



## تحلیل استراتژیک شرکت گوگل



دوره کارشناسی ارشد مدیریت فن آوری اطلاعات

**(MITM8)**

درس : رویکرد استراتژیک

استاد : دکتر وفا غفاریان

(۱) مهر انگیز رحیم زاده

(۲) محمد حسن آجیگل

(۳) محمد رضا طباطبایی

آبان ۱۳۸۶

معرفی فعالیت شرکت

سال تاسیس : سپتامبر ۱۹۹۸

درآمد : ۱۰/۶۰۴ بیلیون دلار / درآمد خالص : ۳/۰۷۷ بیلیون دلار آمریکا ( ۲۰۰۶ )


تعداد کارمندان : ۱۵۹۱۶ نفر

خدمات گوگل در ۵ گروه اصلی ذیل تعریف شده است :

۱- جستجو : شامل ۲۲ سرویس متفاوت ذیل :

| ردیف | نام سرویس   | شرح سرویس  |
|------|---|--|
| ۱    |    | دریافت خودکار ایمیل بر اساس موضوع دلخواه   |
| ۲    |    | پیدا کردن وبلاگ بر اساس موضوع دلخواه   |
| ۳    |  | جستجو کامل در متن کتب  |
| ۴    |  | جستجو و مشاهده کاتالوگهای تجاری بر اساس موضوعات مختلف                              |
| ۵    |  | خرید آنلاین با سرعت و امنیت بیشتر  |
| ۶    |  | جستجو در رایانه شخصی و سفارشی کردن رایانه به دلخواه کاربر                          |
| ۷    |  | مشاهده سایت وب براساس موضوع دایرکتوری ها   |
| ۸    |  | جستجو و مشاهده مکان دلخواه بر روی کره زمین به صورت تصاویر ۳ بعدی ماهواره ای و نقشه |

|   |   |    |
|---|---|----|
| جستجو و مشاهده اطلاعات مالی - بورس - سهام و اخبار مرتبط         |    | ۹  |
| ایجاد Home Page سفارشی گوگل برای هر مشاهده در مرورگر            |    | ۱۰ |
| جستجوی تصویر در اینترنت   |    | ۱۱ |
| مشاهده نقشه و کروکی مکان دلخواه                                 |    | ۱۲ |
| جستجو در ۴۵۰۰ منبع خبر  |    | ۱۳ |
| یادداشت اطلاعات مرور شده در وب با دسترسی آنلاین                 |   | ۱۴ |
| جستجو در اختراعات و امتیازات ثبت شده آمریکا (۷ میلیون مورد)     |  | ۱۵ |
| جستجوی محصول دلخواه برای خرید                                   |  | ۱۶ |
| جستجو در نوشته های دانشمندان                                    |  | ۱۷ |
| جستجو های ویژه (محدود کردن جستجو به موضوع خاص)                  |   | ۱۸ |
| اضافه کردن یک نوار جستجو به مرورگر وب با امکانات سفارشی کردن آن |  | ۱۹ |
| جستجو یک کلیپ ویدئویی در YouTube و Google Video                 |  | ۲۰ |
| جستجو در بیلیونها صفحه وب                                       |   | ۲۱ |





|    |   |  |
|----|---|--|
| ۲۲ |  Web Search Futures | عملیات ویژه نظیر ماشین حساب - نرخ برابری ارز - تعاریف - جستجوی منطقه ای - شماره تلفن و ..... |
|----|---|--|

۲- کاوش و نوآوری : شامل ۳ سرویس ذیل :


| ردیف | نام سرویس  | شرح سرویس  |
|------|--|--|
| ۱    |  | دانلود کردن APIs و سورس های کد باز                   |
| ۲    |  | ایجاد یک تجربه جستجوی سفارشی برای جامعه اطلاعاتی خاص |
| ۳    |  | کاوش در تفریحگاه تکنولوژی گوگل                       |

