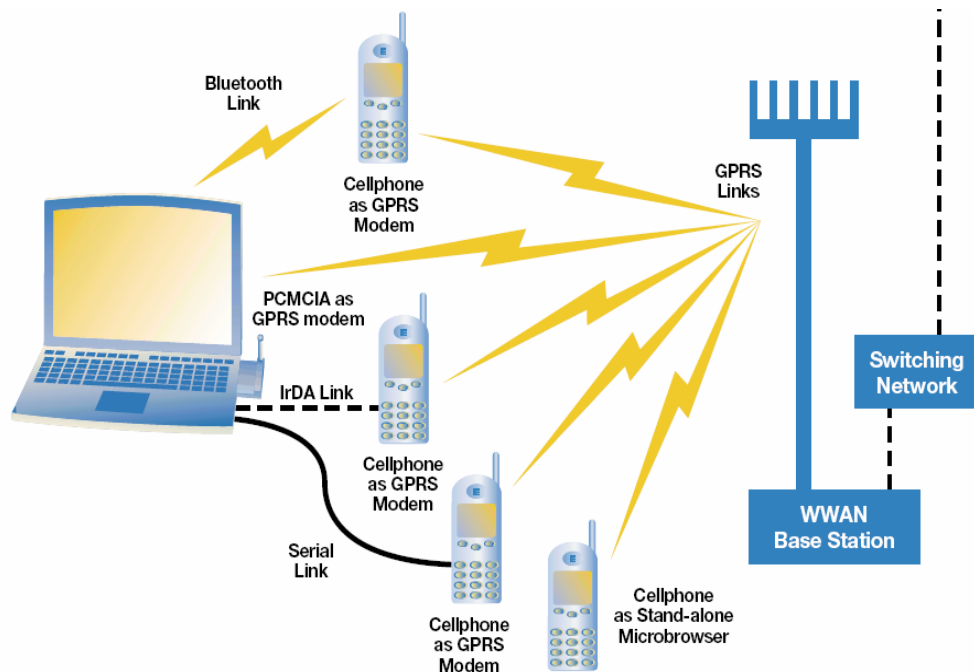


***‘Βασικοί ανταγωνιστικοί στρατηγικοί τύποι:
Η υιοθέτηση τους από εταιρίες
τηλεπικοινωνιών και δικτύων στις Η.Π.Α, την
Ιαπωνία, την Ε.Ε. και την Ελλάδα’.***



Ομάδα συμμετεχόντων (αλφαβητικά):

Γεωργακαράκου Χρυσάνθη

Στοιλή Ιωάννα

Ημερομηνία παράδοσης:

18-5-2004

Μάθημα:

*‘Στρατηγικές Πληροφορικής και
Τηλεματικής’,*

Α. Οικονομίδης, Α. Πομπόρτσος

Subject:

**Basic competitive strategic types:
Their adoption by telecommunication and networks'
companies in U.S.A, Japan, EU and Greece.**

Team participating (alphabetical):

**Georgakarakoy Chrisanthi
Stoili Ioanna**

Date of delivery:

18-5-2004

Course:

**` Strategies of Information technology and Telematics '
A. Economides, A. Pobortsos**

Θέμα:

Βασικοί ανταγωνιστικοί στρατηγικοί τύποι:

Η υιοθέτηση τους από εταιρίες τηλεπικοινωνιών και δικτύων στις Η.Π.Α, την Ιαπωνία, την Ε.Ε. και την Ελλάδα.

Ομάδα συμμετεχόντων (αλφαβητικά):

Γεωργακαράκου Χρυσάνθη

Στοιΐλη Ιωάννα

Ημερομηνία παράδοσης:

18-5-2004

Μάθημα:

‘Στρατηγικές Πληροφορικής και Τηλεματικής’

Α. Οικονομίδης, Α. Πομπόρτσης

SUMMARY

The competitive strategy is the matching between the opportunities and the threats that exist in the environment and the internal capabilities that are possessed by the company. Porter proposed three general strategies that a company can adopt: differentiation, cost leadership and focus. Miles and Snow further proposed four basic strategic types: defender, prospector, analyzer, and reactor. Wright extends in balancer strategy. The above strategies are presented, analyzed and compared. The competitive advantage in the new economy is based on the innovation of product, process, structure, or some combination of the three. A model based on the three above forms of competitive advantage is presented. As soon as a company will decide to follow a strategy based on the typology that was mentioned earlier, it must select a strategy of competitive role, as the leader strategy, the follower strategy, the challenger strategy, or the loner strategy. The next step in the growth of effective strategic attitude is named strategic initiative of priority. There are five possible strategic initiatives that companies should examine : the strategic initiative grow, the strategic initiative maintain, the strategic initiative reposition, the strategic initiative retrench, and the strategic initiative exit. The final decision that is taken is which strategy of vertical co-ordination to be selected? The recipient of decision should examine the possible strategies of vertical co-ordination: the strategy of contracting, the strategy of the relation-based alliance, and the strategy of the equity based alliance and the strategy of vertical integration. Since a enterprise begins to apply practices of strategic leadership it is important to determine the strategic philosophy and methodologies and to make its choices. To be selected the reactive type or the proactive type, to focus on the environment or the organization. The models of leadership constitute a reflection of leading values that are important in work and life. New frames of work for leaders are reported as adaptive, inspirational and emotionally intelligent. A discrimination that we can make in the leaders is to separate in citizens and servants. Finally, are presented the better practices for the better management.

Then becomes a retrospection in companies in the U.S.A, Japan, EU and Greece tracking the strategic models that followed and their best practices. The government of the United States was one of the first to create an effective competitive telecommunications market with very aggressive new service providers. As far as it concerns Internet, America On Line is a world leader Internet Service Provider while she also provides new, innovative interactive services. She is available through both dial-up and broadband connections. Her success is due to her excellent marketing and the innovative content which offers through new easy-used technologies. Her competitor, MSN, is a world leader in internetworking services and in sales advertisements. She recently followed the successful AOL's strategy, "Bring your own access", which she offers in much lower prices. In the wireless sector Verizon Wireless is considered to be the largest wireless provider. She is moving extremely aggressively in the Wi-Fi LAN market and is also developing her 3G BroadbandAccess network, investing 1 billion dollars on her new broadband technology EV-DO. On the other hand, Sprint is the first one who created a national, whole digital fiber network which is her prominent advantage. She is also working hard and successfully on providing new methods and reliable wireless business solutions. Verizon Communications is another successful carrier which offers bundling services over DSL lines at much lower prices than her competitors. As long as it concerns her DSL network deployment, Bell South with her aggressive strategy, achieved her goals. Japan is a world leader in mobile Internet connectivity. NTT DoCoMo's "i-mode" is an innovative service which offers unceasing connectivity with Internet and has millions of fans. Another Japanese Internet company is Yahoo! BB which works hard on providing continuously new content and services to her customers over ADSL and occupies 33% of total Japan's ADSL lines. DoCoMo, a leader in the mobile telephony, is evolving her network increasingly and in the meanwhile she offers new brand services. KDDI is the second larger telecommunications company in Japan which followed DoCoMo' strategy and

launched 3G services successfully. The European Union tries to increase the competition in wireless telecommunications area and it has applied a legislation that encourages the investments in applications of wireless technology and more generally the information technology. A characteristic example of success constitutes the Vodafone UK which focused on investment, innovation and satisfaction of customer. Its main policy was the growth aiming at the worldwide delivery of services. It bought out shares of other companies and it went on strategic alliances in order to extend and to develop more. Other successful companies are the Option Wireless Technology and the Atlas Telecom. As long as it concerns broadband, an important phase is the growth of national strategies from the member states in EU. The competition is encouraged in all levels of the supply chain from the networks of telecommunications until the content and the applications. Global Crossing is the leader for the IP revolution. It covers customer needs that concern broadband. Its strategy was to build a worldwide network of optical fibres in order to provide the best broadband services worldwide. The combination of technological supremacy and improved services led the enterprise in the competitive advantage acquisition in the industry of telecommunications. Thus it reached the desirable result based on a strategy of growth, based on the innovation while at the same time proactivated for its future. Other companies with successful strategic policies are the Easynet and the British Telecom. The policy that E.U. demonstrated, in relation to the internet is a "mixed way of" governing that combines, on the one hand, the acceptance and the promotion of neoliberal model self-adjustment, with, a distinctly more interventionist policy with concrete economic and social objectives. Tele 2 is bigger enterprise of constant telephony of Sweden and constitutes the leader in a policy of prices. Based on its deep knowledge for the market, it detects tendencies of profitable communication solutions. Its strategy indicates that developing new technologies in a premature stage, the enterprise creates new sources of profit. The profitability keeps pace with the effectiveness of cost and flexibility of operations that guarantees standards of quality. The crossing of sales, that substantially means the marketing of additional products and services in already existing customers, constitutes central strategic practice. Colt e-business follows an also successful policy. Greece's late entry in the liberalization of the telecommunication market caused her a delay in the broadband deployment. New entrants are struggling with OTE, Greece's national telecommunication provider and they all launched ADSL just a year ago. Vivodi is one of the new entrants and offers Internet and DSL at very competitive prices. On the other hand, Tellas is a new company with a long and very reliable fiber network and has introduced new Internet services. As long as it concerns the mobile sector, Cosmote and Vodafone are competing each other offering new mobile services and investing both in new technologies.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ανταγωνιστική στρατηγική είναι το ταίριασμα μεταξύ των ευκαιριών και των κινδύνων που υπάρχουν στο περιβάλλον και των εσωτερικών ικανοτήτων που κατέχονται από την εταιρία. Ο Porter πρότεινε τρεις γενικές στρατηγικές που μια εταιρία μπορεί να υιοθετήσει: τη διαφοροποίηση (differentiation), την ηγεσία κόστους (cost leadership), και την εστίαση (focus). Οι Miles και Snow περαιτέρω πρότειναν τέσσερις βασικούς στρατηγικούς τύπους: defender, prospector, analyzer, reactor. Ο Wright επέκτεινε στη balancer. Παρουσιάζονται, αναλύονται και συγκρίνονται οι παραπάνω στρατηγικές. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη νέα οικονομία είναι βασισμένο στη καινοτομία του προϊόντος, της διαδικασίας, της δομής, ή κάποιο συνδυασμό των τριών. Παρουσιάζεται ένα μοντέλο βασισμένο στις τρεις παραπάνω μορφές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μόλις αποφασίσει να ακολουθήσει μια εταιρία μια αρχική ανταγωνιστική στρατηγική βασισμένη στην τυπολογία που παρατέθηκε παραπάνω θα πρέπει να επιλέξει μια στρατηγική ανταγωνιστικού ρόλου, όπως τη στρατηγική leader, τη στρατηγική follower, τη στρατηγική challenger, ή τη στρατηγική Loner. Το επόμενο βήμα στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής στάσης ονομάζεται στρατηγική πρωτοβουλία προτεραιότητας. Υπάρχουν πέντε πιθανές στρατηγικές πρωτοβουλίες που οι εταιρίες πρέπει να εξετάσουν : τη στρατηγική πρωτοβουλία αναπτύξτε, τη διατηρήστε / υπερασπίστε, την επανατοποθετήστε, την κάντε οικονομία, και την έξοδο.

Η τελική απόφαση που λαμβάνεται είναι ποια στρατηγική κάθετου συντονισμού να επιλεγεί; Ο λήπτης της απόφασης πρέπει να εξετάσει τις πιθανές στρατηγικές κάθετου συντονισμού: τη στρατηγική της εργολαβίας, τη στρατηγική της συμμαχίας βασισμένης στη σχέση, τη στρατηγική της συμμαχίας βασισμένης στην αμεροληψία και τη στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης. Δεδομένου ότι μια επιχείρηση αρχίζει να εφαρμόζει πρακτικές στρατηγικής ηγεσίας είναι σημαντικό να καθορίσει τη στρατηγική φιλοσοφία και μεθοδολογίες και να κάνει τις επιλογές της. Να επιλεγεί ο αντιδραστικός τύπος ή ο προδραστικός τύπος, να γίνει εστίαση στο περιβάλλον ή στον οργανισμό. Τα μοντέλα ηγεσίας αποτελούν μια αντανάκλαση των ηγετικών αξιών που είναι σημαντικές στην εργασία και τη ζωή. Νέα πλαίσια εργασίας για ηγέτες αναφέρονται σε αυτούς ως προσαρμοσίμος, εμπνευσμένος και συναισθηματικά έξυπνος. Μια διάκριση που μπορούμε να κάνουμε στους ηγέτες είναι να τους διαχωρίσουμε σε πολίτες και υπηρέτες. Τέλος παρουσιάζονται οι καλύτερες πρακτικές για την καλύτερη διαχείριση.

Στη συνέχεια γίνεται μια αναδρομή σε εταιρίες στις Η.Π.Α., την Ιαπωνία, την Ε.Ε. και την Ελλάδα παρακολουθώντας τα στρατηγικά μοντέλα που ακολούθησαν και τις καλύτερες πρακτικές τους. Ενδεικτικά, η κυβέρνηση των ΗΠΑ ήταν από τις πρώτες που δημιούργησε μια αποτελεσματικά ανταγωνιστική τηλεπικοινωνιακή αγορά με πολύ επιθετικούς νέους παρόχους. Όσον αφορά το Internet, η America On Line είναι παγκόσμιος ηγέτης στην παροχή του και συγχρόνως προσφέρει νέες καινοτόμες αλληλεπιδραστικές υπηρεσίες. Παρέχει το Internet είτε μέσω dial-up είτε μέσω ευρυζωνικών συνδέσεων. Η επιτυχία της οφείλεται στο επιτυχημένο της μάρκετινγκ, και στο καινοτόμο περιεχόμενο που προσφέρει μέσα από ευκολόχρηστες τεχνολογίες. Ο ανταγωνιστής της, η εταιρία MSN, είναι παγκόσμιος ηγέτης στις διαδικτυακές υπηρεσίες και στις πωλήσεις διαφημίσεων. Πρόσφατα ακολούθησε την επιτυχημένη στρατηγική της AOL «Φέρε την δική σου πρόσβαση», την οποία προσφέρει όμως σε πολύ χαμηλότερη τιμή. Στον ασύρματο τηλεπικοινωνιακό τομέα Verizon Wireless θεωρείται ο μεγαλύτερος πάροχος. Η εταιρία αυτή κινείται ιδιαίτερα επιθετικά στην Wi-Fi LAN αγορά, ενώ συγχρόνως αναπτύσσει το 3^{ης} γενιάς “BroadbandAccess” δίκτυο της, επενδύοντας 1 δις δολάρια στην νέα ευρυζωνική τεχνολογία της EV-DO. Από την άλλη πλευρά η Sprint είναι η πρώτη που δημιούργησε ένα εθνικό, όλο ψηφιακό, οπτικό δίκτυο, το οποίο αποτελεί και το μεγάλο της πλεονέκτημα. Η εταιρία αυτή εργάζεται σκληρά αλλά κι επιτυχημένα στην παροχή νέων μεθόδων και αξιόπιστων ασύρματων επιχειρησιακών λύσεων. Η Verizon Communications είναι ένας άλλος επιτυχημένος φορέας που προσφέρει δέσμη υπηρεσιών μέσα από τις DSL γραμμές της, σε πολύ χαμηλότερες τιμές από τους

ανταγωνιστές της. Η εταιρία Bell South, με την επιθετική της στρατηγική, πέτυχε τους στόχους της όσον αφορά στην ανάπτυξη του DSL δικτύου της. Η Ιαπωνία είναι παγκόσμιος ηγέτης στην συνδεσιμότητα στο Internet μέσω κινητού. Η "i-mode" της NTT DoCoMo είναι μια καινοτόμα υπηρεσία, η οποία προσφέρει αδιάκοπη διασύνδεση στο Internet και έχει εκατομμύρια οπαδούς. Μια άλλη γιαπωνέζικη εταιρία που παρέχει Internet είναι η Yahoo! BB, η οποία εργάζεται σκληρά για να παρέχει συνεχώς νέο περιεχόμενο και υπηρεσίες στους πελάτες της μέσω ADSL και κατέχει το 33% των συνολικών ADSL γραμμών στην Ιαπωνία. Η DocoMo, ηγέτης και στην κινητή τηλεφωνία, εξελίσσει διαρκώς το δίκτυο της, ενώ συγχρόνως προσφέρει νέες υπηρεσίες. Η εταιρία KDDI, είναι η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρία τηλεπικοινωνιών στην Ιαπωνία και η οποία ακολούθησε την στρατηγική της DoCoMo και ξεκίνησε επιτυχημένα υπηρεσίες της 3^{ης} γενιάς. Η Ευρωπαϊκή Ένωση προσπαθεί να αυξήσει τον ανταγωνισμό στον χώρο των ασύρματων τηλεπικοινωνιών και έχει εφαρμόσει νομοθεσία που ενθαρρύνει τις επενδύσεις σε εφαρμογές της ασύρματης τεχνολογίας και γενικότερα της πληροφορικής τεχνολογίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχίας αποτελεί η Vodafone UK η οποία στόχευσε στην επένδυση, στην καινοτομία και ικανοποίηση του πελάτη. Κύρια πολιτική της ήταν η ανάπτυξη με στόχο της παράδοση των υπηρεσιών της παγκοσμίως. Εξαγόρασε μετοχές άλλων εταιριών και προχώρησε σε στρατηγικές συμμαχίες ώστε να διευρυνθεί και να αναπτυχθεί περισσότερο. Άλλες επιτυχημένες εταιρίες είναι η Option Wireless Technology και η Atlas Telecom. Όσο αφορά τη ευρυζωνικότητα, μια σημαντική φάση της είναι η ανάπτυξη των εθνικών στρατηγικών από τα κράτη μέλη της Ε.Ε. Ο ανταγωνισμός ενθαρρύνεται σε όλα τα επίπεδα της αλυσίδας ανεφοδιασμού από τα δίκτυα τηλεπικοινωνιών έως τα περιεχόμενα και τις εφαρμογές. Η Global Crossing είναι ηγέτιδα στο δρόμο για την IP επανάσταση. Καλύπτει ανάγκες πελατών που αφορούν την ευρυζωνικότητα. Η στρατηγική της ήταν να κατασκευαστεί ένα παγκόσμιο δίκτυο οπτικών ινών για να παρέχει τις καλύτερες ευρυζωνικές υπηρεσίες παγκοσμίως. Ο συνδυασμός της τεχνολογικής υπεροχής και των βελτιωμένων υπηρεσιών οδήγησε την επιχείρηση στο να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα στην βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών. Έτσι έφτασε στο επιθυμητό αποτέλεσμα με βάση μια στρατηγική ανάπτυξης, βασισμένη στην καινοτομία ενώ παράλληλα προέδρασε (proactivate) για το μέλλον της. Άλλες εταιρίες με επιτυχημένες στρατηγικές πολιτικές είναι η Easynet και η British Telecom. Η πολιτική που επέδειξε η ΕΕ, σχετικά με το διαδίκτυο είναι ένας "μικτός τρόπος" διακυβέρνησης που συνδυάζει, αφ' ενός, την αποδοχή και την προώθηση ενός νεοφιλελεύθερου προτύπου αυτορρύθμισης, με, μια ευδιάκριτα περισσότερο παρεμβατική πολιτική με συγκεκριμένους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους. Η Tele2 είναι η μεγαλύτερη επιχείρηση σταθερής τηλεφωνίας της Σουηδίας και αποτελεί τον ηγέτη σε μια πολιτική τιμών. Βασισμένη στη βαθιά γνώση της για την αγορά, η επιχείρηση ανιχνεύει τάσεις κερδοφόρων επικοινωνιακών λύσεων. Η στρατηγική της υποδεικνύει ότι αναπτύσσοντας νέες τεχνολογίες σε ένα πρόωρο στάδιο, η επιχείρηση δημιουργεί νέες πηγές κέρδους. Η κερδοφορία συμβαδίζει με μια αποτελεσματικότητα κόστους και ευελιξίας λειτουργιών που εγγυώνται πρότυπα ποιότητας. Η διασταύρωση των πωλήσεων, που ουσιαστικά σημαίνει το μάρκετινγκ επιπλέον προϊόντων και υπηρεσιών σε ήδη υπάρχοντες πελάτες, αποτελεί κεντρική στρατηγική πρακτική. Η Colt e-business ακολουθεί μια επίσης επιτυχημένη πολιτική.

Η Ελλάδα άργησε να απελευθερώσει την τηλεπικοινωνιακή αγορά της και αυτό είχε ως αποτέλεσμα την καθυστέρηση στην ευρυζωνική της ανάπτυξη. Οι νέες εταιρίες που εισήλθαν στον χώρο μάχονται με τον ΟΤΕ, τον εθνικό τηλεπικοινωνιακό πάροχο της Ελλάδας, ενώ ξεκίνησαν ταυτόχρονα όλες μαζί την παροχή ADSL, μόλις πριν έναν χρόνο. Η Vivodi είναι μια από αυτές τις νεοεισερχόμενες εταιρίες και προσφέρει Internet και DSL σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές. Από την άλλη πλευρά η Tellas, νέα εταιρία με μεγάλο και αξιόπιστο οπτικό δίκτυο έχει εισάγει νέες υπηρεσίες Internet. Όσον αφορά τον τομέα της κινητής τηλεφωνίας, η Cosmote και η Vodafone ανταγωνίζονται μεταξύ τους στην προσφορά νέων υπηρεσιών και επενδύουν σε νέες τεχνολογίες.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περιεχόμενα.....	8
Εισαγωγή.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΘΕΩΡΙΑ	
1.1 Θεωρητικό υπόβαθρο.....	11
1.2 Μια θεωρητική εισαγωγική προσέγγιση του όρου ανταγωνιστική στρατηγική και οι αρχικές ανταγωνιστικές στρατηγικές.....	12
1.3 Οι γενικές στρατηγικές του Porter.....	14
1.3.1 Στρατηγική ηγεσίας κόστους.....	15
1.3.2 Στρατηγική διαφοροποίησης.....	16
1.3.3 Στρατηγική εστίασης.....	16
1.3.4 Ένας συνδυασμός των γενικών στρατηγικών - "Κολλώντας στη Μέση." ("Stuck in the Middle").....	17
1.3.5 Συγκριτική παρουσίαση των γενικών στρατηγικών – χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα, κίνδυνοι.....	17
1.3.6 Γενικές στρατηγικές και δυνάμεις της βιομηχανίας.....	19
1.4 Ανάλυση των τεσσάρων στρατηγικών τύπων των Miles και Snow.....	20
1.4.1 Σύγκριση των τεσσάρων στρατηγικών τύπων των Miles και Snow.....	21
1.4.2 Η επέκταση του Wright at al.....	23
1.4.3 Ένα μοντέλο βασισμένο σε τρεις μορφές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	24
1.5 Στρατηγική ανταγωνιστικού ρόλου.....	26
1.6 Στρατηγική πρωτοβουλία προτεραιότητας.....	26
1.7 Στρατηγικές κάθετου συντονισμού.....	27
1.8 Στρατηγική ηγεσία.....	28
1.8.1 Προσεγγίσεις για τη στρατηγική ηγεσία: αρχικά διλήμματα.....	28
1.8.2 Ορίζοντας και εκλεπτύνοντας τα μοντέλα ηγεσίας.....	28
1.9 Καλύτερες πρακτικές για την καλύτερη διαχείριση.....	29
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ	
Διαδίκτυο.....	38
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	42

2.1 Το διαδίκτυο και οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (Η.Π.Α.).....	43
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	47
2.2 Το διαδίκτυο και η Ιαπωνία.....	48
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	52
2.3 Το διαδίκτυο και η Ευρωπαϊκή ένωση.....	53
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	57
2.4 Το διαδίκτυο και η Ελλάδα.....	58
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΑΣΥΡΜΑΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	
Ασύρματες επικοινωνίες.....	62
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	65
3.1 Οι ασύρματες επικοινωνίες και οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (Η.Π.Α.).....	66
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	69
3.2 Οι ασύρματες επικοινωνίες και η Ιαπωνία.....	70
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	74
3.3 Οι ασύρματες επικοινωνίες και η Ευρωπαϊκή ένωση.....	75
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	79
3.4 Οι ασύρματες επικοινωνίες και η Ελλάδα.....	80
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΕΥΡΥΖΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	
Ευρυζωνικές επικοινωνίες.....	85
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	87
4.1 Οι ευρυζωνικές επικοινωνίες και οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (Η.Π.Α.).....	88
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	91
4.2 Οι ευρυζωνικές επικοινωνίες και η Ιαπωνία.....	92
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	96
4.3 Οι ευρυζωνικές επικοινωνίες και η Ευρωπαϊκή ένωση.....	97
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	101
4.4 Οι ευρυζωνικές επικοινωνίες και η Ελλάδα.....	103
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	107
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	108

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκόσμια τηλεπικοινωνιακή αγορά είναι σήμερα ένας τομέας της αγοράς από τους πιο δυναμικά αναπτυσσόμενους. Η πλειονότητα των αλλαγών που οδήγησαν σ' αυτόν τον δυναμισμό εμφανίστηκαν στα μέσα της δεκαετίας του '80, όταν εισήχθη για πρώτη φορά ο ανταγωνισμός στην διεθνή τηλεπικοινωνιακή αγορά, ύστερα από την θέσπιση νέων νόμων, κανονισμών και τακτικών. Πριν συμβεί αυτό, ο τηλεπικοινωνιακός τομέας χαρακτηριζόταν από ένα τυπικά μονοπωλιακό πάροχο υπηρεσιών, που συνήθως ανήκε στο κράτος, και ο οποίος ανταποκρινόταν με ιδιαίτερα αργούς ρυθμούς στις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών, με την εισαγωγή ελάχιστων νέων τεχνολογιών σε υψηλές τιμές. Με την πάροδο του χρόνου όμως, η αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και η εξέλιξη των υπολογιστών, οδήγησε τις επιχειρήσεις και τους πελάτες στην ζήτηση μεγαλύτερης αξιοπιστίας και πιο λογικής τιμολογιακής πολιτικής των παρεχόμενων υπηρεσιών. Έτσι οι κυβερνήσεις για να ανταποκριθούν αναγκάστηκαν να βελτιώσουν την τηλεπικοινωνιακή δομή και τις υπηρεσίες του κρατικού πάροχου, να τον ιδιωτικοποιήσουν και να επιτρέψουν την είσοδο στην απελευθερωμένη πλέον αγορά, νέων τηλεπικοινωνιακών παρόχων.

Καθώς τα κράτη απελευθέρωναν την τηλεπικοινωνιακή αγορά τους, έγινε φανερό ότι ο ανταγωνισμός που προέκυπτε είχε ως αποτέλεσμα την παροχή καλύτερων, φθηνότερων και πιο καινοτόμων υπηρεσιών στους πελάτες και αυτό ωθούσε συνάμα και στην περαιτέρω ολική εθνική ανάπτυξη της οικονομίας. Επίσης, οι κυβερνήσεις αντιλήφθηκαν ότι η εισαγωγή νέων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και η δυνατότητα πρόσβασης των πολιτών σε βελτιωμένη τηλεπικοινωνιακή υποδομή, θα συντελούσε στους κοινωνικούς τους στόχους. Σήμερα οι μεγάλες και ανεπτυγμένες αγορές έχουν εισάγει κάποια μορφή ανταγωνισμού στον βασικό τηλεπικοινωνιακό τομέα καθώς και σε άλλους τομείς, ενώ οι αναπτυσσόμενες χώρες έχουν τουλάχιστον ιδιωτικοποιήσει μερικώς τον κρατικό τηλεπικοινωνιακό πάροχο κι έχουν ακολουθήσει μια περιορισμένη μορφή ανταγωνισμού. Τα ωφέλη και στις δύο περιπτώσεις είναι φανερά : χαμηλές χρεώσεις, περισσότερες επιλογές και καινοτόμες υπηρεσίες.

Στην τηλεπικοινωνιακή αγορά ακολουθούνται από τους νεοεισερχόμενους αλλά και από τους ιδιωτικοποιημένους πρώην κρατικούς φορείς διάφορες στρατηγικές για να αποσπάσουν το ανάλογο επιθυμητό μερίδιο αγοράς. Έτσι, άλλοι είναι ιδιαίτερα δραστήριοι και εισάγουν νέες καινοτόμες υπηρεσίες ή χαμηλές τιμές, άλλοι ακολουθούν την πετυχημένη στρατηγική άλλων εταιριών, ενώ άλλοι προσπαθούν να υπερασπιστούν και να διατηρήσουν τα υψηλά μερίδια τους στην αγορά.

Κεφάλαιο 1

1.1 Θεωρητικό υπόβαθρο

Η πληροφορική τεχνολογία (IT) είναι ένας κρίσιμος επιχειρησιακός πόρος που πρέπει να υποστηρίξει την ανταγωνιστική στρατηγική μιας εταιρείας [32]. Η ευθυγράμμιση των στρατηγικών διοίκησης της πληροφορικής τεχνολογίας με την ανταγωνιστική στρατηγική μιας εταιρείας έχει αναφερθεί ως κρίσιμο ζήτημα διαχείρισης και για τους ανώτερους υπαλλήλους των πληροφοριακών συστημάτων (IS) και για τους γενικούς διευθυντές [3][4][26]. Οι προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει σημαντικές παραλλαγές μεταξύ των εταιριών σχετικά με τον βαθμό στον οποίο η πληροφορική τεχνολογία ήταν ευθυγραμμισμένη με τις επιχειρησιακές στρατηγικές τους [18]. Αυτές οι διαφορές αντανακλούν σε τρεις εξελικτικούς ρόλους που η πληροφορική τεχνολογία παίζει στις εταιρίες:

1) ο παραδοσιακός ρόλος, δηλ., η πληροφορική τεχνολογία υποστηρίζει τις διαδικασίες αλλά δεν έχει σχέση με στρατηγική, 2) ο εξελισσόμενος ρόλος, δηλ., η πληροφορική τεχνολογία υποστηρίζει την στρατηγική και, 3) ο ενσωματωμένος ρόλος, δηλ., η πληροφορική τεχνολογία είναι ενσωματωμένη στη στρατηγική [18], [24]. Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές των εταιριών συνδέονται επίσης με αυτή την εξέλιξη [39]. Ο εξελικτικός ρόλος της πληροφορικής τεχνολογίας και ο βαθμός στον οποίο η στρατηγική διοίκησης της πληροφορικής τεχνολογίας μπορεί να ακολουθηθεί εξαρτάται πολύ από την επιχειρησιακή κουλτούρα όσο αφορά την πληροφορική τεχνολογία [18][20], [34][39].

Οι όροι επιχειρησιακή κουλτούρα και ωρίμανση της επιχείρησης όσο αφορά την πληροφορική τεχνολογία είχαν χρησιμοποιηθεί στη βιβλιογραφία για να χαρακτηρίσουν την εξέλιξη 1) του κόστους επεξεργασίας δεδομένων, 2) την λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων, 3) τη χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας, 4) την εμπειρία στην χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας, και 5) τις στρατηγικές διοίκησης της πληροφορικής τεχνολογίας σχετικές με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, και τον έλεγχο [23][24][27][28][35][36]. Μεγαλύτερη επιχειρησιακή κουλτούρα και ωρίμανση της επιχείρησης όσον αφορά την πληροφορική τεχνολογία χαρακτηρίζεται από το πόσο οι διευθυντές της πληροφορικής τεχνολογίας (IT managers) γνωρίζουν τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό της εταιρίας [21][36], τα μελλοντικά στρατηγικά σχέδια της εταιρίας που λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων [5][9], και της απόδοσης των πληροφοριακών συστημάτων που εκτιμάται βασιζόμενη στην συνεισφορά της για την εκπλήρωση του συνολικού στόχου της εταιρίας και όχι μόνο στις αποταμιεύσεις της επιχείρησης [5]. Επιπλέον, στις εταιρίες με υψηλή επιχειρησιακή κουλτούρα και ωρίμανση

όσο αφορά την πληροφορική τεχνολογία, η ανώτατη διοίκηση αναμένεται να έχει μεγαλύτερη γνώση όσο αφορά την πληροφορική τεχνολογία [18] [21] και συμμετοχή στον σχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων [21] [35].

Επιπλέον, βασιζόμενες στο μοντέλο τεχνολογία – αφομοίωση (technology - assimilation model), οι στρατηγικές διοίκησης της πληροφορικής τεχνολογίας εξελίσσονται καθώς οι εταιρίες οδεύουν προς την ωρίμανση όσο αφορά την πληροφορική τεχνολογία [23], [33]. Θεωρώντας αυτό το μοντέλο, η διαδικασία διάχυσης της πληροφορικής τεχνολογίας τμηματίζεται σε τέσσερις φάσεις: 1) προσδιορισμός τεχνολογίας και επένδυση 2) εκμάθηση τεχνολογίας και προσαρμογή 3) έλεγχος λογικής αιτιολόγησης / διαχείρισης και 4) ωριμότητα / ευρεία μεταφορά της τεχνολογίας. Στη φάση ωριμότητας:

- 1) τα οφέλη και η εμπειρία με τη νέα τεχνολογία διαδίδονται σε άλλες μονάδες μέσα στην εταιρία
- 2) η εκμάθηση είναι σχετικά πλήρης
- 3) η μακροπρόθεσμη ανάλυση και ο προγραμματισμός υπογραμμίζονται
- 4) η βάση της τεχνολογίας είναι εγκατεστημένη και ενσωματωμένη.

Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι:

- 1) οι εταιρίες ποικίλλουν ουσιαστικά στο βαθμό στον οποίο η πληροφορική τεχνολογία έχει ενσωματωθεί στις επιχειρησιακές στρατηγικές τους
- 2) οι ολοκληρωμένες εταιρίες επιδεικνύουν περισσότερο δυναμικό προσανατολισμό προς την πληροφορική τεχνολογία [18].
- 3) η έντονη ολοκλήρωση μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και της πληροφορικής τεχνολογίας αναφέρεται ως κλειδί στην επιτυχία των εταιριών [18].

1.2 Μια θεωρητική εισαγωγική προσέγγιση του όρου ανταγωνιστική στρατηγική και οι αρχικές ανταγωνιστικές στρατηγικές

Η ανταγωνιστική στρατηγική είναι το ταίριασμα μεταξύ των ευκαιριών και των κινδύνων που υπάρχουν στο περιβάλλον και των εσωτερικών ικανοτήτων (πόροι και δεξιότητες) που κατέχονται από την εταιρία.

Έρευνα σε ένα μεγάλο μέρος της στρατηγικής και της οργανωτικής συμπεριφοράς έχει τονίσει ότι 1) η στρατηγική από μόνη της μπορεί να συμβάλει στην καλή απόδοση εάν διατηρεί την ευθυγράμμιση της με το περιβάλλον της εταιρείας [8] [13] και 2) περισσότερες από μια στρατηγικές μπορεί να είναι επιτυχείς σε ένα δεδομένο περιβάλλον, υπό τον όρο ότι η εταιρία ενεργεί με συνέπεια σε εκείνη την στρατηγική [11] [12] [14] [15] [37].

Υπάρχουν διάφορα πλαίσια για τον ορισμό της ανταγωνιστικής στρατηγικής στη βιβλιογραφία του στρατηγικού μανάτζμεντ και την οργανωτική συμπεριφορά [1] [6] [25] [30]. Ο Porter[29], παραδείγματος χάριν, πρότεινε τρεις γενικές στρατηγικές που μια εταιρία μπορεί να υιοθετήσει: τη **διαφοροποίηση (differentiation)**, την **ηγεσία κόστους (cost leadership)**, και την **εστίαση (focus)**. Επόμενη έρευνα, εντούτοις, πρότεινε ότι 1) οι γενικές στρατηγικές της διαφοροποίησης και της ηγεσίας κόστους του Porter δεν

είναι αμοιβαία αποκλειόμενες [8] [16] και 2) οι επιχειρησιακές μονάδες μέσα σε μια εταιρία μπορούν να έχουν πολύ διαφορετικές ανταγωνιστικές θέσεις στον τομέα τους, και μπορούν έτσι να έχουν αρκετά διαφορετικές γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές [5].

Οι Miles και Snow [25] θεώρησαν μια εταιρία ως πλήρες και ολοκληρωμένο σύστημα στη δυναμική αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του. Πρότειναν ότι 1) περισσότεροι από ένας τύποι στρατηγικής μπορούν να είναι επιτυχείς σε ένα δεδομένο περιβάλλον και 2) είναι σημαντικό για μια εταιρία να οργανώνεται κατάλληλα και να προγραμματίζει και να εφαρμόσει σχετικές στρατηγικές για έναν ιδιαίτερο στρατηγικό τύπο.

Το πλαίσιο των Miles και Snow είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την ανάλυση των τρόπων με τους οποίους οι εταιρίες αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους, εστιάζει την συμπεριφορά μιας εταιρίας στο συνολικό σύστημα παρά ως στις υπομονάδες της, και χτίζεται γύρω από τη "διακριτική ικανότητα" ("distinctive competence"). Η διακριτική ικανότητα αναφέρεται σε εκείνα τα πράγματα που μια εταιρία κάνει πολύ καλά σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Πρόκειται για ένα σύνολο από πολυάριθμες συγκεκριμένες δραστηριότητες που η εταιρία εκτελεί καλύτερα από άλλες εταιρίες μέσα σε ένα παρόμοιο περιβάλλον. Οι Miles και Snow [25] επιβεβαίωσαν ότι κορυφαίοι διευθυντές σε εταιρίες με διαφορετικές στρατηγικές αναπτύσσουν τη διαφορετική διακριτική ικανότητα μέσα στις εταιρίες τους για να υποστηρίξουν την στρατηγική τους. Μια εταιρία μπορεί να έχει διακριτική ικανότητα στην πληροφορική τεχνολογία, και αυτή η ικανότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η πληροφορική τεχνολογία υποστηρίζει την επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρίας.

Οι Miles και Snow [25] περαιτέρω πρότειναν τέσσερις βασικούς στρατηγικούς τύπους:

- 1) **defender**
- 2) **prospector**
- 3) **analyzer**
- 4) **reactor**

Η βασική διάσταση που κρύβεται κάτω από αυτήν την τυπολογία είναι το ποσοστό στο οποίο μια εταιρία αλλάζει τα προϊόντα ή τις αγορές της για να διατηρήσει την ευθυγράμμιση της με το περιβάλλον. Οι Miles και Snow [25] υποστήριξαν ότι οποιαδήποτε στρατηγική (εκτός από τη στρατηγική reactor) μπορεί να είναι επιτυχής σε οποιοδήποτε δεδομένο περιβάλλον εάν η εταιρία ενεργεί με συνέπεια σε όλους τους τομείς της λειτουργίας της. ¹

Μια επέκταση της παραπάνω τυπολογίας των Wright, Kroll, Pringle, και Johnson (1990) οδηγεί στην στρατηγική **balancer**.

Η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την πρόβλεψη της χρήσης της πληροφορικής τεχνολογίας από μια εταιρία, την δομή, τον στρατηγικό προσανατολισμό της πληροφορικής τεχνολογίας, τις στρατηγικές λήψης αποφάσεων όσο αφορά την πληροφορική τεχνολογία, και τελικά το επίπεδο ωρίμανσης της επιχείρησης όσο αφορά την πληροφορική τεχνολογία. Η ευθυγράμμιση είναι η εγγύτητα της ικανότητας στην πληροφορική τεχνολογία της εταιρίας στην ιδανική ικανότητα στην πληροφορική τεχνολογία για την ανταγωνιστική της στρατηγική [36]. Προηγούμενη έρευνα για τον αντίκτυπο της ανταγωνιστικής στρατηγικής στις στρατηγικές διοίκησης της πληροφορικής τεχνολογίας έχει δείξει ότι

1) η ανταγωνιστική στρατηγική μιας εταιρίας συσχετίζεται έντονα με τον βαθμό συγκέντρωσης της δομής της πληροφορικής τεχνολογίας [2] [38]

¹ Δεδομένου ότι η reactor στρατηγική στερείται την συνέπεια και ανταποκρίνεται απλά σε περιβαλλοντικές πιέσεις όταν αναγκάζεται για να κάνουν έτσι, δεν θεωρείται βιώσιμη στρατηγική μακροπρόθεσμα. Οι Miles και Snow [48] περαιτέρω πρότειναν ότι οι οργανισμοί αναγκάζονταν συχνά να θεοθετήσουν αυτήν την στρατηγική όταν ήταν ανίκανοι οι κορυφαίοι διευθυντές τους (ή απρόθυμοι) για να αναπτύξουν οποιαδήποτε διακριτική ικανότητα, οργανωτικές δομές, και διοικητικές διαδικασίες που απαιτούνταν από μια ιδιαίτερη στρατηγική.

2) οι πολλαπλές ανταγωνιστικές στρατηγικές μπορούν να προκαλέσουν τις πολλαπλές μορφές υιοθέτησης της πληροφορικής τεχνολογίας [7] [17] [19] [20] [31]
 3) η ανταγωνιστική στρατηγική ασκεί σημαντική επίδραση στο συσχετισμό μεταξύ της υιοθέτησης της πληροφορικής τεχνολογίας και της επιχειρησιακής απόδοσης [10].

Μια μη ευθυγράμμιση μεταξύ της ανταγωνιστικής στρατηγικής και της στρατηγικής διαχείρισης της πληροφορικής τεχνολογίας θα μπορούσε να οδηγήσει σε καταστάσεις όπου η πληροφορική τεχνολογία γίνεται ένα "ανταγωνιστικό φορτίο" ("competitive burden") [40] και μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη επιχειρησιακή απόδοση [10] [36]. Η ανταγωνιστική στρατηγική μιας εταιρίας μπορεί να διακριθεί από ένα ιδιαίτερο σύνολο διακριτικών ικανοτήτων [22] [25] [37]. Επομένως, ανάλογα με την ανταγωνιστική στρατηγική, μια εταιρία μπορεί να έχει διακριτική ικανότητα σε διαφορετικές πτυχές της κουλτούρας, όσον αφορά τη διαχείριση της πληροφορικής τεχνολογίας.

1.3 Οι γενικές στρατηγικές του Porter

Εάν ο αρχικός καθοριστικός παράγοντας της κερδοφορίας μιας εταιρίας είναι η ελκυστικότητα της βιομηχανίας στην οποία λειτουργεί, ένας σημαντικός δευτεροβάθμιος καθοριστικός παράγοντας είναι η θέση της μέσα σε εκείνη την βιομηχανία. Ακόμα κι αν μια βιομηχανία μπορεί να έχει την κατώτερη του μέσου όρου κερδοφορία, μια εταιρία που τοποθετείται βέλτιστα μπορεί να έχει τις ανώτερες αποδοχές.

Μια εταιρία τοποθετείται χρησιμοποιώντας τις δυνάμεις της. Ο Michael Porter έχει υποστηρίξει ότι οι δυνάμεις μιας εταιρίας περιέχονται τελικά στον έναν από τους δύο τίτλους: πλεονέκτημα κόστους και διαφοροποίηση. Με την εφαρμογή αυτών των δυνάμεων είτε σε ένα ευρύ είτε σε ένα στενό πεδίο, προκύπτουν ως αποτέλεσμα τρεις γενικές στρατηγικές: *ηγεσία κόστους*, *διαφοροποίηση*, και *εστίαση*. Αυτές οι στρατηγικές εφαρμόζονται στο επίπεδο επιχειρησιακών μονάδων. Καλούνται γενικές στρατηγικές επειδή δεν είναι εξαρτημένες από την επιχείρηση ή την βιομηχανία. Ο ακόλουθος πίνακας επεξηγεί τις γενικές στρατηγικές του Porter [44]:

Οι γενικές στρατηγικές του Porter

Στοχευόμενο πεδίο	Πλεονέκτημα	
	Χαμηλότερο κόστος	Μοναδικότητα προϊόντων
Βιομηχανία	Στρατηγική ηγεσίας	Στρατηγική διαφοροποίησης

ευρέως	Κόστους	
Τμήμα αγοράς	Στρατηγική εστίασης (χαμηλότερο κόστος)	Στρατηγική εστίασης (διαφοροποίηση)

1.3.1 Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Αυτή η γενική στρατηγική απαιτεί η παραγωγή να είναι χαμηλότερου κόστους σε μια βιομηχανία για ένα δεδομένο επίπεδο ποιότητας. Η εταιρία πωλεί τα προϊόντα της είτε σε μέσες τιμές βιομηχανίας για να κερδίσει ένα κέρδος υψηλότερο από αυτό των ανταγωνιστών, είτε κάτω από τις μέσες τιμές βιομηχανίας που κερδίζει μερίδιο αγοράς. Σε περίπτωση πολέμου τιμών, η εταιρία μπορεί να διατηρήσει κάποια κερδοφορία ενώ ο ανταγωνισμός υφίσταται τις απώλειες. Ακόμη και χωρίς έναν πόλεμο τιμών, καθώς η βιομηχανία ωριμάζει και οι τιμές πέφτουν, οι εταιρίες που μπορούν να παράγουν πιο φτηνά θα παραμείνουν κερδοφόρες για μια μακρύτερη χρονική περίοδο. Η στρατηγική ηγεσίας κόστους στοχεύει συνήθως σε μια ευρεία αγορά.

