

STRATEGIES OF Internet Service Providers



**UNIVERSITY OF MACEDONIA
MASTER IN INFORMATION SYSTEMS(M.I.S.)**

PROJECT ON INFORMATICS AND TELEMATICS STRATEGIES

**CHATZOPOULOU DIMITRA
2007**

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ INTERNET



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΑ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ**

ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟ ΜΑΘΗΜΑ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΜΑΤΙΚΗΣ

**ΧΑΤΖΟΠΟΥΛΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ
2007**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο τομέας των πάροχων υπηρεσιών Internet σε ολόκληρο τον κόσμο τα τελευταία χρόνια, υπέστη σημαντικές αλλαγές, κυρίως στις στρατηγικές επιλογές τους. Συγκεκριμένα η Ελλάδα είναι σε φάση ανάπτυξης σε εγχώριο επίπεδο με μόνη διαφορά την Otenet. θυγατρική του Ομίλου ΟΤΕ, η Otenet έχει μονοπωλιακά προνόμια σε επίπεδο δικτύου κορμού και ελέγχου δομής εθνικού τηλεπικοινωνιακού δικτύου. Στις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης με πρωτοπόρους την Βρετανία και την Γερμανία, η ανάπτυξη μετά το 2001 έχει προσανατολιστεί σε διεθνές επίπεδο. Αρχικά με την αύξηση των υπηρεσιών προς τους πελάτες τους και στη συνέχεια μέσω συμμαχιών και εξαγορών με σκοπό την είσοδο αυτών στην Παγκόσμια Αγορά. Ακολουθούν δηλαδή μια ανάλογη Στρατηγική με την Αμερική και την Ιαπωνία όπου καταλαμβάνουν ηγετική θέση στην Διεθνή αγορά. Οι περισσότερες εταιρείες στην Ελλάδα, με εξαίρεση την Otenet, ακόμα περιορίζονται μόνο σε υπηρεσίες παροχής Internet. Όμως τα τελευταία χρόνια προσπαθούν να αναπτύξουν γεωγραφικά το δίκτυο τους, με σκοπό την παροχή υπηρεσιών παράλληλης μετάδοσης δεδομένων και φωνής, μέσω του Ιδιωτικού τους Δικτύου. Αντίθετα στο εξωτερικό οι επιχειρήσεις δεν περιορίζονται μόνο σε αυτό τον τομέα αλλά επιπλέον παρέχουν υπηρεσίες video και κινητής τηλεφωνίας μέσω κοινής γραμμής και λογαριασμού, με σκοπό την αύξηση των συνδρομητών τους, των κερδών τους και του κεφαλαίου τους.

ABSTRACT

Internet Service Providers around the world have been under some significant changes especially due to their strategic choices. Greece has entered a phase of native evolvement. Only exception has been Otenet. Subsidiary of O.T.E. association, Otenet owns monopolistic benefits in backbone levels and standards of control structure of national telecommunication network. After 2001, in the rest of the European Union the growth has been oriented in an international level, with Britain and Germany pioneering. Primarily they increased their services towards their customers and they continued through alliances and by taking over other companies in order to enter the world market. They follow a strategy that American and Japanese companies have wielded and now take up the world market. Most companies in Greece, with the exception of Otenet, still are bounded only in internet providing. During the last years they try to develop their network geographically, in order to provide services of parallel transmission of data and voice through their private net. On the contrary, companies abroad do not limit themselves only at that section but they invade into services like video and wireless telephony using common line and bill, so that they can increase the number of their subscribers, their profits and their funds.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	3
ΠΑΡΟΧΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ INTERNET (ISPs)	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	4
ΟΙ INTERNET SERVICE PROVIDERS	4
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	4
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
1.1 ΟΤΕnet.....	4
1.2.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	4
1.2.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	5
1.2.2.1 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ	5
1.2.2.2 ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ	6
1.2.3 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	6
1.3 FORTHNET.....	7
1.3.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	7
1.3.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	7
1.3.2.1 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ	7
1.3.2.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	8
1.3.3 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	10
ΟΙ INTERNET SERVICE PROVIDERS	10
ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	10
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
2.2 British Telecom – Μ. Βρετανία	10
2.2.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	10
2.2.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	11
2.2.2.1 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ & ΕΞΑΓΟΡΕΣ	11
2.2.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ.....	12
2.2.2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	13
2.2.3 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΕΡΙΣΤΟΛΗΣ	13
2.2.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	13
2.3 Deutsche Telekom AG – ΓΕΡΜΑΝΙΑ	14
2.3.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	14
2.3.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	14
2.3.2.1 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ & ΕΞΑΓΟΡΕΣ	14
2.3.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ.....	15
2.3.3 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΕΡΙΣΤΟΛΗΣ	15
2.2.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΟΡΘΩΣΗΣ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	16
ΟΙ INTERNET SERVICE PROVIDERS	16
ΣΤΗΝ ΑΜΕΡΙΚΗ.....	16
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	16
3.2 AT & T Corp.....	16
3.2.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	16
3.2.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	16
3.2.2.1 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ & ΕΞΑΓΟΡΕΣ	16
3.2.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ.....	17
3.2.3 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΕΡΙΣΤΟΛΗΣ	18

3.2.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΟΡΘΩΣΗΣ.....	18
3.3 MCI.....	19
3.3.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	19
3.3.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	19
3.3.2.1 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ & ΕΞΑΓΟΡΕΣ	19
3.3.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ.....	20
3.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	21
ΟΙ INTERNET SERVICE PROVIDERS	21
ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ.....	21
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	21
4.2 Japan Telecom	22
4.2.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	22
Japan's telecom landscape:.....	22
4.2.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	22
4.2.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΩ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ.....	22
4.2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	23
4.2.4 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΕΡΙΣΤΟΛΗΣ	23
4.2.4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	23
4.2 Nippon Telegraph And Telephone Corporation (NTT).....	24
4.2.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	24
4.2.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	24
4.2.2.1 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ & ΕΞΑΓΟΡΕΣ	24
4.2.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΩ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	26
ΔΥΟ INTERNET SERVICE PROVIDERS.....	26
ΑΠΟ ΤΟΝ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΟΣΜΟ.....	26
5.1 Africa OnLine – Αφρική.....	26
5.1.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	26
5.1.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	26
5.1.2.1 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ	26
5.1.2.2 ΕΞΑΓΟΡΕΣ	27
5.1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	27
5.2 China Telecom – Κίνα	28
5.2.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	28
5.2.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	28
5.2.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΩ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ.....	28
5.2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	29
ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	30
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	31

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΠΑΡΟΧΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ INTERNET (ISPs)

Είναι γεγονός ότι ο ρόλος των παροχών υπηρεσιών Internet είναι καταλυτικός στην εξάπλωση χρήσης του Internet.

Ο ρόλος τους είναι πολλαπλός καλύπτοντας τόσο την ανάπτυξη και διεύρυνση της αγοράς, έτσι ώστε ο χρήστης του Internet να κερδίσει από τα οφέλη του υγιούς ανταγωνισμού, όσο και την δημιουργία ιδανικών συνθηκών για λειτουργική, κερδοφόρα και παραγωγική χρήση κάθε τηλεπικοινωνιακής υπηρεσίας, προσφέροντας διαρκώς νέες δυνατότητες και προοπτικές για αποδοτικές και απλές λύσεις πρόσβασης.

Οι Internet Service Providers προσφέρουν υπηρεσίες πρόσβασης (PSTN, ISDN και ADSL), τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες IP (μόνιμες γραμμές, VPN's, σταθερής τηλεφωνίας κ.λπ.), υπηρεσίες video, υπηρεσίες ηλεκτρονικού επιχειρείν (web design, hosting κλ.π.) καθώς και **αύξηση της ζήτησης για νέες υπηρεσίες (mobile Internet, DSL, κινητή τηλεφωνία 3ης γενιάς).**

Οι παραπάνω υπηρεσίες απευθύνονται σε οικιακούς χρήστες (συνδρομητές), σε ελεύθερους επαγγελματίες καθώς και σε μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΙ INTERNET SERVICE PROVIDERS

ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός ότι ο ρόλος των παροχών υπηρεσιών Internet είναι καταλυτικός στην εξάπλωση της χρήσης του Internet στην Ελλάδα.

Ο μόνος ανασταλτικός λόγος για την εξάπλωση του Internet στην Ελλάδα είναι ότι οι τηλεφωνικές κλήσεις χρεώνονται ακριβά, παρόλο αυτά η κατάσταση στον χώρο του Internet συνεχώς αναπτύσσεται με ένα πυρήνα επιχειρήσεων να παραμένουν δυναμικά στον χώρο. Το πελατολόγιο και οι ισολογισμοί τους αποκαλύπτουν ότι πέντε είναι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις/ πάροχοι που κατέχουν μερίδιο της αγοράς περισσότερο του 84% και που έχουν την δυνατότητα να επηρεάζουν με τις κινήσεις τους την συμπεριφορά της αγοράς. Ηγέτης κόστους της Ελληνικής Αγοράς Internet (Market Leader) με το μεγαλύτερο μερίδιο είναι η Otenet και ακολουθούν η Forthnet, η Hellas on Line, η Tellas, και η ACN.

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε τις δύο πρώτες εταιρίες και θα παρατηρήσουμε τις Στρατηγικές ανάπτυξης που ακολουθούν, εφόσον κοινός στόχος όλων των εταιρειών είναι η αύξηση των Κεφαλαίων και κερδών μέσω των αυξήσεων του μεριδίου αγοράς.