۳- ارتباطات - نمایش و اشتراک : شامل ۱۱ سرویس ذیل :



| ردیف | نام سرویس   | شرح سرویس   |
|------|---|---|
| ۱    |  | اشتراک زندگی به صورت آنلاین با یک وبلاگ سریع - ساده و رایگان            |
| ۲    |  | ساماندهی برنامه ها و اشتراک رویدادها با دیگران                          |
| ۳    |  | ایجاد و اشتراک کارها و پروژه ها به صورت آنلاین و دسترسی به آن از هر کجا |
| ۴    |  | ایمیل رایگان سریع / قابل جستجو و با هرزنامه کمتر                        |
| ۵    |  | ایجاد Discussion Groups و Mailing Lists                                 |
| ۶    |  | ملاقات اشخاص جدید و در تماس بودن با دیگران بر اساس موضوع کاری و شخصی    |
| ۷    |  | پیدا کردن - ویرایش و اشتراک عکس   |

|   |   |    |
|---|---|----|
| ایجاد مدل های ۳ بعدی سریع و ساده                                  |  | ۸  |
| ایجاد چت با گروه دلخواه به صورت آنلاین از طریق رایانه (پیام فوری) |  | ۹  |
| نمایش صفحه وب مورد نظر به زبان دیگر (ترجمه محتوا)                 |  | ۱۰ |
| تماشا ، آپلود و اشتراک کلیپ های ویدئویی                           |  | ۱۱ |

۴- موبایل : شامل ۳ سرویس ذیل :

| شرح سرویس  | نام سرویس  | ردیف |
|--|--|------|
| مشاهده نقشه و دریافت مسیر بر روی گوشی موبایل           |  Maps for Mobile | ۱    |
| بکارگیری گوگل بر روی گوشی موبایل                       |               | ۲    |
| استفاده از پیام کوتاه برای دریافت سرویس های متعدد گوگل |  SMS          | ۳    |

۵- بهینه سازی سیستم رایانه شخصی : شامل ۲ سرویس ذیل :

| شرح سرویس                     | نام سرویس   | ردیف |
|-------------------------------|---|------|
| یک مجموعه برنامه رایگان ضروری |  | ۱    |
| افزایش سرعت اینترنت           |  | ۲    |

## تشریح فرصت های IT شرکت

### ۱- نفوذ در چین با موتور جستجو گوگل از طریق شراکت با شرکت Sina.com



- ✓ Sina.com بزرگترین پرتال Infotainment<sup>۱</sup> چین میباشد.
- ✓ تعداد کاربران اینترنت چین تا پایان ژوئن ۲۰۰۷ بالغ بر ۱۶۲ میلیون نفر میباشد. (آمار CNNIC<sup>۲</sup>)
- ✓ هم اکنون موتور جستجوی Baidu.com با رتبه ۸ در اینترنت مشهورترین موتور جستجو برای چینی ها میباشد. این موتور علاوه بر جستجوی وب، فایل های موسیقی و تصاویر را نیز جستجو میکند، همچنین دایره المارفی همچون ویکی پدیا و Discussion Forum با امکان جستجو نیز دارد. درآمد این سایت در سال ۲۰۰۶ مبلغ ۱۰۷/۳۵۹ میلیون دلار آمریکا بوده است.

### ۲- گرفتن سهم اصلی بازار موبایل

- ✓ در سال ۲۰۰۵ چهارده شرکت مشهور  
Google, Microsoft, Nokia, Samsung, Ericsson, Vodafone, T-Mobile,  
Telefónica Móviles, Telecom Italia Mobile, Orascom Telecom, GSM  
Association, Hutchison Whampoa, Syniverse Technologies, VISA  
با حمایت مالی از دامین جدید Mobi. جهت ارایه اینترنت روی دستگاه موبایل از طریق  
MobilWeb فعالیت جدیدی را در حوزه اینترنت و موبایل راه اندازی کردند.



- ✓ خرید سایت شبکه اجتماعی Zingku در سپتامبر ۲۰۰۷ با عملیات اشتراک عکس - ارسال  
دعوتنامه - نظرسنجی بین دوستان از طریق موبایل که اخیرا امکان ارسال پیام های آگهی  
تجاری نیز به آن اضافه شده است. سرویس این سایت برای End-User رایگان است.

