



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Στρατηγική Επιχειρήσεων Πληροφορικής &
Τηλεπικοινωνιών. Η περίπτωση της Skype.**

**Business Strategy of Information and Telecommunications
Technology. The case study of Skype.**

**Αργυρώ Β. Δημοπούλου
Μαρία Ν. Σειρηνίδου**

Επιβλέπων: Αθανάσιος Παπαδημητρίου, Επιστημονικός συνεργάτης ΕΚΠΑ

ΑΘΗΝΑ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2017

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Στρατηγική Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Τηλεπικοινωνιών. Η περίπτωση της Skype.

Αργυρώ Β. Δημοπούλου
A.M.:ΜΟΠ 387

Μαρία Ν. Σειρηνίδου
A.M.:ΜΟΠ 365

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: **Αθανάσιος Παπαδημητρίου, Επιστημονικός συνεργάτης ΕΚΠΑ**

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ: **Αθανάσιος Παπαδημητρίου, Επιστημονικός συνεργάτης ΕΚΠΑ**

Ιούνιος 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα Διπλωματική Εργασία εξετάζεται και αναλύεται η στρατηγική που ακολούθησε η εταιρεία Skype, η οποία την ανέδειξε σε ηγέτιδα δύναμη στο χώρο των τηλεπικοινωνιών μέσω της χρήσης της τεχνολογίας Voip, δηλαδή, πρωτοκόλλων επικοινωνίας, που επιτρέπουν την φωνητική συνομιλία σε πραγματικό χρόνο, ουσιαστικά χωρίς κόστος.

Στο **πρώτο κεφάλαιο**, εστιάζοντας στην ανάλυση της έννοιας της στρατηγικής των επιχειρήσεων, γίνεται μια προσπάθεια καταγραφής όλων εκείνων των παραγόντων που μια επιχείρηση οφείλει να λάβει υπόψη της, προκειμένου να μπορέσει, όχι μόνο να εδραιωθεί και να επιβιώσει στον τομέα της, αλλά να διακριθεί σε αυτόν.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο**, αναλύονται οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τόσο του ευρύτερου μακρο περιβάλλοντος όσο και του ανταγωνιστικού μικρο - περιβάλλοντος της επιχείρησης, οι οποίοι μπορούν να την επηρεάσουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής της, ενώ στο **τρίτο κεφάλαιο** μελετάμε αντίστοιχους παράγοντες που συνδέονται με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο**, γίνεται μια ανάλυση του κλάδου των τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής, στον οποίο η Skype δραστηριοποιείται, με ιδιαίτερη έμφαση στις πιέσεις που υφίσταται ο κλάδος ιδίως τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας της παγκόσμιας οικονομικής αστάθειας και της ύφεσης που παρατηρείται, γεγονότα όμως που δεν επηρεάζουν τόσο έντονα τη Skype.

Έχοντας λοιπόν αυτά τα δεδομένα, και ενώ ο κλάδος της πληροφορικής και ιδίως των τηλεπικοινωνιών με την παραδοσιακή έννοια διάγει περίοδο ύφεσης, στο **πέμπτο κεφάλαιο**, αναλύεται ουσιαστικά το μοντέλο στρατηγικής που ακολούθησε η Skype, με αποτέλεσμα να αναδειχθεί σε ηγέτιδα δύναμη στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και πώς αυτό το μοντέλο εμπλουτίζεται και διαμορφώνεται στο πέρασμα του χρόνου, προκειμένου να παραμείνει στη θέση αυτή.

Τέλος, στο **έκτο κεφάλαιο**, γίνεται μια συνοπτική αποτίμηση, καθώς και καταγραφή των κυριότερων συμπερασμάτων που έχουν προκύψει από τη λειτουργία της αγοράς στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, ώστε η εταιρεία Skype, όχι μόνο να έχει αναδειχθεί σε ηγέτιδα δύναμη στο χώρο των τηλεπικοινωνιών, αλλά διαρκώς διαμορφώνοντας και αναπροσαρμόζοντας τη στρατηγική της σύμφωνα με τα δεδομένα, έχει κατορθώσει να εδραιωθεί στη θέση αυτή.

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ: Στρατηγική Επιχειρήσεων

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Στρατηγική, Επιχειρησιακό μοντέλο, Εξωτερικό – Εσωτερικό Περιβάλλον, Τεχνολογίες Τηλεπικοινωνιών & Πληροφορικής, VoIP υπηρεσίες

ABSTRACT

The aim of this thesis is to examine and analyze the strategy followed by Skype Communications company which made the company a leader in the telecommunications area by the use of Voip communication protocols, that allow performing real time voice calls practically with no cost.

In the **first chapter**, we focus on the analysis of the concept of business strategy, in an attempt to identify all the factors that a company has to take into account, in order to be able not only to survive in its field, but mostly to strengthen and distinguish in it.

In the **second chapter**, are being examined factors in the external environment, both in the boarder macro environment and in the competitive micro environment of the company, which can influence the company in shaping its strategy. In the **third chapter**, we study relevant factors associated with the internal environment of the enterprise.

In the **fourth chapter**, an analysis of the telecommunications and information technology sector, in which Skype operates, is provided with special emphasis on the pressures that particularly in the recent years are observed due to the global economic instability and recession, while Skype doesn't seem to be affected by them.

So, having these facts in mind and while the ICT sector and especially the telecommunications in the traditional sense are going through a recession, in **the fifth chapter** we emphasize on the strategy model that Skype followed, which enabled the company to become a leader in telecommunications industry and how this model has been shaped and enriched over time allowing Skype to remain in this place.

Finally, in the **sixth chapter**, a brief assessment is provided along with an acknowledgement of key findings, resulted from the market orientation in the field of telecommunication, proving that the Skype company not only has become a leader in telecommunications, but constantly forming and adjusting its strategy in accordance with the data, has managed to establish itself in this position.

SUBJECT AREA: Business Strategy

KEYWORDS: Strategy, Business Model, External – Internal business environment, Telecommunications & Information Technologies, Voip Services

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία με θέμα: «Στρατηγική Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Τηλεπικοινωνιών: Η περίπτωση της Skype», πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής εργασίας του Τμήματος Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών του Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Στο σημείο αυτό, αισθανόμαστε την ανάγκη να εκφράσουμε τις ειλικρινείς μας και θερμές ευχαριστίες σε όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας και πρώτα απ' όλα, στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Αθανάσιο Παπαδημητρίου, για τη συνεχή καθοδήγηση, την πολύτιμη συνεργασία, τις ουσιώδεις συμβουλές, καθώς και την αδιάκοπη συμπαράσταση και βοήθεια για την επίλυση διάφορων θεμάτων.

Τέλος, νιώθουμε την ανάγκη να ευχαριστήσουμε τις οικογένειες μας και τους φίλους μας που μας στήριξαν καθ' όλη τη διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος. Σε αυτούς, που με την καθημερινή τους συμπαράσταση, την υπομονή τους και την θετική τους σκέψη, συνέβαλαν στην εκπλήρωση του στόχου μας.

Δημοπούλου Αργυρώ
Σειρηνίδου Μαρία

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	11
1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	13
1.1 Εισαγωγή	13
1.2 Τι είναι Στρατηγική	13
1.3 Γιατί είναι αναγκαία η Στρατηγική	14
1.4 Τι δεν είναι Στρατηγική	15
1.5 Συμπέρασμα	16
2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	17
2.1 Εισαγωγή	17
2.2 Αναπαράσταση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος	18
2.3 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	19
2.4 Ανάλυση του Ευρύτερου Μάκρο – Περιβάλλοντος.....	20
2.4.1 Πολιτική – Νομική Διάσταση	20
2.4.2 Οικονομική Διάσταση	21
2.4.3 Κοινωνική – Πολιτιστική Διάσταση	22
2.4.4 Δημογραφική Διάσταση.....	22
2.4.5 Τεχνολογική Διάσταση	23
2.4.6 Παγκόσμια Διάσταση.....	24
2.5 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Μίκρο - Περιβάλλοντος	24
2.5.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο	25
2.5.2 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών	25
2.5.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών	26
2.5.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα	27
2.5.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις Υπάρχουσες Επιχειρήσεις ενός Κλάδου	27
2.5.6 Μια Έκτη Δύναμη στη Δομική Ανάλυση ενός Κλάδου: Συμπληρωματικά Προϊόντα.....	28
3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	30
3.1 Εισαγωγή	30

3.2	Πόροι & Ικανότητες μιας Επιχείρησης	30
3.2.1	Όταν οι Πόροι οδηγούν σε Ικανότητες	31
3.3	«Αλυσίδα Αξίας»: Μια διαφορετική προσέγγιση στη διερεύνηση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	32
3.4	Συμπέρασμα	32
4.	ΑΓΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	34
4.1	Εισαγωγή	34
4.2	Η Παγκόσμια αγορά	35
4.2.1	Η Παγκόσμια αγορά ΤΠΕ – Ανάλυση	37
4.2.2	Πληροφορική.....	38
4.2.3	Τηλεπικοινωνίες	38
4.3	Η Ευρωπαϊκή αγορά ΤΠΕ.....	39
4.3.1	Δυτική Ευρώπη	39
4.3.2	Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη.....	40
4.4	Συμπέρασμα	41
5.	Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ SKYPE	42
5.1	Εισαγωγή	42
5.2	Εταιρικό προφίλ της Skype Technologies	42
5.3	Ιστορική αναδρομή	43
5.4	Παρουσίαση εταιρείας & εφαρμογή	49
5.5	Όραμα & Αποστολή.....	49
5.6	SWOT analysis.....	49
5.7	Στρατηγικό SWOT.....	52
5.8	PEST Analysis	55
5.9	Επιχειρησιακό Μοντέλο & Στρατηγική.....	56
5.10	Πλεονέκτημα Κόστους λόγω Τεχνικής Φύσεως	57
5.11	Αύξηση του αριθμού χρηστών και των εσόδων	57

5.12	Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα	61
5.13	Στρατηγικές συνεργασίες	62
5.14	Συμπέρασμα	64
6.	ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	65
6.1	Σύνοψη	65
6.2	Συμπεράσματα.....	66
	ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΡΟΛΟΓΙΑΣ	68
	ΣΥΝΤΜΗΣΕΙΣ – ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΑ – ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ	70
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	71

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Ποσοστό μεταβολής αξίας παγκόσμιας αγοράς ανά κλάδο.....	36
Διάγραμμα 2: Δυτική Ευρώπη, ποσοστό μεταβολής αξίας αγοράς ανά κλάδο.....	40
Διάγραμμα 3: Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη, ποσοστό μεταβολής αξίας αγοράς ανά κλάδο.....	41
Διάγραμμα 4: Έσοδα Skype 4 ^ο Τρίμηνο 2005 – 4 ^ο Τρίμηνο 2006.....	59
Διάγραμμα 5: Έσοδα ανά τρίμηνο	60
Διάγραμμα 6: Έσοδα/χρήστη ανά τρίμηνο.....	60

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ανάλυση SWOT της Skype.....	50
Πίνακας 2: Στρατηγική SWOT ανάλυση σε πλατφόρμες διαχείρισης των εταιρειών τεχνολογίας.....	53
Πίνακας 3: Έσοδα Skype 1 ^ο Τρίμηνο 2006 – 1 ^ο Τρίμηνο 2007.....	58
Πίνακας 4: Εγγεγραμμένοι λογαριασμοί χρηστών Skype	59

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η λέξη «Τηλεπικοινωνία» προέρχεται από τη λέξη «Τηλέ» (ελληνικής προέλευσης) που σημαίνει μακριά - από απόσταση και από τη λέξη «επικοινωνία» (λατινικής προέλευσης) που σημαίνει μετάδοση - σύνδεση.

Στις μέρες μας, ο όρος τηλεπικοινωνία ορίζεται ως η μετάδοση πληροφοριών, (γραφικό κείμενο, εικόνα, ήχος), με κάθε μορφής ενσύρματη ή ασύρματη, ηλεκτρική, ακουστική, οπτική, ηλεκτρομαγνητική επικοινωνία δύο ή περισσότερων προσώπων, ανεξάρτητα από το μήκος της απόστασης. Στο παρελθόν, με τον όρο τηλεπικοινωνίες, εννοούσαμε την μετάδοση φωνής μέσω τηλεφωνικών γραμμών.¹

Οι τηλεπικοινωνίες, ξεκίνησαν το 1850 με την τηλεγραφία. Μετά από 30 χρόνια, το 1880, εισάγεται και η τηλεφωνία σαν τρόπος τηλεπικοινωνίας και παρατηρούμε μια σταδιακή εξέλιξη μέχρι το 2000, όπου και βλέπουμε τις τηλεπικοινωνίες να εξελίσσονται στη σημερινή τους μορφή που είναι η κινητή τηλεφωνία, το διαδίκτυο, το έγχρωμο fax, οι δορυφορικές επικοινωνίες κ.λπ.

Οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν μία από τις πολύ δυναμικές αγορές, καθώς είναι από τους κλάδους που συντέλεσε και συντελεί σημαντικά στην ανάπτυξη της οικονομίας, αναβαθμίζοντας ταυτόχρονα το κοινωνικο-πολιτιστικό επίπεδο του πληθυσμού της χώρας.

Στις μέρες μας, βιώνουμε μια άνευ προηγουμένου και, κατά πολλούς, άβολη επιτάχυνση στην εξέλιξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Υπάρχουν αυξανόμενες ενδείξεις ότι τεχνολογικά κατορθώματα που θεωρούνταν επιστημονικά και φιλοσοφικά αδύνατα μόλις λίγα χρόνια πίσω, τώρα γίνονται ασήμαντα. Προσαρμοζόμενα ρομπότ, αυτο-οδηγούμενα αυτοκίνητα, αυτόματη μετάφραση, φυσική κατανόηση της γλώσσας, είναι μόνο μερικά παραδείγματα μεταξύ πολλών. Τι περισσότερο, όπως οι δυνατότητες που είναι τώρα διαθέσιμες στα άκρα των δακτύλων του μέσου ανθρώπου, μέσω κινητών και φορητών συσκευών, οι τεχνικές προδιαγραφές των οποίων ήταν αδιανόητες μόλις 7 χρόνια πριν.

Παράλληλα, ένας αυξανόμενος αριθμός ειδικών υποστηρίζει ότι οι διαρθρωτικές οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις της εποχής μας είναι ουσιαστικά μια άμεση συνέπεια της αποδιοργανωτικής τεχνολογικής πραγματικότητας. Η πρωτοφανής ισχύς των υπολογιστών σε σύγκριση με την ανθρώπινη πνευματική εργασία δημιουργεί ανισορροπίες και πρωτοφανείς προκλήσεις για τις κυβερνήσεις, τις επιχειρήσεις και τους ιδιώτες.²

Πώς πρέπει λοιπόν ένας ηγέτης να κατευθύνει τον οργανισμό και τους ανθρώπους του σε αυτό το έδαφος; Ποιες είναι οι συνέπειες για επιχειρηματικά μοντέλα, οργανωτικές δομές ή στρατηγικές; Πώς μπορούν οι οργανισμοί να επωφεληθούν από την ραγδαία πρόοδο της τεχνολογίας των πληροφοριών; Πώς θα πρέπει οι ηγέτες να ανταποκριθούν στις προκλήσεις για τους οργανισμούς τους, τους ανθρώπους και τις κοινότητές τους; Πριν από κάθε άλλο θεσμικό όργανο, οι αποφάσεις και οι επιλογές

¹ <http://el.wikipedia.org/wiki/>

² Jeremy Kourdi, The Economist: Business Strategy 3rd edition: A guide to effective decision-making Kindle Edition (Mar 26, 2015)

που οι διευθυντές των επιχειρήσεων θα πάρουν σήμερα, θα καθορίσουν πώς το ψηφιακό μέλλον μας θα εκτυλιχθεί.

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω, στην παρούσα Διπλωματική Εργασία θα εστιάσουμε στην ανάλυση της έννοιας της στρατηγικής των επιχειρήσεων, κάνοντας μια προσπάθεια καταγραφής όλων εκείνων των παραγόντων που μια επιχείρηση οφείλει να λάβει υπόψη της, προκειμένου να μπορέσει, όχι μόνο να εδραιωθεί και να επιβιώσει στον τομέα της, αλλά και να διακριθεί σε αυτόν. Επιπλέον, θα γίνει προσπάθεια να αναλυθεί το θεωρητικό πλαίσιο, αλλά και κάποια πιο πρακτικά ζητήματα στον κλάδο των Τεχνολογιών της Πληροφορικής & Επικοινωνιών, με απώτερο σκοπό να εξεταστεί και να αναλυθεί η στρατηγική που ακολούθησε η εταιρεία Skype Technologies, η οποία την ανέδειξε σε ηγέτιδα δύναμη στο χώρο την τηλεπικοινωνιών, μέσω της χρήσης της τεχνολογίας Voip, δηλαδή, πρωτοκόλλων επικοινωνίας, που επιτρέπουν την φωνητική συνομιλία σε πραγματικό χρόνο, ουσιαστικά χωρίς κόστος.

Έτσι, κάνοντας μια καταγραφή των στοιχείων που προκύπτουν από τη λειτουργία της αγοράς στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, καταλήγουμε στο γεγονός ότι η εταιρεία Skype Technologies, όχι μόνο αναδεικνύεται σε ηγέτιδα δύναμη στο χώρο των τηλεπικοινωνιών, αλλά διαρκώς διαμορφώνοντας και αναπροσαρμόζοντας τη στρατηγική της σύμφωνα με τα δεδομένα, έχει κατορθώσει να εδραιωθεί στη θέση αυτή.

1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 Εισαγωγή

Στη σύγχρονη επιστήμη του μάνατζμεντ ο όρος «στρατηγική», που προέρχεται από την ελληνική λέξη “στρατηγεία” (στρατός + άγω = ηγούμαι του στρατεύματος)³ και αναφέρεται στη σχεδιαστική και επιτελική ικανότητα του ηγέτη ενός στρατεύματος να συντονίζει και να εκτελεί τις απαραίτητες ενέργειες για την τελική επίτευξη του στόχου, αφορά στο γενικό σχεδιασμό για την αντιμετώπιση ενός θέματος ή την επίλυση κάποιου προβλήματος. (Βινιεράτου, 2003)

Η λέξη «στρατηγική» άρχισε να χρησιμοποιείται όταν διαπιστώθηκε ότι ακόμα και επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν αξιοπρόσεκτα διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου, κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως «στρατηγικές». (Παπαδάκης, 2007)

1.2 Τι είναι Στρατηγική

Δεδομένου ότι στη διεθνή βιβλιογραφία δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός της «στρατηγικής», ακολουθεί η σταχυολόγηση ενδεικτικών ορισμών.

Σύμφωνα με τον Alfred Chandler (1962), η στρατηγική ορίζεται ως «ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, καθώς και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των σκοπών». ⁴

Στο ίδιο πνεύμα εκφράζεται και ο Andrews (1971), όταν διατείνεται ότι «στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι, ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης». ⁵

Επιπλέον, ο Igor Ansoff (1988) διατυπώνει τον εξής ορισμό: «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον». ⁶

Σύμφωνα με τους Hofer & Schendel (1978), «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον». ⁷

Τέλος, κατά τους Johnson, Scholes και Whittington (2008), «στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις

³ <http://career.teiion.gr/epixeirhmatikothta/docs/STRATHGIKOS%20SXEDIASMOS.pdf>

⁴ Chandler, A.D. (1962), “Strategy and Structure”, Cambridge, MIT Press

⁵ Andrews, Kenneth Richmond, 1971, The concept of corporate strategy, Richard D. Irwin, Homewood

⁶ Ansoff I, «Corporate Strategy: «An analytic approach to business policy for growth and expansion», N.Y., McGraw-Hill.1988.

⁷ Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West.

ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων».⁸

Σύμφωνα με τους ανωτέρω ορισμούς, βασική διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης φαίνεται να αποτελεί ο ορθολογικός προγραμματισμός. Δηλαδή, η στρατηγική λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή, τους αντικειμενικούς στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

1.3 Γιατί είναι αναγκαία η Στρατηγική

Διανύουμε μία περίοδο όπου το περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, αναπτύσσονται συνεχώς νέα προϊόντα, αυξάνεται ο αριθμός των ανταγωνιστών, καθώς επίσης, διαφοροποιούνται οι προτιμήσεις των καταναλωτών. Για να επιβιώσει μία επιχείρηση αλλά και να ανταποκριθεί με επιτυχία σε αυτό το ευμετάβλητο περιβάλλον θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται αυτές τις αλλαγές και να προσαρμόζει ανάλογα το εσωτερικό της. Αυτή ακριβώς η προσαρμογή επιτυγχάνεται μέσω της στρατηγικής. Η τελευταία κάνει γνωστό στην επιχείρηση προς τα πού θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα εκμεταλλευτεί και ποιες απειλές θα αποφύγει.⁹

Η στρατηγική αν και δε μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία στο χώρο των επιχειρήσεων, ωστόσο βοηθάει σημαντικότερα στην επίτευξη των στόχων της. Ορισμένοι σημαντικοί λόγοι που καθιστούν τη στρατηγική βασικό συστατικό της επιχειρησιακής επιτυχίας είναι οι ακόλουθοι¹⁰:

✓ *Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις.* Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Ουσιαστικά δηλαδή, η στρατηγική υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα υλοποιήσει τους στόχους και πώς θα φτάσει να πραγματοποιήσει την αποστολή ή το όραμά της.

✓ *Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.* Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται, κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων.

✓ *Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες.* Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η πεμπτουσία όμως μιας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση, την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική.

✓ *Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό.* Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής να σχηματίσουν μια άποψη γι' αυτή. Μια ξεκάθαρη στρατηγική πρέπει ακόμα,

⁸ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2008 Exploring Corporate Strategy - Pearson Education

⁹ Thomson J. & Martin F., (2005), "Strategic Management: Awareness and Change", Thomson Learning, 5th edition, London

¹⁰ Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 5η έκδοση, Αθήνα 2007

να απαντά στο βασικό ερώτημα, *σε τι είδους επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουμε παρουσία* και να τοποθετεί έτσι την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της.

✓ *Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα.* Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική, λοιπόν, θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως μια γενική αρχή, η οποία εξασφαλίζει το συμπαγές του οργανισμού. Ο συγκεκριμένος ρόλος της στρατηγικής συνοψίζεται στα λόγια «είναι μια ανακούφιση από το άγχος που προκαλεί το πολύπλοκο, το απρόβλεπτο και η ελλιπής πληροφόρηση». Σημαντικό επίσης, θεωρείται ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει κανείς την παραγωγικότητά του.

✓ *Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.* Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι συνήθως αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά, η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις/μοναδικές τις ικανότητες, τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες. Είναι, δηλαδή, αυτή που τελικά μπορεί να τους προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς – συνεκτικές αποφάσεις, εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά, προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γι' αυτό το λόγο, είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό.

1.4 Τι δεν είναι Στρατηγική

Συχνότατη είναι η ταύτιση της στρατηγικής με το στρατηγικό σχεδιασμό/προγραμματισμό. Ο στρατηγικός προγραμματισμός όμως, δεν είναι στρατηγική. Ο στρατηγικός προγραμματισμός αναλύει, δηλαδή, διασπά το όραμα και τη στρατηγική σε επιμέρους στόχους, οι οποίοι μπορούν να επιδιωχθούν άμεσα. Επομένως, ο στρατηγικός προγραμματισμός δε «δημιουργεί» στρατηγική, αλλά υποδεικνύει τον ορθολογικό προγραμματισμό των επιμέρους ενεργειών, προκειμένου να καταστούν λειτουργικές και με τον τρόπο αυτό, ουσιαστικά την εφαρμόζει.¹¹

Επιπλέον, τεχνικές και μέθοδοι, οι οποίες εφαρμόζονται με στόχο τη λειτουργική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, δεν αποτελούν στρατηγική. Οι απαιτήσεις για παραγωγικότητα, ταχύτητα και ποιότητα και η εφαρμογή τεχνικών διοίκησης όπως: Benchmarking, Reengineering, outsourcing, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας κλπ, ενώ συνεισφέρουν στη λειτουργική αποτελεσματικότητα, δεν αποτελούν στρατηγική. Οι αποφάσεις για την εφαρμογή τέτοιων μεθόδων μπορούν να εκληφθούν ως στρατηγικός προγραμματισμός, αλλά δεν είναι στρατηγική.¹²

¹¹ Richard P. Rumelt, David J. Teece, Dan E. Schendel, Fundamental Issues in Strategy, January, 1996

¹² Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 5η έκδοση, Αθήνα 2007

1.5 Συμπέρασμα

Όπως γίνεται αντιληπτό από όλα τα παραπάνω, μονοσήμαντη απάντηση στο ερώτημα «τι είναι στρατηγική», είναι πολύ δύσκολο να δοθεί. Κατά πολλούς, στρατηγική είναι η προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον, για άλλους, είναι η δημιουργία ικανοτήτων με βάση τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά της. Άλλοι, βλέπουν τη στρατηγική ως ένα καλοσχεδιασμένο πρόγραμμα, και άλλοι, ως μια μορφοποίηση που προκύπτει μέσα από σημαντικές, στρατηγικές αποφάσεις του παρελθόντος.

2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1 Εισαγωγή

Η διατύπωση, η διαμόρφωση και η αξιολόγηση της στρατηγικής της οποιασδήποτε επιχείρησης πρέπει να ακολουθεί μια συστηματική, επιστημονικά τεκμηριωμένη και αναλυτική διαδικασία και δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να βασίζεται στη διαίσθηση και την δημιουργικότητα των ανωτάτων στελεχών – μελών της Ομάδας Ανώτερης Διοίκησης.¹³

Βασικό ρόλο στην εξαγωγή στρατηγικών κατευθύνσεων για την επιχείρηση, διαδραματίζει η ανάλυση του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού. Η ανάλυση αυτή πρέπει να στηρίζεται σε σειρά εννοιών και εργαλείων, διαμέσου των οποίων θα γίνεται δυνατή η κατανόηση και ερμηνεία του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, της αγοράς καθώς και της φύσης και έντασης των ανταγωνιστικών πιέσεων που δέχεται η επιχείρηση. Στις μέρες μας, ο ανταγωνισμός αποτελεί μία ιδιαίτερα ευρεία έννοια που διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τον κλάδο που δραστηριοποιείται, το μέγεθός της, το στάδιο του κύκλου ζωής της αγοράς, τα προϊόντα και τα συγκεκριμένα τμήματα αγοράς στα οποία απευθύνεται.¹⁴

Επιπλέον, ο ανταγωνισμός δεν επηρεάζει την επιχείρηση σε μια κατεύθυνση και σε καμία περίπτωση δεν είναι μονοδιάστατος. Αντίθετα, είναι δυνατόν, διαφορετικές πλευρές του περιβάλλοντος να έχουν διαφορετική επίδραση σε διαφορετικά στοιχεία της αλυσίδας πρόσθετης αξίας της επιχείρησης.

Η διαδικασία ανάλυσης του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού δεν μπορεί να είναι εξαντλητική αλλά ούτε και να προσφέρει έτοιμες απαντήσεις, δεδομένων των εντελώς ιδιαίτερων συνθηκών των επιχειρήσεων και των αγορών, στις οποίες δραστηριοποιούνται. Συνεπώς, χρειάζεται ένα δομημένο εννοιολογικό πλαίσιο, που θα διαμορφώνει τους γενικότερους άξονες στην βάση των οποίων θα αναπτυχθεί η ανάλυση αυτή.¹⁵

Ο πρώτος παράγοντας, ο οποίος θα πρέπει να εξεταστεί σε βάθος στην προσπάθεια διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο αυτή αναπτύσσεται.

Ως εξωτερικό περιβάλλον μπορούμε να ορίσουμε όλες τις καταστάσεις που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης και οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη λειτουργία της. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον και σε άμεσο ή μικρο-περιβάλλον. Οι διοικήσεις των οργανισμών προσπαθούν να προβλέψουν τις μεταβολές και να πάρουν κατάλληλα μέτρα ώστε να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τον προγραμματισμό.¹⁶

Η επιχείρηση λειτουργεί και αξιολογείται με βασικό κριτήριο τη δημιουργία πλούτου και την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερομένων μερών από τη λειτουργία της. Αυτό έχει ως άμεση συνέπεια την αλληλεπίδρασή της με το περιβάλλον με την έννοια ότι και αυτή επηρεάζεται από το εξωτερικό της περιβάλλον αλλά ταυτόχρονα και αυτή επηρεάζει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Η επίδραση του

¹³ Roger Kaufman. Scott Foresman, Strategic Planning Plus: An Organizational Guide (1991).

¹⁴ Dixit, Avinash K. and Nalebuff, Barry J., Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business Politics and Everyday Life, W. W. Norton & Co., 1991

¹⁵ Collins, David J., and C. A. Montgomery. "Creating Corporate Advantage." Harvard Business Review 76, no. 3 (May – June 1998): 70–83

¹⁶ Μπουραντάς, Δ., (2001) Μάνατζμεντ, Αθήνα: Γ. Μπένου

περιβάλλοντος είναι καθοριστική για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, γιατί από αυτό εξαρτάται το ανθρώπινο δυναμικό που χρησιμοποιεί, πολλές από τις πρώτες ύλες που είναι απαραίτητες, τα έργα υποδομής που υπάρχουν ή δεν υπάρχουν και είναι αναγκαία για τη λειτουργία της επιχείρησης.¹⁷

Το ευρύτερο περιβάλλον επιδρά στην επιχείρηση με τους δικούς του κανόνες και πρακτικές στα θέματα ιδεών, πρακτικών και συνηθειών που καθορίζουν τους σκοπούς και το μέλλον της. Η επιχείρηση επιδρά στο περιβάλλον της, γιατί προσφέρει εργασία, μολύνει ή όχι την ατμόσφαιρα και διαμορφώνει την αξία της γης με τις εγκαταστάσεις της. Συνεπώς, η σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον της είναι σχέση που καθιστά την επιχείρηση οικονομικά σκόπιμη και ακολούθως κοινωνικά ωφέλιμη.¹⁸

Υπάρχει σωρεία μεταβλητών που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τη ζωή και τη δράση της επιχείρησης και που ανήκουν στο άμεσο ή ευρύτερο περιβάλλον της. Στο άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνονται μεταβλητές όπως οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι εμπορικές ενώσεις, οι δανειστές, οι πιστωτές, οι κοινότητες, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων και πολλές άλλες.