Μερικοί από τους τρόπους που οι εταιρίες αποκτούν τα πλεονεκτήματα κόστους είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών, κερδίζοντας τη μοναδική πρόσβαση σε μια μεγάλη πηγή υλικών χαμηλότερου κόστους, παίρνοντας βέλτιστες αποφάσεις κάθετης ολοκλήρωσης, ή αποφεύγοντας μερικές δαπάνες συνολικά. Εάν οι ανταγωνιστικές εταιρίες είναι ανίκανες να χαμηλώσουν τις δαπάνες τους σε ένα παρόμοιο ποσό, η εταιρία μπορεί να είναι σε θέση να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασισμένο στην ηγεσία κόστους.

Οι εταιρίες που πετυχαίνουν στην ηγεσία κόστους έχουν συχνά τις ακόλουθες εσωτερικές δυνάμεις:

- Πρόσβαση στο κεφάλαιο που απαιτείται για να κάνει μια σημαντική επένδυση όσο αφορά την παραγωγή. Αυτή η επένδυση αντιπροσωπεύει ένα εμπόδιο στην είσοδο που πολλές εταιρίες δεν μπορούν να υπερνικήσουν.
- Ικανότητα στο σχεδιασμό των προϊόντων για την αποδοτική κατασκευή.
- Υψηλό επίπεδο πείρας στην εφαρμοσμένη στον μηχανισμό της διαδικασίας κατασκευής.
- Αποδοτικά κανάλια διανομής.

Κάθε γενική στρατηγική έχει τους κινδύνους της, συμπεριλαμβανομένης της χαμηλού κόστους στρατηγικής. Δεδομένου ότι η τεχνολογία βελτιώνεται, ο ανταγωνισμός μπορεί να είναι σε θέση να ξεπεράσει τις ικανότητες παραγωγής, περιορίζοντας κατά συνέπεια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, διάφορες εταιρίες ακολουθώντας μια στρατηγική εστίασης και στοχεύοντας σε διάφορες περιορισμένες αγορές μπορούν να είναι σε θέση να επιτύχουν ένα ακόμα χαμηλότερο κόστος μέσα στους τομείς τους και να κερδίσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς [43][46][47].

1.3.2 Στρατηγική διαφοροποίησης

Μια στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που προσφέρουν τις μοναδικές ιδιότητες που εκτιμούνται από τους πελάτες και που οι πελάτες αντιλαμβάνονται ως καλύτερα ή διαφορετικά από τα προϊόντα του ανταγωνισμού. Η προστιθέμενη αξία από τη μοναδικότητα του προϊόντος μπορεί να επιτρέψει στην εταιρία να χρεώσει μια επιπλέον τιμή για αυτήν. Η εταιρία ελπίζει ότι η υψηλότερη τιμή θα καλύψει τις πρόσθετες δαπάνες που έγιναν για την εξασφάλιση της μοναδικότητας. Λόγω των μοναδικών ιδιοτήτων του προϊόντος, εάν οι προμηθευτές αυξάνουν τις τιμές τους η εταιρία μπορεί να είναι σε θέση να περάσει το κόστος στους πελάτες της που δεν μπορούν να βρουν υποκατάστατα προϊόντα εύκολα.

Οι εταιρίες που πετυχαίνουν σε μια στρατηγική διαφοροποίησης έχουν συχνά τις ακόλουθες εσωτερικές δυνάμεις:

- Πρόσβαση στην ηγετική επιστημονική έρευνα.
- Πολύ καλά καταρτισμένη και δημιουργική ομάδα ανάπτυξης προϊόντων.
- Ισχυρή ομάδα πωλήσεων με ανεπτυγμένη την επικοινωνιακή ικανότητα.
- Εταιρική φήμη για την ποιότητα και καινοτομία.

Οι κίνδυνοι που συνδέονται με μια στρατηγική διαφοροποίησης περιλαμβάνουν τη μίμηση από τους ανταγωνιστές και τις αλλαγές στις προτιμήσεις πελατών. Επιπλέον, οι διάφορες εταιρίες που ακολουθούν τις στρατηγικές εστίασης μπορούν να είναι σε θέση να επιτύχουν ακόμα τη μεγαλύτερη διαφοροποίηση στους τομείς αγοράς τους [43][46][47].

1.3.3 Στρατηγική εστίασης

Η στρατηγική εστίασης επικεντρώνεται σε ένα στενό τμήμα και μέσα σε εκείνο το τμήμα προσπαθεί να επιτύχει είτε ένα πλεονέκτημα κόστους είτε τη διαφοροποίηση. Η προϋπόθεση είναι ότι οι ανάγκες της ομάδας μπορούν να εξυπηρετηθούν καλύτερα με την εστίαση εξ ολοκλήρου σε αυτήν. Μια εταιρία που χρησιμοποιεί μια στρατηγική εστίασης απολαμβάνει συχνά έναν υψηλό βαθμό πίστης πελατών, και αυτή η περιχαρακωμένη πίστη αποθαρρύνει τις άλλες εταιρίες από να την ανταγωνιστούν άμεσα.

Λόγω της στενής στοχευόμενης αγοράς, οι εταιρίες που ακολουθούν μια στρατηγική εστίασης έχουν τις μικρότερες ποσότητες και επομένως λιγότερη διαπραγματευτική δύναμη με τους προμηθευτές τους. Εντούτοις, οι εταιρίες που ακολουθούν μια στρατηγική διαφοροποίησης - εστίασης μπορούν να είναι σε θέση να περάσουν τα υψηλά κόστη προς τους πελάτες δεδομένου ότι πολύ συγγενή προϊόντα υποκατάστατων δεν υπάρχουν.

Οι εταιρίες που πετυχαίνουν σε μια στρατηγική εστίασης είναι σε θέση να εξασκήσουν ένα μεγάλο φάσμα των δυνάμεων τους για την ανάπτυξη προϊόντων σε έναν σχετικά περιορισμένο τμήμα της αγοράς που ξέρουν πολύ καλά. Μερικοί κίνδυνοι στρατηγικών εστίασης περιλαμβάνουν τη μίμηση και τις αλλαγές στα στοχευόμενα τμήματα. Επιπλέον, μπορεί να είναι αρκετά εύκολο για έναν ηγέτη κόστους μεγάλου τμήματος αγοράς να προσαρμόσει το προϊόν του προκειμένου να ανταγωνιστεί άμεσα. Τέλος, άλλοι εστιαστές μπορεί να είναι σε θέση να στοχεύουν σε υποτμήματα που μπορούν να εξυπηρετήσουν ακόμα καλύτερα [46][47].

1.3.4 Ένας συνδυασμός των γενικών στρατηγικών - "Κολλώντας στη Μέση." ("Stuck in the Middle")

Αυτές οι γενικές στρατηγικές δεν είναι απαραίτητως συμβατές μεταξύ τους. Εάν μια εταιρία προσπαθεί να επιτύχει ένα πλεονέκτημα σε όλα τα μέτωπα, σε αυτήν την προσπάθεια μπορεί να μην επιτύχει πλεονέκτημα καθόλου. Παραδείγματος χάριν, εάν μια εταιρία διαφοροποιείται με την παροχή των πολύ υψηλής ποιότητας προϊόντων, διακινδυνεύει εκείνη την ποιότητα εάν επιδιώκει να γίνει ηγέτης κόστους. Ακόμα κι αν η ποιότητα δεν μειωνόταν, η εταιρία θα διακινδυνεύει να παρουσιάσει μια μπερδεμένη εικόνα. Για αυτόν τον λόγο, ο Michael Porter υποστήριξε ότι για να είναι επιτυχής μακροπρόθεσμα, μια εταιρία πρέπει να επιλέξει μόνο μια από αυτές τις τρεις γενικές στρατηγικές. Διαφορετικά, με περισσότερες από μια μοναδικές γενικές στρατηγικές η εταιρία "θα κολλήσει στη μέση" και δεν θα επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Porter υποστήριξε ότι οι εταιρίες που είναι σε θέση να πετύχουν σε πολλαπλές στρατηγικές, το κάνουν συχνά με τη δημιουργία χωριστών επιχειρησιακών μονάδων για κάθε στρατηγική. Με το χωρισμό των στρατηγικών στις διαφορετικές μονάδες που έχουν τις διαφορετικές πολιτικές και ακόμη και τους διαφορετικούς πολιτισμούς, μια εταιρία είναι λιγότερο πιθανό να γίνει "κολλημένη στη μέση." ("Stuck in the Middle")

Εντούτοις, υπάρχει μια άποψη ότι μια ενιαία γενική στρατηγική είναι όχι πάντα καλύτερη επειδή μέσα στο ίδιο προϊόν οι πελάτες επιδιώκουν συχνά τις πολυδιάστατες ικανοποιήσεις όπως ένας συνδυασμός ποιότητας, ύφους, ευκολίας, και τιμής. Έχουν υπάρξει περιπτώσεις στις οποίες οι υψηλής ποιότητας παραγωγοί ακολούθησαν πιστά μια ενιαία στρατηγική και υπέφεραν έπειτα πολύ όταν μπήκε μια άλλη εταιρία στην αγορά με ένα χαμηλότερης ποιότητας προϊόν που ικανοποίησε καλύτερα τις γενικές ανάγκες των πελατών.

1.3.5 Συγκριτική παρουσίαση των γενικών στρατηγικών – χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα, κίνδυνοι

1. Ηγεσία κόστους

Χαρακτηριστικά:

- Χαμηλό επίπεδο διαφοροποίησης
- Στόχος ο μέσος πελάτης
- Χρήση γνώσης που αποκτιέται από την προηγούμενη παραγωγή στα χαμηλότερα κόστη παραγωγής
- Πρόσθεση νέων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων στα προϊόντα μόνο μετά από τη ζήτηση της αγοράς.

Πλεονεκτήματα:

- Το πλεονέκτημα κόστους προστατεύει από τους νεοεισερχόμενους.
- Μπορεί να μειωθεί η τιμή για την προστασία από τους νεοεισερχόμενους

Κίνδυνοι:

- Οι ανταγωνιστές μπορούν να ξεπεράσουν την τεχνολογία, ακυρώνοντας τις συσσωρευμένες μειώσεις κόστους της εταιρίας.
- Οι ανταγωνιστές μπορούν να μιμηθούν την τεχνολογία (π.χ., κλώνοι της IBM στη βιομηχανία PC).

2. Διαφοροποίηση

Χαρακτηριστικά:

Το κλειδί είναι η αντιληπτή ποιότητα (είτε πραγματική είτε όχι).

- Πραγματική ποιότητα των προϊόντων
- Υπηρεσία μετά από την πώληση

Πλεονεκτήματα:

:Η αντιληπτή ποιότητα και η πίστη στο εμπορικό σήμα απομονώνει την επιχείρηση από τις απειλές από οποιεσδήποτε από τις πέντε δυνάμεις:

- Οι αυξήσεις τιμών από τους ισχυρούς προμηθευτές μπορούν να μεταφερθούν προς τους πελάτες που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν.
- Οι αγοραστές έχουν μόνο μια πηγή ανεφοδιασμού.
- Η πίστη στο εμπορικό σήμα προστατεύει από τα υποκατάστατα.
- Η πίστη στα εμπορικά σήματα είναι ένα εμπόδιο στους νεοεισερχόμενους.

Κίνδυνοι:

Οι μιμήσεις είναι κάτι περισσότερο από απειλή σήμερα λόγω της τεχνολογίας της παραγωγής.

Πόσο καιρό μπορεί η εταιρία να διατηρήσει ένα ιδιαίτερο πλεονέκτημα διαφοροποίησης; Η "ζωή του προϊόντος" για τέτοια πλεονεκτήματα γίνεται όλο και πιο σύντομη.

Πόσο πολύ μπορούν οι διευθυντές να αυξήσουν τη σταθερή τιμή προτού οι πελάτες μεταστραφούν;

Οι προτιμήσεις πελατών μπορούν να αλλάξουν και να εξαφανίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3. Εστίαση (ηγεσία κόστους ή διαφοροποίηση)

Πλεονεκτήματα:

Δύναμη πάνω στους αγοραστές αφού ο εστιαστής μπορεί να είναι η μόνη πηγή ανεφοδιασμού.

Η πίστη των πελατών προστατεύει από τους νεοεισερχόμενους και τα προϊόντα υποκατάστατων.

Ευκολότερο να μείνει κοντά στον πελάτη και να παρακολουθήσει τις ανάγκες του.

Κίνδυνοι:

Η εταιρία μπορεί να είναι στο έλεος των ισχυρών προμηθευτών δεδομένου ότι

εστιαστής αγοράζει σε μικρές ποσότητες.

Ο μικρός όγκος σημαίνει υψηλότερα κόστη παραγωγής (γι' αυτό είναι σημαντικό να είναι σε θέση να διατάξει μια υψηλή τιμή).

Η αλλαγή στις καταναλωτικές προτιμήσεις ή μια τεχνολογική αλλαγή θα μπορούσε να αναγκάσει τον εστιαστή να εξαφανιστεί.

Οι ηγέτες κόστους ή οι μεγάλοι διαφοροποιητές μπορούν να παραγάγουν τα προϊόντα που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών. Ο εστιαστής υπόκειται σε σταθερή επίθεση. Δύο παραδείγματα:

- Η RC Cola ήταν η πρώτη στην αγορά μαζί με την Cherry Cola, αλλά η Coca Cola την έβλαψε άσχημα με τη γρήγορη εισαγωγή της Cherry Coke.
- Πρόσφατα, οι μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων αναδόμησαν τα σχεδιαγράμματα των πατωμάτων τους σε μια σειρά boutiques για να αντιμετωπίσουν την επιτυχία των καταστημάτων ειδικότητας.

1.3.6 Γενικές στρατηγικές και δυνάμεις της βιομηχανίας

Κάθε μια από αυτές τις γενικές στρατηγικές έχουν τις ιδιότητες που μπορούν να χρησιμεύσουν για την υπεράσπιση ενάντια στον ανταγωνισμό. Ο ακόλουθος πίνακας συγκρίνει μερικά χαρακτηριστικά των γενικών στρατηγικών στα πλαίσια των πέντε δυνάμεων του Porter[49].

Γενικές στρατηγικές και δυνάμεις της βιομηχανίας

Δύναμη της Βιομηχανίας	Γενικές στρατηγικές		
	Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση	Εστίαση
Εμπόδια εισόδου	Η δυνατότητα να πέσει η τιμή κατά την αντίποινα αποτρέπει τους πιθανούς εισερχόμενους.	Η πίστη πελατών μπορεί να αποθαρρύνει τους πιθανούς εισερχόμενους.	Η εστίαση αναπτύσσει τις θεμελιώδεις ικανότητες που μπορούν να ενεργήσουν ως εμπόδιο εισόδου.
Δύναμη αγοραστή	Δυνατότητα να προσφερθεί η χαμηλότερη τιμή στους ισχυρούς αγοραστές.	Οι μεγάλοι αγοραστές έχουν τη λιγότερη δύναμη να διαπραγματευτούν λόγω λίγων περιορισμένων εναλλακτικών λύσεων.	Οι μεγάλοι αγοραστές έχουν τη λιγότερη δύναμη να διαπραγματευτούν λόγω λίγων εναλλακτικών λύσεων.
Δύναμη προμηθευτή	Καλύτερα απομονωμένος από τους ισχυρούς προμηθευτές.	Καλύτερα ικανός να περάσει τις αυξήσεις των τιμών των προμηθευτών στους πελάτες.	Οι προμηθευτές έχουν τη δύναμη λόγω των μικρών ποσοτήτων, αλλά μια εταιρία διαφοροποίησης-εστίασης είναι καλύτερα ικανή να περάσει τις αυξήσεις των τιμών των προμηθευτών.
Απειλή υποκατάστατων	Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τη χαμηλή τιμή για να υπερασπίστετε ενάντια	Ο πελάτης συνδέεται με τη διαφοροποίηση των ιδιοτήτων, μειώνοντας την απειλή των υποκατάστατων.	Τα εξειδικευμένα προϊόντα & η θεμελιώδης ικανότητα προστατεύουν από τα υποκατάστατα.

	στα υποκατάστατα.		
Ανταγωνισμός	Καλύτερα ικανός να ανταγωνιστεί στην τιμή.	Πίστη στα εμπορικά σήματα για να κρατήσει τους πελάτες από τους ανταγωνιστές.	Οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες διαφοροποίησης-εστίασης των πελατών.

1.4 Ανάλυση των τεσσάρων στρατηγικών τύπων των Miles και Snow

Οι επιχειρήσεις με στρατηγικό τύπο **prospector** τείνουν να ακολουθήσουν μια επιθετική ανταγωνιστική στρατηγική πρωτοπορώντας σε προϊόντα και αγορές. Λειτουργούν σε περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από γρήγορες και απρόβλεπτες αλλαγές [50]. Η κατανόηση των αλλαγών και της καινοτομίας στη βιομηχανία και η αβεβαιότητα των ενεργειών των ανταγωνιστών και των πελατών θα απαιτήσει οι ηγέτες των εταιριών να ξοδέψουν περισσότερο χρόνο στην ανίχνευσή του περιβάλλοντος της εταιρίας [19] [20]. Οι εταιρίες που ακολουθούν τον στρατηγικό τύπο prospector αναμένεται να στρέψουν τις δραστηριότητες ανίχνευσής τους προς τις ευκαιρίες για τη διαφοροποίηση των προϊόντων, των αγορών, και των υπηρεσιών. Η πληροφορική τεχνολογία των εταιριών πρέπει να έχει ως σκοπό να διευκολύνει την απόκτηση και διανομή τέτοιων πληροφοριών. Λόγω της συνεχούς εξάρτησης των εταιριών στις νέες και πολλαπλές τεχνολογίες για την ανάπτυξη του προϊόντος και της αγοράς, οι ηγέτες της πληροφορικής τεχνολογίας αναμένονται να συμμετάσχουν στον προγραμματισμό της πληροφορικής τεχνολογίας και τις δραστηριότητες ολοκλήρωσης της πληροφορικής τεχνολογίας [51].

Ο στρατηγικός τύπος **analyzer** είναι ένας "μοναδικός συνδυασμός των στρατηγικών τύπων prospector και defender "[25, σελ. 68]. Ο στρατηγικός τύπος analyzer υιοθετεί μερικά χαρακτηριστικά από την επιχειρούμενη αποτελεσματικότητα των στρατηγικών τύπων prospector και defender μέσω της αποδοτικότητας και μέσω των νέων προϊόντων και αγορών. Οι εταιρίες που υιοθετούν τον στρατηγικό τύπο analyzer αναμένεται να κάνουν τις χαρακτηριστικές επιλογές του στρατηγικού τύπου prospector στις νεώτερες και δυναμικότερες προσπάθειές τους (όπως να ξοδέψουν περισσότερο χρόνο στον προγραμματισμό της πληροφορικής τεχνολογίας) ενώ υιοθετούν μια στρατηγική που εμπίπτει στον στρατηγικό τύπο defender στις παραδοσιακές και σταθερές γραμμές της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν την στρατηγική analyzer πρέπει να κρατήσουν μια ισορροπία στην εντόπιση των νέων ευκαιριών αγοράς και στη διατήρησή της υπάρχουσας βάσης πελατών. Οι ηγέτες της πληροφορικής τεχνολογίας σε αυτές τις εταιρίες, με τη σειρά τους, πρέπει να συμμετάσχουν περισσότερο στον προγραμματισμό της πληροφορικής τεχνολογίας και στις οργανωσιακές δραστηριότητες της πληροφορικής τεχνολογίας προκειμένου να κρατηθεί μια ισορροπία μεταξύ των συγκρουόμενων απαιτήσεων για την τεχνολογική ευελιξία και τη σταθερότητα [51].

Ο στρατηγικός τύπος **defender** είναι μια λιγότερο δυναμική μορφή λειτουργίας μιας εταιρίας σε ένα περιβάλλον που είναι σταθερότερο και πιο προβλέψιμο από το περιβάλλον που δρα ο στρατηγικός τύπος prospector. Αυτό το σταθερότερο περιβάλλον επιτρέπει στις εταιρίες που ακολουθούν τη στρατηγική defender να συμμετάσχουν λιγότερο στη περιβαλλοντική ανίχνευση. Οι εταιρίες αυτές αναμένεται να εξαρτώνται από μια τεχνολογία για την ελάττωση

του κόστους, να ευνοούν την ανάπτυξη της πληροφορικής τεχνολογίας εσωτερικά, να διαμορφώνουν μια περιορισμένη συμμαχία με τις εξωτερικές πηγές για την τεχνολογία τους, και να αγνοούν τη νέα ανάπτυξη αγοράς στην πληροφορική τεχνολογία. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες της πληροφορικής τεχνολογίας σε αυτές τις εταιρίες αναμένονται να συμμετέχουν περισσότερο στις δραστηριότητες προγραμματισμού και ελέγχου της πληροφορικής τεχνολογίας για λόγους μείωσης κόστους και περισσότερο στις δραστηριότητες οργάνωσης της πληροφορικής τεχνολογίας για συνεχή βελτίωση της υπάρχουσας τεχνολογίας για να διατηρηθεί η αποδοτικότητα [51].

Οι εταιρίες που ακολουθούν τον στρατηγικό τύπο **reactor** είναι εταιρίες χωρίς ευδιάκριτο ανταγωνιστικό στρατηγικό προσανατολισμό. Ελλείπει μιας σαφούς στρατηγικής σε μια εταιρία με στρατηγικό τύπο reactor, οι αποφάσεις λαμβάνονται με ένα αντιδραστικό παρά δυναμικό τρόπο. Η ανάγκη για την περιβαλλοντική αντίχρεωση, τη μακροπρόθεσμη πρόβλεψη, και τον προγραμματισμό είναι ελάχιστη επειδή το περιβάλλον ευνοεί όσο τίποτα αυτά που η εταιρία κάνει ή δεν κάνει (does and does not do) [21]. Κατά συνέπεια, δεν υπάρχει κανένας λόγος να θεωρείται ότι οι εταιρίες που ακολουθούν την στρατηγική reactor θα ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη στρατηγική για να εξασφαλίσουν τους πόρους που αφορούν την πληροφορική τεχνολογία. Σε τέτοιες εταιρίες, οι ηγέτες της πληροφορικής τεχνολογίας είναι πιθανότερο να ξοδέψουν περισσότερο χρόνο σε δραστηριότητες οργάνωσης της πληροφορικής τεχνολογίας (για να τρέξουν αποδοτικά κέντρα δεδομένων) απ' ό,τι να ξοδέψουν περισσότερο χρόνο για να επηρεάσουν την επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρίας [51].

1.4.1 Σύγκριση των τεσσάρων στρατηγικών τύπων των Miles και Snow

Μια εταιρία που ακολουθεί την στρατηγική defender μπορεί να είναι εξίσου επιτυχής με εταιρίες που ακολουθούν στρατηγικές prospector ή analyzer. Οι Miles και Snow επιβεβαίωσαν ότι τουλάχιστον τρεις από αυτούς τους στρατηγικούς τύπους (prospector, analyzer, και defender) είναι αποτελεσματικές μορφές οργάνωσης, και ότι η σχετική αποτελεσματικότητα των τύπων ποικίλλει ανάλογα με το περιβάλλον. Οι Snow και Hrebiniak [39], βρήκαν ότι στα περισσότερα περιβάλλοντα, οι εταιρίες που ακολούθησαν την στρατηγική analyzer ήταν γενικά οι αποτελεσματικότερες, και αυτό μέσα σε ιδιαίτερα ρυθμισμένα περιβάλλοντα, οι εταιρίες που ακολούθησαν την στρατηγική reactor ήταν αποτελεσματικότερες από αυτές που ακολούθησαν τις στρατηγικές prospector και defender. Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, εταιρίες που ακολουθούν διαφορετικές ανταγωνιστικές στρατηγικές έχουν διαφορετικά σύνολα διοικητικών, τεχνολογικών και στρατηγικού μάνατζμεντ ανησυχιών [47] [25] [39].

Οι στρατηγικές defender και reactor ανησυχούν για τη μείωση κόστους και την αποδοτικότητα. Ο στρατηγικός τύπος defender, εντούτοις, έχει μια σαφή πολιτική για να ελέγχει το κόστος εξαρτώμενη από τους εσωτερικούς πόρους τους. Όπως η στρατηγική prospector, η στρατηγική analyzer πρέπει επίσης να συμμετέχουν στην περιβαλλοντική αντίχρεωση. Δεδομένου ότι οι εταιρίες που υιοθετούν τις στρατηγικές prospector και analyzer κάνουν σε μεγάλο βαθμό περιβαλλοντική αντίχρεωση, η πληροφορική τεχνολογία μπορεί να παίζει έναν περισσότερο στρατηγικό ρόλο σε αυτές τις εταιρίες έναντι των εταιριών που υιοθετούν τις στρατηγικές defender και reactor.

Πίνακας

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ, ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΝΗΣΥΧΙΕΣ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ανταγωνιστική στρατηγική	Ανησυχίες στρατηγικού Μάνατζμεντ	Διοικητικές ανησυχίες	Τεχνολογικές ανησυχίες
Defender	Πώς να κρατήσεις μια μερίδα από τη συνολική δημιουργώντας ένα σταθερό σύνολο προϊόντων και πελατών;	Πώς να διατηρήσεις τον αυστηρό έλεγχο της εταιρίας προκειμένου να εξασφαλιστεί αποδοτικότητα;	Πώς να κάνεις συνεχείς βελτιώσεις στην τεχνολογία για να διατηρήσεις την αποδοτικότητα;
	Πώς να αντιμετωπίσεις μια σημαντική μετατόπιση στην αγορά;	Πώς να επιτύχεις αποδοτικότερη παραγωγή και τον κοστολογικό έλεγχο με ελάχιστη ή καμία ανίχνευση του περιβάλλοντος για τους νέους τομείς της ευκαιριών;	Πώς να προστατεύσεις τη βαριά επένδυση στην τεχνολογία απαιτώντας τα τεχνολογικά προβλήματα να παραμείνουν γνωστά και προβλέψιμα για μακρά χρονική περίοδο;
		Πώς να παράγεις και να διανείμεις τα αγαθά ή τις υπηρεσίες όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα;	
Prospector	Πώς να διαθέσεις και να εκμεταλλευτείς τις ευκαιρίες νέων προϊόντων και αγοράς;	Πώς να διευκολύνεις και να συντονίσεις πολυάριθμες και διαφορετικές διαδικασίες;	Πώς να αποφύγεις τις μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις για μια ενιαία τεχνολογία και να διαχειριστείς τις πολλαπλές τεχνολογίες;
	Πώς να προστατεύσεις την εταιρία από ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον;	Πώς να διατηρήσεις την ευελιξία και την αποτελεσματικότητα σε αποκεντρωμένες μονάδες και προγράμματα;	Πώς να διατηρήσεις μεγάλη τεχνολογική ευελιξία;
	Πώς να εξετάσεις τη χαμηλή αποδοτικότητα και την υπερεπέκταση των πόρων της εταιρίας και να στηρίξεις συγχρόνως το προϊόν και την καινοτομία αγοράς;	Πώς να διαχειριστείς τον κίνδυνο που συνδέεται με τη χαμηλή αποδοτικότητα και την υπερεπέκταση των πόρων;	Πώς να διατηρήσεις τον αποκεντρωμένο έλεγχο;
Analyzer	Πώς να εντοπίσεις και να εκμεταλλευτείς τις ευκαιρίες νέων προϊόντων και αγοράς διατηρώντας μια σταθερή βάση των παραδοσιακών προϊόντων και των πελατών;	Πώς να διαφοροποιήσεις τη δομή και τις διαδικασίες της εταιρίας για να προσαρμόσεις σταθερές και δυναμικές περιοχές λειτουργίας;	Πώς να επιτύχεις και να προστατεύσεις μια ισορροπία μεταξύ των συγκρουόμενων απαιτήσεων για την τεχνολογική ευελιξία και για την τεχνολογική σταθερότητα;
	Πώς να ελαχιστοποιήσεις τον κίνδυνο μεγιστοποιώντας την ευκαιρία για το κέρδος	Πώς να συντονίσεις τον εντατικό προγραμματισμό μεταξύ του μάρκετινγκ, της παραγωγής και της εφαρμοσμένης μηχανικής;	Πώς να αντιμετωπίσεις την τεχνολογική βάση που δεν είναι απολύτως αποτελεσματική ή αποδοτική;

	με τη μίμηση των επιτυχέστερων καινοτομιών προϊόντων ή αγοράς;		
	Πώς να κρατήσεις την ισορροπία μεταξύ της σταθερότητας και της ευελιξίας;	Πώς να διατηρήσεις ένα μετριοπαθώς συγκεντρωμένο σύστημα ελέγχου με τα κάθετα και οριζόντια συστήματα ανατροφοδότησης πληροφοριών;	
Reactor	Πώς να διαρθρώσεις τη στρατηγική της εταιρίας;	Πώς να διατηρήσεις τη δομή της εταιρίας και τις διαδικασίες παρά τις συντριπτικές αλλαγές στις περιβαλλοντικές συνθήκες;	Πώς να θέσεις υπό έλεγχο το κόστος;
	Πώς να προσαρμοστείς σε ένα περιβάλλον που είναι και ασυμβίβαστο και ασταθές;		

1.4.2 Η επέκταση του Wright et al

Ο Wright et al. (1990) επέκτεινε την τυπολογία των Miles και Snow προτείνοντας έναν υψηλής απόδοσης συνδυαστικό στρατηγικό τύπο, τον στρατηγικό τύπο balancer.

Ο στρατηγικός τύπος balancer είναι ένας συνδυασμός των τριών εφαρμόσιμων τύπων στους οργανισμούς της τυπολογίας των Miles και Snow, που κτίζει μια αποτελεσματική "ισορροπία" μεταξύ των αναγκών μιας σταθερής τεχνολογίας και εκείνων των ρευστών τεχνολογιών.

Μια επιχείρηση που αναπτύσσει τον στρατηγικό τύπο balancer αναπτύσσει δραστηριότητες σε τρία πεδία προϊόντος-αγοράς ταυτόχρονα. Στο πρώτο πεδίο, η πίεση των διευθυντών καθιέρωσε τα προϊόντα και τους αγοραστές. Η αντίσταση του προϊόντος-αγοράς στην τεχνολογική αλλαγή μοιάζει πολύ με τον στρατηγικό τύπο defender. Στο δεύτερο πεδίο - παρόμοια με τον στρατηγικό τύπο analyzer- οι τεχνολογικές αλλαγές είναι ευπρόσδεκτες μόνο εάν ρητά έχουν αποφέρει τα υποσχόμενα προϊόντα για τους ανταγωνιστές. Οι προσπάθειες της επιχείρησης που ακολουθεί τον στρατηγικό τύπο balancer στην υπόλοιπη αγορά (δηλ., το τρίτο πεδίο) χαρακτηρίζονται από την έναρξη της τεχνολογικής αλλαγής. Οι οργανωτικές διαδικασίες τείνουν να είναι συστηματοποιημένες, παρόμοιες με εκείνες τις διαδικασίες που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση που ακολουθεί τον στρατηγικό τύπο prospector. Τα εμπειρικά αποτελέσματα όχι μόνο υποστηρίζουν την ύπαρξη του στρατηγικού τύπου balancer αλλά καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο στρατηγικός τύπος balancer έχει κατά μέσον όρο την υψηλότερη αποδοτικότητα και το χαμηλότερο κίνδυνο.

1.4.3 Ένα μοντέλο βασισμένο σε τρεις μορφές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Υποστηρίζεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη νέα οικονομία είναι βασισμένο στη καινοτομία του προϊόντος, της διαδικασίας, της δομής, ή κάποιο συνδυασμό των τριών. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα συστατικά του αναφερόμενου μοντέλου [52] [53] [54]

Πρωταρχικά μέσα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Σχετικές προηγούμενες αναφορές	Οφέλη	Κόστη & κίνδυνοι	Επιρροή βιομηχανίας	Επιπτώσεις λειτουργικής στρατηγικής & οργανωτικών πόρων
Καινοτομία προϊόντων	Prospector Differentiation (διαφοροποίηση)	Υψηλά περιθώρια Ανάπτυξη καινοτομικής φήμης Δύναμη τεχνολογίας διαδικτύου Πίστη εμπορικών σημάτων	Καμία εφαρμογή στην αγορά Αποτυχίες προϊόντων/υπηρεσιών Ενδεχόμενο γρήγορου διπλασιασμού της επιτυχίας των ανταγωνιστών Υψηλά κόστη μάρκετινγκ Ενδεχόμενο υψηλότερου κόστους παραγωγής Δύσκολο να διατηρηθεί σε ένα περιβάλλον διαδικτύου	Χαμηλή	Καλλιέργεια της πιθανότητας Ταχύτητα Τεχνολογική ηγετική θέση Πείρα μάρκετινγκ Αποτελεσματική έρευνα προϊόντων
Καινοτομία δομής	Analyzer	Περιορισμένη αρχική επένδυση, αλλά δυνατότητα για την πρόωρη είσοδο Αύξηση αποδοτικότητας κεφαλαίου των B2C	Ποτέ πρώτος στην αγορά Οι αγορές που εισέρχεται δεν είναι πλήρως ανεπτυγμένες	Μέτρια	Πείρα μάρκετινγκ Καλλιέργεια ευελιξίας Ταχύτητα Τεχνολογική δυνατότητα
Καινοτομία διαδικασίας	Defender	Μεγάλο μερίδιο αγοράς Ανάπτυξη της	Χαμένες ευκαιρίες για τη σύμπραξη και τις νέες αγορές	Υψηλή	Καλλιέργεια αποδοτικότητας Πείρα τμήματος

	Focus (εστίαση) Low Cost (χαμηλό κόστος)	πείρας μέσω της ειδίκευσης Δυνατότητα για επιβίωση σε πόλεμο τιμών Ενδεχόμενο για χαμηλές τιμές και υψηλά περιθώρια	Ενδεχόμενο χαμηλής αντιληπτής αξίας των προσφορών Δέσμευση στην υπάρχουσα τεχνολογία		αγοράς Αποτελεσματική έρευνα διαδικασίας Καλλιέργεια συγκράτησης κόστους
Συνεργατική καινοτομία	Balancer Συνδυαστική στρατηγική	Συνδυάζει τα πλεονεκτήματα όλων των τύπων	Δύσκολο να εφαρμοστεί 'κολλώντας στη μέση'	Χαμηλή	Καλλιεργίσιμο μίγμα αλλαγής, ευελιξίας, και αποδοτικότητας Speed Τεχνολογική ηγεσία Πείρα μάρκετινγκ

Αναλυτικότερα έχουμε:

- **Product Innovation (καινοτομία προϊόντος)**

Οι καινοτόμοι προϊόντων επιδιώκουν να είναι οι πρώτοι που θα εισαγάγουν τα νέα ή τροποποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες στις βιομηχανίες τους. Αυτή η στρατηγική είναι παρόμοια από διάφορες απόψεις με τη στρατηγική prospector των Miles και Snow(1978) και τη στρατηγική διαφοροποίησης του Porter (1980).

- **Structural Innovation (καινοτομία δομής)**

Οι καινοτόμοι δομής επιδιώκουν να μιμηθούν και να ενισχύσουν τις επιτυχείς αυξήσεις στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που ξεκινούν από τους πρώτους μετακινούμενους. Αυτή η στρατηγική είναι παρόμοια από διάφορες απόψεις με τη στρατηγική analyzer Miles και Snow(1978).

- **Process Innovation (καινοτομία διαδικασίας)**

Οι καινοτόμοι διαδικασίας συγκεντρώνουν τις προσπάθειες σε έναν ή μερικούς τομείς αγοράς και επιδιώκουν να αναπτύξουν μια θέση ηγεσίας μέσα σε αυτές. Η στρατηγική καινοτομίας διαδικασίας είναι παρόμοια από διάφορες απόψεις με την στρατηγική defender των Miles και Snow(1978) και τη στρατηγική χαμηλότερου κόστους του Porter(1980).

- **Synergistic Innovation (συνεργατική καινοτομία)**

Οι συνεργατικοί καινοτόμοι καινοτομούν αποτελεσματικά κατά μήκος και των τριών διαστάσεων – προϊόντος, δομής, και διαδικασίας —ταυτόχρονα. Αυτή η στρατηγική είναι σύμφωνη με την έννοια της "συνδυαστικής στρατηγικής και πιο συγκεκριμένα με τη balancer στρατηγική (Wright et Al, 1990).

1.5 Στρατηγική ανταγωνιστικού ρόλου

Μόλις αποφασίσει να ακολουθήσει μια εταιρία μια αρχική ανταγωνιστική στρατηγική βασισμένη στην τυπολογία που παρατέθηκε παραπάνω θα πρέπει να επιλέξει μια στρατηγική ανταγωνιστικού ρόλου. Δηλαδή πρέπει να πάρει μια απόφαση για το πώς να τοποθετηθεί καλύτερα δεδομένης της αρχικής ανταγωνιστικής στρατηγικής που επέλεξε. Υπάρχουν τέσσερις στρατηγικές ανταγωνιστικού ρόλου που μπορούν να επιλεγούν:

1. Η στρατηγική **leader**. Μια επιχείρηση που επέλεξε αυτή τη στρατηγική έχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και / ή το μεγαλύτερο ποσοστό καινοτομικής αλλαγής που προκαλεί τους άλλους να ανταποκριθούν και να ακολουθήσουν τον ηγέτη.
2. Η στρατηγική **follower**. Μια επιχείρηση που επέλεξε αυτή τη στρατηγική υιοθετεί και προσαρμόζεται σε επιτυχημένες στρατηγικές άλλων.
3. Η στρατηγική **challenger**. Μια επιχείρηση που επέλεξε αυτή τη στρατηγική αποτελεί έναν καινοτόμο στρατηγικών που αποτελούν πρόκληση για τη βιομηχανία και τον φυσιολογικό τρόπο που γίνονται επιχειρήσεις.
4. Η στρατηγική **Loner**. Μια επιχείρηση που επέλεξε αυτή τη στρατηγική αποτελεί έναν προμηθευτή προϊόντων / υπηρεσιών που συμπληρώνουν κενά στον χώρο αγοράς .

1.6 Στρατηγική πρωτοβουλία προτεραιότητας

Το επόμενο βήμα στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής στάσης πραγματοποιείται μετά από την αρχική ανταγωνιστική στρατηγική και αφού έχουν προσδιοριστεί οι στρατηγικές ανταγωνιστικού ρόλου. Αυτό το βήμα ονομάζεται στρατηγική πρωτοβουλία προτεραιότητας. Υπάρχουν πέντε πιθανές στρατηγικές πρωτοβουλίες που οι εταιρίες πρέπει να εξετάσουν (Aaker, 1995):

1. Η στρατηγική πρωτοβουλία **grow** (αναπτύξτε). Επεκτείνετε το μέγεθος ή το πεδίο της επιχείρησής σας.
2. Η στρατηγική πρωτοβουλία **maintain** (διατηρήστε / υπερασπίστε). Συντηρείστε ότι η εταιρία έχει επιτύχει σε μέγεθος και εμβέλεια.
3. Η στρατηγική πρωτοβουλία **reposition** (επανατοποθετήστε). Διατηρήστε το μέγεθος ή την εμβέλεια της εταιρίας ενώ μεταβάλλονται τα βασικά στοιχεία της αγοράς.
4. Η στρατηγική πρωτοβουλία **retrench** (κάντε οικονομία). Μειώστε το μέγεθος και την εμβέλεια της επιχείρησης.

5. Η στρατηγική πρωτοβουλία **exit** (έξοδος). Αφήστε την αγορά.

Κάθε μια από αυτές τις στρατηγικές πρωτοβουλίες απαιτεί τη μοναδικότητα του σκοπού όπως οι αρχικές ανταγωνιστικές στρατηγικές και οι στρατηγικές ανταγωνιστικού ρόλου.

1.7 Στρατηγικές κάθετου συντονισμού

Η τελική απόφαση που λαμβάνεται σχετικά με τη στρατηγική στάση της εταιρίας είναι ποια στρατηγική κάθετου συντονισμού να επιλεγεί; Ο λήπτης της απόφασης πρέπει να εξετάσει τις παρακάτω πιθανές στρατηγικές κάθετου συντονισμού:

1. Η στρατηγική της **εργολαβίας** (Contracting). Οι συμβάσεις μάρκετινγκ είναι νόμιμα εκτελέσιμες συμφωνίες των συγκεκριμένων και λεπτομερών όρων της ανταλλαγής. Κάθε συμμετέχων πρέπει να συμφωνήσει σχετικά με τις προδιαγραφές που επιβάλλονται τελικά από έναν τρίτο.
2. Η στρατηγική της **συμμαχίας βασισμένης στη σχέση** (Relation-Based Alliance). Μια άτυπη συμφωνία μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών που σχεδιάζεται προς το αμοιβαίο όφελος αμφοτέρων των συμβαλλόμενων μερών. Αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη διατηρούν την ιδιαίτερη, εξωτερική ταυτότητα όπου η επίσημη κοινή-διοικητική δομή δεν είναι παρούσα για να επιτρέψει τον ισχυρό εσωτερικό έλεγχο. Εντούτοις, οι μηχανισμοί επιβολής αναπτύσσονται εσωτερικώς στη σχέση
3. Η στρατηγική της **συμμαχίας βασισμένης στην αμεροληψία** (Equity-Based Alliance). Σύνολο πολλών οργανωτικών μορφών, συμπεριλαμβανομένων των κοινοπραξιών και των συνεταιρισμών, που περιλαμβάνει κάποιο επίπεδο αμεροληψίας (χρήματα, ιδρώτας, ή συναισθηματικός). Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι η παρουσία μιας επίσημης οργάνωσης που έχει μια ταυτότητα ευδιάκριτη από τα μέλη, με αποκεντρωμένο έλεγχο. Οι ιδιοκτήτες διατηρούν ακόμα μια ιδιαίτερη ταυτότητα που επιτρέπει σε αυτούς να προχωρήσουν παραπέρα
4. Η στρατηγική της **κάθετης ολοκλήρωσης** (Vertical Integration). Κατοχή του ελέγχου ή της ιδιοκτησίας των πολλαπλών σταδίων της παραγωγής / της διανομής.

Και οι τέσσερις από αυτές τις στρατηγικές αποφάσεις στάσης πρέπει να ληφθούν για κάθε σημαντική στρατηγική κατεύθυνση στην οποία η επιχείρηση προχωρεί. Πρέπει να είναι προφανές ότι υπάρχουν πολλές αποφάσεις στρατηγικής που λαμβάνονται κατά το σχεδιασμό μιας στρατηγικής στάσης. Υπάρχουν πάρα πολλές επιλογές για τον καθορισμό μιας αρχικής ανταγωνιστικής στρατηγικής, ενός ανταγωνιστικού ρόλου, μιας στρατηγικής πρωτοβουλίας προτεραιότητας, και ενός κάθετου συνδυασμού στρατηγικής συντονισμού [57].