1.1 OTEnet

1.2.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Με πρωταρχικό στόχο την αποτελεσματική κάλυψη όλων των αναγκών που σχετίζονται με το Internet η OTEnet¹¹ προσφέρει ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών που καλύπτουν τις ανάγκες των χρηστών, ιδιωτών, επιχειρήσεων και ελεύθερων επαγγελματιών. Οι επιχειρηματικές υπηρεσίες-λύσεις της OTEnet έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να καλύπτουν όχι μόνο τις ανάγκες πρόσβασης και προβολής στο Διαδίκτυο, αλλά και ευρύτερες τηλεπικοινωνιακές ανάγκες των επιχειρήσεων ανεξαρτήτως μεγέθους, καθώς και τις ανάγκες του ηλεκτρονικού επιχειρείν.

Περίληπτικά μερικές από τις Υπηρεσίες και τα Προϊόντα που προσφέρει η OTEnet στους πελάτες της είναι:

¹ Προφίλ Εταιρείας: <http://www.otenet.gr>

- **Πρόσβαση στο Διαδίκτυο** :Dial up συνδέσεις (PSTN, ISDN), STATIC IP, Μισθωμένη γραμμή, κυκλώματα Hellascom, Hellaspac/Frame Relay, ATM.
- **Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες - Ολοκληρωμένες λύσεις** :Δυνατότητα δημιουργίας IP-VPNs (Ιδεατά Ιδιωτικά Δίκτυα) για την εξυπηρέτηση όλων των τηλεπικοινωνιακών αναγκών της επιχείρησης, όπως μεταβίβαση φωνής, δεδομένων, εικόνας και fax με το ελάχιστο δυνατό κόστος και με την χρήση της πιο προηγμένης τεχνολογίας IP. Η OTEnet μπορεί να προσφέρει σε μια ενδιαφερόμενη εταιρεία μία ολοκληρωμένη και οικονομική λύση προσαρμοσμένη στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της, αφενός μέσω του επεκτεταμένου πανελλαδικού δικτύου της, το οποίο όπως θα δούμε παρακάτω αποτελεί Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αφετέρου με την εμπειρία που διαθέτει στην παροχή τέτοιων λύσεων.
- **Ηλεκτρονικό εμπόριο και Web υπηρεσίες** :Μελέτη, σχεδίαση, κατασκευή, φιλοξενία και συντήρηση εταιρικών Web sites στους servers OTEnet (plain and virtual hosting), επίσης η δυνατότητα προσαρμογής Web sites σε άλλες γλώσσες , άμεσα και υπεύθυνα μέσω της υπηρεσίας της Site Globalisation, τέλος η κατασκευή και φιλοξενία ηλεκτρονικών καταστημάτων στον κόμβο ηλεκτρονικού εμπορίου της OTEnet.

1.2.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

1.2.2.1 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ

Τα χαρακτηριστικά της OTEnet είναι το ηγετικό προφίλ με πελατοκεντρική φιλοσοφία, το οποίο διαμορφώνεται από:

- Τα πρωτοποριακά προϊόντα και υπηρεσίες που δημιουργούν για όλους τους πελάτες οικιακούς και επιχειρησιακούς.
- Τις συνεχείς επενδύσεις σε δικτυακή υποδομή, που συνεχώς αναβαθμίζεται.
- Το γεγονός ότι είναι **θυγατρική εταιρεία του Ομίλου ΟΤΕ**, ο οποίος αποτελεί τον **κορυφαίο όμιλο τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα**.
- Τη διαρκώς αυξανόμενη εμπιστοσύνη στο όνομα και το κύρος της OTEnet.
- Τις επιτυχημένες συνεργασίες με στόχο την παροχή προηγμένων λύσεων και πρωτοποριακών προϊόντων και υπηρεσιών, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις αυξανόμενες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της, δρώντας παράλληλα με τις διεθνείς τεχνολογικές εξελίξεις και τις ανάγκες της αγοράς.
- Την μεγαλύτερη πελατειακή βάση και την παροχή άριστης και ποιοτικής εξυπηρέτησης.

1.2.2.2 ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Η επιχείρηση **ολοκληρώνεται κάθετα** μέσω των **μακροχρόνιων συμφωνιών** και **Στρατηγικών συμμαχιών**, αυτή η στρατηγική επιλογή της OTEnet υλοποιείται με την ανάπτυξη του **System Integration**. Σκοπός της είναι να βρίσκεται δίπλα στη σύγχρονη επιχείρηση, όχι απλώς ως σύμβουλος δικτύωσης αλλά ως στρατηγικός της συνεργάτης χτίζοντας έτσι μακροχρόνιες σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

Στα πλαίσια αυτής της επιλογής αλλά και στη συνεχούς προσπάθειας βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η OTEnet έχει πιστοποιημένες συνεργασίες με κορυφαίους κατασκευαστικούς οίκους στους τομείς των δικτυακών προϊόντων και του λογισμικού.

Συγκεκριμένα η OTEnet έχει αποκτήσει τις παρακάτω πιστοποιήσεις:

- Cisco System Silver Certified Partner
- HP Preferred Partner
- Microsoft Certified Partner
- Member of the Oracle Partner Network

Η OTEnet είναι δίπλα στις επιχειρήσεις με ολοκληρωμένες λύσεις, υψηλή τεχνογνωσία, εμπειρία και σύγχρονες υποδομές. Εγγυάται σε κάθε επιχείρηση που την εμπιστεύεται υψηλή ποιότητα υπηρεσιών για την λειτουργία και την υποστήριξη των υποδομών της ώστε να προηγείται στον χώρο που δραστηριοποιείται.

1.2.3 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Το δυνατό σημείο της OTEnet είναι το γεγονός ότι αποτελεί θυγατρική εταιρεία του Ομίλου OTE. Ο OTE έχει υπό την κατοχή του, το μεγαλύτερο δίκτυο κορμού τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, οι υπόλοιπες εταιρείες ISPs αγοράζουν από τον OTE συνδέσεις ADSL, για τις οποίες όμως δεν έχουν πρόσβαση στην υποδομή που χρησιμοποιεί ο OTE για να παρέχει την υπηρεσία ADSL. Ο OTE έχει τον αποκλειστικό έλεγχο της υποδομής DSLAM και του ATM δικτύου μέχρι τα σημεία σύνδεσης με τους ISPs (οι οποίοι παρέχουν την σύνδεση με το εξωτερικό). Λόγω των παραπάνω η OTEnet κατέχει **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** προσφέροντας τα προϊόντα της σε χαμηλότερο κόστος. Τέλος η **Στρατηγική προώθησης** που ακολουθεί είναι αρκετά γενναιόδωρη, έτσι με την αγορά κάποιας υπηρεσίας η OTEnet προσφέρει δωρεάν ολοκληρωμένα προϊόντα, προσελκύοντας με αυτό τον τρόπο το ενδιαφέρον των καταναλωτών.

Το αρνητικό της OTEnet είναι ότι ακολουθεί **Στρατηγική εγκλωβισμού** του πελάτη προσφέροντας τα προϊόντα τους με μακροχρόνιες προσφορές, για παράδειγμα το OnDSL Kit το οποίο παρέχει ADSL σύνδεση προσφέρεται με 104€ τους τέσσερις πρώτους μήνες και 18,35€ από τον πέμπτο μήνα και μετά.

1.3 FORTHNET

1.3.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Η Forthnet¹ είναι μια εταιρεία με ισχυρή οικονομική βάση και ταχύτατους ρυθμούς ανάπτυξης. Ακολουθεί **Στρατηγική ανταγωνιστικού ρόλου** διεκδικώντας έτσι την ηγετική θέση της ΟΤΕnet. Η διαρκή ανοδική πορεία από την περίοδο ίδρυσης της και η δεσπόζουσα θέση που κατέχει στην αγορά, καταδεικνύει την ικανότητα της εταιρείας να παρέχει πλήρεις υπηρεσίες.

Περίληπτικά μερικές από τις Υπηρεσίες και τα Προϊόντα που προσφέρει η Forthnet στους πελάτες της είναι:

- **Πρόσβαση στο Διαδίκτυο:** Συνδέσεις μέσω επιλεγόμενου δικτύου PSTN ή ISDN, υπηρεσίες πρόσβασης και διαφήμισης ειδικά σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις με την εμπορική ονομασία Small Office, μόνιμες συνδέσεις μέσω μισθωμένου κυκλώματος (Dedicated Line), υπηρεσίες Virtual ISP (VISP) για την δημιουργία ISP, χωρίς να χρειάζεται επένδυση σε ειδικό τεχνικό εξοπλισμό και τεχνογνωσία.
- **Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες - Ολοκληρωμένες λύσεις:** Data VPN (Virtual Private Network) **όμως μόνο για την μεταφορά δεδομένων**, σε αυτό το σημείο παρατηρούμε μια αδυναμία σε σχέση με την ΟΤΕnet η οποία επιπλέον προσφέρει και μεταβίβαση φωνής, δηλαδή και τηλεπικοινωνιακές λύσεις.
- **Ηλεκτρονικό εμπόριο και Web υπηρεσίες:** Η Forthnet παρέχει υπηρεσίες πρόσβασης στο παγκόσμιο ιστό (www) μέσω της εταιρείας HellasNet. Επίσης αναλαμβάνει την δημιουργία και ανάπτυξη εταιρικών σελίδων και Web servers, την φιλοξενία εταιρικών σελίδων και Web servers, υπηρεσίες on-line marketing, ηλεκτρονικού εμπορίου, e-software.