<sup>1</sup> **information treated as entertainment:** television programs that deal with serious issues or current affairs in an entertaining way

<sup>2</sup> China Internet Network Information Centre

# Zingku

✓ خرید سایت شبکه اجتماعی و ماکرو بلاگ Jaiku در اکتبر ۲۰۰۷ (قابل مقایسه با Twitter)



✓ خرید سایت GrandCentral در جولای ۲۰۰۷ با سرویس VOIP



✓ ارائه سیستم عامل جدید موبایل با خرید شرکت **Android** در جولای ۲۰۰۵ و معرفی آن

در ۵ نوامبر ۲۰۰۷ بر اساس Open Source Platform و سیستم عامل Linux



۳- ورود به بازار آگهی های چاپی روزنامه ها (Google Print Ads)

✓ آزمایش پایلوت ۲ ماهه با ۱۰۰ آگهی دهنده و ۶۶ روزنامه

در سال ۲۰۰۷

✓ امکان آگهی چاپی برای صدها هزار آگهی دهنده های

کسب و کارهای کوچک تجاری که در گوگل آگهی آنلاین

دارند.



#### ۴- ورود به بازار آگهی های تلویزیونی (Google TV Ads)



- ✓ ۹۸٪ خانوارهای آمریکایی تلویزون دارند و میانگین تماشای تلویزیون هر نفر در روز ۴.۵ ساعت میباشد.
- ✓ ترکیب آگهی آنلاین و آگهی تلویزیونی باعث افزایش ۶۵٪ بیادآوری Brand توسط مصرف کننده میشود.

#### ۵- ورود به بازار آگهی های رادیویی (Google Radio Ads)



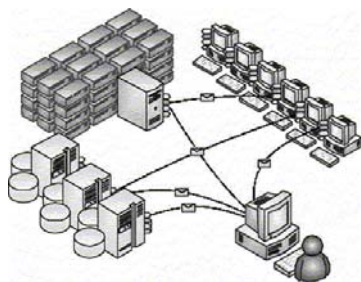
- ✓ ۵۷٪ شنوندگان آگهی های رادیویی، آگهی مورد نظر را در وب جستجو میکنند.
- ✓ پخش آگهی بر روی ۱۵۰۰ ایستگاه زمینی رادیویی FM و AM در آمریکا

#### ۶- نفوذ به بازار ۷۰۰ میلیونی JAVA Technology با قرارداد شرکت SUN Microsystems



- ✓ قرارداد چندساله استراتژیک معرفی JAVA Technology و Google Toolbar

#### ۷- نفوذ به دانشگاه ها به عنوان Platform به قرارداد مشارکت با IBM



- ✓ در اکتبر ۲۰۰۷ گوگل و آی بی ام روشهای جدید توسعه نرم افزار برای آینده به کمک Internet-Scale Application به دانشجویان دانشگاه ها معرفی کردند.
- ✓ هدف از این طرح ارتقاء سطح دانش دانشجویان علوم کامپیوتر در زمینه پردازش موازی در الگوهای پدیدار شده محاسبات توزیع شده در مقیاس بزرگ میباشد.
- ✓ دانشگاه های ذیل در به این طرح پیوسته اند:

Massachusetts Institute of Technology, Stanford University

the University of California at Berkeley and the University of Maryland  
Carnegie Mellon University - Washington

تشریح استراتژی شرکت

## ۱- بیانیه ماموریت گوگل

سازماندهی اطلاعات جهانی و فراگیر کردن آن به صورت در دسترس و سودمند.