1.8 Στρατηγική ηγεσία

1.8.1 Προσεγγίσεις για τη στρατηγική ηγεσία: αρχικά διλήμματα

- Να ακολουθηθεί από την επιχείρηση στρατηγική τύπου **reactive** (αντιδραστική στρατηγική) ή **proactive** (προδραστική στρατηγική) ;
- Να γίνει εστίαση στο περιβάλλον ή στον οργανισμό;
- Να εξισορροπηθούν η στρατηγική σκέψη, ο στρατηγικός σχεδιασμός και ο προϋπολογισμός;

Δεδομένου ότι μια επιχείρηση αρχίζει να εφαρμόζει πρακτικές στρατηγικής ηγεσίας είναι σημαντικό να καθορίσει τη στρατηγική φιλοσοφία και μεθοδολογίες και να κάνει τις επιλογές της. Να επιλεγεί ο τύπος **reactive** ή ο τύπος **proactive**, να γίνει εστίαση στο περιβάλλον ή στον οργανισμό; Κάθε επιλογή είναι μια έγκυρη στρατηγική προσέγγιση. Η αντιδραστική στρατηγική εστιάζει στο πώς η επιχείρηση να χειριστεί τα γεγονότα που συμβαίνουν σε ή γύρω από αυτή. Η προδραστική στρατηγική εστιάζει στο πώς η επιχείρηση να επιτύχει το μέλλον που θέλει.

Μερικές φορές οι άνθρωποι προτιμούν να σκεφτούν αντιδραστικά παρά προδραστικά. Είναι εξοικειωμένοι στην εξέταση των πραγμάτων που συμβαίνουν γύρω τους. Δεν είναι συνήθως εξοικειωμένοι στο να οραματιστούν μεθοδικά και προσεκτικά το μέλλον που θέλουν πραγματικά. Ας σκεφτούμε το περιβάλλον γύρω από εμάς: τις αγορές μας, τους πελάτες μας, και τους ανταγωνιστές μας. Ας συγκρίνουμε αυτό με το τι συμβαίνει μέσα στην επιχείρησή μας: τις ικανότητές μας, τα προβλήματα μας, και τη δομή μας. *Ταιριάζουν;* Ας αποφύγουμε να μπερδέσουμε τρία ευδιάκριτα στοιχεία: τη στρατηγική σκέψη, τον στρατηγικό προγραμματισμό, και τη στρατηγική εκτέλεση (σύνταξη προϋπολογισμού). Το πρώτο καθορίζει την επιλεγμένη από εμάς στρατηγική κατεύθυνση ή προσανατολισμό. Ο σχεδιασμός είναι το πώς θα ολοκληρωθεί το όραμα (παραδείγματος χάριν, τακτική εκτέλεση). Ο προϋπολογισμός, ιδανικά, επιτρέπει στο σχέδιο να ξετυλιχτεί και να παραδοθεί η στρατηγική. Ας σιγουρευτούμε ότι και τα τρία στοιχεία έρχονται σε ισορροπία [60].

1.8.2 Ορίζοντας και εκλεπτύνοντας τα μοντέλα ηγεσίας

Οι έννοιες που θα αναφερθούν παρακάτω μπορούν να επεκταθούν αναλόγως και σε εταιρίες. Τα μοντέλα ηγεσίας αποτελούν μια αντανάκλαση των ηγετικών αξιών που είναι σημαντικές στην εργασία και τη ζωή. Νέα πλαίσια εργασίας για ηγέτες αναφέρονται σε αυτούς ως **προσαρμοσίμος (adaptive)**, **εμπνευσμένος (inspirational)** και **συναισθηματικά έξυπνος (emotionally intelligent)**. Ο προσαρμοσίμος ηγέτης δεν αναμένεται να προσφέρει την μοναδική καλύτερη λύση στα προβλήματα που αντιμετωπίζονται [61]. Ο προσαρμοσίμος ηγέτης αντιμετωπίζει την αλλαγή ταξινομώντας τους στόχους και τις αξίες, αναπτύσσοντας νέες στρατηγικές, και σχεδιάζοντας νέες λειτουργίες. Ο ηγέτης αναγνωρίζει πρακτικές που πρέπει να ανεχθεί τονίζοντας και προκαλώντας αυτές τις λειτουργίες που θέλουν αλλαγή. Ο προσαρμοσίμος ηγέτης επιδεικνύει ικανότητα να ανέχεται την αβεβαιότητα και την ματαίωση σε περιόδους αλλαγών [61]. Ο εμπνευσμένος ηγέτης τοποθετεί στην εργασία ενδιαφέρον, πρόκληση, και συναίσθημα. Είναι εμπαθής, επιδεικνύει προσεγγιστικότητα, επικοινωνιακή αλήθεια, και άλλες αξίες. Οι μεγάλοι ηγέτες έχουν επίσης συναισθηματική νοημοσύνη στην ικανότητά τους να γνωρίζουν τον εαυτό τους και να καθοδηγούν την αλλαγή. Κάποια

γνωρίσματα των συναισθηματικά έξυπνων ηγετών είναι η αυτογνωσία, η αυτορύθμιση, η υποκίνηση, και η κοινωνική δεξιότητα[63][62].

Μια διάκριση που μπορούμε να κάνουμε στους ηγέτες είναι να τους διαχωρίσουμε σε **πολίτες (citizens)** και **υπηρέτες (servants)**.

- **Ο ηγέτης ως πολίτης** δέχεται την αλλαγή ως μια δύναμη που πρέπει και θα συμβεί και λειτουργεί ώστε να ανταποκριθεί ανάλογα.. Οι ηγέτες πολίτες ενδυναμώνουν κοινές αξίες, εγκαθιστούν προτεραιότητες και καλλιεργούν την αλλαγή. Οι ηγέτες πολίτες επαναπροσδιορίζουν την αλλαγή από ένα πρόβλημα σε μια πρόκληση χρησιμοποιώντας την εκτίμηση, την αμφισβήτηση και την επανάληψη. Διατηρούν μια ισορροπία ψάχνοντας ευκαιρίες για να ανανεώσουν την αισιοδοξία τους και την προσαρμοστικότητά τους. Βασικά τους χαρακτηριστικά γνωρίσματα είναι η αυτοανανέωση και η αυτορύθμιση. Στις δραστηριότητές τους, εσωτερικές και εξωτερικές, είναι παραδείγματα προς μίμηση για τους άλλους και θέτουν πρότυπα συμπεριφορών που παρατηρούνται και αναγνωρίζονται [64].
- **Οι ηγέτες ως υπηρέτες** υπηρετούν τους άλλους (π.χ. την κοινωνία). Μια κεντρική γενικά αποδεκτή αρχή της υπηρετικής ηγεσίας είναι ότι όταν ο ηγέτης επιδεικνύει φροντίδα για τους οπαδούς του, οι οπαδοί του είναι πολύ πιθανό να επιδείξουν φροντίδα για τους άλλους [61]. Διάφορα χαρακτηριστικά των υπηρετών ηγετών εστιάζουν σε επικοινωνιακές επιδεξιότητες η πειθώ, η θεραπεία, και η ενημερότητα [61]. Ο ηγέτης υπηρέτης είναι ικανός να καταλάβει και να περάσει την πληροφορία, τις αξίες και την αποδοχή στους άλλους, να τους πείσει και να τους παρακινήσει από ότι να τους εξαναγκάσει. Ο ηγέτης υπηρέτης έχει αίσθηση της κατεύθυνσης, έχει διορατικότητα καθώς και την ικανότητα να προβλέπει το μέλλον. Υπηρετεί το καλό όσο ωφελεί τον οργανισμό εσωτερικά καθώς και την κοινωνία.

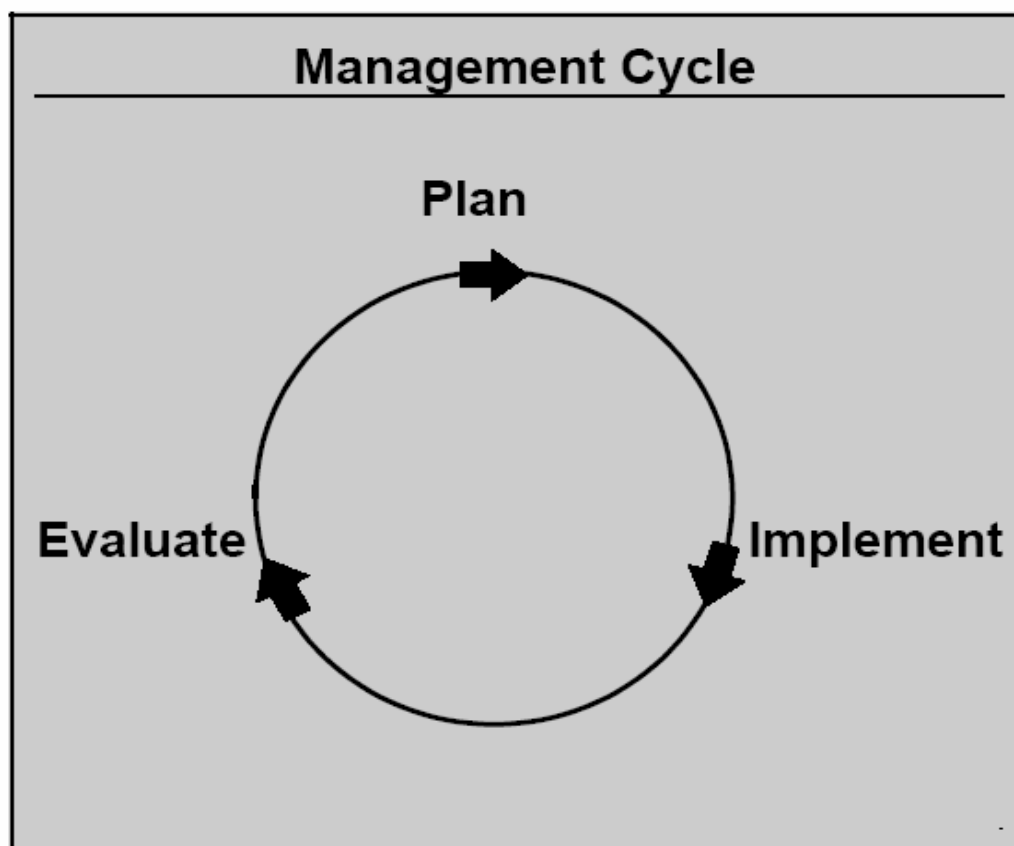
1.9 Καλύτερες πρακτικές για την καλύτερη διαχείριση [65] [66]

*Κατά τη διάρκεια του 'επιχειρείν' είναι πολύ πιθανόν να έρθουμε αντιμέτωποι με διαδικασίες που χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή. Εντούτοις, είναι σημαντικό να εστιάσουμε σε μερικά μεγαλύτερα, τρέχοντα ζητήματα που είναι σημαντικά στην επιτυχία του προγράμματός μας. Αυτές οι τρέχουσες δραστηριότητες καλούνται συχνά **καλύτερες πρακτικές**.*

Ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να περιγραφούν μερικές αποδεδειγμένες πρακτικές που πρέπει να εμφανιστούν μέσα στο στάδιο του προγραμματισμού, της εφαρμογής, και της αξιολόγησης του κύκλου ελέγχου διαχείρισης που παρουσιάζεται κατωτέρω.

Η εικόνα παρέχει ένα εννοιολογικό πλαίσιο για την ακόλουθη συζήτηση. Ο κύκλος υπογραμμίζει τρέχουσα φύση της διαδικασίας της διαχείρισης. Δεδομένου ότι ο αρχικός κύκλος ολοκληρώνεται, γυρίζουμε στον προγραμματισμό για τον επόμενο κύκλο – που ενσωματώνει τις βελτιώσεις βασισμένες στα παθήματα που γίνονται μαθήματα κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης. Αυτός ο επαναληπτικός προγραμματισμός / η βελτίωση της διαδικασίας είναι από τη φύση του μια **καλύτερη πρακτική**. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους νομοθέτες έχουν οι πολιτικές μας, η συλλογή δεδομένων μας, και οι δραστηριότητες

μέτρησης απόδοσής. Η πολιτική εφαρμόζεται στις καθημερινές δραστηριότητές μας. Η συλλογή δεδομένων είναι μια τρέχουσα διαδικασία που οδεύει προς στην φάση αξιολόγησης.



Ο προγραμματισμός είναι το πρώτο σημαντικό βήμα

Ο προγραμματισμός πρέπει να είναι το πρώτο βήμα μας. Έπειτα λαμβάνει χώρα μια τρέχουσα δραστηριότητα που περιλαμβάνει την επιθεώρηση των σκοπών και των στόχων μας προοδευτικά.. Επίσης, αναπτύσσουμε ένα στρατηγικό σχέδιο μακροπρόθεσμο και ένα ετήσιο προϋπολογισμό βραχυπρόθεσμο. Ο προγραμματισμός πρέπει επίσης να περιλάβει την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης.

Συνιστώμενες καλύτερες πρακτικές:

- Αναπτύσσουμε ένα στρατηγικό σχέδιο που περιλαμβάνει τους μακροπρόθεσμους στόχους, εκλεπτύνοντάς τους όσο χρειάζεται.
- Αναπτύσσουμε και δίνουμε προτεραιότητες στους σκοπούς και τους στόχους για κάθε έτος, προγραμματίζουμε τις δραστηριότητες για να φτάσουμε στους στόχους.
- Προσδιορίζουμε ποιοι είναι οι stakeholders μας και τους αναμειγνύουμε στην ανάπτυξη των στόχων μας για να πάρουμε τη βοήθειά τους στον καθορισμό αυτού που πρέπει να εκπληρώσουμε.
- Αναγνωρίζουμε και καθοδηγούμαστε από τα νομοθετικά πλαίσια και προθέσεις.
- Μαθαίνουμε για τις μεθόδους και προσαρμόζουμε τις μεθόδους που έχουν χρησιμοποιηθεί από παρόμοια προγράμματα..
- Εξετάζουμε τις παρακάτω τρεις ερωτήσεις κατά το γράψιμο της δήλωσης αποστολής:
 - ποιος είναι ο σκοπός μας;

- ποια προϊόντα /υπηρεσίες πρέπει εμείς να παραδώσουμε για να συναντήσουμε τον σκοπό μας;
- πώς θα γίνει αυτό;

Εφαρμόζοντας καλή πολιτική και διαδικασία

Η καθημερινή εφαρμογή των γραπτών πολιτικών μας παρέχει καθοδήγηση και καθορίζει αποδεκτές πρακτικές του προγράμματος στο προσωπικό. Οι διαδικασίες καθιστούν λειτουργικές τις πολιτικές, παρέχοντας καθοδήγηση ενώ επιτρέπουν την διακριτική λήψη αποφάσεων μέσα στα όρια των πολιτικών που έχουν ήδη τεθεί.

Συνιστώμενες καλύτερες πρακτικές:

- Προσαρμόζουμε την εθνική πολιτική στις ανάγκες του προγράμματός μας. Παραδείγματα των εθνικών πολιτικών ήδη σε ισχύ είναι τα εξής:
 - εκταμιεύσεις και αγορές
 - ανθρώπινο δυναμικό και μισθοδοτική κατάσταση
 - πάγια ενεργητικά και απογραφή
 - ίση ευκαιρία
 - έλεγχοι επεξεργασίας δεδομένων
 - ταξίδια
 - αποδεκτή χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών
- Αναπτύσσουμε πολιτική συγκεκριμένη για τους στόχους και τα αντικείμενα του προγράμματός μας
- Να είμαστε σίγουροι ότι οι πολιτικές είναι σύμφωνες με νομικές παροχές.
- Μόλις τεθούν οι πολιτικές, αναπτύσσουμε τις διαδικασίες για να καθοδηγήσουμε το προσωπικό μας στην εφαρμογή και στην καθημερινή λήψη αποφάσεων σχετική με τους σκοπούς και τους στόχους του προγράμματός μας.
- Κρατούμε τις διαδικασίες ενημερωμένες.

Εφαρμόζοντας καλή διαχείριση πληροφοριών

Η αξία των πληροφοριών βρίσκεται σε χρήση. Για να αξιολογήσουμε την απόδοση, θα χρησιμοποιήσουμε τα στοιχεία εισόδου, εξόδου και έκβασης.. Τα δεδομένα εισόδου ποσολογούν τους πόρους μας (προσωπικό, εξοπλισμός, χρηματοδότηση). Τα δεδομένα εξόδου παρουσιάζουν τι έχουμε παραγάγει με τους πόρους μας και βοηθούν να αξιολογήσουμε εάν έχουμε επιτύχει τους βραχυπρόθεσμους στόχους μας. Τα στοιχεία έκβασης παρουσιάζουν τα τελικά αποτελέσματα ή τις επιδράσεις των προσπαθειών μας και βοηθούν στην αξιολόγηση της προόδου μας τους μακροπρόθεσμους στόχους απόδοσης.

Συνιστώμενες καλύτερες πρακτικές:

- Καθορίζουμε ποια στοιχεία απαιτούνται ακριβώς για να εκφράσουμε τις διαδικασίες προγράμματος στην πάροδο του χρόνου και για να βοηθήσουμε στην καλή λήψη αποφάσεων.
- Συλλέγουμε τα στοιχεία που διευκολύνουν την μέτρηση απόδοσης και αξιολόγησης
- Οι δραστηριότητες συλλογής δεδομένων πρέπει:
 - να παρέχουν τα αναγκαία στοιχεία με έναν αξιόπιστο, έγκαιρο τρόπο
 - να συμβάλλουν στην λήψη καλών αποφάσεων διαχείρισης
 - να συνδέονται με τους σκοπούς και τους στόχους μας
 - να προστατεύονται από φυσικούς και ηλεκτρονικούς ελέγχους ασφάλειας
- Κάνουμε χρήση των συλλεγμένων στοιχείων για να αξιολογήσουμε την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.

- Αξιολογούμε τα στοιχεία απόδοσης και κάνουμε τις αναγκαίες προσωρινές αλλαγές για να επιτύχουμε τους σκοπούς και τους στόχους μας.
- Ισορροπούμε το κόστος των προσπαθειών συλλογής δεδομένων ενάντια στην ανάγκη να εξασφαλίσουμε ότι τα στοιχεία είναι πλήρη, ακριβή, και συνεπή.

Εφαρμόζοντας διαχείριση ανθρωπίνων πόρων

Λέγεται ότι οι υπάλληλοι είναι ο πιο κρίσιμος πόρος στην κρατική κυβέρνηση. Κρατούμε αυτό στο μυαλό και αναπτύσσουμε και ακολουθούμε πολιτικές καλής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και διαδικασίες.

Συνιστώμενες καλύτερες πρακτικές:

- Καθορίζουμε ποια στρατολόγηση, διατήρηση, και στρατηγικές χωρισμού απαιτούνται για να μεγιστοποιήσουν την επιτυχία προγράμματος.
- Αναπτύσσουμε ένα σημαντικό πρόγραμμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων για να καθοδηγήσει τη διαλογή και πρόσληψη, την κατάρτιση και ανάπτυξη των υπαλλήλων.
- Εφαρμόζουμε σαφές, δίκαιο, και συστηματικό πρόγραμμα αξιολόγησης απόδοσης υπαλλήλων.
- Αναπτύσσουμε προγράμματα διαχείρισης και εκπαίδευσης υπαλλήλων βασισμένα σε μια αξιολόγηση των αναγκών του προγράμματος προσωπικού
- Εξετάζουμε τα προγράμματα ανάπτυξης σταδιοδρομίας που ωφελούν και τους υπαλλήλους και την οργάνωση.
- Διατηρούμε την πρόσβαση στα προγράμματα παροχής συμβουλών και βοήθειας υπαλλήλων και αναπτύσσουμε κατάλληλες πολιτικές πειθαρχίας.

Αξιολογώντας τα μέσα μέτρησης της απόδοσης

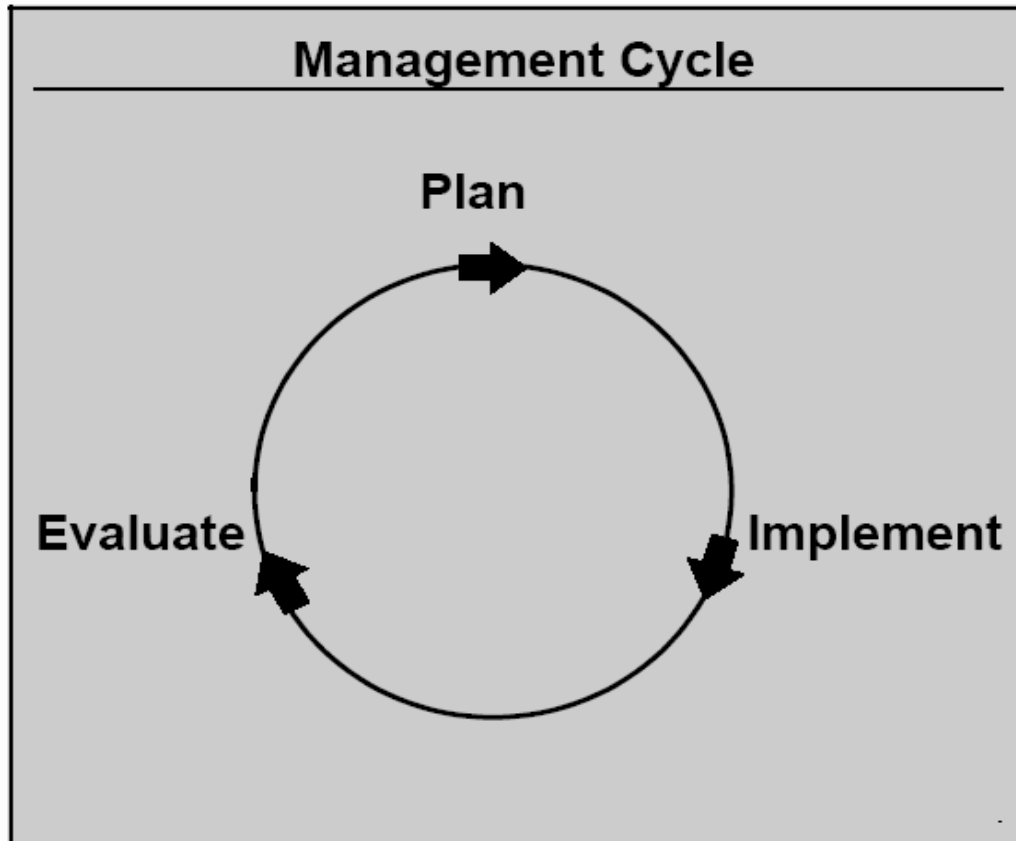
Η χρήση των συλλεχθέντων στοιχείων για να μετρήσουμε πόσο καλά το πρόγραμμα επιτυγχάνει τους στόχους του είναι η κεντρική καλύτερη πρακτική στο στάδιο αξιολόγησης του κύκλου του ελέγχου διαχείρισης.

Συνιστώμενες καλύτερες πρακτικές:

- Παρακολούθηση της απόδοσης του προγράμματος σε μια συνεχή βάση
- Επιλέγουμε τις ουσιαστικές μετρήσεις και στρέφουμε τις προσπάθειές μας εκεί
- Καθορίζουμε εάν ανταποκρινόμαστε στα πρότυπα ή στις συγκριτικές μετρήσεις επιδόσεων παρόμοιων προγραμμάτων. Αν όχι, αναλύουμε γιατί.
- Αξιολογούμε εάν το πρόγραμμα επιτυγχάνει τους στόχους του. Ποια επίδραση οι διάφορες επεμβάσεις θα είχαν;
- Αναπτύσσουμε τις μεθόδους για να αξιολογήσουμε την παραγωγικότητα του προγράμματος.
- Αξιολογούμε εάν το πρόγραμμα λειτουργεί αποδοτικά, αποτελεσματικά και σύμφωνα με τη νομοθεσία.
- Καθορίζουμε εάν τα οικονομικά οφέλη του προγράμματος αντισταθμίζουν τις δαπάνες.

Για την ολοκλήρωση του κύκλου...

Αυτό το κεφάλαιο έχει περιγράψει μερικές σημαντικές "καλύτερες πρακτικές" που εμφανίζονται μέσα στις φάσεις του προγραμματισμού, της εφαρμογής, και της αξιολόγησης του κύκλου του ελέγχου διαχείρισης.



Βιβλιογραφικές Αναφορές:

- [1] C. R. Anderson, F. T. Paine, "Managerial perceptions and strategic behavior," *Acad. Manage. Περ.*, τομ. 18, σελ. 811–823, 1975.
- [2] J. E. Blanton, H. J. Watson, J. Moody, "Toward a better understanding of information technology organization: A comparative case study," *MIS Quart.*, τομ. 16, αριθμ. 4, σελ. 531–555, 1992.
- [3] A. C. Boyton, G. C. Jacobs, και R. W. Zmud, "Whose responsibility is IT management?" *Sloan Manage. Rev.*, τομ. 33, σελ. 32–38, Καλοκαίρι 1992.
- [4] C. V. Brown και S. L. Magill, "Alignment of the IS functions with the enterprise: toward a model of antecedents," *MIS Quart.*, τομ. 18, αριθμ. 4, Σελ. 371–403, 1994.
- [5] J. I. Cash, F. W. McFarlan, J. L. McKenney, και L. M. Applegate, *Corporate Information Systems Management: Text and Cases*, 3^η εκδ. Homewood, IL: Irwin, 1992.
- [6] A. D. Chandler, *Strategy και Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Cambridge, MA: MIT εφημερίδα, 1962.
- [7] E. K. Clemons και M. C. Row, "Sustaining IT advantage: the role of structural differences," *MIS Quart.*, τομ. 15, αριθμ. 3, σελ. 274–292, 1991.
- [8] G. G. Dess και P. S. Davis, "Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance," *Acad. Manage. περιοδικό*, τομ. 27, σελ. 467–488, 1984.
- [9] M. J. Earl, *Management Strategies for Information Technology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989.
- [10] S. W. Floyd και B. Wooldridge, "Path analysis of the relationship between competitive strategy, information technology, and financial performance," *περιοδικό Manage. Inform. Syst.*, τομ. 7, αριθμ. 1, σελ. 47–64.
- [11] W. K. Hall, "Survival strategies in a hostile environment," *Harvard Bus. Rev.*, τομ. 58, σελ. 75–85, 1980.
- [12] D. C. Hambrick, "Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types," *Acad. Manage. περιοδικό*, τομ. 26, σελ. 5–25, 1983.
- [13] "High profit strategies in mature goods industries: A contingency approach," *Acad. Manage. περιοδικό*, τομ. 26, σελ. 687–707, 1983.
- [14] "Environment strategy, and power within top management teams," *Admin. Sci. Quart.*, τομ. 26, σελ. 253–276, 1981.
- [15] K. R. Harrigan, "Research methodologies for contingency approaches to business strategy," *Acad. Manage. Rev.*, τομ. 8, αριθμ. 3, σελ. 398–405, 1983.
- [16] C. W. L. Hill, "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework," *Acad. Manage. Rev.*, τομ. 13, αριθμ. 3, σελ. 401–402, 1988.
- [17] B. Ives και G. P. Learmonth, "Information systems as a competitive weapon," *Commun. ACM*, τομ. 27, αριθμ. 12, σελ. 1193–1201, 1984.

- [18] H. R. Johnston και S. R. Carrico, “Developing capabilities to use information strategically,” *MIS Quart.*, τομ. 12, αριθμ. 1, σελ. 36–48, 1988.
- [19] H. R. Johnston και M. R. Vitale, “Creating competitive advantage with interorganizational information systems,” *MIS Quart.*, τομ. 12, αριθμ. 2, σελ. 153–165, 1988.
- [20] W. J. Kettinger, V. Grover, S. Guha, και A. H. Segar, “Strategic information systems revisited: A study in sustainability and performance,” *MIS Quart.*, τομ. 18, αριθμ. 1, σελ. 31–58, 1994.
- [21] A. L. Lederer και A. L. Mendelow, “Information resource planning: information systems managers’ difficulty in determining top management’s objectives,” *MIS Quart.*, τομ. 13, αριθμ. 3, σελ. 388–399, 1987.
- [22] S. W. McDaniel και J. W. Kolari, “Marketing strategy implications of the Miles & Snow strategic typology,” *περ. Marketing*, τομ. 51, σελ. 19–30, 1987.
- [23] F. W. McFarlan, J. L. McKenney, και P. Pyburn, “Information archipelago—Plotting a course,” *Harvard Bus. Rev.*, τομ. 61, αριθμ. 1, σελ. 145–156, 1983.
- [24] F. W. McFarlan και J. L. McKenney, “The information archipelago—Gaps and bridges,” *Harvard Bus. Rev.*, τομ. 60, αριθμ. 5, σελ. 109–119, 1982.
- [25] R. E. Miles και C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- [26] F. Niederman, J. C. Brancheau, και J. C. Wetherbe, “Information systems management issues for the 1990s,” *MIS Quart.*, τομ. 15, αριθμ. 4, σελ. 474–495, 1991.
- [27] R. L. Nolan, “Managing the advanced stages: key research issue,” *Harvard Business School*, Cambridge, MA, July 10–13, 1983.
- [28] R. L. Nolan, “Managing the crises in data processing,” *Harvard Bus. Rev.*, τομ. 57, αριθμ. 3, σελ. 115–126, Μαρτ.-Απρ. 1979.
- [29] M. E. Porter, *Competitive Strategy*. New York: Ελεύθερος τύπος, 1980.
- [30] *Competitive Advantage*. New York: Ελεύθερος Τύπος, 1985.
- [31] M. E. Porter και V. E. Millar, “How information gives you competitive advantage,” *Harvard Bus. Rev.*, τομ. 63, αριθμ. 4, σελ. 149–160, 1985.
- [32] P. Powell, “Information technology and business strategy: A synthesis of the case for reverse causality,” in *Proc. 13th Int. Conf. Information Systems*, J. I. Degross, J. D. Becker και J. J. Elam, Eds. Dallas, TX: ACM, 1992, σελ. 71–80.
- [33] L. E. Raho, J. A. Belohlav, και K. D. Fiedler, “Assimilating new technology into the organization: an assessment of McFarlan & McKenney’s model,” *MIS Quart.*, τομ. 11, αριθμ. 1, σελ. 47–57, 1987.
- [34] R. Sabherwal και W. R. King, “An empirical taxonomy of the decisionmaking processes concerning strategic applications of information systems,” *περ. Manage. Inform. Syst.*, τομ. 11, αριθμ. 4, σελ. 177–214.

- [35] “Decision processes for developing strategic applications of information systems: a contingency approach,” *Decision Sci.*, τομ. 23, σελ. 917–943, 1992.
- [36] R. Sabherwal και P. Kirs, “The alignment between organizational critical success factors and information technology capability in academic institutions,” *Decision Sci.*, τομ. 25, αριθμ. 2, σελ. 301–330, 1994.
- [37] C. C. Snow και L. G. Hrebiniak, “Strategy, distinctive competence, and organizational performance,” *Admin. Sci. Quart.*, τομ. 25, σελ. 317–336, 1980.
- [38] H. Tavakolian, “Linking the information technology structure with organizational competitive strategy: A survey,” *MIS Quart.*, τομ. 13, αριθμ. 3, σελ. 309–317, 1989.
- [39] J. T. C. Teng, M. J. Cheon, και V. Grover, “The information systems
- [40] T. N. Warner, “Information technology as a competitive burden,” *Sloan Manage. Rev.*, τομ. 29, αριθμ. 1, σελ. 55–61, 1987.
- [41] http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_generic_strategies
- [42] <http://www-mmd.eng.cam.ac.uk/people/ahr/dstools/paradigm/genstrat.htm>
- [43] <http://www.nvq5.com/businessreview/portersgeneric.htm>
- [44] http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_generic_strategies.htm
- [45] http://home.att.net/~nickols/competitive_strategy_basics.htm
- [46] <http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC2000/CDsite/papers/tuv/Valos2.PDF>
- [47] Gerry Johnson, Kevan Scholes, “Exploring Corporate Strategy”, 5^η εκδ., Prentice Hall
- [48] Βασίλης Μ. Παπαδάκης, ‘Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία’, Τόμος Α: Θεωρία, 4^η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002
- [49] <http://www.xs4all.nl/~rbals/thesis/Thesis%20Billing%20as%20a%20competitive%20advantage%20final%20RFP%20Competitive%20advantage%20theories%20%20and%20the%20effects%20on%20billing%20%20chapter%204.pdf>
- [50] Robert E Morgan, Carolyn A Strong και Tony McGuinness “Prospector strategy and competitive attributes – A multiattribute analysis of strategy types”, research Paper Αριθμ. 01-12, School of Management and Business, University of Wales, Aberystwyth, UK
- [51] Leeora Black, Monash University και Charmine E. J. Härtel, “Towards a Typology of the Public Relations Behaviour of Organisations”, Monash University, E-mail: Leeora.Black@BusEco.monash.edu.au
- [52] Hawes, J.M., και Crittendon, W.F. (1984). A taxonomy of competitive retailing strategies *περ. Strategic Management*, 5, 275-287.
- [53] Hambrick, D.C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Περ. Academy of Management*, 26, 5-26.
- [54] Dess, G.G., και Davis, P.S. (1984). Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and performance. *Περ. Academy of Management*, 26, 467-488.
- [55] Aaker, David A. *Strategic Market Management*, 4^η εκδ. New York, NY: John Wiley και Sons, Inc. 1995.
- [56] Drucker, Peter F. *Management, Tasks, Responsibilities, and Practices*. New York, NY: Harper και Row. 1974.
- [57] Peterson, H. Christopher και Allen F. Wysocki. “Strategic Choice Along the Vertical Coordination Continuum.” Staff Paper 98-16. Department of Agricultural Economics, Michigan State University, East Lansing, MI. 1998.
- [58] Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: Ελεύθερος Τύπος. 1980.
- [59] Prahalad, C.K. και G. Hamel “The Core Competence of the Corporation” *Harvard Business Review* (Μάιος-Ιούνιος 1990): 79-91.
- [60] <http://www.intel.com/business/bss/infrastructure/managing/leadership.pdf>.
- [61] Heifetz RA, Laurie DL. The work of leadership. *Harvard Business Review*. 1997;

Ιόν./Φέβ:124-134.

[62] Bilchik GS. Leaders who inspire. Περ. HealthForum. 2001; 44(2):10-15.

[63] Goleman D. What makes a leader? Harvard **Business** Review. 1998; 76(6):93-102.

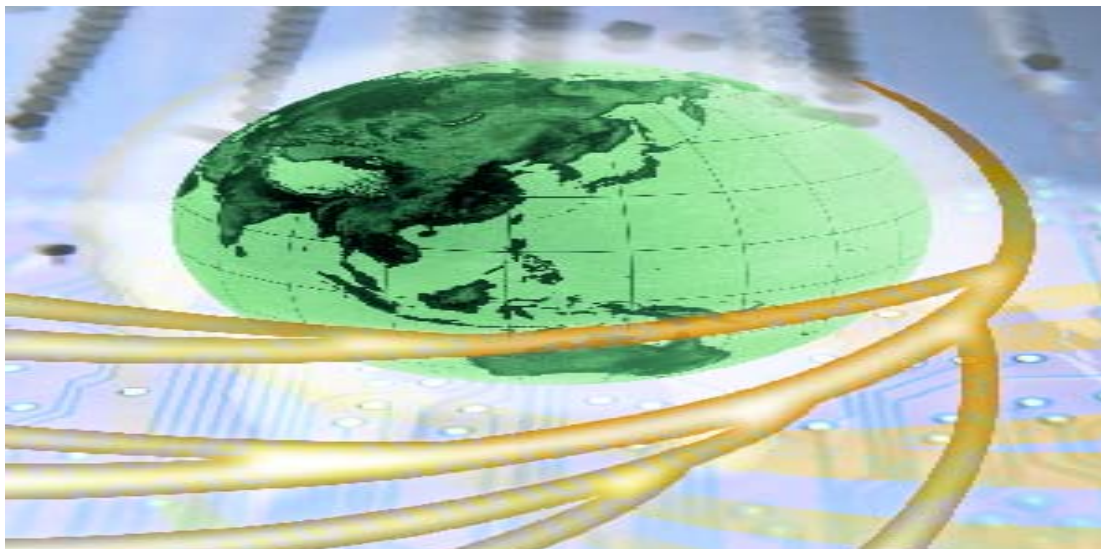
[64] Clever LH. CEOs as citizens. Health Forum περ. 2001; 44(2):21-25.

[65] Marc Holzer και Kathe Callahan. Government at Work: Best Practices and Model Programs. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks CA, 1998.

[66] Benchmarking for Best Practices in the Public Sector, εκδ. Keehley, Patricia et al. Jossey-Bass, San Francisco, 1997.

Κεφάλαιο 2

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ (INTERNET)



Όροι όπως "κυβερνοχώρος"(cyberspace), "Διαδίκτυο"(internet), "Δίκτυο"(the Net), "η Λεωφόρος των Πληροφοριών"(Information superhighway) και ο "Παγκόσμιος Ιστός"(World Wide Web) χρησιμοποιούνται εναλλακτικά για να περιγράψουν το υπάρχον κολοσσιαίο δίκτυο υπολογιστών που αλληλοσυνδέονται μέσω της τηλεπικοινωνιακής υποδομής. Ένας ορισμός του Διαδικτύου είναι ότι είναι ένα δίκτυο υπολογιστών διασυνδεδεμένο μέσω ενός παγκοσμίως μοναδικού χώρου διεύθυνσης, που βασίζεται στο πρωτόκολλο του ίντερνετ

(Internet Protocol-IP), ικανό να υποστηρίζει επικοινωνίες με τη χρήση του Transmission Control Protocol/Internet Protocol (TCP/IP) και παρέχει υπηρεσίες σε διαδοχικά επίπεδα του, επικοινωνίες και σχετική υποδομή. Ενσωματώνει λειτουργικά χιλιάδες τοπικά και περιφερειακά δίκτυα και κάθε πηγή πληροφόρησης σ' ένα κύριο δίκτυο παγκόσμιας εμβέλειας. [1]

Οι τέσσερις βασικές υπηρεσίες που προσφέρει το Διαδίκτυο είναι οι εξής: E-mail, News(USENET), Remote login και Μεταφορά δεδομένων. Με τη βοήθεια του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου οι χρήστες μπορούν να στέλνουν και να λαμβάνουν ηλεκτρονικά μηνύματα, τα οποία διακινούνται κάθε μέρα κατά δισεκατομμύρια μέσω του SMTP πρωτοκόλλου. Η δεύτερη υπηρεσία του Διαδικτύου είναι οι ομάδες συζήτησης (newsgroups), όπου χρήστες με κοινά ενδιαφέροντα κάνουν ανταλλαγή μηνυμάτων. Προγράμματα όπως το telnet και το rlogin δίνουν στο χρήστη τη δυνατότητα να μπαίνει σε οποιαδήποτε μηχανή εφόσον διαθέτει ένα λογαριασμό χρήσης. Τέλος, το πρωτόκολλο FTP (File Transfer Protocol) έδωσε το όνομά του στο πρόγραμμα ftp, με το οποίο είναι εφικτή η αντιγραφή αρχείων από μια μηχανή στο Διαδίκτυο σε άλλη.

Σήμερα, ο καθένας μπορεί να εγγραφεί σε έναν πάροχο υπηρεσίας Internet (Internet Service Provider, ISP), ο οποίος εκμισθώνει μια υψηλής ταχύτητας σύνδεση στο δίκτυο του Internet και παρέχει μια χαμηλότερης ταχύτητας πρόσβαση σε πολλούς χρήστες [2]. Ο πάροχος υπηρεσίας Internet παρέχει επίσης ένα σύνολο από υπηρεσίες όπως e-mail και ιστοσελίδες τοπικού περιεχομένου. Συνδεόμαστε με τον πάροχο χρησιμοποιώντας ένα modem, ISDN ή άλλο μέσο όπως ένα καλωδιακό modem και ο πάροχος δρομολογεί τα TCP/IP πακέτα μας προς και από το Internet.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ONLINE ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ

ΚΡΑΤΟΣ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	INTERNET ΧΡ.	ΕΝΕΡΓΟΙ ΧΡ.	ISPs
Αυστραλία	19.5 εκ.	12.82 εκ.	8.55 εκ.	571
Βραζιλία	176 <>	14.32 <>	7.53 <>	50
Καναδάς	31.9 <>	16.84 <>	8.8 <>	760
Γαλλία	59.76 <>	21.76 <>	13.24 <>	62
Γερμανία	83.2 <>	44.13 <>	27.97 <>	200
Ελλάδα	10.6 <>	1.4 <>	Δεν υπάρχουν στοιχεία	27
Χονγκ-Κονγκ	7.3 <>	4.57 <>	2.34 <>	17
Ιταλία	57.7 <>	19.25 <>	10.49 <>	93
Ιαπωνία	127 <>	56 <>	28.33 <>	73
Ρωσία	145 <>	18 <>	Δεν υπάρχουν στοιχεία	35
Ισπανία	40.07 <>	13.98 <>	6.58 <>	56
Σουηδία	8.9 <>	6.72 <>	4.56 <>	29
Μεγ. Βρετανία	59.8 <>	34.3 <>	21.81 <>	400
ΗΠΑ	280.5 <>	182.13 <>	126.96 <>	7000

Όπου ο πληθυσμός, οι χρήστες Internet και οι ISPs (Internet Service Providers) είναι όπως αυτά αναφέρονται στα στοιχεία της CIA (Central Intelligence Agency) και οι ενεργοί χρήστες όπως προκύπτουν τον Αύγουστο του 2003 ύστερα από έρευνα της εταιρίας Nielsen//NetRatings και αφορούν σπίτι και εργασία. Σύμφωνα με τις ίδιες πηγές, το 2002 ο παγκόσμιος online πληθυσμός ήταν 580 εκατομμύρια χρήστες (Nielsen//NetRatings). [3]

Καθώς η δημοτικότητα του INTERNET αυξάνεται με ραγδαίους ρυθμούς, με ανάλογη μεταβολή στον αριθμό των χρηστών του και στην πολυπλοκότητα των εφαρμογών του, η ανάγκη για αναβάθμιση και βελτίωση των τεχνολογιών επικοινωνίας στο σύνολο τους είναι επιτακτική [4]. Διαφορετικά, υπάρχει φόβος ότι το τεράστιο αυτό οικοδόμημα, που στηρίζεται στον παγκόσμιο ιστό (World Wide Web – WWW), θα καταρρεύσει ή θα πάψει να αποτελεί ένα ικανό και αξιόπιστο παγκόσμιο μέσο επικοινωνίας. Αναβαθμίζοντας λοιπόν το INTERNET σε μεγαλύτερες ταχύτητες και με νέες τεχνολογίες επικοινωνίας ευρείας ζώνης (broadband), θα είναι δυνατή η υποστήριξη ενός μεγάλου αριθμού χρηστών και σύνθετων εφαρμογών. Η δυνατότητα για μεγάλες ταχύτητες θα πρέπει να επιτευχθεί τόσο σε επίπεδο πρόσβασης στο δίκτυο όσο και στην εσωτερική δομή του δικτύου και πιο συγκεκριμένα στο σύνολο των δικτύων βασικού κορμού (backbone) που το απαρτίζουν.

