

**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

**Διοίκηση & Διαχείριση Οικονομικών Μονάδων & Οργανισμών  
με κατεύθυνση το «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»**

**Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ  
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ:ΕΙΔΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ  
ΜΕΛΕΤΗΣ –ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΜΙΛΟΥ  
ΟΤΕ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΜΕΡΤΖΑΝΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**

**ΑΜ:152011**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΒΙΒΙΑΝ ΜΠΟΥΦΟΥΝΟΥ**

**ΑΘΗΝΑ ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2017**

## **Περίληψη**

Η εργασία εξετάζει τη σημασία της στρατηγικής ανάπτυξης και διοίκησης των εταιρειών και συγκεκριμένα στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών με ανάλυση της μελέτης περίπτωσης του ομίλου ΟΤΕ. Παρουσιάζει μέσα από δευτερογενής πηγές με ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και την χρήση της ιστοσελίδας του ομίλου καθώς και μέσα από ετήσιες οικονομικές εκθέσεις του ΟΤΕ την στρατηγική του ανάπτυξη και την σημασία της διοίκησης του μέσα στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Μέσα από διερεύνηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του ομίλου σκιαγραφείται η στρατηγική του και η υλοποίηση της με απώτερο σκοπό την παροχή άριστων υπηρεσιών και ταυτόχρονη ανάπτυξη της επερχόμενης κερδοφορίας του.

## Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	1
Εισαγωγή.....	5
Η έννοια της στρατηγικής.....	5
Στρατηγική στο εταιρικό περιβάλλον.....	6
Στρατηγική τοποθέτηση.....	8
Βασικές δραστηριότητες του στρατηγικού μανάτζμεντ.....	9
Η Οργανωτική Απόδοση.....	10
Καινοτομία.....	11
Μέθοδοι στρατηγικής ανάπτυξης.....	12
Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	16
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	16
Αλυσίδα αξίας.....	18
Βασικές δραστηριότητες.....	20
Δραστηριότητες υποστηρίξης.....	21
Συστήματα αξιών.....	23
Βασική ικανότητα.....	23
Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	25
Ανάλυση SWOT.....	26
Πέντε δυνάμεις.....	27
Απειλή εισόδου νεων ανταγωνιστών.....	28
Απαιτήσεις σε κεφάλαια.....	29
Πρόσβαση σε κανάλια διανομής.....	29
Αναμενόμενη αντίδραση σημερινών ανταγωνιστών.....	29
Ανταγωνισμός άμιλλας.....	30

Πιέσεις από υποκαταστατα.....	32
Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών .....	33
Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτων.....	34
Ανάλυση PESTEL.....	34
Η σημασία της διοίκησης στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών .....	35
Μεθοδολογία .....	38
Ανάλυση στρατηγικής ανάπτυξης και διοίκησης του ομίλου ΟΤΕ .....	39
Εταιρικό προφίλ.....	39
Αποστολή και στόχος του ΟΤΕ.....	46
Εταιρική ευθύνη .....	47
Προμηθευτές.....	48
Εργολαβίες.....	49
Ανταγωνισμός.....	50
Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος ΟΤΕ .....	51
Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος ΟΤΕ .....	52
Ανάλυση PEST .....	52
Πολιτικοί παράγοντες.....	52
Οικονομικοί παράγοντες .....	53
Κοινωνικοί παράγοντες .....	54
Τεχνολογικοί παράγοντες .....	54
Νομικοί παράγοντες .....	54
Περιβαλλοντικοί παράγοντες .....	55
Ανάλυση SWOT.....	55
Δυνάμεις .....	57
Αδυναμίες.....	59

Ευκαιρίες.....	62
Απειλές.....	63
Επιχειρηματική στρατηγική του ΟΤΕ.....	65
Η διοίκηση του ΟΤΕ.....	67
Στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρείας ενόψει της κρίσης.....	68
Ανταγωνισμός Cosmote -Vodafone.....	70
Vodafone Hellas.....	70
Cosmote Vs Vodafone.....	73
Προτάσεις.....	76
Επίλογος.....	78
Βιβλιογραφία.....	80

## **Εισαγωγή**

Η επιχειρηματική στρατηγική αντιμετωπίζεται συχνά σαν μια άυλη και διαφορούμενη έννοια. Παρόλο που οι περισσότερες εταιρείες αναφέρουν συχνά τη στρατηγική τους, λίγες είναι εκείνες που καταλαβαίνουν την φύση της, δηλαδή πώς μπορεί να αναγνωριστεί και να χρησιμοποιηθεί ως ένα όργανο ελέγχου για καλύτερη διαχείριση με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας. Επομένως, πολλές εταιρείες υστερούν στον καθορισμό μιας ξεκάθαρης επιχειρηματικής στρατηγικής και δεν συντονίζουν τις δραστηριότητές τους ανάλογα με τη στρατηγική τους. Στις μέρες μας μέσα στα πλαίσια του υγιούς ανταγωνισμού, η επιτυχία μιας επιχείρησης μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Ωστόσο, οι εταιρείες με ξεχωριστή επιχειρηματική στρατηγική έχουν τη δυνατότητα να πετύχουν μια διαφοροποιημένη θέση στην αγορά. Αυτή η διαφοροποιημένη θέση προστατεύει τις εταιρείες από τους ανταγωνιστές τους και ταυτόχρονα διευκολύνει την εμβάθυνση στην διεκπεραίωση όλων των απαραίτητων διαδικασιών. Αποτελεί απαραίτητη ικανότητα που πρέπει να διαθέτει μια εταιρεία με τελικό στόχο την παροχή υπηρεσιών που να προσφέρουν αξία στους πελάτες και κατ' επέκταση την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Ένας άλλος παράγοντας υψίστης σημασίας σε μια εταιρεία είναι η διοίκηση, που θεωρείται το μέσο οργάνωσης όλων των δραστηριοτήτων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης. Στην παρούσα εργασία θα αναλυθεί η στρατηγική ανάπτυξη και η σημασία της διοίκησης στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και πιο συγκεκριμένα θα εστιάσει στην μελέτη περίπτωσης του ομίλου ΟΤΕ. Θα παρατεθούν μέθοδοι στρατηγικής ανάπτυξης και διοίκησης και θα υλοποιηθούν στα πλαίσια λειτουργίας και εφαρμογής του ομίλου ΟΤΕ. Πιο συγκεκριμένα θα γίνει ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του ομίλου μέσα από την ανάλυση PESTEL και SWOT, έτσι ώστε να καθοριστούν οι βασικοί παράμετροι της στρατηγικής του ομίλου. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και το πώς επηρεάζουν τον όμιλο θα αποτελέσει ένα παράγοντα κομβικής σημασίας και θα συνεισφέρει στην αποτύπωση των στρατηγικών επιλογών του ΟΤΕ. Στην συνέχεια θα παρουσιαστεί ο τρόπος που η διοίκηση του ΟΤΕ που οργανώνει τις διαδικασίες και ενσωματώνει και υλοποιεί τα σχέδια δράσης του σε ένα περιβάλλον ανταγωνισμού.

## **Η έννοια της στρατηγικής**

Μια επιχειρηματική στρατηγική είναι ένα συνολικό σχέδιο δράσης που καθορίζει την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης. Η στρατηγική περιγράφεται συχνά ως μια σκόπιμη σειρά δράσεων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δίνοντας συνοχή και κατεύθυνση στην εκάστοτε εταιρεία (Regan & Ghobadian, 2005). Η λογοτεχνία υποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν μια ενιαία στρατηγική ή πολλαπλές στρατηγικές και οι

στρατηγικές αυτές είναι πιθανόν να υπάρχουν σε τρία επίπεδα. Πρόκειται για επιχειρηματικές στρατηγικές επιχειρηματικού επιπέδου, επιχειρησιακού επιπέδου και λειτουργικού επιπέδου. Μια επιχειρηματική στρατηγική ως ένα πλάνο δράσης για τον καθορισμό της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης, για παράδειγμα μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να ανταγωνιστεί στον κλάδο της μέσω της παραγωγής προϊόντων υψηλής ποιότητας ή την παραγωγή με χαμηλό κόστος. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές υλοποιούνται μέσω των σημαντικότερων λειτουργικών τομέων, τον τομέα της χρηματοδότησης, της παραγωγής, του μάρκετινγκ, της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και μέσω του τομέα έρευνας και ανάπτυξης (Hax, 2001). Με τη σειρά της η λειτουργική στρατηγική αποτελείται από διάφορες δραστηριότητες. Ως εκ τούτου, οι δραστηριότητες λειτουργούν ως οδηγοί για την υλοποίηση της συνολικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Η εταιρική στρατηγική καθορίζει ποια πρέπει να είναι η επιχείρηση και πώς οι δραστηριότητες πρέπει να δομηθούν και να διαχειριστούν. Η στρατηγική είναι υπεύθυνη για τον ορισμό της συνολικής αποστολής και των στόχων της επιχείρησης, την επικύρωση των προτάσεων που προκύπτουν από τις επιχειρήσεις, τα λειτουργικά επίπεδα και την κατανομή πόρων με μια αίσθηση στρατηγικών προτεραιοτήτων. Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα. Η επιχειρηματική στρατηγική ή οι ανταγωνιστικές στρατηγικές ασχολούνται με το πώς ένας οργανισμός πρόκειται να ανταγωνιστεί σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση ή ένα συγκεκριμένο κλάδο (Coulter, 2008). Η Λειτουργική στρατηγική είναι βραχυπρόθεσμη, δηλαδή οι στόχοι ορίζονται σε βάθος χρόνου λιγότερο από ένα έτος μέσα από διαδικασίες λήψης αποφάσεων καθώς και την οργάνωση ποικίλων λειτουργικών περιοχών της εταιρείας. Λειτουργικοί τομείς είναι το μάρκετινγκ, η παραγωγή, η χρηματοδότηση και ο ανθρώπινος παράγοντας. Η εταιρεία πρέπει να διατηρήσει την ανταγωνιστική στρατηγική της σε κάθε λειτουργικό τμήμα για να μπορέσει να υποστηριχθεί η επιχειρηματική και η εταιρική στρατηγική. Ωστόσο, στη βιβλιογραφία ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης υπάρχει μια πληθώρα στρατηγικών που μπορεί να ακολουθηθεί, η οποία είναι ανάλογη των εκάστοτε αναγκών (Hax, 2001).

### **Στρατηγική στο εταιρικό περιβάλλον**

Η στρατηγική είναι ένα απλό σχέδιο και ένα σχέδιο είναι ένας τρόπος προγραμματισμού μελλοντικών δραστηριοτήτων, επίσης είναι ένας τρόπος που εξυπηρετεί την διαδικασία λήψης αποφάσεων και η ενσωμάτωσή τους σε ένα σύνολο διαδικασιών. Στην πρωταρχική του μορφή, ο στρατηγικός σχεδιασμός είχε τις ρίζες του στον στρατό και οι εταιρείες μιμούνταν την δομή της ιεραρχίας του. Ιστορικά, με μια πιο ξεκάθαρη έννοια, ο σχεδιασμός στο εταιρικό περιβάλλον ήταν μια άσκηση του προϋπολογισμού που προσπάθησε να παρέχει

μακροπρόθεσμες προβλέψεις κατά τη δεκαετία του 1950 (Lane et al., 2005). Η εφαρμογή του σχεδιασμού και ο ενθουσιασμός από ένα μεγάλο αριθμό οργανώσεων οδήγησε στη γρήγορη διάδοση της ιδέας του σχεδιασμού μέσω των εταιρειών που δραστηριοποιούνταν στην Αμερική κατά τη δεκαετία του 1960. Η θεωρία και η πρακτική του σχεδιασμού που αναπτύχθηκε και ο πρωταρχικός στόχος της ήταν να δημιουργήσει μια οργάνωση που θα επιτύχει κάποιο πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού της, διασφαλίζοντας έτσι το μέλλον και την ανάπτυξη του οργανισμού (Peng, Wang and Jiang, 2008). Επιπλέον, η διαχείριση μιας στρατηγικής προσδιορίζει τι χρειάζεται να αλλάξει σε έναν οργανισμό και πώς θα το επιτεύξει ορθά σε κάθε τμήμα του. Οι Wheelen and Hunger υποδηλώνουν ότι υπάρχουν τέσσερις λόγοι για τους οποίους η στρατηγική διαχείριση είναι πιο περίπλοκη σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς σε σύγκριση με τον εταιρικό τομέα. Πρώτον, οι συγκρούσεις στόχων παρεμποδίζουν τον ορθολογικό σχεδιασμό. Αυτό σημαίνει ότι εφόσον δεν υπάρχει ούτε ένας πολύ σαφής στόχος (όπως κέρδη στους μετόχους) που επηρεάζουν σημαντικά τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία μειώνουν τους πόρους λόγω πολλαπλών και συχνά αντικρουόμενων στόχων. Δεύτερον, σε ορισμένες περιπτώσεις ο προγραμματισμός τείνει να μετατοπίζεται από τα αποτελέσματα σε πόρους. Στην περίπτωση αυτή επικεντρώνεται κυρίως στους πόρους και όχι στα αποτελέσματα. Τρίτον, οι διαφορούμενοι στόχοι ενδέχεται να οδηγήσουν σε αυξημένη ένταση από την πλευρά της εσωτερικής πολιτικής και της εκτόπισης στόχων. Τέλος, οι επαγγελματικές αξίες και οι παραδόσεις, όπως αυτές που κατέχουν καθηγητές και πανεπιστημιακοί καθηγητές, μπορεί να εμποδίσει έναν οργανισμό να αλλάξει την κουλτούρα του και τη γενική συμπεριφορά του (Wheelen and Hunger, 2012). Το κέρδος και η οικονομική ανάπτυξη λοιπόν φαίνεται να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής. Η στρατηγική διαχείριση έχει ορισθεί ως η ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού και της διαχείρισης σε μια ενιαία διαδικασία. Η εταιρική στρατηγική επίσης διατυπώθηκε ως το σύνολο των επιχειρήσεων και αγορών στις οποίες ένας οργανισμός ανταγωνίζεται άλλους και η διανομή των πόρων μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων. Σε κάθε επιχείρηση υπάρχει συγκεκριμένος τύπος στρατηγικής, ανάλογα με τη φύση της επιχείρησής. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που παράγει συνεχώς τα πιο ακριβά προϊόντα σε μια συγκεκριμένη αγορά αναφέρεται ως στρατηγική υψηλού επιπέδου. Αυτό μπορεί επίσης να ορίζει την στρατηγική της τοποθέτηση. Αυτό είναι και μια κίνηση εκ μέρους ενός οργανισμού να δημιουργήσει κάτι καινοτόμο για να ξεχωρίσει στην αγορά. Ένας περαιτέρω ορισμός της στρατηγικής διαχείρισης είναι ότι αποτελεί ένα σύνολο διαχειριστικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη απόδοση ενός οργανισμού (Ansoff, 2014).



Υπάρχουν τέσσερις φάσεις στη χρήση της στρατηγικής διαχείρισης. Πρόκειται για την διερεύνηση του περιβάλλοντος, την διαμόρφωση στρατηγικής, την εφαρμογή της στρατηγικής, την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Η στρατηγική θεωρείται επίσης ότι συνδυάζει τους πόρους και τις δραστηριότητες μιας εταιρείας στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, οδηγώντας στη δημιουργία νέων ευκαιριών. Ιστορικά ο εταιρικός σχεδιασμός τονίζει μια γραμμική ακολουθία λήψης αποφάσεων με τη χρήση στρατηγικής ανάλυσης που οδηγεί σε στρατηγικές επιλογές και στρατηγική υλοποίηση. Το πρόβλημα με αυτή την λογική είναι ότι οι αποφάσεις γίνονται με βάση τεκμηριωμένες και τέλειες πληροφορίες. Αυτές οι αποφάσεις σχεδιάζονται συνήθως από ανώτατα διοικητικά στελέχη που έχουν πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών και αρκετή πείρα στον τομέα (Gilad, 2011).

### **Στρατηγική τοποθέτηση**

Η κατανόηση της στρατηγικής τοποθέτησης αποτελείται από τρία επιμέρους στοιχεία. Είναι ζωτικής σημασίας να είναι σε θέση δηλαδή μια επιχείρηση να προσδιορίσει τις εξωτερικές επιρροές που επηρεάζουν το τωρινό και το μελλοντικό περιβάλλον για την οργάνωση της. Αυτό το επιμέρους στοιχείο προσπαθεί να εντοπίσει τι συμβαίνει εξωτερικά στην μελλοντική πορεία του οργανισμού καθώς και ποιες δραστηριότητες χρήζουν άμεσης ανταπόκρισης και ποιες όχι. Το δεύτερο στοιχείο είναι οι οργανωτικές στρατηγικές ικανότητες, αυτό το επιμέρους στοιχείο επικεντρώνεται στους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει ένας οργανισμός να επηρεάσει τις μελλοντικές στρατηγικές επιλογές. Αυτό μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως η δύναμη και η αδυναμία ενός οργανισμού (Cravens and Piercy, 2013). Μια σημαντική πτυχή αυτού του επιμέρους στοιχείου είναι αυτή της ικανότητας των εταιρειών. Η επιχείρηση στην πραγματικότητα έχει φυσικούς, οικονομικούς, ανθρώπινους και πνευματικούς πόρους για να υποστηρίξει την επίτευξη ενός στρατηγικού στόχου. Το τρίτο στοιχείο της στρατηγικής τοποθέτησης είναι αυτό των προσδοκιών και των σκοπών των ενδιαφερομένων μερών της επιχείρησης και επικεντρώνεται στο πώς γίνονται οι στρατηγικές επιλογές. Και τα τρία αυτά επιμέρους στοιχεία συμβάλλουν και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την στρατηγική τοποθέτηση μιας εταιρείας. Το υψηλότερο επίπεδο μέσα σε κάθε οργανισμό για την λήψη αποφάσεων είναι το επίπεδο της εταιρικής στρατηγικής (Skaggs and Youndt, 2003). Στον εταιρικό τομέα πρόκειται για αποφάσεις σχετικά με τη φύση και το πεδίο εφαρμογής ενός οργανισμού, πώς προστίθεται η αξία, όχι μόνο στα προϊόντα, αλλά επίσης στον οργανισμό ως σύνολο. Αυτό το επίπεδο στρατηγικής εξετάζει επίσης τον τρόπο που η απόδοση μιας επιχειρηματικής μονάδας μπορεί να βελτιωθεί, ενώ το δεύτερο υπο-στοιχείο προσδιορίζει τι συμβαίνει σε επίπεδο επιχείρησης. Αυτές οι επιχειρηματικές μονάδες είναι διαφορετικές σε κάθε εταιρεία,

συνδέονται άμεσα και αποτελούν μέρος του οργανισμού. Κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει διαφορετικό αριθμό προσωπικού, ευθύνες και διαθέσιμους πόρους. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει το δικό της σύνολο στρατηγικών αναγκών (Gilad, 2011). Το τρίτο υπο-στοιχείο των στρατηγικών επιλογών είναι εκείνη των κατευθύνσεων και μεθόδων ανάπτυξης. Αυτό το επιμέρους στοιχείο εξετάζει τις διαθέσιμες επιλογές αλλαγής κατεύθυνσης και τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη αυτού του στόχου. Το τελευταίο στοιχείο είναι εκείνο της στρατηγικής σε δράση. Αυτό το στοιχείο προσδιορίζει τον τρόπο που εφαρμόζονται οι στρατηγικές και πώς λειτουργούν στην πράξη. Πως δηλαδή μια δομή ενός οργανισμού περιγράφεται ως οργάνωση. Αυτό περιλαμβάνει ιεραρχικές δομές, διαδικασίες και σχέσεις εντός του οργανισμού. Το επόμενο επιμέρους στοιχείο επικεντρώνεται στο πώς οι οργανισμοί υλοποιούν τις στρατηγικές τους. Αυτό περιλαμβάνει τομείς πόρων όπως οι άνθρωποι, οι πληροφορίες, η χρηματοδότηση και η τεχνολογία (Skaggs and Youndt, 2003). Το τελευταίο υπο-στοιχείο είναι αυτό της διαχείρισης όλων των αναγκαίων αλλαγών. Αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής διαχείρισης είναι ότι προσανατολίζεται στην επίτευξη μελλοντικών στόχων και ως εκ τούτου υπάρχει μια υποκείμενη έννοια ότι οι δραστηριότητες του παρόντος θα δημιουργήσουν μια μελλοντική εξέλιξη. Υπάρχουν μεγάλες συστοιχίες σχετικών συνιστωσών στρατηγικής και σχεδιασμού που μπορεί να υπονοείται, να χαρακτηρίζεται ή να παρερμηνεύεται, κάτι που συχνά οδηγεί τους ερευνητές σε μεγάλη σύγχυση. Για παράδειγμα, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η στρατηγική ανάλυση, η στρατηγική ανασκόπηση, η στρατηγική σκέψη, η στρατηγική επιλογή, η στρατηγική ηγεσία, τα στρατηγικά κίνητρα και η στρατηγική ικανότητα μπορεί επίσης να συνδέεται με το όραμα, τους στόχους και τις αποστολές μιας εταιρείας. Δεν είναι περίεργο ότι οι οργανώσεις συγχέουν αυτές τις έννοιες (Wheelen and Hunger, 2012).

### **Βασικές δραστηριότητες του στρατηγικού μάνατζμεντ**

Υπάρχουν κοινές δραστηριότητες που βρίσκονται στο επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ, η διερεύνηση του περιβάλλοντος μία από αυτές τις δραστηριότητες. Αυτό περιλαμβάνει τη διερεύνηση του πολιτικού, κοινωνικού, νομικού, οικονομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος τόσο σε τοπικό όσο και σε εθνικό επίπεδο. Ακόμα και η σύντομη διερεύνηση του κάθε ένα τομέα ξεχωριστά κατά την εκπόνηση στρατηγικού σχεδίου αποτελεί ένα μεγάλο εγχείρημα. Στον επιχειρηματικό κόσμο η διερεύνηση του περιβάλλοντος είναι σημαντική με τον τρόπο που χρησιμοποιείται για να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βρίσκει νέες και αναδυόμενες επιχειρηματικές πρακτικές (Srimai, Radford and Wright, 2011). Μια άλλη κοινή δραστηριότητα της στρατηγικής διαχείρισης είναι η διεξαγωγή στρατηγικής επανεξέτασης ή

ανάλυση της διακύμανσης, έτσι ώστε ένας οργανισμός να μπορεί να αναθεωρήσει τις τρέχουσες πρακτικές του και την επιτυχία ή αποτυχία προηγούμενων στρατηγικών αποφάσεων. Η στρατηγική επανεξέταση θεωρείται πολύ σημαντική καθώς θέτει βασικά ερωτήματα σχετικά με την επιχείρηση. Έχουν εντοπιστεί τρία ερωτήματα κατά την ολοκλήρωση μιας στρατηγικής αναθεώρησης, την κατεύθυνση που θέλει μια εταιρεία να ακολουθήσει, το σημείο που θέλει να φτάσει και τέλος το να γνωρίζει πότε έχει φτάσει. Αυτά είναι βασικά ερωτήματα για τον προσδιορισμό του τι κάνει η επιχείρηση τώρα, τι θέλει να αλλάξει και πώς θα ξέρει εάν η στρατηγική ήταν επιτυχημένη. Η πραγματοποίηση στρατηγικών επιλογών αποτελεί ουσιαστικό μέρος της στρατηγικής διαχείρισης. Αυτό είναι το σημείο στο οποίο η στρατηγική κατεύθυνση και η επιρροή που έχει αυτή η κατεύθυνση συναντιούνται (Taticchi, Tonelli and Cagnazzo, 2010). Οι επιλογές πρέπει αντικατοπτρίζουν την ουσιαστική στρατηγική του οργανισμού, να παρέχουν κάποιο επίπεδο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να επιτρέπουν διαφορετικές κατευθύνσεις στο μέλλον όταν είναι αναγκαίο. Έχει εντοπιστεί μια διαδικασία τριών βημάτων προκειμένου να γίνει μια στρατηγική επιλογή. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός αριθμού επιλογών από τις οποίες πρέπει να επιλεγούν και να αξιολογηθούν οι πιο βέλτιστες ώστε να παρθεί η τελική απόφαση. Αυτή η διαδικασία φαίνεται να είναι εγγενώς προφανής και βασισμένη γύρω από μια κοινή λογική προσέγγιση. Η στρατηγική εφαρμογή αφορά τη διασφάλιση των στρατηγικών που έχουν δημιουργηθεί και σχεδιαστεί για να εφαρμοστούν στην πράξη. Αυτή είναι η φάση μετάβασης μεταξύ του στρατηγικού σχεδιασμού και του επιχειρησιακού προγραμματισμού. Μικρές και μεγάλες εταιρείες χρησιμοποιούν την διαδικασία εφαρμογής για να καθορίσουν πώς θα μπορούσαν να υλοποιήσουν τη στρατηγική και την αλλαγή που θα έπρεπε να λάβει χώρα εντός του πεδίου εφαρμογής του οργανισμού. Ένα παράδειγμα μιας μεγάλης επιχείρησης που χρησιμοποίησε τον στρατηγικό σχεδιασμό είναι η Inland Steel η οποία χρησιμοποίησε στρατηγικό σχεδιασμό ως ένα τρόπο για να οδηγήσει σε οργανωτική αλλαγή (Wheelen and Hunger, 2012).

### **Η Οργανωτική Απόδοση**

Ο όρος οργανωτική απόδοση χρησιμοποιείται σε τρεις χρονικές στιγμές το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον. Με άλλα λόγια, η απόδοση μπορεί να αναφέρεται σε κάτι που έχει ολοκληρωθεί, ή κάτι που συμβαίνει τώρα ή δραστηριότητες που προετοιμάζονται για νέες μελλοντικές ανάγκες. Η κερδοφορία, για παράδειγμα, θεωρείται συχνά ως ο τελικός δείκτης απόδοσης, αλλά δεν είναι ο πραγματικός δείκτης απόδοσης (Short and Palmer, 2003). Η απόδοση της επιχείρησης είναι το μέτρο των τυποποιημένων ή προδιαγεγραμμένων δεικτών αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και περιβαλλοντικής ευθύνης, όπως η παραγωγικότητα,

η μείωση των αποβλήτων και η συμμόρφωση με τους κανονισμούς. Η απόδοση αναφέρεται επίσης στις μετρήσεις που αφορούν τον τρόπο χειρισμού ενός συγκεκριμένου αιτήματος ή την πράξη εκτέλεσης, συνδέεται επίσης και με την επιτυχία. Χρησιμοποιεί την γνώση με έξυπνο τρόπο και είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα όλων των λειτουργιών και στρατηγικών ενός οργανισμού. Τα συστήματα μέτρησης απόδοσης παρέχουν το υπόβαθρο για την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων, την αξιολόγηση της ολοκλήρωσης των στόχων ενός οργανισμού (COMBS et al., 2006). Η έννοια της οργανωτικής απόδοσης βασίστηκε στην ιδέα ότι ένα οργανισμός είναι μια εθελοντική ένωση παραγωγικών περιουσιακών στοιχείων, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων, φυσικών, τεχνολογικών και κεφαλαιουχικών πόρων, προκειμένου να επιτευχθεί ένας κοινός σκοπός (Paul and Anantharaman, 2003). Σύμφωνα με έρευνες οι οργανωτικές επιδόσεις περιλαμβάνουν τρεις συγκεκριμένους τομείς σταθερών αποτελεσμάτων, την χρηματοοικονομική απόδοση (κέρδη, απόδοση των περιουσιακών στοιχείων, απόδοση των επενδύσεων κ.λπ.), τις επιδόσεις της αγοράς (πωλήσεις, μερίδιο αγοράς κ.λπ.) και το συνολικό κέρδος των μετόχων, την προστιθέμενη αξία κ.λπ.). Η επιτυχία στις επιδόσεις των εταιρειών δεν εξαρτώνται μόνο από τις καλές οικονομικές επιδόσεις, αλλά με τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρηματίες και οι εργαζόμενοι συνεργάζονται και εκπληρώνουν τις δραστηριότητές τους και τους στόχους τους με κοινή και συντονισμένη προσπάθεια. Σύμφωνα με διάφορους μελετητές, ο επιχειρηματίας είναι ο μοχλός ανάπτυξης που καθορίζει εάν οποιαδήποτε επιχείρηση θα επιτύχει ή θα αποτύχει (Short and Palmer, 2003).

### **Καινοτομία**

Το επιχειρηματικό περιβάλλον στις μέρες μας έχει γίνει απίστευτα ανταγωνιστικό, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις για να αντιμετωπίσουν τις περίπλοκες απαιτήσεις της αγοράς και τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Ενώ συγχρόνως, μια εταιρεία για να αντιμετωπίσει όλους τους κινδύνους που την περιβάλλουν κάθε στιγμή χρειάζεται να λειτουργήσει αποτελεσματικότερα με την αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας και της καινοτομίας. Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο ανταγωνισμό στην αγορά λόγω οργανωτικών και περιβαλλοντικών εμποδίων όπως η παγκοσμιοποίηση, η απορρύθμιση, ο αυξανόμενος παγκόσμιος και εγχώριος ανταγωνισμός, και οι νέες τεχνολογίες (Song, Bij & Song, 2011). Ως εκ τούτου, τη λειτουργία μιας επιχείρησης με έναν πιο καινοτόμο και βιώσιμο τρόπο, έχει χαρακτηριστεί αντικείμενο κρίσιμης σημασίας. Η ενσωμάτωση μιας προσέγγισης μέσω της καινοτομίας στην επιχειρησιακή στρατηγική δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, ιδίως εκείνων που αντιμετωπίζουν αργά τις νέες αλλαγές. Η καινοτομία σε μια επιχείρηση περιλαμβάνει την

ανάπτυξη νέων προϊόντων, υπηρεσιών και διάφορων διαδικασιών ή επιχειρηματικών μοντέλων (Ries, 2011). Η καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος σε οποιαδήποτε αγορά. Επίσης η καινοτομία είναι πολύ βασικό για μια επιχείρηση ώστε να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της σε μια συγκεκριμένη αγορά μιας και είναι δύσκολο έως ακατόρθωτο για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις να αντιγράψουν την καινοτομία. Μεγάλη έμφαση έχει δοθεί στο πως μια εταιρεία θα πετύχει ένα σταθερό, μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανεξάρτητα από το μέγεθος τη. Επειδή η καινοτομία είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που καθορίζει τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μια μακροπρόθεσμη επιχειρηματική ανάπτυξη, η διαχείριση της θα πρέπει να θεωρηθεί ως ένα σημαντικό μέλημα στην επιχειρησιακή στρατηγική (Song, Bij & Song, 2011).

