



Π.Μ.Σ. «ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ
ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: «ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

« Στρατηγική Ανάλυση στον Κλάδο των Τηλεπικοινωνιών-
Κινητών Επικοινωνιών.
Μελέτη Περίπτωσης (Wind Hellas) »

Ανδρικόπουλος Ανδρέας
Α.Μ. ΜΤΕ 1542

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ κ. Γεωργόπουλος Νικόλαος

ΙΟΥΝΙΟΣ 2017

Με την περάτωση της παρούσας εργασίας, αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νίκο Γεωργόπουλο, για την τιμή που μου έκανε να συνεργαστούμε και για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με τον τομέα του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένεια μου που σε ολόκληρη διάρκεια των σπουδών μου ήταν πάντοτε δίπλα μου και με στήριζαν με κάθε τρόπο, δίνοντας μου δύναμη για να εκπληρώσω τους στόχους μου.

Περιεχόμενα

ΣΥΝΟΨΗ	7
ABSTRACT	8
Κεφάλαιο 1ο Βασικές Έννοιες Στρατηγικής και Στρατηγικού Management.....	9
1.1 Ο όρος στρατηγική	9
1.2 Στρατηγικό Management	10
1.3 Επίπεδα Στρατηγικής.....	14
1.3.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική	14
1.3.1.1 Στρατηγική Κατεύθυνσης	14
1.3.1.1.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης.....	14
1.3.1.1.2 Στρατηγικές Σταθερότητας	15
1.3.1.1.3 Στρατηγικές Περισυλλογής.....	16
1.3.1.2 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου	17
1.3.1.3 Γονική Στρατηγική	18
1.3.2 Επιχειρηματική Στρατηγική	18
1.3.3 Λειτουργική Στρατηγική.....	20
1.4 Εξωτερικό Περιβάλλον.....	20
1.4.1 Γενικευμένο Περιβάλλον.....	21
1.4.2 Άμεσο Περιβάλλον.....	22
1.5 Εσωτερικό Περιβάλλον	24
Βιβλιογραφία 1ου Κεφαλαίου	25
Κεφάλαιο 2ο Κινητή Τηλεφωνία Στην Ελλάδα	26
2.1 Ιστορική Αναδρομή Κλάδου	26
2.2 Οικονομικά Στοιχεία Κλάδου	29
2.3 Επίδραση Κλάδου στην Οικονομία	34
2.3.1 ΑΕΠ	34
2.3.2 Θέσεις εργασίας	35
2.3.3 Δημόσια έσοδα.....	36
2.4 Μελλοντικά οφέλη στην οικονομία από την ανάπτυξη δικτύων νέας γενιάς.....	38
Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου	41
Κεφάλαιο 3ο Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Κλάδου Κινητής Τηλεφωνίας.....	42
3.1 Γενικευμένο Περιβάλλον.....	42
3.1.1 Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον	42

3.1.1.1 Κυβερνητική Σταθερότητα	42
3.1.1.2 Φορολογία	42
3.1.1.3 Ρυθμιστικές Αρχές.....	42
3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον	43
3.1.2.1 Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν(Α.Ε.Π.).....	43
3.1.2.2 Δείκτης Ανεργίας-Απασχόλησης.....	44
3.1.2.3 Πληθωρισμός	45
3.1.2.4 Επιτόκια	46
3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον.....	47
3.1.3.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	47
3.1.3.2 Τρόπος Ζωής	48
3.1.3.3 Θέματα Υγιεινής.....	48
3.1.3.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	48
3.2 Άμεσο Περιβάλλον (Κλάδος)	49
3.2.1 Ανάλυση Κλάδου με βάση το Υπόδειγμα του Porter.....	49
3.2.1.1 Απειλή Εισόδου Νεοεισερχομένων	49
3.2.1.2 Απειλή από Υποκατάστατα.....	52
3.2.1.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	52
3.2.1.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	53
3.2.1.5 Ένταση Ανταγωνισμού Υφιστάμενων Επιχειρήσεων	54
3.2.1.6 Λοιπές Ομάδες Ενδιαφερόντων (other stakeholders).....	55
3.2.2 Προοπτική Κλάδου	55
Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου	57
Κεφάλαιο 4ο Μελέτη Περίπτωσης Wind Hellas	58
4.1 Ιστορικά Στοιχεία Wind Hellas	58
4.2 Οικονομική Ανάπτυξη	59
4.3 Συμμετοχή της Wind Hellas.....	60
4.4 Προσέγγιση εταιρικής υπευθυνότητας.....	60
4.4.1 Ενδιαφερόμενα Μέρη	62
4.4.2 Αξίες, Όραμα, Αποστολή, Στόχοι και Σκοποί	63
4.5 Διοικητικό Συμβούλιο	66
4.5.1 Επιτροπές Wind Hellas.....	67
4.5.2 Οργανωτική Δομή	68

4.6 Ανθρώπινο Δυναμικό	69
4.6.1 Στοιχεία Ανθρώπινου Δυναμικού	69
4.6.2 Ανθρώπινα Δικαιώματα & Ίσες Ευκαιρίες	71
4.6.3 Παροχές σε Εργαζομένους	71
4.6.4 Εκπαίδευση Εργαζομένων	72
4.7 Προϊόντα και Δίκτυο	74
4.8 Θέση Εταιρίας	76
Βιβλιογραφία 4ου Κεφαλαίου	77
Κεφάλαιο 5ο Στοιχεία & Κινήσεις Στρατηγικής Wind Hellas	78
5.1 S.W.O.T. Analysis	78
5.2 Στρατηγικές Κινήσεις Wind	81
5.2.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική	82
5.2.2 Επιχειρηματική Στρατηγική	84
5.3 Προτάσεις Στρατηγικής	85
5.4 Συμπεράσματα	86
Βιβλιογραφία 5ου Κεφαλαίου	88
Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία	89

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	11
Διάγραμμα 1.2: Υλοποίηση Στρατηγικής	12
Διάγραμμα 1.3: Το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	13
Διάγραμμα 1.4: Περιβαλλοντικές Μεταβλητές.....	22
Διάγραμμα 1.5: Υπόδειγμα 5 (+1) Δυνάμεων του Porter.....	29
Διάγραμμα 2.1: Εξέλιξη ΑΕΠ και εσόδων κλάδου.....	29
Διάγραμμα 2.2: Εξέλιξη εσόδων από υπηρεσίες.....	30
Διάγραμμα 2.3: Εξέλιξη EBITDA	31
Διάγραμμα 2.4: Εξέλιξη συνδρομητών.....	31
Διάγραμμα 2.5: Εξέλιξη ARPU.....	32
Διάγραμμα 2.6: Εξέλιξη λεπτών ομιλίας ανά χρήστη.....	32
Διάγραμμα 2.7 Εξέλιξη όγκου δεδομένων.....	33

Διάγραμμα 2.8:ΜΒ προς λεπτά ομιλίας.....	33
Διάγραμμα 2.9 Ποσοστό συνδρομητών με smartphone	34
Διάγραμμα 2.10 Συμβολή κινητών επικοινωνιών στο ΑΕΠ.....	35
Διάγραμμα 2.11 Συμβολή κινητών επικοινωνιών στην απασχόληση.....	36
Διάγραμμα 2.12 Συμβολή κινητών επικοινωνιών στην απασχόληση σε άλλους κλάδους 37	
Διάγραμμα 2.13 Δημόσια έσοδα από τις κινητές επικοινωνίες.....	38
Διάγραμμα 2.14: Δημόσια έσοδα από τις κινητές επικοινωνίες συγκριτικά με το ΑΕΠ.39	
Διάγραμμα 2.15 Σενάρια χρήσης δεδομένων 2014-2019.....	40
Διάγραμμα 2.16 Επίδραση στο ΑΕΠ το 2019 από την αύξηση της χρήσης δεδομένων40	
Διάγραμμα 2.17 Επίδραση στα δημόσια έσοδα από την αύξηση της χρήσης δεδομένων43	
Διάγραμμα 3.1 Μεταβολή ΑΕΠ από το προηγούμενο έτος.....	45
Διάγραμμα 3.2 Εξέλιξη του ποσοστού ανεργίας κατά μήνα Ιανουάριος 2004-Νοέμβριος 2016.....	46
Διάγραμμα 3.3 Πληθωρισμός Ελλάδας.....	47
Διάγραμμα 3.4 Εξέλιξη επιτοκίων.....	60
Διάγραμμα 4.1: Δομή Εταιρικής Υπευθυνότητας.....	62
Διάγραμμα 4.2: Ενδιαφερόμενα Μέρη Wind.....	64
Διάγραμμα 4.3: Αξίες Wind.....	64
Διάγραμμα 4.4: Δομή Επιτροπών Wind Hellas.....	66
Διάγραμμα 4.5: Οργανωτική Δομή Wind Hellas.....	68
Διάγραμμα 4.6: Κατανομή Εργαζομένων ανά Φύλο, Ηλικιακή Ομάδα & Περιοχή.....	70

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1.1_Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών.....	17
Πίνακας 1.2 BCG's Growth - Share Matrix.....	18
Πίνακας 1.3: Επιχειρηματικές Στρατηγικές.....	19
Πίνακας 2.1: Αναδρομή Κλάδου Κινητής.....	21
Πίνακας 2.2. Δημόσια έσοδα από τους παρόχους.....	28
Πίνακας 3.1 Απασχολούμενοι, άνεργοι, οικονομικά μη ενεργοί και ποσοστό ανεργίας Νοέμβριος 2011-2016.....	37

Πίνακας 4.1: Χαρακτηριστικά Οικονομικά Μεγέθη.....	44
Πίνακας 4.2: Κατανομή Εργαζόμενων/Διεύθυνση	69
Πίνακας 4.3: Ακαδημαϊκό Επίπεδο Εργαζομένων.....	69
Πίνακας 5.1: Ανάλυση S.W.O.T.....	79.

ΣΥΝΟΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία, που αναπτύσσεται στο πλαίσιο του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών του Τμήματος Ψηφιακών Συστημάτων, εξετάζει την ανάλυση του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας στην ελληνική αγορά. Συγκεκριμένα, ασχολείται με την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου και παρέχει μια ανάλυση στρατηγικής εταιρείας κινητών επικοινωνιών, η οποία κατέχει σημαντική θέση στο κλάδο. Η ανάλυση του θέματος αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, η εργασία ξεκινά με μια εκτενή αναφορά στις βασικές έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού μάντζμεντ. Στο δεύτερο κεφάλαιο επισημαίνεται η κατάσταση της τηλεφωνίας στη χώρα μας αλλά και σε συγκριτικά με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Επιπλέον, παρουσιάζονται δείκτες, όπως το Α.Ε.Π. και το πώς ο κλάδος συνεισφέρει στην οικονομία, στην κοινωνία και το περιβάλλον τα τελευταία 20 χρόνια. Έπειτα, στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, εντός του οποίου ανταγωνίζονται οι εταιρείες και γίνεται ανάλυση στο εξωτερικό περιβάλλον του. Με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούμε να αναγνωρίσουμε τις ευκαιρίες και τις απειλές για τον εξεταζόμενο κλάδο. Στη συνέχεια, και συγκεκριμένα στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας που μελετάμε. Παρουσιάζεται η αποστολή, το όραμα, το οργανόγραμμα της εταιρείας και όλες οι εσωτερικές της διαδικασίες. Με τον τρόπο αυτόν είναι εύκολο να αναγνωριστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της. Στο πέμπτο κεφάλαιο, καθορίζονται σε μορφή πινάκων οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές (S.W.O.T.). Επίσης, καταγράφονται οι τρέχουσες στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία και διευρύνονται οι ικανότητες της που είναι καθοριστικές για την επιτυχία της στρατηγικής της. Περαιτέρω αξιολογούνται εναλλακτικές στρατηγικές σε σχέση με τις θεμελιώδεις ικανότητες της εταιρείας για να διατηρήσει τη θέση της και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Στο τέλος γίνεται αναφορά στην εναλλακτική στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθηθεί από την εταιρεία, ούτως ώστε να πετύχει τους σκοπούς που έχει θέσει η διοίκηση.

ABSTRACT

This master thesis, developed for the Postgraduate Program of the Digital Systems Department, examines the task environment of the mobile industry in the Greek market. Specifically, it analyses the external and the internal environment and it provides detailed corporate strategy of mobile communications, which holds a significant position in the industry. The analysis of this issue consists of 5 chapters. In the first chapter, the thesis begins with an extensive reference to the basic concepts of strategy and strategic management. The second chapter highlights the state of telephony services in Greece but also in comparison with the European Union. Additionally, many indicators are presented -such as G.D.P.- and how the task environment contributed to the economy, society and environment in the last 20 years. Further on, in the third chapter is presented the sector of mobile telephony in Greece, in which companies compete with each other as well as an analysis of the external environment of the sector. By analyzing the external environment, we can identify the opportunities and threats for the relevant industry. Subsequently, and particularly in the fourth chapter, the company's internal environment is described. The mission, the vision, the organizational chart and all the internal procedures are highlighted. This way, it is easy to identify the strengths and the weaknesses of the company which is under study. In the fifth chapter, all the opportunities-threats and strengths-weaknesses of the external and internal environment (S.W.O.T.) are presented as a tabular form. Also, all the current strategies followed by the company are recorded and the capabilities which are crucial for the success of the strategy, are depicted. Furthermore, all the alternative strategies with respect to the fundamental capabilities of the company to maintain its position and to increase its market share evaluated. In conclusion, there is a reference to the alternative strategy that will be followed by the company in order to achieve its purposes which the management has already set.

Κεφάλαιο 1ο

Βασικές Έννοιες Στρατηγικής και Στρατηγικού Management

1.1 Ο όρος στρατηγική

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει ή το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Είναι γεγονός ότι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια συχνότητα, ώστε αποκαλείται πλέον «πολυτάραχο».

Πολλά στοιχεία έχουν αλλάξει δραστικά σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια και οι εξελίξεις είναι ταχύτατες. Η δομή της αγοράς έγινε πολύ ανταγωνιστική, η πίεση που ασκούν οι αγοραστές είναι ακόμη πιο ισχυρή, ο ρυθμός ανάπτυξης των διαφόρων αγορών πραγματοποιείται με ταχείς και πολύ συχνά με μη προβλέψιμους ρυθμούς. Ακόμη, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει σμικρυνθεί σε σχέση με το παρελθόν, ενώ παράλληλα η διαφοροποίησή τους έχει προχωρήσει σε υπερβολικά μεγάλο βαθμό, με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται συνεχώς νέα προϊόντα. Οι επιχειρήσεις προτιμούν να επιμηκύνουν τη φάση της ωρίμανσης του κύκλου ζωής των προϊόντων που παρέχουν, παρά να μπαίνουν στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων που θα ακολουθούν τον παραδοσιακό κύκλο ζωής (φάσεις εισαγωγής, ανάπτυξης, ωρίμανσης και παρακμής). Εκτός αυτού, τα όρια μεταξύ των διαφόρων κλάδων είναι περισσότερο δυσδιάκριτα και ασαφή σε σχέση με το παρελθόν, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν πολύ μεγαλύτερο αριθμό ανταγωνιστών

Όλοι αυτοί οι παράγοντες, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το περιβάλλον που έχει να αντιμετωπίσει κάθε επιχείρηση είναι ολοένα και περισσότερο πολύπλοκο, και δεδομένου του αυξανόμενου αριθμού των ομάδων ενδιαφερόντων (stakeholders) που επηρεάζουν τη δράση της, έχουν σαν αποτέλεσμα την διαρκή αναπροσαρμογή της επιχείρησης απέναντι στα διαφορετικά είδη περιβάλλοντος.