1.3.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

1.3.2.1 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ

Η Forthnet στην προσπάθεια της να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δίνει έμφαση στα παρακάτω:

- Άμεση ικανοποίηση και εξυπηρέτηση των πελατών.
- Το συγκριτικό πλεονέκτημα της είναι το άρτια καταρτισμένο και έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και η πολυετή τεχνογνωσία που διαθέτει. Άλλωστε δεν πρέπει να ξεχνάμε πως η Forthnet **είναι η πρώτη εταιρεία που έφερε το Internet στη Ελλάδα (first mover).**

¹Προφίλ Εταιρείας: <http://www.forthnet.gr>

- Επίσης ακόμα ένα στοιχείο που διαφοροποιεί τον όμιλο Forthnet από τον ανταγωνισμό είναι το ιδιαίτερα μεγάλο εύρος υπηρεσιών που παρέχει, δίνοντας την δυνατότητα για One stop shopping στην εκάστοτε επιχείρηση που θέλει να δώσει λύσεις στις ιδιαίτερες ανάγκες της.
- Τέλος λειτουργεί ως σύμβουλος προς την επιχείρηση-πελάτη του, συμβάλλοντας στην σωστή υλοποίηση και αποτελεσματική χρήση των διάφορων εφαρμογών.

1.3.2.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η Forthnet προσθέτει νέα χαρακτηριστικά και δυνατότητες στα προϊόντα της δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη ασφάλεια από οποιεσδήποτε ανεπιθύμητες παρεμβάσεις. Για το σκοπό αυτό συμμετέχουν έμπειροι τεχνικοί υπεύθυνοι της εταιρείας τόσο από το τεχνικό τμήμα διαχείρισης δικτύων όσο και από το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης.

Οι τεχνολογίες που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι η κρυπτογράφηση και φίλτρα πρόσβασης στους δρομολογητές ενώ υπάρχει διαβαθμισμένη φυσική πρόσβαση στους χώρους με τον εξοπλισμό και τους καταναμητές όπου μόνο εξουσιοδοτημένο προσωπικό έχει πρόσβαση.

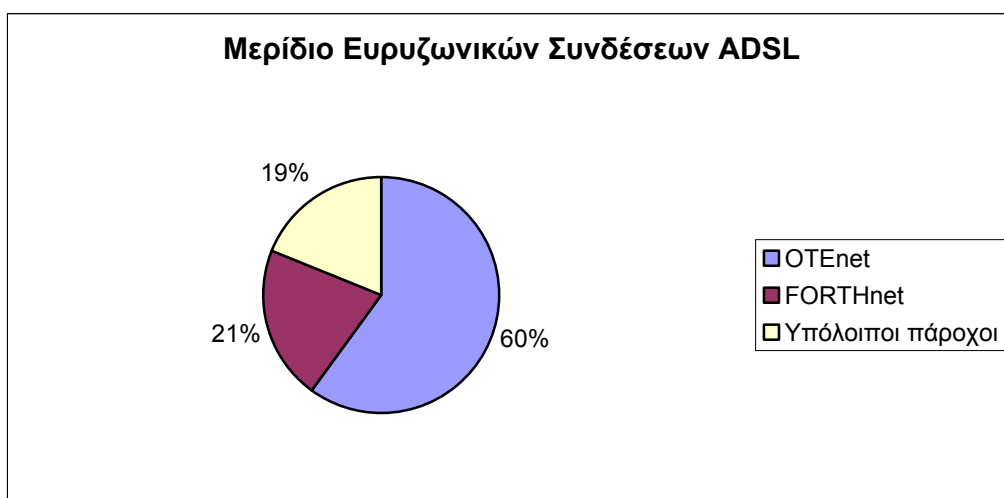
1.3.3 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Η Forthnet είναι **ο πρώτος Ελληνικός ISP που βάζει σε εφαρμογή την πολιτική Antispamming**. Με αυτό τον τρόπο κάθε χρήστης ορίζει την δική του πολιτική σύμφωνα με την βούληση του. Δεν διστάζει να στραφεί ακόμα και εναντίον των συνδρομητών της που δεν συμμορφώνονται μέσω συστάσεων ή σε ορισμένες υπερβολικές περιπτώσεις και την διακοπή της σύνδεσης μέσα από συγκεκριμένες νομικές διαδικασίες. Αυτή η αυστηρή πολιτική λήψης μέτρων μπορεί να προστατεύει τους συνδρομητές αλλά δημιουργεί φόβο και περιορισμό ως προς κάποιους άλλους οι οποίοι επιθυμούν μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων στο Παγκόσμιο Ιστό, χωρίς να σημαίνει ότι επιθυμούν να προβούν σε κακόβουλες πράξεις.

Τέλος, **η μεγαλύτερη αδυναμία** της Forthnet είναι το γεγονός ότι εξυπηρετείται από το Δίκτυο ATM του ΟΤΕ αγοράζοντας ADSL συνδέσεις. Αυτό δημιουργεί πρόβλημα στην εταιρεία διότι δεν έχει πρόσβαση στην υποδομή που χρησιμοποιεί ο ΟΤΕ. Επίσης αν και ο αριθμός των συνδρομητών της έχει αυξηθεί ο ΟΤΕ αργεί να διαθέσει προς αγορά ADSL συνδέσεις με αποτέλεσμα να δημιουργείται συμφόρηση στις υπάρχουσες γραμμές και αδυναμία να επιτύχουν τις ταχύτητες που υπόσχονται στους συνδρομητές της, γεγονός που δημιουργεί πρόβλημα και δυσφημίζει της Εταιρείας. Η Fortnet στο μέλλον επιθυμεί να δημιουργήσει ιδιωτικό δίκτυο ώστε να υπάρξει η δυνατότητα απεξάρτησης από το πάγιο του ΟΤΕ, μέσω της λεγόμενης φυσικής συνεγκατάστασης των συστημάτων των εναλλακτικών

παροχών. Το αίτημα τους για την αποφυγή του μονοπωλίου από τον ΟΤΕ εξετάζεται αυτή την περίοδο από την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.).

Η **επιθετική ανταγωνιστική Στρατηγική (Prospector)** που ακολουθεί η Forthnet για την **επίτευξη του Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**, το επενδυτικό πλάνο της οποίας προσεγγίζει τα 250 εκατ. ευρώ, με τα κεφάλαια να βρίσκονται στο ταμείο της, έχει ως αποτέλεσμα πρόσφατα η εταιρεία να εξαγοράσει δίκτυο οπτικών ινών που συνδέει την Αθήνα με τη Θεσσαλονίκη, ενώ προχωρεί με γρήγορους ρυθμούς στην εγκατάσταση οπτικών ινών στην Αθήνα. Περί τα 100 χιλιόμετρα ιδιόκτητου δικτύου βρίσκονται σε λειτουργία ή στο τελικό στάδιο δοκιμών, με στόχο τα 160 χιλιόμετρα μέχρι το τέλος του 2007. Κύρια επιδίωξη της διοίκησης είναι η **κατάκτηση του μεγαλύτερου δυνατού μεριδίου στο double play** (τηλεφωνικές κλήσεις και ευρυζωνική σύνδεση, με ένα λογαριασμό τηλεφώνου) μέχρι το τέλος του έτους και η διατήρηση του μεγάλου μεριδίου αγοράς που κατέχει σήμερα στο ADSL. Στα τέλη του 2006 η FORTHnet είχε περίπου 101.000 ευρυζωνικές συνδέσεις ADSL, αριθμός που αντιστοιχεί σε μερίδιο 21%, με τον ΟΤΕ να ελέγχει το 60% και όλους τους υπόλοιπους παρόχους να μοιράζονται το 19% (Σχήμα1). Όλα τα παραπάνω έχουν απώτερο σκοπό την απόκτηση Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Σχήμα1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΙ INTERNET SERVICE PROVIDERS

ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην Ευρώπη επικρατεί ένα έντονο ανταγωνιστικό κλίμα λόγω της ραγδαίας αύξησης των συνδρομητών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να ακολουθείται μια Στρατηγική Ανάπτυξης με έμφαση στην γρήγορη διανομή περιεχομένου, ειδικά σε ώρες αιχμής, και στην διαφοροποίηση των υπηρεσιών. Η τάση που επικρατεί στην Ευρώπη είναι η ελεύθερη πρόσβαση στο Internet στους συνδρομητές και η είσπραξη εσόδων μέσω άλλων υπηρεσιών π.χ από τραπεζικές συναλλαγές, ηλεκτρονικό εμπόριο και διαφήμιση. Ακολουθείται **Στρατηγική Ανάπτυξης** μέσα από **Στρατηγικές Συμμαχίας** και την **Οριζόντια Ολοκλήρωση που υλοποιείται με συγχωνεύσεις** μεταξύ μεγάλων εταιρειών. Το μεγάλο μέγεθος τούς επιτρέπει να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό. Επίσης, πολλές εξαγορές / συγχωνεύσεις λαμβάνουν χώρα για να δώσουν τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις να μπουν σε μια νέα αγορά, η είσοδος στην οποία θα ήταν αλλιώς αδύνατη λόγω υψηλού κόστους και άλλων εμποδίων εισόδου. Από την πλευρά της ανάπτυξης νέων προϊόντων και της διαφοροποίησης, οι εξαγορές / συγχωνεύσεις ωφελούν την επιχείρηση καθώς μειώνουν τον κίνδυνο που ενέχουν οι νέες δραστηριότητες. Οι περισσότεροι συνδρομητές στην αγορά των ISPs στην Ευρώπη υπάρχουν στην Μ. Βρετανία και στη Γερμανία. Γι' αυτό στη συνέχεια θα αναπτύξουμε τις Στρατηγικές που ακολουθούνται από εταιρείες ISP που βρίσκονται στις προαναφερθείσες χώρες.

2.2 British Telecom – Μ. Βρετανία

2.2.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Η BT, έχει ως στόχο συγκεκριμένους τομείς της αγοράς και συγκεκριμένα γκρουπ πελατών - μεμονωμένους πελάτες, μικρές επιχειρήσεις και πολυεθνικές εταιρίες. Η νέα δομή μαζί με την πληθώρα στρατηγικών συμμαχιών με τηλεπικοινωνιακές εταιρίες παγκοσμίως, σήμαναν την αύξηση των εξόδων της και την επέκταση των δραστηριοτήτων και σε αγορές πέρα από τα όρια της Μεγάλης Βρετανίας.

