση της ποιότητας του προϊόντος που παράγουν.
- Όσο μικρότερη είναι κάθε μία από τις παραπάνω δυνάμεις, τόσο πιο ελκυστικός είναι συνήθως ένας κλάδος ή μία στρατηγική ομάδα. (Wheelen & Hunger, 2008), (Παπαδάκης, 2002)

1.4 Ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος στοχεύει στον εντοπισμό των στρατηγικών παραγόντων από τους οποίους εξαρτάται το κατά πόσο μια εταιρεία δύναται να επωφεληθεί των περιβαλλοντικών ευκαιριών, αποφεύγοντας παράλληλα τις απειλές. Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάλυση του

εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που μπορεί να ενισχύσουν ή να περιορίσουν μια προτεινόμενη στρατηγική. Οι παράγοντες αυτοί είναι η δομή η κουλτούρα και οι πόροι μίας επιχείρησης.

Πιο αναλυτικά, δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή εργασία ή τη ροή επικοινωνίας ή τη ροή εξουσίας. Είναι ουσιαστικά η τυπική διάταξη των ρόλων και σχέσεων των ανθρώπων έτσι ώστε η εργασία να επιδιώκει την ικανοποίηση των σκοπών και της αποστολής της επιχείρησης. οι κυριότερες οργανωτικές δομές είναι η απλή, η λειτουργική και η δομή κατά τμήματα. Κάθε οργανωτική δομή ταιριάζει περισσότερο σε κάποιες στρατηγικές από ότι άλλες.

Η κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Η κουλτούρα δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς δηλαδή ορίζει την επιθυμητή συμπεριφορά του προσωπικού για εργαζόμενους σε οποιοδήποτε από τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Ουσιαστικά είναι οι αξίες -τα οράματα του ιδρυτή της επιχείρησης, η αποστολή και η ταυτότητα της επιχείρησης.

Πόροι είναι τα στοιχεία που διαθέτει μία επιχείρηση και θα τα χρησιμοποιήσει για την επίτευξη των στόχων της. Οι πόροι μια επιχείρησης χωρίζονται στις εξής κατηγορίες: χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι. (Wheelen & Hunger, 2008) (Γεωργόπουλος, 2006) Από τους πόρους και τις ικανότητες που έχει αναπτύξει ένας οργανισμός προκύπτουν τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα. Οι «ικανότητες» (“competences”) αναφέρονται στη δυνατότητα της επιχείρησης να διασφαλίζει την αρμονική και συνεχή ανάπτυξη των πόρων της, με τρόπους που επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων της. Έχει χαρακτηριστεί ως αυτό που «κάνει» σε αντίθεση με αυτό που «διαθέτει» μια επιχείρηση. (Fahy, 2002) Μια ικανότητα ονομάζεται «διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (“sustainable competitive advantage”), όταν υπάρχουν οι εξής παράγοντες:

- 1) Δυσκολία αντιγραφής
- 2) Διαρκής επαγρύπνηση για τη διασφάλιση της μοναδικότητας των ικανοτήτων
- 3) Οι ικανότητες των ανταγωνιστών

4) Η δυναμικότητα του Κλάδου (Thompson. & Strickland, 2003), (Hill & Jones, 2001)

1.5 Διαμόρφωση στρατηγικής

Με την ολοκλήρωση της ανίχνευσης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος προχωρούμε στη διαμόρφωση στρατηγικής, προσπαθώντας να δοθούν απαντήσεις στο πώς θα πληρωθούν το όραμα και η αποστολή της και με ποιους τρόπους θα μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι και οι σκοποί της. Επομένως, η διαμόρφωση στρατηγικής έχει να κάνει με την εύρεση απαντήσεων στο βασικό ερώτημα «πώς»: πώς η επιχείρηση θα επιτύχει τις επιδόσεις που έχει θέσει ως στόχο, πώς θα ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της, πώς θα αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πώς θα ενδυναμώσει την ανταγωνιστική της θέση μακροχρόνια, πώς θα καταφέρει να κάνει το όραμά της πραγματικότητα.

Η στρατηγική μιας εταιρείας εξετάζεται με βάση τρεις τύπους: την επιχειρησιακή (corporate), την επιχειρηματική (business) και τη λειτουργική (functional). (Γεωργόπουλος, 2011). Στο επιχειρησιακό επίπεδο χαράσσεται η στρατηγική για την εταιρεία και όλες τις επιχειρηματικές της μονάδες ως σύνολο, γι' αυτό και καλείται επιχειρησιακή στρατηγική. Για κάθε μια από τις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης διαμορφώνονται αυτόνομες στρατηγικές που είναι γνωστές ως επιχειρηματικές στρατηγικές. Κάθε όμως επιχειρηματική μονάδα αποτελείται από ευρείες λειτουργικές περιοχές, όπως αυτή του μάρκετινγκ, της παραγωγής, των ανθρωπίνων πόρων και των χρηματοοικονομικών, για κάθε μια από τις οποίες χαράσσονται συγκεκριμένες στρατηγικές, οι λειτουργικές στρατηγικές. (Thompson & Strickland, 2003)

1.5.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)

Η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του ομίλου (directional strategy, στρατηγική κατεύθυνσης), προκειμένου να επιτευχθούν οι

σκοποί του. Σχετίζεται με την επιλογή του είδους των δραστηριοτήτων ή/και των γραμμών παραγωγής του ομίλου (portfolio analysis, στρατηγική χαρτοφυλακίου), καθώς και τη διοίκηση του συνόλου των επιχειρηματικών μονάδων (parenting strategy, γονική στρατηγική), για την υποστήριξη της στρατηγικής τους και τον καθορισμό των μεταξύ τους σχέσεων και συνεργασιών. (Simcoe, 2008)

Επομένως, η επιχειρησιακή στρατηγική συνεπάγεται τεσσάρων ειδών βασικές αποφάσεις που καλούνται να πάρουν τα στελέχη, καθορίζοντας με τον τρόπο αυτό την πορεία και το μέλλον του συνόλου της επιχείρησης:

1. Η πρώτη ομάδα αποφάσεων σχετίζεται με τον προσδιορισμό του αριθμού και του είδους των κλάδων στους οποίους θα μπορούσε να δραστηριοποιηθεί επιτυχώς η επιχείρηση.
2. Η δεύτερη βασική ομάδα αποφάσεων που λαμβάνονται σε επιχειρησιακό επίπεδο έχει να κάνει με τις δράσεις που θα πρέπει να ενεργοποιούνται για τη μεγιστοποίηση της συνδυαστικής επίδοσης των επιχειρηματικών μονάδων που συναποτελούν την επιχείρηση.
3. Η Τρίτη ομάδα αποφάσεων αφορά την ανάληψη πρωτοβουλιών που θα οδηγήσουν στην καλύτερη δυνατή συμβατότητα και σύμπνοια ανάμεσα στις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης.
4. Η τελευταία ομάδα αποφάσεων που καλούνται να πάρουν τα στελέχη ασχολείται με τις βασικές προτεραιότητες σχετικά την κατεύθυνση των επενδύσεων και την κατανομή των πόρων προς τις επιχειρηματικές μονάδες που παρουσιάζουν ελκυστικές προοπτικές. (Thompson & Strickland, 2003)

1.5.1.1. Στρατηγική Χαρτοφυλακίου

Ένα σημαντικό εργαλείο για την ανάπτυξη επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η ανάλυση χαρτοφυλακίου. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο η επιχείρηση θεωρεί τις σειρές προϊόντων και τις επιχειρηματικές μονάδες ως μια σειρά επενδύσεων, από τις οποίες επιδιώκει μια ικανοποιητική απόδοση. Οι σειρές προϊόντων και οι επιχειρηματικές μονάδες αποτελούν ένα χαρτοφυλάκιο επενδύσεων, το οποίο η

διοίκηση πρέπει να διαχειρίζεται συνεχώς για να διασφαλίζει την καλύτερη δυνατή απόδοση για τα χρήματα που επένδυσε η επιχείρηση. Έχουν αναπτυχθεί πολλές μέθοδοι χαρτοφυλακίου και οι πιο γνωστές από αυτές είναι η μήτρα ανάπτυξης μεριδίου BCG και ο πίνακας σχεδιασμού της GE. (Wheelen & Hunger, 2010)

1.5.1.2. Στρατηγική Κατεύθυνσης

Οι Στρατηγικές Κατεύθυνσης διακρίνονται σε:

- α) Στρατηγικές Ανάπτυξης (growth strategies)
- β) Στρατηγικές Σταθερότητας (stability strategies)
- γ) Στρατηγικές Περισυλλογής (retrenchment strategies)

Πιο αναλυτικά:

α) Στρατηγικές Ανάπτυξης

Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Οι βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι οι παρακάτω:

- Κάθετης ολοκλήρωσης. Είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς / λιανοπωλητές των προϊόντων της), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της)
- Οριζόντιας ολοκλήρωσης. Όταν η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής)
- Διαποίκιση (Συσχετισμένη και Ασυσχετίστη). Συσχετισμένη διαποίκιση έχουμε όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται η επιχείρηση συνδέονται μεταξύ τους σε θέματα όπως η τεχνολογία, οι μέθοδοι παραγωγής ή προώθησης κλπ

β) Στρατηγικές Σταθερότητας

Σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Καμιά σημαντική αλλαγή δεν συμβαίνει. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και

παρόμοιους αντικειμενικούς στόχους. Οι βασικές επιλογές της εστιάζονται στην βελτίωση της επίδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων. Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας (Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, ΤΕΙ Πειραιά, 2012):

- Στρατηγική καμίας αλλαγής
- Στρατηγική συγκομιδής κερδών
- Στρατηγικό διάλειμμα
- Στρατηγική προσεκτικών βημάτων

γ) Στρατηγικές Περισυλλογής

Η επιχειρησιακή στρατηγική της περιστολής είναι μονόδρομος στις περιπτώσεις όπου η επιχείρηση κατέχει αδύνατη ανταγωνιστική θέση, με αποτέλεσμα τη μείωση του αριθμού των πωλήσεων της και την εμφάνιση ζημίας αντί κέρδους. Οι κατευθύνσεις που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση υπό τις συνθήκες αυτές είναι:

- 1) η στρατηγική της αλλαγής πορείας ή αναστροφής (turnaround strategy), σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση συρρικνώνεται προκειμένου να σταματήσουν οι απώλειες και προσπαθεί έπειτα να σταθεροποιηθεί ως μια μικρότερη επιχείρηση,
- 2) η στρατηγική της αιχμάλωτης εταιρείας (captive company strategy), όπου η επιχείρηση γίνεται αποκλειστικός προμηθευτής ή διανομέας κάποιας άλλης, με αντάλλαγμα τη δέσμευση της δεύτερης για μακροχρόνια συνεργασία,
- 3) η στρατηγική της εκποίησης/ξεπουλήματος ή αποεπένδυσης (sell out/divestment strategy), η οποία συνεπάγεται την πώληση ολόκληρης της εταιρείας ή κάποιας επιχειρηματικής της μονάδας
- 4) η πτώχευση/χρεοκοπία (bankruptcy), όπου συνεπάγεται την παράδοση της εταιρείας στις αρμόδιες δικαστικές αρχές με την ελπίδα ότι η επιχείρηση ενδεχομένως να ανακάμψει έπειτα από την τακτοποίηση των περιουσιακών της θεμάτων ή η εκκαθάριση/ρευστοποίηση (liquidation), σύμφωνα με την οποία

πραγματοποιείται τμηματική πώληση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. (Wheelen & Hunger, 2010)

1.5.1.3. Γονική Στρατηγική

Η γονική στρατηγική προσδιορίζει και εξετάζει τον τρόπο λειτουργίας κάθε μονάδας με βάση τους πόρους και τις ικανότητές της που μπορούν να δημιουργήσουν αξία τόσο στον όμιλο στον οποίο ανήκουν όσο και στη μητέρα εταιρεία. Αυτό είναι εφικτό με την εστίαση στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της μητέρας εταιρείας και το συνταίριασμα μεταξύ των δεξιοτήτων και των πόρων της με τις ανάγκες και τις ευκαιρίες των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτή η ανάλυση θα συμβάλει στην επιλογή νέων μονάδων αλλά και στον προσδιορισμό του τρόπου διοίκησης αυτών που ήδη λειτουργούν. Τα στάδια αυτής της διαδικασίας είναι τα εξής (Wheelen & Hunger, 2010):

- α) εξέταση κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε όρους σημαντικών παραγόντων επιτυχίας,
- β) εξέταση κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε όρους τομέων στους οποίους η επίδοση μπορεί να βελτιωθεί,
- γ) ανάλυση του πόσο καλά η μητέρα επιχείρηση ταιριάζει με την επιχειρηματική μονάδα.

1.5.2 Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)

Η στρατηγική που μια επιχείρηση ακολουθεί έχει ως σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μια συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Έτσι η στρατηγική μίας επιχείρησης μπορεί πχ να είναι επιθετική για τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για τη διαφύλαξη του, ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο. Από την άποψη αυτή υπάρχουν τόσες στρατηγικές όσες και επιχειρήσεις, μια και όλοι έχουν σοφιστεί και θα σοφίζονται τα πάντα για να επιβληθούν των

αντιπάλων τους. Οι στρατηγικές αυτές όμως παρ' όλες τις πολυάριθμες παραλλαγές τους αντιστοιχούν σε τρεις γενικές κατηγορίες:

1) Στρατηγική ηγεσίας κόστους: μια επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.

2) Στρατηγική διαφοροποίησης: μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως π.χ. ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ.

3) Στρατηγική εστίασης: στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειές της σε ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το τμήμα αυτό μπορεί να είναι γεωγραφικό, ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο συγκεκριμένο τμήμα μια επιχείρηση μπορεί να επιτυγχάνει το πλεονέκτημα της χαμηλής θέσης κόστους ή το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης.

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης αφορούν μεγάλα εύρη της αγοράς. Οι τρεις αυτές στρατηγικές παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και κινδύνους που μπορεί να τις κάνουν ελκυστικές ή επικίνδυνες ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες ενός κλάδου. (Μονάδας Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας (ΜΚΕ), ΤΕΙ Πειραιά, 2012)

1.5.3 Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)

Η λειτουργική στρατηγική είναι μία προσέγγιση που αναλαμβάνει ο λειτουργικός τομέας έτσι ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στρατηγικές των μονάδων της επιχείρησης μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων. Η στρατηγική αυτή υποστηρίζει την επιχειρηματική στρατηγική και ασχολείται με την ανάπτυξη και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη φάση αυτή είναι πολύ σημαντικό να αποφασίσει μια επιχείρηση αν κάθε λειτουργία θα ασκείται εσωτερικά ή αν θα ανατίθεται σε άλλη επιχείρηση (outsourcing). Η αγορά ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας έχει ως πλεονέκτημα την καλή ποιότητα λόγω της εμπειρίας και της εξειδίκευσης της επιχείρησης που το παράγει. Πρέπει να δώσουμε έμφαση όμως εδώ στην ύπαρξη κινδύνου εξάρτησης από τον προμηθευτή καθώς και στην αδυναμία άσκησης ελέγχου. Η λειτουργική στρατηγική εφαρμόζεται στα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης: στο τμήμα μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης, παραγωγής, χρηματοοικονομικών κ.α. που πρέπει να προσανατολίζονται προς την επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής. (Wheelen & Hunger, 2010)

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1

1. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002 (4η Έκδοση), Αθήνα
2. Wheelen Thomas L. & J. Davis Hunger, "Strategic Management and Business Policy", Pearson Prentice Hall, 2010
3. Wheelen L. Thomas & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2004 (9th Edition)
4. Wheelen T. L. & Hunger J.D., Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall International, 2008
5. Evans Nigel, David Campbell & George Stonehouse, Strategic Management for Travel and Tourism, Butterworth-Heinemann, 2003
6. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου Γ. Αθήνα, 2006
7. Fahy John, "A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment", International Business Review November 2002
8. Hill W. L. Charles & Gareth R. Jones, Strategic Management: an integrated approach, Houghton Mifflin Company, 2001 (5th Edition)
9. Thompson A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill/Irwin, 2003 (13th Edition)
10. Γεωργόπουλος Νικόλαος, "Στρατηγική και Πολιτική των Επιχειρήσεων", Executive MBA Program handout, University of Piraeus, 2011
12. Simcoe Timothy S., "Diversification, Diseconomies of Scope and Vertical Contracting: Evidence from the Taxicab Industry", April 2008
13. Τριμηνιαία περιοδική έκδοση της Μονάδας Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας (ΜΚΕ) του ΤΕΙ Πειραιά, τεύχος 3-Απρίλιος-Μάιος-Ιούνιος 2012

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ GOOGLE

2.1 Γενικές πληροφορίες σχετικά με την Google

2.1.1 Το ξεκίνημα

Η Google ιδρύθηκε από τον Larry Page και τον Sergey Brin το 1998, ενώ συμμετείχε με \$100,000 ο συνιδρυτής της Sun Microsystems, Andy Bechtolsheim. Ο Page και ο Brin ήταν φίλοι από το Πανεπιστήμιο του Στάνφορντ, όπου είχαν πάρει τα PhD πτυχία τους το 1996 (Hayes & Bodhani 2011). Το όνομα «Google» προήλθε από μια λανθασμένη ορθογραφία της λέξης «googol». Από τότε, το όνομα έχει κολλήσει και συνεχίζει να χρησιμοποιείται. Το domain name της Google, google.com καταχωρήθηκε επίσημα το Σεπτέμβριο του 1997, ενώ η εταιρεία είχε δημιουργηθεί το 1998, από τους Page και Brin, σε ένα γκαράζ φίλου τους, που βρίσκεται στην Menlo Park, στην Καλιφόρνια. Η απλότητα της εταιρείας στο σχεδιασμό της ιστοσελίδας και η υψηλή ποιότητα των αποτελεσμάτων αναζήτησης της ήταν αρκετά, ώστε όλα αυτά τα χρόνια να προσελκύσει πολλούς χρήστες, επιτρέποντάς της να γίνει η πλέον χρησιμοποιούμενη μηχανή αναζήτησης σε ολόκληρο το κόσμο, ξεπερνώντας τους ανταγωνιστές της. Το 2007, η Google είχε πάνω από 10.000 υπαλλήλους. Ωστόσο, ο αριθμός αυξήθηκε σε σχεδόν 20.000 υπαλλήλους μέχρι σήμερα.

