



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ) ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

**Διπλωματική Εργασία**

**Στρατηγικό μανάτζμεντ στο χώρο των ενοποιημένων  
επικοινωνιών**

Επιβλέπων καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος

Νικόλαος Μαρτζούκος

Πειραιάς, 2012

# Στρατηγικό μάντζεμεντ στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών

## Περίληψη

Οι ενοποιημένες επικοινωνίες (U.C - Unified Communications) είναι ένας επαναστατικός τομέας στο χώρο των τηλεπικοινωνιών ο οποίος εξελίσσεται διαρκώς και απευθύνεται κυρίως σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Προσφέρει στον τελικό χρήστη τη δυνατότητα πρόσβασης σε όλα τα μέσα επικοινωνίας (τηλεφωνία, ανταλλαγή δεδομένων, τηλεομοιοτυπία, υπηρεσίες τηλεφωνητή, τηλεδιάσκεψη, ανταλλαγή μηνυμάτων με τρόπο σύγχρονο και ασύγχρονο, λογισμικό «συνεργασίας» κλπ), από μία μόνο συσκευή και από οποιοδήποτε μέρος (mobility concept).

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τις ενοποιημένες επικοινωνίες επιτυγχάνουν υψηλότερη παραγωγικότητα χάρη στην αποτελεσματική - με το βέλτιστο τρόπο ανά περίπτωση και στην κατάλληλη χρονική στιγμή - επικοινωνία των εργαζομένων μεταξύ τους, αλλά και των εργαζομένων με τους πελάτες. Οι ενοποιημένες επικοινωνίες προσφέρουν επίσης ομοιογένεια στα εργαλεία διαχείρισης των μέσων επικοινωνίας, τα οποία είναι σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι εύκολη η χρήση και η εκμάθησή τους. Επιπρόσθετα, σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προσφέρουν είναι και η μείωση του κόστους για τη συντήρηση και διαχείριση του ενοποιημένου δικτύου, καθώς και η εύκολη επεκτασιμότητά του (οικονομίες κλίμακας).

Οι ενοποιημένες επικοινωνίες παρουσιάζουν μεγάλη ζήτηση παρά την οικονομική κρίση. Σύμφωνα με οικονομικές προβλέψεις (ABI Research, 2009)<sup>1</sup>, το μέγεθος της αγοράς θα ανέλθει στα \$4.2 δισ. το 2014 από \$302 εκατ. το 2008. Οι εταιρείες που προσφέρουν τηλεπικοινωνιακές λύσεις ενοποιημένων επικοινωνιών ανταγωνίζονται διαρκώς για την αύξηση του μεριδίου αγοράς τους. Προς αυτή την κατεύθυνση δαπανούν μεγάλα ποσά στην τεχνολογική έρευνα, αλλά και στην έρευνα αγοράς, προκειμένου να εισάγουν καινοτόμα χαρακτηριστικά στο μίγμα μάρκετινγκ. Οι βασικοί ανταγωνιστές στο χώρο των UC είναι η Microsoft, η Cisco, η Avaya, η Alcatel-Lucent και η Siemens Enterprise Communications.

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην κατανόηση και παρουσίαση των παραγόντων οι οποίοι συνετέλεσαν στην επιτυχία των ενοποιημένων επικοινωνιών μέσω της ανίχνευσης του περιβάλλοντος, καθώς και στον προσδιορισμό και αποτύπωση της στρατηγικής που ακολουθούν οι βασικοί ανταγωνιστές στο χώρο αυτό. Θα εκφραστούν προτάσεις εναλλακτικών στρατηγικών, όπου αρμόζει, και θα πραγματοποιηθεί μια σύγκριση των ανταγωνιστών, με βάση τα κύρια δυνατά και αδύνατα σημεία τους.

### Σημαντικοί όροι:

Ενοποιημένες Επικοινωνίες (U.C - Unified Communications), Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος, Ευκαιρίες και Απειλές, PEST, Στρατηγική Ομάδα, Ανάλυση Κλάδου/ Στρατηγικής Ομάδας με τη μέθοδο του Michael Porter, Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος, Δυνατά και Αδύνατα Σημεία, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Συνέργια, Οικονομίες και Αντι-οικονομίες Κλίμακας και Φάσματος, το Δίλλημα του Καινοτόμου,

<sup>1</sup> ABI Research, (November 24 2009), Unified Communications Market to Approach \$4.2 Billion in 2014

Αλυσίδα Αξίας, Υπερανταγωνισμός, Επιχειρησιακή Στρατηγική, Επιχειρηματική Στρατηγική.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## *Ευχαριστίες*

*Στον επιβλέποντα καθηγητή Γεωργόπουλο Νικόλαο, για την ευκαιρία που μου έδωσε να εξετάσω τον τομέα στον οποίο εργάζομαι υπό το πρίσμα και τη μεθοδολογία της ανάλυσης του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στους συναδέλφους μου Σαριδάκη Ελένη και Βασιλείου Δημήτριο για χρήσιμες συζητήσεις επί του θέματος. Στο Βασιλείου Δημήτριο επίσης για την προτροπή του στο να συμμετάσχω στο παρόν πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών.*

# Περιεχόμενα

<b>1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>3</b>
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ .....	4
1.2 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΣΥΝΕΒΑΛΑΝ ΣΤΗ ΓΕΝΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ .....	5
1.3 ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ .....	5
1.4 Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ .....	6
1.5 ΠΗΓΕΣ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	7
<b>2 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</b> .....	<b>8</b>
2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	8
2.2 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	9
2.3 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	11
2.3.1 Η αλυσίδα αξίας και το σύστημα αξίας .....	11
2.3.2 Η οργανωτική δομή .....	13
2.3.3 Η κουλτούρα .....	14
2.3.4 Το στρατηγικό μάρκετινγκ .....	14
2.3.5 Οικονομικά θέματα .....	14
2.3.6 Η έρευνα και ανάπτυξη .....	15
2.3.7 Τα στρατηγικά λειτουργικά θέματα .....	16
2.3.8 Τα στρατηγικά θέματα των ανθρωπίνων πόρων .....	16
2.3.9 Τα στρατηγικά συστήματα πληροφοριών .....	17
2.4 ΕΥΡΕΣΗ ΜΙΑΣ ΕΥΝΟΪΚΗΣ ΚΟΓΧΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ .....	17
2.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	18
2.5.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική (corporate strategy) .....	18
2.5.2 Επιχειρηματική Στρατηγική (business strategy) .....	20
2.5.3 Λειτουργική Στρατηγική (functional strategy) .....	21
2.6 ΥΠΕΡΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ .....	22
2.7 ΠΗΓΕΣ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	23
<b>3 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ UC</b> .....	<b>24</b>
3.1 PEST ΑΝΑΛΥΣΗ – ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ .....	24
3.1.1 Πολιτικός και νομικός τομέας .....	24
3.1.2 Οικονομικός τομέας .....	25
3.1.3 Κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον .....	27
3.1.4 Τεχνολογικός τομέας .....	29
3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ .....	31
3.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων .....	32
3.2.2 Αντιπαλότητα ανάμεσα σε υπάρχουσες επιχειρήσεις .....	34
3.2.3 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών .....	35
3.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών .....	36
3.2.5 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών .....	36
3.2.6 Σχετική δύναμη των υπολοίπων ενδιαφερομένων (stakeholders) .....	36
3.3 ΠΗΓΕΣ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	37
<b>4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ UC</b> .....	<b>39</b>
4.1 ALCATEL - LUCENT .....	40
4.1.1 Παρουσίαση εταιρείας .....	40
4.1.2 Ανάλυση του οργανισμού – δυνατά και αδύνατα σημεία .....	43
4.1.3 Επιχειρησιακή στρατηγική και εναλλακτικές λειτουργικές στρατηγικές .....	44
4.1.4 Δυνατά και αδύνατα σημεία σε σχέση με το προϊόν/ υπηρεσία UC .....	46
4.1.5 Επιχειρηματική στρατηγική σε σχέση με UC και εναλλακτικές λειτουργικές στρατηγικές .....	47
4.2 ΑΝΑΥΑ .....	48

4.2.1 Παρουσίαση εταιρείας .....	48
4.2.2 Ανάλυση του οργανισμού – δυνατά και αδύνατα σημεία .....	51
4.2.3 Επιχειρησιακή στρατηγική και εναλλακτικές λειτουργικές στρατηγικές .....	52
4.2.4 Δυνατά και αδύνατα σημεία σε σχέση με το προϊόν/ υπηρεσία UC .....	53
4.2.5 Επιχειρηματική στρατηγική σε σχέση με UC και εναλλακτικές λειτουργικές στρατηγικές.....	54
4.3 CISCO.....	55
4.3.1 Παρουσίαση εταιρείας .....	55
4.3.2 Ανάλυση του οργανισμού – δυνατά και αδύνατα σημεία .....	57
4.3.3 Επιχειρησιακή στρατηγική και εναλλακτικές λειτουργικές στρατηγικές .....	59
4.3.4 Δυνατά και αδύνατα σημεία σε σχέση με το προϊόν/ υπηρεσία UC .....	60
4.3.5 Επιχειρηματική στρατηγική σε σχέση με UC και εναλλακτικές λειτουργικές στρατηγικές.....	61
4.4 MICROSOFT .....	63
4.4.1 Παρουσίαση εταιρείας .....	63
4.4.2 Ανάλυση του οργανισμού – δυνατά και αδύνατα σημεία .....	67
4.4.3 Επιχειρησιακή στρατηγική και εναλλακτικές λειτουργικές στρατηγικές .....	70
4.4.4 Δυνατά και αδύνατα σημεία σε σχέση με το προϊόν/ υπηρεσία UC .....	71
4.4.5 Επιχειρηματική στρατηγική σε σχέση με UC και εναλλακτικές λειτουργικές στρατηγικές.....	72
4.5 ΠΗΓΕΣ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	74
<b>5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>81</b>
<b>6 ΠΗΓΕΣ .....</b>	<b>88</b>

## Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1: Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του στρατηγικού μάντζμεντ.....	8
Διάγραμμα 2.2: Δυνάμεις που κατευθύνουν τον ανταγωνισμό του κλάδου/ στρατηγικής ομάδας.....	10
Διάγραμμα 2.4: Επίπεδα στρατηγικής.....	18
Διάγραμμα 2.3.1: Σύστημα αξίας.....	12
Διάγραμμα 4.1: Σχηματική απεικόνιση των ανταγωνιστών στο χώρο των UC σύμφωνα με τα πρότυπα της Gartner .....	39

# 1 Εισαγωγή

Οι ενοποιημένες επικοινωνίες είναι ένας σχετικά νέος τομέας της τεχνολογίας, ο οποίος πρωτοεμφανίστηκε επίσημα το 2005 και από τότε εξελίσσεται διαρκώς. Παρά την οικονομική ύφεση, η οποία ξεκίνησε το 2008 και εξαπλώθηκε πλέον σε παγκόσμιο επίπεδο, ο χώρος των ενοποιημένων επικοινωνιών συνεχίζει να γνωρίζει άνθιση και ανάπτυξη. Η ραγδαία εξέλιξη του τομέα αυτού, καθώς και ο συνεχής εμπλουτισμός του με όλο και πιο νέα στοιχεία, δημιουργεί προβλήματα ακόμα και στην εύρεση ενός ικανοποιητικού και αντιπροσωπευτικού ορισμού του. Η λιγοστή ως τις μέρες μας αρθρογραφία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί, στο πλήθος των περιπτώσεων, ως ελλειμματική και περιορισμένη, μιας και δεν παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη εικόνα για το χώρο. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα μοιάζει αντιφατική και ασαφής, λόγω της περίπλοκης και ευρείας φύσης του τομέα αυτού και του γεγονότος ότι προσελκύει εταιρείες από εντελώς διαφορετικούς χώρους, οι οποίες προσεγγίζουν το πρόβλημα της ενοποίησης των μέσων επικοινωνίας με εντελώς διαφορετικό τρόπο.

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στο να δώσει στον αναγνώστη μια ολοκληρωμένη και σαφή εικόνα, σχετικά με τον πρωτοποριακό αυτό χώρο, υπό το πρίσμα και τη μεθοδολογία της ανάλυσης του στρατηγικού μάντζμεντ.

Στα πλαίσια της έρευνας θα οριστεί με σαφήνεια ο τομέας των ενοποιημένων επικοινωνιών, θα παρουσιαστούν οι λόγοι που συνετέλεσαν στη γέννησή του, καθώς και το πού απευθύνεται (κεφάλαιο 1). Θα επακολουθήσει η κατανόηση και η καταγραφή των βασικών περιβαλλοντικών τάσεων, οι οποίες συντελούν στην επιτυχία της ιδέας αυτής, μέσω της ανίχνευσης του εξωτερικού περιβάλλοντος με τη μέθοδο PEST (κεφάλαιο 3.1), καθώς και την ανάλυση της στρατηγικής ομάδας με τη μέθοδο του Porter (κεφάλαιο 3.2).

Έπεται η παρουσίαση και ανάλυση των ανταγωνιστριών εταιρειών στον τεχνολογικό αυτό τομέα (κεφάλαιο 4). Πιο συγκεκριμένα, θα παρουσιαστούν οι πρωτοπóρες επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στο χώρο, με στόχο τον εντοπισμό και την καταγραφή των δυνατών και αδύναμων σημείων τους. Επίσης, θα προσδιοριστεί και παράλληλα θα σχολιαστεί η επιχειρησιακή στρατηγική των ομίλων, αλλά και η επιχειρηματική τους στρατηγική σε σχέση με τον υπό εξέταση τομέα.

Η παρούσα έρευνα κλείνει με την καταγραφή γενικών συμπερασμάτων για τις ενοποιημένες επικοινωνίες, το σχολιασμό και τη σύγκριση των ανταγωνιστών, καθώς και με την παράθεση κάποιων σκέψεων για το μέλλον.

### **1.1 Ορισμός των ενοποιημένων επικοινωνιών**

Οι ενοποιημένες επικοινωνίες (UC) είναι μία νέα πρόταση στο χώρο των τηλεπικοινωνιών που έχει τύχει μεγάλης αποδοχής από το καταναλωτικό κοινό, το οποίο αποτελείται από επιχειρήσεις και διάφορους οργανισμούς (δημόσιους και μη). Έχουν να κάνουν με την ενοποίηση όλων των τρόπων επικοινωνίας (τηλεφωνίας, ανταλλαγής δεδομένων, τηλεομοιοτυπίας, υπηρεσιών τηλεφωνητή, τηλεδιάσκεψης, ανταλλαγής μηνυμάτων με τρόπο σύγχρονο και ασύγχρονο, λογισμικού «συνεργασίας» κλπ) και τη δυνατότητα διαχείρισής τους από μία μόνο σουίτα εφαρμογών και από οποιοδήποτε μέρος.

Το λογισμικό «συνεργασίας» (collaboration) αποτελεί μία σχετικά νέα προσθήκη και θεωρείται πλέον το υποσύνολο των ενοποιημένων επικοινωνιών που έχει να κάνει αποκλειστικά με την ενσωμάτωση λογισμικού το οποίο διευκολύνει την επικοινωνία και το συντονισμό ομάδων που εργάζονται στο ίδιο αντικείμενο. Χαρακτηριστικά αναφέρονται τα «wikis», τα «blogs» και το λογισμικό κοινωνικής δικτύωσης [3].

Οι ενοποιημένες επικοινωνίες απαρτίζονται, λοιπόν, από ένα σύνολο προϊόντων, η διαχείριση των οποίων ενοποιείται υπό μια σουίτα εφαρμογών. Η σουίτα αυτή μπορεί να εγκατασταθεί σε ένα πλήθος διαφορετικών συσκευών, όπως σε υπολογιστές γραφείου, σε φορητούς υπολογιστές, σε κινητά τηλέφωνα, σε iPad κλπ. Ιδιαίτερης σημασίας είναι η δυνατότητα χειρισμού της σουίτας εφαρμογών από φορητές συσκευές, μιας και δίνεται έτσι στο χειριστή η δυνατότητα κινητικότητας (mobility concept).

Τα τελευταία χρόνια, χάρη στην εισαγωγή και ανάπτυξη των επικοινωνιών υπολογιστικού νέφους (cloud UC), οι ενοποιημένες επικοινωνίες μπορούν να διατεθούν και ως υπηρεσία. Πιο συγκεκριμένα, μια επιχείρηση μπορεί να πληρώνει κάποια συνδρομή και να χρησιμοποιεί την τηλεπικοινωνιακή υποδομή κάποιου παρόχου (πχ Verizon), δίχως να έχει η ίδια στην κατοχή της κάποιο από τα προϊόντα που απαρτίζουν την τηλεπικοινωνιακή λύση.



## **1.2 Λόγοι που συνέβαλαν στη γέννηση των ενοποιημένων επικοινωνιών**

Είναι μάλλον δύσκολο να προσδιορίσει κάποιος την ακριβή χρονολογία γέννησης του τομέα των ενοποιημένων επικοινωνιών μιας και, όπως θα φανεί παρακάτω, η ιδέα της ενοποίησης των συσκευών, εφαρμογών και δικτύων ήρθε με τρόπο φυσικό, για να λύσει αρχικά την ολοένα αυξανόμενη πολυπλοκότητα των τηλεπικοινωνιακών λύσεων. Γενικότερα όμως, μπορεί να θεωρηθεί ότι οι πρώτες εταιρείες άρχισαν να επενδύουν στο χώρο από το 2005 και έπειτα, ενώ από το 2006 είχε γίνει πλέον εμφανής η αναγκαιότητα των ενοποιημένων επικοινωνιών καθώς και οι τεράστιες προοπτικές τους.

Η αναγκαιότητα των ενοποιημένων επικοινωνιών πρόεκυψε από το γεγονός ότι τις τελευταίες δεκαετίες όλο και περισσότερες εταιρείες στηρίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή λειτουργία τους στις αποτελεσματικές επικοινωνίες. Στόχος των εταιρειών αυτών είναι η εις το έπακρον εκμετάλλευση όλων των τρόπων επικοινωνίας, καθώς και η αναζήτηση τηλεπικοινωνιακών λύσεων προσαρμοσμένων ακόμα και στις πιο συγκεκριμένες λειτουργικές τους ανάγκες. Το γεγονός αυτό επέφερε μεγάλη άνθιση στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Όσο όμως αναπτύσσονταν νέες τεχνολογίες για την υποστήριξη των ολοένα αυξανόμενων αναγκών των επιχειρήσεων, τόσο αυξανόταν και η πολυπλοκότητα των τηλεπικοινωνιακών λύσεων. Οι εργαζόμενοι άρχισαν σταδιακά να αντιμετωπίζουν δυσκολία στο χειρισμό και την εκμάθηση όλων των διαφορετικών τρόπων επικοινωνίας, ενώ και οι τεχνικοί των εταιρειών άρχισαν να αντιμετωπίζουν δυσκολία όσον αφορά στην εγκατάσταση, στη συντήρηση, στην αντιμετώπιση των βλαβών, καθώς και στην επεκτασιμότητα των διαφορετικών δικτύων. Επιπροσθέτως, άρχισε να διαφαίνεται, και να αυξάνεται με τον καιρό, η ανάγκη πρόσβασης στα μέσα επικοινωνίας και εκτός γραφείου (mobility concept). Η δημιουργία των ενοποιημένων επικοινωνιών, λοιπόν, ήρθε ως φυσική εξέλιξη, προκειμένου να λυθούν όλα τα προαναφερθέντα προβλήματα και να προσφερθούν επιπλέον ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

## **1.3 Πού απευθύνονται οι ενοποιημένες επικοινωνίες**

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στις ενοποιημένες επικοινωνίες εστίασαν αρχικά το ενδιαφέρον τους σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς (δημόσιους και μη). Η αιτία αυτής της προτίμησης έγκειται στο γεγονός ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις/

οργανισμοί (large enterprises) μπορούν να αντέξουν το κόστος κτήσης (CAPEX) της τηλεπικοινωνιακής λύσης και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας χάρη στη δυνατότητα εύκολης και με χαμηλό κόστος επέκτασης του ενοποιημένου δικτύου. Μετά όμως την εισαγωγή και ανάπτυξη των ενοποιημένων επικοινωνιών υπολογιστικού νέφους (cloud UC), οι ενοποιημένες επικοινωνίες διατίθενται πλέον και ως υπηρεσία. Με αυτόν τον τρόπο απευθύνονται πια και σε μικρομεσαίους οργανισμούς (SMEs), οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να κάνουν χρήση του τηλεπικοινωνιακού δικτύου κάποιου παρόχου, δίχως να χρειάζεται να επωμίζονται το κόστος κτήσης του. Σταδιακά, γίνεται επίσης εφικτή η υβριδική χρήση της τεχνολογίας υπολογιστικού νέφους, η οποία δίνει την επιλογή στις επιχειρήσεις που κατέχουν ήδη κάποια δικτυακή υποδομή να κρατούν τοπικά τα ευαίσθητα δεδομένα [5].

Παράλληλα, οι ενοποιημένες επικοινωνίες διεισδύουν και κερδίζουν διαρκώς έδαφος σε νέα τμήματα της αγοράς, όπως σε κυβερνητικούς και εκπαιδευτικούς οργανισμούς, καθώς και στον τομέα της υγείας [4]. Γεωγραφικά, οι ενοποιημένες επικοινωνίες παρουσιάζουν πωλήσεις σε όλον τον κόσμο και ιδίως στην Αμερική, ενώ σημαντική είναι η ανάπτυξή τους και στην Ευρώπη. Η Ασία αποτελεί νέα αγορά.

#### **1.4 Ο Ανταγωνισμός στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών**

Οι ως τώρα ηγέτες στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών είναι η Microsoft, η Cisco, η Avaya, η Alcatel - Lucent και η Siemens Enterprise Communications [1]. Όπως φαίνεται λοιπόν, οι ενοποιημένες επικοινωνίες προσελκύουν ανταγωνιστές τόσο από τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών (Avaya), όσο και από τον κλάδο ανάπτυξης εφαρμογών λογισμικού/ πληροφορικής (Microsoft), οι οποίοι επιχειρούν να εφαρμόσουν «όμοιες στρατηγικές με όμοιους τρόπους» [2]. Υπό την έννοια αυτή, οι ανταγωνιστές των ενοποιημένων επικοινωνιών μπορούν να θεωρηθούν ως μία στρατηγική ομάδα με κοινό στόχο την προσφορά μιας τηλεπικοινωνιακής λύσης, η οποία ενοποιεί όλους τους διαθέσιμους τρόπους επικοινωνίας και καθιστά δυνατή τη χρήση τους από μία συσκευή και από οποιοδήποτε μέρος. Σε επόμενη ενότητα (3.2) ακολουθεί ανάλυση της στρατηγικής αυτής ομάδας, καθώς και λεπτομερής παράθεση των μεταβλητών που την καθορίζουν.

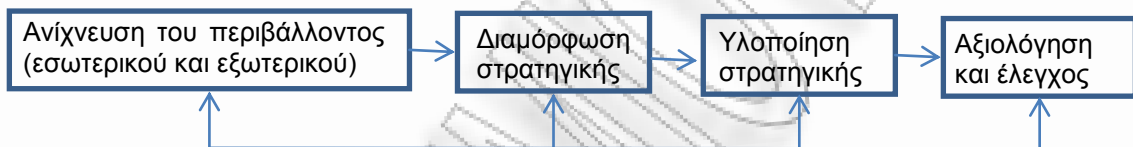
## 1.5 Πηγές πρώτου κεφαλαίου

1. Gartner , Bern Elliot, Steve Blood, (August 2011), “Magic Quadrant for Unified Communications”  
<<http://www.gartner.com/technology/streamReprints.do?id=1-1728DMD&ct=110823&st=sb>>
2. K. J. Hatten and M. L. Hatten, (July – August 1987), “Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers, and Contestability”, Strategic Management Journal, p. 329
3. Parker Marty, September 14 2011, “UCC, UC and Collaboration - Clarity and Reinforcement Courtesy of Avaya and Gartner”,  
<[http://www.ucstrategies.com/UC\\_Collaboration\\_UCC.aspx](http://www.ucstrategies.com/UC_Collaboration_UCC.aspx)>
4. The 2011 CDW-G Unified Communications Tracking Poll, (April 2011),  
<<http://www.cdwg.com/shop/tools/surveys/SurveyCompleted.asp?SurveyKey=A0A8F17E3DC34645B9204ADB1160DD54&CompletedSurveyID=609344>>
5. Vizard Michael, “The long march toward a unified hybrid cloud”, (July 2011),  
<<http://www.itbusinessedge.com/cm/blogs/vizard/the-long-march-toward-a-unified-hybrid-cloud/?cs=47600>>

## 2 Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

### 2.1 Στρατηγικό μάντζμεντ

Σύμφωνα με τους Wheelen Thomas L. και J. Davis Hunger [6], το στρατηγικό μάντζμεντ αποτελείται από ένα σύνολο στρατηγικών επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας του στρατηγικού μάντζμεντ είναι η ανίχνευση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, η διαμόρφωση της στρατηγικής, η υλοποίησή της, καθώς και η αξιολόγηση και ο έλεγχος.



Διάγραμμα 2.1: Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του στρατηγικού μάντζμεντ

Η διαμόρφωση της στρατηγικής αποσκοπεί στην ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων, ώστε: (1) να επωφελείται ο οργανισμός από τις περιβαλλοντικές ευκαιρίες με την αξιοποίηση των δυνατών του σημείων στο έπακρο, (2) να λαμβάνει προληπτικά μέτρα κατά των διαφαινόμενων απειλών, καθώς και (3) να βελτιώνει τα αδύνατα σημεία του. Με άλλα λόγια, η στρατηγική ενός οργανισμού επιδιώκει τη μεγιστοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την ελαχιστοποίηση του ανταγωνιστικού μειονεκτημάτος του αντίστοιχα. Μία βασική παράμετρος κατά το στρατηγικό σχεδιασμό είναι η έγκαιρη προσαρμογή στις περιβαλλοντικές αλλαγές, ιδίως όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε συνθήκες υπερανταγωνισμού, προκειμένου να γίνεται αποτελεσματικά η διαχείριση της αβεβαιότητας.

Με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, προσδιορίζεται η πρόταση αποστολής, το όραμα, οι στόχοι, οι σκοποί, καθώς και οι πολιτικές της επιχείρησης. 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 ποσοτικοποιημένες επιδιώξεις της, ενώ οι σκοποί είναι πιο ανοιχτές δηλώσεις για το τι θέλει να πετύχει ο οργανισμός σε διάφορους τομείς. Οι πολιτικές τέλος αποτελούν γενικότερες οδηγίες για τη λήψη των

αποφάσεων, οι οποίες συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της.

Η υλοποίηση της στρατηγικής ενεργοποιεί τις στρατηγικές και τις πολιτικές της επιχείρησης, με την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Βασικός στόχος κατά την υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διασφάλιση συνέργιας 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 αυτόνομα. 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. Ένα τέτοιο πρωτοπόρο προϊόν, το προϊόν των ενοποιημένων επικοινωνιών, εξετάζεται στην παρούσα έρευνα.

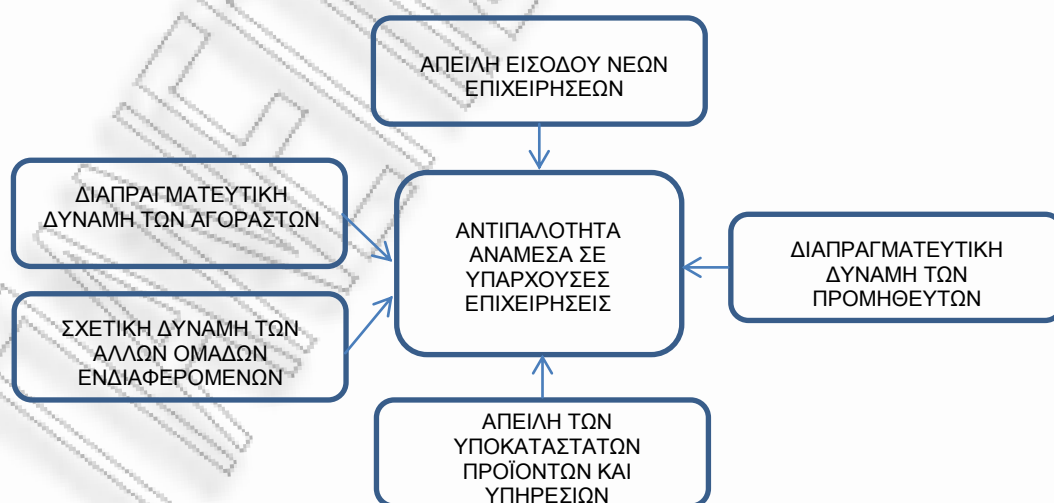
Η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποσκοπεί στη διαρκή παρακολούθηση της απόδοσης της επιχείρησης και λειτουργεί ως ένας μηχανισμός ανατροφοδότησης, ώστε να γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες και βελτιώσεις όπου και όταν χρειάζεται ή ακόμη και η προσαρμογή όλων των προηγούμενων διεργασιών, αν προκύψει ότι αγνοήθηκε κάποια βασική μεταβλητή.

## **2.2 Ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος**

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, μια βασική προϋπόθεση για τη διαμόρφωση μιας επιτυχημένης στρατηγικής είναι η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται στο γενικευμένο Μάκρο-περιβάλλον, το οποίο μπορεί να αναλυθεί με τη μέθοδο PEST, και στο Μίκρο-περιβάλλον, δηλαδή τον κλάδο ή στρατηγική ομάδα, το οποίο μπορεί να εξεταστεί σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter. Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι στρατηγική ομάδα είναι μια ομάδα εταιρειών οι οποίες «επιχειρούν να εφαρμόσουν όμοιες στρατηγικές με όμοιους τρόπους» [3] και προσδιορίζεται με τη χρήση δύο βασικών στρατηγικών μεταβλητών.

Στο γενικευμένο Μάκρο-περιβάλλον διακρίνονται οι εξής δυνάμεις: (1) οι πολιτικές και νομικές δυνάμεις (Political), (2) οι οικονομικές δυνάμεις (Economic), (3) οι κοινωνικές και πολιτισμικές δυνάμεις (Sociocultural), καθώς και (4) οι τεχνολογικές δυνάμεις (Technological).

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) ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, (2) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, (3) η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών, (4) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και (5) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Όσο μικρότερη είναι κάθε μία από τις προαναφερθείσες δυνάμεις, τόσο πιο ελκυστικός είναι συνήθως ένας κλάδος ή μία στρατηγική ομάδα. Μία ακόμα δύναμη που πρέπει να λαμβάνεται υπ όψιν για μια πιο ολοκληρωμένη ανάλυση, είναι και η σχετική δύναμη των υπολοίπων ενδιαφερομένων (stakeholders). Στους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους περιλαμβάνονται οι κρατικές αρχές, οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, οι εμπορικές ενώσεις, αλλά και οι συμπληρωματικοί φορείς. Συμπληρωματικοί φορείς είναι εταιρείες ή και ολόκληροι κλάδοι, οι οποίοι παράγουν προϊόντα που συνεργάζονται καλά ή και που αλληλοσυμπληρώνονται, με αποτέλεσμα την ενίσχυση της προσφερόμενης αξίας προς τον πελάτη.



Διάγραμμα 2.2: Δυνάμεις που κατευθύνουν τον ανταγωνισμό του κλάδου/ στρατηγικής ομάδας

## 2.3 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. Πιο συγκεκριμένα, η εσωτερική ανάλυση του οργανισμού αποσκοπεί στον εντοπισμό και τη βέλτιστη αξιοποίηση και ανάπτυξη των πόρων του, μέσω της πιο κατάλληλης στρατηγικής επιλογής. Στους πόρους ενός οργανισμού συγκαταλέγονται τα περιουσιακά του στοιχεία (κτήρια, εξοπλισμός, εργοστάσια), τα στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού του (ο αριθμός, η παρακίνηση, η τεχνογνωσία, η εμπειρία και οι λοιπές δεξιότητες που διαθέτει), καθώς και άυλα στοιχεία (φήμη, κουλτούρα, επωνυμία και λογότυπο). Οι πόροι και οι ικανότητες που έχει αναπτύξει ένας οργανισμός καθορίζουν και τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα. Μια ικανότητα ονομάζεται διακεκριμένη όταν προσφέρει αξία στον πελάτη, είναι σπάνια, δεν αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό και η οργανωτική δομή της επιχείρησης επιτρέπει τη σωστή εκμετάλλευσή της. Οι οργανισμοί οφείλουν να κάνουν μια διαρκή προσπάθεια για την αναζωογόνηση και συνεπώς τη διατήρηση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων.

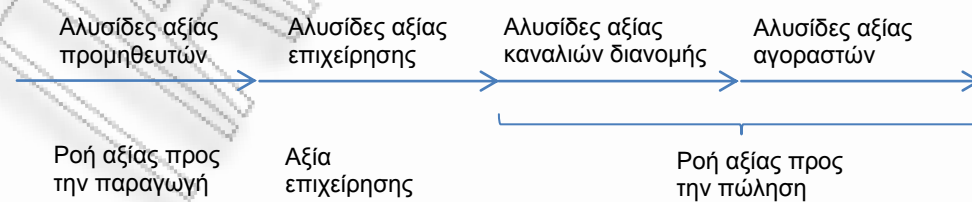
Κατά την ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού είναι επίσης σημαντική η ανάλυση διαφόρων ακόμη στοιχείων όπως: (1) της αλυσίδας αξίας του και του συστήματος αξίας, (2) της οργανωτικής του δομής, (3) της κουλτούρας του, (4) του στρατηγικού του μάρκετινγκ, (5) του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, (6) των στρατηγικών του λειτουργικών θεμάτων, (7) των ανθρώπινων πόρων του και (8) των συστημάτων πληροφοριών του.