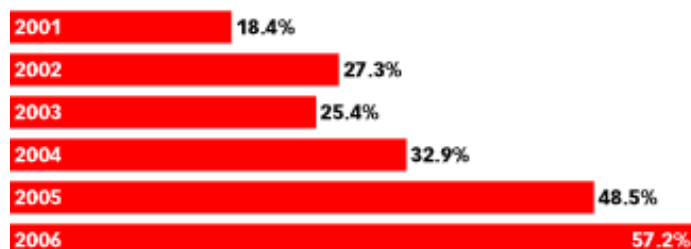
## ۲- ارکان اصلی استراتژی گوگل

| ردیف | نام رکن            | درصد  |
|------|--------------------|-------|
| ۱    | موتور جستجو        | ٪۹۰.۴ |
| ۲    | آگهی ها            | ٪۷۸.۸ |
| ۳    | پرتال              | ٪۳۲.۷ |
| ۴    | فرصت های غیر مرتبط | ٪۲۵   |
| ۵    | ایمیل              | ٪۱۹.۲ |
| ۶    | اخبار              | ٪۱۳.۵ |
| ۷    | وب لاگ             | ٪۱۳.۵ |
| ۸    | عکس                | ٪۷.۷  |

۳- نام گوگل با مترادف موتور جستجو ظاهر میشود؛ به هر حال درآمد آن از این منبع بدست

میآید.

### Google's Share of US Paid Search Ad Spending Minus Traffic Acquisition Costs (TAC), 2001-2006



Note: based on Google's reported earnings through 2005  
Source: eMarketer, February 2006

سهم گوگل از محل Adwords و AdSense در سال ۲۰۰۷ مجموعاً ۶۷٪ از درآمد آگهی کل

جهان میباشد.

**Worldwide Paid Search Advertising Revenues, by Company, 2004-2010 (% of total revenues and millions)**

|                             | 2004           | 2005           | 2006            | 2007            | 2008            | 2009            | 2010            |
|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Google search               | 30%            | 36%            | 40%             | 42%             | 44%             | 44%             | 45%             |
| Google affiliates           | 29%            | 28%            | 26%             | 25%             | 24%             | 24%             | 24%             |
| Yahoo! affiliates           | 26%            | 23%            | 20%             | 18%             | 17%             | 17%             | 16%             |
| Yahoo! search               | 11%            | 9%             | 8%              | 7%              | 7%              | 7%              | 7%              |
| MSN (post-Yahoo! affiliate) | 0%             | 0%             | 2%              | 5%              | 5%              | 6%              | 6%              |
| Other                       | 5%             | 4%             | 3%              | 3%              | 3%              | 2%              | 2%              |
| <b>Total</b>                | <b>\$5,352</b> | <b>\$9,459</b> | <b>\$14,446</b> | <b>\$19,468</b> | <b>\$24,253</b> | <b>\$28,582</b> | <b>\$32,752</b> |

Note: estimates for 2005-2010

Source: SG Cowen & Co., December 2005

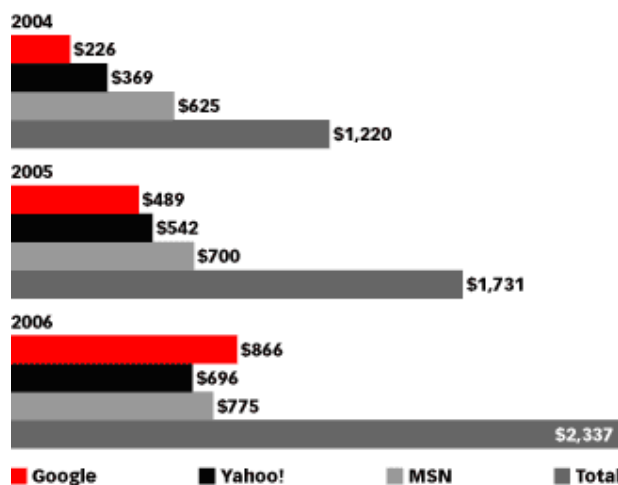
070501 ©2006 eMarketer, Inc.

www.eMarketer.com

یک دلیل موفقیت گوگل که سهم بازار بیشتری نسبت به رقبای داشته و آن را حفظ کرده است

سرمایه گذاری تحقیق و توسعه در این زمینه بوده است.