2.1.2 Η κουλτούρα

Η εταιρεία έχει την έδρα της στη Silicon Valley, με τα γραφεία της να βρίσκονται σε όλη την Αμερική, την Ασία και την Ευρώπη. Η αποστολή της Google είναι να οργανώσει την παγκόσμια πληροφορία και να την καταστήσει προσβάσιμη και χρήσιμη για όλο τον κόσμο. Το όραμά της είναι να αναπτύξει μια άψογη μηχανή αναζήτησης (Hayes & Bodhani 2011). Οι βασικές αξίες της Google περιλαμβάνουν τη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτυχθούν και να ευδοκιμήσουν, μιας ατμόσφαιρας δημιουργίας ιδεών, αναπτύσσοντας την καλύτερη

τεχνολογία στον κόσμο, προσφέροντας τους διασκέδαση καθώς εργάζονται, στην Google και επιτυγχάνοντας την ενεργό συμμετοχή και δέσμευση τους στην Google ως εκπρόσωποι της. Η εταιρεία εκτιμά, επίσης, την ειλικρίνεια και την ακεραιότητα, αποφεύγοντας την αλαζονεία και τις κακόβουλες πράξεις. Ενθαρρύνει την προσέλκυση των χρηστών και των πελατών της εξασφαλίζοντας την πίστη και τον σεβασμό τους, που επιτυγχάνονται μέσω της δημιουργίας και της διατήρησης ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών (Hayes & Bodhani 2011). Άλλες αξίες της Google είναι η υποστήριξη της κοινωνίας, όπου δραστηριοποιείται επιδιώκοντας την αλλαγή και τη βελτίωση του κόσμου. Η εταιρεία έχει πολλούς βασικούς stakeholders, όπως τους μετόχους, τους πελάτες, τους υπαλλήλους, τους προμηθευτές, την κοινότητα, τις εμπορικές ενώσεις, τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, τις ομάδες ακτιβιστών, καθώς και την κυβέρνηση (Hayes & Bodhani 2011).

2.1.3 Η διεύρυνση της Google

Η Google έχει κάνει πάνω από πενήντα εξαγορές από τότε που δημιουργήθηκε. Αρχική απόκτηση της ήταν το 2001 η Deja Usenet. Από τότε η Google έχει αποκτήσει πολλές ακόμη εταιρείες. Για παράδειγμα, το 2006 η Google εξαγόρασε το YouTube στο ποσό των \$ 1,65 B (Hayes & Bodhani 2011). Η εξαγορά θεωρήθηκε ως στρατηγική κίνηση διότι εκείνη την περίοδο το Youtube δεν είχε κέρδη. Παρ' όλα αυτά, είχε πάνω από 100 εκατομμύρια επισκέπτες, οι οποίοι είχαν παρακολουθήσει πενήντα πέντε βίντεο κατά μέσο όρο ο καθένας. Στις εξαγορές του 2006 περιλαμβάνονται οι dMarc και Upstartle. Προς το τέλος του 2007 η Google είχε εξαγοράσει τέσσερις ακόμη εταιρείες, τις Endoxon, PeakStream Technologies, Dodgeball και DoubleClick (Hayes & Bodhani 2011). Η εταιρεία κέρδισε επαίνους και δημοσιότητα γρήγορα μέσω online και offline Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης. Το κοινό της συνέχισε να αυξάνεται μαζί με τη φήμη της για την αποτελεσματικότητα, τη συνάφεια, την ταχύτητα και την αξιοπιστία.

Η Google έχει γίνει πολύ σημαντική μηχανή αναζήτησης, ενώ οι άλλες μηχανές

αναζήτησης έχουν την τάση να την μιμούνται.

2.2 Προϊόντα και Υπηρεσίες

Τα περισσότερα προϊόντα της Google έχουν τη μορφή λογισμικού, το οποίο είναι προσβάσιμο και δωρεάν, αν και υπάρχουν κάποιες εξαιρέσεις. Τα προϊόντα λογισμικού αποτελούν τη βάση για τη χρήση των υπηρεσιών της Google. Παραδείγματα των προϊόντων της Google είναι τα Gmail, Google Chrome, Google Talk, Google SMS, Google Desktop, Google Docs & Spreadsheets, Google Analytics, Google Earth και Google Maps. Ακόμη περιλαμβάνονται τα YouTube, Google Toolbar, Google Finance, Google Street View και το λογισμικό της για τα κινητά τηλέφωνα.

Τα Google Docs & Spreadsheets αποτελούνται από λογισμικό επεξεργασίας κειμένου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο online όσο και offline. Το Gmail επιτρέπει στους χρήστες να ανοίξουν λογαριασμούς e-mail που διαθέτουν ελεύθερα στο Διαδίκτυο. Το Google Desktop χρησιμοποιείται από υπολογιστές στο σπίτι για τις τοπικές αναζητήσεις, ενώ το Google Street View επιτρέπει εικονικές περιηγήσεις σε διάφορες πόλεις. Όλα αυτά τα προϊόντα είχαν σημαντικό αντίκτυπο στο πώς οι άνθρωποι επικοινωνούν, αποκτούν πρόσβαση σε δεδομένα και μπορούν να εντοπίσουν διάφορα πράγματα. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι τα δωρεάν προϊόντα που προσφέρονται από την Google έχουν εξασφαλίσει στην εταιρεία ένα τεράστιο κοινό, προσελκύοντας έτσι τους διαφημιζόμενους.

Η βασική δραστηριότητα της Google περιλαμβάνει το Google Search, τη διαφήμιση και τις εφαρμογές. Η Web μηχανή αναζήτησης της εταιρείας, Google Search, είναι η πιο δημοφιλής μηχανή αναζήτησης σε όλες τις Ηνωμένες Πολιτείες με μερίδιο αγοράς 65,6%. Η εταιρεία περιλαμβάνει πολλές ιστοσελίδες, που επιτρέπουν στους πελάτες της να αναζητήσουν οποιαδήποτε πληροφορία με τη χρήση των λέξεων-κλειδιών. Η Google Search έχει επεκτείνει το πεδίο εφαρμογής της στην αναζήτηση εικόνων, δηλαδή το Google Maps. Αν και η εταιρεία ξεκίνησε το Google Video το 2006, με στόχο

να επιτρέπεται στους χρήστες να μπορούν να αναζητήσουν, να παρακολουθήσουν και να ανεβάσουν τα βίντεο σε απευθείας σύνδεση, αυτή η υπηρεσία διεκόπη ώστε να επικεντρωθεί στον τομέα/χώρο της αναζήτησης. Τα προγράμματα διαφήμισης της Google προσφέρουν σε επιχειρήσεις όλων των μεγεθών μετρήσιμα αποτελέσματα, βελτιώνοντας παράλληλα τη γενική διαδικτυακή εμπειρία των χρηστών.R3

2.3 Ανταγωνιστές

Η Google έχει πολλούς βασικούς ανταγωνιστές, στους οποίους περιλαμβάνονται το Facebook, η Microsoft, η Apple και η Yahoo. Το 2008, η Google κυριάρχησε με μερίδιο αγοράς 57% στις αναζητήσεις στο Διαδίκτυο εντός των Ηνωμένων Πολιτειών (Agence France-Presse, 2008). Η Yahoo, η οποία ήταν ο κύριος ανταγωνιστής της, τότε είχε μερίδιο αγοράς 23%, ενώ η Microsoft είχε μείνει πίσω με 11%. Το 2000, η Google αντικατέστησε την εσωτερική μηχανή αναζήτησης της Yahoo. Τώρα, με μερίδιο άνω του 50% του συνόλου της αγοράς αναζήτησης, παρέχει αποτελέσματα αναζήτησης για πολλές μηχανές αναζήτησης στο Διαδίκτυο. Η εταιρεία έχει διατηρήσει την ηγετική της θέση ως μηχανή αναζήτησης στις ΗΠΑ, με αυξημένα μερίδια αγοράς άνω του 65,6% σήμερα. Η Yahoo προσφέρει προϊόντα που είναι συγκρίσιμα με αυτά της Google, όπως οι χάρτες, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, η διαφήμιση, η αναζήτηση και για το λόγο αυτό θεωρήθηκε ο βασικός ανταγωνιστής της Google. Επί του παρόντος, πάντως ο κύριος ανταγωνιστής της Google είναι η Microsoft, η οποία προσπάθησε να προσπεράσει την Google μέσω τεράστιων επενδύσεων της σε συστήματα διαφήμισης της εταιρείας και αναζήτησης στο Διαδίκτυο.

2.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΟΡΑΜΑ ΣΤΟΧΟΣ

Αποστολή

Η αποστολή καθορίζει τον επιχειρηματικό τομέα στον οποίο η εταιρεία δραστηριοποιείται και καθορίζει τους κύριους στόχους της. Συνοψίζει αυτό που η εταιρεία κάνει και γιατί το κάνει. Καθορίζει επίσης το πώς η εταιρεία διεξάγει τις δραστηριότητές της και προσδιορίζει τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς, όπως των μετόχων, των πελατών και των εργαζομένων. Η δήλωση της αποστολής βοηθά τους εργαζόμενους να καταλάβουν πού η συμβολή τους ταυτίζεται με τους στόχους της εταιρείας και τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Αποστολή της εταιρείας google είναι να οργανώσει τις πληροφορίες όλου του κόσμου και να τις καταστήσει προσβάσιμες και χρήσιμες σε όλους.

Όραμα

Όπως και με την αποστολή, όραμα μιας επιχείρησης αποτελεί η περιγραφή του σκοπού του οργανισμού, δηλαδή τι θέλει να γίνει η επιχείρηση μας. Το όραμα δίνει την κατεύθυνση για τη συμπεριφορά των εργαζομένων και βοηθά την επιχείρηση να λειτουργήσει ως πηγή έμπνευσης. Όραμα της Google είναι να δημιουργήσει τη τέλεια μηχανή αναζήτησης, που "θα καταλαβαίνει ακριβώς τι εννοεί ο κάθε χρήστης και θα επιστρέφει ακριβώς αυτό που θέλει".

Στόχος

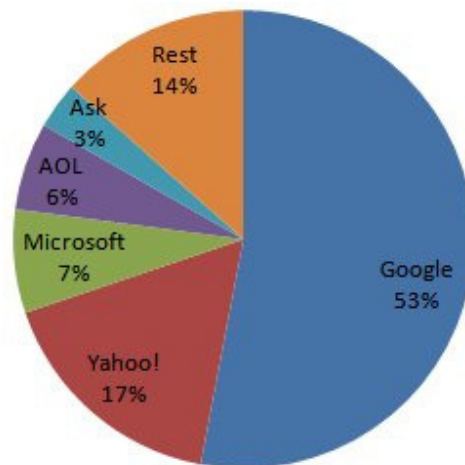
Η ανάπτυξη του οράματος και της αποστολής είναι ένα ουσιαστικό μέρος της στρατηγικής διαδικασίας. Έχοντας ορίσει με σαφήνεια το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, τότε πρέπει να οριστούν οι στρατηγικοί στόχοι που είναι ευθυγραμμισμένοι με τους μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας. Στόχος της Google είναι να παραμείνει στη κορυφή της αγοράς προσφέροντας καινοτόμες υπηρεσίες αναζήτησης και βέλτιστη εμπειρία στους χρήστες της.

2.5 Εταιρική διακυβέρνηση

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στο γράμμα προώθησης των μετοχών της, η Google δεν είναι μια συμβατική επιχείρηση και δεν προτίθεται να γίνει. Δημιουργώντας μια επιχειρησιακή δομή που της εξασφαλίζει μια μακροχρόνια σταθερότητα προσελκύει επενδυτές εξασφαλίζοντας τους απόδοση των κεφαλαίων σε βάθος χρόνου, κάτι που είναι ασυνήθιστο για μια επιχείρηση που επηρεάζεται από την ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας. Στη μακροχρόνια σταθερότητα της Google συμβάλλουν καθοριστικά οι εταιρικές αξίες και η επιχειρησιακή φιλοσοφία που έχουν θέσει από την αρχή οι ιδρυτές της και εξακολουθούν να υποστηρίζουν. Η Google επενδύει στους ανθρώπους της, παρέχει ποιότητα στις υπηρεσίες της χωρίς να αφήνει περιθώρια αμφισβήτησης των αποτελεσμάτων αναζήτησης, εργάζεται σκληρά εκμεταλλευόμενη στο έπακρον τις διαθέσιμες τεχνολογίες και διατηρεί ένα είδος εσωστρέφειας ως προς τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Με αυτό τον τρόπο κατάφερε να βρεθεί στην κορυφή της αγοράς μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Ιστορική εξέλιξη

Η επίσημη έναρξη της εταιρίας σηματοδοτήθηκε από την χρηματοδότηση \$25 εκατομμυρίων, των επιχειρήσεων Sequoia και Kleiner Perkins το 1999. Αρχικά προσέφερε μόνο αποτελέσματα αναζήτησης χωρίς κανένα περιεχόμενο ή εργαλείο επικοινωνίας σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές της, τα μερίδια αγοράς των οποίων εμφανίζονται στο διάγραμμα 2.1.



Διάγραμμα 2.1: Google market share

Πηγή:<http://news accuracast.com/seo-7471/us-search-engine-market-share-data-jan-2008/>

Χρησιμοποιώντας τον αλγόριθμο PageRank που ανέπτυξε ο Larry, η Google κατάφερε να ξεχωρίσει, παραχωρώντας επί πληρωμή τα δικαιώματα χρήσης της τεχνολογίας της στην Yahoo! και άλλους ιστοτόπους που τότε πρωτοπορούσαν .

Εισαγωγή στο χώρο των διαφημίσεων

Το Δεκέμβριο του 1999 εισάγει τις πρώτες διαφημίσεις στα αποτελέσματα αναζήτησης της ως “Sponsored Links” πουλώντας τις με βάση την συχνότητα εμφάνισής τους, ενώ μόλις το 2001 χωρίς να έχει ξοδέψει τίποτα στο μάρκετινγκ κατακτά την ένατη θέση βάση επισκεψιμότητας στην Αμερικάνικη διαδικτυακή αγορά. Με στόχο την αύξηση των εσόδων της μέσω της ουσιαστικής προβολής διαφημίσεων το Φεβρουάριο του 2002 υιοθετεί το μοντέλο Cost-per-Click (CPC) της Overture, που μέχρι τότε χρησιμοποιούσαν οι ανταγωνιστές της, εφαρμόζοντας μια νέα παράμετρο την Click-through Rate (CTR) εξασφαλίζοντας πιο στοχευμένες διαφημίσεις. Την ίδια χρονιά η AOL ανακοινώνει την συνεργασία της με την Google τόσο για τα αποτελέσματα αναζήτησης όσο και για τις διαφημίσεις. Συνεχίζοντας την προσπάθεια της να κατακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς αναπτύσσει μια νέα υπηρεσία διαφήμισης την οποία ονομάζει Froogle και αποτελεί μια έξυπνη μηχανή αναζήτησης προϊόντων.