2.2 Αναπαράσταση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η αναπαράσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης γίνεται με τη βοήθεια τριών ομόκεντρων κύκλων, καθένας από τους οποίους περιλαμβάνει (με τη σειρά από έξω προς τα μέσα):¹⁹

1. το γενικό περιβάλλον,
2. το ανταγωνιστικό περιβάλλον,
3. την ίδια την επιχείρηση.

1. Στο **γενικό περιβάλλον** υπάρχουν παράμετροι που σχετίζονται με παράγοντες και δυνάμεις, που ενώ δεν επηρεάζουν τα μακροπρόθεσμα ζητήματα, παίζουν καθοριστικό ρόλο στις μακροπρόθεσμες αποφάσεις. Τέτοιοι παράγοντες, και κατά συνέπεια δυνάμεις, είναι:

Πολιτικές - θεσμικές, που επηρεάζουν τους συσχετισμούς δυνάμεων και το περιεχόμενο των νόμων.

Οικονομικές, που κανονίζουν, για παράδειγμα, την ανταλλαγή υλικών, χρήματος, ενέργειας και πληροφοριών.

Κοινωνικές - ιδεολογικές, που επηρεάζουν τις αξίες, την ηθική και τις συνήθειες.

Τεχνολογικές, που σχετίζονται με την εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας.

2. Στο **ανταγωνιστικό περιβάλλον** υπάρχουν παράμετροι που σχετίζονται με παράγοντες και δυνάμεις, που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στις μεσοπρόθεσμες αποφάσεις. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- ❖ οι πελάτες
- ❖ οι προμηθευτές
- ❖ η εργασιακή αγορά

¹⁷ Porter, Michael E. "The Importance of Being Strategic." Balanced Scorecard Report 4, no. 2 (March–April 2002): 9–11

¹⁸ Aguilar, O. 2003. How strategic performance management is helping companies create business value. Strategic Finance (January): 44-49.

¹⁹ Baker J.M., (1991), "Marketing Strategy and Management", London: Macmillan Press Ltd.

- ❖ η διεθνής συγκυρία
- ❖ ο ανταγωνισμός

3. Για την **ίδια την επιχείρηση** πρέπει να γίνει αναγνώριση της κουλτούρας της, των πόρων της και της γενικότερης οργάνωσής της, ούτως ώστε να αξιολογηθεί η δυνατότητα επιβίωσης της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η ανάλυση και μελέτη των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν για μια επιχείρηση, εξ' αιτίας της δραστηριοποίησής της στο συγκεκριμένο περιβάλλον, οδηγεί πάντοτε σε χρήσιμα συμπεράσματα για τη διατύπωση της στρατηγικής της.

2.3 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος, όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές για τη δραστηριότητά της. Η αναγνώριση ευκαιριών και απειλών από μια επιχείρηση, σημαίνει «συνειδητοποίηση» του εξωτερικού της περιβάλλοντος, της θέσης της εντός του «χώρου» στον οποίο, αφενός εντάσσεται και αφετέρου, είναι δυνατόν να καταλάβει.²⁰

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες:

α) το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση και

β) το μικρο-περιβάλλον, δηλαδή, το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις:

1. το οικονομικό περιβάλλον,
2. το τεχνολογικό περιβάλλον,
3. το πολιτικό-νομικό περιβάλλον,
4. το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον,
5. το δημογραφικό περιβάλλον και
6. το παγκόσμιο περιβάλλον.

Από την επεξεργασία των στοιχείων που συλλέγονται για κάθε μια από τις διαστάσεις αυτές, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (π.χ. τεχνολογικές καινοτομίες, ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές κλπ) και με αυτό τον τρόπο, να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Στην ανάλυση του κλαδικού μικρο-περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς. Η μεθοδολογία αυτή, γνωστή και ως μοντέλο του Porter (2008), μάς παρέχει έναν συγκεκριμένο τρόπο να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Σύμφωνα με αυτό, οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι:²¹

1. η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο,
2. η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες,
3. η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
4. η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και

²⁰ Porter Michael, 'Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors', the free press, 1980

²¹ Porter, Michael E. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review 86, no. 1 (January 2008): 78–93.

5. η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων.

2.4 Ανάλυση του Ευρύτερου Μάκρο – Περιβάλλοντος

Τα στοιχεία που υπεισέρχονται στην θεώρηση του μάκρο-περιβάλλοντος είναι πολλά και ποικίλουν ως προς τις επιπτώσεις τους στην επιχείρηση. Μία ταξινόμηση παρέχεται μέσω του γνωστού PEST (Political, Economic, Social, Technological) ή του PESTLE (προστίθενται ξεχωριστά οι όροι Legal και Environmental).

Από τη στιγμή που αρχίζει κανείς μία ανάλυση των παραγόντων αυτών αντιμετωπίζει πρόβλημα λόγω της πολυπλοκότητας, της πολλαπλότητας και του ενδοσυσχετισμού μεταξύ τους. Για παράδειγμα, μία κυβερνητική αλλαγή μπορεί να έχει ευρείας έντασης οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις. Η τεχνολογική αλλαγή επηρεάζει όλους τους άλλους παράγοντες. Επίσης, η οικονομική ανάπτυξη εξαρτάται από όλους τους άλλους παράγοντες. Επιπλέον, οι παράγοντες αυτοί υπόκεινται σε συνεχείς αλλαγές και έτσι η αλληλεπίδρασή τους και οι επιπτώσεις στην επιχείρηση αλλάζουν.²²

Το θέμα όμως δεν είναι να γίνει εξαντλητική ανάλυση των παραγόντων αυτών αλλά να απομονωθούν οι πιο σημαντικοί και να εξετασθούν οι κύριες τάσεις όσον αφορά στις επιδράσεις τους έχοντας ως πρόκληση την:

- επιλογή των πιο βασικών που έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση
- εκτίμηση των επιπτώσεων τους στις δραστηριότητες της επιχείρησης
- πρόβλεψη της τάσης στο μέλλον όσον αφορά στις επιδράσεις.

2.4.1 Πολιτική – Νομική Διάσταση

Η πολιτική - νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, στους κυβερνητικούς φορείς και στις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις είτε άμεσα είτε έμμεσα.

Η ανάλυση αφορά στην αναγνώριση της νομοθεσίας, που αφορά άμεσα ή έμμεσα στην επιχείρηση, με έμφαση στην εργατική νομοθεσία και στην παροχή κινήτρων ανάπτυξης. Επίσης, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ύπαρξη και μελέτη νομοθεσίας σχετικής με την προστασία του περιβάλλοντος, με κανονισμούς που αφορούν το εμπόριο και ειδικά τις εισαγωγές και τις εξαγωγές (ρυθμιστικό περιβάλλον εξαγωγών). Τέλος, θα πρέπει να εξετάζονται και τα ζητήματα της φορολογικής νομοθεσίας, της κυβερνητικής σταθερότητας και της παροχής ή όχι ειδικών κινήτρων για την απασχόληση του εργατικού δυναμικού.

Εύκολα γίνεται κατανοητό ότι η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα.

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη ακόμα περισσότερο για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως, λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες και να παρακολουθούν το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων, κάτι εξαιρετικά δύσκολο. Είναι λοιπόν φανερό ότι το πολιτικό-νομικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό, καθώς

²² Tichey, N. M., Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics, John Wiley & Sons, New York, 1983

επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

Αυτό που απαιτείται, προκειμένου να αποφευχθεί μια πραγματικά καταστροφική "πολιτική έκπληξη", είναι η χάραξη από τις επιχειρήσεις μιας συνετούς και ευέλικτης στρατηγικής.

Η ανάλυση του πολιτικού περιβάλλοντος αναδεικνύει ή όχι την ύπαρξη πολιτικής σταθερότητας στο χώρο δραστηριοποίησης της επιχείρησης και προσπαθεί να κατανοήσει τα φορολογικά και ειδικά κίνητρα, που είναι δυνατόν να υπάρχουν, για να τα εκμεταλλευθεί αναλόγως.

2.4.2 Οικονομική Διάσταση

Για το μακρο-οικονομικό περιβάλλον, η ανάλυση θα πρέπει να εστιασθεί στις επιδράσεις που αυτό ασκεί στην επιχείρηση. Το ευρύτερο μακρο-οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας, στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της.

Οι παράγοντες που εξετάζονται όταν λαμβάνει χώρα η παραπάνω ανάλυση, αφορούν²³:

α) Το ΑΕΠ της χώρας ή της Περιφέρειας, στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Αναγνωρίζονται οι τάσεις, αναλύονται τα αίτια και επιχειρούνται προβλέψεις.

β) Τα επιτόκια δανεισμού. Το ερώτημα που θα πρέπει να απαντηθεί είναι αν είναι χαμηλά ή υψηλά σε σχέση με άλλες χώρες.

γ) Την προσφορά χρήματος. Το κρίσιμο ζήτημα προς εξέταση είναι το ποιο είναι το μέγεθος της σε σχέση με το μέγεθος των απαιτήσεων της επιχείρησης.

δ) Τις πληθωριστικές τάσεις. Αναγνωρίζονται οι τάσεις, μελετάται το παρελθόν, αναγνωρίζονται παρόμοιες οικονομικές συγκυρίες, εξετάζεται το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον για τη χώρα (Ευρώπη, Παγκόσμιο Περιβάλλον) και επιχειρούνται προβλέψεις.

ε) Το επίπεδο ανεργίας. Η ανεργία θα πρέπει να μελετάται και ως κοινωνικό φαινόμενο. Βεβαίως, η προφανής ερώτηση αφορά στη διαχρονική εξέλιξη της ανεργίας και τις μελλοντικές τάσεις που θα επικρατήσουν. Κατά την ανάλυση, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το ευρύτερο, ίσως και γειτονικών χωρών, κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον για την εξέταση περιπτώσεων κοινωνικών αναταραχών, μεταναστευτικών ρευμάτων κλπ.

στ) Ο έλεγχος των μισθών και των τιμών και οι προβλέψεις των τάσεων που θα επικρατήσουν στο άμεσο μέλλον.

ζ) Η υποτίμηση ή/και ανατίμηση του νομίσματος, η οικονομική και νομισματική σταθερότητα.

η) Η διαθεσιμότητα και το κόστος ενέργειας, ειδικά αν η μελέτη αφορά σε ενεργοβόρα επιχείρηση.

²³ Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 5η έκδοση, Αθήνα 2007

θ) Η διάθεση εισοδήματος ή το ΑΕΠ κατά κεφαλή των κατοίκων της περιοχής στόχου, δηλαδή, της κύριας αγοράς της επιχείρησης.

2.4.3 Κοινωνική – Πολιτιστική Διάσταση

Η κοινωνική και πολιτιστική διάσταση του ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος, αναφέρεται στο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης, του οποίου αποτελεί μέρος και εντός του οποίου λειτουργεί.

Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση, είναι:

1. η θέση της γυναίκας στην εργασία,
2. η διανομή του εισοδήματος,
3. οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου,
4. ο καταναλωτισμός,
5. το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και
6. η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο.

Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον μπορεί να δημιουργήσει τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Ας σημειωθεί ότι η ανάπτυξη ή όχι της επιχείρησης, μέσω της εκμετάλλευσης των ευκαιριών από το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον, αφορά συνολικά τις επιχειρήσεις και όχι μεμονωμένα, ορισμένες από τις οποίες τις επηρεάζει άμεσα, ενώ άλλες έμμεσα. Ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Οι αλλαγές του τρόπου ζωής των ανθρώπων και οι απαιτήσεις για παροχή υπηρεσιών διαμονής, διατροφής και διασκέδασης υψηλής ποιότητας, δίνουν ευκαιρίες ανάπτυξης για κλάδους, όπως ο τουρισμός.
- ✓ Η απαίτηση για καριέρα των νέων, δίνει ευκαιρίες σε Πανεπιστήμια και φορείς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για αναβάθμιση του επιπέδου σπουδών τους.
- ✓ Η δραστηριοποίηση των καταναλωτών μέσω ενώσεων είναι δυνατόν να ενημερώσει αποτελεσματικά μέρος των καταναλωτών και με αυτόν τον τρόπο να ασκηθούν πιέσεις για βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
- ✓ Οι μετακινήσεις πληθυσμού είναι δυνατόν μακροπρόθεσμα να προσφέρουν ευκαιρία για φθηνά εργατικά χέρια σ' επιχειρήσεις, αλλά μακροπρόθεσμα ενδεχομένως να οδηγήσουν σε κοινωνική κρίση και αναστάτωση, λόγω υπέρμετρης εκμετάλλευσης.

2.4.4 Δημογραφική Διάσταση

Η δημογραφική διάσταση της ανάλυσης του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αφορά στους ακόλουθους παράγοντες:

1. το μέγεθος του πληθυσμού,
2. τη γεωγραφική του κατανομή,
3. την ηλικία,
4. την δομή και
5. τη διανομή του εισοδήματος.

Αναφορικά με τους παραπάνω παράγοντες μπορούν να γίνουν τα εξής σχόλια:

Το μέγεθος του πληθυσμού είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας, αφού η καθημερινή αύξησή του θα πρέπει να είναι αντικείμενο μελέτης. Ειδικά η συγκεκριμένη αύξηση στις μη ανεπτυγμένες χώρες είναι φαινόμενο που δεν έχει μόνο δημογραφική

διάσταση. Από την άλλη μεριά, η ολοένα αυξανόμενη μείωση των γεννήσεων στις χώρες του ανεπτυγμένου Δυτικού κόσμου, επιφέρει μείωση πληθυσμού, αλλά αύξηση του μέσου όρου ζωής.

Η ηλικιακή δομή αφορά και αναφέρεται στη σύνθεση συνολικά της κοινωνίας. Προαναφέρθηκε ότι οι ανεπτυγμένες χώρες αυξάνουν με το χρόνο τον μέσο όρο ηλικίας των ανθρώπων, ενώ ταυτόχρονα παρατηρείται υπογεννητικότητα.

Το εθνικό μίγμα αποτελεί επίσης έναν ιδιαίτερο παράγοντα της δημογραφικής διάστασης, καθώς πολλές χώρες απαρτίζονται πλέον από πολίτες διαφόρων εθνικοτήτων και φυλών. Σε αυτές τις χώρες, κάθε επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της την κουλτούρα, τα ήθη, τα έθιμα, αλλά και τις προκαταλήψεις της κάθε μειονότητας, ούτως ώστε να συνθέτει αναλόγως το «εργασιακό» της μίγμα, δηλαδή, η σύνθεση του εργατικού δυναμικού θα πρέπει να είναι ακριβής αποτύπωση της κοινωνικής σύνθεσης.

Η διανομή του εισοδήματος, τέλος, επηρεάζει τη διαμόρφωση των κοινωνικών ομάδων, διαφοροποιώντας ακόμα και γεωγραφικές περιοχές ανάλογα με το ύψος του εισοδήματος.

2.4.5 Τεχνολογική Διάσταση

Η τάση που εξετάζει το περιβάλλον των τεχνολογικών ανακαλύψεων και επιτευγμάτων ονομάζεται τεχνολογική διάσταση. Η διάσταση αυτή αναφέρεται στην εξέταση των τεχνολογικών επιτευγμάτων που λαμβάνουν χώρα και είναι δυνατόν να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και στην εν γένει στρατηγική της.

Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους και απειλή για εκείνες, οι οποίες αδυνατούν είτε να αντιληφθούν την αξία της τεχνολογικής καινοτομίας είτε την υιοθέτησή της.

Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί στη χρήση της νέας τεχνολογίας. Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που δημιουργούνται και από το ρυθμό ανακάλυψης νέων καινοτομιών. Η δυσκολία για τις επιχειρήσεις έγκειται στο γεγονός ότι είναι πιο δύσκολο να διαχειρισθεί κάποιος την αλλαγή ή/και τη μετάβαση από τη χρήση μιας τεχνολογίας στη χρήση μιας άλλης, αφού η επιτυχής διαχείριση της αλλαγής έχει άμεσο αντίκτυπο στην επιβίωση της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, έτσι ώστε να αναγνωρισθούν αφενός, οι τεχνολογίες που αφορούν στην επιχείρηση και αφετέρου, να γίνει η επιλογή εκείνης που θα έχει τις βέλτιστες επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητά της.

Ας σημειωθεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά, είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο.

Η παγκόσμια εμπειρία φανερώνει ότι οι πωλήσεις της παλαιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν για μια σημαντική περίοδο, κυρίως, διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν υιοθετήσει συνεχίζουν να την στηρίζουν και να την βελτιώνουν

συνεχώς. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα την αρχή του τέλους της υπάρχουσας τεχνολογίας.²⁴

2.4.6 Παγκόσμια Διάσταση

Η παγκόσμια διάσταση του μάκρο – περιβάλλοντος των επιχειρήσεων περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα, όπως επίσης, και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η έννοια της παγκοσμιοποίησης αναλύεται στις διαστάσεις της που αφορούν στην επιχείρηση. Άλλωστε, είναι αναγκαιότητα πλέον για μια επιχείρηση να μελετά τις αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο και να προσπαθεί να προσαρμόζεται σε αυτές. Σε μια εποχή έντονης παγκοσμιοποίησης όλων σχεδόν των κλάδων, δεν υπάρχουν πλέον σύνορα και περιορισμοί που να κρατούν μια αγορά σε εθνικό και μόνο επίπεδο.

Ειδικότερα, τα τελευταία χρόνια, κατά τα οποία η εξάπλωση του Internet είναι μοναδική, η ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος, σε σχέση με την παγκόσμια διάστασή του, είναι δυνατό να γίνει ευκολότερη, αφού μέσω του διαδικτύου μπορούν να αντληθούν πληροφορίες σχετικά με νέες διεθνείς αγορές, με δεδομένα για τις υφιστάμενες αγορές, οι οποίες διαρκώς αλλάζουν, καθώς και πληροφορίες για τα διεθνή πολιτικά δρώμενα και τα διεθνή χαρακτηριστικά των αγορών.

Οι τέσσερις αυτές διαστάσεις είναι σχετικά εύκολο να διερευνηθούν μέσω της χρήσης του διαδικτύου, γεγονός το οποίο μας δίνει δεδομένα, τα οποία ελάχιστα χρόνια πριν δεν ήταν δυνατόν να τα έχουμε στη μορφή και τον χρόνο που τα έχουμε σήμερα. Άλλωστε, η παγκόσμια διάσταση, η οποία έχει προστεθεί τα τελευταία μόλις χρόνια στην μεθοδολογία ανάλυσης του ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος, προέρχεται από την παγκοσμιοποίηση στη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων και ουσιαστικά, από την κατάρρευση των οικονομικών και εμπορικών συνόρων διεθνώς.

2.5 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Μίκρο - Περιβάλλοντος

Για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση της βέλτιστης στρατηγικής μιας επιχείρησης, θα πρέπει να γίνεται παράλληλα με την ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντός της, ανάλυση και του μικρο-περιβάλλοντος αυτής. Αυτή η ανάλυση μπορεί να βοηθηθεί από αρκετές υφιστάμενες τεχνικές, μια από τις οποίες είναι το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων, που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter (2008). Συχνά, το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται «**δομική ανάλυση ενός κλάδου**» ή πιο απλά, **ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter**. Οι 5 δυνάμεις του ανταγωνισμού είναι οι εξής²⁵:

1. Οι **προμηθευτές** της επιχείρησης, οι οποίοι ασκούν πιέσεις προς αυτήν, προσπαθώντας να επιβάλλουν τιμές, να επιβάλλουν χρόνους παραδόσεων και να μεγιστοποιήσουν όσο το δυνατό περισσότερο τα κέρδη τους.
2. Οι **πελάτες**, οι οποίοι θέλουν φθηνότερο προϊόν στη μέγιστη δυνατή ποιότητα από την επιχείρηση και επιπλέον, αναζητούν πάντοτε νέες πηγές και νέες εταιρείες αγοράς προϊόντων.
3. Τα **υποκατάστατα των προϊόντων**, τα οποία μπορούν πολύ εύκολα να αντικαταστήσουν το προϊόν της εταιρείας που εξετάζουμε. Τα υποκατάστατα μπορούν να είναι είτε κοντινά είτε μακρινά, γεγονός το οποίο θα πρέπει να μελετηθεί αναλόγως.

²⁴ Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 5η έκδοση, Αθήνα 2007

²⁵ Porter, Michael E. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review 86, no. 1 (January 2008): 78–93

4. Οι **νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο**, δηλαδή, εταιρείες, οι οποίες είναι δυνατόν να αναλάβουν δραστηριότητα όμοια με της επιχείρησης που εξετάζουμε, σε μεγάλο ή μικρό χρονικό διάστημα, ανάλογα με το αν η αγορά στην οποία οι νεοεισερχόμενοι θέλουν να εισέλθουν έχει χτίσει εμπόδια εισόδου ή όχι.
5. Η πέμπτη δύναμη προέρχεται από τους **ανταγωνιστές** και δημιουργεί την ένταση του ανταγωνισμού. Η πέμπτη δύναμη, λοιπόν, είναι η ένταση του ανταγωνισμού, έτσι όπως αυτή διαμορφώνεται από την αγορά, στην οποία δραστηριοποιείται η εξεταζόμενη επιχείρηση.

2.5.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο εξαρτάται από τα εμπόδια που έχει χτίσει η επιχείρηση ή ο κλάδος ή η αγορά συνολικά, προσπαθώντας να μειώσει την ένταση αυτής της απειλής. Οι νέες επιχειρήσεις γενικά είναι δυναμικές με νέες ιδέες και μέσα. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι:

- οι οικονομίες μεγέθους,
- οι απαιτήσεις σε κεφάλαια,
- η διαφοροποίηση των προϊόντων,
- η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής,
- η εμπειρία ή η έλλειψη πείρας και
- η νομοθεσία.

Συγκεκριμένα, όταν μια επιχείρηση έχει αποκτήσει οικονομίες κλίμακας, δημιουργεί ένα εν δυνάμει εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον δικό της κλάδο. Επίσης, εάν οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την απόκτηση υψηλών παγίων είναι πολύ μεγάλες, είναι ένα επιπλέον εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Ακόμη, τα κοστολογικά πλεονεκτήματα, ανεξάρτητα από το μέγεθος, δεν αποτελούν από μόνα τους εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Αντίθετα, σημαντικά εμπόδια εισόδου μπορούν να αποτελέσουν η διαφοροποίηση του προϊόντος και η δυνατότητα πρόσβασης σε κανάλια διανομής. Περιορισμοί νομικής φύσεως μπορεί επίσης να υφίστανται, αλλά σε συνθήκες ανταγωνισμού, το μεγαλύτερο εμπόδιο μπορεί να είναι ο φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

2.5.2 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές επηρεάζουν την επιχείρηση με την ικανότητα τους να ανεβάσουν τις τιμές ή να ρίξουν την ποιότητα των αγαθών ή υπηρεσιών που προσφέρουν. Οι προμηθευτές διαθέτουν μεγάλη δύναμη όταν:

- είναι λίγοι και πουλάνε σε πολλούς,
- τα προϊόντα τους δεν υποκαθίστανται εύκολα,
- ανταγωνίζονται τους ίδιους τους πελάτες και
- το προϊόν τους αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.

Έτσι, οι παράγοντες που πρέπει να ελέγχονται, ούτως ώστε να διερευνηθεί η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι ακόλουθοι:

1. Ο αριθμός τους. Όσοι λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν, και τόσο πιο άμεσα εξαρτημένες από αυτούς είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου.
2. Ο δεύτερος παράγοντας αφορά στο μέγεθος και τη σημασία του αγοραστή. Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.
3. Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή είναι ένας τρίτος παράγοντας, ο οποίος μπορεί να διαμορφώσει ανάλογα την ένταση της διαπραγματευτικής δύναμής του. Εάν η διαφοροποίηση των προϊόντων από προμηθευτή σε προμηθευτή είναι σημαντική, είναι δυνατόν να έχει η εταιρεία άμεση εξάρτηση από τον συγκεκριμένο προμηθευτή ενώ αντίθετα, ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης συνιστά εύκολη αλλαγή προμηθευτή.
4. Ο τέταρτος παράγοντας είναι η δυνατότητα υποκατάστασης προϊόντων των προμηθευτών. Όπως, για τα προϊόντα των επιχειρήσεων υπάρχουν υποκατάστατα, το ίδιο μπορεί να συμβεί και για τα προϊόντα που πωλούν οι προμηθευτές αυτών. Αν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι αγοραστές τους έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών περιορίζεται.
5. Ο πέμπτος παράγοντας είναι η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός. Αυτό σημαίνει ότι γίνονται εν δυνάμει ανταγωνιστές της επιχείρησης, διότι συμπληρώνουν την αλυσίδα πρόσθετης αξίας με ιδιόκτητες εγκαταστάσεις ή ιδιόκτητες επιχειρήσεις. Συνεπώς, δημιουργούν απειλή προς τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.

2.5.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι πελάτες μιας εταιρείας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Οι αγοραστές διαθέτουν μεγάλη δύναμη όταν:

- είναι πολλοί και πραγματοποιούν μεγάλο όγκο αγορών,
- υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού,
- υπάρχει χαμηλό κόστος μετακίνησης από προμηθευτή σε προμηθευτή,
- έχουν πλήρη πληροφόρηση.

Οι έξι παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει οπωσδήποτε να ελέγχονται είναι οι ακόλουθοι:

1. Το μέγεθος του αγοραστή. Μεγάλο μέγεθος αγοραστή σημαίνει ότι μεγάλο μερίδιο των πωλήσεων της επιχείρησης έχει αυτόν ως αποδέκτη, δίνοντάς του αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη.
2. Ο αριθμός των προμηθευτών. Εάν δηλαδή υπάρχουν ομοειδείς επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν εύκολα ή δύσκολα να προμηθεύσουν τον αγοραστή, ο τελευταίος μπορεί αντίστοιχα να αλλάξει προμηθευτή. Άρα η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, μειώνεται όταν ο αριθμός των προμηθευτών τους είναι περιορισμένος.
3. Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας. Όταν οι πελάτες κάποιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Πολλές φορές όταν το κόστος της επιχείρησης μειώνεται, οι πελάτες της μπορεί να ζητήσουν ανάλογη μείωση στις τιμές. σημαίνει ότι είναι δυνατόν ο αγοραστής να πιέσει σε τιμές. Είναι φανερό, πως η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται όση

πληρέστερη είναι η πληροφόρησή τους αναφορικά με το κόστος της εταιρείας.

4. Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή. Εξαρτάται από την αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση και κατά πόσο είναι διατεθειμένοι οι αγοραστές να πληρώσουν το προϊόν της.
5. Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος μπορούν να διαμορφώσουν αναλόγως τη διαπραγματευτική ισχύ της επιχείρησης ή όχι. Η ιδιαιτερότητα των χαρακτηριστικών του προϊόντος και συνεπώς η διαφοροποίησή του, μπορεί να μειώσει την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, εφόσον αυτοί είναι διατεθειμένοι να το πληρώσουν.
6. Τελευταίος παράγοντας είναι η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω. Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω σημαίνει μια εν δυνάμει απειλή για την επιχείρηση, για την ανταγωνιστικότητα και την βιωσιμότητα της, αφού ο αγοραστής σε αυτή την περίπτωση μπορεί να ολοκληρώσει τη διαδικασία πρόσθεσης αξίας προς τα πίσω, έτσι ώστε να γίνει και ο ίδιος παραγωγός.

2.5.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Όλες οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου στην ουσία, παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα προϊόντα περιορίζουν τα υψηλά κέρδη, γιατί από τη φύση τους θέτουν άνω όρια στις τιμές. Οι επιχειρήσεις για να μειώσουν τον κίνδυνο από υποκατάστατα, εφαρμόζουν στρατηγικές εστίασης σε επιμέρους τμήματα της αγοράς ή διαφοροποίησης των προϊόντων τους.

Στην ανάλυση της δύναμης που συνιστά απειλή από υποκατάστατα προϊόντα πρέπει να εξετάζονται οι ακόλουθοι τρεις παράγοντες:

1. Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων. Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων σημαίνει ότι το είδος των υπηρεσιών που απολαμβάνει ο αγοραστής αγοράζοντας ένα υποκατάστατο προϊόν, είναι δυνατό να αποτελέσει μια εν δυνάμει απειλή για την επιχείρηση και το προϊόν της. Συνεπώς, εάν κάποιος πελάτης θεωρήσει ότι υπάρχει συνάφεια ή συγγένεια μεταξύ υποκατάστατων προϊόντων μπορεί να προτιμήσει κάποιο από αυτά και κατά συνέπεια, να υπάρξει αυξημένη απειλή για τα προϊόντα της επιχείρησης που εξετάζεται.
2. Δεύτερος παράγοντας που πρέπει να εξεταστεί είναι η επίδραση της τιμής. Εάν το υποκατάστατο προϊόν είναι εξαιρετικά φθηνό - που συνήθως είναι - είναι δυνατόν να αποτελέσει κίνδυνο για τις πωλήσεις του προϊόντος στην αγορά. Συνήθως, αυτό συμβαίνει όταν κάποιο προϊόν έπεται σε παραγωγή και εμφάνιση στην αγορά, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζει όλες τις δυσκολίες των νεοεισερχομένων προϊόντων. Κατά συνέπεια, το υποκατάστατο αποτελεί αντιγραφή του προϊόντος και η τιμή του μπορεί να είναι αρκετά μειωμένη.
3. Η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα μπορεί να εξαρτάται και από κοινωνικούς παράγοντες, κυρίως από την τάση των καταναλωτών να αγοράζουν προϊόντα, τα οποία μπορεί να είναι φθηνότερα, αλλά κοντινά υποκατάστατα προς κάποιο προϊόν.

