

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών:
«Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία»



ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ
GOOGLE

Διπλωματική εργασία
του μεταπτυχιακού φοιτητή:
Νικολάου Μπαλή-Μπαλατσού

Κόρινθος Απρίλιος 2016

**University of Peloponnese
Faculty of Social and Political Sciences**

**Department of Political Studies and International
Relations**

**Master Program in
«Global Political Economy»**



Balis-Balatsos Nikolaos

Corinth March 2016

Πίνακας περιεχομένων.

Πίνακας περιεχομένων.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΑΡΧΕΣ:	9
Κεφάλαιο 1 ^ο	10
Εξωτερικό Περιβάλλον.	10
1.1 Πολιτική κατάσταση.....	10
1.2 Οικονομική Πολιτική.....	10
1.3 Κοινωνική Πολιτική.....	11
1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον.....	11
1.5 Νομικό Περιβάλλον.....	12
1.6 Οι Φραγμοί Εισόδου.....	12
1.7 Προμηθευτές – Πελάτες.....	13
1.8 Ανταγωνισμός.....	13
Κεφάλαιο 2 ^ο	14
Εσωτερικό Περιβάλλον.....	14
2.1 Πόροι και Θεωρία Δυνατοτήτων.....	14
2.2 Δυνατότητες.....	15
2.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	16
2.4 Σπανιότητα.....	16
2.5 Αντικείμενο μίμησης.....	17
2.6 Δυνατότητα υποκατάστασης.....	17
2.7 Αλυσίδα Αξίας.....	17
2.8 Αποστολή.....	18
Κεφάλαιο 3 ^ο	19
Δυνατά-Αδύνατα σημεία. Ευκαιρίες-Απειλές.....	19
(SWOT Analysis).....	19
3. 1 Δυνατά σημεία.....	19
3.2 Αδυναμίες.....	20
3.3 Ευκαιρίες.....	20

3.4 Απειλές.....	21
Κεφάλαιο 4°.....	22
Στόχοι – Όραμα.....	22
4.1 Προσπαθεί να επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στον χρήστη.....	22
4.2 Το καλύτερο αποτέλεσμα για τον χρήστη.....	23
4.3 Άμεσα και γρήγορα αποτελέσματα αναζήτησης.....	23
4.4 Αξιολόγηση πληροφοριών στον ιστό.....	24
4.5 Δυνατότητα πρόσβασης στις πληροφορίες από όλες τις συσκευές (Tablets, Κινητά). 24	
4.6 Η επίτευξη κερδών είναι δυνατή χωρίς να αποβαίνει εις βάρος άλλων.....	25
4.7 Υπάρχουν πάντοτε περισσότερες πληροφορίες στον ιστό.....	26
4.8 Η ανάγκη για πληροφόρηση υπερβαίνει κάθε σύνορο.....	26
4.9 Στόχος οι παραδόσεις δεμάτων με drones το 2017.....	27
4.10 Η Google 2.0 θα δημιουργεί πόλεις.....	28
Κεφάλαιο 5°.....	28
Εταιρική Στρατηγική.....	28
5.1 Συγχωνεύσεις:.....	28
5.2 Εξαγορές – Στρατηγική Επέκταση.....	30
5.3 Σχετιζόμενες και σχετικές μορφές διαφοροποίησης.....	31
5.4 Η Ανάπτυξη της Google στην αγορά.....	32
5.5 Ασφάλεια των υπηρεσιών.....	33
5.6 Ανάπτυξη προϊόντων.....	34
Κεφάλαιο 6°.....	36
Ανταγωνιστική Στρατηγική.....	36
6.1 Θεωρία Ηγεσίας Κόστους.....	36
6.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης.....	37
Κεφάλαιο 7°.....	40
Η Στρατηγική σε Παγκόσμιο Επίπεδο.....	40
7.1 Κίνητρα Παγκοσμιοποίησης.....	40
7.2 Οφέλη παγκοσμιοποίησης.....	42
7.3 Κίνδυνοι της Παγκοσμιοποίησης.....	44
7.4 Τύποι της Παγκοσμιοποίησης.....	44
Α. Πρωτογενείς μορφές της παγκοσμιοποίησης.....	44
Β. Σύνθετες μορφές της Παγκοσμιοποίησης.....	45
Κεφάλαιο 8°.....	48

Οικονομικά Στοιχεία - Προβλέψεις.....	48
Κεφάλαιο 9 ^ο	50
Προωθητικές Ενέργειες – Κοινωνική Πολιτική και Φιλανθρωπίες της GOOGLE.	50
9.1 Προωθητικές Ενέργειες.....	50
9.2 Κοινωνική πολιτική.....	51
9.2 Φιλανθρωπίες.....	52
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	56
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	56
Διαδικτυακοί Τόποι / Ιστοσελίδες.....	56

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι να αναλύσει στρατηγικά την πολύ-εθνική εταιρεία Google.Inc. Η επιλογή της Google έγινε, επειδή μου κίνησε έντονα το ενδιαφέρον, διότι δεν είναι μόνο η μεγαλύτερη μηχανή αναζήτησης στο διαδίκτυο μέχρι σήμερα, αλλά και πρωτοπόρος στον κλάδο της με συνεχή άνοδο σε πολλούς τομείς. Με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία και τις παραπομπές στο διαδίκτυο θα γίνει προσπάθεια να αναλυθεί η στρατηγική της, οι τεχνικές προώθησης και το περιβάλλον της.

ABSTRACT

This paper targets to present, study and analyse the business thinking and strategy of google inc. The selection was made after a research on several different companies, specially concerning their achievements and managerial decisions. I finalized to google inc because is an innovative company, which activates on internet, owning the most successful research engine and continuesly develops on different market fields, basically provides services. My main scope is to understand and analyse the company, the culture and the decision making patterns which made the company profitable and successful.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην αρχή το Google έτρεχε στην ιστοσελίδα του Πανεπιστημίου Στάνφορντ, με τα domain google.stanford.edu και z.stanford.edu. Το όνομα domain κατοχυρώθηκε για την Google στις 15 Σεπτεμβρίου του 1997, ενώ η εταιρεία δημιουργήθηκε στις 4 Σεπτεμβρίου του 1998. Η έδρα της ήταν αρχικά στο γκαράζ μιας φίλης των ιδρυτών στο Μένλο Παρκ της Καλιφόρνια.

Ο Larry Page και ο Sergey Brin, ενώ ήταν ακόμα φοιτητές, είχαν την ιδέα κατά τη σύνταξη της διδακτορικής διατριβής τους να βασισθούν σε μια ιστοσελίδα, που ονομάζεται "backrub», η οποία χρησιμοποιούσε συνδέσμους για τον καθορισμό της σημαντικότητας μεμονωμένων ιστοσελίδων, που εμπλέκονται μαθηματικές ιδιότητες της δομής της σύνδεσης στο διαδίκτυο, που είχε δείκτη πάνω από 50 εκατομμύρια διευθύνσεις. Ο Larry και ο Sergey έδωσαν στη μηχανή αναζήτησης, που σχεδίασαν, το όνομα «Google», ένα λογοπαίγνιο με τη λέξη «googol», τον μαθηματικό όρο για τον αριθμό, που ξεκινάει με το ψηφίο 1 ακολουθούμενο από 100 μηδενικά, για να δείξουν τις τεράστιες πληροφορίες, που μπορεί να διαχειρίζεται. Η Google Inc. δημιουργήθηκε, όταν ο συνιδρυτής της Andy Bechtolsheim, υπέγραψε μια επιταγή ύψους 100.000 δολαρίων για τη συγκεκριμένη οντότητα στο ξεκίνημά της.

Η κορυφαία μηχανή αναζήτησης Google διαθέτει και άλλες λειτουργίες, όπως το Gmail, το Google Earth, το Google Docs, το Google scholar κ.α. Η ακραία επιτυχία της και η συνεχής επέκταση και ανάπτυξη της οφείλονται στο ασύγκριτο περιβάλλον εργασίας της. (Morrow, B. (2009) "Internal Analysis of Google Inc.", 22 February, 2009. Available at: <http://www.benmorrow.info/research/internal-analysis-of-google-inc>).

Το 2015 η Google ενσωματώθηκε μαζί με όλες τις θυγατρικές εταιρείες της (Calico, Google Ventures, Google Capital, Google X και Labs Nest.) στην μητρική πλέον εταιρία Alphabet. Η εταιρία συνεχίζει να εδρεύει στην Καλιφόρνια με επικεφαλής τους συνιδρυτές της Larry Page και Sergey Brin, με τον Page να υπηρετεί ως Διευθύνων Σύμβουλος και τον Brin ως Πρόεδρος. Η αναδιοργάνωση της Google σε Alphabet ολοκληρώθηκε στις 2 Οκτωβρίου του 2015.

Η δημιουργία της Alphabet υποκινήθηκε από μια επιθυμία να κάνει τον πυρήνα της Google στις επιχειρηματικές υπηρεσίες διαδικτύου «καθαρότερο και πιο υπεύθυ-

νο», ενώ επιτρέπει μεγαλύτερη αυτονομία σε εταιρίες του ομίλου, που δραστηριοποιούνται σε άλλες επιχειρήσεις πέραν των υπηρεσιών στο διαδίκτυο.

Η Google έχει ως αποστολή να οργανώσει τις πληροφορίες όλου του κόσμου και να τις καταστήσει προσβάσιμες και χρήσιμες σε όλους.

Στο τέλος του 2015, η εταιρεία είχε 72 γραφεία επανδρωμένα με καταρτισμένο προσωπικό σε 40 χώρες, που εξυπηρετούν πάνω από 50 διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες.

ΑΡΧΕΣ:

Η εταιρεία στηρίζει την πορεία της σε τρεις βασικές αρχές:

- Πρωταρχικό ρόλο έχει ο Χρήστης (πελάτης) και όλα τα υπόλοιπα ακολουθούν.
- Είναι καλύτερο να ασχοληθείς με ένα μόνο αντικείμενο, αλλά να το κάνεις σωστά.
- Μπορείς να κερδίσεις χρήματα χωρίς να προκαλέσεις κακό.

Με βάση αυτές τις αρχές έχει δημιουργήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, έχει ρυθμίσει τις προωθητικές της ενέργειες και έχει πετύχει τους στόχους της, όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια (Google (2011) “*Company Overview*” Corporate Information).

Κεφάλαιο 1^ο

Εξωτερικό Περιβάλλον.

1.1 Πολιτική κατάσταση.

Η Google έχει λίγους πολιτικούς περιορισμούς, αλλά δεν παύουν να της δημιουργούν προβλήματα. Ένα από αυτά τα πολιτικά προβλήματα, που αντιμετωπίζει είναι με το Υπουργείο Δικαιοσύνης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός, ότι υπάρχουν πολλά αρχεία ακατάλληλου περιεχομένου, αλλά και διαβαθμισμένα έγγραφα.

Ιδιαίτερα προβλήματα έχει με την κινεζική κυβέρνηση λόγω της λογοκρισίας στην αναζήτηση των αποτελεσμάτων. Γενικότερα όμως προσπαθεί να μην έχει προβλήματα με τη λογοκρισία σε παγκόσμιο επίπεδο λόγω της συνεργασίας της με την κυβέρνηση των ΗΠΑ και την προστασία της ιδιωτικής ζωής. Για το λόγο αυτό έχει δημιουργήσει τους όρους προστασίας προσωπικών δεδομένων στην ιστοσελίδα της, όπου οι χρήστες μπορούν να βρουν πληροφορίες. Βέβαια, πολλές χώρες της Ασίας προβάλλουν περιορισμούς σχετικά με το τι μπορεί να αναζητήσει ο χρήστης, αλλά γενικά η πλειοψηφία των χωρών σε όλο τον κόσμο δεν έχουν τέτοιους περιορισμούς. (David, 2007, Morrow, 2008, Παπαδάκης, 1999 Morrow, B. (2008) “*External Analysis of Google Inc.*”, 15 October, 2008. Available at:

<http://www.benmorrow.info/research/external-analysis-of-google-inc>

1.2 Οικονομική Πολιτική.

Σήμερα υπάρχει μια οικονομική κρίση σε όλο τον κόσμο, που επηρεάζει σημαντικά τις παγκόσμιες πωλήσεις. Μία από τις χώρες, που έχουν πληγεί περισσότερο, είναι οι Ηνωμένες Πολιτείες, όπου εδρεύει η Google. Ωστόσο η κρίση αυτή δεν την έχει επηρεάσει ιδιαίτερα, επειδή δεν πωλεί απευθείας τα προϊόντα, αλλά μέσω υπηρεσιών, που χρηματοδοτούνται από διαφημίσεις. Η ελεύθερη παροχή της Google οδηγεί σε αύξηση της δημοτικότητας, η οποία με τη σειρά της συντελεί στην ανάπτυξη καλών σχέσεων με τις διαφημιστικές εταιρίες. Τέλος η άριστη γνώση της αγοράς επιτρέπει στη Google να είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε κάθε είδους κρίση (David, 2007, Morrow, 2008, Παπαδάκης, 1999 Morrow, B. (2008) “*External Analysis of Google Inc.*”, <http://www.benmorrow.info/research/external-analysis-of-google-inc>).

1.3 Κοινωνική Πολιτική.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της Google είναι, ότι δεν έχει θέσει κοινωνικούς περιορισμούς. Οι υπηρεσίες της μπορούν να χρησιμοποιηθούν από όλους, χωρίς διάκριση ηλικίας, θρησκείας, εθνικότητας και συνθηκών διαβίωσης.

Επιπλέον οι υπηρεσίες της είναι δωρεάν για τους χρήστες και δεν έχουν περιορισμό χρόνου ή εποχής. Έτσι είναι πάντα επιθυμητές και διαθέσιμες.

Καθώς η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η τάση της χρήσης του Διαδικτύου μέσω υπολογιστών και κινητών τηλεφώνων έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια, επηρεάζεται και η επέκταση της Google σε όλο τον κόσμο. Φυσικά δεν έχει κανένα γεωγραφικό περιορισμό, επειδή η τεχνολογία του Διαδικτύου είναι ευρέως διαδεδομένη σε όλο τον κόσμο. Ένα παράδειγμα της γεωγραφικής εξάπλωσης είναι, ότι πάνω από 115 χώρες, πολλές από τις οποίες μάλιστα δεν έχουν αναπτυχθεί οικονομικά, χρησιμοποιούν ως μηχανή αναζήτησης τη Google.

- Το Κοινωνικό περιβάλλον της Google είναι παγκόσμιο, πράγμα που σημαίνει, ότι είναι μια πολύγλωσση «κοινωνία». Για το λόγο αυτό οι υπηρεσίες της Google έχουν μεταφραστεί σε πολλές γλώσσες. Επιπλέον επιτρέπει την πρόσβαση σε δικτυακούς τόπους, που μπορεί να είναι κατάλληλοι ή και ακατάλληλοι. Ωστόσο σε πολλές χώρες υπάρχει απαγόρευση για λόγους πολιτισμικών και θρησκευτικών διαφορών. (David, 2007, Morrow, 2008, Παπαδάκης, 1999, Arrington, M., (2006) *'Google Has Acquired YouTube'*. Available at: <http://techcrunch.com/2006/10/09/google-has-acquired-youtube/>)

1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον.

Η τεχνολογία προοδεύει συνεχώς έτσι, ώστε το φαινόμενο αυτό επιτρέπει στη Google να επεκτείνεται με ταχείς ρυθμούς. Βασικός στόχος της είναι η συνεχής ενημέρωση προκειμένου να ακολουθεί και να πρωτοπορεί στην επανάσταση της τεχνολογίας. Η νέα τεχνολογία σε συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών, Tablets και Smartphones, αλλά και η ανάπτυξη του λογισμικού Android οδηγεί τη Google στην εξέλιξη των υπηρεσιών της, για να λειτουργούν ταχύτερα και καλύτερα. Ένα άλλο πλεονέκτημα της τεχνολογίας για την Google είναι, ότι οι δαπάνες μειώνονται, ενώ η ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει, συνεχώς βελτιώνεται και ενισχύεται η καινοτομία. Επίσης βελτιώνονται η ταχύτητα των πληροφοριών και οι τρόποι επικοινωνίας και μεταφοράς. Οι λόγοι αυτοί έχουν βοηθήσει τη Google να επιβιώνει

και το σημαντικότερο να επεκτείνεται (David, 2007, Morrow, 2008, Παπαδάκης, 1999 (Morrow, B. (2008) “External Analysis of Google Inc.”, 15 October, 2008. Available at: <http://www.benmorrow.info/research/external-analysis-of-google-inc>).

1.5 Νομικό Περιβάλλον.

Το νομικό περιβάλλον είναι ένα θέμα, που αφορά σε όλους όσους χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο. Τα πνευματικά δικαιώματα είναι θέμα, που υπάρχει στο νομικό περιβάλλον λόγω της δυνατότητας των ιδιωτών και των εταιρειών να αντιγράφουν εικόνες και να κλέβουν πληροφορίες από τους άλλους. Η ανάγκη της προφύλαξης είτε νομικά είτε προσωπικά ώθησε την Google να δημιουργήσει μια σελίδα με όλες τις πληροφορίες, που αφορούν τα πνευματικά δικαιώματα (David, 2007, Morrow, 2008, Παπαδάκης, 1999 (Morrow, B. (2008) “External Analysis of Google Inc.”, 15 October, 2008. Available at: <http://www.benmorrow.info/research/external-analysis-of-google-inc>)

1.6 Οι Φραγμοί Εισόδου.