Σε σύντομο χρονικό διάστημα και χωρίς να ξεφεύγει από το στόχο της, το Μάρτιο του 2003 επεκτείνει τα σημεία προβολής των διαφημίσεων λανσάροντας το νέο της προϊόν AdSense. Το συγκεκριμένο προϊόν εμφανίζει διαφημίσεις σε άλλες ιστοσελίδες σχετικές με το περιεχόμενο αυτών, κάνοντας ακόμα πιο στοχευμένη την διαφήμισή της. Ένα ακόμα βήμα προς την ίδια κατεύθυνση είναι η επέκταση των προσπαθειών της ώστε να προσελκύσει περισσότερους διαφημιστές ανά γεωγραφική περιοχή. Ιδρύοντας πάνω από τριάντα γραφεία πωλήσεων σε διεθνές επίπεδο απέκτησε πρόσβαση στις τοπικές αγορές αξίας \$22 δισ. Ακολουθώντας την ίδια στρατηγική λανσάρει το νέο της προϊόν Google Analytics το οποίο προσφέρει νέες δυνατότητες διαχείρισης διαφημίσεων εντελώς δωρεάν. Τον Ιανουάριο του 2004 εξελίσσει τους αλγορίθμους αναζήτησης χρησιμοποιώντας τα ιστορικά δεδομένα αναζήτησης του κάθε χρήστη κάνοντας την υπηρεσία ακόμη πιο αποτελεσματική.

Έχοντας κατακτήσει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σε σχέση με τους ανταγωνιστές της (35% των αναζητήσεων στην Η.Π.Α.), τον Απρίλιο του 2004 ανακοινώνει τα σχέδια για την εισαγωγή της στο χρηματιστήριο ενώ παράλληλα τα κέρδη της την ίδια περίοδο αγγίζουν τα \$3 δισ. Από εκείνη την στιγμή η Google ξεκινά την ανάπτυξη ποικίλων προϊόντων όπως το Gmail ή το Google Maps που επεκτείνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες πέρα από τις αναζητήσεις και τις διαφημίσεις και την βοηθούν να εδραιώσει το brand name της.

Συνεχίζοντας την πορεία ανάπτυξης της, η Google αναζητά νέους χώρους προβολής των διαφημίσεων της δημιουργώντας συνεργασίες με άλλους ιστοτόπους. Το 2005 έρχεται σε ρήξη με έναν από τους κύριους ανταγωνιστές της, την Microsoft, για το δικαίωμα να δείχνει τις διαφημίσεις της στα αποτελέσματα αναζήτησης της AOL. Αποτέλεσμα της συγκεκριμένης κίνησης ήταν η αγορά του 5% του μεριδίου της AOL, αξίας \$1 δισ., παρέχοντας παράλληλα \$300 εκατ. υπηρεσιών διαφήμισης προς την AOL. Άλλη μια από τις επενδυτικές κινήσεις της Google ήταν η αγορά του YouTube, αξίας \$1,65 δισ., το 2006 που αν και αρχικά δεν της πρόσφερε κέρδη εν τέλει αποτέλεσε ένα ακόμα χώρο προβολής των διαφημίσεων της αυξάνοντας ακόμη περισσότερο τα κέρδη της.

Ανάπτυξη νέων προϊόντων

Αναζητώντας νέους χώρους δραστηριοποίησης χωρίς όμως απομακρύνεται από την αποστολή της, το 2006 αναπτύσσει νέα προϊόντα όπως το Google Checkout, έναν εύκολο και γρήγορο τρόπο πληρωμής για αγορές στο Διαδίκτυο. Στην συνέχεια παρουσιάζει υπηρεσίες φιλοξενίας και αναζήτησης ψηφιακών βιβλίων μέσω του Google Books ενώ με τον νέο της φυλλομετρητή, το Chrome, προσπαθεί να κερδίσει χρήστες από τους δύο βασικούς ανταγωνιστές της.

Στην προσπάθεια δημιουργίας ενός πιο ανοικτού συστήματος διαφημίσεων προβολής για όλους, έχοντας ήδη εξαγοράσει το 2007 την DoubleClick, η Google παρουσιάζει το Double Click Ad Exchange, μια αγορά πραγματικού χρόνου που βοηθά μεγάλους εκδότες στο διαδίκτυο, δίκτυα διαφημίσεων και δίκτυα υπηρεσιών στις αγοραπωλησίες χώρου διαφημίσεων και προβολής. Το Φεβρουάριο του 2008 γίνεται προσπάθεια συνεργασίας με την Yahoo! ως προς την προβολή των διαφημίσεων της, η οποία όμως αποτυγχάνει με καθοριστικό ρόλο το υπουργείο δικαιοσύνης το οποίο επιβάλλει περιορισμό στη μονοπωλιακή πολιτική που εφαρμόζει η Google.

Αντιλαμβανόμενη την ταχύτατη εξέλιξη των νέων τεχνολογιών στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας η Google ανακοινώνει το Νοέμβριο του 2008 το Android, τη πρώτη ανοικτή πλατφόρμα για κινητές συσκευές, καθώς και μια συνεργασία με άλλες εταιρείες στην πρωτοβουλία Open Hand set Alliance. Μέχρι το 2010 το συγκεκριμένο λειτουργικό παρέχονταν μέσω κινητών συσκευών άλλων εταιριών. Ωστόσο από τις αρχές του ίδιου χρόνου η Google παράγει την δικιά της συσκευή με όνομα Nexus One. Έτσι παρέχει υπηρεσίες αναζήτησης σε όλους από οποιοδήποτε σημείο και αν βρίσκονται, φτάνοντας το Νοέμβριο του 2009 να κατέχει το 90% του μεριδίου αγοράς των αναζητήσεων σε πάνω από 20 χώρες.

Παρόλο που οι βασικοί ανταγωνιστές της, Microsoft και Yahoo!, ανακοινώνουν την συνεργασία τους τον Ιούλιο του 2009, η Google συνεχίζει να πρωτοπορεί αναπτύσσοντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Με τις υπηρεσίες Cloud Computing καθώς και με το νέο της λειτουργικό σύστημα για προσωπικούς υπολογιστές, το

Google Chrome OS, επεκτείνει το πακέτο υπηρεσιών της. Πλέον ανταγωνίζεται στους περισσότερους τομείς την Microsoft που μέχρι τότε πρωτοπορούσε με το λειτουργικό της σύστημα MS Windows και στις Cloud εφαρμογές το Windows Azure.

Προκλήσεις

Εκτός από την μεγάλη ανάπτυξη και τα πολλά κέρδη που αποκόμισε η Google με την πάροδο του χρόνου, υπήρξαν και σοβαρά ζητήματα που έπρεπε να επιλύσει. Τα πιο σημαντικά από αυτά είχαν να κάνουν με την πολιτική που ακολουθούσε η Google σε σχέση με το ανταγωνισμό. Καθώς το μερίδιο αγοράς της μεγάλωνε, πολλοί κριτικοί διαφώνησαν για το τρόπο με τον οποίο γίνονται οι διαφημίσεις στην Google καθώς προωθεί τον αθέμιτο ανταγωνισμό και μονοπωλεί την διαδικτυακή διαφήμιση κατέχοντας σχεδόν όλο το μερίδιο της αγοράς, πράγμα το οποίο την οδήγησε τελικώς στα δικαστήρια. (2008-αποτυχημένη πρόταση εξαγοράς της Yahoo!).

Άλλα ζητήματα που έπρεπε να επιλύσει είχαν να κάνουν με τα προσωπικά δεδομένα των χρηστών, τους διαφημιστές αλλά και τους εκδότες ειδήσεων. Λόγω της ευαισθησίας των προσωπικών δεδομένων που διατηρούσε η Google, είχε πρόβλημα με την ρυθμιστική αρχή περί προσωπικών δεδομένων το οποίο την οδήγησε σε υποχρεωτική τη διατήρηση του ιστορικού αναζητήσεων μόνο για 18 μήνες στις βάσεις δεδομένων της. Από την άλλη, οι διαφημιστές παραπονιόντουσαν για επιπλέον χρεώσεις στις διαφημίσεις αλλά και την εμφάνιση τους σε ιστότοπους που δεν επιθυμούσαν. Τέλος οι εκδότες ειδήσεων είχαν πρόβλημα γιατί θεωρούσαν ότι η Google χρησιμοποιούσε το περιεχόμενό τους χωρίς την άδεια τους, ειδικότερα στο Google News, και μέσω αυτού αναζητούσαν πληρωμή.

Επικράτηση των κοινωνικών δικτύων

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η δημοτικότητα των καναλιών κοινωνικής δικτύωσης έχει ανέβει στα ύψη. Μεταξύ των δημοσιεύσεων σε blogs, των ενημερώσεων στο facebook, των tweets, των βίντεο και κάθε άλλο κομμάτι κοινωνικού περιεχομένου, υπάρχουν ένα σωρό πληροφορίες που διαχέονται στο

Διαδίκτυο.

Φυσικά η Google δεν μένει αμέτοχη. Οι τελευταίες δραστηριότητες, εξαγορές και χαρακτηριστικά της δείχνουν ότι η πρωτοπόρος μηχανή αναζήτησης δεν παρακολουθεί μόνο από κοντά την εξέλιξη του Web 2.0, αλλά είναι ήδη εκεί. Πιο συγκεκριμένα η Google ανταγωνίζεται στο χώρο των κοινωνικών δικτύων με την εξαγορά των YouTube, Blogger.com, Knoi, Orkut, Picasa, Aardvark (social search), ενώ παράλληλα το 2011 ανέπτυξε την δικιά της εφαρμογή κοινωνική δικτύωσης Google+. Είναι φανερό πλέον πως ο πιο ελκυστικός χώρος προβολής διαφημίσεων είναι οι σελίδες κοινωνικής δικτύωσης. Με 800 εκ. εγγεγραμμένους χρήστες στην σελίδα του facebook, η Google βρίσκεται μπροστά σε μια πολύ μεγάλη πρόκληση.

2.6 Τρέχοντα συστήματα Human Resources

Δομή Ηγεσίας

Η Google υιοθετεί μια αρκετά συμβατική λειτουργική δομή με διευθυντικές θέσεις που εξειδικεύονται σε διάφορες δραστηριότητες της εταιρείας. Ως μια παγκοσμίως διαφοροποιημένη εταιρεία, ξεχωρίζει και ομαδοποιεί αυτές τις θέσεις σε περιοχές που παρουσιάζουν ενδιαφέρον ώστε να εξυπηρετήσει την εταιρεία στη διαχείριση των δραστηριοτήτων της. Η Google συχνά επαινείται για τον τρόπο που η εταιρεία αντιμετωπίζει τους εργαζομένους της. Το περιοδικό Fortune κατατάσσει την Google στην κορυφή της λίστας του ως μία από τις καλύτερες εταιρείες για να εργαστεί κάποιος (Fortune, 2008). Ίσως αυτό συμβαίνει γιατί το εταιρικό όραμα της Google περιλαμβάνει αξιώματα όπως, "Μπορείς να είσαι σοβαρός χωρίς κοστουμί." (Google, 2008). Η Google επιτρέπει στους εργαζόμενους να περάσουν το 70% του χρόνου τους στην κύρια τους δραστηριότητα, το 20% για έργα που σχετίζονται με την εργασία τους, και το 10% σε άσχετα projects για νέες επιχειρήσεις. Ο κανόνας αυτός είναι τόσο σημαντικός για την Google και θέλει το προσωπικό να επιτυγχάνει τη διαχείριση αυτή του 70/20/10. Οι μηχανικοί και το προσωπικό σχεδιασμού κάνει χρήση του

«ελεύθερου χρόνου τους» για να αναπτύξουν νέα προϊόντα και τεχνολογίες, αλλά ακόμη και οι υψηλού επιπέδου διαχειριστές πρέπει να τηρούν τον κανόνα. Σύμφωνα με τον Eric Schmidt, ξοδεύουν το 70% του χρόνου στην αναζήτηση και τη διαφήμιση, το 20% για παρακείμενες επιχειρήσεις όπως το Google News και το Google Earth, και 10% για νέες δράσεις, όπως την ελεύθερη ασύρματη πρωτοβουλία (Battelle, 2005). Η διαχείριση του χρόνου που αντιστοιχεί στο 20% του κανόνα αποτελεί μια καλή επένδυση, καθώς περίπου το ήμισυ των νέων προϊόντων της Google προκύπτουν ως αποτέλεσμα του εν λόγω «ελεύθερου» χρόνου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

- <http://www.google.com/about/company/>
<http://www.google.com/about/company/facts/culture/>
<http://eandt.theiet.org/magazine/2011/10/googleworld.cfm>
<http://justbenbranded.wordpress.com/2013/04/26/google-service-brand-analysis-from-a-customers-perspective/>
<http://en.wikipedia.org/wiki/Google>
http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Google_products
<http://www.google.com/about/company/history/>
<http://www.google.com/about/company/>
Benjamin Edelman, Thomas R. Eisenmann. Google Inc. Harvard business school, April 2011.
<http://www.google.com/intl/el/about/corporate/company/>
<http://weissben.com/71/apocalypse-now-google-style/>
<http://en.wikipedia.org/wiki/Google>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ (ΜΑΚΡΟ) ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1 Ανάλυση PEST

Η **ανάλυση PEST** είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του Μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος μίας επιχείρησης. Με την έννοια του περιβάλλοντος δεν εννοούμε το φυσικό περιβάλλον αλλά τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν μία επιχείρηση. Έτσι η ανάλυση PEST αναλύει:

- Το Πολιτικό περιβάλλον (Political)
- Το Οικονομικό περιβάλλον (Economical)
- Το Κοινωνικό περιβάλλον (Social) και τέλος
- Το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

Το PEST προέρχεται από τα αρχικά των παραπάνω περιβάλλοντων (στα αγγλικά). Η ανάλυση PEST πολύ συχνά χρησιμοποιείται στο Πλάνο Μάρκετινγκ κατά την ανάλυση της παρούσας κατάστασης αναφορικά με το μακροπεριβάλλον. Ωστόσο αποτελεί από μόνη της ανεξάρτητο εργαλείο και μπορεί να εφαρμοστεί για οποιαδήποτε κατάσταση.

3.1.1 Political environment

Επίσημοι φορείς δεν έχουν επηρεάσει σημαντικά τις λειτουργίες της Google, παρόλο που έχει να αντιμετωπίσει πιέσεις από το Υπουργείο Δικαιοσύνης να παραιτηθεί από αρχειοθετημένους όρους αναζήτησης (Buncombe, 2006) και από την Κινεζική κυβέρνηση, να λογοκρίνει τα αποτελέσματα αναζήτησης (Liedtke, 2005). Της Google η "Don't be evil" μάντρα έχει τεθεί σε δοκιμασία, καθώς οι χρήστες αναρωτιούνται αν υπάρχει συνεργασία με τις κυβερνήσεις υπονομεύοντας την ιδιωτική τους ζωή και τις ελευθερίες τους. Το 2008, η Google απάντησε στις ανησυχίες των χρηστών, με το να

προσθέσει μια σύνδεση προστασίας της ιδιωτικής ζωής στην αρχική σελίδα της. Αυτός ο σύνδεσμος πήρε χρήστες σε ένα Κέντρο Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων, όπου θα μπορούσαν να μάθουν σχετικά με τις πολιτικές της Google όσον αφορά την πολιτική της και τα νομικά ζητήματα (Google, 2008). Η Google έχει να αντιμετωπίσει επίσης την ανησυχία σχετικά με θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας, επειδή τα καταστήματα της εταιρείας αντιγράφουν από τρίτους εικόνες και σελίδες web στους κεντρικούς υπολογιστές τους. Έχουν απαντήσει σε αυτή την κριτική αναρτώντας μια σελίδα πληροφοριών σχετικά με τα πνευματικά δικαιώματα. Η σελίδα παρέχει ενημέρωση σχετικά με τις ψηφιακές πληροφορίες και την εικαζόμενη παράβαση τόσο στην Google όσο και στο Γραφείο Πνευματικών Δικαιωμάτων των ΗΠΑ (Google, 2008).