2.5.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις Υπάρχουσες Επιχειρήσεις ενός Κλάδου

Οι επιχειρήσεις βιώνουν τις απειλές αλλά και τις ευκαιρίες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου τους. Άλλωστε, στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου έχουν άμεσες αλληλεξαρτήσεις. Κάθε κίνησή τους δημιουργεί άμεσες απαντήσεις-ενέργειες ως αντίποινα. Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από τη

σχετική ισορροπία των ανταγωνιστών, το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, το υψηλό κόστος, τη διαφοροποίηση των προϊόντων και άλλα.

Σύμφωνα με τον Koettler (1996) Οι έξι παράγοντες που πρέπει οπωσδήποτε να ελέγχονται κατά την διαδικασία ελέγχου του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι²⁶:

1. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Αυτός μπορεί να διαγνωσθεί από στατιστική επεξεργασία διαφόρων οικονομικών δεδομένων από προηγούμενα έτη, τα οποία συνδυαζόμενα με ποιοτικούς παράγοντες είναι δυνατόν να μας δώσουν τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς.
2. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών συνίστανται περισσότερο στον τρόπο με τον οποίο παράγουν, στον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται και στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνουν τις τιμές.
3. Τα υψηλά σταθερά κόστη και οι οικονομίες κλίμακας. Ο παράγοντας αυτός θα πρέπει να συναρτηθεί και με το μέγεθος των επιχειρήσεων του κλάδου, ούτως ώστε να υπάρχει μια αναγωγή τόσο του σταθερού κόστους όσο και των οικονομιών κλίμακας που ενδεχομένως αυτές επιτυγχάνουν.
4. Τέταρτος παράγοντας είναι οι προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τεχνικές μάρκετινγκ που εφαρμόζονται από τους ανταγωνιστές και οι δυνατότητες που υπάρχουν για αύξηση του μεριδίου της αγοράς - εφόσον αυτό υπάρχει - δηλαδή, εάν υπάρχει κενό στην αγορά και με ποιο τρόπο μπορεί η επιχείρησή να το καλύψει.
5. Πέμπτος παράγοντας είναι η έλλειψη ή όχι διαφοροποίησης των προϊόντων των επιχειρήσεων ενός κλάδου. Η έλλειψη διαφοροποίησης μεταξύ των προϊόντων ενός κλάδου σημαίνει όμοιους κανόνες ανταγωνισμού σε σχέση με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
6. Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου είναι ο τελευταίος παράγοντας για τον έλεγχο της έντασης του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις ενός κλάδου. Ύπαρξη υψηλών εμποδίων μπορεί να υπάρχει στην περίπτωση που δεν μπορεί η επιχείρηση εύκολα να αλλάξει δραστηριότητα κρατώντας για παράδειγμα, τα ίδια πάγια ή το ίδιο προσωπικό.²⁷

2.5.6 Μια Έκτη Δύναμη στη Δομική Ανάλυση ενός Κλάδου: Συμπληρωματικά Προϊόντα

Τελευταία, υποστηρίζεται πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης μπορεί να συντίθεται και από μια έκτη δύναμη: τα συμπληρωματικά προϊόντα. Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι συμπληρωματικά, όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς να λειτουργήσει καλύτερα. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση αυτής της δύναμης είναι:

1. Η ζήτηση για συμπληρωματικά προϊόντα. Όταν η ζήτηση για το προϊόν μιας επιχείρησης αυξάνει, αυξάνει και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά του προϊόντα. Κατά συνέπεια, μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι οι επιχειρήσεις που τα παράγουν έχουν κοινά συμφέροντα.
2. Η επίδραση της τεχνολογίας. Πολλές φορές οι τεχνολογικές επιδράσεις έχουν σαν αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές και την ανατροπή των υφιστάμενων σχέσεων ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα.

²⁶ Kotler P, 1996, Principle of marketing: The European Edition, UK, Prentice Hall Europe

²⁷ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006

Η λογική της έκτης δύναμης που αφορά στα συμπληρωματικά προϊόντα, είναι πολύ σύγχρονη και πρόσφατα εμφανισθείσα στην μεθοδολογία ανάλυσης του ανταγωνιστικού, δηλαδή, του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Τόσο η ζήτηση για συμπληρωματικά προϊόντα όσο και η επίδραση της τεχνολογίας θεωρούνται ως οι πλέον σημαντικοί παράγοντες, οι οποίοι συμβάλλουν στη δημιουργία πιέσεων στην επιχείρηση και θα πρέπει να εξετάζονται σε βάθος για την αποτύπωση των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης.²⁸

²⁸ Avinash K. Dixit and Barry J. Nalebuff, *The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide to Success in Business and Life* Paperback – January 4, 2010

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1 Εισαγωγή

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρήσεων ανά τον κόσμο προέρχονται από τον τρόπο με τον οποίο κατά κύριο λόγο είναι δομημένο το εσωτερικό περιβάλλον τους. Η διαπίστωση αυτή μας οδηγεί στη διερεύνηση των κρίσιμων παραγόντων για επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων και στην απάντηση του ερωτήματος γιατί κάποιες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την αποστολή τους, ενώ κάποιες άλλες όχι.²⁹

Η ακαδημαϊκή κοινότητα έχει ασχοληθεί επί μακρόν με τη διερεύνηση της απάντησης στα ανωτέρω ερωτήματα, ενώ ταυτόχρονα, αυτά αποτελούν πεδίο απασχόλησης και για τα στελέχη των επιχειρήσεων. Οι θεωρίες, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς είναι αρκετές, ενώ η δημοφιλέστερη απ' όλες, είναι αυτή που υποστηρίζει ότι η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από την αποτελεσματική προσαρμοστικότητα τους σ' ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και μονίμως εξελισσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένας από τους πλέον ένθερμους υποστηρικτές της παραπάνω άποψης είναι ο Michael Porter (2002), ο οποίος θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει απαραίτητα να προσαρμόζουν την στρατηγική τους και την τακτική δραστηριοποίησής τους στο εξωτερικό περιβάλλον, γιατί σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος της αποτυχίας. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τόσο την ικανότητα όσο και τους μηχανισμούς πρόβλεψης και ανταπόκρισης στις προκλήσεις και τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντός της.³⁰

Η σημαντικότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος αντανακλάται στη δομή του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συνίσταται από σειρά παραγόντων, οι οποίοι είναι:

- η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης,
- η κουλτούρα της επιχείρησης,
- η εκμετάλλευση και ο συνδυασμός των κάθε μορφής πόρων και
- γενικά, ο βαθμός υλοποίησης της αποστολής της επιχείρησης.

Οι ανωτέρω παράγοντες πρέπει να εξετάζονται συστηματικά και σε βάθος, έτσι ώστε να είναι δυνατή η αναγνώριση των θεμελιωδών πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης, οι οποίοι θα οδηγήσουν στην καταγραφή και τεκμηρίωση των δυνάμεων και των αδυναμιών της.

3.2 Πόροι & Ικανότητες μιας Επιχείρησης

Η θεωρία αναγνώρισης των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης αφορά στην καταγραφή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της επιχείρησης, τα οποία συνθέτουν τη σταθερή βάση που απαιτείται για την ανάπτυξη και εφαρμογή συγκεκριμένης στρατηγικής. Σε μια εποχή, όπου το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται διαρκώς, με ταχείς και ταυτόχρονα ανεξέλεγκτους ρυθμούς, η εφαρμογή της ανωτέρω θεωρήσης κρίνεται επιτακτική για την παροχή στρατηγικών κατευθύνσεων.³¹

Η κατάταξη των πόρων μιας οποιασδήποτε επιχείρησης μπορεί να είναι η ακόλουθη:

²⁹ "You Need A Strategic Plan to Win" (Jul-Aug 1994). Jerry Kuhn and Tena Carson Figgins. Journal for Quality and Participation, pp. 44-48.

³⁰ Porter, Michael E. "The Importance of Being Strategic." Balanced Scorecard Report 4, no. 2 (March–April 2002): 9–11

³¹ Barney J.B., "Firm Resources & Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, (1991), 17, 99-120.

- Υλικοί πόροι. Η απλή καταγραφή των παγίων της επιχείρησης δεν συνιστά σε καμιά περίπτωση αξιολόγηση των υλικών της πόρων. Η αξιολόγηση αυτή θα πρέπει να γίνεται με κριτήρια την παλαιότητα, την κατάσταση, τη δυναμικότητα ή τη θέση.
- Ανθρώπινοι πόροι. Η αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να εστιάζει αφενός στην εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφόρων ικανοτήτων που οι ανθρώπινοι πόροι μπορούν να προσδώσουν στην επιχείρηση. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να αξιολογείται και η προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού σε ενδεχόμενες αλλαγές και να εξετάζεται η δυνατότητα υιοθέτησής τους.
- Συστήματα. Η επιχείρηση δεν είναι ένα απλό άθροισμα μηχανών, κεφαλαίων και ανθρώπων. Ο συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων με τη βοήθεια κανόνων και η κατεύθυνσή τους προς ένα συγκεκριμένο παραγωγικό αποτέλεσμα είναι το ζητούμενο. Κατά συνέπεια, και η εκτίμηση της ποιότητας των εφαρμοζόμενων συστημάτων στην επιχείρηση, όπως για παράδειγμα, τα συστήματα προγραμματισμού παραγωγής, marketing, οικονομικών, θα πρέπει να εξετάζονται και να αξιολογούνται κατάλληλα.
- Άυλοι πόροι. Στους άυλους πόρους συμπεριλαμβάνονται η φήμη της εταιρείας και η καλή θέληση των ανθρώπων της. Οι δύο αυτοί παράγοντες έχουν πάντοτε πολύ μεγάλη αξία για την οποιαδήποτε επιχείρηση και θα πρέπει να αξιολογούνται, έτσι ώστε να είναι δυνατή η επαύξησή τους και η βελτίωσή τους.³²

3.2.1 Όταν οι Πόροι οδηγούν σε Ικανότητες

Ικανή και αναγκαία συνθήκη για την ορθή εκμετάλλευση των πόρων είναι αυτοί να οδηγούν σε συγκεκριμένες ικανότητες.³³ Οι υλικοί και άυλοι πόροι μιας οποιασδήποτε επιχείρησης είναι πηγή ικανοτήτων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν στις ακόλουθες δύο κατηγορίες:

- στις οριακές ικανότητες και
- στις θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες.

Οι οριακές αναφέρονται στις ικανότητες εκείνες, τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή είναι εύκολο για τους τελευταίους να τις μιμηθούν.

Αντίθετα, θεμελιώδεις είναι οι ικανότητες εκείνες, τις οποίες αφενός δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και αφετέρου δεν είναι καθόλου εύκολο να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να δώσουν τη βάση που απαιτείται για την ανάπτυξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση και να την οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

Η θεώρηση των πόρων και των ικανοτήτων ξεκινά με το γεγονός ότι η κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της, τόσο όσον αφορά στους πόρους, τους οποίους κατέχει, όσο και όσον αφορά στις ιδιαίτερες ικανότητές της, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιεί τα διάφορα συστήματα, για να μετατρέψει τους πόρους σε ικανότητες. Η θεώρηση αυτή μας οδηγεί στις εξής δύο παραδοχές³⁴:

1. οι πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για την υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής από την επιχείρηση και

³² Κόγκας, Δ., "Στρατηγικό Επιχειρησιακό Περιβάλλον-Στρατηγική Διοίκηση". Αθήνα : έκδοση Γ. Μπένου, , 2007

³³ Stalk, G., P. Evans, and L. Shulman, "Competing on Capabilities", Harvard Business Review, (March-April 1992)

³⁴ Peteraf, M.A., "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", Strategic Management Journal, (1993), 14,179-192.

2. αποτελούν πρωταρχικές πηγές τόσο επιτυχίας όσο και κερδοφορίας.

3.3 «Αλυσίδα Αξίας»: Μια διαφορετική προσέγγιση στη διερεύνηση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η θεώρηση της επιχείρησης ως ενός συνόλου επί μέρους δραστηριοτήτων είναι δυνατόν να διευκολύνει την αναγνώριση των δυνάμεων, των αδυναμιών της αλλά και των μοναδικών της ικανοτήτων. Κι αυτό, γιατί μέσω της θεώρησης αυτής, η αναζήτηση των πόρων και των ιδιαίτερων ικανοτήτων γίνεται σε κάθε επί μέρους δραστηριότητα της επιχείρησης χωριστά. Κατά συνέπεια, είναι δυνατόν να έχουμε μια αναλυτική καταγραφή των δυνάμεων και των αδυναμιών ανά δραστηριότητα πλέον και όχι συνολικά.

Η προσέγγιση της μελέτης του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με τη μεθοδολογία αυτή, ονομάζεται **αλυσίδα πρόσθετης αξίας** και αφορά στην εξέταση της επιχείρησης ως συνόλου δραστηριοτήτων, που συνδυάζονται για να παρέχουν στους πελάτες το προϊόν ή την υπηρεσία. Η αλυσίδα πρόσθεσης αξίας διαχωρίζει την επιχείρηση σε δυο ομάδες δραστηριοτήτων:

1. τις πρωτεύουσες δραστηριότητες, στις οποίες περιλαμβάνονται ο εφοδιασμός, η παραγωγή, η διανομή, η εμπορία και η εξυπηρέτηση πελατών, και,
2. στις δραστηριότητες υποστήριξης, στις οποίες περιλαμβάνονται η επιχειρηματική υποδομή, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων και η διαχείριση των υποδομών.

Η ανάπτυξη των απαραίτητων συνεργιών μεταξύ αυτών των δραστηριοτήτων οδηγεί την επιχείρηση στη δημιουργία αξίας και διαμορφώνει το περιθώριο κέρδους της. Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτυγχάνεται μέσω του συνδυασμού και της εκτέλεσης των παραπάνω δραστηριοτήτων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ή οικονομικότερα από τους ανταγωνιστές της. Σήμερα, ο ανταγωνισμός έχει μεταφερθεί από το πεδίο των επιχειρήσεων στο πεδίο των αλυσίδων πρόσθετης αξίας.

Η συστηματική μελέτη και ανάλυση της αλυσίδας πρόσθετης αξίας δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν περιοχές που χρήζουν βελτίωσης, καθώς επίσης και περιοχές, οι οποίες αποτελούν τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, εντοπίζονται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησης και γίνεται η περαιτέρω ανάλυσή τους.

3.4 Συμπέρασμα

Οι ανωτέρω προσεγγίσεις της επιχειρησιακής στρατηγικής, που παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν, έχουν εφαρμοστεί από πολλές επιχειρήσεις με ποικίλα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Καμία προσέγγιση δε θα μπορούσε να θεωρηθεί σαν πανάκεια ή σαν συνταγή επιτυχίας. Από την άλλη πλευρά, η επιχείρηση δε μπορεί να απορρίψει καμία, διότι όλες περιέχουν ενδιαφέρουσες αλλά διαφορετικές μεταξύ τους ιδέες.

Η προσαρμογή στις συνθήκες του περιβάλλοντος, οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, καθώς και η κατά το δυνατόν διαμόρφωση του πεδίου δραστηριοποίησης αποτελούν εξίσου σημαντικές παραμέτρους για τη συγκρότηση και την υλοποίηση μιας επιτυχημένης στρατηγικής. Στόχος της επιχείρησης δε θα πρέπει να είναι η στείρα προσκόλληση σε μία μόνο από τις προσεγγίσεις, καθώς κάτι τέτοιο

θα σήμαινε ίσως, την απώλεια της προοπτικής να εξετάσει τη στρατηγική της ευρύτερα και πιο ολοκληρωμένα.³⁵

Το ζητούμενο, λοιπόν, είναι ο συνδυασμός όλων των ανωτέρω προσεγγίσεων και η αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει η κάθε μια. Σε καμία περίπτωση δε θα ήταν συνετή η συλλήβδην απόρριψη κάποιας από αυτές, αλλά ούτε η εξ ολοκλήρου αποδοχή της.

³⁵ Porter, M., “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York, Free Press, 1985

4. ΑΓΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

4.1 Εισαγωγή

Προκειμένου να μελετήσουμε εκτενώς τη στρατηγική που ακολουθεί η Skype Technologies, η οποία έχει αναδειχθεί σε πρωταγωνιστή στις τηλεπικοινωνίες, είναι απαραίτητο να εξετάσουμε την αγορά Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, στην οποία υπάγεται.

Σύμφωνα με τον ορισμό που έχει υιοθετηθεί από τον ΟΟΣΑ (1998), ο Τομέας των ΤΠΕ «αποτελείται από το συνδυασμό επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον χώρο της μεταποίησης και των υπηρεσιών, οι οποίες συλλέγουν, διαβιβάζουν και παρουσιάζουν δεδομένα και πληροφορίες ηλεκτρονικά».³⁶ Με βάση τη στατιστική ταξινόμηση των οικονομικών δραστηριοτήτων³⁷, ο Τομέας περιλαμβάνει τους εξής κλάδους:

- Βιομηχανική Παραγωγή (Manufacturing)
- Παραγωγή Λογισμικού (Software)
- Τηλεπικοινωνίες (Telecoms)
- Πληροφορική - Υπηρεσίες Πληροφορικής (IT – Computer Services)
- Εμπόριο (Commerce)

Ουσιαστικά όμως, ο Τομέας των ΤΠΕ συντίθεται από τον κλάδο Πληροφορικής, ο οποίος εστιάζει στις επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών πληροφορικής και τον κλάδο Τηλεπικοινωνιών, ο οποίος εστιάζει σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών. Βεβαίως, ο ένας κλάδος «τρέφει» τον άλλο, με χαρακτηριστικότερο ίσως παράδειγμα, την ενδυνάμωση μιας ομάδας εταιρειών Πληροφορικής μέσα από τη συνεργασία τους, τα τελευταία χρόνια, με τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας.³⁸ Σε επίπεδο αριθμών, με στοιχεία του 2007-2008, ο Τομέας των Τηλεπικοινωνιών συγκεντρώνει το 15% περίπου των επιχειρήσεων του κλάδου και παράγει το μεγαλύτερο ποσοστό (περίπου 60%) της ακαθάριστης αξίας παραγωγής του τομέα, η αντίστοιχη συμμετοχή όμως του τομέα «Πληροφορική» στην συνολική παραγωγή αυξάνεται σταθερά όλα αυτά τα τελευταία χρόνια.³⁹

Η αγορά των τηλεπικοινωνιών περιλαμβάνει υπηρεσίες, υποδομή και εξοπλισμό. Ως τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες ορίζονται οι υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας (φωνή και δεδομένα), διαδικτυακές υπηρεσίες και οποιασδήποτε άλλης φύσης τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες (π.χ. διασυνδεσιμότητα). Στον ορισμό του τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού εμπεριέχονται σταθερά τερματικά (Handsets, modems, ISDN, Broadband) και κινητά τερματικά (ψηφιακά handsets). Στον ορισμό της τηλεπικοινωνιακής υποδομής εμπεριέχονται η σταθερή υποδομή (οπτική αναμετάδοση, διακλαδώσεις, προσβάσεις, επιχειρησιακά και λειτουργικά συστήματα υποστήριξης), η ειδική κινητή υποδομή και η ειδική διαδικτυακή υποδομή.

Η αγορά της τεχνολογίας της πληροφορίας (IT-Information Technology) περιλαμβάνει επίσης υπηρεσίες και εξοπλισμό. Ως υπηρεσίες IT ορίζονται οποιεσδήποτε υπηρεσίες

³⁶OECD, 1998: The Information and Communication and Technology Sector: A definition»

³⁷ ΣΤΑΚΟΔ 2008, NACE Rev.2

³⁸<http://www.reporter.gr/Eidhseis/Oikonomia/item/254089-Allazei-to-klima-sth-plhroforikh-thlepikoinwnies-alla-toy-chronoy-AYRIO>

³⁹http://www.sevstegi.org.gr/sites/default/files/TPE_1.pdf

υποστήριξης (π.χ. επισκευή, αντικατάσταση ανταλλακτικού) και συμβουλευτικές υπηρεσίες (π.χ. εξατομικευμένες συμβουλές για ανάπτυξη λογισμικού). Ως εξοπλισμός IT ορίζεται το software (software προγράμματα και software συστήματα, εργαλεία προγραμμάτων για τη διαχείριση βάσεων δεδομένων, εφαρμογές software και εργαλεία εφαρμογών) και το hardware (PC's, Workstations, servers, περιφερειακά, εξοπλισμός γραφείου).⁴⁰

4.2 Η Παγκόσμια αγορά

"Βαριά σκιά" στην παγκόσμια βιομηχανία Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών συνεχίζει να ρίχνει η κρίση, με τα σημάδια ανάκαμψης που εκπέμπουν οι προηγμένες οικονομίες και τα δείγματα σταθεροποίησης, που δίνουν οι αναδυόμενες αγορές να μην είναι σε θέση να ανατρέψουν προς το παρόν τη συνολική εικόνα. Η εξασθένηση της καταναλωτικής ζήτησης, το "ψαλίδισμα" στους εταιρικούς προϋπολογισμούς, τα προγράμματα λιτότητας και η συγκράτηση των δαπανών του δημοσίου τομέα δεν επιτρέπουν στις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών να επιστρέψουν στις προ κρίσης επιδόσεις τους.⁴¹

Σε γενικές γραμμές, τη διετία 2013 - 2014 οι πιο "ώριμες" οικονομίες εμφάνισαν χαμηλά μονοψήφια ποσοστά ανάπτυξης στον τομέα των ΤΠΕ, ενώ από την πλευρά τους, οι αναδυόμενες αγορές περιόρισαν ή στην καλύτερη περίπτωση, κατάφεραν να σταθεροποιήσουν τις επιδόσεις τους έναντι του παρελθόντος. Αναλυτικά, το σύνολο της αξίας της Παγκόσμιας αγοράς Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών το 2013 ανήλθε περίπου στα €2,835 τρις και το 2014 κυμάνθηκε στα €2,962 τρις έναντι €2,732 τρις το 2012. Η αξία της αγοράς Πληροφορικής το 2013 ανήλθε στα €1,177 τρις, έναντι €1,140 τρις το 2012. Τα €365 δις αφορούν τον Εξοπλισμό Πληροφορικής, τα €510 δις τις Υπηρεσίες Πληροφορικής και τα €302 δις αφορούν το Λογισμικό. Η αξία της αγοράς Πληροφορικής το 2014 έφτασε τα €1,221 τρις. Τα €371 δις αφορούν τον Εξοπλισμό Πληροφορικής, τα €530 δις τις Υπηρεσίες Πληροφορικής και τα €320 δις αφορούν το Λογισμικό.⁴²

Ωστόσο, σύμφωνα με την αναθεωρημένη Έρευνα για την Αγορά Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών 2015/ 2016 του Φεβρουαρίου 2016⁴³, η παγκόσμια βιομηχανία Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) επέδειξε αντοχές, οι οποίες της επέτρεψαν να παρουσιάσει θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης το 2015 με εκτιμήσεις για περαιτέρω διεύρυνση και το 2016. Το 2015, η αξία της παγκόσμιας βιομηχανίας ΤΠΕ εκτιμάται ότι ενισχύθηκε κατά 3,8%, υπερβαίνοντας τα € 2,809 τρις, με τον πήχη για το 2016 να ανεβαίνει στα € 2,881 τρις, πρόβλεψη που μεταφράζεται σε άνοδο 2,6% έναντι του 2015. Θετικό πρόσημο κατέγραψαν το 2015 και οι δύο επιμέρους τομείς της παγκόσμιας αγοράς ΤΠΕ. Η αξία της παγκόσμιας αγοράς Πληροφορικής ενισχύθηκε κατά 3,1% και ανήλθε στα € 1,185 τρις. Η εκτίμηση για την πορεία της παγκόσμιας αγοράς Πληροφορικής είναι θετική και για το 2016, με το ρυθμό ανάπτυξης 3,1% και την αξία της αγοράς να προϋπολογίζεται σε € 1,223 τρις.

Το 2015 η παγκόσμια αγορά Τηλεπικοινωνιών, εκτιμάται ότι κινήθηκε ανοδικά κατά 4,3% έναντι του 2014, με την αξία της να ανέρχεται στο € 1,624 τρις. Η θετική δυναμική αναμένεται να διατηρηθεί για τις Τηλεπικοινωνίες και το 2016, καθώς οι σχετικές δαπάνες υπολογίζεται ότι θα ενισχυθούν περαιτέρω κατά 2,1%, ανερχόμενες

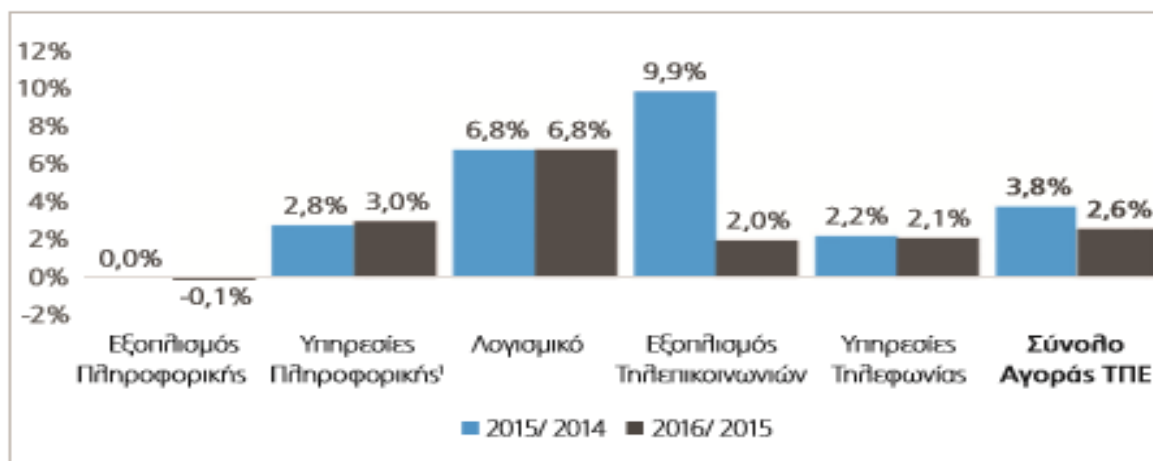
⁴⁰ <http://www.intracom-telecom.com>

⁴¹ Jill Dyché, The New IT: How Technology Leaders are Enabling Business Strategy in the Digital Age Hardcover – January 26, 2015

⁴² [http://www.sepe.gr/files/1/EITO%20Reports/8thReport_EITO-SEPE_2014\)2015.pdf](http://www.sepe.gr/files/1/EITO%20Reports/8thReport_EITO-SEPE_2014)2015.pdf)

⁴³ http://www.sepe.gr/files/1/EITO/10thReport/PDF/10thReport_EITO-SEPE.pdf

σε € 1,658 τρις. Η πορεία της παγκόσμιας αγοράς ΤΠΕ τη διετία 2015 - 2016 έρχεται ως συνέχεια μιας θετικής διαδρομής, που επιτεύχθηκε την περίοδο 2013 - 2014, οπότε η αξία του κλάδου ενισχύθηκε κατά 2,4% (το 2014 έναντι του 2013) και κατά 3,4% (το 2013 σε σχέση με το 2012). Τα ποσοστά μεταβολής αξίας της παγκόσμιας αγοράς ανά κλάδο παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 1.



Διάγραμμα 1: Ποσοστό μεταβολής αξίας παγκόσμιας αγοράς ανά κλάδο.

Πηγή: ΕΙΤΟ σε συνεργασία με IDC, επεξεργασία ΣΕΠΕ, 02/2016

*Περιλαμβάνονται Business Consulting & Business Process Outsourcing Services μόνο για τις χώρες της Ευρώπης.

Το θετικό κλίμα για τη βιομηχανία ΤΠΕ φαίνεται να διαχέεται στις περισσότερες αγορές του πλανήτη, χωρίς να λείπουν, ωστόσο, και οι εξαιρέσεις.

Άλλωστε, οι παράγοντες, που τροφοδοτούν την αναπτυξιακή πορεία της αγοράς, διαφοροποιούνται ανά περιοχή, ενώ ο κλάδος σε κάθε επιμέρους αγορά επηρεάζεται από τις γενικότερες εξελίξεις στην οικονομία κάθε χώρας.

Η περιοχή της Δυτικής Ευρώπης εμφάνισε θετικό πρόσημο το 2015, καθώς η αξία της αγοράς ΤΠΕ ενισχύθηκε κατά 2,8% έναντι του 2014, με την αξία της αγοράς να διαμορφώνεται στα € 660 δις. Οι προβλέψεις για το 2016 αναφέρουν ότι η βιομηχανία ΤΠΕ θα καταγράψει οριακά θετικό αποτέλεσμα, με άνοδο 0,4% και με την αξία της αγοράς να προϋπολογίζεται σε € 663 δις.

Στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, η αγορά ΤΠΕ, επηρεαζόμενη από τις ειδικές πολιτικο-οικονομικές συνθήκες στην περιοχή, κινήθηκε αρνητικά το 2015, εικόνα που αναμένεται να βελτιωθεί το 2016. Συγκεκριμένα, η αξία της αγοράς ΤΠΕ μειώθηκε το 2015 κατά 2% σε σχέση με το 2014, διαμορφούμενη σε € 84,646 δις, με τις εκτιμήσεις για το 2016 να κάνουν λόγο για αύξηση 1,7% και αξία αγοράς € 86,104 δις.

Θετικά μηνύματα έστειλε το 2015 η αγορά ΤΠΕ στην άλλη πλευρά του Ατλαντικού, με την αξία του κλάδου στις ΗΠΑ να ενισχύεται κατά 2,8% και να διαμορφώνεται σε € 781 δις. Για το 2016 η αγορά αναμένεται να αυξηθεί περαιτέρω κατά 3,5% έναντι του 2015, υπερβαίνοντας τα € 808 δις.

Η Κίνα εκτιμάται ότι κατέγραψε το 2015 ένα από τα υψηλότερα -παγκοσμίως- ποσοστά ανόδου του κλάδου ΤΠΕ, με την αξία της αγοράς να διευρύνεται κατά 8,1%, ξεπερνώντας τα € 328 δις.

Οι εκτιμήσεις είναι θετικές και για το 2016, καθώς η αξία του κλάδου υπολογίζεται ότι θα ενισχυθεί 4,6% υπερβαίνοντας τα € 343 δις. Με οριακή πτώση της τάξης του 0,7% εκτιμάται ότι “έκλεισε” το 2015 η αγορά ΤΠΕ στην Ιαπωνία, η οποία υπολογίζεται ότι θα επιστρέψει σε θετικό πρόσημο 1,2% το 2016. Η αξία της αγοράς κινήθηκε στα επίπεδα των € 182 δις το 2015, ενώ τοποθετείται στα € 184 δις για το 2016.

Ανοδική ήταν η τάση και στην αγορά της Βραζιλίας, όπου το 2015 η αξία αγοράς αυξήθηκε κατά 5,2% σε σχέση με το 2014 και να ανέρχεται σε € 117 δις, ενώ για το 2016 η ανάπτυξη υπολογίζεται ότι θα ήταν της τάξης του 1,8%, με τη συνολική αξία να τοποθετείται στα € 119 δις.

Τέλος, εξαιρετική δυναμική επέδειξε η αγορά ΤΠΕ της Ινδίας, η οποία ενισχύθηκε κατά 9,8% το 2015, για να φθάσει στα € 52,3 δις, με τις προβλέψεις για το 2016 να μιλούν για άνοδο κατά 7,8% στα επίπεδα των € 56,4 δις.

Συνολικά, η παγκόσμια αγορά ΤΠΕ επέδειξε το 2015 σθεναρή αντίσταση στο ασταθές πολιτικο-οικονομικό περιβάλλον. Ως αποτέλεσμα, από τις 35 αγορές, που εξετάζει συνολικά ο ΕΙΤΟ, μόνο τέσσερις “είδαν” την αξία του κλάδου να υποχωρεί, αριθμός που θα αυξηθεί, σε επτά το 2016.

4.2.1 Η Παγκόσμια αγορά ΤΠΕ – Ανάλυση⁴⁴

Η παγκόσμια αγορά ΤΠΕ βρίσκεται σήμερα σε ένα από τα πιο κομβικά σημεία της ιστορίας της, αντιμετωπίζοντας την εξής ιδιαιτερότητα: την ίδια στιγμή που οι επενδύσεις σε παραδοσιακούς τομείς παραμένουν στάσιμες ή βαίνουν μειούμενες, ο ρόλος των ΤΠΕ για το συνολικό μετασχηματισμό του επιχειρείν γίνεται όλο και πιο ισχυρός, παρουσιάζοντας σταθερή ανάκαμψη τη διετία 2015-2016, γεγονός που δίνει ώθηση στη λεγόμενη αγορά του “Third Platform” (“Τρίτη Πλατφόρμα”).

Την πορεία του κλάδου επηρεάζουν συγκεκριμένες δυναμικές, που αναπτύσσονται σε κάθε αγορά, και συνδέονται με τους διαφορετικούς ρυθμούς υιοθέτησης της τεχνολογίας, με τις αλλαγές στην κυκλικότητα των δαπανών για την Πληροφορική και τις Τηλεπικοινωνίες και με τις διαφοροποιήσεις σε επίπεδο κεφαλαιουχικών δαπανών κάθε χώρας.

Σε κάθε περίπτωση, υπάρχει μια κοινή συνισταμένη, η οποία καθορίζει την αγορά ΤΠΕ σε διεθνές επίπεδο. Αυτή συνδέεται με τον κομβικό ρόλο, που διαδραματίζει, πλέον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός τόσο στο μοντέλο ανάπτυξης των επιχειρήσεων, όσο και στο επίπεδο χρήσης της τεχνολογίας από τους ίδιους τους καταναλωτές.

Πρόκειται για τις τεχνολογίες που σχετίζονται με το Mobility (συσκευές, εφαρμογές και υπηρεσίες), το Cloud Computing (στον Ιδιωτικό και Δημόσιο τομέα), τον κλάδο των Big Data Analytics και -φυσικά- τα δημοφιλή πλέον Social Media (μέσα κοινωνικής δικτύωσης). Οι βασικοί αυτοί πυλώνες, που κατευθύνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό οικονομίας και κοινωνίας και αφορούν τις νέες τεχνολογικές τάσεις σχετίζονται με την αγορά του λεγόμενου “Third Platform” (Τρίτη Πλατφόρμα). Οι συγκεκριμένες τεχνολογίες δίνουν τον τόνο των εξελίξεων, αλλά -σε κάποιες περιπτώσεις αγορών- τείνουν να γίνουν το κυρίαρχο μοντέλο, την ίδια στιγμή που οι “παραδοσιακές” τεχνολογικές δαπάνες (εξοπλισμός, λογισμικό και υπηρεσίες) παίρνουν την κατιούσα.⁴⁵

Μάλιστα, το αποτύπωμά τους στη διεθνή αγορά ΤΠΕ το 2015 άρχισε να ενισχύεται περαιτέρω., όντας ακόμη πιο έντονο το 2016. Τα επόμενα χρόνια, η αγορά αναμένεται να βρεθεί υπό την αυξημένη επιρροή μιας σειράς άλλων τεχνολογιών, που θα

⁴⁴ http://www.sepe.gr/files/1/EITO/10thReport/PDF/10thReport_EITO-SEPE.pdf

⁴⁵ http://www.sepe.gr/files/1/EITO/9thReport/PDF/9thReport_EITO-SEPE.pdf

επιταχύνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό, στον οποίο οδηγεί το “Third Platform”. Αυτές οι τεχνολογίες συνδέονται, μεταξύ άλλων, με το Internet of Things (IoT), τη Ρομποτική, τις Τρισδιάστατες Εκτυπώσεις και τις Wearable Συσκευές.

4.2.2 Πληροφορική

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ιδιωτικών επιχειρήσεων και δημοσίου τομέα, που καθοδηγείται από τις τεχνολογικές τάσεις του Mobility, του Cloud Computing, των Big Data, του Internet of Things, των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης, οδηγούν τις δαπάνες για την Πληροφορική σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ο θετικός αντίκτυπος του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι ιδιαίτερα ορατός στην αγορά των Υπηρεσιών Πληροφορικής, η οποία εκτιμάται ότι το 2015 κινήθηκε ανοδικά κατά 2,8% έναντι του 2014, ξεπερνώντας τα € 515 δις. Για το 2016, οι Υπηρεσίες Πληροφορικής αυξήθηκαν εκ νέου, σε ποσοστό 3%, προσεγγίζοντας τα € 531 δις.

Θετικό αποτύπωμα αφήνει ο ψηφιακός μετασχηματισμός και στην παγκόσμια αγορά Λογισμικού. Το 2015 η αξία της υπολογίζεται ότι ενισχύθηκε κατά 6,8%, πλησιάζοντας τα € 331 δις, ενώ αντίστοιχος ρυθμός ανάπτυξης, 6,8%, παρατηρήθηκε και το 2016, με τη συνολική αξία της αγοράς να υπερβαίνει τα € 353 δις.

Στάσιμη, ήταν, στο μεταξύ, η παγκόσμια αγορά Εξοπλισμού Πληροφορικής το 2015 έναντι του 2014. Ο ρυθμός ανάπτυξης ήταν μηδενικός και η αξία αγοράς διαμορφώθηκε στα € 339 δις. Το 2016 η αγορά του Εξοπλισμού Πληροφορικής παρέμεινε στα ίδια επίπεδα, με την αξία του κλάδου να υποχωρεί κατά 0,1% και τις δαπάνες να παραμένουν σε επίπεδα αντίστοιχα του 2015.

Η στασιμότητα στην παγκόσμια αγορά Εξοπλισμού Πληροφορικής θεωρείται απότοκο της αρνητικής πορείας του κλάδου των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, που εκδηλώνει πλέον εντονότατα σημάδια κόπωσης. Η παγκόσμια αγορά Ηλεκτρονικών Υπολογιστών κινήθηκε αρνητικά το 2015 (-4,9%) και παρέμεινε στο πεδίο με τα αρνητικά πρόσημα και το 2016 (-2,5%).

Η αξία της αγοράς εκτιμάται ότι διαμορφώθηκε σε € 143 δις το 2015, ενώ κινήθηκε στα επίπεδα των € 140 δις το 2016, με τις πωλήσεις να φθίνουν και στις δύο υπο-κατηγορίες Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (Σταθεροί και Φορητοί Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές).

4.2.3 Τηλεπικοινωνίες

Η παγκόσμια αγορά Τηλεπικοινωνιών κινείται από την έκρηξη που παρουσιάζεται στην κατανάλωση δεδομένων και στην αυξανόμενη ζήτηση για υπηρεσίες κινητών επικοινωνιών. Η παγκόσμια αγορά Τηλεπικοινωνιών συνέχισε το 2015 το θετικό της βηματισμό, καθώς ενισχύθηκε σε όλους τους επιμέρους τομείς. Η ανοδική πορεία διατηρήθηκε και το 2016. Η αξία της αγοράς για Εξοπλισμό Τηλεπικοινωνιών υπολογίζεται ότι το 2015 αυξήθηκε κατά 9,9%, υπερβαίνοντας τα € 462 δις, ενώ και για το 2016 παρατηρήθηκε πιο ήπια άνοδος, της τάξης του 2%, με την αξία της αγοράς να εκτιμάται στα € 472 δις.

Ανοδική τάση επικράτησε και στις Υπηρεσίες Τηλεπικοινωνιών το 2015, με την αξία του τομέα να ενισχύεται κατά 2,2% και να υπερβαίνει το € 1,161 τρις. Η εικόνα ήταν θετική και για το 2016, οπότε η αγορά κατέγραψε αύξηση 2,1%, ανερχόμενη σε € 1,186 τρις.

Ισχυρά ποσοστά ανάπτυξης υπολογίζεται ότι εμφάνισε το 2015 η αγορά των Mobile Data Services, καθώς διευρύνθηκε κατά 9,2%, υπερβαίνοντας τα € 324 δις, με την αγορά να κερδίζει έδαφος και το 2016, καθώς ενισχύθηκε περαιτέρω κατά 8,4% στα € 351 δις.

4.3 Η Ευρωπαϊκή αγορά ΤΠΕ

Την άποψη, ότι τα χειρότερα για την Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν περάσει, προεξοφλεί η αγορά Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, με τη Γηραιά Ήπειρο να εισέρχεται, μετά από πέντε και πλέον χρόνια ύφεσης και λιτότητας, σε πιο “απάνεμα νερά”. Ωστόσο, κοινή είναι η πεποίθηση ότι η ανάκαμψη είναι εύθραυστη, οι ρυθμοί επανόδου στην οικονομική ομαλότητα αργοί και με διαφορετικές ταχύτητες ανά χώρα, με σαφέστατο το χάσμα ανάμεσα στον Ευρωπαϊκό Βορρά και Νότο. Η αισιοδοξία, αυτήν την περίοδο, μόνο συγκρατημένη μπορεί να είναι, καθώς με δεδομένη την ευρύτερη κρίση δημόσιου χρέους, πολλές κυβερνήσεις της Ευρωζώνης δεν έχουν την ικανότητα να αυξήσουν τις δαπάνες τους, αν κι έχουν εμπεδώσει πλέον τη διαπίστωση, ότι οι επενδύσεις στις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών αποτελούν σηματορό για την ανάπτυξη. Από την πλευρά τους και οι χώρες με θετικότερους μακροοικονομικούς δείκτες εμφανίζονται απρόθυμες να προβούν σε εκτεταμένες επενδύσεις, υπό το φόβο της πιθανής διεύρυνσης των ελλειμμάτων τους. Η “σφιχτή” επενδυτική πολιτική συνεχίζει να καθλώνει την αγορά ΤΠΕ στην περιοχή, περιορίζοντας για παράδειγμα, τη Δυτική Ευρώπη στη χειρότερη - για φέτος - επίδοση διεθνώς.

Η οριακή ανάπτυξη, που παρατηρήθηκε το 2016, προήλθε κυρίως από τον κλάδο της πληροφορικής και ειδικότερα από τις επενδύσεις σε λογισμικό, που αντιστάθμισαν την πτώση σε όλους τους τομείς του εξοπλισμού πληροφορικής και τις στάσιμες δαπάνες στον κλάδο των υπηρεσιών. Η παρατεταμένη διάρκεια της κρίσης στην Ευρώπη ήρθε να υπογραμμίσει περαιτέρω τις δομικές διαφορές στη βιομηχανία ΤΠΕ μεταξύ των κρατών της περιοχής και την ανομοιομορφία του ευρωπαϊκού ψηφιακού χάρτη. Στην Κεντρική και Βόρεια Ευρώπη, για παράδειγμα, η ζήτηση διατηρείται σε υγιή επίπεδα και συνεχίζει να διευρύνεται, αν και τα ποσοστά ανάπτυξης επιβραδύνονται και παραμένουν σε χαμηλά μονοψήφια επίπεδα. Στον ευρωπαϊκό Νότο, από την άλλη, απηχώντας το ασταθές οικονομικό κλίμα, η βιομηχανία ΤΠΕ είτε παραμένει σταθερή είτε μειώνεται, αν και δεν λείπουν οι εξαιρέσεις χωρών, που σημειώνουν άνοδο από το 2015 και μετά.

4.3.1 Δυτική Ευρώπη⁴⁶

Μετά από μια περίοδο μηδενικής, οριακής ή αρνητικής ανάπτυξης, η βιομηχανία ΤΠΕ στην Ευρώπη έδειξε το 2015 να εισέρχεται σε τροχιά σταθεροποίησης. Το κλίμα αυτό αποτυπώθηκε στο θετικό ρυθμό ανάπτυξης της βιομηχανίας ΤΠΕ το 2015, ο οποίος αφορούσε -με εξαίρεση τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές- όλους τους επιμέρους τομείς της αγοράς. Μάλιστα, το τελικό θετικό αποτέλεσμα επιτεύχθηκε παρά τη μικτή εικόνα, που παρουσίασε ο κλάδος σε επιμέρους αγορές εντός περιοχής.

Αναλυτικά, η αγορά των Υπηρεσιών Πληροφορικής κινήθηκε το 2015 ανοδικά, με την αξία της να διευρύνεται έναντι του 2014 κατά 2,5% και να προσεγγίζει τα € 219 δις. Οι αναλύσεις τοποθετούν την αξία της αγοράς στα επίπεδα των € 225 δις το 2016, διευρυμένη κατά 2,6% σε σχέση με το 2015.

Η αξία της αγοράς Εξοπλισμού Πληροφορικής αυξήθηκε το 2015 κατά 4,5%, υπερβαίνοντας τα € 70 δις, ενώ αντίθετα για το 2016 παρατηρήθηκε υποχώρησή τους κατά 1,5% στα € 69 δις. Η θετική πορεία του 2015 επιτεύχθηκε, παρά τη σημαντική πτώση της αξίας της αγοράς Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, ο οποίος εμφάνισε μείωση 8,7%, ενώ το 2016 παρουσίασε περαιτέρω πτώση κατά 6,3%.

Από την πλευρά της, η αγορά Λογισμικού στην περιοχή της Δυτικής Ευρώπης διευρύνθηκε το 2015 κατά 5,1%, ενώ και για το 2016 πραγματοποιήθηκε αντίστοιχη

⁴⁶ http://www.sepe.gr/files/1/EITO/10thReport/PDF/10thReport_EITO-SEPE.pdf

ανάπτυξη. Η αξία της αγοράς Λογισμικού στη Δυτική Ευρώπη εκτιμάται ότι βρέθηκε το 2015 οριακά κάτω από τα επίπεδα των € 85,5 δις, ενώ για το 2016 ο κλάδος όδευσε προς τα € 90 δις.

Στο μεταξύ, σε ανοδική τροχιά βρέθηκαν το 2015 και οι Τηλεπικοινωνίες στη Δυτική Ευρώπη. Στις επιμέρους κατηγορίες του κλάδου των Τηλεπικοινωνιών η εικόνα ήταν ανάμικτη. Η αξία της αγοράς για Εξοπλισμό Τηλεπικοινωνιών υπολογίζεται ότι ενισχύθηκε το 2015 κατά 13,2% ανερχόμενες σε € 77 δις, ενώ αντίθετα το 2016 μειώθηκαν κατά 5,2% στα € 73 δις.

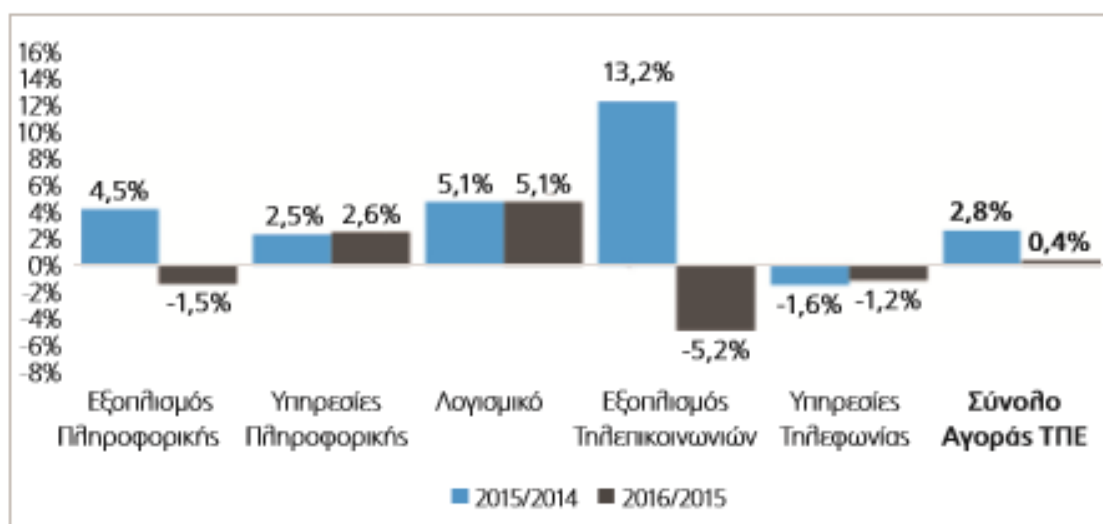
Στον τομέα των Υπηρεσιών για Τηλεπικοινωνίες η εικόνα ήταν αρνητική στη Δυτική Ευρώπη το 2015. Η αξία της αγοράς υποχώρησε κατά 1,6% στα € 208 δις, ενώ και για το 2016 παρατηρήθηκε περαιτέρω μείωση κατά 1,2% στα € 206 δις.

Τέλος, η αξία της αγοράς των Mobile Data Services στη Δυτική Ευρώπη, όπως άλλωστε και σε παγκόσμιο επίπεδο, συνέχισε να κινείται ανοδικά το 2015, βελτιώνοντας τις επιδόσεις κατά 3,6%, με την ενδυνάμωση του τομέα να συνεχίζεται και το 2016 κατά 2,8%.

4.3.2 Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη

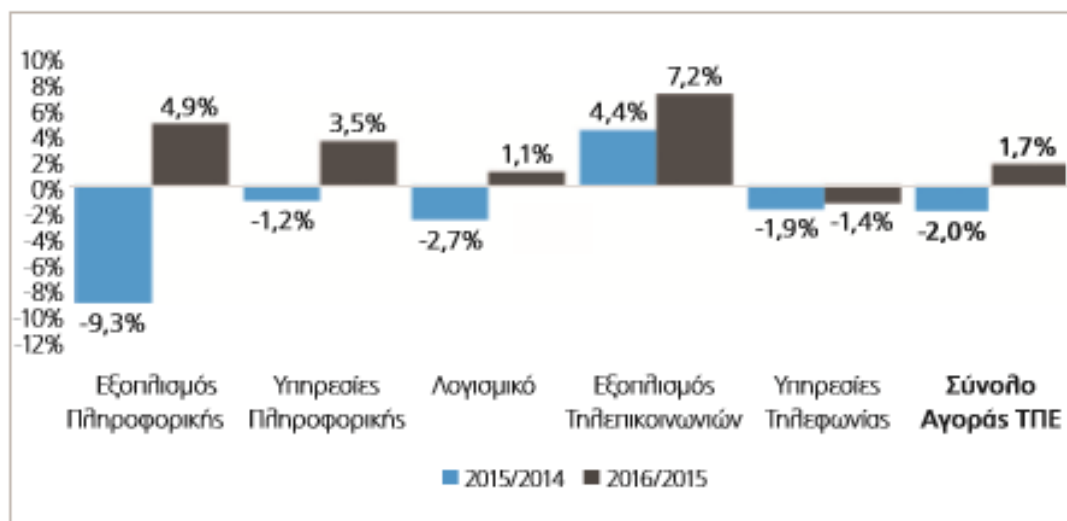
Με τη Ρωσία να βρίσκεται στο επίκεντρο παγκόσμιων πολιτικών εξελίξεων, η αβεβαιότητα στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη εντάθηκε το 2015. Το αποτύπωμα της στην οικονομία της περιοχής άφησε βαριά τη σκιά του και στην αγορά ΤΠΕ. Η αξία της αγοράς ΤΠΕ στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη το 2015 υποχώρησε 2% έναντι του 2014 και κινήθηκε στα € 85 δις. Η εικόνα βελτιώθηκε το 2016, οπότε η αγορά κατάφερε να εμφανίσει θετικό πρόσημο 1,7%, φθάνοντας σε αξία τα € 86 δις.

Η αξία της αγοράς Πληροφορικής στην περιοχή της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης περιορίστηκε κατά 4,8% το 2015 ακολουθώντας και το 2016 θετικό ρυθμό ανάπτυξης κατά 3,5%, ενώ η αξία της αγοράς Τηλεπικοινωνιών, υπολογίζεται ότι ολοκλήρωσε το 2015 με οριακή πτώση 0,4%, κινούμενο οριακά θετικά κατά 0,7% το 2016.



Διάγραμμα 2: Δυτική Ευρώπη, ποσοστό μεταβολής αξίας αγοράς ανά κλάδο.

Πηγή: ΕΙΤΟ σε συνεργασία με IDC, επεξεργασία ΣΕΠΕ, 02/2016.



Διάγραμμα 3: Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη, ποσοστό μεταβολής αξίας αγοράς ανά κλάδο.

Πηγή: ΕΙΤΟ σε συνεργασία με IDC, επεξεργασία ΣΕΠΕ, 02/2016

4.4 Συμπέρασμα

Έτσι, καταλήγουμε ότι μέσα σε ένα ιδιαίτερα ασταθές οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, όπως φαίνεται και από τα οικονομικά στοιχεία που αναφέραμε, ο τομέας των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών δέχεται έντονες πιέσεις και καλείται να αντιμετωπίσει μεγάλες προκλήσεις.

5. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ SKYPE

5.1 Εισαγωγή

Παρά τις δυσκολίες και τις προκλήσεις μέσα στον τομέα των Τηλεπικοινωνιών, υπάρχουν και επιχειρήσεις, οι οποίες, μελετώντας και κατανοώντας τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον, εκμεταλλευόμενες νέες ευκαιρίες από νέες τεχνολογίες και κενά στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, καθώς και την επίδραση που έχουν ή μπορεί να αποκτήσουν όλα αυτά στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καταφέρνουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των λοιπών επιχειρήσεων του κλάδου, εδραιώνοντας την παρουσία τους και επεκτείνοντας τις δραστηριότητές τους, ακόμα και σε ένα τόσο ρευστό οικονομικό περιβάλλον. Χαρακτηριστικό τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η Skype Technologies.

Έχοντας αναλύσει στα προηγούμενα κεφάλαια τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον με τη μέθοδο του P.E.S.T. καθώς και το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, θα ολοκληρώσουμε την μελέτη με την στρατηγική ανάλυση της Skype. Αρχικά, θα παρουσιαστούν στοιχεία για την επιχείρηση, καταγράφοντας την ιστορική της αναδρομή, πληροφορίες για τη διοίκηση, στρατηγικές συνεργασίες που ακολούθησε, καθώς και οικονομικά στοιχεία που έχει παρουσιάσει. Τέλος, θα παρουσιαστεί η ανάλυση SWOT, καθώς επίσης και η ανάλυση στις ακολουθούμενες στρατηγικές της εταιρείας τόσο σε επιχειρησιακό (corporate strategy) όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο (Business / competitive strategy).

5.2 Εταιρικό προφίλ της Skype Technologies⁴⁷

Η Skype Technologies SARL (επίσης γνωστή ως Skype Software SARL, Skype Communications SARL, Skype Inc. και Skype Limited) είναι μια εταιρεία τηλεπικοινωνιών με έδρα σε Λουξεμβούργο, Ρέντμοντ, Ουάσινγκτον & Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, της οποίας βασική επιχειρηματική δραστηριότητα είναι η κατασκευή και εμπορία των προσαρμμάτων ανταλλαγής άμεσων μηνυμάτων του λογισμικού προγράμματος Skype, και διάφορες υπηρεσίες τηλεφωνίας μέσω Διαδικτύου που σχετίζονται με αυτό.

Το Skype είναι μια δημοφιλής εφαρμογή VoIP με εκατομμύρια χρήστες από όλον τον κόσμο. Αρχικά, ήταν για επικοινωνία από Η/Υ σε Η/Υ. Πλέον, προσφέρει κλήσεις σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου, σε οποιοδήποτε δίκτυο τηλεφωνίας (σταθερής και κινητής) με υψηλές χρεώσεις, Instant Messenger, μη δυνατή αποστολή SMS και αρχείων και αποτυχία συνδιάσκεψης. Διατίθεται σε εκδόσεις για Windows, Mac και Linux όπως επίσης και για τις πλατφόρμες φορητών συσκευών Android, iOS και Symbian. Παλαιότερα, ήταν διαθέσιμο και για Windows Mobile, αλλά η έκδοση αυτή έχει διακοπεί. Η σύνδεση που παρέχει μεταξύ των χρηστών γίνεται μέσω Peer-to-Peer άμεσων συνδέσεων, χωρίς την διαμεσολάβηση διακομιστών.

Η υποστήριξη για υπηρεσίες επί πληρωμή, όπως η κλήση σταθερού / κινητού τηλεφώνου από το Skype (παλαιότερα ονομαζόταν SkypeOut), επιτρέποντας σε σταθερά / κινητά τηλέφωνα να καλέσουν το Skype (παλαιότερα ονομαζόταν SkypeIn και τώρα το Αριθμός Skype), καθώς και μηνύματα φωνής αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της Skype.

⁴⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/Skype_Technologies

5.3 Ιστορική αναδρομή

Από την εποχή που ο Alexander Graham Bell ανακάλυψε το τηλέφωνο, το τελευταίο δεσπόζει στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, τουλάχιστον όσον αφορά τις τηλεπικοινωνίες μέσω ενσύρματου μέσου. Μολονότι, πολλές τεχνολογικές εξελίξεις ακολούθησαν την ανακάλυψη του τηλεφώνου, καμία δε στάθηκε ικανή να κλονίσει την αυτοκρατορία του, ως του βασικότερου μέσου επικοινωνίας, όσον αφορά τουλάχιστον στον οικιακό καταναλωτή. Η ανακάλυψη ωστόσο του ηλεκτρονικού υπολογιστή, των πρωτοκόλλων δικτύωσης και τέλος, του διαδικτύου, άνοιξαν το δρόμο για καινοτομίες στον τομέα των τηλεπικοινωνιών σε τέτοιο βαθμό, που δε θα ήταν υπερβολή να μιλήσουμε για μια νέα επανάσταση. Μια τέτοια καινοτόμος τεχνολογία είναι και η τεχνολογία VoIP (Voice over Internet Protocol). Ο όρος θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι είναι παραπλανητικός, καθώς μέσω της τεχνολογίας αυτής καθίσταται δυνατή όχι μόνο η μετάδοση φωνής μέσα από το διαδίκτυο, αλλά και ταυτόχρονη μετάδοση εικόνας και κειμένου/δεδομένων.

Ο όρος VoIP⁴⁸, χαρακτηρίζει μια ομάδα πρωτοκόλλων, μέσω των οποίων, παρέχεται η δυνατότητα φωνητικής συνομιλίας σε πραγματικό χρόνο, με σχετικά καλή ποιότητα και στην ουσία, χωρίς κόστος. Οι συνομιλίες αυτές, παραδοσιακά, γίνονταν αποκλειστικά μέσω ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή, συνδεδεμένου στο Διαδίκτυο, ο οποίος διέθετε μικρόφωνο, ακουστικά και το κατάλληλο λογισμικό. Η κλήση κατέληγε σε ένα άλλο, ανάλογα εξοπλισμένο, ηλεκτρονικό υπολογιστή, χωρίς να υπάρχει κάποια επιπλέον χρέωση, εκτός από αυτή της πρόσβασης στο Διαδίκτυο, αφού στη συγκεκριμένη επικοινωνία δεν μεσολαβούσε κάποιος παραδοσιακός φορέας τηλεπικοινωνιών (π.χ. ΟΤΕ), παρά μόνο το Διαδίκτυο.