Σήμερα το Internet καλείται να παράσχει τις ακόλουθες υπηρεσίες :

Υπηρεσίες Υγείας :

Μεταφορά x-ray και Cat scan
Ιατρικό συμβούλιο (video)
Παρακολούθηση ασθενών από απόσταση-Τηλεϊατρική
Μεταφορά ιατρικών δεδομένων

Οικιακές Υπηρεσίες :

Video-on-demand
Αγορές από το σπίτι
Τραπεζικές συναλλαγές από το σπίτι
Διαλογικά πολυμέσα
On-line υπηρεσίες πληροφόρησης
Video – τηλέφωνο
Τηλεσυναλλαγές

Εκπαίδευση

Διδασκαλία από απόσταση
Πρόσβαση σε μακρινές βιβλιοθήκες
Virtual international classroom

Επιχειρήσεις:

Video-Conferencing-Virtual Meeting
Ηλεκτρονικό εμπόριο
Εκπαίδευση από απόσταση
Computer aided Design
Επικοινωνίες πολυμέσων

Κυβερνητικές Υπηρεσίες :

Μεταφορά δεδομένων και αρχείων
Video – Conferencing
Ηλεκτρονική πρόσβαση σε κυβερνητικά δεδομένα
Ηλεκτρονική ψήφος
Βιβλιοθήκες video

Σε αντίθεση με το δημόσιο τηλεφωνικό δίκτυο, οι επικοινωνίες που παρέχει το Internet δεν εξασφαλίζουν ποιότητα υπηρεσιών. Το Internet λειτουργεί με βάση ένα πρωτόκολλο που δεν

είναι προσανατολισμένο στη σύνδεση (connection-less) και επιτρέπει σε κάθε πακέτο δεδομένων να ακολουθήσει ανεξάρτητη διαδρομή από router σε router. Το αποτέλεσμα δεν είναι εγγυημένο όσον αφορά τις καθυστερήσεις των πακέτων, παρόλα αυτά η ευελιξία του δικτύου αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την απόδοση του. Οι ευρυζωνικές τεχνολογίες διευκολύνουν την συνδεσιμότητα με το Internet αλλά αυτή η ευρυζωνική υποδομή διαφέρει κατά τύπους πολύ. [5]

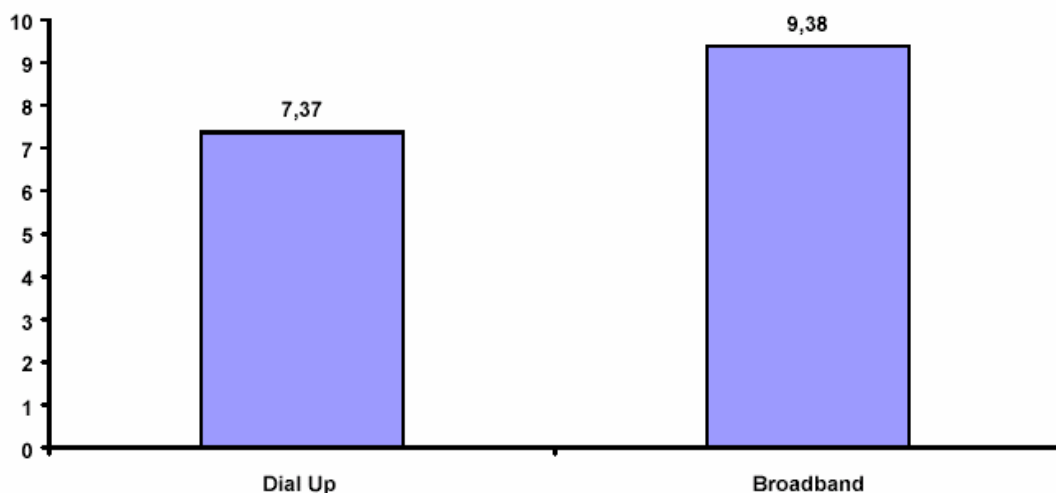
Βιβλιογραφικές Αναφορές :

- [1] <http://www.cyta.com.cy/pr/newsletter/Archive2002/July/page06.htm>
- [2] How network works, 6th edition, Frank J. Derfler, Jr. & Les Freed
- [3] http://www.clickz.com/stats/big_picture/geographics/article.php/5911_151151
- [4] Global Telecommunications Market Access. Jennifer E. Maller.
- [5] http://www.seattleu.edu/asbe/igbi/publications/Global_EBusiness.pdf

2.1 Το ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ ΚΑΙ ΟΙ ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ (Η.Π.Α) - INTERNET AND UNITED STATES OF AMERICA (USA)

Η αύξηση της χρησιμοποίησης του Internet στις ΗΠΑ συνεχίζεται, αλλά με μια μικρότερη ταχύτητα από αυτήν των τελευταίων πέντε χρόνων. Η διείσδυση των προσωπικών υπολογιστών και η σύνδεση με το Internet βρίσκονται στο ώριμο στάδιο του κύκλου ζωής τους, όπως δείχνουν τα μεγάλα ποσοστά πληθυσμού και οι μειωμένες ταχύτητες της ανάπτυξης του Internet[1]. Παρόλα αυτά στις αρχές του 2003, το 75% των νοικοκυριών των ΗΠΑ είχαν πρόσβαση στο Internet κι εκτιμάται ότι το 27% αυτών χρησιμοποιεί ευρυζωνικές συνδέσεις [17]. Το μέλλον του Internet είναι ενθαρρυντικό, αφού το 90% των παιδιών που βρίσκονται σε ηλικία σχολείου έχουν πρόσβαση σε υπολογιστή, είτε από το σπίτι τους, είτε από το σχολείο και η εβδομαδιαία χρήση έχει αυξηθεί. [1]

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ : ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΧΡΗΣΤΩΝ INTERNET ON LINE –
ΗΠΑ, 2000 (ΩΡΕΣ ΑΝΑ ΜΗΝΑ) [1]**



Η ίδια έρευνα έδειξε ότι ένα στα τρία σπίτια με broadband σύνδεση καταναλώνει streaming multimedia (ήχο και εικόνα σε αληθινό χρόνο), που βρίσκεται ένα βήμα πριν από το Program on Demand (βίντεο από σταθμούς, ταινίες, αθλητικές ειδήσεις, βιντεοκλιπ).

Η αγορά που αφορά το internet μέσω dial-up είναι μεγάλη στις ΗΠΑ κι αυτό οφείλεται μερικώς στις φθηνές ή δωρεάν τοπικές κλήσεις αλλά και στις ιδιαίτερα επιθετικές στρατηγικές μάρκετινγκ μεγάλων εταιριών όπως η AOL και η MSN, οι οποίες διαμέσου μεγάλων διαφημιστικών καμπανιών πρόσφεραν δωρεάν cd's που περιείχαν το λογισμικό πρόσβασης στο Internet [2]. Οι ΗΠΑ παρά την ύφεση της οικονομίας τους εξακολουθεί να είναι ηγέτης στην τεχνολογία που έχει σχέση με το Internet. Η ποιότητα και η διαθεσιμότητα των e-συμβουλών και υποστηρικτικών λύσεων είναι αξεπέραστες. Η αγορά μέσω online είναι κάτι το σύνηθες και αποτελεί το 5% του συνολικού λιανικού εμπορίου, φτάνοντας σε μερικούς τομείς όπως στην αγορά λογισμικού, ταξιδιών και μουσικής το 20%. Σ' αυτό συντέλεσε σημαντικά και η πράξη θέσπισης αγοράς online χωρίς φόρο (Internet Tax Freedom Act) στις διαπολιτειακές συναλλαγές [3].

Η America Online, Inc., τμήμα της Time Warner, είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στις αλληλεπιδραστικές υπηρεσίες και στην παροχή Internet. [4] Ιδρύθηκε το 1985 και αρχικά πρόσφερε περιορισμένες online υπηρεσίες σε μια μικρή αγορά χρηστών προσωπικών υπολογιστών. Σήμερα έχει πάνω από 33 εκατομ. μέλη σε όλον τον κόσμο, με μέση χρήση 70 λεπτά την ημέρα και προσφέρει τις υπηρεσίες της σε όλες τις πλατφόρμες και μπάντες. [5] Η υπηρεσία της ενσωματώνει χωρίς ραφές, βολικά εργαλεία για επικοινωνίες και άλλες καθημερινές ανάγκες, όπως αλληλεπιδραστικά περιεχόμενα, ιστοσελίδες μελών, ψηφοφορίες, chats όλα σε μια μοναδική online εμπειρία. Τα online περιεχόμενα της περιλαμβάνουν μοναδικές παρουσιάσεις μουσικής, ταινιών, παιχνιδιών και βιβλίων κι έχει δημιουργήσει συντομεύσεις πλοήγησης όπως λέξεις κλειδιά και αγαπημένα μέρη. Η AOL είναι διαθέσιμη και μέσω dial-up και και μέσω ευρυζωνικών συνδέσεων. Οι χρήστες την προτιμούν γιατί προσφέρει όλα όσα ψάχνουν σε ένα μόνο πεδίο, το AOL.com, τακτική που προσπαθούν σκληρά αλλά μάλλον όχι πετυχημένα να υιοθετήσουν και οι ανταγωνιστές της (Microsoft's MSN, EarthLink) στις υπηρεσίες τους. [6] Η εταιρία απλούστευσε το e-mail και το chat και ανακάλυψε το στιγμιαίο μήνυμα (instant messaging), έτσι ώστε τα μέλη της να μπορούν να ενωθούν online αναλόγως των ειδικών ενδιαφερόντων τους. [7] Έτσι ξεπέρασε τα εθνικά σύνορα και εξύφανε μια παγκόσμια κοινότητα.

Τον Οκτώβριο του 2003 η AOL ξεκίνησε την AOL 9.0 Optimized, την τελευταία έκδοση για την AOL και την AOL for Broadband, που αποτελεί και την πιο σημαντική αναβάθμιση στην ιστορία της εταιρίας [8]. Καθώς η χρησιμοποίηση των ευρυζωνικών τηλεπικοινωνιών αυξάνεται και καθώς οι χρήστες του Internet μεταφέρονται σε αυτές, η εταιρία προσπαθεί να κάνει συμφωνίες με καλωδιακές εταιρίες ή με τηλεπικοινωνιακές εταιρίες που παρέχουν γραμμές DSL, έτσι ώστε να προσφέρει τα προϊόντα της σε πιο δελεαστικές τιμές. Ήδη έχει 3 εκατ. χρήστες που χρησιμοποιούν την ευρυζωνικότητα και εάν αυτός ο αριθμός αυξηθεί, είναι σίγουρο ότι θα αυξηθούν και τα έσοδα της από τις περισσότερες διαφημίσεις που θα προσελκύσει [9]. Επειδή, όμως αντιμετωπίζει δυσκολίες στην σύναψη συμφωνιών και δεν εξασφαλίζει τις καλωδιακές συνδέσεις ή το DSL σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές [10] ακολουθεί και την εναλλακτική στρατηγική «Φέρε την δική σου πρόσβαση» (Bring your own access) στα μέλη της, η οποία επιτρέπει στα μέλη της να χρησιμοποιήσουν την AOL με την ήδη υπάρχουσα ευρυζωνική σύνδεση τους, πληρώνοντας μια συνδρομή των 14.95% τον μήνα στην AOL. Οι συμφωνίες με τις καλωδιακές εταιρίες είναι ιδιαίτερα δύσκολες καθώς οι εταιρίες αυτές ευνοούνται από την νομοθεσία του FCC (Federal Communications Commission), σύμφωνα με την οποία δεν είναι υποχρεωμένες να εγγυηθούν στους παρόχους Internet την πρόσβαση στα δίκτυα τους και ούτε να τους προσφέρουν γι' αυτήν την πρόσβαση χοντρικές τιμές [11]. Έτσι ενώ η AOL δεν έχει πρόβλημα να παίρνει χοντρικές τιμές από την Verizon και την SBC για την προμήθεια των DSL γραμμών, οι κανόνες αυτοί δεν ισχύουν για τους καλωδιακούς προμηθευτές.

Το μυστικό της Online επιτυχίας της AOL βρίσκεται στο εξαιρετικό της μάρκετινγκ και στο ιδιαίτερα καινοτόμο και ανταγωνιστικό περιεχόμενο που προσφέρει μέσα από ευκολόχρηστες τεχνολογίες, που ακόμα κι αυτοί που δεν είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία (π.χ.

ηλικιωμένοι), μπορούν να χρησιμοποιήσουν. Η εταιρία, τα τελευταία χρόνια, εργάζεται εντατικά για να δώσει στους πελάτες της εύκολη πρόσβαση στις αγαπημένες τους υπηρεσίες διαμέσου μιας ποικιλίας ασύρματων συσκευών. Έτσι τα μέλη της μπορούν να ελέγξουν το e-mail τους, το χαρτοφυλάκιο μετοχών τους και να χρησιμοποιήσουν τις εξειδικευμένες υπηρεσίες της AOL, ανεξάρτητα αν χρησιμοποιούν PC, PDA ή ένα κινητό τηλέφωνο [12]. Για να πετύχει τον στόχο της η εταιρία συνεργάζεται με παγκόσμιους ηγέτες στις ασύρματες τηλεπικοινωνίες και στις κατασκευές συσκευών. Για παράδειγμα πρόσφερε σε συνεργασία με την εταιρία Sprint το βασισμένο σε δίκτυο κινητό AOL Instant Messenger (AIM) και σε συνεργασία με την Nokia ένα ενσωματωμένο AIM client.

Σε μια τελευταία εντυπωσιακή κίνηση στρατηγικής που ανακοινώθηκε τον Απρίλιο του 2004 [4], η AOL σχεδιάζει να δημοσιεύσει ένα μεγάλο μέρος των νέων, των αθλημάτων, των μουσικών της και άλλων περιεχομένων στο ανοιχτό Internet, κάνοντας το διαθέσιμο σε οποιονδήποτε online χρήστη. Αυτή η κίνηση γίνεται αφενός μεν για να σταματήσει τις διαρροές των χρηστών της που προτιμούν τους παρόχους Internet που προσφέρουν υψηλής ταχύτητας πρόσβαση και αφετέρου για να αυξήσει το κοινό της και έτσι και τα έσοδα της από τις διαφημίσεις στο διαδίκτυο. Βέβαια το καλύτερο περιεχόμενο της δεν θα το προσφέρει δωρεάν αλλά θα το κρατάει για τα μέλη της. Έτσι για παράδειγμα θα μεταδίδει ζωντανά ένα κοντσέρτο αποκλειστικά στα μέλη της, ενώ η παράσταση αυτή θα δημοσιεύεται δωρεάν στο Internet ύστερα από μια εβδομάδα. Αυτές οι κινήσεις θα επιτρέπουν στα μη μέλη να παίρνουν μια γεύση των περιεχομένων της AOL και πιθανώς να τους δελεάζουν να γίνουν και μέλη της. Η προσφορά αυτή δωρεάν περιεχομένου θα επιτευχθεί με την αντικατάσταση της προγραμματιστικής της γλώσσας "Rainman" που χρησιμοποιούσε για την συγγραφή του περιεχομένου από την ευρέως διαδεδομένη HTML. Έτσι η εταιρία με συνεχείς συνεργασίες, και καινοτόμες και διαφοροποιημένες υπηρεσίες σχεδιάζει να παραμείνει ηγέτης στον χώρο της, όπως συμβαίνει τα τελευταία 19 χρόνια.

Από την άλλη πλευρά, η MSN, που ξεκίνησε τις Internet υπηρεσίες της το 1995, αποτελεί τμήμα της Microsoft. Είναι παγκόσμιος ηγέτης στην παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών και στις πωλήσεις διαφημίσεων και είναι διαθέσιμη σε 38 αγορές και 18 γλώσσες [13]. Με 9 εκατομ. εγγεγραμμένα μέλη έρχεται δεύτερη μετά την AOL, από την οποία όμως απέχει πολύ [14]. Έτσι, η στρατηγική της επικεντρώνεται σε κινήσεις που θα μειώσουν την απόσταση αυτή. Πρόσφατα κυκλοφόρησε την νέα της MSN 8 Internet υπηρεσία, η οποία όμως δεν απέδωσε τα αναμενόμενα κέρδη και αυτό την ανάγκασε να στραφεί στην στρατηγική της AOL που αφορά το σχέδιο «Φέρε την δική σου πρόσβαση». Αυτό βέβαια το έκανε δίνοντας σε πολύ χαμηλότερη τιμή (9.95\$) από την AOL (14.95\$) [11], την πρόσβαση στο διευρυμένο e-mail της και στο στιγμιαίο μήνυμα (instant messaging) μέσω ενός άλλου ISP. Τα στελέχη της εταιρίας πιστεύουν ότι οι σχέσεις τους με τα εγγεγραμμένα μέλη προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες για ταυτόχρονες πωλήσεις λογισμικού και διεύρυνση των δικτυακών υπηρεσιών σε συσκευές που δεν είναι PC's.

Η εταιρία ευρισκόμενη σε πλήρη ανταγωνισμό με τις Yahoo και Google ανακοίνωσε ότι δημιουργεί έναν δικό της νέο αλγόριθμο έρευνας, ο οποίος θα είναι αρκετά αυτοματοποιημένος [14]. Η νέα μηχανή έρευνας θα έχει 3 διαφορετικές δυνατότητες : την γενική έρευνα, την έρευνα νέων και την blog έρευνα η οποία μέσω cookies θα επιτρέπει προσωπικές έρευνες βάσει του προηγούμενου ιστορικού της έρευνας [15]. Επίσης η MSN αναπτύσσει και το Answerblot, το οποίο σχεδιάζεται έτσι ώστε να επιτρέπει τον χρήστη να θέτει τις ερωτήσεις του σε φυσική γλώσσα και να παίρνει την σωστή απάντηση. Όμως η Microsoft άργησε να κάνει την είσοδο της στον χώρο αυτό όπου πλέον κυριαρχεί η Google [16].

Η αγορά που αφορά τους ISP's που παρέχουν dial-up φαίνεται ότι ελαττώνεται, καθώς όλο και περισσότεροι πελάτες στρέφονται σε γρηγορότερες ευρυζωνικές συνδέσεις. Έτσι και η MSN επικεντρώνει την Internet στρατηγική της στην παροχή προϊόντων λογισμικού μέσω ευρυζωνικών επικοινωνιών. Για τον σκοπό αυτό, ακολουθεί το παράδειγμα της συνεργασίας

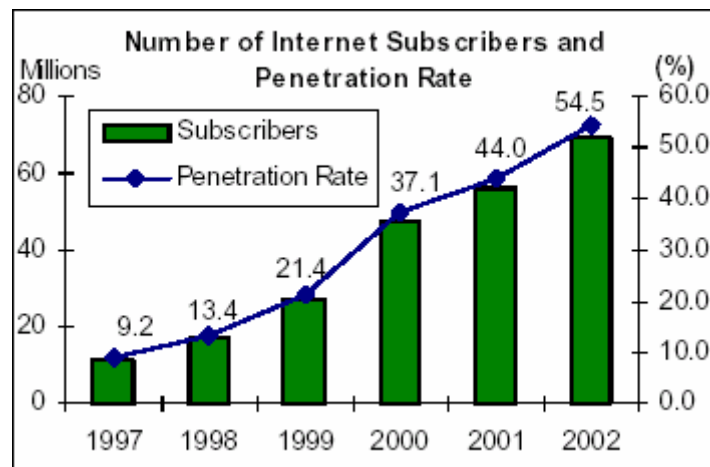
της Yahoo με την SBC [17], και συνεργάζεται με την Verizon, η οποία επεκτείνει τον αριθμό των γραμμών της που παρέχουν ευρυζωνική πρόσβαση κατά 30% [18] κι ετοιμάζουν μαζί μια ευρυζωνική προσφορά. Η MSN ελπίζει ότι τα 8 εκατ. μέσω dial-up μέλη της, θα προτιμήσουν να χρησιμοποιήσουν τις νέες DSL τηλεφωνικές τους συνδέσεις για υψηλότερης ταχύτητας σύνδεση. Το νέο σχεδιασμένο για ευρυζωνικούς χρήστες MSN, φέρνει περισσότερες προσωποποιημένες επιλογές, δωρεάν ευρυζωνικό περιεχόμενο στο msn.com μέσα από μια ολοκαίνουργια msn σελίδα καθώς και προηγμένο λογισμικό [19]. Οι πελάτες μπορούν να διαλέξουν ψυχαγωγικές πληροφορίες από διάφορους συνεργάτες του MSN, όπως το eBay Inc., NBC και το weather.com. Επίσης, ξεκίνησε και το MSN Video [20] [21], μια ευρυζωνική υψηλής ποιότητας υπηρεσία video που προσφέρει δωρεάν περιεχόμενο ευρυζωνικού βίντεο (NBC network, Discovery Channel, Animal Planet κ.α.) σε όλους τους επισκέπτες του msn.com και του My MSN στις ΗΠΑ.

Βιβλιογραφικές Αναφορές :

- [1] www.seattleu.edu/asbe/igbi/publications/Global_EBusiness.pdf
- [2] www.itm.mh.se/summerschool/Reports/FinalReportTrack3.pdf
- [3] http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eReady_2003.pdf
- [4] www.usatoday.com/money/industries/technology/2004-04-08-aol-strategy-shift_x.htm
- [5] www.corp.aol.com/whoweare
- [6] www.techtv.com/siliconspin/features/story/0.23008,3372022,00.html
- [7] www.corp.aol.com/whoweare/mission.html
- [8] www.corp.aol.com/whoweare/history.html
- [9] www.clickz.com/news/article.php/3325181
- [10] www.salon.com/tech/feature/2002/10/15/save_aol
- [11] www.boston.internet.com/news/article.php/1555641
- [12] www.hpbaazaar.com/cooltown/mpulse/0102_lisahook.asp
- [13] www.microsoft.com/presspass/press/2004/Jan04/01-07MSNLaunch2004PR.asp
- [14] http://sharpnet.typepad.com/search_engine_optimizatio/2003/12/what_is_msns_ne.html
- [15] http://sharpnet.typepad.com/search_engine_optimizatio/2004/03/msn_unveils_the.html
- [16] www.clickz.com/news/article.php/3331501
- [17] <http://www.clickz.com/news/article.php/2205501>
- [18] <http://boston.internet.com/news/article.php/2119691>
- [19] http://news.com.com/2008-1025_3-5183462.html
- [20] www.microsoft.com/presspass/press/2004/Jan04/01-07MSNLaunch2004PR.asp
- [21] <http://www.globetechnology.com/servlet/story/RTGAM.20040401.gtmsn0401/EmailBNStory/Technology/?mainhub=GT>

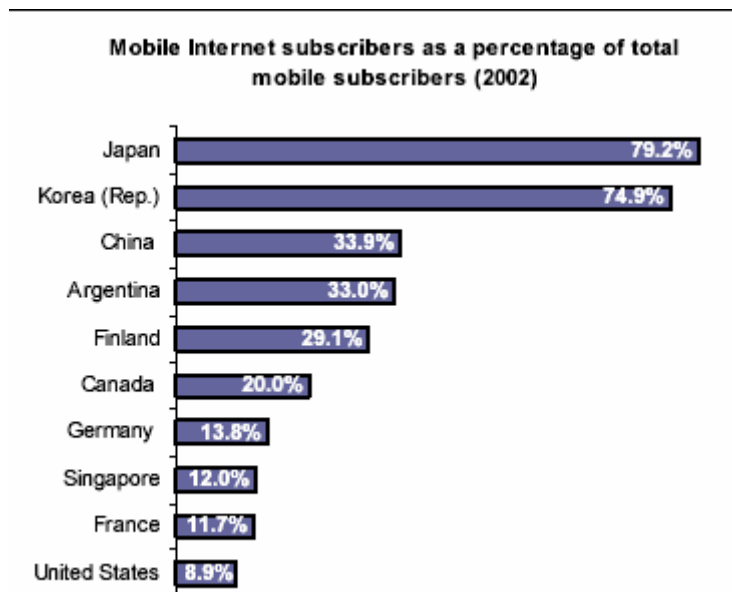
2.2 *Το ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ ΚΑΙ Η ΙΑΠΩΝΙΑ - INTERNET AND JAPAN*

Η Ιαπωνία, παρόλο που θεωρείται ηγέτης στις τεχνολογικές καινοτομίες (π.χ. DoCoMo's i-mode), υστερεί στην συνδεσιμότητα με το Internet.[1]



**Εγγεγραμμένοι πελάτες του Internet
και ρυθμός διείσδυσης τους στο Internet [1]**

Αυτό που είναι ασυνήθιστο, όμως, σε σχέση με άλλες χώρες είναι ο αριθμός των online χρηστών που είναι συνδεδεμένοι μέσω κινητών τηλεφώνων, αριθμός που την τοποθετεί στην πρώτη θέση παγκοσμίως. Η TCA (Telecommunications Carriers Association) αναφέρει ότι πρόκειται για 53 εκατομ. [2]. Οι παράγοντες που οδήγησαν σ' αυτό είναι κυρίως δύο: η χαμηλή διείσδυση του Internet και του PC στην Ιαπωνία.



Ποσοστό εγγεγραμμένων στο Internet μέσω κινητού επί του συνόλου των εγγεγραμμένων στην κινητή τηλεφωνία [7]

Το Παγκόσμιο βιβλίο γεγονότων του 2001 της CIA, αναφέρει ότι ο αριθμός των σταθερών τηλεφώνων είναι 60.39 εκατομ. και των κινητών τηλεφώνων 63.9 εκατομ., στοιχείο το οποίο εξηγεί μερικώς, την υψηλή διείσδυση του internet μέσω κινητού [3]. Αυτοί οι χρήστες έχουν την δυνατότητα επιλογής μεταξύ 73 παρόχων Internet (ISPs). Η εταιρία ερευνών IDC προβλέπει ότι ο συνολικός αριθμός των λογαριασμών Internet, συμπεριλαμβανομένων και των διπλών λογαριασμών (σταθερών και κινητών) θα αυξηθεί ετησίως κατά 28,5% φτάνοντας το 2005 τους 230 εκατομμύρια λογαριασμούς εκ των οποίων τα 86.3 εκατ. θα αφορούν τις εγγραφές κινητών [4].

Η Ιαπωνία επενδύει με εντατικούς αριθμούς και στην παροχή υπηρεσιών Internet. Για παράδειγμα, τον Μάρτιο του 2001, η CNET διαμέσου της εταιρίας ερευνών NUA, κατέδειξε ότι η Ιαπωνική κυβέρνηση ανακοίνωσε ένα πενταετές σχέδιο, αξίας 16.7 δισεκατομμυρίων δολλαρίων που σκοπό έχει την αύξηση των προσβάσεων στο Internet και την ενθάρρυνση του ανταγωνισμού στον τομέα της τηλεπικοινωνιακής βιομηχανίας της χώρας [5]. Όπως αναφέρει ο Μη κερδοσκοπικός Οργανισμός της Ιαπωνίας (Nonprofit Japan Organization), πιστεύεται ότι το μεγάλο εμπόδιο για την παραπέρα εξάπλωση της χρησιμοποίησης του Internet είναι : η κυριαρχία του DoCoMo της εταιρίας NTT στην ιαπωνική αγορά και το υψηλό κόστος σύνδεσης και οι υψηλές τοπικές χρεώσεις κλήσεων [6].

Στην Ιαπωνία υπάρχουν 52.9 εκατομ. χρήστες εγγεγραμμένοι σε τρεις διαφορετικές υπηρεσίες για να έχουν πρόσβαση στο mobile internet : i-mode, EZweb και J-sky. Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα η i-mode με 32.6 εκατομ. εγγεγραμμένους είναι η πιο δημοφιλής υπηρεσία [2].

Services	Apr 02	Groups
i-mode	32.6	NTT DoCoMo Group
EZweb	10.0	AU Group 8.5 million TU-KA Group 1.5 million
J-sky	10.3	J-PHONE
TOTAL (million)	52.9	

Αριθμός εγγεγραμμένων μελών Ανά υπηρεσία

Η εταιρία NTT DoCoMo ξεκίνησε την πρωτοποριακή παγκοσμίως υπηρεσία σύνδεσης στο Internet “i-mode”, τον Φεβρουάριο του 1999. Το 75% των συνολικών εγγεγραμμένων μελών της κινητής τηλεφωνίας της DoCoMo είναι και συνδρομητές της i-mode και μπορούν να συνδεθούν στο Internet μέσω ειδικά σχεδιασμένων συσκευών [7]. Η i-mode είναι μια κινητή τηλεφωνική υπηρεσία που προσφέρει συνεχή πρόσβαση στο Internet και βασίζεται στην τεχνολογία μεταγωγής πακέτου. Λόγω της προαναφερόμενης συνεχούς πρόσβασης στο Internet η χρέωση γίνεται βάσει του όγκου των δεδομένων που αποστέλλονται [8]. Οι κύριες υπηρεσίες της είναι : e-mail, υπηρεσίας πληροφόρησης και εφαρμογές όπως το Internet banking και η κράτηση εισιτηρίων [9]. Το επιχειρησιακό μοντέλο που προκύπτει αποτελεί μια ολοκληρωτικά νέα προσέγγιση στην αλυσίδα αξίας της κινητής υπηρεσίας και στην σχέση μεταξύ ασύρματης επικοινωνίας και Internet. Οι ανάγκες ιδιαίτερα των νεότερων χρηστών για σύγχρονες υπηρεσίες εκτόξευσαν, λόγω του i-mode, την NTT στην πρώτη θέση των παγκόσμιων ISP. Ένα άλλο γεγονός που συντέλεσε σε αυτό είναι η διαθεσιμότητα των πληροφοριών και των εικόνων σε έγχρωμη οθόνη [10].

Η επιτυχία του i-mode της εταιρίας NTT DoCoMo θεωρείται ότι βρίσκεται στους ακόλουθους λόγους [11]:

- ο διαχειριστής ελέγχει και τα τρία στοιχεία των υπηρεσιών : το δίκτυο, τις πωλήσεις των συσκευών και την προσφορά περιεχομένου
- από την πλευρά του μάρκετινγκ η DoCoMo ήταν πολύ επιτυχημένη με την σύλληψη της ιδέας του i-mode, αποφεύγοντας την παγίδα των υψηλών προσδοκιών υπηρεσίας και πέτυχε να δημιουργήσει ένα δυνατό και αξιόπιστο όνομα
- παίρνει υπόψη την γιαπωνέζικη κουλτούρα όπου για παράδειγμα υπάρχει απροθυμία να μιλήσεις στο κινητό τηλέφωνο όντας σε δημόσιο χώρο κτλ.

Η εταιρία δημιουργεί επωφελείς συμμαχίες με μια πλοιάδα από διεθνείς συνεργάτες, στους οποίους περιλαμβάνονται προμηθευτές περιεχομένου, ISP's, παραγωγοί λογισμικού και κατασκευαστές. Αυτές οι συμμαχίες βοηθούν στην ολοκλήρωση του i-mode και προσφέρουν στους χρήστες του τα πιο προηγμένα και καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες που υπάρχουν διαθέσιμα στην παγκόσμια αγορά. Έχοντας γνώση ότι η παροχή υψηλής ποιότητας περιεχομένου είναι κρίσιμη για την προσέλκυση νέων πελατών η NTT DoCoMo το ενημερώνει συνεχώς και το διατηρεί όσο γίνεται πιο κατανοητό και σαφές [12].

Τον Ιανουάριο του 2001 η DoCoMo κυκλοφόρησε τις πρώτες συσκευές που υποστήριζαν java και πρόσφεραν την επαναστατική υπηρεσία “i-appli”. Πρόκειται για μια διευρυμένη i-mode υπηρεσία, η οποία δημιουργήθηκε σε συνεργασία με την Sun Microsystems και δίνει την δυνατότητα στον πελάτη να κατεβάσει και να τρέξει μικρές Java applets [13]. Η πρόσβαση της applet στην πληροφορία και στην διασκέδαση εμπίπτει σε δύο κατηγορίες : στις stand-alone applets και στις agent applets. Στις πρώτες ανήκουν τα παιχνίδια, τα οποία μπορούν να σωθούν στην μνήμη της συσκευής. Οι δεύτερες χρησιμοποιούνται για ακριβείς χρονικά πληροφορίες (π.χ. τιμές χρηματιστηρίου) και γι' αυτόν τον λόγο πρέπει να συνδεθούν σε έναν server. Το περιεχόμενο της i-appli είναι πλούσιο γραφικά και ιδιαίτερο

ευκολόχρηστο και περιέχει εικόνες, κείμενα και ήχους που πραγματοποιούνται μόνο με Java. Επειδή η i-appli ενσωματώνει και πολύ προηγμένες λειτουργίες ασφαλείας (SSL), είναι ένα ιδιαίτερα ελκυστικό και δυνατό εργαλείο για επιχειρήσεις – ειδικά για αυτές που επιζητούν ασφαλή μεταφορά των εμπιστευτικών πληροφοριών τους. Οι χρήστες των i-appli έφτασαν τον Οκτώβριο του 2003 τα 20.7 εκατ. Βέβαια η πιο δημοφιλής υπηρεσία είναι το e-mail.

Τον Ιανουάριο του 2003 η Softbank συγχώνευσε 4 εταιρίες της, για να δημιουργήσει την Softbank Broadband η οποία θα λειτουργεί πλέον από εδώ και πέρα την Yahoo BB ADSL υπηρεσία Internet της [14]. Η εν λόγω υπηρεσία βέβαια δημιουργήθηκε πολύ νωρίτερα, τον Ιούνιο του 2001, ύστερα από συνεργασία της Softbank με την Yahoo Japan και προσφέρει πολλές υπηρεσίες μαζί, σε μια βασισμένη σε ADSL Internet πρόσβαση με μια ευρυζωνική πύλη [15]. Η Softbank κινείται ιδιαίτερα επιθετικά στην αγορά επενδύοντας συνεχώς σε νέα περιεχόμενα και καινούργιες υπηρεσίες. Το δίκτυο της επιτρέπει πρόσβαση σε μουσική και ταινίες 100 φορές πιο γρήγορα από τις dial-up υπηρεσίες. Έχει 2 εκατ. εγγεγραμμένα μέλη, που αποτελούν το ένα τρίτο της αγοράς [16]

Η Yahoo! BB έχει επίσης και τις δικές της ευρυζωνικές πύλες. Μια άλλη θυγατρική της SoftBank, η BB Cable TV, είναι η πρώτη εταιρία που έχει αποκτήσει μια άδεια εκπομπής μέσω DSL. Έτσι, τα μέλη της Yahoo! BB μπορούν να παρακολουθούν μια ποικιλία από σόου, αθλητικά γεγονότα, έργα που διανέμονται από 19 κανάλια. Αυτή η εκπομπή απαιτεί μια γρηγορότερη ADSL σύνδεση, τουλάχιστον των 3 Mbit/s. Σε όλα αυτά έρχονται να προστεθούν 3 a-la-carte κανάλια και πραγματικά προγράμματα βίντεο κατά απαίτηση (VOD), με έξτρα χρέωση [1].

Μια άλλη υπηρεσία της είναι αυτή των δημοπρασιών, η Yahoo Auction. Υπολογίζεται ότι σε αυτήν, κάθε μήνα 11 εκατ. άνθρωποι εμπορεύονται αγαθά αξίας 300 εκατ. δολλαρίων [17]. Στον τομέα των δημοπρασιών καμιά άλλη πύλη δεν είναι τόσο δημοφιλής όσο η Yahoo. Στοχεύοντας στο γεγονός ότι οι Ιάπωνες τον ελεύθερο χρόνο τους τον περνούν online, η υπηρεσία αυτή πέτυχε να ελκύσει γρήγορα πολλούς πελάτες αποσπώντας την μερίδα του λέοντος της αγοράς κι αναγκάζοντας άλλες εταιρίες (eBay) να κλείσουν τα παραρτήματα τους στην Ιαπωνία. Το 2002 η υπηρεσία αυτή είχε αποσπάσει το 80% της online αγοράς δημοπρασιών, ενώ το πρώτο τρίμηνο του 2003 είχε λειτουργικά κέρδη επί των πωλήσεων, 24 εκατ. δολλαρίων.

Βιβλιογραφικές Αναφορές:

- [1] <http://www.itu.int/osg/spu/ni/promotebroadband/casestudies/japan.pdf>
- [2] http://www.seattleu.edu/asbe/igbi/publications/Global_EBusiness.pdf
- [3] www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html
- [4] <http://www.idc.com>
- [5] <http://www.nua.com/surveys>
- [6] <http://www.igc.org/ohdakefoundation/telecom/overview.htm>
- [7] http://www2.itu.or.th/coe/document/newitupub/WTDR2002_e_firstchapter.pdf
- [8] <http://delivery.acm.org/10.1145/950000/948384/P78-barnes.pdf>
- [9] www.itu.int/osg/spu/ni/futuremobile/general/casestudies/JapancaseLS.pdf
- [10] http://www.findarticles.com/cf_dls/m0IUL/10_37/110466706/p1/article.jhtml
- [11] <http://userpage.fu-berlin.de/~jmueller/its/conf/helsinki03/papers/Veijalainen.pdf>
- [12] <http://www.nttdocomo.com/corebiz/imode/why/strategy.html>
- [13] <http://www.nttdocomo.com/corebiz/imode/services/iappli.html>
- [14] <http://sarjam.com/inet1.html>
- [15] http://www.softbank.co.jp/en/annual2001/pdf/sb2001_3.pdf
- [16] <http://www.taipeitimes.com/News/biz/archives/2003/03/04/196770>
- [17] http://www.businessweek.com/magazine/content/03_25/b3838627.htm

2.3 Το ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ ΚΑΙ Η ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ (Ε.Ε) – INTERNET AND EUROPEAN UNION (Ε.Υ.)

Η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι η πιο δραστήρια στην θέσπιση κανονισμών που αφορούν στις δραστηριότητες του Internet, ιδιαίτερα σε θέματα ιδιωτικότητας. Τον Μάιο του 2001, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ετοίμασε ένα σχέδιο για την e-Europe δράση, έχοντας τρεις σημαντικούς σκοπούς: να παράσχει φθηνή, γρήγορη και ασφαλή online πρόσβαση, να επενδύσει σε πληροφοριακή τεχνολογία και σε δεξιότητες της κοινωνίας της πληροφορίας και να προάγει την χρησιμοποίηση του Internet. Το 2002 οι χρήστες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελούσαν το 29,8% στο σύνολο των χρηστών παγκοσμίως. [1] Παρόλα αυτά, λόγω των διαφορετικών τηλεπικοινωνιακών χρεώσεων και της διαφοράς κουλτούρας και γλώσσας μεταξύ των κρατών – μελών η συνδεσιμότητα με το Internet διαφέρει και είναι μεγαλύτερη στον βορρά, ενώ όσο προχωράμε προς τις νότιες χώρες μειώνεται. Στην e-Europe Πρωτοβουλία του 1999 οι κυβερνήσεις τονίζουν ότι κάθε Ευρωπαίος πολίτης πρέπει να είναι on-line όσο γίνεται πιο σύντομα. Όσο αυτή η Πρωτοβουλία θα εξελίσσεται μέσα από διάφορα στάδια ανάπτυξης, οι κυβερνήσεις και οι πελάτες θα ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν περισσότερο το e-business και τις διάφορες άλλες υπηρεσίες του Internet.

Οι Σκανδιναβικές χώρες είναι οι πιο δικτυωμένες χώρες παγκοσμίως. [1] Στη Φινλανδία, η κυβέρνηση ενθαρρύνει ιδιαίτερα την χρήση των εμπορικών δραστηριοτήτων του Internet, συμπεριλαμβανομένων και των e-ταυτοτήτων (e-identification cards) που διευκολύνουν το online εμπόριο. Σε μια χώρα 5.2 εκατομμυρίων ανθρώπων, το 1999 το 42% των νοικοκυριών είχε προσωπικούς υπολογιστές και κατά το 2000, 2.2 εκατομμύρια ήταν online. Επίσης η Νορβηγία με 500.000 εγκαταστημένες γραμμές είναι μια καλά δικτυωμένη χώρα και το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει απογειωθεί. Έχει την μεγαλύτερη στον κόσμο διείσδυση του ISDN και το e-banking είναι διαθέσιμο ακόμα και στις μικρότερες τράπεζες. Οι Νορβηγικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το Internet για προμήθειες, διανομές και μετάδοση δεδομένων. [1]

Η πολιτική που επέδειξε η ΕΕ, ως τώρα, ήταν ένας "μικτός τρόπος" διακυβέρνησης που συνδυάζει, αφ' ενός, την αποδοχή και την προώθηση ενός νεοφιλελεύθερου προτύπου αυτορρύθμισης, με, μια ευδιάκριτα περισσότερο παρεμβατική πολιτική με συγκεκριμένους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους. Εδώ, πρωτοβουλίες φιλελευθεροποίησης στις τηλεπικοινωνίες και στο ηλεκτρονικό εμπόριο έρχονται σε αντίθεση με την ενεργό μερκαντιλιστική δραστηριότητα σε τέτοιες περιοχές. Για το Διαδίκτυο ιδρύθηκε μια νέα σφαιρική αυτορρυθμιστική οργάνωση, η ICANN (International Corporation for Assigned Names and Numbers) για τις νομοθετικές πρωτοβουλίες για όνομα των περιοχών της ΕΕ και τη φορολογική πολιτική ηλεκτρονικού εμπορίου, όπου σαφείς προσπάθειες καταβάλλονται από την ΕΕ να διαμορφώσουν τα περιγράμματα της ευρωπαϊκής ηλεκτρονικής αγοράς. Ταυτόχρονα υπερασπιζόμενη τα μέτρα ανάπτυξης μιας φιλελευθεροποιημένης αυτορρυθμιστικής δικτυωμένης αγοράς επικοινωνιών, η ΕΕ έχει λάβει επίσης μέτρα που στοχεύουν ποικιλοτρόπως στο στένεμα της ψηφιακής διαίρεσης, τη μείωση του κοινωνικού

αποκλεισμού και την προστασία της οικονομικής και κοινωνικής ευημερίας των χρηστών του Διαδικτύου. Το Διαδίκτυο ως σειρά τεχνικών συστατικών εξηγεί τις Τεχνολογίες Ενημέρωσης και Επικοινωνιών ως ενδυναμωτές της οικονομικής δραστηριότητας. Ενώ το ηλεκτρονικό εμπορικό περιβάλλον είναι διαφορετικό από πολλές απόψεις (συνήθως λειτουργικές) από τις παραδοσιακές μορφές αγοράς, είναι, εν τούτοις, πολύ παρόμοιο στις κρίσιμότερες διαστάσεις του. Από τη λειτουργία του, προκύπτει μια διανομή των πόρων, με τους νικητές και τους ηττημένους από την άποψη της οικονομικής και κοινωνικής ευημερίας. Τελικά, θα υπάρξουν πραγματικές παγκόσμιες συνέπειες στα διαφορετικά γεωγραφικά εδάφη. Μέσω της μικτής προσέγγισης τρόπου της στην πολιτική Διαδικτύου, η ΕΕ έχει αναγνωρίσει τη στρατηγική, οικονομική και κοινωνική σημασία των μέτρων δημόσιας πολιτικής για την οικονομία του Διαδικτύου, εν τούτοις το ταξίδι της ανάπτυξης ενός σταθερού, αποτελεσματικού και ευρέως αποδεκτού συνόλου ρυθμίσεων διακυβέρνησης σε πολλά σημαντικά στοιχεία είναι κάθε άλλο από πλήρες [2][3].

Με την ώθηση της οικονομικής ανάπτυξης, οι τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών έχουν μεγάλη δυνατότητα να δημιουργήσουν νέες και καλύτερες θέσεις εργασίας, και να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη ευημερία. Οι ευρωπαϊκές κυβερνήσεις θέλουν να εξασφαλίσουν ότι αυτά τα οφέλη είναι διαθέσιμα σε όλους και όχι μόνο σε μια προνομιούχο μειονότητα. Το Διαδίκτυο προσφέρει τεράστιες δυνατότητες: καθένας που μπορεί να χρησιμοποιήσει έναν υπολογιστή μπορεί να συμμετέχει σε μια κοινωνία με τον κρότο ενός ποντικιού. Το eEurope και τα συστατικά προγράμματά του (eLearning, eHealth, eGovernment και eBusiness) εστιάζουν πλήρως στο να εκμεταλλευτούν αυτήν την δυνατότητα για τον κοινωνικό συνυπολογισμό. Η διεύρυνση της ΕΕ κάνει όλα τα παραπάνω ακόμα σημαντικότερα. Ο κοινωνικός συνυπολογισμός είναι ζωτικής σημασίας στην επιτυχία αυτής της σημαντικής διεύρυνσης, και ο "ψηφιακός συνυπολογισμός" είναι μια σημαντική πτυχή του. Δίνοντας έμφαση στον ψηφιακό συνυπολογισμό, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στοχεύει να διακρίνει την ευρωπαϊκή προσέγγιση στην κοινωνία των πληροφοριών από άλλες περιοχές του κόσμου. Δεν είναι μυστικό ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες ξεπέρασαν παραδείγματος χάριν την Ευρώπη στην αρχική ταχύτητα με την οποία η βιομηχανία και οι πολίτες λάμβαναν μέρος στο Διαδίκτυο. Το eEurope τώρα, εντούτοις, βοηθά την Ευρώπη να προφθάσει, διoχετεύοντας τις προσπάθειες σε περιφερειακό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο για να εξασφαλίσει ότι η ψηφιακή οικονομία φέρνει τα οφέλη σε όλους τους ευρωπαίους πολίτες και να βάλει ένα ευρωπαϊκό γραμματόσημο στο διαδίκτυο. Η προσπάθεια της ΕΕ έχει ως σκοπό να ενισχύσει το "ευρωπαϊκό κοινωνικό μοντέλο", συμπεριλαμβανομένου ενός υψηλού επιπέδου κοινωνικής προστασίας. Προορίζεται επίσης να συντηρήσει την πολιτιστική και γλωσσική ποικιλομορφία της Ευρώπης. Εστιάζει στην ανάπτυξη του ευρωπαϊκού περιεχομένου στις ευρωπαϊκές γλώσσες έτσι ώστε καθεμία να έχει πρόσβαση στις υπηρεσίες και το περιεχόμενο στη μητρική γλώσσα της. Το Διαδίκτυο μπορεί να μετατρέψει τον κόσμο σε σφαιρικό χωριό, αλλά η ΕΕ είναι δεσμευμένη ώστε να εξασφαλίζει ότι σε αυτό το χωριό κάθε πολιτισμός και κάθε γλώσσα διατηρούν το ρόλο του σε τοπικό επίπεδο.