3.1.2 Economical environment

Οι Ηνωμένες Πολιτείες βρίσκονταν σε μια περίοδο ύφεσης και τα αποθέματα γίνονταν σε χαμηλά επίπεδα διαπραγμάτευσης 52-εβδομάδων. Ωστόσο, οι εταιρείες τεχνολογίας, όπως η Google παρέμεινε στο απυρόβλητο επειδή η διαδικτυακή αναζήτηση και οι διαφημίσεις έχουν παγιωθεί στην κοινωνία και τον κόσμο κατά συνέπεια και στην οικονομία. Η εστίαση της Google για εξαιρετικά στοχευμένα, μετρήσιμη διαφήμιση την καθιστά πιο «recession-proof» από ό, τι πολλές άλλες επιχειρήσεις τεχνολογίας. "(Schiffman,2008). Η επιτακτική ανάγκη για να παραμείνει ο άνθρωπος ενημερωμένος συνεχώς και δικτυομένος κρατά ζωντανές τέτοιες υπηρεσίες παρά τα ευμετάβλητα περιβάλλοντα.

3.1.3 Social Environment

Ο κόσμος δικτυώνεται όλο και περισσότερο λόγω των μέσων επικοινωνίας τα οποία είναι διαθέσιμα μέσω του Διαδικτύου και, για πολλούς ανθρώπους, οι γίγαντες αναζήτησης όπως το Google κάνουν το Internet προσβάσιμο. Καθώς αυξάνεται η χρήση του Διαδικτύου από όλες τις ηλικιακές ομάδες και όλους τους πολιτισμούς, θα

εξαρτόμαστε ολοένα και περισσότερο από το Διαδίκτυο. Επιπλέον, τα περισσότερα νέα κινητά τηλέφωνα είναι συσκευές με δυνατότητα πλοήγησης στο Internet. Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν αυτές τις συσκευές ακόμη και ως πλοηγούς στην οδήγηση, για εντοπισμό τοποθεσιών(εστιατόρια, σινεμά κλπ), για αναζήτηση αποτελεσμάτων αγώνων, για να ακούσουν μουσική, γενικά για οποιαδήποτε γρήγορη έρευνα στο Διαδίκτυο. Η Google έχει επωφεληθεί από αυτό με την αύξηση του αριθμού των ερωτημάτων αναζήτησης. Για να κινητοποιήσει περισσότερο τους ανθρώπους να έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες της από τις κινητές συσκευές τους, η εταιρεία έχει κυκλοφορήσει την Android Mobile Phone Platform and Operating System, καθώς και το Google Mobile App που μπορούν να εγκατασταθούν πάνω σε άλλες πλατφόρμες όπως το iPhone της Apple. Η Google είναι καλά τοποθετημένη σε δημογραφικά στοιχεία, επειδή έχει μια σχετικά νέα userbase. Αυτό σημαίνει ότι θα επηρεάζεται λιγότερο αφού έχει κερδίσει τις γενιές του baby boom σε σύγκριση με άλλες εταιρείες που εξαρτώνται από την ηλικία των 50 έως 60 ετών, στις οποίες έχουν απήχηση. Η αναζήτηση στο Διαδίκτυο δεν έχει συγκεκριμένο φυλετικό θέμα, και δεν θα ζημιωθεί από αλλαγές στην αναλογία των γυναικών με των ανδρών. Η εταιρεία, ωστόσο, θα επωφεληθεί περισσότερο όταν κάποιες παραδοσιακές πατερναλιστικές κοινωνίες αρχίσουν να χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο συχνότερα.

3.1.4 Technological environment

Η τεχνολογία προφανώς συνεχώς βελτιώνεται και η Google έχει λάβει ειδικά μέτρα προκειμένου να βεβαιωθεί ότι δεν θα υστερεί σε αυτήν την εξέλιξη. Η Google χρησιμοποιεί μέρη του υπολογιστή (φθηνές συνιστώσες) γνωρίζοντας ότι θα αποτύχουν, εξασφαλίζοντας ότι κάθε συνιστώσα έχει πάντα ένα αντίγραφο. Οι συνιστώσες συνδέονται στον υπολογιστή με Velcro αντί για βίδες που επιτρέπει την γρήγορη εναλλαγή και την αναβάθμιση (Μάιος, 2007).

Η αναζήτηση στο Διαδίκτυο ισχύει για τους περισσότερους πολιτισμούς σε όλο τον κόσμο και απελευθερώνει την Google από γεωγραφική εξάρτηση. Στην

πραγματικότητα, η εταιρεία έχει τώρα 20 γραφεία στις θέσεις των ΗΠΑ και διεθνώς σε πάνω από 30 χώρες, που εργάζονται στον τομέα της έρευνας, των πωλήσεων, και το εμπόριο (Google, 2008). Η Google προσφέρει μια εξατομικευμένη μηχανή αναζήτησης για περισσότερες από 115 χώρες, καθώς η γλωσσική υποστήριξη βελτιώνεται, και η εταιρεία είναι πιθανό να κερδίζει έτσι μερίδιο αγοράς. Όσο οι υπολογιστές γίνονται πιο προσιτοί, πολλοί άνθρωποι σε οικονομικά μειονεκτούσες χώρες αποκτούν πρόσβαση στο Διαδίκτυο και η Google επιθυμεί να τους καθοδηγήσει μέσω της μηχανής αναζήτησης της και των προϊόντων της, όπως το Gmail, Docs και Sites. Οι διαδικτυακές εφαρμογές της Google προσαρμόζονται ακόμη και σε λειτουργικό σύστημα με χαμηλό κόστος υπολογιστών που βασίζονται σε λειτουργικό σύστημα Linux(Blankenhorn, 2008).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

<http://beta.fool.com/makinmoney2424/2012/11/01/google-strengths-weaknesses-opportunities-threats/15420/?ticker=MSFT&source=eogyholnk0000001>

<http://www.wendymulvihill.com/2012/06/18/what-are-googles-strengths-weaknesses-opportunities-and-threats>

[/http://www.addghana.com/component/content/article/2-latest-news/17-swot-analysis-of-google.html](http://www.addghana.com/component/content/article/2-latest-news/17-swot-analysis-of-google.html)

<http://www.researchmanuscripts.com/isociety2012/55.pdf>

<http://www.scribd.com/doc/16062744/Googles-Success>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Google>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4.1 Ανάλυση Εξωτερικού και Εσωτερικού Περιβάλλοντος (SWOT analysis)

Η ανάλυση Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών – Απειλών (SWOT) είναι ένα εργαλείο διαχείρισης που χρησιμοποιείται από τους περισσότερους εταιρικούς οργανισμούς στη λήψη σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων που βοηθούν την επιχείρηση να παραμένει σταθερή και βιώσιμη μακροπρόθεσμα. Πρόκειται για ένα αρκτικόλεξο που αναφέρεται στις δυνάμεις (strengths), τις αδυναμίες (weaknesses) τις ευκαιρίες (opportunities) και τις απειλές (threats). Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες βρίσκονται εντός του οργανισμού. Οι ευκαιρίες και οι απειλές τοποθετούνται πέρα από την οργάνωση στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον. Όσον αφορά την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT, οι περισσότερες επιχειρήσεις όπως η Google μπορεί να έχουν κάποιες ζωτικής σημασίας δυνάμεις και αδυναμίες που είναι εσωτερικά αναγνωρίσιμες, και προσπαθούν αφενός να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και αφετέρου να προφυλαχθούν από τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος (διάγραμμα 4.1).



Διάγραμμα 4.1: Ανάλυση SWOT

Πηγή: <http://www.abilitysuccessgrowth.com/tag/swot-analysis/>

4.1.1 Δυνάμεις

Αγορές

Η Google είναι μία καινοτόμα επιχείρηση που έχει υιοθετήσει μια μοναδική εμπορική στρατηγική που είναι ασύγκριτη στην ιστορία της “σε απευθείας σύνδεση τεχνολογίας”. Εκτός από το ότι είναι η κύρια μηχανή αναζήτησης Διαδικτύου στον κόσμο, αναπτύσσεται συνεχώς και με συνέπεια προσπαθεί να φέρει στην αγορά διάφορα καινοτόμα προϊόντα.

Η Google έχει μια εμπορική στρατηγική που εστιάζει στη νεολαία η οποία θέλει να αναζητήσει πληροφορίες, να διασκεδάσει, να αποκτήσει τη γνώση και να εξοικειώνεται με όλα αυτά που εξελίσσονται γύρω από το περιβάλλον που ζει. Έχει μια διαφορετική πελατειακή βάση που εκτείνεται από τους νέους ως τους ηλικιωμένους. Η Google στοχεύει σε όλους τους ανθρώπους που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο. Κάθε μία κατηγορία ανθρώπων που χρησιμοποιεί μια μηχανή αναζήτησης στο Διαδίκτυο είναι μια πιθανή αγορά-στόχος για εκείνη. Έχει στο χαρτοφυλάκιο της χιλιάδες εταιρικές οργανώσεις και εκατομμύρια μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) που όλες τη χρησιμοποιούν ως μηχανή αναζήτησης στο Διαδίκτυο για να ψάξουν, να μοιραστούν και να απεικονίσουν τις επιχειρησιακές πληροφορίες τους, προκειμένου να επεκτείνουν και να προωθήσουν την επιχείρησή τους.

Σύμφωνα με το Opendb.net (2006) η Google έχει συντάξει ευρετήριο με περισσότερες από 8 δισεκατομμύριο ιστοσελίδες και είναι η δημοφιλέστερη μηχανή αναζήτησης στον Ιστό σήμερα. Είναι πλέον κανόνας και μια τυποποιημένη διαδικασία ότι ο καθένας σε κάθε σύνδεση στο Διαδίκτυο μπορεί να χρησιμοποιήσει τον ιστοχώρο για να ψάξει τις πληροφορίες που χρειάζεται.

Επιχειρηματική στρατηγική τους είναι να είναι μπροστά από τους μεγάλους ανταγωνιστές της και να γίνει η κορυφαία μηχανή αναζήτησης του Διαδικτύου στον κόσμο. Η Google τον τελευταίο καιρό έχει εισχωρήσει σε δρόμους και σε αγορές που δεν ήταν προηγουμένως μέρος του επιχειρηματικού μοντέλου της. Το Reuters (2009) ανέφερε ότι η Google έχει εισέλθει στην αγορά των συστημάτων πλοήγησης και έχει

αποτελέσει μια άμεση απειλή για την Garmin Ltd και την TomTom. Ο CEO της Google, Eric Schmidt υποστήριξε ότι η επέκταση σε μια νέα αγορά με νέους ανταγωνιστές δεν ήταν μέρος των στόχων της Google (Reuters, 2009), αφού στόχευε να ξεχωρίσει μόνο στο κοινό, ιδίως στους χρήστες κινητής τηλεφωνίας που είναι πλέον πολύ εξοικειωμένοι με χάρτες τριών Διάστασεων στα κινητά τους τηλέφωνα.

Συνοψίζοντας, μπορεί να αναφερθεί ότι η πλειοψηφία των χρηστών του Διαδικτύου επηρεάστηκαν από την Google και ως εκ τούτου το αγοραστικό κοινό της Google μπορεί να ταυτιστεί με τον αριθμό των σε απευθείας σύνδεση χρηστών του Internet.

Open source προϊόντα και υπηρεσίες

Η εταιρεία αναφέρει: "Αποστολή της Google είναι να οργανώσει την παγκόσμια πληροφορία και να την καταστήσει προσβάσιμη και χρήσιμη" το ίδιο ισχύει με σχεδόν καθένα από τα προϊόντα της Google. Τα προϊόντα της Google μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν με οποιοδήποτε λειτουργικό σύστημα ή κινητή συσκευή, χωρίς χρέωση. Η διαφάνεια είναι το κλειδί για την Google. Είναι το νούμερο ένα σε πολλά προϊόντα και υπηρεσίες.

Η ποιότητα και η εμπειρία του πελάτη είναι κύριος στόχος.

Ότι η Google προσφέρει είναι πάντα υψηλής ποιότητας. Τα προϊόντα στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και την επίλυση των προβλημάτων των πελατών σε συνδυασμό με την άριστη παροχή εμπειρίας του πελάτη.

Η πρόσβαση στη μεγαλύτερη ομάδα χρηστών του Διαδικτύου παγκοσμίως.

Η Google έχει πρόσβαση στο 79% των χρηστών Η/Υ και στο 89% των χρηστών κινητής τηλεφωνίας παγκοσμίως στην αγορά αναζήτησης. Οι χρήστες του Διαδικτύου αντιπροσωπεύουν μια εξαιρετικά μεγάλη αγορά όπου η Google μπορεί να χρησιμοποιήσει για να προωθεί και να πουλά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

Ισχυρό χαρτοφυλάκιο διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας της.

Το 2012, η Google πρόσθεσε στο ενεργητικό της 1.151 διπλώματα ευρεσιτεχνίας και ήταν η 21^η σε παγκόσμιο επίπεδο όσον αφορά τον αριθμό των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας. Η πνευματική ιδιοκτησία είναι το κλειδί όσον αφορά τον ανταγωνισμό και η Google μετά την εξαγορά της Motorola έχει αποκτήσει ένα ισχυρό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Η κουλτούρα της καινοτομίας.

Πολλά είναι τα μοναδικά προϊόντα που προσφέρονται από την Google κάθε χρόνο, με τόσες πολλές παροχές ακόμη και σε στάδιο ανάπτυξης. Σύμφωνα με την Boston Consulting Group (BCG), η Google είναι η 2^η στη λίστα των πιο καινοτόμων επιχειρήσεων στον κόσμο. Η εταιρεία τονίζει την καινοτόμο κουλτούρα της ως ένα από τα κύρια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της.

Βασικές τεχνολογίες της Google

Η Google χρησιμοποιεί μια τέλεια μηχανή αναζήτησης που σε μεγάλο βαθμό καταλαβαίνει ακριβώς τι εννοείς και σου δίνει ακριβώς αυτό που θέλεις (Reuters, 2009). Η Google χρησιμοποιεί μια τεχνολογία λογισμικού που είναι σε θέση να διεξαγάγει μια σειρά ταυτόχρονων υπολογισμών μέσα σε ένα κλάσμα του δευτερολέπτου, σε σύγκριση με άλλες παραδοσιακές μηχανές αναζήτησης που εξαρτώνται από το πόσο συχνά μια λέξη εμφανίζεται σε μια ιστοσελίδα. Η Google χρησιμοποιεί περισσότερα από 200 σήματα εκτός από τον κατοχυρωμένο με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας αλγόριθμο PageRank™ ο οποίος επιτρέπει την εξέταση μιας ολόκληρης δομής συνδέσμου του ιστού για να καθορίσει ποιες σελίδες είναι οι πιο σημαντικές. Η τεχνολογία Page Rank χρησιμοποιεί περισσότερα από 500 εκατομμύρια μεταβλητές και 2 δισεκατομμύρια όρους για να καταστήσει δυνατή τη δημιουργία προφίλ των

σημαντικών σελίδων ώστε να λάβουν υψηλότερη κατάταξη και να εμφανίζονται στην κορυφή των αποτελεσμάτων αναζήτησης. Η Hypertext-Matching ανάλυση που διαθέτει, είναι μια μηχανή αναζήτησης της Google η οποία αναλύει το πλήρες περιεχόμενο μιας σελίδας κειμένου και με βάση διάφορες τεχνικές, όπως οι γραμματοσειρές και το περιεχόμενο των γειτονικών ιστοσελίδων ώστε τα αποτελέσματα να ταιριάζουν με το αίτημα παροχής πληροφοριών έθεσε ο χρήστης.

Ποιότητα του προσωπικού

Η Google έχει ένα εκπληκτικό προφίλ προσωπικού τόσο ανδρών όσο και γυναικών με υψηλά ακαδημαϊκά επιτεύγματα και πείρα σε διάφορους τομείς της τεχνολογίας των πληροφοριών και της διαχείρισης της γνώσης. Τα περισσότερα από τα κορυφαία εταιρικά στελέχη της έχουν τουλάχιστον ένα MBA και διδακτορικό σε διάφορα γνωστικά αντικείμενα που είναι πολύ σχετικά με το όραμα της Google. Για παράδειγμα, ο Eric Schmidt, ο διευθύνων σύμβουλος της Google είναι μέλος της επιτροπής που πλαισιώνει τον πρόεδρο Ομπάμα σε θέματα Επιστήμης και Τεχνολογίας.