### **Μέθοδοι στρατηγικής ανάπτυξης**

Η στρατηγική της ανάπτυξης είναι γενικότερα μια συγκεκριμένη προσέγγιση και ανάλυση του τρόπου με τον οποίο μια επιχείρηση θα προσπαθήσει να πετύχει τους σκοπούς της. Η στρατηγική της ανάπτυξης λοιπόν, συγκαταλέγεται σε ένα σύνολο επίσημων επιχειρηματικών προσεγγίσεων της έννοιας της στρατηγικής και του επιχειρηματικού ανταγωνισμού. Στην λίστα των στρατηγικών ανήκουν επίσης οι στρατηγικές της σταθερότητας, οι στρατηγικές της διάσωσης και της αναστροφής, οι στρατηγικές που έχουν σαν σκοπό να διασφαλίσουν ένα συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις και οι στρατηγικές της διεθνοποίησης. Οι συγκεκριμένες κατηγορίες έχουν αρκετά υπομέρη, το ίδιο και η στρατηγική της ανάπτυξης, η οποία θα αναλυθεί καλύτερα στις παρακάτω γραμμές. Γίνεται επομένως προφανές πως μεγάλο ρόλο για την στρατηγική που θα επιλεγεί έχει η ίδια η επιχείρηση και οι ιδιαιτερότητες της, το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται καθώς επίσης και οι ανταγωνιστές της, οι πιθανοί περιορισμοί που μπορεί να υπάρχουν στις δυνατότητες της και τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό με όλα τα προηγούμενα, ο σκοπός και ο στόχος της επιχείρησης. Οι στρατηγικές της σταθερότητας μπορούν να επεκταθούν και να χωριστούν σε αυτές που έχουν μεν σαν σκοπό την διασφάλιση της σταθερότητας, αλλά με διαφορετικό επιλεγμένο μέσο για να διασφαλιστεί αυτή. Αυτές οι προεκτάσεις είναι η στρατηγική καμίας αλλαγής, η στρατηγική που σκοπό έχει να συγκαταλέξει όσα περισσότερα κέρδη γίνεται και η στρατηγική της αποστασιοποίησης και του διαλείμματος. Οι στρατηγικές της διάσωσης στην συνέχεια μπορούν να χωριστούν στις στρατηγικές της ανόρθωσης, της αποεπένδυσης, της αιχμαλωσίας και της ρευστοποίησης. Συνεχίζοντας, οι στρατηγικές που έχουν σαν σκοπό την δημιουργία ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος απέναντι στον ανταγωνισμό και το

επιχειρηματικό περιβάλλον γενικότερα, χωρίζονται στην στρατηγική της ηγεσίας του κόστους, όπου μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παίζει η ιδιαίτερα χαμηλή κοστολόγηση των παραγωγικών διαδικασιών, στις στρατηγικές διαφοροποίησης και στις στρατηγικές της εστίασης και του συγκεντρωτισμού (Hill, Jones and Schilling, n.d.). Στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και των μεγάλων εταιριών, οι στρατηγικές της διεθνοποίησης χωρίζονται στη συνέχεια σε αυτές της διεθνούς ανταγωνιστικής στρατηγικής και στις στρατηγικές εταιρικών διεθνοποιήσεων. Οι στρατηγικές της ανάπτυξης είναι αυτές που θα αναλυθούν σε αυτές τις γραμμές. Στρατηγικές επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από μια πορεία και θέληση ανάπτυξης είναι οι στρατηγικές ανάπτυξης κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης, αυτές που ασχολούνται με την διαφοροποίηση των επιχειρηματικών και παραγωγικών γραμμών και μονάδων, αυτές που σαν σκοπό έχουν την είσοδο σε μια καινούργια ή ξένη αγορά, οι στρατηγικές που σαν σκοπό έχουν να αναπτυχθεί και να μεγαλώσει μια επιχείρηση μέσα σε μια αγορά κατακτώντας μεγαλύτερο κομμάτι της και τέλος οι στρατηγικές της ανάπτυξης, δημιουργίας και καινοτομίας των προϊόντων (Sherif and Khalil, 2008). Η στρατηγική της ανάπτυξης και οι διάφορες μέθοδοι που την αποτελούν έχουν σαν σκοπό την διερεύνηση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και την επέκταση της επιχείρησης μέσα σε αυτό το οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν ορισμένα κριτήρια τα οποία καθορίζουν ποια μέθοδος από αυτές που παρουσιάστηκαν στις παραπάνω γραμμές θα επιλεγεί για να την ακολουθήσει η επιχείρηση. Ανάλογα με τον σκοπό και το πεδίο δηλαδή που μια επιχείρηση επιθυμεί να αναπτυχθεί, έχει ορισμένες επιλογές και πορείες που μπορεί να ακολουθήσει. Καταρχάς, μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να συγκεντρωθεί στις ήδη υπάρχουσες υπηρεσίες και προσόντα που αυτή παράγει και να προσπαθήσει να γίνει ανταγωνιστικότερη στις πωλήσεις της αναπτύσσοντας την ποιότητα που τα χαρακτηρίζει. Επίσης είναι δυνατό να επεκταθεί και να εισχωρήσει σε καινούργιες αγορές, καινοτομώντας και δημιουργώντας καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες. Επιπλέον, μπορεί να δημιουργήσει καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες μέσα στα πλαίσια και τα όρια αγορών στα οποία δραστηριοποιείται ήδη και γνωρίζει αρκετά καλά, μέσα από την στρατηγική της ανάπτυξης των προϊόντων. Όσον αφορά την αναπτυξιακή στρατηγική η οποία επικεντρώνεται στην συγκέντρωση και στην εισχώρηση της αγοράς από μια επιχείρηση, υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά και στόχοι που την καθιστούν ως είναι. Η αναπτυξιακή στρατηγική συγκέντρωσης της αγοράς έχει να κάνει με την περίπτωση μιας επιχείρησης η οποία επιλέγει να χρησιμοποιήσει τους πόρους της για να αναπτύξει ένα πιο κερδοφόρο προϊόν, πιο κερδοφόρα υπηρεσία, πιο κερδοφόρα τεχνολογία. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με τρεις τρόπους. Με

την επίτευξη της αύξησης της κατανάλωσης των προϊόντων της επιχείρησης από τους ήδη πελάτες, μέσα από την προσέλκυση μερίδας πελατών που προηγουμένως ανήκανε σε κάποια ανταγωνιστική επιχείρηση και τέλος, μέσα από την προσέλκυση καινούργιων πελατών και καταναλωτών που δεν ανήκανε στο καταναλωτικό κοινό του συγκεκριμένου κλάδου, είναι δηλαδή καινούργιοι χρήστες των προϊόντων και των υπηρεσιών του κλάδου στον οποίο ανήκει η εκάστοτε επιχείρηση (Johnson et al., 2011). Οι κύριοι λόγοι που αυτή η προσέγγιση επιλέγεται από τις επιχειρήσεις είναι ένα σύνολο από στοιχεία και χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού και οικονομικού περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει πως αυτή η στρατηγική επιλέγεται όταν οι αγορές δεν έχουν κορεστεί, επίσης όταν υπάρχει περιθώριο αύξησης της κατανάλωσης από τους πελάτες και τους καταναλωτές, όταν τα μερίδια που κατέχει η κάθε επιχείρηση μειώνονται λόγω των νέων επιχειρήσεων που εισέρχονται στην αγορά, όταν υπάρχουν οικονομίες κλίμακας διαθέσιμες και αξιοποιήσιμες, επίσης πρέπει ο κλάδος των επιχειρήσεων να μην είναι μέρος όπου λαμβάνουν χώρο τεχνολογικές καινοτομίες και τέλος όταν δεν υπάρχει εύκολη είσοδος νέων τεχνολογιών (Hill, Jones and Schilling, n.d.). Η μέθοδος στρατηγικής ανάπτυξης που ονομάζεται στρατηγική ανάπτυξη της αγοράς περιλαμβάνει τις περιπτώσεις εκείνες των επιχειρήσεων που έχουν ήδη ένα καλό προϊόν και επιθυμούν να το προωθήσουν σε κάποιες καινούργιες αγορές. Σε αυτήν την στρατηγική μέθοδο, οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να προωθήσουν τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές έτσι ώστε να εξοικονομήσουν πόρους και να διασφαλίσουν μεγαλύτερα κέρδη, προσπαθούν να εκμεταλλευτούν στο έπακρο τις γεωγραφικές τους δυνάμεις, να προσελκύσουν πελατολόγιο από άλλα τμήματα και διαστάσεις της αγοράς και τέλος να εισαχθούν σε διαφορετικά μέχρι πρότινος κανάλια διανομής προϊόντων. Αυτή η στρατηγική επιχειρηματικής ανάπτυξης και προέκτασης είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις που μπορούν να εντοπίσουν και να αξιοποιήσουν καινούργια, φθηνά και αξιόπιστα κανάλια διανομής προϊόντων, για επιχειρήσεις που μπορούν να εκμεταλλευτούν ακόρεστες αγορές και τέλος, για επιχειρήσεις που έχουν μεγάλη παραγωγική δυναμική και προοπτική και που προσπαθούν να βρουν μέρη και αγορές για να διοχετεύσουν και να εκτονώσουν αυτήν την παραγωγική τους δυναμική (Hill, Jones and Schilling, n.d.). Συνεχίζοντας, η μεθοδευμένη στρατηγική της ανάπτυξης των προϊόντων των επιχειρήσεων παρουσιάζει ουσιαστικό ενδιαφέρον και αξία για την ύπαρξη και την δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων γενικότερα. Αυτό συμβαίνει καθώς εφόσον ο κύριος πυρήνας της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι το ίδιο το προϊόν ως γενική έννοια, τότε η ανάπτυξη του είναι η προέκταση αυτής της δραστηριότητας. Η συγκεκριμένη στρατηγική ορίζει σαν προτεραιότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας την ανάπτυξη και διάθεση νέων

προϊόντων στις διαθέσιμες αγορές. Επίσης επιχειρεί να τροποποιήσει και να διαφοροποιήσει τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και να τα βελτιώσει σε αποτελεσματικότητα ή και στο κόστος (White and Mazur, 1998). Τα παραπάνω συμβαίνουν αναπτύσσοντας τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, μέσα από την ανάπτυξη διαφοροποιημένων εκδοχών των προϊόντων αυτών και τέλος μέσα από την ανάπτυξη και δημιουργία καινούργιων μοντέλων. Την συγκεκριμένη στρατηγική της ανάπτυξης και δημιουργίας των προϊόντων επιλέγουν αρκετές επιχειρήσεις που έχουν την κατοχή τους παραγωγικές γραμμές που παράγουν προϊόντα τα οποία από άποψη ζήτησης τους, έχουν φτάσει σε ένα σημείο ωρίμανσης και έχει αρχίσει να μειώνεται. Τότε, μέσα από αυτήν την στρατηγική, πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να επαναπροωθήσουν τα προϊόντα τους και να τους ξαναδώσουν μια δελεαστικότερη από προηγουμένως δυναμική στην αγορά έτσι ώστε να αναθερμανθεί η ζήτηση τους. Σαν επακόλουθο της δημιουργικής ορμής που προσπαθούν να προτάσουν ορισμένες επιχειρήσεις, πολλές ξεκινάνε να ακολουθούν αυτήν την στρατηγική σε συνδυασμό με την παρατηρούμενη τάση για ανάπτυξη των τεχνολογιών και των εξελίξεων σε έναν συγκεκριμένο κλάδο (Ansoff, 2014). Μία ακόμα μέθοδος που ανήκει στις στρατηγικές ανάπτυξης είναι η στρατηγική μέθοδος της κάθετης ολοκλήρωσης. Αυτή έχει να κάνει με τον τρόπο που τα προϊόντα παράγονται από την αρχή της συλλογής των πρώτων υλών, την παραγωγική διαδικασία μέχρι και το τέλος της δημιουργίας του τελικού προϊόντος έτοιμου προς κατανάλωση από τους πελάτες της επιχείρησης. Στο πρακτικό επίπεδο, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν περισσότερα μέρη αυτής της παραγωγικής διαδικασίας έτσι ώστε να αποκτήσουν μεγαλύτερο έλεγχο της παραγωγικής αλυσίδας των προϊόντων. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις μέσα από την αναπτυξιακή στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης προσπαθούν είτε να αποκτήσουν μέρη της παραγωγικής γραμμής προς τα πίσω, δηλαδή τους μέχρι τότε προμηθευτές τους, είτε προς τα εμπρός, δηλαδή τις επιχειρηματικές οντότητες των διανομέων τους και των λαδεμπόρων τους (Johnson et al., 2011). Η συγκεκριμένη στρατηγική ανάπτυξης των επιχειρήσεων μπορεί να προσφαίρει πολλά θετικά στοιχεία στις εταιρίες και τις επιχειρήσεις που τις εφαρμόζουν, όπως είναι ο μεγαλύτερος έλεγχος πάνω στην παραγωγική διαδικασία και άρα μεγαλύτερο έλεγχο στην ποιότητα των προϊόντων, το μεγαλύτερο χώρο για κέρδος όσον αφορά την σχέση με τους προμηθευτές ή και τους διανομείς των προϊόντων, ο μεγαλύτερος έλεγχος της αγοράς καθώς και η αύξηση του μεριδίου της αγοράς μέσα από την μεγαλύτερη ευχέρεια για κινήσεις στην αγορά, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι σε εταιρίες που μπορεί να θέλουν να εισέλθουν στην αγορά και τέλος, την μεγαλύτερη σταθερότητα όσον αφορά την παραγωγική διαδικασία και αλυσίδα. Από την άλλη, η οριζόντια ολοκλήρωση είναι και αυτή μια ιδιαίτερη στρατηγική



ανάπτυξης των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, η οριζόντια ολοκλήρωση πρόκειται για την ανάπτυξη ορισμένων επιχειρήσεων μέσω της αγοράς παρόμοιων επιχειρήσεων και εταιρικών οντοτήτων όπως είναι και αυτές ή την δημιουργία εξολοκλήρου καινούργιων (Sherif and Khalil, 2008). Με αυτόν τον τρόπο και ανάλογα με τις περιστάσεις, υπάρχουν επιχειρήσεις που προσπαθούν να δημιουργηθούν οικονομίες κλίμακας, δηλαδή μικρότερα κόστη σε πρώτες ύλες και προμήθειες μέσα από την αγορά περισσοτέρων για τις επιχειρήσεις και τις εταιρίες που συνεργάζονται σε αυτό το πλαίσιο και γενικότερα να υπάρξει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς υπό την επίβλεψη αυτών των επιχειρήσεων. Γενικότερα, το κόστος και η προοπτική του κέρδους είναι οι δύο μεγαλύτεροι παράγοντες που προσπαθούν να εξισορροπηθούν μέσα από τις στρατηγικές των επιχειρήσεων που περιγράφονται στις παραπάνω γραμμές. Αυτές οι μέθοδοι και οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι εξειδικευμένες και δεν μπορούν να εφαρμοστούν όλες ταυτόχρονα, αλλά αντιθέτως να επιλεγθεί αυτή που ταιριάζει περισσότερο στην κάθε επιχειρηματική περίπτωση και στάση απέναντι στο περιβάλλον (Dean and Cassidy, 1990).

### **Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος**

Το εσωτερικό περιβάλλον περιέχει παράγοντες που επηρεάζουν τους πόρους μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Hitt et al. (2007), "Οι πόροι είναι οι πηγές δυνατοτήτων, ορισμένες από τις οποίες οδηγούν στην ανάπτυξη των βασικών ικανοτήτων της επιχείρησης ή της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα". Τα εσωτερικά και εξωτερικά περιβάλλοντα πρέπει να πληρούν ο ένας τον άλλον με τον τρόπο που η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει μια στρατηγική που μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πάνω από το μέσο όρο των κερδών. Τα εξωτερικά περιβάλλοντα μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες και οι απειλές αλλά οι εσωτερικές περιβαλλοντικές συνθήκες μπορούν να μετατρέψουν αυτές τις ευκαιρίες και απειλές για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας τις μοναδικές δυνατότητες του οργανισμού πόρους και βασικές ικανότητες. Το εσωτερικό περιβάλλον επικεντρώνεται στις ικανότητες της επιχείρησης και τις βασικές ικανότητες, οι οποίες μπορούν να εντοπιστούν και να κατανοηθούν με τη χρήση εννοιών της αλυσίδας αξιών και των βασικών ικανοτήτων. (Hitt et al., 2007).

### **Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Ο σημαντικότερος στόχος της επιχείρησης είναι να οικοδομήσει και να εφαρμόσει μια στρατηγική η οποία θα είναι να παράγει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Barney περιγράφει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: "η επιχείρηση έχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν είναι σε θέση να δημιουργήσει περισσότερη οικονομική αξία απ' ό,τι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η

οικονομική αξία είναι απλά η διαφορά μεταξύ των αντιληπτών οφελών που αποκτά ο πελάτης που αγοράζει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης σε σχέση με το οικονομικό κόστος αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών. Έτσι, το μέγεθος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης είναι η διαφορά μεταξύ της οικονομικής αξίας μιας επιχείρησης που είναι σε θέση να δημιουργήσει και της οικονομικής αξίας που οι ανταγωνιστές της είναι σε θέση να δημιουργήσουν "(Barney 2007). Οι εταιρείες στοχεύουν τελικά να επιτύχουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που επιτρέπει είες να επιτύχουν μακροπρόθεσμα. Ο Michael Porter υποστηρίζει ότι η εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με δύο διαφορετικούς τρόπους, είτε μέσω διαφοροποίησης ή με πλεονέκτημα κόστους. Σύμφωνα με τον ορισμό του Porter, διαφοροποίηση σημαίνει την ικανότητα παροχής στους πελάτες της ανώτερης και ειδικής αξίας με τη μορφή των ειδικών χαρακτηριστικών και της ποιότητας του προϊόντος ή με τη μορφή εξυπηρέτησης πελατών μετά την πώληση. Ως αποτέλεσμα της διαφοροποίησης, η εταιρεία μπορεί να απαιτήσει υψηλότερη τιμή για τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες. Μια εταιρεία θα κερδίζει υψηλότερα κέρδη λόγω διαφοροποίησης σε περίπτωση που τα έξοδα θα παραμείνουν συγκρίσιμα με το κόστος των ανταγωνιστών. (Porter 2006). Μια εταιρεία μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του πλεονεκτήματος κόστους. Μπορεί να κερδηθεί εάν η εταιρεία μπορεί να έχει πλεονέκτημα στους ανταγωνιστές της στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος. Όταν μια εταιρεία έχει χαμηλότερο κόστος, έχει τη δυνατότητα να σχεδιάζει, να παράγει και να εμπορεύεται τα προϊόντα με πιο αποτελεσματικό τρόπο, παρά το γεγονός ότι τα προϊόντα θα ήταν υποκατάστατα. Λόγω ενός πλεονεκτήματος κόστους η εταιρεία μπορεί να κερδίσει ανώτερα κέρδη σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. (Zimmerer & Scarborough 2002).

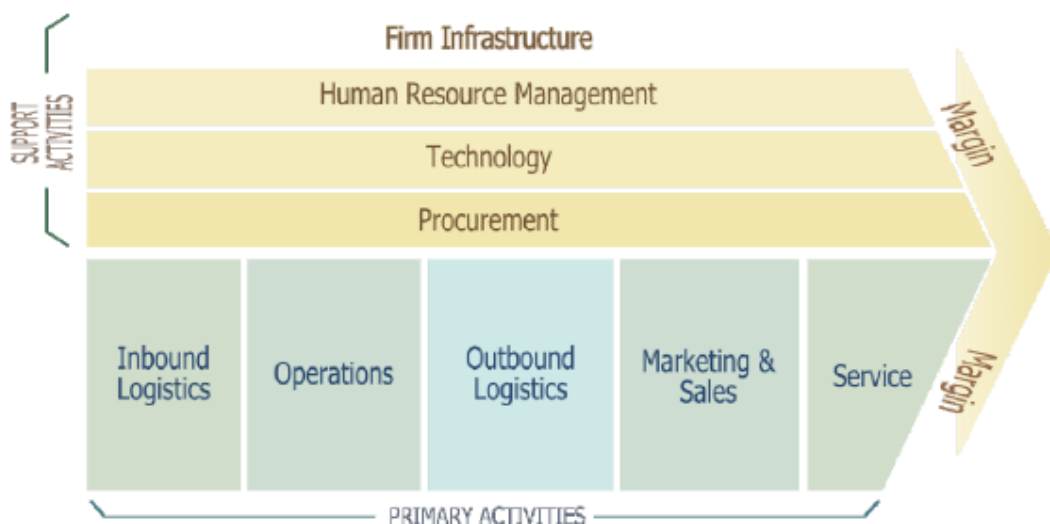
Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορεί να κατανοηθεί καλά αν η εταιρεία θεωρείται ως μια οντότητα. Αντι αυτού οι οργανώσεις έχουν πολλές λειτουργίες που βασίζονται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Michael Porter εφεύρε την έννοια της αλυσίδας αξίας για να εξερευνήσει πιο διαφορετικά τις λειτουργίες των οργανισμών και τις λειτουργίες των αλληλεπιδράσεων. Η αλυσίδα αξίας αποτελεί ένα εξαιρετικό εργαλείο για την εξέταση της προέλευσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Michael Porter αναφέρει ότι θα διαιρέσουν τις οργανώσεις σε δύο διαφορετικές στρατηγικά σημαντικές ομάδες, δηλαδή πρωταρχικές δραστηριότητες και υποστηρικτικές δραστηριότητες, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στην κατανόηση του δυναμικού διαφοροποίησης και κατανόησης της συμπεριφοράς ενός οργανισμού ως προς το κόστος. (Porter 1985).

## **Αλυσίδα αξίας**

Όλες οι οργανώσεις έχουν διαφορετικές οργανωτικές λειτουργίες. Αυτές οι ξεχωριστές λειτουργίες θα χρησιμοποιούνται όταν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της εταιρείας σχεδιάζονται, παράγονται, διαφημίζονται και που θα παρέχονται στους τελικούς πελάτες θα λειτουργούν και θα υποστηρίζουν το τελικό προϊόν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Η αλυσίδα αξίας των οργανώσεων βασίζεται σε αυτές τις διαφορετικές λειτουργίες που βοηθούν ένα προϊόν να μετακινηθεί κατά μήκος της αλυσίδας και να περάσει από διαφορετικά στάδια ξεκινώντας από τις πρώτες ύλες έως το στάδιο του τελικού πελάτη. Κάθε τμήμα της αλυσίδας αξίας θα αυξήσει το αξία του τελικού προϊόντος. (Porter 1985). Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για τις εταιρείες να κατανοούν τα τμήματα των δραστηριοτήτων της που θα δημιουργήσει αξία και να κατανοήσει τα μέρη που δεν είναι εξίσου σημαντικά στη δημιουργία αξίας. Είναι κρίσιμο για τις επιχειρήσεις να έχουν γνώση σχετικά με τα τμήματα της οργάνωσης που αποτελούν τα βασικά στοιχεία που επιτρέπουν στην εταιρεία να επιτύχει κερδοφορία. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν και να προσδιορίσουν τις βασικές λειτουργίες και τη θέση κόστους τους. Προκειμένου να προσδιοριστούν οι βασικές λειτουργίες, η αλυσίδα αξίας έχει χωριστεί σε δύο ομάδες, πρωταρχικές δραστηριότητες που είναι οι βασικές θεμελιώδεις πηγές για την εταιρεία και υποστηρικτικές δραστηριότητες που θα υποστηρίζουν τις κύριες δραστηριότητες. (Hitt et al, 2007).

Οι βασικές δραστηριότητες αποτελούνται από πέντε διαφορετικούς βασικούς τομείς, όπως η εισερχόμενη εφοδιαστική, λειτουργίες, εξερχόμενη εφοδιαστική, μάρκετινγκ και πωλήσεις. Αυτές οι βασικές δραστηριότητες θα είναι σε όλες τις βιομηχανίες. Όσον αφορά τη βιομηχανία και τη στρατηγική του οργανισμού, οι βασικές λειτουργίες μπορούν να χωριστούν περαιτέρω σε πιο συγκεκριμένες λειτουργίες. Η εισερχόμενη εφοδιαστική είναι το πρώτο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Θα περιλαμβάνει λειτουργίες σχετικά με τη διαχείριση υλικών, τον έλεγχο των αποθεμάτων, την αποθήκευση, τη λήψη και την αποθήκευση των εισροών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή. Το δεύτερο στάδιο της αλυσίδας αξίας είναι οι λειτουργίες. Αυτό το στάδιο θα περιλαμβάνει δραστηριότητες που ασχολούνται με τη μετατροπή των εισροών στην τελική μορφή του προϊόντος και θα αξιοποιήσει τις παρεχόμενες δραστηριότητες από την εισερχόμενη εφοδιαστική. Η εξερχόμενη εφοδιαστική είναι το τρίτο στάδιο. Αυτές οι δραστηριότητες είναι που ασχολείται με τη συλλογή και αποθήκευση προϊόντων και τη φυσική διανομή του τελικού προϊόντος στους πελάτες. Ο χειρισμός υλικών, η επεξεργασία παραγγελιών και ο συγχρονισμός είναι παραδείγματα των δραστηριοτήτων αυτών. Το τέταρτο

στάδιο είναι η εμπορία και οι πωλήσεις. Οι δραστηριότητες αυτές θα επικεντρωθούν για την εισαγωγή προϊόντων σε πελάτες, αυτό μπορεί να γίνει μέσω της διαφήμισης καθώς και με την προετοιμασία και την έναρξη εκστρατειών μάρκετινγκ για να κάνουν τα προϊόντα ελκυστικά σε πελάτες. Η δύναμη των πωλήσεων έχει ουσιαστικό ρόλο στην προώθηση και την παραγωγή εμπορικών προϊόντων. Το τελικό στάδιο είναι η εξυπηρέτηση, η οποία ασχολείται με την υπηρεσία μετά την επισκευή. Ο κύριος στόχος για το στάδιο της υπηρεσίας είναι η διατήρηση της αξίας του προϊόντος ή η ενίσχυση του. Παρέχοντας μια σειρά από υπηρεσίες, όπως η εγκατάσταση, η εκπαίδευση ή η βελτίωση της αξίας του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας. (Lynch 2006) Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες θα υποστηρίξουν τις προαναφερθείσες πρωταρχικές δραστηριότητες και θα θελήσουν να συμβάλλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των πρωτογενών δραστηριοτήτων. Υποστηρικτικές δραστηριότητες μπορεί να χωριστούν σε τέσσερις κύριους τομείς. Αυτοί οι τομείς είναι οι προμήθειες, τεχνολογική ανάπτυξη, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και οι εταιρική υποδομή. Οι προμήθειες είναι δραστηριότητες που αφορούν π.χ. τις πηγές εισροών κάνοντας διαπραγμάτευση με προμηθευτές υλικών. Η βελτίωση των δραστηριοτήτων προμηθειών μπορεί επηρεάζουν σημαντικά το κόστος και την ποιότητα των εισροών. Η τεχνολογική ανάπτυξη ασχολείται με την ομάδα δραστηριοτήτων που θα προσπαθήσει να βελτιώσει τα προϊόντα και την συνολική διαδικασία. Η τεχνολογική ανάπτυξη παρουσιάζεται με διάφορες μορφές σε όλες τις επιχειρήσεις και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιοδήποτε στάδιο της αλυσίδας αξίας. Η τεχνολογική ανάπτυξη παίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε όλες τις βιομηχανίες, σε ορισμένες είναι ζωτικής σημασίας για να επιβιώσουν στην αγορά. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θα επηρεάσει τα κίνητρα και τις δεξιότητες των εργαζομένων και τα έξοδα εκπαίδευσης, πρόσληψης και στρατολόγησης. Μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, μια επιχείρηση μπορεί να κερδίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η υποδομή της εταιρείας θα καλύπτει τομείς γενικής διαχείρισης, χρηματοδότησης, τη λογιστική, τον προγραμματισμό, τη νομική στήριξη και τις κυβερνητικές σχέσεις. (Porter 1985).



### Βασικές δραστηριότητες

Αρχίζουμε την ανάλυση των βασικών δραστηριοτήτων όπως τα έχουμε αναγράψει στην προηγούμενη παράγραφο. Η διαχείριση εισροών περιλαμβάνει την παραλαβή, την αποθήκευση, τη διαχείριση πρώτων υλών, τον έλεγχο των αποθεμάτων και γενικά όλες τις ενέργειες κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού.

Σύμφωνα με το οργανόγραμμα της εταιρείας τον πλήρη έλεγχο για τα ανώτερα η διεύθυνση Group logistics & Warehousing που εντάσσεται υπό τον έλεγχο της γενικής διεύθυνσης λειτουργιών και συστημάτων πληροφορικής ομίλου Cosmote.

Δεύτερη κατά σειρά κύρια λειτουργία έρχεται εκείνη της δράσης ή παραγωγής. Στη συγκεκριμένη αναφέρονται όλες οι λειτουργίες που έχουν άμεση εμπλοκή με την παραγωγή δηλαδή τον έλεγχο ποιότητας μέσα από οποίο η έχει πιστοποιήσεις από εξωτερική εταιρεία πιστοποίησης ποιότητας. Η Cosmote ελέγχει τακτικά την ποιότητα της από εσωτερικούς ελεγκτές που έχει στη διεύθυνση διαχείρισης ποιότητας υπηρεσιών και τεχνολογίας (εντάσσεται στη γενική τεχνική διεύθυνση). Στην ίδια κατηγορία εντάσσεται και ο εξοπλισμός που διαθέτει η εταιρεία, οι έλεγχοι κάθε υπηρεσίας προτού τη διαθέσει στους καταναλωτές της αλλά και η συντήρηση του εξοπλισμού που έχει στην κατοχή της η εταιρεία. Κλείνοντας την αναφορά αυτή σημειώνουμε ότι και η πολιτική εκπτώσεων προς κάθε πελάτη της εταιρείας καθορίζεται από τη παραγωγική δραστηριότητα.

Με τη διαχείριση των εισροών η εταιρεία επιδιώκει να τελειώσει την παράδοση της υπηρεσίας ή των προϊόντων που διαθέτει στους πελάτες της. Έτσι λοιπόν στη συγκεκριμένη δραστηριότητα εμπεριέχεται η υλοποίηση της παραγγελίας, η μεταφορά των προϊόντων προς τα καταστήματα χονδρικής ή λιανικής πώλησης, η γρήγορη και συνεπής παράδοση του προϊόντος

( για παράδειγμα αγορά κινητού τηλεφώνου από το ηλεκτρονικό κατάστημα της εταιρείας στο διαδίκτυο σε προκαθορισμένη μέρα και ώρα ). Επιπλέον προκειμένου να έχει αξία η εταιρεία προσπαθεί να εξαλείψει τα λάθη κατά την επεξεργασία της παραγγελίας και τέλος να διαθέσει την υπηρεσία ή το προϊόν όπως το επιθυμεί ο πελάτης σε χρόνο παράδοσης και με το ανάλογο κόστος.

Ίσως η σημαντικότερη δραστηριότητα που παράγει αξία στην εταιρεία που αναλύουμε στην παρούσα εργασία είναι εκείνη του Μάρκετινγκ – Πωλήσεις. Μέσα από τη δραστηριότητα αυτή η εταιρεία προσπαθεί να διευκολύνει τους αγοραστές της με διάφορα μέσα να την επιλέξουν. Μέσα από τη διαφήμιση η εταιρεία έχει προσελκύσει αρκετούς πελάτες με σπουδαιότερη εκείνη της διαφήμισης στόμα με στόμα από τους ευχαριστημένους πελάτες της εταιρείας. Επίσης στην κατηγορία αυτή έχουμε τους διάφορους πωλητές χονδρικής ή λιανικής πώλησης που είναι στρατηγικά σχεδιασμένοι από την εταιρεία σε διάφορες περιοχές της χώρας μας. Πέρα από αυτά έχουμε και τον καθορισμό τιμών σχετικά με χρεώσεις της κινητής τηλεφωνίας, χρεώσεις προπληρωμένου χρόνου κ.α. Τέλος εδώ περιλαμβάνεται και η επιλογή καναλιού διάθεσης που φέρνει κοντά την εταιρεία με τους καταναλωτές. Ένα παράδειγμα για κανάλι διάθεσης είναι η θυγατρική της εταιρείας Γερμανός μέσω της οποίας η εταιρεία αυξάνει τον κύκλο εργασιών της σε πελάτες και έσοδα.

Σύμφωνα με την Πέμπτη βασική δραστηριότητα που αφορά την εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση. Στα θέματα της εξυπηρέτησης έχουμε την επί εικοσιτετραώρου τηλεφωνική εξυπηρέτηση από ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να λύσουν κάθε πρόβλημα των πελατών της ή απορία. Πέρα της τηλεφωνικής υπάρχει και η εξυπηρέτηση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου επί εικοσιτετραώρου ή από φόρμα ερωτήσεων που αποστέλλεται στο τμήμα εξυπηρέτησης και απαντάει στις ερωτήσεις των πελατών. Εκτός αυτού στα καταστήματα OTEshop, Cosmote και Γερμανός παρέχεται τεχνική υποστήριξη για θέματα επισκευής των προϊόντων ( κινητών, I – pad, I – phone ) αλλά και υπηρεσίας αναβάθμισης που γίνονται τόσο από τα προαναφερόμενα καταστήματα όσο και από το κινητό του εκάστοτε χρήστη αφού λαμβάνει τις αναβαθμίσεις ανά τακτικά διαστήματα. Επιπροσθέτως έχουμε τις ρυθμίσεις του προϊόντος αν δεν γνωρίζει ο χρήστης να τις κάνει μόνος του και τέλος την παροχή ανταλλακτικών για κάθε προϊόν.