Τη νέα αυτή τεχνολογία και τις δυνατότητες που παρείχε, εκμεταλλεύτηκαν δύο πρωτοπόροι οραματιστές ο Niklas Zennstrom και ο Janus Friis, συνιδρυτές του Skype. Ο Niklas Zennstrom γεννήθηκε στις 16 Φεβρουαρίου 1966 στη Σουηδία. Απέκτησε δύο πτυχία από το Πανεπιστήμιο της Ουψάλα, Διοίκησης Επιχειρήσεων και Μηχανικού. Ξεκίνησε την καριέρα του το 1993 στην εταιρεία τηλεπικοινωνιών Tele2.⁴⁹ Ο Janus Friis γεννήθηκε στις 26 Ιουνίου 1976 στη Δανία. Δεν απέκτησε κάποια ανώτερη μόρφωση, καθώς εγκατέλειψε το γυμνάσιο, προκειμένου να εργαστεί στον τομέα της υποστήριξης, του πρώτου δανέζικου παρόχου υπηρεσιών διαδικτύου, Cyber City. Το 1996 συνάντησε το Niklas Zennstrom, ο οποίος, ως διευθυντής στην Tele2, τον προσέλαβε για το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Από τη στιγμή αυτή, μια σπουδαία συνεργασία έμελλε να ξεκινήσει, η οποία είχε σαν αποτέλεσμα μερικές από τις πιο επιτυχημένες εμπορικά εφαρμογές διαδικτύου. Αναγνωρίζοντας το ταλέντο και τις ικανότητες του Friis, ο Zennstrom συνεργάστηκε στενά μαζί του στην Tele2 για το λανσάρισμα του get2net, ενός ακόμα δανέζικου παρόχου υπηρεσιών ίντερνετ, καθώς και στη διαδικτυακή πύλη everyday.com. Μετά από τη συνεργασία τους αυτή, αποφάσισαν να φύγουν από την Tele2. Συγκατοικούσαν στο διαμέρισμα του Zennstrom στο Άμστερνταμ, όπου άρχισαν να εργάζονται για την ανάπτυξη μιας νέας εφαρμογής, του Kazaa, η οποία επέτρεπε στους χρήστες να κατεβάζουν αρχεία μουσικής, ταινιών και παιχνιδιών και να τα διακινούν μεταξύ τους. Κυκλοφόρησε το 2001, και το 2003 ήταν η εφαρμογή με τα περισσότερα downloads. Μαζί ίδρυσαν πολλές εταιρείες και η συνεργασία των δύο ανδρών έχει να επιδείξει σημαντικά επιτεύγματα και πολλές βραβεύσεις. Χαρακτηριστικά μπορεί να αναφερθεί ότι ο Friis το 2006 συμπεριελήφθη στη λίστα των TIMES με τους ανθρώπους με τη μεγαλύτερη επιρροή, ενώ μαζί με το Zennstrom ήταν υποψήφιοι για το Wharton Infosys Business Transformation Award, ένα βραβείο το οποίο απονέμεται σε επιχειρήσεις ή άτομα, που

⁴⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/Voice_over_IP

⁴⁹ https://en.wikipedia.org/wiki/Niklas_Zennstr%C3%B6m

χρησιμοποιούν την πληροφορική με τρόπο, που επηρεάζει σημαντικά είτε κάποιο τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας είτε την κοινωνία συνολικά.⁵⁰

Πολλά μπορούν να ειπωθούν για την επιτυχή συνεργασία των δύο αντρών. Το μεγαλύτερο επίτευγμά τους μέχρι σήμερα όμως, θεωρείται η ίδρυση της εταιρείας Skype και η ανάπτυξη του ομώνυμου λογισμικού. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2003 στο Λουξεμβούργο, ενώ γραφεία της υπάρχουν και σε άλλες ευρωπαϊκές πόλεις, όπως το Λονδίνο, η Πράγα, το Ταλίν, η Στοκχόλμη κ.α. Για την ανάπτυξη του λογισμικού συνεργάστηκαν με τους Εσθονούς Ahti Heinla, Priit Kasesalu και Jaan Tallinn, με τους οποίους είχαν συνεργαστεί και για την ανάπτυξη του Kazaa. Αρχικά, πρόθεση των δημιουργών της εφαρμογής ήταν να ονομαστεί «Skypeertopeer» και σε συντομία «Skype». Ωστόσο, δεν υπήρχαν διαθέσιμα ονόματα τομέα (domainnames) για το όνομα αυτό, καθώς είχε ήδη χρησιμοποιηθεί. Με αποκοπή του τελικού «r», προέκυψε το «Skype» και τα ονόματα τομέα (domainnames) skype.com και skype.net καταχωρήθηκαν τον Απρίλιο του 2003. Τον Αύγουστο του ίδιου χρόνου τέθηκε σε κυκλοφορία η πρώτη δοκιμαστική (beta) έκδοση της εφαρμογής.⁵¹

Από την πρώτη στιγμή της εμφάνισης του Skype στη διαδικτυακή αγορά έγινε πάρα πολύ γρήγορα σαφές ότι επρόκειτο για μία υπηρεσία, που όχι μόνο έμελλε να πρωταγωνιστήσει τα επόμενα χρόνια, αλλά θα μπορούσε να αλλάξει τις ισορροπίες στην αγορά των τηλεπικοινωνιών. Η διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση, που παρουσίαζε η συγκεκριμένη υπηρεσία, οδήγησε το Σεπτέμβριο του 2005, τη μεγαλύτερη εταιρεία σταθερής τηλεφωνίας της Κίνας, την China Telecom, να μπλοκάρει την πρόσβαση των συνδρομητών της στην υπηρεσία. Το παράδειγμά της ακολούθησαν και άλλες εταιρείες τηλεπικοινωνιών στη χώρα υποστηρίζοντας ότι η ελεύθερη πρόσβαση στο Skype θα κατέστρεφε την αγορά των τηλεπικοινωνιών και θα άλλαζε το τοπίο, αποδεικνύοντας με τον τρόπο αυτό ότι αποτελούσε άμεση απειλή για την ύπαρξη και την ευημερία των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών της χώρας.⁵²

Τον Οκτώβριο της ίδια χρονιάς η Ebay, η παγκόσμια εταιρεία διαδικτυακού εμπορίου, αγόρασε το Skype έναντι του ποσού των 2,6 δις δολαρίων (επένδυση, η οποία επανεκτιμήθηκε το 2011 από την Ars Technica⁵³, και υπολογίστηκε ότι άγγιξε το ποσό των 3,1 δις δολαρίων), αυξάνοντας έτσι την πελατειακή της βάση σε περισσότερα από 480 εκατομμύρια συνδεδεμένων χρηστών παγκοσμίως.⁵⁴

Το Δεκέμβριο του 2005 το Skype εισήγαγε μια νέα υπηρεσία, τη βιντεοτηλεφωνία, η οποία επιτρέπει σε πραγματικό χρόνο την ταυτόχρονη μετάδοση φωνής και εικόνας.

Μέχρι τον Απρίλιο του 2006, η πελατειακή βάση του Skype είχε φτάσει τους 100 εκατομμύρια συνδεδεμένους χρήστες. Τον Οκτώβριο, κυκλοφόρησε το Skype 2.0 για υπολογιστές Mac, η πρώτη πλήρης έκδοση της υπηρεσίας με βίντεο για Macintosh. Ακολούθησε η κυκλοφορία της έκδοσης Skype 3.0 για τα Windows. Το Δεκέμβριο, η εταιρεία ανακοίνωσε αναπροσαρμογή της τιμολογιακής πολιτικής της, η οποία αφορούσε στη χρέωση όλων των κλήσεων που πραγματοποιούνταν μέσω της υπηρεσίας SkypeOut.

Μεταξύ 2006 και 2007, κυκλοφόρησαν ενημερώσεις (3.1, 3.2 και 3.5), με τις οποίες προστέθηκαν νέα χαρακτηριστικά στην υπηρεσία, όπως τα SkypeFind, SkypePrime,

⁵⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Janus_Friis

⁵¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Skype_Technologies

⁵² Jack McCarthy. *"China bans Skype"*. InfoWorld.

⁵³ <http://arstechnica.com/microsoft/news/2011/05/wsj-microsoft-to-buy-skype-for-7bn-rest-of-world-for-real.ars>

⁵⁴ *"eBay Completes Acquisition of Skype"*. eBay.

Send Money, το οποίο επέτρεπε την αποστολή χρημάτων μέσω PayPal από ένα χρήστη Skype σε έναν άλλο, βίντεο σε διάθεση, δυνατότητα να υποστηρίζεται βίντεο και στο chat, μεταφορά και προώθηση της κλήσης σε πρόσωπο ή ομάδα, και την υπηρεσία αυτόματης επανάκλησης. Την ίδια περίοδο, κυκλοφόρησε η έκδοση Skype 2.7.0.49 (beta) για Mac OS X, προσθέτοντας νέες δυνατότητες, όπως οι επαφές που περιείχονταν στο βιβλίο διευθύνσεων Mac να προστίθενται στην λίστα επαφών του Skype, αυτόματη επανάκληση, δυνατότητα για δημόσια chat, και ειδική επιλογή για ρύθμιση της έντασης κλήσης.

Από τις αρχές του 2008, διαπιστώνεται το πολύ κακό κλίμα, που επικρατούσε στις σχέσεις μεταξύ των ιδρυτών του Skype και της διοίκησης του Ebay. Οι θυελλώδεις σχέσεις είχαν σαν αποτέλεσμα τη διοικητική αναταραχή και αστάθεια, η οποία χαρακτηρίστηκε από αλλεπάλληλες εναλλαγές στο πρόσωπο του προέδρου της Skype, με τους Niklas Zennstrom, Rajiv Dutta, Alex Kazim, Niklas Zennstrom (ξανά), και Henry Gomez, να διαδέχονται αλλήλους στη θέση αυτή μεταξύ των ετών 2005 έως 2007. Η επιχείρηση είχε αποτύχει να εκπληρώσει τους στόχους της, η ανάπτυξη είχε πτωτική πορεία, ενώ πολύ σημαντική επιβράδυνση επικρατούσε και στην ανάπτυξη προϊόντων. Τον Οκτώβριο του 2007, το eBay προχώρησε σε υποτίμηση της αξίας της εταιρείας και έλαβε 1,4 δισεκατομμύρια δολάρια επιστροφή από την αγορά του Skype, αποτιμώντας εκ νέου την αξία της εταιρείας σε περίπου 2,7 δισεκατομμύρια δολάρια.

Για έξι μήνες μετά την αναχώρηση των ιδρυτών της Skype, Niklas και Janus, από την εταιρεία, ο Michael van Swaaij ανέλαβε τα ηνία ως προσωρινός Διευθύνων Σύμβουλος, μέχρι το διορισμό του Josh Silverman τον Φεβρουάριο του 2008. Ο Silverman ήταν ήδη Διευθύνων Σύμβουλος του Shopping.com, μιας θυγατρικής του Ebay και έγινε κοινά αποδεκτός, ενώ θεωρήθηκε ο ηγέτης, που θα εξασφάλιζε τη σταθερότητα στη Skype, μετά από μια μακρά και ταραχώδη φάση, που οδήγησε στην έξοδο από την εταιρεία δύο εκ των συνιδρυτών της. Τα 2,5 χρόνια της θητείας του Silverman χαρακτηρίστηκαν από τεράστια στροφή ως προς τη στρατηγική και επανεκτίμηση των στόχων της εταιρείας. Μεγάλη έμφαση δόθηκε στην υπηρεσία της βίντεο κλήσης, καθώς και στην προσπάθεια, η εφαρμογή να είναι συμβατή και παρούσα σε ένα ευρύ φάσμα ηλεκτρονικών συσκευών, επιτυγχάνοντας υψηλή διείσδυση σε smartphones, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τηλεοράσεις και άλλες ηλεκτρονικές συσκευές με μεγάλη καταναλωτική ζήτηση. Δημιουργήθηκαν ειδικές προσφορές και υπηρεσίες, που απευθύνονταν στην ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών μεγάλων επιχειρησιακών πελατών και καταβλήθηκαν προσπάθειες, προκειμένου να υπάρχουν πολλές και διαφορετικές πηγές εσόδων, όπως έσοδα από συνδρομές, από ειδικές υπηρεσίες, που παρέχονται σε εξειδικευμένους πελάτες, καθώς και από τη διαφήμιση.

Κατά τη νέα αυτή περίοδο και στην προσπάθεια εδραίωσης της νέας στρατηγικής, η Skype κυκλοφόρησε πολλά νέα προϊόντα, ουσιαστικά αναδιαμορφώνοντας τη ναυαρχίδα του λογισμικού της, δηλαδή το λογισμικό για τα Windows (3.8 → 4.0), τα Macintosh και Linux. Επιπλέον, εισήγαγε νέα προϊόντα λογισμικού για smartphones, καθώς και για ηλεκτρονικά είδη ευρείας κατανάλωσης. Το 2009, το Skype 4.0 κυκλοφόρησε, παρέχοντας δυνατότητα για πραγματοποίηση υψηλής ποιότητας βίντεο κλήσης σε πλήρη οθόνη. Μια νέα εφαρμογή για iPhone κυκλοφόρησε, με αποτέλεσμα να εκτοξευθεί η ζήτηση της υπηρεσίας, σημειώνοντας ρεκόρ με πάνω από 1M downloads τις δύο πρώτες ημέρες κυκλοφορίας της. Η Skype ανακοίνωσε επίσης, την έναρξη διάθεσης του λογισμικού της για την πλατφόρμα Android. Προσπαθώντας να εδραιώσει ακόμη περισσότερο την παρουσία της σε όλο και μεγαλύτερο εύρος ηλεκτρικών συσκευών ευρείας κατανάλωσης, η Skype ανακοίνωσε το 2010 την

ενσωμάτωση του λογισμικού Skype στις τηλεοράσεις των εταιρειών Panasonic, Samsung και Sony, που παρείχαν δυνατότητα σύνδεσης στο διαδίκτυο.⁵⁵

Το ίδιο διάστημα, η Skype σταματά την παροχή υπηρεσιών, οι οποίες δεν παρουσίαζαν την απαιτούμενη ζήτηση από το καταναλωτικό κοινό και γενικά υπηρεσιών, οι οποίες κρίθηκαν μη αποδοτικές ή μη συμβατές με τους νέους στόχους της διοίκησης, ενώ ταυτόχρονα, επιβάλλει εσωτερικά, μηνιαία και ημερήσια όρια χρήσης για τους συνδρομητές της υπηρεσίας SkypeOut, η οποία αρχικά είχε διαφημιστεί ως «απεριόριστη». Πολλοί χρήστες και παρατηρητές είχαν σχολιάσει το υψηλό ποσοστό διακοπής κλήσεων και τη δυσκολία επανασύνδεσης των κλήσεων, που είχαν διακοπεί. Νέες ενημερώσεις συμπεριλαμβανομένων των εκδόσεων για το Sony PSP και η έκδοση 2.0 για Linux με υποστήριξη για βίντεο-διασκέψεις, κυκλοφόρησαν επίσης.

Ως μέρος των προσπαθειών της εταιρείας για εξασφάλιση εσόδων από διάφορες πηγές, μπορεί να σημειωθεί η κυκλοφορία, τον Απρίλιο του 2008, μιας υπηρεσίας (Skype για SIP) που απευθύνεται σε επιχειρήσεις. Μέσω της υπηρεσίας αυτής, παρέχεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους μιας επιχείρησης να πραγματοποιούν αστικές και υπεραστικές κλήσεις με χαμηλή χρέωση μέσω του σταθερού τηλεφώνου αντί του, συνδεδεμένου στον ηλεκτρονικό τους υπολογιστή, μικροφώνου. Ωστόσο, οι κλήσεις μέσω υπολογιστή προς τους ίδιους προορισμούς με χρήση του λογισμικού του Skype, παρέχονται δωρεάν. Εκείνη την εποχή, περίπου 35 τοις εκατό των χρηστών του Skype, υπολογίζονται ότι ήταν επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο των στόχων για παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων στους καταναλωτές, η Skype κυκλοφόρησε το Μάιο του 2010 νέα προϊόντα και υπηρεσίες για την απόκτηση των οποίων ήταν απαραίτητη η καταβολή μηνιαίας συνδρομής.

Χαρακτηριστικό της ίδιας περιόδου είναι και η αναδιοργάνωση των προσπαθειών του μάρκετινγκ, το οποίο στοχεύει πλέον σε πρωτοποριακές και καινοτόμες συνεργασίες με τηλεοπτικούς παραγωγούς για την ενσωμάτωση του Skype στο πρόγραμμά τους. Το «Oprah Winfrey Show» χρησιμοποιεί το Skype και πραγματοποιούνται τακτικά βιντεοκλήσεις μεταξύ της Oprah και των θεατών της από το σπίτι. Αποκορύφωμα της προσπάθειας αυτής, μπορεί να χαρακτηριστεί η εκπομπής της Oprah με τίτλο «SkypeareYou», που προβλήθηκε το Μάιο του 2009 και ήταν αφιερωμένη στα θαύματα του Skype. Το Skype χρησιμοποιείται επίσης, από παγκόσμιους ειδησεογραφικούς σταθμούς και πρακτορεία, ως μια οικονομική εναλλακτική, σε σχέση με τις δορυφορικές επικοινωνίες, επιτρέποντας ταυτόχρονα τη γρήγορη επικοινωνία με τους ανταποκριτές σε όλο τον κόσμο. Το Skype ενσωματώθηκε και στο σενάριο τηλεοπτικών σειρών, όπως το «Californication» και τηλεπαιχνιδιών, όπως το «Ποιος θέλει να γίνει εκατομμυριούχος», όπου στην αμερικανική έκδοσή του προστέθηκε νέα βοήθεια για τον παίκτη με το τίτλο «Ρωτήστε τον ειδικό», που πραγματοποιείτο σε ζωντανή μετάδοση μέσω βιντεοκλήσης.

Αποτέλεσμα των παραπάνω προσπαθειών ήταν η δραστική επιτάχυνση της αύξησης των χρηστών που πλήρωναν συνδρομή, καθώς και των χρηστών που χρησιμοποιούσαν όχι μόνο τις δωρεάν αλλά και τις υπηρεσίες που είχαν χρέωση, την περίοδο 2008-2009. Μέχρι το 2009, το Skype προσέθετε περίπου 380.000 νέους χρήστες κάθε μέρα στην πελατειακή του βάση και το 2010, η εταιρεία «Telegeography» εκτίμησε ότι το Skype αντιπροσώπευε το 25 τοις εκατό των λεπτών των διεθνών κλήσεων παγκοσμίως. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, μολονότι η συνολική αγορά διεθνών κλήσεων αυξήθηκε κατά μόλις 5 έως 6 τοις εκατό σε ετήσια βάση το

⁵⁵ <http://skypejournal.com>

2010, ωστόσο, το Skype σημείωσε αλματώδη ανάπτυξη, ιδιαίτερα τα τελευταία δύο χρόνια.

Βάσει των εξαιρετικών αποτελεσμάτων και επιτυχιών που είχαν σημειωθεί και στο πλαίσιο της αναγέννησης, που είχε αρχίσει από το 2008, το eBay ανακοίνωσε τον Απρίλιο του 2009, ότι σχεδίαζε να προχωρήσει τον επόμενο χρόνο στην απόσχιση της Skype και στην εκχώρησή της, μέσω δημόσιας προσφοράς. Και μολονότι τον Αύγουστο της ίδιας χρονιάς, η εταιρεία Joltid κατέθεσε πρόταση στη U.S. Securities and Exchange Commission σε βάρος της Skype, προκειμένου η τελευταία να υποχρεωθεί να σταματήσει τη χρήση της τεχνολογίας peer-to-peer, τεχνολογία, στην οποία στηριζόταν ολόκληρη η επιχείρηση και ένα τέτοιο ενδεχόμενο θα μπορούσε να οδηγήσει στο κλείσιμό της Skype, ένα μόλις μήνα μετά, το Σεπτέμβριο 2009, το eBay ανακοίνωσε την πώληση του 65% της Skype στην κοινοπραξία Index Ventures and Silver Lake Partners. Το Νοέμβριο, η δίκη μεταξύ της Skype και Joltid κατέληξε σε συμβιβασμό και το eBay ολοκλήρωσε την πώληση του 70% τελικά του Skype σε μια κοινοπραξία, που αποτελούνταν από τις Silver Lake Partners, Joltid, Canada Pension Plan Investment Board και Andreessen Horowitz για περίπου 2 δισεκατομμύρια δολάρια, εκτιμώντας ότι το σύνολο των δραστηριοτήτων στις ΗΠΑ έφτανε 2,75 δισεκατομμύρια δολάρια.

Τον Μάιο της ίδιας χρονιάς, κυκλοφόρησε η έκδοση Skype 5.0 (beta), η οποία υποστήριζε ομαδική βίντεο κλήση με έως και τέσσερις συμμετέχοντες ταυτόχρονα. Επίσης, τον Μάιο, το Skype κυκλοφόρησε μια λειτουργία για το iPhone της Apple, που επέτρεπε να υποστηρίζει την πραγματοποίηση κλήσεων σε δίκτυο 3G μέσω Skype. Στόχος ήταν οι κλήσεις αυτές να επιβαρυνθούν με κάποιου είδους συνδρομή το 2011, αλλά το σχέδιο αυτό εγκαταλείφθηκε.

Τον Ιούνιο, επέρχονται αλλαγές στη δομή της εταιρείας μετά τις διαδοχικές αποχωρήσεις των Daniel Berg και Madhu Yarlagadda, Γενικών Διευθυντών Τεχνολογίας και Ανάπτυξης, αντίστοιχα. Το κενό που δημιουργήθηκε, κλήθηκε να αναπληρώσει ο Mark Gillett, ο οποίος κατέλαβε τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου Ανάπτυξης και σε στενή συνεργασία με τον Joshua Silverman, αναλαμβάνουν από κοινού το έργο του περαιτέρω μετασχηματισμού της εταιρείας, μέσω του εκσυγχρονισμού της πλατφόρμας κινητής τηλεφωνίας, που διέθεταν και της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας.

Τον Οκτώβριο του 2010, ο Tony Bates μέχρι τότε αντιπρόεδρος της Cisco, διαδέχεται το Josh Silverman στη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου της Skype. Η σχετικά σύντομη, διετής, αλλά εξαιρετικά επιτυχημένη θητεία του Josh Silverman έληξε και ο τελευταίος αποχώρησε έχοντας συμβάλλει ουσιαστικά στην αναγέννηση της εταιρείας.⁵⁶

Στις 14 Οκτωβρίου 2010, η έκδοση Skype 5.0 για Windows κυκλοφόρησε με μια σειρά από βελτιώσεις και προσθήκες χαρακτηριστικών, συμπεριλαμβανομένης μιας καρτέλας του Facebook, που επέτρεπε στους χρήστες να στέλνουν SMS, να συνομιλούν μέσω chat και να καλούν τους φίλους τους στο Facebook μέσω του Skype. Αποτέλεσμα είναι στο τέλος του 2010 το Skype να είναι διαθέσιμο σε 27 γλώσσες και να αριθμεί 660 εκατομμύρια χρήστες σε όλο τον κόσμο, με κατά μέσο όρο πάνω από 100 εκατομμύρια ενεργούς χρήστες κάθε μήνα.

Στις 10 Μαΐου 2011, η Microsoft ανακοίνωσε ότι είχε συμφωνήσει να αγοράσει το Skype για 8,5 δισ. δολάρια. Ιδρύθηκε νέα εταιρεία ως παράρτημα της Microsoft, και έτσι η Microsoft κατάφερε να αποκτήσει το σύνολο των τεχνολογιών της Skype με την

⁵⁶ <https://www.engadget.com/2012/05/31/skype-ceo-tony-bates-microsoft-kinect-future-voip-communication-d10/>

εξαγορά, η οποία ολοκληρώθηκε στις 13 Οκτώβρη 2011. Σε μια εξαιρετικά υψηλή τιμή, η οποία συνεπάγεται μια αύξηση της αξίας της εταιρείας κατά 300% μέσα σε μόλις τρία χρόνια, από τον Οκτώβριο του 2007, δηλαδή, όταν η eBay προχώρησε σε υποτίμηση της αξίας της, αποτελεί τη μεγαλύτερη σε ύψος εξαγορά που έκανε ποτέ η Microsoft. Το ποσό των 8,5 δισεκατομμυρίων δολαρίων, που συμφώνησε να καταβάλει η Microsoft για την εξαγορά, ισοδυναμεί με 32 φορές τα λειτουργικά κέρδη της Skype. Λίγο μετά την εξαγορά της, η Microsoft ξεκίνησε την ενσωμάτωση της υπηρεσίας Skype στα δικά της προϊόντα.⁵⁷

Αναλαμβάνοντας την ανάπτυξη των υφιστάμενων desktop προγραμμάτων Skype και εφαρμογών για κινητά, η εταιρεία ανέπτυξε μια εφαρμογή προσαρμοσμένη στον πελάτη, την οποία ονόμασε «Skype για τα Σύγχρονα Windows», για τα Windows 8 και Windows RT λειτουργικά συστήματα, που είχαν κυκλοφορήσει πρόσφατα. Η εφαρμογή αυτή έγινε προσβάσιμη στους χρήστες μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος των Windows στις 26 Οκτωβρίου 2012, με την κυκλοφορία του νέου λειτουργικού συστήματος OS. Το επόμενο έτος, το Skype για τα Σύγχρονα Windows έγινε η προεπιλεγμένη εφαρμογή ανταλλαγής μηνυμάτων για τα Windows 8.1, αντικαθιστώντας το Windows 8 και έγινε προ- εγκατεστημένο λογισμικό για κάθε συσκευή, που διέθετε ή αναβάθμιζε το λογισμικό της σε 8.1.

Στις 14 Ιουλίου του 2011, το Skype συνεργάστηκε με την Comcast, για να φέρει την υπηρεσία βιντεοκλήσεων στους συνδρομητές της Comcast μέσω των τηλεοράσεων τους (HDTV).

Όταν η εταιρεία εισήγαγε τα Office 2013, στις 27 Φεβρουαρίου 2013, ανακοινώθηκε ότι σε όλα τα καταναλωτικά πακέτα του Office 365 θα περιλαμβάνονταν και 60 λεπτά Skype συνομιλίας το μήνα. Τον Απρίλιο του 2013 τα Windows αντικατέστησαν την υπηρεσία άμεσων μηνυμάτων (MSN-Live Messenger) με το Skype.

Στις 17 Ιουνίου 2013, το Skype κυκλοφόρησε μια δωρεάν υπηρεσία βίντεο-μηνύματος, το οποίο μπορεί να λειτουργεί σε Windows, Mac OS, iOS, Android και BlackBerry συσκευές.

Στις 12 Αυγούστου 2013, η Skype κυκλοφόρησε την ενημερωμένη έκδοση 4.10 για τις εφαρμογές των iPhone και iPad της Apple, η οποία παρέχει υψηλής ευκρίνειας (HD) βίντεο.

Στις 20 Νοεμβρίου 2014, η ομάδα του Microsoft Office ανακοίνωσε ότι μια νέα συνομιλία που υποστηρίζεται από το Skype επρόκειτο να ενταχθεί στο λογισμικό της, δίνοντας τη δυνατότητα άμεσης συνομιλίας μεταξύ συναδέλφων επί του ίδιου εγγράφου, παρέχοντάς τους όλα τα απαραίτητα σχετικά εργαλεία.

Τέλος, στις 15 Σεπτεμβρίου 2015, το Skype ανακοίνωσε την κυκλοφορία του Mojis, "ενός ολοκαίνουργιου τρόπου έκφρασης μέσω Skype." Το Mojis είναι ένα σύντομο κλιπ / gif (Graphics Interchange Format), με χαρακτήρες από ταινίες και τηλεοπτικές εκπομπές, επιτρέποντας στους χρήστες του Skype να το εντάσσουν στις συζητήσεις τους με την ίδια ευκολία όπως τα emoticons. Συνεργάζονται με τα Universal Studios, Disney Muppets, το BBC και άλλα στούντιο, προκειμένου να εμπλουτίζουν τη συλλογή των διαθέσιμων Mojis.⁵⁸

⁵⁷ <http://www.cretalive.gr/economy/view/ee-sumbath-me-ton-antagwnismo-h-ejagora-ths-skype-apo-th-microsoft/127241>

⁵⁸ <https://www.scribd.com/document/49778463/7-things-about-skype>

5.4 Παρουσίαση εταιρείας & εφαρμογή

Η Skype Technologies, η Παγκόσμια εταιρεία Διαδικτυακών Επικοινωνιών, επιτρέπει στους ανθρώπους οπουδήποτε και αν βρίσκονται να κάνουν δωρεάν, απεριόριστες, ανώτερης ποιότητας φωνητικές κλήσεις μέσω του βραβευμένου, καινοτόμου ομώνυμου λογισμικού της, το οποίο είναι διαθέσιμο για Windows, Linux, Mac OS X, και πλατφόρμες Pocket PC. Το Skype, το οποίο βασίζεται τόσο στην τεχνολογία VoIP όσο και στην τεχνολογία peer-to-peer, είναι διαθέσιμο σε 27 γλώσσες και είναι η ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρεία επικοινωνιών φωνής παγκοσμίως. Από την έναρξη λειτουργίας του Skype τον Αύγουστο του 2003, το έχουν κατεβάσει περισσότερες από 500 εκατομμύρια φορές σε 225 χώρες. 276 εκατομμύρια άνθρωποι είναι οι εγγεγραμμένοι χρήστες που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του σχεδόν από κάθε γωνιά του πλανήτη, ενώ περισσότερα από 3 εκατομμύρια άνθρωποι χρησιμοποιούν το Skype κάθε στιγμή. Τα κέρδη της εταιρείας προέρχονται από υπηρεσίες, οι οποίες δεν παρέχονται δωρεάν στον καταναλωτή, όπως υπεραστικές και διεθνείς κλήσεις, καθώς και κλήσεις και αποστολή SMS προς κινητά, υπηρεσία τηλεφωνητή και προώθησης κλήσεων ή από υπηρεσίες που παρέχονται μέσω συνδρομής. Διαθέτει τεράστιο δίκτυο συνεργατών παγκοσμίως, πιστοποιεί και πωλεί εκατοντάδες προϊόντα εταιρειών με τις οποίες συνεργάζεται και χρησιμοποιεί εκτός από το δικό της εξειδικευμένο προσωπικό και εξωτερικούς συνεργάτες για τη δημιουργία λογισμικού, που θα επεκτείνει τις λειτουργικότητες της υπηρεσίας.