Ένας άλλος παράγοντας που είναι το κλειδί για την ποιότητα του προσωπικού / στελεχών που εργάζονται στην Google είναι ότι η εταιρία είχε \$209.624 σε κέρδη ανά εργαζόμενο το 2008, το οποίο ξεπερνά τα αντίστοιχα κέρδη εργαζομένων σε σύγκριση με όλες τις άλλες μεγάλες εταιρείες τεχνολογίας, συμπεριλαμβανομένων των μεγάλων ανταγωνιστών όπως η Microsoft, η Apple, η Intel και η IBM (Pingdom, 2009). Το δεδομένο αυτό είναι ένα κίνητρο για κάθε εργαζόμενο της Google να εργαστεί πολύ σκληρά, διότι τα στοιχεία είναι πολύ ενθαρρυντικά. Τα επιτελεία της Google θέλουν να δημιουργήσουν κίνητρα ώστε οι εργαζόμενοι να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους και να είναι αφοσιωμένοι στην εκτέλεση των διαφόρων καθηκόντων και ευθυνών που τους ανατίθενται.

Σύμφωνα με την Pingdom (2008) επισημαίνεται ότι όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολο γίνεται να ελαχιστοποιηθούν τα γενικά έξοδα και το συνολικό κόστος. Για παράδειγμα, η HP και η IBM, μακράν οι μεγαλύτερες εταιρείες

που αναφέρονται εδώ από άποψη μεγέθους, έχουν σχετικά χαμηλό περιθώριο κέρδους ανά εργαζόμενο.

Οικονομική κατάσταση.

Η Google είναι μια από τις πιο κερδοφόρες εταιρείες στον κόσμο, με κέρδη σχεδόν 50 δισεκατομμύρια δολάρια. Λίγες άλλες εταιρείες είναι τόσο ισχυρές οικονομικά για να ανταγωνιστούν με την Google.

Το Clark (2007) ισχυρίζεται ότι 10 χρόνια μετά την ίδρυση της Google σε έναν ξενώνα Πανεπιστήμιου του Στάνφορντ, η εταιρεία που ιδρύθηκε από δύο φίλους Sergey Brin και Larry Page έχει κεφαλαιοποίηση ρεκόρ της τάξης των £105 δισεκατομμύριων προσπερνώντας τους Procter and Gamble και κατατάσσοντας την 5^η στη χρηματιστηριακή αγορά των ΗΠΑ. Σύμφωνα με το Clark (2007) μόνο ενεργειακοί κολοσσοί όπως οι Exxon Mobil, General Electric, Microsoft και η εταιρεία τηλεπικοινωνιών AT & T πλησιάζουν την Google όσον αφορά την κεφαλαιοποίηση της αγοράς. Το Business Week (2006) υποστήριξε ότι η καινοτομία της Google στην τεχνολογία αναζήτησης δεν αποφέρει τόσα χρήματα όσα οι διαφημίσεις που εμφανίζονται μαζί με τα αποτελέσματα αναζήτησης των χρηστών. Η διαφήμιση αποτελεί το 99% των εσόδων της εταιρείας, της οποίας η κεφαλαιοποίηση αγγίζει τα 100.000 εκατομμύρια δολάρια (Business Week, 2006). Σε μια έρευνα του Anil Kamath, ενός αξιωματούχου της τεχνολογίας στην Efficient Frontier A.E. εκτιμάται ότι η Google κερδίζει περίπου 30% περισσότερα έσοδα ανά εμφάνιση διαφημίσεων σε σχέση με το Yahoo (Business Week, 2006). Αυτό έχει χαρίσει στην Google ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με το Yahoo και των άλλων μεγάλων ανταγωνιστών της. Επίσης, ο Wakabayashi (2007) ισχυρίζεται ότι τα οικονομικά στοιχεία δείχνουν ότι προέρχονται σχεδόν όλα (\$10,6 δις. ευρώ σε ετήσια έσοδα για το 2006) από τη διαφήμιση, σε σύγκριση με τις ζημιολύγες πωλήσεις της Microsoft Internet που ανέρχονται σε 2.300.000.000 δολάρια το 2006. Η Microsoft λαμβάνει περισσότερα έσοδα από το κυρίαρχο λειτουργικό σύστημα των Windows και το λογισμικό Office.

4.1.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ GOOGLE

Εμπιστευτικότητα

Η πίστη και η αφοσίωση του προσωπικού της είναι μια πρωτεύουσα αξία για την Google. Τον Μάιο του 2008, ο Elliot Schrage, ένα από τα ανώτερα στελέχη της Google, έφυγε από την οργάνωση για να ενταχθεί στο κοινωνικό δίκτυο Facebook (Shiels, BBC News, 2008). Ο Elliot ήταν επικεφαλής του τμήματος Επικοινωνίας και των Δημοσίων σχέσεων. Η αναχώρησή του από την Google στο Facebook ήταν η αρχή και ακολούθησαν και άλλα στελέχη, όπως Sheryl Sandberg, Ben Ling, Ethan Beard και Gideon Yu. Αυτή η μετατόπιση της κορυφής του προσωπικού δείχνει μια σημαντική αποτυχία των κορυφαίων στελεχών να αναπτύξουν ένα κατάλληλο μηχανισμό και μια στρατηγική για να διευθετήσουν τις διαφορές τους. Ο φόβος είναι ότι το προσωπικό αυτό μπορεί να αποκαλύψει εμπορικά μυστικά της Google στους ανταγωνιστές στον τομέα της τεχνολογίας και των πληροφοριών και αυτό είναι ένα ζήτημα που η Google πρέπει να αντιμετωπίσει. Σύμφωνα με το Times Online (2008), η Google απέτυχε να δώσει τα συνήθη 1.000 δολάρια δώρο των Χριστουγέννων, αλλά αντ' αυτού έδωσε σε όλους τους εργαζομένους της, μια έκδοση του κινητού τηλεφώνου G1 που κυκλοφόρησε την ίδια χρονιά (2008). Αυτή ήταν μια κίνηση που δεν είχε θετικό αντίκτυπο στους υπαλλήλους, διότι ανέμεναν τα μετρητά.

Βασίζεται σε μια πηγή εισοδήματος.

Περισσότερο από το 90% των εσόδων της Google προέρχεται από την online διαφήμιση. Η Online διαφήμιση αναμένεται να αυξηθεί κατά διψήφιο ποσοστό το 2013 και γεγονός που θα οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων της Google σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ωστόσο, μακροπρόθεσμα, αναμένεται να εμφανίσει αργή αύξηση των εσόδων ή ακόμα και μείωση για τους λόγους που παρατίθενται παρακάτω. Πρώτον, η αγορά των προσωπικών υπολογιστών αυξάνεται αργά και η Google υφίσταται τις συνέπειες από τη συνολική μείωση στην αγορά της μηχανής αναζήτησης

στους υπολογιστές. Εάν η Google δεν αναζωπυρώσει τον ανταγωνισμό θα χάσει όχι μόνο το μερίδιο της αγοράς, αλλά και την κύρια πηγή των εσόδων της. Δεύτερον, η Google και πολλές άλλες επιχειρήσεις, θεωρούν ότι είναι δύσκολο να έχουν κέρδος από τους χρήστες κινητών συσκευών, οι οποίοι θα αντιπροσωπεύσουν μελλοντικά τη μεγαλύτερη αγορά στην online διαφήμιση. Τρίτον η αύξηση στην αγορά διαφήμισης εντοπίζεται στις αναδυόμενες οικονομίες, όπου η μέση τιμή για μια διαφήμιση είναι σημαντικά χαμηλότερη από ότι στις αναπτυγμένες οικονομίες, με αποτέλεσμα η ανάπτυξη της online διαφήμισης να επηρεάσει σε περιορισμένο βαθμό τα έσοδα των εταιριών.

Ασύμφορα προϊόντα.

Η Google διαθέτει πολλά προϊόντα και υπηρεσίες που προσθέτουν μικρή αξία στην επιχείρηση και δημιουργούν μόνο απώλειες, μειώνοντας έτσι τα κέρδη της επιχείρησης.

Δίκες για διπλώματα ευρεσιτεχνίας.

Η Google συχνά εμπλέκεται σε δίκες με την κατηγορία της παραβίασης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και άλλων δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Αυτές οι υποθέσεις είναι δαπανηρές και χρονοβόρες και αποσπούν την εταιρεία από τη βασική στόχευσή της για καινοτομία .

4.1.3 Ευκαιρίες

Αυξανόμενος αριθμός των χρηστών κινητής τηλεφωνίας στο Διαδίκτυο.

Η Google έχει την ευκαιρία να δημιουργήσει μια πλατφόρμα που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την καλύτερη προβολή διαφημίσεων στους χρήστες κινητών συσκευών που θα οδηγούσε στην σταθερή αύξηση των εσόδων της.

Απόκτηση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας μέσω εξαγορών.

Για να μπορέσει η Google να αναπτυχθεί και να ανταγωνιστεί με επιτυχία, θα πρέπει να καταχωρώσει περισσότερα νέα διπλώματα ευρεσιτεχνίας. Ένας τρόπος να γίνει αυτό είναι με το να εξαγοράσει εταιρείες που έχουν ισχυρό χαρτοφυλάκιο. Για παράδειγμα με την απόκτηση της Motorola το 2012, απέσπασε περισσότερα από 17.000 διπλώματα ευρεσιτεχνίας.

Driverless ηλεκτρονικά αυτοκίνητα.

Η Google εισήγαγε και δοκίμασε με επιτυχία τα αυτόματα αυτοκίνητα στη Νεβάδα των ΗΠΑ. Η τεχνολογία των αυτοκινήτων αυτών θα μπορούσε εύκολα να εγκατασταθεί σε οποιοδήποτε μελλοντικό μοντέλο αυτοκινήτου, γεγονός που θα σηματοδοτούσε ένα τεράστιο τεχνολογικό βήμα. Παρά το γεγονός ότι, η Google δεν έχει καμία πρόθεση να κατασκευάσει τέτοια αυτοκίνητα, η εταιρεία θα μπορούσε να πωλεί άδειες στους κατασκευαστές αυτοκινήτων για τη χρήση της τεχνολογίας της.

Διευρύνοντας τη βιομηχανία ηλεκτρονικών.

Η Google έχει ξεκινήσει ήδη την προώθηση μερικών νέων φορητών υπολογιστών και smartphones στην αγορά, αλλά αυτά ήταν μόνο τα μοντέλα εισαγωγής. Θα μπορούσε να ενισχύσει τη θέση της στη βιομηχανία παραγωγής ηλεκτρονικών συσκευών με την εισαγωγή περισσότερων προϊόντων για περισσότερες ομάδες πελατών διευρύνοντας το μερίδιο αγοράς της. Αυτό θα οδηγήσει σε βελτιστοποίηση των προϊόντων λογισμικού και διαφοροποίηση του εισοδήματός της.

Google καλώδια οπτικών ινών.

Η Google εξετάζει τη δημιουργία νέων καλωδίων οπτικών ινών, που έχουν την δυνατότητα να παραδώσουν το περιεχόμενο του Internet 100 φορές γρηγορότερα από τους τρέχοντες παρόχους. Ενδείκνυται για τη Google να επενδύσει στις υποδομές αυτές, αφού ουσιαστικά δεν θα έχει κανένα ανταγωνισμό γεγονός που θα εκτινάξει την εταιρεία κατακόρυφα.

4.1.4 Απειλές

Ο αυξανόμενος αριθμός των χρηστών κινητής τηλεφωνίας στο Διαδίκτυο.

Η Google θεωρεί ότι είναι δύσκολο να έχει κέρδος τους χρήστες του Διαδικτύου μέσω κινητού τηλεφώνου, καθώς υπάρχει λιγότερος χώρος για να τοποθετήσουν τις διαφημίσεις σε μια φορητή συσκευή. Ο αυξανόμενος αριθμός των χρηστών κινητής τηλεφωνίας σημαίνει λιγότερες αναζητήσεις και χαμηλότερη αύξηση των εσόδων ή ακόμη και μείωση αυτών για τη Google.

Ασύμφορα προϊόντα.

Η Google έχει λανσάρει πολλά προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά λίγα από αυτά επιφέρουν κέρδη για την επιχείρηση. Οι περισσότερες υπηρεσίες είναι επιβάρυνση για τη Google και το μόνο που προκαλούν είναι ζημιές. Αν η Google συνεχίζει να λανσάρει νέα προϊόντα που προσθέτουν λίγη αξία στα κέρδη της και ενισχύουν μόνο τις απώλειες, τα κέρδη της εταιρείας θα μειωθούν.

ΕΕ-αντιμονοπωλιακή νομοθεσία.

Η Google σήμερα κατηγορείται από την ΕΕ ότι χρησιμοποιεί τη δεσπόζουσα θέση της στην αγορά των μηχανών αναζήτησης στο Διαδίκτυο για να προβάλλει τις δικές της υπηρεσίες περισσότερο από ό,τι οι ανταγωνιστές της στα αποτελέσματα αναζήτησης. Αν καταδικαστεί η Google θα πρέπει να καταβάλει τα πρόστιμα τα οποία θα μπορούσαν να μειώσουν σημαντικά τα κέρδη της επιχείρησης.

Ο ανταγωνισμός από τη Microsoft.

Η Microsoft καθημερινά κερδίζει μερίδιο αγοράς στις αναζητήσεις στο Διαδίκτυο σε βάρος της Google και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αγορά. Η εταιρεία εισήγαγε επίσης τα Windows 8, λειτουργικό σύστημα με εφαρμογές στις κινητές συσκευές, για να διασφαλίσει το μερίδιο αγοράς που της αναλογεί στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας. Η εταιρεία λοιπόν αναμένεται να δραστηριοποιηθεί σε δύο τομείς, την αναζήτηση στο Διαδίκτυο και το λειτουργικό σύστημα με εφαρμογές στην κινητή τηλεφωνία,

αμφισβητώντας τη μονοκρατορία της Google.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

<http://beta.fool.com/makinmoney2424/2012/11/01/google-strengths-weaknesses-opportunities-threats/15420/?ticker=MSFT&source=eogyholnk0000001>

<http://www.wendymulvihill.com/2012/06/18/what-are-googles-strengths-weaknesses-opportunities-and-threats>

[/http://www.addghana.com/component/content/article/2-latest-news/17-swot-analysis-of-google.html](http://www.addghana.com/component/content/article/2-latest-news/17-swot-analysis-of-google.html)

<http://www.researchmanuscripts.com/isociety2012/55.pdf>

<http://www.scribd.com/doc/16062744/Googles-Success>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Google>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΛΔΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ανάλυση Δυνάμεων του Porter του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος της Google

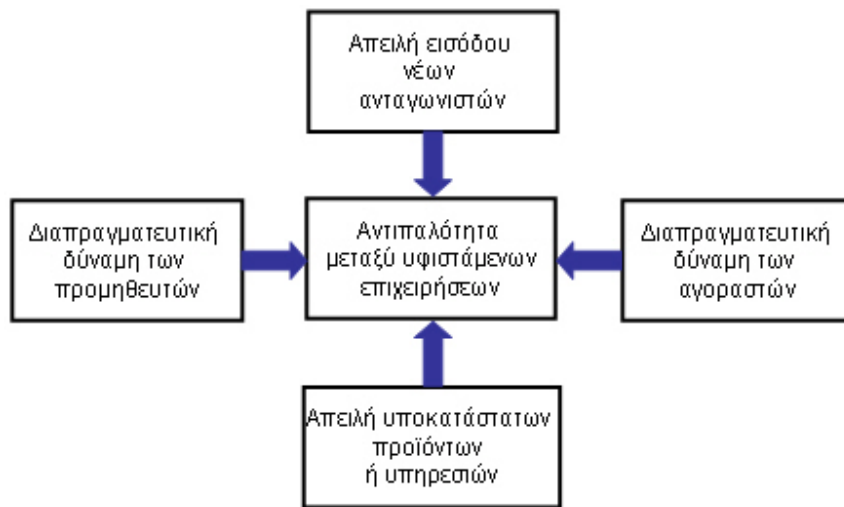
Ο Porter προσδιόρισε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που έχουν αντίκτυπο σε κάθε κλάδο και κάθε αγορά. Το χαρακτηριστικό της καθεμίας καθορίζει την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν τομέα και επομένως τα πιθανά κέρδη της και την ελκυστικότητά της για τους δυνητικούς νεοεισερχόμενους. Ως εκ τούτου, η στρατηγική της επιχείρησής θα πρέπει να προσπαθεί να αποδυναμώσει την απειλή αυτών των ανταγωνιστικών δυνάμεων σε σχέση με την επιχείρηση.