**Worldwide Search Engine Research and Development (R&D) Spending, by Company, 2004-2006 (millions)**



Note: MSN R&D assumed to be 35% of MSN operating expenses;

\*estimates

Source: SG Cowen & Co., December 2005; eMarketer calculations, January 2006

070491 ©2006 eMarketer, Inc.

www.eMarketer.com

## تحلیل استراتژیک - جمع بندی و پیشنهادات

سناریو ۱: (در حدود سال ۲۰۲۰) گوگل رسانه است.

Google TV و Google Mobile و ظهور کاغذ الکترونیکی (e-Paper) ایجاد طوفان کاملی خواهد کرد.

برخی معتقد هستند با آغاز به کار برنامه Google News در سال ۲۰۰۲ به عنوان اولین سایت تجمعی شروع شده است و برخی دیگر به Google Book Search که در سال ۲۰۰۷ کامل شد؛ اشاره میکنند اما این فقط اجرای آزمایشی بود. گوگل اولین گام واقعی خود را به سمت تسلط بر رسانه در سال ۲۰۰۸ زمانیکه با پرداخت ۳ میلیارد دلار جهت خرید یک شبکه کابلی گمنام و تغییر ماهیت آن به Google TV آغاز خواهد کرد. کتابخانه محتوی فیلم های که شرکت طی سالها آرشيو کرده است از راه دور قابل جستجو میشود. مشاهده کننده میتواند هر فیلم دلخواه را از آغاز تاریخ تلویزیون انتخاب کند؛ و قبل از آغاز هر فیلم مجبور به تماشای یک آگهی تجاری میباشد و باید به کمک دستگاه کنترل از راه دور خود در باره نظرسنجی ارتباط آگهی با فیلم پاسخ دهد. از آنجائیکه مشاهده کننده باید ID گوگل خود را وارد کند (ID مشابه برای استفاده از Gmail و دیگر سرویس های گوگل) شرکت سوابق جستجو و رفتار های مشترک را نگهداری میکند. بعنوان مثال اگر شما در سایت EBay صرف زمان زیادی را برای جستجوی خودرو کنید؛ مرتبه بعد که قصد مشاهده Google TV را داشته باشید آگهی های خودرو نمایش داده میشود.

Google Mobile در سال ۲۰۰۹ با ارایه سرویس های مشابه رایگان به گوشی های همراه جا خواهد افتاد و سد آن با تولید انبوه کاغذهای الکترونیکی (ePaper) توسط زیمنس و e-ink در سال ۲۰۱۱ شکسته خواهد شد و در سال ۲۰۱۸ هزینه ePaper آنقدر مناسب خواهد شد که گوگل تمامی فرمهای رسانه خود را بر روی ePaper بیسیم نقل و انتقال خواهد داد. صفحاتی که بر روی دیوار اتاق نشیمن آویخته میشود و یا در تلفن های نازک بکار گرفته میشود.

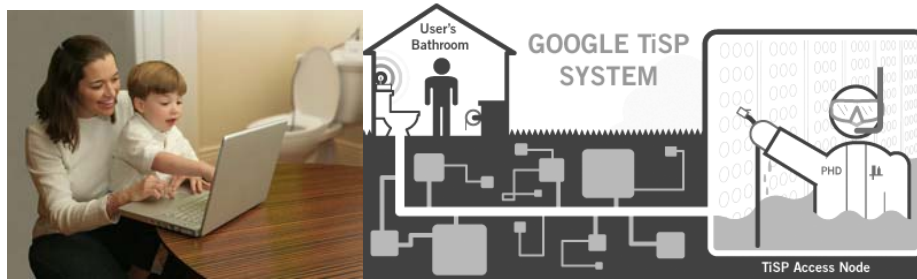


نسل جدیدی از تولید کنندگان محتوا شکل خواهد گرفت، مواردی همچون چرا یک گزارش فقط در New York Times چاپ میشود و یا یک فیلم فقط توسط Paramount پخش میشود؛ در حالیکه میتواند توسط گوگل در هر کجا پخش شود.