Η Tele2 είναι η μεγαλύτερη επιχείρηση σταθερής τηλεφωνίας της Σουηδίας, που προσφέρει διεθνείς καθώς επίσης και εθνικές υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών. Οι δύο άλλες σημαντικές διαδικασίες της επιχείρησης είναι υπηρεσίες Διαδικτύου και υπηρεσίες επιχειρησιακών δικτύων. Όλοι οι πελάτες Tele2's μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες Διαδικτύου της επιχείρησης στα ποσοστά τοπικής κλήσης ανεξάρτητα από τη θέση τους. Η Tele2 έχει το πλεονέκτημα της λειτουργίας σε μια απελευθερωμένη αγορά για μερικά έτη. Οι νέοι φορείς καθιερώνονται λιγότερο καλά. Εντούτοις, αρκετοί από αυτούς θα αυξήσουν αναμφισβήτητα τις προσπάθειές τους στη σουηδική αγορά. Η Tele2 αποτελεί τον ηγέτη σε μια πολιτική τιμών. Η στρατηγική της εμπεριέχεται στα παρακάτω:

- Να συνεχίσει να είναι ο ηγέτης κόστους για τις υπηρεσίες που προσφέρει.
- Να προσφέρει τις υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών στην αγορά.

- Να προσφέρει ένα αρκετά ευρύ χαρτοφυλάκιο προϊόντων.
- Να επιτύχει την αποτελεσματικότητα κόστους έχοντας τη δική της υποδομή.

Η αγορά της Tele2 περιλαμβάνει 6 αγορές όπως φαίνεται παρακάτω:

- Σκανδιναβία
- Ανατολική Ευρώπη και Ρωσία
- Κεντρική Ευρώπη
- Νότια Ευρώπη
- Λουξεμβούργο
- Προϊόντα και υπηρεσίες των εμπορικών της σημάτων

Οι αρχές της Tele2 στηρίζονται στην ευελιξία, στη μη προσποίηση και στη γνώση του κόστους. Αυτό σημαίνει ότι συνεχώς εργάζεται για να γνωρίζει καλύτερα τις γραμμές προϊόντων και τις χώρες. Η ανώτατη διοίκηση της πιστεύει ότι οι προσφορές των πελατών και οι επιτυχημένες σκέψεις δημιουργούν συνεργίες, αφού μπορούν να διατηρηθούν και σε άλλες αγορές. Αυτό αυξάνει την κερδοφορία αφού οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας, αφού βελτιώνεται η χρήση των πόρων ενώ διευκολύνεται η έναρξη αγορών. Η φιλοσοφία της επιχείρησης στηρίζεται στις ανάγκες των πελατών.

Ο στόχος της είναι να γίνει ο πανευρωπαϊκός ηγέτης στις τηλεπικοινωνίες σε κάθε αγορά. Η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει σταθερή ανάπτυξη με βελτίωση κέρδους. Βασισμένη στη βαθιά γνώση της για την αγορά, η επιχείρηση ανιχνεύει τάσεις κερδοφόρων επικοινωνιακών λύσεων. Η στρατηγική της επίσης υποδεικνύει ότι αναπτύσσοντας νέες τεχνολογίες σε ένα πρόωρο στάδιο, η επιχείρηση δημιουργεί νέες πηγές κέρδους. Η κερδοφορία συμβαδίζει με μια αποτελεσματικότητα κόστους και ευελιξίας λειτουργιών που εγγυώνται πρότυπα ποιότητας. Η διασταύρωση των πωλήσεων, που ουσιαστικά σημαίνει το μάρκετινγκ επιπλέον προϊόντων και υπηρεσιών σε ήδη υπάρχοντες πελάτες, αποτελεί κεντρική στρατηγική πρακτική που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να συμπληρώσει τις σταθερές τηλεπικοινωνίες με τις κινητές.

Η Colt είναι ο ηγετικός προμηθευτής υψηλού εύρους ζώνης φωνής, δεδομένων και προηγμένων τηλεπικοινωνιακών λύσεων σε επιχειρήσεις και κυβερνητικούς πελάτες στην Ευρώπη.² Είναι ο μόνος προμηθευτής που προσφέρει παγκόσμιο Ίντερνετ, που παραδίδεται τοπικά, σε ολόκληρη την Ευρώπη. Το ασυναγώνιστο χαρτοφυλάκιο λύσεων Ίντερνετ και ηλεκτρονικού επιχειρείν που διαθέτει παραδίδεται από μια σειρά ISC (Internet Solution Centers) που διαθέτει. Ξεπερνάει με συνέπεια τους ανταγωνιστές της από την άποψη της καινοτομίας, της δέσμευσής της προς τους πελάτες, της αξιοπιστίας της και των αξιών της. Η επιτυχία της είναι βασισμένη σε μια πρακτική άμεση προσέγγιση στις επιχειρησιακές επικοινωνίες. Παίρνει τα σύνθετα προβλήματα και τα καθιστά απλά.

Ένα τμήμα της Colt Telecom, η Colt e-business λειτουργεί αφιερωμένο δίκτυο με βάση το IP πρωτόκολλο, που συνδέει τα βασικά οικονομικά και επιχειρησιακά κέντρα της Ευρώπης.

Από την έναρξή της το 1997, η Colt e-Business έχει κάνει δραματική ανάπτυξη. Ένα μεγάλο μέρος της επιτυχίας της επιχείρησης μπορεί να αποδοθεί σε μια σειρά προηγμένων λύσεων ηλεκτρονικού εμπορίου —που αναπτύχθηκαν για να είναι πάρα πολύ αξιόπιστες, ισχυρές και εύκαμπτες— καθώς επίσης και στη δέσμευσή για ποιοτικές υπηρεσίες. Έχει προσελκύσει μια βάση πιστών, τελικών πελατών —κρατώντας σε υψηλό επίπεδο τις συμφωνίες της. Η ποιότητα είναι μια προστακτική σε αυτούς τους πελάτες. Με την ισχυρή οικονομική της θέση σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, έχει σίγουρα ένα συν όταν άλλοι παροχείς υπηρεσιών Ίντερνετ προσπαθούν να επιβιώσουν. Επειδή πολλοί από τους πελάτες της

² Colt: [19][20][21][22][23][24][25]: η βασικότερη βιβλιογραφία για την εταιρία

χρησιμοποιούν την τεχνολογία Sun™, θέλανε από την Colt e-business να πιστοποιηθεί από την Sun (να κερδίσει την πιστοποίηση SunTone) για να παρέχει τη διαβεβαίωση ότι χρησιμοποιεί τις καλύτερες πρακτικές και έχει τα υψηλότερα πρότυπα ποιότητας. Με την Sun είχε εργαστεί και παλαιότερα σε πολλές καινοτομίες και γνώριζε ότι η Sun θα συμφωνήσει και ότι επιθυμεί την επιτυχία της. Έτσι, είχε εμπιστοσύνη στη Sun. Μετά από την πιστοποίηση της, η επιχείρηση είναι πολύ καλά τοποθετημένη την μεγάλη ανάπτυξή της.

Βιβλιογραφικές Αναφορές:

- [1] http://www.seattleu.edu/asbe/igbi/publications/Global_EBusiness.pdf
- [2] Edward F Halpin and Seamus Simpson, “Between Self-Regulation and Intervention in the Networked Economy: the European Union and Internet Policy”, School of Information management, Leeds Metropolitan University, UK
- [3] European Commission, Directorate General Press and Communication, “Towards knowledge based Europe. The European Union and the information society”, Manuscript completed in October 2002
- [4] <http://europa.eu.int/hellas/5news/5news.htm>
- [5] George Christou, Edward Halpin, Seamus Simpson, “Internet policy implementation and the interplay between global and regional levels: The Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN) and the European Union (EU)”, Paper presented to the European Consortium for Political Research (ECPR) Joint Sessions, Workshop 1: “International Organisations and Policy Implementation”. Uppsala, Sweden, April 13-18, 2004.
- [6] http://www.ustr.gov/html/2001_eu.pdf
- [7] <http://www.camecon.com/services/samples/eurosec.pdf>
- [8] <http://www.tele2.com>
- [9] <http://www.epic.ru/eng/index.phtml?id=390>
- [10] http://www.tele2.com/arsredovisningar/1996/en/tele2_3.html
- [11] http://www.tele2.com/arsredovisningar/1996/en/tele2_5.html
- [12] <http://www.tele2.com/arsredovisningar/1996/en/tele2.html>
- [13] <http://www.bit.se/bitonline/2003/06/17/20030617BIT00490/wkr0002.pdf>
- [14] http://www.tele2.com/arsredovisningar/1996/en/tele2_6.html
- [15] http://www.tele2.com/arsredovisningar/1996/en/tele2_4.html
- [16] http://www.tele2.com/arsredovisningar/1996/en/tele2_8.html
- [17] Bartley, D.L. and Minor, M.S.(1994). “Why would a company want to enter a joint venture in the Former Soviet Union or Eastern Europe?”. Journal of product and Brand Management. Vol.3, No.2
- [18] Bradley F.(1995). International Marketing Strategy. 2nd Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- [19] <http://www.colt-telecom.co.uk/>
- [20] http://www.colt-telecom.co.uk/about_colt
- [21] http://www.colt-telecom.co.uk/about_colt/vision
- [22] http://www.colt-telecom.co.uk/about_colt/history
- [23] http://www.colt-telecom.co.uk/products_services
- [24] <http://www.sun.com/service/about/success/recent/colt.html>
- [25] <http://www.colt-telecom.co.uk/ebusiness>

2.4 *Το ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ ΚΑΙ Η ΕΛΛΑΔΑ – (INTERNET AND GREECE)*

Μέχρι και το 1992, στο διαδίκτυο είχαν πρόσβαση μερικές εκατοντάδες άτομα που αποτελούνταν από φοιτητές και μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας. Το διαδίκτυο άνοιξε τις πύλες του στο ευρύ κοινό, το οποίο απέκτησε πρόσβαση με συνδρομή, στις αρχές του 1993. Η ανάπτυξη του δικτύου δεν επήλθε με πολύ γρήγορους ρυθμούς αφού μόλις το 1998 ξεπεράστηκε ο αριθμός των εκατό χιλιάδων συνδρομητών. Το 2003, το 19,9% του ελληνικού πληθυσμού και το 19,8% των ελληνικών επιχειρήσεων χρησιμοποιούσαν το Internet, ενώ προσωπική συνδρομή στο Διαδίκτυο είχε το 9,1% του πληθυσμού. Ποσοστό 12,4% του πληθυσμού και 16,8% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν την υπηρεσία e-mail [1]. Οι πρώτες σε προτίμηση υπηρεσίες του Internet είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (20,6%), η αναζήτηση πληροφοριών για προϊόντα και υπηρεσίες (17,5%) και η ενημέρωση -νέα, καιρός, αθλητικά- (13,6%). Όσον αφορά στους παρόχους Internet, το 2003, σε έρευνα της εταιρίας VPRC [1] που αφορούσε αυτούς που είχαν προσωπική συνδρομή, είχαμε στις έξι πρώτες θέσεις την ακόλουθη σειρά :

OTE-NET	35,2%
KAPTA ΠΡΟΠΛΗΡΩΜ. ΧΡΟΝΟΥ	22,7%
FORTHNET	13,1%
PANAFONET	5,5%
HELLAS ON LINE	4,9%
TELLAS	3,8%

Η ίδρυση της OTEnet ήταν το επιστέγασμα της επιχειρηματικής στρατηγικής του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος στο χώρο των νέων τεχνολογιών. Στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον του Internet, η OTEnet διακρίθηκε ως ο κορυφαίος πάροχος Internet, προσφέροντας αξιόπιστες και καινοτόμες υπηρεσίες [2]. Η εταιρία παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες Internet (πρόσβαση στο Διαδίκτυο, τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες IP, υπηρεσίες ηλεκτρονικού επιχειρείν και υπηρεσίες ηλεκτρονικού περιεχομένου) και αναμένεται να αποτελέσει τον βραχίονα του Ομίλου στον χώρο της ανάπτυξης υπηρεσιών δεδομένων [3]. Με κύκλο εργασιών 64.7 εκατ. ευρώ, με 213.000 ενεργούς συνδρομητές και με 3.342 ενεργές ιστοσελίδες στο Data Center της το 2003, επιβεβαιώνεται η ηγετική της θέση στον κλάδο, καθώς κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς [4].

Η OTEnet παρακολουθεί διαρκώς τις τεχνολογικές εξελίξεις και στόχος της είναι η παροχή ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών λύσεων. Στις μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις προσφέρει [5]:

- μόνιμη σύνδεση μέσω μόνιμης γραμμής (Leased line, ATM, HellasCom, Frame Relay), και αναλόγως αυτής, διαφορετικές ταχύτητες που μπορούν να φτάσουν μέχρι και 155 Mbps
- IP-VPN's, όπου όσον αφορά στα VPN's παρέχεται η δυνατότητα στους χρήστες μιας Επιχείρησης να έχουν πρόσβαση σε ένα «κλειστό» εταιρικό Δίκτυο (Intranet) μέσω

ενός Δημοσίου Δικτύου Δεδομένων, ενώ όσον αφορά στα IP-VPN's η μεταφορά των πακέτων δεδομένων ή / και φωνής υλοποιείται πάνω από το δίκτυο Internet και βασίζεται στο πρωτόκολλο IP

- Virtual ISP's, όπου τρίτες εταιρίες – συνεργάτες, χρησιμοποιούν την δικτυακή και τεχνολογική υποδομή της OTEnet για να προσφέρουν υπηρεσίες πρόσβασης στο Internet (dial-up access, web hosting) στους πελάτες τους
- IP Security Services, υπηρεσίες δηλαδή δικτυακής ασφάλειας
- Κάρτα Smile & Web που συνδυάζει υπηρεσίες τηλεφωνίας και Internet
- Corporate mail

Επίσης, η εταιρία προσφέρει υπηρεσίες πρόσβασης, τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, και υπηρεσίες OnDSL για 20 φορές πιο γρήγορη πρόσβαση στο Internet [6]. Στην παροχή ADSL κινείται ιδιαίτερα ανταγωνιστικά και πρόσφατα ήταν η OTEnet πρώτη που εισήγαγε δύο νέα πακέτα βασισμένα στο μοντέλο της ογκοχρέωσης [7], μείωσε μέχρι και 30% τα υφιστάμενα πακέτα της και διέθεσε νέα OnDSL Office ξεκινώντας από την προνομιακή τιμή των 9,95 ευρώ τον μήνα [8]. Με τις νέες τιμολογιακές προτάσεις της εντείνει τον ανταγωνισμό στον χώρο και ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες των καταναλωτών και των επιχειρήσεων για ποιοτικές υπηρεσίες και προσιτές τιμές.

Παράλληλα η OTEnet προχωρά σε εξαγορά εξειδικευμένων και επιτυχημένων εταιριών, όπως η Voice@Net που παρείχε υπηρεσίες φωνής σε επιχειρησιακούς κυρίως πελάτες με την χρήση της τεχνολογίας του Internet [9], αλλά και προσφέρει καινοτόμες υπηρεσίες όπως την Email, που υλοποίησε η εταιρία Διάλογος. Με την βοήθεια της τελευταίας οι χρήστες της OTEnet που διαθέτουν e-mail της μορφής username@otenet.gr, μπορούν πλέον μέσω τηλεφώνου να αποκτήσουν πρόσβαση στο ηλεκτρονικό τους ταχυδρομείο και στις υπηρεσίες οργάνωσης των προσωπικών ή επαγγελματικών τους δραστηριοτήτων (OTEnet Personal Tools) [10].

Τον Αύγουστο του 2001 η ΔΕΗ ΑΕ υπέγραψε συμφωνία συνεργασίας με την ιταλική WIND, κορυφαία εταιρία παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας και Internet στην Ευρώπη, για τη δημιουργία μιας νέας εταιρίας τηλεπικοινωνιών. Η νέα αυτή εταιρία θα παρείχε στην ελληνική αγορά υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας και εφαρμογών Internet και θα είχε στόχο να αποτελέσει τον σημαντικότερο τηλεπικοινωνιακό φορέα μετά τον ΟΤΕ στην χώρα. Τον Νοέμβριο του 2002 η εταιρία μετονομάστηκε σε Tellas ΑΕ. [11]

Η Tellas εκμεταλλευόμενη την υποδομή της ΔΕΗ, δηλαδή τα δίκτυα μεταφοράς και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας, προχώρησε στην εγκατάσταση αξιόπιστου τηλεπικοινωνιακού δικτύου τελευταίας γενιάς. Το προβλεπόμενο σχέδιο αναφέρει ότι το δίκτυο θα αναπτυχθεί σε 21 νομούς με δίκτυο στήριξης οπτικών ινών 2285 χλμ. και μητροπολιτικούς δακτυλίους 250 χλμ.[12] Οι επενδύσεις που γίνονται είναι ιδιαίτερα σημαντικές και θα φτάσουν μέχρι το 2011 τα 654 εκατ. ευρώ [13]. Το 85% αυτών κατευθύνεται προς τεχνολογίες δικτύου για μεταγωγή και πρόσβαση. Η Tellas φιλοδοξεί να κερδίσει σημαντικά μερίδια της αγοράς μέχρι το 2006, το 17% της σταθερής τηλεφωνίας και το 15% της αγοράς Internet . Η εμπορική της δραστηριότητα ξεκίνησε τον Φεβρουάριο του 2003 και απευθύνεται σε ιδιώτες και επιχειρήσεις.. Η στρατηγική της βασίζεται στην γνώση των αναγκών του Έλληνα καταναλωτή και της αγοράς, αλλά και στην εμπειρία από την απελευθερωμένη ιταλική αγορά τηλεπικοινωνιών.

Ήδη η Tellas πρωταγωνιστεί στις εξελίξεις αφού μέχρι το τέλος του 2003 με την ιδιαίτερα ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική της, ξεπέρασε τους επιχειρηματικούς της στόχους για το 2003 κατακτώντας μερίδιο 8% της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών [14]. Επίσης, την ίδια χρονική στιγμή είχαν τεθεί σε λειτουργία 1600 χλμ του δικτύου της για την σύνδεση των μεγάλων Ελληνικών πόλεων και των αστικών περιοχών της Αττικής. Η δικτυακή της υποδομή συμπληρώνεται με το διεθνές δίκτυο κορμού και το υποθαλάσσιο καλώδιο

σύνδεσης με την Ιταλία, για την παροχή υπηρεσιών Internet σε υψηλές ταχύτητες με διεθνείς φορείς και 14 σταθμούς σταθερής ασύρματης πρόσβασης και διασύνδεση ηλεκτρικών δικτύων Ελλάδας-Ιταλίας. Παράλληλα έχει συνάψει συμφωνίες με την Ericsson έτσι ώστε η τελευταία να τις παράσχει Σχεδιασμό και Λειτουργία Δικτύου και Υποστήριξη Συστήματος [15].

Με πρωτοποριακές υπηρεσίες και διαφάνεια στην τιμολογιακή πολιτική της η εταιρία προχώρησε ήδη σε μειώσεις τιμολογίων μεταξύ 3,7% και 10,2 %. Στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων συμβάλλει σημαντικά και το εκτεταμένο εμπορικό της δίκτυο, με 1.300 σημεία πώλησης, που περιλαμβάνει εκτός από τα καταστήματα της ΔΕΗ γνωστές αλυσίδες λιανικής όπως Γερμανός, Zachs, Ελληνικά Ταχυδρομεία, Vnet, Plannet κ.α. [16]. Οι σχετικές με το Internet υπηρεσίες που προσφέρει είναι οι εξής [17]:

- Η Tellas Web που είναι προπληρωμένη πρόσβαση dial-up για πελάτες που επιθυμούν να συνδέονται στο διαδίκτυο
- Η Tellas Call & Surf, η πρώτη συνδυασμένη υπηρεσία σταθερής τηλεφωνίας και πρόσβασης dial-up και Internet

Συνεχίζοντας την ανταγωνιστική της πολιτική η Tellas εισήγαγε την υπηρεσία Free Internet για ελεύθερη πρόσβαση των χρηστών dial-up στο Internet βασισμένη στην χρονοχρέωση [18], ενώ τον Απρίλιο του 2004 εφάρμοσε το πρωτοποριακό αυτό πρόγραμμα και στον τομέα των ευρυζωνικών υπηρεσιών, καθιστώντας την γρήγορη διακίνηση δεδομένων στο Internet προσιτή σε κάθε κατηγορία χρηστών [19]. Έτσι, οι χρήστες του Internet μπορούν να έχουν ελεύθερη πρόσβαση στις υπηρεσίες ADSL της, χωρίς πάγιες μηνιαίες χρεώσεις. Οι χρήστες δηλαδή, πληρώνουν το εφάπαξ κόστος ενεργοποίησης των 25 ευρώ και στη συνέχεια χρεώνονται μόνο για τον πραγματικό χρόνο που μένουν συνδεδεμένοι στο Internet, ενώ αν γίνουν συνδρομητές μέχρι την 1^η Ιουλίου δεν θα χρεωθούν ούτε το εφάπαξ κόστος ενεργοποίησης. Όλα τα παραπάνω αναμένεται να ισχύσουν ως επιπλέον κίνητρα για τους νέους συνδρομητές, αυξάνοντας κατά πολύ την συνδρομητική βάση της Tellas που στοχεύει στην 2^η θέση της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών.

Βιβλιογραφικές Αναφορές:

- [1] <http://www.ebusinessforum.gr/statistics>
- [2] www.otenet.gr
- [3] www.iraj.gr/IRAJ/OTE.pdf
- [4] www.myphone.gr/showthread/t-20844.html
- [5] www.otenet.gr/company/telecomserv.htm
- [6] www.ondsl.gr/ho_services.htm
- [7] www.business2005.gr/eC_NewsItem.asp?id=8570&lg=GR
- [8] www.myphone.gr/showthread/t-15217.html
- [9] www.connecting.gr/pages/G_2003/showarticle_1.asp?articleID=26055&systemSectionID=96&magazineID=13
- [10] www.speech.gr/Greek/customers/9.htm
- [11] http://users.panafonet.gr/soulman/Tellas_1.htm
- [12] www.tellas.gr/site/front_end/index_tellas.jsp
- [13] www.energia.gr/indexengr.php?newsid=1451&lang=en
- [14] http://ta-nea.dolnet.gr/neaweb/neafile.print_unique?e=A&f=17900&m=I61&aa=1
- [15] www.ericsson.com/services/globalservices/images/pdf/gsssi303.pdf
- [16] www.strategic.gr/publications/NewsAlert/2003/02/10/CN/CorporateNews2.mht
- [17] www.panteion.gr/adios/news.html
- [18] www.myphone.gr/showthread/t-27206.html
- [19] www.reuters.co.uk/newsArticle.jhtml;sessionid=GFXMHG5K50MLICRBAEOCFEY?type=topNews&storyID=4908909

Κεφάλαιο 3

ΟΙ ΑΣΥΡΜΑΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ (WIRELESS COMMUNICATIONS)



Τα ασύρματα δίκτυα και γενικότερα οι ασύρματες συνδέσεις αποτελούν μία ιδιαίτερα ευέλικτη λύση ως επέκταση των ενσύρματων δικτύων ή ακόμα ως εναλλακτική λύση για υλοποίηση ολοκληρωμένων δικτυακών λύσεων, τοπικής κυρίως εμβέλειας. Με τη χρήση ηλεκτρομαγνητικών κυμάτων, τα ασύρματα δίκτυα μεταφέρουν τα δεδομένα μέσω αέρα, ελαχιστοποιώντας τις ανάγκες καλωδίωσης και συνδυάζοντας με τον τρόπο αυτό ευελιξία στην επικοινωνία. Τα τελευταία χρόνια τα ασύρματα δίκτυα είναι ιδιαίτερα δημοφιλή σε έναν αριθμό κάθετων αγορών, όπως η ιατρική, το εμπόριο, οι κατασκευές, η αποθήκευση, τα

ακαδημαϊκά ιδρύματα κλπ. Οι αγορές αυτές ωφελούνται από τις ασύρματες φορητές συσκευές που μεταφέρουν δεδομένα σε πραγματικό χρόνο, σε μέρη όπου η καλωδίωση θα ήταν δυσχερής, ασύμφορη ή περιοριστική. Σήμερα τα ασύρματα δίκτυα αναγνωρίζονται ως εναλλακτικοί τρόποι υλοποίησης δικτύων σε ένα μεγάλο εύρος εφαρμογών.

Η ασύρματη τεχνολογία δεν είναι κάτι καινούργιο και η κινητή τηλεφωνία είναι μία από τις πολλές εφαρμογές της. Η επικοινωνία μέσω ραδιοκυμάτων ή αλλιώς ερτζιανών κυμάτων (απο τον Γερμανό επιστήμονα Χάινριχ Ερτζ) χρησιμοποιείται από τις αρχές του 20ού αιώνα, στην αρχή κυρίως στη ναυτιλία και για στρατιωτικούς σκοπούς, ενώ στη συνέχεια αποτέλεσε το μέσο για το ραδιόφωνο και αργότερα την τηλεόραση, που άλλαξε την άποψη του ανθρώπου για τον κόσμο και διεύρυνε σημαντικά τις δυνατότητες εξερεύνησης, μάθησης, ψυχαγωγίας κτλ. Στη συνέχεια οι ασύρματες επικοινωνίες χρησιμοποιήθηκαν από κρατικούς οργανισμούς, εταιρείες και εκπαιδευτικά ιδρύματα, προκειμένου να επεκταθεί το τοπικό δίκτυο υπολογιστών (LAN) με ασφαλή τρόπο. Το πρώτο ασύρματο δίκτυο υπολογιστών υλοποιήθηκε το 1971, όταν η τεχνολογία δικτύωσης συνάντησε την τεχνολογία ασύρματης επικοινωνίας. Αυτός ο ιδιαίτερα υποσχόμενος "γάμος" έλαβε χώρα στο Πανεπιστήμιο της Χαβάης στα πλαίσια του ερευνητικού προγράμματος "ALOHNET" [1]. Στο ασύρματο δίκτυο συμμετείχαν 7 υπολογιστές σε τέσσερα διαφορετικά νησιά, που επικοινωνούσαν με το κεντρικό υπολογιστή στο νησί Οάχου (όπου βρίσκεται το Περλ Χάρμπορ) μέσω ηλεκτρομαγνητικών κυμάτων. Από τότε μέχρι σήμερα, η τεχνολογία ασύρματης δικτύωσης έχει εξελιχτεί σημαντικά και προσφέρει πλέον καθαρά εμπορικές λύσεις για τη δικτύωση κάθε μεγέθους επιχειρήσεων, ενώ τα προϊόντα ασύρματης οικιακής δικτύωσης γίνονται ολοένα πιο προσιτά. Στα χρόνια που ακολούθησαν παρουσιάστηκαν διάφορες τεχνολογίες ασύρματης δικτύωσης, όπως HiperLan2 [2], Infra-Red ή IrDA [3], Home RF [4], WAP [5] [6], Bluetooth [7] και Wi-Fi (wireless fidelity)[8]. Με τη χρήση της ασύρματης τεχνολογίας, τα υπάρχοντα τοπικά δίκτυα μπορούν να επεκταθούν δημιουργώντας ένα WLAN (Wireless Local Area Network) και αντιστοίχως μιλάμε για ασύρματα δίκτυα ευρείας περιοχής WWANs (Wireless Wide Area Networks), WPANs (Wireless Personal Area Networks) και ούτω καθεξής.

Για να αποφευχθεί η σύγχυση της αγοράς, η Wi-Fi Συμμαχία (Wi-Fi Alliance) όρισε ότι όλες οι wLAN τεχνολογίες (π.χ. 802.11a, 802.11b και 802.11g) θα διατίθενται στην αγορά ως Wi-Fi. Επίσης η συμμαχία αυτή προωθεί τα wLAN στάνταρντς ασφάλειας της επόμενης γενιάς και πιστοποιεί την διαλειτουργικότητα του υλικού του Wi-Fi και των σημείων πρόσβασης του δημόσιου Wi-Fi δικτύου [9].

Το κομμάτι της αγοράς που αφορά το wLAN έχει σημαντικά αυξηθεί και σύμφωνα με την Synergy Research κατά το 2002 οι πωλήσεις του υλικού του έφτασαν παγκοσμίως το 1.8 δις δολάρια, αύξηση της τάξης του 29% επί των πωλήσεων του 2001 [10]. Τα περισσότερα επιχειρησιακά wLAN δίκτυα αποτελούνται από «έξυπνα» ασύρματα σημεία πρόσβασης (access points), τα οποία συνδέονται στο καλωδιωμένο εταιρικό LAN ή Internet διαμέσου καλωδιωμένου Ethernet, DSL, ευρυζωνικό καλωδιακό modem, ISDN ή T-1 σύνδεση. [9] Τα σημεία πρόσβασης μεταδίδουν και δέχονται δεδομένα από και προς διάφορες σταθερές και κινητές συσκευές (προσωπικούς υπολογιστές, εκτυπωτές, PDA, φορητούς υπολογιστές, barcode scanners κτλ), οι οποίες είναι εξοπλισμένες με έναν wLAN προσαρμογέα.

Όσον αφορά την διείσδυση των κινητών τηλεφώνων στην αγορά έχουμε κατά το τέλος του Δεκεμβρίου του 2001 τα εξής στοιχεία [11]:

ΠΕΡΙΟΧΗ	ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	ΚΥΡΙΑΡΧΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
ΕΥΡΩΠΗ	62%	GSM
ΙΑΠΩΝΙΑ	54.9%	PDC, CDMA
ΗΠΑ	38.9%	AMPS, CDMA, TDMA, GSM

Βιβλιογραφικές Αναφορές (Κεφάλαιο 2.2):

- [1] www.mobiletrax.com/%7Bits_reports%7D/pdf/wlan.pdf
- [2] www.hiperlan2.com
- [3] www.irda.org
- [4] www.homeRF.org
- [5] www.wapforum.org
- [6] www.openmobilealliance.org
- [7] www.bluetooth.com
- [8] www.wi-fi.org
- [9] www.mobiletrax.com
- [10] www.synergyresearch.com
- [11] www.itm.mh.se/summerschool/Reports/FinalReportTrack3.pdf

3.1 ΟΙ ΑΣΥΡΜΑΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ (Η.Π.Α) – WIRELESS COMMUNICATIONS AND UNITED STATES OF AMERICA (USA)

Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν ασύρματα τοπικά δίκτυα (wLans) με εκρηκτικούς ρυθμούς. Σύμφωνα με την Yankee Group, ο αριθμός των εφαρμογών wLAN στις ΗΠΑ, διπλασιάστηκε από το 2001 στο 2002 και παραπάνω από 700.000 επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πάνω από 1 εκατομμύριο σημεία πρόσβασης wLAN. Επιπλέον, μια πρόσφατη έρευνα της Mobile Trax κατέδειξε ότι το 75% των επιχειρήσεων που ασχολούνται με την Πληροφοριακή Τεχνολογία έχουν σκοπό να αναπτύξουν wLAN άμεσα. Προβλέπεται ότι κατά το 2006 τα 2/3 των υπαλλήλων θα θεωρούνται «μετακινούμενοι» (mobile) υπάλληλοι, με αποτέλεσμα την επέκταση του δικτύου της επιχείρησης. [1] Επίσης υπάρχει η τάση να μειώνεται ο αριθμός των σταθερών τηλεφώνων και πλέον τα ασύρματα τηλέφωνα αποτελούν το 43% των συνολικών τηλεφώνων (Αύγουστος 2003) από 37% που ήταν το 2000. [2]

Η εταιρία Verizon Wireless θεωρείται ο μεγαλύτερος πάροχος ασύρματων επικοινωνιών [3] με πάνω από 37 εκατ. πελάτες. Τα έσοδα της έφθασαν το 2003, τα 22.5 δις δολάρια [4]. Η εταιρία κινείται ιδιαίτερα επιθετικά στην αμερικάνικη Wi-Fi LAN αγορά. Θεωρώντας ότι το 60% των ανθρώπων με ευρυζωνική σύνδεση, έχουν παραπάνω από έναν υπολογιστή στο σπίτι και πολλοί από αυτούς χρησιμοποιούν στο σπίτι τους Wi-Fi για να συνδέσουν τους υπολογιστές τους, ξεκίνησε να πουλάει υλικό δικτύωσης Wi-Fi κατευθείαν στους πελάτες μέσα από το κανάλι πωλήσεων της και τα αποτελέσματα ξεπέρασαν και τις πιο επιθετικές προσδοκίες της. [5]

Τον Μάιο του 2003 πρόσφερε στην Νέα Υόρκη δωρεάν ασύρματη πρόσβαση στους εγγεγραμμένους στην DSL πελάτες της. [5] Έτσι η Verizon Wireless έδωσε την ασύρματη δυνατότητα σε 10 εκατ. κατοίκους, έχοντας 1000 hot spots να εκπέμπουν από δημόσια τηλέφωνα. Με αυτόν τον τρόπο θέλησε η εταιρία να δημιουργήσει πιστούς πελάτες και να αυξήσει την ασύρματη διείσδυση από 10% σε 15%. Πιστεύει ότι το κόστος του κάθε σημείου πρόσβασης (access point) που είναι περίπου 5000 δολάρια θα υπερκαλυφθεί από την αύξηση των DSL πελατών της. Εάν ο στόχος της στην Νέα Υόρκη επιτύχει, η Verizon Wireless θα επεκτείνει την δωρεάν Wi-Fi τακτική της Νέας Υόρκης, στην Βοστώνη, στην Φιλαδέλφεια και στην Ουάσιγκτον όπου έχει μεγάλη διείσδυση καρτοτηλεφώνων. Η στρατηγική της εξαρτάται από το χαμηλό κόστος κατασκευής λόγω της υψηλής πυκνότητας των μεγάλων Ανατολικών αγορών της και της εκμετάλλευσης των καρτοτηλεφώνων της.

Η εξέλιξη των σύγχρονων φορητών υπολογιστών που περιλαμβάνει ενσωματωμένες Wi-Fi τεχνολογίες συντείνουν στο γεγονός ότι η δωρεάν Wi-Fi πρόσβαση που προσφέρεται από την Verizon, θα προσελκύσει πελάτες που θέλουν να αξιοποιήσουν τις νέες αυτές τεχνολογίες. Οι υπεύθυνοι της εταιρίας πιστεύουν ότι οι ασύρματες Ethernet κάρτες θα ξεπεράσουν σε αριθμό πωλήσεων τις καλωδιωμένες Ethernet κάρτες. [5]

Η επιθετική και υπερδραστήρια πολιτική της, την έχει κάνει ηγέτη στον χώρο της με μέσα μηνιαία έσοδα υπηρεσίας ανά εγγεγραμμένο πελάτη παραπάνω από 49 δολ. και με τα χαμηλότερα ποσοστά αλλαγής δικτύου του πελάτη (churn). Το εθνικό της δίκτυο, που είναι το πιο μεγάλο στις ΗΠΑ, είναι τώρα εφοδιασμένο με την Express Network 1XRTT υπηρεσία, που παρέχει υψηλότερες ταχύτητες δεδομένων και αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση φάσματος, οι οποίες διευκολύνουν την ολική χρησιμοποίηση του και τις δημοφιλείς υπηρεσίες δεδομένων [6].

Η ζήτηση των δεδομένων της εταιρίας και των υπηρεσιών κειμένου εντείνονται συνεχώς. Κατά το 2003 τα μηνύματα αυξήθηκαν σε παραπάνω από 300 εκατ. μηνύματα τον μήνα, φτάνοντας το πρώτο εξάμηνο του 2003 τα 1.4 δισεκ. μηνύματα. Η χρησιμοποίηση του Express Network της εταιρίας έχει σημαντικά αυξηθεί, ενώ τα έσοδα από το «κατέβασμα» (download) των Get it Nowsm ringtones, των παιχνιδιών και των αποκλειστικών περιεχομένων έφτασαν τα 2.5 εκατ. δολάρια τον μήνα. Η εταιρία έχει σχεδόν το 25% της ασύρματης αγοράς και συνεχίζοντας την έντονη δραστηριότητα της ξεκίνησε τις υπηρεσίες του Wireless Office στο εθνικό της 1XRTT Express Network για εργαλεία φωνής, προσβάσεις δεδομένων και προσαρμοσμένες λύσεις για τα πιο σύγχρονα PDAs, φορητούς υπολογιστές και συσκευές Blackberry [6]. Επίσης παρέχει την ευκολοχρησιμοποιήτη υπηρεσία αποστολής φωτογραφιών, με κείμενο και επιπρόσθετη ηχογραφημένη φωνή, σε άλλες συσκευές της Verizon Wireless, ή σε διευθύνσεις e-mail. Τέλος, ηγήθηκε στον χώρο της, υποδεικνύοντας τον τρόπο και στις υπόλοιπες εταιρίες με τον οποίο θα γίνεται η μεταφερσιμότητα των τηλεφωνικών νούμερων. (Wireless Local Number Portability) [6]. Η εταιρία Strategy Analytics ύστερα από έρευνα που έκανε τον Απρίλιο του 2004, σε 1000 χρήστες ασύρματης τηλεφωνίας των ΗΠΑ, αποφάνθηκε ότι η Verizon Wireless είναι αδιαμφισβήτητος ηγέτης στην «ικανοποίηση του πελάτη» και αποτελεί στόχο των 30% των χρηστών που θέλουν να αλλάξουν πάροχο [7].

Στις αρχές του 2004 η Verizon Wireless, καινοτομώντας, ανακοίνωσε ότι θα επεκτείνει το τρίτης γενιάς (3G) BroadbandAccess δίκτυο της σε όλη την χώρα, επενδύοντας 1 δις δολάρια στην νέα ευρυζωνική τεχνολογία της, γνωστή ως EV-DO (Evolution-Data Optimized). Με μέσο όρο ταχύτητας ανά χρήστη 300-500 kbits ανά δευτερόλεπτο, η BroadbandAccess είναι η πιο γρήγορη εμπορική ασύρματη τεχνολογία δεδομένων και βασίζεται στην CDMA τεχνολογία. Αντίθετα με ότι συμβαίνει με την Wi-Fi τεχνολογία, οι χρήστες της BroadbandAccess δεν χρειάζεται να είναι σε απόσταση μερικών εκατοντάδων ποδών από ένα hotspot για να έχουν μια αληθινά υψηλής ταχύτητας ασύρματη σύνδεση. Μπορούν να συνδεθούν από τον δρόμο, από την δουλειά τους, μέσα από ένα ταξί, ή τρένο ή οπουδήποτε μέσα στην περιοχή κάλυψης του BroadbandAccess [8].

Η εταιρία Sprint είναι μια παγκόσμια τηλεπικοινωνιακή εταιρία που εξυπηρετεί 26 εκατ. επιχειρήσεις και ιδιώτες σε περισσότερες από 70 χώρες και με 26 δις δολάρια ετήσια έσοδα. Στις ΗΠΑ είναι η πρώτη εταιρία που δημιούργησε ένα εθνικό, καθολικά ψηφιακό δίκτυο οπτικών ινών κι επίσης λειτουργεί το μεγαλύτερο ψηφιακό ασύρματο δίκτυο που εξυπηρετεί τις μητροπολιτικές περιοχές των ΗΠΑ. Η Sprint αποτελείται από την FON Group και την PCS Group που αποτελούν τις εταιρίες που ασχολούνται με τις ενσύρματες και ασύρματες επικοινωνίες αντίστοιχα [9]. Η PCS είναι η τέταρτη μεγαλύτερη εταιρία ασύρματων τηλεπικοινωνιών στις ΗΠΑ [10]. Το σημαντικό πλεονέκτημα της εταιρίας, το οποίο και την διαφοροποιεί, είναι η εξ ολοκλήρου κατοχή των ενσύρματων κι ασύρματων δικτύων της, που εκτός από την Verizon καμιά άλλη εταιρία δεν έχει [11]. Έχει ήδη σε λειτουργία 20000 cell sites και σκοπεύει μέχρι το τέλος του 2004 να προσθέσει άλλα 2000, διευρύνοντας διαρκώς την ικανότητα του δικτύου της [12], με στόχο να μειώσει τις χαμένες κλήσεις και να ενισχύσει την γρηγορότερη μεταφορά δεδομένων.

Ακολουθώντας την στρατηγική της Verizon ανακοίνωσε στις 21 Ιουλίου του 2003, ότι θα δημιουργήσει ένα δίκτυο, το Wi-Fi Access, από αρχικά 800 Wi-Fi hotspots, το οποίο θα έχει

τους δικούς του σταθμούς βάσης και συμφωνίες περιαγωγής (roaming) με τους παρόχους ασύρματης πρόσβασης στο Internet Airpath και Wayport [13]. Η τοποθέτηση αυτής της Wi-Fi υπηρεσίας, που είναι 50 φορές πιο γρήγορη από μια στάνταρντ dial-up σύνδεση [14], είναι συμπληρωματική στο εθνικό της δίκτυο δεδομένων CDMA2000, το οποίο προσφέρει πολύ χαμηλότερες ταχύτητες μεταφοράς των περίπου 50-70 Kbs και για να την χρησιμοποιήσει ένας πελάτης θα πρέπει να έχει έναν ξεχωριστό, βασισμένο σε πιστωτική κάρτα, λογαριασμό. Η χρησιμοποίηση του Wi-Fi σε συνδυασμό με το άλλο της σύγχρονο και δημοφιλές προϊόν, των 2.1 εκατομ. χρηστών [15], του PCS Vision, αναμένεται ότι θα αυξήσουν την καθολική χρήση των ασύρματων δεδομένων. Το PCS Vision αποτελείται από πολυμεσικές υπηρεσίες, τις οποίες η Sprint, εκμεταλλευόμενη το καθόλα ψηφιακό της δίκτυο, τις παρέχει σε όλες τις ΗΠΑ και περιλαμβάνουν τα πάντα από Picture Mail ως ασύρματη πρόσβαση στο διαδίκτυο και από δημοφιλή παιχνίδια ως Ringtones [16].

Ύστερα από επισταμμένες έρευνες και κατόπιν υποδείξεων των πελατών της, η Sprint προσπαθεί να βελτιώσει την συνολική εμπειρία του πελάτη της σε κάθε σημείο, από το σημείο πώλησης μέχρι το service της και να ανταμείψει τους πιστούς πελάτες της. Έτσι, ακολουθώντας την στρατηγική άλλων εταιριών, προβαίνει σε κινήσεις βελτίωσης του δικτύου της με στόχο να μειώσει τις μπλοκαρισμένες ή χαμένες κλήσεις, επανασχεδιάζει το αυτόματο φωνητικό της κέντρο εξυπηρέτησης πελατών και μειώνει τον χρόνο αναμονής των καλούντων κατά 20%. Όλα αυτά έχουν στόχο την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, αποτελώντας μέρος ενός μεγαλεπήβολου επιχειρησιακού σχεδίου, αξίας 2.1 δις δολάρια που ανακοινώθηκε τον Αύγουστο του 2003 [17]. Με τα πρόσφατα ανακοινωθέντα σχέδια της PCS Free & Clear America, η εταιρία παρέχει περισσότερη φωνητική κάλυψη από οποιονδήποτε άλλον ασύρματο πάροχο, φτάνοντας στο 96% του πληθυσμού των ΗΠΑ και οι πελάτες της μπορούν να κάνουν και να δέχονται κλήσεις από όλη την χώρα χωρίς επιπρόσθετες χρεώσεις περιαγωγής ή μακρινής απόστασης.