Το 2000 η BT¹ ανακοίνωσε για πρώτη φορά τον διαχωρισμό των δραστηριοτήτων της προκειμένου να περιορίσει τα χρέη της και να ξαναγίνει ελκυστική για τους επενδυτές. Ο Όμιλος εταιρειών πρόκειται να διαχωρίσει τις δραστηριότητες του στη κινητή τηλεφωνία από αυτές στα ασύρματα δίκτυα. Σήμερα η νέα BT είναι πια με τέτοιο τρόπο δομημένη, ώστε η **BT Group plc**² (2002) να αποτελεί τον κορμό και να διευθύνει όλα τα ξεχωριστά τμήματα (θυγατρικές επιχειρήσεις). Τα τμήματα αυτά είναι :

- **BT Retail:** ο μεγαλύτερος πάροχος τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών σε πελάτες σταθερής τηλεφωνίας και το κυριότερο άνοιγμα της BT προς τις άλλες επιχειρήσεις
- **BT Wholesale:** ο πάροχος δικτυακών υπηρεσιών και λύσεων για τηλεπικοινωνιακές εταιρίες, παρόχους δικτύων και παρόχους υπηρεσιών
- **BT Ignite:** φορέας για ευρυζωνικές λύσεις και υπηρεσίες σε πελάτες παγκοσμίως
- **BT Openworld:** τμήμα που ασχολείται κυρίως με ευρυζωνικό Internet.
- **BT Cellnet/ Wireless:** φορέας κινητής και ασύρματης τηλεφωνίας και υπηρεσιών επόμενης γενιάς.
- **Yell:** υπηρεσίες e-commerce, συμπεριλαμβανομένων και των Yellow Pages (δεν ανήκει πια στην BT).

Σήμερα η BT ασχολείται τόσο με υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας όσο και με παροχή υπηρεσιών Internet για σπίτια και επιχειρήσεις, με ευρυζωνικές συνδέσεις ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line). Επίσης προσφέρει και υπηρεσίες διασκέδασης με ψηφιακή τηλεόραση, βιντεοτηλέφωνα, on-line παιχνίδια κτλ.

Με βάση το Λονδίνο, η BT δραστηριοποιείται σε 30 χώρες και συμμετέχει σε συγχωνεύσεις με εταιρίες της Γερμανίας, Ιταλίας, Ολλανδίας, Ισπανίας, Σουηδίας, Κορέας, Ιαπωνίας, Ινδίας και Νέας Ζηλανδίας.

2.2.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

2.2.2.1 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ & ΕΞΑΓΟΡΕΣ

Μερικές από τις πιο σημαντικές συγχωνεύσεις που υλοποιείσαι η εταιρεία BT είναι:

Από πολύ νωρίς η BT εκδήλωσε ενδιαφέρον για υπερατλαντικές αγορές. Το 1985 έγινε η πρώτη συγχώνευση της **British Telecom** και της **Securicor**, η οποία ονομάστηκε **Cellnet** με στόχο τη δραστηριοποίηση στον τομέα της ασύρματης τηλεφωνίας.

Το 1987 η **Manx Telecom Ltd** επήλθε στην κυριότητα της BT ως εξολοκλήρου ιδιόκτητη θυγατρική της, ενώ το 1988η British Telecom και η κυβέρνηση του **Γιβραλτάρ**

¹ BT Group Archives The historical development of BT - <http://www.btplc.com/Corporateinformation/BTArchives/History.htm>

² ECKOH technologies joins BT'S CRM ecosystem in speech recognition alliance - <http://www.btplc.com/mediacentre/Agencynewsreleases/2002/an130.htm>

δημιούργησαν μια συγχώνευση, την **Gibtel**, για να εξυπηρετεί τις τηλεπικοινωνιακές ανάγκες της χώρας.

Το 1997 η BT και η **ιρλανδική Electricity Supply Board (ESB)** ανακοίνωσαν τη συγχώνευσή τους για την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Ιρλανδία. Η νέα εταιρία αποτελούνταν από ποσοστό 50-50 μεταξύ της BT και της ESBI Telecoms. Το 2000 η BT αποκτά το 100% της θυγατρικής Ιρλανδικής εταιρείας **Ocean** που ίδρυσε από κοινού με την ESB τον Ιουλίου το 1998.

Το 2000 η BT συνεχίζει να δραστηριοποιείται στην αγορά της Ιρλανδίας εξαγοράζοντας την **Esat**, την μεγαλύτερη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Ιρλανδία. Η BT θεωρεί ότι η **Ιρλανδία** είναι **μια σημαντικά αναπτυσσόμενη αγορά** και η Esat έχει πετύχει να καθιερωθεί ως ο κυριότερος ανταγωνιστής της κρατικής Eircom¹.

2.2.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Μερικές από τις πιο σημαντικές συμμαχίες που υλοποιείσαι η εταιρεία BT είναι:

Το 2000 έπειτα από μήνες συνομιλιών η BT και η **AT&T**, επιβεβαιώνει επίσημα η BT ότι θέλει να συνεργαστεί με την Αμερικάνικη **AT&T**, προκειμένου οι δύο εταιρείες να αξιοποιήσουν το τηλεπικοινωνιακό τους δίκτυο με σκοπό την παροχή υπηρεσιών αποκλειστικά σε επιχειρήσεις με στόχο .

Η BT και η **AT&T** έπειτα από συμμαχία εξαγόρασαν το 30% της Japan Telecom για \$1,2 δισεκατομμύρια με τη συμφωνία η τελευταία να γίνει ο αποκλειστικός πάροχος υπηρεσιών των δυο πρώτων στην Ιαπωνία.

Το 2001 η BT ανακοίνωσε στρατηγικές συμμαχίες με εταιρίες με εξειδίκευση στον τομέα **ICT**² (Information and Communications Technology) για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις , **κάτι που επέφερε πολλά κέρδη στην BT Retail.**

Το 2002 ανακοινώθηκε η συμμαχία της British Telecom με τη **Microsoft**, σε μια προσπάθεια να ενδυναμώσει τις broadband υπηρεσίες της με τις .Net τεχνολογίες. Το ενδιαφέρον θα εστιαστεί κυρίως σε εφαρμογές home multi-media, νέες τεχνολογίες κινητής τηλεφωνίας και mobile computing καθώς και σε web services και portals.

Το 2002 η BTGroup και η **BskyB** ανακοίνωσαν συμμαχία με στόχο την υλοποίηση εφαρμογών Interactive TV. Η συμμαχία αυτή δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες να αναβαθμίσουν τις Interactive TV υποδομές τους σε μια γρήγορη ευρυζωνική σύνδεση και να χρησιμοποιούν υπηρεσίες, όπως shopping, betting κτλ.

¹ Δήλωση του Διευθύνων σύμβουλου της BT , Πίτερ Μπόνφιλντ.

²New strategic alliances launch BT into mass ICT market for SMEs - <http://www.btplc.com/mediacentre/Agencynewsreleases/2001/an90.htm>

2.2.2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Το τμήμα με τη μεγαλύτερη δραστηριοποίηση αυτή τη στιγμή είναι η **BTopenworld¹** (Ευρυζωνικό Internet). Θεωρείται μια διεθνής επιχείρηση με ειδίκευση στην παροχή Internet, broadband υπηρεσίες και υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας. Δραστηριοποιείται πέρα από όρια της Βρετανίας σε χώρες όπως Γαλλία, Ιρλανδία, Ολλανδία, Ιταλία, Ισπανία.

Ευθύνεται επίσης για την εταιρία **Genie**, τον πρώτο **mobile ISP** που εμφανίστηκε στην Ευρώπη που ξεκίνησε υπηρεσίες όπως e-mail και πρόσβασης στο Διαδίκτυο σε χώρες όπως Γερμανία, Ελβετία και Ινδία.

2.2.3 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΕΡΙΣΤΟΛΗΣ

2.2.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Μετά από πολυάριθμες εξαγορές και συμμαχίες η BT τα τελευταία χρόνια αντιμετώπισε οικονομικά προβλήματα. Στόχοι της αναδιάρθρωσης του ομίλου είναι ο περιορισμός του χρέους και η άμεση συγκομιδή κερδών προς το όφελος της ανάπτυξης της επιχείρησης.

Το 25% της εταιρείας **BT Wireless** διατίθεται στο χρηματιστήριο, ενώ θα δημιουργηθεί νέα εταιρεία τηλεπικοινωνιακών δικτύων η **NetCo**, το 25% της οποίας επίσης θα διατεθεί στο κοινό.

Επιπρόσθετα ο έλεγχος μειοψηφικών μεριδίων στη Japan Telecom, τρίτη μεγαλύτερη παροχέα τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών της Ιαπωνίας, και στη J-Phone, τη θυγατρική της στον χώρο της κινητής τηλεφωνίας, δεν της απέφερε παρά μόνο μερικά διαπραγματευτικά χαρτιά. Το χρέος της, ύψους 30 δισ. στερλινών, της άφησε ελάχιστες πιθανότητες μετατροπής αυτών των χαρτιών σε πιο στρατηγική θέση, ιδιαίτερα εφ' όσον ο έτερος μεγάλος μέτοχος σε αμφότερες τις δραστηριότητες ήταν η Vodafone. Εξασφαλίζοντας εξαγορά μεριδίων σε τρεις από τις εταιρείες που εκμεταλλεύεται η **J-Phone**, η B.T. εμφανίζεται να αυξάνει τη διαπραγματευτική της δύναμη και να αποσπά από τη **Vodafone** καλύτερη τιμή απ' ό,τι θα αναμενόταν.