**سناریو ۲ : (در حدود سال ۲۰۱۵) گوگل اینترنت است .**

WiFi مجانی ؛ نگارش سریعتری از وب ؛ مرورگر Gbrowser و Google Cube چشم انداز تکنولوژی ما را تغییر خواهد داد .  
 فعل گوگل با تمامی مبارزه منفی حقوقدانان در سال ۲۰۰۳ توسط نسل متولد شده هزاره سوم معادل اینترنت ، کامپیوتر و تلفن همراه بکار گرفته شد. در سال ۲۰۰۶ این واژه در دیکشنری های معتبر Oxford و Webster درج شد.  
 شبکه گوگل در تمامی مراکز شهری اصلی در جهان با دسترسی رایگان و خدمات تلفن همراه و آکپی های محلی هدف گذاری شده حضور خواهد داشت .

**Google TiSP**



|                    | Trickle                   | The #2                     | Royal Flush                |
|--------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| حداکثر سرعت دانلود | 8 Mbps<br>(10X basic DSL) | 16 Mbps<br>(20X basic DSL) | 32 Mbps<br>(40X basic DSL) |
| حداکثر سرعت آپلود  | 2 Mbps                    | 4 Mbps                     | 8 Mbps                     |
| قیمت               | Free                      | \$9.95/mo.                 | \$24.95/mo.                |



از سال ۲۰۰۰ گوگل با خرید هزاران مایل شبکه فیبر نوری مصرف نشده (dark Fiber) ؛ ایجاد هزاران سرور و ارسال بیلیونها crawlers و ذخیره یک Cache بروز از تمامی اطلاعات قابل جستجو در وب در هر دقیقه

## تحلیل SWOT

| <u>تهدیدها</u>   | <u>فرصتها</u>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• رقبایی همچون Ask.com و Microsoft و Yahoo</li> <li>• حریم شخصی کاربران و دعوی حقوقی مرتبط</li> <li>• تکنولوژی جدید</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• نفوذ در چین با ۱۶۲ میلیون کاربر</li> <li>• گرفتن سهم اصلی بازار موبایل</li> <li>• تسلط بر بازار آگهی</li> <li>• ✓ روزنامه - تلویزیون-راديو</li> <li>• افزایش سهم بازار از طریق مشرکین JAVA</li> <li>• نفوذ به محیط دانشگاه ها</li> <li>• تسلط بر رسانه</li> </ul> |
| <u>نقاط ضعف</u>  | <u>نقاط قوت</u>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• وابسته به دیگران جهت جذب درآمد</li> <li>• هزینه های بالا ، تخصص های بسیار بالا (بیش از ۵۰ دکتر)</li> <li>• داشتن نشانه های عارضه Big Brother که باعث عصبی شدن کاربر میشود.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تصویر قوی از Brand شرکت</li> <li>• مدل های جذب آگهی ها</li> <li>• بکارگیری تکنولوژی جدید</li> <li>• داشتن نیروی انسانی متخصص و وفادار به شرکت</li> <li>• نوآوری</li> <li>• مالکیت خصوصی سودآور</li> </ul>   |

## شایستگی های کلیدی گوگل

۱- نوآوری ( Ad - Page Ranking )

۲- اعتماد و تکنولوژی (عدم انجام کار های زیان آور)

## مزایای رقابتی گوگل

### ۱- نیروی کار SEO<sup>3</sup> رایگان

نیروی کار گوگل محدود به ۱۵۰۰۰ متخصص داخل دفاتر مرکزی - نیویورک و دبلین نمیشود و تمامی SEOs در دنیا به رایگان در خدمت گوگل میباشند. (سیستم بازخورد از دیگر SEOs)

### ۲- داده های اضافی

با سرویس هایی همچون Google Co-op - Google Labeler

### ۳- گوگل همه چیز را درباره سایت شما میداند

به کمک Google Analytics برای تحلیل رایگان سایت شما و خرید شرکت FeedBurner برای اندازه گیری میزان محبوبیت سایت شما، گوگل بر راحتی به اطلاعات مورد نیاز از سایتها دسترسی دارد.