5.5 Όραμα & Αποστολή

Όπως είχε πει ο Zennstrom, CEO της Skype Technologies: "Το όραμά μας για το Skype ήταν πάντα να χτίσουμε τη μεγαλύτερη επιχείρηση επικοινωνιών στον κόσμο και να φέρουμε την επανάσταση στην ευκολία με την οποία οι άνθρωποι μπορούν να επικοινωνούν μέσω του Διαδικτύου". Έτσι, το όραμα των ιδρυτών της εταιρείας ήταν να δημιουργήσουν ένα προϊόν / υπηρεσία που θα αποτελούσε τεχνολογική καινοτομία και θα ανέτρεπε ριζικά την υπάρχουσα τεχνολογία και κατ' επέκταση τον κλάδο στον οποίο θα δραστηριοποιείτο. Η αποστολή της Skype Technologies είναι να παρέχει ένα αξιόπιστο και φιλικό εργαλείο επικοινωνίας που λειτουργεί απλά. Στόχος της είναι να ευχαριστήσει τους πελάτες της με την παροχή δωρεάν τηλεφωνίας σε όλο τον κόσμο κάνοντας απεριόριστες κλήσεις με καλή ποιότητα φωνής.

Το Skype είναι ένα απόλυτα αξιόπιστο εργαλείο, διότι είναι πολύ απλό να πραγματοποιηθεί μια κλήση. Είναι μια εφαρμογή λογισμικού που επιτρέπει στους χρήστες να πραγματοποιούν κλήσεις φωνής μέσω του Διαδικτύου. Κλήσεις σε άλλους χρήστες εντός της υπηρεσίας Skype είναι δωρεάν, ενώ κλήσεις σε σταθερά τηλέφωνα και κινητά τηλέφωνα μπορούν να γίνουν χρησιμοποιώντας μια χρεωστική κάρτα, με βάση το σύστημα λογαριασμού του χρήστη. Το Skype έχει γίνει επίσης δημοφιλές για πρόσθετα χαρακτηριστικά του, που περιλαμβάνουν την ανταλλαγή άμεσων μηνυμάτων, μεταφορά αρχείων και τη δυνατότητα τηλεδιάσκεψης. Εκτιμάται ότι το Skype χρησιμοποιείται από το 28% του συνόλου των χρηστών του Διαδικτύου και από το 94% του συνόλου της κίνησης VoIP.

5.6 SWOT analysis

Η Ανάλυση SWOT, παρόλο που έχουν περάσει περισσότερα από 40 χρόνια από τότε που αναπτύχθηκε, θεωρείται ακόμα και σήμερα σημαντικό "εργαλείο" στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα Ισχυρά (Strengths) και Αδύναμα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις, προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα, με σκοπό να

πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους. Η Ανάλυση SWOT χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, που είναι τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα (Weaknesses) σημεία, και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, που είναι οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι Απειλές (Threats). Εστιάζοντας στους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση, τώρα και στο μέλλον, η ανάλυση SWOT αποτελεί μία ξεκάθαρη μέθοδο για τη λήψη αποφάσεων.⁵⁹

Σε αυτό το σημείο μπορούμε να εντοπίσουμε τα πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες, τις απειλές και τις ευκαιρίες της εταιρείας, λαμβάνοντας υπ' όψιν το υλικό, σύμφωνα με την τρέχουσα κατάσταση.

Πίνακας 1: Ανάλυση SWOT της Skype

Internal		External	
Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
1. Ηγέτης της αγοράς στην υπηρεσία VoIP. 2. Καθιερωμένο εμπορικό σήμα. 3. Εγκατεστημένη βάση χρηστών (περισσότεροι από 600 εκατομμύρια χρήστες) και μερίδιο αγοράς. 4. Υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. 5. Επεκτασιμότητα. 6. Μη υποδομή. 7. Καινοτομία. 8. Απλότητα στη χρήση. 9. Δωρεάν τηλεδιάσκεψη. 10. Οι άνθρωποι μοιράζονται τις εμπειρίες τους μέσω κειμένου, φωνής και βίντεο. 11. Υποστήριξη σχεδόν σε 40 γλώσσες. 12. Αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της μητρικής εταιρίας (Microsoft), που έχει ισχυρό κεφάλαιο. 13. Υψηλά έσοδα και ισχυρή υποστήριξη της μητρικής εταιρείας.	1. Ο έντονος ανταγωνισμός σημαίνει περιορισμένη αύξηση του μεριδίου της αγοράς. 2. Πολλές παρόμοιες εφαρμογές δίνουν στους χρήστες περισσότερες επιλογές. 3. Κακόβουλες-συνδέσεις Skype URL. 4. Αργή σύνδεση στο internet. 5. Κατασκοπεία ομιλίας από τρίτους. 6. Ανεξέλεγκτο δίκτυο. 7. Ιδιόκτητη τεχνολογία.	1. Εταιρική χρήση. 2. Νέες πλατφόρμες(π.χ. smartphones & tablets). 3. Αύξηση της διείσδυσης του Διαδικτύου και του αριθμού των χρηστών smartphones. 4. Διεθνές ηλεκτρονικό εμπόριο. 5. Κινητικότητα και ένωση σταθερής-κινητής. 6. Τεχνολογία επόμενης γενιάς peer-to-peer (P2P). 7. Ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη. 8. Επέκταση υπηρεσιών.	1. Εταιρικές αγωγές ή απαγορεύσεις. 2. Πολιτικές απαγορεύσεις (οι υπηρεσίες VoIP είναι περιορισμένες σε ορισμένες χώρες). 3. Νομοθετικά θέματα. 4. Ανταγωνισμός Τηλεπικοινωνιών (προσφορά διεθνών κλήσεων). 5. Ανταγωνισμός VoIP. 6. Σύστημα κρυπτογράφησης 7. Η ποιότητα και το Εύρος Ζώνης δεν είναι ίδια σε όλες τις χώρες. 8. Προϊόν υποκατάστασης.

⁵⁹ Cynthia A. Montgomery & Michael E. Porter, "Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1991

Το Skype, προσφέρει απλότητα στους πελάτες του. Είναι πολύ εύκολο να γίνουν κλήσεις και να πληρωθούν οι λογαριασμοί. Είναι απαραίτητο να καταχωρηθούν τα στοιχεία της πιστωτικής κάρτας μόνο μία φορά, και οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν μια αυτοματοποιημένη πληρωμή. Εάν ο καταναλωτής χρειάζεται επιπλέον πιστώσεις, αυτό μπορεί να γίνει μόνο με ένα διπλό κλικ. Είναι δυνατόν να προσδιοριστεί μια ατζέντα. Με ένα μόνο κλικ η κλήση γίνεται. Υπάρχει μια μεγάλη κοινότητα ενδιαφέροντος για το Skype μιας και υπάρχουν πάνω από 100 εκατομμύρια εγγεγραμμένων χρηστών.⁶⁰

Αδυναμίες και Απειλές λεπτομερώς

Ενώ η κλειστή τεχνολογία P2P είναι η κύρια δύναμη του Skype, εξασφαλίζοντας στην επιχείρηση πλεονεκτήματα τόσο αναφορικά με τη στρατηγικά όσο και εργαλεία τακτικής που αφορούν στην ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα, από την ίδια αυτή τεχνολογία προκύπτουν θέματα που μπορεί να θεωρηθούν ως αδυναμίες. Αρχικά δεν υπάρχει τρόπος για τον έλεγχο χρηστών του Skype. Η εγγραφή χρηστών είναι ανεξέλεγκτη και η ταυτότητά τους δεν ελέγχεται ποτέ. Για παράδειγμα, θα μπορούσε κανείς να χρησιμοποιήσει μια σπασμένη έκδοση του λογισμικού χωρίς να αντιμετωπίσει οποιοδήποτε πρόβλημα. Επιπλέον η ανωνυμία, που εξασφαλίζει η χρήση του διαδικτύου σε συνδυασμό με τη χρήση της VoIP τεχνολογίας, μπορεί να διευκολύνει τους χρήστες να σχεδιάσουν παράνομες δραστηριότητες. Παράλειψη παροχής ελέγχου ή παρακολούθησης μέσω χρηστών μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα με κυβερνητικούς οργανισμούς.

Παρόμοια προβλήματα από τη χρήση του Skype μπορούν να αφορούν και σε οργανισμούς, κυρίως μεγάλες επιχειρήσεις. Όπως γνωρίζουμε, η Skype επικεντρώθηκε από την αρχή σε μεμονωμένους χρήστες και τα κατάφερε πολύ καλά. Ωστόσο, με αυτόν τον τρόπο εισχώρησε κρυφά σε οργανώσεις και επιχειρήσεις "από την πίσω πόρτα", καθώς πολύ από τους χρήστες εγκαθιστούσαν ελεύθερα το λογισμικό και στους χώρους εργασίας τους χωρίς όμως να έχουν εξασφαλίσει την έγκριση από τη διοίκηση των οργανισμών ή των εταιρειών. Οι οργανισμοί δεν μπορούν να ελέγξουν την κίνηση των υπαλλήλων τους στο Skype ή να είναι σίγουροι ότι είναι ασφαλές, ακόμα και αν είναι κρυπτογραφημένο. Ακόμα χειρότερα, το Skype μπορεί να παρακάμψει τα εταιρικά firewalls και να καταναλώσει εύρος ζώνης για υπερκόμβους. Αυτό αυξάνει τις απαιτήσεις από την πλευρά των επιχειρήσεων για μεγαλύτερο έλεγχο θεμάτων ασφαλείας και απόδοσης. Ως αποτέλεσμα, βλέπουμε ήδη, επερχόμενες απαγορεύσεις του Skype, οι οποίες θα είναι ολοένα και περισσότερες. Σε αυτό το πλαίσιο, η προτεραιότητα της Skype για επιχειρηματικές υπηρεσίες δεν έχει και πολύ νόημα.

Το Skype θα μπορούσε να αντιμετωπίσει επιπλέον απειλές από τη νέα νομοθεσία. Οι κανονισμοί που αφορούν στα πρωτόκολλα VoIP μπορεί να επιβάλουν περιορισμούς ή νέες απαιτήσεις στην υπηρεσία του Skype. Για παράδειγμα, σε ορισμένες χώρες οι πάροχοι VoIP υπηρεσιών ήδη πρέπει να εξασφαλίσουν τη δυνατότητα πραγματοποίησης κλήσεων έκτακτης ανάγκης ακριβώς όπως ισχύει στις τηλεπικοινωνίες. Επιπλέον, μολονότι το Skype δεν αποτελεί τηλεπικοινωνιακή εταιρεία με την παραδοσιακή έννοια, αλλά βασίζεται σε μια εναλλακτική τεχνολογία που επιτρέπει την πραγματοποίηση κλήσεων, παρ' όλα αυτά λειτουργεί πολύ σαν μια τηλεπικοινωνιακή εταιρεία. Και ενώ μέχρι τώρα το γεγονός αυτό επέτρεπε στην

⁶⁰ <https://www.caseforest.com/>

εταιρεία να μην εμπίπτει στον έλεγχο και την εφαρμογή της αμιγώς τηλεπικοινωνιακής νομοθεσίας, δε διασφαλίζει ότι κάτι τέτοιο δε θα συμβεί στο μέλλον ή ενδεχομένως αυστηροί περιορισμοί και προϋποθέσεις, που υπάρχουν στη νομοθεσία αυτή, δε θα επιβληθούν και σε άλλους τομείς, που επιτρέπουν την πραγματοποίηση κλήσεων.⁶¹

Τέλος παρότι η Skype είναι πρωτοπόρος εταιρεία και αδιαφιλονίκητος ηγέτης στην αγορά των VoIP υπηρεσιών δεν αποκλείεται στο μέλλον να αντιμετωπίσει προβλήματα που να αφορούν στον ανταγωνισμό. Μολονότι δε φαίνεται πολύ πιθανό στο άμεσο μέλλον να μπορέσει μια εταιρεία, η οποία να λειτουργεί στο ίδιο πλαίσιο των αμιγώς και αποκλειστικά VoIP υπηρεσιών, να μπορέσει να ανταγωνιστεί τη Skype, ωστόσο, δεν αποκλείεται, μια γνωστή και ισχυρή εταιρεία (π.χ. Google), που δραστηριοποιείται σε συναφείς τομείς να αποφασίσει να εισέλθει στην αγορά VoIP, γεγονός που θα μπορούσε να την καθιερώσει ως ένα ισχυρό ανταγωνιστή της Skype. Μια άλλη απειλή μπορεί να προέρθει και από τις υφιστάμενες εταιρείες τηλεπικοινωνιών, οι οποίες καθώς διαθέτουν ήδη μεγάλο αριθμό χρηστών θα μπορούσαν να αποφασίσουν να δραστηριοποιηθούν και στις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες μέσω VoIP, διεκδικώντας ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς.

5.7 Στρατηγικό SWOT

Στο πλαίσιο της SWOT ανάλυσης, ακολουθεί μια παρουσίαση που διασπά το επιχειρηματικό μοντέλο για τη Skype σε διάφορες πλατφόρμες αναλύοντας τη στρατηγική υψηλής ποικιλίας και το στρατηγικό όραμα της εταιρείας. Το όραμα είναι ο όρος, που συχνά χρησιμοποιείται με την έννοια της στρατηγικής, δεδομένου ότι περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων και το σχεδιασμό για την κατάκτηση των στόχων αυτών. Οι πλατφόρμες που περιγράφονται, αποτελούν μέρος της στρατηγικής μόχλευσης που χρειάζεται, για να είναι επιτυχής μια εταιρεία σε οποιαδήποτε αγορά. Αυτές οι πλατφόρμες χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση των εταιρειών τεχνολογίας, με στόχο την προσαρμογή τους στην παγκόσμια οικονομία, όπου οι καινοτόμες αλλαγές είναι συχνές.⁶²

⁶¹ <https://www.scribd.com/document/25244345/Skype-Net-Neutrality-Comments>

⁶² <http://www.secinfor.com>

Πίνακας 2: Στρατηγική SWOT ανάλυση σε πλατφόρμες διαχείρισης των εταιρειών τεχνολογίας

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Πνευματικό Κεφάλαιο ~ Πλατφόρμα διαδικασίας			
- Τα κλειστά ιδιόκτητα πρωτόκολλα σηματοδότησης είναι πρωτόκολλα που επιτρέπουν να διασχίσει το Skype firewalls και NAT routers και έτσι, κρυπτογραφούνται Packet πληροφορίες. - P2P δίκτυο με υπερκόμβους, που δρουν ως μεσάζοντες μέχρι τον διακομιστή σύνδεσης. - Η Skype σχεδιάζει Cellular / WiFi τηλέφωνα από το 2009. Οι πελάτες στρέφονται μεταξύ των κυτταρικών και WiFi VoIP.	- Το P2P δίκτυο βασίζεται στις ταχύτητες σύνδεσης των χρηστών και οι ευρυζωνικές συνδέσεις είναι απαραίτητες, αλλιώς η απόδοση υποφέρει. - Αν αρκετοί υπερκόμβοι κατατριφθούν, τότε ολόκληρο το σύστημα πέφτει.	Το Skype θα μπορούσε να δώσει προτεραιότητα της κυκλοφορίας του πάνω από τις γραμμές του δικτύου με IPv6 πακέτο (Ένα πεδίο 8-bit που περιγράφει την προτεραιότητα του πακέτου)	- Κάποιος αλγόριθμος που χρησιμοποιείται μπορεί να περιέχει επιπλέον άγνωστες ατέλειες και να προκαλέσει κατάρρευση του δικτύου του Skype. Αυτό θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να αμφισβητηθεί μελλοντική αξιοπιστία της Skype. - Οι νεοεισερχόμενοι θα μπορούσαν να αρπάξουν την Cellular/WiFi αγορά ή οι ήδη υπάρχοντες πάροχοι θα μπορούσαν να εισέλθουν στην κυτταρική αγορά.
Οι καταναλωτές ~ Πλατφόρμα πελατών			
- Λύση χαμηλού κόστους για διεθνείς κλήσεις. - Ισχυρή βάση των καταναλωτών στην Ευρωπαϊκή Ένωση. - Αφοσίωση των καταναλωτών για το προϊόν.	Οι καταναλωτές που θέλουν μια ολοκληρωμένη λύση μπορεί να πάρει από τις δέσμες καλωδίων.	- Η Skype μπορεί να αξιοποιήσει τεχνολογικές καινοτομίες της για να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες σε καλωδιακούς ή παρόχους τηλεπικοινωνιών. - Η ενσωμάτωση WiFi ως νέα αγορά απογειώνεται.	- Διακοπή της υπηρεσίας μπορεί να προκαλέσει απώλεια της εμπιστοσύνης των καταναλωτών στο προϊόν. - Η ευκολία των καταναλωτών είναι παράγοντας του προπληρωμένου χρόνου ομιλίας.
Ανταγωνισμός – Πλατφόρμα προϊόντων και Μάρκα			
Direct PC-to-PC / Phone Competitors - SIP (ex: Vonage)			

• Η Vonage έχει οικονομικά και νομικά ζητήματα, τα οποία επηρεάζουν αρνητικά τις πωλήσεις της στη Βόρεια Αμερική.	• Η Vonage είναι ο ηγέτης στην αγορά της Βόρειας Αμερικής και μπορεί να αξιοποιήσει αυτή την τεράστια βάση χρηστών για να βελτιώσει τη θέση της.	• Η Vonage έχει ένα μεγάλο πελατολόγιο, αλλά, πιο αργή ανάπτυξη νέων πελατών. Το Skype μπορεί να επωφεληθεί από την κατάσταση της αγοράς και να αποκτήσει πελάτες της Vonage με το δικαίωμα εμπορίας.	• Οι νεοεισερχόμενοι στην αγορά θα αξιοποιήσουν τη διαθέσιμη καταναλωτική βάση της Βορείου Αμερικής και της Ευρωπαϊκής Ένωσης. • Άλλοι πάροχοι εκτός από τους άμεσους ανταγωνιστές πρέπει να αντιμετωπιστούν.
Cable Providers - Bundle /Triple-play Quadruple-play packages (ex: Comcast)			
• Ικανό να αξιοποιήσει την υπάρχουσα βάση πελατών, προσφέροντας επιπρόσθετη εξοικονόμηση με πακέτο υπηρεσιών.	• Έλλειψη καινοτομίας στο VoIP. • Οι πελάτες αισθάνονται σύγχυση με την εμπορία των υπηρεσιών ως το «ίδιο», όπως αυτά που χρησιμοποιήθηκαν για PSTN γραμμές. Οι πελάτες δεν μπορούν να καταλάβουν όταν η συσκευή είναι εκτός ότι η γραμμή είναι έξω. • Όχι στη φωνή επειδή θέλουν, αλλά, για να διατηρήσουν τις βάσεις των πελατών τους.	• Καινοτομώντας σε νέες υπηρεσίες και δυνατότητες σε υπηρεσίες VoIP παρέχεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με αυτόνομες λύσεις.	• Ο ανταγωνισμός κόστους μεταξύ Telcos και αυτόνομων παρόχων, όπως το Skype θα μειώσει τα κέρδη.
Telcos (ex: Verizon)			
• Επενδύσεις σε νέο εξοπλισμό μπορεί να αποφέρουν μακροπρόθεσμο χρέος. Ο εξοπλισμός αυτός μπορεί να καταστεί ξεπερασμένος ή το μερίδιο αγοράς δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς να αφήσει άμεση λύση για την πληρωμή των επενδύσεων από τις τηλεπικοινωνίες.	• Οι τηλεπικοινωνίες πρέπει να θέσουν νέο εξοπλισμό και δίκτυα μεταγωγής πάνω στο νέο σύστημα. Η Telcos θα πρέπει να υιοθετήσει τη βάση των πελατών της.	• Λόγω έλλειψης καινοτομίας στην αγορά των τηλεπικοινωνιών, δεν υπάρχουν νέες υπηρεσίες και δυνατότητες για αυτόνομους παρόχους όπως το Skype.	• Οι τηλεπικοινωνίες έχουν μια μεγάλη βάση των καταναλωτών και αυτό θα μπορούσε να είναι ικανότητα μόχλευσης σε περιοχές όπου το Skype δεν έχει ακόμη εδραιωθεί.
Παγκόσμια Πλατφόρμα			
• Η Ε.Ε. βλέπει ευνοϊκά το Skype. • Το Skype παρέχει ανώτερα σχέδια για όλους τους χρήστες, ανεξάρτητα από τη χώρα.	• Το Skype έχει αποκλειστεί σε ορισμένες χώρες λόγω των περιορισμών στην κυκλοφορία VoIP. • Το επιχειρηματικό μοντέλο της Skype πρέπει να περιλαμβάνει τους φόρους που επιβάλλονται ανάλογα με τη χώρα και την	• Καθώς αυξάνονται τα VoIP κέρδη σε συνδυασμό με την αποδοχή των ευρυζωνικών συνδέσεων, η διαθέσιμη βάση των καταναλωτών αυξάνεται. Το Skype δε θεωρείται ως μία και μόνη εταιρεία των ΗΠΑ και αυτό παρέχει τις ευκαιρίες για ανάπτυξη.	• Υποκατάστατα και άμεσος ανταγωνισμός συνεχίζουν να αυξάνονται λόγω της πιθανής αγοράς. Ο συνεχής ανταγωνισμός θα μειώσει το κόστος και τα κέρδη για το Skype.

5.8 PEST Analysis

Οι εξωτερικοί ή μακρό-περιβαλλοντικοί παράγοντες έχουν τη δυνατότητα είτε να ενισχύσουν ή να περιορίσουν την απόδοση της επιχείρησης. Παρά το γεγονός ότι μπορεί να υπάρχει κατά καιρούς αστάθεια, που οφείλεται στη δυνατότητα σωστής εκτίμησης των ποιοτικών παραγόντων αυτών, εντούτοις είναι δυνατόν να προκύψει μια λογική προοπτική από τη μελέτη τους, η οποία να μπορεί να υποστηρίξει οποιαδήποτε βραχυπρόθεσμη και ίσως ακόμη και μακροπρόθεσμη στρατηγική. Ο βαθμός, στον οποίο οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικό-πολιτιστικοί και τεχνολογικοί παράγοντες επηρέασαν το Skype αυξήθηκε με την πάροδο του χρόνου, ως αποτέλεσμα της επίγνωσης του κοινού και της μετέπειτα εξαγοράς από την Microsoft. Ως αυτόνομη επιχείρηση, πριν από την εξαγορά, το Skype είχε σημαντικές παγκόσμιες δυνατότητες. Αλλά το όραμα της Microsoft, οι «βαθιές τσέπες» και η στρατηγική για την επέκταση, εισήγαγαν τη δυνατότητα μόχλευσης, παράγοντας που οδηγεί στο να επωφεληθούν και τα δύο επιχειρηματικά μοντέλα, συμπεριλαμβανομένων και των άλλων επιχειρήσεων που βρίσκονται στο σημερινό χαρτοφυλάκιο της Microsoft.

Επειδή τόσο η Skype όσο και η Microsoft έχουν μια διεθνή προοπτική, ο **πολιτικός** παράγοντας δημιουργεί μικτές υποθέσεις που συμβάλλουν στην πιθανή επιτυχία. Υποθέτοντας ότι καμία άλλη «αποδιοργανωτική τεχνολογία» δεν εισέρχεται στην προκλητική αρένα VoIP, οι μεταβολές στο ρυθμιστικό μέτωπο, που φαίνονται από χώρα σε χώρα, θα γίνουν λιγότερο σημαντικές με την πάροδο του χρόνου, με την προϋπόθεση ότι οι προσπάθειες επέκτασης είναι ρεαλιστικές. Οι πιο φιλελεύθερες διατάξεις που παρέχουν τις μεγαλύτερες ευκαιρίες είναι έμφυτες στις ανεπτυγμένες χώρες προς το παρόν και η παρουσία της Skype μαζί με την Microsoft σε μέρη όπως η Βόρεια Αμερική, έχει τεράστιες δυνατότητες κέρδους. Στην περίπτωση των αναδυόμενων δημοκρατιών, το ευνοϊκό κανονιστικό περιβάλλον εξαρτάται από το χρόνο, αλλά η παρουσία VoIP σε σημαντικό βαθμό είναι αναπόφευκτη.

Οι προοπτικές για την ικανότητα της Skype να κεφαλαιοποιήσει σε τέτοιους χώρους είναι ένα πολύ θετικό στοιχείο, δεδομένου του μεγέθους της εμβέλειας της Microsoft. Σε χώρες με πιο συντηρητικές απόψεις, όπου η πολιτική είναι συχνά συνυφασμένη με κοινωνικό-πολιτιστικά θέματα, οι δυνατότητες είναι λιγότερο αισιόδοξες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν αρκετές χώρες της Μέσης Ανατολής, οι οποίες έχουν αρνηθεί την κίνηση VoIP επικοινωνιών στο περιβάλλον τους, καθώς επίσης, 45 χώρες έχουν περιορίσει την παρουσία του internet και ως εκ τούτου, οι συνθήκες για το Skype δεν είναι πολύ ευνοϊκές.

Εξετάζοντας την **οικονομική** μεταβλητή που περιβάλλει το Skype, διαπιστώνουμε ότι αποτελεί πολύ μικρό κίνδυνο για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η τεχνολογία peer-to-peer σε συνδυασμό με την ικανότητα της Skype και τους πόρους μόχλευσης της Microsoft εξασφαλίζει την ανταγωνιστικότητα των τιμών. Αυτή η δραστηριότητα θα είναι ελκυστική για μια μικτή παγκόσμια οικονομία, όπου τα προσωπικά έξοδα επικοινωνίας ποικίλλουν σαν αποτέλεσμα του πολιτικού και κανονιστικού περιβάλλοντος. Το χαμηλό κόστος της Skype για τους καταναλωτές, έχει πολύ υψηλή αντιληπτή αξία, δεδομένου ότι έχουν τη δυνατότητα να κάνουν σημαντικές αποταμιεύσεις μακροπρόθεσμα και ως εκ τούτου, συμβάλλει σε πρόσθετες διακριτικές δαπάνες στη διάθεση του καταναλωτή. Αυτό είναι προφανώς πολύ σημαντικό για τη βιώσιμη ανάπτυξη, όχι μόνο για το Skype, αλλά και για μια ακμάζουσα οικονομία. Στην πραγματικότητα, όσο υπάρχει ανάγκη επικοινωνίας, το χαμηλό κόστος της υπηρεσίας θα αποδειχθεί ότι είναι η κυρίαρχη δύναμη. Το Skype δημιουργεί επίσης, αξία της αγοράς με τη θέσπιση ενός προγράμματος ανάπτυξης,

επιτρέποντας σε άλλες επιχειρήσεις να αδράξουν τις ευκαιρίες τρίτων και έτσι, ενθαρρύνει την οικονομική ανάπτυξη.

Οι επιπτώσεις του **κοινωνικό-πολιτιστικού** παράγοντα για την επιχειρηματική αποδοτικότητα μεταφράζεται τελικά στην ικανότητα στόχευσης σε ορισμένα δημογραφικά στοιχεία. Η επικοινωνία αποτελεί μια παγκόσμια ανάγκη και ως εκ τούτου, οι περιορισμοί δεν είναι τόσο μεγάλοι όσο αυτοί που παρατηρήθηκαν σε εξειδικευμένες αγορές. Ωστόσο, σε παγκόσμια κλίμακα, ο δημογραφικός στόχος για το Skype είναι μια πρόκληση εξειδίκευσης, για να γίνει ένα μαζικά κοινωνικά αποδεκτό μέσο επικοινωνίας, λόγω των παραπάνω πολιτικών επιπτώσεων. Προσθέτοντας στο χαμηλό μεταβλητό κόστος και τις επιπλέον δυνατότητες που προσφέρουν οι υπηρεσίες του Skype, το αποτέλεσμα είναι μία εξαιρετική κοινωνική συμμετοχή, ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες και αναδυόμενες αγορές, όπου οι επιπτώσεις αυτές φέρουν μεγαλύτερο βάρος.