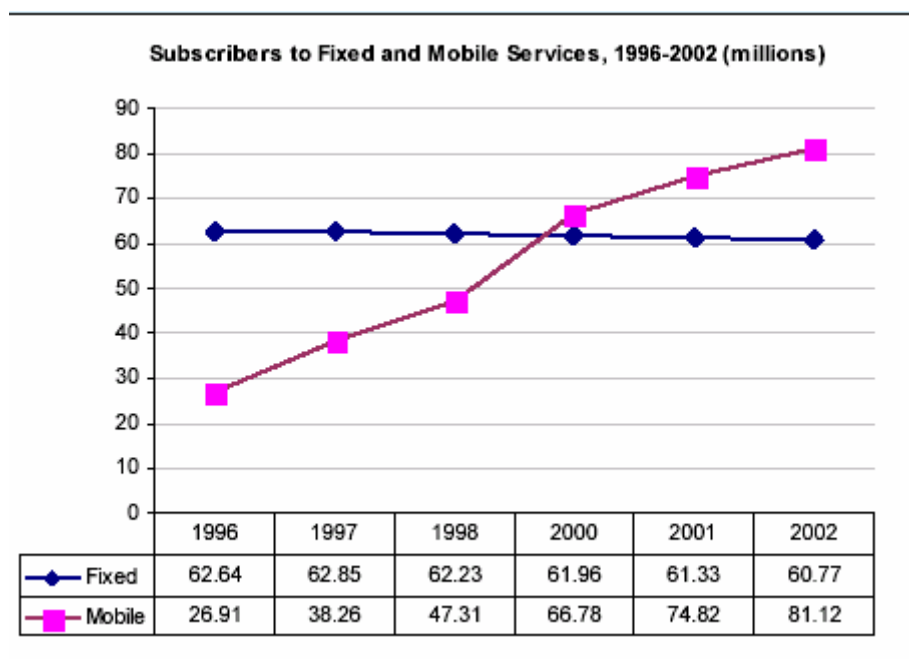
Η Sprint έχει ήδη ξεκινήσει μια στρατηγική συνδυασμού της τοπικής τηλεφωνίας και των ασύρματων και των ενσύρματων επιχειρησιακών μονάδων. Προσπαθεί με νέες μεθόδους και προϊόντα να ενισχύσει την παρουσία της ιδιαίτερος στις επιχειρήσεις καθώς και πλέον οι τελευταίες ψάχνουν για αξιόπιστες ασύρματες λύσεις που θα υποστηρίξουν σε μεγάλο εύρος τις εφαρμογές τους κατά μήκος των ασύρματων κι ενσύρματων δικτύων τους. Επανασχεδιάζει τις επιχειρησιακές διαδικασίες και τα κανάλια πωλήσεων της και ακολουθεί τη γραμμή «Μία Sprint. Πολλές λύσεις» [18]. Σ' αυτήν την τακτική εντάσσεται και η πρόθεση της να κόψει τα συστήματα τιμολόγησης από 47 σε μόνο 5. Η εταιρία Yankee Group δηλώνει ότι εάν η Sprint επικεντρωθεί σε μια κάθετη διαφοροποίηση και αναπτύξει λύσεις για οργανισμούς που έχουν πολυπληθές «κινητό» εργατικό δυναμικό κι εφόσον έχει το πλεονέκτημα του δικού της ψηφιακού ασύρματου δικτύου, είναι πιθανό να ενισχύσει την ηγετική θέση της στον ασύρματο τηλεπικοινωνιακό χώρο.[11]

Βιβλιογραφικές Αναφορές:

- [1] www.mobiletrax.com
- [2] www.dailywireless.org/modules.php?name=News&file=article&sid=1315
- [3] delivery.acm.org/10.1145/800000/792709/p119_grover.pdf
- [4] investor.verizon.com/business
- [5] telephonyonline.com/ar/telecom_verizon_using_wifi/
- [6] boardwatch.com/document.asp?doc_id=37782&site=boardwatch
- [7] biz.yahoo.com/bw/040406/65701_1.html
- [8] www.bjournal.xtn.net/technology/tech_010804.html
- [9] www.sprint.com/sprint/ir/sd/cfs.html
- [10] www.sprint.com/sprint/ir/sd/sh.html
- [11] www.sprint.com/whitepapers/
- [12] www1.sprintpcs.com/explore/
- [13] www.pmn.co.uk/20030721sprint.shtml
- [14] www.crmbuyer.com/perl/story/31168.html
- [15] www.kansascity.com/mld/kansascity/business/6455478.htm?1c
- [16] www1.sprintpcs.com/explore/ueContent.jsp?scTopic=advancedServices
- [17] www3.sprint.com/PR/CDA/PR_CDA_Press_Releases_Detail/0,3681,1111761,00.html
- [18] Marketing Telecommunications Services, 1999, Karen G. Strouse

3.2 ΟΙ ΑΣΥΡΜΑΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΚΑΙ Η ΙΑΠΩΝΙΑ – WIRELESS COMMUNICATIONS AND JAPAN

Στην Ιαπωνία τα τελευταία χρόνια ο ρυθμός επέκτασης των σταθερών γραμμών έχει μειωθεί ενώ κατά το 2002 ο αριθμός των κινητών γραμμών τις ξεπέρασε [1]. Αρκετοί Ιάπωνες έχουν μόνο κινητό τηλέφωνο [3].



Οι κινητές γραμμές υπερσχύουν τις σταθερές στην Ιαπωνία [1]

Οι διαχειριστές της κινητής τηλεφωνίας, ελέγχουν όλη την αλυσίδα αξίας από την συσκευή μέχρι το περιεχόμενο, είναι δηλαδή και πάροχοι Internet και πάροχοι ασύρματου Internet αλλά και έμποροι τηλεφωνικών συσκευών και προμηθευτές περιεχομένου. Το κάθε

τηλέφωνο μπορεί να χρησιμοποιηθεί όμως μόνο στο συγκεκριμένο δίκτυο και δεν υπάρχει κάρτα SIM, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι το τηλεφωνικό νούμερο είναι κωδικοποιημένο μέσα στην συσκευή [4].

Στην χώρα υπάρχουν τέσσερις διαχειριστές κινητές τηλεφωνίας με 69.8 εκατ. μέλη. Η εταιρία DoCoMo, θυγατρική της NTT και πρώην κρατική, έχει την μερίδα του λέοντος της αγοράς με ποσοστό 60%. Η εταιρία KDDI έχει και το TU-KA Group, ενώ η J-Phone είναι θυγατρική της Vodafone [2]. Και οι τέσσερις κινούνται ιδιαίτερα ανταγωνιστικά στον χώρο, επενδύοντας διαρκώς στην τεχνολογία, κύριο χαρακτηριστικό άλλωστε της Ιαπωνίας παγκόσμια. Ο Ιάπωνας χρήστης αποτελεί έναν ενδιαφέροντα πελάτη, ο οποίος έχει αρκετά λεφτά και είναι πρόθυμος να τα επενδύσει στην τεχνολογία και σε νέες συσκευές.

Operators	Apr 02
NTT DoCoMo Group	41,056,000
AU (KDDI)	12,410,400
TU-KA Group	3,895,700
J-PHONE	12,405,400
Total	69,767,500

Αριθμός πελατών της κάθε εταιρίας τον Απρίλιο 2002 [2]

Η ιαπωνική κινητή αγορά περιλαμβάνει τέσσερις ανταγωνιστικές τεχνολογίες τις PDC, CDMA, WCDMA(UMTS) και CDMA2000 με την πρώτη να χρησιμοποιείται πιο πολύ. Η PDC και η CDMA είναι 2^{ης} γενιάς ενώ οι υπόλοιπες δύο αποτελούν συστήματα 3^{ης} γενιάς.

System	Groups	Apr 02
PDC	NTT DoCoMo Group	40,951,000
	au Group	1,225,000
	TU-KA Group	3,895,700
	J-PHONE	12,405,400
	PDC Subtotal	58,477,100
CDMA	au Group	10,851,200
WCDMA	NTT DoCoMo Group	105,500
CDMA2000	au Group	334,100
Total		69,767,500

Ο αριθμός των χρηστών της κάθε Τεχνολογίας και Operator στην Ιαπωνία [2]

Η NTT DoCoMo υιοθέτησε το PDC (Personal Digital Cellular) σύστημα, ενώ τον Σεπτέμβριο του 2001, ήταν η πρώτη που ξεκίνησε τις υπηρεσίες 3^{ης} γενιάς FOMA (Freedom of Mobile Access) βασισμένη στο W-CDMA σύστημα [2], με ταχύτητα μετάδοσης 256 kbit/sec, το οποίο σχεδιάζεται να φτάσει τα 14.4 Mbit/sec την άνοιξη του 2005 [5].

Η εταιρία ξεκίνησε τον Μάιο του 2002 την εμπορική της ασύρματη LAN (wLAN) υπηρεσία, την επονομαζόμενη “hotspot” που είναι βασισμένη σε έναν συνδυασμό των IEEE 802.11a και IEEE 802.11b. Αυτή η υπηρεσία προσφέρει 600 σημεία πρόσβασης, από τα οποία τα 450 βρίσκονται στο Τόκυο, σχεδιάζοντας να φτάσει την άνοιξη του 2004 στα 1500. Οι 9 από τις 13 πόλεις της Ιαπωνίας που έχουν πάνω από 1 εκατ. κατοίκους καλύπτονται από αυτήν την υπηρεσία της NTT [1]. Τον Ιούλιο του 2002, η NTT DoCoMo έθεσε σε κυκλοφορία μια δημόσια ασύρματη LAN υπηρεσία (11 Mbits/s), την οποία για να την εκμεταλλευτεί περισσότερο την συνδυάζει με τις 3^{ης} γενιάς ή FOMA υπηρεσίες της. Οι χρήστες μπορούν να επωφεληθούν από τις ταχύτητες μετάδοσης δεδομένων της 3^{ης} γενιάς, ενώ είναι μακριά από ασύρματα LAN σημεία πρόσβασης, μέσω του δικτύου 3^{ης} γενιάς. Επίσης, σχεδιάζεται μια μεγαλύτερη από 14.4 Mbit/s ταχύτητα για το πρώτο εξάμηνο του 2005.

Η εταιρία καινοτομώντας, ξεκίνησε το 1998 την υπηρεσία της PHS, γνωστή ως «ima doko» (τώρα πού). Η ima-doko χρησιμοποιεί τεχνολογία που εκτιμά την απόσταση του καλούντα από έναν πύργο ασύρματης μετάδοσης. Χρησιμοποιείται για την εύρεση ζώων, παιδιών ή ηλικιωμένων. Με αυτήν την υπηρεσία εάν κάποιος που έχει μαζί του το ima-doko PHS τηλέφωνο χαθεί, ένας χάρτης από υπολογιστή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να τον βοηθήσει να εντοπίσει πού βρίσκεται, ή να σταλεί το στίγμα του στους οικείους του με φαξ ή με κινητό τηλέφωνο. Αυτή η υπηρεσία εντοπισμού τώρα λειτουργεί και στις i-mode συσκευές της. Μια άλλη υπηρεσία, η “i-area” παρέχει πληροφορίες για καιρό, κυκλοφοριακή κίνηση, εστιατόρια κτλ. για 500 περιοχές της Ιαπωνίας, όπου οι πληροφορίες οργανώνονται ανάλογα με τον τρέχοντα κωδικό κλήσης. Το σύστημα βρίσκει την τοποθεσία που βρίσκεται ο πελάτης σύμφωνα με τον κοντινότερο σταθμό βάσης και του παρέχει ένα μενού περιεχομένου εξειδικευμένο για την περιοχή. Υπάρχουν και χάρτες που μπορούν να «κατέβουν» και να βοηθήσουν τους χρήστες να φτάσουν στον προορισμό τους [1].

Η NTT εξελίσσοντας συνεχώς την τεχνολογία της στην προσπάθεια της να καλύψει τις ολοένα αυξανόμενες λειτουργικές απαιτήσεις των χρηστών, προσφέρει συνέχεια νέες υπηρεσίες. Ο εντοπισμός οχημάτων είναι μια άλλη τεχνολογικά προηγμένη λύση που προσφέρει και η οποία χρησιμοποιεί έναν συνδυασμό GPS και πληροφορίες κινητής τηλεφωνίας. Ένα παράδειγμα αυτής της υπηρεσίας είναι η υπηρεσία «Child pick-up», όπου όταν το σχολικό λεωφορείο πλησιάζει στο σπίτι του παιδιού, η οικογένεια του δέχεται πληροφόρηση για την πιθανή ώρα άφιξης του λεωφορείου, έτσι ώστε να έχει μια αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του χρόνου της.

Η NTT παρέχει και μια συνδυασμένη PHS και wLAN «νομαδική πρόσβαση στο Internet». Αυτή επιτρέπει στους χρήστες να χρησιμοποιούν PHS για μια διαρκή σύνδεση στα δεδομένα και wLAN για υψηλής ταχύτητας πρόσβαση [1].

Άλλη εξέχουσα υπηρεσία της είναι η “i-motion mail” που παρέχει υψηλής ποιότητας movie mail μέσω του 3^{ης} γενιάς δικτύου της. Το mail είναι σε μορφή MPEG-4 και μπορεί να σταλεί σε χρήστες κινητών και σε χρήστες PC και υποστηρίζεται από την τελευταία έκδοση του Quick Time 6.3. Οι χρήστες, μπορούν να δουν βίντεο πραγματικού χρόνου, άλλων χρηστών των 64 kbit/s. Η υπερδραστήρια NTT DoCoMo παρέχει και υπηρεσία βίντεο-συνδιάσκεψης μέσω κινητών. Το “M-stage visual net” είναι μια υπηρεσία βίντεο-συνδιάσκεψης που μπορεί να διαμοιραστεί σε 8 εκατ. χρήστες.

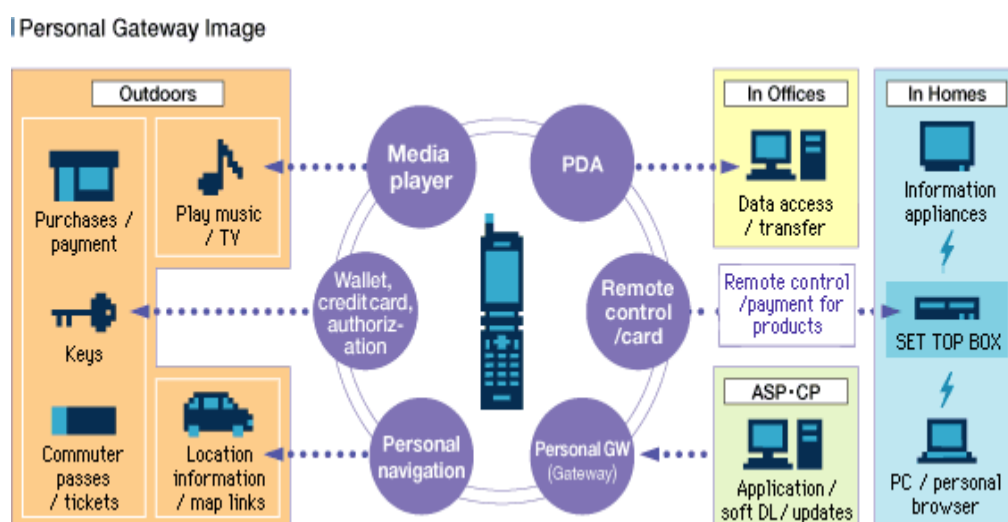
Η KDDI δημιουργήθηκε ύστερα από συγχώνευση των εταιριών KDD, DDI και IDO το 1999. Αποτελεί τον δεύτερο μεγαλύτερο τηλεπικοινωνιακό οργανισμό της Ιαπωνίας και ενώ ξεκίνησε αρχικά κι αυτή με το PDC σύστημα, αργότερα το αντικατέστησε με το cdmaOne και σταμάτησε το PDC τον Μάρτιο του 2003. Ακολουθώντας την στρατηγική της DoCoMo, τον Απρίλιο του 2002 ξεκίνησε τις υπηρεσίες 3^{ης} γενιάς, υιοθετώντας το CDMA2000 1x σύστημα [2]. Τον Νοέμβριο του 2003 εισήγαγε το πακέτο υπηρεσιών της CDMA 2000 1x EV-DO κάτω από την επωνυμία WIN [7]. Αυτό το πακέτο υπηρεσιών καθιστά δυνατή την μετάδοση δεδομένων με ταχύτητα μέχρι και 2.4 Mbit/s. Η KDDI σχεδιάζει επίσης να εισάγει

μια σειρά από υπηρεσίες για το EV-DO δίκτυο, συμπεριλαμβανομένου και του EZChannel, το οποίο θα διανέμει αυτόματα τα διάφορα πολυμεσικά του προγράμματα και του Live Camera, το οποίο θα επιτρέπει την διανομή περιεχόμενου βίντεο σε πραγματικό χρόνο.

Για να ενθαρρύνει την προτίμηση του προγράμματος αυτού από τους πελάτες, η εταιρία εισήγαγε μια στάνταρντ χρέωση (EZ flat), την πρώτη αυτού του είδους στην Ιαπωνία [8]. Οι χρήστες θα μπορούν να επωφεληθούν και να κάνουν απεριόριστη χρήση των EZWeb υπηρεσιών, όπως το e-mail, κ.α. με μια σταθερή μηνιαία χρέωση των περίπου 39.10 \$ [1]. Με την προηγμένη της τεχνολογία η KDDI ξεπέρασε κατά πολύ την NTT DoCoMo – η οποία αντιμετώπισε διάφορα προβλήματα συμβατότητας προς τα πίσω με την 2^η γενιάς υπηρεσία της- στον αριθμό των μελών της 3^{ης} γενιάς τηλεφωνίας, φτάνοντας τον Σεπτέμβριο του 2003 τα 10 εκατ., ενώ η NTT DoCoMo είχε μόλις 1.09 εκατ. μέλη.

Παγκοσμίως πάντως η KDDI ξεχωρίζει για το ανώτερο δίκτυο της 3^{ης} γενιάς και τις προηγμένες GPS υπηρεσίες της [6]. Για δύο χρόνια και μέχρι τον Δεκέμβριο του 2003, η KDDI ήταν ο μόνος πάροχος στην Ιαπωνία που παρείχε πληροφόρηση βασισμένη στον τόπο (ez -navigation), η οποία στηριζόταν σε αισθητήρες GPS ενσωματωμένους σε τηλεφωνικές συσκευές. Η πιο πρόσφατη (Νοέμβριος 2003) βασισμένη σε τοποθεσία υπηρεσία που ξεκίνησε η εταιρία καλείται “EZ-naviwalk”. Αυτή η υπηρεσία των πεζών παρέχει ισάξιας ποιότητας πληροφόρηση με την πλοήγηση του αυτοκινήτου (ez-navigation), όπως για παράδειγμα μια αυτόματη παράθεση χαρτών που δείχνουν την τρέχουσα θέση του πεζού με φωνητικές και γραπτές οδηγίες. Μια άλλη προηγμένη υπηρεσία “Helpnet” αποτελεί μια “push” τεχνολογία ανάγκης για χρήστες κινητής τηλεφωνίας. Συσκευές της KDDI με ενσωματωμένο GPS, έχουν ένα κουμπί που αν το πατήσει ο χρήστης ειδοποιείται η υπηρεσία άμεσης επέμβασης για τον τόπο που βρίσκεται [1].

Η εταιρία θεωρώντας ότι τα κινητά τηλέφωνα σε μια (προσεχώς) παντού δικτυωμένη κοινωνία θα αποτελέσουν κάτι παραπάνω από εργαλεία επικοινωνίας (ηλεκτρονικό πορτοφόλι, κλειδί, πιστωτική κάρτα, εισιτήριο κτλ), εργάζεται πυρετωδώς σε σύγχρονες τεχνολογικά λύσεις που αποτελούν το μέλλον των τηλεπικοινωνιών. Η KDDI αποτελεί παγκόσμιο ηγέτη της αιχμής της τεχνολογίας κινούμενη ταυτόχρονα ιδιαίτερα ανταγωνιστικά στην αγορά της Ιαπωνίας.



Το κινητό ως προσωπική είσοδος του χρήστη στο δίκτυο [9]

Βιβλιογραφικές Αναφορές :

- [1] www.itu.int/osg/spu/ni/futuremobile/general/casestudies/JapancaseLS.pdf
- [2] www.itu.int/osg/spu/ni/promotebroadband/casestudies/japan.pdf
- [3] www.itm.mh.se/summerschool/Reports/FinalReportTrack3.pdf
- [4] <http://userpage.fu-berlin.de/~jmueller/its/conf/helsinki03/papers/Veijalainen.pdf>
- [5] www.nttdocomo.com/presscenter/pressreleases/press/pressrelease.html?param%5Bno%5D=413
- [6] <http://userpage.fu-berlin.de/~jmueller/its/conf/helsinki03/papers/Vesa.pdf>
- [7] www.kddi.com/english/corporate/news_release/2003/1022/index.htm
- [8] www.ebusinessforum.com/index.asp?layout=rich_story&doc_id=7067&title=Japan%3A+Market+picks+up+the+3G+message&channelid=4&categoryid=30
- [9] www.kddi.com/english/corporate/kddi/future/index.html

3.3 ΟΙ ΑΣΥΡΜΑΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΚΑΙ Η ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ (Ε.Ε.) – WIRELESS COMMUNICATIONS AND EUROPEAN UNION (E.U.)

Οι ασύρματες επικοινωνίες αποτελούν μια δυνατή μηχανή για ανάπτυξη, ανταγωνιστικότητα και νέες εργασίες στην Ευρωπαϊκή Ένωση και πρέπει να γίνουν δραστικές ενέργειες για να ενισχυθεί αυτή η δύναμη για την ευημερία όλων των κρατών μελών.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση προσπαθεί να αυξήσει τον ανταγωνισμό στον χώρο των ασύρματων τηλεπικοινωνιών και έχει εφαρμόσει νομοθεσία που ενθαρρύνει τις επενδύσεις σε εφαρμογές της ασύρματης τεχνολογίας και γενικότερα της πληροφορικής τεχνολογίας. Η ΕΕ έχει θέσει κάποιες κατευθύνσεις όσον αφορά τον χώρο των τηλεπικοινωνιών. Έχει θέσει κανονισμούς και έχει ορίσει ταρίφες για τις υπηρεσίες φωνής και δεδομένων καθώς και των οπτικών υπηρεσιών. Για να αυξηθεί η ταχύτητα ανάπτυξης της ασύρματης τεχνολογίας απαιτείται εστίαση σε συγκεκριμένα δίκτυα και υπηρεσίες που χρειάζεται μια οικονομία με γνώση. Αυτό το μήνυμα επικοινωνήθηκε από τους αρχηγούς της ΕΕ στο ευρωπαϊκό συμβούλιο που έλαβε χώρα στις Βρυξέλλες στις 21 Μαρτίου. Το ευρωπαϊκό συμβούλιο έχει υιοθετήσει μια σύσταση να προάγει τις ασύρματες ευρυζωνικές υπηρεσίες στην Ευρώπη. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει υιοθετήσει μια σύσταση που ζητά από τα κράτη μέλη να διευκολύνουν τη χρήση των τοπικών ράδιο-δικτύων (Radio Local Area Networks- R-LAN) για πρόσβαση των δημόσιων υπηρεσιών. Τα κράτη μέλη ενθαρρύνονται για να επιτρέψουν την επέκταση των R-LAN χωρίς συγκεκριμένες συνθήκες τομέα. Σύμφωνα με τις δηλώσεις της Επιτροπής τα R-LAN αντιπροσωπεύουν ένα γρήγορα αναπτυσσόμενο, καινοτομικό και ελπιδοφόρο μέσο για την εφαρμογή ευρυζωνικής ασύρματης πρόσβασης στο Διαδίκτυο, και, κατά συνέπεια, συμπληρώνει άλλες ευρυζωνικές υποδομές.[5][6]

Στην Ευρώπη, όσον αφορά τα κινητά τηλέφωνα, η κυρίαρχη τεχνολογία είναι η GSM. Κάθε χώρα έχει συνήθως αρκετούς διαχειριστές (operators). Οι συμφωνίες roaming μεταξύ διαφορετικών διαχειριστών σε διαφορετικές χώρες αναπτύσσονται καλώς. Η διείσδυση των κινητών τηλεφώνων στην Ευρώπη φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ. Η διείσδυση των κινητών τηλεφώνων στην Ευρώπη τον Δεκέμβριο του 2000 εκτός της Αλβανίας που είναι στις 31 Οκτωβρίου 2001 [1]

Country	Market		Operators
	Pentration	GSM launched	
Albania	10.0%	2001	2
Belgium	54.4%	1994	3
France	49.3%	1992	3
Germany	58.3%	1992	4
Greece	55.4%	1993	3
Hungary	28.0%	1999	3
Ireland	63.4%	1993	3
Italy	74.7%	1995	4
Malta	26.3%	1997	2
Netherlands	66.8%	1995	5
Poland	16.9%	1996	3
Portugal	63.0%	1992	3
Romania	10.8%	1997	4
Spain	62.0%	1995	3
Sweden	73.8%	1992	3
Switzerland	63.1%	1993	4
United Kingdom	67.8%	1992	5

Στην Φινλανδία, πατρίδα της Nokia, μίας από τις πρώτες παγκοσμίως κατασκευάστριες εταιρίες ασυρμάτων τηλεφώνων και εφαρμογών, το 2000 περίπου το 70% του πληθυσμού είχε κινητά τηλέφωνα και τώρα πλέον ο αριθμός των κινητών έχει ξεπεράσει τον αριθμό των σταθερών τηλεφωνικών γραμμών.[2]

Η Vodafone UK (η Βρετανική Vodafone) παρέχει μια πλήρη σειρά των κινητών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των μεταδόσεων φωνής και δεδομένων. Η Vodafone εστιάζει τα ενδιαφέροντά της σε 28 χώρες και σε δίκτυα συνεργατών της σε επιπλέον 8 χώρες με όλα σχεδόν τα υποκαταστήματα να λειτουργούν με το εμπορικό σήμα "Vodafone". Στις 1 Ιανουαρίου του 1985 έκανε πράξη την 1^η βρετανική κινητή κλήση. Αυτή η κλήση στάθηκε ορόσημο για την έναρξη της κινητής βιομηχανίας. Οι πελάτες της ξεπερνούν τα 100 εκατομμύρια. Το όραμά της είναι να γίνει ο ηγέτης της παγκόσμιας κινητής επικοινωνίας - εμπλουτίζοντας τις ζωές των πελατών και βοηθώντας ανθρώπους και επιχειρήσεις να συνδέονται σε έναν κινητό κόσμο. Επενδύει (αυτήν την περίοδο £10 εκατομμύρια την εβδομάδα) στην οικοδόμηση ενός δικτύου που επιτρέπει στους ανθρώπους να κάνουν περισσότερες κλήσεις από περισσότερες περιοχές διατηρώντας την ποιότητα και την αξιοπιστία των υπηρεσιών της. Τα τελευταία 3 χρόνια, έχει μειώσει το κόστος των υπηρεσιών της πάνω από 5 φορές που ισοδυναμεί με μια χαρακτηριστική μείωση πάνω από 50% για τους πελάτες της. Προχωρεί σε νέες ανακαλύψεις, με σκοπό να κάνει την τεχνολογία της επόμενης γενιάς διαθέσιμη στον καθένα, σκοπεύοντας να διατηρήσει την **κυρίαρχη καινοτομική της θέση**.

Στόχευσε στην επένδυση, στην καινοτομία και ικανοποίηση του πελάτη. Κύρια πολιτική της ήταν η ανάπτυξη με στόχο την παράδοση των υπηρεσιών της παγκοσμίως. Εξάγworasε μετοχές άλλων εταιριών (όπως της Ιαπωνικής Telecom) και προχώρησε σε στρατηγικές συμμαχίες (όπως τη στρατηγική της συμμαχία με την τράπεζα Barclays) ώστε να διευρυνθεί και να αναπτυχθεί περισσότερο.

Έτσι μέσα σε 15 χρόνια από το 1985 έγινε η μεγαλύτερη εταιρία στην Ευρώπη και η μεγαλύτερη στο είδος της παγκοσμίως. Στόχος της στη Βρετανία είναι να διατηρήσει την ηγετική της θέση. Η πολιτική που εφαρμόζει για να το πετύχει αυτό είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών κάνοντας χρήση της τελευταίας λέξης της τεχνολογίας. Στην Βρετανία η αγορά της κινητής τηλεφωνίας βρίσκεται στο στάδιο της ωριμότητας, επομένως για να διατηρήσει την ηγετική της θέση ακολουθεί μια στρατηγική εστιασμένη στο προϊόν και τις υπηρεσίες παρέχοντας επιπλέον προστιθέμενη αξία σε ότι προσφέρει. Σύντομα στην Βρετανία θα υπάρχουν ελάχιστοι πελάτες διαθέσιμοι και θα πρέπει να τους προσελκύσει παρέχοντας υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας και ανταγωνιστικές χρεώσεις στους υπάρχοντες πελάτες οι οποίοι έχουν γίνει πολύ απαιτητικοί.

Το κλειδί για τη στρατηγική της Vodafone για τη διατήρηση της ηγεσίας στην αγορά είναι να παρέχει ένα ευρύ φάσμα των καινοτόμων κινητών υπηρεσιών μένοντας ανοιχτή στις προκλήσεις (μια πρόκληση ήταν και η ανάπτυξη της ζωντανίας σε μια μεγάλη γκάμα συσκευών καλύπτοντας την φαντασία των πελατών της). Η έρευνα δείχνει ότι αυξάνοντας τις υπηρεσίες μπορεί να αυξηθεί το ετήσιο εισόδημα ανά χρήστη, κάτι που είναι ουσιαστικό στοιχείο για τη βελτίωση κέρδους. Πριν από την έναρξη οποιασδήποτε νέας υπηρεσίας δεδομένων, η Vodafone εξασφαλίζει ότι η υπηρεσία δοκιμάζεται λεπτομερώς για να παρέχει την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη σε οποιαδήποτε συσκευή ο πελάτης επιλέγει. Γενικότερα, όχι μόνο στη Μεγάλη Βρετανία η στρατηγική της Vodafone χαρακτηρίζεται από την προσφορά καινοτομικών υπηρεσιών και την υψηλή ποιότητα (π.χ. η στρατηγική της Vodafone στην Αυστραλία). Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η Vodafone ακολούθησε ένα σύνολο στρατηγικών και πολιτικών με βάση τη στρατηγική της διαφοροποίησης (differentiation) σε συνδυασμό με τη στρατηγική ανταγωνιστικού ρόλου του προδραστικού ηγέτη (proactive leader). [5][6][7][8][9][12][13][14][15][16][17][19][20]

Στην αναδυόμενη αγορά των ασύρματων λύσεων, ο χρόνος είναι κρίσιμος παράγοντας και οι απαιτήσεις προσαρμογής και διαφοροποίησης είναι επίσης μεγάλης σπουδαιότητας. Η Option είναι μια εταιρία ασύρματης τεχνολογίας. Πρόκειται για τον κύριο καινοτόμο στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη και στην κατασκευή των τεχνολογικών προϊόντων GSM, GPRS, WLAN, και 3G UMTS για τις ασύρματες λύσεις συνδετικότητας. Η Option έχει κτίσει μια αξιοζήλευτη φήμη ως κατασκευάστρια συναρπαστικών προϊόντων που ενισχύουν την απόδοση και τη λειτουργία των ασύρματων επικοινωνιών. Η έδρα της βρίσκεται στο Βέλγιο. Η επιχείρηση έχει ένα κέντρο έρευνας και ανάπτυξης καθώς και ένα κέντρο ανάπτυξης λογισμικού και εφαρμογών. Η βελγική αυτή εταιρία έχει επιδείξει αξιοσημείωτη καινοτομία στην προώθηση των προϊόντων της, στο μάρκετινγκ και στην συνολική ανάπτυξη της αγοράς στη Μεγάλη Βρετανία, γι' αυτό και βραβεύτηκε με το βραβείο καινοτομίας το 2003. Το βασικό επιχειρησιακό μοντέλο της Option είναι βασισμένο στην πώληση των προϊόντων με εμπορικό σήμα το όνομά της μέσω των παραδοσιακών καναλιών διανομής με εστίαση σε τρεις επιχειρησιακούς πυρήνες: την ολοκλήρωση, την εσωτερική ανάπτυξη καθώς και την ανάπτυξη των επικρατέστερων προϊόντων. Η Option αποτελεί τον κυρίαρχο καινοτόμο των ασύρματων GPRS/GSM επικοινωνιών. Η αποστολή της εταιρίας είναι να είναι άριστη στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην κατασκευή και στο μάρκετινγκ καινοτομικών, ευρυζωνικών και ασύρματων λύσεων για την παγκόσμια αγορά καθιστώντας εφικτή την οπουδήποτε και οποτεδήποτε κινητή πρόσβαση για τον επαγγελματία. Από το 1986, μια σειρά απίστευτων καινοτομιών που επέδειξε η Option της έδωσαν τον χαρακτηρισμό της καινοτόμου. Με αυτή την φήμη που κέρδισε η Option ως πρωτοπόρος στη GSM ασύρματη συνδεσιμότητα σκοπεύει να γίνει ο ηγέτης και να ανοίξει το δρόμο προς τον προσεχή κόσμο των 3G. Πέρα από την μεγάλη καινοτομία, επιδεικνύει και άριστη τεχνολογία. Αυτό το καταφέρνει επενδύοντας σε ανθρώπους με μεγάλες ικανότητες και διατηρώντας πρότυπα υψηλής ποιότητας. Επίσης έχει εξαιρετική σχέση με τους συνεργάτες της και τους υπαλλήλους της. Έτσι έχει την εμπιστοσύνη όλου του κόσμου των τηλεπικοινωνιών.

Τα τελευταία 2 χρόνια επανατοποθετήθηκε στρατηγικά και είναι τώρα έτοιμη να διεκδικήσει την αγορά του μέλλοντος, εξασφαλίζοντας οικονομικούς πόρους και κατάλληλους ανθρώπους παίρνοντας υπόψη της την αναμενόμενη ανάπτυξη. Η Option έχει υποβληθεί σε έναν μετασχηματισμό κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο ετών από έναν κατασκευαστή των προϊόντων σε έναν προμηθευτή προϊόντων μαζικής παραγωγής με σκοπό την κερδοφορία.

Υπέγραψε συνεργασία με την Compaq Computer Corporation για την ανάπτυξη της ασύρματης τεχνολογίας για την σειρά των iPAQ Pocket PC. Οι προσπάθειες της συνεταιριστικής ανάπτυξης στοχεύουν πάλι στην καινοτομία. Αυτή η συμφωνία με την Compaq είναι ένα σημαντικό σημείο στην επικύρωση του οράματος και της στρατηγικής της για να διαμορφώσει το μέλλον του φορητού υπολογιστή.

Συνεργάζεται με την Lucent, αναγνωρίζοντας την ηγετική της θέση στη 3G ασύρματη αγορά, ώστε τα προϊόντα επόμενης γενιάς που σχεδιάζει να κινούνται σε υψηλότερο εύρος ζώνης. [21][22][23][24][26]

Η Atlas Telecom έχει μια παγκόσμια παρουσία, παραδίδοντας υπηρεσίες σε πάνω από 70 χώρες. Πρόκειται για μια αναγνωρισμένη επιχειρηματική δύναμη στη βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών, που τοποθετείται καλά και που αφιερώνεται στην αποστολή της δημιουργίας πραγματικών λύσεων για τους πελάτες της. Είναι ο καινοτομικός ηγέτης που ορίζει τους κανόνες.

Το όραμά της είναι να καταστεί να παρέχει καινοτομικές υπηρεσίες σε ένα ευρύτατο φάσμα αναπτυσσόμενων αγορών. Οδηγείται από μια επιθετική στρατηγική διεξόδου ισορροπώντας το επενδυτικό ρίσκο με την ανταμοιβή.

Έχει συνδυάσει πολλά χρόνια εμπειρίας εξετάζοντας τις αλλαγές στη βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών με τις καλύτερες πρακτικές για να δημιουργήσει ένα νέο επιχειρησιακό πρότυπο. Η επιτυχία της προέρχεται από μια αποτελεσματική ήδη υπάρχουσα υποδομή, που συνδυάζεται με την αποδοτική επέκταση του κεφαλαίου επένδυσής της, για να πραγματοποιήσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, καλύπτοντας τις ανάγκες των πελατών και της γενικής ζήτησης στην αγορά. Στηριγμένη στην επιτυχία της στις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, η επιχείρηση επεκτείνεται τώρα σε άλλες όψεις της βιομηχανίας των επικοινωνιών. [27][28][29][30]

Βιβλιογραφικές Αναφορές:

- [1] <http://www.itm.mh.se/summerschool/Reports/FinalReportTrack3.pdf>
- [2] http://www.seattleu.edu/asbe/igbi/publications/Global_EBusiness.pdf
- [3] European Union, Technology Media and Telecommunications (TMT), TMT Monthly Report, March 2003, <http://www.centri.org/meetings/ga-18/European-CENTR-activities.pdf>
- [4] http://europa.eu.int/information_society/index_en.htm
- [5] http://www.thetimes100.co.uk/case_study.php?cID=41&csID=55&pID=2
- [6] http://www.thetimes100.co.uk/case_study.php?cID=41&csID=55&pID=3
- [7] http://www.thetimes100.co.uk/case_study.php?cID=41&csID=55&pID=4
- [8] http://www.thetimes100.co.uk/case_study.php?cID=41&csID=55&pID=5
- [9] http://www.thetimes100.co.uk/case_study.php?cID=41&csID=55&pID=8
- [10] <http://apro.techno.net.au/cepu/toa407.htm#zz>
- [11] <http://www.totaltele.com>
- [12] <http://www.vodafone.co.uk/cgi-bin/COUK/portal/ep/home.do>
- [13] http://www.vodafone.co.uk/cgi-bin/COUK/portal/ep/browse.do?channelPath=%2FVodafone+Portal%2FAbout+Vodafone%2FThe+company%2FAbout+us&BV_SessionID=@.@.@0066586410.1083078214@.@.@&BV_EngineID=cccjadclgdkkjelcflgcegidgnfdffm.0
- [14] http://www.vodafone.co.uk/cgi-bin/COUK/portal/ep/browse.do?channelPath=%2FVodafone+Portal%2FAbout+Vodafone%2FThe+company%2FCode+of+practice&BV_SessionID=@.@.@0066586410.1083078214@.@.@&BV_EngineID=cccjadclgdkkjelcflgcegidgnfdffm.0
- [15] http://www.vodafone.co.uk/cgi-bin/COUK/portal/ep/browse.do?channelPath=%2FVodafone+Portal%2FAbout+Vodafone%2FThe+company%2FHistory&BV_SessionID=@.@.@0066586410.1083078214@.@.@&BV_EngineID=cccjadclgdkkjelcflgcegidgnfdffm.0
- [16] <http://www.newsroom.barclays.co.uk/news/data/443.html>
- [17] <http://www.pmn.co.uk/20021024vodafone.shtml>
- [18] <http://www.totaltele.com/interviews/display.asp?InterviewID=256>
- [19] <http://www.silicon.com/networks/telecoms/0,39024659,39118484,00.htm>
- [20] <http://www.argogroup.com/customers/vodafone.shtml>
- [21] <http://www.option.com/>
- [22] http://www.option.com/company/1_1_mission.shtml
- [23] http://www.option.com/technology/3_1_technology.shtml
- [24] <http://www.lucent.com/press/0202/020218.nsa.html>
- [25] <http://wireless.verzamelgids.nl>
- [26] <http://www.stockexchange.be/pc/enc00.jsp?newsId=24208&catId=10&language=EN>
- [27] <http://www.atlastelecom.com/>
- [28] <http://www.atlastelecom.com/ATN/Profile.asp?Division=ATN&SC=Profile>
- [29] http://www.veraznetworks.com/news/2003/pr010403_1.asp
- [30] <http://www.jerseytelecom.com/jtif.nsf/0/76ae18ef79a2afa880256bf8003ef3ec>

3.4 *ΟΙ ΑΣΥΡΜΑΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΚΑΙ Η ΕΛΛΑΔΑ – WIRELESS COMMUNICATIONS AND GREECE*

Στην Ελλάδα, το 2003, 64,7% του πληθυσμού κατείχε κινητό τηλέφωνο και 12% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούσαν εταιρικό κινητό. [1]

Η κινητή τηλεφωνία 3^{ης} γενιάς (3G) θα αλλάξει ριζικά το τηλεπικοινωνιακό τοπίο, αφού προκύπτουν νέα θέματα όπως : η μείωση του κόστους (διαμέσου μοιράσματος των δικτύων και των νέων επιλογών για χρήση πληροφορικής και δικτύων), οι 3G στρατηγικές των διεθνών εταιριών, η δημιουργία εσόδων μέσω καινοτόμων υπηρεσιών. [2]

Οι παρακάτω πίνακες παρουσιάζουν τα συνολικά στοιχεία συνδρομητών των εταιριών του κλάδου, τα αναλυτικά στοιχεία των συνδρομητών βάσει συμβολαίου και των χρηστών καρτοκινητής τηλεφωνίας ανά εταιρία και τα αντίστοιχα μερίδια αγοράς της καθεμίας, τα τελευταία 3 έτη [3].

ΣΥΝΔΡΟΜΗΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΒΑΣΕΙ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

	2000	%	2001	%	2002	%
COSMOTE	1.205.065	49%	1.461.767	49.8%	1.551.441	47.8%
PANAFON- VODAFONE	740.428	30%	810.198	27.6%	910.439	28.0%
STET	517.378	21%	662.763	22.6%	767.916	23.6%
Q-TELECOM					18.341	0,6%
ΣΥΝΟΛΟ	2.462.871	100%	2.934.728	100%	3.248.137	100%

ΧΡΗΣΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΠΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

	2000	%	2001	%	2002	%
COSMOTE	855.946	25%	1.481.765	30%	1.954.897	32.2%
PANAFON- VODAFONE	1.485.741	43%	2.074.674	41%	2.308.278	38.1%
STET	1.128.014	32%	1.472.575	29%	1.745.726	28.8%
Q-TELECOM					57.222	0,9%
ΣΥΝΟΛΟ	3.469.701	100%	5.029.014	100%	6.066.123	100%

ΣΥΝΟΛΟ ΣΥΝΔΡΟΜΗΤΩΝ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

	2000	%	2001	%	2002	%
COSMOTE	2.061.011	35%	2.943.532	37%	3.506.338	37,6%
PANAFON- VODAFONE	2.226.169	37%	2.884.872	36%	3.218.717	34,6%
STET	1.645.392	28%	2.135.338	27%	2.513.642	27,0%
Q-TELECOM					75.563	0,8%
ΣΥΝΟΛΟ	5.932.572	100%	7.963.742	100%	9.314.260	100%

Η COSMOTE ξεκίνησε την εμπορική της λειτουργία τον Απρίλιο του 1998, 5 χρόνια μετά τους ανταγωνιστές της, αλλάζοντας ριζικά το τοπίο της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Είναι η μόνη εταιρία στον κλάδο που ενώ εισήλθε 3^η στην αγορά, κατέκτησε την πρώτη θέση της αγοράς μέσα σε μόλις 3.5 χρόνια, τον Ιούνιο του 2001, την οποία κατέχει μέχρι σήμερα. Αυτό το πέτυχε κινούμενη επιθετικά στον χώρο, προσφέροντας εύχρηστες υπηρεσίες με ιδιαίτερα ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική. Η εταιρία στις 30 Σεπτεμβρίου 2003, είχε κατακτήσει το μεγαλύτερο μερίδιο στο τμήμα αγοράς συμβολαίων (περίπου 45%), ενώ κατά το τέλος του 2002 τα έσοδα της ξεπέρασαν τα 1201 εκατ. ευρώ και τα κέρδη της άγγιξαν τα 230 εκατ. ευρώ [4]. Το 2003 η εταιρία ανακηρύχθηκε εταιρία της χρονιάς στην Ελλάδα, από το έγκυρο και διεθνούς φήμης βρετανικό οικονομικό περιοδικό The Banker, επιχειρηματική έκδοση του Ομίλου Financial Times, έπειτα από αξιολόγηση των οικονομικών επιδόσεων της, την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και τις προοπτικές για περαιτέρω αύξηση εσόδων και κερδοφορίας στην εγχώρια ή διεθνή αγορά [5]. Η COSMOTE είναι η σημαντικότερη θυγατρική εταιρία του ομίλου ΟΤΕ, καθώς έχει να επιδείξει μια ιδιαίτερα επιτυχημένη πορεία. Τα θεμελιώδη μεγέθη της εξελίχθηκαν σταδιακά ανώτερα των αρχικών προσδοκιών, ενώ η στρατηγική επέκτασης της προδιαθέτει για περαιτέρω ανάπτυξη και για ένα σημαντικότερο ρόλο στις εξελίξεις του τηλεπικοινωνιακού κλάδου. Η είσοδος της στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας στην Αλβανία στα μέσα του 2000, αποδείχτηκε ιδιαίτερα επιτυχημένη αφού η θυγατρική της εκεί, η AMC συνεισφέρει θετικά στην κερδοφορία του Ομίλου [6].