Οι μηχανές αναζήτησης έχουν συσσωρεύσει ένα μεγάλο όγκο πληροφοριών σχετικά με την εξυπηρέτηση των πελατών. Ως εκ τούτου η Google ενημερώνει το υλικό της προκειμένου να ανταγωνιστεί με άλλες σε απευθείας σύνδεση μηχανές αναζήτησης. Για μια νεοεισαχθείσα εταιρεία είναι απαραίτητο να εξυπηρετήσει και να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πελατών της και οι υπηρεσίες της πρέπει να παρέχονται σε υψηλές ταχύτητες με ευελιξία στην αναζήτηση. Όταν η Google ιδρύθηκε το 1998, υπήρχαν και άλλες παρόμοιες εταιρείες, όπως η Yahoo, η AltaVista και η Excite, οι οποίες είχαν μεγάλη επιρροή στην αγορά, αλλά η Google κατόρθωσε να κυριαρχήσει. Το διαδικτυακό περιβάλλον των μηχανών αναζήτησης είναι πιο εμπλουτισμένο σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια και είναι πιο οικείο για τους χρήστες. Ως εκ τούτου, η είσοδος νέων επιχειρήσεων δεν είναι τόσο μεγάλη απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, ειδικά για τη Google. (David, 2007, Morrow, 2008, Παπαδάκης, 1999 (Morrow, B. (2008) “External Analysis of Google Inc.”, 15 October, 2008. Available at: <http://www.benmorrow.info/research/external-analysis-of-google-inc>

1.7 Προμηθευτές – Πελάτες.

Προμηθευτής της Google είναι η τεχνολογία, η εξέλιξή της και οι δυνατότητες, που προσφέρει.

Τα έσοδα της Google προέρχονται από εταιρείες ή νομικά πρόσωπα, που αγοράζουν θέση ή προτεραιότητα στη σελίδα αναζήτησης. Επιλογή τους είναι είτε το διαφημιστικό είτε το ενημερωτικό υλικό προκειμένου να αποκτήσουν (περισσότερους) πελάτες, να γίνουν ή να παραμείνουν δημοφιλείς και να αυξήσουν το κέρδος τους. Το κόστος εξαρτάται από τη θέση στη σελίδα αναζήτησης, αλλά και στην ποσότητα χρήσης των λέξεων - κλειδιών προς αναζήτηση.

Πελάτες της είναι επίσης όλοι οι χρήστες, που χρησιμοποιούν την μηχανή αναζήτησης, αλλά και όλα τα πρόσθετα προϊόντα της. Σε αυτή την περίπτωση όμως το κέρδος της χρήσης των υπηρεσιών, που προσφέρει δεν είναι άμεσο, αλλά έμμεσο μέσω των διαφημίσεων. Από το 2007 η Google σημείωσε ανοδική εξέλιξη με ετήσιο ποσοστό κέρδους στο 110%.

Η Google έχει κατορθώσει να αποκτήσει ένα ευρύ κοινό, ιδιαίτερα με το νέο λογισμικό των κινητών τηλεφώνων. Αντίστοιχο ανταγωνιστικό προϊόν δεν υπάρχει αυτή τη στιγμή στην αγορά και η επιλογή της είναι αναγκαία (David, 2007, Morrow, 2008, Παπαδάκης, 1999 (Morrow, B. (2008) “External Analysis of Google Inc.”, 15 October, 2008. Available at: <http://www.benmorrow.info/research/external-analysis-of-google-inc>).

1.8 Ανταγωνισμός.

Ο κύριος στόχος της Google είναι να αντιμετωπίσει την ανταγωνιστικότητα και να γίνει κυρίαρχη εταιρεία στον κόσμο των μηχανών αναζήτησης και της τεχνολογίας. Η κύρια πηγή εισοδήματος βασίζεται σε διαφημίσεις, λόγω αξιόπιστων πληροφοριών, που συλλέγονται καθημερινά. Οι κυριότεροι ανταγωνιστές της εταιρείας είναι η Microsoft και η Yahoo, που όμως έχουν σημαντικά χαμηλότερα κέρδη, και ακολουθούν οι IBM, Facebook, Twitter, και ebay. Για την επίτευξη των κερδών τους τα εμπορικά σήματα, όπως το MSN και το Live Search, έπαιξαν πολύ σημαντικό ρόλο. Υψηλό μερίδιο αγοράς της εταιρείας έδωσε το πλεονέκτημα να βελτιώνει την ποιότητα των πληροφοριών και να κάνει την αναζήτηση ευκολότερη. Ως αποτέλεσμα η Google δημιουργεί γρήγορα επιτυχημένες διαφημίσεις σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. (David, 2007, Morrow, 2008, Παπαδάκης, 1999 (Morrow, B. (2008)

“External Analysis of Google Inc.”, 15 October, 2008. Available at: <http://www.benmorrow.info/research/external-analysis-of-google-inc>).

1.9 Εξυπηρέτηση Πελατών.

Από το 2007 σχεδόν αποκλειστικά τα κέρδη της Google προέρχονται από τις διαφημίσεις. Η στρατηγική της εταιρείας είναι η απόκτηση νέων διαφημίσεων, εκ των οποίων το κέρδος είναι κατ' ανώτατο όριο 3%. Έτσι συσσωρεύεται το κέρδος από πολλές μικρές αγγελίες. Πολλές επιχειρήσεις θέλουν να διαφημίσουν τον εαυτό τους και οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να τους βρουν μέσα από τις λέξεις-κλειδιά. Το ποσοστό των κερδών έχει αυξηθεί από τις επιπλέον υπηρεσίες, που προσφέρει στην αγορά μέσα από εφαρμογές στο Playstore. Αυτό προσελκύει πολλές εταιρείες και οδηγεί στην αγοραστική δύναμη του Google. (David, 2007, Morrow, 2008, Παπαδάκης, 1999 (Morrow, B. (2008) “External Analysis of Google Inc.”, 15 October, 2008. Available at: <http://www.benmorrow.info/research/external-analysis-of-google-inc>).

Κεφάλαιο 2^ο Εσωτερικό Περιβάλλον.

2.1 Πόροι και Θεωρία Δυνατοτήτων.

Ο συνδυασμός των πηγών και των δυνατοτήτων καθορίζει την καλή στρατηγική μιας εταιρείας. Η Google κατόρθωσε να συνδυάσει ιδανικά τις πηγές και τις δυνατότητές της, όπως παρατηρείται από τη στρατηγική, που ακολουθεί. Οι πόροι της εταιρείας μπορούν να διαχωριστούν σε υλικούς, άυλους και ανθρώπινους.

Αναλυτικότερα:

- Οι οικονομικές πηγές της προέρχονται από τις διαφημιστικές εταιρείες, τις πρώτες ύλες και το μηχανολογικό εξοπλισμό στις σύγχρονες εγκαταστάσεις, καθώς και από την πρωτοποριακή σχεδίαση των σελίδων.

- Οι άυλοι πόροι της είναι η υψηλή τεχνολογία, που διαθέτει η εταιρία, η παγκόσμια φήμη, που προκύπτει από τους χρήστες και τους πελάτες, καθώς και το ισχυρό brand name στην τεράστια βάση δεδομένων, που διαθέτει στους χρήστες. Ακόμη τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και οι πιστοποιήσεις, που διαθέτει η εταιρεία, όπως επίσης και το Google – Earth και άλλες υπηρεσίες, που είναι φιλικές προς το

περιβάλλον. Τέλος η άυλη επιχειρηματική κουλτούρα της Google, η οποία δεν αφορά μόνο στη σωστή εξυπηρέτηση των χρηστών, αλλά ενδιαφέρεται επίσης και για το εργασιακό περιβάλλον της.

- Φυσικά ο σημαντικότερος ίσως πόρος είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Το προσωπικό της Google έχει τη δυνατότητα να πετυχαίνει τους στόχους, έχει υψηλή τεχνολογική κατάρτιση και ανταγωνιστικότητα, ώστε να δημιουργεί πεδία, τα οποία δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές. (Know how). (Morrow, B. (2009) "Internal Analysis of Google Inc.", 22 February, 2009. Available at: <http://www.benmorrow.info/research/internal-analysis-of-google-inc>).

2.2 Δυνατότητες.

Ο συνδυασμός όλων των πηγών, υλικών, άυλων και ανθρώπινων πόρων, οδηγεί στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για ένα ανταγωνιστικό επιτυχημένο περιβάλλον.

Οι δυνατότητες χωρίζονται στις θεμελιώδεις, που δεν μπορούν άλλοι να μιμηθούν και στις βασικές, οι οποίες μπορούν να γίνουν αντικείμενο αντιγραφής. Με το συνδυασμό των πόρων της η Google δημιουργεί κάποιες πολύ αποτελεσματικές δυνατότητες: Ευελιξία, γρήγορη απόκριση και ταχύτητα διανομής των πληροφοριών, που παράγονται από το συνδυασμό της τεράστιας βάσης δεδομένων με το εξαιρετικά προηγμένο λογισμικό. Οι δυνατότητες αυτές είναι καθοριστικής σημασίας, διότι δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν.

Μια άλλη θεμελιώδης ικανότητα της Google είναι η καινοτόμα και η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό είναι επίσης αποτέλεσμα της καλής ηγεσίας και του εξειδικευμένου και ειδικά εκπαιδευμένου προσωπικού. Επιπλέον ο συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού με το λογισμικό και τις καινοτομίες αποτελεί βάση για έναν επιτυχημένο σχεδιασμό των σελίδων και του περιβάλλοντος αναζήτησης. Ο συνδυασμός της σωστής οργάνωσης των ανθρώπινων πόρων με το σύστημα - πρόγραμμα δημιουργεί τη θεμελιώδη ικανότητα ταχείας ανταπόκρισης στους πελάτες. (Χριστοδούλου, 2010, David, 2007, Παπαδάκης, 1999(Morrow, B. (2009) "Internal Analysis of Google Inc.", 22 February, 2009. Available at: <http://www.benmorrow.info/research/internal-analysis-of-google-inc>)

2.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η Google προσφέρει ένα προϊόν υψηλής αξίας, που ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών της γρήγορα και αποτελεσματικά. Ένας πελάτης μπορεί να χρησιμοποιήσει τη μηχανή αναζήτησής της, όταν ψάχνει για πληροφορίες σχετικές ή άσχετες με μία λέξη ή φράση είτε είναι γνωστή είτε όχι σ' αυτόν. Αυτό είναι που διατηρεί σε δεσπόζουσα θέση στην αγορά την Google ως κορυφαία μηχανή αναζήτησης, καθώς παρέχει ένα σπάνιο προϊόν. Επιπλέον χρησιμοποιεί ένα πρόγραμμα Ad Sense, που βοηθάει τις επιχειρήσεις, που διαφημίζονται μέσω αυτής, να φιλοξενούν μια εφαρμογή διαφήμισης τους και να παίρνουν μερίδιο κέρδους. Αυτό ουσιαστικά οδηγεί στη μεγαλύτερη κυκλοφορία της Google, η οποία οδηγεί σε αύξηση των πωλήσεων. (Morrow, 2009, Thompson και Strickland, 1998, Παπαδάκης, 1999 (Morrow, B. (2009) 'Internal Analysis of Google Inc.', 22 February, 2009. Available at: <http://www.benmorrow.info/research/internal-analysis-of-google-inc>).

2.4 Σπανιότητα.

Η σπανιότητα της Google μπορεί να φανεί ακόμη και στην ιστοσελίδα της, η οποία βρίσκεται σε πλήρη αντίθεση με οποιαδήποτε από τις αντίπαλες εταιρείες. Υπάρχει ένα όριο πολιτικής 28 λέξεων για την αρχική σελίδα, που σημαίνει, ότι είναι η μόνη, που το επιτρέπει με σκοπό την απόλυτη ελεύθερη αναζήτηση, αφήνοντας έτσι τους πελάτες να εστιάζουν σε αυτό το προϊόν, που θέλουν να χρησιμοποιήσουν χωρίς περισπασμούς. Αυτό με τη σειρά του δείχνει, ότι η Google inc. θέλει να προσφέρει ένα προϊόν υψηλής ποιότητας, που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των καταναλωτών, αντί να προσπαθεί να αυξήσει το κέρδος από ενοχλητικές και αδιάφορες διαφημίσεις. Επί πλέον η σχετικότητα των αποτελεσμάτων της μηχανής αναζήτησης δύναται να καταστήσει σαφές, ότι η Google καταφέρνει και φτάνει στο στόχο της παρουσιάζοντας ένα προϊόν υψηλότερης ποιότητας για κάθε πελάτη. Σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, Yahoo και Microsoft, είναι η πιο αποτελεσματική και ακριβής κατά την παροχή των υπηρεσιών στους καταναλωτές με το σωστό αποτέλεσμα. (Morrow, 2009, Thompson και Strickland, 1998, Παπαδάκης, 1999 (Morrow, B. (2009) 'Internal Analysis of Google Inc.', 22 February, 2009. Available at: <http://www.benmorrow.info/research/internal-analysis-of-google-inc>).

2.5 Αντικείμενο μίμησης.

Η μοναδική αρχική σελίδα της Google δεν έχει αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της λόγω του γεγονότος, ότι ουσιώδης πρόθεσή της είναι οι καταναλωτές να αισθάνονται χαλαροί στην χρήση αυτής της μηχανής αναζήτησης, αντί να βομβαρδίζονται με τις διαφημίσεις, που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές της. Δεν είναι καθόλου εύκολο οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τα αποτελέσματα της Google, γιατί, για να πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο, θα απαιτούσε μια τεράστια βάση δεδομένων, εξαιρετικά γρήγορη μνήμη του υπολογιστή και servers σε όλο τον κόσμο. Επιπλέον η Google μέσω των αναζητήσεων, που γίνονται από τους χρήστες, γίνεται κατά κάποιο τρόπο «εξυπνότερη», προκειμένου να παρέχει τα πιο σχετικά αποτελέσματα κάθε φορά, που ψάχνει ένας χρήστης. Βασικά μπορεί να εμφανίσει ό,τι ψάχνει κάποιος ακόμη και τη λέξη, που έχει χρησιμοποιηθεί, για να εκφράσει περισσότερες από μία έννοιες. (Morrow, 2009, Thompson και Strickland, 1998, Παπαδάκης, 1999 (Morrow, B. (2009) "Internal Analysis of Google Inc.", 22 February, 2009. Available at: <http://www.benmorrow.info/research/internal-analysis-of-google-inc>).

2.6 Δυνατότητα υποκατάστασης.

Παρόλο που η Google έχει υποκατάστατα, όπως τη Yahoo, τη Microsoft, τη Bing και τη Ask, συνεχίζει να κυριαρχεί στην αγορά. Φαίνεται, ότι διαθέτει το καλύτερο προϊόν και ως εκ τούτου αποκτά την ισχυρή αφοσίωση των πελατών της. (Morrow, 2009, Thompson και Strickland, 1998, Παπαδάκης, 1999 (Morrow, B. (2009) "Internal Analysis of Google Inc.", 22 February, 2009. Available at: <http://www.benmorrow.info/research/internal-analysis-of-google-inc>).

2.7 Αλυσίδα Αξίας.

Εφόσον η Google παρέχει υπηρεσίες πληροφόρησης μέσω μιας βάσης δεδομένων, η οποία δεν είναι ένα φυσικό προϊόν, η αλυσίδα αξίας της διαφέρει από την παραδοσιακή μορφή.

Οι πρώτες ύλες της είναι οι χρήστες του Διαδικτύου, που χρησιμοποιούν τη Google για αναζήτηση. Οι ίδιοι χρήστες στη συνέχεια κατευθύνονται από τις διαφημίσεις κειμένου σε ιστοσελίδες διαφήμισης των εταίρων τους, όπου πραγματοποιούνται οι πωλήσεις. Επιπλέον η μηχανή αναζήτησης λειτουργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε

να διατηρεί αρχείο των χρηστών από προηγούμενες αναζητήσεις, προκειμένου να παρέχουν πιο σχετικά αποτελέσματα σε μελλοντικές αναζητήσεις, που με τη σειρά του σημαίνει, ότι οι χρήστες του Διαδικτύου στρέφονται σε δικτυακούς τόπους, όπου υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να εμφανιστούν οι αγορές. Βέβαια λόγω του εξαιρετικά εξειδικευμένου και καταρτισμένου προσωπικού η εξάρτηση από τις κύριες δραστηριότητες των ανθρώπινων πόρων είναι αρκετά υψηλή και έτσι προκαλεί αύξηση του κόστους.

Η παραγωγή στις πωλήσεις, στη διανομή και στις υπηρεσίες πραγματοποιείται με τη βοήθεια των διακομιστών της Google και του εσωτερικού λογισμικού, τα οποία συμβάλλουν στην αλυσίδα αξίας, καθώς αυξάνουν τα κέρδη της επιχείρησης. Εν συνεχεία εξαπλώνονται οι δραστηριότητες της σε παγκόσμιο επίπεδο, ώστε να είναι διαρκώς ενήμεροι οι χρήστες για τις αλλαγές, που με τη σειρά τους βοηθούν τη Google να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της (Morrow, 2009, Thompson και Strickland, 1998, Παπαδάκης, 1999 (Morrow, B. (2009) "Internal Analysis of Google Inc.", 22 February, 2009. Available at: <http://www.benmorrow.info/research/internal-analysis-of-google-inc>).

2.8 Αποστολή.

Επειδή, όπως εισαγωγικά αναφέρθηκε, αποστολή της Google είναι να οργανώσει τον κόσμο των πληροφοριών έτσι, ώστε να είναι προσβάσιμες και χρήσιμες σε όλους τους χρήστες του διαδικτύου, γι' αυτό δεν ενδιαφέρεται τόσο για τη μεγιστοποίηση του κέρδους, αλλά προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της με υψηλής ποιότητας προϊόντα. (Morrow, 2009, Thompson και Strickland, 1998, Παπαδάκης, 1999 (Morrow, B. (2009) "Internal Analysis of Google Inc.", 22 February, 2009. Available at: <http://www.benmorrow.info/research/internal-analysis-of-google-inc>

Κεφάλαιο 3^ο

Δυνατά-Αδύνατα σημεία. Ευκαιρίες-Απειλές. (SWOT Analysis).