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της κυρίως επειδή ορίζει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί, προκειμένου να υλοποιηθούν οι αναγκαίες αλλαγές στον οργανωτικό τομέα της, προς εξασφάλιση της απαραίτητης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση υπόκειται σε ορθές μεταβολές, ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.¹

¹ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α':θεωρία", Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2012

1.2 Στρατηγικό Management

Το στρατηγικό management είναι μια λεπτομερής καταγραφή των οργανωσιακών σκοπών, της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών και του καταμερισμού των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων.

Δηλαδή, είναι μια διαδικασία management που στοχεύει στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών. Είναι, επίσης, η διαδικασία υποστήριξης ενός οργανισμού για τη διατήρηση της αποτελεσματικής ευθυγράμμισης με το περιβάλλον του². Είναι το σύνολο των αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν την επίδοση μιας επιχείρησης, όπου η επίδοση της ισούται με τον συνδυασμό της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού.

Τρεις είναι οι ερωτήσεις που οφείλουμε να απαντήσουμε για να σκεφτόμαστε στρατηγικά

1) Πού είμαστε τώρα και ποια είναι η κατάσταση;

Απάντηση στην ερώτηση αυτή δίνεται εφαρμόζοντας την ανάλυση SWOT

2) Πού θέλουμε να βρεθούμε;

Εδώ αναφερόμαστε σε επιχειρηματικές δραστηριότητες που επιθυμούμε να εμπλακούμε, τη θέση της αγοράς που θέλουμε να βρεθούμε αλλά και τις ανάγκες των αγοραστών που θέλουμε να καλύψουμε.

3) Πώς θα φτάσουμε εκεί;

Όλες οι απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίηση της στρατηγικής³

Επίσης, το στρατηγικό μάντζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία, κάποια από τα οποία μας βοηθούν, όπως είπαμε και παραπάνω, να σκεφτόμαστε στρατηγικά. Τα στοιχεία αυτά είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος, η διαμόρφωση στρατηγικής, η υλοποίηση της στρατηγικής και η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Πιο αναλυτικά:

1) Ανάλυση Περιβάλλοντος:

Στην περίπτωση αυτή ανιχνεύουμε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για να εντοπίσουμε ευκαιρίες και απειλές και, παράλληλα, ανιχνεύουμε και το εσωτερικό περιβάλλον για να εντοπίσουμε δυνάμεις και αδυναμίες. Τελικός στόχος της διαδικασίας αυτής είναι ο ξεκάθαρος εντοπισμός των στρατηγικών παραγόντων (Strategic Factors) που βοηθάνε στο να προσδιορίσουμε τη μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησης. Ένας από τους πλέον γνωστούς και ευρέως διαδεδομένους

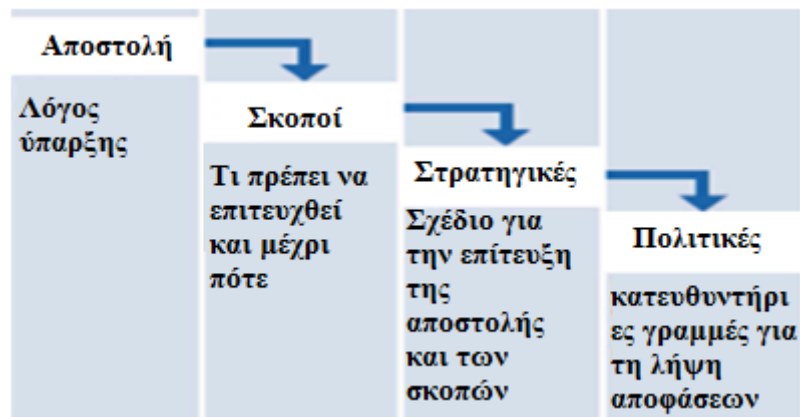
² Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, "Στρατηγικό Μάντζμεντ", Γ' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013

³ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': θεωρία", Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2012

τρόπους ανίχνευσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση S.W.O.T.

2) Διαμόρφωση Στρατηγικής:

Στο στάδιο αυτό πραγματοποιούμε έναν μακροχρόνιο σχεδιασμό με σκοπό τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχοντας όμως αρχικά υπολογίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία που διαθέτουμε σαν επιχείρηση. Κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζουμε την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές μας, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1:



Διάγραμμα 1.1: Διαμόρφωση Στρατηγικής

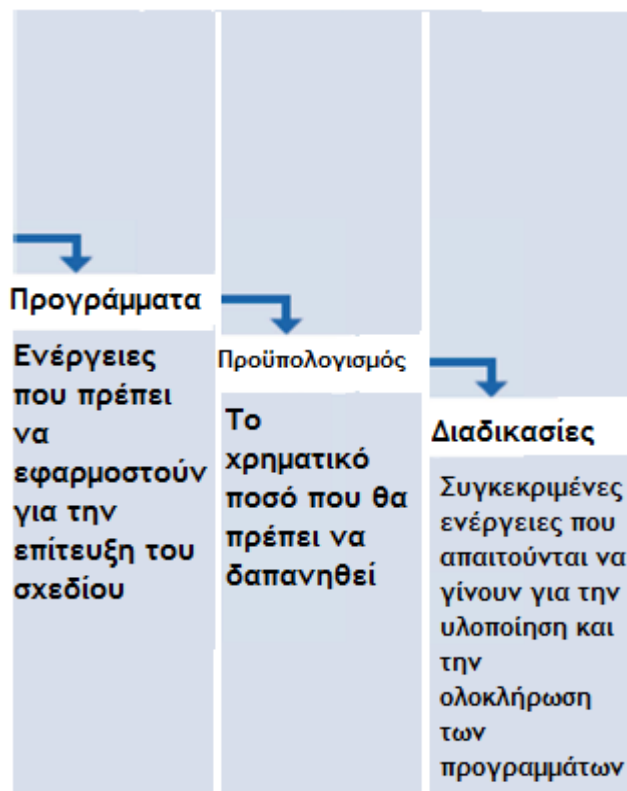
Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th edition 2012, Pearson

- I. Η **αποστολή** μιας επιχείρησης, είναι ο τρόπος να εκφραστεί ο σκοπός ή ο λόγος ύπαρξης της. Παρουσιάζεται η προσφορά της εταιρείας στην κοινωνία και ο τρόπος που διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της (επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου). Οφείλει να προσδιορίζει την έκταση ή τον τομέα δραστηριοτήτων της επιχείρησης όσων αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται και τις αγορές που εξυπηρετεί. Η δήλωση της αποστολής μια εταιρείας έχει ως βασικό στόχο την τοποθέτηση της στην αγορά. Όταν αυτή συνδυαστεί με το όραμα της επιχείρησης, ενημερώνει τις ενδιαφερόμενες ομάδες για τις δραστηριότητες της τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον.
- II. Οι **σκοποί** μιας επιχείρησης είναι τα συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων. Ορίζουν τι πρέπει να επιτευχθεί και σε ποιο χρονικό διάστημα. Η επίτευξη των σκοπών πρέπει να οδηγεί στην εκπλήρωση της αποστολής μίας επιχείρησης.
- III. Οι **στρατηγικές** πηγάζουν από τους σκοπούς και βοηθάνε στο να επιτύχουμε τόσο την αποστολή όσο και τους σκοπούς που έχουμε καθορίσει και θέσει.
- IV. Οι **πολιτικές** είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για το πώς θα ληφθεί μια απόφαση. Κάθε στέλεχος μιας επιχείρησης παίρνει αρκετές αποφάσεις. Οι

πολιτικές αποτελούν και τον συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα στη διαμόρφωση της στρατηγικής και την υλοποίησή της.⁴

3) Υλοποίηση Στρατηγικής:

Είναι η διαδικασία κατά την οποία εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές μιας επιχείρησης. Η υλοποίηση έχει την ιδιαιτερότητα ότι εφαρμόζεται κυρίως από τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη μιας επιχείρησης. Η υλοποίηση της στρατηγικής γίνεται μέσω των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών και των διαδικασιών. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.2, τρία είναι τα στάδια που πραγματοποιούνται για την υλοποίηση μιας στρατηγικής.



Διάγραμμα 1.2: Υλοποίηση Στρατηγικής

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th edition 2012, Pearson

- I. **Προγράμματα (Programs):** Είναι το πλάνο περιγραφής των ενεργειών που πρέπει να εφαρμοστούν για την επίτευξη του σχεδίου που έχουμε ήδη θέσει.
- II. **Προϋπολογισμός (Budget):** Ο προϋπολογισμός είναι το χρηματικό ποσό που θα πρέπει να δαπανηθεί για την εφαρμογή των προγραμμάτων.

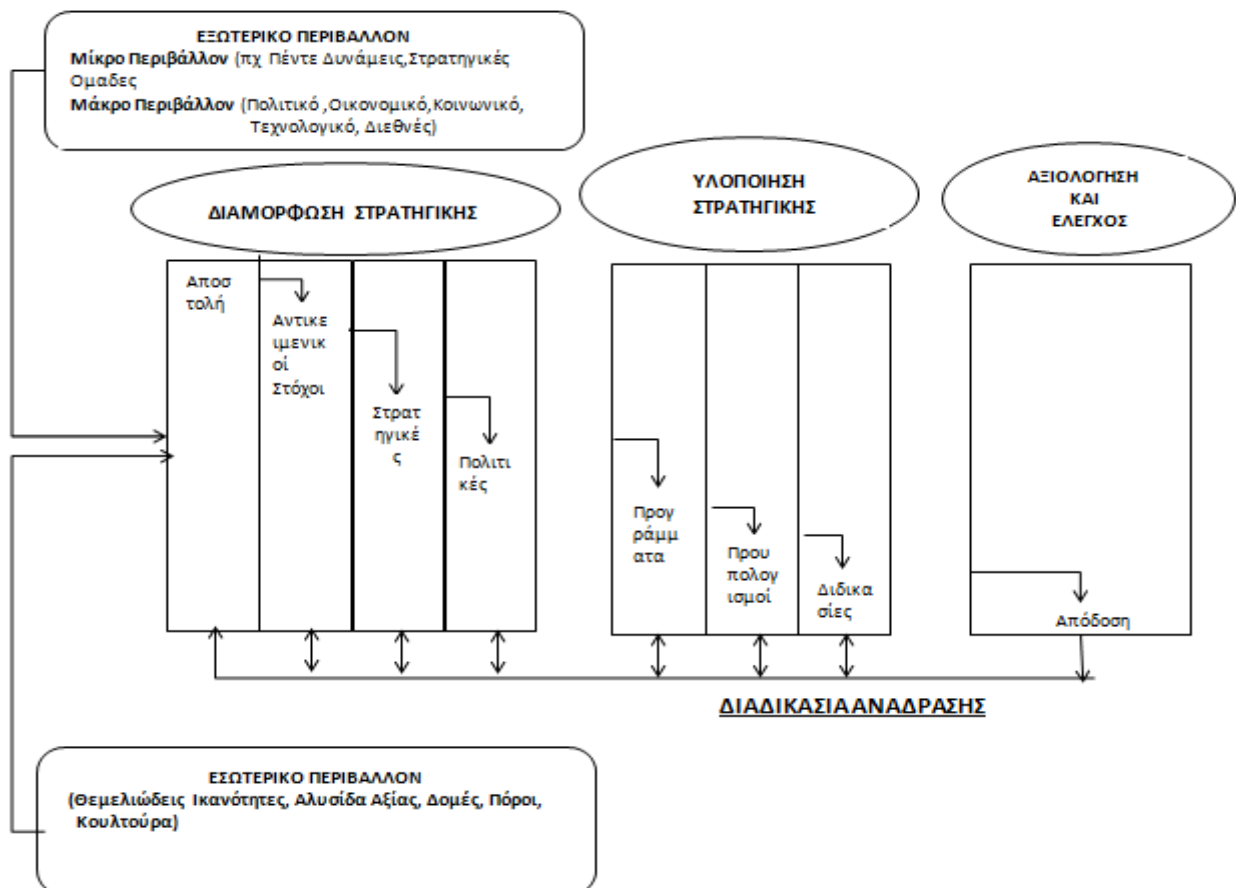
⁴ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ΄ έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013

- III. **Διαδικασίες(Procedures):** Είναι συγκεκριμένες ενέργειες που απαιτούνται να γίνουν για την υλοποίηση και την ολοκλήρωση των προγραμμάτων που έχουν τεθεί.

4) Αξιολόγηση και Έλεγχος:

Είναι το στάδιο, στο οποίο τα επιθυμητά αποτελέσματα των διαφόρων ενεργειών τα συγκρίνουμε με τα πραγματικά αποτελέσματα που έχουμε στα χέρια μας και τα έχουμε καταγράψει. Κατά την αξιολόγηση και τον έλεγχο μπορούμε να εντοπίσουμε αδυναμίες στον αρχικό στρατηγικό μας σχεδιασμό και με βάση τα καταγεγραμμένα αποτελέσματα έχουμε τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουμε ορισμένες διορθωτικές κινήσεις ή ακόμα και στην ολοκληρωτική αναθεώρηση της στρατηγικής μας⁵

Παρακάτω βλέπουμε το διάγραμμα 1.3, το οποίο μας δείχνει αναλυτικά τα στάδια στρατηγικού μανάτζμεντ το οποίο ονομάζετε **υπόδειγμα στρατηγικού μανάτζμεντ**.



Διάγραμμα 1.3: Το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μανάτζμεντ

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson

⁵ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, "Στρατηγικό Μανάτζμεντ", Γ' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013

1.3 Επίπεδα Στρατηγικής

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, στη φάση της διαμόρφωσης στρατηγικής αφού έχουμε καθορίσει την αποστολή και τους σκοπούς, έπειτα καθορίζουμε τη στρατηγική που θα υλοποιήσουμε. Οι στρατηγικές της επιχείρησης διακρίνονται σε επιχειρησιακή στρατηγική, επιχειρηματική στρατηγική και λειτουργική στρατηγική .

1.3.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική καθορίζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες βρίσκεται ή θέλει να βρεθεί ένας οργανισμός. Περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση σε όρους γενικής συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και γραμμών προϊόντων του. Με άλλα λόγια, καθορίζει σε ποιους κλάδους και αγορές ανταγωνίζεται ο οργανισμός. Η επιχειρησιακή στρατηγική ασκείται από τα ανώτερα στελέχη και διαχωρίζεται σε: **στρατηγική κατεύθυνσης** (directional strategy), **στρατηγική χαρτοφυλακίου** (portfolio strategy/analysis) και **γονική στρατηγική** (parenting strategy).