Το μοντέλο του Porter χρησιμεύει ως εργαλείο για την ανάλυση των κινητήριων δυνάμεων στον αντίστοιχο τομέα της αγοράς. Με βάση αυτές τις πληροφορίες μπορεί η επιχείρηση να αποφασίσει για τις κατάλληλες στρατηγικές. Το Μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης που εστιάζει σε 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου. Επιτρέπει να αναλυθεί η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στον τομέα που ανήκει.

Οι πέντε δυνάμεις είναι:

- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων
- Απειλή νέο-εισερχόμενων

Το διάγραμμα 5.1 απεικονίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ των Πέντε Δυνάμεων του Porter:



Διάγραμμα 5.1: Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού του Porter

Πηγή: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=97&L=4>

1. Απειλή Νέο-Εισερχόμενων

Οικονομίες κλίμακας

Οι επιτυχημένες ηγετικές εταιρίες στον κλάδο αυτό κάνουν οικονομίες κλίμακας. Το 2008, η Google πρωτοστάτησε στη βιομηχανία του Διαδικτύου, στην αγορά των ΗΠΑ, με 128 εκατομμύρια χρήστες. Η Microsoft είχε 123 εκατομμύρια και η Yahoo 113,4 εκατομμύρια. Τα δεδομένα σε συνδυασμό με τον καλύτερο αλγόριθμο της αγοράς κάνουν πιο αξιόπιστα και τα αποτελέσματα αναζήτησης. Η συνέπεια και τα συναφή αποτελέσματα αναζήτησης προσελκύουν όλο και περισσότερους χρήστες σε μια μηχανή αναζήτησης όπως η Google. Όσο περισσότερα είναι τα ερωτήματα σε μια μηχανή αναζήτησης, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των πελατών που θα προσελκύσει, γεγονός που μεταφράζεται άμεσα σε περισσότερα έσοδα

Εμπιστοσύνη στο brand name

Οι δύο κορυφαίες μηχανές αναζήτησης, η Google και η Yahoo, απολαμβάνουν ισχυρή αναγνωρισιμότητα του ονόματος τους. Με τουλάχιστον μια δεκαετία στη βιομηχανία και συνολικό μερίδιο αγοράς άνω του 90%, απολαμβάνουν την τεράστια αφοσίωση των πελατών τους. Το 2007 και το 2008, η Google βρέθηκε στην κορυφή της λίστας Brand Keys Customer Loyalty Leaders, η οποία περιελάμβανε 374 brand names. Για τους νεοεισερχόμενους, αυτή η πίστη στο όνομα είναι ένα απροσπέλαστο εμπόδιο, ιδιαίτερα μάλιστα αν ο αντίπαλος προσφέρει σημαντικά μεγαλύτερη αξία στον χρήστη από ό,τι οι δικές τους μηχανές αναζήτησης.

Απόλυτα πλεονεκτήματα κόστους

Ο αριθμός των εργαζομένων που απαιτούνται για το χειρισμό των δραστηριοτήτων που αφορούν 1 δισεκατομμύριο αναζητήσεις δεν είναι σημαντικά χαμηλότερος από αυτόν που απαιτείται για να χειριστούν 5 δισεκατομμύρια αναζητήσεις. Ως εκ τούτου, μια μηχανή αναζήτησης με 10 δισεκατομμύρια αναζητήσεις στην πλατφόρμα της έχει ένα πολύ υψηλότερο πλεονέκτημα κόστους σε σύγκριση με μία που εξυπηρετεί 2 δισεκατομμύρια αναζητήσεις, καθώς το κόστος της κάθε αναζήτησης είναι 5 φορές μικρότερο. Αυτό είναι το πλεονέκτημα των τριών μεγαλύτερων μηχανών αναζήτησης σε σχέση με τους μικρότερους ανταγωνιστές τους το οποίο θα σταθεί εμπόδιο στην είσοδο νέων μηχανών αναζήτησης, με πιθανό κόστος ανά αναζήτηση εκατοντάδες φορές υψηλότερο. Το Σεπτέμβριο του 2009, οι Αμερικανοί έθεσαν 17,7 δισεκατομμύρια ερωτήματα, με τη Google πρωτοπόρο να εξυπηρετεί 11,1 δισεκατομμύρια από αυτά, ακολουθούμενη από τη Yahoo με 3,4 δισεκατομμύρια και τη Microsoft με 2,2 δισεκατομμύρια. Η απειλή εισόδου άλλων εταιριών στον κλάδο ως ανταγωνιστικών δυνάμεων είναι χαμηλή για τις καθιερωμένες εταιρείες.

Κόστος μεταστροφής των πελατών

Το κόστος μεταστροφής είναι σχετικά χαμηλό στη βιομηχανία των μηχανών αναζήτησης. Οι πελάτες μπορούν εύκολα να στραφούν από τη Google στη Yahoo και η διαφορά της online χρέωσης στη διαφήμιση δεν είναι σημαντική. Το εμπόδιο εισόδου στην αγορά για έναν νεοεισερχόμενο σε ό,τι αφορά το κόστος μεταστροφής δεν είναι υψηλό. Ωστόσο, υπάρχει μια ευκαιρία μεταστροφής του κόστους σε σχέση με τις αποδόσεις των επενδύσεων από την δαπάνη διαφήμισης, καθώς η δημοσιότητα που παράγεται ανά δολάριο που δαπανάται ποικίλλει από τη μια μηχανή αναζήτησης στην άλλη. Όσον αφορά το κόστος μεταστροφής παρατηρείται υψηλό κόστος ευκαιρίας για τη μετάβαση από μια μηχανή αναζήτησης με μεγάλη κίνηση σε μια λιγότερο πολυάσχολη. Αυτός είναι ένας παράγοντας που πολλοί διαφημιστές αξιολογούν ως σημαντικό, και ο οποίος είναι πιθανόν να αποθαρρύνει δυνητικές νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις.

Κανονισμός της κυβέρνησης

Ο κανονισμός της κυβέρνησης είναι ένα σημαντικό εμπόδιο για την είσοδο μιας μηχανής αναζήτησης σε ορισμένες αγορές όπως η Κίνα. Η κινεζική κυβέρνηση επιβάλλει αυστηρούς κανόνες λογοκρισίας, προκειμένου να εμποδίσει την πρόσβαση στην πορνογραφία ή αναφορές σε πολιτικά θέματα από τους Κινέζους χρήστες του Διαδικτύου. Το 2005, η Google εγκαινίασε μια κινέζικων προδιαγραφών σελίδα αναζήτησης, με τα αποτελέσματα να υπόκεινται σε λογοκρισία από την κινεζική κυβέρνηση. Ωστόσο, η Κίνα μπλοκάρει την πρόσβαση στο site του YouTube της Google καθώς και την πρόσβαση σε άλλες online υπηρεσίες της Google. Η εταιρεία ανακοίνωσε τελικά την έξοδο της από την αγορά της Κίνας το 2010 και μετέφερε τις επιχειρήσεις της στο Χονγκ Κονγκ. Παρόμοιες προκλήσεις αντιμετωπίζουν τα πολιτικά φορτισμένα περιβάλλοντα του Ιράν και της Βόρειας Κορέας, όπου αποφεύγεται η διαφωνία και περιορίζεται η ελευθερία των πληροφοριών.

2. Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ καθιερωμένων εταιρειών

Ανταγωνιστική δομή της βιομηχανίας

Η αναζήτηση στο Διαδίκτυο ελέγχεται από λίγες επιχειρήσεις που μοιράζονται το 90% της αγοράς. Όπως αναφέρει η έρευνα της NETMARKETSHARE, η Google κυριαρχεί στην παγκόσμια αγορά μηχανών αναζήτησης με μερίδιο 85%, ενώ η Yahoo ακολουθεί πολύ πίσω από τη Google με μερίδιο αγοράς 6,3%. Αν και η Baidu είναι η νούμερο ένα μηχανή αναζήτησης στο Διαδίκτυο στην Κίνα, ανταγωνίζεται στήθος με στήθος με το Bing της Microsoft με 3,3% και 3,2% του παγκόσμιου μεριδίου αγοράς αντίστοιχα. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, όπως η AOL και η MSN είναι σχετικά μικρές και καταλαμβάνουν λιγότερο από το 1% του συνολικού μεριδίου της αγοράς. Λόγω της δεσπόζουσας θέσης της Google, ο ανταγωνισμός της με τις άλλες εταιρείες μηχανών αναζήτησης σε παγκόσμια κλίμακα δεν είναι άμεσα εμφανής, εκτός από την κινεζική αγορά, όπου ο ανταγωνισμός της με τη Baidu είναι έντονος. Ωστόσο, η αντιπαλότητα μεταξύ της Yahoo, της Bing της Microsoft και άλλων μικρότερων επιχειρήσεων είναι πιο εμφανής.

Ζήτηση

Η ζήτηση στον κλάδο των μηχανών αναζήτησης είναι τεράστια με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης. Ποιες μηχανές αναζήτησης προτιμούν οι χρήστες; Αυτές που εμφανίζουν τα αποτελέσματα της αναζήτησης του προϊόντος σε λίστα ή ως σύνολο προϊόντων που εμφανίζονται με πιο ουσιαστικό τρόπο. Οι χρήστες του Διαδικτύου θέλουν ένα χάρτη του χώρου του προϊόντος και όχι μια λίστα. Η πρόκληση βέβαια είναι ότι κάθε προϊόν έχει διαφορετική δομή και χαρακτηριστικά. Όταν οι άνθρωποι χρησιμοποιούν μια μηχανή αναζήτησης δεν ψάχνουν απλά για πληροφορίες αναζητούν και δράση. Η αγορά αναζήτησης στο Διαδίκτυο απαιτεί στοχευμένες απαντήσεις. Το πεδίο εφαρμογής των πληροφοριών που αναζητά ένας χρήστης αυξάνεται επίσης από πρόσφατα φαινόμενα, όπως η αναζήτηση προφίλ στο Facebook και στα Twitter feeds, για ενημερώσεις σε πραγματικό χρόνο σχετικά με τα νέα. Αυτή η αύξηση της ζήτησης

θα μπορούσε να περιορίσει τον ανταγωνισμό μεταξύ των καθιερωμένων εταιριών, που επιδιώκουν τη συνεχή επέκταση του στην αγορά με καινοτόμα προϊόντα.

Φραγμοί εξόδου

Οι φραγμοί εξόδου των μηχανών αναζήτησης από την αγορά εργασίας είναι τεράστιοι. Ο υπέρογκος αριθμός των servers, το προσωπικό, η υπεραξία, τα νομικά θέματα και η απώλεια του brandname αποτελούν σημαντικούς ανασταλτικούς παράγοντες εξόδου μιας επιχείρησης. Ξεκινώντας με τον εξοπλισμό, η υψηλή εξειδίκευση καθιστά δύσκολη τη διάθεση του. Οι αξία του brand name εταιριών, όπως η Yahoo και η Bing, που χτίστηκε με τεράστιο κόστος (πάνω από δεκαετίες στην περίπτωση της Yahoo), είναι τέτοια, που δε μπορεί εύκολα να αγνοηθεί, σε περίπτωση υποχρεωτικής εκκαθάρισης. Αυτές οι μηχανές αναζήτησης χειρίζονται επίσης πλήθος προσωπικών και άλλων εμπιστευτικών δεδομένων ή σημαντικών πληροφοριών που ανήκουν σε χρήστες που σε περίπτωση ξαφνικής απόσυρσης θα οδηγούσε, σε πρωτοφανείς αγωγές. Επομένως, η πίεση, για να επιβιώσει, μια επιχείρηση του κλάδου είναι η βασική κινητήρια δύναμη του ανταγωνισμού.

3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η Google χρεώνει 1,50 δολάριο το μήνα για τη δημοσίευση μιας διαφήμισης στην ιστοσελίδα της. Δεδομένου του υφιστάμενου ηγετικού μεριδίου της Google στην αγορά, οι διαφημιζόμενοι βρίσκονται σε ασθενή διαπραγματευτική θέση, όπως και κάθε άλλη μηχανή αναζήτησης που χρεώνει αναπόφευκτα λιγότερο. Οι αγοραστές μπορούν να κερδίσουν τον ανταγωνισμό των μικρότερων εταιριών και να τις εξαναγκάσουν σε χαμηλότερες τιμές, επειδή το κόστος μεταστροφής μεταξύ των διαφόρων παρόχων είναι χαμηλό.

4. Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι Πάροχοι Υπηρεσιών Διαδικτύου (ISP) είναι από τους σημαντικότερους

προμηθευτές για τις εταιρείες μηχανών αναζήτησης, αφού προσφέρουν ευρυζωνικές υπηρεσίες για τη σύνδεση των χρηστών του Διαδικτύου. Εάν η υποδομή είναι υποδεέστερη η ταχύτητα σύνδεσης στο Διαδίκτυο είναι αργή, η αναζήτηση επηρεάζεται άμεσα. Η διαπραγματευτική δύναμη των ISPs είναι ισχυρή διότι δεν υπάρχουν πολλές εναλλακτικές υποδομές και οι υπηρεσίες τους είναι ζωτικής σημασίας. Για να αντιμετωπίσει αυτή την πίεση, αναφέρθηκε ότι η Google σχεδιάζει να οικοδομήσει το δικό της υψηλής ταχύτητας δίκτυο οπτικών ινών στις ΗΠΑ για να προσφέρει ταχύτητες πρόσβασης στο Internet που είναι πάνω από 100 φορές μεγαλύτερες από ό,τι η Verizon Communications Inc και η AT & T. Ουσιαστικά, αυτό σημαίνει ότι η Google έχει τη δυνατότητα να μειώσει τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών, ιδιαίτερα στην αγορά των ΗΠΑ.

5. Η απειλή των υποκατάστατων

Σύμφωνα με τον ορισμό του Porter, η απειλή των υποκατάστατων περιλαμβάνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που, ακόμη κι αν δεν είναι άμεσα ανταγωνιστικά με ένα προϊόν ή μια συγκεκριμένη υπηρεσία, μπορούν να χρησιμοποιηθούν από έναν πελάτη στη θέση τους. Συνήθως, το υποκατάστατο προέρχεται από μια εντελώς διαφορετική βιομηχανία, η οποία ωστόσο προσφέρει παρόμοια οφέλη. Τα υποκατάστατα επηρεάζουν άμεσα το ανταγωνιστικό περιβάλλον και την κερδοφορία, καθώς οι πελάτες είναι ελεύθεροι να τα αγοράσουν αντί του κύριου προϊόντος.

Τα πιο βιώσιμα υποκατάστατα επί του παρόντος είναι οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook και το LinkedIn. Αυτό επειδή έχουν τις δικές τους εσωτερικές δυνατότητες αναζήτησης και προσφέρουν στους διαφημιστές μεγάλο αγοραστικό κοινό.

Το κόστος μεταστροφής

Το κόστος της μεταστροφής των διαφημιστών από τις μηχανές αναζήτησης στα κοινωνικά δίκτυα είναι σχεδόν ανύπαρκτο (οι ίδιες τεχνολογικές απαιτήσεις (υπολογιστές, σύνδεση στο Internet) η ίδια η προσπάθεια, συγκρίσιμο κόστος

διαφήμισης που απαιτείται, και το κόστος διαφήμισης}. Επομένως, οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν μια πραγματική απειλή για τις μηχανές αναζήτησης. Οι μόνες άλλες δαπάνες που συνεπάγεται η μεταστροφή είναι το κόστος ευκαιρίας, το οποίο εξαρτάται από την αξία των υποκατάστατων, που θα πρέπει να διερευνηθεί στη σχέση < τιμής-απόδοσης >.