¹ <http://www.btplc.com>

2.3 Deutsche Telekom AG – ΓΕΡΜΑΝΙΑ

2.3.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Η Deutsche Telekom AG¹ θεωρείται μια από τις τέσσερις μεγαλύτερες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες στον κόσμο με περισσότερους από 100 εκατομμύρια πελάτες παγκοσμίως. Το 1999 ανακοίνωσε ότι εστιάζει τις δραστηριότητές της σε τέσσερις στρατηγικούς τομείς (θυγατρικές επιχειρήσεις):

- **T-Com:** Πάροχος τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (λύσεις σταθερής τηλεφωνίας) για περίπου 41 εκατομμύρια πελάτες- ιδιώτες
- **T-Mobile:** Πάροχος υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας
- **T-Online:** Internet-Service-Provider
- **T-Systems:** Πάροχος λύσεων για μεγάλα συστήματα και θέματα ασφαλείας

Κάθε τμήμα είναι θυγατρική που ανήκει εξολοκλήρου στη Deutsche Telekom, λειτουργεί ως ξεχωριστή οντότητα, αλλά όλες μαζί συμμετέχουν στην πρόοδο και εξέλιξη της εταιρίας.

2.3.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

2.3.2.1 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ & ΕΞΑΓΟΡΕΣ

Η Deutsche Telekom AG **έχει επενδύσει σημαντικά ποσά στις εξαγορές εταιρειών του εξωτερικού**, κυρίως στην κεντρική και ανατολική Ευρώπη. Μερικές από τις πιο σημαντικές συγχωνεύσεις που υλοποιείσαι η εταιρεία Deutsche Telekom AG είναι:

Το 2000 η T-Online ξεκινά και δραστική κίνηση προς τις αγορές της Ισπανίας και Πορτογαλίας με την εξαγορά της ya.com (πάροχος Internet υπηρεσιών).

Το 2000 εξαγοράστηκε η **Powertel**, πάροχος υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας των Ηνωμένων Πολιτειών, με στόχο την κάλυψη των τηλεπικοινωνιών στην αγορά της Αμερικής

Το 2001 η Deutsche Telekom εξασφάλισε το μεγαλύτερο μερίδιο των μετοχών της κροατικής **Hrvatski Telekom (HT)** με αύξηση του μεριδίου της από 35% (από το 1999) σε 51% στην τιμή των €500 εκατομμυρίων. Με την κίνηση αυτή η Deutsche Telekom και μαζί της η T-Mobile International έκαναν αισθητή την παρουσία τους στο χώρο της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης.

¹ Company - Corporate Profile - <http://www.telekom3.de/en-p/comp/1-co/home/corporate-profile-ar.html>

2.3.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Μερικές από τις πιο σημαντικές συμμαχίες που υλοποιείσαι η εταιρεία Deutsche Telekom AG είναι:

Η T-Online¹ κάνει το πρώτο βήμα επέκτασής της το 1999 με τη δημιουργία της αντίστοιχης εταιρίας στην Αυστρία. Μια χρονιά μετά μετονομάζεται σε **T-Online International AG**, ενώ την ίδια περίοδο κλείνει στρατηγική συμμαχία με την **Club-Internet**- το μεγαλύτερο ISP της Γαλλίας- με ανταλλαγή μετοχών. Και πάλι το 2000 η T-Online και η T-Mobile ενώνουν τις δραστηριότητές τους στον multimedia τομέα δημιουργώντας μια συγχώνευση με την επωνυμία **T-Motion plc**.

Το 2001 δημιουργείται μια συμμαχία μεταξύ της **Axel Springer Verlag** και της Deutsche Telekom AG με την επωνυμία Bild.de/T-Online.de, ενώ αργότερα η T-Online International AG αναλαμβάνει το 50% των μετοχών της **Interactive Media CCSP AG**, θυγατρικής της Axel Springer Verlag AG.

2.3.3 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΕΡΙΣΤΟΛΗΣ

2.2.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΟΡΘΩΣΗΣ

Λόγω την έντονης επενδυτικής δράσης ανά τακτά χρονικά διαστήματα, τα έξοδα της εταιρείας αυξήθηκαν, αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αναζήτηση εσόδων. Η Διοίκηση της εταιρείας αποφάσισε να προχωρήσει αρχικά σε περικοπές των μισθών και των ωρών εργασίας. Οι εργαζόμενοι συμφώνησαν αρχικά πιστεύοντας ότι η εταιρεία δεν θα προχωρήσει σε μείωση του προσωπικού. Όμως τελικά αυτό δεν το πέτυχαν μιας και **τα τελευταία πέντε χρόνια** το προσωπικό μειώθηκε κατά 20 χιλιάδες άτομα και από τους 178 χιλιάδες εργαζόμενους, κατέβηκε στα 159 χιλιάδες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα στην εταιρεία να αντιμετωπίσει την πρώτη απεργία σε 12 χρόνια, μετά την ιδιωτικοποίηση της. Δυστυχώς όλα τα παραπάνω είχαν αρνητικό αντίκτυπο στη φήμη της Deutsche Telekom στην εγχώρια αγορά. Το 2000 είχε 31,9 συνδρομητές, ενώ το 2006 το πλήθος μειώθηκε στα 24,2 εκατομμύρια, αντίθετα στο εξωτερικό συνεχίζει να αποκομίζει κέρδη και κυρίως στην Αμερική².

¹ T-Online's Success Story, http://www.t-online.com/about/company_information/history/index.html

² Άρθρο στην εφημερίδα «il manifesto»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΙ INTERNET SERVICE PROVIDERS

ΣΤΗΝ ΑΜΕΡΙΚΗ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Αμερική όπως και η Ευρώπη ακολουθεί μια παρόμοια φιλοσοφία ανάπτυξης που υλοποιείται μέσα από Στρατηγικές Συμμαχίας και Συγχωνεύσεων. Οι συμμαχίες υλοποιούνται μέσα από συνεργασίες σε ερευνητικά προγράμματα, πανεπιστημιακή έρευνα, κοινή διανομή προϊόντων και υπηρεσιών, μεταφορά τεχνολογίας, κοινοπραξίες πόρων και κάθετες συμφωνίες. Η αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσω Ανταγωνιστικής Στρατηγικής για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3.2 AT & T Corp.

3.2.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Η AT&T¹, πρώην American Telephone and Telegraph Corporation, είναι μια από τις **ηγετικές εταιρίες τηλεπικοινωνιών στον κόσμο**. Προσφέρει υπηρεσίες επικοινωνίας μέσω φωνής, video και δεδομένων σε εταιρίες, καταναλωτές και κυβερνήσεις, στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα. Η AT&T παρέχει τις υπηρεσίες της μέσω του δικτύου της που είναι το μεγαλύτερο και πιο ανεπτυγμένο στις Ηνωμένες Πολιτείες. Επιπλέον, η AT&T παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες καθώς και υπηρεσίες outsourcing σε μεγάλες επιχειρήσεις και σε κυβερνήσεις. Ηγέτης της αγοράς υπηρεσιών Internet, τοπικής και long-distance επικοινωνίας, αλλά και των υπηρεσιών συναλλαγής όπως προπληρωμένες κάρτες κ.ά.

3.2.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

3.2.2.1 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ & ΕΞΑΓΟΡΕΣ

Μερικές από τις πιο σημαντικές συγχωνεύσεις που υλοποιείσαι η εταιρεία AT&T είναι:

Το 1991 AT&T εξαγοράζει την κατασκευάστρια υπολογιστών **NCR Corporation**, τα επόμενα δύο χρόνια η AT&T ανακοινώνει συμφωνία συγχώνευσης με την **McCaw Cellular**

¹ www.att.com , www.attws.com

Communications Inc, το μεγαλύτερο πάροχο κυψελωτών υπηρεσιών στις ΗΠΑ. Η εξαγορά μετονομάζεται αργότερα σε **AT&T Wireless** και ολοκληρώνεται το 1994.

Το 1995 μετά από τις παραπάνω συγχωνεύσεις η δομή της AT&T αλλάζει και προκύπτουν 3 ξεχωριστές εταιρίες:

- μια εταιρία υπηρεσιών που διατηρεί το όνομα **AT&T**,
- μια εταιρία προϊόντων και συστημάτων που αργότερα ονομάζεται **Lucent Technologies**
- και μια εταιρία υπολογιστών που ξαναπήρε το όνομα **NCR**

Το 1998 η AT&T εξαγοράζει την **TCG**, ηγετική εταιρία στην παροχή υπηρεσιών τοπικής τηλεπικοινωνίας στις επιχειρήσεις, με σκοπό να αποκτήσει πρόσβαση σε τοπικούς πελάτες και να τους παρέχει ολοκληρωμένες επιχειρηματικές λύσεις.

Τον επόμενο χρόνο η AT&T εξαγοράζει την **TCI**, τη δεύτερη μεγαλύτερη εταιρία καλωδιακών υπηρεσιών των ΗΠΑ. Η TCI γίνεται **AT&T Broadband**, η οποία το 2000 εξαγοράζει την εταιρία καλωδιακών υπηρεσιών **MediaOne** και γίνεται η μεγαλύτερη εταιρία τους είδους στις ΗΠΑ.

Το 2000 η AT&T ανακοινώνει την αναδιοργάνωσή της σε μια οικογένεια εταιριών:

- την **AT&T** (που περιλαμβάνει τις **AT&T Business** και **AT&T Consumer**),
- την **AT&T Wireless** που έγινε ανεξάρτητη
- και την **AT&T Broadband**

3.2.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Μερικές από τις πιο σημαντικές συμμαχίες που υλοποιείσαι η εταιρεία AT&T είναι:

Η συμμαχία μεταξύ **AT&T** και **Toshiba** έχει σκοπό να αυξήσει τις ικανότητες των δύο εταιριών να προσφέρουν καινοτόμες, ολοκληρωμένες επικοινωνιακές λύσεις. Οι αντιπρόσωποι της Toshiba θα πωλούν τις υπηρεσίες της AT&T. Επίσης οι εταιρίες θα συνεργαστούν στην παραγωγή πακέτων προϊόντων και υπηρεσιών. Η AT&T, μέσω αυτής της συμμαχίας, αποσκοπεί στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών με την προσφορά προϊόντων υψηλών.