3.1 Δυνατά σημεία.

- ❖ Η Google, όπως ήδη έχουμε αναλύσει, αποτελεί παραδειγματική εταιρεία ως προς την διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά και ως προς τα προϊόντα της.
- ❖ Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών, που προσφέρονται, όπως το Google Docs, το Google Earth, το Gmail, το Google Translate Blackle, το Android, το Google Maps, εκτός από την κύρια λειτουργία της ως μηχανής αναζήτησης, που είναι πολύ ευπροσάρμοστες και όσων το δυνατόν πιο φιλικές προς τον χρήστη.
- ❖ Έχει καλή φήμη και ισχυρό brand name.
- ❖ Διαθέτει πιστούς πελάτες.
- ❖ Η Google έχει αναπτύξει πολύ καλά το «know how», Αυτό φαίνεται και μέσω της καλής εκτελεστικής διαχείρισης, όσον αφορά στην οργάνωση της.
- ❖ Είναι σωστά και έγκυρα τα αποτελέσματα της.
- ❖ Δίνει μεγάλη προσοχή για τους χρήστες της.
- ❖ Παρέχει μοναδικό προϊόν-υπηρεσία.
- ❖ Διαθέτει φιλικό περιβάλλον εργασίας.
- ❖ Δεν αποσπά την προσοχή των χρηστών της από τις πλημμύρες διαφημίσεων στην αρχική σελίδα και δημιουργεί κανάλια προώθησης για την αγορά Smartphones.
- ❖ Ωθεί την τεχνολογία προς την κοινωνία.
- ❖ Έχει επεκτασιμότητα σε παγκόσμιο επίπεδο με αποτέλεσμα να εισέρχεται σε νέες αγορές.

(Google corporate information (2011) Available at:

<http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html>).

3.2 Αδυναμίες.

- ❖ Οι κύριες αδυναμίες της Google αναφέρονται στην τεχνολογική εξέλιξη, αλλά και χρήση των προϊόντων της.
- ❖ Τα ζητούμενα της αναζήτησης δεν είναι πάντα σε συντονισμό με τα αποτελέσματα.
- ❖ Οι χρήστες δεν μπορούν να βρουν πάντα στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις πληροφορίες, που θέλουν.
- ❖ Οι πληροφορίες είναι ως επί το πλείστον μόνο στα αγγλικά.
- ❖ Οι hackers μπορούν να δημιουργήσουν πολλές περιοχές με spam.
- ❖ Όποιος ενδιαφέρεται για τη χρήση του Google για διαφημιστικούς σκοπούς, δεν έχει μια σαφή ιδέα, πού θα ήταν πιο κερδοφόρο να τοποθετούν διαφημίσεις του, ή το κόστος τους.
- ❖ Υπάρχουν πολλές άχρηστες πληροφορίες μέσα σε έγκυρες
- ❖ Η δημόσια αντίληψη των ατόμων για τις πρακτικές, που εφαρμόζει η Google για την προώθηση και την επίτευξη των στόχων της π.χ. (Προστασία προσωπικών δεδομένων)
- ❖ Η λογοκρισία της εταιρείας από ξένες κυβερνήσεις.

(Google corporate information (2011) Available at: <http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Futuristic Grooves (2009) 'Google Korea Unveils New Homepage'. Available at: <http://www.snejers.net/2409/google-korea-unveils-new-homepage/> Sooper Tutorials (2008) "Google Inc.: SWOT analysis" 6 November, 2008 Available at: <http://www.soopertutorials.com/business/strategic-management/1369-google-swot-analysis.html>).

3.3 Ευκαιρίες.

- ❖ Η Google μπορεί να επεκταθεί με τη συγχώνευση εταιρειών, που παρέχουν όμοιες υπηρεσίες.

- ❖ Μπορεί να αυξήσει τη χρήση του διαδικτύου.
- ❖ Μπορεί τοπικούς προμηθευτές να τους διαφημίσει σε κάθε τοπική αναζήτηση.
- ❖ Μπορεί να αυξήσει τη διαφημιστική δαπάνη στο διαδίκτυο.
- ❖ Μπορεί να παρέχει ασφάλεια στους καταναλωτές της για το απόρρητο των προσωπικών πληροφοριών τους.
- ❖ Η αποκατάσταση στην προβληματική σχέση, που έχει, με την κινεζική αγορά.
- ❖ Η έμφαση στην ανάπτυξη της τεχνολογίας υλικών με χαρακτηριστικό παράδειγμα την εξαγορά της MOTOROLA και της LG, που δίνει τη δυνατότητα να επεκταθεί και σε προϊόντα τηλεπικοινωνιών.
- ❖ Η στόχευση σε συγκεκριμένες αγορές και ηλικιακές ομάδες π.χ. παιδιά ή ηλικιωμένους.
- ❖ Η επέκταση στην τηλεόραση μέσω του λογισμικού Android Smart TVs.

Google Investor Relations, (2011 a) '*Google Announces First Quarter 2011 Results*'. Available at: http://investor.google.com/earnings/2011/Q1_google_earnings.html [Accessed Sooper Tutorials (2008) "Google Inc.: SWOT analysis" 6 November, 2008 Available at: <http://www.soopertutorials.com/business/strategic-management/1369-google-swot-analysis.html>).

3.4 Απειλές.

- ❖ Υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές και αντίπαλοι.
- ❖ Η λογοκρισία της εταιρείας από ορισμένες ξένες κυβερνήσεις.
- ❖ Πολλά νομικά προβλήματα εξαιτίας εισβολής στη ιδιωτική ζωή των χρηστών.
- ❖ Η σύγχυση της πολιτικής για τις διαφημίσεις μπορεί να απογοητεύσει τους πιθανούς πελάτες και η Google μπορεί να αρχίσει να τους χάνει.
- ❖ Εάν αποφασίσει να ακολουθήσει τον ανταγωνιστή της αλλάζοντας στο ελάχιστο το φιλικό περιβάλλον προς το χρήστη, μπορεί να χάσει πολλούς από τους χρήστες της.

- ❖ Ζητήματα προστασίας προσωπικών δεδομένων.
- ❖ Μπορεί να χάσει την εμπιστοσύνη στο σήμα της, αν συγχωνευθεί με άλλες μεγάλες επιχειρήσεις.
- ❖ Η πιθανότητα συνεργασίας των ανταγωνιστών της Microsoft και Yahoo.

(Thompson, A. A. Jr and Strickland, A. J III (1998) *Strategic Management Concepts and Cases*. 10th Ed. USA: Irwin/McGraw Hill (International Edition)) Mills, I., (2010) ‘Keep Google in China with alternative strategy’. Global Times [Online]. 13 January. Available at: <http://opinion.globaltimes.cn/commentary/2010-01/498318.html> Sooper Tutorials (2008) “Google Inc.: SWOT analysis” 6 November, 2008 Available at: <http://www.soopertutorials.com/business/strategic-management/1369-google-swot-analysis.html>).

Κεφάλαιο 4^ο

Στόχοι – Όραμα

Οι κύριοι στόχοι της Google (alphabet), όπως αναφέραμε συνοπτικά παραπάνω, είναι η οργάνωση και συλλογή πληροφοριών από όλο τον κόσμο με σκοπό να τις καταστήσει προσβάσιμες σε όλους.

Για να επιτευχθεί όμως ο στόχος αυτός η Google προσπαθεί συνεχώς να διατηρεί μια συγκεκριμένη πορεία μέσα από συγκεκριμένες δραστηριότητες, για τις οποίες θα γίνει αμέσως αναφορά.

Το όραμα της εταιρείας είναι να καταστεί αναγκαία στο ευρύτερο κοινό τη χρήση του διαδικτύου. Προκειμένου να επιτευχθεί τούτο, στοχεύει στη συλλογή και οργάνωση των πληροφοριών, που αναφέρονται στο διαδίκτυο δημιουργώντας μηχανές αναζήτησης προσβάσιμες σε ευρύτερο κοινό. (Google corporate information (2011) Available at: <http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

4.1 Προσπαθεί να επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στον χρήστη.

Από την αρχή η Google επικεντρώθηκε στην παροχή της καλύτερης δυνατής εμπειρίας στους χρήστες είτε σχεδιάζοντας ένα νέο πρόγραμμα περιήγησης στο διαδίκτυο είτε μια μικρή αλλαγή στην εμφάνιση της αρχικής σελίδας. Η επαφή με την αρχική σελίδα είναι σαφής και απλή, ενώ η φόρτωση των σελίδων γίνεται άμεσα. Η

τοποθέτηση στα αποτελέσματα αναζήτησης δεν πωλείται ποτέ σε κανέναν, ενώ οι διαφημίσεις όχι μόνο επισημαίνονται, αλλά παρέχουν επίσης συναφές περιεχόμενο και δεν αποσπών την προσοχή από το θέμα αναζήτησης. Επιπλέον, όταν δημιουργεί νέα εργαλεία και εφαρμογές, στοχεύει ως επιθυμητό αποτέλεσμα στην άριστη λειτουργία τους, ώστε να μη χρειάζεται να σκεφτεί ο χρήστης, πώς θα μπορούσε να είχε σχεδιαστεί διαφορετικά. (Google corporate information (2011) Available at: <http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

4.2 Το καλύτερο αποτέλεσμα για τον χρήστη.

Ένα από τα πιο βασικά ζητήματα της εταιρείας είναι τα αποτελέσματα των αναζητήσεων. Με μία από τις μεγαλύτερες ερευνητικές ομάδες παγκοσμίως να επικεντρώνεται αποκλειστικά στην επίλυση προβλημάτων αναζήτησης η Google γνωρίζει το αποτέλεσμα καλά και προσπαθεί να βρει τρόπους να το κάνει ακόμα καλύτερα. Με συνεχείς επαναληπτικές διαδικασίες για δύσκολα προβλήματα μπορεί να επιλύει περίπλοκα ζητήματα και να παρέχει συνεχείς βελτιώσεις για μια υπηρεσία, που ήδη καθιστά την ανεύρεση πληροφοριών μια γρήγορη και ομαλή εμπειρία για εκατομμύρια χρήστες. Η αφοσίωσή στη βελτίωση της αναζήτησης βοηθά να εφαρμόσει τις γνώσεις, που έχει αποκομίσει από νέα προϊόντα, όπως το Gmail και τους Χάρτες Google. Ευελπιστεί να αναδείξει τις δυνατότητες της αναζήτησης σε νέα επίπεδα και να βοηθήσει τους χρήστες να αποκτήσουν πρόσβαση και να χρησιμοποιούν ακόμα μεγαλύτερο μέρος του συνεχώς αυξανόμενου όγκου πληροφοριών. (Google corporate information (2011) Available at: <http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

4.3 Άμεσα και γρήγορα αποτελέσματα αναζήτησης.

Είναι γνωστό, πως ο χρόνος είναι πολύτιμος, άρα, όποτε αναζητείται μια απάντηση στον ιστό, είναι επιθυμητή άμεσα. Έτσι η ομάδα της Google έχει ως σκοπό την άμεση μετάδοση της πληροφορίας. Αφαιρώντας τα περιττά δεδομένα από τις σελίδες της και αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα του περιβάλλοντος εμφάνισης των αποτελεσμάτων έχει σπάσει επανειλημμένα τα δικά της ρεκόρ ταχύτητας, ώστε ο μέσος χρόνος ανταπόκρισης για ένα αποτέλεσμα αναζήτησης να είναι κλάσμα του δευτερολέπτου. Έχει πάντοτε κατά νου την ταχύτητα για κάθε νέο προϊόν, που κυκλοφορεί,

είτε πρόκειται για μια εφαρμογή για κινητά είτε για το Google Chrome, που είναι ένα πρόγραμμα περιήγησης σχεδιασμένο, ώστε να καθίσταται ικανοποιητικά γρήγορο στον σύγχρονο ιστό. (Google corporate information (2011) Available at: <http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

4.4 Αξιολόγηση πληροφοριών στον ιστό.

Η αναζήτηση πληροφοριών στο Google λειτουργεί, επειδή βασίζεται στα εκατομμύρια άτομα, που δημοσιεύουν συνδέσμους προς ιστοτόπους, προκειμένου να προσδιορίσει ποιοι άλλοι ιστότοποι παρέχουν αξιόλογο περιεχόμενο. Για την αξιολόγηση της κάθε ιστοσελίδας χρησιμοποιούνται περισσότερες από 200 ενδείξεις και μια σειρά από τεχνικές συμπεριλαμβανομένου του κατοχυρωμένου αλγόριθμου Page Rank, που διαθέτει η Google, ο οποίος αναλύει ποιοι ιστότοποι έχουν «ψηφιστεί» ως καλύτερες πηγές πληροφοριών από άλλες σελίδες σε όλο τον ιστό. Καθώς ο ιστός μεγαλώνει, η προσέγγιση αυτή ουσιαστικά βελτιώνεται, αφού κάθε νέος ιστότοπος αποτελεί ένα περαιτέρω σημείο πληροφόρησης και άλλη μία ψήφο, που λαμβάνεται υπόψη. Στο ίδιο πνεύμα δραστηριοποιείται για την ανάπτυξη λογισμικού ανοικτού κώδικα, όπου η καινοτομία πραγματοποιείται μέσω της συλλογικής προσπάθειας πολλών προγραμματιστών (Google corporate information (2011) Available at: <http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

4.5 Δυνατότητα πρόσβασης στις πληροφορίες από όλες τις συσκευές (Tablets, Κινητά).

Στον κόσμο μας η χρήση των κινητών είναι ολοένα πιο διαδεδομένη. Οι χρήστες θέλουν να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες, όπου και αν βρίσκονται, όποτε τις χρειάζονται. Έτσι η Google παρέχει τη δυνατότητα στους χρήστες της μέσω πρωτοποριακών νέων τεχνολογιών με νέες λύσεις για υπηρεσίες κινητών, που τους βοηθούν σε όλο τον κόσμο να εκτελούν διάφορες εργασίες από το τηλέφωνό τους, από τον έλεγχο των μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και των συμβάντων ημερολογίου έως την παρακολούθηση βίντεο. Επιπλέον έχει ως στόχο να τροφοδοτεί με περισσότερες καινοτομίες τους χρήστες κινητών μέσω του Android, μιας δωρεάν πλατφόρμας ανοικτού κώδικα για κινητά. Το Android φέρνει στον κόσμο των κινητών τη διαφάνεια, η οποία διαμόρφωσε το διαδίκτυο. Το Android όχι μόνο ωφελεί τους

καταναλωτές, στους οποίους διαθέτει περισσότερες επιλογές και νέες εμπειρίες στα κινητά, αλλά δημιουργεί επίσης ευκαιρίες εσόδων για τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, τους κατασκευαστές και τους προγραμματιστές. (Google corporate information (2011) Available at: <http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

4.6 Η επίτευξη κερδών είναι δυνατή χωρίς να αποβαίνει εις βάρος άλλων.

α) Η Google είναι επιχείρηση. Τα έσοδά της προέρχονται από την παροχή τεχνολογίας αναζήτησης σε εταιρείες και από την πώληση διαφημίσεων, που εμφανίζονται στον ιστότοπό της και σε άλλους ιστότοπους σε όλο τον ιστό. Εκατοντάδες χιλιάδες διαφημιζόμενοι σε όλο τον κόσμο χρησιμοποιούν το AdWords, για να προωθήσουν τα προϊόντα τους. Χιλιάδες εκδότες επωφελούνται από το πρόγραμμα AdSense, που προσφέρει, για να προβάλουν διαφημίσεις σχετικές με το περιεχόμενο του ιστότοπού τους. Προκειμένου να διασφαλίσει η Google, ότι εξυπηρετεί όλους τους χρήστες της (είτε είναι διαφημιζόμενοι είτε όχι) διαθέτει μια σειρά από κατευθυντήριες αρχές για τα διαφημιστικά προγράμματα και τις πρακτικές της.

β) Δεν επιτρέπεται η προβολή διαφημίσεων στις σελίδες των αποτελεσμάτων της, εκτός αν είναι σχετικές με αυτά. Θεωρεί, ότι οι διαφημίσεις μπορούν να παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες, αν και μόνον αν είναι συναφείς με το αντικείμενο αναζήτησης των χρηστών. Επομένως είναι πολύ πιθανόν ορισμένες αναζητήσεις να μην οδηγούν σε καμία διαφήμιση. (Google corporate information (2011) Available at: <http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

γ) Πιστεύει, ότι οι διαφημίσεις μπορούν να είναι αποτελεσματικές χωρίς να γίνονται υπερβολικές. Δεν επιθυμεί αναδυόμενες διαφημίσεις, οι οποίες παρεμποδίζουν την προβολή του περιεχομένου, που έχει ζητήσει ο χρήστης. Διαπιστώνεται, όπως αναφέρει η εταιρία, ότι οι διαφημίσεις με κείμενο, οι οποίες αφορούν στο χρήστη, που τις διαβάζει, εξασφαλίζουν πολύ μεγαλύτερη αναλογία εμφανίσεων από τις διαφημίσεις, που αναδύονται τυχαία. (Google corporate information (2011) Available at: <http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

δ) Οι διαφημίσεις στην Google επισημαίνονται πάντα σαφώς ως «χορηγούμενοι σύνδεσμοι», ώστε να μη θέτουν σε κίνδυνο την ακεραιότητα των αποτελεσμάτων αναζήτησης, που παρουσιάζει. Δεν επεμβαίνει ποτέ στις κατατάξεις, προκειμένου οι συνεργάτες της να τοποθετηθούν σε υψηλότερη θέση στα αποτελέσματα αναζήτησης, ενώ κανείς δεν μπορεί να αγοράσει καλύτερη κατάταξη PageRank. Οι χρήστες εμπιστεύονται την αντικειμενικότητά της Google και κανένα βραχυπρόθεσμο κέρδος δεν θα μπορούσε ποτέ να δικαιολογήσει την παραβίαση αυτής της εμπιστοσύνης. (Google corporate information (2011) Available at:

<http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>

4.7 Υπάρχουν πάντοτε περισσότερες πληροφορίες στον ιστό.