1.3.1.1 Στρατηγική Κατεύθυνσης

Η στρατηγική κατεύθυνσης εξετάζει τον γενικό προσανατολισμό του οργανισμού σε σχέση με την ανάπτυξη (growth), τη σταθερότητα (stability) και την περισυλλογή (retrenchment). Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει ποια πορεία θα ακολουθήσει στο μέλλον, αν δηλαδή θα δραστηριοποιηθεί σε νέες δραστηριότητες (**στρατηγική ανάπτυξης**), αν θα συνεχίσει με τις ήδη υπάρχουσες (**στρατηγική σταθερότητας**) ή αν θα τις περιορίσει (**στρατηγική περισυλλογής**).

1.3.1.1.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Στρατηγικές ανάπτυξης είναι οι στρατηγικές στις οποίες μια επιχείρηση προσπαθεί να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση και τα κέρδη της μέσω της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της. Η ανάπτυξη αυτή μπορεί να είναι είτε εσωτερική, με επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (νέα καταστήματα), είτε εξωτερική, με συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης μπορούν να χωριστούν σε:

a) Στρατηγική συγκέντρωσης

Οι στρατηγικές συγκέντρωσης αποτελούν την πιο απλή μορφή επιχειρησιακής στρατηγικής. Η επιχείρηση αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί μόνο σε έναν κλάδο, ο οποίος είναι ελκυστικός, και προσπαθεί να κατέχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση και να κερδίσει τα μεγαλύτερα δυνατά μερίδια.

Οι στρατηγικές αυτές έχουν πολλά πλεονεκτήματα καθώς επιτρέπουν την εξειδίκευση των στελεχών στις επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να αποφεύγονται τυχόν λάθη, τοποθετούν την επιχείρηση σε καλύτερη θέση για την ανάπτυξη ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι ανταγωνιστικές συνθήκες

είναι γνωστές και εύκολα μπορούν να αντιμετωπισθούν και τέλος οι διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος μπορούν καλύτερα να αντιληφθούν την αποστολή της επιχείρησης.

Από την άλλη, τα μειονεκτήματα των στρατηγικών αυτών προέρχονται ακριβώς από την εστίαση των δραστηριοτήτων σε ένα προϊόν, ή κλάδο ή αγορά και είναι η μικρή ανάπτυξη των πωλήσεων, και κατ' επέκταση των κερδών, ο κίνδυνος σε περίπτωση που η δραστηριότητα δεν αποδώσει τα αναμενόμενα ενώ όλοι οι πόροι έχουν επενδυθεί σε αυτήν, ο κίνδυνος της απαρχαίωσης του προϊόντος και η ωρίμανση του κλάδου στον οποίο ανήκει και τέλος, η έλλειψη προκλήσεων ή κινήτρων για τα διευθυντικά στελέχη.

Οι στρατηγικές συγκέντρωσης επιτυγχάνονται είτε με οριζόντια ολοκλήρωση είτε με κάθετη ολοκλήρωση. Η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να αφορά στην εξαγορά ή συγχώνευση επιχειρήσεων που βρίσκονται στον ίδιο κλάδο και είναι είτε άμεσα ανταγωνίστριες είτε εστιάζουν σε διαφορετικά τμήματα αγοράς. Κατά την οριζόντια ολοκλήρωση, η επιχείρηση προσπαθεί να χρησιμοποιήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εξαγοραζόμενης επιχείρησης.

Η κάθετη ολοκλήρωση αφορά στην απόφαση μιας επιχείρησης να αναπτύξει νέες δραστηριότητες, σε διαφορετικό στάδιο του συστήματος αξίας. Η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να γίνει είτε προς τα πίσω, να αναπτύξει δηλαδή δραστηριότητες παραγωγής πρώτων υλών, δραστηριότητες των προμηθευτών της, είτε προς τα εμπρός, να αναπτύξει δραστηριότητες για την προώθηση του προϊόντος ή για τη διάθεση στην αγορά μέσω ιδιόκτητων καναλιών διανομής.

β) Στρατηγικές Διαποίκισης

Οι στρατηγικές διαποίκισης αφορούν την είσοδο μιας επιχείρησης σε νέα προϊόντα και νέες αγορές (νέους κλάδους), όπου δεν δραστηριοποιούταν έως τώρα. Η διαποίκιση μπορεί να είναι συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη. Η συσχετισμένη διαποίκιση αφορά την επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων. Αυτή η στρατηγική ακολουθείται από επιχειρήσεις με ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε έναν κλάδο με χαμηλή ελκυστικότητα.

Η ασυσχέτιστη διαποίκιση αφορά στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν έχουν να κάνουν με κάποια εμφανή σχέση με οποιαδήποτε υπάρχουσα δραστηριότητά της. Η στρατηγική αυτή, συνήθως, υιοθετείται όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο που βρίσκεται στο στάδιο παρακμής και υπάρχουν πλεονάζοντες διαθέσιμοι πόροι.

1.3.1.1.2 Στρατηγικές Σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας αναφέρονται στην απόφαση μιας επιχείρησης να συνεχίσει τις υπάρχουσες δραστηριότητές της και να μην επιδιώξει κάποια αλλαγή. Οι πιο γνωστές στρατηγικές σταθερότητας είναι:

α) Στρατηγική καμίας αλλαγής

Η χρήση της στρατηγικής αυτής γίνεται όταν ο κλάδος που ανήκει η επιχείρηση δεν είναι ιδιαίτερα ελκυστικός και η ίδια έχει μέτρια ανταγωνιστική θέση. Αποφασίζει, λοιπόν, να μην κάνει τίποτα καινούργιο και να συνεχίσει την υφιστάμενη κατάσταση.

β) Στρατηγική Παύσης/Συνέχισης με προσοχή

Με τη στρατηγική αυτή, ουσιαστικά η επιχείρηση κάνει ένα διάλειμμα και ετοιμάζεται να ακολουθήσει στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής

γ) Στρατηγική Συγκομιδής

Με τη στρατηγική συγκομιδής, η επιχείρηση κάνει άμεση περικοπή των δαπανών της προκειμένου να αυξήσει τα κέρδη της και την ανταγωνιστικότητά της.

1.3.1.1.3 Στρατηγικές Περισυλλογής

Οι στρατηγικές περισυλλογής αφορούν στη μείωση του μεγέθους ή της ποικιλίας των οργανωσιακών λειτουργιών μιας επιχείρησης με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς της. Μια στρατηγική περισυλλογής μπορεί να είναι:

α) Στρατηγική Διάσωσης ή Αναστροφής

Κατά τη στρατηγική αυτή, η επιχείρηση επιδιώκει προσωρινή μείωση των δαπανών της δίνοντας έμφαση στη βελτίωση της λειτουργικής της αποδοτικότητας.

β) Στρατηγική Αποεπένδυσης

Στη στρατηγική αυτή, ο οργανισμός πουλά μια επιχειρηματική μονάδα ή ένα τμήμα της, είτε επειδή δεν έχει την επιθυμητή επίδοση είτε επειδή έχει μεγάλες χρηματοοικονομικές ανάγκες.

γ) Στρατηγική Χρεοκοπίας/Ρευστοποίησης

Στη στρατηγική αυτή γίνεται πώληση ή διάθεση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και ο τερματισμός της.

Στο **πίνακα 1.1** παρουσιάζετε το υπόδειγμα των επιχειρησιακών στρατηγικών που αναφέρθηκαν παραπάνω

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση – Αναστροφή
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση ή Ξεπούλημα
			ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία αλλαγή	
ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση	

Πίνακας 1.1 Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις .

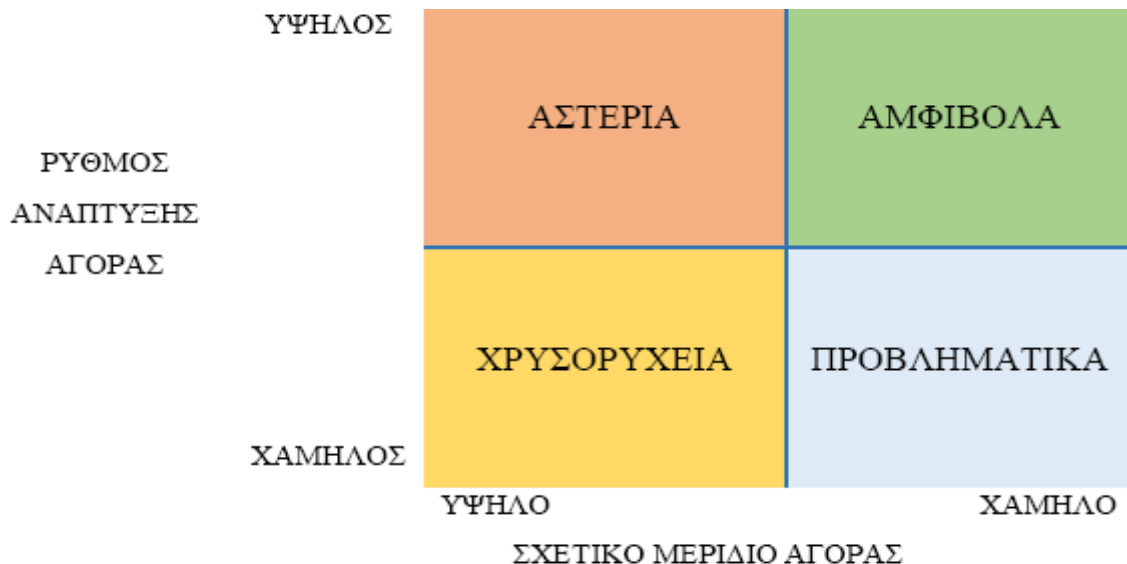
1.3.1.2 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου

Υπάρχουν αρκετά υποδείγματα στρατηγικής χαρτοφυλακίου, ένα από τα πιο γνωστά είναι αυτό του πίνακα Ρυθμού Ανάπτυξης-Μεριδίου Αγοράς (Growth Share Matrix) και είναι γνωστό και ως BCG μήτρα.

Στο υπόδειγμα αυτό λαμβάνονται δύο κριτήρια υπόψη για την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το ένα είναι ο βαθμός ανάπτυξης της αγοράς και το άλλο το σχετικό μερίδιο αγοράς. Ανάλογα λοιπόν με το αποτέλεσμα, η κάθε στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα τοποθετείται σε ένα από τα τεταρτημόρια της μήτρας. Τα τεταρτημόρια χαρακτηρίζονται ως:

- **αστέρια:** επιχειρηματικές μονάδες με ισχυρό σχετικό μερίδιο αγοράς σε μία αγορά με υψηλό βαθμό ανάπτυξης και με μεγάλη κερδοφορία, που αντλούν υψηλά κεφάλαια
- **αμφίβολα:** επιχειρηματικές μονάδες με μικρό σχετικό μερίδιο αγοράς σε μία αγορά με υψηλό βαθμό ανάπτυξης, οι οποίες χρειάζονται σημαντικές επενδύσεις προκειμένου να εκμεταλλευτούν το βαθμό ανάπτυξης της αγοράς
- **χρυσορυχεία:** επιχειρηματικές μονάδες με υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς σε μία αγορά με χαμηλό βαθμό ανάπτυξης. Τα χρυσορυχεία είναι συνήθως πρώην αστέρια, τα οποία δημιουργούν πολλά ρευστά, ενώ χρησιμοποιούν λίγα
- **προβληματικά:** επιχειρηματικές μονάδες με μικρό σχετικό μερίδιο αγοράς σε μία αγορά με χαμηλό βαθμό ανάπτυξης. Προέρχονται συνήθως είτε από την αποδυνάμωση ενός χρυσορυχείου είτε από την κακή πορεία ενός αμφίβολου και έχουν κακές προοπτικές.

Με το υπόδειγμα αυτό (Πίνακας 1.2) δίνεται η δυνατότητα στα ανώτερα στελέχη να αξιοποιήσουν καλύτερα τους διαθέσιμους χρηματοοικονομικούς πόρους.



Πίνακας 1.2 BCG's Growth - Share Matrix Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις

1.3.1.3 Γονική Στρατηγική

Η γονική στρατηγική θεωρεί τον οργανισμό ως ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αξίας στις διάφορες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες. Θεωρεί πως μπορεί να υπάρξουν συνέργιες και συνδυασμοί που θα επιτρέψουν στον οργανισμό να αξιοποιήσει τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα και να δημιουργήσει νέα.

1.3.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

Αφού λοιπόν ο οργανισμός έχει καθορίσει σε ποιους κλάδους και αγορές ανταγωνίζεται μέσω της επιχειρησιακής στρατηγικής, καθορίζει έπειτα πώς θα ανταγωνιστεί αυτούς δημιουργώντας διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της επιχειρηματικής στρατηγικής.⁶ Η επιχειρηματική στρατηγική, όπως γίνεται κατανοητό, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον ανταγωνισμό, αφού δείχνει ότι η επιχείρηση επιθυμεί να ανταγωνιστεί σε έναν συγκεκριμένο κλάδο προκειμένου να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να λάβει, κατά τον Porter, μία από τις παρακάτω μορφές:

α) Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους: Εφαρμόζοντας τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, μια επιχείρηση επιδιώκει να γίνει ο χαμηλό κόστος παραγωγός στον κλάδο. Προσπαθεί, δηλαδή, να διατηρεί τα γενικά έξοδα στο ελάχιστο και να αναγνωρίζει ικανότητες σε όλες τις λειτουργίες. Με τον τρόπο αυτό, έχει το βασικό πλεονέκτημα να μπορεί να διαθέτει το προϊόν της σε μια χαμηλή και κατά συνέπεια ανταγωνιστική τιμή.

⁶ Ν. Γεωργόπουλος Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις

β) Στρατηγική Διαφοροποίησης: Η στρατηγική διαφοροποίησης βασίζεται στην προσφορά μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία δίνουν μεγαλύτερη αξία έναντι των ανταγωνιστών. Η στρατηγική αυτή βασίζεται στην ποιότητα, την εξυπηρέτηση, τη σχεδίαση του προϊόντος, την εικόνα του, τη διαφήμιση και την τεχνολογία του. Οι παράγοντες αυτοί διαφοροποίησης θα πρέπει να είναι δύσκολα αντιγράψιμοι. Η στρατηγική διαφοροποίησης δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, διαμορφώνοντας πελάτες περισσότερο πιστούς στα προϊόντα της επιχείρησης και λιγότερο ευαίσθητους στην τιμή.

γ) Στρατηγική Εστίασης: Ενώ οι δύο προηγούμενες στρατηγικές απευθύνονταν σε όλο τον κλάδο, η στρατηγική εστίασης απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του. Το συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να είναι ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό, ένα μικρότερο τμήμα μιας γραμμής προϊόντος, μια γεωγραφική αγορά ή ένα τμήμα με διακεκριμένες, ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες. Η εστίαση στο τμήμα αυτό της αγοράς του κλάδου μπορεί να γίνει είτε με βάση το χαμηλό κόστος (στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος), είτε με βάση τη διαφοροποίηση (στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση). Η επιχείρηση που επιλέγει την στρατηγική αυτή έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μένοντας αφοσιωμένη στο συγκεκριμένο τμήμα αγοράς και μόνο.