Η **AT&T** και η **Cisco**, στο πλαίσιο επέκτασης της μακρόχρονης στρατηγικής σχέσης τους, συνδύασαν τις δυνάμεις τους στον τομέα του μάρκετινγκ και των πωλήσεων θα συνεργαστούν για τη βελτίωση του σχεδιασμού προϊόντων και τεχνολογίας. Αυτή η κίνηση αναμένεται ότι θα συμβάλλει στην προσέλκυση πελατών που απαιτούν αξιόπιστες λύσεις.

Η **UNISITI**, η πρώτη κοινοπραξία Κινέζικων εταιριών με ξένες εταιρίες στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, είναι μια **κοινοπραξία** μεταξύ της **Shanghai Telecom**, της **AT&T** και της **Shanghai Information Investments Inc**. Αποτέλεσμα αυτής της κίνησης ήταν η ανάληψη συμβολαίου με την **COSCO** για την κατασκευή του δικτύου Ασίας-Ειρηνικού. Η AT&T δε

θα είχε τη δυνατότητα να επικρατήσει και να συμμετέχει στην υλοποίηση έργων τέτοιου μεγέθους. Άλλωστε δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η κυβέρνηση της Κίνας δεν έχει συμφωνήσει στην είσοδο ξένων εταιρειών ISPs και τηλεπικοινωνιών. Το μόνο πλαίσιο συμφωνίας είναι αυτό που προαναφέραμε με την AT&T όπου για πρώτη φορά επιτρέπεται σε ξένο έτερο να παρέχει τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες στην Κίνα¹.

3.2.3 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΕΡΙΣΤΟΛΗΣ

3.2.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΟΡΘΩΣΗΣ

Η AT&T καθώς ανακοίνωσε (1998) αναδιάρθρωση της στρατηγικής της με μέτρα μείωσης του κόστους με σκοπό να καταστεί **η εταιρία ηγέτης κόστους και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** στη βιομηχανία επικοινωνιών. Τα μέτρα μείωσης του κόστους περιλάμβαναν, μεταξύ άλλων και δραστική μείωση του προσωπικού προς αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

3.2.3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η AT&T προχώρησε σε πώληση στη μητρική εταιρεία (Cesky Telecom AS) του 49% της **Eurotel sro** που κατείχε θυγατρική της εταιρεία στην Τσεχία, δείχνοντας έτσι μία τάση επικέντρωσης των δραστηριοτήτων της στη βασική της αγορά των Η.Π.Α.

¹ Άρθρο «New Rules For Foreign Telecommunications Participation Expected» δημοσιευμένο στη σελίδα: <http://www.trade.wa.gov/text/chinanews.htm>

3.3 MCI

3.3.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Η MCI¹ ιδρύθηκε το 1968, εδρεύει στη Βιρτζίνια των ΗΠΑ και λειτουργεί σε 65 χώρες του κόσμου. Η MCI προσφέρει στους καταναλωτές των ΗΠΑ ένα ευρύτατο κατάλογο προϊόντων και υπηρεσιών που συνίσταται στα εξής: τοπικές υπηρεσίες επικοινωνίας, διεθνείς και long-distance **υπηρεσίες φωνής, video και τηλεδιάσκεψη, προηγμένο messaging και πρόσβαση στο Internet**. Οι υπηρεσίες της εταιρίας προσφέρονται επίσης σε κυβερνητικές οντότητες και επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο.

Η MCI είναι η δεύτερη long-distance εταιρία για τους τοπικούς καταναλωτές στις ΗΠΑ. Σύμφωνα με την ίδια την εταιρία, σκοπός της είναι να χρησιμοποιεί το παγκόσμιο δίκτυο και την εμπειρία-γνώση της ώστε να παρέχει καινοτόμα προϊόντα που προσφέρουν απλότητα και αξεπέραστη αξία στους πελάτες της.

Τον Απρίλιο του 2002 η MCI ξεκίνησε την υπηρεσία **‘The Neighborhood’** που είναι η πρώτη στη βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών ολοκληρωμένη προσφορά **any-distance τηλεφωνίας**, που συνδυάζει long-distance κλήσεις από το σπίτι σε τοπικό και εθνικό επίπεδο, με ένα χαμηλό μηνιαίο αντίτιμο.

3.3.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

3.3.2.1 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ & ΕΞΑΓΟΡΕΣ

Μερικές από τις πιο σημαντικές συγχωνεύσεις που υλοποιείσαι η εταιρεία MIC είναι:

Το δεύτερο εξάμηνο του 2001 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση της MCI με την **Intermedia Communications Inc**. Η MCI αποκτά σημαντικό μερίδιο ελέγχου της Digex, εταιρία-ηγέτη στο χώρο του web-hosting. Τα πλεονεκτήματα από αυτή την κίνηση είναι πολλά, μεταξύ άλλων τα ακόλουθα:

- συνδυασμός των hosting λύσεων της Digex με το παγκόσμιο δίκτυο της MCI ,
- προσφορά στους πελάτες ενός πιο ολοκληρωμένου χαρτοφυλακίου προϊόντων και υπηρεσιών υποστήριξης των e-business δραστηριοτήτων τους,

Το Σεπτέμβριο του 2001 η MCI έλαβε έγκριση για να εξαγοράσει βασικά περιουσιακά στοιχεία της **Rhythms**. Συγκεκριμένα, η MCI εξαγόρασε ένα τμήμα του δικτύου της Rhythms, εκείνο τον DSL εγκαταστάσεων. Η εξαγορά επιτρέπει στην MCI να συνεχίσει να παρέχει DSL πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών της, όπως Internet, VPN, frame relay και ATM και έτσι προχωρεί ένα βήμα πιο πέρα τη στρατηγική broadband της εταιρίας, ενισχύοντας το χαρτοφυλάκιο των broadband λύσεων που προσφέρει.

¹ www.mci.com

3.3.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Μερικές από τις πιο σημαντικές συμμαχίες που υλοποιείσαι η εταιρεία MCI είναι:

Στις αρχές του 2002 η MCI και η **Compaq**, παγκόσμιος ηγέτης στην παροχή προϊόντων πληροφορικής τεχνολογίας, ανακοίνωσαν τη συμφωνία τους να προωθήσουν από κοινού τις παγκόσμιες υπηρεσίες Web Hosting και Internet Colocation Services της MCI.

Το 2003 η **IBM** ανακοίνωσε ότι η τεχνολογία της θα ενισχύσει την υποδομή **voice mail για την υπηρεσία ‘The Neighborhood’** της MCI. Με τη χρήση του λογισμικού της IBM, η υπηρεσία της MCI θα εμπλουτιστεί με κοινοποίηση και ανάκτηση μηνυμάτων. Με τον τρόπο αυτό οι χρήστες *θα ειδοποιούνται για καινούρια e-mails μέσω τηλεφώνου ή του Διαδικτύου*. Η υπηρεσία ‘The Neighborhood’ υπολογίζει πολύ στο λογισμικό της IBM για να παρέχει γρήγορη και εύκολη πρόσβαση στα μηνύματα και έτσι η MCI φέρνει αυτές τις υπηρεσίες πλέον και στους καταναλωτές, ενώ ως τώρα τις απολάμβαναν μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις. Στόχος η διαφοροποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών, η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών και η προσέλκυση καινούριων

3.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Η στρατηγική της MCI στο επόμενο διάστημα θα χαρακτηριστεί από μια στροφή προς τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Η απόφαση της επικέντρωσης στις μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις είναι ορθή, καθώς η αγορά τους αυξάνεται σημαντικά, σε αντίθεση με την αγορά των μεγάλων επιχειρήσεων που παρουσιάζουν αυξομειώσεις. Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής, η MCI προωθεί μια υπηρεσία ανάλογη της ‘The Neighborhood’ αλλά για τις επιχειρήσεις.

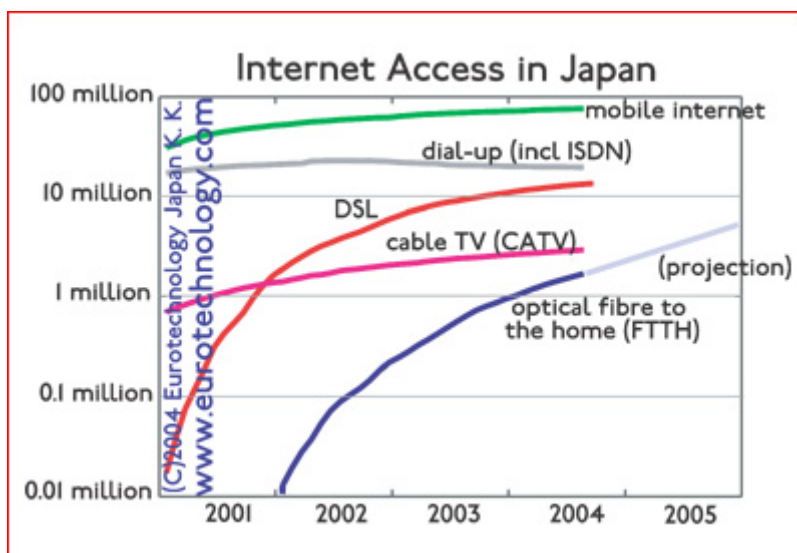
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΙ INTERNET SERVICE PROVIDERS

ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Ιαπωνία είναι η μεγαλύτερη δύναμη του Internet στην Ασία. Υπολογίζεται ότι υπάρχουν πάνω από 50 Internet Access Providers στο Τόκιο. Το μεγαλύτερο μέρος της επικοινωνίας στο Internet στην Ιαπωνία γίνεται στην Ιαπωνική γλώσσα. Στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 2) παρουσιάζεται η χρήση του Internet στην Ιαπωνία.