### 2.3.1 Η αλυσίδα αξίας και το σύστημα αξίας

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας είναι μία βασική παράμετρος όσον αφορά στην ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Εξετάζει ολόκληρη την αλυσίδα των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού: από τη συγκομιδή των πρώτων υλών από τους προμηθευτές, την παραγωγή και το μάρκετινγκ του προϊόντος/ υπηρεσίας, έως και τη διάθεση των αγαθών μέσω διανομένων και λιανοπωλητών. Η εξέταση της αλυσίδας αξίας βοηθά έναν οργανισμό να εντοπίσει το τμήμα στο οποίο βρίσκονται οι

βασικότερες ικανότητές του, γνωστό και ως κέντρο βάρους του οργανισμού, καθώς και τα σημεία στα οποία επιδέχεται βελτίωση. Επίσης, η εξέταση των δεσμών της αλυσίδας αξίας μπορεί να επιφέρει την επίτευξη κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, χάρη στη βελτίωση της εκτέλεσης κάποιας λειτουργίας. Για παράδειγμα, σε μια εταιρεία παραγωγής λογισμικού από μια μεγάλη ομάδα προγραμματιστών, η ποιότητα του τελικού προϊόντος μπορεί να βελτιωθεί αν πριν την παράδοση του ολοκληρωμένου προγράμματος στην αρμόδια ομάδα μηχανικών ποιοτικού ελέγχου, ο κάθε προγραμματιστής επαληθεύει τη σωστή λειτουργία του τμήματος του λογισμικού που αναπτύσσει. Από την ανάλυση της αλυσίδας αξίας είναι τέλος δυνατό να προκύψουν δυνατότητες συνέργειας ανάμεσα σε διαφορετικές σειρές προϊόντων ή τομέων δραστηριοποίησης, με συνέπεια την επίτευξη οικονομικών φάσματος. Μπορεί, για παράδειγμα, να προκύψει ότι είναι δυνατή η χρήση κάποιου ή κάποιων τμημάτων ενός προϊόντος για την παρασκευή και κάποιου άλλου ή ότι παραπάνω από ένα προϊόντα μπορούν να μοιράζονται το ίδιο κανάλι διανομής.

Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα του συνόλου των δραστηριοτήτων οι οποίες εκτελούνται εντός του κλάδου στον οποίο ανήκει. Το σύνολο των δραστηριοτήτων εντός ολόκληρου του κλάδου ονομάζεται σύστημα αξίας, σύμφωνα με τον Porter M. (1947) [4]. Πιο συγκεκριμένα, το σύστημα αξίας απαρτίζεται από τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, την αλυσίδα αξίας της υπό εξέταση επιχείρησης, τις αλυσίδες αξίας των διανομέων, καθώς και τις αλυσίδες αξίας των τελικών αγοραστών. Η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τη βελτιστοποίηση του συντονισμού των δραστηριοτήτων στα σημεία αλληλεξάρτησης με τους προμηθευτές και τους διανομείς της. Μπορεί επίσης να προχωρήσει σε μια διαδικασία η οποία είναι γνωστή ως ολοκλήρωση (integration). Σύμφωνα με αυτή, ο οργανισμός κινείται προς τα εμπρός ή προς τα πίσω κατά μήκος του συστήματος αξίας, προκειμένου να αποκτήσει ευκολότερη και οικονομικότερη πρόσβαση σε πρώτες ύλες ή μεγαλύτερο έλεγχο στα κανάλια διανομής.



Διάγραμμα 2.3.1: Σύστημα αξίας



### 2.3.2 Η οργανωτική δομή

Οι βασικές οργανωτικές δομές ενός οργανισμού είναι οι εξής:

❖ Η απλή δομή

Είναι κατάλληλη για μικρές προσωπικές εταιρείες, οι οποίες παράγουν μία ή δύο σειρές προϊόντων. Υπάρχει απλά ένας μάνατζερ, ο οποίος είναι τις περισσότερες φορές ο ιδιοκτήτης της εταιρείας, με τους υπόλοιπους εργαζομένους να ασχολούνται συνήθως με ένα σύνολο διαφορετικών εργασιών, προκειμένου να καλύπτονται οι ανάγκες της επιχείρησης.

❖ Η λειτουργική δομή

Είναι κατάλληλη για εταιρείες μεσαίου μεγέθους, οι οποίες παράγουν προϊόντα ενός κλάδου. Αποτελούνται από τη διοίκηση και μια σειρά τμημάτων στα οποία απασχολείται εξειδικευμένο προσωπικό, όπως για παράδειγμα το τμήμα παραγωγής, το τμήμα πωλήσεων, το τμήμα οικονομικών κλπ.

❖ Η δομή κατά τομείς

Είναι κατάλληλη για μεγάλες εταιρείες, οι οποίες παράγουν πολλές σειρές προϊόντων σε συναφείς κλάδους.

❖ Η δομή κατά στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες

Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες διαφέρουν από τη δομή κατά τομείς, στο ότι κάθε στρατηγική επιχειρηματική ομάδα διαθέτει διαφορετική αποστολή, διαφορεικούς ανταγωνιστές, τη δική της εστίαση στην αγορά και το δικό της έλεγχο στις επιχειρηματικές της λειτουργίες. Επιτυγχάνεται έτσι αποκέντρωση βάσει στρατηγικών σημείων, ενώ διατηρούνται και αναπτύσσονται ταυτόχρονα οριζόντιες σχέσεις μεταξύ των μονάδων.

❖ Η δομή ομίλου

Είναι κατάλληλη για μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν προϊόντα τα οποία ανήκουν σε εντελώς διαφορετικούς και ανεξαρτήτους μεταξύ τους κλάδους. Οι διαφορετικοί τομείς δραστηριοποιούνται ως νομικά ανεξάρτητες εταιρείες, η κεντρική διοίκηση των οποίων όμως ανήκει στο διοικητικό συμβούλιο της θυγατρικής.

### **2.3.3 Η κουλτούρα**

Η εταιρική κουλτούρα δίνει μια κατεύθυνση στους εργαζομένους μιας επιχείρησης όσον αφορά στις αξίες, τα πρότυπα συμπεριφοράς και τις επιδιώξεις τους. Όσο πιο έντονη είναι λοιπόν η κουλτούρα μιας επιχείρησης, τόσο πιο πολύ επιτυγχάνεται ο εναρμονισμός των εργασιακών σχέσεων, καθώς και ο συντονισμός των προσπάθειών των εργαζομένων για την προώθηση συγκεκριμένων αξιών, όπως την ανταλλαγή γνώσεων, την επίμονη στην ποιότητα κλπ.

### **2.3.4 Το στρατηγικό μάρκετινγκ**

Το στρατηγικό μάρκετινγκ είναι κείμενο για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης, αφού τη συνδέει με τους πελάτες και τους ανταγωνιστές της. Σχετίζεται άμεσα με την τοποθέτηση της επιχείρησης στο μυαλό των καταναλωτών, την εμπιστοσύνη στην επωνυμία της, τη φήμη της και συνεπώς την προτίμησή της έναντι των ανταγωνιστών. Η επωνυμία και η φήμη μιας επιχείρησης μπορεί να λειτουργήσει ως εμπόδιο στην είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο ή τη στρατηγική ομάδα, καθώς και να δημιουργήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πιο συγκεκριμένα, το στρατηγικό μάρκετινγκ ασχολείται με την τμηματοποίηση της αγοράς, ώστε να επιτυγχάνεται η στοχευμένη κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών, καθώς και με τη βελτίωση του μίγματος μάρκετινγκ (4 P). Το μίγμα μάρκετινγκ έχει να κάνει με την εξέλιξη των χαρακτηριστικών του προϊόντος (Product) για την αύξηση της προσφερόμενης αξίας προς τον πελάτη, τη διεύρυνση των καναλιών διανομής του (Place), την προώθησή του (Promotion), καθώς και το βέλτιστο καθορισμό της τιμής του (Price). Το στρατηγικό μάρκετινγκ καθορίζει επίσης τον κύκλο ζωής των προϊόντων, προκειμένου να εξασφαλίζεται διαχρονικά η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών.

### **2.3.5 Οικονομικά θέματα**

Η αποτελεσματική οικονομική διαχείριση μιας επιχείρησης έχει να κάνει με την εύρεση των καταλληλότερων τρόπων για την άντληση κεφαλαίων από εσωτερικές ή εξωτερικές

πηγές και τη σωστή διάθεσή τους. Προσοχή δίνεται στις διακυμάνσεις της τιμής του συναλλάγματος, στον έλεγχο του ύψος της χρηματοοικονομικής μόχλευσης, καθώς και στον προϋπολογισμό κεφαλαιουχικών επενδύσεων.

### **2.3.6 Η έρευνα και ανάπτυξη**

Η ένταση της έρευνας και ανάπτυξης μιας εταιρείας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιβίωση και την ανάπτυξή της, ιδίως όταν αυτή ανήκει σε κάποιον κλάδο ή στρατηγική ομάδα όπου επικρατεί υπερανταγωνισμός (όπως στον κλάδο των φαρμάκων, των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής). Ιδιαίτερης σημασίας είναι επίσης η ικανότητα μεταφοράς των καινοτομιών, δηλαδή η πρακτική υλοποίησή τους για την προσφορά προστιθέμενης αξίας στον πελάτη. Στο μίγμα έρευνας και ανάπτυξης περιλαμβάνονται: (1) η βασική έρευνα και ανάπτυξη, όπου εξετάζονται θεωρητικά προβλήματα σε υπερσύγχρονα εργαστήρια και καταλήγουν σε δημοσιεύσεις και πατέντες, (2) η έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων, η οποία αποσκοπεί στη δημιουργία νέων προϊόντων ή της βελτίωσης κάποιων χαρακτηριστικών τους και (3) η έρευνα και ανάπτυξη διεργασιών, η οποία εστιάζεται σε καινοτόμες διεργασίες για τη βελτίωση του ποιοτικού ελέγχου, του εξοπλισμού παραγωγής και των προδιαγραφών σχεδιασμού.

Μία παράμετρος ιδιαίτερης σημασίας, όσον αφορά στην έρευνα και ανάπτυξη μιας εταιρείας, είναι η τεχνολογική ασυνέχεια η οποία μπορεί να επέλθει με την εισαγωγή μιας εντελώς νέας τεχνολογίας και την αντικατάσταση παλαιότερων. Ο Clayton M. Christensen (Οκτώβριος 1997) [1], διαπραγματεύεται το σοβαρό αυτό θέμα, δίνοντάς του την ονομασία: «το δίλλημα του καινοτόμου». Η υιοθέτηση εντελώς νέων τεχνολογιών από έναν οργανισμό, οι οποίες επιφέρουν τεχνολογική ασυνέχεια, παρουσιάζει πολλά εμπόδια. Μερικά από αυτά είναι ο κίνδυνος για την αδυναμία κάλυψης των αναγκών της εγκατεστημένης πελατειακής βάσης και των μετόχων στο σήμερα, η αβεβαιότητα σχετικά με την ανάλυση του μεγέθους και των λοιπών χαρακτηριστικών της μη διαμορφωμένης ακόμη νέας αγοράς, καθώς και η ανασφάλεια για το αν τα δυνατά σημεία του οργανισμού στις σημερινές τεχνολογίες θα επαρκούν για την υποστήριξη και την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών στο μέλλον. Παρά τα προαναφερθέντα εμπόδια, σε ορισμένες περιπτώσεις επιβάλλεται η αναζήτηση και εύρεση λύσεων, μία κατεύθυνση προς την οποία συμβάλλει και η μελέτη του Clayton M. Christensen. Υπάρχουν παραδείγματα μεγάλων, επιτυχημένων και με καλή διαχείριση επιχειρήσεων, οι οποίες άκουγαν τους πελάτες τους και εξυπηρετούσαν τις

ανάγκες τους και που όμως μακροπρόθεσμα απέτυχαν. Αυτό συνέβη γιατί ήταν πολύ αργά για να αντιδράσουν όταν εμφανιστήκαν στο προσκήνιο ανταγωνίστριες εταιρείες με εντελώς νέες τεχνολογίες, τεχνολογίες οι οποίες συνήθως καθιστούν δυνατή τη δημιουργία πιο οικονομικών, μικρών, απλών και βολικών στη χρήση προϊόντων, καθώς και την παροχή πιο σύγχρονων και ολοκληρωμένων υπηρεσιών.

### **2.3.7 Τα στρατηγικά λειτουργικά θέματα**

Βασικό ζήτημα σε σχέση με τη λειτουργία μιας επιχείρησης είναι η παράγωγή του επιθυμητού αριθμού προϊόντων, μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά περιθώρια, με προκαθορισμένο κόστος και σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας. Η καμπύλη εμπειρίας και η ευέλικτη παραγωγή είναι δύο παράμετροι που παρουσιάζουν ενδιαφέρον όσον αφορά στη μελέτη των παραγωγικών δυνατοτήτων μιας επιχείρησης.

### **2.3.8 Τα στρατηγικά θέματα των ανθρωπίνων πόρων**

Βασικό μέλημα όσον αφορά στους ανθρώπινους πόρους μιας εταιρείας, είναι η σωστή επιλογή του προσωπικού της, καθώς και η διαρκής προσπάθεια για την αναγνώριση, ανάπτυξη και αξιοποίηση των ικανοτήτων τους. Σημαντική επίσης είναι η κατάλληλη οργάνωση των εργαζομένων σε ομάδες, καθώς και η τόνωση των εργασιακών σχέσεων. Οι ανάγκες και οι σκέψεις των εργαζομένων θα πρέπει να συλλέγονται και να αναλύονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ενώ οι ίδιοι θα πρέπει να παροτρύνονται για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων, όπου αυτό είναι εφικτό. Η διαφοροποίηση των ανθρωπίνων πόρων, η οποία επιτρέπει την αξιοποίηση των ιδιαίτερων ικανοτήτων των εργαζόμενων από διαφορετικές χώρες, με διαφορετική κουλτούρα και υπόβαθρο, αποτελεί μια ακόμα παράμετρο - κλειδί για την επιτυχία των σύγχρονων οργανισμών.

### 2.3.9 Τα στρατηγικά συστήματα πληροφοριών

Η συγκέντρωση, η αποθήκευση και η εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία από τους εργαζομένους μιας εταιρείας, αλλά και τους πελάτες και τους προμηθευτές της, συμβάλλουν στη βελτίωση της οργάνωσης, με άμεση συνέπεια την ταχύτερη λήψη αποφάσεων και τη μείωση του λειτουργικού κόστους.

### 2.4 Εύρεση μιας ευνοϊκής κόγχης της αγοράς

Η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ενδέχεται να οδηγήσει στην ανακάλυψη κάποιας εντελώς νέας αγοράς (blue ocean strategy). Η αγορά αυτή μπορεί να ταιριάζει τόσο καλά στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ώστε να μην υφίσταται ο κίνδυνος ανταγωνισμού από άλλες εταιρείες, τουλάχιστον στο εγγύς μέλλον, λόγω των χρημάτων και του χρόνου που θα απαιτούνταν προκειμένου να τη φτάσουν. Η πρώτη εταιρεία (first mover) η οποία εκμεταλλεύεται αυτό το στρατηγικό παράθυρο και αρχίζει να εξυπηρετεί τη νέα κόγχη της αγοράς, έχει στη διάθεσή της τις κατάλληλες προϋποθέσεις προκειμένου να εδραιώσει την επωνυμία της σε αυτή. Ορθώνονται κατ' αυτόν τον τρόπο εμπόδια εισόδου για μελλοντικούς ανταγωνιστές.

Σε κάποιες περιπτώσεις οι μικρές κόγχες της αγοράς αναπτύσσονται σταδιακά σε αγορές με μεγάλη ζήτηση, προσδίδοντας πολλά οφέλη στις εταιρείες που δραστηριοποιήθηκαν νωρίς σε αυτές. Σε άλλες πάλι περιπτώσεις αλλάζουν οι απαιτήσεις τους, με αποτέλεσμα την ανάγκη μεγάλων επενδύσεων από μέρους των πρωτοπόρων εταιρειών (first/ early movers), προκειμένου να διατηρήσουν την κυριαρχία τους.

Όσον αφορά στις εταιρείες οι οποίες εισέρχονται αργότερα σε μία αγορά (late movers), έχουν το πλεονέκτημα ότι μπορούν μιμηθούν την τεχνολογία των άλλων, κρατώντας χαμηλό το απαιτούμενο κόστος για έρευνα και ανάπτυξη. Έχουν ακόμη το πλεονέκτημα ότι μπορούν να περιμένουν να δραστηριοποιηθούν σε αυτή όταν προκύψουν ευνοϊκές συνθήκες. Πολλές μεγάλες εταιρείες, για παράδειγμα, επιλέγουν να εισέλθουν σε νέες αγορές όταν αυτές είναι αρκετά μεγάλες, ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες τους για ανάπτυξη. Γενικότερα, η στροφή σε νέες αγορές σε αργότερο στάδιο, ταιριάζει συνήθως σε μεγάλους και οικονομικά εύρωστους οργανισμούς, οι οποίοι

έχουν πολλές φορές τα μέσα για να επικρατήσουν εταιρειών που δραστηριοποιούνται ήδη στο χώρο.

## 2.5 Επιχειρησιακή, επιχειρηματική και λειτουργική στρατηγική

Η στρατηγική μιας εταιρείας εξετάζεται με βάση τρεις τύπους: την επιχειρησιακή (corporate), την επιχειρηματική (business) και τη λειτουργική (functional) [2].

Στελέχη στα Κεντρικά της Επιχείρησης					Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)
Στρατηγική Επιχειρ/τική Μονάδα	Στρατηγική Επιχειρ/τική Μονάδα	Στρατηγική Επιχειρ/τική Μονάδα			Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)
Μάρκετινγκ	Χρηματ/κά	Έρευνα & Ανάπτυξη	Παραγωγή	Ανθρώπινοι πόροι	Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)

Διάγραμμα 2.4: Επίπεδα στρατηγικής

### 2.5.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική (corporate strategy)

Η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του ομίλου (directional strategy), προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί του. Σχετίζεται με την επιλογή του είδους των δραστηριοτήτων ή/ και των γραμμών παραγωγής του ομίλου (portfolio analysis), καθώς και τη διοίκηση του συνόλου των επιχειρηματικών μονάδων (parenting strategy), για την υποστήριξη της στρατηγικής τους και τον καθορισμό των μεταξύ τους σχέσεων και συνεργασιών. Ο όμιλος μπορεί να ακολουθήσει μία από τις παρακάτω στρατηγικές:

#### ❖ Επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης

Η ανάπτυξη είναι η πιο κοινή στρατηγική, η οποία σκοπεύει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης, των πόρων της και των κερδών της. Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά, με το να επεκτείνει τους τομείς δραστηριοποίησης της, ή και εξωτερικά, με εξαγορές, συγχωνεύσεις και στρατηγικές συμμαχίες. Ένας τρόπος ανάπτυξης είναι η κάθετη ολοκλήρωση, όπου μια εταιρεία κινείται προς τα εμπρός (forward integration) ή προς τα πίσω

(backward integration) κατά μήκος του συστήματος αξίας της (ενότητα 2.3.1). Η καθετοποίηση αρμόζει όταν η επιχείρηση κατέχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο, ενώ ταυτόχρονα η ελκυστικότητα του κλάδου είναι υψηλή. Ένας άλλος τρόπος ανάπτυξης είναι η οριζόντια ολοκλήρωση, βάσει της οποίας η επιχείρηση αυξάνει τον αριθμό των προϊόντων και των υπηρεσιών της στους τομείς που ήδη δραστηριοποιείται. Η διαποίκιση (diversification) τέλος, έχει να κάνει με τη δραστηριοποίηση μιας εταιρείας σε νέους κλάδους, σχετικούς (related diversification) ή μη (unrelated diversification) με την αρχική της δραστηριότητα.

Η συσχετισμένη διαποίκιση βοηθάει σημαντικά στην ανάπτυξη οικονομιών φάσματος, λόγω της δυνατότητας συνεργιών, ενώ η κάθετη και οριζόντια ανάπτυξη συμβάλλουν κυρίως στην ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας. Βέβαια, όταν η ανάπτυξη μιας επιχείρησης δε γίνεται μεθοδικά και κατόπιν προσεκτικού σχεδιασμού, ελλοχεύει ο κίνδυνος αποτελεσμάτων αντίθετων των επιθυμητών, όπως η εμφάνιση αντι-οικονομιών κλίμακας και φάσματος. Αυτό μπορεί να συμβεί ακόμη και όταν η επιχείρηση κατέχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε κλάδους οι οποίοι είναι ελκυστικοί. Στην περίπτωση αυτή συνιστάται η απο-καθετοποίηση και η ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους, σύμφωνα και με τα αποτελέσματα της έρευνας του Simcoe Timothy S. (April 2008) [5].

❖ **Επιχειρησιακή στρατηγική σταθεροποίησης**

Η επιχειρησιακή στρατηγική σταθεροποίησης συνεπάγεται τη συνέχιση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, χωρίς καμιά σημαντική αλλαγή κατεύθυνσης. Γενικότερα, η στρατηγική αυτή ενδείκνυται μακροπρόθεσμα κυρίως για μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται επιτυχώς σε κάποια κόγχη της αγοράς και σε προβλέψιμο περιβάλλον. Οι κατευθύνσεις όπου μπορεί να ακολουθήσει ένας όμιλος ο οποίος εφαρμόζει σταθεροποίηση είναι (1) η στρατηγική της παύσης, σύμφωνα με την οποία κάνει ουσιαστικά ένα διάλλειμα, έως ότου οι συνθήκες γίνουν πιο ευνοϊκές για ανάπτυξη, (2) η στρατηγική των μηδενικών αλλαγών, στις περιπτώσεις όπου το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία είναι εντελώς σταθερό και προβλέψιμο, καθώς και (3) η στρατηγική κέρδους, σύμφωνα με την οποία το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης προσπαθεί να κρατήσει σταθερό το κέρδος της, περικόπτοντας όμως σημαντικές λειτουργικές δαπάνες, όπως δαπάνες για την έρευνα και ανάπτυξη και το μάρκετινγκ. Η στρατηγική κέρδους ενδείκνυται για μικρό χρονικό διάστημα, έως ότου ξεπεραστεί κάποια προσωρινή δυσκολία.

❖ **Επιχειρησιακή στρατηγική περιστολής**

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, σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση συρρικνώνεται προκειμένου να σταματήσουν οι απώλειες και προσπαθεί έπειτα να σταθεροποιηθεί ως μια μικρότερη επιχείρηση, (2) η αιχμάλωτη εταιρεία, όπου η επιχείρηση γίνεται αποκλειστικός προμηθευτής ή διανομέας κάποιας άλλης, με αντάλλαγμα τη δέσμευση της δεύτερης για μακροχρόνια συνεργασία, (3) η στρατηγική της εκποίησης ή απο-επένδυσης, η οποία συνεπάγεται την πώληση ολόκληρης της εταιρείας ή κάποιας επιχειρηματικής της μονάδας (4) η πτώχευση, 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 και τέλος (5) η εκκαθάριση, σύμφωνα με την οποία λαμβάνει χώρα η τμηματική πώληση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.

### **2.5.2 Επιχειρηματική Στρατηγική (business strategy)**

Η επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας ή της επιχειρηματικής μονάδας ενός ομίλου, επικεντρώνεται στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους των προϊόντων ή υπηρεσιών της και συνεπώς στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της. Μπορεί να ακολουθηθεί μία από τις παρακάτω στρατηγικές:

❖ **Επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation)**

Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή, οι επιχειρηματικές μονάδες επιδιώκουν την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών με κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, χάρη στα οποία διαφοροποιούνται έναντι του ανταγωνισμού και ελκύουν το ενδιαφέρον του καταναλωτικού κοινού. Η στρατηγική διαφοροποίησης δημιουργεί εμπόδια εισόδου και προσδίδει επίσης ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όπως εμπιστοσύνη στην επωνυμία της εταιρείας, με άμεσο αποτέλεσμα τη δυνατότητα αύξησης της τιμής και συνεπώς του κέρδους.



- ❖ **Επιχειρηματική στρατηγική ηγεσίας ως προς το κόστος (cost leadership)**  
 Η επιχειρηματική αυτή στρατηγική αποσκοπεί στην παραγωγή μεγάλου αριθμού μη διαφοροποιημένων προϊόντων, χάρη στην εμπειρία και τη μαζική παραγωγή, έτσι ώστε να επέλθει η μείωση του μοναδιαίου σταθερού τους κόστους. Μειώνονται επίσης στο ελάχιστο οι λειτουργικές δαπάνες, (πχ δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη και μάρκετινγκ), ώστε το τελικό κόστος των προϊόντων/ υπηρεσιών να είναι χαμηλότερο των ανταγωνιστών. Το χαμηλό κόστος των προϊόντων/ υπηρεσιών δημιουργεί εμπόδια εισόδου.
  
- ❖ **Επιχειρηματική στρατηγική με βάση το κόστος ή τη διαφοροποίηση (cost focus or differentiation focus)**  
 Η επιχειρηματική στρατηγική με εστίαση απευθύνεται σε κάποια κόγχη της αγοράς, η οποία εξυπηρετείται είτε με τη δημιουργία προϊόντων/ υπηρεσιών σε πολύ χαμηλό κόστος, είτε με την παροχή διαφοροποιημένων προϊόντων/ υπηρεσιών.

### **2.5.3 Λειτουργική Στρατηγική (functional strategy)**

Η λειτουργική στρατηγική μίας επιχείρησης ή επιχειρηματικής μονάδας, αποσκοπεί στη διαχείριση των πόρων με τέτοιον τρόπο, ώστε να υποστηρίζεται η επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική τους αντίστοιχα. Για παράδειγμα, αν μία επιχείρηση δραστηριοποιείται σε σχετικούς επιχειρηματικούς τεχνολογικούς τομείς και επιθυμεί να ρίχνει το βάρος της, ανά περίπτωση, σε κάποιον από αυτούς, τότε η λειτουργική στρατηγική μπορεί αν βοηθήσει με την κατάλληλη εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων, ώστε να μπορούν να είναι άμεσα αποδοτικοί σε περισσότερες από μια τεχνολογίες. Αντίστοιχα, αν μία επιχειρηματική μονάδα ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης, στοχεύοντας στην προσφορά προϊόντων με καινοτόμα χαρακτηριστικά, τότε η λειτουργική στρατηγική οφείλει να εντείνει τις προσπάθειές της στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης, με την αύξηση του ετήσιου προϋπολογισμού για τον τομέα αυτό, την πρόσληψη ενδεχομένως επιπρόσθετου εξειδικευμένου προσωπικού, την καλλιέργεια κουλτούρας που να προωθεί και να επιβραβεύει τις καινοτόμες ιδέες, καθώς και την προώθηση των ξεχωριστών δυνατοτήτων του προϊόντος.

Η λειτουργική στρατηγική μπορεί επίσης να βοηθήσει στον εντοπισμό και αξιοποίηση των διακεκριμένων ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ενός οργανισμού,

καθώς και στη δημιουργία νέων, μέσα από συνεργασίες και εξαγορές. Αντίστοιχα, μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό στον εντοπισμό δραστηριοτήτων του οι οποίες δεν του προσδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ώστε να τις εξαλείψει ή να τις αναθέσει σε τρίτους, με αποτέλεσμα την εξοικονόμηση πόρων.

## 2.6 Υπερανταγωνισμός

Ο υπερανταγωνισμός συναντάται σε κλάδους (ή στρατηγικές ομάδες) όπου υπάρχει μεγάλη περιβαλλοντική αβεβαιότητα. Στους κλάδους αυτούς απαιτείται η διαρκής παρακολούθηση των περιβαλλοντικών τάσεων, η αλλαγή των οποίων συνεπάγεται και την επανατοποθέτηση των εταιρειών ή ακόμη και τη γενικότερη αναθεώρηση και αναπροσαρμογή της κυρίαρχης στρατηγικής τους. Εκτός από στρατηγική ευελιξία, οι οργανισμοί οφείλουν επίσης να αποφεύγουν τη στασιμότητα, εφαρμόζοντας διαρκή πειραματισμό και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ώστε να αποτελούν οργανισμούς μάθησης. Προς αυτή την κατεύθυνση, θα πρέπει να ενισχύεται η ανταλλαγή γνώσεων και ιδεών, καθώς και η προσπάθεια βελτίωσης των μεθόδων εργασίας και των διαδικασιών.

Οι εξελίξεις είναι γρήγορες και συνεχείς σε περιβάλλοντα υπερανταγωνισμού. Τα προϊόντα χαρακτηρίζονται συνήθως από μικρό κύκλο ζωής ή εμπλουτίζονται διαρκώς με νέα χαρακτηριστικά, με το χαμηλό κόστος να αποτελεί επίσης μια διαρκή επιδίωξη. Οι ανταγωνιστές αντιδρούν ακαριαία σε κάθε καινοτομία, καθιστώντας δύσκολη την ύπαρξη κάποιου διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για το λόγο αυτό συνίσταται η ανάληψη πολλών βραχυπρόθεσμων πρωτοβουλιών. Οι εταιρείες θα πρέπει επίσης να είναι διατεθειμένες να διακυβεύσουν κάποια ανταγωνιστικά τους πλεονέκτημα για την απόκτηση νέων στο μέλλον. Αυτό, γιατί υπάρχει πάντα η απειλή των νεοεισερχόμενων εταιρειών, οι οποίες είναι ικανές σε κάποιες περιπτώσεις να διαβρώσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιρειών που δραστηριοποιούνται ήδη στον κλάδο, με εντελώς νέες ιδέες και τεχνολογίες.

Υπό τις συνθήκες του υπερανταγωνισμού, οι εταιρείες προχωρούν σε συμφωνίες διανομής και στρατηγικές συμμαχίες. Ιδιαίτερης σημασίας είναι επίσης η ανάπτυξη στενών σχέσεων με σημαντικούς προμηθευτές, προκειμένου να διαφυλάσσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τα οποία επιτυγχάνονται χάρη σε αυτούς.

Σταδιακά επέρχεται μια κατάσταση τέλειου ανταγωνισμού, στην οποία κανείς δεν έχει πλεονεκτήματα έναντι των άλλων και τα περιθώρια κέρδους στενεύουν.

## 2.7 Πηγές δεύτερου κεφαλαίου

1. Clayton M. Christensen, (1997), "The innovator's Dilemma", Harvard Business School Press
2. Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2011), "Στρατηγική και Πολιτική των Επιχειρήσεων", Executive MBA Program handout, University of Piraeus
3. K. J. Hatten and M. L. Hatten, (July – August 1987), "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers, and Contestability", Strategic Management Journal, p. 329
4. Porter Michael E., (1947), "On Competition", Harvard Business School Press
5. Simcoe Timothy S., (April 2008), "Diversification, Diseconomies of Scope and Vertical Contracting: Evidence from the Taxicab Industry"
6. Wheelen Thomas L. & J. Davis Hunger, (2010), "Strategic Management and Business Policy", Pearson Prentice Hall

## 3 Ανίχνευση περιβάλλοντος και στρατηγικής ομάδας UC

### 3.1 PEST Ανάλυση – Ευκαιρίες και απειλές

#### 3.1.1 Πολιτικός και νομικός τομέας

Η σχετική νομοθεσία για την προστασία των προσωπικών δεδομένων, όσον αφορά στη χρήση των ηλεκτρονικών επικοινωνιών, δείχνει να είναι ασαφής και απαρχαιωμένη σε παγκόσμιο επίπεδο. Κύρια αιτία του φαινομένου αυτού είναι η ραγδαία ανάπτυξη του συγκεκριμένου τομέα της τεχνολογίας, ο οποίος απαιτεί τη διαρκή αναπροσαρμογή του σχετικού νομικού πλαισίου, ενώ παράλληλα δημιουργεί ιδιαίτερο πρόβλημα στη θέσπιση νόμων που να καθορίζουν επακριβώς το ποιες πράξεις είναι αξιόποινες, υπό ποιες ακριβώς προϋποθέσεις και ποιος φέρει την ευθύνη ανά περίπτωση. Το πρόβλημα αυτό φαίνεται να ισχύει ακόμη και για κράτη με υψηλή τεχνολογική ανάπτυξη, όπως η Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, όπου το συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο έχει τεθεί πολλές φορές υπό αμφισβήτηση και συνεχίζει να γίνεται αντικείμενο συζητήσεων [13] & [14].

Το προβληματικό νομικό πλαίσιο, όσον αφορά στις ηλεκτρονικές επικοινωνίες, αποτελεί και μια διαρκή απειλή για τον τομέα των ενοποιημένων επικοινωνιών αφού, ως γνωστόν, οι ενοποιημένες επικοινωνίες συνδυάζουν όλα τα διαθέσιμα μέσα ηλεκτρονικών επικοινωνιών. Παράλληλα εντείνει την ανασφάλεια των καταναλωτών για την εκτενή και ολοκληρωμένη χρήση όλων των προσφερόμενων μέσων, καθώς και τη διστακτικότητά τους στο να μεταβούν σε πιο σύγχρονες και ολοκληρωμένες λύσεις, η υιοθέτηση των οποίων φαίνεται να συνοδεύεται σε πολλές περιπτώσεις από ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο και ασαφές σύνολο νομικών κανόνων (όπως π.χ. η χρήση κοινωνικών δικτύων).

### 3.1.2 Οικονομικός τομέας

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον αναδεικνύεται ολοένα και περισσότερο η αξία της έγκαιρης απόκτησης πληροφοριών και της καλής διαχείρισής τους. Επίσης, αυξάνεται η ανάγκη για ομαδική εργασία σε διεθνές επίπεδο, με τη διάφορα ώρας να είναι πάντα μια πρόκληση, καθώς και η απαίτηση των πελατών για άμεση επικοινωνία και εξυπηρέτηση, ανεξαρτήτου ώρας και ημέρας. Για να καλυφθούν όλες αυτές οι ανάγκες, αλλά και ακόμη περισσότερες, οι επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, προκειμένου να παραμένουν ανταγωνιστικές, προχωρούν στην απόκτηση μια μεγάλης ποικιλίας επικοινωνιακού εξοπλισμού, η οποία επεκτείνεται διαρκώς. Αυτή η τάση όμως έχει ως άμεσα αποτελέσματα το αυξημένο κόστος για την εκμάθηση όλων των διαφορετικών μέσων επικοινωνίας από τους υπαλλήλους, τις αυξημένες λειτουργικές δαπάνες (overhead cost) για τη διαχείριση διαφορετικών επικοινωνιακών συσκευών και εφαρμογών σε καθημερινή βάση, καθώς επίσης και το αυξημένο κόστος για την παραμετροποίηση, την αντιμετώπιση βλαβών, τη συντήρηση και την επέκταση του τηλεπικοινωνιακού δικτύου.