Στο **πίνακα 1.3** παρουσιάζονται οι παραπάνω επιχειρηματικές στρατηγικές

		Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	
		Μοναδικότητα αντιληπτή από το πελάτη	Χαμηλή θέση Κόστους
Στρατηγικός Στόχος	Όλος ο Κλάδος	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ
	Συγκεκριμένο Τμήμα Μόνο	ΕΣΤΙΑΣΗ	

Πίνακας 1.3: Επιχειρηματικές Στρατηγικές

Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις

1.3.3 Λειτουργική Στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική ασχολείται με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των διαθέσιμων πόρων και αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρησιακή και την επιχειρηματική στρατηγική. Μέσω της λειτουργικής στρατηγικής, κάθε τμήμα της επιχείρησης προσπαθεί να συντονίσει τις δράσεις και τις ενέργειές του προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του και να βοηθήσει στην υλοποίηση των σκοπών και των στρατηγικών της επιχείρησης. Κάποια είδη των λειτουργικών στρατηγικών είναι: Στρατηγική Μάρκετινγκ, Οικονομική Στρατηγική, Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης, Στρατηγική Λειτουργιών, Στρατηγική Προμηθειών και Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η πλήρης συνεργασία των τριών επιπέδων στρατηγικής.

1.4 Εξωτερικό Περιβάλλον

Το πρώτο στάδιο που έχει να κάνει μια επιχείρηση είναι να αναλύει και να μελετά το εξωτερικό της περιβάλλον ούτως ώστε να καταφέρει να βρει ευκαιρίες και απειλές και στη συνέχεια να εστιάσει στο εσωτερικό περιβάλλον για να βρει δυνάμεις και αδυναμίες.

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε τρία μέρη, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.4 και τα οποία είναι τα εξής:

- Το **Φυσικό Περιβάλλον**
- Το **Γενικευμένο Περιβάλλον**, το οποίο επηρεάζει συνέχεια την επιχείρηση σε μακροχρόνια περίοδο.
- Το **Άμεσο Περιβάλλον**, το οποίο επηρεάζει τη πορεία και την εξέλιξη μιας επιχείρησης βραχυπρόθεσμα.



Διάγραμμα 1.4: Περιβαλλοντικές Μεταβλητές

Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, Β' Έκδοση

1.4.1 Γενικευμένο Περιβάλλον

Το γενικευμένο περιβάλλον ή μάκρο-περιβάλλον, είναι αυτό που επηρεάζει μακροχρόνια την επιχείρηση. Τα στοιχεία-δυνάμεις που περιλαμβάνει το γενικευμένο περιβάλλον είναι οι πολιτικές-νομικές, οι οικονομικές, οι κοινωνικό-ηθικές και οι τεχνολογικές. Οι δυνάμεις αυτές είναι γνωστές με τον όρο **P.E.S.T.**

- **Πολιτικοί παράγοντες** είναι αυτοί που επηρεάζουν μακροπρόθεσμα την επιχείρηση και κάποιες από τις δυνάμεις αυτές είναι το σύνταγμα ή η νομοθεσία του κάθε κράτους που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, οι κυβερνητικές αποφάσεις και οι αλλαγές αυτών, οι περιβαλλοντικές νομοθεσίες, η εργατική νομοθεσία, η νομοθεσία περί ανταγωνισμού, η φορολογία και άλλοι θεσμικοί κανόνες, τους οποίους μια επιχείρηση οφείλει να σέβεται ούτως ώστε να λειτουργεί.
- **Οικονομικοί παράγοντες** εστιάζουν κυρίως στα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία η εξεταζόμενη επιχείρηση δραστηριοποιείται και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Μελετώνται κάποιοι βασικοί δείκτες, όπως είναι το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), ο Δείκτης Ανεργίας, ο Πληθωρισμός, τα Επιτόκια.
- **Κοινωνικό-ηθικοί παράγοντες** είναι αυτοί που αναφέρονται στη κουλτούρα, τους ηθικούς φραγμούς μιας χώρας. Κοινωνικό-ηθικοί παράγοντες είναι η συμπεριφορά και οι συνήθειες των ατόμων ως προς την εργασία, ο ρυθμός ανάπτυξης του

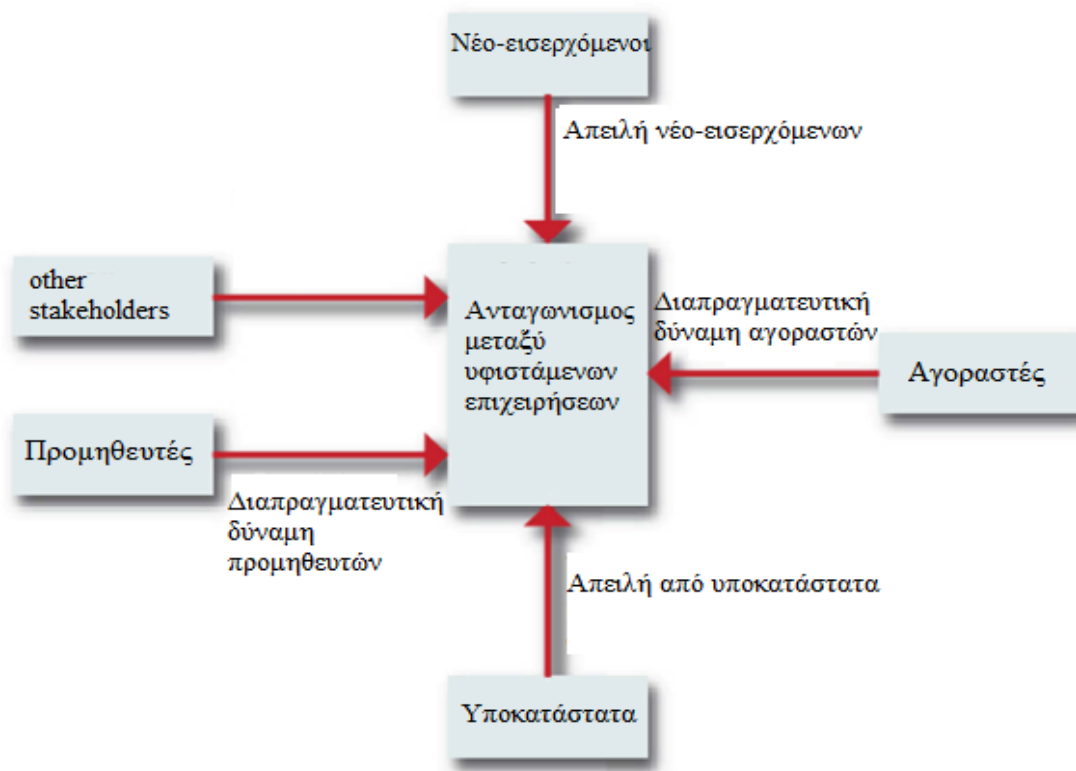
πληθυσμού και η ευαισθησία σε θέματα υγείας ή ασφάλειας, τα οποία θεωρούνται ευαίσθητα δεδομένα.

- **Τεχνολογικοί παράγοντες** είναι εκείνοι που μπορούν να χαμηλώσουν τα εμπόδια εισόδου, να επηρεάσουν την αποδοτικότητα, καθώς και την λήψη αποφάσεων. Κάποιοι τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι η ραγδαία ανάπτυξη των δικτύων και των τηλεπικοινωνιών, τα νέα προϊόντα λόγω της μεταβολής στο κύκλο ζωής τους που πραγματοποιείται.

1.4.2 Άμεσο Περιβάλλον

Το άμεσο περιβάλλον ή μικρο-περιβάλλον ή κλάδος, είναι αυτό που επηρεάζει άμεσα την επιχείρηση. Στο άμεσο περιβάλλον εντάσσονται ομάδες όπως οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, οι πιστωτές, τα δίκτυα διανομής, οι τοπικές οργανώσεις και τα συνδικάτα. Όλες αυτές οι ομάδες έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν μια επιχείρηση.

Κλάδος είναι μια ομάδα από επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Ο κλάδος αναλύεται με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.5.



Διάγραμμα 1.5: Υπόδειγμα 5 (+1) Δυνάμεων του Porter

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson

Απειλή Νεοεισερχομένων: Οι νεοεισερχόμενοι είναι αυτοί που έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την ένταση του ανταγωνισμού και, παράλληλα, να μειώσουν την ελκυστικότητα του κλάδου. Η απειλή των νεοεισερχομένων εξαρτάται από εμπόδια εισόδου που υπάρχουν στο κλάδο. Χαρακτηριστικά παραδείγματα κάποιων εμποδίων εισόδου είναι οι οικονομίες κλίμακας, οι απαιτήσεις για κεφάλαια κατά την είσοδο στον κλάδο, η διαφοροποίηση προϊόντος, η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, η πιθανή αντεπίθεση από τους ήδη υπάρχοντες του κλάδου.

Απειλή από Υποκατάστατα: Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με άλλες που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα έχουν ως κύριο σκοπό να μειώνουν την ελκυστικότητα του κλάδου και θέτουν ένα ανώτατο όριο στα επίπεδα των τιμών. Η απειλή από υποκατάστατα εξαρτάται από την τιμή και την απόδοση του υποκατάστατου, από την πρόθεση του κάθε αγοραστή.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών: Ένα μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους λειτουργίας μιας επιχείρησης βασίζεται στο κόστος των προμηθευτών, δηλαδή το κόστος που ενδέχεται να πληρώσει η κάθε επιχείρηση στο προμηθευτή της. Σε περίπτωση που οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη τότε ο κλάδος είναι λογικό να γίνεται λιγότερο ελκυστικός. Παράγοντες που καθορίζουν αν η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη είναι η ύπαρξη ελάχιστων προμηθευτών πρώτων υλών, η διάθεση διαφοροποιημένων προϊόντων από τους προμηθευτές και η δημιουργία κόστους μετακίνησης στους αγοραστές, η ευκολία στην ολοκλήρωση προς τα εμπρός για τους προμηθευτές.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών: Οι αγοραστές είναι εκείνοι που δημιουργούν τη ζήτηση για ένα προϊόν ή υπηρεσία. Πολλές φορές μπορούν να θεωρηθούν σαν ανταγωνιστική απειλή και η δύναμη τους είναι μεγάλη. Οι περιπτώσεις να έχουν μεγάλη δύναμη οι αγοραστές είναι: να υπάρχει μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες, το προϊόν των προμηθευτών να είναι αδιαφοροποίητο, ή τυποποιημένο και συνάμα άφθονο, να υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω, οι αγοραστές να έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στο κλάδο, ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές να είναι μεγάλος.

Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων: Αναφερόμαστε στο επίπεδο ανταγωνισμού και έντασης που υπάρχει εσωτερικά του κλάδου. Η ένταση αυτή μπορεί να είναι μεγάλη και εξαρτάται από αρκετούς παράγοντες, όπως ο μεγάλος αριθμός των ανταγωνιστών ή η ύπαρξη αρκετών ανταγωνιστών ίδιου περίπου μεγέθους, ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, η διάρθρωση του κόστους του κλάδου, δηλαδή αν σε έναν κλάδο έχουμε υψηλό σταθερό κόστος τότε ενθαρρύνονται οι ανταγωνιστές στο να κατεβάσουν την τιμή μέσω βελτιστοποίησης της δυναμικότητας τους. Επίσης, ένταση δημιουργεί ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης ή η έλλειψη κόστους μετακίνησης, το κόστος μετακίνησης, η παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου.

Other stakeholders: Περιλαμβάνονται ομάδες όπως είναι οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, τα σωματεία κ.α.

1.5 Εσωτερικό Περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων εξαρτάται άμεσα από τις δυνάμεις και αδυναμίες του οργανισμού και αποτελούν τη βάση στην οποία πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες της επιχείρησης. Στο εσωτερικό περιβάλλον εξετάζεται η οργανωτική δομή, η κουλτούρα και οι πόροι που διαθέτει η επιχείρηση, αλλά και οι βασικές δυνάμεις που μπορούν να χαρακτηριστούν ως το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Με τον όρο **δομή** μιας επιχείρησης, αποτυπώνεται το τυπικό σύστημα σχέσεων το οποίο παρουσιάζει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αξιοποιούν τους πόρους που διαθέτουν. Η δομή κάθε επιχείρησης παρουσιάζει δεδομένα χαρακτηριστικά που είναι αποτέλεσμα των αποφάσεων από προηγούμενες δράσεις της επιχείρησης. Δεν υπάρχουν κανόνες για το σχεδιασμό της δομής, αλλά θα πρέπει να διαμορφώνεται με βάση τη στρατηγική και τους βασικούς κανόνες που απαιτούνται προκειμένου να πετύχει. Έχει βασικό στόχο στον συνεχή συντονισμό των εργαζομένων. Ο σωστός συντονισμός των εργαζομένων τους, δίνει τη δυνατότητα να επικοινωνούν με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνονται αποδοτικότεροι και αποτελεσματικότεροι. Μέσα από αυτό προκύπτει ότι βασικός στόχος είναι οι δραστηριότητες και οι αρμοδιότητες τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο οφείλουν να είναι οργανωμένες έτσι ώστε να μπορούν να συνδεθούν η στρατηγική και η δομή με αποτέλεσμα ο συντονισμός στρατηγικών κινήσεων να είναι πολύ εύκολος. Επίσης, η οργάνωση μιας επιχείρησης δεν είναι στατική, αλλά εξελίσσεται μαζί με την επιχείρηση και τη στρατηγική της.

Η **κουλτούρα** είναι οι κοινώς αποδεχόμενες αξίες, πιστεύω, προσδοκίες έννοιες, παραδοχές, αρχές και άτυποι κανόνες που καθορίζουν το πώς σκέφτονται και το πώς αντιδρούν οι άνθρωποι ως προς την επιχείρηση, το περιβάλλον και τις σχέσεις της με αυτό. Η εταιρική κουλτούρα διαχωρίζεται σε τρία επίπεδα. Στο επιφανειακό επίπεδο η κουλτούρα παρουσιάζεται μέσα από εμφανή χαρακτηριστικά και συμπεριφορών όπως η εταιρική δομή η εταιρική πολιτική, οι διαδικασίες, προγράμματα και νοοτροπίες, στο μέσο επίπεδο όπου η κουλτούρα εκδηλώνεται μέσω ιδεών και αξιών, και στο βαθύτερο επίπεδο μέσω συμπερασμάτων, αυτοματοποιημένων αντιδράσεων και εγκαθιδρυμένων απόψεων.

Οι **πόροι** αναφέρονται στα περιουσιακά στοιχεία που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση, τις δεξιότητες καθώς και τις γνώσεις των στελεχών της. Οι πόροι που διαθέτουν οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

- Χρηματοοικονομικούς
- Τεχνολογικούς
- Φυσικούς
- Ανθρώπινων πόρων

Βιβλιογραφία 1ου Κεφαλαίου

1. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th edition 2012, Pearson
2. Ν. Γεωργόπουλος Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις
3. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ’έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013
4. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α’:θεωρία”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2012

Κεφάλαιο 2ο

Κινητή Τηλεφωνία Στην Ελλάδα

2.1 Ιστορική Αναδρομή Κλάδου

Οι δύο πρώτες αδειοδοτημένες εταιρείες κινητών επικοινωνιών στην Ελλάδα ξεκίνησαν την εμπορική τους λειτουργία το 1993 και συγκεκριμένα το μήνα Ιούλιο. Οι εταιρείες αυτές ήταν η Teletet, η σημερινή Wind δηλαδή, και η Panafon, που σήμερα είναι η Vodafone. Η Cosmote ήταν η τρίτη εταιρεία που πήρε άδεια κινητής τηλεφωνίας. Η εμπορική λειτουργία της εν λόγω εταιρείας ξεκίνησε την πρώτη Απριλίου του 1998.