### **Δραστηριότητες υποστήριξης**

Πρώτη από τις δραστηριότητες υποστήριξης είναι οι προμήθειες και αναφέρονται στη λειτουργία αγοράς εισροών που χρησιμοποιούνται από την αλυσίδα αξιών της επιχείρησης. Οι προμήθειες αυτές περιλαμβάνουν αγορές α' υλών ( που είναι το πλαστικό για τις κάρτες SIM )

και άλλων αναλώσιμων ειδών ( όπως φωτοτυπικό χαρτί, στυλό, ντοσιέ κλπ ). Επιπλέον έχουμε και τα πάγια που αγοράζει ή ενοικιάζει η εταιρεία και αφορούν από εξοπλισμό και εργαστηριακά μηχανήματα μέχρι κτήρια. Όμως ας μην ξεχνάμε και τα ανταλλακτικά για τα διάφορα μηχανήματα της εταιρείας.

Συνεχίζοντας τις δραστηριότητες υποστήριξης θα αναφέρουμε μία από τις σημαντικότερες που αφορούν την ανάπτυξη τεχνολογίας. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα έχει μεγάλη σημασία για την εταιρεία διότι πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις της τεχνολογίας και να παίρνει ανάλογη θέση. Από τις φάσεις της εταιρείας έχουμε καταλάβει πως η εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση στον τομέα αυτό καθώς αναπτύσσει γρήγορα την τεχνολογία της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το 4G δίκτυο που εκπέμπει πλέον η εταιρεία ενώ οι υπόλοιπες διαθέτουν το παλιό πλέον 3G δίκτυο. Επιπροσθέτως το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της εταιρείας φέρνει και προσθέτει σημαντική αξία στην εταιρεία διότι από δικά του «ευρήματα» έχει βρεθεί η εταιρεία με σημαντικές διακρίσεις και καινοτόμες ιδέες.

Άλλη μία σημαντική υποστηρικτική δραστηριότητα αποτελεί η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η σωστή και συσπειρωμένη ομάδα της εταιρείας στο θέμα αυτό έχει φέρει την εταιρεία στην πρώτη θέση του κλάδου της. Οι άνθρωποι της εταιρείας δηλαδή οι εργαζόμενοι για αυτή από τη χαμηλότερη ως την υψηλότερη θέση επιθυμούν να δίνουν τα μέγιστα για την εταιρεία προκειμένου να διατηρηθεί στην πρώτη θέση που την ανάδειξαν από την προσωπική τους εργασία. Έτσι λοιπόν η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων με την επιλογή και αξιολόγηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, τις προαγωγές, τα πριμ, την εκπαίδευση των εργαζομένων αλλά και τις παροχές που δίνει στους εργαζόμενους προσθέτει σημαντική αξία στην αλυσίδα του Porter.

Τελειώνοντας τις δραστηριότητες υποστήριξης με την υποδομή της επιχείρησης. Σε αυτή περιλαμβάνονται η γενική διοίκηση της εταιρείας που δεν είναι άλλη από τη γενική συνέλευση των μετόχων, τον προγραμματισμό για το πότε; που; πως; Θα διαθέσουν μία νέα υπηρεσία προς τους χρήστες. Επίσης το οικονομικό τμήμα στο οποίο εντάσσεται και η λογιστική υποστήριξη. Ακόμη παρουσιάζεται η διαχείριση της ποιότητας, τα συστήματα ελέγχου που διαθέτει η εταιρεία στα διάφορα τμήματα της, τη χρηματοδότηση που έχει δηλαδή ποιες είναι οι πηγές χρηματοδότησης της και τέλος η νομική υποστήριξη που έχει η εταιρεία από τους νομικούς της συμβούλους. Κλείνουμε τις δραστηριότητες αυτές με τα κρατικά θέματα που αφορούν την εργατική νομοθεσία, τη φορολογία της καθώς και το γενικό πλαίσιο επιρροής του κράτους σε αυτή.

## **Σύστημα αξιών**

Η αλυσίδα αξίας ενός οργανισμού αποτελεί μέρος μιας πιο εκτεταμένης αλυσίδας αξίας, η οποία ονομάζεται το σύστημα αξιών. Το σύστημα αξιών είναι μια ενοποίηση της διανομής του προμηθευτή, της επιχείρησης και της αλυσίδας αξίας του αγοραστή. Ο Porter περιγράφει τους δεσμούς μεταξύ διαφορετικών αλυσίδων αξίας ως κάθετη ολοκλήρωση. Αυτές οι σχέσεις συμπεριφέρονται με παρόμοιο τρόπο με διαφορετικές λειτουργίες εντός ενός οργανισμού. Συνεπώς, όλες τις αλυσίδες αξίας στο σύστημα αξιών επηρεάζουν το κόστος και η διαφοροποίηση του οργανισμού. Για παράδειγμα, οι προμηθευτές θα παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες και μια επιχείρηση θα τα χρησιμοποιήσει στην αξία της αλυσίδα. Όταν οι προμηθευτές παραδίδουν αγαθά τακτικά και έγκαιρα, η εταιρεία πρέπει να επενδύσει σε μεγάλες εγκαταστάσεις αποθήκευσης, γεγονός που της επιτρέπει να έχει χαμηλότερο κόστος. Προϊόντα θα διατεθούν μέσω της αλυσίδας αξίας του καναλιού διανομής μέχρι να φθάσει στον αγοραστή. Το κανάλι διανομής μπορεί να καλύψει τις δικές του λειτουργίες για πολλές επιχειρήσεις την προώθηση και τη διαφήμιση. Οι διασυνδέσεις μεταξύ διαφορετικών αλυσίδων αξίας μπορεί να ωφελήσει και τα δύο εμπλεκόμενα μέρη και να δημιουργήσει μια ευκαιρία για βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι συνδέσεις μεταξύ των αλυσίδων αξίας δεν είναι ένα παιχνίδι με μηδενικό άθροισμα, αντίθετα, στόχος είναι όλα τα μέρη να επωφεληθούν από τη συνεργασία και να εξελιχθούν από κοινού επωφελούμενοι ο ένας από τον άλλον. Επειδή η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί μέρος ενός συστήματος υψηλότερης αξίας, η ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού δεν εξαρτάται μόνο από τις δικές του λειτουργίες. (Porter 1985).

## **Βασική ικανότητα**

Ο C.K. Prahalad και ο Gary Hamel υποστήριξαν μια έννοια της βασικής ικανότητας, η οποία είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη στην αντίληψη των θεωριών διαχείρισης. Ο Prahalad και ο Hamel ορίζουν τον πυρήνα όπως η συλλογική μάθηση στον οργανισμό, και ιδιαίτερα στο συντονισμό διαφορετικών δεξιοτήτων παραγωγής και ενσωμάτωσης πολλαπλών τεχνολογιών ροής (Barney & Hesterley 2008). Ο συνδυασμός ενός οργανισμού τεχνολογικών και διευθυντικών καταρτισμένων στελεχών, η τεχνογνωσία, η σοφία και η εμπειρία είναι ένα πολύπλοκο σύνολο δυνατοτήτων και πόρων που μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με έναν ανταγωνιστή. Υπάρχει σύγχυση σχετικά με τον ορισμό των βασικών ικανοτήτων. Η αρμοδιότητα ορίζεται ως συνδυασμός δεξιοτήτων και τεχνικών και όχι μεμονωμένων δεξιοτήτων ή χωριστών τεχνικών. Για βασικές ικανότητες είναι χαρακτηριστικό να υπάρχει συνδυασμός δεξιοτήτων και τεχνικών, πράγμα που καθιστά ολόκληρο τον



οργανισμό να χρησιμοποιεί αυτά τα διάφορα ξεχωριστά ως μεμονωμένες δυνατότητες. Επομένως, οι βασικές ικανότητες δεν μπορούν να βασιστούν σε μία δυνατότητα ή ενιαία τεχνολογική τεχνογνωσία, αντίθετα, πρέπει να είναι η ενσωμάτωση πολλών πόρων. Ο βέλτιστος τρόπος για τον ορισμό της βασικής ικανότητας είναι να θεωρηθεί ως άθροισμα στους τομείς της ανεπτυγμένης εμπειρογνωμοσύνης. Αυτό το πλαίσιο ορισμών μπορεί να είναι δύσκολο για πολλούς ηγέτες να το καθορίσουν, καθώς πρέπει να αντιληφθούν ρεαλιστικά τα γεγονότα για να επισημάνουν ποια είναι πραγματικά βασικές ικανότητες και ποιες είναι μόνο οι δεξιότητες που βρίσκονται πίσω από τις ικανότητες. (Hamel & Prahalad 2006).

Όπως προαναφέρθηκε, δεν μπορεί να υπάρχουν πάρα πολλές δεξιότητες που πρέπει να θεωρηθούν ως βασικές ικανότητες καθώς οι ηγέτες δεν μπορούν να θεωρήσουν όλες τις δεξιότητες εξίσου απαραίτητες για την εταιρεία. Επομένως πρέπει να έχουν γνώση σχετικά με τους βασικούς τομείς εμπειρογνωμοσύνης που είναι κρίσιμοι στην εταιρεία μακροπρόθεσμα. Έτσι, οι κύριες βασικές ικανότητες προσδιορίζονται σε τρεις περιοχές. Προκειμένου να θεωρηθεί ως βασική αρμοδιότητα η ιδιαίτερη ικανότητα ή η τεχνολογία, πρέπει καλύπτει τρεις τομείς, όπως η αξία των πελατών, η εφαρμογή σε άλλες αγορές και ο ανταγωνισμός της διαφορετικότητας-διάκρισης. Η διαφοροποίηση των ανταγωνιστών είναι μία από τις τρεις βασικές προϋποθέσεις. Η εταιρεία μπορεί θεωρηθεί ότι έχει μια βασική αρμοδιότητα εάν η αρμοδιότητα είναι μοναδική και είναι δύσκολη οι ανταγωνιστές δύσκολα μπορούν να μιμηθούν. Αυτό μπορεί να προσφέρει σε μια εταιρεία ένα πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Επιτρέπει στην εταιρεία να παρέχει καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες στην αγορά χωρίς να φοβάται ότι οι ανταγωνιστές μπορούν να το αντιγράψουν. Η εταιρεία πρέπει να συνεχίσει να βελτιώνει αυτές τις δεξιότητες προκειμένου να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση. Παρά το γεγονός ότι όλες οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά θα έχουν τις ίδιες δεξιότητες και τους πόρους, μια θα είναι η που εταιρεία μπορεί να το κάνει αυτό καλύτερα. Αυτή θα έχει αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γι 'αυτό είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ της ουσιαστικής ικανότητας και τις βασικές ικανότητες που απαιτούνται για τη λειτουργία της συγκεκριμένης γραμμής δραστηριοτήτων. (Hamel & Prahalad 2006).

Η δεύτερη προϋπόθεση που πρέπει να πληρείται είναι η αξία του πελάτη. Κατά την αγορά ενός προϊόντος πρέπει να παρέχεται ένα θεμελιώδες όφελος για τον τελικό πελάτη. Η υπηρεσία ή το προϊόν πρέπει να έχει πραγματικό αντίκτυπο στον πελάτη ως λόγο να επιλέξει να τα αγοράσει. Εάν ο πελάτης έχει επιλέξει την εταιρεία χωρίς αυτό το αντίκτυπο, τότε η ικανότητα δεν είναι

βασική αρμοδιότητα και δεν θα επηρεάσει την αγορά της εταιρείας θέση. (Hamel & Prahalad 2006). Προκειμένου μια αρμοδιότητα να αποτελεί βασική προτεραιότητα, πρέπει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των ενδυναμει καταναλωτών . Αυτή η τελευταία προϋπόθεση αφορά την εφαρμογή σε άλλες αγορές. Όπως αναφέρθηκε στην αρχή κατά τον καθορισμό της έννοιας των βασικών ικανοτήτων, υποστηρίχθηκε η βασική αρμοδιότητα πρέπει να ισχύει για ολόκληρη την οργάνωση. Δεν μπορεί να είναι μόνο μία συγκεκριμένη ικανότητα ή ενός συγκεκριμένου τομέα εμπειρογνωμοσύνης. Ως εκ τούτου, αν και κάποια ειδική ικανότητα θα είναι ουσιώδης ή κρίσιμη για την επιτυχία κάποιας επιχειρηματικής δραστηριότητας, δεν θα το κάνει να είναι βασική αρμοδιότητα εάν δεν είναι θεμελιώδης από το σημείο του συνόλου της οργάνωσης και οι δεξιότητες αυτές δεν μπορούν να αφαιρεθούν από τη συγκεκριμένη ομάδα στη δημιουργία των νέων υπηρεσιών ή προϊόντων. Μπορεί να είναι βασική αρμοδιότητα εάν μπορεί να ανοίξει αγορές που πρέπει να αξιοποιηθούν. (Hamel & Prahalad 2006).

Εάν πληρούνται οι τρεις προαναφερθείσες προϋποθέσεις, τότε η εταιρεία μπορεί να το θεωρήσει ως βασική αρμοδιότητα. Οι εταιρείες χρειάζονται συνεχή εξέλιξη κατά τη διάρκεια του χρόνου και πρέπει να εξελίσσονται στον ίδιο κύκλο με το περιβάλλον και τις ευκαιρίες για τη διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά.

### **Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος**

Ο κύριος στόχος μιας εταιρείας είναι να αποδώσει καλά σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Γιατί ορισμένες εταιρείες έχουν καλύτερες επιδόσεις από τους ανταγωνιστές τους και γιατί κάποιες εταιρείες μπορούν να επιτύχουν διαρκή επιτυχία και μερικές όχι, είναι τα θεμελιώδη ερωτήματα στην τομέα στρατηγικής διαχείρισης. Η στρατηγική διαχείριση έχει ουσιώδη επίδραση στην απόδοση της επιχείρησης και σύμφωνα με μελέτες οι οργανώσεις που ασχολούνται με στρατηγική διαχείριση τείνουν να έχουν υψηλότερο επίπεδο απόδοσης. Υψηλό επίπεδο απόδοσης μπορεί να επιτρέψει σε μια εταιρεία να επιτύχει βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε σύγκριση με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η στρατηγική διαχείριση είναι ένας συνδυασμός της ολοκληρωμένης επιχείρησης αποφάσεων και ενεργειών που αποσκοπούν στην επίτευξη στρατηγικής θέσης μέσω ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και υψηλότερων αποδόσεων. Στρατηγική θέση μπορεί να επιτευχθεί μέσω επιτυχημένης διαμόρφωσης και εφαρμογή της στρατηγικής. Για να σχηματίσουν στρατηγική, οι εταιρείες πρέπει να προβούν σε μια θεμελιώδη ανάλυση των εξωτερικών και εσωτερικών περιβαλλόντων της επιχείρησης. Μια εταιρεία μπορεί να καθορίσει και να διαμορφώσει τη στρατηγική της με βάση την

ανάλυση του εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. (Coulter 2008). Σε αυτό το θεωρητικό πλαίσιο θα εξεταστούν εξωτερικά και εσωτερικά περιβάλλοντα πιο λεπτομερώς.

Τα εξωτερικά περιβάλλοντα περιλαμβάνουν παράγοντες που υπάρχουν εκτός του οργανισμού. Ανεξάρτητα στη βιομηχανία, αυτοί οι παράγοντες θα έχουν τεράστια επίδραση στην ανάπτυξη κάθε επιχείρησης και την επιβίωση. Οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν τις συνθήκες στο εξωτερικό τους περιβάλλον και πρέπει να εντοπίσουν και να κατανοήσουν τις πιο σημαντικές απειλές και ευκαιρίες στο εξωτερικό περιβάλλον που επηρεάζουν την εταιρεία. Εξωτερικά περιβάλλοντα αποτελούνται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες που περιλαμβάνουν μια τεράστια οντότητα, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών, κοινωνιολογικών, δημογραφικών, παγκόσμιων και τεχνολογικών παραγόντων, την προτίμηση των πελατών και των συναφών βιομηχανικών παραγόντων. (Lynch 2006).

### **Ανάλυση SWOT**

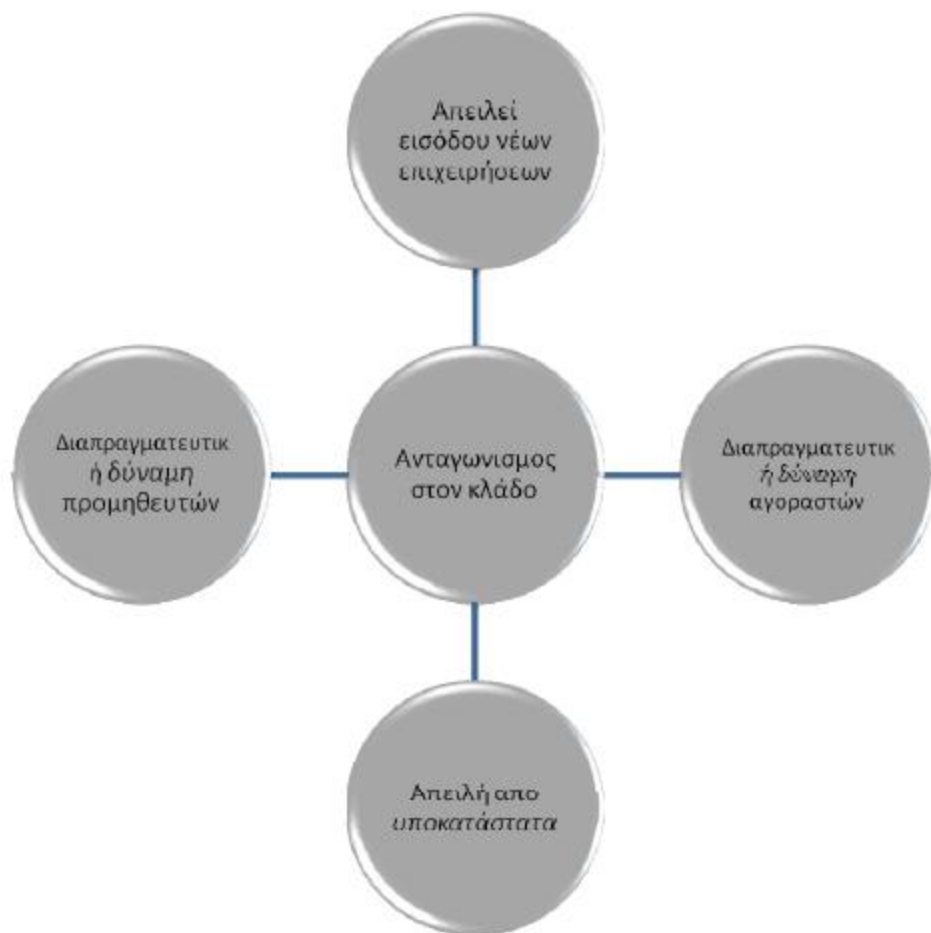
Η ανάλυση SWOT είναι μια μέθοδος για την ανάλυση των πλεονεκτημάτων, των αδυναμιών, των ευκαιριών μιας επιχείρησης και απειλών. Θα συνδυάζει εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας. Η ανάλυση SWOT έχει αναπτυχθεί για επιχειρηματικά πλαίσια αλλά μπορεί εξίσου να χρησιμοποιηθεί για οποιεσδήποτε άλλες καταστάσεις λήψης αποφάσεων, γεγονός που την καθιστά από τις πιο γνωστές μεθόδους ανάλυσης. Η βασική ιδέα πίσω από την ανάλυση είναι απλή και φαινομενικά εύκολο να κατασκευαστεί. Η ανάλυση SWOT μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να αποκαλύψουν νέες πιθανές ευκαιρίες, να προσδιορίσουν τις εσωτερικές ικανότητες που έχουν οι εταιρείες σε σύγκριση με τους αντίστοιχους ανταγωνιστές και να εντοπίσουν την εσωτερική αδυναμία και τις εξωτερικές απειλές που πρέπει να ελαχιστοποιηθούν ή αποφεύγονται για να είναι ανταγωνιστικές. (Kamensky 2000). Τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες αποτελούν περιουσιακά στοιχεία και παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας και σχετίζονται με την παρούσα εποχή. Οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι περιουσιακά στοιχεία και παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και έχουν μελλοντική πτυχή. Πλεονεκτήματα περιέχουν παράγοντες από την εσωτερική προοπτική της εταιρείας. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι, για παράδειγμα, προσωπικό, φήμη, οργανωτικό κλίμα, οργανωτική δομή ονομάστε μερικά. Αποτελείται από τα χαρακτηριστικά που κάνουν μια εταιρεία καλό σε κάτι, τα πλεονεκτήματα που έχει η εταιρεία έναντι των ανταγωνιστών της και τα πράγματα στο που η εταιρεία πέτυχε. Ο στόχος της ανάλυσης SWOT είναι να βρεθούν τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και προσπαθήσει να επωφεληθεί από αυτά τα περιουσιακά στοιχεία και περαιτέρω να τα ενισχύσει. Οι αδυναμίες συνίστανται σε παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ανταγωνιστικότητα

μιας επιχείρησης. Οι αδυναμίες που διαπιστώθηκαν στην ανάλυση πρέπει να αποφευχθούν ή να αφαιρεθούν αλλιώς οι αδυναμίες μπορεί να οδηγήσουν σε μειονεκτική ανταγωνιστική θέση. (Kehusmaa 2010). Οι ευκαιρίες και οι απειλές παρουσιάζουν παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Αυτοί οι παράγοντες είναι δυνάμεις που οι οργανισμοί δεν μπορούν να ελέγξουν, αλλά για να είναι επιτυχείς πρέπει να το γνωρίζουν. Οι εταιρείες πρέπει να είναι παρατηρούν συνεχώς τις συνθήκες στο περιβάλλον για να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες και να ανακαλύψουν απειλές. Ευκαιρίες προκύπτουν όταν οι οργανισμοί μπορούν να κερδίσουν από την εκμετάλλευση ευκαιριών και να επωφεληθούν από αυτές τις συνθήκες στο περιβάλλον τους. Οι εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους εκμεταλλευόμενοι αυτές τις ευκαιρίες · συνεπώς, εταιρείες θα πρέπει να προσπαθήσουν να εκμεταλλευτούν όσο το δυνατόν περισσότερο τις ευκαιρίες. Εκμεταλλευόμενη ευκαιρίες, μια επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει να ελαχιστοποιήσει και να αποφύγει τις απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον. Εάν μια εταιρεία δεν είναι προετοιμασμένη για τους όρους αυτούς, μπορεί, στο χειρότερο σενάριο, να θέσει σε κίνδυνο ολόκληρη την επιχείρηση. Ως εκ τούτου, εταιρείες θα πρέπει να είναι προετοιμασμένες να αντιμετωπίσουν αυτές τις εξωτερικές απειλές έτσι ώστε να μην έρθουν ως έκπληξη και τότε μπορεί να είναι πολύ αργά για να αντιδράσουν. (Hitt et al., 2007). Υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί στην ανάλυση SWOT. Οι τυπικές αιτίες των περιορισμών μπορούν είναι ότι η πραγματική κριτική δεν είναι επιθυμητή, ή μια εταιρεία δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τα φαινόμενα αντικειμενικά ή η εταιρεία έχει υπερβολικά μεγάλη διάσταση για την προσέγγιση των φαινομένων. Όπως και ως αποτέλεσμα, δεν μπορεί να επιτευχθεί το πραγματικό όφελος, καθώς οι παρεχόμενες πληροφορίες είναι πολύ συνηθισμένες και ασαφείς. Μια άλλη αιτία μπορεί να είναι ότι δεν υπάρχουν πραγματικές γνώσεις σχετικά με την εταιρεία, το περιβάλλον ή τα ερευνητικά φαινόμενα. (Kamensky 2000).

### **Πέντε δυνάμεις**

Ο Michael Porter έχει αναπτύξει μια μέθοδο για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Αυτή η μέθοδος ονομάζεται πρότυπο πέντε δυνάμεων και έχει αναπτυχθεί με βάση τη βιομηχανία περιβάλλοντος. Σύμφωνα με το μοντέλο, μια επιχείρηση θα αντιμετωπίσει πέντε διαφορετικές δυνάμεις που θα επηρεάσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Αυτές οι δυνάμεις είναι απειλή των νεοεισερχομένων, διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών, διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών, απειλή υποκατάστατων προϊόντων και ανταγωνισμού μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. (Lindroos & Lohivesi 2006). Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων είναι ένα σημαντικό πρότυπο που βοηθά τις επιχειρήσεις να καθορίσουν εάν η βιομηχανία είναι ελκυστική και έχει τη δυνατότητα να κερδίζει πάνω από τις μέσες

αποδόσεις. Σύμφωνα με Hitt et al. (2007), η βιομηχανία είναι ελκυστική και υπάρχουν μικρές πιθανότητες την επίτευξη ανταγωνιστικής θέσης, εάν υπάρχουν χαμηλοί φραγμοί εισόδου, οι αγοραστές και οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, υπάρχει έντονη αντιπαλότητα μεταξύ των ανταγωνιστών και εκεί θα είναι ισχυρή ανταγωνιστική απειλή υποκατάστατων προϊόντων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν αυτές τις δυνάμεις όταν σχεδιάζουν τις στρατηγικές τους και εξετάζουν τις βιομηχανίες που εισέρχονται (Porter, M. 1985). Ας ξεκινήσουμε να αναλύσουμε τις δυνάμεις αυτές για την εταιρεία Cosmote.



Πηγή : Porter M Competitive Advantage

### **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών**

Προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο αυτό οι επιχειρήσεις του κλάδου προβαίνουν σε διάφορες ενέργειες για να αποτρέψουν την είσοδο άλλων ανταγωνιστών στον κλάδο. Όσο πιο ελκυστικός και κερδοφόρος είναι ένας κλάδος τόσο περισσότερο θα αυξηθεί η επιθυμία για απόκτηση μεριδίου αγοράς από νέους ανταγωνιστές. Έτσι λοιπόν τα εμπόδια που βάζουν οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας για τον κλάδο τους αποτελούν οι οικονομίες κλίμακας, οι

απαιτήσεις σε κεφάλαια, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής και η αντίδραση σημερινών ανταγωνιστών.

### **Απαιτήσεις σε κεφάλαια**

Συνεχίζοντας την ανάλυση αυτή οι απαιτήσεις σε κεφάλαια αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου. Δεδομένου του κλάδου η εταιρεία κινητής τηλεφωνίας που επιθυμεί να εισέλθει σε αυτόν θα πρέπει να δαπανήσει ένα αρκετά υψηλό ποσό προκειμένου να αποκτήσει ένα φάσμα σήματος για να εκπέμπει. Για να γίνει η εκπομπή σήματος χρειάζεται να τοποθετηθούν κεραιές κινητής τηλεφωνίας όπου και εκεί η νεοεισαχθείσα έχει να δαπανήσει και άλλο ποσό καθώς θα πρέπει αυτές να τοποθετηθούν σε ολόκληρο τον Ελλαδικό χώρο (χερσαίο). Εκτός των άλλων δεδομένου ότι έχει γίνει μία κατανομή στα μερίδια αγοράς και οι ήδη εταιρείες του κλάδου έκλεισαν την χρήση με ζημία η νέα εταιρεία που θα μπει στον κλάδο θα πρέπει να έχει κεφάλαια για να καλύψει τις ζημιές της αλλά και για να προσελκύσει τους πελάτες των άλλων εταιρειών.

### **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής**

Ένα ακόμα εμπόδιο εισόδου αποτελεί η ανάγκη της νέας εταιρείας προκειμένου να εξασφαλίσει κανάλια διανομής για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

Στο συγκεκριμένο κλάδο τα σημαντικά κανάλια διανομής είναι θεωρητικά λίγα καθώς η διάθεση προς τον τελικό καταναλωτή γίνεται από συγκεκριμένες αλυσίδες καταστημάτων όπως για παράδειγμα Γερμανός, Public, Multirama, Πλαίσιο κλπ.

Δεδομένου ότι οι ανταγωνιστές έχουν εξασφαλισμένα δίκτυα διανομής τότε η νέα επιχείρηση θα πρέπει να προβεί σε δημιουργία δικών της καναλιών. Τέτοιο πρόβλημα αντιμετώπισε η τότε νεοεισαχθείσα Q – Telecoms η οποία εξαγοράστηκε από τη Vodafone και μετά από κάποια χρόνια από την Tim (σημερινή Wind).

### **Αναμενόμενη αντίδραση σημερινών ανταγωνιστών**

Η αντίδραση των εταιρειών που αποτελούν τον κλάδο σε μία νέα εταιρεία αποτελεί το τελευταίο εμπόδιο που αναλύουμε στη πρώτη δύναμη του ανταγωνισμού.

Βάση ιστορικών γεγονότων που γνωρίζουμε σε θέματα κινητής τηλεφωνίας όταν η τότε νέα Q μπήκε στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας με πολύ φθηνές χρεώσεις τότε οι άλλες εταιρείες κατέβασαν τις τιμές τους για να είναι πιο ανταγωνιστικές έναντι της νέας εταιρείας. Πέρα τούτου όμως αύξησαν και τις προσφορές τους με πάγιο ποσό και δωρεάν επικοινωνία προς συνδρομητές ίδιας εταιρείας κινητής τηλεφωνίας.

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα γεγονότα και την έλλειψη πρόσβασης σε κανάλια διανομής η εταιρεία απορροφήθηκε από άλλη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας αλλά συνεχίζει με τον ίδιο διακριτικό τίτλο.

### **Ανταγωνισμός άμιλλας**

Ο ανταγωνισμός άμιλλας μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου έχει τη μορφή της μάχης για τη θέση με διάφορες μεθόδους. Ο συγκεκριμένος ανταγωνισμός υπάρχει διότι οι ανταγωνιστές παρατηρούν μια ευκαιρία ή προσπαθούν να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας (όπως και σε άλλους κλάδους) οι κινήσεις της μιας εταιρείας φέρνει τις άλλες εταιρείες σε δυσμενή θέση και εκείνες με τη σειρά τους αντιδρούν. Έτσι λοιπόν βλέπουμε μία δράση από τη πρώτη εταιρεία και την αντίδραση των άλλων εταιρειών με την οποία η πρώτη μπορεί να βελτιωθεί ή να χειροτερεύσει τη θέση της.

Από αυτή τη δράση – αντίδραση οι μόνοι που ωφελούνται είναι οι τελικοί χρήστες καθώς απολαμβάνουν διάφορα προνόμια. Στον κλάδο που αναλύουμε και τη συγκεκριμένη εταιρεία παρατηρούμε πως πολύ συχνά χρησιμοποιείται πόλεμος τιμών, οι πόλεμοι διαφημίσεων και τέλος ο πόλεμος προσφορών. Αναφορικά με τον πόλεμο τιμών η Cosmote έχει μειώσει τόσο σε κινητή τηλεφωνία όσο και σε υπηρεσίες ασυρμάτου διαδικτύου τις χρεώσεις της. Συγκεκριμένα η εταιρεία μείωσε από 25 € σε 8,90 € το μήνα την αξία του internet on the go για φοιτητές από την κίνηση αυτή περιμένουμε να δούμε από την κύρια ανταγωνίστρια της Vodafone να μειώσει την τιμή αυτή για την υπηρεσία.

Εκτός αυτού η εταιρεία μείωσε και το κόστος κλήσης και γραπτών μηνυμάτων τα οποία ακολούθησαν μετά και οι άλλες δύο εταιρείες του κλάδου Wind και Vodafone.