Οι ενοποιημένες επικοινωνίες έρχονται να μειώσουν το κόστος σε όλους τους προαναφερθέντες τομείς. Το κόστος για την εκμάθηση όλων των διαφορετικών μέσων επικοινωνίας από τους υπαλλήλους μειώνεται σημαντικά χάρη στην ενοποίηση τους υπό μια σουίτα εφαρμογών. Η σουίτα αυτή είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο, ώστε η διαχείρισή της να είναι εύκολη από κάθε υπάλληλο, κάτι στο οποίο βοηθάει σημαντικά το γεγονός ότι παρέχει την ίδια εμφάνιση και αίσθηση (common look & feel), ανεξαρτήτως του χρησιμοποιούμενου μέσου επικοινωνίας. Συνεπώς μειώνεται και το λειτουργικό κόστος διαχείρισης των μέσων επικοινωνίας, αφού χάρη στην προαναφερθείσα σουίτα εφαρμογών δεν απαιτείται πια η χρήση διαφορετικών συσκευών, ούτε διαφορετικών εφαρμογών. Η εναλλαγή από το ένα μέσο στο άλλο γίνεται τόσο εύκολα όσο το πάτημα ενός κουμπιού, ενώ όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες είναι ταξινομημένες σε ένα συγκεκριμένο σημείο. Η σουίτα εφαρμογών προσφέρει επίσης τη δυνατότητα τηλεδιάσκεψης ανά πάσα στιγμή, μέσω του κινητού τηλεφώνου ή άλλων φορητών συσκευών, με αποτέλεσμα τη μείωση της ανάγκης πραγματοποίησης ταξιδιών στο διεθνές εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, ενσωματώνει ένα σύνολο ενοποιημένων εφαρμογών λογισμικού, γνωστές ως εφαρμογές «συνεργασίας» (collaboration), οι οποίες είναι σχεδιασμένες ώστε να ικανοποιούν τις ιδιαίτερες ανάγκες για επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών ομάδων που εργάζονται στο ίδιο έργο. Ταχύτερη και πιο αποτελεσματική

γίνεται, για τους ίδιους λόγους, και η επικοινωνία με τους πελάτες μιας επιχείρησης καθώς και η εξυπηρέτησή τους.

Όσον αφορά στο κόστος για την παραμετροποίηση, την αντιμετώπιση βλαβών, τη συντήρηση και την επέκταση του τηλεπικοινωνιακού δικτύου, οι ενοποιημένες επικοινωνίες προσφέρουν επίσης πολλά οικονομικά οφέλη. Η παραμετροποίηση των ενοποιημένων δικτύων γίνεται πλέον από μία κοινή σουίτα εφαρμογών, η οποία επιτρέπει παράλληλα την αυτοματοποιημένη παραμετροποίηση πολλών συσκευών ταυτόχρονα (mass provisioning). Είναι επίσης ευκολότερη η συντήρηση του ενοποιημένου δικτύου, αφού χρησιμοποιούνται ανοιχτά πρότυπα, ενώ μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των απαιτούμενων συσκευών. Επιπροσθέτως, γίνεται πολύ πιο άμεση η αντιμετώπιση βλαβών, αφού ο τεχνικός δικτύου μπορεί να ενημερωθεί αυτοματοποιημένα για την ύπαρξη κάποιου προβλήματος (πχ στο κινητό του τηλέφωνο) και να το μετριάσει/ αντιμετωπίσει ακόμα κι αν βρίσκεται εκτός γραφείου. Η επέκταση του ενοποιημένου δικτύου καθίσταται επίσης λιγότερο δαπανηρή και σε μεγάλο βαθμό αυτοματοποιημένη, αφού περιορίζεται ο απαιτούμενος αριθμός επιπρόσθετων συσκευών και υλικών.

Η πρωτοφανής οικονομική ύφεση σε παγκόσμιο επίπεδο είναι μια σοβαρή απειλή για όλο τον επιχειρηματικό κόσμο. Είναι όμως τόσα τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση των ενοποιημένων επικοινωνιών, όπου προβλέπεται η συνέχιση της ανάπτυξης του τομέα αυτού [17].

### 3.1.3 Κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον

#### 3.1.3.1 Οικολογική συνείδηση

Η οικολογική συνείδηση αυξάνεται σε παγκόσμιο επίπεδο με όλο και περισσότερους πολίτες να συμμετέχουν ενεργά στην προσπάθεια προστασίας του περιβάλλοντος μέσω της ανακύκλωσης, της χρήσης εναλλακτικών τρόπων μεταφοράς, όπως το ποδήλατο, της χρήσης οικολογικών προϊόντων, καθώς και της οικονομικής ενίσχυσης οικολογικών οργανώσεων. Πολλά επίσης είναι τα παραδείγματα εταιρειών που συμβάλλουν ενεργά στη συνολική αυτή προσπάθεια με την κατασκευή συσκευασιών από υλικά φιλικά προς το περιβάλλον, την κατασκευή συσκευών με χαμηλή κατανάλωση ρεύματος, υβριδικών αυτοκινήτων κλπ.

Η αυξημένη οικολογική συνείδηση δημιουργεί ακόμα μια ευκαιρία για την αποδοχή των ενοποιημένων επικοινωνιών από όλο και περισσότερους οργανισμούς. Οι ενοποιημένες επικοινωνίες εκτός από τα οικονομικά οφέλη που προσφέρουν, συμβάλλουν και στη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα, χάρη στις παρακάτω δυνατότητες που παρέχουν [2]:

- Τηλε-εργασία. Οι ενοποιημένες επικοινωνίες παρέχουν τη δυνατότητα στους υπαλλήλους πολλών επαγγελμάτων για αποτελεσματική τηλε-εργασία, καθώς και τη δυνατότητα διαχείρισης όλων των μέσων επικοινωνίας από απόσταση. Μειώνεται έτσι η κυκλοφοριακή κίνηση, ενώ σε πολλές περιπτώσεις η τηλε-εργασία συμβάλλει και στην αποκέντρωση.
- Τηλεδιάσκεψη. Η δυνατότητα τηλεδιασκέψεων οποιαδήποτε στιγμή μέσω κινητών τηλεφώνων, laptop, iPad κλπ, μειώνει την ανάγκη επαγγελματικών ταξιδιών. Οι εργαζόμενοι μπορούν να επικοινωνούν ανά πάσα στιγμή, έχοντας την αίσθηση ότι μιλούν πρόσωπο με πρόσωπο, ενώ η πιθανή διαφορά ώρας για υπάλληλους παγκόσμιων εταιρειών έχει πλέον πάψει να είναι τόσο μεγάλο εμπόδιο.
- Μείωση απαιτούμενης ενέργειας και υλικών. Η ενοποίηση των δικτύων, καθώς και η δυνατότητα εικονικοποίησης (virtualization) του διακομιστή, συμβάλλουν στη μείωση των απαιτούμενων υλικών καθώς και στη μείωση της απαιτούμενης ηλεκτρικής ενέργειας, αφού ένας διακομιστής εικονικοποίησης, με καλά τεχνικά χαρακτηριστικά, μπορεί να αποδώσει όσο πολλαπλά συμβατικά συστήματα. Επίσης, οι ενοποιημένες επικοινωνίες συντελούν στη μείωση των απαιτούμενων για επικοινωνία συσκευών, αφού ο χρήστης μπορεί να

διαχειριστεί όλα τα μέσα επικοινωνίας από μία συσκευή, όπως π.χ. τον ηλεκτρονικό υπολογιστή του.

- Ενοποιημένες επικοινωνίες υπολογιστικού νέφους (cloud UC). Οικονομία σε υλικά και ενέργεια επιτυγχάνεται επίσης από τις επικοινωνίες υπολογιστικού νέφους, αφού πολλές διαφορετικές εταιρείες μπορούν να κάνουν χρήση της (κοινής) τηλεπικοινωνιακής υποδομής ενός παρόχου.

### **3.1.3.2 Ασύγχρονη συνεργασία**

Την τελευταία δεκαετία το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνει ο μέσος εργαζόμενος σε προσωπική εργασία μειώνεται, ενώ σταδιακά αυξάνεται το ποσοστό του χρόνου που απαιτείται για συνεργασία. Παράλληλα παρουσιάζεται εντονότερα η ανάγκη για ασύγχρονη συνεργασία (e-mail, SMS, voicemail κτλ). Η αλλαγή αυτή στην εργασιακή κουλτούρα επιβάλλει τη χρήση εργαλείων τα οποία να μπορούν να ενοποιούν και να διευκολύνουν τη χρήση όλων των μέσων σύγχρονης και ασύγχρονης συνεργασίας [3], κάτι που οι ενοποιημένες επικοινωνίες προσφέρουν.

### **3.1.3.3 Κοινωνική δικτύωση**

Η εκτενής χρήση της κοινωνικής δικτύωσης στο Διαδίκτυο ως πηγή πληροφόρησης είναι πραγματικότητα για το 70% των υπευθύνων στελεχών για τη λήψη αποφάσεων εταιρειών που ερωτήθηκαν σε πρόσφατη σχετική έρευνα (Forrester Consulting, Ιούλιος 2011) [4], ενώ παράλληλα οι εταιρείες που υιοθετούν πρακτικές κοινωνικής δικτύωσης φαίνεται να αυξάνουν τα οικονομικά τους μεγέθη.

Η χρήση των κοινωνικών δικτύων ως κομμάτι της καθημερινότητας είναι γεγονός σε νέους που γεννήθηκαν από το 1977 έως το 1998 (millennials) [1], οι οποίοι αποτελούν ήδη μέρος της σύγχρονης επιχειρησιακής εργασιακής δύναμης. Η τεχνολογία για τη γενιά αυτή είναι μέρος του γενετικού της κώδικα και τα εργαλεία κοινωνικής δικτύωσης ένα φυσικό μέσο κοινωνικοποίησης, μάθησης και συνεργασίας. Παρατηρείται όμως σταδιακά και μια γενικότερη και ανεξαρτήτως ηλικίας αύξηση των χρηστών του Διαδικτύου που εγγράφονται σε ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης [15]



Η επέκταση πρακτικών κοινωνικής δικτύωσης σε εταιρικά δίκτυα και η ενσωμάτωση τους στα χαρακτηριστικά των ενοποιημένων επικοινωνιών έχει σημαντικά πλεονεκτήματα:

- Οι υπάλληλοι είναι ήδη εξοικειωμένοι με πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης
- Η πληροφορία και η γνώση γίνονται εύκολα προσβάσιμες και άμεσα διαθέσιμες.
- Δημιουργούνται εικονικές ομάδες εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες των χρηστών.
- Επιτυγχάνεται η δυναμική βελτίωση της διακινούμενης πληροφορίας με το πέρασμα του χρόνου.
- Δημιουργούνται κοινότητες στο Διαδίκτυο που συμβάλλουν στην προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης.

### 3.1.4 Τεχνολογικός τομέας

Στη δεκαετία που διανύουμε υπάρχει μια σαφής τάση προς τη χρήση λογισμικού σε όλους τους τομείς της τεχνολογίας, καθώς και τη χρήση κοινού υλισμικού (HW) για πολλές διαφορετικές λειτουργίες. Αυτό συμβαίνει με απώτερο σκοπό τη μείωση του κόστους και την εξοικονόμηση φυσικών πόρων. Οι ενοποιημένες επικοινωνίες συνάδουν με την τάση αυτή, μιας και στηρίζονται στην ανάπτυξη λογισμικού, χάρη στο οποίο μειώνεται η ανάγκη ύπαρξης συσκευών.

Η τεχνολογία στις μέρες μας είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη όσον αφορά στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής. Είναι δυνατή η υψηλής ποιότητας ανταλλαγή ήχου, εικόνας και δεδομένων ενσύρματα και ασύρματα με τρόπο σύγχρονο αλλά και ασύγχρονο. Η εικονικοποίηση (virtualization), η τεχνολογία του υπολογιστικού νέφους (cloud computing) και η τηλεφωνία μέσω Διαδικτύου (Voice Over IP) αποτελούν πλέον ώριμες τεχνολογίες. Ιδιαίτερα ώριμη είναι η τεχνολογία και στο χώρο των εφαρμογών λογισμικού, όπου πλέον υποστηρίζεται ευρέως η σχεδιοκίνηση (animation), οι τρισδιάστατες διατάξεις απεικόνισης (3D) υψηλής ανάλυσης κλπ. Η ωρίμανση του τομέα των τηλεπικοινωνιών και των εφαρμογών λογισμικού κατέστησε δυνατή τη γέννηση των ενοποιημένων επικοινωνιών, ενώ η ραγδαία ανάπτυξη των τομέων αυτών (enablers) δημιουργεί επιπρόσθετες ευκαιρίες για την εξέλιξή τους. Παράλληλα, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται και στους δύο προαναφερθέντες τομείς είναι πολυάριθμες, με αποτέλεσμα την παραγωγή και διάθεση πολυάριθμων επίσης

προϊόντων (διαφοροποιημένων και μη). Η ύπαρξη πολλών εταιρειών που ειδικεύονται στην παραγωγή προϊόντων τα οποία αποτελούν ή δύνανται να αποτελέσουν κομμάτι της τηλεπικοινωνιακής λύσης, δίνουν την ευκαιρία στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών να συνάψουν ολοένα και νέες συμφέρουσες συμμαχίες στρατηγικής σημασίας. Σε πολλές περιπτώσεις δε, οι συμμαχίες αυτές καταλήγουν στο να εμπλουτίζεται η προσφερόμενη τηλεπικοινωνιακή λύση με καινοτόμα τεχνικά χαρακτηριστικά.

Από την άλλη μεριά, η πληθώρα τηλεπικοινωνιακών προϊόντων (συσκευών και εφαρμογών) συνεπάγεται δύο πολύ σοβαρές απειλές: (α) την ύπαρξη κάποιων συσκευών ή εφαρμογών στο ήδη εγκατεστημένο δίκτυο του πελάτη οι οποίες να μην είναι συμβατές με την προτεινόμενη τηλεπικοινωνιακή λύση ή ακόμη χειρότερα, (β) τη χρήση κάποιας προσωπικής συσκευής ή εφαρμογής από τον πελάτη που να δημιουργεί πρόβλημα στην ασφάλεια του δικτύου.

Όσον αφορά στο πρώτο ζήτημα, δηλαδή στον κίνδυνο έλλειψης συμβατότητας, όλες οι εταιρείες έχουν πλέον ως βασικό τους μέλημα την υποστήριξη παλαιότερων προϊόντων τους (backwards compatibility), ώστε να εκμεταλλεύονται με το βέλτιστο τρόπο την υπάρχουσα πελατειακή τους βάση, τροφοδοτώντας τη με νέα συμβατά προς αυτή προϊόντα. Η διαλειτουργικότητα των προϊόντων διαφορετικών εταιρειών είναι ύψιστης σημασίας και αποτελεί πλέον βασικό χαρακτηριστικό της υλοποίησης της στρατηγικής κάθε εταιρείας που δραστηριοποιείται στο χώρο. Άλλωστε, η γενικότερη τάση της αγοράς είναι η χρήση των πιο κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών από διαφορετικούς παρόχους, καθώς και η διεύρυνση της ήδη εγκατεστημένης τηλεπικοινωνιακής λύσης με νέα προϊόντα, αντί της πλήρους αντικατάστασής της. Προς την κατεύθυνση της εξασφάλισης της διαλειτουργικότητας των προϊόντων διαφορετικών εταιρειών, ιδρύθηκε το Μάιο του 2010 ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός ονόματι «UCIF» (Unified communications interoperability forum) [18] στον οποίο συμμετέχουν διάφορες εταιρείες με δραστηριότητα στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών.

Η διαλειτουργικότητα των προϊόντων περιορίζει επίσης την πιθανότητα ύπαρξης συσκευών που προκαλούν προβλήματα στην ασφάλεια του δικτύου, χωρίς φυσικά και να την εξαλείφει. Η ασφάλεια παραμένει λοιπόν ένα καίριο μέλημα για όλες τις ανταγωνίστριες εταιρείες, αφού συνδέεται άμεσα με την αξιοπιστία και τη νομική τους υπόσταση.

### 3.2 Ανάλυση στρατηγικής ομάδας

Όπως προαναφέρθηκε στην εισαγωγή, στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών δραστηριοποιούνται ανταγωνίστριες εταιρείες από παραδοσιακά διαφορετικούς κλάδους, όπως η Microsoft και η Avaya. Η Microsoft είναι μια εταιρεία που δραστηριοποιείται κυρίως στον τομέα της πληροφορικής και της ανάπτυξης εφαρμογών λογισμικού, ενώ η Avaya είναι μια εταιρεία που παραδοσιακά δραστηριοποιείται στην παροχή τηλεπικοινωνιακών λύσεων. Οι δραστηριότητες όμως και των δύο εταιρειών επεκτάθηκαν. Η μια εταιρεία επεκτάθηκε στο χώρο των τηλεπικοινωνιών με τη σύναψη των απαραίτητων συμμαχιών, όπως θα παρουσιαστεί αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο, ενώ η άλλη στο χώρο ανάπτυξης προηγμένων εφαρμογών λογισμικού. Πιο συγκεκριμένα, η Microsoft προσέγγισε το χώρο των τηλεπικοινωνιών προκειμένου να εισέλθει στο χώρο της τηλεφωνίας, ο οποίος αποτελεί βασικό κομμάτι των ενοποιημένων επικοινωνιών, ενώ η Avaya επεκτάθηκε στο χώρο ανάπτυξης εφαρμογών λογισμικού, προκειμένου να προσφέρει στον τελικό χρήστη τη δυνατότητα διαχείρισης όλων των τηλεπικοινωνιακών μέσων από μία σουίτα εφαρμογών λογισμικού.

Συνεπώς, οι ανταγωνιστές στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών μπορούν να θεωρηθούν ως μία στρατηγική ομάδα, η οποία προσελκύει ανταγωνιστές από τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και των εταιρειών παροχής εφαρμογών λογισμικού/πληροφορικής με βασικό στόχο την παροχή μιας ολοκληρωμένης και πρωτοποριακής λύσης στον πελάτη.

Πιο συγκεκριμένα, για τις ανάγκες της παρούσας ανάλυσης, η στρατηγική ομάδα των ενοποιημένων επικοινωνιών θα οριστεί με βάση δύο βασικές στρατηγικές μεταβλητές: (1) την ενοποίηση του συνόλου των διαθέσιμων τρόπων επικοινωνίας και (2) τη δυνατότητα χρησιμοποίησης των ενοποιημένων τρόπων επικοινωνίας από οποιοδήποτε μέρος (mobility). Ως σύνολο των διαθέσιμων τρόπων επικοινωνίας θα θεωρηθούν οι τομείς που προτείνει η Gartner (Αύγουστος, 2011) [11], οι οποίοι φαίνεται να αποτυπώνουν όλα τα γνωστά, έως τώρα, μέρη μιας ολοκληρωμένης λύσης ενοποιημένων επικοινωνιών. Οι τομείς αυτοί είναι οι εξής: η τηλεφωνία, η τηλεδιάσκεψη (video conference), η σύσκεψη ιστού (web conference), η ενοποίηση μηνυμάτων (UM), τα στιγμιαία μηνύματα (IM), η γνωστοποίηση της διαθεσιμότητας ή μη του χρήστη (presence), οι πελάτες διακομιστή (clients) και οι τηλεπικοινωνιακές εφαρμογές.

Ακολουθεί μία λεπτομερής ανάλυση των δυνάμεων που κατευθύνουν τον ανταγωνισμό στη στρατηγική ομάδα των ενοποιημένων επικοινωνιών, με βάση το υπόδειγμα του Porter.

### 3.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

- Οικονομίες κλίμακας  
Όσον αφορά στην παραγωγή, οι ενοποιημένες επικοινωνίες διαφέρουν από τις παραδοσιακές στο ότι εστιάζουν περισσότερο στην ανάπτυξη λογισμικού, ενώ παράλληλα περιορίζουν την ανάγκη για συσκευές. Αν και γίνονται πολλές συζητήσεις επί του θέματος, η χρήση λογισμικού δε βοηθά στην ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας. Βοηθά όμως, υπό προϋποθέσεις, στην ανάπτυξη οικονομιών φάσματος με την επαναχρησιμοποίηση λογισμικού σε διαφορετικές εφαρμογές.

- Διαφοροποίηση προϊόντος  
Οι ανταγωνιστές, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών, διαφοροποιούν ανελλιπώς τα χαρακτηριστικά του προϊόντος τους για την κάλυψη των ολοένα και αυξανόμενων αναγκών των πελατών τους, αλλά και για την προσφορά σε αυτούς προστιθέμενης αξίας με νέα χαρακτηριστικά και δυνατότητες. Τα προϊόντα χρειάζεται πλέον να είναι σχεδιασμένα με γνώμονα τη διαλειτουργικότητα με τα συμπληρωματικά προϊόντα άλλων κατασκευαστών. Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά θα πρέπει, λόγω της οικονομικής ύφεσης, να συνδυάζονται και με το χαμηλό κόστος.

Οι ανταγωνιστές παράλληλα βελτιστοποιούν τις υπηρεσίες τους και ενισχύουν τον τομέα του μάρκετινγκ γενικότερα, με τη Microsoft και τη Cisco να προπορεύονται κατά πολύ σε αυτούς τους δύο τομείς.

- Ανάγκες σε κεφάλαια  
Οι ανάγκες σε κεφάλαια είναι μεγάλες για μία εντελώς νέα επιχείρηση που επιθυμεί να μπει στο χώρο και να παρέχει από μόνη της μια ολοκληρωμένη λύση ενοποιημένων επικοινωνιών, μιας και αυτό απαιτεί ένα διευρυμένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών. Φαίνεται όμως να υπάρχει πλέον, ως ένα βαθμό, η δυνατότητα για την ειδίκευση και προσφορά κάποιου συγκεκριμένου μέρους των

σχετικών προϊόντων ή/ και υπηρεσιών, μιας και η νέα τάση της αγοράς είναι η συνεργασία με διαφορετικές εταιρείες για τη συμπλήρωση της τηλεπικοινωνιακής λύσης.

Μικρότερες είναι οι ανάγκες για κεφάλαια όσον αφορά στις εταιρείες που ήδη δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο χώρο των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής.

- **Κόστος αλλαγής (switching cost)**  
Το κόστος αλλαγής εξαρτάται από τη υπάρχουσα δικτυακή υποδομή. Η γενικότερη τάση πάντως είναι η δυνατότητα χρήσης εξοπλισμού από διαφορετικές εταιρείες, προκειμένου τα επιμέρους τμήματα από τα οποία απαρτίζεται η τηλεπικοινωνιακή λύση να επιλέγονται αυστηρά σύμφωνα με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις κάθε οργανισμού. Υπό αυτή την άποψη το κόστος αλλαγής είναι μικρό, ιδίως για πελάτες που έχουν μια σύγχρονη τηλεπικοινωνιακή υποδομή που βασίζεται σε ανοιχτά πρότυπα.
- **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής**  
Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής προϋποθέτει ένα διευρυμένο δίκτυο συνεργατών ανά τον κόσμο, η οργάνωση και εκπαίδευση του οποίου είναι γενικά δύσκολη. Υπάρχει επίσης έντονος ανταγωνισμός από εταιρείες με ένα ιδιαίτερα ανεπτυγμένο δίκτυο όπως η Microsoft και η Cisco.
- **Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος**  
Στο χώρο ηγούνται εταιρείες με πολύ ισχυρό όνομα και πολύχρονη παρουσία/ δραστηριοποίηση στις τηλεπικοινωνίες και την παραγωγή λογισμικού.
- **Κυβερνητική πολιτική**  
Η κυβερνητική πολιτική δεν επηρεάζει θετικά ή αρνητικά κάποιο νεοεισερχόμενο.

### 3.2.2 Αντιπαλότητα ανάμεσα σε υπάρχουσες επιχειρήσεις

- Αριθμός ανταγωνιστών

Από όταν άρχισε σταδιακά να διαμορφώνεται ο χώρος των ενοποιημένων επικοινωνιών, ο επίσημος αριθμός των εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε αυτόν είναι σχετικά μικρός, αφού σε παγκόσμιο επίπεδο δεν ξεπερνά τις δεκαπέντε εταιρείες ανά έτος (Grantler 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2011). Στο χώρο ηγείται από το 2006 έως σήμερα η Microsoft, με τη Cisco να κατέχει τη δεύτερη θέση τα τελευταία τέσσερα χρόνια. Άλλες εταιρείες που έχουν πρωτοστατήσει στο χώρο και με διαφορετική κατάταξη ανά διαστήματα, είναι η Nortel (η οποία εξαγοράστηκε από την Avaya το 2009), η Avaya, η Alcatel-Lucent, η Siemens Enterprise Communications και η IBM. Υπάρχουν και διάφορες άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο, χωρίς έως σήμερα να πρωτοστατούν σε αυτό, με τις Huawei Technologies και Digium να αποτελούν νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις του 2011. Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, ιδίως μεταξύ των ηγετών στο χώρο, με άμεσες αντιδράσεις σε κάθε καινοτομία που εισαγάγει η κάθε αντίπαλη εταιρεία.

- Ρυθμός ανάπτυξης

Ο ρυθμός ανάπτυξης των ενοποιημένων επικοινωνιών είναι εκπληκτικός αν και εν μέσω οικονομικής ύφεσης. Είναι αμέτρητες οι προοπτικές, τόσο σε σχέση με την εξέλιξη του προϊόντος/ υπηρεσίας, όσο και σε σχέση με την ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς ανά τον κόσμο. Υπάρχει ταυτόχρονα όμως και μεγάλος ανταγωνισμός για την ανάπτυξη της πελατειακής βάσης των εταιρειών.

- Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι διαφοροποιημένα. Οι εταιρείες κάνουν μια διαρκή προσπάθεια για την προσθήκη ολόενα και νέων χαρακτηριστικών/ δυνατοτήτων στα προϊόντα τους, προκειμένου να αναζωογονούν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα.

- Ύψος του σταθερού κόστους

Είναι δύσκολος ο προσδιορισμός του αναμενόμενου σταθερού κόστους παραγωγής των ενοποιημένων επικοινωνιών, μιας και περιλαμβάνουν ένα μεγάλο εύρος προϊόντων. Συνδέοντάς τες όμως κατά κύριο λόγο με την ανάπτυξη του λογισμικού, όπου αποτελεί και τη βάση τους, το σταθερό κόστος παραγωγής μπορεί να θεωρηθεί υψηλό. Η έρευνα και ανάπτυξη λογισμικού απαιτεί προσωπικό

υψηλής ειδίκευσης. Σε πολλές εταιρείες μάλιστα, την έρευνα αναλαμβάνουν ειδικές ομάδες προσωπικού, οι οποίες ασχολούνται αποκλειστικά με αυτή.

- **Δυναμικότητα**

Τα προϊόντα που απαρτίζουν μια τηλεπικοινωνιακή λύση ενοποιημένων επικοινωνιών είναι διαφοροποιημένα, ενώ βασίζονται κυρίως στο λογισμικό, οπότε δεν είναι τόσο σχετική η έννοια της δυναμικότητας με το χώρο.

- **Ύψος εμποδίου εξόδου**

Δεν υπάρχουν εμπόδια εξόδου. Μια εταιρεία τηλεπικοινωνιών ή πληροφορικής μπορεί εύκολα και ανά πάσα στιγμή να στρέψει τις προσπάθειές της σε κάποιον άλλο κλάδο συγγενικό ή μη.

- **Ποικιλία αντιπάλων**

Υπάρχει μεγάλη ποικιλία αντιπάλων από τον ευρύτερο χώρο των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής. Διαφορετικές εταιρείες μάλιστα λύνουν το πρόβλημα της ενοποίησης των επικοινωνιών με τελείως ξεχωριστό τρόπο και τεχνολογίες. Για παράδειγμα, εντελώς διαφορετικά προσεγγίζει τις ενοποιημένες επικοινωνίες η Microsoft, σε σχέση με τις εταιρείες που έχουν παράδοση στην τηλεφωνία, οι οποίες μέχρι πρότινος δεν την έβλεπαν καν ως ανταγωνιστή. Δεν αποκλείεται λοιπόν στο μέλλον να δούμε και νέα ονόματα εταιρειών να εισέρχονται στο χώρο, οι οποίες προς το παρόν δε δραστηριοποιούνται στον τομέα των επικοινωνιών, όπως για παράδειγμα η Google, η οποία δραστηριοποιείται ήδη στο χώρο παροχής υπηρεσιών για επιχειρήσεις, και πιο συγκεκριμένα στην παροχή λογισμικού το οποίο διευκολύνει τη συνεργασία (collaboration) [12].

### **3.2.3 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών**

Οι επιχειρήσεις έχουν ακόμα την επιλογή να υιοθετήσουν παραδοσιακές τηλεπικοινωνιακές λύσεις ή να παραμείνουν σε αυτές ή ακόμα και να μεταβούν σε λύσεις που δεν εκμεταλλεύονται στο σύνολο τις δυνατότητες των ενοποιημένων επικοινωνιών. Μακροπρόθεσμα όμως προβλέπεται πως όλες οι επιχειρήσεις θα αναγκαστούν να μεταβούν σε ολοκληρωμένες και σύγχρονες λύσεις ενοποιημένων επικοινωνιών, λόγω των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που αυτές προσφέρουν.

### **3.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρά πολύ μεγάλη, διότι μπορούν με σχετική ευκολία να αλλάξουν πάροχο. Δεδομένου επίσης του γεγονότος ότι τα οικονομικά οφέλη είναι ιδιαίτερα αισθητά σε μεγάλες επιχειρήσεις με μεγάλη γεωγραφική διασπορά, υπάρχουν ισχυροί αγοραστές που κυριολεκτικά κατευθύνουν τις εξελίξεις στο χώρο των επικοινωνιών.

### **3.2.5 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Οι επικρατέστεροι ανταγωνιστές στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών προχωρούν κατά βάση σε εξαγορές άλλων εταιρειών, οι οποίες παράγουν σημαντικά για το χαρτοφυλάκιό τους προϊόντα. Αυτή η τακτική ακολουθείται γιατί κάθε άλλη προσέγγιση, υπό τις συνθήκες υπερανταγωνισμού που επικρατούν, εγκυμονεί κινδύνους διαρρών, καθώς και απειλές σε περίπτωση η πηγή κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται στην κτήση κάποιου αυτόνομου προμηθευτή.

### **3.2.6 Σχετική δύναμη των υπολοίπων ενδιαφερομένων (stakeholders)**

Η άνθιση των ενοποιημένων επικοινωνιών οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι πολλές εταιρείες από διαφορετικούς κλάδους έχουν ενωθεί με εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες, προκειμένου να εκμεταλλευτούν την τάση της αγοράς για όλο και περισσότερη και πιο άμεση επικοινωνία, καθώς και χρήση κοινωνικών δικτύων και λοιπών επαγγελματικών εφαρμογών που προάγουν τη συνεργασία. Εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο των δικτυακών υποδομών, της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών, της κατασκευής συσκευών επικοινωνίας κλπ, έχουν βρει ένα νέο και πολλά υποσχόμενο χώρο για ανάπτυξη, στον οποίο τα προϊόντα τους αλληλοσυμπληρώνονται. Γίνεται λοιπόν, σταδιακά, μια γενικότερη προσπάθεια μάρκετινγκ που ξεπερνά τα όρια μιας εταιρείας ή ενός κλάδου.