Λειτουργεί με τα συστήματα GSM 1800 και EGSM 900. Θεωρώντας ότι η κινητή τηλεφωνία πρέπει να είναι προσβάσιμη από όλους τους Έλληνες, η COSMOTE έχει δημιουργήσει ένα αξιόπιστο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο που καλύπτει το 99,6% του πληθυσμού. Έχει πάνω από 2600 σταθμούς βάσης, ενώ είναι η μόνη εταιρία κινητής τηλεφωνίας που καλύπτει τις ελληνικές θάλασσες κατά 85% και συνεχίζει να βελτιώνει ποιοτικά το δίκτυο της,

Βασική προτεραιότητα της εταιρίας δίνεται στην προώθηση νέων υπηρεσιών που αυξάνουν το μέσο μηνιαίο έσοδο ανά χρήστη (ARPU) [7]. Τον Σεπτέμβριο του 2000 εισήγαγε την κινητή πύλη επικοινωνιών MYCOSMOS, ενώ στις αρχές του 2001 εγκατέστησε πρώτη [8] πανελλαδικό δίκτυο GPRS και ξεκίνησε την εμπορική λειτουργία των υπηρεσιών του [9]. Με την δυναμική που την χαρακτηρίζει η COSMOTE προχώρησε ιδιαίτερα επιθετικά στην αγορά με νέες συμμαχίες και συμφωνίες. Έτσι συμμετείχε στην δημιουργία της cosmoONE, της πρώτης εταιρίας διεπιχειρησιακού ηλεκτρονικού εμπορίου (business to business) στην Ελλάδα, σε συνεργασία με τον παγκόσμιο ηγέτη COMMERCE ONE και παράλληλα συνήψε συμφωνία με την Yahoo! –εταιρία κολοσσό στον χώρο του internet- προσφέροντας έτσι στους πελάτες της εξειδικευμένες υπηρεσίες πληροφόρησης [10].

Τον Νοέμβριο του 2003 και ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας το 2004, όπου η COSMOTE είναι Μέγας Εθνικός Χορηγός, προχώρησε σε σύναψη αποκλειστικής συμφωνίας στρατηγικής συνεργασίας με τον ιαπωνικό κολοσσό NTT DoCoMo για την εμπορική διάθεση και εκμετάλλευση υπηρεσιών i-mode, των πιο δημοφιλών υπηρεσιών ασύρματου Internet στον κόσμο. Έτσι, εκμεταλλευόμενη τους Ολυμπιακούς αγώνες, η COSMOTE εκσυγχρονίζει

το δίκτυο της, που θα παραμείνει και μετά τους Ολυμπιακούς και θα την τοποθετήσει μεταξύ των πιο ανεπτυγμένων κρατών στον τομέα των τηλεπικοινωνιών παγκοσμίως [11]. Σύμφωνα με την παραπάνω συμφωνία, η COSMOTE θα προσφέρει την i-mode υπηρεσία στο 2.5G GPRS δίκτυο και στο 3G UMTS της, ενώ η DoCoMo θα της παράσχει την γνώση και την τεχνολογία. Η εταιρία καινοτομώντας θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της, με απλές και φιλικές, προστιθέμενης αξίας υπηρεσίες ενώ θα ανοίγει τον δρόμο για τις υπηρεσίες 3^{ης} γενιάς [12]. Με τις υπηρεσίες του i-mode, που θα ξεκινήσουν τον Ιούνιο του 2004 [13], η COSMOTE θα παρέχει στους πελάτες της μια νέα εμπειρία που θα περιλαμβάνει :

- πρόσβαση σε υπηρεσίες internet, με μια μεγάλη ποικιλία περιεχομένου στα κινητά τηλέφωνα τους
- δυνατότητα επιλογής μεταξύ μιας ευρείας ποικιλίας καινοτόμων, πολυλειτουργικών συσκευών που έχουν αναπτυχθεί ειδικά για τους χρήστες του i-mode σε όλον τον κόσμο

Ο στόχος της εταιρίας είναι τα προσεχή έτη να εισέλθει στις πρώτες πέντε εταιρίες κινητής τηλεφωνίας στην Ευρώπη.

Η εταιρία Vodafone της Ελλάδος, που ανταγωνίζεται στενά την Cosmote, έφτασε στις 31 Μαρτίου του 2003 να έχει 3.382.765 συνδρομητές, παρουσιάζοντας αύξηση της τάξεως του 14.1% σε σχέση με το προηγούμενο έτος [14], ενώ κατά το οικονομικό έτος 2003 ο κύκλος εργασιών της έφτασε τα 1092,4 εκατ. ευρώ [15]. Η εταιρία που έχει θυγατρικές στην Αλβανία, στην Βουλγαρία και στην Κύπρο απασχολεί 2397 υπαλλήλους και είναι τμήμα της Vodafone Group, η οποία κατέχει το 64% της εταιρίας [16]. Η εταιρία όμως, αν και ακολουθεί την στρατηγική της μητρικής της, συμπεριφέρεται καλύτερα από αυτήν όσον αφορά στα περιβαλλοντολογικά θέματα. Είναι εξολοκλήρου πιστοποιημένη με ISO14001 και έχει ξεκινήσει αρκετές εκστρατείες μείωσης της κατανάλωσης ενέργειας με φωτοβολταϊκά συστήματα και αιολική ενέργεια. Η εταιρία έχει επίσης μια καλή εξωτερική κοινωνική πολιτική και την ενδιαφέρει πολύ η δημιουργία αξίας και ο συνεχής εσωτερικός έλεγχος ποιότητας.

Η Vodafone στα 10 χρόνια παρουσίας της στην ελληνική οικονομία και κοινωνία, καθιερώθηκε από την αρχή της λειτουργίας της στις συνειδήσεις των Ελλήνων ως η κορυφαία εταιρία κινητής επικοινωνίας. Βασισμένη στην εφαρμογή της πλέον σύγχρονης τεχνολογίας και στην ανάπτυξη πρωτοποριακών υπηρεσιών και προϊόντων, έχει διανύσει μια σημαντική πορεία στο χώρο της κινητής επικοινωνίας προχωρώντας σε σημαντικές επενδύσεις. Διαθέτει το πιο εκτεταμένο και τεχνολογικά προηγμένο, ανθεκτικό σε βλάβες και δυσλειτουργίες, δίκτυο κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, γεγονός που της επιτρέπει να παρέχει ευρεία κάλυψη και υψηλής ποιότητας επικοινωνία. Έχει ένα δίκτυο που καλύπτει πάνω από το 99% του ελληνικού πληθυσμού και το οποίο εκτείνεται σε μήκος 7000 χλμ σε όλη την χώρα, αποτελώντας το μεγαλύτερο ιδιωτικό δίκτυο μετάδοσης στην Ελλάδα [17]. Επιπλέον η εταιρία δίνει ιδιαίτερη έμφαση μέσα από μεγάλες διαφημιστικές καμπάνιες σε θέματα που αφορούν το επίπεδο της τηλεπικοινωνιακής κάλυψης, θέλοντας οι πελάτες της να χρησιμοποιούν το κινητό τους και να επικοινωνούν χωρίς περιορισμούς χρόνου ή τόπου [18].

Από τον Φεβρουάριο του 1997, η Vodafone-Panafon είναι μέλος του European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M. – Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση Ποιότητας), σε μια προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης. Η φιλοσοφία και οι πρακτικές της Αυτο-Αξιολόγησης (Self-Assessment) εφαρμόζονται σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της, με σκοπό να βελτιώσει τις περιοχές από τις οποίες θα προκύψουν οφέλη. Έτσι, τον Μάιο του 2001 ήταν η πρώτη ελληνική εταιρία που έλαβε από το E.F.Q.M. την διάκριση «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Τελειότητα» (Recognized for Excellence in Europe). Η Vodafone Ελλάς, ως πρωτοπόρος στα θέματα ποιότητας, είναι η πρώτη και μοναδική εταιρία στην Ελλάδα και από τις ελάχιστες διεθνώς, που έχει πιστοποιηθεί για την διαχείριση της ποιότητας (ISO 9001:2000), για την διαχείριση περιβάλλοντος (ISO 14001), Υγιεινής και Ασφάλειας (OHSAS 18001) και Ασφάλειας Δεδομένων και Πληροφοριών (BS 7799) [19]. Η σημασία

που δίνεται στην ποιότητα φαίνεται και από το γεγονός ότι στην Vodafone Ελλάς δημιουργήθηκε και πλέον διατίθεται σε 24 χώρες όπου δραστηριοποιείται ο όμιλος, το πρότυπο σύστημα συγκριτικής αξιολόγησης της ποιότητας δικτύου, το οποίο επιτρέπει την ταυτόχρονη παρακολούθηση της ποιότητας του τηλεπικοινωνιακού δικτύου σε όλες τις εταιρίες του Ομίλου [20].

Το Vodafone live!, το προηγμένο menu υπηρεσιών της Vodafone, ήδη γιορτάζει τον πρώτο χρόνο παρουσίας στην Ελλάδα με 153.455 συνδρομητές που έχουν την δυνατότητα άμεσης πρόσβασης σε έναν «έγχρωμο» κόσμο πληροφοριών με το πάτημα ενός μόνο πλήκτρου [21]. Συνδυάζει μοναδικά και πρωτοποριακά στοιχεία, σε ένα ενιαίο περιβάλλον και παρέχεται με τις πλέον εξελιγμένες τεχνολογικά συσκευές. Το Vodafone live! διαθέτει 185 υπηρεσίες περιεχομένου, που προσφέρουν παροχή διαρκώς ανανεωμένων ειδήσεων, πληροφορίες πρώτης ανάγκης ή ψυχαγωγίας, ταξιδιού ή διασκέδασης, παιχνίδια, ringtones καθώς και η δυνατότητα αποστολής και λήψης MMS και video MMS. Κάνοντας χρήση της τεχνολογίας (video) streaming οι συνδρομητές της μπορούν να απολαύσουν online το αθλητικό περιεχόμενο που επιθυμούν με την μέγιστη χρονική διάρκεια που προσφέρθηκε ποτέ [22].

Η Vodafone είναι από τις πρώτες εταιρίες τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη που ξεκίνησε την ανάπτυξη της τεχνολογίας GPRS, σχεδιάζοντας να προσφέρει σύντομα στους πελάτες της υπηρεσίες που θα επιτρέπουν ταχύτατη πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων, σε εταιρικά δίκτυα και στο Internet, όλα με την χρήση μόνο του κινητού τηλεφώνου [23]. Επίσης αναπτύσσει την απαραίτητη υποδομή για το σύστημα 3^{ης} γενιάς UMTS (Universal Mobile Telecommunications System), που θα παρέχει την δυνατότητα να εξασφαλιστούν ακόμα μεγαλύτερες ταχύτητες και θα επιτρέπει την εισαγωγή νέων υπηρεσιών (multimedia, videoconferencing, interactive ψυχαγωγία), πιστεύοντας ότι το μέλλον βρίσκεται στην παροχή δυνατότητας αποσύνδεσης από κάποιο σταθερό σημείο, ενημέρωσης και εκπαιδευτικών αναγκών [24].

Βιβλιογραφικές Αναφορές :

- [1] www.ebusinessforum.gr/statistics
- [2] www.strategic.gr
- [3] www.cosmote.gr/el/media/stats_mobile_sector.pdf
- [4] www.cosmote.gr/el/content.asp?style=styles&ns=-10002cid=-10002
- [5] www.myphone.gr/forumdisplay/f-5.html
- [6] www.iraj.gr/IRAJ/OTE.pdf
- [7] www.myphone.gr/showthread/t-20844.html
- [8] www.worldreport-ind.com/greece/telecoms.htm
- [9] www.cosmote.gr/el/content/asp?style=styles&ns=-10002&cid=11091
- [10] www.cosmote.gr/el/content/asp?style=styles&ns=-10002&cid=16399
- [11] www.business2005.gr/eC_ENNewsItem.asp?id=2721&lg=en
- [12] www.nttdocomo.com/presscenter/pressreleases/press/pressrelease.htm
- [13] www.dmeurope.com/default.asp?asp?ArticleID=1515
- [14] www.vodafone.gr
- [15] www.myphone.gr/showthread/t-20854.html
- [16] www.ethibel.org/pdf/Telecomm_Europe_Sectorstudy.pdf
- [17] www.vodafone.gr/live1/page.jsp?pid=0006010700&vars=0000000000
- [18] www.vodafone.com
- [19] www.vodafone.gr/live1/page.jsp?pid=0006010500&vars=0000000000
- [20] www.myphone.gr/showthread/t-27093.html
- [21] www.myphone.gr/showthread/t-15078.html
- [22] www.myphone.gr/showthread/t-22368.html
- [23] www.vodafone.gr/live1/page.jsp?pid=0006070200&vars=0000000000
- [24] εφημ. Καθημερινή, 25-4-2004, συνέντευξη Αρούν Σαρίν, δ/ντος συμβούλου Vodafone Group

Κεφάλαιο 4

ΟΙ ΕΥΡΥΖΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ – BROADBAND COMMUNICATIONS

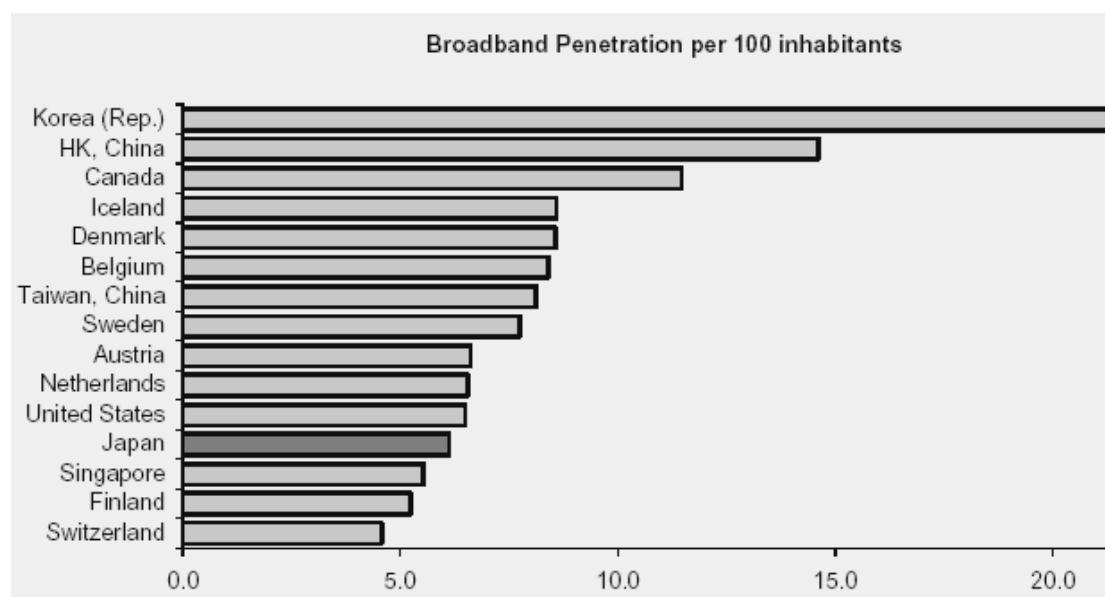


Η ευρυζωνικότητα, που αποτελεί σχεδιαστική παράμετρο καθοριστικής σημασίας για την εξέλιξη, την λειτουργικότητα και την ταχύτητα των δικτύων υπολογιστών, ουσιαστικά χαρακτηρίζει την χωρητικότητα του καναλιού επικοινωνίας και καθορίζεται από ένα σύνολο παραμέτρων, όπως το φυσικό μέσο μετάδοσης, τον τρόπο λειτουργίας του δικτύου και

επιπλέον αν πρόκειται για πρόσβαση στο INTERNET, την ταχύτητα του modem, την ταχύτητα της γραμμής μέσω της οποίας συνδέεται ο παροχέας υπηρεσιών στο αντίστοιχο βασικό δίκτυο κορμού, τον αριθμό χρηστών που είναι συνδεδεμένοι από κοινού στην γραμμή αυτή κ.ά. Τα τελευταία χρόνια, παρουσιάζονται αυξημένες απαιτήσεις για περισσότερο διαθέσιμο εύρος ζώνης από τα δίκτυα. Οι απαιτήσεις αυτές προκύπτουν από την ανάγκη υποστήριξης εφαρμογών (π.χ. εικόνα, video, τηλεσυνδιάσκεψη, ιατρικές εφαρμογές, πολυμεσικό ταχυδρομείο) [1], και την ανάγκη παροχής νέων υπηρεσιών από τα δίκτυα, οι οποίες για να παρασχεθούν προϋποθέτουν την εξασφάλιση κατάλληλων υψηλών ταχυτήτων μετάδοσης των δεδομένων. Από την άλλη μεριά, η υιοθέτηση των δικτυακών τεχνολογιών από όλο και μεγαλύτερο μέρος της παγκόσμιας κοινότητας, έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της τηλεπικοινωνιακής κίνησης που διεκπεριώνεται από τα δίκτυα και κατ' επέκταση τον περιορισμό του διαθέσιμου εύρους ζώνης για κάθε χρήστη.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η τάση που διαγράφεται στις σύγχρονες επικοινωνίες, είναι η δημιουργία μιας ενοποιημένης μορφής επικοινωνίας, που θα δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να επικοινωνούν όχι μόνο με φωνή, αλλά συγχρόνως με εικόνα (video) και δεδομένα (data) και μάλιστα επιτυγχάνοντας κατάλληλη ταχύτητα μετάδοσης και με την εγγύηση για υψηλή ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες (Quality of Services-QoS). Το σύστημα αυτό θα έχει ανεξαρτητοποιηθεί από το πρόβλημα του εύρους ζώνης, κάτι που τεχνολογικά θεωρείται βέβαιο, ωστόσο η υλοποίηση του εξαρτάται συγχρόνως και από τον οικονομικό παράγοντα.

Τα ευρυζωνικά δίκτυα αφορούν τις γραμμές DSL (Digital subscriber lines), τα καλωδιακά μόντεμς (cable modems), τα σταθερά ασύρματα (fixed wireless), τα δορυφορικά πιάτα (satellite dishes), και τις οπτικές ίνες (fibre optic) [2].



**Η διείσδυση στις Ευρυζωνικές επικοινωνίες
το 2002 [3]**

Βιβλιογραφικές Αναφορές :

- (1) Εισαγωγή στις νέες τεχνολογίες επικοινωνιών, Πομπόρτσος Ανδρέας, εκδόσεις Τζιόλα
- (2) <http://intel.si.umich.edu/tprc/papers/2002/76/BroadbandEU-fin.pdf>
- (3) <http://www.itu.int/osg/spu/ni/promotebroadband/casestudies/japan.pdf>

4.1 ΟΙ ΕΥΡΥΖΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ ΤΗΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ (ΗΠΑ) – BROADBAND COMMUNICATIONS AND UNITED STATES OF AMERICA (U.S.A.)

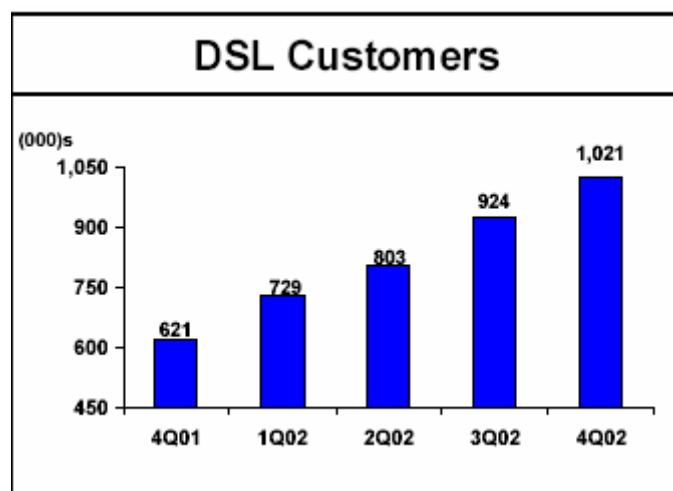
Στις ΗΠΑ, σύμφωνα με την εταιρία Yankee Group, τα ευρυζωνικά δίκτυα είναι μια συνεχώς διευρυνόμενη αγορά [1]. Η εταιρία εκτιμά ότι η συγκεκριμένη αγορά θα συνεχίσει να αναπτύσσεται και σε εγγεγραμμένους και σε έσοδα κατά τα επόμενα 3 χρόνια και πιστεύουν ότι κατά το 2006, 45 εκατομ. νοικοκυριά και επιχειρήσεις θα έχουν εγγραφεί στις υπηρεσίες του καλωδιακού modem, που αυτή την στιγμή κυριαρχεί και του DSL [2].

Η εταιρία Verizon Communications Inc., ιδρύθηκε στις 30 Ιουνίου 2000 [3], με την συγχώνευση των εταιριών Bell Atlantic Corp. και GTE Corp. οι οποίες είχαν κι αυτές γιγαντωθεί ύστερα από συγχωνεύσεις [4] Αποτελείται από τέσσερα τμήματα την Verizon Domestic Telecom, την Verizon Wireless, την Verizon International και την Verizon Information Services [5]. Η Verizon (Domestic Telecom) αποτελεί τον τρίτο κατά σειρά πάροχο υπεραστικής τηλεφωνίας (long distance) των ΗΠΑ, ο οποίος εξυπηρετούσε κατά το τέλος του δεύτερου τριμήνου του 2003, 14.6 εκατ. γραμμές μακρινής απόστασης [6]. Η εταιρία κερδίζει συνεχώς πελάτες προσφέροντας τοπικές υπηρεσίες με διάφορους συνδυασμούς μακρινής απόστασης, ασύρματης επικοινωνίας και πρόσβασης στο Internet, όλα αυτά σε συνδυασμένα εκπτωτικά πακέτα. Πλέον, το 24% των πελατών της, εγγράφονται σε πακέτο των υπηρεσιών της, που περιλαμβάνει τοπικές υπηρεσίες μαζί με διευρυμένες λειτουργίες κλήσης ή τοπικές υπηρεσίες μαζί με ευρυζωνικές, μακρινής απόστασης ή ασύρματες υπηρεσίες. Στα μέσα του 2003 περίπου 38 εκατ. γραμμές της Verizon είχαν την δυνατότητα να εξυπηρετήσουν DSL υπηρεσίες, αριθμός που συνεχώς μεγαλώνει για να καλύψει τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών για υπηρεσίες υψηλής ταχύτητας. Στηριζόμενη στην παρουσία της εταιρίας στα δύο τρίτα των εκατό πρώτων αγορών των ΗΠΑ, η Verizon ως μέρος του Επιχειρησιακού Σχεδίου Προώθησης της, έχει υπογράψει περίπου 500 συμβόλαια με μεγάλους πελάτες. Οι προσφορές της σε αυτούς περιλαμβάνουν προηγμένα δίκτυα δεδομένων, όπως το Gigabit Ethernet και το Dense Wave Division Multiplexing, το οποίο η εταιρία τώρα παρέχει σε εθνική βάση έχοντας πλέον αποκτήσει όλες τις απαραίτητες μεγάλης- απόστασης (long distance) εγκρίσεις. Συγχρόνως προχώρησε σε σημαντικές μειώσεις της χρέωσης του DSL, που κατά τον Μάιο του 2003 κοστολογούνταν 34.95 δολάρια τον μήνα [7], πουλώντας έτσι φθηνότερα κατά 10%-20% από τις ανταγωνίστριες εταιρίες καλωδιακών υπηρεσιών [8].

Η εταιρία προσπαθεί όχι μόνο να διατηρήσει το μερίδιο της στις παραδοσιακές αγορές αλλά και να το αυξήσει σε νέες. Κάνει αποτελεσματική χρήση των προηγμένων δικτυακών

τεχνολογιών και τις συνδυάζει με στόχο την εξυπηρέτηση του πελάτη, την καινοτομία και την λειτουργική υπεροχή. Έτσι, στις αρχές του 2004 ανακοίνωσε ότι τα επόμενα 2 χρόνια θα επενδύσει 3 δις στα δίκτυα της έτσι ώστε να φέρει την ευρυζωνική τεχνολογία στην μαζική αγορά. Έτσι σκοπεύει να φέρει νέα προϊόντα και υπηρεσίες που δίνουν στους πελάτες απλούς, χωρίς ραφές τρόπους να ολοκληρώσουν τις επικοινωνίες τους. Μια νέα υπηρεσία είναι η iobi (eye-OH-bee) που χρησιμοποιεί την δύναμη και την ευφυία όλων των δικτύων της Verizon – ενσύρματα, ασύρματα, δεδομένων ή IP- για να συνδέσει τις διάφορες συσκευές επικοινωνίας του πελάτη σε ένα προσαρμοσμένο, χωρίς ραφές, προσωπικό δίκτυο επικοινωνίας. Επιτρέπει τους πελάτες να διαχειρίζονται τις τηλεφωνικές κλήσεις, τα φωνητικά mails, τα ημερολόγια, τα βιβλία διευθύνσεων, τα e-mails κ.α. χρησιμοποιώντας ενσύρματα και ασύρματα τηλέφωνα, υπολογιστές, φορητούς υπολογιστές και PDAs. [9] Χρησιμοποιώντας την υπηρεσία iobi, οι επιχειρήσεις και οι πελάτες θα έχουν πλήρη έλεγχο των επικοινωνιών τους, έτσι ώστε όταν κάποιος στέλνει ένα φωνητικό μήνυμα από ένα κινητό θα μπορεί να το παραλάβει κάποιος άλλος μέσω ενός PDA ή φορητού υπολογιστή. Η iobi λοιπόν γνωρίζει πού βρίσκεται ο πελάτης και πώς επιθυμεί να επικοινωνήσει την δεδομένη στιγμή. Σε αυτήν την καινοτομία υπηρεσία θα στηρίζεται ένα νέο προϊόν το Verizon One που θα συνδυάζει ένα DSL modem, έναν ασύρματο δρομολογητή με έναν υπολογιστή με οθόνη αφής και ένα σύγχρονο, ασύρματο τηλέφωνο.

Η εταιρία BellSouth είναι η μόνη που υπάρχει σήμερα από τις εφτά Regional Bell Operating Companies (RBOCs), από τότε που έγινε η κρίσιμη ρύθμιση της απελευθέρωσης της τηλεπικοινωνιακής αγοράς το 1996 (Telecommunications Act). Η εταιρία με μια ιδιαίτερα επιθετική στρατηγική ανέπτυξε το δικό της κορμό (backbone) οπτικών ινών, παρέχοντας γρήγορες ταχύτητες και ψηφιακά καλωδιακά κανάλια [10]. Σήμερα η εταιρία που έχει κερδίσει μεγάλες και συνεχιζόμενες διακρίσεις στον τομέα της ικανοποίησης του πελάτη (π.χ. από την J.D.Power and Associates) [11], παρέχει ολοκληρωμένες επικοινωνιακές λύσεις για οικιακή και επιχειρησιακή χρήση κι έχει 16 εκατ. πελάτες εκ των οποίων οι 1.5 εκατ. είναι πελάτες της DSL [12]. Στην οικιακή αγορά προσφέρει το πακέτο BellSouth Answers, το οποίο συνδυάζει τοπικές και υπεραστικές υπηρεσίες, με ασύρματα δεδομένα, φωνητικές και e-mail υπηρεσίες, υψηλής ταχύτητας γραμμή DSL και υπηρεσίες της Cingular Wireless, την οποία κατέχει κατά 40% [13]. Στην επιχειρησιακή αγορά, η BellSouth παρέχει αξιόπιστες κι ασφαλείς λύσεις για δίκτυα φωνής ή δεδομένων.



Εδώ φαίνεται η επιτυχία της ιδιαίτερα επιθετικής πολιτικής της BellSouth

Ανταποκρινόμενη στις ολοένα και μεγαλύτερες απαιτήσεις εύρους ζώνης των πελατών της, η εταιρία εργάζεται για την δημιουργία ενός χαρτοφυλακίου με διάφορες επιλογές ευρυζωνικότητας που θα καλύψουν και τις πιο απαιτητικές κι εξειδικευμένες ανάγκες του πελάτη. Στην προσπάθεια της να καινοτομήσει ανακοίνωσε τον Απρίλιο του 2004 την επέκταση των DSL Internet υπηρεσιών της με την καθιέρωση της 3.0 Mbps υπηρεσίας. Αυτή η νέα υπηρεσία παρέχει στους οικιακούς και επιχειρησιακούς πελάτες μεγαλύτερες ταχύτητες, περισσότερη ευελιξία και έξτρα επιλογές όταν επιλέγουν μια ευρυζωνική υπηρεσία από την BellSouth και υποστηρίζει ταχύτητες «κατεβάσματος» (download) μέχρι και 3.0 Mbps και «ανεβάσματος» (upload) μέχρι και 384 Kbps. Έτσι οι πελάτες θα επιλέγουν οι ίδιοι με τι ταχύτητα θέλουν να εργαστούν και θα χρεώνονται ανάλογα [14]. Στις επιχειρήσεις, η υπηρεσία αυτή είναι ιδανική για εφαρμογές που χρειάζονται μεγάλο εύρος ζώνης όπως και για διαμοιρασμό μεγάλων αρχείων με πελάτες και προμηθευτές.

Ο σχεδιασμός του δικτύου της την καθιστά ικανή να αναπτύσσει προηγμένα προϊόντα και υπηρεσίες, πετυχαίνοντας σημαντική βελτίωση στο κόστος ανά γραμμή. Η εταιρία ακολουθεί μια τιμολογιακή τακτική «επιβράβευσης» των πελατών της στην αστική και υπεραστική τηλεφωνία με την υπηρεσία DSL Lite, η οποία τους παρέχει το DSL σε φθηνότερη τιμή (35\$), από ότι το πουλά σε πελάτες μόνο του Internet (39.95\$) [15]. Η BellSouth πρωτοπορεί και στην παροχή της υπηρεσίας VoIP στους DSL πελάτες της. Το κόστος αυτών των κλήσεων είναι περίπου 30% λιγότερο από όσο χρεώνονται τα υπεραστικά τηλέφωνα. Ως αποτέλεσμα, μεγάλοι οργανισμοί και πελάτες - τεχνοκράτες προτιμούν την BellSouth για την παροχή της VoIP, αφού το 10% των πελατών των ευρυζωνικών επικοινωνιών ήδη χρησιμοποιούν αυτήν την φωνητική υπηρεσία ενώ αναμένεται αυτός ο αριθμός να αυξηθεί [16]. Οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν να έχουν όποιον κωδικό περιοχής θέλουν ως τμήμα του τηλεφωνικού τους νούμερου, κι αυτό τους δίνει μια «εικονική παρουσία» σε μεγάλα οικονομικά κέντρα όπως η Νέα Υόρκη και το Σικάγο. Επιπροσθέτως, οι κλήσεις τους και τα φωνητικά mails επίσης θα τους ακολουθούν από όπου κι αν «μπαίνουν» (log in) [17].

Η BellSouth είναι από τις λίγες εταιρίες που με την επιθετική της πολιτική, πέτυχε τους στόχους της στην ανάπτυξη του DSL δικτύου της κι ανταποκρίνεται επαρκώς στον ανταγωνισμό που έχει ξεσπάσει μεταξύ των εταιριών του είδους της και των καλωδιακών εταιριών [18].

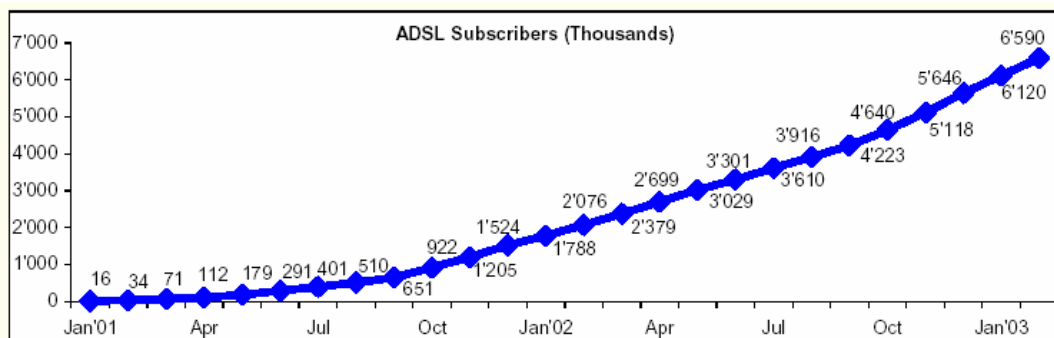
Βιβλιογραφικές Αναφορές :

- [1] www.yankeegroup.com.
- [2] <http://intel.si.umich.edu/tprc/papers/2002/76/BroadbandEU-fin.pdf>
- [3] http://investor.verizon.com/profile/history/history_001.html
- [4] Handbook of telecommunications economics, Volume 1, 2002. Martin E.Cave, Sumit K. Majumdar, Ingo Vogelsang
- [5] <http://investor.verizon.com/business/>
- [6] http://www.boardwatch.com/document.asp?doc_id=37782&site=boardwatch
- [7] <http://www.nwfusion.com/edge/columnists/2003/0505edgecol2.html>
- [8] http://businessweek.com/magazine/content/03_31/b3844004_mz001.htm
- [9] http://www.bjournal.xtn.net/technology/tech_010804.html
- [10] http://delivery.acm.org/10.1145/800000/792709/p119_grover.pdf?key1=792709&key2=0531920801&coll=GUIDE&dl=ACM&CFID=19311668&CFTOKEN=89560367
- [11] www.jdpower.com/pdf/2003115.pdf
- [12] http://www.bellsouth.com/investor/ir_businessprofile.html
- [13] http://bellsouthcorp.com/proactive/newsroom/release.vtml?id=45388&PROACTIVE_ID=cecefc7c6cbcfcdcf5cecfccfc5cececbcacaccbc9cacbc5cf
- [14] http://bellsouthcorp.com/whoweare/corp.vtml?PROACTIVE_ID=cecefc7c6cbcf9c9c5cecfccfc5cececbcacaccbc7c8cbc5cf
- [15] <http://news.earthweb.com/xSP/article.php/2232441>
- [16] http://news.com.com/2100-1033982606.html?tag=fd_top
- [17] http://www.vonage.com/corporate/press_news.php?PR=2003_02_04_0
- [18] http://www.bellsouth.com/investor/pdf/4q02p_news.pdf

4.2 ΟΙ ΕΥΡΥΖΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΚΑΙ Η ΙΑΠΩΝΙΑ – BROADBAND COMMUNICATIONS AND JAPAN

Οι ευρυζωνικές τεχνολογίες έχουν απογειωθεί στην Ιαπωνία. Κατά το τέλος του 2002 ο αριθμός των χρηστών ADSL έφτασε τα 7.8 εκατομμύρια, από 1.52 εκατομμύρια που ήταν κατά το τέλος του 2001.

Figure 4.1: Change in number of residential ADSL subscribers (January 2001 to January 2003)

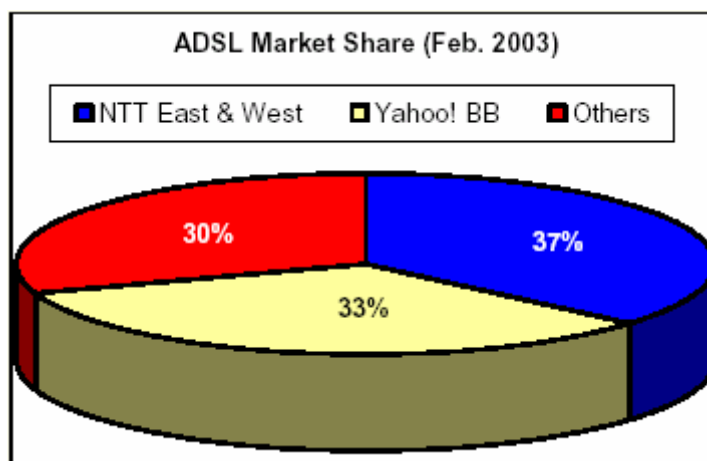


Αριθμός εγγεγραμμένων μελών στην ADSL [2]

Το MRS (Multimedia Research Institute) αποκάλυψε ότι ο αριθμός των χρηστών που εγγράφονται στις ευρυζωνικές επικοινωνίες διαμέσου καλωδιακής τηλεόρασης αυξήθηκε επίσης, από 1.3 εκατομ. που ήταν τον Δεκέμβριο του 2001, σε 1.39 εκατομ. κατά το τέλος του Φεβρουαρίου του 2002 [1]. Η χώρα ξεκίνησε τις ευρυζωνικές υπηρεσίες της το 1996 με την εκτόξευση του τηλεπικοινωνιακού της δορυφόρου DB, ο οποίος άρχισε να εκπέμπει το 2000 [3].

Η Ιαπωνία πιστεύοντας ότι τα ευρυζωνικά δίκτυα είναι σημαντικά για την μελλοντική της ανάπτυξη ανακοίνωσε τον Ιανουάριο του 2001 την «e-Japan Strategy» [4], όπου τίθεται ο στόχος να γίνει η Ιαπωνία σε 5 χρόνια το πιο εξελιγμένο σε πληροφοριακή τεχνολογία, κράτος, δίνοντας ιδιαίτερο βάρος στην τεχνολογική δομή, στο ανθρώπινο δυναμικό, στο ηλεκτρονικό εμπόριο, στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και στην ασφάλεια δικτύων [5].

Οι ADSL υπηρεσίες ξεκίνησαν τον Δεκέμβριο του 1999 από την Tokyo Metallic, που αργότερα συγχωνεύτηκε με την SoftBank BB. Τον Σεπτέμβριο του 2001, η SoftBank BB ξεκίνησε την ADSL υπηρεσία της, που την ονόμασε Yahoo BB! [6]. Τον Φεβρουάριο του 2003, είχε φτάσει ήδη στα 2 εκατ. μέλη, κατέχοντας το 33% των συνολικών ADSL γραμμών στην Ιαπωνία. Η Yahoo BB! προσφέρει και πρόσβαση στο Internet και υπηρεσίες ISP [7].



ADSL Μερίδια αγοράς (Φεβρ. 2003) [5]

Αυτό που κάνει την διαφορά μεταξύ της Ιαπωνίας και άλλων υψηλά αναπτυγμένων χωρών όσον αφορά τις ADSL υπηρεσίες, είναι η μεγάλη ταχύτητα μετάδοσης και η χαμηλή τιμή χρέωσης τους. Ηγέτης κόστους στην χώρα είναι η Yahoo!BB που ανάγκασε και τους ανταγωνιστές της να χαμηλώσουν τις χρεώσεις παροχής ADSL τους. Βέβαια, η εταιρία προχώρησε στην προσφορά φθηνότερου ADSL από τους ανταγωνιστές της γιατί χρειαζόταν τουλάχιστον 2 εκατ. μέλη για να έχει κέρδη, στόχος όμως που επιτεύχθηκε σε 18 μήνες [5] φέρνοντας συνάμα και κέρδη από πώληση περιεχομένου, διαφημίσεις, ενοικίαση και πώληση των ADSL modems. Η Softbank BB είναι ο πρώτος παγκοσμίως πάροχος που ξεπέρασε σε μερίδιο αγοράς την πρώην εγχώρια κρατική (NTT) τηλεπικοινωνιακή εταιρία. Αυτό το πέτυχε με τεράστιες επενδύσεις σε προηγμένες τεχνολογίες και σε συνεχείς αναπτύξεις του ADSL δικτύου της [9].

Στην αρχή, η ταχύτητα «κατεβάσματος» (download) ήταν 1.5 Mbit/s, γρήγορα έφτασε τα 8 Mbit/s, το καλοκαίρι του 2003 οι χρήστες μπορούσαν να επιλέξουν τα 12Mbit/s με μια έξτρα μικρή χρέωση ενώ τώρα με την αναβάθμιση που έγινε στο δίκτυο μιλάμε για ταχύτητα των 26Mbit/s [8]. Ο στόχος που έχει τεθεί πλέον για το ADSL δίκτυο της, είναι τα 45 Mbit/s και για να τον πετύχει προχώρησε τον Μάρτιο του 2004 σε συμφωνία αγοράς εξοπλισμού από την UTStarcom, αξίας 18.6 εκατομ. δολλαρίων [10].

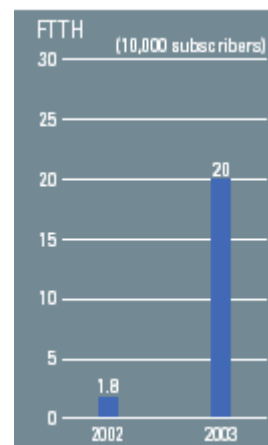
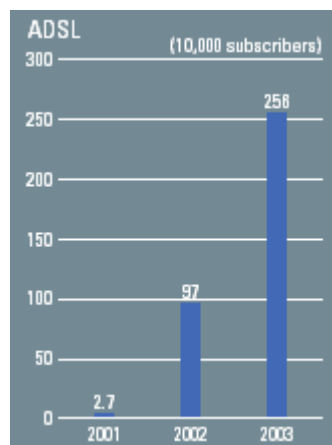
Όσον αφορά την IP τηλεφωνία, πάλι πρώτη η εταιρία πήρε την πρωτοβουλία, προσφέροντας ADSL IP τηλεφωνική υπηρεσία στους ενθουσιασμένους Ιάπωνες καταναλωτές κατά τα μέσα του 2002. Έτσι, εκτός από ηγέτης κόστους στην ASDL, η Yahoo Japan έχει και τον μεγαλύτερο αριθμό χρηστών IP τηλεφωνίας.

Month	Number of subscriber lines	Monthly increase
July	319,000	---
August	413,000	94,000
September	520,000	107,000
October	773,000	253,000
November	1,028,000	255,000
December	1,294,000	267,000

Αριθμός των χρηστών της Yahoo IP Τηλεφωνίας (Ιούλιος-Δεκέμβριος 2002) [5]

Η δημοτικότητα αυτής της υπηρεσίας οφείλεται όχι μόνο στο γεγονός ότι όταν οι κλήσεις γίνονται μεταξύ χρηστών της Yahoo! BB είναι δωρεάν, αλλά και στο γεγονός ότι η εταιρία, σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές της, έχει από καιρό λύσει όλα τα προβλήματα που σχετίζονταν με την IP τηλεφωνία [5].

Η κρατική τηλεπικοινωνιακή εταιρία Nippon Telegraph and Telephone (NTT) ιδιωτικοποιήθηκε το 1985 και ταυτόχρονα την ίδια χρονιά η ιαπωνική τηλεπικοινωνιακή αγορά άνοιξε σε νέους παίκτες. Οι NTT East και West αποτελούν δύο περιφερειακές θυγατρικές εταιρίες της NTT, οι οποίες ελέγχουν την αγορά των τοπικών κλήσεων κατά 90% [3]. Στην αγορά που αφορά τις ευρυζωνικές επικοινωνίες, η ADSL εξακολουθεί να αποτελεί την πιο κυρίαρχη τεχνολογία. Από τον Δεκέμβριο του 2000 που ξεκίνησε την “FLET’S ADSL” υπηρεσία, η NTT έχει συμβάλει στην εξάπλωση του ADSL, παρέχοντας ολοένα πιο γρήγορες συνδέσεις και πιο χαμηλές τιμές. Κατά το 2003, η NTT προσέλκυσε νέους πελάτες, εφαρμόζοντας την καμπάνια προσφορών “FLET’S ADSL MORE” με μια ταχύτητα που έφτανε τα 12 Mbps.