Από τη στιγμή, που προσέθεσαν στο ευρετήριο τους στο διαδίκτυο περισσότερες σελίδες HTML από οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία αναζήτησης, οι προγραμματιστές της εταιρίας έστρεψαν την προσοχή τους σε πληροφορίες, στις οποίες η πρόσβαση δεν ήταν τόσο εύκολη. Οι ερευνητές της Google συνεχίζουν να εξετάζουν τρόπους για τη διάθεση όλων των πληροφοριών του κόσμου σε χρήστες, που αναζητούν απαντήσεις. (Google corporate information (2011) Available at: <http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011,) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

4.8 Η ανάγκη για πληροφόρηση υπερβαίνει κάθε σύνορο.

Η εταιρεία Google ιδρύθηκε στην Καλιφόρνια, αλλά η αποστολή της είναι να παρέχει πρόσβαση σε πληροφορίες σε ολόκληρο τον κόσμο και σε όλες τις γλώσσες. Για αυτόν το λόγο έχει γραφεία σε περισσότερες από 60 χώρες, διατηρεί περισσότερους από 180 τομείς στο διαδίκτυο και παρέχει περισσότερα από τα μισά αποτελέσματά της σε άτομα, που ζουν εκτός των ΗΠΑ. Προσφέρει τη διεπαφή αναζήτησης Google σε περισσότερες από 130 γλώσσες, καθώς και τη δυνατότητα στους χρήστες να περιορίζουν τα αποτελέσματα σε περιεχόμενο, που έχει γραφτεί στη δική τους γλώσσα, ενώ στόχος της είναι η παροχή των υπόλοιπων εφαρμογών και προϊόντων της σε όσο το δυνατόν περισσότερες γλώσσες και προσβάσιμες μορφές. Χρησιμοποιώντας μεταφραστικά εργαλεία, οι χρήστες μπορούν να ανακαλύψουν περιεχόμενο, που έχει γραφτεί στην άλλη άκρη του κόσμου και σε γλώσσες, που δεν γνωρίζουν.

Με τα εργαλεία αυτά και τη βοήθεια εθελοντών μεταφραστών επιτυγχάνει να βελτιώσει σε μεγάλο βαθμό τόσο την ποικιλία όσο και την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει ακόμα και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές του κόσμου (Google corporate information (2011) Available at:

<http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011), Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

4.9 Στόχος οι παραδόσεις δεμάτων με drones το 2017.

Η Alphabet (στην οποία υπάγεται πλέον η Google) προσδοκεί κάποια στιγμή μέσα στο 2017 να αρχίσει τις παραδόσεις δεμάτων σε καταναλωτές μέσω drones. Ο Ντέιβιντ Βος, επικεφαλής του Project Wing, δήλωσε σε συνδιάσκεψη στην Ουάσινγκτον, ότι η εταιρεία του είναι σε επαφές με την FAA (Federal Aviation Administration) και άλλους φορείς σχετικά με το στήσιμο ενός συστήματος ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας για drones, που θα χρησιμοποιεί τεχνολογίες ίντερνετ και κινητής τηλεφωνίας για τον συντονισμό πτήσεων μη επανδρωμένων αεροσκαφών σε ύψη κάτω των 152 μέτρων. «Στόχος μας είναι να έχουμε αρχίσει επιχειρηματική δραστηριότητα το 2017» είπε σχετικά.

Το Project Wing είχε ανακοινωθεί αρχικά τον Αύγουστο του 2014 με την εταιρεία να ανεβάζει στο YouTube βίντεο λειτουργικού πρωτοτύπου της στην Αυστραλία. Τα αεροσκάφη της Google προορίζονται για αποστολή προμηθειών σε απομακρυσμένες περιοχές ή για ανθρωπιστική βοήθεια σε περιπτώσεις καταστροφών. Το εν λόγω μοντέλο έχει άνοιγμα φτερών περίπου 1,5 μέτρα και διαθέτει τέσσερις ηλεκτροκίνητους έλικες. Το συνολικό βάρος (περιλαμβανομένου του πακέτου προς παράδοση) είναι περίπου 10 κιλά, από τα οποία τα 8,5 συνιστούν το βάρος του αεροσκάφους. Όπως φαίνεται στο συγκεκριμένο βίντεο, το πακέτο αφήνεται στο έδαφος μέσω ενός καλωδίου, το οποίο στη συνέχεια τραβιέται πίσω στο drone. (Google corporate information (2011) Available at: <http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

Ο σχεδιασμός του είναι αυτός της «ενιαίας πτέρυγας» (μία μορφή ιπτάμενης πτέρυγας), ενώ ένα από τα εντυπωσιακά χαρακτηριστικά του είναι το ότι στο έδαφος «κάθεται όρθιο», στην ουρά του, με τους έλικες να κοιτούν τον ουρανό. Ωστόσο μετά την απογείωση οριζοντιώνεται και πετά κανονικά. Ο σχεδιασμός αυτός του παρέχει τα πλεονεκτήματα τόσο των ελικοπτέρων όσο και των αεροσκαφών. Επίσης αξίζει να

σημειωθεί, ότι αντίθετα με τα στρατιωτικά drones, που χρησιμοποιούνται σήμερα και ελέγχονται εξ αποστάσεως από πιλότους, τα drones της Google είναι αυτόνομα, καθώς προγραμματίζεται ο προορισμός και στη συνέχεια πετούν μόνα τους προς αυτόν. Εντός των ΗΠΑ το Project Wing έχει πραγματοποιήσει δοκιμές και με τη NASA. Ο Βος, ο οποίος είναι συμπρόεδρος μιας ειδικής task force, που έχει επιφορτιστεί με τη δημιουργία μητρώου για drones, εκτιμά, πως ένα σύστημα εντοπισμού / ελέγχου drones έτσι, ώστε να μένουν μακριά από συμβατικά αεροσκάφη, θα μπορούσε να στηθεί εντός 12 μηνών. (Google corporate information (2011) Available at: <http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

4.10 Η Google 2.0 θα δημιουργεί πόλεις.

Ένας από τους ιδρυτές και τωρινός CEO της Google, ο Λάρι Πέιτζ, φαίνεται, πως δεν είναι ικανοποιημένος από τις τελευταίες εργασίες της εταιρίας με drones και μπαλόνια για Internet.

Σύμφωνα με το The Information η Google εργάζεται με θέμα το Google 2.0, το οποίο έχει να κάνει με την ανάπλαση πόλεων. Ο Λάρι Πέιτζ επιθυμεί να σχεδιάσει μία πρότυπη πόλη με ένα περισσότερο αποτελεσματικό αεροδρόμιο. Γι' αυτό το λόγο ο Λάρι Πέιτζ δημιούργησε την ομάδα Google Y, με σκοπό την έρευνα για περισσότερο μακροπρόθεσμα προγράμματα και εγχειρήματα από το τμήμα Google X, ενώ επικεφαλής της ομάδας είναι ο συνιδρυτής του Σεργκέι Μπριν. (Google corporate information (2011) Available at: <http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

Κεφάλαιο 5^ο Εταιρική Στρατηγική.

5.1 Συγχωνεύσεις:

Όταν η Google άρχισε να κάνει τα πρώτα της βήματα κατά την τελευταία δεκαετία και να επεκτείνεται, πολλοί υποστήριξαν, ότι αυτό το είδος της επιχείρησης, που συνδέεται με το Διαδίκτυο, δεν θα ακολουθήσει τον παραδοσιακό τρόπο της επέκτασης, δηλαδή την κάθετη ενσωμάτωση. Τώρα η Google είναι η πιο γνωστή εταιρεία στο διαδίκτυο και όχι μόνο δεν έχει απλώς ακολουθήσει τους κανόνες της κάθε-

της ολοκλήρωσης, αλλά είναι το πιο σωστό παράδειγμα αυτής. Με άλλα λόγια πρόκειται για περαιτέρω ανάλυση, ότι η Google έχει δημιουργήσει τους δικούς της διακομιστές, τα λειτουργικά συστήματα, κέντρα δεδομένων, τα κανάλια διανομής .

Όπως αναφέρθηκε και πριν οι συνεργασίες σε κάθετες συμμαχίες ολοκλήρωσης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Έτσι η Google μέσω κάποιων πολύ ισχυρών συνεργασιών κατόρθωσε να επεκταθεί ανά τον κόσμο. Η πρώτη επέκτασή της έγινε το 2000, όταν ζήτησε από τη Yahoo να γίνει υπηρεσία παροχής αναζήτησής της. Φαίνεται να είναι ειρωνικό, ότι οι μελλοντικοί ανταγωνιστές ήταν εταίροι. Τον Οκτώβριο του 2001 η Google κυκλοφόρησε μια κατάσταση, στην οποία υποστήριζε, ότι με την UOL ήταν εταίροι. Η UOL είναι ο μεγαλύτερος πάροχος online υπηρεσίας και υπηρεσίας Internet στη Λατινική Αμερική και στηρίζεται στη Βραζιλία. Παράλληλα η Google άρχισε επίσημα την επέκταση στην αμερικανική αγορά μέσω της συνεργασίας με την AOL ή America Online. Με τη συμφωνία αυτή τόσο η Google όσο και η AOL ωφελήθηκαν από την αυξανόμενη ποσότητα των διαφημίσεων. Το επόμενο βήμα, που έκανε η Google το 2007, ήταν να εισέλθει στην αγορά της Κίνας μέσω της συνεργασίας με την μεγαλύτερη στον κόσμο εταιρεία κινητής τηλεπικοινωνίας προσφέροντας τις υπηρεσίες της μηχανής αναζήτησής της. Η Google έδειξε πολλές φορές την επιθυμία να εισέλθουν στην αγορά κοινωνικής δικτύωσης και αυτή η συμφωνία επιβεβαιώθηκε.

Αυτές ήταν οι τρεις κύριες συνεργασίες της Google κατά την τελευταία δεκαετία. Μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάλυση πιο συγκεκριμένων στοιχείων για την Google ως προς την εμπρός και προς την πίσω κάθετη ολοκλήρωση. (Ιστορία της (Google corporate information (2011) Available at: <http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

Η πρώτη ήταν η αντίστροφη ολοκλήρωση το 2001 και αναφέρεται στην εξαγορά της Deja.com, μιας εταιρείας, η οποία είχε τη συλλογή πληροφοριών και news-feed. Με την εν λόγω εξαγορά, η Google πήρε το λογισμικό, τα ονόματα τομέα, συμπεριλαμβανομένων και των deja.com, dejanews.com και τα εμπορικά σήματα της εταιρείας στην ιδιοκτησία της. Κατά την τελευταία δεκαετία υπήρξαν πολλές εξαγορές αυτού του είδους και αρκετές ακόμη βρίσκονται σε εξελικτική διαδικασία. Παραδείγματα της προς τα πίσω ολοκλήρωσης, όπου η Google παίρνει τον έλεγχο των άλλων επιχειρήσεων, προκειμένου να επωφεληθούν από τη βάση δεδομένων τους και να επεκτείνουν τις δικές τους, είναι πολλά, όπως η απόκτηση των Fire Labs, Blogger και

Postini, που σχετίζεται με την ασφάλεια όλων των εφαρμογών της Google (Google earth, χάρτες, docs, Gmail κλπ). Το 2009 έγινε η εξαγορά της reCAPTCHA, του πιο διάσημου συστήματος αντι-απάτης στον κόσμο, που αποτρέπει απάτες και spam, και το 2010 εξαγόρασε τη Metaweb, προκειμένου να εμπλουτιστεί η βάση δεδομένων της (Google corporate information (2011) Available at: <http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

Σχετικά με την προς τα εμπρός ολοκλήρωση η Google έδειξε πάρα πολύ μεγάλη δραστηριότητα για τη στρατηγική αυτή. Αυτές οι κινήσεις έγιναν, επειδή η Google ήθελε να ελέγχει τους πελάτες της, τις διαφημιστικές εταιρείες. Ξεκινώντας το 2006 η Google εξαγόρασε τη dMarc, μια εταιρεία ψηφιακών ραδιοφωνικών διαφημίσεων. Το 2007 ανακοίνωσε την εξαγορά της Salesforce.com, η οποία είναι μια διαφημιστική εταιρεία, από την οποία ο καθένας μπορεί να κατεβάσει την προτιμώμενη εφαρμογή για χρήση του. Αυτή η κίνηση έγινε, για να ελέγξει τις διαφημίσεις και να επωφεληθεί από αυτές τις εφαρμογές με τη διαφήμιση της Google. Το 2008 η Google ολοκλήρωσε την εξαγορά της «διπλό κλικ», μιας εταιρείας, που προσφέρει online διαφημίσεις και την τεχνολογία διαχείρισης σε διαφημιστές, εκδότες του διαδικτύου και διαφημιστικά γραφεία. Το τελευταίο απόκτημα της Google έγινε το 2010, όταν αγόρασε τις κινούμενες διαφημίσεις, μιας εταιρείας προβολής κινητής διαφήμισης. (Google corporate information (2011) Available at:

<http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011)

Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

5.2 Εξαγορές – Στρατηγική Επέκταση.

Η οριζόντια ολοκλήρωση είναι η πλέον χρησιμοποιούμενη στρατηγική για την επέκταση και ανάπτυξη μιας εταιρείας. Οι κανόνες και οι στόχοι της στρατηγικής αυτής είναι προφανείς και συγκεκριμένοι. Είναι ένας τρόπος, ώστε η εταιρεία να αυξήσει το μερίδιο στην αγορά, αλλά και να διερευνήσει γεωγραφικά νέες αγορές αυξάνοντας τον ανταγωνισμό. Θα επωφεληθεί από την απειλή άλλων επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται σε εξ ολοκλήρου αγορές, που θέλει να διεισδύσει, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να εκμεταλλευτεί τη γνώση τους χωρίς να οδηγηθεί σε υψηλό κόστος, λιγότερη ευελιξία και κακές αποφάσεις για συνεργασίες ή μακροπρόθεσμες συμφωνίες, που θα υποχρεωθεί, προκειμένου να επεκταθεί με άλλους τρόπους. Η

Google έχει χρησιμοποιήσει τη στρατηγική αυτή πολλές φορές και έχει αποκτήσει τις εταιρείες, που τη βοήθησαν. Θα αναλυθούν οι πιο διάσημες εξαγορές της Google. (Παπαδάκης, 2007, Johnson & Scholes, 1993, Jauch & Glueck, 1998).

Ξεκινώντας το 2004 η Google εξαγόρασε την Keyhole, μια ψηφιακή χαρτογραφική εταιρία, που αργότερα θα αποτελέσει τη βάση για τη δημιουργία του Google Earth. Το ίδιο περίπου έγινε το 2005 με την Urchin, μια εταιρεία web analytics, η οποία επίσης στα επόμενα χρόνια έγινε η έναρξη του Google Analytics. Ακριβώς το ίδιο συνέβη το 2006, όταν η Google ανακοίνωσε την εξαγορά της Writely, που αργότερα έγινε το Google Docs. Τώρα η πιο επιτυχημένη απόκτηση της Google, που έγινε ποτέ κατά τη γνώμη μας, είναι το YouTube. Το YouTube έχει μια πολύ πιστή βάση χρηστών και ήταν πραγματικά δύσκολο για την Google να δημιουργήσει μια νέα εταιρεία, για να το ανταγωνιστεί, οπότε ο μόνος τρόπος ήταν να το αγοράσει. Το τεράστιο ποσό που δαπανήθηκε, περίπου 1,5 δις. δολάρια ήταν αρκετό, για να αγοράσουν όλα τα αποθέματα των YouTube (Arrington, 2006). Επίσης το 2006 η Google αγόρασε το Jot Spot, που θα μετατραπεί αργότερα στο Google Sites.

Είναι προφανές, ότι το 2006 ήταν ένα σημαντικό έτος για την Google, καθώς σπατάλησε πολύ μεγάλα ποσά προσπαθώντας να γίνει η ηγέτης της αγοράς, προκειμένου να είναι ανταγωνιστική και να αυξήσει το μερίδιό της.

Η επόμενη σημαντική εξαγορά τέσσερα χρόνια αργότερα, που και καταξίωσε την Google, ήταν το 2010, όταν πραγματοποίησε την αγορά της Aardvark, μιας εταιρείας, που στηρίζεται στην τεχνολογία και προσφέρει τη σωστή απάντηση σε κάθε ερώτηση δίνοντας κάτι πολύ χρήσιμο με τη μηχανή αναζήτησής της. Η τελευταία επέκτασή της ήταν το 2010 με την αγορά της Slide, μιας εταιρείας κοινωνικής τεχνολογίας με νέους τρόπους, για να συνδεθούν οι άνθρωποι με άλλους σε πολυάριθμες πλατφόρμες on-line. (Ιστορία της Google, 2011).

5.3 Σχετιζόμενες και σχετικές μορφές διαφοροποίησης.