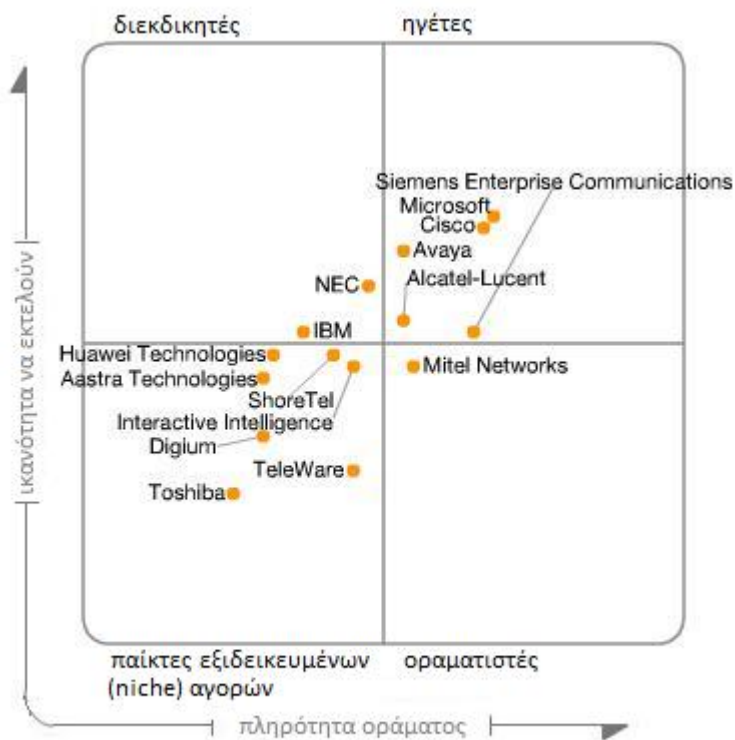
### 3.3 Πηγές τρίτου κεφαλαίου

1. Baron Ayelet, (August 2011), "Generations and Social Media in Canada",  
<<http://Ciscocanada.wordpress.com/2011/08/14/generations-and-social-media-in-canada/>>
2. Bernard Patrick, (October 2010), "Greening your business with UC"  
<[http://doc.mediaplanet.com/all\\_projects/5533.pdf](http://doc.mediaplanet.com/all_projects/5533.pdf)>
3. Fauscette Michael, (April 16 2011), "Communication and Collaboration in a Social Business World"  
<[http://www.mfauscette.com/software\\_technology\\_partn/2011/04/communication-and-collaboration-in-a-social-business-world.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+MichaelFauscette+%28Michael+Fauscette%2](http://www.mfauscette.com/software_technology_partn/2011/04/communication-and-collaboration-in-a-social-business-world.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+MichaelFauscette+%28Michael+Fauscette%2)>
4. Forrester Consulting, (July 2011), "Listening And Engaging In The Digital Marketing Age"  
<<http://i.dell.com/sites/content/corporate/secure/en/Documents/listening-and-engaging-in-the-digital-marketing-age.pdf>>
5. Gartner, Bern Elliot, Steve Blood, Drew Kraus, (Feb 2005), "Magic Quadrant for Unified Communications"  
<<http://www.skccom.com/shared/Documents/polyvideo/gartner2005.pdf>>
6. Gartner, Bern Elliot, Steve Blood, (June 2006), "Magic Quadrant for Unified Communications"  
<[http://www.cpisolutions.com/downloads/Gartner\\_Magic\\_Quadrant\\_for\\_UC.pdf](http://www.cpisolutions.com/downloads/Gartner_Magic_Quadrant_for_UC.pdf)>
7. Gartner, Bern Elliot, (August 2007), "Magic Quadrant for Unified Communications"  
<[http://www.centratel.co.za/UserFiles/File/UC%20global%20magicquadrant\\_2007\\_200807.pdf](http://www.centratel.co.za/UserFiles/File/UC%20global%20magicquadrant_2007_200807.pdf)>
8. Gartner, Bern Elliot, (September 2008), "Magic Quadrant for Unified Communications"  
<<http://www.momentuminfocare.com/admin/UserFiles/File/Magic%20Quadrant%20for%20Unified%20...pdf>>
9. Gartner , Bern Elliot, Steve Blood, (September 2009), "Magic Quadrant for Unified communications" < [http://www.gartner.com/technology/media-products/newsletters/expiration\\_page/expiration\\_page.jsp](http://www.gartner.com/technology/media-products/newsletters/expiration_page/expiration_page.jsp)>

10. Gartner , Bern Elliot, Steve Blood, (July 2010), “Magic Quadrant for Unified communications”  
<[http://www.tagsolutions.com/solutions/unified\\_communications/resources/2010\\_Gartner\\_Magic\\_Quadrant\\_for\\_Unified\\_Communications.pdf](http://www.tagsolutions.com/solutions/unified_communications/resources/2010_Gartner_Magic_Quadrant_for_Unified_Communications.pdf)>
11. Gartner , Bern Elliot, Steve Blood, (August 2011), “Magic Quadrant for Unified communications”,  
<<http://www.gartner.com/technology/streamReprints.do?id=1-1728DMD&ct=110823&st=sb>>
12. Google Official Website, “Business Overview”,  
<<http://www.google.com/about/corporate/company/business.html>>
13. Grant Gross, (April 6 2011), “Democrats call for update to e-surveillance law”,  
<[http://www.computerworld.com/s/article/9215552/Democrats\\_call\\_for\\_update\\_to\\_esurveillance\\_law\\_](http://www.computerworld.com/s/article/9215552/Democrats_call_for_update_to_esurveillance_law_)>
14. Lousene M. Hoppe, (May 2011), “Proposed Changes to the Electronic Communications Privacy Act (ECPA)”  
<[http://www.fredlaw.com/articles/ediscovery/edisc\\_1105\\_lmh.html](http://www.fredlaw.com/articles/ediscovery/edisc_1105_lmh.html)>
15. Madden Mary, Kathryn Zickuhr, (August 8 2011), ”65% of online adults use social networking sites”  
<<http://www.pewinternet.org/~media/Files/Reports/2011/PIP-SNS-Update-2011.pdf>>
16. Talbot Chris, (Dec 29 2011), “The State of Unified Communications: 2012 and Beyond”, <<http://www.channelinsider.com/c/a/Networking/The-State-of-Unified-Communications-2011-and-Beyond-890656/>>
17. The 2011 CDW-G Unified Communications Tracking Poll, (April 2011),  
<<http://www.cdwg.com/shop/tools/surveys/SurveyCompleted.asp?SurveyKey=A0A8F17E3DC34645B9204ADB1160DD54&CompletedSurveyID=609344>>
18. UCI Forum, Official Website, “Our mission”,  
<<http://www.ucif.org/AboutUs/OurMission.aspx>>

## 4 Ανάλυση ανταγωνιστών στο χώρο των UC

Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Gartner [37], οι ανταγωνίστριες εταιρείες στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών κατατάσσονται συνοπτικά με βάση: (α) το πόσο εξελιγμένα (ώριμα), αποδεκτά από την αγορά και συνεπώς προσοδοφόρα είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ενοποιημένων επικοινωνιών που παρέχουν (“ικανότητα να εκτελούν”) και (β) το βαθμό στον οποίο δείχνουν ικανές να αντιλαμβάνονται και να εκμεταλλεύονται το γενικότερο περιβάλλον των ενοποιημένων επικοινωνιών, ώστε να δημιουργούν ευκαιρίες (“πληρότητα οράματος”). Με βάση τα κριτήρια αυτά, οι ανταγωνίστριες εταιρείες διακρίνονται σε ηγέτες, οραματιστές, διεκδικητές και αυτούς που απευθύνονται σε φωλέες αγορών (market niches). Η σχετική σχηματική κατάταξη παρουσιάζεται παρακάτω (Διάγραμμα 4.1):



Πηγή: Gartner (Αυγουστος 2011)

Διάγραμμα 4.1: Σχηματική απεικόνιση των ανταγωνιστών στο χώρο των UC σύμφωνα με τα πρότυπα της Gartner

Οι ηγέτες λοιπόν στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών είναι η Microsoft, η Cisco, η Avaya, η Alcatel - Lucent και η Siemens Enterprise Communications. Στην παρούσα ενότητα ακολουθεί μια γενική παρουσίαση των τεσσάρων πρώτων εταιρειών, καθώς

και μια προσπάθεια καταγραφής και σχολιασμού της στρατηγικής που ακολουθούν όσον αφορά στις ενοποιημένες επικοινωνίες.

#### **4.1 Alcatel - Lucent**

*Mission: "To deliver the innovation our customers need to stay ahead, to evolve, to become radically more efficient, and to move at the speed of ideas" [7]*

*Vision: "To realize the potential of a connected world" [7]*

##### **4.1.1 Παρουσίαση εταιρείας**

Η Alcatel-Lucent δημιουργήθηκε το 2006 από την ένωση των εταιρειών Alcatel και Lucent Technologies [5]. Δραστηριοποιείται σε τρεις βασικούς τομείς που είναι (1) η ανάπτυξη εφαρμογών λογισμικού, (2) η παροχή δικτυακών υποδομών και (3) οι ολοκληρωμένες υπηρεσίες υποστήριξης πελατών. Οι προαναφερθέντες τομείς χωρίζονται σε πλήθος άλλων στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες καλύπτουν κυριολεκτικά κάθε τομέα των τηλεπικοινωνιών, αφού το χαρτοφυλάκιο της Alcatel-Lucent περιλαμβάνει λύσεις σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, τηλεφωνίας μέσω Διαδικτύου/ οπτικών ινών, αλλά και ασύρματης τηλεφωνίας. Η εταιρεία αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου έργα σχετικά με την τηλεπικοινωνιακή υποστήριξη ιδιωτικών επιχειρήσεων, αλλά και επιχειρήσεων δημόσιου τομέα. Κάνει επίσης μια συνεχή προσπάθεια προς τον εμπλουτισμό του προσφερόμενου μίγματος μάρκετινγκ, ώστε να επιτυγχάνει την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων για κάθε ανάγκη. Εδράζεται στη Γαλλία, αλλά δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 130 χώρες. Αριθμεί περίπου 80 χιλιάδες εργαζομένους ανά τον κόσμο και παρουσιάζει ετήσια έσοδα της τάξης των 16 δισ. δολαρίων.

Η πρόταση αποστολής της Alcatel-Lucent είναι «να παρέχει τις καινοτομίες τις οποίες χρειάζονται οι πελάτες της προκειμένου να προπορεύονται, να γίνονται ριζικά πιο αποτελεσματικοί και να εξελίσσονται με την ταχύτητα νέων ιδεών» [7]. Το όραμά της είναι «να πραγματώσει την ιδέα ενός ενοποιημένου κόσμου» [7]. Το εταιρικό σύστημα αξιών δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών, στην ενίσχυση των

καινοτομιών, στην ομαδική εργασία, στο σεβασμό της διαφοροποίησης του προσωπικού και στην υπευθυνότητα απέναντι στους πελάτες, τους συναδέλφους, τις κοινότητες και τους λοιπούς ενδιαφερομένους [7].

Βασικός παράγοντας της ικανότητας της Alcatel-Lucent να αναπτύσσει καινοτόμα προϊόντα, σύμφωνα με την πρόταση αποστολής της, καθώς και να δραστηριοποιείται με επιτυχία σε όλους τους τομείς των τηλεπικοινωνιών, προσεγγίζοντας το όραμα της για έναν ενοποιημένο κόσμο, είναι τα εργαστήρια Bell Labs [20]. Χάρη στη μακροχρόνια παράδοσή τους από το 1925, στο έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό τους, καθώς και τη γεωγραφική διασπορά που παρουσιάζουν ανά τον κόσμο (σε Αμερική, Ινδία, Κίνα, Γερμανία, Γαλλία, Βέλγιο, Ιρλανδία, Νότια Κορέα), τα εργαστήρια Bell Labs προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην Alcatel-Lucent. Αν και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτό δεν είναι διατηρήσιμο, λόγω του ότι οι ανταγωνιστές αντιδρούν ακαριαία σε κάθε καινοτομία, συντελεί αποφασιστικά στο να βρίσκεται ο όμιλος ανάμεσα στους ηγέτες των τεχνολογικών εξελίξεων. Σύμφωνα με τη Gartner (Αύγουστος, 2011), η Alcatel-Lucent κατέχει την τέταρτη θέση στην τηλεφωνία για επιχειρήσεις [40], την τρίτη θέση στην προσφορά τηλεφωνικών λύσεων για την εξυπηρέτηση πελατών [39] και την τέταρτη θέση στον τομέα των ενοποιημένων επικοινωνιών [37]. Κατέχει επίσης την τρίτη στην πώληση δικτυακών δρομολογητών [71], ενώ μεγάλο μερίδιο αγοράς κατέχει και σε όλους τους υπόλοιπους τομείς των τηλεπικοινωνιών [3], όπως στα δίκτυα οπτικών ινών (32%), σε συστήματα πολυπλεξίας (39%), σε τεχνολογίες ψηφιακών συνδρομητικών γραμμών (39%), σε υποθαλάσσια συστήματα οπτικών ινών (40%), στα συστήματα μετάδοσης μικροκυμάτων (40%) κλπ. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η Alcatel-Lucent επενδύει 2.5 δισ. ετησίως αποκλειστικά για έρευνα και ανάπτυξη.

Οι καινοτομίες ενισχύονται επίσης από την κουλτούρα της εταιρείας [2]. Σύμφωνα λοιπόν με την κουλτούρα της Alcatel – Lucent, το ανθρώπινο δυναμικό της οφείλει να συνεργάζεται στενά με τους πελάτες της για τον εντοπισμό καινοτομιών, οι οποίες επιφέρουν τεχνολογική ασυνέχεια και διαφοροποιούν το χαρτοφυλάκιο της. Το κλειδί της επιτυχίας θεωρείται η ταχύτητα διοχέτευσης στην αγορά καινοτόμων προϊόντων, δίχως να θυσιάζεται η ποιότητα. Η ποιότητα αποτελεί άλλωστε και το σημείο όπου εστιάζει και η πολιτική της εταιρείας [6]. Πιο συγκεκριμένα, η πολιτική της εταιρείας υπαγορεύει την παραγωγή και έγκαιρη παράδοση, προϊόντων υψηλής ποιότητας, τα οποία πληρούν όλες τις προδιαγραφές ασφαλείας και βελτιώνονται διαρκώς, ώστε να ανταποκρίνονται στις υψηλότερες απαιτήσεις των πελατών. Προτρέπει επίσης όλους

του υπαλλήλους να συμμετέχουν στην προσπάθεια αυτή, θέτοντας την ικανοποίηση του πελάτη και την τήρηση των δεσμεύσεων απέναντί του ως πρωταρχικό στόχο.

Η Alcatel-Lucent είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο. Το ανώτατο εκτελεστικό της όργανο είναι ο Ben Verwaayen [4], αντιπρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου και υπεύθυνος του ευρύτερου τομέα των δικτύων είναι ο Philippe Keryer, ενώ υπεύθυνος των τμημάτων ανάπτυξης λογισμικού και υποστήριξης πελατών είναι ο Adolfo Hernandez.

Οι ρίζες της εταιρείας βρίσκονται στις εταιρείες Western Electric Manufacturing Company και της La Compagnie Générale d'Electricité (CGE) [1].

Η Western Electric Manufacturing ξεκίνησε ως μια μικρή εταιρεία το 1869 με βάση το Cleveland του Ohio, ενώ σε περίπου μία δεκαετία εξελίχθηκε στη μεγαλύτερη κατασκευάστρια εταιρεία ηλεκτρικού εξοπλισμού με νέα έδρα το Chicago. Το 1881, η Αμερικανική εταιρεία Bell πήρε υπό τον έλεγχό της την Western Electric και την όρισε ως αποκλειστική κατασκευάστρια εταιρεία του εξοπλισμού της. Το 1925 ιδρύθηκε η εταιρεία Bell Telephone Laboratories, από τη συγχώνευση της Western Electric Research Laboratories και της AT&T. Η εταιρεία Bell Telephone Laboratories εισήγαγε πολλές καινοτομίες στο χώρο της τεχνολογίας όπως το τρανζίστορ, το λέιζερ, την ηλιακή μπαταρία κυττάρων κλπ, ενώ το ερευνητικό της προσωπικό κέρδισε 7 βραβεία Nobel. Η εταιρεία Lucent προέκυψε το 1998 από τμήμα της AT&T.

Η La Compagnie Générale d'Electricité (CGE) ιδρύθηκε το 1898 στην περιοχή Alsace της Γαλλίας και αρχικά ασχολούνταν με τον ηλεκτρισμό, τα μέσα μεταφοράς, τα ηλεκτρονικά συστήματα και τις τηλεπικοινωνίες. Το 1925 η Western Electric Manufacturing Company πούλησε τη θυγατρική της στην ITT, το κομμάτι των τηλεπικοινωνιών της οποίας πέρασε στα χέρια της La Compagnie Générale d'Electricité (CGE), που κατόπιν μετονομάστηκε σε Alcatel Alsthom. Το 1998, η Alcatel Alsthom εστίασε τις δραστηριότητές της αποκλειστικά στις τηλεπικοινωνίες και ονομάστηκε Alcatel. Η Alcatel αμέσως προχώρησε σε μια σειρά εξαγορών άλλων εταιρειών τηλεπικοινωνίας στη Βόρεια Αμερική, με σκοπό την κάθετη και οριζόντια ανάπτυξή της. Σημαντικές εξαγορές είναι αυτές της DSC (1998), της Newbridge και Genesys (2000), της Astral Point Communications (2002) και της Spatial Communications (2005). Ταυτόχρονα η Alcatel εξαπλώθηκε στην Κινέζικη αγορά με την ίδρυση μια θυγατρικής της το 2002, σε συνεργασία με την Κινεζική κυβέρνηση. Η

θυγατρική αυτή εταιρεία ονομάστηκε «Alcatel Shanghai Bell (ASB)», με την Alcatel να κατέχει τον έλεγχό της.

Οι εταιρείες Alcatel και Lucent συγχωνεύτηκαν το 2006 με την ίδρυση της Alcatel – Lucent, μιας εταιρείας με έντονη δραστηριοποίηση σε όλους τους τομείς των τηλεπικοινωνιών.

Από το 2006 έως και το 2010 η νέα αυτή εταιρεία έχει προχωρήσει σε πολλές ακόμη εξαγορές [1]. Αναφέρεται επιγραμματικά η εξαγορά του τμήματος UMTS της Nortel το 2006, προκειμένου να ενισχύσει την τεχνογνωσία της στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας, της Tropic Networks το 2007, για την τεχνολογική της ενίσχυση στον τομέα των δικτύων οπτικών ινών, η εξαγορά της Motive το 2008, χάρη στην οποία βελτίωσε τις υπηρεσίες της όσον αφορά στην κινητή τηλεφωνία, η εξαγορά της Velocix το 2009, για τη βελτίωση της δικτυακής της υποδομής, καθώς και η εξαγορά των ProgrammableWeb και OpenPlug το 2010, οι οποίες αποσκοπούσαν στην τεχνολογική της ενίσχυση στον τομέα ανάπτυξης Δικτυακών εφαρμογών λογισμικού.

#### **4.1.2 Ανάλυση του οργανισμού – δυνατά και αδύνατα σημεία**

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το βασικό και αδιαμφισβήτητο δυνατό σημείο της Alcatel-Lucent είναι ο τομέας της έρευνας και ανάπτυξης, χάρη στην ύπαρξη των Bell Labs. Τα Bell Labs αποτελούν την κινητήριου δύναμη της εταιρείας, η οποία, σε συνδυασμό με κάποιες καίριες εξαγορές, έχει χαρίσει στην Alcatel-Lucent ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε όλους τους τομείς των τηλεπικοινωνιών. Ο τομέας της έρευνας και ανάπτυξης ενισχύεται επίσης από τη λειτουργική στρατηγική της εταιρείας.

Από την άλλη μεριά όμως, το γεγονός ότι η Alcatel-Lucent παρέχει ένα τεράστιο αριθμό προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν κυριολεκτικά όλους τους τομείς των επικοινωνιών, εγκυμονεί τον κίνδυνο για αντί-οικονομίες φάσματος. Πιο συγκεκριμένα, αν και το σύνολο των προϊόντων τα οποία παράγει η Alcatel-Lucent σχετίζονται με τον ευρύτερο τομέα των επικοινωνιών, τα προϊόντα αυτά απαιτούν σε πολλές περιπτώσεις εντελώς διαφορετικό χειρισμό σε επίπεδο παραγωγής. Παράλληλα απευθύνονται σε ένα ευρύ κοινό, με συνέπεια την ανάγκη για διαφορετικές προσπάθειες μάρκετινγκ (διαφορετική διαφήμιση, διαφορετικά κανάλια διανομής, άλλο προσωπικό υποστήριξης κλπ). Αναφέρονται για παράδειγμα ο τομέας των υποθαλάσσιων δικτυακών υποδομών

και ο τομέας της ανάπτυξης λογισμικού «συνεργασίας» για επιχειρήσεις, δύο τομείς στους οποίους δε φαίνεται να υπάρχουν ιδιαίτερα περιθώρια για συνέργια.

#### **4.1.3 Επιχειρησιακή στρατηγική και εναλλακτικές λειτουργικές στρατηγικές**

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η Alcatel-Lucent προέκυψε από τη συγχώνευση δύο εταιριών, οι οποίες προέρχονταν από ένα πλήθος συγχωνεύσεων και εξαγορών, με αποτέλεσμα να φθάσουν να δραστηριοποιούνται σε όλους τους τομείς των επικοινωνιών. Από το σχηματισμό της κι έπειτα, η Alcatel-Lucent συνέχισε την εξωτερική της ανάπτυξη, με την εφαρμογή στρατηγικής οριζόντιας ολοκλήρωσης, σε μία προσπάθεια τόνωσης κάποιων τομέων δραστηριοποίησής της. Η επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης φαίνεται η πιο ορθή για μία εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, ένα κλάδο όπου επικρατεί περιβαλλοντική αβεβαιότητα.

Σύμφωνα όμως με δημοσιεύματα του Reuters (Νοέμβριος 4, 2011) [69], η εταιρεία φαίνεται να αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα τα τελευταία έτη, με αρνητικές ταμειακές ροές και πτώση των εσόδων της ανά έτος. Το γεγονός αυτό έχει δημιουργήσει ανησυχία στους μετόχους της εταιρείας, με άμεσο αποτέλεσμα την αναζήτηση τρόπων μείωσης του κόστους. Σύμφωνα με ανακοινώσεις του Verwaayen Ben (Νοέμβριος 4, 2011) [76], ανώτατου εκτελεστικού στελέχους (CEO) της Alcatel-Lucent, στόχος πλέον του ομίλου είναι η μείωση του κόστους κατά 500 εκατ. Ευρώ μέχρι το 2012.

Στα πλαίσια της εξυγίανσης του ομίλου και παρά το γεγονός ότι η Genesys είναι προσοδοφόρα για τον όμιλο με ανάπτυξη 20% [76], η Alcatel-Lucent προχώρησε ήδη στην πώληση της σε μια επενδυτική εταιρεία ιδιωτικού μετοχικού κεφαλαίου ονόματι Permira. Η Genesys, η οποία εξαγοράστηκε το 2000 από την Alcatel-Lucent, όπως προαναφέρθηκε στην παρουσίαση της εταιρείας, ειδικεύεται στην παροχή τηλεπικοινωνιακών λύσεων εξυπηρέτησης πελατών (contact centers) και προσδίδει στην Alcatel-Lucent ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο χώρο των τηλεπικοινωνιών για επιχειρήσεις (enterprise communications). Η ανακοίνωση της πώλησής της έχει δημιουργήσει ερωτηματικά για το αν η Alcatel-Lucent τελικά θα προχωρήσει στην πώληση ολόκληρου του τμήματος των τηλεπικοινωνιακών λύσεων για επιχειρήσεις



(enterprise communications), προκειμένου να συγκεντρώσει την προσοχή της στον τομέα των δημοσίων επικοινωνιών (carrier communications) .

Λαμβάνοντας υπ όψιν ότι η Alcatel-Lucent δραστηριοποιείται σε όλους τους τομείς των τηλεπικοινωνιών, η προοπτική περιστολής και στρατηγικής αλλαγής πορείας με δραστηριοποίηση αποκλειστικά στον τομέα των δημοσίων επικοινωνιών μοιάζει ορθή, προκειμένου να σταματήσει η οικονομική αιμορραγία. Από τη άλλη μεριά όμως, συλλογιζόμενοι ότι οι τηλεπικοινωνίες για επιχειρήσεις γνωρίζουν άνθιση και ότι παράλληλα η Alcatel-Lucent κατέχει μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση και σε αυτό το χώρο, η ιδέα της απο-επένδυσης της επιχειρηματικής αυτής μονάδας θα πρέπει μάλλον να απορριφθεί. Η βέλτιστη λύση φαίνεται να είναι η συνέχιση της δραστηριοποίησης του ομίλου και στον τομέα ανάπτυξης τηλεπικοινωνιών για επιχειρήσεις, καθώς και η διατήρηση μιας στενής συνεργασίας με την Genesys. Φαίνεται επίσης πως η από-καθετοποίηση στον τομέα αυτό, όπου η Alcatel-Lucent κατέχει ήδη την τεχνογνωσία, είναι μια θετική κίνηση η οποία θα δώσει και στην Genesys τη δυνατότητα να κινηθεί με μεγαλύτερη ευελιξία.

Γενικότερα, η από-επένδυση με την πώληση κάποιας επιχειρηματικής μονάδας στο σύνολό της δε φαίνεται ως ορθή πρακτική για την εξυγίανση της Alcatel-Lucent, μιας και ο όμιλος κατέχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε όλους τους τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται. Στο βαθμό όπου θα χρειαστεί να λάβει περαιτέρω μέτρα, συνιστάται η απο-καθετοποίησή του, όπου αρμόζει, και η ανάθεση εργασιών σε τρίτους. Πιο συγκεκριμένα, συνιστάται η εξέταση της αλυσίδας αξίας κάθε προϊόντος και υπηρεσίας που παρέχει, με στόχο τον εντοπισμό και διατήρηση (1) των κομματιών εκείνων στα οποία κατέχει τις βασικότερες ικανότητές του, (2) των κομματιών μεταξύ των οποίων υπάρχουν δεσμοί οι οποίοι συντελούν στην ανάπτυξη κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και (3) κομματιών της αλυσίδας αξίας στα οποία υπάρχουν δυνατότητες συνέργιας με αντίστοιχα κομμάτια της αλυσίδας αξίας διαφορετικών σειρών προϊόντων ή τομέων δραστηριότητας. Τα υπόλοιπα τμήματα της αλυσίδας αξίας θα μπορούσαν να πωληθούν, με συνέπεια την εξοικονόμηση κόστους χάρη στην από-καθετοποίηση της εταιρείας σε κάποιους τομείς και την ανάθεση των αντίστοιχων δραστηριοτήτων σε τρίτους.

#### 4.1.4 Δυνατά και αδύνατα σημεία σε σχέση με το προϊόν/ υπηρεσία UC

Η παρούσα σουίτα εφαρμογών της Alcatel-Lucent ονομάζεται «OpenTouch». Σε σχέση με το προσφερόμενο προϊόν/ υπηρεσία της Alcatel-Lucent στον τομέα των ενοποιημένων επικοινωνιών μπορούν να σημειωθούν τα ακόλουθα, λαμβάνοντας υπ' όψιν και τη σχετική δημοσίευση του Gartner (Αύγουστος, 2011) [37]:

Δυνατά σημεία:

- Η σουίτα εφαρμογών «OpenTouch» της Alcatel-Lucent, περιέχει όλες τις λειτουργίες μιας ολοκληρωμένης σουίτας ενοποιημένων επικοινωνιών, η οποία συνεργάζεται με το σύστημα iWD (Intelligent Workload Distributor) της Genesys. Χάρη στο σύστημα αυτό έχει αυτοματοποιηθεί η διαδικασία εξυπηρέτησης των πελατών ανά τον κόσμο, αφού καθίσταται δυνατή η ταξινόμηση των αιτημάτων τους ανά σημαντικότητα και η αυτόματη διοχέτευσή τους στις αρμόδιες ομάδες [42].
- Η σουίτα εφαρμογών «OpenTouch» παρέχει τη δυνατότητα εναλλαγής συσκευών, (π.χ. από το κινητό τηλέφωνο στο σταθερό τηλέφωνο του γραφείου), και τρόπων επικοινωνίας (π.χ. από ανταλλαγή μηνυμάτων σε video-κλήση, φωνητική κλήση κλπ), κατά τη διάρκεια μιας σύνδεσης και χωρίς αυτό να γίνεται αντιληπτό από τους υπόλοιπους συνομιλητές [66].
- Η Alcatel-Lucent προσφέρει μια ολοκληρωμένη τηλεπικοινωνιακή λύση UC, μέρος της οποίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί και στο δημόσιο δίκτυο (carrier).

Αδύνατα σημεία:

- Η Alcatel-Lucent δεν έχει ακόμη τοποθετηθεί στο μυαλό των καταναλωτών ως πάροχος ενοποιημένων επικοινωνιών. Το όνομα της Alcatel-Lucent συνήθως παραπέμπει σε πάροχο τηλεφωνικών λύσεων και μόνο. Αυτό ισχύει και για την αγορά της Βορείου Αμερικής, όπου και υπάρχει αυξημένη ζήτηση για UC (σύμφωνα και με τα στατιστικά της ενότητας 1.3).
- Το γεγονός ότι η Alcatel-Lucent δραστηριοποιείται κυρίως στην ανάπτυξη τηλεπικοινωνιακών λύσεων που αφορούν στο δημόσιο δίκτυο, φαίνεται να έχει ως αποτέλεσμα την επιβράδυνση της εξέλιξης του προϊόντος UC της εταιρείας, το οποίο απευθύνεται σε επιχειρήσεις (enterprise communications).
- Όσον αφορά στο μάρκετινγκ, παρ' όλο που η Alcatel-Lucent έχει αναπτύξει ένα διευρυμένο δίκτυο συνεργατών, φαίνεται πως η τελική πρόταση στον πελάτη αποτελείται σε μεγάλο βαθμό (ή ακόμα και αποκλειστικά σε κάποιες

περιπτώσεις) από προϊόντα ανταγωνιστών. Από την άλλη, η μεγαλύτερη ανάμιξη της Alcatel-Lucent στις πωλήσεις μέσω συνεργατών, ενδέχεται να επιφέρει την αύξηση της τιμής του προσφερόμενου από αυτή προϊόντος.

#### **4.1.5 Επιχειρηματική στρατηγική σε σχέση με UC και εναλλακτικές λειτουργικές στρατηγικές**

Η Alcatel-Lucent εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης στον τομέα των ενοποιημένων επικοινωνιών, χάρη στην οποία το τελικό της προϊόν/ υπηρεσία έχει τα προαναφερθέντα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δώσει στις προσπάθειες μάρκετινγκ, ώστε να τοποθετηθεί και στο μυαλό των καταναλωτών ως μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών. Μεγαλύτερη βαρύτητα θα πρέπει επίσης να δώσει, με τη βοήθεια του ομίλου, στο κομμάτι της αλυσίδας αξίας της που έχει να κάνει με τους διανομείς του προϊόντος της, όπως προκύπτει από την παραπάνω ανάλυση.

## 4.2 Avaya

*Mission: "We provide the world's best communications solutions that enable businesses to excel" [13]*

### 4.2.1 Παρουσίαση εταιρείας

Η Avaya ιδρύθηκε επίσημα το 2000 και προέρχεται από τη Lucent, η οποία αποφάσισε την ανεξαρτητοποίηση του τμήματός της που ειδικεύονταν στην παροχή τηλεπικοινωνιών για επιχειρήσεις (enterprise), ώστε αυτό να λειτουργεί πιο αυτόνομα και αποδοτικά [19]. Αποτελείται από στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, καθεμιά των οποίων δραστηριοποιείται στους ακόλουθους τομείς [15]: (1) τις ενοποιημένες επικοινωνίες, (2) τις τηλεπικοινωνιακές υποδομές για την εξυπηρέτηση πελατών (contact centers), (3) τις τηλεπικοινωνιακές λύσεις για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, (4) την παροχή δικτυακών υποδομών και (5) την υποστήριξη πελατών. Κατέχει την πρώτη θέση στον τομέα παροχής επικοινωνιακών λύσεων για την εξυπηρέτηση πελατών (contact centers) [39], ενώ σημαντική είναι η παρουσία της στον ευρύτερο τομέα της τηλεφωνίας για επιχειρήσεις και στον τομέα των ενοποιημένων επικοινωνιών, όπου κατέχει αντίστοιχα την δεύτερη [40] και την τρίτη θέση [37]. Έδρα της είναι το New Jersey της Αμερικής και δραστηριοποιείται σε παγκόσμιο επίπεδο. Αριθμεί περίπου 19 χιλιάδες εργαζομένους ανά τον κόσμο, 3 χιλιάδες εκ των οποίων απασχολούνται αποκλειστικά στην έρευνα και ανάπτυξη. Παρουσιάζει ετήσια έσοδα της τάξης των 5 δισ. δολαρίων. Η πρόταση αποστολής της Avaya είναι «να παρέχει τις καλύτερες τηλεπικοινωνιακές λύσεις οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να υπερέχουν» [13].

Μετά την εξαγορά της από τις εταιρείες ιδιωτικών επιχειρηματικών κεφαλαίων Silver Lake Partners και Texas Pacific Group το 2007 [47], μιας εξαγοράς που αποσκοπούσε στο να ενισχυθεί οικονομικά η εταιρεία, ώστε να επιτευχθεί η γρήγορη ανάπτυξη της και να μπορέσει άμεσα να ανταγωνιστεί με μεγάλες επιχειρήσεις όπως τη Cisco, η Avaya δεν είναι πλέον εισηγμένη στο χρηματιστήριο. Το ανώτατο εκτελεστικό της όργανο (CEO) είναι ο Kevin Kennedy, ενώ γενικός υπεύθυνος για το τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ είναι ο Joel Hackney [17]. Η κουλτούρα της εταιρείας ενισχύει τη σύσφιξη σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων της με διάφορες δραστηριότητες [16], καθώς και τη διαφοροποίηση του εργατικού της δυναμικού.

Όπως προαναφέρθηκε, το 15% των εργαζομένων της ασχολούνται αποκλειστικά με την έρευνα, ενώ έχει δημιουργήσει ένα δίκτυο ερευνητικών κέντρων σε διάφορα μέρη της Αμερικής [10]. Η εταιρεία έχει άλλωστε παράδοση στον τομέα της έρευνας λόγω του γεγονότος ότι προήλθε από τη Lucent (νυν Alcatel-Lucent), μέρος της οποίας αποτελούν και τα πασίγνωστα ερευνητικά κέντρα Bell Labs, ενώ και μετά την εξαγορά της Nortel, η Avaya έχει πλέον 5,6 χιλιάδες πατέντες υπό την κατοχή της. Πρόσφατα μάλιστα βραβεύτηκε για τις καινοτόμες δυνατότητες των συσκευών της στο χώρο της τηλεδιάσκεψης [14], σε συνδυασμό και με το λογισμικό της «Avaya Flare Experience». Οι καινοτομίες αυτές της δίνουν ώθηση και στον τομέα των ενοποιημένων επικοινωνιών, όπως θα φανεί σε επόμενη ενότητα.

Τα προϊόντα της Avaya διατίθενται είτε απ' ευθείας είτε μέσω καναλιών συνεργατών της. Συνεργάζεται με ένα μεγάλο δίκτυο διανομέων και τεχνικών εγκατάστασης/υποστήριξης που φθάνει τους 10,2 χιλιάδες ανά τον κόσμο. Στη διαρκή προσπάθεια διεύρυνσης του δικτύου συνεργατών της, έχει επίσης δημιουργήσει ένα πρόγραμμα γνωστό ως «Avaya Connect», το οποίο περιλαμβάνει διάφορα κίνητρα και οφέλη για τα μέλη [11]. Έχει επίσης πρόσφατα εστιάσει τις προσπάθειές της στην αγορά της Ινδίας, όπου παρουσιάζει υψηλή ζήτηση τηλεπικοινωνιακών λύσεων για μικρομεσαίες επιχειρήσεις [45].

Από την επίσημη ίδρυση της εταιρείας έως και το 2011, η Avaya έχει προχωρήσει σε αρκετές εξαγορές άλλων εταιρειών [9], όπως της VPNet Technologies (2001), της Cyber IQ Systems (2001), της Quintus (2001), της VISTA Information Technologies Inc.(2003), της RouteScience Tenovis (2004), της Spectel (2004), της Nimcat Networks (2005), της Traverse Networks (2006), της Ubiquity (2007), της Tware Corporation (2008), της Agile Software NZ Limited (2009), της Nortel Enterprise Solutions (2009), της Konftel (2011) και της Sipera (2011). Η βασικότερη από τις παραπάνω είναι η εξαγορά της Nortel Enterprise Solutions το 2009, με το ποσό των \$900 εκατ., η οποία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της προσπάθειάς της να ξεπεράσει τη Cisco στο χώρο της τηλεφωνίας και των ενοποιημένων επικοινωνιών.