Εγγεγραμμένα μέλη στην NTT, στις ευρυζωνικές τεχνολογίες των ADSL και FTTH [11]

Η εταιρία συγκεντρώνει πλέον όλες τις δυνάμεις της στην προσπάθεια της να επεκτείνει τις πωλήσεις των υπηρεσιών οπτικής πρόσβασης, θεωρώντας τις οπτικές ίνες κεντρικό μέρος της ευρυζωνικής στρατηγικής της. Πιστεύει ότι στο μέλλον οι χρήστες θα στραφούν στις οπτικές ίνες, αφού με αυτές, καθιστάται δυνατή η αλληλεπιδραστική μεταφορά μεγάλων όγκων δεδομένων [11]. Έτσι επεκτείνει τις υπηρεσίες της κι επενδύει στην οπτική δομή. Τον Μάρτιο του 2003 είχε τελειώσει την εγκατάσταση οπτικών ινών στο 80-90% των αιτούμενων περιοχών, ενώ το επόμενο βήμα θα ήταν η σύνδεση του τροφοδοτικού σημείου με τον κάθε χρήστη. Η NTT αγωνίζεται να παράσχει μια ποικιλία από υπηρεσίες λειτουργίας για οτιδήποτε αφορά από τα τερματικά των χρηστών μέχρι τα εταιρικά δίκτυα (intranet). Παρόλο που αναμένεται ότι ο ανταγωνισμός στις οπτικές υπηρεσίες πρόσβασης θα φουντώσει με την έλευση νέων εταιριών στην αγορά, η εταιρία είναι πεπεισμένη ότι, με την τεχνολογική της υπεροχή που υποστηρίζεται από μια στρατηγική μάρκετινγκ που αφορά στις πραγματικές ανάγκες του πελάτη, θα ξεχωρίσει και θα διακριθεί από τις υπόλοιπες εταιρίες.

Για να πετύχει την πολιτική της που επικεντρώνεται στην οπτική ίνα, η εταιρία αναδιοργανώθηκε και προσπαθεί να συνδέσει όλα τα μέλη της κάτω από ένα κοινό «ευρυζωνικό» όραμα [12], χαμηλώνοντας ταυτόχρονα τις χρεώσεις των συνδρομητών των οπτικών ινών [13]. Οι γραμμές των οπτικών ινών υποστηρίζουν ταχύτητες των 100 Mbps [14]. Η NTT αρχικά σχεδίαζε με τις οπτικές ίνες να προσφέρει τηλέφωνο, τηλεόραση και πρόσβαση, όλα σε ένα. Αλλά καθώς είδε ότι η τακτική της ανταγωνίστριας εταιρίας της Usen, που παρείχε οπτική ίνα μόνο για υψηλής ταχύτητας σύνδεση στο Internet, πέτυχε - αφού το κόστος υποδομής που απαιτούνταν ήταν πολύ χαμηλότερο- αποφάσισε να αλλάξει την στρατηγική της και να ακολουθήσει αυτή της Usen.

Η εταιρία ξεκίνησε ήδη την λειτουργία πυλών για υψηλής ταχύτητας οπτικές ίνες. Παράλληλα, αφού πρόσεξε ότι η IP τηλεφωνική υπηρεσία ενδιαφέρει όλο και περισσότερους χρήστες, την ένταξε κι αυτήν στις προσφερόμενες υπηρεσίες της [5]. Επίσης σχεδιάζει να προσφέρει IP video phone υπηρεσία κατάλληλη για μεταδόσεις διάφορων εφαρμογών όπως βιντεοσυνδιάσκεψη, τηλειατρική, εκπαίδευση εξ αποστάσεως μέσω των οπτικών ινών της. Μία από τις καινούριες υπηρεσίες της θα είναι η “video chat” όπου μέχρι 30 άνθρωποι θα μπορούν ταυτόχρονα να συνδέονται και να επικοινωνούν μεταξύ τους, ενώ μια άλλη θα επιτρέπει τους χρήστες να φορτώνουν στο δίκτυο και να διανέμουν το δικό τους περιεχόμενο βίντεο.

Βιβλιογραφικές Αναφορές :

- [1] <http://www.itm.mh.se/summerschool/Reports/FinalReportTrack3.pdf>
- [2] http://www.soumu.go.jp/joho_tsusin/eng/index.html
- [3] www.itu.int/osg/spu/ni/futuremobile/general/casestudies/JapancaseLS.pdf
- [4] http://www.kantei.go.jp/foreign/it/network/0122full_e.html
- [5] <http://www.itu.int/osg/spu/ni/promotebroadband/casestudies/japan.pdf>
- [6] http://dslreports.com/forum/remark_8825217~mode=flat
- [7] <http://asia.news.yahoo.com/031212/kyodo/d7vcp7g80.html>
- [8] <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/3278375.stm>
- [9] <http://www.convergedigest.com/DSL/lastmilearticle.asp?ID=10897>
- [10] <http://www.xdsl.com/xdsl/page770-825149.shtml>
- [11] <http://www.ntt.co.jp/ir/pdf/03/e/p4.pdf>
- [12] http://www.ebusinessforum.com/index.asp?layout=rich_story&doc_id=6349
- [13] <http://www.itu.int/osg/spu/ni/promotebroadband/presentations/06-Takada.pdf>
- [14] http://www.findarticles.com/cf_dls/m0IUL/10_37/110466706/p1/article.jhtml

4.3 ΟΙ ΕΥΡΥΖΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΚΑΙ Η ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ (Ε.Ε) – BROADBAND COMMUNICATIONS AND EUROPEAN UNION (E.U.)

Η ευρυζωνική τεχνολογία στην Ευρώπη χαρακτηρίζεται από τα δίκτυα κορμού (backbone networks) υψηλής χωρητικότητας που στηρίζονται σε IP-υποδομή που συνδέουν τα κύρια οικονομικά και επιχειρησιακά κέντρα. Ο εκσυγχρονισμός των τοπικών ευρυζωνικών δικτύων, που δεν έχουν αναπτυχθεί στον ίδιο ρυθμό, αρχίζει να κερδίζει έδαφος. Η ευρυζωνική τεχνολογία για την ευρωπαϊκή ηλεκτρονική επιχείρηση (eBusiness) οδηγεί σε δίκτυα κορμού. Τα δίκτυα κορμού, οι απαιτήσεις του μέλλοντος και οι προσδοκίες σε εφόδια οδηγούν σε μια αντικειμενική εικόνα της πραγματικότητας που θα αντικατοπτρίσει την ανάπτυξη των ευρυζωνικών επικοινωνιών στην Ευρώπη καθώς και του αντίκτυπού τους στις πρακτικές εργασίας και στις εμπορικές ευκαιρίες.

Η εμφάνιση των ευρυζωνικών επικοινωνιών αλλάζει ριζικά τη χρήση του Διαδικτύου από τους ανθρώπους και βελτιώνει τις προοπτικές επένδυσης στην Ευρώπη αφού πολύ περισσότερες επιχειρήσεις και σπίτια συνδέονται με το Διαδίκτυο μέσω των γρήγορων συνδέσεων. Για να ακμάσει το ηλεκτρονικό εμπόριο και το Διαδίκτυο, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις που προκύπτουν από τις σε απευθείας σύνδεση συναλλαγές πρέπει να είναι προβλέψιμα ώστε να εμπνεύσουν την εμπιστοσύνη των επιχειρήσεων και των καταναλωτών. Ομοίως, η επένδυση στην τρίτη γενιά κινητών πρέπει να στηριχτεί, εάν οι επιχειρήσεις εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης πρόκειται να διατηρήσουν την ηγεσία τους στην κινητή τηλεφωνία. Η επιτυχής ανάπτυξη της ευρυζωνικής τεχνολογίας προκαλείται από τις επενδύσεις στην καινοτομία και στις νέες τεχνολογίες. Νέες απαιτήσεις θα πρέπει να υποκινηθούν για να διατηρηθεί αυτή η ευρυζωνική διάχυση της τεχνολογίας. Τα κράτη μέλη της ΕΕ ενθαρρύνονται για να κάνουν την καλύτερη δυνατή χρήση των δαπανών για την ευρυζωνική τεχνολογία ώστε να υποκινηθεί η ανάπτυξή της.

Νέα επιχειρησιακά μοντέλα βασισμένα στην παροχή των καινοτομικών πολυμεσικών υπηρεσιών πρέπει να αναπτυχθούν, προσθέτοντας κατά συνέπεια αξία στα τρέχοντα επιχειρησιακά μοντέλα που είναι βασισμένα στην πώληση ευρυζωνικής συνδετικότητας. Η εμπιστοσύνη και η ασφάλεια είναι βασικά συστατικά στη λήψη και χρήση της ευρυζωνικής τεχνολογίας. Η προστασία και το δικαίωμα ιδιωτικότητας είναι σημαντικά συστατικά της ευρυζωνικής λήψης από τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις. Η διαδεδομένη διάχυση της ευρυζωνικής τεχνολογίας πρέπει να βασιστεί σε μια ανταγωνιστική αγορά. Ο ανταγωνισμός πρέπει να ενθαρρυνθεί σε όλα τα επίπεδα της αλυσίδας ανεφοδιασμού από τα δίκτυα τηλεπικοινωνιών έως στα περιεχόμενα και τις εφαρμογές.[3][4][6][7][9]

Το 1998 η Ευρωπαϊκή Ένωση απελευθέρωσε την τηλεπικοινωνιακή αγορά [1]. Οι κυρίαρχες στον ευρωπαϊκό χώρο ευρυζωνικές τεχνολογίες είναι οι DSL και τα καλωδιακά modems. Τον Ιούνιο του 2002, η Ευρωπαϊκή Ένωση είχε περίπου 8.3 εκατομ. εγγεγραμμένους στα ευρυζωνικά δίκτυα, που αποτελούσε το 2.2% του συνολικού πληθυσμού. Το 2002 το σύνολο

των DSL γραμμών ήταν περίπου 6 εκατ. (73%), των καλωδιακών γραμμών περίπου 2.1 εκατ. (25%) και των άλλων τύπων τεχνολογιών περίπου 200.000 γραμμές (2%). 3 [2]

Η British Telecom (BT) είναι ένας παγκόσμιος προμηθευτής επικοινωνιακών λύσεων βρετανικής προέλευσης. Προσφέρει παγκόσμιες υπηρεσίες, προϊόντα ευρυζωνικής πρόσβασης και Ίντερνετ, προηγμένη έρευνα και τεχνολογία, δικτυακές λύσεις και υπηρεσίες και προϊόντα για απλούς πελάτες καθώς και επιχειρηματίες.

Η στρατηγική της BT είναι να δημιουργήσει την αξία μέσω του να είναι ο καλύτερος παροχέας επικοινωνιακών υπηρεσιών και λύσεων για όλους στη Μεγάλη Βρετανία, και για τους εταιρικούς πελάτες στην Ευρώπη, επιτυγχάνοντας το παγκόσμιο πλησίασμα μέσω της συνεργασίας.

Οι στρατηγικές προτεραιότητες της είναι:

- εστίαση στη βελτίωση της ικανοποίησης πελατών
- επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ηγεσίας κόστους
- Να τοποθετηθεί η ευρυζωνικότητα στην καρδιά της BT
- Να οδηγηθεί ο κόσμος σε δικτυακές λύσεις ICT
- Να δημιουργηθούν κινητές υπηρεσίες και λύσεις
- Επανεφύρεση της παραδοσιακής επιχείρησής της
- Μετασχηματισμό του δικτύου της τον 21ο αιώνα
- Παρακίνηση των ανθρώπων της

Η BT είναι παθιασμένη με τους πελάτες της και προσπαθεί να τους δώσει ότι καλύτερο μπορεί στέκοντας συνεχώς κοντά τους και καινοτομώντας συνεχώς για να εκπληρώσει τις ανάγκες τους δημιουργώντας μακροχρόνιες σχέσεις με αυτούς.

Το όραμά της είναι να επιτρέψει στους ανθρώπους να συνδεθούν με οποιονδήποτε θέλουν, όποτε και οπουδήποτε θέλουν. Με το όνομά της συνδέονται η αξιοπιστία, η έμπνευση, η αμεσότητα και η βοήθεια. Η BT με την εξαπόλυση της πλούσιας πλατφόρμας μέσω της, δημιούργησε μια ευρυζωνική επανάσταση.⁴ Ο μετασχηματισμός της αγοράς της επιταχύνεται και η BT οδηγεί αυτή την αλλαγή με την παροχή στους πελάτες της νέας τεχνολογίας και των υπηρεσιών με τις μεγαλύτερες ικανότητες και το χαμηλότερο κόστος.⁵ Η BT παρουσιάζει τη νέα ταυτότητα της για να συμπέσει με την έναρξη εσωτερικά ενός νέου συνόλου αξιών για τους ανθρώπους της, που έχουν ευθυγραμμιστεί να απεικονίσουν τις φιλοδοξίες του εμπορικού σήματος. Η BT θεωρεί ότι είναι οι νέες τιμές και η συμπεριφορά όλων των ανθρώπων της που θα οδηγήσουν την αλλαγή της εικόνας.⁶ Η BT ανοίγει το δρόμο με την πρόσφατα εισαχθείσα ολοκληρωμένη λειτουργία Integrated Tele-Web (ITW) σε ενσωματωμένο τηλε-κανάλι (tele-channel) και στο ιστο-κανάλι (web-channel) bt.com για

3 Υπάρχει πίνακας για την διεύθυνση της ευρυζωνικότητας στην Ευρώπη στη διεύθυνση <http://intel.si.umich.edu/tpcr/papers/2002/76/BroadbandEU-fin.pdf>

4 ‘ [BT hails broadband content revolution with the launch of its rich media platform](#)’

<http://www.btplc.com/News/Pressreleasesandarticles/Agencynewsreleases/2004/an0431.htm>

5 The transformation of our marketplace is accelerating and BT is driving that change by providing our customers with new technology and services with greater capabilities and lower cost.

<http://www.btplc.com/News/BTspostitionon/Results/Results.htm>

6 <http://www.btplc.com/News/BTspostitionon/NewBTidentity/NewBTidentity.htm>

τους εταιρικούς πελάτες. Λέγεται ότι η BT άνοιξε το δρόμο για το ICT και τώρα είναι ώρα για τις επιχειρήσεις να κερδίσουν από την εμπειρία της. [13][14][15][16][17][18][19][20][21]

Η Easynet είναι ένας ευρωπαϊκός προμηθευτής ευρυζωνικών υπηρεσιών σε επιχειρησιακούς πελάτες. Παρέχει συνδεσιμότητα, ασφάλεια, λύσεις για διαδικτύωση, προηγμένες υπηρεσίες, τεχνική υποστήριξη και γραφείο συμβούλων. Η Easynet συνεχίζει να εστιάζει στη παροχή υψηλών ταχυτήτων πρόσβαση στο Internet από τοπικά δίκτυα μέσω ISDN, DSL, μισθωμένες γραμμές και αποκλειστικές συνδέσεις. Η τεχνολογία DSL είναι ορόσημο για την στρατηγική της Easynet. Η τεχνολογία DSL αναμένεται να γίνει λεωφόρος ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις στα επόμενα χρόνια και αυτή της την ευκαιρία την δρομολογεί καλά η Easynet. Η Easynet σκοπεύει να ελαττώσει τις δαπάνες που πιστεύει ότι μακροπρόθεσμα δεν θα της επιστέψουν κέρδη. Η καλή οργάνωση των διαδικασιών της θα της επιτρέψει να διατηρήσει την καλή ποιότητα των υπηρεσιών της. Ακολουθεί μια στρατηγική ανάπτυξης. Οι κεντρικές πολιτικές που χρησιμοποιοεί είναι:

- Κεντρική εστίαση στην οικειότητα με τον πελάτη
- Καινοτομία και λειτουργική υπεροχή στο βασικό επίπεδο των απαιτήσεων
- Γνώση των εργαζομένων και ευθυγράμμιση τους με την στρατηγική
- Ευλυγισία της επιχείρησης για να υπηρετήσει την στρατηγική (π.χ. έλεγχος ποιότητας, διαχείριση έργου, διαχείριση αλλαγής, μηχανισμοί προ-πωλήσεων)

Αποφάσισε συγχώνευση με την Ipsaris Limited και δεσμεύτηκε στο LLU (Local Loop Unbundling) στην Αγγλία. Η απόκτηση της Ipsaris Limited ενίσχυσε τη θέση της όσο αφορά την θέση της στα μετρητά και την οδήγησε στο να συγκεντρώσει την προσοχή της και να επιταχύνει την ανάπτυξη της στρατηγικής της που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των ευρυζωνικών πωλήσεων. Η δέσμευσή της στον LLU οδήγησε σε ανάπτυξη πωλήσεων και την εγκατάσταση του δικού της εξοπλισμού στις τοπικές ανταλλαγές. Στην Ευρώπη αύξησε την ικανότητα της να πουλά πανευρωπαϊκό DSL και προϊόντα IP VPN και θα συνεχίσει να δομείται γύρω από αυτή την ευκαιρία. Ο συνδυασμός μιας ισχυρής εσωτερικής κεντρικής ανάπτυξης με μια αναθεωρημένη προοπτική για τη μεραρχία στο χονδρικό εμπόριο θα οδηγήσει σε μια μελλοντική ανάπτυξη. Αυτή η πρόγνωση μαζί με τα μέτρα που έλαβε για την ελάττωση του κόστους θα την οδηγήσει στην θέση που επιθυμεί όσον αφορά τα μετρητά της. Η Easynet είναι πολύ καλά τοποθετημένη για να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προκύπτουν και θα συνεχίσει να εστιάζει στην κερδοφορία. [23][24][25][26][27][28][29][30][31][32][34]

Η Global Crossing είναι ηγέτιδα στο δρόμο για την IP επανάσταση. Καλύπτει ανάγκες πελατών που αφορούν ευρυζωνικές επικοινωνίες (φωνή, δεδομένα, πολυμεσικές εφαρμογές κτλ). Συνδέει επιχειρήσεις, κυβερνήσεις, ιδρύματα -- ακόμη και ολόκληρες αγορές -- γρήγορα και εύκολα.

Η στρατηγική της ήταν να κατασκευαστεί ένα παγκόσμιο δίκτυο οπτικών ινών για να παρέχει τις καλύτερες ευρυζωνικές υπηρεσίες παγκοσμίως. Αυτό το υψηλής χωρητικότητας δίκτυο που βασιζόταν στο πρωτόκολλο IP επέτρεψε στην Global Crossing να προσφέρει μια μεγάλη σειρά IP υπηρεσιών, υπηρεσιών πρόσβασης στο Ίντερνετ, υπηρεσιών φωνής και δεδομένων με μια αποτελεσματικότητα κόστους. Τα διαμοιραζόμενα δίκτυα άλλων προμηθευτών οδηγούσαν σε χαμηλά επίπεδα ποιότητας, σε αργή επεξεργασία και μεγάλους λανθασμένους χρόνους απόκρισης. Οι τεχνολογικές ικανότητες και πλεονεκτήματα του δικτύου της Global Crossing οδήγησαν σε μια προστιθέμενη αξία για τον πελάτη. Τα πλεονεκτήματα περιλάμβαναν χαμηλότερα κόστη, καλύτερη απόδοση δικτύου διαμέσου ενός αυτόνομου δικτύου που επέτρεπε αντίχενυση λαθών πραγματικού χρόνου, πλήρη ορατότητα δικτύου και καλύτερη ευελιξία. Αυτός ο συνδυασμός της τεχνολογικής υπεροχής και των βελτιωμένων υπηρεσιών οδήγησε την επιχείρηση στο να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα στην βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών. Έτσι έφτασε στο επιθυμητό αποτέλεσμα με βάση μια

στρατηγική ανάπτυξης, βασισμένη στην καινοτομία ενώ παράλληλα προέδρασε (pro activate) για το μέλλον της. [37][38][39][40]

Βιβλιογραφικές Αναφορές :

- [1] A guide to International Competitive Telecommunications, 2002. Gene Retske.
- [2] http://www.ectaportal.com/regulatory/dsl_jun02.xls
- [3] Mr Erkki Liikanen, Member of the European Commission, responsible for Enterprise and the Information Society, "Strategies to boost the Broadband in Europe", Informal Telecoms Council Viterbo, 4 September 2003
- [4] Vinod Baya, Eric M. Berg, "The broadband future: interactive, networked and personalized", Europe, January 2004
- [5] <http://www.thestandard.com/movabletype/datadigest/archives/000045.php>
- [6] Jupiter MMXXI, "The Ones to watch on the European Internet in 2002", 18th December 2001
- [7] http://www.eurescom.de/message/messageDec2003/Economic_benefits_of_broadband_in_Europe.asp
- [8] <http://www.evropska-unie.cz/eng/print.asp?id=1865>
- [9] http://www.innovazione.gov.it/eng/intervento/banda_larga/broadband_EU_eng.shtml
- [10] http://www3.gartner.com/regionalization/content/emea/it/z_20040312_01_fp.html
- [11] http://www.altassets.com/casefor/sectors/lists/casefor_broadband.php
- [12] <http://www.btplc.com/News/Pressreleasesandarticles/Agencynewsreleases/2004/an0431.htm>
- [13] <http://www.btplc.com/News/BTspositionon/Results/Results.htm>
- [14] <http://www.btplc.com/News/BTspositionon/NewBTidentity/NewBTidentity.htm>
- [15] <http://www.btplc.com/index.CFM>
- [16] <http://www.btplc.com/Thegroup/Companyprofile/Ourstrategy/Ourstrategy.htm>
- [17] <http://www.btplc.com/Thegroup/Companyprofile/Ourvision/Ourvision.htm>
- [18] <http://www.btplc.com/Thegroup/Companyprofile/Ourvalues/Ourvalues.htm>
- [19] <http://www.btplc.com/Thegroup/Companyprofile/Innovation/index.htm>
- [20] <http://www.btplc.com/Thegroup/BTsHistory/index.htm>
- [21] <http://www.btplc.com/Thegroup/Companyprofile/Corporatesocialresponsibility/index.htm>
- [22] <http://www-tech.mit.edu/V113/N12/briefs2.12w.html>
- [23] Easynet Group Plc, Annual Report and accounts 2001
- [24] <http://www.easynet.net/>
- [25] <http://www.easynet.net/broadband/>
- [26] <http://www.easynet.net/broadband/broadbandsolutions.asp?id=20>
- [27] <http://www.easynet.net/broadband/whyneasynet.asp>
- [28] <http://www.easynet.net/broadband/broadbandsolutions.asp?id=21>
- [29] <http://www.easynet.net/broadband/broadbandsolutions.asp?id=22>
- [30] Easynet Group Plc, Annual Report and accounts 2003, http://www.easynet.com/pdfs/easynet_2003_Interim.pdf
- [31] http://www.uk.easynet.net/pressoffice/pressoffice_releases_article.asp?uid=319
- [32] <http://www.cheapest-isp.co.uk/Internet/isps/Business/Easynet.shtml>
- [33] <http://www.pwc.com/images/infocom/Broadband%20UK.pdf>
- [34] http://www.beltug.be/pages/Pdfs/easynet_mf.pdf
- [35] http://press.nokia.com/PR/200008/788211_5.html
- [36] <http://www.computerweekly.com/Issue43.htm>
- [37] <http://www.globalcrossing.com/>
- [38] http://www.globalcrossing.com/xml/global/gl_company.xml
- [39] <http://www.globalcrossing.com/xml/network/index.xml>

- [40] <http://www.globalcrossing.com/xml/customer/index.xml>
- [41] <http://www.neoninc.com/page.cfm?contentID=158>
- [42] <http://194.209.82.10/Multis%20report%20Oct99.htm#Introduction>

4.4 ΟΙ ΕΥΡΥΖΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΚΑΙ Η ΕΛΛΑΔΑ – BROADBAND COMMUNICATIONS AND GREECE

Η Ελλάδα, όσον αφορά στις ευρυζωνικές υπηρεσίες υστερεί κατά πολύ σε σχέση με τα ευρωπαϊκά επίπεδα και το βασικό πρόβλημα έγκειται στην έλλειψη πλατφόρμας υψηλής ταχύτητας πρόσβασης στο Internet μέσω καλωδιακών modems [1]. Καθοριστικό ρόλο έπαιξε η Απόφαση του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία επέβαλλε νομοθετικά την αποδέσμευση του τοπικού βρόχου, έτσι ώστε να μπορέσει να ξεκινήσει ο ανταγωνισμός χρήσης της «μονοπωλιακής στενωπού» (OTE) του ευρυζωνικού συστήματος [2]. Παρόλο που η απελευθέρωση της τηλεπικοινωνιακής αγοράς στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης επιβλήθηκε στις 1 Ιανουαρίου του 1998, η Ελλάδα πήρε παράταση μερικά χρόνια και το μονοπώλιο του OTE στην Ελλάδα έληξε στις 1 Ιανουαρίου του 2001 [3].

Σε ερευνητικό – ακαδημαϊκό επίπεδο, από το 1995 ενεργοποιείται το Εθνικό Δίκτυο Έρευνας & Τεχνολογίας (ΕΔΕΤ/GRNET), το οποίο σε συνεργασία με τα Κέντρα Δικτύων όλων των ΑΕΙ, ΤΕΙ και Ερευνητικών Κέντρων και το Greek Universities Network – Gunet παρέχει ευρυζωνικές προσβάσεις σε 68 Ερευνητικούς και Ακαδημαϊκούς φορείς και διασυνδέεται σε ταχύτητα 1.2 Gbps με το Πανευρωπαϊκό Δίκτυο GEANT [3], ενώ στην περιοχή της Αττικής, λειτουργεί ήδη από τον Ιούνιο του 2002 το μητροπολιτικό δίκτυο ΕΔΕΤ2 στα 2.5 Gbps, διασυνδέοντας τα μεγαλύτερα ιδρύματα στην περιοχή της Αθήνας [5].

Η σχετικά πρόσφατη απελευθέρωση της αγοράς, δεν έχει επιτρέψει τους νέους φορείς να ολοκληρώσουν την κατάλληλη υποδομή. Οι νεοεισερχόμενοι μόλις άρχισαν προσεκτικά βήματα στην ανάπτυξη ευρυζωνικών υποδομών από οπτικές ίνες και LMDS [6]. Η εξάρτηση από τον OTE αυξάνει σημαντικά το ρίσκο των νεοεισερχόμενων καθώς υποχρεούνται σε συμφωνίες διασύνδεσης, χρήση αδειοδοτούμενου τοπικού βρόχου για xDSL και συνεγκατάσταση. Συνάμα, ο OTE που μονοπωλούσε μέχρι πρότινος την αγορά καθυστέρησε πολύ την εισαγωγή του ADSL στην αγορά, προσπαθώντας να πουλήσει πρώτα την παλαιότερη τεχνολογία του ISDN.

Για να αναπτυχθούν οι απαραίτητες υποδομές και να λυθούν προβλήματα σχετικά με την δημιουργία τηλεπικοινωνιακών υποδομών ευρυζωνικής πρόσβασης, η ειδική γραμματεία του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών για την Κοινωνία της Πληροφορίας προχώρησε στη σύσταση ειδικής ομάδας εργασίας. Η ομάδα αυτή συντονίζει τις πολιτικές για την δημιουργία μιας βασικής πλατφόρμας, όπως ισχύει παγκοσμίως, που θα καλύπτει την προσφορά και την ζήτηση ευρυζωνικών υπηρεσιών κυρίως από τη δημόσια διοίκηση και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε όλες τις περιφέρειες της χώρας.

Είναι σίγουρο, ότι η συντονισμένη υλοποίηση των κατάλληλων ευρυζωνικών υποδομών – όταν αυτή θα επιτευχθεί [7]- θα βελτιώσει σημαντικά τις συνθήκες της αγοράς, θα προωθήσει την καινοτομία στην παροχή δικτυακών υπηρεσιών και εφαρμογών, θα

γεφυρώσει το ψηφιακό χάσμα μεταξύ των πολιτών και θα ενισχύσει την επιχειρηματικότητα. Άλλωστε η Κοινωνία της Πληροφορίας προέχει για την Ελλάδα που πρέπει να κινηθεί γρήγορα και αποδοτικά για να διασφαλίσει τον στόχο της [8]. Ο συνεχώς αυξανόμενος όγκος ανταλλασσόμενων δεδομένων στο διαδίκτυο αναμένεται ότι θα αυξήσει την ζήτηση για ευρυζωνικές υποδομές, έτσι ώστε το 2006, να φθάσει το ποσοστό διείσδυσης των νοικοκυριών στις ευρυζωνικές υπηρεσίες το 20% και των ελληνικών επιχειρήσεων το 30%[4].

Δέκα μήνες μετά την έναρξη της παροχής ADSL από τον ΟΤΕ, οι προτάσεις οκτώ ISP για την πρόσβαση στο Internet έχουν ξεπεράσει τις εβδομήντα. Αν και οι προτάσεις είναι πολλές, αυτό δεν σημαίνει ότι το ADSL είναι ένα αγαθό διαθέσιμο σε όλους. Η πρώτη κίνηση που χρειάζεται να κάνει ο υποψήφιος συνδρομητής είναι να βεβαιωθεί ότι η υπηρεσία παρέχεται στην περιοχή που τον ενδιαφέρει. Πρέπει δηλαδή να μάθει αν το πλησιέστερο κέντρο του ΟΤΕ διαθέτει τα απαραίτητα μηχανήματα, τα DSLAM, στα οποία θα συνδεθεί η γραμμή του. Ο ΟΤΕ συνεχώς διευρύνει την κάλυψη. Το μέσο συνολικό μηνιαίο κόστος της υπηρεσίας ADSL χωρίς περιορισμούς στη χρέωση προκύπτει αν προσθέσουμε το πάγιο του ΟΤΕ για τη γραμμή με την μέση μηνιαία των ISP και το ΦΠΑ. Έτσι, υπολογίζεται ότι κοστίζει περίπου 64 ευρώ μηνιαίως, 109 ευρώ ή 200 ευρώ το μήνα ανάλογα με την επιλεγόμενη ταχύτητα [9], τιμές ιδιαίτερα ακριβές αν συγκριθούν με αυτές που ισχύουν σε άλλες χώρες της ΕΟΚ [10].

Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος (ΟΤΕ) ιδρύθηκε το 1949 και είναι μεταξύ των πρώτων δέκα τηλεπικοινωνιακών οργανισμών της Ευρώπης. Εκτός από την Ελλάδα δραστηριοποιείται και στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και στην Μέση Ανατολή [11]. Την περίοδο 1997-2001 επένδυσε ποσό 1 τρις δραχμών για την ανάπτυξη τηλεπικοινωνιακών υποδομών για την Κοινωνία της Πληροφορίας [12]. Από την 1 Ιανουαρίου 2001 σταμάτησε να λειτουργεί ως μονοπωλιακός οργανισμός και λειτουργεί σε πλήρες ανταγωνιστικό περιβάλλον. Έτσι, αναδιοργανώνεται στοχεύοντας στην ανάπτυξη της υποδομής του για να υποστηρίξει καλύτερα νέες υπηρεσίες και προϊόντα που απαιτούνται στην σύγχρονη αγορά. Στα πλαίσια του ανταγωνισμού προχωρά σε συνεχείς αναπροσαρμογές των τιμολογίων του [13].

Η εταιρία διαθέτει ως υποδομή 18.182 χλμ. καλωδίων οπτικών ινών [14]. Το δίκτυο της HellasStream που απευθύνεται κυρίως σε μεγάλους εταιρικούς χρήστες που έχουν ανάγκη για επικοινωνίες σε ρυθμούς άνω των 2 Mbps, αποτελείται από 50 κόμβους πρόσβασης και εννέα διαβιβαστικούς κόμβους. Όσον αφορά στην ψηφιακή Δορυφορική Πλατφόρμα του ΟΤΕ, παρέχει τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες στις οποίες περιλαμβάνονται και ευρυζωνικές υπηρεσίες IP μέσω των δορυφόρων HotBird 3 και W2 Eutelsat.

Η βασικότερη πηγή διατήρησης και ανάπτυξης της κερδοφορίας του ΟΤΕ είναι η παροχή σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Έτσι, στοχεύει στην διατήρηση του υψηλού μεριδίου αγοράς σταθερής τηλεφωνίας μέσω κυρίως της παροχής βελτιωμένων υπηρεσιών, της εξυπηρέτησης των πελατών και της θέσπισης ανταγωνιστικής τιμολόγησης. Ο κύκλος εργασιών της εταιρίας ανήλθε στη χρήση 2003 στα 3125,6 εκατ. ευρώ, εμφανίζοντας μείωση σε σχέση με την προηγούμενη χρήση 6.4% λόγω της συνεχιζόμενης έντασης του ανταγωνισμού. Παρ' όλα αυτά με τη νέα πελατοκεντρική εμπορική πολιτική που εφάρμοσε ο ΟΤΕ μέσα στο 2003, με την παρουσίαση νέων προϊόντων και υπηρεσιών, τις τιμολογιακές αλλαγές και μέσα από κατάλληλη προώθηση και ενίσχυση του δικτύου πωλήσεων, κατάφερε να συγκρατήσει τα έσοδα και το μερίδιο αγοράς του [15].

Η πρόσβαση στο Internet απαιτεί συνδρομή σε κάποιον πάροχο (ISP). Η διάθεση ADSL σε τελικούς χρήστες από τον ΟΤΕ ξεκίνησε ταυτόχρονα με την διάθεση ADSL από τους παρόχους Internet. Για τους 3 πρώτους μήνες από την έναρξη της εμπορικής διάθεσης (δοκιμαστική περίοδος), ο ΟΤΕ παρείχε στους τελικούς χρήστες 50% έκπτωση στα αντίστοιχα μηνιαία τέλη. Η πρόθεση του ήταν να δώσει την δυνατότητα πρόσβασης πανελλαδικά, καλύπτοντας σταδιακά τα μεγαλύτερα αστικά κέντρα (π.χ. Αθήνα,

Θεσσαλονίκη, Κοζάνη, Λάρισα, Βόλο κ.α.). Ήταν η πρώτη φορά στην ελληνική, πλήρως απελευθερωμένη τηλεπικοινωνιακή αγορά που υλοποιόταν ένα τόσο μεγάλο εγχείρημα, σε συντονισμό με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (ISP's , ΟΤΕ, εναλλακτικοί φορείς σταθερής τηλεφωνίας) προκειμένου ο τελικός χρήστης να επωφεληθεί τα πλεονεκτήματα της τεχνολογίας ADSL (24 ώρες το 24ωρο πρόσβαση στο Internet σε υψηλές ταχύτητες, πληρώνοντας μόνο το μηνιαίο τέλος). Όμως η έντονη αντίδραση των χρηστών του διαδικτύου, καθώς και οι πιέσεις από την Ε.Ε. για φθηνότερη πρόσβαση στο διαδίκτυο μέσω ευρυζωνικών υπηρεσιών DSL προκειμένου να καταστεί ευκολότερη η διάδοση της κοινωνίας της πληροφορίας, ώθησαν τη διοίκηση του ΟΤΕ στην απόφαση να προσφέρει χαμηλότερες τιμές, μειώνοντας το τέλος ενεργοποίησης κατά 39% και θέτοντας σε μόνιμη ισχύ την έκπτωση κατά 50% στα μηνιαία τέλη.

Με στόχο την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση και την επίτευξη του μέγιστου βαθμού ικανοποίησης των πελατών του, ο ΟΤΕ εκσυγχρονίζει και αναβαθμίζει τα καταστήματα του. Πρωτοπορώντας στο χώρο του λιανεμπορίου, τα καταστήματα OTESHOP προσφέρουν ολοκληρωμένες, αξιόπιστες και συμφέρουσες λύσεις σταθερής τηλεφωνίας και υπηρεσιών δεδομένων (ΟΤΕ), κινητής τηλεφωνίας (COSMOTE) και Internet (OTEnet), με μία μόνο επίσκεψη (one-stop-shop) [16].

Η εταιρία τα τελευταία χρόνια έχει προβεί σε επενδύσεις αναβάθμισης και επέκτασης του δικτύου της, προκειμένου να μπορεί να προσφέρει μία ποικιλία τεχνολογικά προηγμένων υπηρεσιών. Ήδη η ψηφιακοποίηση του δικτύου και η εγκατάσταση ευρυζωνικού καθώς και συνδέσεων υψηλής ταχύτητας και χωρητικότητας δίνει την δυνατότητα παροχής ενοποιημένων υπηρεσιών στους πελάτες. Το ζευκτικό δίκτυο είναι 100% ψηφιακό ενώ ολοκληρώνεται και ψηφιακοποίηση του συνδρομητικού δικτύου.

Παράλληλα, στα πλαίσια της διεθνούς επενδυτικής του στρατηγικής, έχει εξαγοράσει σημαντικά μερίδια και συνεργάζεται με ξένες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Ασίας, στοχεύοντας στην δημιουργία ενός ηγετικού παροχέα τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στις παραπάνω χώρες [13].

Η εταιρία VIVODI Τηλεπικοινωνίες Α.Ε. είναι ένας δυναμικά αναπτυσσόμενος εναλλακτικός φορέας τηλεπικοινωνιών, που ξεκίνησε την λειτουργία του τον Ιανουάριο του 2001 [17]. Παρέχει ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες φωνής, δεδομένων, εικόνας, Internet σε εταιρίες αλλά και ιδιώτες. Το δίκτυο της συνδυάζει ασύρματη και ενσύρματη τεχνολογία, και επεκτείνεται σταθερά στη διασύνδεση του με το ψηφιακό δίκτυο του ΟΤΕ σε 80 σημεία πανελλαδικά, παρέχοντας σε τοπικό και διεθνές επίπεδο ασφαλείς και ευέλικτες υπηρεσίες. Η εταιρία διαθέτει υποδομή τοπικής πρόσβασης DSL, Ιδεατά Ιδιωτικά Δίκτυα (VPN's) μέσω της προηγμένης τεχνολογίας IP σε ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις και δυνατότητα περιαγωγής μέσω των διεθνών κόμβων της και σε συνεργασία με άλλους διεθνείς τηλεπικοινωνιακούς φορείς, που έχουν ως αποτέλεσμα την επέκταση υπηρεσιών φωνής και Internet στο εξωτερικό. Η υποδομή του δικτύου της βασίζεται στον κορυφαίο παγκοσμίως κατασκευαστή δικτυακού εξοπλισμού Cisco Systems [18].

Η VIVODI TELECOM υιοθέτησε την ευρυζωνική τεχνολογία DSL, που κάνει χρήση της απλής τηλεφωνικής γραμμής για την μεταφορά φωνής, δεδομένων και εικόνας, μειώνοντας έτσι σημαντικά το κόστος πρόσβασης. Οι ταχύτητες που προσφέρει είναι 256/128 έως και 2048/640 kbps στην Μητροπολιτική περιοχή της Αθήνας [20], και κινούμενη ιδιαίτερα ανταγωνιστικά στον δύσκολο αυτό χώρο του ADSL προσφέρει μηνιαίο πάγιο που ξεκινά από τα 17 ευρώ [19] και που σε συνδυασμό με τις νέες τιμές ενεργοποίησης (29,90 ευρώ) την κάνουν τον οικονομικότερο πάροχο του «γρήγορου» Internet στην ελληνική αγορά [21]. Η VIVODI TELECOM τηρώντας την υπόσχεση της για διαρκή βελτίωση των DSL υπηρεσιών της παρέχει DSL πρόσβαση και μέσω του δικτύου του ΟΤΕ, όταν οι ενδιαφερόμενοι δεν καλύπτονται από το δίκτυο της, γεγονός που την κάνει να διαθέτει την μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη στην Ελλάδα σε DSL [22].

Η εταιρία διαθέτει ένα προηγμένο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο νέας τεχνολογίας και έχει επενδύσει σε τεχνολογίες οπτικών δικτύων και DSL, καθώς είναι ο μόνος εναλλακτικός φορέας τηλεπικοινωνιών ο οποίος έχει τόσο εκτεταμένο δίκτυο DSL στην Ελλάδα. Τα πακέτα υπηρεσιών Internet μέσω DSL που προσφέρει, περιλαμβάνουν υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες των επιχειρήσεων και των οικιακών χρηστών με βασικό προτέρημα τη μόνιμη σύνδεση στο Internet σε υψηλές ταχύτητες, με μεγαλύτερο εύρος χωρητικότητας το οποίο απαιτείται πλέον για νέες υπηρεσίες όπως το Video on Demand αλλά και την παροχή των υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας υψηλής ποιότητας [23]. Επίσης με την καινοτόμα υπηρεσία της NetFree by Vivodi, η Vivodi προσφέρει πρόσβαση στο Internet χωρίς δεσμεύσεις, συνδρομές, συμβόλαιο ή αγορά κάρτας. Αρκεί ένας υπολογιστής με modem και μία τηλεφωνική γραμμή για να συνδεθεί οποιοσδήποτε γρήγορα και απλά στο Internet με ελεύθερη πρόσβαση. Η υπηρεσία αυτή παρέχεται με αστική χρέωση της τηλεφωνικής κλήσης μόνο στα όρια του Νομού Αττικής.

Η εταιρία συνεχίζοντας την τεχνολογική της πρωτοπορία, σκοπεύει τα επόμενα 2 χρόνια να επενδύσει 80 εκατ. ευρώ σε τηλεπικοινωνιακή δομή αναβάθμισης και επέκτασης του DSL δικτύου της [24]. Συγχρόνως με την ιδιαίτερα ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική της στοχεύει να αυξήσει το μερίδιο της στην ελληνική αγορά.

Βιβλιογραφικές Αναφορές:

- [1] <http://www.strategic.gr>
- [2] <http://intel.si.umich.edu/tprc/papers/2002/76/BroadbandEU-fin.pdf>
- [3] The future of the Telecommunications Industry: Forecasting and Demanding Analysis, 1999, David G. Loomis, Lester D. Taylor.
- [4] <http://www.broad-band.gr>
- [5] <http://www.hellasgrid.gr/content/downloads/strathgikh.pdf>
- [6] www.broad-band.gr/index.php?op=modload&modname=sitemap&action=sitemapviewpage&pageid=42
- [7] www.muniwireless.com/archives/000062.html
- [8] www.infosoc.gr/content/downloads/WP_draft_9.12.03.doc
- [9] Περιοδικό RAM, Τεύχος Απριλίου 2004, σελ 63.
- [10] www.telecomweb.com/billing/snapshot/
- [11] www.otenet.gr/company/omilos.htm
- [12] www.medium.gr/articles/103927817786180.shtml
- [13] www.iraaj.gr/IRAJ/OTE.pdf
- [14] www.ote.gr/oteweb/greek/network/networks.htm
- [15] www.myphone.gr/showthread/t-20844.html
- [16] www.myphone.gr/showthread/t-16469.html
- [17] www.vivodi.gr/site/content.php?sel=7
- [18] www.vivodi.gr/site/content.php?artid=63
- [19] www.business2005.gr/eC_NewsItem.asp?id=8570&lg=GR
- [20] www.tutorgig.com/encyclopedia/getdefn.jsp?keywords=Vivodi_Telecom
- [21] www.insomnia.gr/comments.php?shownews=256&catid=2
- [22] www.servitoros.gr/arxeio/greek_news/view.php/10/2003
- [23] www.ta-nea.dolnet.gr/nea/neafile.print_unique?e=A&f=17900&m=158&aa=1
- [24] www.ta-bd.com/pub/678/3/

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Είναι φανερό, ότι οι επιτυχημένες εταιρίες σε όλον τον κόσμο υιοθετούν μια επιχειρησιακή στρατηγική, δίνουν όλο το βάρος σε αυτήν και προσπαθούν να την τηρήσουν αυστηρά. Είναι κοινό μυστικό πλέον ότι οι εταιρίες που δεν ήταν αφοσιωμένες στην στρατηγική τους ή δεν την προσαρμόσαν έγκαιρα στα νέα περιβάλλοντα, απέτυχαν και οδηγήθηκαν σε σημαντικές απώλειες του μεριδίου αγοράς τους. Στην νέα απελευθερωμένη πλέον παγκόσμια αγορά των τηλεπικοινωνιών, ο ανταγωνισμός διαρκώς εντείνεται και δεν αφήνει περιθώρια για λάθος κινήσεις και τακτικές. Έτσι, οι εταιρίες πρέπει να είναι συνεχώς σωστά προσανατολισμένες, να μην χάνουν τους στόχους τους και να δίνουν όλες τις δυνάμεις τους στην μεγέθυνση ή διακράτηση των μεριδίων τους στην αγορά. Η έρευνα και η υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας μόνο, δεν φτάνει και πρέπει να συνδυάζεται με σύγχρονες πολιτικές μάρκετινγκ, διαφήμισης, οργάνωσης, διοίκησης και διανομής. Γιατί σίγουρα δεν κερδίζει πάντα αυτός που παράγει και διακινεί το καλύτερο προϊόν αλλά αυτός που συνδυάζει όλα τα παραπάνω πετυχημένα.