Από την άλλη μεριά, ο ανταγωνισμός άμιλλας στον κλάδο πετυχαίνεται και από πολέμους διαφημίσεων με το οποίο μπορούν να αυξήσουν τη ζήτηση της υπηρεσίας ή του προϊόντος προς όφελος των επιχειρήσεων. Ο πόλεμος αυτός γίνεται κατά κόρων στον κλάδο τούτο καθώς καθημερινά βολιδοσκοπούμαστε από ένα εύρος διαφημίσεων στην τηλεόραση, το ραδιόφωνο, τον κινηματογράφο, σε διάφορα έντυπα καθώς και σε μέσα μαζικής μεταφοράς όπως λεωφορεία, τρόλεϊ αλλά και το μετρό (εντός και εκτός αυτού).

Το ότι η μία εταιρεία κινητής τηλεφωνίας ξέσπασε «πόλεμο» με αυτό τον τρόπο δεν περνάει απαρατήρητο από τις άλλες εταιρείες οι οποίες απαντούν στον πόλεμο αυτό. Δεν είναι τυχαίο πως έχουμε δει αρκετές φορές να προβάλλονται ίδια μηνύματα / προσφορές από ανταγωνιστικές εταιρείες. Τέτοιο και πιο σύγχρονο παράδειγμα είναι αυτό της Vodafone η οποία προσέφερε είτε από επιδότηση για νέα συσκευή μετά το πέρας ενός χρόνου στην εταιρεία για πελάτες συμβολαίου ή 2 ½ πάγια δώρο. Από τη συγκεκριμένη ενέργεια η εταιρεία

που αναλύουμε στην εργασία αυτή «απάντησε» έναντι της διαφήμισης αυτής με αλλαγή καρτοκινητού σε συμβόλαιο ή καρτοσυμβόλαιο.

Τρίτος σε σειρά πόλεμος που έρχεται για τις εταιρείες του κλάδου είναι αυτός των προσφορών. Αναμφισβήτητα ακόμα ένας πόλεμος που λαμβάνει μεγάλη έκταση είναι της συγκεκριμένης εταιρείας. Η συγκεκριμένη τεχνική έφερε στην εταιρεία από τα έτη 2009 – 2011 αρκετούς νέους συνδρομητές οι οποίοι άλλαξαν δίκτυο και εμπιστεύθηκαν αυτό της cosmote. Ίσως από τις καλύτερες προσφορές της εταιρείας ήταν για όλο το 2009 1000 λεπτά και 1000 γραπτά μηνύματα με χρέωση ένα ευρώ ανά μήνα υπό την προϋπόθεση ότι ανανεώνεις μία φορά το μήνα το χρόνο ομιλίας σου. Από την άλλη, ένα χρόνο μετά η εταιρεία αύξησε κατά 200 λεπτά ομιλίας και 200 γραπτά μηνύματα με 3€ για χρεώσεις what's up προς της ίδιας κατηγορίας χρήστες ενώ από το 2011 η Cosmote έχει φέρει σε κάθε ανανέωση να στέλνει ένα κωδικό στους χρήστες και να κερδίζουν δώρα.

Ακόμη ένα στοιχείο ενισχύει τον ανταγωνισμό άμιλλας στον κλάδο είναι η έλλειψη διαφοροποίησης της υπηρεσίας. Δεδομένου ότι και οι τρεις βασικές εταιρείες του κλάδου προσφέρουν την ίδια ακριβώς υπηρεσία οι πελάτες τους επιλέγουν έναντι της σχέσης τιμής και ποιότητας αλλά και των προσφορών που κάνουν οι εταιρείες.

Κλείνοντας τη δεύτερη δύναμη του ανταγωνισμού κατά τον M. Porter η δύναμη αυτή επηρεάζεται και από μεγάλα εμπόδια εξόδου. Τα εμπόδια αυτά είναι στρατηγικοί, κοινωνικοί, κρατική περιορισμοί και συναισθηματικοί. Οι στρατηγικές σχέσεις μεταξύ του ομίλου οι οποίες αποδίδουν μεγάλη σημασία στο να παραμείνουν σε αυτόν όπως για παράδειγμα οι θυγατρικές της εταιρείας στα Βαλκάνια. Ακόμη οι συναισθηματικοί λόγοι είναι ένα σημαντικό εμπόδιο καθώς αρκετές φορές η διοίκηση της εταιρείας δε λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις για έξοδο ενώ πέρα απ' αυτό σημαντικά και υψηλόβαθμα στελέχη της εκάστοτε εταιρείας αρνούνται να αποχωρίσουν από αυτή δεδομένου ότι συνδέουν το όνομα και τα επιτεύγματα ή τις διακρίσεις τους με εκείνη.

Τελευταία εμπόδια είναι οι κοινωνικοί και κρατικοί περιορισμοί διότι δεδομένου ότι μια μεγάλη επιχείρηση ή ένας οργανισμός με σημαντικό αριθμό εργαζομένων επιθυμεί την έξοδο από τον κλάδο τότε το κράτος αποθαρρύνει την έξοδο προκειμένου να μη δημιουργηθεί ανεργία στη χώρα αυτή.

### **Πιέσεις από υποκατάστατα**

Πριν προλάβουμε στην ανάλυση αυτή θεωρούμε σκόπιμο να δώσουμε κάποια στοιχεία για τα υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η διάκριση των υποκατάστατων αναφέρεται στα αγαθά εκείνα τα οποία καλύπτουν την ίδια ανάγκη που καλύπτει ένα άλλο αγαθό. Στην αγορά το κάθε



αγαθό ή υπηρεσία εκτοπίζει το άλλο. Χαρακτηριστικά παραδείγματα υποκατάστατων μπορούμε να αναφέρουμε το χοιρινό ή μοσχαρίσιο κρέας, τη ζάχαρη ή γλυκόζη, τον αναπτήρα ή τα σπέρτα κ.α.

Οι εταιρείες που αποτελούν τον κλάδο έρχονται αντιμέτωπες με τις υποκατάστατες υπηρεσίες που προσφέρουν οι άλλοι κλάδοι. Οι άλλες υπηρεσίες περιορίζουν σε σημαντικό βαθμό τα περιθώρια κέρδους του κλάδου και προκαλούν ανώτατα όρια τιμών.

Στον κλάδο που αναλύουμε τα υποκατάστατα προϊόντα είναι η σταθερή τηλεφωνία, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το ταχυδρομείο, οι υπηρεσίες αποστολής και λήψης άμεσων μηνυμάτων και οι σελίδες κοινωνικής δικτύωσης. Όσο πιο ελκυστική είναι η σχέση τιμής / ωφέλειας της υπηρεσίας από τα υποκατάστατα συγκριτικά με τους παραγωγούς του κλάδου, τόσο πιο σταθερή η επίδραση στα κέρδη του κλάδου.

Αναφορικά με τα υποκατάστατα της κινητής τηλεφωνίας μπορούμε να πούμε πως έχουν επιδράσει σημαντικά τον κλάδο καθώς έχουν μειωθεί τα έσοδα του κλάδου. Η σχέση τιμής / ποσότητας για τις υπηρεσίες του διαδικτύου είναι σε πολύ καλή αναλογία καθώς όσο κοστίζει μία κάρτα ανανέωσης 10€ κοστίζει το μηνιαίο κόστος του διαδικτύου. Μέσω του διαδικτύου προσφέρεται μία ποικιλία από υποκατάστατα προϊόντα όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο με το οποίο οι χρήστες μπορούν απλά να επικοινωνούν με μηνύματα. Από την άλλη μεριά μέσω των άμεσων μηνυμάτων οι χρήστες που έχουν εισέλθει μπορούν να επικοινωνούν τόσο μέσω κειμένου γράφοντας ακόμη και ταυτόχρονα αλλά και μέσω προβολής κάμερας βλέποντας ανά πάσα στιγμή τον συνομιλητή σου. Τέτοιου είδους υπηρεσίας αποστολής και λήψης άμεσων μηνυμάτων (αλλά και συνομιλίας μέσω κάμερας) είναι διαδεδομένα το windows live messenger, το yahoo messenger και το skype. Όλα αυτά είναι άνευ επιπλέον κόστους και το μόνο που χρειάζεται είναι να κάνει ο χρήστης λήψη του προγράμματος αυτού και να έχει ενεργή διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Ακόμη ένα υποκατάστατο που έχει μπει στην καθημερινότητα είναι οι σελίδες κοινωνικής δικτύωσης με διαδεδομένες το facebook, το twitter κ.α. Στις σελίδες αυτές μπορούμε να βρούμε τους φίλους μας αν διαθέτει λογαριασμό και μπορεί ο καθένας μας να συνομιλεί μαζί τους.

Κλείνοντας τη Τρίτη κατά σειρά δύναμη του μοντέλου του ανταγωνισμού τα άλλα δύο υποκατάστατα σταθερή τηλεφωνία και ταχυδρομείο μπορεί να είναι σχετικά ξεπερασμένα κυρίως στις νέες γενιές όμως μη ξεχνάμε πως και αυτά έχουν μειώσει τα έσοδα της κινητής τηλεφωνίας.

Όπως γίνεται κατανοητό τα υποκατάστατα έχουν βοηθήσει στην περαιτέρω ενίσχυση για έρευνα και ανάπτυξη από τις εταιρείες με αυξημένους πόρους.. Επίσης πιέζουν τις εταιρείες να

προσφέρουν πιο προηγμένες υπηρεσίες και με καλύτερη ποιότητα. Και τέλος θα υπήρχαν λιγότερα ικανά άτομα στην επιχείρηση όπως για παράδειγμα στο τμήμα Marketing με το οποίο προσπαθούν συνήθως να αποδυναμώσουν τα υποκατάστατα προϊόντα.

### **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι στο μοντέλο του ανταγωνισμού αποτελούν οι αγοραστές της εταιρείας καθώς χωρίς αυτούς η κάθε εταιρεία δε θα μπορούσε να προσφέρει τις υπηρεσίες της. Η δύναμη των αγοραστών σε μεγάλο βαθμό επηρεάζει τη βιωσιμότητα της εταιρείας καθώς χωρίς εκείνους δε θα μπορούσε να αναπτυχθεί.

Προκειμένου να διατηρήσουμε τον αναγνώστη με τη τέταρτη δύναμη του ανταγωνισμού και να εξετάσουμε αυτή παραθέτουμε τα στοιχεία μας ευθύς αμέσως.

Οι αγοραστές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη διότι οι υπηρεσίες της κάθε εταιρείας είναι εντελώς αδιαφοροποίητες. Λίγο ως πολύ και οι τρεις (τέσσερις) εταιρείες κινητής τηλεφωνίας παρέχουν τις ίδιες υπηρεσίες κάτι το οποίο αντιλαμβάνεται εύκολα και ο πελάτης της. Έτσι λοιπόν εκείνος μπορεί να επιλέξει ανά πάσα στιγμή την καλύτερη εταιρεία για τα δικά του «θέλω» και «πιστεύω».

Ακόμη ένα σημείο που κάνει ισχυρή τη δύναμη που αναλύουμε στο στάδιο αυτό είναι το ελάχιστο κόστος αλλαγής που αντιμετωπίζουν οι πελάτες. Το κόστος αλλαγής είναι πραγματικά πολύ μικρό καθώς με ένα ποσό των δέκα ευρώ μπορεί να αλλάξει πάροχο κινητής τηλεφωνίας όσο αφορά την καρτοκινητή εκτός αυτού μπορεί να γίνει και δωρεάν αρκεί να γίνει πελάτης συμβολαίου. Επιπλέον ο αγοραστής έχει όλες τις πληροφορίες που θέλει.

Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τη τελευταία περίοδο της άνω παραγράφου ο αγοραστής γνωρίζει από κάθε πλευρά όλες τις πληροφορίες σχετικά με τη κάθε εταιρεία. Οι πληροφορίες που απαιτεί, συγκεντρώνει και επεξεργάζεται με στόχο την επιλογή του για τον πάροχο που θα επιλέξει είναι οι χρεώσεις τις κάθε εταιρείας (αντλούνται εύκολα από το διαδίκτυο ή από καταστήματα διάθεσης κινητών). Εκτός αυτού ο υποψήφιος πελάτης θα ενημερωθεί για ειδικές προσφορές (όπως πακέτα προπληρωμένου χρόνου και μηνυμάτων), για ειδικές χρεώσεις με επίδοση (που αφορά πελάτες συμβολαίου με δωρεάν συσκευή ενός συγκεκριμένου ποσού σύμφωνα με το προηγούμενο ετήσιο λογαριασμό). Σύμφωνα με τα παραπάνω καταλαβαίνουμε πως όσο πιο καλά πληροφορημένος είναι ο πελάτης τόσο πιο δυνατά διαπραγματεύεται για χαμηλές τιμές και υψηλή ποιότητα.

### **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ισχυρή όταν εκείνοι απειλούν τις εταιρείες του κλάδου πως θα αυξηθεί η τιμολογιακή του πολιτική προς αυτούς με ταυτόχρονη ή μόνο χειροτέρευση του προϊόντος. Ως προμηθευτές εννοούμε τις εταιρείες που διαθέτουν τα προϊόντα προς εκείνες με σκοπό τη διάθεση στο τελικό καταναλωτή.

Με γνώμονα πως οι εταιρείες του κλάδου δεν αποτελούν σημαντική δραστηριότητα των εσόδων του προμηθευτή καθώς αν δεν διαθέτουν τα προϊόντα τους στις 3 εταιρείες θα μπορούν να τα διαθέσουν σε μεγάλες εταιρείες με ηλεκτρονικό αντικείμενο όπως για παράδειγμα τα Media Markt, ο Κωτσόβολος, τα Elephant, η Electronet καθώς και μια σειρά άλλων αλυσίδων του ίδιου κλάδου. Πέρα τούτου πολλοί προμηθευτές έχουν ήδη τα δικά τους σημεία διάθεσης για το τελικό προϊόν που προωθούν προς τους αγοραστές.

Ένα ακόμη στοιχείο που μας εκφράζει το γεγονός πως η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ισχυρή είναι πως τα προϊόντα του αποτελούν σημαντική εισροή για τη δραστηριότητα των εταιρειών του κλάδου. Προκειμένου να δυναμωθεί η τεκμηρίωση για το συγκεκριμένο γεγονός αρκεί να υπενθυμίσουμε στον αναγνώστη της εργασίας τούτης πόσο σημαντικό είναι για τη κάθε εταιρεία να φέρει για παράδειγμα πρώτη το νέο I – phone της Apple στη χώρα μας. Με την κίνηση αυτή αυξάνει τόσο τον κύκλο εργασιών στις οικονομικές καταστάσεις όσο και τους νέους πελάτες της. Αν κινηθεί η μία εταιρεία κινητής τηλεφωνίας πρώτη για την εξασφάλιση των νέων προϊόντων θα κινηθεί μία ανταγωνίστρια με ότι κόστος συνεπάγεται αυτό για τη πρώτη.

Κλείνοντας την εξέταση της πέμπτης δύναμης αξίζει να σημειωθεί και ένας εσωτερικός προμηθευτής της κάθε εταιρείας που δεν είναι άλλος από την ανθρώπινη εργασία. Η εργασία όπως αναφέρει η Κα Μηλιώτη στο βιβλίο της είναι ιδιαίτερα αξιόλογη από πλευράς ισχύος UI αυτό διότι χωρίς εκείνη δε θα μπορούσε να υπάρξει έρευνα και ανάπτυξη από τα ομώνυμα τμήματα της εταιρείας και επιπλέον δε θα μπορούσε να συγκριθεί τίποτα χωρίς την ανθρώπινη εργασία (όπως για παράδειγμα τα κανάλια διανομής και τα καταστήματα προώθησης).

### **Ανάλυση PESTEL**

Η ανάλυση PEST είναι πολύ σημαντική που μια οργάνωση θεωρεί το περιβάλλον της πριν ξεκινώντας τη διαδικασία μάρκετινγκ. Στην πραγματικότητα, η περιβαλλοντική ανάλυση πρέπει να είναι συνεχής και να τροφοδοτεί όλες τις πτυχές του σχεδιασμού. Το περιβάλλον μάρκετινγκ του οργανισμού αποτελείται από: 1. Το εσωτερικό περιβάλλον, π.χ. το προσωπικό (ή οι εσωτερικοί πελάτες), η τεχνολογία γραφείου, οι μισθοί και χρηματοδότηση κ.λπ. 2. Το μικροπεριβάλλον π.χ. τους εξωτερικούς πελάτες μας, τους αντιπροσώπους και τους διανομείς,

τους προμηθευτές μας ανταγωνιστές κ.λπ. 3. Το μακροπεριβάλλον, π.χ. Πολιτικές (και νομικές) δυνάμεις, οικονομικές δυνάμεις, κοινωνικο-πολιτισμικές δυνάμεις και τεχνολογικές δυνάμεις. Αυτά είναι γνωστά ως παράγοντες PEST (Porter, M. 1985).

- Πολιτικοί παράγοντες
- Οικονομικοί παράγοντες
- Κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες
- Τεχνολογικούς παράγοντες
- Οικολογικούς παράγοντες
- Νομικούς παράγοντες

(Porter, M. 1985)

### **Η σημασία της διοίκησης στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών**

Η σημασία της επιστήμης της οργάνωσης και διοίκησης είναι κομβικής σημασίας για τον ορισμό, τον συντονισμό, την ανάλυση των προβλημάτων, τον προκαθορισμό των σωστών προτεραιοτήτων και την εύρεση της λύσης όλων των παραπάνω στην γενικότερη καθημερινότητα των ανθρώπων. Στον κόσμο των επιχειρήσεων και των εταιριών, η οργάνωση και η διοίκηση είναι διαστάσεις της λειτουργίας αυτών των επιχειρήσεων που καθορίζουν περισσότερο από κάθε άλλο τις συνθήκες και την αποτελεσματικότητα όλων των επιχειρηματικών προσπαθειών και σκοπών. Ο τρόπος της διοίκησης με λίγα λόγια και της οργάνωσης των επιχειρηματικών μονάδων είναι αυτός που θα καθορίσει στον μεγαλύτερο βαθμό όσον αφορά την ευθύνη των επιχειρήσεων, την επιτυχία ή την αποτυχία, την επιβίωση τους ή την χρεοκοπία τους (Gentzoglanis and Henten, 2010). Η διοίκηση έχει επομένως τεράστια σημασία για όλες τις επιχειρηματικές υπάρξεις, όλων των κλάδων, συμπεριλαμβανομένου και αυτός των τηλεπικοινωνιών. Για τους παραπάνω λόγους, όλα τα μέρη και οι ατομικές ανθρώπινες μονάδες που αποτελούν τις επιχειρήσεις και τις εταιρίες, οφείλουν να γνωρίζουν, ως εργαζόμενοι σε αυτές, πώς η σωστή και αποτελεσματική διοίκηση παίζει μεγάλο ρόλο στον συνολικό συντονισμό και στην αποτελεσματικότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης. Αυτό ορίζεται για να γνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοι πως ο τελικός στόχος της κάθε διαδικασίας της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση του τελικού πελάτη και καταναλωτή. Με λίγα λόγια, η αξία της διοίκησης για τις επιχειρήσεις έχει να κάνει με τον

συντονισμό όλων των διαδικασιών που την αποτελούν με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών των επιχειρήσεων (Singh, 2014).

Πιο συγκεκριμένα και όσον έχει να κάνει με τις επιχειρήσεις που σχετίζονται με τις τηλεπικοινωνίες σε όλο τον κόσμο σήμερα και στην Ελλάδα, οι τηλεπικοινωνίες παίζουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο είναι διαμορφωμένη η κοινωνία σήμερα. Επιπλέον, οι τηλεπικοινωνίες έχουν προσφέρει πολλά στον τρόπο που έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια οι ανεπτυγμένες κοινωνίες τόσο οικονομικά όσο και κοινωνικά (White and Mazur, 1998). Η τεχνολογική εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών στην σημερινή εποχή έχει αναγνωρισθεί ως η βάση των μελλοντικών εξελίξεων. Οι τηλεπικοινωνίες πλέον μπορούν και προσφέρουν την δυνατότητα μεταφοράς φωνητικών και πολλών άλλων μορφών δεδομένων. Άξιο αναφοράς είναι η συνεισφορά της πληροφορικής και του προγραμματισμού σε αυτήν την προσπάθεια του κλάδου των τηλεπικοινωνιών για να μπορέσει να εξελιχθεί ο συγκεκριμένος κλάδος σε αυτό που είναι σήμερα. Συνεχίζοντας, οι τηλεπικοινωνίες έχουν βοηθήσει και υποστηρίξει την προσπάθεια πολλών χωρών για να βελτιώσουν την οικονομία τους καθώς και τον κοινωνικό ιστό τους μέσα από την ικανοποίηση της ανάγκης για άμεση επικοινωνία από τους ανθρώπους και τους πολίτες των χωρών. Επιπλέον, οι τηλεπικοινωνίες έχουν συνεισφέρει στην ανάπτυξη περιοχών που είναι αρκετά απομονωμένες και λόγω του φαινομένου της αστικοποίησης κινδυνεύανε να παρακμάσουν ακόμα περισσότερο. Μπορεί να γίνει αρκετά κατανοητή μέσα σε αυτά τα πλαίσια η μεγάλη σημασία του συντονισμού και της οργάνωσης αυτής της διαδικασίας και όλων των διεργασιών που απαιτούνται για να λειτουργήσει το συγκεκριμένο εγχείρημα. Στο μέλλον προβλέπεται να γίνει ακόμα περισσότερο σύνθετη και πολύπλοκη αυτή η διαδικασία καθώς οι παροχές και η διαφοροποίηση στα πλαίσια των τηλεπικοινωνιών θα συνεχίσουν να αυξάνονται. Αξίζει να σημειωθεί πως ο τρόπος με τον οποίο είναι αρχιτεκτονικά χτισμένη η έννοια της πληροφορικής που σχετίζεται με τις τηλεπικοινωνίες, είναι αρκετά οργανωμένη και ορθολογικά διοικούμενη (Ottesen, 2001).

Οι τηλεπικοινωνίες σήμερα αποτελούνται από το Ίντερνετ, την σταθερή και κινητή τηλεφωνία καθώς επίσης και των συνδυασμό αυτών των τριών. Μέσα από αυτά, η μεταφορά των διαφόρων μορφών δεδομένων μπορεί να γίνεται με μεγάλη ταχύτητα και αποτελεσματικότητα, μεγαλύτερη από ποτέ άλλοτε στο παρελθόν. Αυτό το γεγονός συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας καθώς και επίσης διευκολύνει την υλοποίηση περαιτέρω συντονισμού, οργάνωσης και διοίκησης. Επιπλέον, οι οργανισμοί, οι εταιρίες και οι επιχειρήσεις που σήμερα παρέχουν την υπηρεσία και τα προϊόντα που σχετίζονται με τις τηλεπικοινωνίες, οφείλουν, αναγνωρίζοντας την μεγάλη κοινωνική ευθύνη που έχουν

αναλάβει, να διέπονται από την κατάλληλη μορφή διοικητικής ποιότητας έτσι ώστε να υπάρχει κοινή κατανόηση και επικοινωνία όσον αφορά τους στόχους και τους σκοπούς αυτών των επιχειρήσεων (Sharma, Singh and Rajpal Kaur, 2005). Στο παρελθόν, έχουν υπάρξει αρκετές περιπτώσεις επιχειρήσεων και προμηθευτών τηλεπικοινωνιών του τηλεπικοινωνιακού κλάδου των οποίων η επιχειρηματική οργάνωση και εσωτερική διάρθρωση χαρακτηριζόταν από έλλειψη επικοινωνίας και συντονισμού μεταξύ του διοικητικού σώματος και των υποδεέστερων υπαλληλικών σωμάτων. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα το προσωπικό αυτών των επιχειρήσεων να μην συνεργάζεται και να συντονίζεται αποτελεσματικά με την διοίκηση των εταιριών αυτών, χάνοντας έτσι σε δυναμική, μη γνωρίζοντας ακόμα και για το περιεχόμενο των πολιτικών της επιχείρησης. Αυτή η περίπτωση εσωτερικής ταραχής σε μια επιχείρηση ονομάζεται επίσης και έλλειψη εταιρικής κουλτούρας (Gentzoglani and Henten, 2010).

Τρανό παράδειγμα στον χώρο των τηλεπικοινωνιών που σχετίζεται με τους ορισμούς που έχουν παρουσιαστεί στις παραπάνω γραμμές είναι η Bell Atlantic. Η συγκεκριμένη εταιρία παρατήρησε την προαναφερθέν έλλειψη επικοινωνίας και συντονισμού μεταξύ της διοίκησης και των εργαζόμενων σε αυτή. Όταν σιγούρεψε αυτό το γεγονός, αποφάσισε να προσπαθήσει να λύσει το συγκεκριμένο πρόβλημα. Ξεκίνησε να σχεδιάζει και τελικά πραγματοποίησε ένα σύστημα επιμόρφωσης για τους εργαζομένους της εταιρίας, έτσι ώστε γνωρίζοντας καλύτερα την εταιρική κουλτούρα αυτής της εταιρίας τηλεπικοινωνιών, να υπάρξει σαφής βελτίωση των δεικτών της οργάνωσης και του συντονισμού μέσα στα όρια της εταιρίας. Το πρόγραμμα επιμόρφωσης των εργαζομένων ονομαζόταν Bell Atlantic Way. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα προσέφερε στους 65 χιλιάδες εργαζομένους της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη προσέγγιση, το πρόγραμμα καθώς και το ενδιαφέρον που έδειξε η διοίκηση για τους εργαζομένους της επιχείρησης όπως επίσης και ο τρόπος που αυτό το ενδιαφέρον υλοποιήθηκε είναι άξιο αναφοράς. Τα διοικητικά στελέχη ανακοινώσανε πως οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση τους ερμηνεύονται από την διοίκηση ως συνεργάτες. Από εκείνο το σημείο και μετά, όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρίας απέκτησαν μια ρεαλιστική αίσθηση του τρόπου με τον οποίο δημιουργείται ο πλούτος της εταιρίας καθώς επίσης και ποιος είναι ο δικός τους ρόλος μέσα σε αυτήν και τις διαδικασίες που την αποτελούν. Απέκτησαν σημαντικές γνώσεις περί οργάνωσης, διοίκησης, οικονομικών και αρκετών ακόμα γνωσιολογικών γειτόνων αυτών των γνώσεων (Ottesen, 2001).

Η οργάνωση και η διοίκηση αποτελούν ένα μεγάλο και σημαντικό στοιχείο που χαρακτηρίζουν και καθορίζουν τα περιεχόμενα των επιχειρηματικών λειτουργιών των τηλεπικοινωνιακών κλάδων. Σήμερα, οι επιχειρήσεις και η καθημερινότητα των ανθρώπων χαρακτηρίζονται από

τον μεγάλο ρόλο των τηλεπικοινωνιών μέσα σε αυτές. Η ανθρώπινη επικοινωνία, μία διάσταση της οποίας είναι η λειτουργία των επιχειρήσεων και των εταιριών, έχει την αποτελεσματικότητα που έχει κυρίως λόγο των τηλεπικοινωνιών, των εταιριών και των επιχειρήσεων που τις παρέχουν καθώς και τον βαθμό και την ποιότητα της διοικητικής τους διάρθρωσης (Gentzoglanis and Henten, 2010). Οι τηλεπικοινωνίες βέβαια, έχουν ως κύρια βάση τους ορισμένα υπολογιστικά κυκλώματα τα οποία τους επιτρέπουν να έχουν το περιεχόμενο των παροχών που υπάρχει σήμερα. Κανείς θα περίμενε πως οι συγκεκριμένες πρακτικές αποτελούν από μόνες τους ένα αυτοματοποιημένο σύστημα το οποίο εκτός από οργάνωση χαρακτηρίζεται και από προσαρμοστικότητα στις απαιτήσεις των πελατών. Η πραγματικότητα όμως είναι πως η οργάνωση και όλες οι αρετές οι οποίες την αποτελούν και την ενδυναμώνουν είναι αναγκαία για να μπορέσει να σταθεί αποτελεσματικά στα πόδια του ένας κλάδος τηλεπικοινωνιών. Σε πιο συγκεκριμένο επίπεδο, οι επιχειρήσεις και οι εταιρίες οφείλουν να χτίσουν αυτόν τον κλάδο με συγκεκριμένες πολιτικές και τακτικές οι οποίες όχι μόνο θα επεκτείνουν και θα διαπαιδαγωγούν τους οργανισμούς τους με τις αρετές της διοίκησης αλλά θα δημιουργούν ένα κοινό αίσθημα ευθύνης και κοινωνικής στήριξης στους εργαζομένους των επιχειρήσεων (White and Mazur, 1998).

### **Μεθοδολογία**

Στην παρούσα εργασία η ανάλυση βασίστηκε σε δευτερεύουσες πηγές συμπεριλαμβανομένων δημοσιευμένων βιβλίων, ακαδημαϊκών περιοδικών και άρθρων από την διεθνή βιβλιογραφία. Πληροφορίες επίσης αντλήθηκαν από την ιστοσελίδα του ΟΤΕ καθώς και από ετήσιες οικονομικές εκθέσεις του ομίλου. Με βάση τα ευρήματα κατά την βιβλιογραφική ανασκόπηση χρησιμοποιήθηκαν εργαλεία ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του ομίλου με βάση την δράση του στην Ελληνική αγορά. Η παρούσα μελέτη έχει κάποιους περιορισμούς που αξίζει να αναφερθούν. Η ανάλυση της στρατηγικής ανάπτυξης και διοίκησης του ΟΤΕ σε αυτή τη διατριβή περιορίζεται μόνο στην συγκεκριμένη εταιρεία και αντλεί στοιχεία από την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης και τη θέση της στην αγορά. Ένας άλλος περιορισμός είναι ότι η εταιρεία αποτελεί έναν πολύ ισχυρό όμιλο στη αγορά των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα και έτσι η έννοια του ανταγωνισμού και τα εμπόδια που θα προκύπτουν από αυτόν εξαλείφονται σε μεγάλο βαθμό. Επίσης η ανάλυση βασίστηκε στην βιβλιογραφία και δεν υπήρχαν πρωτογενή δεδομένα όπως ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις που θα έδιναν μια πιο σαφή εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης.

## Ανάλυση στρατηγικής ανάπτυξης και διοίκησης του ομίλου ΟΤΕ



### Εταιρικό προφίλ

Ο ΟΤΕ αποτελεί τον μεγαλύτερο πάροχο τηλεπικοινωνιών στα πλαίσια της Ελλάδας, ενώ σε συνδυασμό με την πληθώρα θυγατρικών εταιρειών του θεωρείται ένας από τους πιο καταξιωμένους ομίλους τηλεπικοινωνιών στην Νότιο-ανατολική Ευρώπη. Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος εκτός από την παροχή ευρυζωνικών υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, δίνει την δυνατότητα δορυφορικών συνδέσεων, επικοινωνίας δεδομένων με πολύ ψηλές ταχύτητες καθώς και μισθωμένες γραμμές. Βρίσκεται μέσα στις 5 πιο καταξιωμένες επιχειρήσεις του Χρηματιστηρίου της Αθήνας και οι μετοχές του είναι αντικείμενο διαπραγμάτευσης στα παγκόσμια χρηματιστήρια σε Νέα Υόρκη κι Λονδίνο. Η δραστηριοποίηση του ομίλου ορίζεται σε 5 χώρες και παρέχει ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών απασχολώντας 28.474 εργαζόμενους. Το δυνητικό του πελατολόγιο απαρτίζεται από εξήντα εκατομμύρια πελάτες σε Νότια και Ανατολική Ευρώπη αλλά και στις χώρες Βουλγαρία, Αλβανία, Σερβία και Ρουμανία (ΟΤΕ εταιρικό προφίλ, 2017).