Πριν τα προβλήματα που αντιμετώπισε λόγω της οικονομικής ύφεσης [74], η Nortel Enterprise Solutions υπήρξε επί πολλά έτη ο βασικός ανταγωνιστής της Avaya με προϊόντα ανάλογα των δικών της. Ο βασικός στόχος της Avaya, μέσω της εξαγοράς, ήταν η οικειοποίηση της πελατειακής βάσης της Nortel Enterprise Solutions [44], κάτι που δεν μπορούσε όμως να θεωρηθεί ως δεδομένο. Παράλληλα υπήρχαν ιδιαίτεροι προβληματισμοί από μέρους των πελατών της Nortel για το πόσο θα υποστηρίζονταν

πλέον τεχνικά, καθώς και για τη δυνατότητα αναβαθμίσεων και επεκτάσεων του δικτύου τους στο μέλλον [78]. Το βασικότερο όμως πρόβλημα όλων είχε να κάνει με το δίκτυο συνεργατών της Nortel [50], οι οποίοι ένωσαν ότι θα ήταν δύσκολο να πείσουν τους πελάτες τους να εμπιστευτούν την Avaya στο εξής, θεωρώντας πιο πιθανό ότι αυτοί θα προτιμούσαν να μεταβούν σε άλλες λύσεις όπως της Cisco. Έντονη επίσης προέκυψε η ανάγκη για την ύπαρξη συνεργατών που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν άρτια τον εξοπλισμό και των δύο εταιρειών.

Παρά τα ερωτηματικά και τις αντιδράσεις για μια από τις πιο σημαντικές εξαγορές στο χώρο των τηλεπικοινωνιών, φαίνεται πως η Avaya εισέπραξε άμεσα οφέλη, αφού από την εξαγορά και μετά πήρε την πρώτη θέση στον τομέα εξυπηρέτησης πελατών (contact centers), κατέχοντας πλέον στο 50% της παγκόσμιας αγοράς [38]. Σύμφωνα επίσης με δηλώσεις του γενικού διευθυντή πωλήσεων και μάρκετινγκ της Avaya Joel Hackney [33], περίπου δύο χρόνια μετά την εξαγορά, η εταιρεία πέτυχε τελικά το γενικότερο της στόχο που ήταν η αύξηση των καναλιών διανομής της, ενώ έχει ταυτόχρονα πετύχει και την παραγωγή νέων προϊόντων χάρη στην τεχνογνωσία και τις πατέντες της Nortel. Ένας από τους βασικούς πλέον στόχους της εταιρείας είναι η τοποθέτησή της στο μυαλό των καταναλωτών ως παρόχου λογισμικού «συνεργασίας» (collaboration), μιας και ο τομέας αυτός θεωρείται πρόσφορος από τον Joel Hackney για μια εταιρεία που δραστηριοποιείται με επιτυχία στο χώρο των τηλεπικοινωνιών, ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας, στο λογότυπο της εταιρείας έχει πια προστεθεί και το σλόγκαν «η δύναμή μας» (*the power of we*), τονίζοντας τη δύναμη της «συνεργασίας» η οποία επιτυγχάνεται από τα προϊόντα της Avaya [21].

Πέραν των εξαγορών, η Avaya την τελευταία δεκαετία έχει συνάψει σημαντικές συμμαχίες [18], χάρη στις οποίες έχει καταφέρει να ενισχύσει το προϊόν/ υπηρεσία της και στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών. Αναφέρονται χαρακτηριστικά η συνεργασία της με την IBM [65], με σκοπό το συνδυασμό των προϊόντων τους, όσον αφορά στο HW και το λογισμικό, καθώς και η συνεργασία της με τη Verizon [9], χάρη στην οποία η τηλεπικοινωνιακή λύση της Avaya διατίθεται ως υπηρεσία αποκτώντας νέο αγοραστικό κοινό.

#### 4.2.2 Ανάλυση του οργανισμού – δυνατά και αδύνατα σημεία

Με βάση την παρουσίαση της εταιρείας, αποδεικνύεται ότι η Avaya έχει μεγάλη τεχνογνωσία στην τηλεφωνία, αφού κατέχει την πρώτη θέση σε παγκόσμιο επίπεδο στην παροχή τηλεφωνικών λύσεων για την εξυπηρέτηση πελατών και τη δεύτερη θέση σε παγκόσμιο επίσης επίπεδο στον ευρύτερο τομέα της τηλεφωνίας για επιχειρήσεις (enterprise). Αυτές οι διακρίσεις δεν είναι τυχαίες, καθώς η εταιρεία προήρθε από το τμήμα τηλεφωνίας για επιχειρήσεις της Lucent, ενώ υπολογίσιμη είναι πάντα και η απόκτηση της τεχνογνωσίας της Nortel, μετά τη σχετική εξαγορά που έλαβε χώρα το 2009. Χάρη επίσης στην κληρονομία της από τη Lucent (και πιο συγκεκριμένα στην παράδοση των Bell Labs), στην απόκτηση των πατεντών της Nortel, αλλά και στην οργανωτική της δομή που ενισχύει τον τομέα της έρευνας, έχει επιτύχει να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, μιας και ενισχύει τη στρατηγική της εταιρείας για ανάπτυξη σε νέους τομείς της τεχνολογίας, όπως στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών.

Στα δυνατά στοιχεία της εταιρείας συγκαταλέγεται και το καλό μάντζμεντ. Φαίνεται να αντιλαμβάνεται πλήρως το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία και να παίρνει υπολογισμένα ρίσκα, προκειμένου να ενισχύει την πελατειακή της βάση και να μπορεί να ανταγωνιστεί κολοσσούς, όπως τη Cisco. Έχοντας επίσης καθιερώσει ένα ισχυρό όνομα στον τομέα της τηλεφωνίας και της εξυπηρέτησης πελατών (contact centers), το μάντζμεντ της εταιρείας έχει πλέον στρέψει την προσοχή του στη νέα τάση της εποχής που είναι ο τομέας των ενοποιημένων επικοινωνιών και ιδίως στο λογισμικό «συνεργασίας». Αυτό προκύπτει και από τις πρόσφατες δηλώσεις του Joel Hackney, γενικού διευθυντή πωλήσεων και μάρκετινγκ της Avaya, ο οποίος επιδιώκει την επανατοποθέτηση της εταιρείας ως παρόχου λογισμικού «συνεργασίας», ώστε να μπορέσει να καθιερωθεί στο νέο αυτό τμήμα της αγοράς. Αξιοσημείωτες είναι επίσης οι διαρκείς προσπάθειες ενίσχυσης των καναλιών διανομής της εταιρείας σε αναπτυσσόμενα τμήματα της αγοράς, όπως την Ινδία, καθώς και το πρόγραμμα «Avaya Connect», το οποίο προσφέρει κίνητρα σε μελλοντικούς διανομείς και τεχνικούς υποστήριξης των προϊόντων της.

Φαίνεται όμως ότι παρά τις προσπάθειες μάρκετινγκ που κάνει η Avaya, θα περάσει αρκετός ακόμη χρόνος μέχρι να πάψει να θεωρείται αποκλειστικά ως μια εταιρεία παροχής παραδοσιακών τηλεφωνικών λύσεων, λόγω της μεγάλης παράδοσης που έχει στο χώρο αυτό. Θα είναι επίσης δύσκολο να επικρατήσει των κολοσσών Cisco και

Microsoft, οι οποίοι έχουν αναπτύξει εξαιρετικά δίκτυα συνεργατών για τη διανομή και υποστήριξη των προϊόντων τους και αποτελούν μια διαρκή απειλή για την πελατειακή της βάση. Η Avaya θα πρέπει να εντείνει τις προσπάθειές στον τομέα της τεχνικής υποστήριξης των πελατών της και ιδίως αυτών που απέκτησε μετά την εξαγορά της Nortel.

Συνοψίζοντας, τα δυνατά σημεία της Avaya είναι η τεχνογνωσία και η αναγνωσιμότητά της στον τομέα τα τηλεφωνίας για επιχειρήσεις, η ισχυρή της παρουσία στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης, καθώς και το ικανό της μάντζμεντ, το οποίο κάνει επιτυχημένες προσπάθειες προς την ανάπτυξη της εταιρείας και την επανατοποθέτησή της σε νέους τομείς της τεχνολογίας, σύμφωνα με τις τάσεις της αγοράς. Το αδύναμό της σημείο είναι ότι δεν έχει ακόμη τοποθετηθεί στο μυαλό των καταναλωτών ως μια εταιρεία παροχής σύγχρονων λύσεων λογισμικού. Πρέπει επίσης να ενισχύσει τα κανάλια διανομής της, καθώς και το δίκτυο συνεργατών της όσον αφορά στην τεχνική υποστήριξη των προϊόντων της, ιδίως και μετά την εξαγορά της Nortel.

#### **4.2.3 Επιχειρησιακή στρατηγική και εναλλακτικές λειτουργικές στρατηγικές**

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η Avaya εφαρμόζει επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης με εξαγορές και συμμαχίες. Κινείται μάλιστα με τρόπο μάλλον επιθετικό, αν κρίνουμε από την εξαγορά της Nortel. Εφαρμόζει επίσης στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης, με τη δραστηριοποίησή της σε συγγενικούς τομείς των επικοινωνιών για επιχειρήσεις.

Η επιχειρησιακή στρατηγική του ομίλου φαίνεται ορθή, αφού λαμβάνει υπ όψιν τις περιβαλλοντικές τάσεις και τα δυνατά σημεία του οργανισμού. Επιπλέον, η επιθετική προσέγγιση που ακολουθεί, αρμόζει στο περιβάλλον υπερανταγωνισμού στο οποίο δραστηριοποιείται. Όπως προκύπτει επίσης από την προηγούμενη ενότητα, η λειτουργική στρατηγική του ομίλου στηρίζει την αναπτυξιακή στρατηγική του, ιδίως όσον αφορά στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης καθώς και το μάρκετινγκ.



#### 4.2.4 Δυνατά και αδύνατα σημεία σε σχέση με το προϊόν/ υπηρεσία UC

Η παρούσα σουίτα εφαρμογών της Avaya ονομάζεται «Aura 6.x». Σε σχέση με το προσφερόμενο προϊόν/ υπηρεσία της Avaya στον τομέα των ενοποιημένων επικοινωνιών μπορούν να σημειωθούν τα ακόλουθα, με βάση πάντοτε και τη σχετική δημοσίευση του Gartner (Αύγουστος, 2011) [37]:

Δυνατά σημεία:

- Η Avaya έχει μια ισχυρή πελατειακή βάση στον τομέα της τηλεφωνίας και της εξυπηρέτησης πελατών και έχει πλέον τοποθετηθεί και στο μυαλό των καταναλωτών ως ηγέτης στους τομείς αυτούς. Το γεγονός αυτό κάνει όσους προτίθενται να προχωρήσουν στην υιοθέτηση μια λύσης UC να αναζητούν και να εξετάζουν και την προφορά της Avaya πριν την τελική τους απόφαση.
- Η νεότερη έκδοση της σουίτας «Aura» της Avaya (6.x) διευκολύνει το πλάνο αναβάθμισης του δικτύου των πελατών της που έχουν παλαιότερες εκδόσεις και υποστηρίζει επίσης πληρέστερα το ευρύτερο χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της.
- Η εφαρμογή «Avaya Flare Experience» είναι ένα συμπληρωματικό προϊόν στη UC σουίτα «Aura» της Avaya, το οποίο διευκολύνει το χρήστη στη διαχείριση των διαφορετικών τρόπων επικοινωνίας και εφαρμογών «συνεργασίας». Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της είναι μια νέα εξελιγμένη τεχνολογία πολλαπλής αφής (gestures). Η εφαρμογή στηρίζεται σε λειτουργικό Android, γεγονός που δίνει στους πελάτες μεγαλύτερη ευελιξία για προσαρμογές σύμφωνα με τις ανάγκες τους [12].

Αδύνατα σημεία:

- Η Avaya παραμένει γνωστή ιδίως για τις λύσεις της όσον αφορά την τηλεφωνία. Αυτό έχει ως συνέπεια να μην είναι τόσο γνωστές οι ολοένα νέες δυνατότητες της UC σουίτας της. Ακόμα και οι πελάτες της φαίνεται να χρησιμοποιούν μόνο μέρος αυτών σε πολλές περιπτώσεις.
- Υπάρχει ακόμη κάποια ανασφάλεια σε τμήμα των πελατών της Avaya μετά την εξαγορά της Nortel, η οποία επηρεάζει αρνητικά τις προσπάθειές της για την αναβάθμιση του δικτύου των πελατών αυτών με ενοποιημένες λύσεις επικοινωνιών.

#### **4.2.5 Επιχειρηματική στρατηγική σε σχέση με UC και εναλλακτικές λειτουργικές στρατηγικές**

Η επιχειρηματική στρατηγική της Avaya είναι η διαφοροποίηση. Έχει αντιληφθεί τον παλμό των τεχνολογικών εξελίξεων και δίνει έμφαση στο κομμάτι του λογισμικού «συνεργασίας» (collaboration). Εμπλουτίζει ολοένα και με πιο νέα χαρακτηριστικά το προϊόν της, με σκοπό την αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Το πιο πρόσφατο επίτευγμά της είναι η εξελιγμένη τεχνολογία πολλαπλής αφής του νέου της λογισμικού «Avaya Flare Experience». Πρέπει, και με τη βοήθεια του ομίλου, να εστιάσει την προσοχή της στο δίκτυο συνεργατών της ώστε να διατηρήσει και να εκμεταλλευτεί στο μέγιστο την πελατειακή βάση που απέκτησε από την εξαγορά της Nortel.

## 4.3 Cisco

*Mission: "Shape the future of the Internet by creating unprecedented value and opportunity for our customers, employees, investors and ecosystem partners" [28]*

*Vision: "Changing the way we work, live, play and learn" [51]*

### 4.3.1 Παρουσίαση εταιρείας

Η Cisco ιδρύθηκε στην Καλιφόρνια το 1984. Αριθμεί περίπου 63,5 χιλιάδες εργαζομένους ανά τον κόσμο και παρουσιάζει έσοδα της τάξης των 11.3 δισ. δολαρίων ανά έτος [29]. Δραστηριοποιείται στον ευρύτερο χώρο παροχής δικτυακών υποδομών και τηλεπικοινωνιακών λύσεων. Είναι χωρισμένη σε εννέα στρατηγικές μονάδες, η κάθε μία εκ των οποίων δραστηριοποιείται σε έναν από τους ακόλουθους τομείς: (1) στα δίκτυα περιοχής αποθήκευσης (Storage Area Networks), (2) στη διάσκεψη ιστού, (3) στους δρομολογητές δεδομένων, (4) στην ψηφιακή τηλεόραση (IPTV), (5) στα ασύρματα τοπικά δίκτυα, (6) στις διαδικτυακές λύσεις για οικίες (networked home), (7) στους διακόπτες δικτύων (switches), (8) στην ασφάλεια δικτύων και (9) στην τηλεφωνία. Η Cisco κατέχει υψηλό μερίδιο αγοράς και αναγνωσιμότητα σε όλους αυτούς τους συγγενικούς τομείς της τεχνολογίας. Πιο συγκεκριμένα, κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο από την ίδρυσή της έως και σήμερα στην πώληση δρομολογητών (routers) [71], ενώ σύμφωνα τα κριτήρια της Gartner, είναι πρώτη στο χώρο της τηλεφωνίας για επιχειρήσεις [40], πρώτη στον τομέα της σύσκεψης ιστού [41], δεύτερη στην παροχή λύσεων για την εξυπηρέτηση πελατών [39] και επίσης δεύτερη στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών [37]. Τα κεντρικά της γραφεία βρίσκονται στο Σαν Χοσέ της Καλιφόρνιας. Δραστηριοποιείται παγκοσμίως με πλήθος θυγατρικών [35] και με ένα από τα πιο διευρυμένα δίκτυα πιστοποιημένων διανομέων, μεταπωλητών και τεχνικών υποστήριξης των προϊόντων της, τα μέλη του οποίου εκπαιδεύει και καταρτίζει τεχνικά μέσα από μια πολύ συντονισμένη προσπάθεια που διαρκεί μέχρι και δύο έτη [26]. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η επαγγελματική πιστοποίηση της Cisco θεωρείται σημαντικό επαγγελματικό εφόδιο.

Η πρόταση αποστολής της Cisco είναι «να διαμορφώσει το μέλλον του Διαδικτύου με τη δημιουργία πρωτοφανούς αξίας και ευκαιρίας για τους πελάτες, τους υπαλλήλους,

τους επενδυτές και το οικοσύστημα συνεργατών της» [28]. Το όραμά της είναι «να αλλάξει τον τρόπο που εργαζόμαστε, ζούμε, παίζουμε και μαθαίνουμε» [51].

Η Cisco είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο. Το ανώτατο εκτελεστικό της όργανο (CEO) είναι ο John T. Chambers [27], με τα λοιπά μέλη του διοικητικού συμβουλίου να παρουσιάζονται στην ίδια πηγή. Σύμφωνα με το καταστατικό της εταιρείας, η πλειοψηφία των μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι ανεξάρτητα από τη Cisco και το μάντζμεντ της [24]. Είναι μια εταιρεία που υποστηρίζει τη διαφοροποίηση του προσωπικού της. Επενδύει στους εργαζομένους της, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων και την εκπαίδευσή τους, ενώ παράλληλα τους προσφέρει και μια σειρά προνομίων. Δεν είναι τυχαίο ότι κατατάσσεται στην εικοστή θέση σε παγκόσμιο επίπεδο, ως μία από τις πιο δημοφιλείς εταιρείες για εργασία [56].

Όσον αφορά στο κομμάτι της έρευνας και ανάπτυξης, η Cisco στηρίζεται στη συνεργασία της με πανεπιστήμια, θεωρώντας ότι αποτελούν το ιδανικότερο περιβάλλον για την άνθιση νέων ιδεών. Χάρη στις ερευνητικές τις προσπάθειες, αλλά και στις αμέτρητες εξαγορές άλλων εταιρειών, τοποθετείται στις ημέρες μας σε μια από τις πρώτες θέσεις στην παγκόσμια κατάταξη εταιρειών με βάση τον αριθμό πατεντών υπό την κατοχή τους [48].

Όπως προαναφέρθηκε, η Cisco ιδρύθηκε στην Καλιφόρνια το 1984. Οι ιδρυτές της είναι το ζεύγος Leonard Bosack και Sandra Lerner [72], δύο επιστήμονες από τον τομέα της πληροφορικής, οι οποίοι ξεκίνησαν πρώτοι με την ιδέα της διασύνδεσης δικτύων με δρομολογητές (συσκευές ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ διαφορετικών δικτύων βάσει κριτηρίων). Η Cisco είναι η πρώτη εταιρεία (first mover) που δραστηριοποιήθηκε στον τομέα κατασκευής και πώλησης δρομολογητών, ενώ ακόμη και σήμερα οι συσκευές αυτές είναι συνδεδεμένες με το όνομά της και ηγείται σταθερά στο χώρο.

Η εταιρεία άρχισε να αποδίδει οικονομικά το 1986 και συνέχισε να αναπτύσσεται τα επόμενα χρόνια με άμεση συνέπεια την αυξημένη ανάγκη για ρευστότητα. Η ανάγκη για ρευστότητα καλύφθηκε το 1988 από τον Donald T. Valentine (venture capitalist), ο οποίος ανέλαβε ως αντάλλαγμα τη διοικητική αναδιοργάνωση της εταιρείας. Η επίδραση του Donald T Valentine απεδείχθη θετική σε σχέση με την αύξηση του τζίρου της Cisco. Το ιδρυτικό ζεύγος αποχώρησε από την ενεργό δράση το 1990.

Η αυξανόμενη χρήση υπολογιστών από τον κόσμο των επιχειρήσεων τα επόμενα χρόνια αύξησε και την ανάγκη διασύνδεσης των δικτύων, με αποτέλεσμα τη ραγδαία

ανάπτυξη της Cisco, η οποία το 1992 παρουσίασε πωλήσεις της τάξης των \$339.6 εκατ. και αναδείχτηκε μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες των ΗΠΑ. Παράλληλα η εταιρεία άρχισε να επεκτείνεται γεωγραφικά με θυγατρικές στην Ιαπωνία, το Χονγκ Κονγκ και την Αυστραλία, ενώ για τη διεύθυνσή της στην Ευρωπαϊκή αγορά, η Cisco ίδρυσε ένα κέντρο τεχνικής εξυπηρέτησης (Technical Assistance Center) στις Βρυξέλλες.

Από το 1993 έως και σήμερα η Cisco έχει προχωρήσει σε αναρίθμητες πραγματικά εξαγορές, οι οποίες παρουσιάζονται αναλυτικά ανά έτος στην πηγή [25], προκειμένου: (α) να επιταχύνει την επίτευξη των στόχων της στους τομείς που δραστηριοποιείται, (β) να διευκολύνει την αύξηση του μεριδίου αγοράς της και (γ) να εισέλθει με επιτυχία σε ολοένα και πιο νέους και καίριους παρεμφερείς τομείς της τεχνολογίας. Ενδεικτικά αναφέρεται η εξαγορά της WebEx το 2007, η οποία την κατέστησε πρώτη στο χώρο της σύσκεψης ιστού και της Tandberg το 2009, η οποία της χάρισε ισχυρή ώθηση στο χώρο της τηλεδιάσκεψης. Η σύσκεψη ιστού και η τηλεδιάσκεψη αποτελούν δύο βασικά στοιχεία των ενοποιημένων επικοινωνιών, όπως προαναφέρθηκε στην ενότητα 3.2. Η Cisco έχει προχωρήσει επίσης σε αρκετές στρατηγικές συμμαχίες, όπως με την IBM, τη Nokia, την Oracle, την Intel, τη Microsoft, την Accenture, τη SAP, τη CSC, τη Fujitsu κ.α. [31], οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα το συνδυασμό θεμελιωδών δεξιοτήτων (core competencies) της Cisco με αυτές άλλων εταιρειών και συνεπώς την ενίσχυσή της στον τεχνολογικό τομέα, αλλά και στον τομέα του μάρκετινγκ.

#### **4.3.2 Ανάλυση του οργανισμού – δυνατά και αδύνατα σημεία**

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η Cisco κινήθηκε πρώτη σε μια νέα τεχνολογία που ήταν η κατασκευή δικτυακών δρομολογητών. Οι συσκευές αυτές αρχικά απευθύνονταν σε μια κόγχη της αγοράς, ενώ γρήγορα απέκτησαν παγκόσμια ζήτηση, η οποία εκτοξεύτηκε με την επανάσταση στη χρήση των προσωπικών υπολογιστών τη δεκαετία του '80. Η Cisco έχει λοιπόν καθιερώσει ένα πολύ ισχυρό όνομα στο χώρο, εκμεταλλευόμενη πλήρως το πλεονέκτημα μίας εταιρείας η οποία δραστηριοποιείται πρώτη σε μία κόγχη της αγοράς και ορθώνοντας σοβαρά εμπόδια εισόδου για τους ανταγωνιστές της. Κατάφερε επίσης να αναπτύξει γρήγορα την αγορά αυτή, επωφελομένη και των περιβαλλοντικών ευκαιριών και να αποκτήσει οικονομική ευρωστία σχεδόν από τη στιγμή της ίδρυσής της.

Τα επόμενα χρόνια προχώρησε σε πλήθος εξαγορών με στόχο την καθετοποίησή προς τα εμπρός, κατά μήκος του συστήματος αξίας (όπως αυτό ορίστηκε στην ενότητα 2.3.1), ξεκινώντας από τη δικτυακή υποδομή και επεκτείνοντας τη δραστηριοποίησή της σε τομείς όπως την τηλεφωνία και την παράγωγη εφαρμογών λογισμικού. Το γεγονός αυτό της έδωσε από νωρίς ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, λόγω του ότι μπορούσε να προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις από μόνη της. Το αδύνατο βέβαια σημείο της είναι ότι δεν έδινε έως πρόσφατα ιδιαίτερη προσοχή στη διαλειτουργικότητα των προϊόντων της με άλλων εταιρειών, στηριζόμενη στην παραδοχή ότι οι πελάτες της θα χρησιμοποιούσαν τα προϊόντα της κατά αποκλειστικότητα, και που όμως δεν ισχύει στη σύγχρονη αγορά.

Εκτός της καθετοποίησης όμως, οι εξαγορές της Cisco στοχεύουν και σε μια συσχετισμένη διαποίκιση (related diversification) που της επιτρέπει να αναπτύσσει οικονομίες εύρους. Το γεγονός αυτό ενισχύει ιδιαίτερα και τα κανάλια διανομής της, έναν καίριο τομέα όπου η Cisco κατέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χάρη επίσης στη μακροχρόνια και επιτυχημένη παρουσία της εταιρείας στο χώρο της τεχνολογίας.

Η τεχνογνωσία της Cisco σε ένα εύρος συγγενικών τομέων της τεχνολογίας είναι ένα επίσης πολύ δυνατό στοιχείο της. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι κατέχει υψηλή θέση και μερίδιο αγοράς σε πολλούς συναφείς τομείς, όπως αυτοί προαναφέρθηκαν. Η ισχυρή τεχνογνωσία προσδίδει στη Cisco το πλεονέκτημα να μπορεί εύκολα να αναδιοργανώνει τις στρατηγικές επιχειρηματικές της μονάδες προκειμένου να εστιάζει το ενδιαφέρον της σε εκείνους τους τομείς όπου παρουσιάζουν μεγαλύτερη ανάπτυξη και κερδοφορία. Επίσης της δίνει τη δυνατότητα να δημιουργεί νέες επιχειρηματικές μονάδες σε συγγενικές τεχνολογίες, οι οποίες στηρίζονται σε μεγάλο ποσοστό στην τεχνογνωσία και τα μέσα που προϋπάρχουν σε άλλες. Η εταιρική κουλτούρα της Cisco από τη άλλη, υποστηρίζει της διατήρηση της τεχνογνωσίας αυτής, αφού ενισχύει τη μακροχρόνια συνεργασία με το προσωπικό της, με άμεσο αποτέλεσμα να καρπώνεται την εμπειρία τους. Προσελκύει δε παράλληλα το ενδιαφέρον και νέων έμπειρων στελεχών από άλλες εταιρείες, μιας και έχει αποκτήσει τη φήμη ως μια από τις καλύτερες εταιρείες για να εργαστεί κάποιος.

Συνοψίζοντας, τα δυνατά σημεία της Cisco είναι το ισχυρό της όνομα, οι οικονομικοί της πόροι, η δυνατότητα να παρέχει μια ολοκληρωμένη επικοινωνιακή λύση από μόνη της, η δομή της που επιτρέπει τη συνέργια μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων και οι οικονομίες εύρους που έχει επιτύχει χάρη σε αυτό, τα αναπτυγμένα κανάλια διανομής της, η μεγάλη τεχνογνωσία που διαθέτει σε πολλούς συναφείς τομείς της τεχνολογίας,

καθώς και η κουλτούρα της που δημιουργεί τις προϋποθέσεις για μακροχρόνια συνεργασία με τα ικανά της στελέχη. Το αδύναμο σημείο της Cisco είναι η έλλειψη συμβατότητας, σε πολλές περιπτώσεις, των προϊόντων της με αυτά άλλων εταιρειών.

#### **4.3.3 Επιχειρησιακή στρατηγική και εναλλακτικές λειτουργικές στρατηγικές**

Όπως προκύπτει από την παρουσίαση της εταιρείας, η επιχειρησιακή στρατηγική της Cisco είναι η ανάπτυξη με εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες.

Σύμφωνα βέβαια με δημοσιεύματα του Reuters (Ιούλιος, 2011) [70], η Cisco άρχισε από το καλοκαίρι του 2011 να προχωρά στην ανάθεση σε τρίτους του 90% των κατασκευαστικών δραστηριοτήτων της καθώς και σε απολύσεις χιλιάδων εργαζομένων της, με άμεσο στόχο την περικοπή ενός δισ. δολαρίων ανά έτος από το 2012 και έπειτα. Προς αυτή την κατεύθυνση επίσης, και σύμφωνα πάντα με ανακοινώσεις του γενικού της διευθυντή John Chambers την περίοδο αυτή [73 & 75], η Cisco θα εστιάσει το ενδιαφέρον της σε πέντε τομείς, όπου διαφαίνονται επικερδής και η ίδια κατέχει πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της. Οι τομείς αυτοί είναι: (α) ο βασικός τομέας δραστηριοποίησής της που είναι η δικτυακή υποδομή (τομέας στον οποίο η Cisco εισήλθε πρώτη, όπως αναφέρθηκε παραπάνω), (β) ο τομέας της «συνεργασίας» (collaboration) όπως ορίστηκε στην ενότητα 3.1.4, (γ) τα κέντρα δεδομένων και η εικονικοποίηση, (δ) η μετάδοση εικόνας και (ε) η προσαρμογή λύσεων στις ανάγκες επιχειρηματικών αναγκών. Επίσης, θα εμμένει στη βελτίωση της αλυσίδας αξίας της ρίχνοντας το βάρος στους συνεργάτες της που δραστηριοποιούνται στο κομμάτι των πωλήσεων (διανομείς και παρόχους τηλεπικοινωνιακών λύσεων).

Η επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης του ομίλου με εξαγορές και συμμαχίες φαίνεται ορθή προκειμένου να υιοθετεί έγκαιρα νέες τεχνολογίες και να επικρατεί του υπερανταγωνισμού. Δοθείσας της οικονομικής ύφεσης, φαίνεται πολύ ορθή κίνηση η ανάθεση σε τρίτους, όσο το δυνατόν περισσότερων δραστηριοτήτων μικρότερης σημασίας, προκειμένου η εταιρεία να επικεντρωθεί στις σημαντικές δραστηριότητες που της προσδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ιδιαίτερης επίσης σημασίας για την επίτευξη και υλοποίηση της στρατηγικής ανάπτυξης της εταιρείας είναι το ανεπτυγμένο δίκτυο πιστοποιημένων συνεργατών της, στο οποίο η εταιρεία φαίνεται να επιμένει σε μια διαρκή προσπάθεια να διατηρεί και να αναζωογονεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

#### 4.3.4 Δυνατά και αδύνατα σημεία σε σχέση με το προϊόν/ υπηρεσία UC

Η παρούσα σουίτα εφαρμογών της Cisco ονομάζεται «Cisco UC 8.5». Σε σχέση με το προσφερόμενο προϊόν/ υπηρεσία της Cisco στον τομέα των ενοποιημένων επικοινωνιών μπορούν να σημειωθούν τα ακόλουθα, με βάση πάντοτε και τη σχετική δημοσίευση του Gartner (Αύγουστος, 2011) [37]:

Δυνατά σημεία:

- Η Cisco δύναται να προσφέρει μια άρτια τηλεπικοινωνιακή λύση UC από μόνη της. Αυτό δεν είναι τυχαίο, αφού κατέχει την πρώτη θέση σε πωλήσεις τηλεπικοινωνιακών υποδομών και είναι ηγέτης και στο χώρο της τηλεφωνίας, όπως παρουσιάστηκε στην προηγούμενη ενότητα.
- Η Cisco συνεχίζει να διατηρεί την πρώτη θέση στον τομέα διάσκεψης ιστού.
- Χάρη στην πρόσφατη εξαγορά της Tandberg, η Cisco έχει επιτύχει την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην τηλεδιάσκεψη. Η τηλεδιάσκεψη είναι ένα κομμάτι των ενοποιημένων επικοινωνιών που θεωρείται ιδιαίτερης σημασίας από όλες τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο και στο οποίο η Cisco θα εστιάσει την προσοχή της και τα επόμενα χρόνια, όπως φαίνεται και από την περιγραφή της εταιρικής της στρατηγικής στην προηγούμενη ενότητα.
- Η ισχυρή πελατειακή βάση της Cisco, σε συνδυασμό με τα κανάλια διανομής και τους πολλαπλούς συνεργάτες ανά τον κόσμο, οι οποίοι υποστηρίζουν και εγκαθιστούν τα προϊόντα της, προσδίδουν στην εταιρεία μια ισχυρή ώθηση και στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών.
- Το προϊόν των ενοποιημένων επικοινωνιών που προσφέρει η Cisco απευθείας στους πελάτες της, βασίζεται στο ίδιο λογισμικό με το προϊόν που διανέμει σε παρόχους τηλεπικοινωνιακών λύσεων, δίνοντας έτσι στην εταιρεία την ευελιξία και δυνατότητα για επιπρόσθετες συνέργιες.

Αδύνατα σημεία:

- Όπως προκύπτει και από την παρουσίαση της εταιρείας (ενότητα 4.4.1), η Cisco δραστηριοποιείται στον ευρύτερο χώρο των τηλεπικοινωνιών περίπου τρεις δεκαετίες και διαρκώς αναπτύσσεται. Αποτέλεσμα αυτής της ανάπτυξης



είναι η απόκτηση μιας μεγάλης ποικιλίας τηλεπικοινωνιακών προϊόντων: προϊόντα δικτυακής υποδομής, τηλεπικοινωνιακές πλατφόρμες, τηλεφωνικές συσκευές κλπ. Παρά την προσπάθεια της εταιρείας για την ενοποίηση και εύκολη διαχείριση όλων αυτών των προϊόντων, υπάρχουν ακόμη κάποια που παραμένουν δύσχρηστα, ενώ σε πολλές περιπτώσεις απαιτείται η αναβάθμισή τους προκειμένου να είναι συμβατά με τη λοιπή τηλεπικοινωνιακή λύση. Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα τη δυσκολία εντοπισμού της βέλτιστης τηλεπικοινωνιακής λύσης για έναν πελάτη καθώς και τον ακριβή προσδιορισμό του κόστους ενσωμάτωσης νέων προϊόντων.

- Η σουίτα εφαρμογών «Lync» της Microsoft (όπως θα παρουσιαστεί σε προηγούμενη ενότητα) δεν υποστηρίζεται πλήρως από την τηλεπικοινωνιακή υποδομή της Cisco [30].
- Όσον αφορά στο μάρκετινγκ, η Cisco προσφέρει διάφορα προϊόντα UC σε ένα πακέτο με χαμηλότερη τιμή σε σχέση με αυτή που θα πλήρωνε ο καταναλωτής αν αγόραζε τα διάφορα προϊόντα χωριστά (bundle pricing). Το πακέτο αυτό όμως, γνωστό ως «Cisco's Unified Workspace License», δε φαίνεται να έχει την αναμενόμενη απήχηση, αφού δεσμεύει τον πελάτη στη χρήση προϊόντων Cisco κατά βάση, ενώ η γενικότερη τάση είναι η ενσωμάτωση στο δίκτυο των πιο κατάλληλων προϊόντων από διαφορετικούς κατασκευαστές, όπως προαναφέρθηκε (ενότητα 3.1.4).