Σχήμα 2

Παρατηρούμε ότι οι υπηρεσίες όπως η σύνδεση DSL έχει αύξηση θεαματικά το αριθμό των συνδρομητών της από 0.01 εκατομμύρια σε 10 εκατομμύρια μέσα σε τέσσερα χρόνια. Αντιθέτως η χρηστικότητα της κατά επιλογή (dial-up) σύνδεσης και της ISDN σύνδεσης αρχίζει να φθίνει. Η τεχνολογία των οπτικών ινών αρχίζει να προσφέρεται για προσωπική οικιακή χρήση μετά το 2001 και παρουσιάζουν μια εντυπωσιακή αύξουσα πορεία ως προς το πλήθος των χρηστών. Η καλωδιακή τηλεόραση αν και μπήκε στον χώρο της αγοράς με τις καλύτερες προδιαγραφές από τις παραπάνω υπηρεσίες η ζήτηση της παραμένει σταθερή με αριθμό χρηστών από 1 εκ. έως και 5 εκ μέχρι τα μέσα του 2004. Η ηγετική υπηρεσία από το Σχήμα2, φαίνεται να είναι το mobile Internet το οποίο χρησιμοποιείται από 50 εκ χρήστες και η χρήση του αυξάνεται συνεχώς.

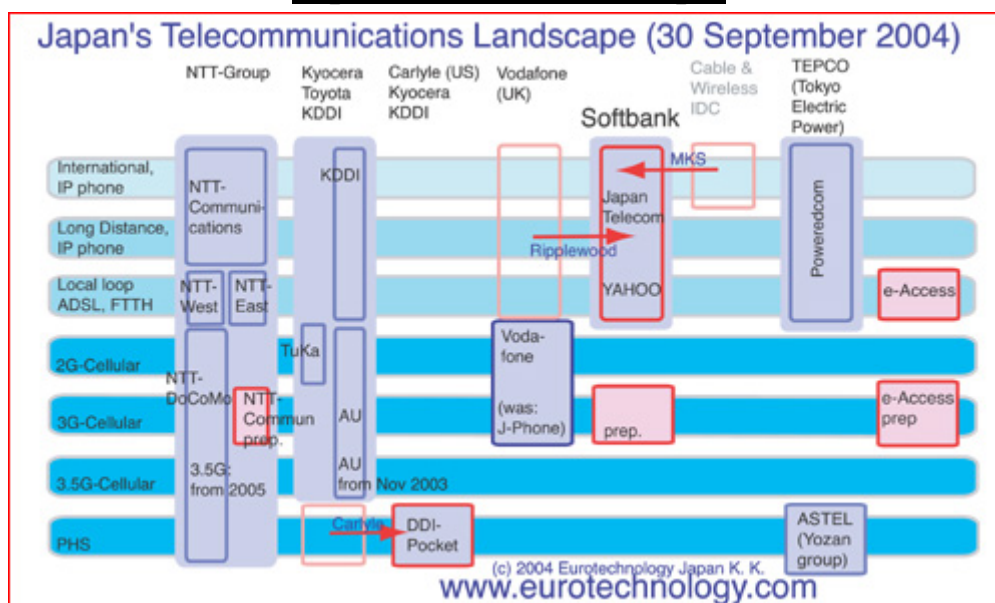
4.2 Japan Telecom

4.2.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Η Japan Telecom είναι θυγατρική εταιρεία της Softbank BB και αποτελεί την τρίτη μεγαλύτερη εταιρεία υπηρεσιών¹ πληροφορικής και επικοινωνιών. Κατέχει 13km δίκτυο κορμού οπτικών ινών και απευθύνεται σε ιδιώτες, μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις. Προσφέρει υπηρεσίες μετάδοσης φωνής και δεδομένων προσαρμοσμένες στις ανάγκες του πελάτη. Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει η Japan Telecom είναι:

- International IP Phone, Local Distance IP Phone και πρόσβαση στο Διαδίκτυο μέσω ADSL και FTTH συνδέσεων.
- Η θυγατρική εταιρεία J-Phone η οποία αποτελούσε βραχίονα κινητής τηλεφωνίας της Japan Telecom. Μεγάλο μέρος των μετοχών της έχουν πλέον περάσει στην Vodafone .

Japan's telecom landscape:



Σχήμα 3

4.2.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

4.2.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΩ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Το 2005 ανακοινώνεται η συνεργασία μεταξύ **Japan Telecom**, **Softbank BB** και **Microsoft**. Η συνεργασία έχει ως στόχο την ανάπτυξη ενός ασφαλούς και ολοκληρωμένου συστήματος

¹ [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyagor_2_2/05/01_17064193%3D17064193%3D01%2601-0501!cod20501\\$28262.html](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyagor_2_2/05/01_17064193%3D17064193%3D01%2601-0501!cod20501$28262.html)

επικοινωνίας όπου συνδυάζει τεχνολογίες όπως Voice Over Internet Protocol, e-mail, πρόσβαση στο Internet, groupware, αμεσότητα, instant messaging.

4.2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η Japan Telecom δραστηριοποιείται στη χώρα της Αμερικής μέσω της θυγατρικής της εταιρείας Japan Telecom America. Με αυτήν την κίνηση η γιαπωνέζικη εταιρία σηματοδότησε την είσοδό της στη διεθνή αγορά.

4.2.4 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΕΡΙΣΤΟΛΗΣ

4.2.4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Το 30% της J-Phone ύστερα από εξαγορά ανήκει στην **British Telecom** και **AT&T**. Το 2001 η τιμή της μετοχής¹ της Japan Telecom σημείωσε απώλειες κατά 10,3% μετά από δημοσίευμα το οποίο θέλει τη Vodafone να αναζητεί swap μετοχών της στην ιαπωνική τηλεπικοινωνιακή εταιρεία με στόχο την απόκτηση μεριδίου στην J-Phone, βραχίονα κινητής τηλεφωνίας της Japan Telecom. Τελικά η British Telecom λόγω των οικονομικών της προβλημάτων προέβη σε στρατηγική ρευστοποίησης και η J-Phone ανήκει μέσω εξαγοράς στην Vodafone (Σχήμα 3).

¹ <http://www.simerini.com.cy>

4.2 Nippon Telegraph And Telephone Corporation (NTT)

4.2.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Οι τομείς που δραστηριοποιείται η NTT είναι στις παρακάτω υπηρεσίες (θυγατρικές εταιρείες):

- **NTT Communications:** περιλαμβάνει υπηρεσίες όπως International IP Phone και Local Distance IP Phone.
- **NTT West και NTT East:** παρέχει υπηρεσίες πρόσβασης στο Διαδίκτυο μέσω ADSL, FTTH συνδέσεων.
- **NTT Docomo:** δραστηριοποιείται στον χώρο της κινητής τηλεφωνίας τρίτης γενιάς.

4.2.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

4.2.2.1 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ & ΕΞΑΓΟΡΕΣ

Το 2000 η NTT Communications υπέγραψε συμφωνία συγχώνευσης με τη **Verio**. Η NTT Communications αγόρασε όλες τις μετοχές της Verio. Αυτή η στρατηγική κίνηση στιγματίωσε την εξέλιξη της εταιρείας διότι το εγκαταστημένο IP δίκτυο της NTT Communications στην Ασία συνδυάστηκε με τις δυνατότητες της Verio στις Η.Π.Α., με αποτέλεσμα οι δύο εταιρίες να μπορούν να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τους. Μέσα στους βασικούς στόχους της NTT Communications ήταν να γίνει ένας **παγκόσμιος πάροχος υπηρεσιών Internet**. Η εταιρία Verio έγινε ο πυρήνας αυτής της στρατηγικής¹. Η εξαγορά της Verio έδωσε ένα σημαντικό προβάδισμα στην NTT Communications για την επέκταση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων στις Η.Π.Α. Η Verio από τη μεριά της ωφελήθηκε από αυτή τη συγχώνευση, ως προς την αύξηση των πελατών και των πωλήσεων της. Οι πλατφόρμες υπηρεσιών Web hosting και ηλεκτρονικού εμπορίου που η ίδια πρόσφερε έγιναν διαθέσιμες σε Ασιατικές χώρες.

4.2.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΩ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Μερικές από τις πιο σημαντικές συμμαχίες που υλοποιείσαι η εταιρεία NTT είναι:

Με την Κινέζικη εταιρεία **China Telecom**. Κύρια σημεία της συμμαχίας αυτής ήταν ο εμπλουτισμός των παγκόσμιων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, η ανάπτυξη και προσφορά νέων υπηρεσιών. Στόχος των δύο εταιριών η κοινή ανάπτυξη επιχειρηματικών δράσεων και η παροχή στους πολυεθνικούς πελάτες τους, ενιαίων υπηρεσιών μεταξύ Κίνας και Ιαπωνίας

¹ “NTT Communications and Verio's Strategy to become a global IP services provider”, www.ntt.com

εμπλουτίζοντας τη λίστα δικτυακών υπηρεσιών, και αυξάνοντας την ταχύτητα του IP δικτύου κορμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΥΟ INTERNET SERVICE PROVIDERS

ΑΠΟ ΤΟΝ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΟΣΜΟ

5.1 Africa OnLine – Αφρική

Η Africa Online ιδρύθηκε 1994 με δέκα εργαζόμενους σήμερα απασχολούνται πάνω από τριακόσιοι και θεωρείτε ο μεγαλύτερος πάροχος υπηρεσιών δικτύου στην υποσαχάρια Αφρική. Το δίκτυο της καλύπτει οκτώ χώρες, συγκεκριμένα τις Ακτή Ελεφαντοστού, Γκάνα, Κένυα, Ναμίμπια, Σουαζιλάνδη, Τανζανία, Ουγκάντα και Ζιμπάμπουε .