Η κινητή τηλεφωνία έφερε επανάσταση τόσο στις τηλεπικοινωνίες όσο και σε όλες τις μορφές οικονομικής και κοινωνικής ζωής της χώρας. Στα πρώτα χρόνια της λειτουργίας του κλάδου, το κόστος την πραγματοποίηση μιας κλήσης ήταν αρκετά δαπανηρό και τα δίκτυα, που είχαν εξ αρχής κατασκευασθεί, είχαν μικρή δυνατότητα κάλυψης. Η μόνη λειτουργία που μπορούσαν να εφαρμόσουν ήταν η πραγματοποίηση φωνητικής κλήσης. Μετά από κάποια χρόνια εμφανίσθηκε η υπηρεσία γραπτών μηνυμάτων, το γνωστό SMS.

Από το 1998 μέχρι και το 2002, ο ετήσιος ρυθμός αύξησης της διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας στον ελληνικό πληθυσμό έφτανε το 10%, ενώ το 2005 η διείσδυση αυτή είχε φτάσει το 100% του πληθυσμού. Όπως είναι φυσικό, ο κλάδος αυτός έχει δημιουργήσει πολλά οικονομικά οφέλη στην Ελλάδα. Ωστόσο, εκτός από την οικονομία, οι κινητές επικοινωνίες επηρέασαν και την κοινωνία. Ο κλάδος λειτουργούσε ενεργά ως κανάλι τεχνολογικών καινοτομιών στην ελληνική κοινωνία, συνεισφέροντας στην ενίσχυση της επικοινωνίας και της ασφάλειας των πολιτών και την ενίσχυση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας. Από το 2008 και μετά, παρατηρείται μια γενικότερη υποκατάσταση της σταθερής τηλεφωνίας από την κινητή με συνεχώς αυξανόμενους ρυθμούς.

Στον πίνακα 2.1 παρουσιάζονται όλοι οι σταθμοί εξέλιξης της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα

<i>Χρονολογία</i>	<i>Γεγονός</i>	<i>Περιγραφή</i>
1992	Πρώτες άδειες κινητής τηλεφωνίας	Δόθηκαν από την κυβέρνηση κατόπιν διαγωνιστικής διαδικασίας στις εταιρίες Telestet (με κύριο μέτοχο την Telecom Italia) και Panafon (με κύριους μετόχους τις Intracom, Vodafone Group Plc και US West International).
1993	Εμπορική Λειτουργία Telestet και Panafon	Τα πρώτα δίκτυα στηρίχτηκαν στο πρότυπο 2 ^{ης} γενιάς GSM (Global System for Mobile Communications).
29/6/1993	Πρώτη φωνητική κλήση	Από το δίκτυο της Telestet.
1995	Γραπτά μηνύματα	Η μεγάλη επιτυχία του SMS (Short Messaging Service) δημιουργεί μια νέα αγορά και μια νέα πηγή εσόδων για τις εταιρίες, πέρα από τις φωνητικές κλήσεις.
1996	Πρώτες κερδοφόρες χρήσεις για τις εταιρίες	Η επίτευξη κερδοφορίας σε μόλις τρία χρόνια από την έναρξη παροχής υπηρεσιών (ενώ λειτουργική κερδοφορία είχε ήδη πραγματοποιηθεί από το 1994) καταδεικνύει τη ραγδαία ανάπτυξη του Κλάδου.
1997	Υπηρεσίες καρτοκινητής	Τα καρτοκινητά πέτυχαν μια τεράστια αύξηση της διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, επεκτείνοντας τη χρήση σε νέες και μεγαλύτερες ηλικίες.
1998	Εμπορική λειτουργία COSMOTE	Η Cosmote εισέρχεται εμπορικά στην αγορά πέντε χρόνια μετά. Η τρίτη άδεια κινητής τηλεφωνίας είχε δοθεί από την κυβέρνηση ήδη από το 1995 στον ΟΤΕ και την Telenor.
2000	Υπηρεσίες δεδομένων	Το πρωτόκολλο WAP (Wireless Application Protocol) καταδεικνύει για πρώτη φορά τις δυνατότητες των δικτύων κινητής τηλεφωνίας να υποστηρίξουν εφαρμογές δεδομένων.
2001	Άδειες τρίτης γενιάς	Το κράτος εκχωρεί επιπλέον φάσμα και άδειες παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας 3 ^{ης} γενιάς στις εταιρίες κατόπιν δημοπρασίας.
2001	Υπηρεσίες 2.5G	Η εγκατάσταση δικτύου GPRS (General Packet Radio Service), ως τεχνολογίας υπερκείμενης των δικτύων GSM, σηματοδοτεί τη μετάβαση από τις υπηρεσίες φωνής στις υπηρεσίες δεδομένων στην ελληνική αγορά.

2002	Εμπορική λειτουργία Q Telecom	Η Q Telecom, θυγατρική της Infoquest, γίνεται κάτοχος της 4 ^{ης} άδειας κινητής τηλεφωνίας και αρχίζει να παρέχει υπηρεσίες, κυρίως μέσω συμφωνίας εθνικής περιαγωγής. Το 2006 εξαγοράστηκε από την TIM (όπως είχε μετονομαστεί το 2004 η Telestet).
2003	Μενού υπηρεσιών δεδομένων	Οι εταιρίες παρέχουν για πρώτη φορά στους συνδρομητές τους ολοκληρωμένα πακέτα υπηρεσιών (Cosmote i-mode, Vodafone Live!, Wind Plus).
2004	Υπηρεσίες 3G	Η εκχώρηση νέου φάσματος για την ανάπτυξη δικτύων τρίτης γενιάς, βασισμένων στην τεχνολογία UMTS (Universal Mobile Telecommunication System), οδηγεί σε σημαντική αύξηση ταχυτήτων και ενισχύει την παροχή και χρήση υπηρεσιών δεδομένων.
2007	Smartphones και υπηρεσίες mobile internet	Η πρόσβαση στο διαδίκτυο μέσω κινητού γίνεται ο βασικότερος πυλώνας ανάπτυξης της αγοράς δεδομένων και υπηρεσιών στον Κλάδο. Το λανσάρισμα του iPhone και του App Store και αργότερα των συσκευών βασισμένων στο λειτουργικό σύστημα Android, δίνουν σημαντική ώθηση στην αγορά των smartphones και οδηγούν στη σταδιακή μετάβαση από υπηρεσίες φωνής στα δεδομένα.
2009	Στρατηγικές συμμαχίες και συγχωνεύσεις	Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ εταιριών κινητής τηλεφωνίας και παρόχων σταθερής τηλεφωνίας, internet ή περιεχομένου. Παραδείγματα αποτελούν η στρατηγική συμμαχία Vodafone και HOL, όπως και η απορρόφηση της Tellas από τη Wind.
2010	Υπηρεσίες 3.5G	Η ανάπτυξη τεχνολογίας HSPA (High Speed Packet Access) αυξάνει ακόμα περισσότερο τις δυνατότητες και τις ταχύτητες υπηρεσιών δεδομένων στα δίκτυα κινητής.
2010	Ενιαία τηλεπικοινωνιακά δίκτυα	Ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες – σταθερής, κινητής και internet
2011	Ανανέωση παλιών και παραχώρηση νέων δικαιώματων χρήσης	Οι εταιρίες ανανεώνουν τα πρώτα δικαιώματα χρήσης στα 900MHz και αποκτούν μέσω δημοπρασίας νέα δικαιώματα στα 1800MHz και στα 900MHz μέχρι το 2027. Τα παλιά και νέα δικαιώματα χρήσης μετατρέπονται σε τεχνολογικά ουδέτερα.
2012	Υπηρεσίες 4G	Η Cosmote και η Vodafone παρέχουν 4G/ LTE υπηρεσίες (δεδομένα σε πολύ υψηλές ταχύτητες)

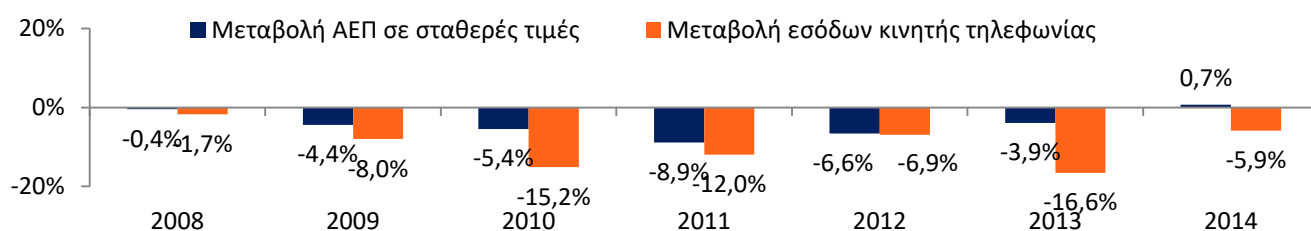
Πίνακας 2.1: Αναδρομή Κλάδου Κινητής

Πηγή: Μελέτη ΕΕΚΤ, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, “20 Χρόνια Κινητή Τηλεφωνία”, Σεπτέμβριος 2013

2.2 Οικονομικά Στοιχεία Κλάδου

Το υφεσιακό περιβάλλον της ελληνικής οικονομίας έχει επιδράσει άμεσα στον κλάδο των κινητών τηλεπικοινωνιών, με αποτέλεσμα τη μείωση των εσόδων από την κινητή τηλεφωνία (υπηρεσίες και συσκευές). Στο **διάγραμμα 2.1** βλέπουμε ότι η μείωση των εσόδων του κλάδου είναι πολύ βαθύτερη από τη συνολική ύφεση. Εκτός από την οικονομική κρίση, τα έσοδα έχουν επηρεαστεί αρνητικά από ρυθμιστικές αλλαγές στα τέλη τερματισμού και την υπερφορολόγηση των υπηρεσιών. Περίπου το ήμισυ της μείωσης των εσόδων το 2013 και 2014 οφείλεται στις μειώσεις των τελών τερματισμού.

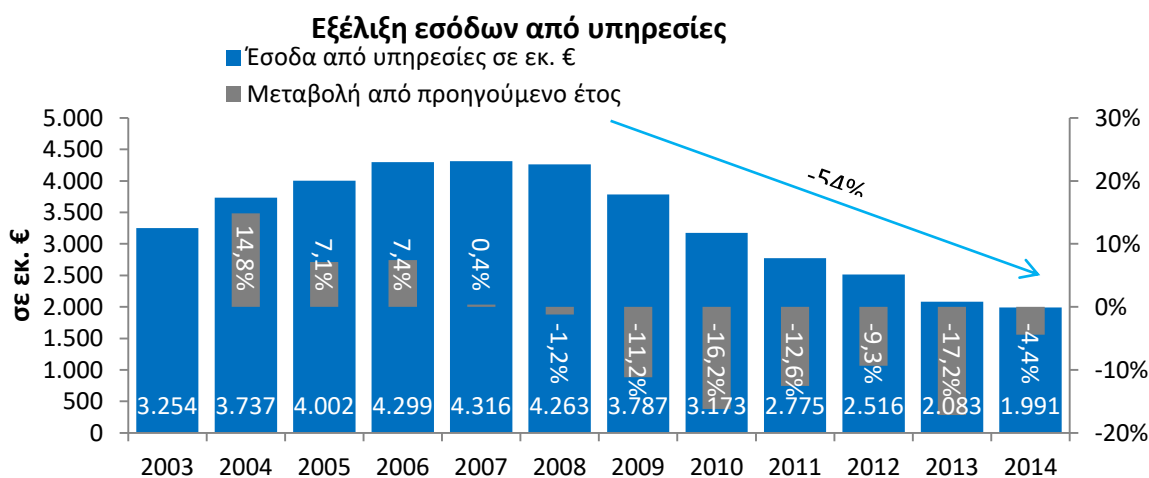
Ύφεση στην ελληνική οικονομία και στην κινητή τηλεφωνία (2008 - 2014)



Διάγραμμα 2.1: Εξέλιξη ΑΕΠ και εσόδων κλάδου

Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

Τα έσοδα του κλάδου από υπηρεσίες έχουν μειωθεί κατά 54% από το 2008 στο επίπεδο των 1,99 δισ. το 2014 (Διάγραμμα 2.2), ενώ τα συνολικά έσοδα των παρόχων από την κινητή τηλεφωνία συνολικά ανήλθαν σε €2,27 δισ. Τα έσοδα από δεδομένα αυξήθηκαν κατά 8,3% το 2013 και ήταν η μόνη αυξανόμενη πηγή εσόδων (10,1% των εσόδων το 2013), αλλά το 2014 εκτιμάται ότι μειώθηκαν και υπολείπονται κατά πολύ ως μερίδιο των εσόδων συγκριτικά με την Ευρώπη.

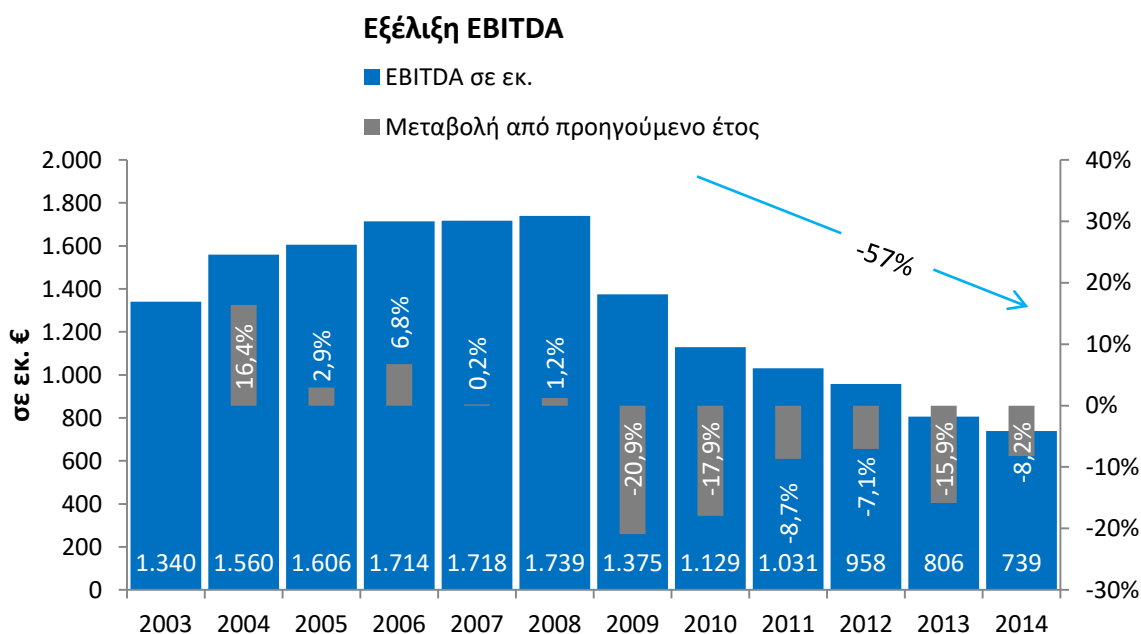


Διάγραμμα 2.2: Εξέλιξη εσόδων από υπηρεσίες

Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

Ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τα κέρδη του κλάδου είναι και οι συνθήκες ανταγωνισμού που επικρατούν, καθώς και οι εγχώριες αλλά και Ευρωπαϊκές ρυθμιστικές αρχές που με τη συνεχή και έντονη παρέμβαση τους, οδηγούν στην παρουσίαση συμπιεσμένου περιθωρίου κέρδους υπηρεσιών. Επίσης, οι αποσβέσεις και οι τόκοι από επενδύσεις συμβάλλουν στην περαιτέρω μείωση των λειτουργικών κερδών των παρόχων.