## Σημαντικότεροι σταθμοί στην πορεία της COSMOTE στην Ελλάδα και Νοτιοανατολική Ευρώπη

### 1998

- **Απρίλιος:** Η COSMOTE ξεκινά την εμπορική της λειτουργία στην Ελλάδα
- **Δεκέμβριος:** Η πελατειακή βάση της εταιρείας φτάνει στις 300 χιλιάδες, με μερίδιο αγοράς περίπου 14,5%

### 1999

- **Μάρτιος:** Θετική κερδοφορία EBITDA σε λιγότερο από ένα χρόνο εμπορικής λειτουργίας
- **Νοέμβριος:** Το τηλεπικοινωνιακό δίκτυο της COSMOTE προσφέρει 97% πληθυσμιακή κάλυψη

### 2000

- **Αύγουστος:** Εξαγορά του 85% του μετοχικού κεφαλαίου της αλβανικής εταιρείας κινητής τηλεφωνίας AMC από την COSMO-HOLDING ALBANIA, θυγατρική της COSMOTE
- **Οκτώβριος:** Ξεκινά η διαπραγμάτευση των μετοχών της COSMOTE στα Χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου
- **Δεκέμβριος:** Η πελατειακή βάση της εταιρείας φτάνει τα 2 εκατομμύρια με μερίδιο αγοράς στο 35%

## 2001

- **Ιανουάριος:** Αναλαμβάνει μαζί με τον ΟΤΕ και την ΟΤΕnet τη χορηγία των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004, στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, ως Μεγάλος Εθνικός Χορηγός
- **Μάρτιος:** Από τις πρώτες εταιρείες στην Ευρώπη, εγκαθιστά πανελλαδικό δίκτυο GPRS και διαθέτει υπηρεσίες 2,5ης γενιάς
- **Ιούνιος:** Κατακτά την 1η θέση στην ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας, με περισσότερους από 2,5 εκατομμύρια πελάτες και 36,5% μερίδιο αγοράς
- **Ιούλιος:** Αποκτά άδεια 3ης γενιάς (UMTS) στην Ελλάδα

## 2002

- **Δεκέμβριος:** Οι πελάτες της εταιρείας στην Ελλάδα ξεπερνούν τα 3,5 εκατομμύρια, ενώ στην Αλβανία τις 500.000

## 2003

- **Ιανουάριος:** Αναλαμβάνει τη διαχείριση των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας του Ομίλου ΟΤΕ, GLOBUL στη Βουλγαρία και COSMOFON στην πΓΔΜ
- **Ιούνιος:**
  - Αναπτύσσει δίκτυο 3ης γενιάς στην Ελλάδα
  - Η COSMOFON ξεκινά την εμπορική της λειτουργία στην πρώτη Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας

## 2004

- **Μάιος:** Ξεκινά την εμπορική διάθεση υπηρεσιών 3ης γενιάς στην Ελλάδα
- **Αύγουστος:** Με επιτυχία συμβάλλει στην τηλεπικοινωνιακή κάλυψη των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004, από τη θέση του Μεγάλου Εθνικού Χορηγού

## 2005

- **Ιούλιος:** Αποκτά το 70% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας κινητής τηλεφωνίας COSMOROM, σήμερα COSMOTE Ρουμανίας
- **Αύγουστος:** Αποκτά το 100% των μετοχών της GLOBUL στη Βουλγαρία και της COSMOFON στην πΓΔΜ
- **Οκτώβριος:** Η COSMOTE παρουσιάζει τη νέα εταιρική της ταυτότητα που επισφραγίζει την εξέλιξή της από εγχώριο πάροχο κινητής τηλεφωνίας σε έναν από τους ισχυρότερους παίκτες στη ΝΑ Ευρώπη
- **Δεκέμβριος:** Η COSMOTE Ρουμανίας ξεκινά την εμπορική της λειτουργία

## 2006

- **Μάιος:** Ανακοινώνεται η εξαγορά της ΓΕΡΜΑΝΟΣ, της πιο πετυχημένης τηλεπικοινωνιακής αλυσίδας λιανικής στη ΝΑ Ευρώπη
- **Ιούνιος:**
  - Πρώτη στην Ελλάδα και από τις πρώτες εταιρείες στην Ευρώπη, η COSMOTE λανσάρει ευρυζωνικές υπηρεσίες HSDPA
  - Η COSMOTE είναι η μοναδική ελληνική εταιρεία που συγκαταλέγεται στη λίστα Information Technology 100 του περιοδικού BusinessWeek με τις κορυφαίες εταιρείες παγκοσμίως

## 2007

- **Φεβρουάριος:** Διαθέτει, πρώτη στην ελληνική αγορά, πακέτα ευρυζωνικών υπηρεσιών σταθερού Internet (ADSL) σε συνδυασμό με υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας
- **Ιούνιος:** Για δεύτερη συνεχή χρονιά, αποτελεί τη μοναδική ελληνική εταιρεία που συγκαταλέγεται στη λίστα IT 100 του περιοδικού BusinessWeek, μεταπηδώντας από την 80η -το 2006- στην 26η θέση της λίστας

- **Σεπτέμβριος:** Ο Παναγής Βουρλούμης αναλαμβάνει Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας και ο Μιχάλης Τσαμάς τη θέση του Αναπληρωτή Διευθύνοντος Συμβούλου της COSMOTE
- **Οκτώβριος:** Η COSMOTE Ρουμανίας ξεπερνά τα 3 εκατομμύρια πελάτες
- **Νοέμβριος:** Ο ΟΤΕ υποβάλλει προαιρετική δημόσια πρόταση για την απόκτηση του συνόλου των κοινών ονομαστικών μετοχών της COSMOTE
- **Δεκέμβριος:** Η πελατειακή βάση του Ομίλου ξεπερνά τα 15,5 εκατ. συνδρομητές

## 2008

- **Απρίλιος:**
  - Οκτώ περίπου χρόνια μετά την είσοδό της στο Χρηματιστήριο, η διαπραγμάτευση της μετοχής της COSMOTE παύει από την 1η Απριλίου 2008
  - Η μετοχή της εταιρείας έχει σημειώσει εντυπωσιακή άνοδο κατά 179% περίπου σε σχέση με άνοδο 2,6% του Γενικού Δείκτη την ίδια περίοδο
  - Στις 6 Απριλίου, η COSMOTE συμπληρώνει 10 χρόνια εμπορικής λειτουργίας
- **Ιούνιος:** Κυρώνεται από το Ελληνικό Κοινοβούλιο η Συμφωνία Μετόχων μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της Deutsche Telekom A.G.
- **Δεκέμβριος:** Η πελατειακή βάση του Ομίλου ξεπερνά τα 20 εκατ.

## 2009

- **Μάρτιος:**
  - Η COSMOTE υπογράφει συμφωνία για την εξαγορά του ποσοστού 12,6% της AMC, κυριότητας του Αλβανικού Δημοσίου, αυξάνοντας τη συμμετοχή της στην εταιρεία σε 95%
  - Ξεκινά η εμπορική διάθεση του iPhone 3GS
- **Μάιος:** Ολοκληρώνεται η μεταβίβαση στην Telekom Slovenije του 100% της COSMOFON, καθώς και της GERMANOS TELECOM AD SKOPJE
- **Ιούνιος:** Υπογράφεται συμφωνία εξαγοράς της Telemobil S.A. (Zapp) στη Ρουμανία. Η εξαγορά λαμβάνει την έγκριση των αρμόδιων Αρχών της Ρουμανίας τον Οκτώβριο
- **Ιούλιος:** Η πληθυσμιακή κάλυψη δικτύου που παρέχει η COSMOTE ανέρχεται σε 99,8%

- **Οκτώβριος:** Ολοκληρώνεται η εξαγορά της Zapp στη Ρουμανία μετά την έγκριση των αρμόδιων Αρχών της χώρας

## 2010

- **Μάρτιος:** Η COSMOTE διαθέτει πρώτη στην Ελλάδα πακέτα κινητού ευρυζωνικού Internet με ταχύτητες λήψης δεδομένων που φτάνουν τα 28,8 Mbps, τις υψηλότερες στην αγορά
- **Μάιος:** Το δίκτυο της COSMOTE, πρώτο στην Ελλάδα και ανάμεσα στα 10 πρώτα στον κόσμο, καταγράφει ταχύτητες λήψης δεδομένων που φτάνουν τα 42,2 Mbps κατά τη διάρκεια δοκιμών
- **Οκτώβριος:** Ο Διευθύνων Σύμβουλος της COSMOTE, κ. Μιχάλης Τσαμάς, ανακηρύσσεται "Manager of the Year" στο πλαίσιο του 12<sup>ου</sup> Διεθνούς Συνεδρίου Τηλεπικοινωνιών Info-ComWorld
- **Νοέμβριος:** Το Διοικητικό Συμβούλιο του ΟΤΕ ορίζει τον κ. Μιχάλη Τσαμάς Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο του Οργανισμού. Ο κ. Τσαμάς είναι, επίσης, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της COSMOTE

## 2011

- **Φεβρουάριος:** Η COSMOTE αυξάνει τη μέση ταχύτητα στο Mobile Internet κατά 40%, εισάγοντας νέες ταχύτητες λήψης δεδομένων έως 42,2 Mbps (downlink) και αποστολής έως 5,8Mbps
- **Σεπτέμβριος:** Το 3G δίκτυο της COSMOTE προσφέρει πάνω από 98% πληθυσμιακή κάλυψη, τη μεγαλύτερη στην Ελλάδα, σύμφωνα με στοιχεία που υποβλήθηκαν στην ΕΕΤΤ.
- **Οκτώβριος:** Η AMC κερδίζει μέσα από διαγωνιστική διαδικασία τη δεύτερη άδεια 3G στην Αλβανική αγορά. Η GLOBUL γιορτάζει 10 χρόνια εμπορικής παρουσίας στη Βουλγαρική αγορά.
- **Νοέμβριος:** Η COSMOTE αποκτά επιπλέον φάσμα στα 900 & 1800 MHz και ανανεώνει την άδειά της στα 900MHz στο πλαίσιο διαγωνισμού της ρυθμιστικής αρχής (ΕΕΤΤ), έναντι ποσού που ξεπερνά τα 118 εκατ. ευρώ

## 2012

- **Απρίλιος:** Σε χρόνο ρεκόρ, η πληθυσμιακή κάλυψη 3G που παρέχει η AMC ανέρχεται σε 95%.
- **Ιούνιος:** Ο Όμιλος ανακοινώνει ότι εξετάζει την πιθανότητα πώλησης των θυγατρικών του στη Βουλγαρία, GLOBUL και Germanos Telecom Bulgaria, στο πλαίσιο των ενεργειών για την κάλυψη των δανειακών υποχρεώσεων
- **Αύγουστος:** Η COSMOTE ανακοινώνει την έναρξη πιλοτικών δοκιμών δικτύου 4G, τεχνολογίας LTE
- **Σεπτέμβριος:** Η COSMOTE Ρουμανίας αποκτά επιπλέον φάσμα στα 800, 1800 και 2600 MHz και ανανεώνει την άδεια που κατείχε στα 900 και 1800 MHz
- **Νοέμβριος:** Η COSMOTE, πρώτη στην ελληνική αγορά, διαθέτει εμπορικά το δίκτυό της 4G, τεχνολογίας LTE σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη.

## 2013

- **Ιούνιος:** Η COSMOTE, πρώτη στην Ελλάδα και εντελώς δωρεάν, προσφέρει στους πελάτες της υπηρεσίες φωνής υψηλής ευκρίνειας (HD Voice)
- **Ιούλιος:** Η Globul πωλείται στο νορβηγικό όμιλο Telenor με το τίμημα να ανέρχεται σε 717 εκατ. ευρώ
- **Οκτώβριος:** Η εταιρεία συστήνει στην ελληνική αγορά το Spotify, τη δημοφιλέστερη μουσική υπηρεσία στον κόσμο.

## 2014

- **Μάρτιος:** Η πληθυσμιακή κάλυψη του δικτύου 4G της COSMOTE ανέρχεται σε 60%.
- **Σεπτέμβριος:** Η θυγατρική του ΟΤΕ στη Ρουμανία Cosmote Romania μετονομάζεται σε Telekom Romania Mobile Communications στο πλαίσιο της κοινής εταιρικής ταυτότητας με την Telekom Romania
- **Οκτώβριος:** Η εταιρεία κατοχυρώνει δικαιώματα χρήσης ραδιοσυχνοτήτων στις φασματικές περιοχές των 800MHz και 2,6GHz, έναντι 135 εκατ. ευρώ.

- **Νοέμβριος:** Η COSMOTE προχωρά, πρώτη στην Ελλάδα, σε πιλοτικές δοκιμές κινητού ευρυζωνικού δικτύου 4G+, για ταχύτητες που φτάνουν έως και τα 300Mbps.
- **Δεκέμβριος:** Η πληθυσμιακή κάλυψη του δικτύου 4G της COSMOTE ανέρχεται σε 70%.

## 2015

- **Ιανουάριος:** Η COSMOTE προχωρά στην εμπορική διάθεση κινητού ευρυζωνικού δικτύου 4G+ σε επιλεγμένες περιοχές της χώρας.
- **Ιούλιος:** Η θυγατρική του Ομίλου στην Αλβανία, AMC, μετονομάζεται σε Telekom Albania.

(Πηγή: [https://www.cosmote.gr/mobile/cosmoportal/page/T37/xml/Companyarticle\\_advanced\\_articleadvancedXronologio/section/Group\\_COSMOTE](https://www.cosmote.gr/mobile/cosmoportal/page/T37/xml/Companyarticle_advanced_articleadvancedXronologio/section/Group_COSMOTE))

### Αποστολή και στόχος του ΟΤΕ

Κύριο μέλημα που αποτελεί και κομμάτι της αποστολής του ομίλου είναι να παρέχει ένα μεγάλο και ολοκληρωμένο φάσμα τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών εξαιρετικής ποιότητας για να μπορέσει να οριστεί σαν την πιο αξιόπιστη επιλογή για τους πελάτες της τόσο στην Ελλάδα αλλά και στην Ευρώπη. Οι ενέργειές του στοχεύουν να ενεργεί με υπευθυνότητα και να καθιερώσει την δραστηριότητά του και την παρουσία του προσθέτοντας υπέρμετρη αξία στο μυαλό των καταναλωτών. Βασικός του στόχος είναι να εξασφαλίσει την κερδοφορία και την βιωσιμότητα στα πλαίσια της σύγχρονης ανταγωνιστικής αγοράς. Θέλει να ανταποκριθεί στο σύνολο των προσδοκιών των καταναλωτών με την άριστη ποιότητα που επιθυμεί να προσφέρει βασισμένη σε τεχνολογικές καινοτομίες (ΕΤΗΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΟΤΕ, 2016). Επιπρόσθετα στόχος του ομίλου είναι η αύξηση της αξίας όσο αναφορά το ανθρώπινο δυναμικό, με ταυτόχρονη ανάπτυξη των δυνατοτήτων και των δεξιοτήτων τους. Τέλος επιθυμεί να προσθέσει αξία στο σύνολο των αγορών δραστηριοποίησης του με εστίαση σε θέματα της εταιρικής ευθύνης του (ΟΤΕ αποστολή-επιχειρηματική στρατηγική, 2010).

## **Εταιρική ευθύνη**

Μέσα στα χρόνια ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος έχει καταφέρει μια σύνδεση της παρουσίας του με προσφορές κοινωνικού χαρακτήρα, κάτι που ενσωμάτωσε την έννοια της εταιρικής ευθύνης στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής που έχει υιοθετήσει. Στις αγορές δραστηριοποίησης του βασικός στόχος αποτελεί η παροχή σύγχρονων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, με γνώμονα τον συνδυασμό της οικονομικής ανάπτυξης με ταυτόχρονη ικανοποίηση τόσο των πελατών, συνεργατών αλλά και των καταναλωτών. Στα πλαίσια του προγράμματος εταιρικής ευθύνης περιλαμβάνονται κινήσεις προς όφελος της κοινωνίας, της αγοράς, του περιβάλλοντος και των εργαζομένων. Ο ΟΤΕ είναι μια πρωτοπόρος εταιρεία στον Ελληνικό χώρο για την εφαρμογή της σταδιακής εναρμόνισης σε θέματα που αφορούν την εταιρική ευθύνη και άμεση ταύτιση με τις παγκόσμιες προδιαγραφές Global Reporting Initiative (GRI) (Πίνακας Δεικτών Global Reporting Initiative, 2014).

Εστιάζοντας στο επίπεδο της αγοράς ο όμιλος έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην ευρυζωνικότητα, στην συνδυαστική αξιοποίηση της τεχνολογίας και την αναβάθμιση του ομίλου σε επίπεδο υποδομής. Ταυτόχρονα, ο ΟΤΕ εστίασε στο να αναπτύξει και να παρέχει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες σχεδιασμένα με αίσθημα υπευθυνότητας ως προς τους καταναλωτές, τις επιχειρήσεις με στόχο την ευρύτερη οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Όσο αναφορά την έμφαση στο εργατικό δυναμικό ο όμιλος υλοποιεί ένα σύνολο πρακτικών και πολιτικών που ενθαρρύνει την βελτίωση σε προσωπικό επίπεδο αλλά και το θέμα καταξίωσης των υπαλλήλων του. Αυτό επιτυγχάνεται με υποστηρικτικές μεθόδους για την εξέλιξή τους με παράλληλη προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων τους (Όμιλος ΟΤΕ-Cosmote και Εταιρική Υπευθυνότητα, 2017).

Ο όμιλος εστιάζει επίσης την εταιρική του ευθύνη σε περιβαλλοντολογικά θέματα αφού έχει δεσμευτεί για την υλοποίηση ολοκληρωμένων περιβαλλοντολογικών πολιτικών και σχεδίων, μέσα από ένα σύνολο πρωτοβουλιών και δράσεων που συνδέονται άμεσα με τους διεθνείς κανονισμούς, ώστε να μειωθούν οι επιπτώσεις στο περιβάλλον. Επίσης ο όμιλος κινήθηκε σε θέματα καταγραφής του οικολογικού αποτυπώματος μέσα από προσπάθειες συστηματοποίησης καθώς επίσης διερεύνησε



τις επιλογές του στην υλοποίηση μεθόδων που χαρακτηρίζονται φιλικές προς το περιβάλλον. Εστιάζοντας στην κοινωνία ο όμιλος έχει καταφέρει μέσα στα χρόνια μέσα από τις ενέργειες του να συνδεθεί με θέματα κοινωνικής προσφοράς. Μέσα από διαρκής κινήσεις συνέπειας έχει ενισχύσει τον κοινωνικό του ρόλο με καινοτόμες αποφάσεις που βοηθούν στην συντήρηση και προστασία της κοινωνικής δομής καθώς έχει αναπτύξει και εξελίξει σχέσεις συνεργασίας και υποστήριξης (Λουκόπουλος, Δορδίου and Κανακάρης, 2005). Ο όμιλος έχει αφοσιωθεί στους επενδυτές του ως δραστήρια εταιρεία στο Χρηματιστήριο της Αθήνας αλλά του Λονδίνου και της Ν. Υόρκης. Βασικό του μέλημα είναι η συνέπεια και η συνεχόμενη παροχή πληροφοριών στο επενδυτικό κοινό μέσα από στοιχεία και πληροφορίες που δίνουν μια ξεκάθαρη εικόνα της στρατηγικής και της απόδοσης του ομίλου. Βασικός στόχος εδώ είναι η εξασφάλιση μιας δίκαιης και ορθής αποτίμησης της αγοράς και η δημιουργία προστιθέμενης αξίας μεταξύ των μετόχων. Για την πραγματοποίηση αυτών των στρατηγικών συμβάλει η πολιτική τακτικών συναντήσεων με το επενδυτικό δυναμικό μέσα από μια σειρά παρουσιάσεων που υλοποιούνται εντός και εκτός Ελλάδας (Λουκόπουλος, Δορδίου and Κανακάρης, 2005).

### **Προμηθευτές**

Το 2008 μετά από έγκριση του διοικητικού συμβουλίου του ομίλου ο κανονισμός Προμηθειών άρχισε να ισχύει από το 2009. Το 2011 ο όμιλος έκρινε σκόπιμο να υιοθετήσει μια ρήτρα κατά της διαφθοράς στο σύνολο των συμβάσεων του ομίλου συμπεριλαμβανομένων και των θυγατρικών με το σύνολο των προμηθευτών εργολάβων αλλά και στο σύνολο των διακηρύξεων για την διενέργεια προμηθειών από τους προμηθευτές του ομίλου. Το 2012 ο όμιλος έθεσε την υλοποίηση μιας νέας πολιτικής προμηθειών για να καθορίσει ένα εύρος κανονισμών για την πραγματοποίηση των προμηθειών. Στα πλαίσια αυτής της πολιτικής τέθηκαν αρκετά κριτήρια εταιρικής ευθύνης για την αξιολόγηση των προσφορών αλλά και την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή. Το σύνολο αυτών των πολιτικών αποσκοπεί στην πιστοποίηση και διασφάλιση της ποιότητας την περιβαλλοντική διαχείριση και την διασφάλιση θεμάτων υγείας και ασφάλειας σύμφωνα με τον κώδικα δεοντολογίας των προμηθευτών (ΕΤΗΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΟΤΕ, 2014).

Ο καινούργιος αυτός κανονισμός βαδίζει σε μια ταυτόχρονη πορεία με τις εκσυγχρονισμένες τάσεις που σκιαγραφούν την αγορά των προμηθευτών, τις άριστες στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι αναγνωρισμένες εταιρείες τηλεπικοινωνιών σε

παγκόσμια κλίμακα, την πληθώρα εσωτερικών αναγκών που παρουσιάζονται και τους στόχους αύξησης της αποδοτικότητας του ομίλου. Μέσα από τον κανονισμό εισάγονται πολλές καινούργιες διαδικασίες και κάποιες παλαιότερες αλλάζουν ριζικά οι πιο σημαντικές αναφέρονται παρακάτω:

- Δημιουργία προμηθευτικού πλάνου μέσα από δημιουργία αναλυτικών προγραμμάτων που αφορούν τις προμήθειες ώστε να υπάρχει άμεση σύνδεση με την στρατηγική και τους στόχους του ομίλου. Με αυτό τον τρόπο γίνεται εύκολη αναγνώριση των προμηθευτικών αναγκών και ο προγραμματισμός επιτυγχάνεται έγκαιρα και εύστοχα.
- Πολύ μεγάλη σημασία έχει η διαδικασία για την προεπιλογή των προμηθευτών μέσα από διαρκή έρευνα για την βέλτιστη λύση στην αγορά, την εκτίμηση των αποδόσεων από τους υφιστάμενους προμηθευτές και η τυποποίηση και βελτίωση των διαδικασιών μέσα από μια ενέργεια ανάπτυξης μητρώου δυνητικών προμηθευτών.
- Μετά την δημιουργία του κανονισμού ο όμιλος εξέτασε διεξοδικά το σύνολο των σχολίων και παρατηρήσεων που προέρχονταν από τους προμηθευτές και το ενσωμάτωσε στις καινούργιες διαδικασίες. Με αυτό τον τρόπο η συνεργασία βελτιώθηκε και διευκολύνθηκε σε ένα μεγάλο βαθμό (Υπεύθυνες Προμήθειες, 2012).

### **Εργολαβίες**

Το σύνολο των έργων του ομίλου κατασκευάζεται με την σύναψη εξωτερικών εργολαβιών μέσω της διαδικασίας της δημοπράτησης. Την διαδικασία της επίβλεψης αναλαμβάνουν μηχανικοί του ομίλου όπου σε συνδυασμό με την επιτροπή παραλαβής ευθύνονται τόσο για θέματα ποιότητας αλλά και ποσότητας που σχετίζονται με τις παραλαβές. Γίνεται έλεγχος των ποσοτήτων, των υλικών, των διαστάσεων και των χρόνων περάτωσης του κάθε έργου, για να μπορέσει η εταιρεία να ακολουθεί με τον πιο βέλτιστο τρόπο τις διαδικασίες και το σύνολο των τεχνικών προδιαγραφών που έχουν οριστεί στην δημοπράτηση (Υπεύθυνες Προμήθειες, 2012)

## **Ανταγωνισμός**

Ο ΟΤΕ ήταν για πολλά χρόνια ο κύριος πάροχος σταθερής τηλεφωνίας και Ίντερνετ στον χώρο της Ελλάδας. Με την πάροδο των χρόνων, την είσοδο της Ελλάδας στην ευρωπαϊκή ένωση, της καινούργιες νομικές και ρυθμιστικές διατάξεις αλλά και με την εξέλιξη της τεχνολογίας στον χώρο της τηλεπικοινωνίας και του Ίντερνετ, η έννοια του ανταγωνισμού και η σημασία του για τον ΟΤΕ έχουν αλλάξει σε μεγάλο βαθμό σε σχέση με το παρελθόν. Με άλλα λόγια, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης του ΟΤΕ έχει αλλάξει σε μεγάλο βαθμό σε σχέση με το παρελθόν (Cosmote.gr, 2017). Μόνο και μόνο η μεγάλη τεχνολογική ανάπτυξη που έχει φέρει σαν αποτέλεσμα την σχεδόν πλήρη αντικατάσταση της σταθερής τηλεπικοινωνίας από εφαρμογές Smartphones και ηλεκτρονικούς υπολογιστές και εφαρμογές όπως είναι το Skype και το Viber δημιουργεί ένα πολύ ανταγωνιστικό κλίμα για τις επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών.

Υπάρχουν πολλά σπίτια σήμερα στην Ελλάδα τα οποία δεν χρησιμοποιούν σχεδόν καθόλου την σταθερή τηλεπικοινωνία που τους παρέχεται και αντί αυτού επικοινωνούν μέσα από τα κινητά τηλέφωνα ή το Ίντερνετ. Βέβαια σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί πως ο ΟΤΕ έχει θυγατρική του, την γνωστή εταιρία Cosmote, για να μπορεί να είναι ένας αξιόλογος ανταγωνιστής στον χώρο των κινητών τηλεπικοινωνιών. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, ο ΟΤΕ προσπαθεί είτε σαν εταιρία είτε μέσω της θυγατρικής του, την Cosmote, να παραμένει ανταγωνιστική εταιρία. Ενδεικτικό του μεγάλου ανταγωνισμού που υπάρχει τα τελευταία χρόνια στον χώρο των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, είναι το γεγονός ότι μέχρι το έτος 2005 περίπου, υπήρχαν πάνω από 10 δραστηριοποιημένες εταιρίες και πάροχοι υπηρεσιών τηλεπικοινωνίας. Εταιρίες που είναι ενεργές και σήμερα, όπως είναι η Vodafone και η Wind, συνθέτουν ένα αρκετά ανταγωνιστικό κλίμα και ο ΟΤΕ οφείλει να παραμείνει σε εγρήγορση και σε στρατηγικά ισχυρή θέση. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ο οργανισμός του ΟΤΕ προσπαθεί να κρατήσει σε υψηλή ποιότητα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει στους πελάτες του.

Ο οργανισμός του ΟΤΕ έχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα όσον αφορά τον ανταγωνισμό που χαρακτηρίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Καταρχάς η μεγάλη εμπειρία και η πολύχρονη δράση στον χώρο της παροχής τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα έχει προσφέρει στον οργανισμό μεγάλη τεχνογνωσία σχετικά με το αντικείμενο των τηλεπικοινωνιών αλλά και της στρατηγικής

επεξεργασίας και χειρισμού αυτής της εμπειρίας. Επίσης, λόγω του γεγονότος ότι ήταν η πρώτη εταιρία παροχής τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, δηλαδή στην ουσία ο κλάδος αυτός ξεκίνησε με την επιχείρηση του ΟΤΕ στην Ελλάδα, γνωρίζει πολύ καλά τον συγκεκριμένο κλάδο, όπως επίσης και τον κόσμο, στην συνείδηση του οποίου έχει πλέον μονιμοποιηθεί ως μια αξιόπιστη λύση για την επικοινωνιακή ανάγκη των ανθρώπων. Αυτό προσδίδει στον οργανισμό του ΟΤΕ το μεγάλο πλεονέκτημα της αφοσίωσης και προσήλωσης των Ελλήνων καταναλωτών προς αυτόν (Anon, 2017).

### **Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος ΟΤΕ**

Ως εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ορίζονται ορισμένα χαρακτηριστικά της τα οποία εκτός από πολύ ουσιαστικά για την λειτουργία της, καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό και τον χαρακτήρα της. Αυτά τα στοιχεία είναι υπό μια άλλη έννοια, μια ομάδα στοιχείων από τις εισροές της επιχείρησης. Στην περίπτωση του ΟΤΕ, αυτές οι εισροές είναι κυρίως μέσα στα πλαίσια του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, των οικονομικών πόρων που διαθέτει, των φυσικών πόρων που διαθέτει η επιχείρηση του ΟΤΕ καθώς και οι τεχνολογικοί πόροι οι οποίοι χαρακτηρίζουν την λειτουργία της επιχείρησης σήμερα. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους, αυτοί εκφράζονται με τον βαθμό της γνώσης, της τεχνογνωσίας, την εργασιακή ηθική και την προσωπικότητα που διέπουν τους εργαζόμενους του οργανισμού ΟΤΕ (Cosmote.gr, 2017).

Το εργατικό προσωπικό της εταιρίας χαρακτηρίζεται από πολύ υψηλό επίπεδο γνώσεων και εξειδίκευσης. Το προσωπικό επίσης είναι καταρτισμένο σε πολλές διαφορετικές ειδικότητες με κοινό άξονα πάντα τις τηλεπικοινωνίες. Όσον αφορά τους πόρους της επιχείρησης, τόσο τους χρηματικούς όσο και τους υλικούς, η εταιρία βρίσκεται σε πολύ καλή κατάσταση, πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση του ΟΤΕ διαθέτει αρκετά μεγάλη υποστήριξη από τους μετόχους του, καθώς το μετοχικό κεφάλαιο του οργανισμού είναι προϊόν διαπραγμάτευσης στους παγκόσμιους χρηματοπιστωτικούς και χρηματιστηριακούς δείκτες FTSE. Επιπλέον, αρκετές από τις μετοχές της επιχείρησης διαπραγματεύονται και είναι προϊόν αγοράς και πώλησης στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης και στο χρηματιστήριο του Λονδίνου. Οι υλικοί πόροι της επιχείρησης είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο με την πιθανότητα του κινδύνου να θεωρηθούν υπερβολικοί. Αυτό το σημείο όμως αποτελεί μια επίσης σημαντική παράμετρο που διαμορφώνει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης του ΟΤΕ, καθώς ο οργανισμός διαθέτει αρκετά ακίνητα για να στεγάζει τις

επιχειρήσεις και τις διαδικασίες του, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αυτό το γεγονός και η συντήρηση αυτών δεν είναι ορισμένες φορές αντικείμενο αρνητικών συζητήσεων λόγω των εξόδων συντήρησης. Αξίζει να σημειωθεί πώς η επιχείρηση έχει καταφέρει να παρουσιάζει την εικόνα μιας υγιούς και αξιόπιστης επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και κατέχει ένα πολύ μεγάλο κομμάτι της Ελληνικής αγοράς. Σε αυτό το γεγονός έχει συνεισφέρει το ότι η επιχείρηση του ΟΤΕ έχει πλέον διαμορφώσει την εσωτερική της δομή με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να έχει ενσωματώσει την εταιρική και κοινωνική ευθύνη μέσα στον κορμό της επιχειρηματικής της στρατηγικής. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί πλέον να θεωρείται δεδομένη η βούληση της επιχείρησης να είναι ο κύριος και πλέον αξιόπιστος πάροχος τηλεπικοινωνιών σε μια όλο και πιο ανταγωνιστική αγορά. Τέλος, η εταιρία έχει καταφέρει να ακολουθεί τα παγκόσμια πρότυπα επιχειρηματικής στρατηγικής προσέγγισης, πράγμα που της επιτρέπει όχι μόνο να έχει διασπορά κινδύνου και ρίσκου στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες, αλλά και να είναι αισιόδοξη για την επιβίωση και την κερδοφορία της στην παγκόσμια αγορά τηλεπικοινωνιών (Cosmote.gr, 2017).