Η διαθεσιμότητα του **τεχνολογικού** παράγοντα είναι πολύ συγκεντρωμένη και ταυτόχρονα διάσπαρτη σε παγκόσμιο επίπεδο. Και, ακόμη και σε μέρη όπου η τεχνολογία είναι πολύ διαθέσιμη, ένα βασικό συστατικό που απαιτείται για την επιτυχία της Skype, η ευρυζωνική πρόσβαση δηλαδή, δεν έχει παντού την ίδια διείσδυση. Όπως παρατηρήθηκε, μέχρι το 2006, το 66% των Ευρωπαίων καταναλωτών ήταν σε απευθείας σύνδεση, αλλά μόνο το 10% είχαν ευρυζωνική πρόσβαση, ενώ ένα χρόνο αργότερα, χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν το Ηνωμένο Βασίλειο, όπου το 84% των νοικοκυριών με πρόσβαση στο Διαδίκτυο είχε ευρυζωνική σύνδεση (από 69% το 2006) και η Βόρεια Ιρλανδία, όπου το 78% του συνόλου των νοικοκυριών με πρόσβαση στο Διαδίκτυο είχε ευρυζωνικές συνδέσεις, αν και σε κάθε περιοχή παρουσιάζονται διαφορετικοί ρυθμοί ανάπτυξης. Παρόμοια με τις πολιτικές ή κανονιστικές προοπτικές για τις αναδυόμενες δημοκρατίες, έτσι και η τεχνολογική διαθεσιμότητα είναι κάτι που απλώς εξαρτάται από το χρόνο. Επωφελούμενο από το πλεονέκτημα της πρωτοπορίας του, και πιο συγκεκριμένα, το πλεονέκτημα μάρκας που συνδέεται με την Microsoft, το Skype μπορεί να λειτουργήσει προς την απόκτηση τεχνικής αποδοχής μέσα από την ενίσχυση της ανάπτυξης. Η Skype και η Microsoft απολαμβάνουν μια μεγάλη βάση πελατών, εφόσον έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη των επιχειρήσεων ως ένας αξιόπιστος φορέας παροχής υπηρεσιών επικοινωνιών.⁶³

5.9 Επιχειρησιακό Μοντέλο & Στρατηγική

Η μεγάλη απήχηση που έχει στο κοινό το Skype δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί τυχαία, αφού η είσοδός του στις αγορές έγινε σε μια περίοδο, όπου η χρήση της τεχνολογίας VoIP άρχιζε να κερδίζει έδαφος έναντι άλλων μεθόδων. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τις τεχνικές προδιαγραφές του και τις επιχειρηματικές κινήσεις που έχουν γίνει, το έχουν καταστήσει ηγέτη στον τομέα της αγοράς τηλεπικοινωνιών που δραστηριοποιείται.

Το Skype εισήχθη στην αγορά το 2003, σε μια χρονική περίοδο που πολλές μεγάλες εταιρείες τηλεπικοινωνιών προσπαθούσαν να βρουν καινοτόμες μεθόδους με σκοπό να αποκτήσουν πλεονέκτημα στην αναδυόμενη αγορά επικοινωνιών με χρήση τεχνολογίας VoIP.

Το επιχειρησιακό μοντέλο⁶⁴ του Skype έχει ως στόχο την προσέλκυση χρηστών προσφέροντας έναν εναλλακτικό τρόπο επικοινωνίας, ως προς τις παραδοσιακές τηλεφωνικές κλήσεις, με ελάχιστο έως μηδενικό κόστος για το συνδρομητή, στοιχείο που δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και στηρίζεται πρωτίστως, στο συνδυασμό

⁶³ <http://www.managementparadise.com>

⁶⁴ <http://tekedia.com/30422/skypes-business-model>

παροχής υπηρεσιών και επίδρασης που ασκούν τα δίκτυα στους χρήστες, για τη διαφήμιση και προώθησή του στο ευρύτερο κοινό, και δευτερευόντως, σε ένα σχηματισμό franchise.

Όσον αφορά στην παροχή υπηρεσιών, έχοντας ως βάση το λογισμικό του Skype, ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα να απολαμβάνει ασφαλείς, υψηλής ποιότητας και χωρίς χρέωση τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές εταιρείες παροχής τηλεφωνίας. Τα έσοδα, που δημιουργούνται, προέρχονται από κάποιες εφαρμογές ή υπηρεσίες του Skype, όπως SkypeOut / SkypeIn, για τη χρήση των οποίων ο συνδρομητής χρεώνεται με τιμές που εξαρτώνται από τη χρήση, και όχι ένα σταθερό ποσό, δίνοντας με αυτό τον τρόπο ευελιξία κόστους στους χρήστες.

Όσον αφορά στην επίδραση των δικτύων, αυτό το στοιχείο είναι και το πιο καθοριστικό. Η εταιρεία που δημιούργησε το Skype, αρχικά επέλεξε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς που αποτελούνταν από χρήστες που αφιέρωναν μεγάλο μέρος του διαθέσιμου χρόνου τους σε προσωπικούς υπολογιστές (PCs) και ήταν πρόθυμοι να δοκιμάσουν τη χρήση νέων τεχνολογιών στην επικοινωνία τους με άλλους ανθρώπους. Οι δυνατότητες του Skype σε συνδυασμό και με την ανάπτυξη της αγοράς των ευρυζωνικών δικτύων συνέβαλαν σημαντικά στην αποδοχή του από το ευρύ κοινό. Η μεγάλη επίδραση δικτύου που έχει το Skype συμβάλλει και στα μεταβαλλόμενα κόστη για τους χρήστες, οι οποίοι δεν είναι εύκολα διατεθειμένοι, παρόλο που είναι πολύ εύκολο, να στραφούν σε άλλα ανταγωνιστικά λογισμικά, καθώς αυτό πλέον έχει καθιερωθεί στη συνείδηση του μεγαλύτερου μέρους του κοινού.

Μέσω του franchise, η Skype εκμεταλλεύεται την καλή φήμη και το ευρέως διαδεδομένο όνομά της στην παγκόσμια αγορά τηλεπικοινωνιών, ώστε να μπορεί να συνάπτει συνεργασίες με άλλες εταιρείες που να πωλούν προϊόντα με το σήμα της και τα τεχνικά χαρακτηριστικά του λογισμικού της, έχοντας επιτύχει με αυτό τον τρόπο άλλη μια πηγή εσόδων.⁶⁵

5.10 Πλεονέκτημα Κόστους λόγω Τεχνικής Φύσεως

Το Skype χρησιμοποιεί την τεχνολογία VoIP (Voiceover IP), έτσι ώστε οι φωνητικές συνομιλίες να γίνονται μέσω του Internet ή άλλου δικτύου που βασίζεται στο πρωτόκολλο IP. Η αρχιτεκτονική πάνω στην οποία είναι σχεδιασμένο να λειτουργεί το Skype είναι P2P (peer-to-peer). Ωστόσο, στην περίπτωση του Skype, αυτή έχει κλιμακωθεί σε υψηλό βαθμό, ενώ για την διασφάλιση ασφαλούς επικοινωνίας χρησιμοποιείται κρυπτογράφηση.

Η τεχνική αρχιτεκτονική είναι αυτή που δίνει στο Skype πολλά πλεονεκτήματα κόστους, το οποίο διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα, έναντι άλλων λογισμικών που χρησιμοποιούν την ίδια τεχνολογία, πετυχαίνοντας έτσι υψηλά περιθώρια κέρδους. Επίσης, το γεγονός ότι δεν απαιτείται η εγκατάσταση άλλων τηλεπικοινωνιακών δικτύων για τη χρήση του, αφού εκμεταλλεύεται τις υπάρχουσες συνδέσεις στο διαδίκτυο, του προσδίδει σημαντικό πλεονέκτημα κόστους συγκριτικά με τα συνηθισμένα δίκτυα τηλεπικοινωνιών.

5.11 Αύξηση του αριθμού χρηστών και των εσόδων

Το Skype προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που απευθύνονται σε όλες τις κατηγορίες καταναλωτών, οικιακούς χρήστες, μικρές επιχειρήσεις και στελέχη μεγάλων εταιρειών, απαριθμώντας σήμερα περισσότερους από 900 εκατομμύρια εγγεγραμμένους χρήστες, από τους οποίους 300 εκατομμύρια άνθρωποι το

⁶⁵ <https://www.forbes.com/2010/05/21/internet-enterprise-communications-technology-skype.html>

χρησιμοποιούν καθημερινά για την επικοινωνία τους. Να αναφέρουμε ότι ο συνολικός χρόνος βιντεοκλήσεων ημερησίως ανέρχεται στα 2 δισεκατομμύρια λεπτά, 27 λεπτά διαρκεί κατά μέσο όρο κάθε βιντεοκλήση, 35% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων των ΗΠΑ το χρησιμοποιούν ως βασικό τηλεπικοινωνιακό πάροχο, 50 εκατομμύρια χρήστες το χρησιμοποιούν μέσω τηλεόρασης στις ΗΠΑ., 40% των κλήσεων αφορά σε βιντεοκλήσεις, ενώ το υπόλοιπο σε απλές τηλεφωνικές μέσω διαδικτύου και 176 εκατομμύρια SMS στάλθηκαν μέσω Skype το 2010 μόνο στις ΗΠΑ.

Η επαναστατική αυτή εφαρμογή, η οποία άλλαξε δραματικά τη μορφή των τηλεπικοινωνιών, παρέχεται στη βασική έκδοσή της εντελώς δωρεάν, γεγονός πάντως που δεν αποθάρρυνε τη Microsoft να επενδύσει 8,5 εκατ. δολάρια το 2011 για να την αποκτήσει, όπως έχουμε προαναφέρει. Ο κολοσσός της πληροφορικής ανακοίνωσε μάλιστα ότι το δωδεκάμηνο Ιουνίου 2012-Ιουνίου 2013 τα λειτουργικά έσοδα του Skype ανήλθαν στα 848 εκατ. δολάρια από 380 εκατομμύρια το προηγούμενο έτος. Το περιθώριο κέρδους είναι πράγματι πολύ μεγάλο για την ιδιοκτήτρια εταιρεία, καθώς εκτός από το βασικό πακέτο βιντεοκλήσεων που παρέχεται δωρεάν, υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία επιπλέον υπηρεσιών, από τη δυνατότητα τηλεφωνικής επικοινωνίας με σταθερά και κινητά τηλέφωνα, την ανταλλαγή αρχείων και φωτογραφιών, μέχρι την υπηρεσία ομαδικών βιντεοκλήσεων, οι οποίες παρέχονται έναντι αντιτίμου, σημαντικά χαμηλότερου πάντως από τα αντίστοιχα τιμολόγια των «παραδοσιακών» τηλεπικοινωνιακών παρόχων.

Μέσα σε μια τριετία από την ίδρυσή του, το Skype έφτασε το 2006, να κατέχει το 7% της παγκόσμιας αγοράς των κλήσεων μακρινών αποστάσεων, που σε απόλυτα νούμερα σημαίνει περίπου 130 εκατομμύρια εγγεγραμμένους χρήστες και έσοδα πάνω από 50 εκατομμύρια δολάρια, καθιστώντας το την πλέον ραγδαία αναπτυσσόμενη διαδικτυακή κοινότητα της περιόδου εκείνης. Τρία χρόνια αργότερα, το 2009, οι εγγεγραμμένοι χρήστες είχαν αυξηθεί 3,5 φορές (474 εκατ.), ενώ μέχρι το τέλος του 2013 είχαν φθάσει πάνω από τα 700 εκατομμύρια.⁶⁶

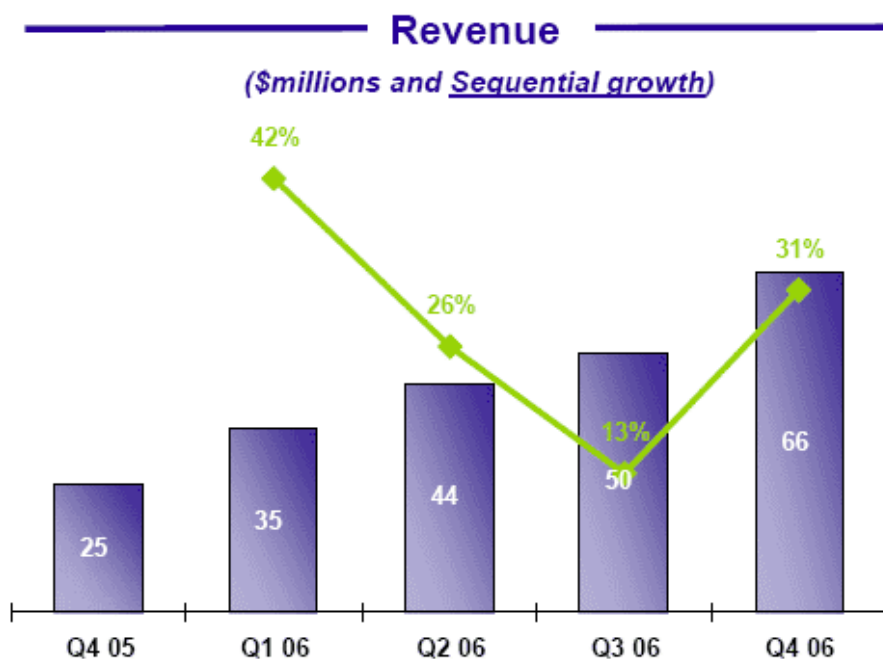
Στον πίνακα 3 παρουσιάζονται τα έσοδα της Skype σε δολάρια, ανά τρίμηνο, για το 2006 και το πρώτο τρίμηνο του 2007, ενώ στον πίνακα 4 οι εγγεγραμμένοι λογαριασμοί χρηστών για την ίδια χρονική περίοδο.

Πίνακας 3: Έσοδα Skype 1^ο Τρίμηνο 2006 – 1^ο Τρίμηνο 2007

Πηγή: e-Bay

	Q1 2006	Q2 2006	Q3 2006	Q4 2006	Q1 2007
Έσοδα (σε εκατομμύρια \$)	35,1 6	44,16	50,02	63,42	77,01
Μεταβολή σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο (%)	42	26	13	27	22
Μεταβολή σε σχέση με το ίδιο τρίμηνο του προηγούμενου έτους (%)	NA	NA	NA	156	119
Ποσοστό εσόδων διεθνών κλήσεων (%)	87	86	84	84	85

⁶⁶ <http://www.secinfo.com>



Διάγραμμα 4: Έσοδα Skype 4^ο Τρίμηνο 2005 – 4^ο Τρίμηνο 2006

Πηγή: Skype Journal

Πίνακας 4: Εγγεγραμμένοι λογαριασμοί χρηστών Skype

Πηγή: e-Bay

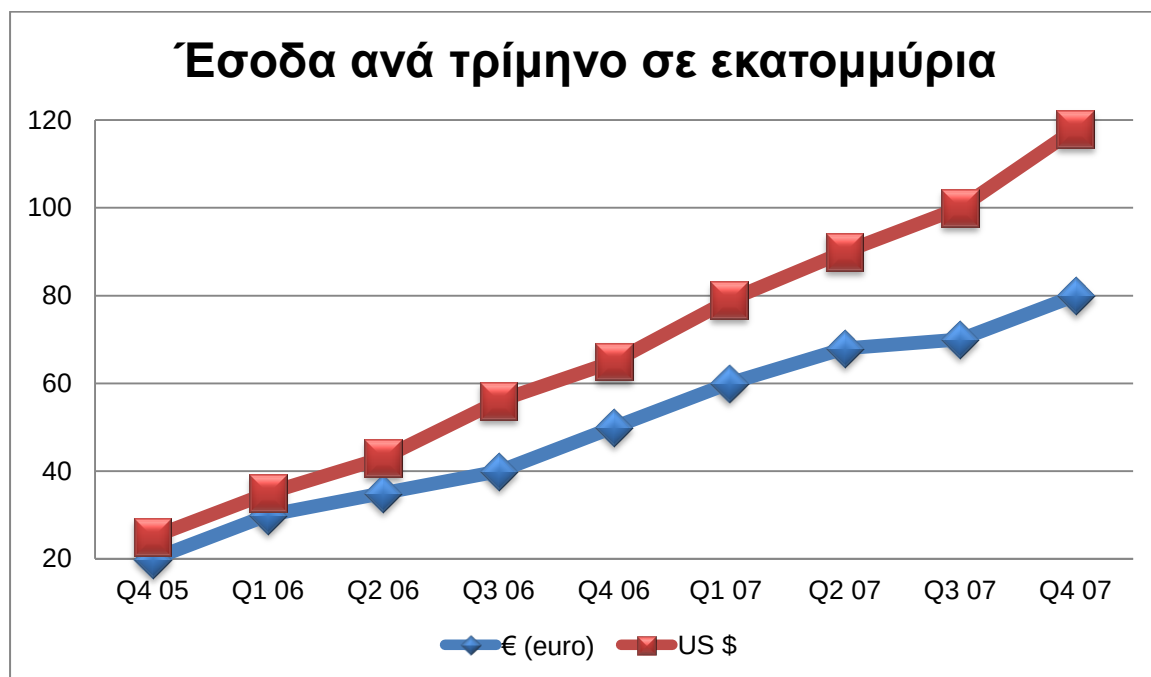
	Q1 2006	Q2 2006	Q3 2006	Q4 2006	Q1 2007
Εγγεγραμμένοι λογαριασμοί (εκατομμύρια)	95	113	136	171	196
Μεταβολή σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο (%)	27	20	20	26	14
Μεταβολή σε σχέση με το ίδιο τρίμηνο του προηγούμενου έτους	NA	NA	NA	129	107

Να επισημανθεί ότι στον παραπάνω πίνακα ο αριθμός των εγγεγραμμένων λογαριασμών χρηστών, δηλαδή ενεργών λογαριασμών, δεν είναι απαραίτητα ίσος με αυτόν των ίδιων των χρηστών, καθώς ένας χρήστης μπορεί να διαθέτει παραπάνω από έναν λογαριασμούς.⁶⁷

Επίσης, παρακάτω παρουσιάζονται τα διαγράμματα 5 και 6, που εμφανίζουν την εξέλιξη των συνολικών εσόδων ανά τρίμηνο και των εσόδων ανά χρήστη, αντίστοιχα,

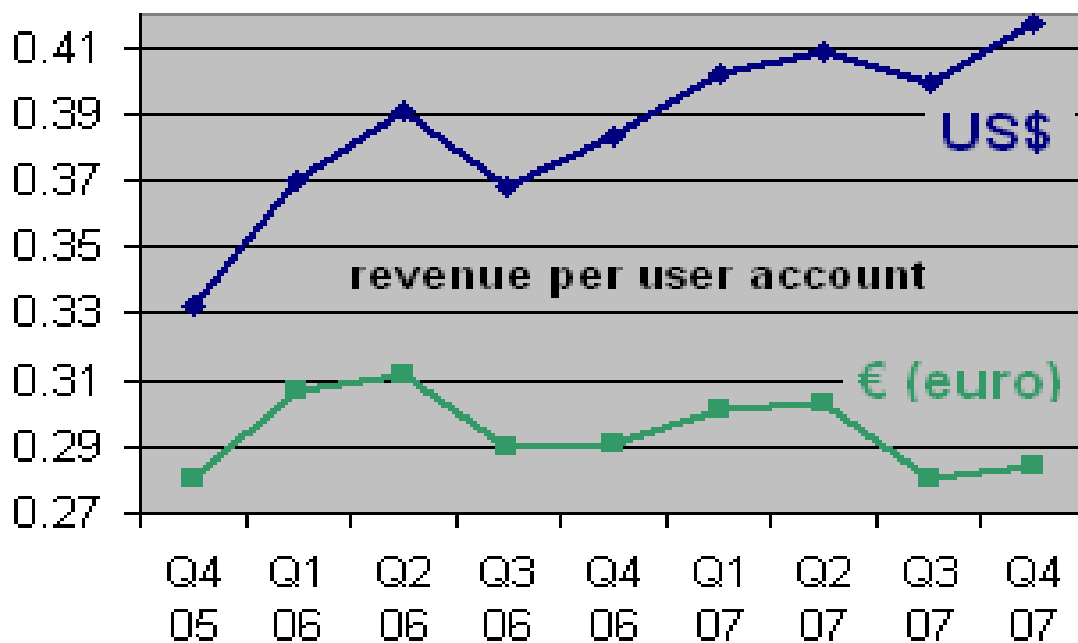
⁶⁷ <https://investors.ebayinc.com/releasedetail.cfm?releaseid=176402>

σε ευρώ και δολάρια, από το τελευταίο τρίμηνο του 2005 μέχρι το τελευταίο τρίμηνο του 2007.



Διάγραμμα 5: Έσοδα ανά τρίμηνο

Πηγή: Skype Journal



Διάγραμμα 6: Έσοδα/χρήστη ανά τρίμηνο

Πηγή: Skype Journal

Στα Διαγράμματα 5 και 6, η διαφορά των εσόδων από ευρώ σε δολάριο οφείλεται στις συναλλαγματικές ισοτιμίες μεταξύ των δύο νομισμάτων. Η μεγαλύτερη διαφορά εντοπίζεται στο τελευταίο τρίμηνο του 2007, κυρίως εξαιτίας της εμφάνισης ύφεσης

στην αμερικανική οικονομία και την πτώση του αμερικανικού νομίσματος σε σχέση με το ευρώ.⁶⁸

5.12 Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα

Η παγκόσμια κυριαρχία της Skype στην αγορά του VoIP κάθε άλλο παρά τυχαία είναι και έχει στηριχτεί στα παρακάτω στοιχεία-ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία αποτελούν και κατευθυντήρια σημεία για την δόμηση της στρατηγικής που έχει ακολουθήσει η εταιρεία.⁶⁹

- Ευρεία, πιστή, αναπτυσσόμενη και ποικιλόμορφη παγκόσμια βάση χρηστών.

Η κλίμακα, η παγκόσμια διάδοση και ανάπτυξη της βάσης των χρηστών του Skype παρέχει στην εταιρεία πανίσχυρο network effect, σύμφωνα με το οποίο το Skype γίνεται όλο και πιο πολύτιμο καθώς περισσότεροι άνθρωποι το χρησιμοποιούν, δημιουργώντας έτσι ένα κίνητρο για τους υπάρχοντες χρήστες να ενθαρρύνουν την είσοδο νέων χρηστών.

- Network effect – Viral marketing

Το φαινόμενο του network effect συμβάλλει στην προσέλκυση νέων χρηστών και παρέχει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως είναι η ενίσχυση του εμπορικού σήματος και επιτρέπει στη Skype να επωφεληθεί από τη διάδοση από χρήστη σε χρήστη, εξασφαλίζοντας πλεονέκτημα κόστους στην εταιρεία από την απόκτηση των χρηστών διατηρώντας το συνολικό κόστος διαφήμισης σε χαμηλά επίπεδα.

- Communications Brand

Το Network effect σε συνδυασμό με τις οικονομίες κλίμακας ενθαρρύνει και άλλες εταιρείες να δημιουργήσουν στρατηγικές σχέσεις με τη Skype, πράγμα που οδηγεί στη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας για το ίδιο το Skype αλλά και για τους χρήστες του.

- Χαμηλό κόστος και peer-to-peer αρχιτεκτονική

Η εξαιρετικά επεκτάσιμη peer-to-peer αρχιτεκτονική λογισμικού που χρησιμοποιεί το Skype δίνει ένα σημαντικό πλεονέκτημα κόστους σε σύγκριση με τα συμβατικά δίκτυα επικοινωνιών, επειδή χρησιμοποιεί τις υπάρχουσες συνδέσεις στο διαδίκτυο των χρηστών και δεν απαιτεί την κατασκευή ή τη διατήρηση ενός φυσικού δικτύου επικοινωνιών. Ως εκ τούτου, η Skype μπορεί να προσθέτει νέους χρήστες και να τους παρέχει ένα ευρύ φάσμα των εργαλείων επικοινωνίας με ελάχιστο οριακό κόστος, επιτρέποντας την προσφορά πολλών από τα προϊόντα του Skype δωρεάν. Αυτό το χαμηλό κόστος κάνει τη Skype να αναπτύσσεται σε νέες περιοχές και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για ανάπτυξη και επέκταση πολύ ταχύτερα από ό, τι πολλές άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.

- Σύστημα πληρωμών και οικονομική δομή.

Η παρουσία της Skype παγκοσμίως και τα εκατομμύρια των χρηστών της οδήγησαν στην ανάπτυξη ενός προηγμένου συστήματος πληρωμών για τους χρήστες εκείνους που χρησιμοποιούν τα premium προϊόντα της εταιρείας. Η Skype δέχεται όλους τους τρόπους πληρωμής σε 16 διαφορετικά νομίσματα, το κυριότερο όμως είναι ότι οι χρήστες πληρώνουν προκαταβολικά για τη χρήση των υπηρεσιών που απολαμβάνουν, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι έχει τη δυνατότητα, βάσει προκαθορισμένων εσόδων να οργανώσει το στρατηγικό πλάνο των επενδύσεων της βασιζόμενη σε πραγματικά ποσά και όχι σε εκτιμήσεις.

⁶⁸ <http://skypejournal.com>

⁶⁹ <http://www.voip-news.com>

- Πλατφόρμα λογισμικού συμβατή με κάθε συσκευή και δίκτυο.

Μια από τις κυριότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει κάθε εταιρεία παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών είναι η συμβατότητα της με την συσκευή και το λογισμικό που χρησιμοποιεί ο κάθε χρήστης. Η Skype έχει καταφέρει να αναπτύξει τις υπηρεσίες της, έτσι ώστε να είναι συμβατές με κάθε πλατφόρμα και αποσκοπεί στο να παραμένει διαρκώς πιστή στην υπόσχεση της ότι λειτουργεί παντού, ανεξαρτήτως συσκευής, λογισμικού και δικτύου.⁷⁰

5.13 Στρατηγικές συνεργασίες

Τα επιχειρησιακό μοντέλο για το Skype βασίζεται κυρίως στη συνεχόμενη αύξηση του αριθμού των χρηστών του, σε παγκόσμια βάση. Η διάδοση αυτή του έχει προσδώσει κάποια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία σχετίζονται κυρίως με την ενδυνάμωσή του σαν brand name και τη δυνατότητα αυτό να επωφελείται από κάποιες πρακτικές marketing που έχουν ως αποτέλεσμα τη διατήρηση του κόστους για τους χρήστες σε χαμηλά επίπεδα, με αποτέλεσμα αυτοί να το χρησιμοποιούν ολοένα και πιο πολύ.⁷¹

Η ταχεία διάδοση του Skype, δηλαδή η αυξανόμενη χρήση του, και τα πλεονεκτήματα που προέρχονται από τη δικτυακή λειτουργία του δεν έχουν περάσει απαρατήρητα από άλλες μεγάλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον χώρο της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και της ανάπτυξης λογισμικών και εφαρμογών. Τα θετικά αποτελέσματα, οικονομικά και άλλα, που μπορούν να προκύψουν από τη χρήση του Skype, έχουν προσελκύσει το ενδιαφέρον πολλών τέτοιων εταιρειών, οι οποίες έχουν εκφράσει την προθυμία τους να εφαρμόσουν στρατηγικές συνεργασίες με το Skype, με αρκετές εξ αυτών να τις έχουν ήδη πραγματοποιήσει.

Μέσα στο πλαίσιο των στρατηγικών συνεργασιών, η Skype έχει συνάψει σχέσεις με σημαντικές εταιρείες στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας, όπως η Verizon Wireless στις Η.Π.Α. και η KDDI Ιαπωνία, καθώς επίσης και με γνωστές κατασκευάστριες οπτικοακουστικών συσκευών, όπως οι Sony, Panasonic, Samsung και LG, οι οποίες έχουν ενσωματώσει το λογισμικό του Skype σε πολλές συσκευές και εφαρμογές τους που διατίθενται στην αγορά.

Το 2005, έγινε η εξαγορά από το e-Bay, γεγονός από το οποίο η Skype επωφελήθηκε σημαντικά λόγω της πρόσβασης σε νέες πηγές κεφαλαίων και του μεγάλου όγκου χρηστών του e-Bay. Επίσης, βοήθησε να επεκταθεί το Skype στην αγορά της Βόρειας Αμερικής, όπως αντίστοιχα βοηθήθηκε και το e-Bay στην αγορά της Ευρώπης. Χαρακτηριστικά, για το Skype, το Σεπτέμβριο του 2006 οι εγγεγραμμένοι χρήστες στη Βόρεια Αμερική είχαν φτάσει σε αριθμό τα 20 εκατομμύρια, ενώ με την προσθήκη και παροχή νέων υπηρεσιών με χρέωση χρήσης ανά λεπτό, όπως το SkypePrime, υπήρξε σημαντική αύξηση στα έσοδα. Η εξαγορά από το e-Bay διέυρυνε, ακόμα, το προφίλ της Skype, από απλό πάροχο υπηρεσιών VoIP σε ολοκληρωμένη επιχειρησιακή πλατφόρμα τηλεπικοινωνιών. Η συνεργασία αυτή έληξε το 2009.⁷²

Σημαντικό γεγονός αποτέλεσε, τον Οκτώβριο του 2010, η συνεργασία με το Facebook, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στους χρήστες να μπορούν να συνδυάσουν τις δυνατότητες που τους προσφέρει η χρήση του Skype μέσω Facebook. Συγκεκριμένα, ένας χρήστης μπορεί:

⁷⁰ <http://techmaniacs.gr/voip-cellular-skype/>

⁷¹ <http://businessmodelhub.com/forum/topics/visualization-of-an-updated>

⁷² http://files.shareholder.com/downloads/ebay/4243576325x0x40074/B09AE5A1-7EAC-4512-B1EE-2A57CFDDDCBC/EBAY_News_2005_10_19_Earnings.pdf

- α) να πραγματοποιεί βιντεοκλήσεις με όλους τους «φίλους» που έχει στο Facebook απευθείας μέσω του Skype,
- β) να παρακολουθεί τη ροή των ενημερώσεων του Facebook στο Skype και
- γ) να μπορεί να αποστέλλει και να δεχτεί μηνύματα στο Facebook χρησιμοποιώντας το Skype.

Τον Μάρτιο του 2011, ανακοινώθηκε η συνεργασία με την Citrix, σύμφωνα με την οποία η τεχνολογία Go Meeting της τελευταίας θα ενσωματωνόταν στις επιχειρηματικές / εταιρικές πλατφόρμες του Skype, προσφέροντας με αυτόν τον τρόπο τη δυνατότητα ζωντανής επικοινωνίας και πραγματοποίησης συνεδριάσεων των στελεχών επιχειρήσεων μέσω video, διευκολύνοντας κατά μεγάλο βαθμό την επικοινωνία τους, που είναι ζωτικής σημασίας για τη λήψη αποφάσεων για μια επιχείρηση. Η συνεργασία αυτή συνέβαλε, ώστε το Skype να επεκτείνει την παρουσία του σε ένα πιο ευρύ πληθυσμιακό σύνολο, πέραν των απλών μεμονωμένων χρηστών, και συνεπώς να διευρύνει ακόμα περισσότερο τον αριθμό χρηστών του.