Έτσι στο διάγραμμα 2.3 βλέπουμε ότι το EBITDA (κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων) του κλάδου έχει μειωθεί κατά 57% από το 2008 στο επίπεδο των €739 εκ. (2014). Το χαμηλό επίπεδο του EBITDA επιδρά αρνητικά στη δυνατότητα των επιχειρήσεων να χρηματοδοτήσουν τις αναγκαίες επενδύσεις τους, καθώς το αρνητικό χρηματοοικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα περιορίζει την πρόσβαση σε δανεισμό και οδηγεί τις εταιρείες να χρησιμοποιούν ίδια κεφάλαια από τις χρηματοροές τους.

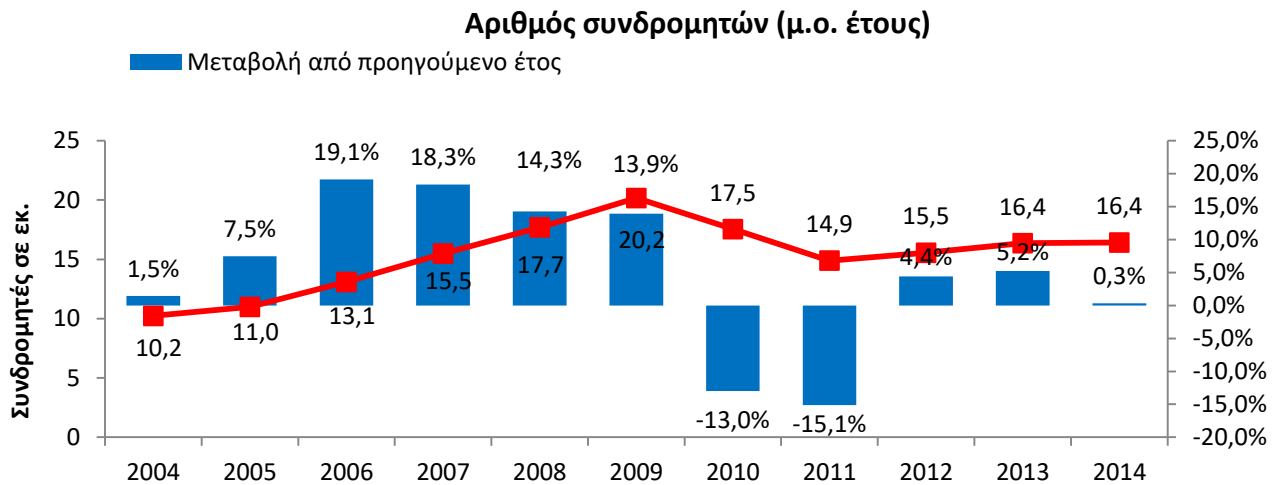


Διάγραμμα 2.3: Εξέλιξη EBITDA

Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

Παράλληλα, ένα σημαντικό οικονομικό στοιχείο για τον κλάδο είναι ο αριθμός των συνδρομητών, τα έσοδα ανά χρηστή, τα λεπτά ομιλίας ανά χρηστή, και η χρήση δεδομένων (G.B).

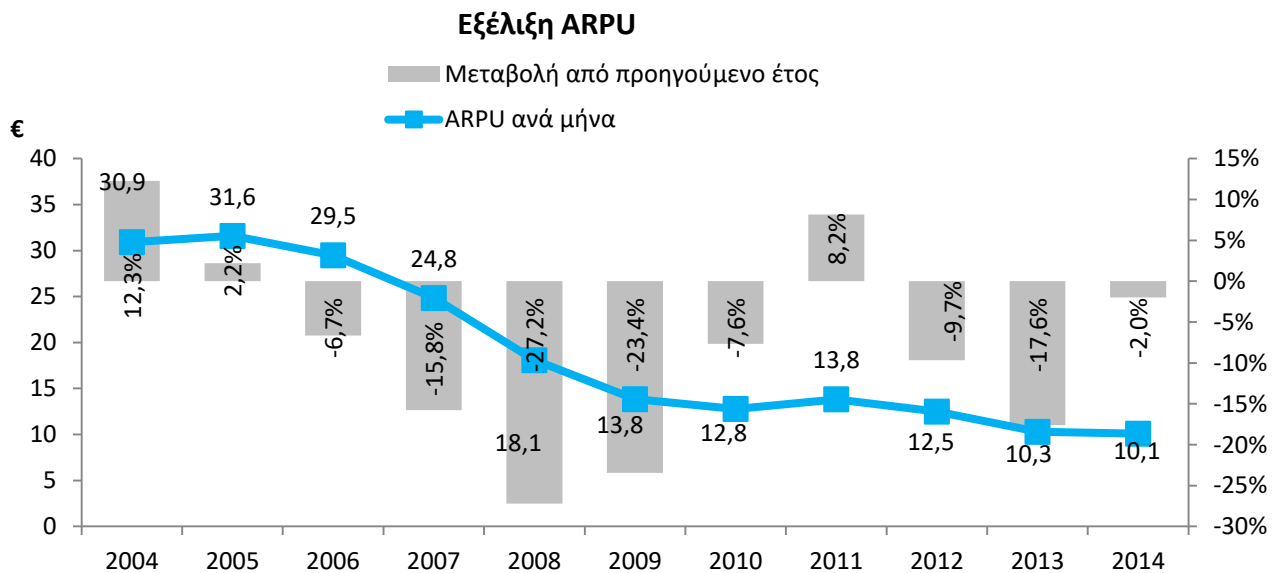
Ο αριθμός των συνδρομητών (Διάγραμμα 2.4) ανέκαμψε το 2012 και 2013 και φαίνεται να σταθεροποιείται το 2014 στα 16,4 εκ. πελάτες. Η μεγάλη μείωση κατά 5,3 εκ. συνδρομητές το 2010 και 2011 οφείλεται στην ταυτοποίηση. Τα επόμενα έτη όμως ο αριθμός των συνδρομητών έχει αυξηθεί, χωρίς να φτάσει όμως τα επίπεδα του 2009.



Διάγραμμα 2.4: Εξέλιξη συνδρομητών

Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

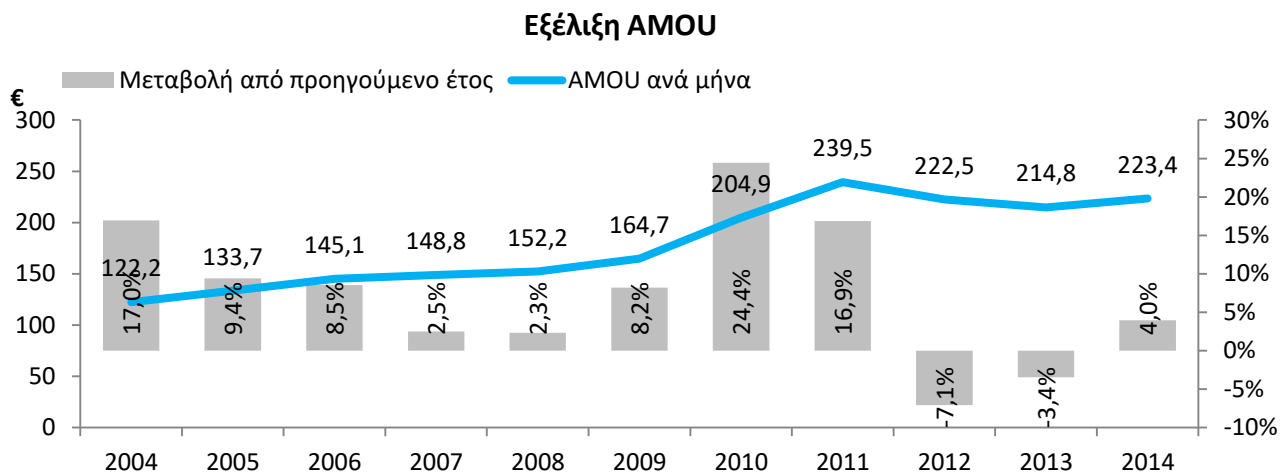
Το 2014, τα έσοδα ανά χρήστη (ARPU) στην Ελλάδα (Διάγραμμα 2.5) μειώθηκαν περαιτέρω κατά 8,5%, κοντά στα 10€ μηνιαίως, επίπεδο που είναι αρκετά χαμηλότερο συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Ενώ μέχρι το 2006 το ARPU στην Ελλάδα και στην Ευρώπη ήταν σε συγκρίσιμα επίπεδα, τα επόμενα έτη στη χώρα μας μειώθηκε πολύ ταχύτερα, λόγω μείωσης των τιμών. Η χαμηλότερη τιμή ανά λεπτό ομιλίας και η χαμηλότερη διείσδυση δεδομένων στην Ελλάδα επιδρούν επίσης αρνητικά στο ARPU.



Διάγραμμα 2.5: Εξέλιξη ARPU

Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

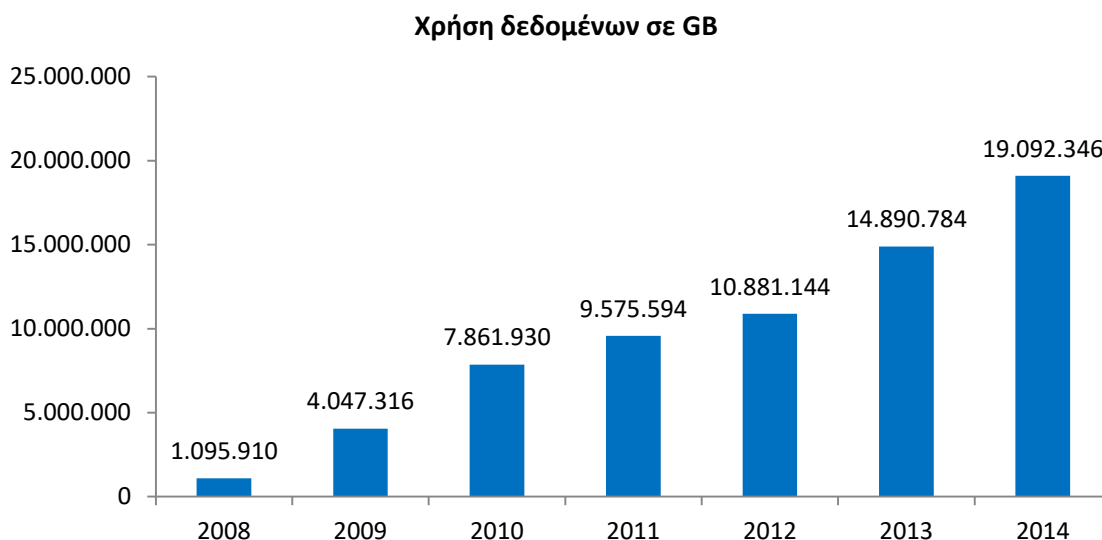
Ο ανταγωνισμός οδηγεί σε μειώσεις στις τιμές ενθαρρύνοντας τη χρήση. Παρά την ύφεση, τα λεπτά ομιλίας ανά χρήστη μειώθηκαν το 2012 και το 2013, αλλά ανακάμπτουν το 2014 (Διάγραμμα 2.6).



Διάγραμμα 2.6: Εξέλιξη λεπτών ομιλίας ανά χρήστη

Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

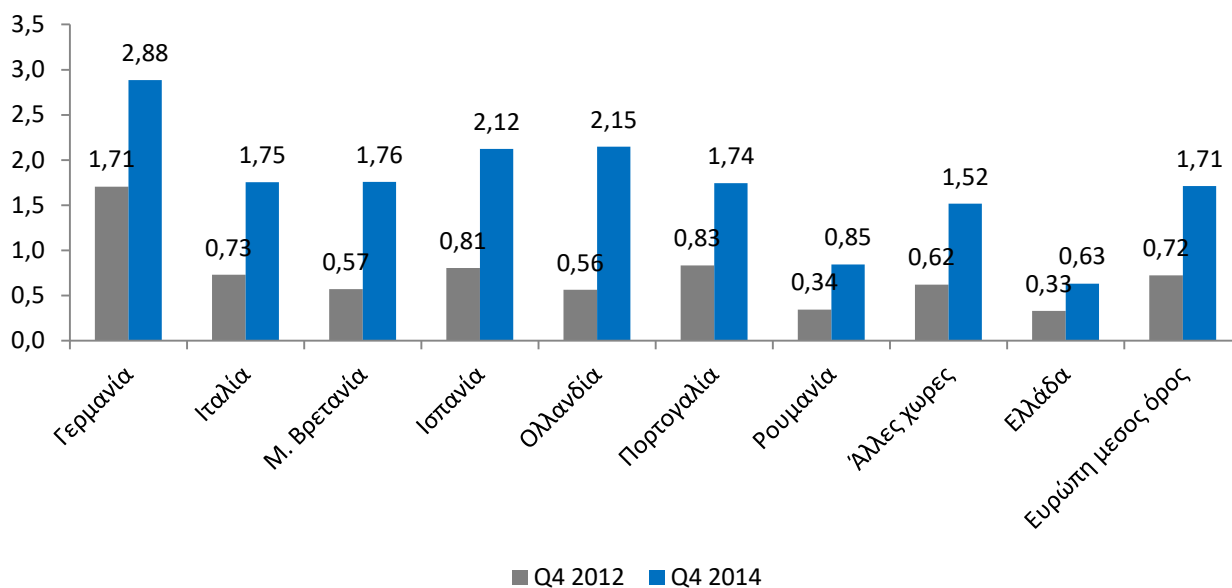
Η χρήση δεδομένων από τους καταναλωτές στην Ελλάδα αυξάνεται ραγδαία, αλλά υπολείπεται έναντι των άλλων χωρών της ΕΕ τόσο στην αναλογία δεδομένων προς λεπτά ομιλίας, όσο και στην κατοχή smartphones όπως φαίνονται στα **διαγράμματα 2.7 έως 2.9**.