#### **4.3.5 Επιχειρηματική στρατηγική σε σχέση με UC και εναλλακτικές λειτουργικές στρατηγικές**

Όσον αφορά στην επιχειρηματική στρατηγική της Cisco, σε σχέση πάντα με τη στρατηγική ομάδα των ενοποιημένων επικοινωνιών, ακολουθείται η στρατηγική της διαφοροποίησης. Είναι ξεκάθαρο ότι στοχεύει στην προσφορά καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό τη διαρκή βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης. Δεν είναι τυχαίο ότι κατατάσσεται στους ηγέτες στο χώρο των UC, μόλις μία θέση παρακάτω από τη Microsoft.

Πιο συγκεκριμένα, σε σχέση με την επιχειρηματική στρατηγική της Cisco στο χώρο των UC, έχουν τεθεί είναι οι εξής στόχοι [49]: (α) η δυνατότητα επικοινωνίας των συσκευών και εφαρμογών που απαρτίζουν την προσφερόμενη τηλεπικοινωνιακή λύση της Cisco με τις αντίστοιχες συσκευές και εφαρμογές οποιονδήποτε άλλων προμηθευτών, (β) η

δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ εταιρειών σε επίπεδο συνεργατών, προμηθευτών και πελατών, (γ) η εκτεταμένη χρήση της μετάδοση εικόνας που ήδη αποτελεί και θα συνεχίσει να αποτελεί θεμελιώδη δεξιότητα /ικανότητα της Cisco και καίριο σημείο διαφοροποίησης του προϊόντος της, (δ) η περαιτέρω ανάπτυξη και χρήση των κοινωνικών δικτύων και (ε) η δυνατότητα διαμόρφωσης της τηλεπικοινωνιακής λύσης και συγκεκριμένα το κομμάτι της «συνεργασίας» (collaboration) σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του πελάτη.

Αντιπαραθέτοντας την επιχειρηματική στρατηγική της Cisco με την επιχειρησιακή της στρατηγική, όπως αυτή παρουσιάστηκε σε προηγούμενη ενότητα (4.2.1), παρατηρούμε ότι ο όμιλος ενισχύει το χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη διατήρηση και ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας σε σχέση με τη μετάδοση εικόνας (τηλεδιάσκεψη κλπ), το οποίο η Cisco κατέχει από τη στιγμή που εξαγόρασε την Tandberg, καθώς και στην ανάπτυξη της νέας τάσης στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών που είναι η «συνεργασίας» (collaboration). Άξιο επίσης προσοχής είναι το γεγονός ότι η Cisco φαίνεται πλέον να κατανοεί την ανάγκη κατασκευής προϊόντων συμβατών με τα προϊόντα άλλων προμηθευτών. Αυτό είναι κάτι που φαίνεται να της διέφευγε στο παρελθόν, αφού δεν είχε γίνει μέλος του «UCIF» (Unified communications interoperability forum - ενότητα 3.4.1), κάτι που είχε προκαλέσει αίσθηση [34]. Η νέα της στάση στο θέμα αυτό, αναμένεται να τη βοηθήσει στο μέλλον να λύσει τα προβλήματα συμβατότητας με την πλατφόρμα Lync της Microsoft, καθώς και τα προβλήματα συμβατότητας με τα ίδια της τα προϊόντα. Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης η απόφαση της εταιρείας να προσφέρει τη δυνατότητα διαμόρφωσης της λύσης στα μέτρα του πελάτη, κάτι που δεν ίσχυε στο παρελθόν, αφού η στρατηγική της ήταν η παροχή τυποποιημένων λύσεων με κύριο μέλημα το χαμηλό κόστος ενσωμάτωσης, εγκατάστασης και συντήρησης. Η νέα της αυτή στάση φαίνεται πως θα βοηθήσει και στη βελτίωση του μάρκετινγκ όσον αφορά στο πακέτο αδειών της «Cisco's Unified Workspace License», το οποίο στην παρούσα του μορφή εξυπηρετεί κυρίως πελάτες που έχουν ως πλάνο την αποκλειστική χρήση προϊόντων Cisco.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η στρατηγική της διαφοροποίησης που έχει επιλέξει η Cisco στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών είναι ορθή. Οι στόχοι επίσης που έχουν τεθεί για το μέλλον φαίνεται πως πραγματικά εξυπηρετούν την υλοποίησης της στρατηγικής αυτής και δύνανται επίσης να καταπολεμήσουν τα αδύνατα σημεία του προϊόντος/ υπηρεσίας της.

## 4.4 Microsoft

*Mission: "To be the world's #1 provider of innovative technology solutions that help realize the full potential of its diverse customers and partners around the world." [58]*

*Vision: "To be led by a globally diverse workforce that consistently delivers outstanding business results, understands the various cultural demands of a global marketplace, is passionate about technology and the promise it holds to tap human potential, and thrives in a corporate culture where inclusive behaviors are valued" [58]*

### 4.4.1 Παρουσίαση εταιρείας

Η Microsoft ιδρύθηκε το 1975. Τα κεντρικά γραφεία της βρίσκονται στο Ρέντμοντ της Ουάσιγκτον. Είναι ένας πανίσχυρος όμιλος, από τους μεγαλύτερους στον κόσμο, ο οποίος έχει χαρακτηριστεί από πολλούς ως πολιτισμικό φαινόμενο. Απασχολεί περίπου 90 χιλιάδες εργαζόμενους παγκοσμίως, έχει περίπου 30 θυγατρικές εταιρείες σε διάφορες χώρες ανά τον πλανήτη, ενώ παρουσιάζει στις ημέρες μας ετήσια έσοδα της τάξης των 70 δισ. δολαρίων [57]. Οργανωτικά δομείται ανά στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρηματικές της μονάδες δραστηριοποιούνται στους ακόλουθους τομείς [60]: (1) την παροχή υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου (όπως MSN, Bing κτλ), (2) την παραγωγή διακομιστών και προγραμμάτων για την εκτέλεση ειδικευμένων εργασιών, (3) την ανάπτυξη λύσεων λογισμικού ERP/CRM καθώς και λύσεων προσαρμοσμένων ειδικά στον τομέα της υγείας, (4) την ανάπτυξη του Microsoft Office, μιας πασίγνωστης σουίτας εφαρμογών γραφείου, (5) την ανάπτυξη προγραμμάτων λογισμικού και κατασκευή αντίστοιχων συσκευών για ψυχαγωγία (ηλεκτρονικά παιχνίδια, συσκευές αναπαραγωγής ήχου/ εικόνας κτλ), (6) την ανάπτυξη και διάθεση του γνωστού λειτουργικού συστήματος «Windows» καθώς και προγραμμάτων περιήγησης (Internet Explorer), (7) την ανάπτυξη τεχνολογίας χάρη στην οποία καθίσταται δυνατή η χρήση λειτουργικού συστήματος «Windows» σε κινητά τηλέφωνα, (8) την ανάπτυξη και διάθεση ενός προγράμματος/ υπηρεσίας ονόματι Skype, μέσω του οποίου προσφέρεται η δυνατότητα τηλεφωνίας μέσω Internet (Voice Over IP).

Οι ενοποιημένες επικοινωνίες ανήκουν στον τομέα της ανάπτυξης του Microsoft Office, ο οποίος περιλαμβάνει το λογισμικό «Lync», το οποίο αποτελεί την πρόταση της Microsoft στο χώρο της ενοποίησης των τρόπων επικοινωνίας.

Η Microsoft κατέχει το 90% της παγκόσμιας αγοράς όσον αφορά στην πώληση λογισμικού για υπολογιστές [68], ηγετική θέση στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών [37], δεύτερη θέση στον τομέα της σύσκεψης ιστού [41], ενώ υψηλή θέση και αναγνωσιμότητα απολαμβάνει και στους λοιπούς προαναφερθέντες τομείς δραστηριοποίησής της.

Η Microsoft είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο. Οι μέτοχοι εκλέγουν το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο με τη σειρά του προσλαμβάνει τα κορυφαία στελέχη, συμπεριλαμβανομένου του προέδρου, του αντιπροέδρου, του γραμματέα και του ταμεία [77]. Συμμορφώνεται με τους νόμους της πολιτείας της Ουάσινγκτον και με τους κανονισμούς της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, όσον αφορά στη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Το ανώτατο εκτελεστικό της όργανο (CEO) από το 2000 είναι ο Steve Ballmer, με τον ιδρυτή της Bill Gates, γνωστού πλέον και για το φιλανθρωπικό του έργο στον τομέα της υγείας [22], να έχει το ρόλο του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου. Τα λοιπά μέλη του διοικητικού συμβουλίου παρουσιάζονται στην πηγή [55].

Η πρόταση αποστολής της Microsoft είναι *«να είναι ο υπ αριθμόν ένα πάροχος καινοτόμων τεχνολογικών λύσεων παγκοσμίως, ο οποίος θα βοηθά τους ποικίλους πελάτες και συνεργάτες του να αξιοποιούν πλήρως τις δυνατότητές τους»* [58], ενώ το όραμά της είναι *«να καθοδηγείται από ένα διαφοροποιημένο εργατικό δυναμικό, το οποίο διαρκώς παρέχει ξεχωριστά αποτελέσματα, αντιλαμβάνεται τις διάφορες ανάγκες τις αγορές ανά τον κόσμο με βάση την κουλτούρα, έχει πάθος για την τεχνολογία και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του στο μέγιστο βαθμό και αναπτύσσεται με βάση την εταιρική κουλτούρα, όπου το σύνολο των συμπεριφορών εκτιμάται »* [58].

Όντας μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε παγκόσμιο επίπεδο, και σε συμφωνία με το όραμά της, η Microsoft επιδιώκει μια εταιρική κουλτούρα η οποία ενισχύει τη συνεργασία ανάμεσα στους καλύτερους υπαλλήλους από κάθε γωνιά της γης, ανεξαρτήτως των δημογραφικών χαρακτηριστικών [58]. Θεωρεί μάλιστα την ποικιλομορφία στο εργατικό δυναμικό της πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διότι μπορεί έτσι να κατανοήσει καλύτερα τις αγορές και να συνδυάσει τις ιδιαίτερες ικανότητες ανθρώπων με διαφορετικό υπόβαθρο. Στο ίδιο πνεύμα έχει κινηθεί και για

τη δημιουργία των ερευνητικών της κέντρων, τα οποία συγκεντρώνουν επιφανής επιστήμονες από όλον τον κόσμο [56] και παρουσιάζουν μεγάλη γεωγραφική διασπορά (Αμερική, Ασία, Αφρική, Ινδία, Ευρώπη) [63]. Χάρη στα ερευνητικά της κέντρα και τις εξαγορές της, η Microsoft βρίσκεται στις υψηλότερες θέσεις παγκοσμίως σε αριθμό πατεντών με βάση σχετική έρευνα το 2010 [48]. Η Microsoft έχει επίσης επιτύχει την άμεση διανομή και άρτια τεχνική υποστήριξη όλων των πελατών της με ένα από τα πιο διευρυμένα δίκτυα πιστοποιημένων συνεργατών ανά τον κόσμο, το οποίο της χαρίζει ένα ακόμη σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα [61]. Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι οι πιστοποιήσεις της Microsoft θεωρούνται από τον κόσμο της τεχνολογίας ως ένα σημαντικό επαγγελματικό εφόδιο.

Ο βασικός ιδρυτής της Microsoft είναι ο Bill Gates, ο οποίος γεννήθηκε στο Seattle το 1955 [36]. Ο Gates είχε ξεκινήσει σε ηλικία μόλις 14 ετών τη συγγραφή προγραμμάτων λογισμικού με το φίλο του Paul Allen. Οι δυο τους ίδρυσαν το 1972 την εταιρεία Traf-O-Data, η οποία πουλούσε έναν υποτυπώδη υπολογιστή ο οποίος κατέγραφε και ανέλυε κυκλοφοριακά δεδομένα. Το 1975, και ενώ οι συνιδρυτές της Traf-O-Data Gates και Allen σπούδαζαν την επιστήμη των υπολογιστών στο Χάρβαρντ και στο Πανεπιστήμιο της Ουάσιγκτον αντίστοιχα, έκανε την εμφάνισή του στην αγορά ο πρώτος υπολογιστής για οικιακή χρήση με την επωνυμία «Altair 8800» από την εταιρεία Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS). Οι δυο νέοι, Gates και Allen, εντυπωσιασμένοι από τις προοπτικές ανάπτυξης της χρήσης οικιακών υπολογιστών, μετέβηκαν αμέσως στο Μεξικό, όπου βρισκόταν η έδρα της εταιρείας MITS, και άρχισαν να γραφούν λογισμικό για τον «Altair 8800», ιδρύοντας την εταιρεία Microsoft.

Τα επόμενα χρονιά έκαναν την εμφάνισή τους ολοένα και πιο νέα μοντέλα προσωπικών υπολογιστών από διάφορες εταιρείες, ενώ η Microsoft συνέχιζε την παράγωγή εξελιγμένων εκδόσεων λογισμικού για υπολογιστές, γεγονός που την καθιέρωσε σταδιακά στο χώρο. Το 1979 η Microsoft μετακινήθηκε στην Ουάσιγκτον, ενώ ένα χρόνο αργότερα, το 1980, προχώρησε στην πιο σημαντική ίσως στιγμή στην ιστορία της, που ήταν η συνεργασία της με την IBM. Η IBM προετοίμαζε τον πιο εξελιγμένο προσωπικό υπολογιστή, σε σχέση με τον ανταγωνισμό, και αναζητούσε ένα συνεργάτη που θα αναλάμβανε την κατασκευή του λειτουργικού του συστήματος. Αρχικά ήρθε σε επαφή με την εταιρεία Digital Research, η οποία ηγείτο στο χώρο την εποχή εκείνη, αλλά τελικά η συμφωνία δεν επιτεύχθηκε. Απευθύνθηκε έπειτα στη Microsoft, η οποία και ανέλαβε την αποκλειστική κατασκευή του λειτουργικού συστήματος του υπολογιστή της IBM, γνωστού ως «DOS», χωρίς όμως παράλληλα να δεσμευτεί από μέρους της για διάθεση του λειτουργικού αυτού αποκλειστικά στην IBM.

Το 1981 άρχισε να διατίθεται στην αγορά ο προσωπικός υπολογιστής της IBM και οι πωλήσεις των δυο εταιρειών εκτοξεύτηκαν. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι οι πωλήσεις της Microsoft αμέσως υπερδιπλασιάστηκαν, από 8 εκατ. δολάρια το 1980 στα 17 εκατ. δολάρια το 1981, δηλαδή σε ένα μόνο χρόνο [23]. Η Microsoft όμως δεν εφησυχάστηκε. Το 1984 σύναψε συνεργασία με έναν ακόμα κολοσσό στο χώρο των υπολογιστών, την Apple, παρέχοντάς της λογισμικό που μπορούσε να παραμετροποιηθεί σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη. Τέλος, το 1992 σύναψε στρατηγική συμμαχία με την Intel, την ηγέτιδα εταιρεία στο χώρο κατασκευής επεξεργαστών υπολογιστών.

Από το 1995 η Microsoft άρχισε να διαθέτει το πιο εξελιγμένο γραφικό περιβάλλον εργασίας, γνωστό ως Windows 95, του οποίου νεότερες εκδόσεις κατακλύζουν την αγορά έως και σήμερα. Αποτελεί μακράν το δημοφιλέστερο λειτουργικό σύστημα στους χρήστες υπολογιστών παγκοσμίως, παγιώνοντας το πλεονέκτημα της Microsoft έναντι του ανταγωνισμού. Αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι η Microsoft σταδιακά ανέπτυξε λογισμικό και σε πλήθος άλλων τομέων, εκτός των συστημάτων λειτουργικού, οι οποίοι αναφέρθηκαν επιγραμματικά σε προηγούμενη παράγραφο και που παρουσιάζονται πιο αναλυτικά στην πηγή [23].

Η Microsoft συνεχίζει να αναπτύσσεται ως και τις ημέρες μας. Εκτός από τις επιτυχημένες συνεργασίες της, οι βασικότερες των οποίων παρουσιάστηκαν παραπάνω και χάρη στις οποίες μπόρεσε γρήγορα να καθιερωθεί παγκοσμίως στο μυαλό των περισσότερων καταναλωτών ως ο κυριότερος πάροχος λογισμικού, η Microsoft ενισχύει διαρκώς την ανάπτυξή της με πολυάριθμες εξαγορές [54]. Ενδεικτικά αναφέρονται η εξαγορά της εταιρείας Ensemble Studios το 2001, η οποία βοήθησε τη Microsoft να εδραιωθεί στην ανάπτυξη λογισμικού για παιχνίδια υπολογιστών, η εξαγορά της Placeware το 2003, ενός κορυφαίου παρόχου λύσεων τηλεδιάσκεψης, καθώς και η εξαγορά του προμηθευτή της GIANT Company το 2004, μιας εταιρείας παροχής προϊόντων για την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων των χρηστών του Διαδικτύου. Η εξαγορά της εταιρείας Teleo (2005), της «media-streams.com» (2005), καθώς και της εταιρείας Skype (2011), θα παρουσιαστούν εκτενέστερα, μιας και είναι μεγάλης σημασίας για την παρούσα ανάλυση.

Η εξαγορά της Teleo τον Αύγουστο του 2005 [59] επιτάχυνε τη δραστηριοποίηση της Microsoft στην τηλεφωνία μέσω Διαδικτύου, χάρη στην τεχνογνωσία της εταιρείας αυτής για τηλεφωνικές κλήσεις από υπολογιστές σε τηλεφωνικές συσκευές, ένα βασικό χαρακτηριστικό που έλειπε από το αντίστοιχο σύστημα MSN της Microsoft, το οποίο

επέτρεπε τηλεφωνικές κλήσεις μόνο από υπολογιστή σε υπολογιστή. Η εξαγορά της Telco είναι ιδιαίτερης σημασίας διότι σηματοδότησε και την είσοδο της Microsoft στο χώρο της τηλεφωνίας. Μετά από τέσσερις μήνες, η Microsoft προχώρησε και στην εξαγορά της «media-streams.com» [62], μιας εταιρείας που κατασκεύαζε εφαρμογές για τηλεφωνία μέσω Διαδικτύου. Η εξαγορά αυτή συμπλήρωσε το σύνολο των προϊόντων που απαιτούνται από τις ενοποιημένες επικοινωνίες, επιτρέποντας στη Microsoft να εισέλθει πλέον ταχύτατα στο χώρο και να πρωτοστατήσει πλέον σε αυτόν τα τελευταία χρόνια (όπως παρουσιάστηκε στην ενότητα 3.2.2).

Η εταιρεία Skype παράγει το ομώνυμο λογισμικό για τηλεφωνία μέσω Διαδικτύου και κατέχει περίπου το 40% της αγοράς σε σχέση με άλλα λογισμικά αντίστοιχης χρήσης (όπως iChat, Google voice, apple Face Time, Facebook Chat και Viber). Η εξαγορά της το Μάιο του 2011 [46] από τη Microsoft, ήταν μια κίνηση η οποία στόχευε κυρίως στην απόκτηση της πελατειακής της βάσης πριν από τον ανταγωνισμό (Google, Facebook). Χάρη στη εξαγορά αυτή, η Microsoft απέκτησε επίσης ένα λογισμικό μεγάλων δυνατοτήτων, το οποίο προάγει το προσφερόμενο προϊόν της στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών και το οποίο θα καθυστερούσε να δημιουργήσει η ίδια. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εξαγορά αυτή κόστισε στη Microsoft 8,5 δισ. δολάρια, το μεγαλύτερο ποσό στην ιστορία των εξαγορών της.

#### **4.4.2 Ανάλυση του οργανισμού – δυνατά και αδύνατα σημεία**

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, η Microsoft είναι μια εταιρεία που γρήγορα απέκτησε ισχυρό όνομα και οικονομικούς πόρους, χάρη στην ικανότητα του βασικού ιδρυτή της Bill Gates να διακρίνει μια μεγάλη ευκαιρία και να κινηθεί γρήγορα προς αυτή. Η ανάπτυξη λογισμικού για το λειτουργικό σύστημα υπολογιστών ξεκίνησε ως μια ευνοϊκή κόγχη της αγοράς, η οποία γρήγορα εξελίχτηκε σε παγκόσμια αγορά με ασύλληπτη ζήτηση μετά την επανάσταση των υπολογιστών κατά τη δεκαετία του '80. Αυτό είχε ως συνέπεια να συνδεθεί το όνομα της Microsoft με τον προσοδοφόρο αυτό τομέα και να εκτοξεύσει τις πώλησής της. Από τότε έως σήμερα, το μάντζμεντ της Microsoft, με ανώτατο εκτελεστικό στέλεχος τον Steve Ballmer και πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου τον Bill Gates, συνεχίζει να εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία ανάπτυξης σε συγγενικούς τομείς της τεχνολογίας που φαίνονται επικερδής.

Η δομή της Microsoft κατά επιχειρηματικούς τομείς φαίνεται η βέλτιστη, ώστε να μπορεί να κινηθεί γρηγορότερα σε όλους τους τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται, επιτρέποντας παράλληλα τη συνέργια μεταξύ αυτών για τη βελτιστοποίηση του μίγματος μάρκετινγκ και την ανάπτυξη οικονομιών εύρους. Όσον αφορά στην προσφορά προϊόντων στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών, για παράδειγμα, απαιτείται στενή συνεργασία τουλάχιστον δύο τομέων: του τομέα ανάπτυξης του Microsoft Office και του τομέα ανάπτυξης του λογισμικού Skype.

Προς τη σωστή κατεύθυνση είναι επίσης και η κουλτούρα του οργανισμού, που όχι απλά αποδέχεται, αλλά και ενθαρρύνει τη διαφοροποίηση των ανθρώπινων πόρων της, κάτι που, για ευνόητους λόγους, μόνο θετικά συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας εταιρείας η οποία δραστηριοποιείται σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ένας ακόμα σημαντικός λόγος που η Microsoft υπερνικά τον ανταγωνισμό στους νέους τομείς δραστηριοποίησής της - πέραν του καλού μάντζμεντ της και της οικονομικής της ευρωστίας που της επιτρέπει να κάνει άμεσα τις πιο συμφέρουσες εξαγορές πριν τον ανταγωνισμό - είναι το γεγονός ότι στους περισσότερους τομείς της τεχνολογίας γίνεται ολοένα και περισσότερη χρήση λογισμικού, όπως προαναφέρθηκε και στην ενότητα 3.1.4. Η ανάπτυξη λογισμικού είναι με τη σειρά του ένας τομέας τον οποίο η Microsoft γνωρίζει πάρα πολύ καλά και στον οποίο κατέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, γεγονός που της επιτρέπει να διαχειρίζεται, να διαμορφώνει και να εξελίξει τάχιστα όλα τα προϊόντα που έρχονται στην κυριότητά της.

Η τεράστια πελατειακή βάση της Microsoft από την άλλη, της δίνει ακόμα ένα ισχυρό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, χάρη στην παραγωγή και διάθεση από μέρους της συμπληρωματικών προϊόντων (complementary products). Τα νέα προϊόντα της Microsoft είναι πάντοτε πλήρως συμβατά με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα των πελατών της και δύνανται να διατίθενται με χαμηλότερο κόστος σε όσους κατέχουν ήδη την απαιτούμενη υποδομή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, και ιδιαίτερα σημαντικό για την παρούσα έρευνα, είναι η διάθεση της πλατφόρμας Lync το 2010, η οποία κάνει εφικτή την ενοποίηση όλων των τρόπων επικοινωνίας. Το γραφικό περιβάλλον (GUI) της Lync έχει την ίδια εμφάνιση και αίσθηση (look & feel) με το ευρέως διαδεδομένο λογισμικό «Microsoft Office», ενώ παράλληλα ενοποιεί, εκμεταλλεύεται και ενισχύει τις δυνατότητες μιας γκάμας υπάρχοντος λογισμικού της Microsoft όπως των «Active Directory», «Microsoft Exchange Server», «Microsoft SharePoint» και διάφορων άλλων κοινών εργαλείων διαχείρισης [53].



Εξαιρετική είναι επίσης η ανάπτυξη των καναλιών διανομής της Microsoft, χάρη στο διευρυμένο δίκτυο πιστοποιημένων συνεργατών της ανά τον κόσμο, το οποίο δημιούργησε μέσω μια πολύχρονης και επιτυχούς πορείας στο χώρο της τεχνολογίας, καθώς και στις οικονομίες κλίμακας και φάσματος που επιτυγχάνονται από τη διάθεση των συγγενικών/ συμπληρωματικών προϊόντων της.

Πρόβλημα δείχνει να αντιμετωπίζει η Microsoft τα τελευταία χρόνια όσον αφορά στην παραγωγή εντελώς νέων προϊόντων, σε αντίθεση με φιλόδοξους ανταγωνιστές της, όπως τη Google και την Apple, οι οποίες κερδίζουν διαρκώς μερίδιο αγοράς, καθώς και τις εντυπώσεις ως πρωτοπόρες εταιρείες. Σύμφωνα και με σχετικά δημοσιεύματα [43 & 44], παρά το γεγονός ότι η Microsoft έχει υπό την κατοχή της πληθώρα ερευνητικών κέντρων ανά τον κόσμο με αξιόλογο προσωπικό και κατέχει μια από τις κορυφαίες θέσεις σε αριθμό πατεντών στον κόσμο, φαίνεται πως εστιάζει πλέον το ενδιαφέρον της πρωτίστως στη διατήρηση της υπάρχουσας πελατειακής της βάσης. Κύριο μέλημά της φαίνεται λοιπόν να είναι ο εμπλουτισμός των υπάρχοντων προϊόντων της με νέα χαρακτηριστικά, προκειμένου να αναζωογονεί τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, παρά η παραγωγή εντελώς νέων προϊόντων, τα οποία θα προκαλούσαν μια τεχνολογική ανέχεια, με απρόβλεπτες συνέπειες στην πελατειακή της βάση για το εγγύς μέλλον. Υπάρχουν επίσης φήμες [67] ότι λόγω πλέον και του μεγέθους της, έχουν δημιουργηθεί άτυπες ομάδες εργαζομένων της στο εσωτερικό της, κάποιες από τις οποίες εναντιώνονται στην παραγωγή προϊόντων τα οποία θα επιδρούσαν αρνητικά στις γραμμές παραγωγής όπου απασχολούνται. Αυτό βέβαια εγκυμονεί κινδύνους μακροπρόθεσμα, μιας και οι βασικοί της ανταγωνιστές μπορεί να διαβρώσουν τα πλεονεκτήματά της με εντελώς νέες τεχνολογίες. Αναφέρεται ως παράδειγμα η ανάπτυξη και προώθηση της χρήσης λογισμικού μέσω της τεχνολογίας υπολογιστικού νέφους από τη Google (πχ Google Docs), η οποία απειλεί με σταδιακή μείωση της ανάγκης των καταναλωτών για την αγορά και εγκατάσταση αντίστοιχου λογισμικού της Microsoft στους προσωπικούς τους υπολογιστές.

Συνοψίζοντας, τα δυνατά σημεία της Microsoft είναι το μάνατζμεντ, το ισχυρό της όνομα, οι χρηματικοί πόροι που διαθέτει, η οργανωτική της δομή και οι οικονομίες εύρους που έχει επιτύχει χάρη σε αυτή, η κουλτούρα της εταιρείας που ενισχύει την ανθρώπινη διαφοροποίηση, η εμπειρία της στο χώρο ανάπτυξης λογισμικού, η μεγάλη πελατειακή της βάση, το παγκόσμιο δίκτυο των ερευνητικών της κέντρων με το υψηλής εκπαίδευσης προσωπικό, ο μεγάλος αριθμός πατεντών που διαθέτει, καθώς και τα ανεπτυγμένα κανάλια διανομής της. Όλα αυτά τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα συμβάλλουν στο γεγονός ότι παρουσιάζει διαρκώς ανάπτυξη (23% το 2011 [57]) παρά

την οικονομική ύφεση. Είναι γεγονός όμως ότι από τη άλλη μεριά, οι βασικοί ανταγωνιστές της, όπως η Apple και η Google, κερδίζουν διαρκώς έδαφος στο περιβάλλον υπερανταγωνισμού που επικρατεί, με κάποιες εντελώς νέες προτάσεις.

#### **4.4.3 Επιχειρησιακή στρατηγική και εναλλακτικές λειτουργικές στρατηγικές**

Από την παρουσίαση της επιχείρησης, φαίνεται καθαρά ότι η Microsoft είναι ένας όμιλος που ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης. Εφαρμόζει (1) στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης με την εξαγορά προμηθευτών της, όπως της εταιρείας Giant (2004), (2) στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης για τη δραστηριοποίηση της σε συγγενικούς τομείς της τεχνολογίας, όπως συνέβηκε με τη εξαγορά της Teleo (2005) και χάρη στην οποία εισήλθε δυναμικά στο χώρο της τηλεφωνίας, καθώς και (3) οριζόντια ολοκλήρωση, όπως στην περίπτωση της εξαγοράς της εταιρείας Skype (2011), για την ανάπτυξη της πελατειακής της βάσης και την τόνωση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι επίσης καίριας σημασίας για την πορεία της εταιρείας, όπως στην περίπτωση της συμμαχίας της με την IBM το 1980, η οποία αποτελεί την πιο σημαντική στιγμή στην ιστορία της Microsoft, καθώς και οι μετέπειτα στρατηγικές συμμαχίες της με την Intel (1984) και την Apple (1992).

Η στρατηγική της Microsoft χαρακτηρίζεται διαχρονικά από την ικανότητα του μάνατζμντ της να διακρίνει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον και να τις εκμεταλλεύεται με το βέλτιστο τρόπο. Παρ' όλο που δεν υπάρχει κάποιος τομέας στον οποίο η Microsoft εισήλθε πρώτη, αφού ακόμα και κατά το ξεκίνημά της στο χώρο των λειτουργικών συστημάτων πρωτοστατούσε η Digital Research, η Microsoft κατάφερε να χτίσει ένα πολύ ισχυρό όνομα (brand name) σε όλους σχεδόν τους τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται. Από την άλλη μεριά όμως, διαφαίνεται μια απειλή για το μέλλον, μιας και τα τελευταία χρόνια κάποιοι βασικοί ανταγωνιστές της σε επίπεδο ομίλου, όπως η Apple και η Google, κερδίζουν διαρκώς έδαφος, χάρη στην παράγωγή εντελώς νέων προϊόντων και την υποστήριξη εντελώς νέων τεχνολογιών. Παρά λοιπόν το γεγονός ότι η Microsoft επιμένει κυρίως στην ανάπτυξη συμβατικών τεχνολογιών με τακτικές βελτιώσεις, αποσκοπώντας στη συντήρηση και την αύξηση της πελατειακής της βάσης, υπάρχουν κάποιοι τομείς, όπως η χρήση λογισμικού μέσω της τεχνολογίας υπολογιστικού νέφους, στους οποίους θα πρέπει να κινηθεί στο εγγύς

μέλλον, ακόμη κι αν αυτό σημαίνει τη διακύβευση κάποιων σημερινών ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων.

#### 4.4.4 Δυνατά και αδύνατα σημεία σε σχέση με το προϊόν/ υπηρεσία UC

Η παρούσα σουίτα εφαρμογών της Microsoft ονομάζεται «Lync». Σε σχέση με το προσφερόμενο προϊόν/ υπηρεσία της Microsoft στον τομέα των ενοποιημένων επικοινωνιών μπορούν να σημειωθούν τα ακόλουθα, λαμβάνοντας υπ' όψιν και τη σχετική δημοσίευση του Gartner (Αύγουστος, 2011) [37]:

Δυνατά σημεία:

- Η νέα UC σουίτα της Microsoft η οποία άρχισε να διατίθεται το 2010, γνωστή ως «Lync», έχει ευρεία αποδοχή από το αγοραστικό κοινό και ιδίως στην ήδη εγκατεστημένη βάση της Microsoft, για τους λόγους που προαναφέρθηκαν. Η Lync, σε συνδυασμό με το διακομιστή «Exchange UM», χάρη στον οποίο επιτυγχάνεται η συγκέντρωση όλων των μηνυμάτων σε ένα σημείο (από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τον τηλεφωνητή καθώς και τα μηνύματα τηλεομοιοτυπίας), χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις όλων των μεγεθών και ανεξαρτήτου γεωγραφικής διασποράς. Σε πολλές δε περιπτώσεις, η λύση αυτή έχει αντικαταστήσει πλήρως τα παραδοσιακά τηλεφωνικά κέντρα πελατών .
- Χάρη στην πλατφόρμα Skype, σε συνδυασμό με τις δυνατότητες της πλατφόρμας «Lync» και του λογισμικού «Office365», διευκολύνεται η παροχή υβριδικών λύσεων τεχνολογίας υπολογιστικού νέφους, η οποία παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να επιλέξουν ποιες λειτουργίες επιθυμούν να κρατήσουν τοπικά, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα (1.3).
- Η τηλεφωνική πλατφόρμα «Lync» κερδίζει έδαφος αφού, σύμφωνα πάντα με μαρτυρίες πελατών, υποστηρίζει μια πληθώρα λειτουργιών οι οποίες ενσωματώνονται εύκολα στις διαδικασίες και εφαρμογές μιας επιχείρησης, αυξάνοντας την αποδοτικότητά της. Σε πολλές περιπτώσεις δε, οι λειτουργίες της πλατφόρμας «Lync» επεκτείνονται από το δίκτυο συνεργατών της Microsoft.
- Όσον αφορά στο μάρκετινγκ, η Microsoft έχει επιτύχει να προωθήσει επιτυχώς τη νέα τηλεφωνική της πλατφόρμα στην αγορά με το να τη διαθέτει με ποικιλία τηλεφωνικών ακουστικών διαφορετικών κατασκευαστών με τους οποίους

συνεργάζεται, καθώς και με το να δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες της να αγοράσουν άδειες συμφώνα με την επιθυμητή χρήση [52].