Κλίση του Αγοραστή στα Υποκατάστατα

Πρόκειται για μια άλλη πτυχή στην οποία οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν απειλή. Τα κοινωνικά δίκτυα είναι έντονα συνδεδεμένα με την προσωπική και επαγγελματική ζωή των χρηστών και διαχειρίζονται όπως τα σημεία επαφής με τους άλλους ανθρώπους. συναισθηματική επικοινωνία με άλλους ανθρώπους. Επομένως, είναι φυσικό οι χρήστες των κοινωνικών δικτύων να συνδέονται τουλάχιστον μία φορά την ημέρα, και συχνά να περνούν πολλές ώρες απασχολούμενοι σε αυτά. Με λίγα λόγια, η κλίση προς τα κοινωνικά δίκτυα είναι φυσικό και είναι πολύ πιο ισχυρό από την απλή αναγνώριση του εμπορικού σήματος και την πίστη που χαρακτηρίζουν τις μηχανές αναζήτησης, χωρίς ωστόσο την παραμικρή συναισθηματική εμπλοκή των χρηστών. Επομένως, προκύπτει ότι οι διαφημιστές είναι περισσότερο διατεθειμένοι να τοποθετήσουν διαφημίσεις σε ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης, τους οποίους προσεγγίζει το κοινό-στόχο τους άμεσα, δεδομένου ότι εγγυάται πολύ περισσότερο χρόνο ομιλίας σε σχέση με τις μηχανές αναζήτησης, όπου η έκθεση του κοινού σε μια αγγελία διαρκεί μόνο λίγα λεπτά το πολύ, πριν ο χρήστης κάνει κλικ στο σύνδεσμο που χρειάζεται και να βγει από τη μηχανή αναζήτησης.

Σχέση Τιμής-Απόδοσης των υποκατάστατων

Η τιμολόγηση της διαφήμισης τόσο στις μηχανές αναζήτησης όσο και στις ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης γίνεται με pay-per-click δηλαδή χρέωση ανά κλικ του Η/Υ, και οι τιμές είναι συγκρίσιμες μεταξύ των δύο πλατφορμών. Στις επιδόσεις, ωστόσο, οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης έχουν πολύ μεγαλύτερη αξία από τις μηχανές αναζήτησης. Αρχικά πετυχαίνουν περισσότερο χρόνο παραμονής των χρηστών οι

οποίοι έχουν την τάση να περνούν ώρες στους λογαριασμούς των κοινωνικών δικτύων αλληλεπιδρώντας με άλλους ανθρώπους, όπως ανεβάζοντας φωτογραφίες, έχοντας προσωπικές πληροφορίες βλέποντας τις δημοσιεύσεις και το περιεχόμενο των άλλων ανθρώπων. Αυτό σημαίνει ότι οι διαφημιστές εξασφαλίζουν αλληλεπίδραση με το κοινό-στόχο τους. Ο δεύτερος τομέας των επιδόσεων, στον οποίον τα κοινωνικά δίκτυα έχουν ένα πλεονέκτημα είναι η οικειότητα των πληροφοριών που περιέχουν σχετικά με το κοινό-στόχο καθώς περιέχουν πολλές πληροφορίες σχετικά με το φύλο, την ηλικία, τις προτιμήσεις του κάθε χρήστη, την οικογένεια, τους φίλους, την τοποθεσία, την κοινωνικο-οικονομική διάθεση, τις συνήθειες, τον κοινωνικό κύκλο και πολλά άλλα. Είναι λοιπόν σε θέση να προσφέρουν στους διαφημιστές μια πρόσβαση προς το κοινό-στόχο τους με ακρίβεια κάτι που οι μηχανές αναζήτησης μπορούν μόνο να ονειρεύονται. Την ίδια στιγμή, διαφορετικές ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης προσφέρουν διαφορετική εμπειρία. Το Facebook προορίζεται για φίλους, ενώ το LinkedIn για επαγγελματικές επαφές. Αυτό δίνει στους διαφημιστές τη δυνατότητα εύκολης πρόσβασης σε εξειδικευμένες αγορές με την απλή διαφήμιση στο κατάλληλο site κοινωνικής δικτύωσης. Σε άλλες υπηρεσίες μηχανών αναζήτησης όπως η παροχή ημερολογίων και e-mail λογαριασμών οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης απαντούν με one-on-one παρόμοιες προσφορές στο κοινό. Αν λάβει κανείς υπόψη του τα παραπάνω, η σχέση για μετάβαση στα κοινωνικά δίκτυα αξίζει τον κόπο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

- http://news.cnet.com/8301-1023_3-9990820-93.html#ixzz16S8Wly9F
http://www.brandweek.com/bw/content_display/special-reports/features/e3ic3df70bc11b72c5296e02461328101c5
http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2010/10/comScore_Releases_September_2010_U.S._Search_Engine_Rankings
<http://marketshare.hitslink.com/search-engine-market-share.aspx?qprid=5&qpct=2&qptimeframe=M&qpsp=142&qpnp=1>
<http://features.techworld.com/green-it/3487/does-google-have-the-biggest-it-carbon-footprint-on-the-planet/>
http://www.intac.net/a-comparison-of-dedicated-servers-by-company_2010-04-13/
<http://www.microsoft.com/presspass/exec/steve/2010/11-05kiev.mspx>
<http://www.datacenterknowledge.com/archives/2009/05/14/whos-got-the-most-web-servers/>
<http://www.businessweek.com/news/2010-02-10/google-plans-to-build-high-speed-fiber-optic-networks-update2-.html>
Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy*, 1e., Mc-Graw-Hill, 241pp.
Kotler, P. & Keller, K. (Jan, 2006), *Marketing Management*, 12e., Prentice Hall, 816pp.
Porter, M.E (1998), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1e., Free Press, 397 pp.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η στρατηγική αυτή στοχεύει στο να καθορίσει ποιες επιχειρήσεις θα συμπεριλαμβάνονται στον όμιλο έτσι ώστε το σύνολο να έχει καλή απόδοση. Με άλλα λόγια, προσπαθεί να βρει και να αξιολογήσει νέες επιχειρήσεις για εξαγορά, επιδιώκει την πώληση επιχειρήσεων του ομίλου που δεν είναι συνεπείς με τις επιδιώξεις του, αναζητεί κλάδους στους οποίους μπορεί να διαφοροποιηθεί, ή αξιολογεί κλάδους από τους οποίους πρέπει να αποσυρθεί. Παράλληλα προσπαθεί να ενισχύσει τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του ομίλου και την ανταγωνιστική θέση τους μακροπρόθεσμα. Βασική επιδίωξη στην περίπτωση αυτή είναι η κατανομή πόρων μεταξύ των επιχειρήσεων του ομίλου για ανάπτυξη, βελτίωση παραγωγικότητας, απόκτηση δεξιοτήτων και να καθορίσει επενδυτικές προτεραιότητες. Η επιλογή προτεραιοτήτων για επενδύσεις πόρων στις επιχειρήσεις ενός ομίλου είναι πάντα κρίσιμη γιατί όλες οι επιχειρήσεις δεν έχουν τις ίδιες προοπτικές. Οι επιχειρήσεις και οι κλάδοι με τις καλύτερες προοπτικές δημιουργίας κερδών είναι πάντα οι πλέον ελκυστικοί.

Η Google παγιώθηκε στη βιομηχανία μηχανών αναζήτησης Διαδικτύου, και το όνομα της ήταν για πολλούς συνώνυμο με την ίδια την "αναζήτηση στο Διαδίκτυο." Μέχρι τώρα, η ανάπτυξη ήταν ισχυρή η οποία αν συνεχιστεί, υπόσχεται ένα λαμπρό μέλλον. Η εταιρεία φαίνεται να είναι έτοιμη να επωφεληθεί στο μέλλον με τη δημιουργία νέων προϊόντων, υπηρεσιών και τεχνολογιών. Για να συνεχίσει να το κάνει αυτό, θα πρέπει να διατηρήσει τα καλύτερα και λαμπρότερα μυαλά. Καθώς η Google συνέχισε να αυξάνεται, συνέχισε την εξαγορά άλλων εταιρειών, όπως η απόκτηση του YouTube, του DoubleClick, και Postini. Παρ' όλα αυτά, η ανάπτυξη δι' απορροφήσεως μπορεί όχι κατ' ανάγκην να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αύξηση στα έσοδα ή τα κέρδη της. Για παράδειγμα, η απόκτηση του YouTube ήταν της τάξεως των \$1.6 δισεκατομμυρίων το 2006 και μέχρι το 2010 η Google δεν είχε αποκομίσει σημαντικά πρόσθετα έσοδα, παρά το δυναμικό της ανάπτυξής της.

Το 2010, η Google απέτυχε σε μια προσπάθεια να εξαγοράσει την Groupon, μια ιστοσελίδα που ειδικεύεται σε τοπικές προωθητικές ενέργειες για αγορές στο Διαδίκτυο. Η προσφορά των 6 δισεκατομμυρίων δολαρίων για την Groupon ήταν σχεδόν διπλάσια από εκείνη που είχε καταβάλλει για την DoubleClick το 2008. Η απόρριψη της προσφοράς από την Groupon αντανάκλυνε τον φόβο των επιχειρηματιών ότι οι μικρές επενδύσεις τους θα χάνονται μέσα στην απεραντοσύνη της Google. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη της Google εκτός από τις στρατηγικές αποφάσεις για εξαγορές άλλων επιχειρήσεων έχουν να δράσουν και στα διάφορα νομικά ζητήματα που κατά πάσα πιθανότητα θα συνεχιστούν, (όπως οι ισχυρισμοί ότι η Google χρησιμοποιεί τα Wi-Fi δίκτυα για να λάβει προσωπικές πληροφορίες) και να τα διαχειριστούν με γρήγορα και διορθωτικά μέτρα.

Εκτός από τις εξαγορές η εταιρεία δίνει βάση στις ήδη υπάρχουσες δυνάμεις τις στις οποίες κατανέμει τους πόρους της. Από τα σταθερά έσοδα που λαμβάνει από την μηχανή αναζήτησης και το adwords, επενδύει περισσότερο στα «αστέρια» - προϊόντα της το youtube, το android και τον chrome (επενδύσεις για ανάπτυξη) τα οποία μελλοντικά θα της αποφέρουν κέρδη και λιγότερο στα ήδη ώριμα και αμφίβολα προϊόντα της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6

http://www.vertigoteam.com/google_marketing_strategy.php
http://www.vertigoteam.com/google_marketing_strategy.php
<http://www.google.com/onlinechallenge/dmc/dmc-sem.html>
<http://www.researchmanuscripts.c>
[http://en.wikipedia.org/wiki/Google Search](http://en.wikipedia.org/wiki/Google_Search)
[om/isociety2012/55.pdf](http://www.researchmanuscripts.com/isociety2012/55.pdf)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Επιχειρηματική Στρατηγική Επίπεδο Google

Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά κάθε επιχειρηματική μονάδα που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. Στόχος της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Απασχολείται με πρωτοβουλίες που δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επικεντρώνεται στην διατήρηση αυτών. Μέσω των πλεονεκτημάτων αυτών η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει κερδοφόρες οικονομικές επιδόσεις. Η εύρεση της κατάλληλης επιχειρηματικής στρατηγικής βοηθάει την επιχείρηση να εξουδετερώσει τις κινήσεις των αντιπάλων της μέσω της ανάπτυξης πλεονεκτημάτων, καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών που θα την κάνουν να ξεχωρίσει τη θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική εξαρτάται από τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και μπορεί να είναι επιθετική, με στόχο τη θέση των ανταγωνιστών στην αγορά, ή αμυντική, με στόχο την απόκρουση κινήσεων των ανταγωνιστών. Υπάρχουν τρεις επιχειρηματικές στρατηγικές: ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης. Η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση μέσω της στρατηγικής της να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος στις αλλαγές των οικονομικών τάσεων, των εξελίξεων στην αγορά, στις συνήθειες των αγοραστών, στις μετατροπές των νόμων και κανονισμών. Οι αλλαγές αυτές πρέπει να αξιολογούνται για το αν είναι ασήμαντες ή θεμελιώδεις ώστε να μπορεί η επιχείρηση να αντιδρά και να προσαρμόζεται σε αυτές. Η Google ακολουθεί επί του παρόντος επιχειρηματική στρατηγική επίπεδου διαφοροποίησης, προσφέροντας πολλά μοναδικά προϊόντα και υπηρεσίες σε πολλά διαφορετικά είδη πελατών. Η μηχανή αναζήτησης στο Διαδίκτυο είναι η πιο δημοφιλής υπηρεσία που προσφέρεται από την Google, καθώς παρέχει στο χρήστη

τον πιο αξιόπιστο τρόπο για την αναζήτηση.

-Σύστημα PageRank (μοναδικό)

Η μηχανή αναζήτησης της Google στο Διαδίκτυο έχει ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της, χρησιμοποιώντας ένα πατενταρισμένο σύστημα PageRank. Η Google ισχυρίζεται ότι το PageRank είναι ένα από τα κύρια ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα στο χώρο μηχανών αναζήτησης λόγω των πολλών χαρακτηριστικών. Το PageRank είναι ένα σύστημα βαθμολογίας, το οποίο αποτελεί τη βάση τη βάση της διάσημης μηχανής αναζήτησης, δηλαδή της Google. Όταν πρωτοδημιουργήθηκαν οι μηχανές αναζήτησης, βασιζόταν σε συγκεκριμένους παράγοντες όπως η επαναληψιμότητα των λέξεων κλειδιών και τα tags μιας σελίδας. Με τον καιρό παρόλα αυτά, το σύστημα βαθμολογίας της Google ήταν αυτό που έφερε την επανάσταση στον χώρο των μηχανών αναζήτησης και αυτό ήταν το πόσο «αξία» είχε μία ιστοσελίδα.

Για να καθορίσει λοιπόν πόσο σημαντική ήταν μία ιστοσελίδα, η Google επέλεξε διάφορες μεγάλες ιστοσελίδες όπως το cnn.com, το dmoz.org κλπ. Αυτές οι ιστοσελίδες ήταν ξεκάθαρο κορυφαίες σελίδες με ποιοτικό περιεχόμενο. Αν λοιπόν μία από αυτές τις κορυφαίες ιστοσελίδες αποφάσιζε να τοποθετήσει μία υπερσύνδεση (link) προς μία άλλη ιστοσελίδα, τότε ένα μέρος αυτής της αξίας θα μεταφερόταν προς αυτή την ιστοσελίδα. Αν αυτή η ιστοσελίδα με τη σειρά της έβαζε μία υπερσύνδεση (link) προς μία άλλη σελίδα, τότε και αυτή η ιστοσελίδα θα έπαιρνε ένα μέρος αυτής της αξίας.

Δημιουργώντας λοιπόν αυτό το σύστημα αξιολόγησης, η Google θα μετρούσε πόσο «κύρος» έχει μία ιστοσελίδα. Η αξιολόγηση θα γινόταν με μία βαθμολογία από 0 ? 10 και μέσω διάφορων εργαλείων οι webmasters μπορούν να δουν ποιο είναι το PageRank της ιστοσελίδας τους.

- Google Adwords(πρωτοπόρο)

Το προϊόν της Google που ενισχύει τη στρατηγική διαφοροποίησης της στο Διαδίκτυο

είναι το Google Adwords. Το πρόγραμμα AdWords, λειτουργεί κάτω από την πιο γνωστή μηχανή αναζήτησης και είναι ένα Pay Per Click (PPC) σύστημα διαφήμισης στο Internet. Οι πληρωμένες καταχωρίσεις εμφανίζονται στα τμήματα που βρίσκονται δίπλα και πάνω από τα κανονικά (οργανικά) αποτελέσματα αναζήτησης στις σελίδες αποτελεσμάτων αναζήτησης της Google.