### ۴- گوگل اطلاعات بسیاری درباره شما دارد

ابزارهایی مانند Gmail, Google Toolbar, Google Docs کلیدهایی درباره شخصیت و علایق شما در اختیار گوگل قرار می دهد.

### ۵- گوگل پیشنهاد جستجوی جهان را میدهد .

علاوه بر امکان جستجو در محیط وب به کمک Google Earth امکان جستجو بر روی کره زمین و مشاهده نقشه رقومی - تصویری و ماهواره ای را از هر نقطه به کاربر می دهد . UNIVERSAL search

### ۶- تسلط روانی گوگل

در صورتیکه از موتور جستجوی دیگری استفاده کنید ؛ احساس ناقص بودن تا زمانیکه از گوگل نیز استفاده شود در کاربر القاء شده است .

### ۷- گوگل همه جا حضور دارد

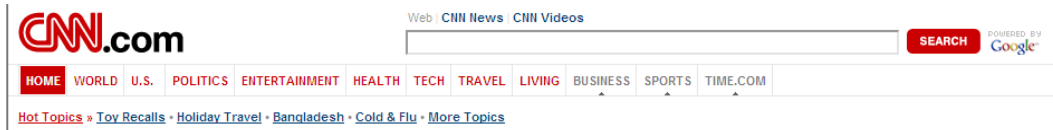
در صورتیکه قصد سوئیچ کردن بین موتورهای جستجو را داشته باشید ، موانع ذیل وجود خواهد داشت :

---

<sup>3</sup> Search Engine Optimization

الف) در صورتیکه یکی از سرویس های شبکه ای گوگل مورد استفاده قرار گیرد (مانند Gmail)، گوگل اولین گزینه ای است که به آن فکر میشود

ب) اگر سایت CNN را بازدید کنید شما Google in Toolbar را خواهید داشت. لذا در دسکریپتور یک URL جدید برای جستجو را نخواهید داشت.



ج) در صورت استفاده از مرورگرهای FireFox – Safari – Opera، گوگل پیش فرض جستجو و HomePage است.

۸- نقدبنگی قوی گوگل

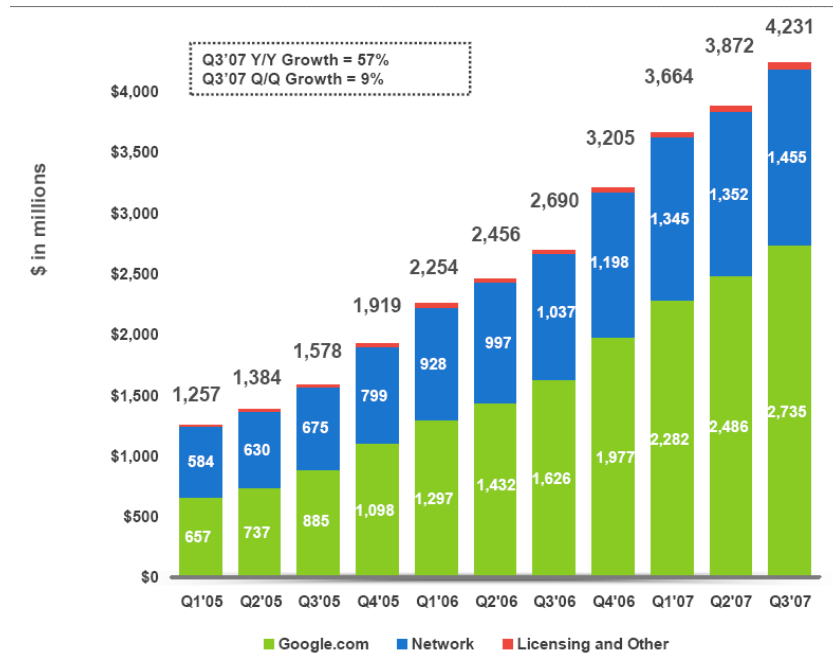
امروزه با بازار ۱۵۰ بیلیون دلاری و حاشیه سود بالا؛ میزان سرمایه نقد رزرو شده بالای در اختیار دارد.