5.1.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Η Africa Online προσφέρει από απλές υπηρεσίες καταναλωτών μέχρι λύσεις για πολύπλοκες συνδέσεις στο πολυεθνικό δίκτυο της. Οι υπηρεσίες που προσφέρει στους συνδρομητές της είναι:

- **Broadband Wireless**
- **Broadband Internet over Power Line**
- **Συνδέσεις Dial-Up Connectivity, ISDN και ADSL**
- **Digital Video Broadcast** το οποίο είναι μια δορυφορική τεχνολογία που επιτρέπει την πρόσβαση σε υψηλής ταχύτητας δίκτυο μέσω δορυφορικής σύνδεσης. Πρόκειται για μονόδρομη φορά μετάδοσης με έμφαση στην πρόσβαση. Μπορεί να προσφέρει αυτή την υπηρεσία εντός και εκτός Αφρικής.
- **Very Small Aperture Terminal** πρόκειται για μια αμφίδρομη ταυτόχρονη φορά μετάδοσης δίνοντας την δυνατότητα στους χρήστες να μπορούν να στέλνουν και να λαμβάνουν δεδομένα ταυτόχρονα μέσω δορυφόρου.
- **Virtual Private Networks** δίνουν την δυνατότητα ασφαλούς μετάδοσης δεδομένων μέσω Internet.
- **Multi-Protocol Label Switching** είναι μια αποδεδειγμένη τεχνολογία που αυξάνει την ταχύτητα του backbone δικτύου και διευκολύνει στον καλύτερο έλεγχο του.

5.1.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

5.1.2.1 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ

Η Africa Online προσφέρει στους συνδρομητές της την δυνατότητα σύνδεσης στο Internet μέσω roaming. Έτσι ένα συνδρομητής που έχει λογαριασμό σε μια χώρα μπορεί να έχει

πρόσβαση στο Internet και από άλλες χώρες που εντάσσονται στην γεωγραφική περιοχή που καλύπτει η Africa Online.

5.1.2.2 ΕΞΑΓΟΡΕΣ

Το Νοέμβριο του έτους 1995 οι ιδρυτές της Africa Online εξαγοράστηκε¹ από την εταιρεία **Prodigy Inc.** την τέταρτη μεγαλύτερη εταιρεία ISPs στην Αμερική εκείνη την περίοδο. Η Στρατηγική της Prodigy Inc βοήθησε την Africa Online να επεκταθεί σε νέες αγορές και εκτός Αμερικής. Η συμφωνία της εξαγοράς ήταν ανταλλαγή μεριδίων μετοχών μεταξύ των εταιρειών καθώς επίσης η Africa Online θα συνέχιζε να διοικεί την επιχείρηση της. Η Africa Online σε συνεργασία με την Prodigy China διαμόρφωσαν την διεθνή διαίρεση της Prodigy.

5.1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Όπως προαναφέραμε η Africa Online ιδρύθηκε το 1994 στην Κένυα , το 1996 αφού είχε ολοκληρωθεί η παραπάνω εξαγορά η εταιρεία επέκτεινε το backbone δίκτυο της σε οκτώ χώρες στη Αφρική, δίνοντας πολλές καινοτόμες υπηρεσίες στους συνδρομητές της.

¹ <http://www.afriacaonline.co.ke/about.php>

5.2 China Telecom – Κίνα

5.2.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Η China Telecom Co δημιουργήθηκε¹ σαν ξεχωριστός κρατικός οργανισμός το 1994. Αρχικά, έλεγχε όλες τις τηλεπικοινωνίες στην Κίνα. Το 2000, η China Telecom έγινε επίσημα ιδιωτική επιχείρηση. Στα πλαίσια αυτή της αναδόμησης, η εταιρία υποχρεώθηκε να διασπαστεί σε δύο επιχειρήσεις. Έτσι στο βόρειο τμήμα της χώρας μεταφέρθηκε το δίκτυο και η λειτουργία σταθερής τηλεφωνίας με την επωνυμία China Netcom Group ενώ στο νότιο τμήμα της διατήρησε την επωνυμία China Telecom. Και οι δύο εταιρίες που δημιουργήθηκαν παρείχαν παρόμοιες υπηρεσίες και καθεμία μπορούσε να δραστηριοποιείται στην περιοχή της άλλης. Αν και αυτό το σχέδιο στόχευε στην αύξηση του ανταγωνισμού στην αγορά, πολλοί δήλωσαν ότι δημιουργήθηκαν δύο μονοπώλια στην Κίνα αντί του ενός που υπήρχε μέχρι τότε, με αποτέλεσμα να μην εισάγεται υγιείς ανταγωνισμός στην τηλεπικοινωνιακή αγορά της Κίνας. Παρόλο αυτά η China Telecom ακόμη αναγνωρίζεται ως ηγέτης αγοράς της Κίνας, επίσης συνάπτει διεθνείς συμφωνίες συνεργασίας με αποτέλεσμα να επεκτείνει την αγορά δραστηριότητας.

5.2.2 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

5.2.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΩ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Μερικές από τις πιο σημαντικές συμμαχίες που υλοποιείσαι η εταιρεία China Telecom είναι: Μία σημαντική συμμαχία της εταιρίας κατά το έτος 2000 ήταν εκείνη με την Ιαπωνική NTT. Κύρια σημεία της συμμαχίας αυτής ήταν ο εμπλουτισμός των παγκόσμιων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, η ανάπτυξη και διάθεση νέων υπηρεσιών, και η κοινή ανάπτυξη επιχειρηματικών δράσεων. Στόχος των δύο εταιριών ορίστηκε η παροχή στους πολυεθνικούς πελάτες τους, ενιαίων υπηρεσιών μεταξύ Κίνας και Ιαπωνίας εμπλουτίζοντας τη λίστα δικτυακών υπηρεσιών, και αυξάνοντας την ταχύτητα του IP δικτύου κορμού. Οι δύο εταιρίες ακόμη συμφώνησαν να ερευνήσουν και την πιθανότητα ανάπτυξης και παροχής υπηρεσιών που σχετίζονται με Internet και κέντρα δεδομένων επιχειρήσεων.

Το Μάρτιο του 2002 η Shanghai Telecom (μέρος της China Telecom) και η AT&T συνέστησαν² την κοινοπραξία “Shanghai Symphony Telecom”, η οποία ξεκίνησε τη λειτουργία της με την επωνυμία Unisiti και με στόχο την παροχή προηγμένων επικοινωνιών δεδομένων σε πολυεθνικές εταιρίες της Κίνας.

¹ China Telecom Group December 2002 www.budde.com.au

² AT&T and China Telecom Launch Joint Venture Services in Shanghai 22-Mar-02 www.convergedigest.com

5.2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η εφαρμογή της διεθνούς στρατηγικής που άρχισε να αναπτύσσει η εταιρία από τις αρχές του 2002, έδειξε τα πρώτα δείγματά της τον Ιούλιο, οπότε και η China Telecom ίδρυσε την πρώτη υπερωκεάνια θυγατρική εταιρία στις ΗΠΑ, για την παροχή διεθνών υπηρεσιών μεταξύ των δύο χωρών. Με αυτήν την κίνηση η κινεζική εταιρία σηματοδότησε την είσοδό της στη διεθνή αγορά.

Η εταιρία ονομάστηκε “**China Telecom USA**”, και έχει ως έδρα την Washington, D.C. η εταιρία διαθέτει ένα δίκτυο κορμού οπτική ίνας και ένα υποθαλάσσιο καλώδιο κυκλώματος που συνδέει το Los Angeles με το μητρικό δίκτυο, προσφέροντας σε αμερικάνικες επιχειρήσεις πρόσβαση στα υποκαταστήματα που διατηρούν στην Κίνα χωρίς να εμπλέκονται με πολλούς παρόχους τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι Internet Service Providers επιδιώκουν την δημιουργία ιδανικών συνθηκών για λειτουργική, κερδοφόρα και παραγωγική χρήση κάθε τηλεπικοινωνιακής υπηρεσίας. Οι πάροχοι πληθαίνουν συνεχώς και ο ανταγωνισμός μεταξύ αυτών είναι πλέον εμφανής.

Σε διεθνές επίπεδο, θετικό προδιαγράφεται κατά την «Kantor» το μέλλον των τηλεπικοινωνιών μετά τα προβλήματα που συσώρευσε η διεθνής οικονομική κρίση στις εταιρίες υψηλής τεχνολογίας. **Η αγορά των τηλεπικοινωνιών προσφέρει συνεχείς καινοτομίες στους καταναλωτές**, οι οποίες συχνά θεωρούνται αναγκαίες τη στιγμή που παρουσιάζονται.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Οδηγός Στρατηγικής στη δικτυακή οικονομία, Καρλ Σαπίρο – Χαλ Βαριαν
2. Στρατηγική επιχειρήσεων, Β. Παπαδάκης
3. Τηλεπικοινωνίες και Δίκτυα Υπολογιστών, Α. Αλεξόπουλο - Γ. Λαγογιάννη
4. <http://www.eett.gr>
5. <http://www.adsl.com>
6. <http://www.ote.gr>
7. <http://www.forthnet.gr>
8. <http://www.imerisia.gr>
9. <http://www.kathimerini.gr>
10. <http://www.in.gr/innews>
11. <http://jaban-mobile-net.com>
12. <http://www.att.com>
13. <http://www.attws.com>
14. <http://www.trade.wa.gov/text/chinanews.htm>
15. <http://www.bt.com/>
16. <http://www.btplc.com/>
17. <http://www.t-online.com/>
18. <http://www.mci.com>
19. <http://www.ntt.com>
20. <http://www.africaonline.com>