Πολύ μεγάλης σημασίας ήταν, επίσης, η εξαγορά της Skype από τη Microsoft, τον Μάιο του 2011, έναντι του ποσού των 8,5 δισεκατομμυρίων δολαρίων, καθιστώντας την έτσι την πιο ακριβή εξαγορά που έχει κάνει ποτέ η δεύτερη. Η εξαγορά εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση τον Οκτώβριο του 2011, ενώ το ποσό που δαπανήθηκε αντιστοιχεί σε αξία της Skype αυξημένη κατά 300% σε σχέση με αυτήν που είχε το 2007. Η Skype, με τη συμφωνία αυτή, μετονομάστηκε σε Microsoft Skype Division, ως θυγατρική πλέον της τελευταίας.⁷³

Η εξαγορά αυτή είχε σημαντικά οφέλη και για τις δύο εταιρείες. Από τη μια πλευρά, η Skype απέκτησε πρόσβαση στα κεφάλαια και την τεχνογνωσία του γνωστού κολοσσού κατασκευής λογισμικού, με την προοπτική εξέλιξης των υπηρεσιών της, ενώ από την άλλη, η Microsoft έχει βάλει στις τάξεις τις ένα brand name με μεγάλη απήχηση στην αγορά, που της προσδίδει επιπλέον φήμη και δυνατότητες ανάπτυξης λογισμικού και νέων προϊόντων. Πλέον, η Microsoft αναβαθμίζει ήδη την εφαρμογή του Skype για συσκευές Android, προσθέτοντας μερικές ενδιαφέρουσες νέες λειτουργίες σχετικά με το Office και τον προγραμματισμό κλήσεων. Πιο συγκεκριμένα, οι χρήστες θα έχουν τώρα τη δυνατότητα να ανοίγουν αρχεία Word, PowerPoint και Excel απευθείας από το Skype, αρκεί φυσικά να έχουν εγκατεστημένη την εφαρμογή Office. Σε αντίθετη περίπτωση, θα τους εμφανίζονται οδηγίες για το download και την εγκατάσταση. Επίσης, μέχρι σήμερα μπορούσε ο χρήστης να προγραμματίσει κλήσεις Skype χρησιμοποιώντας το Outlook. Ωστόσο, με τη νέα αναβάθμιση γίνεται εφικτό και το αντίστροφο, καθώς και η δυνατότητα χρήσης άλλης εφαρμογής.⁷⁴

⁷³ http://europa.eu/rapid/press-release_CJE-13-156_en.htm

⁷⁴ <https://www.engadget.com/2012/05/31/skype-ceo-tony-bates-microsoft-kinect-future-voip-communication-d10/>

5.14 Συμπέρασμα

Όπως γίνεται σαφές από τη μελέτη των παραπάνω, το Skype έχει τις ικανότητες να διευρύνει τον αριθμό των χρηστών του, προσφέροντάς τους μια ευρεία γκάμα τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και προϊόντων με πολύ χαμηλό κόστος. Το γεγονός αυτό βοηθάει το Skype να επεκτείνεται με πολύ μεγάλη ταχύτητα σε αγορές περισσότερων γεωγραφικών περιοχών, στις οποίες μέχρι τώρα δεν δραστηριοποιούνταν σε μεγάλη κλίμακα ή και καθόλου, και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται πολύ πιο εύκολα και αποτελεσματικά από άλλους ανταγωνιστές του.

Ένα ακόμα στοιχείο, το οποίο εξηγεί την πολύ επιτυχημένη πορεία της Skype, συνιστά η ευελιξία και η μεγάλη προσαρμοστικότητα, την οποία επιδεικνύει αναφορικά με τις εξελίξεις που πραγματοποιούνται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Η αυξανόμενη πίεση του ανταγωνισμού, που δέχεται τα τελευταία χρόνια από άλλες εταιρείες τηλεπικοινωνιών και τα πακέτα υπηρεσιών VoIP που προσφέρουν σε ελκυστικές τιμές για τον καταναλωτή, έχει οδηγήσει τη Skype στην αναθεώρηση των επιχειρηματικών στρατηγικών σε σχέση με το παρελθόν. Ύψιστος στόχος για την εταιρεία είναι πλέον η δημιουργία σχέσεων αξίας με τους χρήστες και η καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών στην αντιμετώπιση προβλημάτων, κάτι που προηγουμένως δεν ήταν άμεση προτεραιότητα. Επιπλέον, εστιάζει στην καινοτομία, τη διαφοροποίηση των προϊόντων της, τα οποία ενδεχομένως έχουν αντιγραφεί από ανταγωνιστές, και την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, με απώτερο σκοπό την περαιτέρω αύξηση του υφιστάμενου μεριδίου αγοράς.⁷⁵

Όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με την συνύπαρξη με τη Microsoft δίνουν την υπόσχεση για μια νέα εποχή στις τηλεπικοινωνίες, τόσο σε επίπεδο τεχνολογίας αλλά και καινοτομίας.

«Η Skype είναι η τηλεπικοινωνιακή εταιρεία του μέλλοντος», είχε αναφέρει προφητικά ο ένας εκ των ιδρυτών της, Σουηδός, Νίκλας Ζένστρεμ το 2003 και η πραγματικότητα τον επιβεβαίωσε. Η Ελίζα Στιλ, διευθύνουσα σύμβουλος της εταιρείας, ανέδειξε μια άλλη παράμετρο ως τη σημαντικότερη συνεισφορά της Skype στην επικοινωνία: *«Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πολύ σημαντικός για εμάς. Όταν ένας πατέρας μιλάει και βλέπει την οικογένειά του στην άλλη άκρη της Γης, εντελώς δωρεάν, για όσο χρόνο θέλει, για εμάς αυτό είναι μοναδικό»*.

⁷⁵<http://telecoms.com/tag/skype/>

6. ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

6.1 Σύνοψη

Στο τελευταίο αυτό κομμάτι της διπλωματικής εργασίας, θα γίνει μια σύνοψη των προηγούμενων κεφαλαίων για να δούμε τι ακριβώς έχει αναλυθεί έως τώρα. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να εξεταστεί και να αναλυθεί η στρατηγική που ακολούθησε η εταιρεία Skype Technologies, η οποία την ανέδειξε σε ηγέτιδα δύναμη στο χώρο των τηλεπικοινωνιών μέσω της χρήσης της τεχνολογίας Voip. Καταλήγουμε στο γεγονός λοιπόν, ότι η ευελιξία και η μεγάλη προσαρμοστικότητα, την οποία επιδεικνύει η υπό μελέτη εταιρεία, αναφορικά με τις εξελίξεις που πραγματοποιούνται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, καθώς επίσης η διαρκώς διαμορφούμενη και αναπροσαρμοζόμενη στρατηγική της, σύμφωνα με τις τεχνολογικές τάσεις της εποχής, την έχουν οδηγήσει στο να εδραιωθεί στη θέση αυτή.

Αρχικά λοιπόν, καταγράφηκαν βασικοί ορισμοί και έννοιες που διέπουν τη στρατηγική των επιχειρήσεων, καθώς επίσης έγινε αναφορά των παραγόντων που μια επιχείρηση οφείλει να λάβει υπόψη της, προκειμένου να μπορέσει, όχι μόνο να εδραιωθεί και να επιβιώσει στον τομέα της, αλλά να διακριθεί σε αυτόν επιδεικνύοντας αξιοπρόσεκτα διαφορετικά επίπεδα απόδοσης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Στη συνέχεια, αναλύθηκαν λεπτομερώς οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τόσο του ευρύτερου μακρο περιβάλλοντος (PEST analysis) όσο και του ανταγωνιστικού μικρο – περιβάλλοντος της επιχείρησης (υπόδειγμα Porter), οι οποίοι μπορούν να την επηρεάσουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Παράλληλα, μελετήθηκαν αντίστοιχοι παράγοντες που συνδέονται με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η προσαρμογή στις συνθήκες του περιβάλλοντος, οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, καθώς και η κατά το δυνατόν διαμόρφωση του πεδίου δραστηριοποίησης αποτελούν εξίσου σημαντικές παραμέτρους για τη συγκρότηση και την υλοποίηση μιας επιτυχημένης στρατηγικής.

Έπειτα, έγινε μια ανάλυση του κλάδου των τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής, στον οποίο η Skype δραστηριοποιείται, με ιδιαίτερη έμφαση στις πιέσεις που υφίσταται ο κλάδος ιδίως τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας της παγκόσμιας οικονομικής αστάθειας και της ύφεσης που παρατηρείται, γεγονότα όμως που δεν επηρεάζουν τόσο έντονα τη Skype.

Συνακόλουθα, παρουσιάστηκαν γενικά στοιχεία για την υπό μελέτη επιχείρηση, που αφορούν την ιστορική της εξέλιξη, τις υπηρεσίες που προσφέρει καθώς και το δίκτυο που έχει αναπτύξει. Έγινε αναφορά σε οικονομικά στοιχεία της εταιρείας και στον όγκο των εγγεγραμμένων χρηστών της. Το επόμενο βήμα, περιλαμβάνει το επιχειρησιακό μοντέλο και τη διαμόρφωση της στρατηγικής που ακολούθησε η Skype, με αποτέλεσμα να αναδειχθεί σε ηγέτιδα δύναμη στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και πώς αυτό το μοντέλο εμπλουτίζεται και διαμορφώνεται στο πέρασμα του χρόνου, προκειμένου η εταιρεία να παραμείνει στη θέση αυτή. Καθορίστηκαν το όραμα, η αποστολή της εταιρείας και οι στόχοι της. Παρουσιάστηκε η ανάλυση SWOT, όπου αναδείχθηκαν οι ευκαιρίες-απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και οι δυνάμεις-αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος. Τέλος, αναφέρθηκαν οι δυναμικές στρατηγικές συνεργασίες που έχει συνάψει η Skype με εταιρείες του Κλάδου Πληροφορικής & Τηλεπικοινωνιών, μιας και η παγκόσμια κυριαρχία της Skype στην

αγορά του VoIP κάθε άλλο παρά τυχαία δεν είναι, στηριζόμενη σε κάποια στοιχεία-ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία αποτελούν και κατευθυντήρια σημεία για την δόμηση της στρατηγικής που έχει ακολουθήσει η εταιρεία.

Έτσι, καταλήγουμε στο γεγονός ότι οι συνθήκες που επικρατούν τα τελευταία χρόνια στην αγορά, ωθούν την Skype και γενικά τις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες σε μια στάση διαρκούς εγρήγορσης. Πρέπει να βρίσκονται στο σωστό μέρος, τη σωστή χρονική στιγμή, με το σωστό προϊόν – υπηρεσίες. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει διαρκώς να καινοτομούν, να παρέχουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και να συνεργάζονται με άλλες εταιρείες προς αυτό το στόχο.

6.2 Συμπεράσματα

Όπως επισημάναμε στην αρχή της παρούσας εργασίας, παρατηρώντας τον κόσμο των επιχειρήσεων, εύκολα κανείς μπορεί να διαπιστώσει ότι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούν την ίδια τεχνολογία, συχνά έχουν αξιοπρόσεκτα διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Αυτή η παρατήρηση στάθηκε η αφορμή για την παρούσα μελέτη, προκειμένου να προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε τους παράγοντες που συνέβαλλαν στην ανάδειξη της εταιρείας Skype Technologies σε ηγέτιδας δύναμης στο χώρο των τηλεπικοινωνιών.

Αρχικά, αυτό που πολύ εύκολα μπορεί κανείς να διαπιστώσει είναι ότι οι ιδρυτές της συγκεκριμένης εταιρείας, οι οποίοι πριν ιδρύσουν τη Skype εργάζονταν σε εταιρείες τηλεπικοινωνιών, επέλεξαν να δραστηριοποιηθούν σε ένα τελείως νέο χώρο, ουσιαστικά τον δημιούργησαν, εκμεταλλευόμενοι τις δυνατότητες που τους παρείχαν οι τεχνολογικές εξελίξεις που σημειώνονταν στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και του διαδικτύου. Δεν ίδρυσαν μια παραδοσιακή εταιρεία τηλεπικοινωνιών, αλλά ακολουθώντας μια στρατηγική διαφοροποίησης, εκμεταλλεύτηκαν τις γνώσεις τους και τις δυνατότητες που τους παρείχαν οι νέες τεχνολογίες και ουσιαστικά, δημιούργησαν ένα νέο τρόπο επικοινωνίας και συνακόλουθα, νέο τομέα επιχειρηματικότητας.

Το γεγονός ότι η επικοινωνία μέσω της εφαρμογής του Skype ήταν άμεση, συνδύαζε τόσο τη μεταφορά φωνής όσο και εικόνας, ήταν πολύ εύκολο να πραγματοποιηθεί και ήταν ουσιαστικά δωρεάν, καθώς το κόστος δεν αφορούσε στην κάθε κλήση ξεχωριστά, αλλά εμπεριέχονταν στο κόστος της πρόσβασης στο ίντερνετ, πρόσβαση που οι πλειοψηφία του πληθυσμού των ανεπτυγμένων χωρών διέθετε και έκανε τη συγκεκριμένη εφαρμογή να διαδοθεί πάρα πολύ γρήγορα σε πάρα πολύ μεγάλο μέρος του πληθυσμού. Έτσι, πολύ γρήγορα η εταιρεία Skype έφτασε να ανταγωνίζεται παραδοσιακούς τηλεπικοινωνιακούς κολοσσούς, ιδιαίτερα στο κομμάτι των υπεραστικών και διεθνών κλήσεων.

Αναγνωρίζοντας τις συνθήκες που επικρατούσαν στο εξωτερικό της περιβάλλον και δρέποντας τις δάφνες της απρόσμενης επιτυχίας της, η εταιρεία δεν επαναπαύτηκε ποτέ. Και αυτός είναι ένας από τους βασικούς λόγους της επιτυχίας της. Δε σταμάτησε ποτέ να βελτιώνει τις εφαρμογές και τις υπηρεσίες που παρείχε στους χρήστες, αναπτύσσοντας ταυτόχρονα νέες, με στόχο τη συμβατότητα της εφαρμογής με την συσκευή και το λογισμικό που χρησιμοποιεί ο κάθε χρήστης. Κατόρθωσε με τον τρόπο αυτό να λειτουργεί παντού, ανεξαρτήτως συσκευής, λογισμικού και δικτύου. Καθώς λοιπόν, το επιχειρησιακό μοντέλο του Skype βασίζεται κυρίως στη συνεχόμενη αύξηση του αριθμού των χρηστών του, σε παγκόσμια βάση, η διάδοση αυτή του έχει προσδώσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία σχετίζονται κυρίως με την ενδυνάμωσή του σαν brand name και τη δυνατότητα να επωφελείται από κάποιες πρακτικές marketing, που έχουν ως αποτέλεσμα τη διατήρηση του κόστους για τους χρήστες σε χαμηλά επίπεδα, με αποτέλεσμα αυτοί να το χρησιμοποιούν ολοένα και πιο πολύ.

Η ταχεία διάδοση του Skype, δηλαδή η αυξανόμενη χρήση του, και τα πλεονεκτήματα που προήλθαν από τη δικτυακή λειτουργία του δεν πέρασαν απαρατήρητα από άλλες μεγάλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον χώρο της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και της ανάπτυξης λογισμικού και εφαρμογών. Τα θετικά αποτελέσματα, οικονομικά και άλλα, που προήλθαν από τη χρήση του Skype, προσέλκυσαν το ενδιαφέρον πολλών τέτοιων εταιρειών και οδήγησαν στη σύναψη στρατηγικών συνεργασιών, με κορυφαίες την εξαγορά από το E-bay και στη συνέχεια από τη Microsoft, ενισχύοντας τη δύναμη της εταιρείας.

Αντιλαμβάνεται λοιπόν κανείς ότι η επιτυχία σε έναν τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι αποτέλεσμα συνδυασμού πάρα πολλών παραγόντων. Συνδυασμό τον οποίο η εταιρεία Skype έχει επιτύχει στον υπέρτατο βαθμό. Γι' αυτό, σε ένα ρευστό και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όχι μόνο αναδείχθηκε σε ηγέτιδα δύναμη στο χώρο των τηλεπικοινωνιών, αλλά διαρκώς διαμορφώνοντας και αναπροσαρμόζοντας τη στρατηγική της σύμφωνα με τα δεδομένα, κατόρθωσε να εδραιωθεί στη θέση αυτή.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΡΟΛΟΓΙΑΣ

Ξενόγλωσσος όρος	Ελληνικός Όρος
Benchmarking	Βαθμολόγηση επιδόσεων
Big Data Analytics	Αναλύσεις Μεγάλων δεδομένων
Bit	Ψηφίο
Brand name	Μάρκα
Broad band	Ευρεία ζώνη
Bundle	Δέσμη
Cable Providers	Πάροχοι καλωδιακής
Cellular	Κυτταρικός
Chat	Κουβέντα
Cloud Computing	Η πρακτική της χρήσης ενός δικτύου απομακρυσμένων διακομιστών που φιλοξενούνται στο Διαδίκτυο για την αποθήκευση, διαχείριση και επεξεργασία δεδομένων, αντί για έναν τοπικό διακομιστή ή έναν προσωπικό υπολογιστή.
Commerce	Εμπόριο
Computer Services	Υπηρεσίες Πληροφορικής
Desktop	Επιφάνεια εργασίας
Division	Τμήμα
Domain names	Ονόματα τομέα
Downloads	Λήψεις
Emoticons	Εικονίδια αναπαράστασης έκφρασης του προσώπου
Firewall	Τείχος προστασίας
Franchise	Δικαιόχρηση
Graphics Interchange Format	Διαμόρφωση ανταλλαγής γραφικών
Handsets	Συσκευές χειρός
Hardware	Εξοπλισμός υπολογιστή
Internet	Διαδίκτυο
Manufacturing	Βιομηχανική Παραγωγή
Mobile Data Services	Υπηρεσίες Δεδομένων Κινητής Τηλεφωνίας
Mobility	Κινητικότητα
Modem	Διαποδιαμορφωτής
Network effect	Επίδραση του δικτύου
Opportunities	Ευκαιρίες
Outsourcing	Εξωτερική ανάθεση
Packet	Πακέτο
PayPal	Πύλη ηλεκτρονικών πληρωμών
Peer-to-peer	Διομότιμο δίκτυο
Pocket PC	Υπολογιστής τσέπης
Premium	Επωφελούμενος

Reengineering	Ανασχεδιασμός
Router	Δρομολογητής
Securities and Exchange Commission	Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς
Servers	Διακομιστές
Smartphones	Έξυπνα τηλέφωνα
Social Media	Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης
Software	Λογισμικό
Strengths	Δυνάμεις
Telecoms	Τηλεπικοινωνίες
Third Platform	Τρίτη Πλατφόρμα
Threats	Απειλές
Viral marketing	Μεταδοτικό μάρκετινγκ
Weaknesses	Αδυναμίες
Wearable	Φορετός
Workstations	Σταθμοί εργασίας

ΣΥΝΤΜΗΣΕΙΣ – ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΑ – ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

3G	3rd Generation
Gif	Graphics Interchange Format
HD	High Definition
HDTV	High-definition television
ICT	Information and Communications Technology
iOS	iPhone OS (λογισμικό για κινητά το οποίο αναπτύχθηκε και διανέμεται από την Apple Inc.)
IoT	Internet of Things
iPad	Υπολογιστής ταμπλέτα που αναπτύσσεται από την Apple
IPv6	Internet Protocol version 6
ISDN	Integrated Services Digital Network
IT	Information Technology
MSN	Messenger
NAT routers	Network Address Translation routers
OECD	Organization for Economic Co-operation & Development
P2P	Peer-to-Peer
PC	Personal Computer
PSTN	Public Switched Telephone Network
SIP	Session Initiation Protocol
VoIP	Voiceover Internet Protocol
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΤΕ	Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφοριών & Επικοινωνίας

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] Thomson J. & Martin F., (2005), "Strategic Management: Awareness and Change", Thomson Learning, 5th edition, London
- [2] Baker J.M., (1991), "Marketing Strategy and Management", London: Macmillan Press Ltd.
- [3] Porter, Michael E. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review 86, no. 1 (January 2008): 78–93.
- [4] Porter Michael, 'Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors', the free press, 1980
- [5] Porter, M. E. "Technology and Competitive Advantage." Journal of Business Strategy 5, no. 3 (winter 1985).
- [6] Porter, Michael E. "The Importance of Being Strategic." Balanced Scorecard Report 4, no. 2 (March–April 2002): 9–11
- [7] Forrester, (2006). Global IT spending and Investment Forecast, 2006 to 2007, November 21st
- [8] Karl Aiginger & Alois Guger, (2006). "The European Socio-Economic Model. Differences to the USA and Changes over Time," WIFO Working Papers 266, WIFO
- [9] Porter, M.E. (2001) Enhancing the Microeconomic Foundations of Prosperity: The Current Competitiveness Index, in the Global Competitiveness Report 2001-2002, New York: Oxford University Press for the World Economic Forum.
- [10] Goldman Sachs Global Equity Research, 'Telecom Services – Global – The global impact of VoIP', August 7, 2003
- [11] Kotler Philip, 'Marketing Management', Pearson Education Inc, eleventh edition, 2003
- [12] Cynthia A. Montgomery & Michael E. Porter, "Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1991
- [13] Chan Kim & Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant , 1 Jan 2005
- [14] Davis, S. and Davidson, B., 2020 Vision: Transforming Your Business Strategy Today to Succeed in Tomorrow's Economy, Simon and Schuster, New York, 1991.
- [15] Collins, David J., and C. A. Montgomery. "Creating Corporate Advantage." Harvard Business Review 76, no. 3 (May – June 1998): 70–83.
- [16] Richard Koch, The "Financial Times" Guide to Strategy: How to Create and Deliver a Winning Strategy (Financial Times Series) Paperback – 29 Jun 2006
- [17] Jeremy Kourdi, The Economist: Business Strategy 3rd edition: A guide to effective decision-making Kindle Edition (Mar 26, 2015)
- [18] Yip, G. S., Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage, Prentice Hall, New Jersey, 1992.
- [19] Russo, J. Edward and Schoemaker, Paul J. H., Decision Traps: The Ten Barriers to B Decision-Making and How to Overcome Them, Fireside Press, 1989.
- [20] Jill Dyché, The New IT: How Technology Leaders are Enabling Business Strategy in the Digital Age Hardcover – January 26, 2015
- [21] Tichey, N. M., Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics, John Wiley & Sons, New York, 1983.
- [22] Goodstein, L. D., et. al., Applied Strategic Planning, McGraw-Hill, New York, 1993.
- [23] Pasmore, W. A., Creating Strategic Change: Designing the Flexible High-Performing Organization, Wiley & Sons, New York, 1994.
- [24] Efraim Turban, Linda Volonino, Gregory R. Wood: Information Technology for Management: Digital Strategies for Insight, Action, and Sustainable Performance 10th Edition
- [25] Tweed, S. C., Strategic Focus: A Gameplan for Developing Competitive Advantage, Fel Publishers, 1990.

- [26] Tiffany Pham and David K. Pham, "From Business Strategy to Information Technology Roadmap: A Practical Guide for Executives and Board Members", Hardcover-May 16, 2013
- [27] Harvard Business Review on Aligning Technology with Strategy (Harvard Business Review) April 12, 2011
- [28] Dixit, Avinash K. and Nalebuff, Barry J., Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business Politics and Everyday Life, W. W. Norton & Co., 1991.
- [29] Avinash K. Dixit and Barry J. Nalebuff, The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide to Success in Business and Life Paperback – January 4, 2010
- [30] Galbraith, J. R. and Kazanjian, R. K., Strategy Implementation: Structure, Systems and Process, West Publishing Co., 1986.
- [31] Richard P. Rumelt, David J. Teece, Dan E. Schendel, Fundamental Issues in Strategy, January, 1996
- [32] Arthur Thompson, Jr., and A. J. Strickland III. Irwin, Strategic Management: Concepts and Cases, 9th Edition (1996).
- [33] Coveney, M., D. Ganster, B. Hartlen and D. King. 2003. *The Strategy Gap: Leveraging Technology to Execute Winning Strategies*. John Wiley & Sons.
- [34] Richard D'Aveni, Hyper-Competition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering (1994).
- [35] Christensen, C. M. 2001. The past and future of competitive advantage. *MIT Sloan Management Review* (Winter): 105-109.
- [36] Roger Kaufman. Scott Foresman, Strategic Planning Plus: An Organizational Guide (1991).
- [37] Allred, C. R., S. E. Fawcett, C. Wallin and G. M. Magnan. 2011. A dynamic collaboration capability as a source of competitive advantage. *Decision Sciences* 42(1): 129-161.
- [38] Anderson, C. R. and F. T. Paine. 1975. Managerial perceptions and strategic behavior. *The Academy of Management Journal* 18(4): 811-823.
- [39] Bizplanbuilder Express: A Guide to Creating a Business Plan With Bizplanbuilder. 2003. South-Western Educational Publishing.
- [40] Gordon Donaldson and Jay Lorsch, Decision Making at The Top: The Shaping of Strategic Direction (1983).
- [41] Fred David, Concepts of Strategic Management, 5th Edition (1995), Prentice-Hall
- [42] "What's Wrong with Strategy" (Nov-Dec 1997). Andrew Campbell and Marcus Alexander. Harvard Business Review, pp. 2-8.
- [43] Bowen, J. 2004. Building High-Tech Product Companies: The Maelstrom Effect. South-Western Educational Publishing.
- [44] "What Is Strategy?" (Nov-Dec 1996). Michael E. Porter. Harvard Business Review, pp. 61-78.
- [45] "Shaping Conversations: Making Strategy, Making Change" (Fall 1996). Jeanne M. Liedtka and John W. Rosenblum. California Management Review, Vol. 39, No. 1., pp. 141-157.
- [46] Chandler, A. D. 1969. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. MIT Press.
- [47] "Planning in a Global Business" (Mar-Apr 1995). Daniel Simpson (moderator). Planning Review, pp. 25-27.
- [48] "Strategic Planning Isn't Dead - It Changed" (1994). Ian Wilson. Long Range Planning, Vol. 27, No. 4, pp. 12-24.
- [49] "How Digital Uses Scenarios to Rethink the Present" (Nov-Dec 1994). Lucia L. Quinn and David H. Mason. Planning Review, pp. 14-17.
- [50] Engwall, R. L. 1988. Designing the optimal investment strategy. *Journal of Cost Management* (Winter):56-60.
- [51] "You Need A Strategic Plan to Win" (Jul-Aug 1994). Jerry Kuhn and Tena Carson Figgins. *Journal for Quality and Participation*, pp. 44-48.

- [52] Aguilar, O. 2003. How strategic performance management is helping companies create business value. Strategic Finance (January): 44-49.
- [53] Gamble, J. and A. A. Thompson, Jr. 2010. Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage, 2nd edition. McGraw-Hill/Irwin.
- [54] Grant R. M., Contemporary Strategy Analysis :Concepts, Techniques, Applications, Blackwell Business, 1998 , Third Edition , page 190
- [55] Robbins, S. (2000), Management Today, Prentice Hall
- [56] Παπαδάκης Β., (2007), “Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, 5η Έκδοση, Αθήνα, Ε. Μπένου.
- [57] Κόγκας, Δ.,. “Στρατηγικό Επιχειρησιακό Περιβάλλον-Στρατηγική Διοίκηση”. Αθήνα : έκδοση Γ. Μπένου, , 2007
- [58] Κωστούλας, Ι. (1996, Η επιχείρηση και το περιβάλλον, Αθήνα:International Publishing
- [59] Μπουραντάς,Δ., (2001) Μάνατζμεντ, Αθήνα:Γ. Μπένου
- [60] <http://www.slideshare.net/mrmwood/34-ict-strategy>
- [61] <http://www.skype.com/en/>
- [62] <http://en.wikipedia.org/wiki/Skype>
- [63] <http://www.secinfo.com>
- [64] <https://investors.ebayinc.com/releasedetail.cfm?releaseid=176402>
- [65] http://files.shareholder.com/downloads/ebay/4243576325x0x40074/B09AE5A1-7EAC-4512-B1EE-2A57CFDDDCBC/EBAY_News_2005_10_19_Earnings.pdf
- [66] <http://blogs.skype.com>
- [67] <http://www.voip-news.com>
- [68] <http://www.managementparadise.com>
- [69] http://europa.eu/rapid/press-release_CJE-13-156_el.htm
- [70] http://www.sepe.gr/files/1/EITO/10thReport/PDF/10thReport_EITO-SEPE.pdf
- [71] <http://www.caseforest.com>
- [72] <http://telecoms.com/tag/skype/>
- [73] <http://www.scribd.com/doc/25244345/Skype-Net-Neutrality-Comments>
- [74] <http://www.scribd.com/doc/49778463/7-things-about-skype>
- [75] <http://skypejournal.com/>
- [76] <http://www.forbes.com/2010/05/21/internet-enterprise-communications-technology-skype.htm>
- [77] <http://businessmodelhub.com/forum/topics/visualization-of-an-updated>
- [78] <http://tekedia.com/30422/skypes-business-model/>
- [79] <http://www.engadget.com/2012/05/31/skype-ceo-tony-bates-microsoft-kinect-future-voip-communication-d10/>
- [80] www.oecd.org/sti/measuring-infoeconomy ,«The Information and Communication and Technology Sector: A definition», OECD, 1998