Το πεδίο της διαφοροποίησης συνιστά μια έννοια, που χρησιμοποιείται με πολλούς τρόπους. Αυτό χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: τις άμεσα σχετιζόμενες μορφές διαφοροποίησης και τις σχετικές. Συγκεκριμένα οι άμεσα σχετιζόμενες μορφές διαφοροποίησης, αναφέρονται στην επιχείρηση, που αναπτύσσει ακόμα περισσότερο το ήδη υπάρχον προϊόν ή υπηρεσία, αλλά πάντοτε εντός των ορίων του αντικειμένου, που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η σχετική διαφοροποίηση είναι, όταν οι δρα-

στηριότητες της εταιρείας, που συνδέονται μεταξύ τους, έχουν ομοιότητες με την τεχνολογία, τις μεθόδους των προϊόντων και των μεθόδων προώθησης.

Αυτές οι διαφοροποιήσεις γίνονται κυρίως για την ενίσχυση της στρατηγικής της ανταγωνιστικότητας μέσω της μεταφοράς των δεξιοτήτων μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων (παραγωγή, ανάπτυξη της έρευνας, μάρκετινγκ). Αυτό σημαίνει ότι οι δυνατότητες, που είναι διαθέσιμες σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, μεταφέρονται σε άλλες δραστηριότητες με αποτέλεσμα τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών και επομένως ενίσχυση υπεροχής σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Όταν δύο ή περισσότερες δραστηριότητες της επιχείρησης μοιράζονται τους ίδιους πόρους (εγκαταστάσεις, δίκτυο εμπόρων και διανομέων, ή εκστρατείες διαφήμισης), το κόστος μειώνεται. Με τη σχετική διαφοροποίηση η εταιρεία ολοκληρώνει τη γκάμα των προϊόντων της και τις ανάγκες ικανοποίησης των πελατών με αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών της.

Η σχετική διαφοροποίηση αναφέρεται στη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών, που υπερβαίνουν τα όρια του αντικειμένου της εταιρείας και γι' αυτό δεν περιορίζεται σε ένα είδος. Ως εκ τούτου μπορεί να καλύψει πολλές περιοχές με διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες. (Johnson & Scholes, 1993, Παπαδάκης, 2007). Συγκεκριμένα, η Google ακολουθεί τη σχετική διαφοροποίηση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός, ότι δημιουργεί και προωθεί τις υπηρεσίες με σχεδόν την ίδια τεχνολογία. Καλύπτει πολλές παρόμοιες SBUs (Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα) ταυτόχρονα ως κύριο αντικείμενό της με ποικίλους τρόπους. (Google corporate information (2011) Available at: <http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

5.4 Η Ανάπτυξη της Google στην αγορά.

Η Google έχει πολύ υψηλό επίπεδο ασφαλείας και τις κατάλληλες ρυθμίσεις προγραμματισμού, ώστε να επιτυγχάνει τεράστια ανάπτυξη τόσο στα σταθερά τμήματα της αγοράς όσο και στα νέα τμήματα της.

Σύμφωνα με το ιστορικό υπόβαθρο η Google έκανε τα πρώτα της βήματα ως μια εταιρεία με συγκεκριμένη στρατηγική ανάπτυξης στην αγορά. Ως μια μηχανή αναζήτησης. Ένα από τα πρώτα βήματα ήταν η γεωγραφική επέκταση και η απόδραση από τις τοπικές κοινωνίες.

Η Google έγινε επίσης γνωστή για τις δυνατότητές τις μέσω των διαφημίσεων, καθώς με την βοήθεια του PC Magazine επεκτάθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο με την εισαγωγή των δέκα πιο διαδεδομένων ξένων γλωσσών του google.com, ιδιαίτερα στις περιοχές της Ευρώπη και της Ασίας.

Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται ακόμη και σήμερα, καθώς έχει επεκταθεί σε περισσότερες από 50 χώρες. Επιπλέον το σύνολο των εγκαταστάσεων και τα γραφεία σε άλλες χώρες δείχνουν, ότι ήθελε να γίνει μια παγκόσμια δύναμη στο Διαδίκτυο (Google corporate information (2011) Available at:

<http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

5.5 Ασφάλεια των υπηρεσιών.

Η Google διατηρεί την ασφάλεια των υπηρεσιών της και έχει το πιο αξιόπιστο δίκτυο κατανεμημένων κέντρων δεδομένων σε όλο τον κόσμο. Η πρώτη προτεραιότητα της είναι η προστασία των δεδομένων λόγω της χρήσης εκτεταμένων πόρων. Υπάρχει μια ειδική ομάδα ασφαλείας για τον σκοπό αυτό, ενώ οι εγκαταστάσεις διαθέτουν υψηλά πρότυπα ασφαλείας με την υψηλή προστασία σε κάθε λεπτό της ημέρας. Όλες οι πολιτικές για την προστασία των δεδομένων χαρακτηρίζονται από τη Δήλωση Ελεγκτικών Πρότυπων Ελέγχου (SAS 70 Type II). Επιπλέον, το Google Apps έχει μια συμφωνία επιπέδου υπηρεσιών 99,9% για βελτίωση της εμπιστοσύνης για τους εργαζόμενους, ενώ υπάρχει συνεργασία για την επίτευξη της πιστοποίησης του Ομοσπονδιακού νόμου περί Ασφάλειας Πληροφοριών Διαχείρισης. Όσο για τους λογαριασμούς Google Apps υπάρχει ένα βήμα επαλήθευσης για τους χρήστες και είναι διαθέσιμο για τις επιχειρήσεις και την εκπαίδευση.

Το Google Apps είναι μια ειδική πλατφόρμα σχεδιασμού με το στοιχείο της αξιοπιστίας για την ασφάλεια δικτύων και εφαρμογών και την ακεραιότητα των δεδομένων. Υπάρχει μια πλήρους απασχόλησης ομάδα ασφαλείας των πληροφοριών με την ευθύνη για τα συστήματα άμυνας περιμέτρου της εταιρείας. Οι εφαρμογές της Google έχουν υψηλή ασφάλεια με τους εξωτερικούς ελέγχους για πρόσθετη διαβεβαίωση. Τέλος το πιο σημαντικό στοιχείο είναι η τεχνολογία για τη μείωση των κινδύνων.

Κάθε server της Google έχει συνεχείς ενημερώσεις και τις κατάλληλες αλλαγές ρυθμίσεων, όταν είναι απαραίτητο για μια σταθερή διαθεσιμότητα και ασφάλεια .

(Chaffey, D., (2011) '*Google case study - covering Google business strategy and technology case study*'. Available at: <http://www.davechaffey.com/E-commerce-Internet-marketing-case-studies/Google-case-study/> Claburn, T., (2005) '*Google and Sun Reveal Strategic Alliance*'. Information Week. [Online]. Available at: <http://www.informationweek.com/news/171203014>).

5.6 Ανάπτυξη προϊόντων.

Συχνά μια εταιρεία ειδικά μετά από μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο κρίνει αναγκαίο να κάνει κάποιες αλλαγές σε υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες. Αυτό ειδικά, όταν βλέπει, ότι έχουν αρχίσει να μειώνονται τα υψηλά κέρδη από την πώληση των συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Τότε η εταιρεία προχωρεί σε διαδικασίες αναδιαμόρφωσης των υπάρχοντων προϊόντων ή υπηρεσιών ή στην δημιουργία νέων, που να συμβαδίζουν με τη νέα τεχνολογία και τεχνογνωσία και πάντα με τις ανάγκες της αγοράς. Τέτοιες ενέργειες γίνονται από τις εταιρείες, όταν είναι σε θέση να διακρίνουν την πορεία των προϊόντων, καθώς και τις προτιμήσεις των πελατών τους.

Οι αλλαγές αυτές θα πρέπει να είναι αποφασιστικές, να διαθέτουν ποικιλομορφία και να είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές με εκείνες των άλλων εταιρειών, ώστε να ικανοποιούν τις προτιμήσεις αλλά και τις ανάγκες των πελατών και της αγοράς, στην οποία κινείται.

Σε ορισμένες περιπτώσεις η ανάπτυξη και βελτίωση ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας από την εταιρεία είναι απαραίτητη. Αυτό συμβαίνει, όταν οι εταιρείες γνωρίζουν καλά τις ανάγκες της αγοράς και των χρηστών. Άλλα μια ενέργεια, όπως αυτή, κρύβει ορισμένους κινδύνους, που φέρουν την εταιρεία σε θέση αμφισβήτησης από τους πελάτες, που διστάζουν να πάρουν το προϊόν. Γι' αυτό απαιτείται πολύ καλή εμπειρία, ισχυρή κεφαλαιακή επάρκεια και πρόβλεψη των κινδύνων, όσον αφορά στην πιθανότητα, κατά την οποία το προϊόν δεν μπορεί να βγει στην αγορά. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να χάσει η εταιρεία αρκετό χρόνο και χρήμα κατά τη διάρκεια της παραγωγής ή βελτίωσης του προϊόντος. Οι κίνδυνοι αυτοί έχουν οδηγήσει τις εταιρείες να συγχωνευθούν ή ακόμη και να πωλήσουν τις θυγατρικές, που δεν μπορούν να συγχρονιστούν. (Παπαδάκης, 2007, Johnson & Scholes, 1993, Johnson et al, 2011).

Σε γενικές γραμμές όλα αυτά τα χρόνια δεν υπάρχει συγκεκριμένη μέθοδος για εγγυημένη επιτυχία της ανάπτυξης ενός προϊόντος. Αν οι εταιρείες καταφέρνουν να έχουν καλή εσωτερική διαχείριση και να μπορούν να αναλύσουν κάθε ανάγκη των χρηστών, τότε θα προσεγγίσουν το απόλυτο μοντέλο της ανάπτυξης του προϊόντος. Μια εταιρεία, για να επιτύχει ένα τέτοιο μοντέλο, θα πρέπει να διερευνήσει τις απαιτήσεις της αγοράς. Γι' αυτό πρέπει να έχει επαφή με το εξωτερικό περιβάλλον και να σχολιάζει τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Οι πελάτες σε πολλές περιπτώσεις είναι οι καλύτεροι κριτές ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Εφόσον δεν θα μείνουν ευχαριστημένοι, δεν θα επιλέξουν και πάλι την εταιρεία. Εάν η εταιρεία είναι ενημερωμένη για τις απαιτήσεις και τις προτιμήσεις των πελατών, θα γνωρίζει από την αρχή τι αγαθά ή υπηρεσίες πρέπει να δημιουργήσει.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία του μοντέλου ανάπτυξης του προϊόντος είναι η επικοινωνία στο εσωτερικό της εταιρίας μεταξύ των μελών της. Αν δεν υπάρχει κατανόηση και επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον, η εταιρεία δεν θα είναι σε θέση να κατανοήσει τις προσδοκίες των πελατών. Ως αποτέλεσμα οι πελάτες δεν θα είναι ικανοποιημένοι στο μέγιστο βαθμό και ένα λάθος προϊόν ή υπηρεσία, που θα παραχθεί θα έχει αρνητικό αποτέλεσμα (Παπαδάκης, 2007, Johnson & Scholes, 1993).

Συγκεκριμένα η Google παράγει και προσφέρει υπηρεσίες, στις οποίες η αναβάθμιση και η ενίσχυση πραγματοποιούνται καθημερινά. Έχει καταφέρει να προσελκύει εκατομμύρια καταναλωτές, διότι προσπαθεί να ικανοποιεί κάθε ανάγκη τους ανά πάσα στιγμή.

Η Google ήταν η εταιρεία, η οποία κατενόησε αμέσως τις προσδοκίες και τις προτιμήσεις των πελατών και αναπτύσσει στρατηγικές ανάλογα με αυτές τις ανάγκες. Εκτός από τον τομέα του Διαδικτύου η Google κατάφερε να προχωρήσει περαιτέρω με την τοποθέτηση λογισμικού στα κινητά τηλέφωνα και PDA με το λειτουργικό σύστημα το γνωστό ως Android. Μέσα από αυτό το σύστημα οι χρήστες έχουν κατάφερε να ενημερώνονται για τις καθημερινές εξελίξεις και είναι σε θέση να κατεβάσουν κάθε εφαρμογή, που θέλουν στην καλύτερη τιμή ή και δωρεάν. Με αυτές τις υπηρεσίες η Google έχει καταφέρει να κυριαρχήσει έναντι των άλλων εταιρειών, επειδή πέτυχε να αναπτύξει μια υπηρεσία, που καλύπτει κάθε ανάγκη στον κόσμο των υπηρεσιών του Διαδικτύου (Google Android, 2011).

Κεφάλαιο 6^ο

Ανταγωνιστική Στρατηγική.

6.1 Θεωρία Ηγεσίας Κόστους.

Όταν αναφερόμαστε στην ανταγωνιστική στρατηγική, εννοούμε τη στρατηγική, που ακολουθείται από κάθε επιχειρηματική μονάδα, όταν οι υπηρεσίες και τα προϊόντα, που προωθηθεί, συναντούν ανταγωνισμό από άλλες επιχειρήσεις με παρόμοιο προϊόν στην ίδια περιοχή λειτουργίας της επιχείρησης. Αν μια εταιρεία θέλει να ακολουθήσει ανταγωνιστική στρατηγική, πρέπει να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο σύμφωνα με την Grant, κερδίζει αυτός, που έχει μεγαλύτερη κερδοφορία. Σύμφωνα με τον M Porter υπάρχουν δύο τύποι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η ηγεσία κόστους, που είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει ένα προϊόν με χαμηλότερο λειτουργικό κόστος και η διαφοροποίηση, που προσφέρει το προϊόν με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, που παρακινεί τον πελάτη να πληρώσει περισσότερα για να το αποκτήσει. Έτσι οι ανταγωνιστικές στρατηγικές, που μια εταιρεία μπορεί να εφαρμόσει διακρίνονται ανάλογα με την ηγεσία του κόστους, τη στρατηγική διαφοροποίησης και τη στρατηγική εστίασης.

Με τη στρατηγική ηγεσίας κόστους η εταιρεία προσπαθεί να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας το χαμηλότερο κόστος για την παρασκευή προϊόντων – υπηρεσιών, που προσφέρει. Συνήθως τα προϊόντα είναι απλά και προορίζονται για την τυπική πελατεία. Έτσι οι επιχειρήσεις αναζητούν μαζική παραγωγή. Αυτό δίνει στην εταιρεία εύκολη πρόσβαση στις πρώτες ύλες έχοντας ελάχιστο επίπεδο διαφήμισης και επιλέγει τα τμήματα της αγοράς, στα οποία θα εστιάσει το ενδιαφέρον της. Ωστόσο το προϊόν - υπηρεσία θα πρέπει να είναι συγκρίσιμο με εκείνο των ανταγωνιστών της, όσον αφορά στην ποιότητα, και να γίνει αποδεκτό από τους πελάτες ως ισότιμο με τα υπόλοιπα, απλώς σε χαμηλότερη τιμή, διότι διαφορετικά δεν θα προτιμηθεί (Παπαδάκης, 2007, Johnson et al, 2011).

Τα προϊόντα της Google είναι απλής μορφής προσφορές σε μεμονωμένες ομάδες καταναλωτών, καθώς οι περισσότερες από τις υπηρεσίες της σχετίζονται με την απλή χρήση του διαδικτύου. Σύμφωνα με την Google η χρήση των συνδεδεμένων υπολογιστών για την εξεύρεση άμεσων αποτελεσμάτων έχει αποκτήσει ταχύτερο χρόνο απόκρισης και χαμηλό κόστος. Στην μείωση του κόστους συνέβαλε σημαντικά και η πολιτική για τους μισθούς, τα δικαιώματα απόκτησης μετοχών και των κέντρων

δεδομένων λειτουργίας. (Yahoo Finance, 2011, Chaffey, 2011, Google εταιρικές πληροφορίες, 2011).

Ωστόσο, αν και το κόστος μειώνεται, η Google δεν ακολουθεί μια ανταγωνιστική στρατηγική ηγεσίας – κόστους. Σύμφωνα με τους ισολογισμούς της κατά τους τελευταίους μήνες δείχνει, ότι το κόστος της εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της είναι πιο υψηλό. Ενδεικτικά η οικονομική έκθεση της Google, που δημοσιεύθηκε στις 31 Μαρτίου του 2011, παρουσίασε τα λειτουργικά έξοδα, που ανήλθαν στο ποσό των 2.840.000.000 \$, που μαζί με τις λοιπές δαπάνες άγγιξαν το ποσό των 5.779.000 \$. Η οικονομική κατάσταση για το πρώτο τρίμηνο του 2011 της Yahoo, που είναι ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής της, εμφανίζει συνολικά λειτουργικά έξοδα 647.151 \$. Η πολιτική, που ακολουθεί η Google, να δαπανά πολλά χρήματα, ειδικά για την έρευνα και την ανάπτυξη, μπορεί να αυξήσει το κόστος, αλλά με αυτό μπορεί να οδηγήσει και στην αύξηση των εσόδων από τα νέα καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες (Yahoo Επενδυτών, το 2011, η Google Επενδυτικών Σχέσεων, 2011, Google Επενδυτικών Σχέσεων, 2011 β

<http://investor.yahoo.net/releases.cfm?ReleasesType=Financial&Year>).

6.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης.

Η Google ακολουθεί μια άλλη γενική επιχειρηματική στρατηγική, εκτός από την στρατηγική χαμηλού κόστους, η οποία αναφέρεται ως στρατηγική διαφοροποίησης.

Οι στρατηγικές διαφοροποίησης διαφέρουν από την στρατηγική χαμηλού κόστους, καθώς δημιουργούν αξία μέσα από την ατομικότητα και την μοναδικότητα των προϊόντων - υπηρεσιών σε αντίθεση με την στρατηγική χαμηλού κόστους. Υπάρχουν απεριόριστοι τρόποι, με τους οποίους ένας οργανισμός μπορεί να εισάγει στην αγορά ένα μοναδικό προϊόν ή μια υπηρεσία, συμπεριλαμβανομένης της καινοτομίας: της δημιουργικής διαφήμισης, της υψηλότερης ποιότητας και του υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. (Harrison, 2003, Thompson & Strickland, 1998).