Διάγραμμα 2.7 Εξέλιξη όγκου δεδομένων

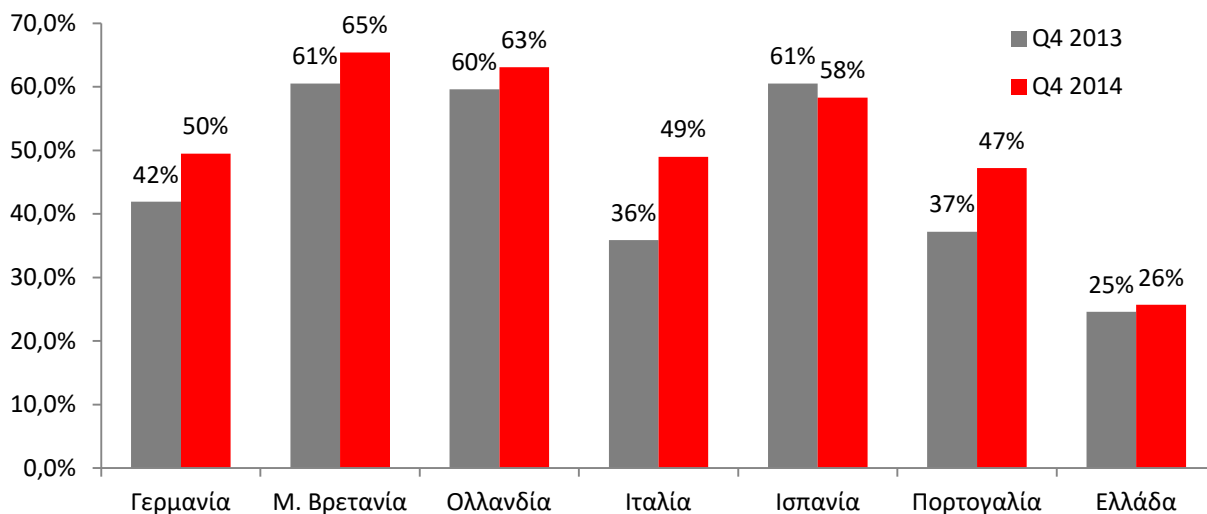
Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

Δεδομένα σε MB προς λεπτά ομιλίας



Διάγραμμα 2.8: MB προς λεπτά ομιλίας (Ο ευρωπαϊκός μέσος όρος αφορά τις χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται η Vodafone.)
 Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

% συνδρομητών με smartphone



Διάγραμμα 2.9 Ποσοστό συνδρομητών με smartphone (Ο ευρωπαϊκός μέσος όρος αφορά τις χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται η Vodafone.)
 Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

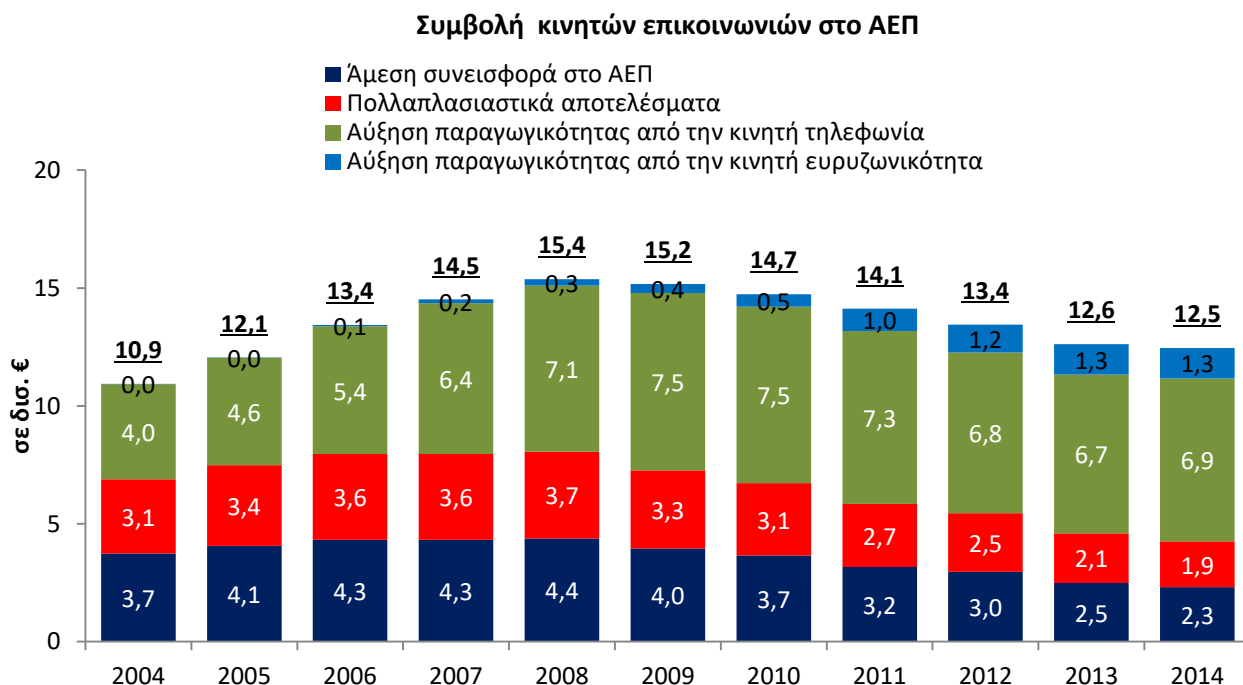
2.3 Επίδραση Κλάδου στην Οικονομία

2.3.1 ΑΕΠ

Για τον υπολογισμό της άμεσης συνεισφοράς του κλάδου στο ΑΕΠ της χώρας έχουν ληφθεί υπόψη οι εταιρείες (πάροχοι), οι προμηθευτές υπηρεσιών και αγαθών στους παρόχους και οι έμποροι συσκευών και αξεσουάρ. Από τη συνολική ακαθάριστη προστιθέμενη αξία του κλάδου έχουν αφαιρεθεί οι συναλλαγές μεταξύ των παρόχων (για τέλη τερματισμού) και οι αγορές εισαγόμενων αγαθών και υπηρεσιών, ενώ έχουν προστεθεί οι έμμεσοι φόροι, ώστε να προκύψει το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν του κλάδου. Η επίδραση του κλάδου στην παραγωγικότητα έχει εκτιμηθεί με βάση μελέτες της Παγκόσμιας Τράπεζας και της Deloitte για τη συμβολή της κινητής τηλεφωνίας και των δικτύων 3G στην οικονομική ανάπτυξη ανάλογα με τη διείσδυση τους.

Συνολικά, οι κινητές επικοινωνίες συνεισφέρουν άμεσα και έμμεσα στο ΑΕΠ κατά 7% (€12,5 δισ. το 2014). Το κυριότερο μέρος της συνεισφοράς προέρχεται από την επίδραση των κινητών τηλεπικοινωνιών στην παραγωγικότητα (Διάγραμμα 2.10). Ειδικότερα, το 2014:

- η άμεση συνεισφορά στο ΑΕΠ από τους παρόχους, τους προμηθευτές και τους εμπόρους εκτιμάται σε 1,3% του ΑΕΠ,
- η συνεισφορά μέσω των πολλαπλασιαστικών αποτελεσμάτων σε 1,1% του ΑΕΠ,
- η επίδραση στην παραγωγικότητα από την κινητή τηλεφωνία σε 3,9% του ΑΕΠ και
- η επίδραση στην παραγωγικότητα από τα δίκτυα 3G σε 0,7%.



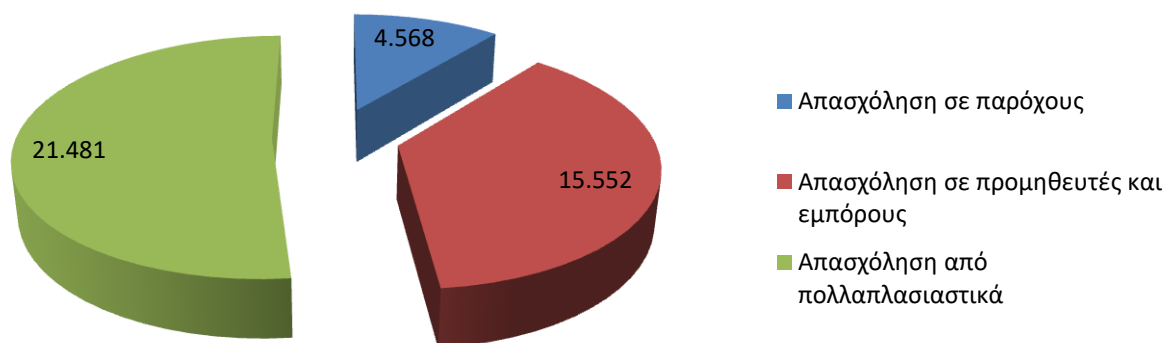
Διάγραμμα 2.10 Συμβολή κινητών επικοινωνιών στο ΑΕΠ

Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

2.3.2 Θέσεις εργασίας

Ο κλάδος κινητών τηλεπικοινωνιών συμβάλλει άμεσα και έμμεσα στη δημιουργία 41.600 θέσεων εργασίας σε όλη την οικονομία. Από αυτές τις θέσεις εργασίας, οι 4.568 είναι στους παρόχους (Διάγραμμα 2.11).

Θέσεις εργασίας άμεσα και έμμεσα από τις κινητές τηλεπικοινωνίες (2014)

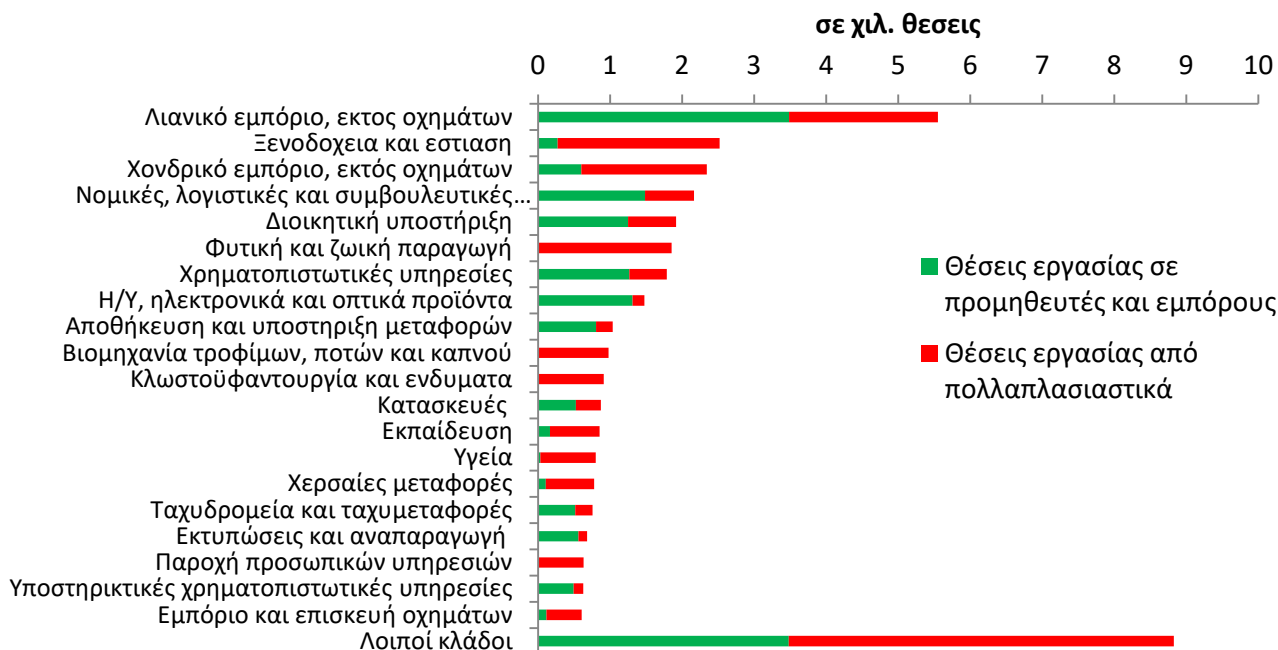


Διάγραμμα 2.11 Συμβολή κινητών επικοινωνιών στην απασχόληση

Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

Από τους υπόλοιπους κλάδους, σημαντική είναι η συνεισφορά στην απασχόληση στο λιανικό εμπόριο, στον τουρισμό, το χονδρικό εμπόριο και τον αγροτικό τομέα. Κλάδοι που ευνοούνται μέσω της προμήθειας αγαθών και υπηρεσιών, είναι οι νομικές, λογιστικές και συμβουλευτικές δραστηριότητες, η διοικητική υποστήριξη επιχειρήσεων, ο χρηματοπιστωτικός τομέας και η κατασκευή Η/Υ και ηλεκτρονικών προϊόντων (Διάγραμμα 2.12)

Θέσεις εργασίας που δημιουργούνται από τις κινητές τηλεπικοινωνίες σε άλλους κλάδους (2014)



Διάγραμμα 2.12 Συμβολή κινητών επικοινωνιών στην απασχόληση σε άλλους κλάδους
 Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

2.3.3 Δημόσια έσοδα

Η άμεση συνεισφορά των τριών παρόχων κινητής τηλεφωνίας (Cosmote, Vodafone & Wind) για το 2010-2014 αναλύεται στον πίνακα 2.2. Συνολικά, οι 3 εταιρείες του κλάδου το 2014 συνεισέφεραν €701 εκ. σε φόρους και ασφαλιστικές εισφορές.

Σύνολο παρόχων	2010	2011	2012	2013	2014
Φόροι	966.229.694	877.547.946	819.814.619	669.125.749	624.122.244
ΦΠΑ	420.796.483	410.513.988	396.194.761	315.608.032	288.641.167
Φόρος εισοδήματος εταιρειών	154.116.125	120.770.799	92.689.777	75.249.497	71.358.000
Τέλη κινητής τηλεφωνίας	351.462.040	307.707.787	289.419.926	241.397.413	216.380.967
Λοιποί φόροι και τέλη	10.147.693	8.882.508	9.134.198	6.169.678	17.159.510
Φόρος εισοδήματος εργαζομένων (ΦΜΥ) παρόχων	29.707.353	29.672.864	32.375.957	30.701.128	30.582.600
Ασφαλιστικές εισφορές	114.855.147	88.646.329	83.238.293	81.017.938	77.485.356
Εργοδοτικές	65.273.831	55.809.514	48.170.922	46.186.876	47.770.531

εισφορές παρόχων					
Εισφορές εργαζομένων παρόχων	49.581.316	32.836.815	35.067.371	34.831.062	29.714.825
Γενικό σύνολο χωρίς άδειες φάσματος	1.081.084.840	966.194.275	903.052.912	750.143.686	701.607.600

Πίνακας 2.2. Δημόσια έσοδα από τους παρόχους

Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

Εκτός από τους 3 παρόχους στον κλάδο πρέπει να συνυπολογιστεί και η συνεισφορά της υπόλοιπης αλυσίδας αξίας (προμηθευτές αγαθών και υπηρεσιών των παρόχων και έμποροι συσκευών). Συνολικά, οι κινητές επικοινωνίες συνεισφέρουν άμεσα και έμμεσα κατά €1,239 δισ. στα δημόσια έσοδα (2014), παρουσιάζοντας όμως συνεχή μείωση τα τελευταία έτη (Διάγραμμα 2.13).