## **Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος ΟΤΕ**

### **Ανάλυση PEST**

#### **Πολιτικοί παράγοντες**

Αυτή η υποενότητα αναλύει τις κύριες πολιτικές τάσεις και επιρροές που επηρεάζουν τον ΟΤΕ ή ενδέχεται να τον επηρεάσουν στο μέλλον. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες είναι: οι κανονισμοί της ΕΕ για την περιαγωγή, το κανονιστικό πλαίσιο για τις ηλεκτρονικές επικοινωνίες στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η ελευθέρωση φάσματος και οι φορολογικές διαφορές. Κανονισμοί περιαγωγής της Ευρωπαϊκής Ένωσης: Οι κανονισμοί της ΕΕ για την περιαγωγή ρυθμίζουν το όριο και τη γενική επιβολή τελών περιαγωγής εντός του μέλους στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ισχύουν τόσο για τις τιμές που οι φορείς εκμετάλλευσης δικτύων μπορούν να χρεώνουν τους συνδρομητές τους για τη χρήση των υπηρεσιών τους στο εξωτερικό και των τιμών χονδρικής που οι φορείς εκμετάλλευσης δικτύων μπορούν να χρεώνουν ο ένας τον άλλον για την πρόσβαση των πελατών τους στο δίκτυο του άλλου φορέα (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2007). Δεδομένου ότι η Ευρώπη είναι η μεγαλύτερη αγορά της ΟΤΕ όσον αφορά τα έσοδα και το κέρδος, η επιχείρηση επηρεάζεται σημαντικά από αυτούς τους

κανονισμούς. Προτάθηκε το 2006 και τέθηκε σε ισχύ στις 30 Αυγούστου 2007, οι κανονισμοί μείωσαν τα τέλη. Ενώ το ανώτατο όριο τιμών για εξερχόμενες κλήσεις σε οποιοδήποτε μέλος του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου ήταν 0,49 ευρώ ανά λεπτό, από τον Αύγουστο του 2007 έως τον Αύγουστο του 2008, το ανώτατο όριο τιμών είναι μόλις 19 λεπτά το λεπτό από την 1η Ιουλίου 2014: μείωση μεγαλύτερη από 60%. Ομοίως, το ανώτατο όριο χονδρικής πώλησης ανέρχεται σε 0,30 ευρώ κατά το πρώτο έτος του κανονισμού και είναι 5 λεπτά το λεπτό από την 1η Ιουλίου 2014: μείωση κατά περισσότερο από 80%. Υπάρχουν επιπλέον ανώτατα όρια τιμών για εισερχόμενες κλήσεις, αποστολή και λήψη κειμένου μηνυμάτων και χρήσης δεδομένων. Τα ανώτατα όρια τιμών από τον Ιούλιο του 2014 θα ισχύουν για τουλάχιστον τρία χρόνια (λιανική χρεώσεις) ή οκτώ έτη (χονδρικά έξοδα), αντίστοιχα (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2012).

Περαιτέρω τμήματα του κανονισμού απαιτούν περισσότερη διαφάνεια προς το συμφέρον της προστασίας των καταναλωτών. Αυτό περιλαμβάνει μηνύματα καλωσορίσματος όταν ταξιδεύετε στο εξωτερικό, ενημερώνει τον συνδρομητή για τις χρεώσεις περιαγωγής, ενημερωτικά μηνύματα όταν επιτυγχάνεται συγκεκριμένο όριο χρήσης δεδομένων (80% του συμφωνηθέντος ορίου) κ.λπ. Επιπλέον, όταν ο πελάτης φτάσει στο συμφωνηθέν όριο περιαγωγής, ο κανονισμός υποχρεώνει τους φορείς εκμετάλλευσης δικτύου να παύσει να παρέχει και να χρεώνει τον πελάτη για περαιτέρω υπηρεσίες, έως ότου ο πελάτης ζητήσει τη συνέχιση παροχή αυτών των υπηρεσιών (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2007). Όλοι αυτοί οι κανονισμοί είχαν σημαντικό αντίκτυπο τα έσοδα και η κερδοφορία της ΟΤΕ, καθώς η περιαγωγή ήταν μια μεγάλη ροή εσόδων για την εταιρεία. Δεδομένου ότι τα ανώτατα όρια τιμών μειώνονται και πάλι τον Ιούλιο του 2014, αλλά υποτίθεται ότι παραμένουν σταθερά τουλάχιστον για τα τρία επόμενα έτη, η επίπτωση στα έσοδα μπορεί να αναμένεται τουλάχιστον κατά το πρώτο προβλεπόμενο έτος (European Commission., 2009).

### **Οικονομικοί παράγοντες**

Αυτή είναι μια πολύ σημαντική διάσταση για την εταιρεία όπως ο ΟΤΕ. Όσο περισσότερο τα κράτη θα αναπτύσσονται τόσο υψηλότερες είναι οι πιθανότητες της εταιρείας να επεκτείνει και να ανοίξει τις νέες της μονάδες στις νεοαποκτηθείσες ζώνες. Το καλό ΑΕΠ της χώρας σημαίνει ότι οι άνθρωποι έχουν περισσότερα έσοδα και θα είναι πιο επιρρεπείς στην προσαρμογή της τελευταίας τεχνολογίας επικοινωνιών. Με αυτόν τον τρόπο, το συνολικό κέρδος της εταιρείας θα αυξηθεί και

η εταιρεία θα είναι πάντα σε θέση να επεκταθεί παγκοσμίως. Επιπλέον, η συνολική οικονομική κρίση που αντιμετωπίζει ο κόσμος τα τελευταία χρόνια έχει επίσης άμεσο αντίκτυπο στην εταιρεία όπως ο ΟΤΕ. Η παγκόσμια αβεβαιότητα έχει κάνει την εταιρεία να αλλάζει τις στρατηγικές της κάθε μέρα (Brand Finance., 2014).

### **Κοινωνικοί παράγοντες**

Αυτές οι επιπτώσεις βασίζονται αποκλειστικά στις τοπικές πεποιθήσεις και τον πολιτισμό των ανθρώπων στους οποίους δραστηριοποιείται η εταιρεία. Αυτός είναι ένας πολύ δυναμικός τομέας και για την επιτυχία, η εταιρεία πρέπει να επιδεικνύει ευελιξία στις πολιτικές της που σχετίζονται με τον τοπικό πολιτισμό. Ο ΟΤΕ είναι βασικά μια καθαρά ευρωπαϊκή εταιρεία αλλά έχει αλλάξει τις προτιμήσεις της και τις σχετικές πολιτικές σύμφωνα με τους τοπικούς κοινωνικούς παράγοντες στους οποίους λειτουργεί η εταιρεία (European Commission., 2009).

### **Τεχνολογικοί παράγοντες**

Ο ΟΤΕ είναι διάσημος στον κόσμο για την καινοτομία του. Έχει την αποστολή του να παρακολουθεί πάντα τις σύγχρονες τάσεις στον τομέα της τεχνολογίας και της επικοινωνίας. Υπάρχουν πολλοί αντίπαλοι του ΟΤΕ τώρα. Είναι καθήκον της εταιρείας να προχωρήσει ένα βήμα μπροστά από την τεχνολογία. Τα προϊόντα που παράγει ο ΟΤΕ είναι ως επί το πλείστον τεχνολογικά, γι 'αυτό είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που η εταιρεία πρέπει να τηρεί ενόψει της διαμόρφωσης των πολιτικών και την αξιολόγηση της επικείμενης εκτόξευσης των συσκευών και των χαρακτηριστικών των συσκευών. Ο ΟΤΕ είναι η εταιρεία που βασίζεται στην τεχνολογία και επικεντρώνεται στις τελευταίες τάσεις της (Brand Finance., 2014).

### **Νομικοί παράγοντες**

Για μια παγκόσμια εταιρεία όπως ο ΟΤΕ που έχει πολλούς ανταγωνιστές πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός για τα νομικά ζητήματα όπως το αντίγραφο και άλλα πειρατικά θέματα. Τα κράτη έχουν κατηγορήσει πολλές φορές τον ΟΤΕ για τα νομικά ζητήματα. Από αυτή την άποψη, ο ΟΤΕ πρέπει να αντιμετωπίσει πολλές κυρώσεις. Εκτός από αυτό πολλές φορές, κατηγορείται ότι δεν πληρώνει πολλά για τους υπαλλήλους της σε σύγκριση με τους αντιπάλους του. Το άτομο που εργάζεται στον ΟΤΕ εγκαταλείπει συχνά και ενώνει τις αντίπαλες εταιρείες, γεγονός που μεγιστοποιεί τους κινδύνους διαρροής καινοτόμων ιδεών. Ο ΟΤΕ θα πρέπει να κάνει κάποιες νομικές δεσμεύσεις σε αυτή την προοπτική. Επιπλέον, θα πρέπει πάντα να

συμμορφώνεται με τα νομικά ζητήματα του τομέα, προκειμένου να αυξήσει τους πελάτες και να διατηρήσει μια θετική εικόνα στην αγορά, η οποία πάντα θα βοηθήσει στην απόκτηση της εμπιστοσύνης των πελατών (European Commission., 2009).

### **Περιβαλλοντικοί παράγοντες**

Με την άνοδο της παγκοσμιοποίησης, οι άνθρωποι έχουν όλο και πιο ηθικό προσανατολισμό. Οι καταναλωτές αναμένουν πάντα από την αγαπημένη τους μάρκα να είναι κοινωνικά υπεύθυνη. Πάντα θέλουν από το σήμα τους να διαδραματίσει ζωτικό ρόλο στην βελτίωση της κοινωνίας στο σύνολό της. Οι συνθήκες εργασίας της εταιρείας πρέπει επίσης να είναι αρκετά καλές ώστε να προσελκύσουν το καλύτερο από τα άτομα για να είναι το μέλος της οικογένειας του ΟΤΕ (Brand Finance., 2014).

Ο ΟΤΕ είναι μια εταιρεία που έχει εξαιρετικά δυναμικό χαρακτήρα. Προκειμένου να διατηρηθεί η αγορά και να επεκταθεί στο δίκτυο, θα πρέπει πάντα να εξετάζει τα παραπάνω γεγονότα και την ανάλυση. Αυτοί οι εξωτερικοί, καθώς και οι εσωτερικοί παράγοντες αποτελούν τα βασικά συστατικά της επιτυχίας της εταιρείας. Καθορίζουν σαφώς την ημερήσια διάταξη που πρέπει να ακολουθήσει για να αποφευχθεί η αποτυχία (Brand Finance., 2014).

### **Ανάλυση SWOT**

Οι πληροφορίες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας συντελούν ένα σύνολο δεδομένων για την κατανόηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος του ΟΤΕ. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται SWOT ανάλυση και διερευνά τις δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές της εταιρείας. Η SWOT ανάλυση επιτυγχάνει μια ομαδοποίηση των διαθέσιμων πληροφοριών με την εφαρμογή ενός γενικού υποδείγματος που συνεισφέρει στην αφομοίωση και διαχείριση του περιβάλλοντος μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης. Μέσα από αυτό το μοντέλο γίνεται εκτίμηση των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών μιας εταιρείας και σκιαγραφούνται οι ευκαιρίες και οι απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Έχοντας ήδη συγκεντρώσει τα στοιχεία της ανάλυσης και δημιουργήσει το «σώμα» της θα αιτιολογήσουμε στον αναγνώστη για ποιο λόγο επιλέχθηκε το κάθε ένα να μπει στην ανάλογη θέση. Ας ξεκινήσουμε την αιτιολόγηση αυτή όπως είναι και η ανάλυση με αρχική αναφορά στις δυνάμεις τις εταιρείας.



## *SWOT Analysis*

<u><b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</b></u>	<u><b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b></u>
<p>Δραστηριοποιείται στα Βαλκάνια</p> <p>Ηγέτιδα επιχείρηση στο κλάδο της</p> <p>Μεγάλο δίκτυο πωλήσεων μέσω της Γερμανός</p> <p>Πιστότητα πελατών κινητής τηλεφωνίας</p> <p>Συνεργασία με παγκοσμίως γνωστούς προμηθευτές (Apple, Microsoft, Google)</p> <p>Παγκόσμιες διακρίσεις ( FT500 Top Companies)</p> <p>Καινοτόμος επιχείρηση (mobile internet)</p> <p>Πιστοποιήσεις ISO</p> <p>Μεγάλα δίκτυα διανομής</p> <p>Ισχυρή διοικητική ομάδα</p> <p>Εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και τακτική εκπαίδευση του</p> <p>Απόκτηση ευρύτερου φάσματος συχνότητας σήματος</p> <p>Προβολή της εταιρείας μέσα από κοινωνικές δράσεις</p> <p>Πειστική διαφήμιση που εισχωρεί στη καθημερινή ζωή των ανθρώπων</p>	<p>Έδρα η Ελλάδα</p> <p>Μείωση κύκλου εργασιών σε επίπεδο χαμηλότερο του 2006</p> <p>Έξοδος από το ΧΑΑ</p> <p>Επιρροή από Deutsche Telecom στη μητρική και μέλη της στο ΔΣ</p> <p>Μείωση πελατών σε σχέση με προηγούμενο έτος</p> <p>Αδύναμο σήμα σε παραμεθόριες περιοχές</p> <p>Χαμηλό σήμα σε κεντρικά σημεία της χώρας</p> <p>Αύξηση πίστωσης σε πελάτες με ταυτόχρονη αύξηση επισφαλών απαιτήσεων</p> <p>Αύξηση ομολογιακού δανεισμού</p> <p>Αρκετές δικαστικές υποθέσεις για χρεώσεις, εταιρείες ομίλου cosmote</p>

<u><b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b></u>	<u><b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b></u>
<p>Αύξηση γεωγραφικής κάλυψης</p> <p>Αύξηση μεριδίου αγοράς</p> <p>Ανάπτυξη σε νέες αγορές</p> <p>Μείωση χρεώσεων</p> <p>Κοινοπραξία Cosmote-Unisystems</p> <p>Αύξηση μεριδίου αγοράς στη Βουλγαρία μέσω απόκτησης της Vnacom</p> <p>Αγορά κτιρίων προκειμένου να μειωθεί το κόστος από ενοίκια</p> <p>Σύμβαση με DT για παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών</p> <p>Αύξηση ποσοστών συμμετοχής σε θυγατρικές</p> <p>Αύξηση συμμετοχής στο κεφάλαιο του ΟΤΕ από τη DT</p>	<p>Οξύς ανταγωνισμός από ανταγωνιστές</p> <p>Πρόστιμα από δικαστικές υποθέσεις</p> <p>Ενδεχόμενη συνεργασία ανταγωνιστών με τον κο Γερμανό (ιδιοκτήτη multirama)</p> <p>Αγορά vnacom από ανταγωνιστή και μείωση μεριδίων αγοράς</p> <p>Χρηματοοικονομικός κίνδυνος από δάνεια</p> <p>Πιστωτικός κίνδυνος χώρας</p> <p>Είσοδος νέου ανταγωνιστή σε χώρες ή τομείς που δραστηριοποιείται η εταιρεία</p> <p>Πιθανές απολύσεις προσωπικού από την Cosmote</p> <p>Αύξηση συμμετοχής στο κεφάλαιο του ΟΤΕ από τη DT</p>

## **Δυνάμεις**

Η γεωγραφική στρατηγική θέση της εταιρεία στη νοτιανατολική Ευρώπη αποτελεί μία δύναμη για την εταιρεία δεδομένου ότι απολαμβάνει ευνοϊκότερη φορολογική μεταχείριση στη Βουλγαρία, Αλβανία και Ρουμανία.

Ακόμη ένα δυνατό σημείο της εταιρεία θεωρείται η ηγετική θέση που έχει στον κλάδο της. Λόγω της θέσης της μπορεί να επηρεάζει τις άλλες εταιρείες όμως βάση συνθήκης απαγορεύει τη καταχρηστική διαχείριση της θέσεις της.

Ίσως από τα πιο ισχυρά ατού της εταιρείας θεωρείται η συμβολή της εταιρείας Γερμανός που αριθμεί 416 καταστήματα στη χώρα μας. Μέσω της αλυσίδας αυτής εξασφαλίζει η εταιρεία την προσέλκυση νέων πελατών καθώς και τη διάθεση των προϊόντων της πέρα από τη κινητή τηλεφωνία. Επιπλέον με ένα τόσο μεγάλο συμπαίκτη να προωθεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της η εταιρεία καταφέρνει να αυξάνει όχι μόνο τον ατομικό της τζίρο αλλά και τον ενοποιημένο κύκλο εργασιών της.

Στην εταιρεία κατά το 2011 η πελατειακή της βάση ανήλθε σε 7,9 εκατομμύρια συνδρομητές και προσέλκυσε το μεγαλύτερο ποσοστό (44%) των πελατών που αποφάσισαν να αλλάξουν δίκτυο κινητής στη χώρα μας. Η προτίμηση και εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού στην εταιρεία διαπιστώνεται από την αύξηση των ενεργών συνδέσεων συμβολαίου και καρτοκινητής. Έτσι λοιπόν διαπιστώνουμε τη πιστότητα των πελατών της εταιρείας.

Η συνεργασία της εταιρείας με παγκοσμίως γνωστούς προμηθευτές αποτελεί αναμφισβήτητο άλλο ένα δυνατό σημείο. Μέσω αυτής της ενέργειας η εταιρεία αποκτά μεγαλύτερη φήμη σε ολόκληρο τον κόσμο και δεδομένου των συνεργασιών αυτών μπορεί να προσελκύσει σχετικά ευκολότερα νέους πελάτες. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικούς προμηθευτές όπως Apple, Samsung, Microsoft, Google με τις οποίες έχει συνεργαστεί η εταιρεία.

Η εταιρεία έχει τόσο διεθνής όσο και εγχώριες διακρίσεις με τις οποίες ανεβάζει το κύρος και την δημόσια εικόνα της. Ποιο συγκεκριμένα η εταιρεία τον Ιούνιο του 2006 και το 2007 είναι η μοναδική εταιρεία της χώρας μας στη λίστα information Technology 100του περιοδικού Business Week. Από το ένα έτος στο άλλο η εταιρεία

μετεπήδησε από την 80η στην 26η θέση της λίστας. Κλείνοντας τις διακρίσεις η εταιρεία συμπεριλήφθηκε στις 500 καλύτερες εταιρείες σύμφωνα με το FT500 Top Companies των Financial Times.

Η καινοτομία που διακρίνει την εταιρεία της δίνει μία σημαντική δύναμη η οποία δε μπορεί να λείπει από τη συγκεκριμένη κατηγορία τούτης της ανάλυσης.

Θεωρούμε δύναμη το γεγονός αυτό επειδή φέρνει και διαθέτει στη χώρα μας νέες υπηρεσίες και προϊόντα. Μερικά παραδείγματα καινοτομίας 3/2001 εγκατάσταση πανελλαδικού δικτύου GPRS και διάθεση υπηρεσιών 2,5 γενιάς. Ιούνιος 2003 πρώτη στη χώρα μας διαθέτει το δικό της δίκτυο 3ης γενιάς. Τρία χρόνια αργότερα διαθέτει πρώτη στη χώρα μας και από τι πρώτες εταιρείες στην Ευρώπη ευρυζωνικές υπηρεσίες HSDPA (High Speed Downlink Packet Access) που αφορά πολύ γρήγορες ταχύτητες internet από το κινητό. Πέρα από την καινοτομία της εταιρείας η συγκεκριμένη διαθέτει και ένα σημαντικό αριθμό πιστοποιήσεων που αφορά θέματα ποιότητας,, προστασία του περιβάλλοντος και θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία. Για τα προαναφερόμενα η εταιρεία έχει πιστοποιηθεί σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001, ISO 14001 και OHSAS18001 αντίστοιχα. Οι πιστοποιήσεις βοηθούν την εταιρεία να χει καλύτερη εικόνα, σε μερικές χώρες καλύτερη διαχείριση αλλά και να δείχνει την ευαισθητοποίηση της σε καίρια θέματα όπως αυτό του περιβάλλοντος. Το δίκτυο διανομής της εταιρείας είναι ένα από τα ισχυρότερα στη χώρα μας.

Σημαντικό πλεονέκτημα σ αυτά έχει το δίκτυο καταστημάτων Γερμανός το οποίο αριθμεί 416 καταστήματα. Εκτός αυτών υπάρχουν επιπλέον 152 καταστήματα OTE shop τα οποία παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες της εταιρείας αλλά και 21 καταστήματα Cosmote. Με 589 καταστήματα στο δυναμικό της εταιρείας, το δίκτυο διανομής έρχεται άμεσα σε επαφή με τον τελικό καταναλωτή σε διάφορες πόλης της χώρας μας.

Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας συμβάλει στη προσπάθεια της εταιρείας να πετύχει τους στόχους της και είναι εκείνο το οποίο συνέβαλλε τα μέγιστα προκειμένου να πάρει τη πρωτιά στο κλάδο της η εταιρεία. Το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό τοποθετείτε εκεί όπου ο καθένας μπορεί να αποδώσει καλύτερα και μέσα από συνεχή ενημέρωση και εκπαίδευση μπορεί να αναπτυχθεί στο ρόλο που χει και επίσης να προαχθεί σε μεγαλύτερη θέση απ αυτή που κατέχει.

Η κατοχύρωση ευρύτερου φάσματος συχνότητας σήματος μέσα από διαγωνισμό αποτελεί άλλο ένα δυνατό σημείο της εταιρείας. Με μία ακόμη μεγαλύτερη συχνότητα εκείνη μπορεί να αναπτύξει το σήμα της με μεγαλύτερη εμβέλεια και να πετύχει σήμα τέταρτης γενιάς (το οποίο σήμερα είναι σε πειραματικό στάδιο και οι δοκιμές που χουν πραγματοποιηθεί έχουν στεφτεί με επιτυχία).

Η εταιρεία αυξάνει τη φήμη της και γίνεται πιο γνωστή στο εξωτερικό μέσα από χορηγίες που δίνει. Σημαντικές χορηγίες έχει χορηγήσει σε ποδοσφαιρικές ανώνυμες εταιρείες, σε καλαθοσφαιρικές ανώνυμες εταιρείες, ενώ έχει υποστηρίξει ακόμη σημαντικά αθλητικά γεγονότα όπως οι Ολυμπιακοί αγώνες της Αθήνας το 2004, το μαραθώνιο κ.α. Πέρα απ αυτά έχει συμβάλει και σε χορηγίες ή υποστήριξη σε παγκοσμίως γνωστά συγκροτήματα στη διάρκεια συναυλιών που χουν πραγματοποιήσει στη χώρα μας με τελευταία εκείνη των Red Hot Chili Papers στην Αθήνα καθώς και εκείνη του Bon Jovi το 2011.

Κλείνοντας τη συγκεκριμένη αναφορά με τα δυνατά σημεία θεωρούμε ως τέτοιο σημείο και τη πειστική διαφήμιση που προβάλλεται από τα MME και βλέπουμε το πετυχημένο marketing της εταιρείας στο συγκεκριμένο τμήμα. Επιπλέον τα μηνύματα και μερικές προτάσεις εισέρχονται στη καθημερινότητα μας (όπως ο γιατρός της πείνας με το ομορφάντρα μου). Αξιοσημείωτο είναι πως το 2009 μέσα από το μήνυμα «σήμα καμπάνα» η εταιρεία αύξησε τον αριθμό των ενεργών πελατών της σε συνδυασμό με μοναδικές προσφορές (1000 λεπτά και 1000 γραπτά μηνύματα με χρέωση 1 €/μήνα).

Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι ο όμιλος έχει ένα ηγετικό ρόλο στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και παρευρίσκεται στους παγκόσμιους χρηματιστηριακούς δείκτες FTSE. Πολλές από τις μετοχές του ομίλου είναι σημείο διαπραγμάτευσης για τα χρηματιστήρια Ν Υόρκης και Λονδίνου. Ο όμιλος έχει αναπτύξει κάθετες και οριζόντιες στρατηγικές μονάδες τόσο στην Ελλάδα αλλά και στην Νοτιά-ανατολική Ευρώπη. Επίσης έχει ενσωματώσει την εταιρική ευθύνη στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής ακολουθώντας τα παγκόσμια πρότυπα της αγοράς.

### **Αδυναμίες**

Μία σημαντική αδυναμία της εταιρείας αποτελεί η έδρα της. Μπορεί να απασχολεί προσωπικό από τη χώρα μας και να εργάζονται άτομα κάτω από δύσκολες οικονομικές συνθήκες λόγω της κρίσης που υπάρχει στη χώρα μας όμως λόγω της

υψηλής φορολογίας αλλά και προκαταβολής φόρου εισοδήματος για την επόμενη χρήση αποτελεί μια σημαντική αδυναμία. Σύμφωνα με τον κώδικα φορολογίας εισοδήματος (Ν.2523/1994 όπως αυτός έχει κωδικοποιηθεί) ορίζει συντελεστή φορολογίας για τις ανώνυμες εταιρείες 20% (ο οποίος υπολογίζεται στα φορολογητέα κέρδη της εταιρείας) ενώ αν έχει στη κυριότητα της και ακίνητα τότε υπάρχει συμπληρωματικός φόρος 3% ο οποίος υπολογίζεται στο ακαθάριστο εισόδημα από όπως η Βουλγαρία, η Τουρκία και άλλες. Ένα ακόμη θέμα που θεωρείται αδυναμία είναι η προειδοποίηση του μισθωτού σε περίπτωση καταγγελίας της σύμβασής του καθώς πρέπει να προειδοποιηθεί αρκετούς μήνες πριν όπως ορίζει το εργατικό δίκαιο. Πέρα αυτού η αποζημίωση που πρέπει να αποδοθεί στον απολυθέντα εργαζόμενο βάση του εργατικού δικαίου στη χώρα μας είναι από τις υψηλότερες στην Ευρώπη. Σύμφωνα με έρευνες η προειδοποίηση μειώνει την απόδοση του εργαζομένου στο χώρο εργασίας του.

Τα ετήσια οικονομικά αποτελέσματα του 2011 δείχνουν πως ο κύκλος εργασιών της εταιρείας (1.552.694.000 €) παρουσιάζει πτώση σε σχέση με τα αντίστοιχα οικονομικά μεγέθη του προηγούμενου έτους (1.706.136.000 €). Η πτώση % που υπέστη ο τζίρος της εταιρείας οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός πως οι συνδρομητές της εταιρείας μειώθηκαν κατά 1,3%.

Η έξοδος της εταιρείας από το χρηματιστήριο αξιών της Αθήνας αποτελεί ακόμα μία αδυναμία για την εταιρεία. Το γεγονός αυτό το θεωρούμε αδυναμία επειδή όσο η εταιρεία συμμετείχε στην οργανωμένη αγορά του χρηματιστηρίου εκείνη μπορούσε να δανείζεται πιο εύκολα κεφάλαια από τους επενδυτές. Επιπλέον το επιτόκιο δανεισμού από το χρηματιστήριο όπως αυτό διαμορφώνεται από την κεντρική τράπεζα είναι χαμηλότερο σε σχέση με τα διάφορα επιτόκια δανεισμού από τα λοιπά πιστωτικά ιδρύματα της χώρας.

Η επιρροή που έχει η Deutsche Telecom στη μητρική εταιρεία (κατέχει το 30% του ΟΤΕ) επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τόσο τη μητρική όσο και τις θυγατρικές της. Εκτός της γενικής επιρροής η Γερμανική εταιρεία έχει δικό της άτομο στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας προκειμένου να ελέγχει από μέσα θέματα που σχετίζονται με αυτή καθώς επίσης και επηρεάζει τις συνελεύσεις όπου απαρτίζεται διοικητικό συμβούλιο. Η συγκεκριμένη αναφορά θεωρείται αδυναμία επειδή ενδεχόμενη

πρόταση για ανάπτυξη ή επέκταση της εταιρείας να έρθει σε αντιλογία με το γερμανικό κολοσσό σταθερής τηλεφωνίας.

Έχοντας αναλύσει το βασικότερο λόγο που η εταιρεία παρουσιάζει μείωση στον κύκλο εργασιών της θεωρούμε την αιτία αυτή αδύναμο σημείο. Το 1,3% των πρώην πελατών της οι οποίοι αποφάσισαν να αλλάξουν πάροχο κινητής τηλεφωνίας αποτελεί τόσο αδυναμία επειδή δε μπόρεσε να τους κρατήσει όσο και απειλή επειδή αν όχι όλοι αλλά κάποιοι εντάχθηκαν σε ανταγωνιστές της εταιρείας.

Ακόμη μία αδυναμία της εταιρείας αποτελεί το σήμα της, καθώς πολλές φορές έχουμε παρατηρήσει να είναι ελάχιστο ή ακόμα και ανεπαρκής σε κεντρικές τοποθεσίες. Το γεγονός αυτό πρέπει να προβληματίσει τους ανθρώπους της εταιρείας διότι εκεί που η εταιρεία δεν έχει το επιθυμητό σήμα άλλες εταιρείες εκπέμπουν αποτελεσματικότερα. Ενδεχομένως να φτιαχτεί το θέμα αυτό μετά την απόκτηση νέου φάσματος συχνότητας.

Η αύξηση της πίστωσης που χορηγεί η εταιρεία στους πελάτες της με ταυτόχρονη αύξηση των επισφαλών απαιτήσεων αποτελεί άλλο ένα αδύναμο σημείο της εταιρείας. Το γεγονός αύξησης της μεγαλύτερης πίστωσης ενδεχόμενος να δημιουργήσει προβλήματα ρευστότητας στο μέλλον για την εταιρεία. Επιπλέον λόγω της επισφάλειας ενδέχεται να παρουσιαστεί ως απειλεί για την Cosmote σε περίπτωση που εξαντλήσει όλα τα ένδικα μέσα προκειμένου να διασφαλίσει και να εισπράξει τις απαιτήσεις της έχοντας όμως δαπανήσει ένα σημαντικό ποσό για τις δικαστικές διαμάχες.

Η αύξηση του βραχυπρόθεσμου δανεισμού από συνδεδεμένες εταιρείες προς την εταιρεία αποτελεί άλλη μια αδυναμία επειδή τα διαθέσιμα της δε της φτάνουν προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες της και προβαίνει σε δανεισμό. Το μεγαλύτερο ποσό δανεισμού βέβαια αφορά χρονικό διάστημα από 2-5 έτη πράγμα που σημαίνει πως μπορεί οι δόσεις αποπληρωμής να ναι μικρότερες όμως οι τόκοι να ναι σημαντικά μεγαλύτεροι. Έτσι λοιπόν μία ενδεχόμενη αύξηση των επιτοκίων να επιφέρει μείωση στα κέρδη ή ακόμα και ζημία στις επόμενες ετήσιες οικονομικές καταστάσεις της.

Κλείνοντας με τις αδυναμίες της εταιρείας από το περιβάλλον της, οι πολλές προσκλήσεις που χει λάβει για ακρόαση από δικαστικές αρχές επιφέρει σ αυτή την αδυναμία της να ακολουθεί τη γραμμή του νόμου. Τέτοιες δικαστικές προσκλήσεις

όπως διαβάζουμε στην ετήσια οικονομική έκθεση του 2011 αποτελεί και η κλήση για αύξηση τιμών λιανικής (μαζί με τις άλλες εταιρείες κινητής) σχετικά με τα γραπτά μηνύματα.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι λόγω του μεγάλου όγκου των εγκαταστάσεων έχει ένα μεγάλο ποσοστό παγίων και εξόδων. Παρόμοιο πρόβλημα προκύπτει και από τον μεγάλο αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού.

### **Ευκαιρίες**

Πρωταρχική ευκαιρία έπειτα από την απόκτηση μεγαλύτερου φάσματος συχνότητας αποτελεί ένα ισχυρότερο δίκτυο με παράλληλη βελτίωση του σήματος. Αν μπορεί να πραγματοποιηθεί από την εταιρεία μία γεωγραφική κάλυψη σήματος στο 99,99% της το θεωρούσαμε σε επόμενη μελέτη μας ένα από τα πλέον δυνατά σημεία της. Μία τέτοια κίνηση από εκείνη θα της επέφερε σίγουρα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς με ταυτόχρονη αύξηση των ενεργών συνδρομητών της.

Δεδομένου την καινοτομία που διέπει την εταιρεία και σε συνδυασμό με τη διάθεση νέων προϊόντων στη χώρα μας και τη συνεργασία με γνωστούς προμηθευτές η εταιρεία μπορεί να αυξήσει ακόμα περισσότερο το τζίρο της. Έτσι λοιπόν η εταιρεία μπορεί να συνάψει συμφωνία με προμηθευτές προκειμένου να διαθέτει τα προϊόντα τους στην εγχώρια αγορά.