## تشریح چگونگی انجام پروژه

- ۱- تحقیق و مطالعه بیانیه ماموریت - بیانیه چشم انداز و بیانیه ارزش شرکت
- ۲- تحقیق و مطالعه وضعیت مالی شرکت در چند سال اخیر
- ۳- تحقیق و مطالعه خدمات یا سرویس های ارائه شده شرکت و روند تغییر آن
- ۴- تحقیق و مطالعه قابلیتها - شایستگیهای کلیدی و مزیت های رقابتی شرکت
- ۵- تحقیق و مطالعه شرکا - سرمایه گذاری ها شرکت و پیش بینی اهداف آتیه شرکت
- ۶- تحقیق و پیش بینی فرصت های IT شرکت
- ۷- تحقیق و پیش بینی استراتژی شرکت
- ۸- تحقیق و پیش بینی آینده شرکت
- ۹- کار طی ۳ هفته مطالعاتی انجام گرفته است

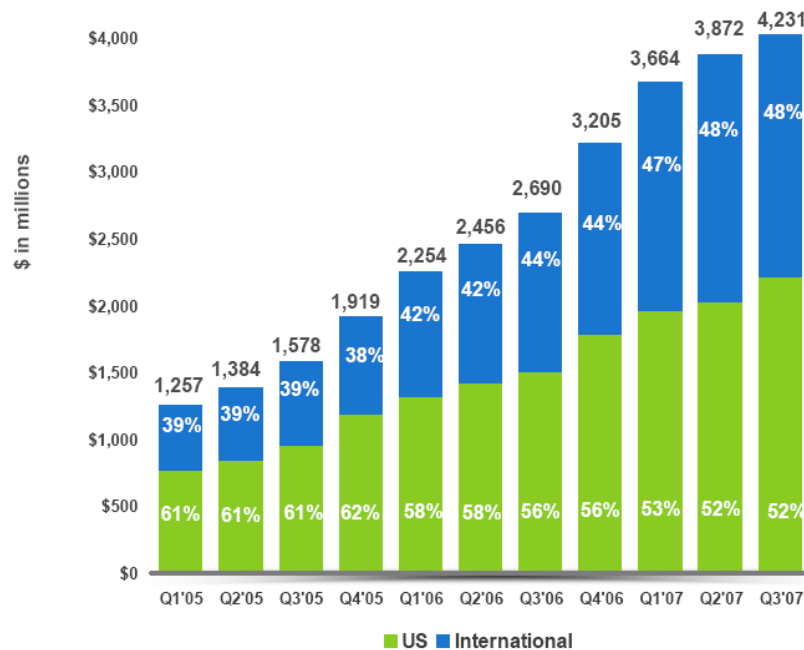
**ضمائم**

۱- وضعیت درآمد شرکت در ۳ فصل اول سال ۲۰۰۷ و مقایسه آن با دوره های گذشته



۵۷٪ رشد درآمد در فصل سوم نسبت به سال گذشته و ۱۰٪ رشد نسبت به فصل گذشته

۲- وضعیت درآمد شرکت در داخل کشور آمریکا و درآمد بین المللی آن



منابع :

[www.google.com](http://www.google.com)

[en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org)

[www.techcrunch.com/2007/06/11/google-partners-with-sinacom](http://www.techcrunch.com/2007/06/11/google-partners-with-sinacom)

[www.pcworld.com/article/id,137853-c,google/article.html](http://www.pcworld.com/article/id,137853-c,google/article.html)

[www.yeald.com/Yeald/article.do](http://www.yeald.com/Yeald/article.do)

[money.cnn.com/magazines/business2](http://money.cnn.com/magazines/business2)

Google Services & Tools Presentation – Mohammad Hassan Adjigol