Αδύνατα σημεία:

- Η προτεινόμενη λύση της Microsoft για τηλεφωνία και μετάδοση εικόνας είναι πολύ νέα και, παρ' όλο που έχει κάνει ήδη θραύση στην αγορά, δεν είναι αρκετά δοκιμασμένη, όπως αντίστοιχες λύσεις κατασκευαστών που δραστηριοποιούνται στο χώρο για χρόνια. Είναι λοιπόν καλό, κάθε ενδιαφερόμενος αγοραστής να προχωρήσει στην υιοθέτηση αυτής της λύσης, αφού προηγηθεί μια δοκιμαστική περίοδος με επιτυχή αποτελέσματα, όσον αφορά στην επιθυμητή λειτουργία, επιδόσεις και ποιότητα.
- Υπάρχουν ακόμα κάποιοι τεχνικοί περιορισμοί όσον αφορά στο στήσιμο του δικτύου της Microsoft, σε σχέση με τις λύσεις των ανταγωνιστών της που πρωτοστατούν στο χώρο των τηλεπικοινωνιών, χωρίς αυτό να συνεπάγεται προβλήματα στη λειτουργία του προϊόντος.
- Παρά το γεγονός ότι το πακέτο των υπηρεσιών που υποστηρίζονται από την πλατφόρμα «Lync» είναι πάρα πολύ ικανοποιητικό, χρειάζεται μεγαλύτερη ανάπτυξη των υπηρεσιών και λοιπών υποβοηθητικών εφαρμογών στον τομέα εξυπηρέτησης πελατών (contact centers).

#### **4.4.5 Επιχειρηματική στρατηγική σε σχέση με UC και εναλλακτικές λειτουργικές στρατηγικές**

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, η στρατηγική της Microsoft είναι η διαφοροποίηση. Αυτή τη στιγμή η Microsoft διαθέτει την πιο δημοφιλή σουίτα ενοποιημένων επικοινωνιών, χάρη στην ενοποίηση διαφόρων εφαρμογών της που είχαν ήδη μεγάλη απήχηση στο αγοραστικό κοινό («Microsoft Exchange Server», «Microsoft SharePoint», «Microsoft Outlook» κλπ). Εμμένει στη διαλειτουργικότητα των προϊόντων της με προϊόντα άλλων εταιρειών και προς την κατεύθυνση αυτή αποτελεί επίσης ιδρυτικό μέλος του «UCIF» (Unified communications interoperability forum). Έχει καταφέρει να αποκτήσει αξιοπιστία στο κομμάτι της τηλεφωνίας, μιας και υπάρχουν πελάτες που χρησιμοποιούν αποκλειστικά τη νέα της πλατφόρμα «Lync». Για το μέλλον η Microsoft θα πρέπει να εμπλουτίσει τη UC σουίτα της με περισσότερες τηλεφωνικές υπηρεσίες. Αυτή είναι μια κατεύθυνση όπου και η επιχειρησιακή στρατηγική του ομίλου φαίνεται να υποστηρίζει, όπως φαίνεται από τα παραπάνω, με ένα πλήθος εξαγορών που

αποσκοπούν στην απόκτηση μιας γερής τηλεφωνικής υποδομής, επάνω στην οποία θα μπορέσει να στηριχτεί η UC σουίτα της Microsoft και να εμπλουτιστεί με νέα χαρακτηριστικά.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

#### 4.5 Πηγές τέταρτου κεφαλαίου

1. Alcatel - Lucent Official Website, "Alcatel - Lucent History", <[http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04\\_Si9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QizKLd4w3sfQGSYGYRq6m-pEoYgbxjgiRIH1vfV-P\\_NxU\\_QD9gtzQiHJHR0UAIZNI3w!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQU MvNEIVRS82X0FfNUxJ](http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04_Si9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QizKLd4w3sfQGSYGYRq6m-pEoYgbxjgiRIH1vfV-P_NxU_QD9gtzQiHJHR0UAIZNI3w!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQU MvNEIVRS82X0FfNUxJ)>
2. Alcatel - Lucent Official Website, "Company Culture", <<http://www.alcatel-lucent.com/ventures/culture.html>>
3. Alcatel - Lucent Official Website, "Company Facts", <[http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04\\_Si9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QizKLd4w38TIASyGYRq6m-pEoYgbxjggRX4\\_83FT9IH1v\\_QD9gtzQiHJHR0UAD-d6Zg!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82X0FfNEQy](http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04_Si9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QizKLd4w38TIASyGYRq6m-pEoYgbxjggRX4_83FT9IH1v_QD9gtzQiHJHR0UAD-d6Zg!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82X0FfNEQy)>
4. Alcatel - Lucent Official Website, "Company Leadership", [http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/AboutUs/leadership/?lu\\_lang\\_code=en](http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/AboutUs/leadership/?lu_lang_code=en)
5. Alcatel - Lucent Official Website, "Company Overview", < <http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/aboutus>>
6. Alcatel - Lucent Official Website, "Our quality policy", <[http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04\\_Si9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QizKLd4w3sfQGSYGYRq6m-pEoYgbxjgiRIH1vfV-P\\_NxU\\_QD9gtzQiHJHR0UAIZNI3w!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQU MvNEIVRS82X0FfRks0](http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04_Si9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QizKLd4w3sfQGSYGYRq6m-pEoYgbxjgiRIH1vfV-P_NxU_QD9gtzQiHJHR0UAIZNI3w!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQU MvNEIVRS82X0FfRks0)>
7. Alcatel - Lucent Official Website, "Our Vision, Mission and Values", <[http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04\\_Si9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QizKLd4w3sfQGSYGYRq6m-pEoYgbxjgiRIH1vfV-P\\_NxU\\_QD9gtzQiHJHR0UAIZNI3w!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQU MvNEIVRS82X0FfNEIV](http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04_Si9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QizKLd4w3sfQGSYGYRq6m-pEoYgbxjgiRIH1vfV-P_NxU_QD9gtzQiHJHR0UAIZNI3w!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQU MvNEIVRS82X0FfNEIV)>
8. Avaya Intelligent communications, "The Avaya and Verizon Business Alliance", <<http://www.avaya.com/usa/resource/assets/brochures/verizon%20business%20ayaya%20alliance.pdf>>
9. Avaya Official Website, "Avaya Acquisitions", <<http://www.avaya.com/usa/about-avaya/our-company/history/avaya-acquisitions>>
10. Avaya Official Website, "About Avaya Labs", <<http://www.research.avayalabs.com/gcm/usa/en-us/about/index.htm>>

11. Avaya Official Website, "Avaya Connect",  
<<http://www.avaya.com/usa/partners/connect/avaya-connect>>
12. Avaya Official Website, "Avaya Flare Experience",  
<<http://www.avaya.com/uk/resource/assets/brochures/avaya%20desktop%20video%20device%20-%20end%20user%20%20brochure%20-%20final.pdf>>
13. Avaya Official Website, "Avaya Mission Statement",  
<<http://company.monsterindia.com/avayain/>>
14. Avaya Official Website, (Nov 2011), "Avaya Receives 2011 Product Innovation Award for Global Desktop Videoconferencing Endpoints from Frost & Sullivan",  
<<http://www.avaya.com/usa/about-avaya/newsroom/news-releases/2011/pr-111129>>
15. Avaya Official Website, "Company overview",  
<[http://www.avaya.com/usa/about-avaya/our-company/company\\_overview/company-overview](http://www.avaya.com/usa/about-avaya/our-company/company_overview/company-overview)>
16. Avaya Official Website, "Culture, Our People",  
<<http://www.avaya.com/usa/about-avaya/our-company/our-culture/our-people>>
17. Avaya Official Website, "Leadership", <<http://www.avaya.com/usa/about-avaya/our-company/leadership/>>
18. Avaya Official Website, "System Integrators & Service Providers",  
<http://www.avaya.com/usa/partners/system-integrators-service-providers/>
19. Avaya Official Website, "The Avaya Story", <<http://www.avaya.com/usa/about-avaya/our-company/history/history>>
20. Bell Labs Official Website, "Innovating innovation", < [http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/!ut/p/kcxml/04\\_Si9SPyksy0xPLMnMz0vM0Y\\_QizKLd4w3CTADSYGYRq6m-pEoYgbxigiRIH1vfV-P\\_NxU\\_QD9qtzQiHJHR0UATreR\\_w!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82X0FfNDND](http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/!ut/p/kcxml/04_Si9SPyksy0xPLMnMz0vM0Y_QizKLd4w3CTADSYGYRq6m-pEoYgbxigiRIH1vfV-P_NxU_QD9qtzQiHJHR0UATreR_w!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82X0FfNDND) >
21. Bernstein Peter, (June 2011), "Avaya. The Power of We - Marketing of Collaboration Turns Up a Notch <<http://www.tmcnet.com/topics/articles/186719-avaya-power-we-marketing-collaboration-turns-up-notch.htm>>
22. Bill & Melina Gates foundation Official Website,  
<<http://www.gatesfoundation.org/Pages/home.aspx>>
23. Channel 9, "The history of Microsoft",  
<<http://channel9.msdn.com/Series/History/>>
24. Cisco Corporate Citizenship Report, (2005),  
<[http://www.Cisco.com/web/about/ac227/ac111/pdf/ccmigration\\_09186a0080536144.pdf](http://www.Cisco.com/web/about/ac227/ac111/pdf/ccmigration_09186a0080536144.pdf)>

25. Cisco Official Website, "Acquisitions",  
<[http://www.Cisco.com/web/about/doing\\_business/corporate\\_development/acquisitions/ac\\_year/about\\_Cisco\\_acquisition\\_years\\_list.html](http://www.Cisco.com/web/about/doing_business/corporate_development/acquisitions/ac_year/about_Cisco_acquisition_years_list.html)>
26. Cisco Official Website, "Cisco partner channel program",  
<[http://www.Cisco.com/web/partners/program/certifications/download/transition\\_guide.pdf](http://www.Cisco.com/web/partners/program/certifications/download/transition_guide.pdf)>
27. Cisco Official Website, "Cisco Directors",  
<<http://investor.Cisco.com/directors.cfm>>
28. Cisco Official Website, "Cisco Mission",  
<http://www.naukri.com/gpw/cisco/index.htm>
29. Cisco Official Website, "Overview", <<http://newsroom.Cisco.com/overview>> &  
<<http://newsroom.Cisco.com/documents/10157/1204766/Public+Corporate+Overview+FY12+Q1.pdf>>
30. Cisco Official Website, "Release Notes for Cisco UC Integration for Microsoft Lync Release 8.5",  
<[http://www.Cisco.com/en/US/docs/voice\\_ip\\_comm/cucimoc/8\\_5/english/release/cucimocReleaseNote.html#wp89395](http://www.Cisco.com/en/US/docs/voice_ip_comm/cucimoc/8_5/english/release/cucimocReleaseNote.html#wp89395)>
31. Cisco Official Website, "Strategic partners",  
<[http://www.Cisco.com/web/partners/pr67/part\\_strat\\_alliance\\_category.html](http://www.Cisco.com/web/partners/pr67/part_strat_alliance_category.html)>
32. CNNMoney, (2009), "100 Best Companies to Work For",  
<[http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/full\\_list/index.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/full_list/index.html)>
33. Dutt Robert, (Nov 2011), "Nortel buy a success because of increased channel: Avaya", <<http://www.channelbuzz.ca/2011/11/nortel-buy-a-success-because-of-increased-channel-avaya-2712/>>
34. Enderle Rob, (May 19 2010), "Unified communications interoperability forum it's about time" <<http://www.itbusinessedge.com/cm/blogs/enderle/unified-communications-interoperability-forum-its-about-time/?cs=41272>>
35. EDGAR Online, (Dec 2010), "Subsidiaries of the registrant",  
<[http://google.brand.edgar-online.com/EFX\\_dll/EDGARpro.dll?FetchFilingHtmlSection1?SectionID=7468150-1179593-1205310&SessionID=-RfHeDu1WKz027](http://google.brand.edgar-online.com/EFX_dll/EDGARpro.dll?FetchFilingHtmlSection1?SectionID=7468150-1179593-1205310&SessionID=-RfHeDu1WKz027)>
36. Funding Universe, "Microsoft Corporation",  
<<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Microsoft-Corporation-Company-History.html>>
37. Gartner , Bern Elliot, Steve Blood, (August 2011), "Magic Quadrant for Unified communications",



- <<http://www.gartner.com/technology/streamReprints.do?id=1-1728DMD&ct=110823&st=sb>>
38. Gartner, Kraus Drew, Steve Blood & Geoff Johnson, (Feb 2010), "Magic Quadrant for Contact Center Infrastructure",  
<<http://www.gartner.com/technology/media-products/reprints/avaya/vol6/article2/article2.html>>
  39. Gartner, Kraus Drew, Steve Blood & Geoff Johnson, (June 2011), "Magic Quadrant for Contact Center Infrastructure",  
<<http://www.gartner.com/technology/media-products/reprints/avaya/vol7/article8/article8.html>>
  40. Gartner, Lassman Jay, Steve Blood & Geoff Johnson, (Sept 2011), "Magic Quadrant for Corporate Telephony", <[http://www.siemens-enterprise.com/an/~media/internet%202010/Documents/Reports/Gartner\\_MQ\\_for\\_Corp\\_Telephony\\_2011.pdf](http://www.siemens-enterprise.com/an/~media/internet%202010/Documents/Reports/Gartner_MQ_for_Corp_Telephony_2011.pdf)>
  41. Gartner, Smith David Mario, (Dec 2011), "Magic Quadrant for Web Conferencing" <<http://www.gartner.com/technology/reprints.do?id=1-188BRJH&ct=111206&st=sb>>
  42. Genesys Official Website, "Genesys Intelligent Workload Distribution",  
<<http://enterprise.alcatel-lucent.com/glab/?dept=AboutUs&page=overview>>
  43. Gralla Preston, (Jan 2011), "Microsoft dominates Apple in patents, so why does it lag in innovation?",  
<[http://blogs.computerworld.com/17661/microsoft\\_dominantes\\_apple\\_in\\_patents\\_so\\_why\\_does\\_it\\_lag\\_in\\_innovation](http://blogs.computerworld.com/17661/microsoft_dominantes_apple_in_patents_so_why_does_it_lag_in_innovation)>
  44. Greene Tim, (June 2009), "Nortel: Why Avaya? ",  
<<http://www.networkworld.com/news/2009/062509-nortel-avaya.html>>
  45. Gupta Yogesh, (Dec 2011), "Avaya prepares partner army for mid-market in India", <<http://www.channelworld.in/news/avaya-prepares-partner-army-mid-market-india-154082011>>
  46. Hagstedt Kristoffer, Emelie Håkansson & Johan Thideman, (Corporate Strategy, 2011), "Microsoft & Skype",  
<[http://www.smi.ethz.ch/education/courses/corporatestrategy/Slides\\_AS2011/Microsoft\\_A](http://www.smi.ethz.ch/education/courses/corporatestrategy/Slides_AS2011/Microsoft_A)>
  47. Hochmuth Phil , "Avaya goes private in \$8.2B deal", (June 2007),  
<<http://www.networkworld.com/news/2007/060507-avaya-goes-private.html>>
  48. IFI CLAIMS® Patent Databases, (2010), <<http://www.ificlaims.com/news/top-patents.html>>

49. Kaijus Asteljoki, (September 17 2011), "Cisco's comments on Gartner Magic Quadrant for UC 2011" <<http://www.thevideotalk.com/2011/09/Ciscos-comments-on-gartner-magic-quadrant-for-uc-2011/>>
50. McGillicuddy Shamus, (July 2009), "Despite Avaya deal, Nortel partners must sell themselves to customers", <[http://searchnetworkingchannel.techtarget.com/news/1362463/Despite-Avaya-deal-Nortel-partners-must-sell-themselves-to-customers?ShortReg=1&mboxConv=searchNetworkingChannel\\_RegActivate\\_Submit&](http://searchnetworkingchannel.techtarget.com/news/1362463/Despite-Avaya-deal-Nortel-partners-must-sell-themselves-to-customers?ShortReg=1&mboxConv=searchNetworkingChannel_RegActivate_Submit&)>
51. Mersereau Marilyn, "Cisco Vision", <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Brands-2010/Cisco-Marilyn-Mersereau.aspx>>
52. Microsoft Lync Official Website, "Licensing", <http://lync.microsoft.com/en-us/HowToBuy/Pages/pricing-licensing.aspx>>
53. Microsoft Lync Official Website, "Overview", <<http://lync.microsoft.com/en-us/Overview/Pages/what-is-lync.aspx>>
54. Microsoft Official Website, "Acquisition History", <<http://www.microsoft.com/investor/Stock/AcquisitionHistory/FY11/default.aspx>>
55. Microsoft Official Website, "Board of directors", <[http://www.microsoft.com/presspass/bod/bod.aspx?&\\$NMW\\_TRANS\\$=ext](http://www.microsoft.com/presspass/bod/bod.aspx?&$NMW_TRANS$=ext)>
56. Microsoft Official Website, "Bringing Together the Greatest Minds in Computer Science", <http://research.microsoft.com/en-us/about/brochure-6.aspx>
57. Microsoft Official Website, "Facts about Microsoft", <[http://www.microsoft.com/presspass/inside\\_ms.msp](http://www.microsoft.com/presspass/inside_ms.msp)>
58. Microsoft Official Website, "Global Diversity and Inclusion", <<http://www.microsoft.com/about/diversity/en/us/vision.aspx>>
59. Microsoft Official Website, "Microsoft Acquires Teleo, Innovative VoIP Technology Company", <<http://www.microsoft.com/presspass/press/2005/aug05/09-30msnteleopr.msp>>
60. Microsoft Official Website, "Microsoft's Business", <<http://www.microsoft.com/about/companyinformation/ourbusinesses/en/us/business.aspx>>
61. Microsoft Official Website, "Microsoft Certified Partner Program", <<http://www.microsoft.com/hk/certpartner/default.msp>>
62. Microsoft Official Website, "Microsoft to Acquire media-streams.com AG; Technologies to Integrate Voice Communications Into Microsoft Office System",

- <<http://www.microsoft.com/presspass/press/2005/nov05/11-02MSHanoverPR.msp>>
63. Microsoft Official Website, "Worldwide Labs",  
<<http://research.microsoft.com/en-us/labs/default.aspx>>
  64. Miller Jason Lee, (Nov 005), "Microsoft Adds To VoIP Repertoire",  
<<http://archive.webpronews.com/topnews/topnews/wpn-60-20051103MicrosoftAddsToVoIPRepertoire.html>>
  65. Nurik Leah Gabriel, (June 2010), "HP, Avaya Team on Unified Communications Against Cisco", <<http://www.channelinsider.com/c/a/Hewlett-Packard/HP-Avaya-Team-on-Unified-Communications-Against-Cisco-232290/>>
  66. Pleasant Blair, (April 10, 2011), "Alcatel-Lucent Enhances the Conversation",  
<<http://www.ucstrategies.com/unified-communications-strategies-views/alcatel-lucent-enhances-the-conversation.aspx>>
  67. Preston Gralla, (October 2010), "Ray Ozzie leaves Microsoft --- one more visionary walks out the door",  
<[http://blogs.computerworld.com/17185/ray\\_ozzie\\_leaves\\_microsoft\\_one\\_more\\_visionary\\_walks\\_out\\_the\\_door](http://blogs.computerworld.com/17185/ray_ozzie_leaves_microsoft_one_more_visionary_walks_out_the_door)>
  68. Ramsey Bruce, Microsoft News Center, (September 16, 1998), "Customers granted Microsoft its 90 percent market share",  
<<http://www.microsoft.com/presspass/ofnote/9-16mrktshare.msp>>
  69. Reuters, Abboud Leila & Mawad Marie, (Nov 4, 2011), "Alcatel-Lucent scaled back its profitability goal for the year, raising new doubts about Chief Executive Ben Verwaayen's ability to turn around the long-struggling telecom equipment maker." <<http://www.reuters.com/article/2011/11/04/us-alcatel-idUSTRE7A319D20111104>>
  70. Reuters, Carew Sinead & Poornima Gupta, (July 18, 2011), "Cisco to cut workforce by 15 percent, sell factory"  
<<http://www.reuters.com/article/2011/07/18/us-Cisco-idUSTRE76H5LB20110718>>
  71. Reuters, (May 2011), "Strong Growth for Carrier Router and Switch Sales in 1Q11", <<http://www.reuters.com/article/2011/05/16/idUS131979+16-May-2011+MW20110516>>
  72. Success principles Online.com, "Cisco Systems, Inc.: How Husband And Wife Sold Their House To Create The World's Largest Computer Systems Networking Company", <<http://www.successprinciplesonline.com/business->

- [success-stories/Cisco-systems-inc-how-husband-and-wife-created-the-world-largest-computer-systems-networking-company/800.htm](http://www.cisco.com/c/en_US/about/cisco_systems/success_stories/Cisco-systems-inc-how-husband-and-wife-created-the-world-largest-computer-systems-networking-company/800.htm)>
73. Talbot Chris, (July 12 2011), "What are Cisco's top five priorities?", <<http://www.channelbuzz.ca/2011/07/what-are-Ciscos-top-five-priorities-2167/>>
  74. The Canadian Press, (June 2009), "Nortel hit a wall in financial crisis", <<http://www.theglobeandmail.com/globe-investor/nortel-hit-a-wall-in-financial-crisis/article1186970/>>
  75. The VAR Guy, (Sept 8 2011), "Is the next Cisco systems really here" <<http://www.thevarguy.com/2011/09/08/is-the-next-Cisco-systems-really-here/>>
  76. Verwaayen Ben & Tufano J. Paul, "Alcatel-Lucent ([ALU](#)) Q3 2011 Earnings Call", (November 4, 2011), <<http://seekingalpha.com/article/305380-alcatel-lucent-s-ceo-discusses-q3-2011-results-earnings-call-transcript>>
  77. Wills Matt, (2010), "Microsoft's Organization and Structure", <[http://www.ehow.com/about\\_6711983\\_microsoft\\_s-organization-structure.html](http://www.ehow.com/about_6711983_microsoft_s-organization-structure.html)>
  78. Yedwab David, (January 2010), "Does the Avaya-Nortel Roadmap Salve Most Nortel Customers' Concerns?", <<http://www.ucstrategies.com/detail.aspx?id=4850&terms=Nortel>>

## 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι ενοποιημένες επικοινωνίες είναι ένας επαναστατικός τομέας ο οποίος συνδυάζει προηγμένες τεχνολογίες από τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής. Ο βασικός λόγος ύπαρξής του είναι η ενοποίηση των αυξανόμενων μέσων επικοινωνίας σε μόνο μία εύχρηστη σουίτα εφαρμογών. Ξεκίνησε ως ανάγκη για τη διαχείριση των ολοένα και πιο πολύπλοκων τηλεπικοινωνιακών λύσεων των επιχειρήσεων, συνέχισε με την παράμετρο «κινητικότητα» (mobility) να αποτελεί βασικό στοιχείο του, ενώ στις μέρες μας έχει φτάσει στο σημείο να συμπεριλαμβάνει ακόμα και λογισμικό «συνεργασίας» (collaboration). Το λογισμικό «συνεργασίας» είναι λογισμικό το οποίο διευκολύνει το συντονισμό ομάδων οι οποίες εργάζονται στο ίδιο αντικείμενο, όπως «wikis», «blogs» και λογισμικό κοινωνικής δικτύωσης.

Η ραγδαία ανάπτυξη των ενοποιημένων επικοινωνιών ενισχύεται από δύο πανίσχυρες περιβαλλοντικές τάσεις: (1) την αυξανόμενη ανάγκη για άμεση επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων που εργάζονται στις σύγχρονες επιχειρήσεις καθώς και (2) την εισβολή του λογισμικού «συνεργασίας» στην καθημερινότητα και τον εργασιακό χώρο. Πιο συγκεκριμένα, οι ενοποιημένες επικοινωνίες καθιστούν δυνατή την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μέσω της τηλεδιάσκεψης, καθώς και την πρόσβαση σε πολλές άλλες εφαρμογές σύγχρονης αλλά και ασύγχρονης επικοινωνίας, ανά πάσα στιγμή και από οποιοδήποτε τοποθεσία, χάρη στη χρήση φορητών συσκευών (όπως το κινητό τηλέφωνο, το iPad και ο φορητός υπολογιστής). Παράλληλα, αναπτύσσονται πλέον και ενσωματώνονται στη λοιπή επικοινωνιακή λύση ένα πλήθος εφαρμογών «συνεργασίας» (collaboration), οι οποίες συμβάλλουν περαιτέρω στην αύξηση της παραγωγικότητας, ενώ ταυτόχρονα συνάδουν με το σύγχρονο τρόπο επικοινωνίας και δη της νεότερης γενιάς των εργαζομένων (millennials).

Το γεγονός ότι οι ενοποιημένες επικοινωνίες στηρίζονται στην ανάπτυξη εξελιγμένου λογισμικού, έχει ως άμεση απόρροια τη μείωση της ανάγκης για χρήση πολλαπλών συσκευών. Συνεπώς, η μείωση αυτή έχει και τα παρελκόμενα οικονομικά και περιβαλλοντολογικά οφέλη, τα οποία πηγάζουν από την αντίστοιχη μείωση της κατανάλωσης φυσικών πόρων. Επιπλέον, οι ενοποιημένες επικοινωνίες καθιστούν δυνατή την κοινή χρήση του δικτύου κάποιου παρόχου από παραπάνω από μια επιχειρήσεις. Με τον τρόπο αυτό εκμηδενίζεται το κόστος κτήσης της τηλεπικοινωνιακής λύσης για κάθε μια από τις εταιρείες, ενώ επιτυγχάνεται παράλληλα η ανάπτυξη οικονομικών κλίμακας.

Τα παραπάνω, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι ενοποιημένες επικοινωνίες επιτρέπουν επίσης την ευκολότερη διαχείριση, συντήρηση και επεκτασιμότητα των ενοποιημένων δικτύων, έχουν ως συνέπεια την αυξανόμενη ζήτηση και ανάπτυξή τους. Η ανάπτυξη αυτή συνεχίζει να λαμβάνει χώρα, παρά το γεγονός ότι άλλοι τομείς της τεχνολογίας, συμπεριλαμβανομένων και τομέων των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής, έχουν πληγεί από την οικονομική ύφεση των τελευταίων χρόνων.

Ο τομέας των ενοποιημένων επικοινωνιών αποτελεί μια στρατηγική ομάδα, η οποία καθορίζεται βάσει δύο στρατηγικών μεταβλητών: (1) την ενοποίηση του συνόλου των διαθέσιμων τρόπων επικοινωνίας και (2) τη δυνατότητα πρόσβασης σε αυτούς από οποιοδήποτε μέρος (mobility). Προσελκύουν ανταγωνιστές από τον ευρύτερο χώρο των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής. Από το 2005 που πρωτοξεκίνησε η ανάπτυξη τους, έως σήμερα, δραστηριοποιούνται στο χώρο αυτό, κατά μέσο ορό, δεκαπέντε περίπου επιχειρήσεις. Στις ημέρες μας τα ηνία κατέχουν οι εξής επιχειρήσεις: η Microsoft, η Cisco, η Avaya, η Alcatel-Lucent και τη Siemens Enterprise Communications, με τη Huawei Technologies και την Digium να αποτελούν δύο νεοεισερχόμενες εταιρείες.

Παρά τον υπερανταγωνισμό, τη δραστηριοποίηση εταιρειών με ισχυρή επωνυμία στο χώρο, καθώς και την ανάγκη για προσφορά διαφοροποιημένων προϊόντων σε χαμηλές τιμές, προβλέπεται πως ο ρυθμός ανάπτυξης των ενοποιημένων επικοινωνιών θα προσελκύει ολοένα και περισσότερες νεοεισερχόμενες εταιρείες. Εκτός από τον υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, η στρατηγική ομάδα των ενοποιημένων επικοινωνιών είναι ελκυστική και για κάποιους ακόμη βασικούς λόγους, όπως την απουσία εμποδίων εξόδου, τις σχετικά μικρές ανάγκες σε κεφάλαια για εταιρείες που ήδη δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο χώρο των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής, καθώς και η σταδιακή μείωση του κόστους αλλαγής, λόγω της αυξημένης τάσης για την εγκατάσταση προϊόντων από διαφορετικούς παρόχους στο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο.

Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών ρίχνουν το βάρος στην ανάπτυξη εφαρμογών και ιδίως στην ανάπτυξη εφαρμογών «συνεργασίας» (collaboration), ενώ οι εταιρείες πληροφορικής σπεύδουν να ολοκληρώσουν την τηλεπικοινωνιακή τους λύση στο κομμάτι της τηλεφωνίας. Λαμβάνοντας λοιπόν υπ' όψιν το γεγονός ότι ο κάθε ανταγωνιστής προσεγγίζει και υλοποιεί την ενοποίηση των μέσων επικοινωνίας με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τις ικανότητές του και το γενικότερο υπόβαθρό του, φαίνεται ότι υπάρχει χώρος και για νέες επιχειρήσεις, όπως είναι η Google, η οποία

προς το παρόν δε δραστηριοποιείται στο χώρο των επικοινωνιών, αλλά παρέχει λογισμικό «συνεργασίας» (collaboration) για επιχειρήσεις.

Γενική παρατήρηση από την παρουσίαση των ομίλων που κατέχουν τα ηνία στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών, καθώς και από τη συναγόμενη στρατηγική τους, είναι ότι ακολουθούν επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης. Είναι γεγονός ότι ο αναπτυσσόμενος αυτός τομέας των ενοποιημένων επικοινωνιών, καθώς και οι λοιποί ραγδαία εξελισσόμενοι τομείς υψηλής τεχνολογίας στους οποίους δραστηριοποιούνται οι όμιλοι Microsoft, Cisco, Avaya, και η Alcatel-Lucent, επιτάσσει την υιοθέτηση στρατηγικής ανάπτυξης, προκειμένου να επιτυγχάνεται η αποτελεσματική διαχείριση της αυξημένης αβεβαιότητας στο περιβάλλον του υπερανταγωνισμού που επικρατεί. Η ανάπτυξη είναι εσωτερική και εξωτερική.

Η εσωτερική ανάπτυξη βοηθά τους ανταγωνιστές να αναδιοργανώνονται και να ρίχνουν έγκαιρα το βάρος τους σε επικερδείς τομείς της τεχνολογίας, σύμφωνα με τις περιβαλλοντικές αλλαγές. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της Cisco, η οποία περνάει μια φάση ολικής εσωτερικής αναδιοργάνωσης, αλλά και της Avaya, η οποία ρίχνει πλέον το βάρος της στην ανάπτυξη λογισμικού «συνεργασίας» (collaboration).

Όσον αφορά στην εξωτερική τους ανάπτυξη, οι τέσσερις ανταγωνιστές εφαρμόζουν στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης (στο βαθμό των δυνατοτήτων τους), εξαγοράζοντας προμηθεύτριες εταιρείες και διασφαλίζοντας έτσι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που επιτυγχάνουν χάρη σε αυτές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εξαγορά της Tandberg από τη Cisco. Η στενή σχέση με προμηθεύτριες εταιρείες επιτυγχάνεται επίσης με στρατηγικές συμμαχίες όπως, για παράδειγμα, η στρατηγική συμμαχία της Microsoft με την Intel. Η στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης (related diversification) εφαρμόζεται από όλους τους ανταγωνιστές, προκειμένου να καρπώνονται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τις συνέργιες μεταξύ συγγενικών τομέων της τεχνολογίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συσχετισμένη διαποίκιση της Microsoft στο χώρο της τηλεφωνίας, η οποία επιτεύχθηκε χάρη στην εξαγορά της Teleo. Η ενίσχυση των διαφορετικών τομέων δραστηριοποίησης των ομίλων και η ανάπτυξη της πελατειακής τους βάσης επιτυγχάνεται μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης, η οποία εφαρμόζεται επίσης σε κάθε ευκαιρία. Παραδείγματα αποτελούν η πολυδάπανη (8,5 δισ. δολάρια) εξαγορά της Skype από τη Microsoft, καθώς και της Nortel από την Avaya. Σημαντικές για την ανάπτυξη της πελατειακής βάσης των ανταγωνιστών είναι και οι στρατηγικές

συμμαχίες, όπως για παράδειγμα της Avaya με τη Verizon, χάρη στην οποία η πρώτη βελτίωσε τα κανάλια διανομής της.

Συγκρίνοντας τους ανταγωνιστές σε επίπεδο ομίλου, παρατηρούμε ότι η Microsoft και η Cisco υπερτερούν σε πολλά σημεία έναντι των υπολοίπων. Η Microsoft ήταν από τις πρώτες εταιρείες που εισήλθαν στο χώρο ανάπτυξης λειτουργικών συστημάτων για υπολογιστές το 1980, ενώ η Cisco είναι η πρώτη εταιρεία (first mover) που δραστηριοποιήθηκε στον τομέα κατασκευής δρομολογητών το 1984. Και οι δύο αυτοί τομείς εξελίχθηκαν από ευνοϊκές φωλιές αγορών, σε αγορές με ζήτηση πέραν από κάθε πρόβλεψη, χάρη στη ραγδαία καθιέρωση της χρήσης των προσωπικών υπολογιστών τη δεκαετία του '80. Μέχρι και σήμερα, ο όρος «λειτουργικό σύστημα υπολογιστών» είναι συνδεδεμένος με το όνομα της Microsoft, ενώ οι δρομολογητές με το όνομα της Cisco. Οι δύο εταιρείες παρουσίασαν λοιπόν απότομη και αστρονομική κερδοφορία τη δεκαετία του '80, ενώ από εκεί και έπειτα μπόρεσαν να εξαπλωθούν σε πάρα πολλούς συγγενικούς τομείς της τεχνολογίας με στρατηγικές συμμαχίες και αναρίθμητες εξαγορές. Ένα άλλο κοινό σημείο των δύο εταιρειών είναι ο επιτυχής έλεγχος και η ανάπτυξη του δικτύου συνεργατών τους που διανέμουν και υποστηρίζουν τα προϊόντα τους, τομέας στον οποίο υπερτερούν κατά πολύ έναντι των ανταγωνιστών τους.