Προσέτι, όταν ένας οργανισμός ασκεί μια στρατηγική διαφοροποίησης, στοχεύει πάντα σε μια μεγάλη και ευρεία αγορά. Ως εκ τούτου το προϊόν ή η υπηρεσία πρέπει να είναι σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο, ώστε να έχουν μαζική προσφυγή σε διάφορους τομείς της αγοράς. Μια στρατηγική διαφοροποίησης είναι επιτυχής, όταν οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για το προϊόν από όσο

είναι το κόστος της επιχείρησης για την παραγωγή του. (Harrison, 2003, Thompson & Strickland, 1998).

Η Στρατηγική διαφοροποίησης, που ακολουθεί η Google είναι εξαιρετικά μοναδική στον κλάδο των μηχανών αναζήτησης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός, ότι δεν λειτουργεί σύμφωνα με τους διαφημιστές της, αλλά προσπαθεί πραγματικά να ανταποκριθεί στις ανάγκες των χρηστών της. Η Google προσπαθεί να εντοπίσει ακριβώς αυτό, που ψάχνει ο χρήστης, όταν υποβάλλει ένα ερώτημα, ενώ οι περισσότερες εταιρείες μηχανών αναζήτησης παρέχουν αποτελέσματα με βάση το ποσό, που πληρώνουν οι διαφημιστές τους, Επιπλέον η Google διακρίνεται για την ευκολία χρήσης της, καθώς παρέχει ένα ελεύθερο περιβάλλον για το χρήστη δεδομένου, ότι δεν δέχεται διαφημίσεις και Banner από τους διαφημιστές. Το πρόγραμμα περιήγησης της Google είναι περισσότερο αποτελεσματικό και εύκολο στη χρήση σε σχέση με τις άλλες ανταγωνίστριες εταιρείες, όπως η Yahoo. (Παραγωγικότητα, 2011, Oppapers, 2011).

Υπάρχουν πολλές ανταγωνιστικές εταιρείες στη βιομηχανία μηχανών αναζήτησης. Ωστόσο η Google διατηρεί την ηγετική θέση στην αγορά και σίγουρα κυριαρχεί στους ανταγωνιστές της. Μεταξύ των ανταγωνιστών της η AOL έχει χαρακτηριστεί ως εύκολη στη χρήση και προσελκύει τους χρήστες ανάλογα με το κατάλληλο θέμα, που αναζητούν.

Ένας ακόμα ανταγωνιστής της είναι το Hotbot, που όμως έχει πλέον πολύ λίγους χρήστες, διότι παρέχει λίγα αποτελέσματα στην αναζήτηση.

Υπάρχουν επίσης μηχανές αναζήτησης, που χρησιμοποιούνται για τη μετάαναζήτηση, όπως η Metacrawler. Η Google όμως συνεχίζει να είναι σε θέση να διαφοροποιεί τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της, ώστε να διατηρεί το πλεονέκτημα να βρίσκεται συνεχώς μπροστά από τους ανταγωνιστές της.

Δεν είναι μόνο η νούμερο ένα μηχανή αναζήτησης, αλλά κατέχει και την τέταρτη θέση μεταξύ των καλύτερων ιστοσελίδων σε όλο τον κόσμο. Από τις πρώτες ημέρες δημιουργίας της ήταν σε θέση να ξεχωρίσει με το να είναι αποτελεσματική και εύκολη στη χρήση, καθώς η στρατηγική της εστιάστηκε σε μια βασική επαφή Ιστού, που παράγει αξιόπιστα αποτελέσματα αναζήτησης. Όταν οι ανταγωνιστικές εταιρείες, όπως η Yahoo και η AltaVista συνειδητοποίησαν την επιτυχία της αναζήτησης, που παρείχε στους χρήστες της, ήταν πολύ αργά. Είχε ήδη καταφέρει να αναπτυχθεί στην κορυφή της πελατειακής βάσης της βιομηχανίας των μηχανών αναζήτησης Oppapers (2011). (*“Google’s business level strategies”* Available at:

<http://www.oppapers.com/essays/Google-S-Business-Level-Strategies/532976>
Product-ivity (2011) “*Google marketing strategy/differentiation and positioning*”. Available at: <http://product-ivity.com/google-marketing-strategy-the-focus-on-differentiation-and-positioning/> Richardson, P., (2011) ‘*Google Wave Follow Feature: Social Media Market Penetration Strategy*’. Available at: <http://smonow.com/google-wave-follow-feature-social-media-market-penetration-strategy>).

Οι εταιρείες, που επιδιώκουν στρατηγικές διαφοροποίησης, πρέπει να έχουν στο μυαλό τους τις θέσεις του κόστους, διότι, αν το κόστος είναι πολύ υψηλό σε σχέση με τους ανταγωνιστές, τότε η επιχείρηση μπορεί να βρεθεί στη δυσάρεστη θέση να πληρώσει αρκετά για τις επιπλέον δαπάνες μέσω της αύξησης των τιμών. Ως εκ τούτου πρέπει να διαφοροποιείται στη δυνατότητα να διατηρεί το κόστος της σε χαμηλό επίπεδο σε τομείς, που δεν σχετίζονται άμεσα με τις πηγές της διαφοροποίησης της. Η Στρατηγική διαφοροποίησης είναι επιτυχής μόνο, εάν οι ιδιότητες, που καθιστούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μοναδική, εκτιμώνται από τους πελάτες έτσι, ώστε να είναι πρόθυμοι να πληρώσουν αυξημένο τίμημα, για να το αγοράζουν κατά προτίμηση από την εν λόγω εταιρεία. (Harrison, 2003, Sooper Tutorials, 2008).

Μεταξύ των στρατηγικών διαφοροποίησης ανήκει η διαφοροποίηση των πόρων, που βασίζονται οι εταιρείες. Όσον αφορά στους άυλους πόρους, είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν την εταιρεία σε ένα βιώσιμο πλεονέκτημα, σε αντίθεση με υλικούς πόρους. Οι άυλοι πόροι συνδέονται με το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού.

Στην περίπτωση της Google η φήμη και το εμπορικό σήμα είναι αυτά που πολύ δύσκολα θα μιμηθούν οι ανταγωνιστές, αντίθετα με τα χαρακτηριστικά της, που είναι πιο εύκολο να τα μιμηθούν. Ωστόσο δεδομένης της καλής της φήμης είναι πολύ σπάνιο για τους πελάτες να υποκαταστήσουν τις υπηρεσίες της με μια ανταγωνιστική μηχανή αναζήτησης. Όταν ένας χρήστης υποβάλλει ένα ερώτημα, η Google είναι σε θέση να κρατήσει στο ιστορικό της προηγούμενα ερωτήματα και αναζητήσεις του συγκεκριμένου ώστε να έχει τη δυνατότητα να αντιληφθεί τις ανάγκες του και να προσαρμόζει τη λίστα της ανάλογα. (Harrison, 2003, Hammonds, 2008).

Υπάρχουν όμως κίνδυνοι, που συνδέονται με τις στρατηγικές διαφοροποίησης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός, ότι σε πολλές περιπτώσεις η διαφορά στην τιμή μπορεί να οφείλεται στην αντίληψη του πελάτη και όχι στο ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία. Μέσω του επιτυχούς μάρκετινγκ μπορεί να δημιουργηθεί ένα ισχυρό brand name έτσι, ώστε το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία να προτιμάται ακόμα και αν έχει τα

ίδια χαρακτηριστικά με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Αυτός είναι ο λόγος, που οι κίνδυνοι, που συνδέονται με τις στρατηγικές διαφοροποίησης, εστιάζονται στο κόστος και την αύξηση των τιμών.

Συμπεραίνεται, ότι η στρατηγική μάρκετινγκ της Google για τη διαφοροποίηση των προϊόντων της και την επιτυχία της εταιρείας ήταν στο να δημιουργήσει μια ισχυρή βάση δεδομένων. Στην αρχή εστίαζε στο κύριο προϊόν της, την μηχανή αναζήτησης και το G-mail. Αφού αυτά κατέλαβαν μια ευρεία και πιστή πελατειακή βάση, τότε μπόρεσε να επεκτείνει και να εισάγει πολλά άλλα χαρακτηριστικά, που διαφοροποιούν την εταιρεία και τα προϊόντα της από ανταγωνιστές. (*Google's business level strategies*" Available at: <http://www.oppapers.com/essays/Google-S-Business-Level-Strategies/532976> Product-ivity (2011) "*Google marketing strategy|differentiation and positioning*". Available at: <http://product-ivity.com/google-marketing-strategy-the-focus-on-differentiation-and-positioning/> Richardson, P., (2011) '*Google Wave Follow Feature: Social Media Market Penetration Strategy*'. Available at: <http://smonow.com/google-wave-follow-feature-social-media-market-penetration-strategy> May,R. (2006) "Swarm theory and corporate strategy: why innovation may lead to Google's demise" Business Pundit 2 July, 2006 Available at: <http://www.businesspundit.com/swarm-theory-and-corporate-strategy-why-innovation-may-lead-to-googles-demise/>).

Κεφάλαιο 7^ο

Η Στρατηγική σε Παγκόσμιο Επίπεδο.

Η αυξανόμενη επιρροή των επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά ενθαρρύνει τη Google στο να ακολουθήσει μια στρατηγική σε παγκόσμιο επίπεδο.

7.1 Κίνητρα Παγκοσμιοποίησης.

- Καμία εταιρεία δεν θέλει να αποκοπεί από το διεθνές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να χάσει σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης και κέρδους. (Product-ivity (2011) "*Google marketing strategy|differentiation and positioning*". Available at: <http://product-ivity.com/google-marketing-strategy-the-focus-on-differentiation-and-positioning/> Richardson, P., (2011) '*Google Wave Follow Feature: Social Media Market Penetration Strategy*'. Available at: <http://smonow.com/google-wave-follow-feature-social-media-market-penetration-strategy>).

- Οι εταιρείες, που διεισδύουν πρώτες σε διεθνείς αγορές μεγάλων μεριδίων (μέσω των οικονομικών κλίμακας), δημιουργούν δυσχερείς ευκαιρίες στην πρόσβαση νέων ανταγωνιστών. (Product-ivity (2011) “*Google marketing strategy|differentiation and positioning*”. Available at: <http://product-ivity.com/google-marketing-strategy-the-focus-on-differentiation-and-positioning/> Richardson, P., (2011) ‘*Google Wave Follow Feature: Social Media Market Penetration Strategy*’. Available at: <http://smonow.com/google-wave-follow-feature-social-media-market-penetration-strategy>).
- Η Ευρώπη και Ασία συνεχίζουν να προσελκύουν μεγάλο ποσοστό από τους επενδυτές, που κατευθύνονται σε διεθνές επίπεδο μέσω εξαγορών. (Product-ivity (2011) “*Google marketing strategy|differentiation and positioning*”. Available at: <http://product-ivity.com/google-marketing-strategy-the-focus-on-differentiation-and-positioning/> Richardson, P., (2011) ‘*Google Wave Follow Feature: Social Media Market Penetration Strategy*’. Available at: <http://smonow.com/google-wave-follow-feature-social-media-market-penetration-strategy>).
- Οι αγορές των ανεπτυγμένων χωρών είναι κορεσμένες, οπότε η στοχευόμενη στρατηγική στις χώρες αυτές δεν φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Έτσι οι εταιρείες εστιάζουν στις αναπτυσσόμενες χώρες. (Product-ivity (2011) “*Google marketing strategy|differentiation and positioning*”. Available at: <http://product-ivity.com/google-marketing-strategy-the-focus-on-differentiation-and-positioning/> Richardson, P., (2011) ‘*Google Wave Follow Feature: Social Media Market Penetration Strategy*’. Available at: <http://smonow.com/google-wave-follow-feature-social-media-market-penetration-strategy>).
- Τα περισσότερα εθνικά μέτρα διασφάλισης στον τομέα του εμπορίου και των επενδύσεων μειώνονται. Αυτό οδηγεί σε ελκυστικές ευκαιρίες στις εθνικές αγορές. (Product-ivity (2011) “*Google marketing strategy|differentiation and positioning*”. Available at: <http://product-ivity.com/google-marketing-strategy-the-focus-on-differentiation-and-positioning/> Richardson, P., (2011) ‘*Google Wave Follow Feature: Social Media Market Penetration Strategy*’. Available at: **Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.**)

- Οι εταιρείες, που εφαρμόζουν στρατηγική για την παγκοσμιοποίηση, ενθαρρύνουν τους προμηθευτές τους να επεκταθούν, ώστε να διασφαλίζεται η αξιοπιστία των πρώτων υλών (Παπαδάκης, 2007(Product-ivity (2011) “*Google marketing strategy/differentiation and positioning*”. Available at: <http://product-ivity.com/google-marketing-strategy-the-focus-on-differentiation-and-positioning/> Richardson, P., (2011) ‘*Google Wave Follow Feature: Social Media Market Penetration Strategy*’. Available at: <http://smonow.com/google-wave-follow-feature-social-media-market-penetration-strategy>).

7.2 Οφέλη παγκοσμιοποίησης.

- Αύξηση κερδοφορίας. (Product-ivity (2011) “*Google marketing strategy/differentiation and positioning*”. Available at: <http://product-ivity.com/google-marketing-strategy-the-focus-on-differentiation-and-positioning/> Richardson, P., (2011) ‘*Google Wave Follow Feature: Social Media Market Penetration Strategy*’. Available at: <http://smonow.com/google-wave-follow-feature-social-media-market-penetration-strategy>).
- Επίτευξη οικονομικών κλίμακας στην παραγωγή διευρύνοντας το πεδίο των δραστηριοτήτων των εταιρειών. (Productivity (2011) “*Google marketing strategy/differentiation and positioning*”. Available at: <http://product-ivity.com/google-marketing-strategy-the-focus-on-differentiation-and-positioning/> Richardson,P.,(2011) ‘*Google Wave Follow Feature: Social Media Market Penetration Strategy*’. Available at: <http://smonow.com/google-wave-follow-feature-social-media-market-penetration-strategy>).
- Η παγκοσμιοποίηση είναι απαραίτητη, για να έχουν μια μεγάλη αγορά γρήγορη, με ασφαλή κέρδη δεδομένου, ότι ο κύκλος ζωής του προϊόντος αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς λόγω της τεχνολογικής προόδου και η αντιγραφή από τους ανταγωνιστές είναι ευκολότερη και ταχύτερη. (Product-ivity (2011) “*Google marketing strategy/differentiation and positioning*”. Available at: <http://product-ivity.com/google-marketing-strategy-the-focus-on-differentiation-and-positioning/> Richardson, P., (2011) ‘*Google Wave Follow Feature: Social Media Market Penetration Strategy*’. Available at: <http://smonow.com/google-wave-follow-feature-social-media-market-penetration-strategy>).

- Το αυξανόμενο μερίδιο αγοράς οδηγεί στην αύξηση της αγοράς κλίμακας (μέγεθος - τόπος παραγωγής - εμπειρία - προϊόν γνώσης). Καθώς αυξάνεται η παραγωγή, η εταιρεία μπορεί να μοιραστεί τα πάγια έξοδα αυξάνοντας τα περιθώρια κέρδους ανά μονάδα. (Product-ivity (2011) “*Google marketing strategy|differentiation and positioning*”. Available at: <http://product-ivity.com/google-marketing-strategy-the-focus-on-differentiation-and-positioning/> Richardson, P., (2011) ‘*Google Wave Follow Feature: Social Media Market Penetration Strategy*’. Available at: <http://smonow.com/google-wave-follow-feature-social-media-market-penetration-strategy>).

- Όσο αυξάνεται ο όγκος παραγωγής, τόσο αυξάνεται και η εμπειρία στην παραγωγή δίνοντας την δυνατότητα να εντοπίζονται τα λάθη, που με την σειρά τους δίνουν την ευκαιρία για βελτίωση και ανάπτυξη. (Product-ivity (2011) “*Google marketing strategy|differentiation and positioning*”. Available at: <http://product-ivity.com/google-marketing-strategy-the-focus-on-differentiation-and-positioning/> Richardson, P., (2011) ‘*Google Wave Follow Feature: Social Media Market Penetration Strategy*’. Available at: <http://smonow.com/google-wave-follow-feature-social-media-market-penetration-strategy>).

- Η μεταφορά της παραγωγής από χώρα σε χώρα δίνει το πλεονέκτημα για χαμηλότερο εργατικό κόστος ή το κόστος των άμεσων υλικών στην αγορά, στην οποία στοχεύει.

Εάν η εταιρεία δεν καταφέρει να αναπτύξει ειδικές δεξιότητες στην εθνική αγορά δεν μπορεί να διατηρήσει τη διεθνή ανταγωνιστική θέση της (Παπαδάκης, 2007, Thompson & Strickland, 1998 (Product-ivity (2011) “*Google marketing strategy|differentiation and positioning*”. Available at: <http://product-ivity.com/google-marketing-strategy-the-focus-on-differentiation-and-positioning/> Richardson, P., (2011) ‘*Google Wave Follow Feature: Social Media Market Penetration Strategy*’. Available at: <http://smonow.com/google-wave-follow-feature-social-media-market-penetration-strategy>).

7.3 Κίνδυνοι της Παγκοσμιοποίησης.