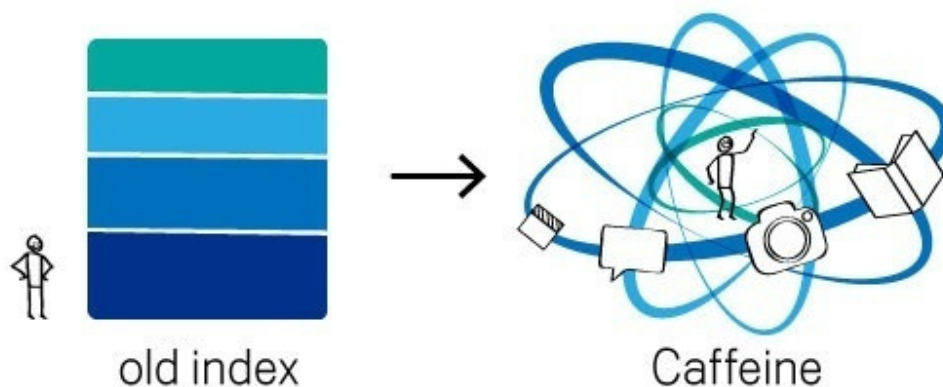
Από την άλλη, τα αποτελέσματα που εμφανίζονται στο κύριο μέρος των σελίδων αποτελεσμάτων αναζήτησης είναι ελεύθερα. Η θέση στις οποίες εμφανίζονται οι διάφορες ιστοσελίδες, αποφασίζονται από την μηχανή αναζήτησης με κριτήριο την συνάφεια και σχετικότητα της εκάστοτε ιστοσελίδας, με τη φράση κλειδί που αναζητά ο χρήστης. Για να εμφανιστεί μια ιστοσελίδα στο χώρο διαφημίσεων του Google AdWords, ο ενδιαφερόμενος πρέπει να καθορίσει το μέγιστο ποσό που είναι διατεθειμένος να πληρώσει για έναν επισκέπτη που κάνει κλικ στη διαφήμιση. Η πραγματική τιμή ανά κλικ καθορίζεται από το αυτόματο σύστημα προσφορών (bidding system) της Google, το οποίο λαμβάνει πολλούς παράγοντες υπόψη, όπως το μέγιστο κόστος ανά κλικ, τον ανταγωνισμό, την σχετικότητα της λέξης-κλειδί, την σχετικότητα της σελίδας κλπ. Η υποβολή προσφορών στο πρόγραμμα Google AdWords αρχίζει από \$0,01 και υπόσχεται μια πολύ οικονομική και αποδοτική μέθοδο για την απόκτηση πελατών. Για ανταγωνιστικές λέξεις-κλειδιά, η προσφορά μπορεί να πετάξει στα ύψη σε τιμές όπως \$15 ανά κλικ!

-Εμπιστοσύνη χρηστών

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της επιχειρηματικής στρατηγικής διαφοροποίησης της Google είναι η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης των πελατών. Η Web μηχανή αναζήτησης της Google κατέχει σήμερα το 66% των παγκόσμιων αναζητήσεων στο Διαδίκτυο (Brandt, 2009). Οι πελάτες χρησιμοποιούν συνεχώς τη μηχανή αναζήτησης της Google, λόγω της απλότητάς του και της αξιοπιστίας στα αποτελέσματα αναζήτησης χωρίς άχρηστα χαρακτηριστικά και ενοχλητικά banners διαφημίσεων όπως σε άλλες μηχανές αναζήτησης (Beswick, 2009).

-Google Caffeine

Το 2010 η Google ανακοίνωσε την ολοκλήρωση του νέου συστήματος εύρεσης που ονομάζεται webκαφεΐνη (Grimes, 2010). Η καφεΐνη παρέχει 50% πιο φρέσκα αποτελέσματα για αναζήτηση στο Διαδίκτυο από ό, τι οι προηγούμενοι δείκτες, γεγονός που καθιστά το Google ως μια μηχανή αναζήτησης ακόμη πιο ανταγωνιστική. Το προηγούμενο σύστημα λειτουργούσε ως εξής: η αναζήτηση γινόταν πρώτα σε μια ομάδα από ιστοσελίδες υψηλής προτεραιότητας, στη συνέχεια σε μια επόμενη ομάδα μικρότερης προτεραιότητας κ.ο.κ., ενώ ο αλγόριθμος του Caffeine αναπροσαρμόζει συνέχεια την αναζήτηση του στις νεώτερες αναφορές, έτσι ώστε η μηχανή αναζήτησης της Google να μπορεί να ακολουθήσει ευκολότερα υπηρεσίες συνεχούς ανανέωσης, όπως είναι το Twitter!



Διαγραμμα 7.1 Google Caffeine

Πηγη <http://googleblog.blogspot.gr/2010/06/our-new-search-index-caffeine.html>

- Google Instant

Επιπλέον, η Google ξεκίνησε το Google Instant, το οποίο μειώνει το χρόνο που απαιτείται για την αναζήτηση, παρέχοντας προβλέψεις και πιο δυναμικά αποτελέσματα. Αυτή η επιλογή ήταν προηγουμένως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Bing, ωστόσο επί του παρόντος για την Google ο χρόνος που απαιτείται για την αναζήτηση είναι πολύ λιγότερος από ό,τι της Bing (Wanger, 2010). Το Google Instant είναι μια προσθήκη στην ήδη υπάρχουσα μηχανή αναζήτησης της Google, η οποία επιτρέπει την απευθείας εμφάνιση των αποτελεσμάτων την ώρα που ο χρήστης πληκτρολογεί τους όρους. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται κάτω από το πλαίσιο της αναζήτησης χωρίς ο χρήστης να χρειαστεί να πατήσει enter. Το Google Instant δεν είναι πρόγραμμα ούτε και αποτελεί αυτόνομη εφαρμογή, γι' αυτό και δεν διαθέτει κάποια συγκεκριμένη διεύθυνση. Για να το δείτε εν δράσει θα πρέπει απλώς να χρησιμοποιήσετε τη μηχανή αναζήτησης της Google.

Το βασικό πλεονέκτημα του Google Instant είναι ότι δίνει στο χρήστη τη δυνατότητα να έχει μια άμεση επισκόπηση των αποτελεσμάτων και να διορθώσει επιτόπου τους όρους της αναζήτησης εάν δεν ανταποκρίνονται σε αυτό που περίμενε.

Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στις περιπτώσεις που δεν γνωρίζουμε πώς ακριβώς να περιγράψουμε αυτό που ψάχνουμε και δοκιμάζουμε πολλούς διαφορετικούς όρους.

Σύμφωνα με τη Google, το Instant Search μπορεί να βοηθήσει να κερδίσουμε από 2 έως 5 δευτερόλεπτα για κάθε αναζήτηση.

ΠΑΝ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 7

http://en.wikipedia.org/wiki/Google_Search

<http://googleblog.blogspot.gr/2010/06/our-new-search-index-caffeine.html>

<http://en.wikipedia.org/wiki/AdWords>

<http://en.wikipedia.org/wiki/PageRank>

<http://www.google.gr/intl/el/instant/>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Λειτουργική Στρατηγική

Κάθε επιχείρηση είτε ως μέλος ενός ομίλου είτε ανεξάρτητα έχει κάποια στρατηγική για τα λειτουργικά της τμήματα: μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας & εξέλιξης, ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομική, πωλήσεων και διανομής κ.λπ. Δύο είναι οι βασικές αποστολές μίας λειτουργικής στρατηγικής που καθορίζει και το μάνατζμεντ των δραστηριοτήτων ενός λειτουργικού τμήματος: α) η υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και β) η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων για το τμήμα. Βασικοί υπεύθυνοι κατάστρωσης των λειτουργικών στρατηγικών είναι κατά κανόνα οι επικεφαλής των αντίστοιχων τμημάτων και τα επιτελεία τους, αν και σε πολλές περιπτώσεις ο επικεφαλής της επιχείρησης, μπορεί να επιδιώκει μεγαλύτερη ανάμιξη στην κατάστρωσή τους. Να επαναλάβουμε ότι οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει να είναι συνεπείς μεταξύ τους και με την επιχειρηματική στρατηγική.

Έτσι η Google θα πρέπει να ξεκινήσει λειτουργικές διαδικασίες ώστε τα συστήματα της να είναι σε αρμονία με το ανταγωνιστικό περιβάλλον της, όπως καθορίζεται από την ανάλυση SWOT και PEST. Για παράδειγμα, εσωτερικές οργανωτικές ρυθμίσεις για την επικοινωνία, τη διαχείριση της ποιότητας, εργασιακές σχέσεις, HRM λειτουργία, τον έλεγχο του προϋπολογισμού, διαχείριση των ταμειακών ροών, τα κίνητρα και ούτω καθεξής, θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τους οργανωτικούς στόχους. Η Google θα πρέπει να λάβει υπόψη το ανταγωνιστικό περιβάλλον και τις διαθέσιμες στρατηγικές επιλογές.

Ελέγχει τις διαστάσεις των προϊόντων της, όπως η πληρότητα και καταλληλότητα, την αντικειμενικότητα, την παγκόσμια πρόσβαση, την ευκολία χρήσης, και τις πολλαπλές πλατφόρμες πρόσβασης ώστε να δώσει μια προστιθέμενη αξία σε αυτά στα μάτια του δυνητικού πελάτη. Η κοινωνική και διαδραστική έφεση του προϊόντος διαδραματίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο εδώ, καθώς οι καταναλωτές έχουν την τάση να συνδέουν το εμπορικό σήμα με την ποιότητα του προϊόντος. Η εξάρτηση και η προώθηση στο

Brand name είναι ίσως η πιο αναπόφευκτη έκβαση που σχετίζεται με αυτή τη στρατηγική προσέγγιση.

Η Google σήμερα είναι λειτουργικά επιτυχημένη στη διαχείριση κρίσιμων αρμοδιοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των εταιρικών στόχων, όπως η αξία των μετόχων και της βιωσιμότητας των πόρων. Σύμφωνα με το μοντέλο Porter που αναφέραμε παραπάνω, οι δυνάμεις αποδεικνύουν επαρκώς την άκρως ανταγωνιστική στρατηγική της Google.

Επικεντρώθηκε στην στρατηγική μάρκετινγκ για να επιτευχθεί η επέκταση σε παραμελημένα τμήματα στη μαζική αγορά που θα αντέξουν οικονομικά τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της.

Η επιλογή της Google για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες είναι καλή, διότι οι τεχνολογικές δυνατότητές της, όπως η ανίχνευση των κακών πρακτικών, τα σχόλια των πελατών, η διαχείριση των πληροφοριών και η ανάλυση των αποτελεσμάτων έχουν βελτιωθεί σε μεγάλο βαθμό μέσα από τον εντοπισμό και τη διατήρηση μιας πιστής πελατειακής βάσης (Moran & Hunt, 2008). Στα μάτια του πελάτη, προστίθεται συνεχώς αξία και ικανοποίηση των αναγκών του μέσω νέων προϊόντων και υπηρεσιών όπως Google Calendar, Docs, Gmail, Ομάδες, Blogger, Labs, Mobile, και το Google Checkout GEO-Maps, earth. Οι τρέχουσες κινήσεις μάρκετινγκ του προϊόντος καθορίζονται από τις προσπάθειες μείωσης του κόστους. Η Google έχει το κατάλληλο προσωπικό για αποτελεσματική ιογενή εκστρατεία μάρκετινγκ δημιουργίας δημοσίων σχέσεων για την επίτευξη μιας ταυτότητας παγιωμένου brand name για την οργάνωση.

Το μάρκετινγκ της Google επικεντρώνεται σε πελατοκεντρικές προσπάθειες δημιουργίας αξίας στον χρήστη, συν μιας αποτελεσματικής επίτευξης συνεργιών μάρκετινγκ μέσω για μια σειρά εξυπηρέτησης πελατών, σε σημεία τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού.

Οι παράγοντες της ζήτησης, όπως η στάση των καταναλωτών που αλλάζουν τάσεις έχουν μεγάλο αντίκτυπο στις μηχανές αναζήτησης επηρεάζοντας και τη δική της στρατηγική μάρκετινγκ. Ωστόσο, η Google έχει υιοθετήσει μια πολύ καινοτόμο

προσέγγιση για την εμπορία των υπηρεσιών και των προϊόντων της μέσω του υπάρχοντος δικτύου των επιχειρήσεων της δημιουργώντας στοχευμένη διαφήμιση με pay-per-click, σύγχρονων εργαλείων browser και plug-in κρατώντας τα έσοδα της σταθερά στις μεταβλητές του περιβάλλοντος.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΒΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 8

<http://www.google.com/about/jobs/teams/business-strategy/>
<https://www.google.com/about/jobs/search/#!t=jo&jid=863001&>
<http://googleblog.blogspot.gr/2010/06/our-new-search-index-caffeine.html>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002 (4η Έκδοση), Αθήνα
2. Wheelen Thomas L. & J. Davis Hunger, "Strategic Management and Business Policy", Pearson Prentice Hall, 2010
3. Wheelen L. Thomas & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2004 (9th Edition)
4. Wheelen T. L. & Hunger J.D., Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall International, 2008
5. Evans Nigel, David Campbell & George Stonehouse, Strategic Management for Travel and Tourism, Butterworth-Heinemann, 2003
6. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου Γ. Αθήνα, 2006
7. Fahy John, "A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment", International Business Review November 2002
8. Hill W. L. Charles & Gareth R. Jones, Strategic Management: an integrated approach, Houghton Mifflin Company, 2001 (5th Edition)
9. Thompson A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill/Irwin, 2003 (13th Edition)
10. Γεωργόπουλος Νικόλαος, "Στρατηγική και Πολιτική των Επιχειρήσεων", Executive MBA Program handout, University of Piraeus, 2011
12. Simcoe Timothy S., "Diversification, Diseconomies of Scope and Vertical Contracting: Evidence from the Taxicab Industry", April 2008
13. Τριμηνιαία περιοδική έκδοση της Μονάδας Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας (ΜΚΕ) του ΤΕΙ Πειραιά, τεύχος 3-Απρίλιος-Μάιος-Ιούνιος 2012

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

<http://www.google.com/about/company/>

<http://www.google.com/about/company/facts/culture/>

<http://eandt.theiet.org/magazine/2011/10/googleworld.cfm>

<http://justbenbranded.wordpress.com/2013/04/26/google-service-brand-analysis-from-a-customers-perspective/>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Google>

http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Google_products

<http://www.google.com/about/company/history/>

<http://www.google.com/about/company/>

Benjamin Edelman, Thomas R. Eisenmann. Google Inc. Harvard business school, April 2011.

<http://www.google.com/intl/el/about/corporate/company/>

<http://weissben.com/71/apocalypse-now-google-style/>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Google>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 / ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

<http://beta.fool.com/makinmoney2424/2012/11/01/google-strengths-weaknesses-opportunities-threats/15420/?ticker=MSFT&source=eogyholnk0000001>

<http://www.wendymulvihill.com/2012/06/18/what-are-googles-strengths-weaknesses-opportunities-and-threats>

<http://www.addghana.com/component/content/article/2-latest-news/17-swot-analysis-of-google.html>

<http://www.researchmanuscripts.com/isociety2012/55.pdf>

<http://www.scribd.com/doc/16062744/Googles-Success>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Google>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

http://news.cnet.com/8301-1023_3-9990820-93.html#ixzz16S8Wly9F

http://www.brandweek.com/bw/content_display/special-reports/features/e3ic3df70bc11b72c5296e02461328101c5

[http://www.comscore.com/Press Events/Press Releases/2010/10/comScore Releases September 2010 U.S. Search Engine Rankings](http://www.comscore.com/Press%20Events/Press%20Releases/2010/10/comScore%20Releases%20September%202010%20U.S.%20Search%20Engine%20Rankings)

<http://marketshare.hitslink.com/search-engine-market-share.aspx?qprid=5&qpct=2&qptimeframe=M&qpsp=142&qpn=1>

<http://features.techworld.com/green-it/3487/does-google-have-the-biggest-it-carbon-footprint-on-the-planet/>

http://www.intac.net/a-comparison-of-dedicated-servers-by-company_2010-04-13/

<http://www.microsoft.com/presspass/exec/steve/2010/11-05kiev.msp>

<http://www.datacenterknowledge.com/archives/2009/05/14/whos-got-the-most-web-servers/>

<http://www.businessweek.com/news/2010-02-10/google-plans-to-build-high-speed-fiber-optic-networks-update2-.html>

Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy*, 1e., Mc-Graw-Hill, 241pp.
Kotler, P. & Keller, K. (Jan, 2006), *Marketing Management*, 12e., Prentice Hall, 816pp.
Porter, M.E (1998), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1e., Free Press, 397 pp.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

http://www.vertygoteam.com/google_marketing_strategy.php

http://www.vertygoteam.com/google_marketing_strategy.php

<http://www.google.com/onlinechallenge/dmc/dmc-sem.html>

<http://www.researchmanuscripts.c>

http://en.wikipedia.org/wiki/Google_Search
[om/isociety2012/55.pdf](http://www.isociety2012/55.pdf)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

http://en.wikipedia.org/wiki/Google_Search

<http://googleblog.blogspot.gr/2010/06/our-new-search-index-caffeine.html>

<http://en.wikipedia.org/wiki/AdWords>

<http://en.wikipedia.org/wiki/PageRank>

<http://www.google.gr/intl/el/instant/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

<http://www.google.com/about/jobs/teams/business-strategy/>

<https://www.google.com/about/jobs/search/#!t=jo&jid=863001&>

<http://googleblog.blogspot.gr/2010/06/our-new-search-index-caffeine.html>