Η Microsoft διαχρονικά επιμένει στη διαλειτουργικότητα όλων των προϊόντων της, και όσον αφορά στις ενοποιημένες επικοινωνίες ειδικότερα, αποτελεί ιδρυτικό μέλος του «UCIF» (Unified communications interoperability forum), ενός οργανισμού ο οποίος αποσκοπεί στη διασφάλιση της διαλειτουργικότητας μεταξύ των προϊόντων διαφορετικών κατασκευαστών. Η Cisco, από την άλλη μεριά, μόλις τώρα ξεκινά τις εντεταμένες προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση, μιας και βασίζονταν μέχρι πρότινος στην κάθετη ολοκλήρωσή της και την εσφαλμένη θεώρηση ότι οι πελάτες τηλεπικοινωνιακών λύσεων θα συνεργάζονταν αποκλειστικά με έναν πάροχο. Αυτή είναι μια σημαντική διαφορά μεταξύ των πρωτοπόρων στο χώρο. Βασικό επίσης προτέρημα της Microsoft σε σχέση με τους λοιπούς υπό εξέταση ανταγωνιστές της, είναι ότι έχει τοποθετηθεί στο μυαλό των καταναλωτών ως ο κύριος πάροχος λύσεων λογισμικού, τη στιγμή που η τεχνολογία σχεδόν στο σύνολό της στρέφεται προς αυτή την κατεύθυνση. Από τη άλλη μεριά, ο τομέας τηλεφωνίας της Microsoft δεν είναι ευρέως γνωστός στο καταναλωτικό κοινό σε αντίθεση με τον αντίστοιχο της Cisco, της Avaya, και της Alcatel-Lucent, εταιρειών με μακροχρόνια παράδοση στο χώρο αυτό.



Συνεχίζοντας τη σύγκριση των ανταγωνιστών σε επίπεδο ομίλου, παρατηρούμε τη δυναμική παρουσία της Alcatel-Lucent στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης, χάρη στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που της προσφέρουν τα εργαστήρια Bell Labs. Η Alcatel-Lucent είναι μια εταιρεία που τολμά την τεχνολογική ασυνέχεια, με ιδιαίτερη έμφαση όμως στην υποστήριξη των πελατών της και τη διασφάλιση της ποιότητας, κάτι το οποίο υπαγορεύει άλλωστε και η πολιτική της εταιρείας. Στον αντίποδα φαίνεται να κινείται η Microsoft, η οποία δείχνει διστακτική στην υιοθέτηση εντελώς νέων τεχνολογιών, λόγω κυρίως των επιπτώσεων που θα μπορούσε να επιφέρει η τεχνολογική ασυνέχεια στην υπάρχουσα πελατειακή της βάση. Η τακτική βελτίωση των υπάρχοντων σειρών των προϊόντων της, καθώς και η παραγωγή προϊόντων συμπληρωματικών σε αυτά, φαίνεται να είναι άλλωστε και ο βασικός λόγος επικράτησής της στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών. Πιο συγκεκριμένα, η σουίτα ενοποιημένων επικοινωνιών της Microsoft επιτρέπει τη διαχείριση μιας σειράς δημοφιλούς λογισμικού της, το οποίο έχει ήδη κατακτήσει το 90% της παγκόσμιας αγοράς. Παρά ταύτα, συνεχίζει να διαφαίνεται αναγκαία η δραστηριοποίηση της Microsoft σε κάποιες εντελώς νέες τεχνολογίες στο εγγύς μέλλον, όπως είναι η χρήση λογισμικού μέσω της τεχνολογίας υπολογιστικού νέφους. Η διακύβευση κάποιων ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων στο σήμερα φαίνεται ως μια σωστή επιλογή για τη διασφάλιση της ανταγωνιστικής της θέσης στο μέλλον, ιδίως έναντι ισχυρών αντιπάλων της σε επίπεδο ομίλου, όπως είναι η Google και η Apple.

Όσον αφορά στην Avaya, πρόκειται για μια δυναμική εταιρεία, η οποία δε δίστασε να προβεί στη δαπανηρή εξαγορά της Nortel, προκειμένου να αυξήσει την πελατειακή της βάση. Επανατοποθετείται πλέον ως πάροχος λύσεων «συνεργασίας» (collaboration), ώστε να εκμεταλλευτεί τη νέα τάση της αγοράς και τις σχετικές ευκαιρίες ανάπτυξης στο έπακρο. Χάρη και στο βασικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στον τομέα έρευνας και ανάπτυξης, ένα ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα το οποίο κληρονόμησε από τη Lucent και το οποίο αναζωογονεί με τη λειτουργική της στρατηγική, φαίνεται να ανταγωνίζεται με αξιώσεις τους πρωτοπόρους Microsoft και Cisco στον ευρύτερο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών. Ιδιαίτερη όμως προσοχή θα πρέπει να δείξει στον τομέα της τεχνικής υποστήριξης της πελατειακής της βάσης, και ιδίως των πελατών που απέκτησε μετά την εξαγορά της Nortel, προκειμένου να μην υπάρξουν διαρροές προς τους προαναφερθέντες βασικούς ανταγωνιστές της.

Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών φαίνεται να μην έχει αφήσει ανεπηρέαστο τον ευρύτερο τομέα των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής. Ξεκινώντας από το 2012, η Cisco έχει ως στόχο τη μείωση του κόστους κατά ένα δισ. δολάρια ανά έτος. Στα

πλαίσια του στόχου αυτού, έχει αναθέσει σε τρίτους το 90% των κατασκευαστικών δραστηριοτήτων της, ενώ έχει πια συγκεντρώσει το ενδιαφέρον της σε συγκεκριμένους τομείς που παρουσιάζουν ανάπτυξη και στους οποίους η ίδια κατέχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, με τον τομέα των ενοποιημένων επικοινωνιών να συμπεριλαμβάνεται σε αυτούς. Η Alcatel-Lucent έχει επίσης πληγεί από την κρίση και έχει ως στόχο τη μείωση του κόστους της κατά 500 εκατ. ευρώ έως το 2012. Στα πλαίσια της εξυγίανσής της, έχει ήδη προχωρήσει στην πώληση της Genesys, μιας προμηθεύτριας εταιρείας τηλεφωνικών λύσεων για την εξυπηρέτηση πελατών. Λόγω του γεγονότος ότι η Alcatel-Lucent κατέχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε όλους τους τομείς δραστηριοποίησής της, δε συνιστάται η πώληση κάποιας επιχειρηματικής της μονάδας στο σύνολο. Στο βαθμό όπου θα χρειαστεί να λάβει περαιτέρω μέτρα, συνιστάται η από-καθετοποίησή της και η ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους, μετά από προσεκτική εξέταση των κομματιών της αλυσίδας αξίας όλων των διαφορετικών σειρών προϊόντων και υπηρεσιών της.

Σε σχέση με την επιχειρηματική στρατηγική των ανταγωνιστών, είναι σαφές ότι στις συνθήκες υπερανταγωνισμού οι οποίες επικρατούν στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών, είναι απαραίτητη η διαρκής προσπάθεια για απόδοση προστιθεμένης αξίας στο προσφερόμενο προϊόν/ υπηρεσία. Η στρατηγική της διαφοροποίησης είναι μονόδρομος, δεδομένης επίσης και της υψηλής διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών, οι οποίοι σε μεγάλο βαθμό οδηγούν τις εξελίξεις με τις ολοένα αυξημένες απαιτήσεις τους (customer requirements). Στο περιβάλλον υπερανταγωνισμού που επικρατεί, οι αντιδράσεις των εταιρειών οι οποίες δραστηριοποιούνται στο χώρο είναι ακαριαίες σε κάθε νεοτερισμό και κάθε νέα περιβαλλοντική τάση, καθιστώντας δύσκολη τη διατήρηση κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το κόστος των προϊόντων και υπηρεσιών αποτελεί επίσης μια διαρκή επιδίωξη.

Όσον αφορά στα βασικά χαρακτηριστικά του προσφερόμενου προϊόντος της κάθε εταιρείας σχετικά με χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών, βασική καινοτομία και σημείο διαφοροποίησης της Alcatel - Lucent η δυνατότητα εναλλαγής συσκευών και τρόπων επικοινωνίας κατά τη διάρκεια μιας σύνδεσης, ενώ το προϊόν της Anaya φέρει επίσης ένα βασικό καινοτόμο χαρακτηριστικό, το οποίο είναι οι εξελιγμένες δυνατότητες πολλαπλής επαφής (gestures). Το προϊόν της Cisco έχει αποκτήσει προβάδισμα λόγω των ιδιαίτερων δυνατοτήτων του στο χώρο της τηλεδιάσκεψης, η οποία αποτελεί ίσως το σημαντικότερο χαρακτηριστικό των ενοποιημένων επικοινωνιών, ενώ το βασικό πλεονέκτημα του προϊόντος της Microsoft, καθώς και η κύρια αιτία της επικράτησής του στην αγορά, είναι ότι ενοποιεί, εκμεταλλεύεται και

ενισχύει τις δυνατότητες μιας σειράς δημοφιλούς λογισμικού της («Active Directory», «Microsoft Exchange Server», «Microsoft SharePoint»).

Με βάση τα παραπάνω, προκύπτει ότι οι ανταγωνιστές στο χώρο των ενοποιημένων επικοινωνιών θα συνεχίσουν την ανάπτυξη της ιδέας αυτής και τα επόμενα χρόνια, προσθέτοντας ολοένα και πιο νέα χαρακτηριστικά στο μίγμα μάρκετινγκ. Αναμενόμενη είναι επίσης και η αύξηση του αριθμού των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο χώρο, με πολύ πιθανή την εισαγωγή επαναστατικών καινοτομιών. Επιπροσθέτως προβλέπεται η διαρκής αύξηση του μεριδίου αγοράς των ενοποιημένων επικοινωνιών με την υιοθέτησή τους από ολοένα και πιο νέες επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται πλέον και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες δύνανται να κάνουν χρήση του δικτύου κάποιου παρόχου, δίχως να χρειάζεται να επωμίζονται το κόστος κτήσης της τηλεπικοινωνιακής λύσης. Οι ενοποιημένες επικοινωνίες θα συνεχίσουν λοιπόν να ανθίζουν και να οδηγούν τις εξελίξεις στον τρόπο που οι άνθρωποι εργάζονται και επικοινωνούν για τα επόμενα χρόνια.

## 6 Πηγές

1. Alcatel - Lucent Official Website, "Alcatel - Lucent History", <[http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QizKLd4w3sfQGSYGYRq6m-pEoYgbxjgiRIH1vfV-P\\_NxU\\_QD9gtzQiHJHR0UAIZNI3w!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQU MvNEIVRS82X0FfNUxJ](http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QizKLd4w3sfQGSYGYRq6m-pEoYgbxjgiRIH1vfV-P_NxU_QD9gtzQiHJHR0UAIZNI3w!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQU MvNEIVRS82X0FfNUxJ)>
2. Alcatel - Lucent Official Website, "Company Culture", <<http://www.alcatel-lucent.com/ventures/culture.html>>
3. Alcatel - Lucent Official Website, "Company Facts", <[http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QizKLd4w38TIASyGYRq6m-pEoYgbxjgRX4\\_83FT9IH1v\\_QD9gtzQiHJHR0UAD-d6Zg!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82X0FfNEQy](http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QizKLd4w38TIASyGYRq6m-pEoYgbxjgRX4_83FT9IH1v_QD9gtzQiHJHR0UAD-d6Zg!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82X0FfNEQy)>
4. Alcatel - Lucent Official Website, "Company Leadership", [http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/AboutUs/leadership/?lu\\_lang\\_code=en](http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/AboutUs/leadership/?lu_lang_code=en)
5. Alcatel - Lucent Official Website, "Company Overview", < <http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/aboutus>>
6. Alcatel - Lucent Official Website, "Our quality policy", <[http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QizKLd4w3sfQGSYGYRq6m-pEoYgbxjgiRIH1vfV-P\\_NxU\\_QD9gtzQiHJHR0UAIZNI3w!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQU MvNEIVRS82X0FfRks0](http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QizKLd4w3sfQGSYGYRq6m-pEoYgbxjgiRIH1vfV-P_NxU_QD9gtzQiHJHR0UAIZNI3w!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQU MvNEIVRS82X0FfRks0)>
7. Alcatel - Lucent Official Website, "Our Vision, Mission and Values", <[http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QizKLd4w3sfQGSYGYRq6m-pEoYgbxjgiRIH1vfV-P\\_NxU\\_QD9gtzQiHJHR0UAIZNI3w!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQU MvNEIVRS82X0FfNEIV](http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QizKLd4w3sfQGSYGYRq6m-pEoYgbxjgiRIH1vfV-P_NxU_QD9gtzQiHJHR0UAIZNI3w!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQU MvNEIVRS82X0FfNEIV)>
8. Avaya Intelligent communications, "The Avaya and Verizon Business Alliance", <<http://www.avaya.com/usa/resource/assets/brochures/verizon%20business%20ayaya%20alliance.pdf>>
9. Avaya Official Website, "Avaya Acquisitions", <<http://www.avaya.com/usa/about-avaya/our-company/history/avaya-acquisitions>>
10. Avaya Official Website, "About Avaya Labs", <<http://www.research.avayalabs.com/qcm/usa/en-us/about/index.htm>>

11. Avaya Official Website, "Avaya Connect",  
<<http://www.avaya.com/usa/partners/connect/avaya-connect>>
12. Avaya Official Website, "Avaya Flare Experience",  
<<http://www.avaya.com/uk/resource/assets/brochures/avaya%20desktop%20video%20device%20-%20end%20user%20%20brochure%20-%20final.pdf>>
13. Avaya Official Website, "Avaya Mission Statement",  
<<http://company.monsterindia.com/avayain/>>
14. Avaya Official Website, (Nov 2011), "Avaya Receives 2011 Product Innovation Award for Global Desktop Videoconferencing Endpoints from Frost & Sullivan",  
<<http://www.avaya.com/usa/about-avaya/newsroom/news-releases/2011/pr-111129>>
15. Avaya Official Website, "Company overview",  
<[http://www.avaya.com/usa/about-avaya/our-company/company\\_overview/company-overview](http://www.avaya.com/usa/about-avaya/our-company/company_overview/company-overview)>
16. Avaya Official Website, "Culture, Our People",  
<<http://www.avaya.com/usa/about-avaya/our-company/our-culture/our-people>>
17. Avaya Official Website, "Leadership", <<http://www.avaya.com/usa/about-avaya/our-company/leadership/>>
18. Avaya Official Website, "System Integrators & Service Providers",  
<http://www.avaya.com/usa/partners/system-integrators-service-providers/>
19. Avaya Official Website, "The Avaya Story", <<http://www.avaya.com/usa/about-avaya/our-company/history/history>>
20. Baron Ayelet, (August 2011), "Generations and Social Media in Canada",  
<<http://CiscoCanada.wordpress.com/2011/08/14/generations-and-social-media-in-canada/>>
21. Bell Labs Official Website, "Innovating innovation", < [http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/!ut/p/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QjzKLd4w3CTADSYGYRq6m-pEoYgbxjqIRIH1vfV-P\\_NxU\\_QD9qtzQiHJHR0UATreR\\_w!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUmVNEIVRS82X0fNDND](http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/!ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLd4w3CTADSYGYRq6m-pEoYgbxjqIRIH1vfV-P_NxU_QD9qtzQiHJHR0UATreR_w!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUmVNEIVRS82X0fNDND) >
22. Bernard Patrick, (October 2010), "Greening your business with UC"  
<[http://doc.mediaplanet.com/all\\_projects/5533.pdf](http://doc.mediaplanet.com/all_projects/5533.pdf)>
23. Bernstein Peter, (June 2011), "Avaya. The Power of We - Marketing of Collaboration Turns Up a Notch <<http://www.tmcnet.com/topics/articles/186719-avaya-power-we-marketing-collaboration-turns-up-notch.htm>>
24. Bill & Melina Gates foundation Official Website,  
<<http://www.gatesfoundation.org/Pages/home.aspx>>

25. Channel 9, "The history of Microsoft",  
<<http://channel9.msdn.com/Series/History/>>
26. Cisco Corporate Citizenship Report, (2005),  
<[http://www.Cisco.com/web/about/ac227/ac111/pdf/ccmigration\\_09186a0080536144.pdf](http://www.Cisco.com/web/about/ac227/ac111/pdf/ccmigration_09186a0080536144.pdf)>
27. Cisco Official Website, "Acquisitions",  
<[http://www.Cisco.com/web/about/doing\\_business/corporate\\_development/acquisitions/ac\\_year/about\\_Cisco\\_acquisition\\_years\\_list.html](http://www.Cisco.com/web/about/doing_business/corporate_development/acquisitions/ac_year/about_Cisco_acquisition_years_list.html)>
28. Cisco Official Website, "Cisco partner channel program",  
<[http://www.Cisco.com/web/partners/program/certifications/download/transition\\_guide.pdf](http://www.Cisco.com/web/partners/program/certifications/download/transition_guide.pdf)>
29. Cisco Official Website, "Cisco Directors",  
<<http://investor.Cisco.com/directors.cfm>>
30. Cisco Official Website, "Cisco Mission",  
<http://www.naukri.com/gpw/cisco/index.htm>
31. Cisco Official Website, "Overview", <<http://newsroom.Cisco.com/overview>> &  
<<http://newsroom.Cisco.com/documents/10157/1204766/Public+Corporate+Overview+FY12+Q1.pdf>>
32. Cisco Official Website, "Release Notes for Cisco UC Integration for Microsoft Lync Release 8.5",  
<[http://www.Cisco.com/en/US/docs/voice\\_ip\\_comm/cucimoc/8\\_5/english/release/cucimocReleaseNote.html#wp89395](http://www.Cisco.com/en/US/docs/voice_ip_comm/cucimoc/8_5/english/release/cucimocReleaseNote.html#wp89395)>
33. Cisco Official Website, "Strategic partners",  
<[http://www.Cisco.com/web/partners/pr67/part\\_strat\\_alliance\\_category.html](http://www.Cisco.com/web/partners/pr67/part_strat_alliance_category.html)>
34. Clayton M. Christensen, (1997), "The innovator's Dilemma", Harvard Business School Press
35. CNNMoney, (2009), "100 Best Companies to Work For",  
<[http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/full\\_list/index.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/full_list/index.html)>
36. Dutt Robert, (Nov 2011), "Nortel buy a success because of increased channel: Avaya", <<http://www.channelbuzz.ca/2011/11/nortel-buy-a-success-because-of-increased-channel-avaya-2712/>>
37. Enderle Rob, (May 19 2010), "Unified communications interoperability forum it's about time" <<http://www.itbusinessedge.com/cm/blogs/enderle/unified-communications-interoperability-forum-its-about-time/?cs=41272>>
38. EDGAR Online, (Dec 2010), "Subsidiaries of the registrant",  
<<http://google.brand.edgar->

- [online.com/EFX\\_dll/EDGARpro.dll?FetchFilingHtmlSection1?SectionID=7468150-1179593-1205310&SessionID=-RfHeDu1WKz027](http://online.com/EFX_dll/EDGARpro.dll?FetchFilingHtmlSection1?SectionID=7468150-1179593-1205310&SessionID=-RfHeDu1WKz027)>
39. Fauscette Michael, (April 16 2011), "Communication and Collaboration in a Social Business World"  
<[http://www.mfauscette.com/software\\_technology\\_partn/2011/04/communication-and-collaboration-in-a-social-business-world.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+MichaelFauscette+%28Michael+Fauscette%2](http://www.mfauscette.com/software_technology_partn/2011/04/communication-and-collaboration-in-a-social-business-world.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+MichaelFauscette+%28Michael+Fauscette%2)>
  40. Forrester Consulting, (July 2011), "Listening And Engaging In The Digital Marketing Age"  
<<http://i.dell.com/sites/content/corporate/secure/en/Documents/listening-and-engaging-in-the-digital-marketing-age.pdf>>
  41. Funding Universe, "Microsoft Corporation",  
<<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Microsoft-Corporation-Company-History.html>>
  42. Gartner, Bern Elliot, Steve Blood, Drew Kraus, (Feb 2005), "Magic Quadrant for Unified Communications"  
<<http://www.skccom.com/shared/Documents/polyvideo/gartner2005.pdf>>
  43. Gartner, Bern Elliot, Steve Blood, (June 2006), "Magic Quadrant for Unified Communications"  
<[http://www.cpisolutions.com/downloads/Gartner\\_Magic\\_Quadrant\\_for\\_UC.pdf](http://www.cpisolutions.com/downloads/Gartner_Magic_Quadrant_for_UC.pdf)>
  44. Gartner, Bern Elliot, (August 2007), "Magic Quadrant for Unified Communications"  
<[http://www.centratel.co.za/UserFiles/File/UC%20global%20magicquadrant\\_2007\\_200807.pdf](http://www.centratel.co.za/UserFiles/File/UC%20global%20magicquadrant_2007_200807.pdf)>
  45. Gartner, Bern Elliot, (September 2008), "Magic Quadrant for Unified Communications"  
<<http://www.momentuminfocare.com/admin/UserFiles/File/Magic%20Quadrant%20for%20Unified%20...pdf>>
  46. Gartner , Bern Elliot, Steve Blood, (September 2009), "Magic Quadrant for Unified communications" < [http://www.gartner.com/technology/media-products/newsletters/expiration\\_page/expiration\\_page.jsp](http://www.gartner.com/technology/media-products/newsletters/expiration_page/expiration_page.jsp)>
  47. Gartner , Bern Elliot, Steve Blood, (July 2010), "Magic Quadrant for Unified communications"  
<[http://www.tagsolutions.com/solutions/unified\\_communications/resources/2010\\_Gartner\\_Magic\\_Quadrant\\_for\\_Unified\\_Communications.pdf](http://www.tagsolutions.com/solutions/unified_communications/resources/2010_Gartner_Magic_Quadrant_for_Unified_Communications.pdf)>

48. Gartner , Bern Elliot, Steve Blood, (August 2011), “Magic Quadrant for Unified communications”,  
<<http://www.gartner.com/technology/streamReprints.do?id=1-1728DMD&ct=110823&st=sb>>
49. Gartner, Kraus Drew, Steve Blood & Geoff Johnson, (Feb 2010), “Magic Quadrant for Contact Center Infrastructure”,  
<<http://www.gartner.com/technology/media-products/reprints/avaya/vol6/article2/article2.html>>
50. Gartner, Kraus Drew, Steve Blood & Geoff Johnson, (June 2011), “Magic Quadrant for Contact Center Infrastructure”,  
<<http://www.gartner.com/technology/media-products/reprints/avaya/vol7/article8/article8.html>>
51. Gartner, Lassman Jay, Steve Blood & Geoff Johnson, (Sept 2011), “Magic Quadrant for Corporate Telephony”, <[http://www.siemens-enterprise.com/an/~media/internet%202010/Documents/Reports/Gartner\\_MQ\\_for\\_Corp\\_Telephony\\_2011.pdf](http://www.siemens-enterprise.com/an/~media/internet%202010/Documents/Reports/Gartner_MQ_for_Corp_Telephony_2011.pdf)>
52. Gartner, Smith David Mario, (Dec 2011), “Magic Quadrant for Web Conferencing” <<http://www.gartner.com/technology/reprints.do?id=1-188BRJH&ct=111206&st=sb>>
53. Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2011), “Στρατηγική και Πολιτική των Επιχειρήσεων”, Executive MBA Program handout, University of Piraeus
54. Genesys Official Website, “Genesys Intelligent Workload Distribution”,  
<<http://enterprise.alcatel-lucent.com/glab/?dept=AboutUs&page=overview>>
55. Google Official Website, “Business Overview”,  
<<http://www.google.com/about/corporate/company/business.html>>
56. Gralla Preston, (Jan 2011), “Microsoft dominates Apple in patents, so why does it lag in innovation?”,  
<[http://blogs.computerworld.com/17661/microsoft\\_dominantes\\_apple\\_in\\_patents\\_so\\_why\\_does\\_it\\_lag\\_in\\_innovation](http://blogs.computerworld.com/17661/microsoft_dominantes_apple_in_patents_so_why_does_it_lag_in_innovation)>
57. Grant Gross, (April 6 2011), “Democrats call for update to e-surveillance law”,  
<[http://www.computerworld.com/s/article/9215552/Democrats\\_call\\_for\\_update\\_to\\_esurveillance\\_law](http://www.computerworld.com/s/article/9215552/Democrats_call_for_update_to_esurveillance_law)>
58. Greene Tim, (June 2009), “Nortel: Why Avaya? “,  
<<http://www.networkworld.com/news/2009/062509-nortel-avaya.html>>



59. Gupta Yogesh, (Dec 2011), "Avaya prepares partner army for mid-market in India", <<http://www.channelworld.in/news/avaya-prepares-partner-army-mid-market-india-154082011>>
60. Hagstedt Kristoffer, Emelie Håkansson & Johan Thideman, (Corporate Strategy, 2011), "Microsoft & Skype", <[http://www.smi.ethz.ch/education/courses/corporatestrategy/Slides\\_AS2011/Microsoft\\_A](http://www.smi.ethz.ch/education/courses/corporatestrategy/Slides_AS2011/Microsoft_A)>
61. Hochmuth Phil, "Avaya goes private in \$8.2B deal", (June 2007), <<http://www.networkworld.com/news/2007/060507-avaya-goes-private.html>>
62. IFI CLAIMS® Patent Databases, (2010), <<http://www.ificlaims.com/news/top-patents.html>>
63. Kaijus Asteljoki, (September 17 2011), "Cisco's comments on Gartner Magic Quadrant for UC 2011" <<http://www.thevideotalk.com/2011/09/Ciscos-comments-on-gartner-magic-quadrant-for-uc-2011/>>
64. K. J. Hatten and M. L. Hatten, (July – August 1987), "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers, and Contestability", Strategic Management Journal, p. 329
65. Lousene M. Hoppe, (May 2011), "Proposed Changes to the Electronic Communications Privacy Act (ECPA)" <[http://www.fredlaw.com/articles/ediscovery/edisc\\_1105\\_lmh.html](http://www.fredlaw.com/articles/ediscovery/edisc_1105_lmh.html)>
66. Madden Mary, Kathryn Zickuhr, (August 8 2011), "65% of online adults use social networking sites" <<http://www.pewinternet.org/~media/Files/Reports/2011/PIP-SNS-Update-2011.pdf>>
67. McGillicuddy Shamus, (July 2009), "Despite Avaya deal, Nortel partners must sell themselves to customers", <[http://searchnetworkingchannel.techtarget.com/news/1362463/Despite-Avaya-deal-Nortel-partners-must-sell-themselves-to-customers?ShortReg=1&mboxConv=searchNetworkingChannel\\_RegActivate\\_Submit&](http://searchnetworkingchannel.techtarget.com/news/1362463/Despite-Avaya-deal-Nortel-partners-must-sell-themselves-to-customers?ShortReg=1&mboxConv=searchNetworkingChannel_RegActivate_Submit&)>
68. <[http://searchnetworkingchannel.techtarget.com/news/1362463/Despite-Avaya-deal-Nortel-partners-must-sell-themselves-to-customers?ShortReg=1&mboxConv=searchNetworkingChannel\\_RegActivate\\_Submit&](http://searchnetworkingchannel.techtarget.com/news/1362463/Despite-Avaya-deal-Nortel-partners-must-sell-themselves-to-customers?ShortReg=1&mboxConv=searchNetworkingChannel_RegActivate_Submit&)>
69. Mersereau Marilyn, "Cisco Vision", <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Brands-2010/Cisco-Marilyn-Mersereau.aspx>>
70. Microsoft Lync Official Website, "Licensing", <http://lync.microsoft.com/en-us/HowToBuy/Pages/pricing-licensing.aspx>>
71. Microsoft Lync Official Website, "Overview", <<http://lync.microsoft.com/en-us/Overview/Pages/what-is-lync.aspx>>

72. Microsoft Official Website, "Acquisition History",  
<<http://www.microsoft.com/investor/Stock/AcquisitionHistory/FY11/default.aspx>>
73. Microsoft Official Website, "Board of directors",  
<[http://www.microsoft.com/presspass/bod/bod.aspx?&\\$NMW\\_TRANS\\$=ext](http://www.microsoft.com/presspass/bod/bod.aspx?&$NMW_TRANS$=ext)>
74. Microsoft Official Website, "Bringing Together the Greatest Minds in Computer Science", <http://research.microsoft.com/en-us/about/brochure-6.aspx>
75. Microsoft Official Website, "Facts about Microsoft",  
<[http://www.microsoft.com/presspass/inside\\_ms.msp](http://www.microsoft.com/presspass/inside_ms.msp)>
76. Microsoft Official Website, "Global Diversity and Inclusion",  
<<http://www.microsoft.com/about/diversity/en/us/vision.aspx>>
77. Microsoft Official Website, "Microsoft Acquires Teleo, Innovative VoIP Technology Company",  
<<http://www.microsoft.com/presspass/press/2005/aug05/09-30msnteleopr.msp>>
78. Microsoft Official Website, "Microsoft's Business",  
<<http://www.microsoft.com/about/companyinformation/ourbusinesses/en/us/business.aspx>>
79. Microsoft Official Website, "Microsoft Certified Partner Program",  
< <http://www.microsoft.com/hk/certpartner/default.msp>>
80. Microsoft Official Website, "Microsoft to Acquire media-streams.com AG; Technologies to Integrate Voice Communications Into Microsoft Office System",  
<<http://www.microsoft.com/presspass/press/2005/nov05/11-02MSHanoverPR.msp>>
81. Microsoft Official Website, "Worldwide Labs",  
<<http://research.microsoft.com/en-us/labs/default.aspx>>
82. Miller Jason Lee, (Nov 005), "Microsoft Adds To VoIP Repertoire",  
<<http://archive.webpronews.com/topnews/topnews/wpn-60-20051103MicrosoftAddsToVoIPRepertoire.html>>
83. Nurik Leah Gabriel, (June 2010), "HP, Avaya Team on Unified Communications Against Cisco", <<http://www.channelinsider.com/c/a/Hewlett-Packard/HP-Avaya-Team-on-Unified-Communications-Against-Cisco-232290/>>
84. Parker Marty, September 14 2011, "UCC, UC and Collaboration - Clarity and Reinforcement Courtesy of Avaya and Gartner" ,  
<[http://www.ucstrategies.com/UC\\_Collaboration\\_UCC.aspx](http://www.ucstrategies.com/UC_Collaboration_UCC.aspx)>
85. Pleasant Blair, (April 10, 2011), "Alcatel-Lucent Enhances the Conversation",  
<<http://www.ucstrategies.com/unified-communications-strategies-views/alcatel-lucent-enhances-the-conversation.aspx>>

86. Porter Michael E., (1947), "On Competition", Harvard Business School Press
87. Preston Gralla, (October 2010), "Ray Ozzie leaves Microsoft --- one more visionary walks out the door",  
<[http://blogs.computerworld.com/17185/ray\\_ozzie\\_leaves\\_microsoft\\_one\\_more\\_visionary\\_walks\\_out\\_the\\_door](http://blogs.computerworld.com/17185/ray_ozzie_leaves_microsoft_one_more_visionary_walks_out_the_door)>
88. Ramsey Bruce, Microsoft News Center, (September 16, 1998), "Customers granted Microsoft its 90 percent market share",  
<<http://www.microsoft.com/presspass/ofnote/9-16mrktshare.msp>>
89. Reuters, Abboud Leila & Mawad Marie, (Nov 4, 2011), "Alcatel-Lucent scaled back its profitability goal for the year, raising new doubts about Chief Executive Ben Verwaayen's ability to turn around the long-struggling telecom equipment maker." < <http://www.reuters.com/article/2011/11/04/us-alcatel-idUSTRE7A319D20111104>>
90. Reuters, Carew Sinead & Poornima Gupta, (July 18, 2011), "Cisco to cut workforce by 15 percent, sell factory"  
<<http://www.reuters.com/article/2011/07/18/us-Cisco-idUSTRE76H5LB20110718>>
91. Reuters, (May 2011), "Strong Growth for Carrier Router and Switch Sales in 1Q11", <<http://www.reuters.com/article/2011/05/16/idUS131979+16-May-2011+MW20110516>>
92. Simcoe Timothy S., (April 2008), "Diversification, Diseconomies of Scope and Vertical Contracting: Evidence from the Taxicab Industry"  
<[http://people.bu.edu/tsimcoe/documents/published/TaxiDiversify\\_Final.pdf](http://people.bu.edu/tsimcoe/documents/published/TaxiDiversify_Final.pdf)>
93. Success principles Online.com, "Cisco Systems, Inc.: How Husband And Wife Sold Their House To Create The World's Largest Computer Systems Networking Company", < <http://www.successprinciplesonline.com/business-success-stories/Cisco-systems-inc-how-husband-and-wife-created-the-world-largest-computer-systems-networking-company/800.htm>>
94. Talbot Chris, (Dec 29 2011), "The State of Unified Communications: 2012 and Beyond", <<http://www.channelinsider.com/c/a/Networking/The-State-of-Unified-Communications-2011-and-Beyond-890656/>>
95. Talbot Chris, (July 12 2011), "What are Cisco's top five priorities?",  
<<http://www.channelbuzz.ca/2011/07/what-are-Ciscos-top-five-priorities-2167/>>

96. The Canadian Press, (June 2009), "Nortel hit a wall in financial crisis," <<http://www.theglobeandmail.com/globe-investor/nortel-hit-a-wall-in-financial-crisis/article1186970/>>
97. The VAR Guy, (Sept 8 2011), "Is the next Cisco systems really here" <<http://www.thevarguy.com/2011/09/08/is-the-next-Cisco-systems-really-here/>>
98. The 2011 CDW-G Unified Communications Tracking Poll, (April 2011), <<http://www.cdwg.com/shop/tools/surveys/SurveyCompleted.asp?SurveyKey=A0A8F17E3DC34645B9204ADB1160DD54&CompletedSurveyID=609344>>
99. UCI Forum, Official Website, "Our mission", <<http://www.ucif.org/AboutUs/OurMission.aspx>>
100. Verwaayen Ben & Tufano J. Paul, "Alcatel-Lucent (ALU) Q3 2011 Earnings Call", (November 4, 2011), <<http://seekingalpha.com/article/305380-alcatel-lucent-s-ceo-discusses-q3-2011-results-earnings-call-transcript>>
101. Vizard Michael, "The long march toward a unified hybrid cloud", (July 2011), <<http://www.itbusinessedge.com/cm/blogs/vizard/the-long-march-toward-a-unified-hybrid-cloud/?cs=47600>>
102. Wheelen Thomas L. & J. Davis Hunger, (2010), "Strategic Management and Business Policy", Pearson Prentice Hall
103. Wills Matt, (2010), "Microsoft's Organization and Structure", <[http://www.ehow.com/about\\_6711983\\_microsoft\\_s-organization-structure.html](http://www.ehow.com/about_6711983_microsoft_s-organization-structure.html)>
104. Yedwab David, (January 2010), "Does the Avaya-Nortel Roadmap Salve Most Nortel Customers' Concerns?", <<http://www.ucstrategies.com/detail.aspx?id=4850&terms=Nortel>>