- Η ρευστότητα της πολιτικής κατάστασης των χωρών. Η πολιτική αστάθεια μπορεί να οδηγήσει σε ζημιά τους επιχειρηματίες, που έχουν επενδύσει σε αυτή τη χώρα και επηρεάζουν αρνητικά το επιχειρηματικό περιβάλλον της.
- Το νομικό πλαίσιο - οι νομοθετικές ελλείψεις - μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία των επενδύσεων.
- Η αναποτελεσματική οικονομική πολιτική των κυβερνήσεων, που ελλοχεύει, εγκυμονεί κινδύνους για την ανάπτυξη και την κερδοφορία των επιχειρήσεων π.χ. οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, ο πληθωρισμός, το ισοζύγιο πληρωμών, τα επίπεδα της απασχόλησης, τα επίπεδα χρέους της κάθε χώρας.

Για να διεισδύσει σε νέες αγορές μια εταιρεία και να αυξήσει την οργανωτική της ευελιξία και προσαρμοστικότητα πρέπει να αντιληφτεί, ότι όλες οι αγορές δεν είναι οι ίδιες σε πολιτισμό, συνήθειες, ανάγκες πελατών και μισθούς, Έτσι πρέπει να διαφοροποιείται ανά περιοχή (Παπαδάκης, 2007, Thompson & Strickland, 1998 (Product-ivity (2011) *“Google marketing strategy/differentiation and positioning”*. Available at: <http://product-ivity.com/google-marketing-strategy-the-focus-on-differentiation-and-positioning/> Richardson, P., (2011) *‘Google Wave Follow Feature: Social Media Market Penetration Strategy’*. Available at: <http://smonow.com/google-wave-follow-feature-social-media-market-penetration-strategy>).

7.4 Τύποι της Παγκοσμιοποίησης.

A. Πρωτογενείς μορφές της παγκοσμιοποίησης.

- Άμεση εξαγωγή.
- Εντολή παραγωγής.
- Εξαγωγή μέσω μεσαζόντων.
- Αδειοδότηση για την εξαγωγή.
- Συναρμολόγηση των μερών και στη συνέχεια δημιουργία του προϊόντος.

- Πώληση τεχνογνωσίας.
- Franchising.

B. Σύνθετες μορφές της Παγκοσμιοποίησης.

- Άμεσες ξένες επενδύσεις.
- Θυγατρικές εταιρείες.
- Κοινοπραξίες.
- Στρατηγικές Συμμαχίες.
- Εξαγορές και Συγχωνεύσεις.
- Συμβάσεις Διαχείρισης ((Papadakis, 2007, Thompson & Strickland, 1998).

Η παγκοσμιοποίηση εκτός από θετικό αντίκτυπο στην παγκόσμια οικονομία στην τεχνολογία και στην επιστήμη είχε προφανώς μια μεγάλη επιρροή σε πολυεθνικές εταιρείες. Η Google ήδη από τα πρώτα της βήματα δεν ήθελε να περιοριστεί γεωγραφικά, αλλά να επεκταθεί έτσι, ώστε να γίνει μια τεράστια δύναμη στον κόσμο του διαδικτύου. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η Google χρησιμοποιεί στρατηγική προκειμένου να εδραιωθεί σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ένα στοιχείο της στρατηγικής αυτής ήταν η προσφορά μιας μηχανής αναζήτησης στη μητρική γλώσσα του κάθε χρήστη και ο απλός σχεδιασμός της, για να παίζει σε οποιαδήποτε πλατφόρμα. Η στρατηγική αυτή επιλέχθηκε, επειδή οι άνθρωποι της Google είχαν προβλέψει τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, που υπάρχει στην παγκόσμια κοινότητα του Διαδικτύου, καθώς και τη μειωμένη δυνατότητα πρόσβασης από όλο τον κόσμο. Σήμερα η Google έχει τη δυνατότητα να προσφέρει τις υπηρεσίες της σε πάνω από πενήντα γλώσσες και να παρέχει μια «απλή διεπαφή» για τους χρήστες του δικτύου της. Στην ανάπτυξη του Διαδικτύου συνέβαλε η εφεύρεση της ασύρματης τεχνολογίας, η οποία έδωσε την ευκαιρία στη Google, για να συνεργαστεί με τους παρόχους ασύρματων δικτύων και να αναπτύξει μια νέα συσκευή στην κατηγορία πληροφοριών (Ιστορία της Google, το 2011, Επιχειρηματικό Σύνταξη και High Tech Συγγραφέων, 2010 Business Editors& High Tech Writers (2010) *'Google Announces Strategy to Move beyond the Desktop and into New International Markets'*. Business Week [Online]. 25 April.

Η Google τον Αύγουστο του 2001 άνοιξε το πρώτο διεθνές γραφείο της στο Τοκιο δείχνοντας, ότι η επέκταση σε άλλες χώρες είναι ένας από τους κύριους στόχους της. Από το 2001 μέχρι σήμερα η Google έχει πάνω από 55 γραφεία σε όλο τον κόσμο, δεκατρία από τα οποία βρίσκονται στην περιοχή Ασίας-Ειρηνικού, και είκοσι στην Ευρώπη. Επιπλέον η εταιρία υλοποίησε στην Κορέα την στρατηγική για την παγκοσμιοποίηση της σε μεγαλύτερο βάθος δεδομένου, ότι σχεδίασε και υλοποίησε τη μηχανή αναζήτησης σύμφωνα με την κουλτούρα της Κορέας και τις προτιμήσεις των χρηστών της περιοχής (Φουτουριστικό Grooves, 2009, Ιστορία της Google, το 2011, η Google εταιρικές πληροφορίες, 2011 Claburn, T., (2005) <http://www.informationweek.com/news/171203014> Futuristic Grooves (2009) 'Google Korea Unveils New Homepage'. Available at: <http://www.sneijers.net/2409/google-korea-unveils-new-homepage/>).

Ωστόσο, η στρατηγική της Παγκοσμιοποίησης μπορεί να κρύβει και κάποιες απειλές. Η Google αντιμετώπισε προβλήματα κατά την επέκταση της στην Κίνα, που ως γνωστό είναι μια χώρα με ιδιαίτερη κουλτούρα. Εάν μια εταιρεία θέλει να πετύχει εκεί, πρέπει να προετοιμαστεί σωστά με βάση την κουλτούρα της Κίνας. Δεν είναι τυχαίο, ότι δύσκολα και ελάχιστες πολυεθνικές έχουν καταφέρει να συνεργαστούν ή να επεκταθούν στην αγορά της. Αποτέλεσμα λοιπόν της διαφοράς κουλτούρας ήταν αρχικά η έντονη λογοκρισία των αποτελεσμάτων της μηχανής αναζήτησης και στη συνέχεια η έντονη και διαρκής επίθεση των κινέζικων αρχών αποδοκιμάζοντας την πολιτική και τις αρχές της ελευθερίας στο Διαδίκτυο της εν λόγω εταιρείας. Έτσι, αναγκάστηκε να αποσυρθεί, διότι το κόστος προσαρμογής ήταν αρκετά μεγαλύτερο από το 1% του μεριδίου της κινέζικης αγοράς. Επιπλέον κόστος είχε η αποχώρηση εμπείρων υπαλλήλων της, οι οποίοι είχαν ήδη βρει μια άλλη δουλειά, αλλά και η απώλεια σημαντικών εταίρων, όπως η Samsung και η Motorola, οι οποίες όμως χρησιμοποιήθηκαν αργότερα, για τη δημιουργία του λογισμικού Android. (Μύλοι, 2010, Silverthorne, 2010 Silverthorne, S., (2010) 'HBS Cases: Looking Behind Google's Stand in China'. Harvard Business School. 8 February. Available at: <http://hbswk.hbs.edu/pdf/item/6364.pdf>).

Κάθε χώρα υποδοχής κρύβει πολλές δυσκολίες στις θυγατρικές της λόγω της πολύπλευρης κουλτούρας, που τη χαρακτηρίζει. Έτσι, όσον αφορά στις πολυεθνικές εταιρείες, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε, ότι θα ήταν σκόπιμο να ληφθούν υπόψη οι καλές σχέσεις με τις κυβερνήσεις ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες χώρες, όπου το κράτος κατέχει πρωταρχικό ρόλο. Συνεπώς μια εταιρεία θα ήταν σοφό για την

επέκταση της σε κάθε χώρα να έχει ένα σαφές σύνολο των οικουμενικών αξιών και να επενδύει σε χώρες, που συνάδουν με αυτό (Μύλοι, 2010, Silverthorne, 2010 Silverthorne, S., (2010) *'HBS Cases: Looking Behind Google's Stand in China'*. Harvard Business School. 8 February. Available at: <http://hbswk.hbs.edu/pdf/item/6364.pdf>).

Η Google στα πρώτα της βήματα έχει ακολουθήσει προηγμένες μορφές παγκοσμιοποίησης, όπως κοινοπραξία, στρατηγικές συμμαχίες και εξαγορές. Έχει αποκτήσει περισσότερο από ενενήντα εταιρείες με πιο γνωστές τις: YouTube, AOL, Android, Picasa και AdMob. Παρακάτω υπάρχει ένας αναλυτικός πίνακας για τις παγκόσμιες στρατηγικές κινήσεις της και εξαγορές της (Rosoff, 2011, Google Press Center, 2007, Claburn, 2005, Schmidt, 2005 Rosoff, M., (2011) *'Google's 15 Biggest Acquisitions and What Happened To Them'*. Available at:

<http://www.businessinsider.com/googles-15-biggest-acquisitions-and-what-happened-to-them-2011-3?op=1>).

Κοινοπραξίες	Συμμαχίες	Εξαγορές
Firefox, eBay, Intel and Sony, NASA, Apple	Salesforce.com, Sun Reveal, Lycos Europe, Time Warner's AOL	Picasa, Android, Aol, Youtube, Admob, Pyra labs, Postini, FeedBurner, ITA software, Like.com

(Rosoff, 2011, Google Press Center, 2007, Claburn, 2005, Schmidt, 2005)

Κεφάλαιο 8^ο

Οικονομικά Στοιχεία - Προβλέψεις.

Η Google είναι μια εταιρεία, που έχει γίνει όλο και περισσότερο δημοφιλής από το 2004. Τα τελευταία χρόνια έχει καταφέρει να αυξήσει τα εισοδήματα της, που τη βοήθησαν να γίνει μια κερδοφόρα επιχείρηση. Τα έσοδα της Google προέρχονται σε ποσοστό 99% από τη διαφήμιση, επειδή τα προϊόντα που «διαθέτει» είναι ελεύθερα στη χρήση των ενδιαφερομένων. Σύμφωνα με το δημοσιονομικό δελτίο η Google είναι καλύτερη από ό, τι ο κύριος ανταγωνιστής της, η Yahoo, επειδή έχει 2,4 φορές περισσότερα έσοδα. Επιπλέον η Google είναι πιο επικερδής από τη Yahoo, καθώς διαχειρίζεται τα χρέη της καλύτερα. Στον πίνακα 1 μπορούμε να διακρίνουμε τα ενοποιημένα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας για τα τρίμηνα, που έληξαν από 31 Δεκεμβρίου 2014 και 2015 (σε εκατομμύρια πλην των κερδών ανά μετοχή). Όπως χαρακτηριστικά φαίνεται τα έσοδα της εταιρείας το τελευταίο τρίμηνο του 2014 αγγίζουν τα 18.103.000 δολάρια, ενώ χαρακτηριστικά διακρίνεται, ότι το τελευταίο τρίμηνο του 2015 τα έσοδα της εταιρείας φτάνουν τα 21.329.000 δολάρια. Αυτό δείχνει, ότι μέσα στο χρονικό αυτό διάστημα υπάρχει σημαντική αύξηση κερδών σε ετήσια βάση για την εταιρία από 15% σε 18%. Τα λειτουργικά έξοδα της εταιρείας αυξήθηκαν και αυτά όπως διακρίνουμε στον πίνακα 1 από 4.399 δολάρια το τρίμηνο του 2014 σε 5.380 δολάρια τελευταίο τρίμηνο του 2015. Τα έσοδα της Google αυξάνονται ετησίως, ακόμη και αν δεν είναι με τον ίδιο ρυθμό όπως τα προηγούμενα χρόνια. Ωστόσο ποτέ δεν μειώθηκαν. (Morrow, 2009, Παπαδάκης, 1999, https://abc.xyz/investor/news/earnings/2015/Q4_google_earnings/index.html).

Σύμφωνα με προσωπική έρευνα σε επίσημες ιστοσελίδες όσον αφορά στα χρηματοοικονομικά στοιχεία σε έσοδα - έξοδα της Alphabet.inc (Google), όπως φαίνεται στον πίνακα 1: τα έσοδα της πενταετίας (2011-2015) αυξήθηκαν από 37,86 σε 73,59 δις δολάρια.

(https://abc.xyz/investor/news/earnings/2015/Q4_google_earnings/index.html).

Λαμβάνοντας υπόψη το κόστος πωλήσεων της εταιρείας, το οποίο απαρτίζεται από κατηγορίες, όπως αποσβέσεις σε υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία προκύπτουν τα καθαρά έσοδά της, τα οποία εξίσου έχουν αυξηθεί με ανάλογο ρυθμό όπως τα έσοδα της εταιρείας από 24,67 δις δολάρια σε 45,43 δις δολάρια.

Annual Financials for Alphabet Inc. CI C

+ View Ratios

Fiscal year is January-December. All values USD millions.	2011	2012	2013	2014	2015	5-year trend
+ Sales/Revenue	37.86B	49.96B	59.73B	65.83B	73.59B	
+ Cost of Goods Sold (COGS) incl. D&A	13.19B	20.51B	25.82B	25.31B	28.16B	
COGS excluding D&A	11.34B	17.54B	21.89B	20.71B	23.1B	
Depreciation & Amortization Expense	1.85B	2.96B	3.94B	4.6B	5.06B	
Depreciation	1.4B	1.99B	2.78B	3.52B	4.13B	
Amortization of Intangibles	455M	974M	1.16B	1.08B	931M	
+ Gross Income	24.67B	29.45B	33.91B	40.52B	45.43B	

Πίνακας 1.

Σύμφωνα με τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της κατάστασης εσόδων-εξόδων, που διακρίνουμε στον πίνακα 2 η εταιρεία αντιμετωπίζει έξοδα γενικά, διοικητικά και έξοδα πωλήσεων. Αξιοσημείωτο είναι, ότι τα στοιχεία της πενταετίας στη συγκεκριμένη κατηγορία εξόδων συμπεριλαμβάνουν και έξοδα σε έρευνα και ανάπτυξη τα οποία το 2015 ανέρχονται σε 12,28 δις \$.

Επίσης διακρίνουμε, ότι τα έσοδα προ φόρων αυξάνονται από 12,33 δις \$ σταδιακά με σταθερό ρυθμό σε 19,65 δις \$ το 2015. Για τον σκοπό της συγκεκριμένης ανάλυσης θα περιοριστούμε μόνο σε κύριες κατηγορίες σε έσοδα και έξοδα της Google. Περεταίρω πληροφορίες για εκτενή ανάλυση των στοιχείων παρέχονται στους πίνακες 1 και 2.

(https://abc.xyz/investor/news/earnings/2015/Q4_google_earnings/index.html)

	2011	2012	2013	2014	2015	5-year trend
SG&A Expense	12.48B	16.33B	19.91B	23.81B	27.47B	
Research & Development	5.16B	6.59B	7.91B	9.83B	12.28B	
Other SG&A	7.31B	9.74B	12B	13.98B	15.18B	
Other Operating Expense	-	-	-	-	-	
Unusual Expense	894M	440M	(85M)	319M	302M	
EBIT after Unusual Expense	11.31B	12.68B	14.08B	16.38B	17.68B	
Non Operating Income/Expense	267M	78M	(285M)	240M	1.1B	
Non-Operating Interest Income	812M	713M	785M	746M	999M	
Equity in Affiliates (Pretax)	-	-	-	-	-	
Interest Expense	58M	84M	83M	111M	109M	
Gross Interest Expense	58M	84M	83M	111M	109M	
Interest Capitalized	-	-	-	-	-	
Pretax Income	12.33B	13.39B	14.5B	17.26B	19.65B	
Income Tax	2.59B	2.6B	2.28B	3.33B	3.3B	
Income Tax - Current Domestic	2B	2.51B	1.96B	2.56B	2.84B	
Income Tax - Current Foreign	248M	358M	771M	774M	723M	
Income Tax - Deferred Domestic	343M	(347M)	(425M)	36M	(241M)	
Income Tax - Deferred Foreign	-	74M	(28M)	(43M)	(17M)	
Income Tax Credits	-	-	-	-	-	
Equity in Affiliates	-	-	-	-	-	
Other After Tax Income (Expense)	-	-	-	-	-	
Consolidated Net Income	9.74B	10.79B	12.21B	13.93B	16.35B	
Minority Interest Expense	-	-	-	-	-	
Net Income	9.74B	10.79B	12.21B	13.93B	16.35B	

Πίνακας 2.

Κεφάλαιο 9^ο

Προωθητικές Ενέργειες – Κοινωνική Πολιτική και Φιλανθρωπίες της GOOGLE.

9.1 Προωθητικές Ενέργειες.

Η Google χρησιμοποιεί τα ίδια τα προϊόντα της ως μέσα προώθησης και διαφήμισης της με τις κατωτέρω διαδικασίες:

- Διαφήμιση των προϊόντων και άμεση συσχέτισή τους μέσω της μηχανής αναζήτησης.
- Τα Google Partners προωθούν τα προϊόντα και τα λογισμικά της Google σε επιχειρήσεις και πελάτες.

- Η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να αξιολογήσουν τα προϊόντα της, ώστε να συμβάλουν στη βελτίωση ή αναβάθμισή τους.
- Δίνει περισσότερο αποθηκευτικό χώρο στο G-Mail σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
- Προωθεί την επιχειρηματικότητα μέσω της δημιουργίας εφαρμογών και διαφήμισης στο Play Store και παρέχει επιπλέον διαφημιστικό χώρο στους πελάτες της από το ADWORDS. (Google corporate information (2011) Available at:<http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> GoogleHistory, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

9.2 Κοινωνική πολιτική.