Μία επιπλέον ευκαιρία που μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα στην εταιρεία είναι η είσοδος της σε νέες αγορές χωρίς έντονο ανταγωνισμό και κυρίως χωρίς να δημιουργεί η συγκεκριμένη αγορά εμπόδια εισόδου.

Μία ενδεχόμενη μείωση των τιμών σε θέματα παγίων τελών κινητής, χρεώσεων γραπτών μηνυμάτων αλλά και τηλεφωνίας θα φέρει στην εταιρεία νέους πελάτες οι οποίοι θα την προτιμήσουν έναντι των άλλων λόγω των χαμηλών τιμών που διαθέτει με την υψηλή ποιότητα της.

Η κοινοπραξία της Cosmote με τη Unisystem επιφέρει στην εταιρεία μία σημαντική τεχνογνωσία σε θέμα που αφορά τα call – centers. Η δεύτερη εταιρεία είναι εδώ και χρόνια στον τομέα αυτό και με γνώμονα τις νέες μορφές εργασίας μία εκ των οποίων είναι και η τηλεργασία που αφορά τα τηλεφωνικά κέντρα.

Σε μια από τις χώρες που δραστηριοποιείται η εταιρεία στα Βαλκάνια μέσω της εταιρείας Global η Cosmote μπορεί να αποκτήσει την εταιρεία σταθερής τηλεφωνίας

και τρίτης ισχυρότερης στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας Vivacom. Σε περίπτωση που αποκτήσει την εταιρεία θα φέρει στην εταιρεία ένα επιπλέον όφελος στον όμιλο της Cosmote. Αν όμως η εταιρεία πωληθεί τότε ενδέχεται να χαθεί σημαντικό ποσοστό από το μερίδιο αγοράς της Βουλγαρίας.

Τα λειτουργικά έξοδα που αφορούν τα ενοίκια παρουσιάζουν αύξηση κατά 15% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Λόγο της οικονομικής κατάστασης που βιώνει η χώρα και οι συμπολίτες μας ίσως η αγορά ενός ή περισσότερων κτηρίων να 'χει μεγαλύτερη απόδοση και να εξοικονομήσει χρήματα για την εταιρεία.

Ο ΟΤΕ και όλες οι θυγατρικές του μέλος του οποίου είναι και η Cosmote υπέγραψαν από το Μάρτιο του 2012 συμβάσεις με τη Deutsche Telecom προκειμένου να οδηγήσει σε ανάπτυξη ποιοτικών προϊόντων, και υπηρεσιών σε εξοικονόμηση κόστους , στην υλοποίηση καλύτερων επιχειρηματικών πρακτικών και νέων εφαρμογών.

Ενδεχόμενη αύξηση συμμετοχής της ΔΤ στο κεφάλαιο του ΟΤΕ μπορεί να επιφέρει ευκαιρίες όσο και απειλές για την εταιρεία. Ως ευκαιρία λογίζουμε τη γνώση του γερμανικού κολοσσού σε θέματα τηλεπικοινωνίας καθώς και περαιτέρω ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών ή ακόμα και διεύρυνση του ομίλου της Cosmote.

### **Απειλές**

Ο οξύς ανταγωνισμός που δέχεται η εταιρεία από τις άλλες δύο εταιρείες κινητής τηλεφωνίας αποτελεί σημαντική απειλή για την Cosmote. Ο ανταγωνισμός γίνεται προκειμένου η μία εταιρεία να αποσπάσει μερίδιο αγοράς από την άλλη μέσω διάφορων τεχνικών όπως ο πόλεμος προσφορών και διαφήμισης που βολιδοσκοπούμαστε καθημερινώς από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τα μέσα μαζικής μεταφοράς ακόμα και τις διαφημιστικές ταμπέλες.

Στην εταιρεία κατά το 2011 επιβλήθηκε ένας σημαντικός αριθμός προστίμων με ένα σημαντικό ποσό. Το γεγονός αυτό το θεωρούμε απειλή διότι ως έκτακτο έξοδο επηρεάζει τα κέρδη της εταιρείας και επιπλέον μπορεί να δεσμεύσει ταμειακά κεφάλαια τα οποία θα μπορούσε να διέθετε για πιθανές συντηρήσεις ή στρατηγικές.

Με αφορμή τη λήξη του όρου που είχε τεθεί στον κύριο Γερμανό από την πώληση της Γερμανός ΑΕ στην Cosmote που του απαγόρευε κάθε ανταγωνιστική για την εταιρεία δραστηριότητα στη χώρα μας ενδέχεται κίνηση του στην αγορά. Ήδη ο



προαναφερόμενος επιχειρηματίας μέσω των γνωστών αλυσίδων που διαθέτει ( Public και Multirama) σχεδιάζει εμπορική συμφωνία για διάθεση συνδέσεων και γενικά τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Αν πραγματοποιηθεί μία τέτοια ενέργεια με μία εκ των δύο εταιρειών κινητής αναμένεται να αλλάξουν πολλά το τοπίο στην αγορά.

Ακόμα μία απειλή για την εταιρεία σε επίπεδο ομίλου είναι η πώληση της Vivacom στη Βουλγαρία σε μία εκ των διεκδικητών της. Αναφορικά για τη συγκεκριμένη εταιρεία έχουν ενδιαφερθεί από την Τουρκία (Torckell) η εταιρεία του κ. Γερμανού Olympia Development σε συνεργασία με το fund Novator, η Corporate Commercial Bank αλλά και τη Pamplona Capital Managment εταιρεία ιδιωτικών επιχειρηματικών κεφαλαίων με έδρα το Λονδίνο. Σε περίπτωση που κάποιος νέος ανταγωνιστής μπει στην αγορά της Βουλγαρίας ενδέχεται να χαθεί μερίδιο από τη θυγατρική της cosmote.

Λόγω της λήψης δανείων της εταιρείας από συνδεδεμένες εταιρείες μέσω έκδοσης ομολογιακών δανείων θεωρείται σημαντική απειλή. Η απειλή αυτή υπόκειται στο χρηματοοικονομικό κίνδυνο και πιο συγκεκριμένα στο επιτόκιο που μπορεί συνεχώς να αλλάζει από την κεντρική τράπεζα της Ευρώπης.

Ο πιστωτικός κίνδυνος της χώρας θεωρείται απειλή για την εταιρεία επειδή πελάτες της μπορεί να χουν πελάτες ΔΕΚΟ, ΝΠΔΔ καθώς και ΟΤΑ οι οποίοι σε περίπτωση χρεοκοπίας της χώρας να αποτελέσουν u941 έμμεσο κίνδυνο για τη λειτουργία της εταιρείας.

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών σε χώρες ή τομείς που δραστηριοποιείται η εταιρεία αποτελεί κίνδυνο για εκείνη διότι ως πιθανή νέα εταιρεία να έχει χαμηλότερα κόστη τα οποία να προτιμήσουν οι υπόλοιποι συνδρομητές. Σχετικό παράδειγμα είτε η Q-Telecoms όταν εισήλθε με πολύ χαμηλές χρεώσεις και έγινε αναδιανομή μεριδίων αγοράς από τις 3 εταιρείες του κλάδου. Άρα ενδεχόμενη τέτοια κίνηση να μεταβάλει τόσο το τζίρο όσο και το αποτέλεσμα του ομίλου αρνητικά.

Μία ενδεχόμενη απόλυση εργαζομένων από την εταιρεία λόγω της επιρροής της DT στη μητρική εταιρεία της δέχεται να δαπανηθούν αρκετά χρήματα λόγω της αποζημίωσης όπως ορίζει το εργατικό δίκαιο της χώρας αλλά και τις έγκαιρης προειδοποίησης προς τον ή τους εργαζόμενους. Σε αρκετές περιπτώσεις μετά την προειδοποίηση έχουν διακρίνει μελετητές – ερευνητές μείωση της απόδοσης των εργαζομένων που βρίσκονται στη «πόρτα της εξόδου» από την εταιρεία.

Κλείνοντας αξίζει να σημειωθεί πως ο όμιλος πρέπει να συμμορφωθεί με ρυθμιστικές υποχρεώσεις. Επίσης υπάρχει απειλή λόγω μεγάλου ανταγωνισμού και ραγδαίας ανάπτυξης νέων τεχνολογικών επιτευγμάτων που υποκαθιστούν την σταθερή τηλεφωνία (Skype, Viber, facebook). Η εταιρεία πρέπει να ακολουθήσει ακόμη πιο πολύ πολιτικές φιλικές προς το περιβάλλον λόγω μεγάλων εξελίξεων στις τεχνολογίες που αφορούν αποφυγή περιβαλλοντολογικών προβλημάτων (ΕΤΗΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΟΤΕ, 2014).

### **Επιχειρηματική στρατηγική του ΟΤΕ**

Η στρατηγική και τα προγράμματα εταιρικής υπευθυνότητας (CR) του ΟΤΕ βασίζονται στις βασικές μας αξίες και στην εφαρμογή της μεθοδολογίας CR και των συστημάτων διαχείρισης που καθοδηγούνται από διεθνή πρότυπα, όπως οι κατευθυντήριες γραμμές για την υποβολή εκθέσεων για τη βιωσιμότητα της Πρωτοβουλίας Παγκόσμιας Πληροφόρησης και οι Αρχές «AccountAbility AA1000» για την περιεκτικότητα, τη σημασία και την απόκριση. Στόχος είναι να εφαρμοστεί μια προληπτική προσέγγιση για τη διαχείριση των επιχειρησιακών επιπτώσεων στην αειφορία, κυρίως μέσω της εναρμόνισης με τις απόψεις των ενδιαφερομένων και τις ακαδημαϊκές σπουδές σε βασικά θέματα. αναγνωρίζουμε ότι αυτό είναι πιο διαισθητικό από το συστημικό (Salanave, J., & Kalmus, P., 2007).

Ο στόχος του ΟΤΕ στην εφαρμογή αυτών των κατευθυντήριων γραμμών είναι να εξασφαλίσει ότι η στρατηγική και τα προγράμματα της CR μας θα επικεντρωθούν στα πιο σημαντικά θέματα της CR, δηλαδή τα ζητήματα που έχουν μεγαλύτερη επιρροή για την επιτυχία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του ΟΤΕ και είναι πιο σημαντικά για τους ενδιαφερόμενους φορείς του. Το 2011 ξεκίνησε μια αρχική ανάλυση σημαντικότητας (δηλαδή εξετάζοντας τα θέματα που επηρεάζουν περισσότερο την επιτυχία των επιχειρήσεων του ΟΤΕ και είναι πιο σημαντικά για τους ενδιαφερόμενους φορείς του). Αρχικά χρησιμοποιήθηκε η εσωτερική συζήτηση με επιχειρησιακές μονάδες και εξωτερική ανάλυση της κάλυψης των μέσων μαζικής ενημέρωσης και των ερευνών των ενδιαφερομένων για την CR (Nissim, D., & Penman, S. H., 2001).

Αυτή η ανάλυση "ουσιαστικότητας" χρησιμοποιείται για να ενημερώνει την εξέλιξη των προγραμμάτων και να καθορίζει στόχους. Οι συγκεκριμένοι στόχοι της CR περιλαμβάνονται επίσης στο επιχειρηματικό σχέδιο του ΟΤΕ. Η ομάδα CR συντονίζει

και υλοποιεί τις ενέργειες του προγράμματος κατά τη διάρκεια του έτους και συγκεντρώνει δεδομένα σχετικά με την πρόοδο και την απόδοση για την ετήσια έκθεση CR (Salanave, J., & Kalmus, P., 2007).

Ο στρατηγικός στόχος του ΟΤΕ είναι να είναι σύγχρονος, δυναμικός, προσανατολισμένος προς τον πελάτη, να παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες, το καλύτερο δίκτυο και το καλύτερο περιβάλλον εργασίας και να κατέχει ηγετική θέση στις αγορές που δραστηριοποιείται. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος οι εταιρείες βασίζονται σε ένα πρόγραμμα μετασχηματισμού, έχοντας τους παρακάτω ως κύριους πυλώνες: ηγετική θέση στην τεχνολογία, η καλύτερη εμπειρία πελατών, ο μετασχηματισμός των εσόδων και οι βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, βελτιστοποίηση λειτουργίας και κόστους, καθώς και στρατηγική για τους ανθρώπους. Οι εταιρείες επιδιώκουν με κάθε δράση να ενισχύσουν τη βιώσιμη επιχειρηματικότητά τους, καλλιεργώντας παράλληλα συνεχή διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Nissim, D., & Penman, S. H., 2001).

Συγκεκριμένα, ο ΟΤΕ ως εταιρεία μεγάλης κεφαλαιοποίησης που είναι εισηγμένος στα Χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου συμμορφώνεται με τις ισχύουσες εθνικές και διεθνείς προδιαγραφές νομοθεσία για την εταιρική διακυβέρνηση, ενσωματώνοντας κανονιστικές ρυθμίσεις και πρακτικές συμμόρφωσης στο πλαίσιο του τρόπου λειτουργίας. Ταυτόχρονα, με στόχο την διαφάνεια, την αποτελεσματική διαχείριση και την βέλτιστη διαχείριση του ΟΤΕ ακολουθεί, βέλτιστες πρακτικές συμμόρφωσης. Στο πλαίσιο αυτό, ο ΟΤΕ συμμορφώνεται με τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (Κώδικας ΗCG) και το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΗCCG, κοινή πρωτοβουλία της ΕΧΑΕ και της Ελληνικής Ομοσπονδίας Επιχειρήσεις) που εγκρίθηκε τον Οκτώβριο του 2013, δημοσιεύοντας και δικαιολογώντας τυχόν αποκλίσεις στην Εταιρεία Δήλωσης Διακυβέρνησης ("αρχή της συμμόρφωσης"), η οποία αποτελεί μέρος της ετήσιας έκθεσης του Διοικητικού Συμβουλίου στη Γενική Συνέλευση των μετόχων (Salanave, J., & Kalmus, P., 2007).

Σε συνέχεια του σχεδίου και των πλαισίων που παρέχονται στο τμήμα μεθοδολογίας, το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει το ποιοτική ανάλυση του ΟΤΕ και του περιβάλλοντος του. Η ανάλυση αυτή θα περιγράψει και θα διερευνήσει τις τάσεις και τους παράγοντες που επηρεάζουν τους φορείς εκμετάλλευσης κινητών δικτύων και

ιδιαίτερα του ΟΤΕ και των δραστηριοτήτων του, σε μακροπεριβαλλοντικό επίπεδο. Αυτή η ενότητα αποτελείται από τέσσερις υποενότητες τα οποία μαζί σχηματίζουν την αποκαλούμενη ανάλυση PEST: Πολιτική, Οικονομική, Κοινωνική και Τεχνολογική. Από την πλήρη ανάλυση όλων των μακροπεριβαλλοντικών παραγόντων σε όλες τις αγορές του ΟΤΕ εξαιρετικά τεράστιες, η επικέντρωση σε αυτό το κεφάλαιο θα αφορά μόνο τους βασικούς παράγοντες και την πιο σημαντική και ισχυρή επιχείρηση μεγαλύτερες αγορές. (Salanave, J., & Kalmus, P.,2007).

### **Η διοίκηση του ΟΤΕ**

Η διοίκηση του οργανισμού ΟΤΕ αποτελείται από συγκεκριμένες ομάδες ατόμων που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην πορεία της εταιρίας. Καταρχάς, υπάρχει ο Πρόεδρος, που είναι ταυτόχρονα και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας. Το άτομο που βρίσκεται σε αυτήν την θέση έχει σαν καθήκον του να παρακολουθεί και να επιμελείται τα παραγόμενα προϊόντα όλων των διαδικασιών της επιχείρησης. Ταυτόχρονα αυτή η θέση είναι η κύρια εκπροσώπηση της εταιρίας σε επιχειρηματικές ενέργειες σε παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης, πέρα από αυτές τις αρμοδιότητες, ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας του ΟΤΕ έχει σαν καθήκον να υποβάλει προτάσεις και συμβουλές στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας και να βρίσκεται σε συνεχή επαφή με τα άτομα που το αποτελούν για την ομαλότερη και αποτελεσματικότερη διοίκηση της εταιρίας. Επιπλέον, οφείλει να γνωρίζει τους τρόπους και τα μέσα που βοηθάνε την εταιρία να αυτό-διαχειρίζεται εσωτερικώς και σε σχέση με το εξωτερικό της περιβάλλον. Τέλος, ο Διευθύνων Σύμβουλος έχει την ικανότητα να υπογράψει και να επιμεληθεί σε συμβάσεις που αγγίζουν τα 8 δισεκατομμύρια Ευρώ (COSMOTE, 2017).

Το Διοικητικό Συμβούλιο του ΟΤΕ έχει ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Καταρχάς, είναι το υψηλότερο από άποψη βαθμίδας και ιεράρχησης, διοικητικό όργανο της επιχείρησης του ΟΤΕ. Έχει ευθύνη να λαμβάνει όλες τις σημαντικές αποφάσεις που έχουν να κάνουν με τον τρόπο που η επιχείρηση διοικείται και τον τρόπο που αυτή ορίζει τους μακροχρόνιους στόχους της. Σε αυτά τα θέματα εξαιρούνται αυτά τα οποία έχουν να κάνουν με την Γενική Συνέλευση των μετόχων ή συσχετίζονται με αυτούς με οποιονδήποτε τρόπο. Γενικότερα, το Διοικητικό Συμβούλιο του ΟΤΕ έχει τον πρώτο και κύριο λόγο στην δημιουργία της στρατηγικής της επιχείρησης. Επιπλέον, έχει μεγάλο έλεγχο σε όλα τα υπάρχοντα της επιχείρησης και του ενεργητικού της. Το Διοικητικό Συμβούλιο του ΟΤΕ αποτελείται από έντεκα

άτομα, μερικά εκ των οποίων δεν κατέχουν κάποιο μερίδιο της εταιρίας ενώ άλλα είναι και μέτοχοι. Όσον αφορά τους κανονισμούς της εταιρίας οι οποίοι υπάρχουν καις το καταστατικό του ΟΤΕ, το Διοικητικό σώμα και Συμβούλιο της επιχείρησης οφείλει να έχει μεταξύ εννέα και έντεκα ατόμων ως μέλη του. Τελικώς, όσον αφορά το Διοικητικό Συμβούλιο του ΟΤΕ, αξίζει να σημειωθεί ότι τα μέλη του επιλέγονται μετά από την διαδικασία των εκλογών που ακολουθεί την Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρίας (Cosmote.gr, 2017).

Αυτή η Γενική Συνέλευση των μετόχων της επιχείρησης, έχει λόγο στον τρόπο με τον οποίο διοικείται η εταιρία μέσα από τις εκλογές του Ανωτάτου Συμβουλίου του ΟΤΕ. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, ικανότητα και δικαίωμα ψήφου μπορούν να έχουν αυτοί οι μέτοχοι που κατέχουν σύμφωνα με τον αριθμό των αγορασμένων μετοχών που έχει στην κατοχή του και σε συνδυασμό με το γεγονός της πλήρης αποπληρωμής τους. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι οι αποφάσεις που παίρνονται και ψηφίζονται κατά την διάρκεια μιας Γενικής Συνέλευσης ξεκινάνε να ισχύουν από το τέλος αυτής και βρίσκονται σε ισχύ για όλο το φάσμα του διοικητικού σώματος της επιχείρησης αλλά και για τους μετόχους που μπορεί να ήταν απόντες στην διαδικασία αυτήν (Cosmote.gr, 2017).

### **Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός της Εταιρείας ενόψει της κρίσης**

Σύμφωνα με την ετήσια οικονομική έκθεση της εταιρείας για το έτος 2011 η εταιρεία έχει επηρεαστεί σε σημαντικό βαθμό τα τελευταία δύο χρόνια από την οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας. Παρ όλα αυτά η εταιρεία έχει προσελκύσει το μεγαλύτερο ποσοστό από χρήστες κινητής τηλεφωνίας που επέλεξαν να αλλάξουν δίκτυο και έτσι έφερε στην εταιρεία αύξηση τόσο του πελατολογίου της όσο και του κύκλου εργασιών της.

Αναφορικά με τις προβλέψεις για το έτος που διανύουμε στην εταιρεία δεν αναμένουν μεγάλη αύξηση των συνδρομητών της για τα επόμενα χρόνια, όμως περιμένουν να αυξηθεί η ζήτηση για υπηρεσίες δεδομένων και διαδικτύου μέσω των κινητών συσκευών. Σύμφωνα με τη προηγούμενη φράση η εταιρεία έχει βάλει στα διάφορα προγράμματα συμβολαίου, καρτοσυμβολαίου και καρτοκινητής υπηρεσίες διαδικτύου που έρχονται δωρεάν στο χρήστη ή τα προπληρώνει. Πέρα τούτων η εταιρεία έρχεται κοντά και στους φοιτητές και παρέχει ασύρματο internet με χαμηλότερο κόστος απ ότι κανονικά.

Η μητρική της Cosmote προκειμένου να ανταπεξέλθει στη δύσκολη οικονομική κατάσταση δείχνει να συγκλίνει περισσότερο σε δύο μέτρα τα οποία επιδρούν αρνητικά στην εταιρεία της παρούσας εργασίας. Ο κος Τσαμάζ πρόεδρος του Δ.Σ της εταιρείας και πρόεδρος του ομίλου ΟΤΕ κατά την ομιλία του στην τακτική ετήσια γενική συνέλευση των μετόχων έδωσε βάρος στη λήψη μέτρων σχετικά με την αναχρηματοδότηση δανειακών υποχρεώσεων της εταιρείας ύψους 3,1 δίσ € μέχρι το Φεβρουάριο του 2014 και τη περαιτέρω προσπάθεια για μείωση των λειτουργικών εξόδων.

Ένα μέτρο που εξετάζει η εταιρεία είναι η πώληση θυγατρικής εταιρείας του ομίλου στο εξωτερικό. Σε ενδεχόμενη πώληση η εταιρεία θα πετύχει την επιμήκυνση των υποχρεώσεων της και θα φέρει μείωση του δανεισμού. Μπορεί κατά τη γενική συνέλευση να μην έγινε γνωστό το όνομα της υποψήφιας προς εξαγορά θυγατρικής του ομίλου ωστόσο ένας μεγάλος αριθμός ιστοσελίδων αναφέρονται για την Globul που εδρεύει στη Βουλγαρία αλλά και την θυγατρική εταιρεία Germanos Telecom Bulgaria. Η εταιρεία αποτιμάται περίπου σε 800 εκατομμύρια ευρώ και η πώληση θα γίνει προκειμένου να γίνει ευκολότερη η αναχρηματοδότηση δανειακών κεφαλαίων.

Σύμφωνα με άλλη σελίδα στο διαδίκτυο αναφέρεται το γεγονός πως τα χρήματα από τη πώληση της θυγατρικής προορίζονται για την αποπληρωμή ομολόγων τα οποία λήγουν μέσα στα επόμενα δύο χρόνια. Επιπλέον η μητρική έχει προσλάβει για σύμβουλο πώλησης το βρετανικό τμήμα της Citigroup και με τα μέχρι τώρα δεδομένα έχουν ενδιαφερθεί για την αγορά οι εταιρείες Orange, η Vodafone και η Turkcell.

Αναφορικά με τη μείωση λειτουργικών εξόδων εξετάζεται η περίπτωση εθελούσιας αποχώρησης από την εταιρεία με στόχο τη μείωση κόστους προσωπικού.

Επειδή όμως την επόμενη διετία ενδέχεται να αποχωρήσουν από την εταιρεία μερικές χιλιάδες άνθρωποι εξετάζεται σοβαρά το ενδεχόμενο ίδρυσης μίας νέας θυγατρικής στην οποία θα μετακινηθεί προσωπικό από τις εταιρείες του ομίλου προκειμένου να αξιοποιηθούν σε νέες υπηρεσίες.

Εκτός των άλλων η εταιρεία προσπαθεί παρά τη δύσκολη οικονομική συγκυρία που βιώνει η χώρα μας να φέρνει και να παρουσιάζει νέα μοντέλα κινητών τηλεφώνων ή tablet ή i-pad στο καταναλωτικό κοινό. Έτσι λοιπόν την Πέμπτη 1/11/2012 παρουσίασε πρώτη στη χώρα μας το νέο i-Phone 5 σε γνωστό εμπορικό κέντρο των βορείων προαστίων. Όσοι βρέθηκαν στην εκδήλωση αυτή είχαν τη δυνατότητα να δουν από κοντά τις δυνατότητες του νέου μοντέλου να το χρησιμοποιήσουν δοκιμαστικά άλλα και να το προ-παραγγείλουν όσοι το επιθυμούσαν μέσω των

καταστημάτων ΟΤΕ, Cosmote, Γερμανός που στεγάζονται στο χώρο του εμπορικού κέντρου.

### **Ανταγωνισμός Cosmote με Vodafone**

Στο προτελευταίο στάδιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας θέλουμε να δώσουμε ένα υπόβαθρο και να αναλύσουμε τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών Cosmote Hellas και Vodafone Hellas. Επειδή έχουμε εστιάσει σε μεγάλο βαθμό στη πρώτη εταιρεία θεωρούμε σκόπιμο να αναφέρουμε μερικά στοιχεία και για την άλλη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας – σημαντικότερος ανταγωνιστής της πρώτης.

### **Vodafone Hellas**

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1992 και παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στο καταναλωτικό κοινό της με το όνομα Panafone, με τη συμμετοχή των εταιρειών Vodafone Group, France Telecom, Ιντρακόμ και Data Bank. Η εταιρεία έξι χρόνια αργότερα πέτυχε την εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και στο αντίστοιχο του Λονδίνου.

Μέσα από πετυχημένη πορεία στη χώρα μας από τον Ιανουάριο του 2002

η εταιρεία λειτουργεί κάτω από τον πλέον πετυχημένο παγκόσμιο εμπορικό τίτλο Vodafone.

Στον όμιλο της Vodafone είναι σήμερα περισσότεροι από 359 εκατομμύρια άνθρωποι οι οποίοι απολαμβάνουν τις παροχές της εταιρείας. Μια μικρή εταιρεία από το Newbury κατάφερε σε περίπου 25 χρόνια να γίνει μια παγκόσμια δύναμη στον κλάδο της και να χει παρουσία σε περισσότερες από 30 χώρες στον κόσμο αλλά και έχει ένα μεγάλο αριθμό συνεργατών (περίπου 50).

Αναφορικά με τη ποιότητα βλέπουμε πώς η Vodafone έχει περισσότερες πιστοποιήσεις από την Cosmote (Διαχείριση της Ποιότητας της Αλυσίδας Καταστημάτων, Διαχείριση της Ασφάλειας των Πληροφοριών κατά ISO 27001, Διαχείριση της Επιχειρησιακής Συνέχειας κατά BS 25999-2:2007) όμως δεν συμπεριλαμβάνεται στις πιστοποιήσεις της πρώτης εκείνη για το εργαστήριο ηλεκτρομαγνητικής ενέργειας.

Επιπλέον η εταιρεία είναι χορηγός στην Εθνική ομάδα ποδοσφαίρου της χώρας μας, την ΠΑΕ ολυμπιακός αλλά και στη φόρμουλα 1 είναι χορηγός της εταιρείας McLaren Mercedes.

Σχετικά με τη προστασία του περιβάλλοντος και η παρούσα εταιρεία έχει διατελέσει ενέργειες για να βοηθήσει τόσο το περιβάλλον όσο και τη κοινωνία. Έτσι λοιπόν σχετικά με τη προστασία του περιβάλλοντος στην εταιρεία ανακυκλώνουν οτιδήποτε μπορεί να ανακυκλωθεί από χαρτί μέχρι μπαταρίες και toners εκτυπωτών, εξοικονομείται ενέργεια στο δίκτυο και τα γραφεία, καταστήματα της εταιρείας κ.α.

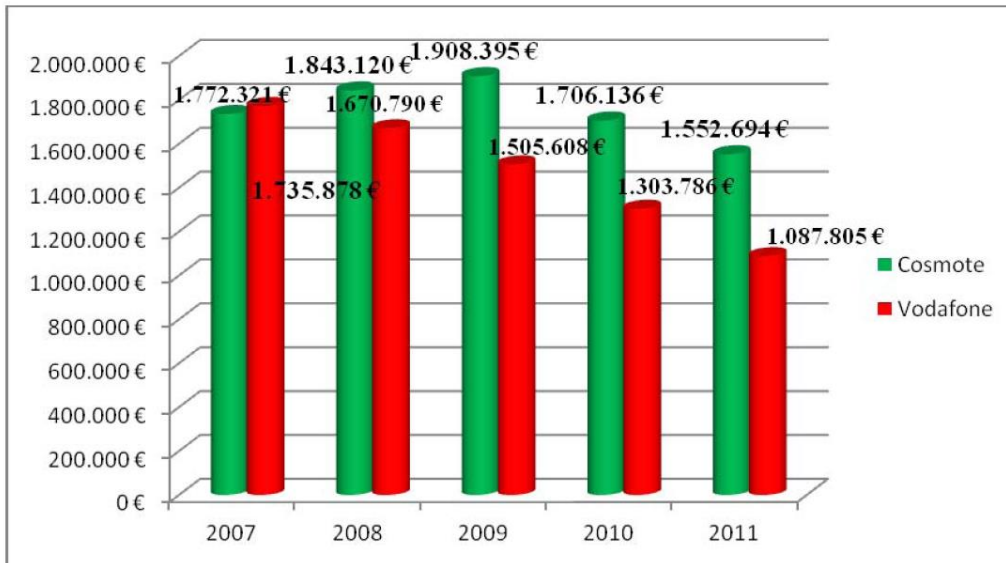
Η κοινωνική προσφορά της εταιρείας είναι εξίσου σημαντική και αρκετές φορές απευθύνεται στο μέλλον αυτού του τόπου που είναι τα παιδιά. Η εταιρεία σε συνεργασία με το Ίδρυμα Μείζονος Ελληνισμού έδωσαν τη δυνατότητα σε μαθητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να δουν την ιστορία αξιοποιώντας την κινητή επικοινωνία. Από την άλλη έχει δημιουργήσει τη κινητή μονάδα «ΛΗΤΩ» μέσω της οποίας παρέχει σε διάφορες περιοχές της χώρας μας δωρεάν παιδιατρική περίθαλψη, διαγνωστικό και οδοντιατρικό έλεγχο, δωρεάν φαρμακευτική αγωγή με τα κατάλληλα παιδιατρικά φάρμακα και τέλος προσφέρεται εμβολιαστική κάλυψη.

Αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό όπως διαβάζουμε στο επίσημο διαδικτυακό τόπο της εταιρείας προσφέρεται ίση μεταχείριση στους εργαζομένους της εταιρείας χωρίς να γίνεται διάκριση διαφορών όπως το φύλλο, η φυλή, η χώρα, η ηλικία, τη βαθμίδα του μορφωτικού επίπεδου του εργαζομένου κλπ.

Η εταιρεία παρέχει ευκαιρίες δια βίου μάθησης και δίνει τη δυνατότητα συνεργασίας με πανεπιστήμια τόσο του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού. Η εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση σε θέματα υγείας και ασφάλειας για το ανθρώπινο δυναμικό της και επιπλέον υπάρχουν εθελοντικά προγράμματα που συμμετέχουν οι εργαζόμενοι της εταιρείας αλλά και προγράμματα αιμοδοσίας.