Η Google προσπαθεί μέσα από όλες τις δραστηριότητές της να προωθεί και μία εικόνα προσφιλή προς το περιβάλλον. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι, ότι τα κέντρα των δεδομένων της εταιρείας έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να καταναλώνεται μόνο η αναγκαία ενέργεια.

Έτσι έχουν καταφέρει να μειώσουν το κόστος και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της λειτουργίας των κέντρων δεδομένων, όταν χρησιμοποιούνται τα προϊόντα Google.

Τα Κέντρα δεδομένων της χρησιμοποιούν 50% λιγότερη ενέργεια από ότι το τυπικό κέντρο δεδομένων πράγμα, που την κατατάσσει στις πιο αποτελεσματικές εταιρείες στον κόσμο. Τα κέντρα δεδομένων έχουν σχεδιαστεί, για να αξιοποιούν καλύτερα το φυσικό περιβάλλον. Για παράδειγμα αναφέρεται, ότι χρησιμοποιούν τον εξωτερικό αέρα σε ένα ψυχρό κλίμα για την διατήρηση της θερμοκρασίας ή επαναχρησιμοποιούν το νερό από μια κοντινή πηγή, για να παραμένει ζεστό ακόμα και σε περιόδους χαμηλών θερμοκρασιών. Οι άνθρωποι της έχουν εργαστεί σκληρά για την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Τα Κέντρα δεδομένων της είναι τα πρώτα, που δημοσιεύουν κάθε τρίμηνο από το 2008 λεπτομερή ανάλυση απόδοσης για τις εγκαταστάσεις τους.

Η Google είναι η πρώτη μεγάλη εταιρεία παροχής υπηρεσιών Internet, που κατέχει πιστοποίηση για τα υψηλά περιβαλλοντικά πρότυπα, την ασφάλεια στο χώρο εργασίας και τη διαχείριση της ενέργειας σε όλα τα κέντρα δεδομένων της.

Επίσης είναι η μόνη εταιρεία στο διαδίκτυο, που ενεργοποιείται προς την μείωση των επιπτώσεων των κλιματικών αλλαγών από το 2007.

Ακόμη ανακυκλώνει το 100% του ηλεκτρονικού εξοπλισμού των εγκαταστάσεων της και έχει δημιουργήσει ένα πράσινο σύστημα μεταφορών, που περιλαμβάνει μεταφορά με λεωφορείο βιοντίζελ και διαθέτει τη μεγαλύτερη εταιρική υποδομή φόρτισης ηλεκτρικών οχημάτων στη χώρα.

9.2 Φιλανθρωπίες.

Η Google πέρα από τη μέριμνά της για την προστασία του περιβάλλοντος συμμετέχει ενεργά σε ομάδες, που ή ίδια έχει δημιουργήσει για την καταπολέμηση της εμπορίας ανθρώπων και της σεξουαλικής κακοποίησης παιδιών.

Υπολογίζεται, ότι 21 εκατομμύρια άνθρωποι σε όλο τον κόσμο δεν είναι ελεύθεροι και περισσότερα από 1,9 εκατομμύρια παιδιά στις ΗΠΑ είναι πιθανά θύματα σεξουαλικής κακοποίησης. Από το 2010 έχει δώσει περισσότερα από 21 εκατομμύρια δολάρια, για να βοηθήσει στην πρόληψη αυτών των εγκλημάτων. Στις επενδύσεις της περιλαμβάνονται ομάδες, όπως οι: Polaris Project, La Strada International και Ελευθερία της Ασίας, οι οποίες εργάζονται, για να σταματήσει η εμπορία ανθρώπων μέσω της συνεργασίας με τη Google σε διεθνές σύστημα βάσης δεδομένων.

Μέσα από τη συνεχή υποστήριξη του Εθνικού Κέντρου για τα εξαφανισμένα και κακοποιημένα παιδιά, CyberTipline, και του Ίδρυματος Παρακολούθησης του Ίντερνετ βοηθάει επίσης για τον εντοπισμό και την εξάλειψη της παιδικής σεξουαλικής κακοποίησης με εικόνες σε απευθείας σύνδεση, που δύναται να καταστήσει ευκολότερο στους ανθρώπους να αναφέρουν πιθανές περιπτώσεις σεξουαλικών εγκλημάτων εις βάρος παιδιών.

Στις ανωτέρω κοινωνικές και φιλανθρωπικές δραστηριότητες της Google εντάσσονται και οι δράσεις:

Φτώχεια και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα: Ένας στους πέντε ανθρώπους στο Bay Area (περιοχή του San Francisco) ζει σε συνθήκες μεγάλης φτώχειας. Μεγάλο ποσοστό της φτώχειας της περιοχής είναι συγκεντρωμένο σε συγκεκριμένες γειτονιές, που παρεμβάλλουν εμπόδια στις ευκαιρίες για ανάπτυξη. Η Google υποστηρίζει κοινωνικούς επιχειρηματίες, όπως το Δρα Ναντίν Burke Harris και τον Mauricio Lim Μίλερ, οι οποίοι μέσα από τις δραστηριότητες τους προσπαθούν να βελτιώσουν τις ευκαιρία για τους κατοίκους, που αντιμετωπίζουν πολλαπλά εμπόδια στην αναζήτηση εργασίας και την αντιμετώπιση ασθενειών (Google corporate

information (2011) <http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html>__ Google History, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

Καταπολέμηση Έμπολα: Η Google συσπειρώνει τον κόσμο για την καταπολέμηση του ιού Έμπολα. Έχει δώσει δέκα εκατομμύρια δολάρια για την υποστήριξη μη κερδοσκοπικών οργανισμών, όπως: InSTEDD, Διεθνής Επιτροπή Διάσωσης, Γιατροί Χωρίς Σύνορα, NetHope, Συνεργάτες στην Υγεία, Save the Children, και το Ταμείο των ΗΠΑ για τη UNICEF. Οι οργανώσεις αυτές κάνουν αξιόλογη δουλειά σε πολύ δύσκολες συνθήκες, για να βοηθήσουν στην καταπολέμηση του ιού. Μέσα από την εκστρατεία της εταιρείας η δημόσια δωρεά ανέρχεται σε 2,5 εκατομμύρια δολάρια για τον Έμπολα. (Google corporate information (2011) Available at: <http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> Google History, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html>).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας διαπιστώνεται, ότι η Google σε όλη την εξελικτική πορεία της έχει διατηρήσει δεσπόζουσα θέση έναντι των ανταγωνιστών της στον τομέα των υπηρεσιών, που προσφέρει. Είναι πολύ σημαντικό να σημειωθεί, ότι η Google, αναπτύσσεται διαρκώς και προσαρμόζεται στις ανάγκες της εποχής και των πελατών της. Επιπλέον αυτό, που κάνει το προϊόν της Google τόσο μοναδικό σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, είναι η προσοχή, που δίνει στις ανάγκες των καταναλωτών, ώστε να την καθιστά μια εταιρεία αξιόπιστη, της οποίας τα προϊόντα και οι υπηρεσίες δύσκολα μπορούν να αντικατασταθούν.

Η Google δεν εστιάζει τόσο στην άμεση μεγιστοποίηση των κερδών της όσο στην ποιότητα, που θέλει να δώσει στον πελάτη της. Έχοντας αναλύσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας είναι προφανές, ότι η Google δίνει προσοχή ακόμα και στην παραμικρή λεπτομέρεια, για να εξασφαλίσει την πρωτιά ως η κορυφαία εταιρεία μεταξύ των πολλών άλλων μηχανών αναζήτησης, ώστε να είναι σε θέση να αποκτά πιστούς πελάτες, που ο αριθμός τους συνεχώς αυξάνεται.

Εν κατακλείδι, η Google κυριαρχεί στον κλάδο των μηχανών αναζήτησης. Αυτό οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως ήδη έχει αναφερθεί. Εφαρμόζει στρατηγικές ανάπτυξης σε εταιρικό επίπεδο, που βοηθούν την ανάπτυξη και επέκτασή της. Έχει ένα σημαντικό αριθμό εξαγορών, συγχωνεύσεων και συμμαχιών με διάφορες εταιρείες, που κυμαίνονται από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, έως μεγάλες βιομηχανίες, όπως το YouTube. Με τις ενέργειες αυτές η Google είναι σε θέση να επεκταθεί πέρα από τη βιομηχανία μηχανών αναζήτησης και να διεισδύσει σε άλλες αγορές, όπως η αγορά κινητής τηλεφωνίας με την παραγωγή του λογισμικού του Android.

Η Google συνεχώς ανανεώνει και αναβαθμίζει τα προϊόντα / υπηρεσίες της προκειμένου να παραμείνει μπροστά στην αγορά και να διευρύνει συνεχώς το γνωσιακό φάσμα σε παγκόσμια βάση. Σχετικά με την ανταγωνιστική της θέση η Google ακολουθεί την στρατηγική διαφοροποίησης σε αντίθεση με την ηγεσία του χαμηλού κόστους. Έτσι είναι σε θέση να παρέχει μια μοναδική υπηρεσία από την αρχή με αποτέλεσμα να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της και να καταφέρ-

νει όλο αυτό το διάστημα στην εποχή της παγκόσμιας τεχνολογικής εξέλιξης να κατέχει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς, που συνεχώς αυξάνεται.

Συμπερασματικά η Google έχει τη δυνατότητα να παράγει υψηλής ποιότητας και αξιόπιστα προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ ισχυρό brand name της είναι το εξειδικευμένο προσωπικό και η εξαιρετικά πιστή πελατειακή βάση της. Είναι η κορυφαία εταιρεία από τις μηχανές αναζήτησης, που υπάρχουν, και διατηρεί τη δεσπόζουσα θέση της στην αγορά μέχρι σήμερα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Παπαδάκης, Β. (1999) *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία*. 3η Έκδ. Αθήνα: Μπένου
- Παπαδάκης, Β. (2000) *Στρατηγική Ανταγωνισμού σ' ένα Μεταβαλλόμενο και Δύσκολο Προβλέψιμο Περιβάλλον Η σημασία των Πόρων και των Ικανοτήτων*. Plant management. 1 September, 2000. Available at: <http://www.plant-management.gr/index.php?id=95> [Accessed: 5 January, 2011]

Διαδικτυακοί Τόποι / Ιστοσελίδες

- Arrington, M., (2006) *'Google Has Acquired YouTube'*. Available at: <http://techcrunch.com/2006/10/09/google-has-acquired-youtube/> [Accessed 7/5/11]
- Business Editors& High Tech Writers (2010) *'Google Announces Strategy to Move beyond the Desktop and into New International Markets'*. Business Week [Online]. 25 April. Available at: http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_2000_April_25/ai_61649908/?tag=mantle_skin;content [Accessed 10/5/11]
- Carr, N., (2007) *'Google's vertical integration'*. Available at: http://www.roughtype.com/archives/2007/09/googles_massive.php [Accessed 8/5/11]
- Chaffey, D., (2011) *'Google case study - covering Google business strategy and technology case study'*. Available at: <http://www.davechaffey.com/E-commerce-Internet-marketing-case-studies/Google-case-study/> [Accessed 18/5/11]

- Christodoulou, I.P. (2010) *Strategy - Strategic Management Perspectives*. [PowerPoint slides] Lecture handouts. University of Hertfordshire.22 December, 2010
- Claburn, T., (2005) '*Google and Sun Reveal Strategic Alliance*'. Information Week. [Online]. Available at: <http://www.informationweek.com/news/171203014> [Accessed 15/5/11]
- David, F.R., (2007) *Strategic Management Concepts*. 11th Ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Futuristic Grooves (2009) '*Google Korea Unveils New Homepage*'. Available at: <http://www.sneijers.net/2409/google-korea-unveils-new-homepage/> [Accessed 10/5/11]
- Goodman, A. (2003) "*differentiation can be brutal in the web search business*". Traffick 1 September, 2003 Available at: <http://www.traffick.com/article.asp?aID=129> [Accessed 13/5/11]
- Google (2011) "*Company Overview*" Corporate Information.
- Google Apps for Business Security First, (2011) Available at: http://www.google.com/apps/intl/en/business/infrastructure_security.html [Accessed 2/5/11]
- Google corporate information (2011) Available at: <http://www.google.gr/intl/el/corporate/address.html> [Accessed 12/5/11]
- Google History, (2011) Available at: <http://www.google.com/corporate/history.html> [Accessed 1/5/11]
- Google History, (2015) Available at: <https://www.google.gr/intl/el/about/>
- Google Investor Relations, (2011 a) '*Google Announces First Quarter 2011 Results*'. Available at: http://investor.google.com/earnings/2011/Q1_google_earnings.html [Accessed 10/5/11]

- Google Investor Relations, (2011 b) '*Google's Income Statement Information*'. Available at: <http://investor.google.com/financial/tables.html> [Accessed 10/5/11]
- Google Mobile Android, (2011) Available at: <http://www.google.com/mobile/android/> [Accessed 6/5/11]
- Google Press Center (2007) '*Salesforce.com and Google Form Strategic Global Alliance*'. Available at: http://www.google.com/intl/en/press/pressrel/salesforce_alliance.html [Accessed 15/5/11]
- Google Products, (2011) Available at: <http://www.google.com/options/> [Accessed 5/5/11]
- Hammonds, K.H. (2008) "*How Google Grows...and Grows...and Grows*" FastCompany 31 March 2003 Available at: <http://www.fastcompany.com/magazine/69/google.html> [Accessed 13/5/11]
- Harrison, J. (2003) "*strategic management of resources and relationships*". USA: Leyh Publishing LLC
- Jauch, R.L. & Glueck, F.W. (1998) "*Business Policy and Strategic Management*". U.K: McGraw Hill
- Johnson, G. and Scholes, K., (1993) '*Exploring Corporate Strategy*'. 3rd Edition. U.K. : Prentice Hall International
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011) "*Exploring Strategy Text and Cases*". 9th Ed. U.K: Prentice Hall
- Keller, K.L., (2008) *Strategic Brand Management. A European Perspective*. 1st edn. England: Pearson Education Limited
- May,R. (2006) "Swarm theory and corporate strategy: why innovation may lead to Google's demise" Business Pundit 2 July, 2006 Available at: <http://www.businesspundit.com/swarm-theory-and-corporate-strategy-why-innovation-may-lead-to-googles-demise/> [Accessed 12/5/11]

- Mills, I., (2010) '*Keep Google in China with alternative strategy*'. Global Times [Online]. 13 January. Available at: <http://opinion.globaltimes.cn/commentary/2010-01/498318.html> [Accessed 12/5/11]
- Morrow, B. (2008) "*External Analysis of Google Inc.*", 15 October, 2008. Available at: <http://www.benmorrow.info/research/external-analysis-of-google-inc> [Accessed: 5 January, 2011]
- Morrow, B. (2009) "*Internal Analysis of Google Inc.*", 22 February, 2009. Available at: <http://www.benmorrow.info/research/internal-analysis-of-google-inc> [Accessed: 5 January, 2011]
- Oppapers (2011) "*Google's business level strategies*" Available at: <http://www.oppapers.com/essays/Google-S-Business-Level-Strategies/532976> [Accessed 13/5/11]
- Product-ivity (2011) "*Google marketing strategy|differentiation and positioning*". Available at: <http://product-ivity.com/google-marketing-strategy-the-focus-on-differentiation-and-positioning/> [Accessed 12/5/11]
- Richardson, P., (2011) '*Google Wave Follow Feature: Social Media Market Penetration Strategy*'. Available at: <http://smonow.com/google-wave-follow-feature-social-media-market-penetration-strategy> [Accessed 4/5/11]
- Rosoff, M., (2011) '*Google's 15 Biggest Acquisitions and What Happened To Them*'. Available at: <http://www.businessinsider.com/googles-15-biggest-acquisitions-and-what-happened-to-them-2011-3?op=1> [Accessed 14/5/11]
- Sceats, M., (2010) '*Yahoo & Microsoft Union Approved – Finally Some Real Competition for Google?*'. Available at: <http://www.surefiresearch.com/search-engines/yahoo-microsoft-union-approved-finally-some-real-competition-for-google/> [Accessed 3/5/11]

- Schmidt, E., (2005) '*Google and Nasa in space venture*'. BBC News [Online]. 29 September. Available at: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4292458.stm> [Accessed 15/5/11]
- Silverthorne, S., (2010) '*HBS Cases: Looking Behind Google's Stand in China*'. Harvard Business School. 8 February. Available at: <http://hbswk.hbs.edu/pdf/item/6364.pdf> [Accessed 13/5/11]
- Sooper Tutorials (2008) "*Google Inc.: SWOT analysis*" 6 November, 2008 Available at: <http://www.soopertutorials.com/business/strategic-management/1369-google-swot-analysis.html> [Accessed 13/5/11]
- Thompson, A. A. Jr and Strickland, A. J III (1998) *Strategic Management Concepts and Cases*. 10th Ed. USA: Irwin/McGraw Hill (International Edition)
- Thompson, A.A.Jr. & Strickland, A.J. (1998) "*strategic management concepts and cases*". 10th Ed. U.K: McGraw Hill
- Yahoo Finance, (2011) '*Google's Balance Sheet*'. Available at: <http://finance.yahoo.com/q/bs?s=GOOG+Balance+Sheet&annual> [Accessed 9/5/11]
- Yahoo Investor Relations (2011) Available at: <http://investor.yahoo.net/releases.cfm?ReleasesType=Financial&Year=> [Accessed 18/5/11]
- https://abc.xyz/investor/news/earnings/2015/Q4_google_earnings/index.html)