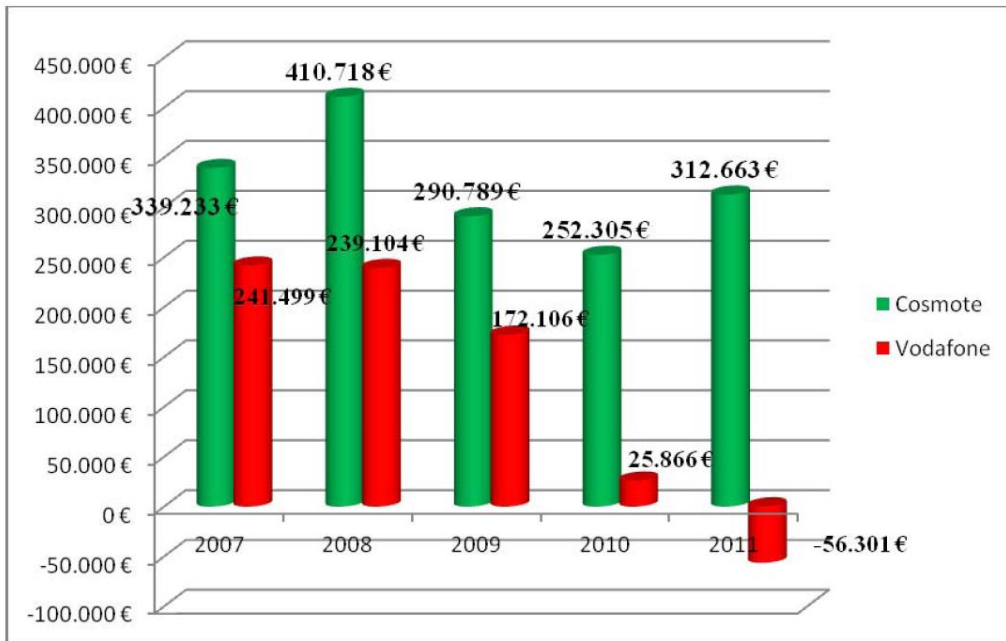
### Σύγκριση κύκλου εργασιών των δύο εταιρειών



Πηγή Ετήσιες οικονομικές εκθέσεις εταιρειών

### Σύγκριση αποτελέσματος χρήσης

Ποσά σε χιλιάδες €



Πηγή Ετήσιες οικονομικές εκθέσεις εταιρειών

## Cosmote Vs Vodafone

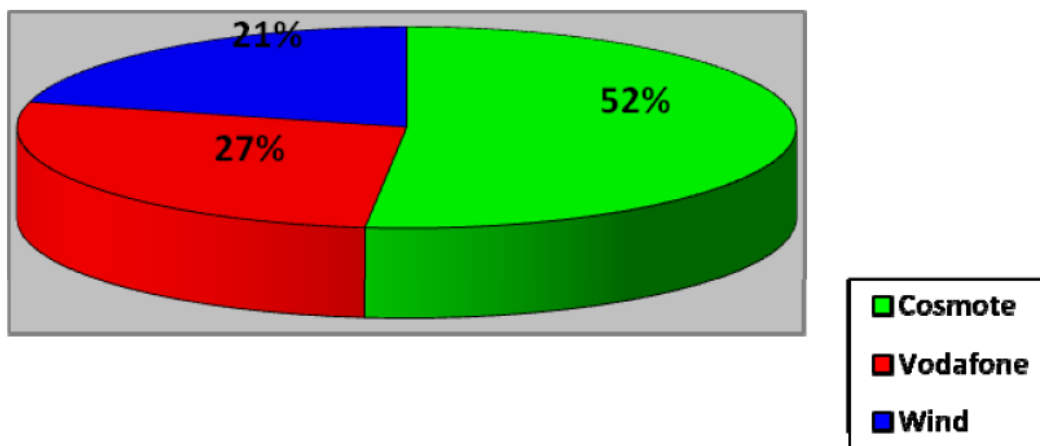
Έπειτα από μια σύντομη παρουσίαση της άλλης εταιρείας μπορούμε να συγκρίνουμε τις δύο εταιρείες και να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα γι αυτές.

Πρώτα απ όλα παρατηρούμε πώς η Cosmote είναι μία εταιρεία που αναπτύσσεται μέσω των θυγατρικών της στα βαλκάνια αντίθετα παρατηρούμε πως η σημαντικότερη ανταγωνίστρια εταιρεία κινητής τηλεφωνίας δραστηριοποιείται σε διάφορες χώρες στις πέντε ηπείρους. Αμφότερες οι δυο εταιρείες έχουν ένα μεγάλο αριθμό συνεργατών σε μέρη που δεν έχουν καταστήματα και χρησιμοποιούν μεθόδους δικαιοχρησίας προκειμένου να λειτουργήσουν κατάστημα σε περιοχή οπου δεν εξυπηρετείται.

Σχετικά με το οργανόγραμμα της κάθε εταιρείας μπορούμε να πούμε πως το οργανόγραμμα της θυγατρικής του ΟΤΕ είναι πιο εκτενής από αυτό της άλλης εταιρείας και επιπλέον οι θέσεις διαγράφονται καλύτερα για τη πρώτη έναντι της δεύτερης αναφορικά με τα δευτερεύοντα τμήματα της κάθε εταιρείας.

Επειδή όμως πολλοί αναλυτές και ενδιαφερόμενοι βλέπουν και κατανοούν καλύτερα μέσα από ένα σχήμα παραθέτουμε ακολούθως τα μερίδια συνδρομητών των εταιρειών

### Μερίδια Κινητής Τηλεφωνίας Ανα Εταιρεία



Όπως βλέπουμε η Cosmote υπερτερεί κατά πολύ σε σχέση με τις άλλες δύο εταιρείες του κλάδου της, πράγμα που τις δίνει να χει ηγετική θέση στον κλάδο της.

Έτσι λοιπόν όπως γίνεται αντιληπτό στα πλαίσια του μανάτζμεντ μπορούμε να πούμε πως η προαναφερόμενη εταιρεία κατέχει δεσπόζουσα θέση στο κλάδο της. Η νομοθεσία της χώρας μας επιτρέπει κάποια εταιρεία να κάνει χρήση της θέσης όμως απαγορεύει τη κατάχρηση της θέσης αυτής και σε περίπτωση που κάποια εταιρεία υποπέσει στο παράπτωμα αυτό έρχεται αντιμέτωπη με υψηλά πρόστιμα.

Σύμφωνα με το νόμο για κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης η εταιρεία Vodafone κατήγγειλε την Cosmote περί κατάχρησης δεσπόζουσας θέσης στην Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ). Η συγκεκριμένη κίνηση της πρώτης εταιρείας πραγματοποιήθηκε το τελευταίο δεκάημερο του Μαρτίου το 2012.

Σύμφωνα με τη καταγγελία αυτή η ΕΕΤΤ υποχρεούται βάση νόμου να ψάξει για να δει αν ισχύει ορθά η κίνηση που κάλε η Vodafone και μπορεί να καλέσει και τις δύο εταιρείες σε ακρόαση.

Η Vodafone προχώρησε σε αυτή τη κίνηση επειδή η εταιρεία που αναλύουμε στην παρούσα εργασία έχει μερίδιο αγοράς στη καρτοκινητή πάνω από 50% και οι άλλες δύο εταιρείες προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό συμπιέζουν το περιθώριο κέρδος τους ή ακόμη και να πωλούν κάτω του κόστους.

Παρόμοια καταγγελία είχε γίνει και πριν από καιρό όταν ήταν υπό διαπραγμάτευση το φάσμα όμως από την ΕΕΤΤ δεν δόθηκε ιδιαίτερη βάση αφού η ενάγων και η εναγόμενη εταιρεία είχαν κάνει τη προσφορά τους για να μεγαλώσουν το φάσμα συχνότητας τους. Τότε δε προχώρησε η προσφυγή αυτή διότι θα χε χάσιμο χρημάτων το Ελληνικό δημόσιο 380,5 εκατομμύρια ευρώ.

Σε περίπτωση όπου η καταγγελία επιβεβαιωθεί έπειτα από τον έλεγχο της ΕΕΤΤ τότε η Cosmote θα βρεθεί αντιμέτωπη με υψηλό πρόστιμο το οποίο μπορεί να φτάνει ακόμα και στο 10% του ετήσιου τζίρου της εταιρείας.

Αναφορικά με τον ανταγωνισμό μεταξύ των δύο εταιρειών παρατηρούμε πως όταν μία εταιρεία προσφέρει μία νέα υπηρεσία τότε μετά από σχετικά σύντομο χρόνο ακολουθεί και η άλλη εταιρεία. Για παράδειγμα όταν η εταιρεία της Vodafone παρουσίασε την επιλογή ελέγχου κόστους (cost control) από το κινητό ή το tablet του χρήστη μ ενημέρωση όταν πλησιάζει να ξεπεράσεις το 80% του χρόνου σου μετά από λίγο καιρό υιοθέτησε την ίδια υπηρεσία και η θυγατρική του ΟΤΕ. Ακόμη μία κίνηση είναι η στρατηγική συμμαχία που χει ξεκινήσει η Vodafone με την Hellas On Line (HOL) έτσι ώστε να προσφέρει ολοκληρωμένη κάλυψη σε κάθε οικία ή επιχείρηση προσφέροντας σταθερό-κινητό αλλά και πρόσβαση στο διαδίκτυο. Με τον τρόπο αυτό η προαναφερόμενη εταιρεία προσπαθεί να αυξήσει το πελατολόγιο της με τη

πολύτιμη βοήθεια της HOL μειώνοντας τους συνδρομητές από τα άλλα δίκτυα σταθερής τηλεφωνίας και παρόχους διαδικτύου. Αναφορικά με τα συμπεράσματα που μπορούμε να πάρουμε από τις οικονομικές εκθέσεις των δύο εταιρειών και αναφορικά με τα διαγράμματα που έχουμε συμπεριλάβει στην εργασία μπορούμε να βγάλουμε τα εξής συμπεράσματα :Όσο αφορά τον τζίρο των δύο εταιρειών παρατηρούμε πως ενώ το έτος 2007 η Vodafone έχει περισσότερο κύκλο εργασιών έναντι της άλλης εταιρείας την επόμενη τετραετία 2008-2011 έχει σταθερά μειωμένο κύκλο. Το γεγονός αυτό μπορούμε να το αιτιολογήσουμε λόγο της αυξανόμενης ζήτησης για το πακέτο καρτοκινητής What's up της Cosmote η οποία είχε ένα πολύ πετυχημένο πρόγραμμα προς ίδιους χρήστες. Έκτος αυτού ενδεχομένως και λόγο του σκανδάλου που χε ξεσπάσει εκείνη την εποχή περί υποκλοπών συνομιλίας αρκετοί συνδρομητές της αν άλλαξαν δίκτυο και να πήγαν σε μία από τις δύο εταιρείες κινητής. Σχετίζοντας τον κύκλο εργασιών με τα κέρδη της κάθε εταιρείας παρατηρούμε πως η Cosmote έχει περισσότερα κέρδη με τη Vodafone να πλησιάζει σχετικά τα κέρδη της άλλης εταιρείας το 2007 ενώ το 2008-2009 βλέπουμε πως πως τα κέρδη της πρώτης είναι αρκετά εκατομμύρια περισσότερα. Το 2011 η χρήση για την εταιρεία της Vodafone έκλεισε με σημαντική ζημία (περισσότερο από δύο φορές μεγαλύτερη από τα κέρδη της χρήσης του 2010) σε αντίθεση η Cosmote έφερε τα κέρδη της σε επίπεδα του 2007. Τα αποτελέσματα αυξομειώνονται συνεχώς λόγο των αυξημένων εξόδων που χει η κάθε εταιρεία αλλά και λόγο των συνεχών αλλαγών στη φορολογία και την εργατική νομοθεσία (περισσότερα έξοδα) που αλλάζουν στη χώρα μας. Κλείνοντάς το κεφάλαιο αυτό και προκειμένου να μεγαλώσουμε την αποδεικτική ισχύ σχετικά με τον ανταγωνισμό των δύο εταιρειών έχουμε δει σε διαφημιστικά μηνύματα πως η Cosmote μειώνει τα έξοδα επικοινωνίας για τους φοιτητές με διάφορα προγράμματα (έκπτωση στα συμβόλαια, δωρεάν χρόνος ομιλίας με μία ανανέωση και προνομιακή τιμή για ασύρματο διαδίκτυο). Με τη κίνηση αυτή προσπάθησε να αυξήσει τους πελάτες της αλλά και τον αριθμό των συνδρομητών της έπειτα από τη προσφορά που χε κάνει η Vodafone μέσω του πακέτου CU και του προγράμματος Student Xclusive. Μέσω του προγράμματος αυτού η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα σε φοιτητές να χουν 100' δωρεάν χρόνο ομιλίας προς ίδιου δικτύου και η διανομή τους έγινε στους περισσότερους σπουδαστές (έπειτα από τη σχετική ενημέρωση για το πρόγραμμα αυτό) με την απόκτηση της ακαδημαϊκής ταυτότητας (την οποία παραλαμβάνει ο κάθε σπουδαστής από οποιοδήποτε κατάστημα Vodafone που επιθυμεί) τους που είναι σε ισχύ.

## Προτάσεις

Στη τελευταία αυτή υποενότητα της εργασίας θα παρουσιάσουμε τις προτάσεις που έχουμε να κάνουμε για την εταιρεία έπειτα από την ανάλυση που διατελέσαμε.

Προκειμένου να αξιοποιήσει στο έπακρο το μεγαλύτερο φάσμα συχνότητας που απέκτησε έπειτα από τη καλύτερη προσφορά που κατάθεσε θα πρέπει η εταιρεία να βελτιστοποιήσει το σήμα της. Σε περίπτωση που πραγματοποιηθεί μία τέτοια κίνηση και σε συνδυασμό με τη προσέλκυση νέων πελατών θα μπορέσει να εξασφαλίσει ένα ακόμα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και να αποδυναμώσει κι άλλο τους ανταγωνιστές της.

Δεδομένου ότι ο ΟΤΕ πρόκειται να πουλήσει τη θυγατρική της εταιρείας Globul Βουλγαρία και επειδή μεταξύ των ενδιαφερόμενων εταιρειών για την απόκτηση της έχει δείξει και η Vodafone θα ήταν προτιμότερο να μην πωληθεί σε εγχώριο ανταγωνιστή. Η σκέψη – πρόταση αυτή προέρχεται σύμφωνα με το πλαίσιο πως θα αποδυναμωθεί ο όμιλος που έχει η εταιρεία με μείωση του κύκλου εργασιών και παράλληλα θα αυξηθεί ο κύκλος εργασιών για την ανταγωνίστρια εταιρεία.

Επομένως αν η πρόταση της βρετανικής Vodafone είναι ελαφρώς υψηλότερη έναντι των άλλων να δοθεί η θυγατρική σε άλλη εταιρεία.

Βλέποντας τις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας παρατηρούμε ότι κάθε χρόνο έχει αυξανόμενα έξοδα για ενοίκια. Προκειμένου αν μειώσει τα έξοδα της αυτά η εταιρεία μπορεί να αγοράσει κτήρια που επιθυμεί για λογαριασμό της εταιρείας. Όμως θα πρέπει η εταιρεία να δει αν την συμφέρει να αγοράσει και πόσα κτήρια για να στεγάσει τις εγκαταστάσεις της ή ακόμη και αν δεν θέλει να φύγει από το σημείο αυτό που είναι τα ενοικιαζόμενα κτήρια να συζητήσει ενδεχόμενη αγορά από τον ενοικιαζόμενο.

Δεδομένης της στρατηγικής συμμαχίας που έχει η ανταγωνίστρια εταιρεία Vodafone με την Hellas On Line και σύμφωνα με τη πελατειακή βάση του ΟΤΕ και της Cosmote σε σταθερή και κινητή τηλεφωνία αντίστοιχα μπορεί να συνεργαστούν.

Με τη συνεργασία αυτή θα μπορούν να παρέχουν όπως και οι προαναφερόμενες εταιρείες υπηρεσίες σταθερού τηλεφώνου (ΟΤΕ) – κινητής τηλεφωνίας (Cosmote) και διαδίκτυο με ένα μόλις πάγιο σε κάθε ενδιαφερόμενο πελάτη. Σχετικά με την τιμή θα πρέπει να είναι ανάλογη τόσο με την υπηρεσία του ανταγωνιστή όσο και με την ποιότητα της υπηρεσίας που θα διαθέσει.

Αν και όπως έχουμε ήδη αναφέρει σχεδιάζεται πώληση θυγατρικής της εταιρείας για λόγους μείωσης των εξόδων από δάνεια της μητρικής εταιρείας ίσως και ένα άνοιγμα

της εταιρείας σε μία νέα αγορά να ήταν πρόσφορη. Ο λόγος για τον οποίο αναφέρουμε την πρόταση αυτή είναι διότι στην τοπική αγορά έχει λίγους ανταγωνιστές ενδεχόμενος να μπορέσει σύντομα να διαγράψει μία ανοδική πορεία και να αποσπάσει σημαντικό μερίδιο αγοράς. Έτσι λοιπόν η εταιρεία θα έχει άλλη μία χώρα δραστηριοποίησης στο ενεργητικό της και πιθανώς να αυξήσει τα ενοποιημένα οικονομικά της αποτελέσματα.

Η επανάσταση της τεχνολογίας, γνωστή και ως 4η βιομηχανική επανάσταση, αλλάζει τα πάντα: τον τρόπο που ζούμε, που επικοινωνούμε, που εργαζόμαστε. Στη νέα ψηφιακή εποχή όλα γίνονται απλούστερα, ταχύτερα και φθηνότερα. Το μεγάλο «στοίχημα» είναι για τη χώρα και τις επιχειρήσεις να χειριστούν την εξέλιξη της τεχνολογίας και να μπουν σε τροχιά ψηφιακής ανάπτυξης.

Προϋπόθεση για την ψηφιακή ανάπτυξη είναι οι σύγχρονες τηλεπικοινωνιακές υποδομές. Οι «ψηφιακές λεωφόροι» πάνω στις οποίες θα «τρέχουν» οι υπηρεσίες του μέλλοντος. Ο όμιλος ΟΤΕ επενδύει εντατικά σε δίκτυα νέας γενιάς και θα πρέπει να συνεχίσει με αυτό τον ρυθμό, αναπτύσσοντας υποδομές που θα δώσουν ώθηση στην ελληνική οικονομία και θα δημιουργήσουν προοπτικές ανάπτυξης. Μόνο την περασμένη εξαιτία οι επενδύσεις αυτές στη χώρα ξεπέρασαν τα €2 δισ. Επιπλέον έχει ήδη εξαγγείλει επενδύσεις ύψους €1,5 δισ. ως το 2020 για να προσφέρει στους καταναλωτές ακόμα υψηλότερες ταχύτητες και μεγαλύτερη κάλυψη στο σταθερό και στο κινητό.

Ο όμιλος ΟΤΕ είναι η εταιρεία των οπτικών ινών στην Ελλάδα. Σήμερα διαθέτει 40.000 χλμ. οπτικών ινών στο δίκτυο κορμού και στο δίκτυο πρόσβασης. Ως το τέλος του 2017 θα έχει περάσει επιπλέον 3.000 χλμ., ενώ στο πλαίσιο του έργου Rural Broadband τοποθετεί συνολικά άλλα 11.000 χλμ. οπτικών ινών, για να έχουν πρόσβαση στο Internet και οι πιο απομακρυσμένες αγροτικές περιοχές. Ηδη, χάρη στις επενδύσεις του ομίλου ΟΤΕ, ένα στα δύο νοικοκυριά και επιχειρήσεις έχει σήμερα πρόσβαση σε πολύ γρήγορο Internet.

Επόμενο βήμα είναι η αναβάθμιση της υπηρεσίας VDSL, μέσω της οποίας προσφέρονται ταχύτητες ως 50 Mbps, με τεχνολογία Vectoring και Super-Vectoring, ώστε νοικοκυριά και επιχειρήσεις να αποκτήσουν πρόσβαση σε ταχύτητες 100 Mbps και άνω. Το σχέδιο του ομίλου ΟΤΕ περιλαμβάνει την αναβάθμιση περίπου 11.900 υπαίθριων καμπινών από 168 αστικά κέντρα σε αρχιτεκτονική NGA, η κατασκευή των οποίων θα έχει ολοκληρωθεί ως τον Οκτώβριο του 2017. Τελικός στόχος και

αναπόσπαστο μέρος των τεχνολογικών σχεδίων του ομίλου ΟΤΕ είναι η οπτική ίνα να φτάσει στο σπίτι, μέσω της τεχνολογίας Fiber to the Home.

Στην κινητή τηλεφωνία έχει αυξήσει την πληθυσμιακή κάλυψη 4G σε 97%, προσφέροντας σε ακόμα περισσότερους καταναλωτές υπερυψηλές ταχύτητες mobile Internet, παραμένοντας Νο1 σε πληθυσμιακή κάλυψη με μεγάλη διαφορά από τον ανταγωνισμό. Αντίστοιχά, η πληθυσμιακή κάλυψη του δικτύου 4G+ έφθασε ήδη το 86%, ενώ ο όμιλος ΟΤΕ προετοιμάζεται για το επόμενο μεγάλο βήμα, το 5G.

Για να κερδίσει μια επιχείρηση το «στοίχημα» της νέας ψηφιακής εποχής, χρειάζεται έναν πλήρη ψηφιακό μετασχηματισμό. Πέρα από τη δημιουργία των υποδομών του μέλλοντος, ο όμιλος ΟΤΕ συμβάλλει στη δυναμική μετάβαση των επιχειρήσεων στη νέα εποχή, προσφέροντας προηγμένες υπηρεσίες και τεχνολογικές λύσεις ICT που μπορούν να αλλάξουν τις επιχειρήσεις «από μέσα», ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικότερα, αποδοτικότερα και με χαμηλότερο κόστος. Έχοντας υλοποιήσει μια σειρά από μεγάλα και σύνθετα έργα, ο όμιλος ΟΤΕ έχει αποδείξει πως διαθέτει το μέγεθος και την τεχνογνωσία να συμβάλλει ουσιαστικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό κάθε οργανισμού.

Θα πρέπει να αποτελεί συνεργάτη επιλογής για όσες επιχειρήσεις αναζητούν καινοτόμες λύσεις στους τομείς της Υγείας, του τουρισμού, της ασφάλειας πληροφοριών, της ενέργειας, των Data Centers, του Cloud και του Internet of Things (IoT).

Παράλληλα, θα πρέπει να δίνει ο ίδιος το «ψηφιακό» παράδειγμα, υιοθετώντας ψηφιακή κουλτούρα, ψηφιακοποιώντας τις διαδικασίες του και δημιουργώντας προσωποποιημένους τρόπους επικοινωνίας, με νέα διαδραστικά μέσα και δυνατότητες που διευκολύνουν την καθημερινότητα του πελάτη.

### **Επίλογος**

Η παρούσα εργασία εξέτασε την σημασία της στρατηγικής ανάπτυξης και της διοίκησής για τις εταιρείες σε παγκόσμιο επίπεδο και ανέλυσε την μελέτη περίπτωσης του ομίλου ΟΤΕ. Αδιαμφισβήτητα ο ΟΤΕ είναι μια πολύ επιτυχημένη εταιρεία με σταθερή στρατηγική ανάπτυξη και υψηλά ποσοστά αποτελεσματικότητας στον τρόπο διοίκησης του. Έχει διαμορφώσει και ακολουθήσει ευέλικτους στόχους μέσα από ένα εύστοχα τοποθετημένο όραμα σε συνδυασμό με την μεγάλη εταιρική ευθύνη που παρουσιάζει μέσα στα χρόνια. Η σωστή τοποθέτηση και υλοποίηση των στόχων του

ομίλου πρέπει να θεωρηθεί πολύτιμη προσέγγιση για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας στις λειτουργικές και διοικητικές πτυχές στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.



## Βιβλιογραφία

1. Ansoff, H. (2014). Strategic management. [Place of publication not identified]: Palgrave Macmillan.
2. Barney, J. & Hesterley, W. 2008, Strategic Management and Competitive Advantage. Prentice Hall.
3. Barney, J. 2007, Gaining sustaining competitive advantage. 3rd Edition. Prentice Hall.
4. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2012). Strategic Management and Competitive Advantage. Pearson Education Inc.
5. Brand Finance. (2014). The World's Most Valuable Brands. Retrieved October 10, 2014, from [www.brandirectory.com](http://www.brandirectory.com)
6. COMBS, J., LIU, Y., HALL, A. and KETCHEN, D. (2006). HOW MUCH DO HIGH-PERFORMANCE WORK PRACTICES MATTER? A META-ANALYSIS OF THEIR EFFECTS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. Personnel Psychology, 59(3), pp.501-528.
7. Cosmote, (2017). [online] Available at: [https://www.cosmote.gr/cr2010/cr2010\\_el/ote.html](https://www.cosmote.gr/cr2010/cr2010_el/ote.html) [Accessed 16 Sep. 2017].
8. COSMOTE. (2017). COSMOTE: Διοίκηση. [online] Available at: [https://www.cosmote.gr/mobile/cosmoportal/page/T38/section/Our\\_management\\_team](https://www.cosmote.gr/mobile/cosmoportal/page/T38/section/Our_management_team) [Accessed 16 Sep. 2017].
9. Cosmote.gr. (2017). Homepage | Cosmote.gr. [online] Available at: <https://www.cosmote.gr/hub/> [Accessed 16 Sep. 2017].
10. Cosmote.gr. (2017). Εκτελεστική Διοίκηση - cosmote.gr. [online] Available at: <https://www.cosmote.gr/fixed/corporate/ir/corporate-governance/management-team-new> [Accessed 16 Sep. 2017].
11. Cosmote.gr. (2017). Εταιρική Διακυβέρνηση | OTE CR. [online] Available at: [https://www.cosmote.gr/cr2010/cr2010\\_el/etairiki-diakybernisi.html](https://www.cosmote.gr/cr2010/cr2010_el/etairiki-diakybernisi.html) [Accessed 16 Sep. 2017].
12. Cosmote.gr. (2017). Σχέση Ευθύνης | OTE CR. [online] Available at: [https://www.cosmote.gr/cr2010/cr2010\\_el/sxesi-eythynis.html](https://www.cosmote.gr/cr2010/cr2010_el/sxesi-eythynis.html) [Accessed 16 Sep. 2017].
13. Coulter, M. (2008). Strategic Management in Action .New Jersey: Pearson Prentice Hall.

14. Coulter, M. 2008, *Strategic management in action*. 4th Edition. Pearson Education. New Jersey. United States.
15. Cravens, D. and Piercy, N. (2013). *Strategic marketing*. New York: McGraw-Hill/Irvin.
16. Dean, B. and Cassidy, J. (1990). *Strategic management*. Amsterdam: North-Holland.
17. European Commission. (2009). *Regulatory framework for electronic communications in the European Union*.
18. Gentzoglanis, A. and Henten, A. (2010). *Regulation and the evolution of the global telecommunications industry*. Cheltenham, Glos, UK: Edward Elgar.
19. Gilad, B. (2011). *Strategy without intelligence, intelligence without strategy*. *Business Strategy Series*, 12(1), pp.4-11.
20. Hamel, G. & Prahalad, C. K. 2006, *Kilpajuoksu tulevasta*. Original English version: *Competing for the Future*. Harvard Business School Press. Talentum Media Oy.
21. Hax, A. (2001). *Defining the concept of strategy*. In R. Wit, & R. Meyer, *Strategy, Content, Context* (pp. 28-32). London: Thomson Learning.
22. Hill, C., Jones, G. and Schilling, M. (n.d.). *Strategic management theory*.
23. Hitt, M. & Hoskisson, R. & Ireland, R. 2007, *Management of Strategy*. Thomson South-Western. International Student Edition.
24. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Pyle, S. and Johnson, G. (2011). *Exploring strategy*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
25. Kamansky, M. 2000, *Strateginen johtaminen*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
26. Kananen, J. 2011, *Rafting Through the Thesis Process*. JAMK University of Applied Sciences. Jyväskylä.
27. Lane, Wilson-Jones, Harold, L., Linda, Bishop and Randy, J. (2005). *Creating an Effective Strategic Plan for the School District*. *Journal of Instructional Psychology*, 32(3), pp.197-204.
28. Nissim, D., & Penman, S. H. (2001). *Ratio Analysis and Equity Valuation: From Research to Practice*. *Review of Accounting Studies*, pp. 109-154.
29. Ottesen, O. (2001). *Marketing communication management*. Copenhagen: Business School Press [u.a.].

30. Paul, A. and Anantharaman, R. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), pp.1246-1266.
31. Peng, M., Wang, D. and Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), pp.920-936.
32. Porter, M. 1985, Original English version: *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. 3rd Edition. Weilin + Gööss.
33. Regan N., Ghobadian A. (2005): *Strategic Planning: A Comparison of High and Low Manufacturing Firms*, *Technovation*, 25 (10), pp. 1107–1117.
34. Ries, E. (2011). *The Lean startup - How constant innovation creates radically successful businesses*. London: Penguin Books.
35. Salanave, J., & Kalmus, P. (2007). *Telecoms in Europe 2015 - A Report for the Brussels Round Table*.
36. Sharma, S., Singh, P. and Rajpal Kaur (2005). *Communication management*. New Delhi: Deep & Deep Publications.
37. Sherif, M. and Khalil, T. (2008). *Management of technology innovation and value creation*. New Jersey: World Scientific.
38. Short, J. and Palmer, T. (2003). Organizational performance referents: An empirical examination of their content and influences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), pp.209-224.
39. Singh, S. (2014). *Communication management*. New Delhi: Anmol Publications.
40. Skaggs, B. and Youndt, M. (2003). Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: a customer interaction approach. *Strategic Management Journal*, 25(1), pp.85-99.
41. Song, M., Im, S., Bij, H. V. D., & Song, L. Z. (2011). Does Strategic Planning Enhance or Impede Innovation and Firm Performance?. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 503-520.
42. Srimai, S., Radford, J., Wright, C. (2011). Evolutionary paths of performance measurement - An overview of its recent development. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), 662-687.

43. Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and research agenda. *Measuring Business Excellence* 14(1), 4-18.
44. Wheelen, T. and Hunger, J. (2012). *Strategic management and business policy*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.
45. White, J. and Mazur, L. (1998). *Strategic communications management*. Harlow: Addison-Wesley.
46. <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1661> .
47. ΕΤΗΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΟΤΕ (2014). ΕΤΗΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΟΤΕ. [online] Available at: <https://www.cosmote.gr/fixed/documents/67624559/68295488/IFRSQ42014GR2.pdf/d1d7691b-2bee-4474-9603-cf78bfef381c> [Accessed 11 Sep. 2017].
48. ΕΤΗΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΟΤΕ (2016). ΕΤΗΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΟΤΕ. [online] Available at: <https://www.cosmote.gr/fixed/documents/10280/188096377/REPORTGR.pdf/9794b441-160d-4117-81e0-7e40a84853f7> [Accessed 11 Sep. 2017].
49. Λουκόπουλος, Χ., Δορδίου, Κ. and Κανακάρης, Κ. (2005). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Η προστιθέμενη «αξία» του ΟΤΕ. Κοινωνικός Απολογισμός*.
50. Όμιλος ΟΤΕ-Cosmote και Εταιρική Υπευθυνότητα (2017). Όμιλος ΟΤΕ-Cosmote και Εταιρική Υπευθυνότητα | CSR Index. [online] Csrindex.gr. Available at: <http://csrindex.gr/cosmote-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%85%CF%80%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%85%CE%BD%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1/> [Accessed 11 Sep. 2017].
51. ΟΤΕ αποστολη-επιχειρηματικη στρατηγικη (2010). [online] Available at: [https://www.cosmote.gr/cr2010/cr2010\\_el/orama-apostoli-epixeirimatiki-stratigiki.html](https://www.cosmote.gr/cr2010/cr2010_el/orama-apostoli-epixeirimatiki-stratigiki.html) [Accessed 11 Sep. 2017].
52. ΟΤΕ εταιρικό προφίλ (2017). [online] Available at: <https://www.cosmote.gr/cr2011/etairia.html> [Accessed 11 Sep. 2017].
53. Πίνακας Δεικτών Global Reporting Initiative (2014). Πίνακας Δεικτών Global Reporting Initiative G3.1 - cosmote.gr. [online] Cosmote.gr. Available at:

<https://www.cosmote.gr/fixed/web/cr2014/about-this-report/global-reporting-initiative-g31-index> [Accessed 11 Sep. 2017].

54. Υπεύθυνες Προμήθειες (2012). Υπεύθυνες Προμήθειες | ΟΤΕ CR. [online] Cosmote.gr. Available at: <https://www.cosmote.gr/cr2011/ypeythynes-promitheies.html> [Accessed 11 Sep. 2017].