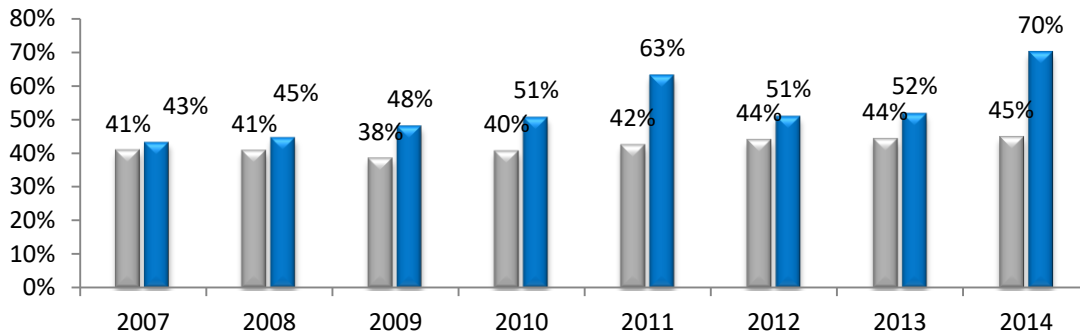
Διάγραμμα 2.13 Δημόσια έσοδα από τις κινητές επικοινωνίες

Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

Το μερίδιο των δημοσίων εσόδων από τη δραστηριότητα των κινητών τηλεπικοινωνιών είναι κατά πολύ υψηλότερο από το αντίστοιχο μερίδιο στο ΑΕΠ. Στα περισσότερα έτη, τα δημόσια έσοδα που προέρχονται από τον κλάδο, ανέρχονται σε 48%-50% της συμβολής του στο ΑΕΠ ενώ για το σύνολο της οικονομίας, τα δημόσια έσοδα αποτελούν το 44%-45% του ΑΕΠ. Η διαφορά αυτή οφείλεται στο ειδικό τέλος και στο γεγονός ότι ο κλάδος των κινητών τηλεπικοινωνιών δεν παρουσιάζει φαινόμενα φοροδιαφυγής, όπως άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Εάν ληφθούν υπόψη και οι άδειες για τη χορήγηση του φάσματος, η συνεισφορά του κλάδου στα δημόσια έσοδα αυξάνεται σε ποσοστό πάνω από 60% της συμβολής του στο ΑΕΠ (Διάγραμμα 2.14).

% δημόσιων εσόδων για τον κλάδο και το σύνολο της οικονομίας

- % εσόδων γενικής κυβέρνησης στο ΑΕΠ της χώρας
- % φόρων, ασφαλιστικών εισφορών και αδειών στη συμμετοχή του κλάδου στο ΑΕΠ



Διάγραμμα 2.14: Δημόσια έσοδα από τις κινητές επικοινωνίες συγκριτικά με το ΑΕΠ
Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

2.4 Μελλοντικά οφέλη στην οικονομία από την ανάπτυξη δικτύων νέας γενιάς

Τα οικονομικά οφέλη από τις κινητές επικοινωνίες συνοψίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- βελτίωση της παροχής υπηρεσιών,
- υψηλότερη παραγωγικότητα σε επιλεγμένες κατηγορίες εργασίας (μεταφορές, υγεία, εκπαίδευση, κ.α.) και
- την αξία που αποκτούν οι χρήστες διαδικτύου μέσω κινητών συσκευών.

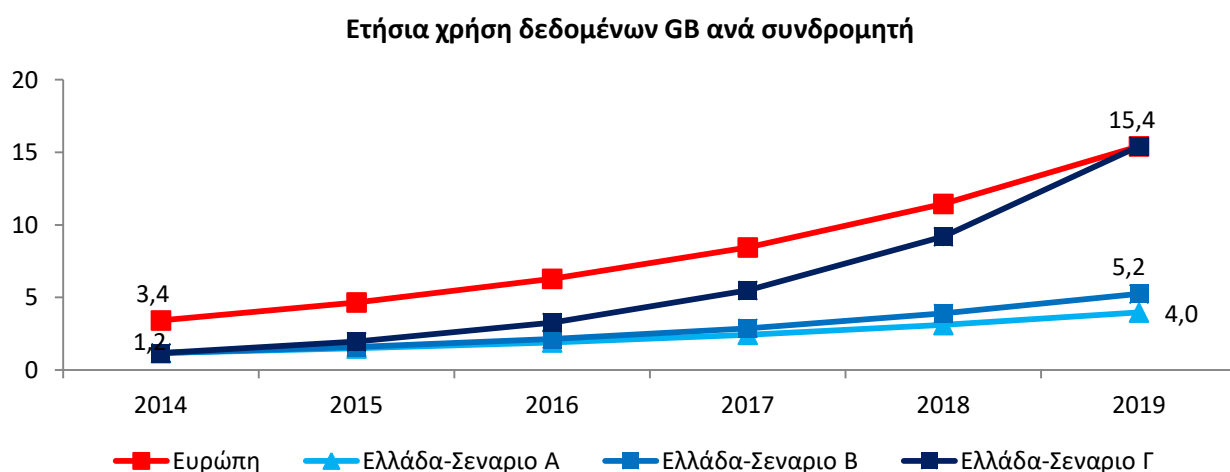
Τα εν λόγω οφέλη για την οικονομία δεν έχουν αξιοποιηθεί πλήρως, καθώς η ανάπτυξη του κινητού Διαδικτύου δίνει νέες δυνατότητες για την αξιοποίηση της τεχνολογίας αυτής. Από τα παρακάτω οφέλη, μόνο τα τρία πρώτα έχουν ενσωματωθεί (πλήρως ή μερικώς) στην υφιστάμενη επιχειρηματική δραστηριότητα, ενώ τα επόμενα, είτε είναι στο ξεκίνημα της υιοθέτησής τους, είτε αφορούν το μέλλον:

- Άμεση ενημέρωση δικτύου πωλητών για αποθέματα, τιμές, νέους πελάτες.
- Παρακολούθηση στόλου οχημάτων logistics, πλοήγηση, εντοπισμός προβλημάτων, ενημέρωση οδηγών για νέα δρομολόγια.
- Δυνατότητες επικοινωνίας, συντονισμού συναντήσεων και συνεργασίας εργαζομένων σε κίνηση.
- Ψυχαγωγία, πλοήγηση και ενημέρωση καταναλωτών μέσω κινητών εφαρμογών.
- Online εμπόριο, όφελος καταναλωτή από άμεση δυνατότητα για σύγκριση τιμών στο δρόμο.
- Πληρωμές μέσω κινητών συσκευών και εφαρμογών.

- Εκπαίδευση on-line.
- Ανάπτυξη δημόσιων υπηρεσιών προς τους πολίτες μέσω κινητών εφαρμογών και υποκατάσταση γραφειοκρατικών διαδικασιών (π.χ. πληροφορίες, αιτήσεις, πληρωμές φόρων).

Η αξιοποίηση των μελλοντικών ωφελειών από τα δίκτυα νέας γενιάς προϋποθέτει την επίλυση των στρεβλώσεων από το ρυθμιστικό πλαίσιο για τους σταθμούς βάσης και την ελάφρυνση των καταναλωτών από την υπερβολική φορολογία της χρήσης κινητών. Κατά συνέπεια, η εκτίμηση της δυνατότητας των κινητών επικοινωνιών να συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη στην Ελλάδα στηρίζεται σε υποθέσεις με βάση σενάρια για το ρυθμό ανάπτυξης των δικτύων νέας γενιάς και υιοθέτησης της χρήσης δεδομένων από τα νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις (Διάγραμμα 2.15).

- Σενάριο Α: Η διείσδυση δεδομένων στην Ελλάδα συνεχίζει έως το 2019 με τον ίδιο ρυθμό μεταβολής όπως και το 2014 (27,8% αύξηση ετησίως ανά συνδρομητή).
- Σενάριο Β: Η διείσδυση δεδομένων στην Ελλάδα συγκλίνει με την Ευρώπη στον προβλεπόμενο ρυθμό μεταβολής (35,2%).
- Σενάριο Γ: Η διείσδυση δεδομένων στην Ελλάδα συγκλίνει με την Ευρώπη στο προβλεπόμενο επίπεδο χρήσης (15,4 GB ανά συνδρομητή ανά έτος το 2019).

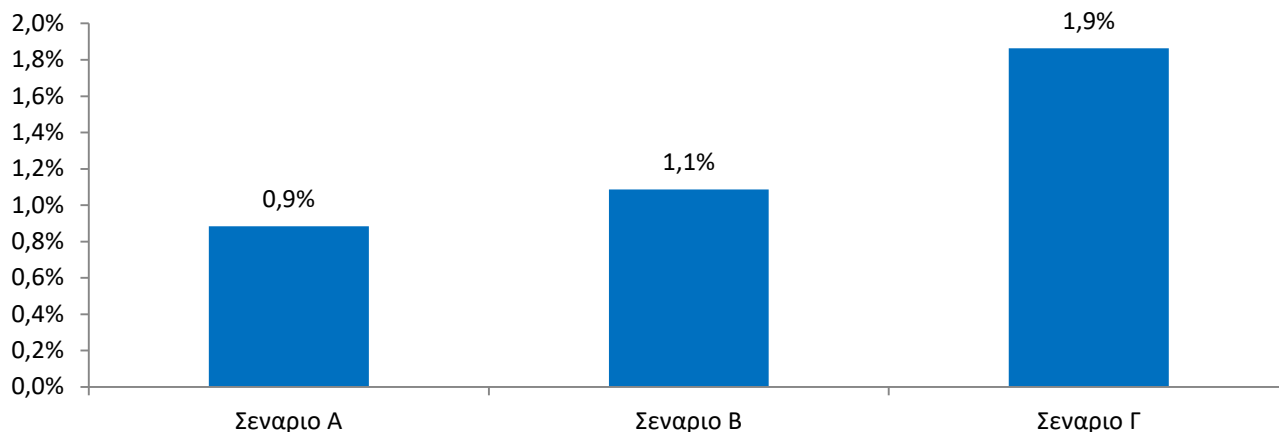


Διάγραμμα 2.15 Σενάρια χρήσης δεδομένων 2014-2019

Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

Με βάση τη συσχέτιση της διείσδυσης δεδομένων και της οικονομικής ανάπτυξης από τη Deloitte, αν η Ελλάδα συγκλίνει με την Ευρώπη στη διείσδυση της χρήσης δεδομένων, η επίδραση στο ΑΕΠ θα ανέλθει σε 1,9% έως το 2019 (Διάγραμμα 2.16).

Επίδραση στο ΑΕΠ το 2019 από την αύξηση της χρήσης δεδομένων

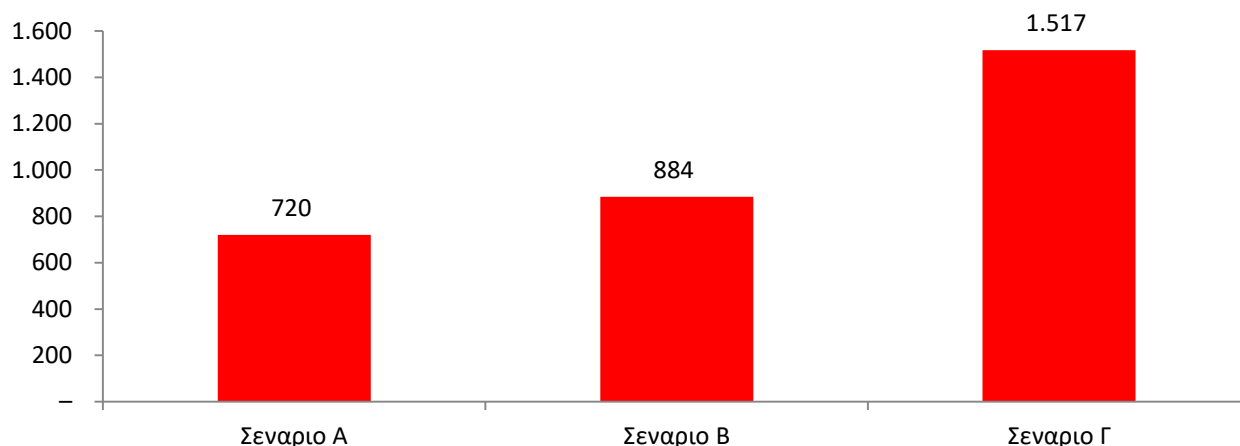


Διάγραμμα 2.16 Επίδραση στο ΑΕΠ το 2019 από την αύξηση της χρήσης δεδομένων

Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

Αντίστοιχα, θα αυξηθούν και τα δημόσια έσοδα, καθώς το αυξημένο ΑΕΠ θα δημιουργήσει νέους φόρους για το κράτος. Για τον υπολογισμό των δημόσιων εσόδων έχει ληφθεί υπόψη η αύξηση στο ΑΕΠ από κάθε σενάριο και το προβλεπόμενο από το ΔΝΤ ποσοστό των δημόσιων εσόδων στο ΑΕΠ για την Ελλάδα το 2019 (Διάγραμμα 2.17).

Επίδραση στα δημόσια έσοδα σε εκ. € το 2019 από την αύξηση της χρήσης δεδομένων



Διάγραμμα 2.17 Επίδραση στα δημόσια έσοδα από την αύξηση της χρήσης δεδομένων

Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου

1. Μελέτη ΕΕΚΤ, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, “20 Χρόνια Κινητή Τηλεφωνία”, Σεπτέμβριος 2013
2. Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών “Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας” , Απρίλιος 2015

Κεφάλαιο 3^ο

Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Κλάδου Κινητής Τηλεφωνίας

3.1 Γενικευμένο Περιβάλλον

3.1.1 Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον

Βάσει της ανάλυσης P.E.S.T., τόσο οι πολιτικοί όσο και νομικοί παράγοντες έχουν σημαντική επίδραση πάνω στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων είναι η κυβερνητική σταθερότητα, η φορολογία, τα διατάγματα, διάφορες υπουργικές αποφάσεις, ρυθμιστικές αρχές, το σύνταγμα, διάφορες ομάδες πίεσης που ως σκοπό έχουν την επιρροή των οργανισμών είτε με άμεσο είτε με έμμεσο τρόπο.

3.1.1.1 Κυβερνητική Σταθερότητα

Το πολίτευμα κατά βάση αλλά και η κυβέρνηση μιας χώρας παίζουν καθοριστικό ρόλο στη πορεία των επιχειρήσεων σε εθνικό επίπεδο. Κάθε κυβέρνηση λαμβάνει κάποιες αποφάσεις με γνώμονα το συμφέρον τόσο στον οικονομικό τομέα όσο και στο κοινωνικό και στο πολιτικό. Στη χώρα μας, τα τελευταία χρόνια, επικρατεί μια κυβερνητική αστάθεια, λόγω της οικονομικής ύφεσης αλλά και της επιτήρησης που υφίσταται από την ευρωπαϊκή ένωση, την ευρωπαϊκή κεντρική τράπεζα και το Διεθνές νομισματικό ταμείο. Χαρακτηριστικό είναι ότι από το 2009 μέχρι και σήμερα υπάρχει μια παρακώδης κατάσταση στο εσωτερικό της χώρας λόγω των συνεχόμενων αλλαγών των κυβερνητικών αποφάσεων.

3.1.1.2 Φορολογία

Από την αρχή της περιόδου της οικονομικής κρίσης παρατηρείται συνεχόμενη μεταβολή στη φορολογία τόσο των επιχειρήσεων όσο και των ελληνικών νοικοκυριών με αποτέλεσμα να μειώνεται η αγοραστική δύναμη και των δύο. Για τις επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σταδιακή μείωση του συντελεστή φορολογίας εισοδήματος των κερδών των νομικών προσώπων. Όσον αφορά τα νοικοκυριά παρατηρείται από το 2009 έως και σήμερα αύξηση στο Φ.Π.Α., με τον δείκτη να φθάνει στο 24%. Επίσης, το όριο στο αφορολόγητο έχει μειωθεί σημαντικά, νέες έκτακτες εισφορές, αύξηση του ειδικού φόρου κατανάλωσης πετρελαίου θέρμανσης και η μείωση του αφορολόγητου ορίου στον φόρο ακινήτων έχουν σαν συνέπεια να δημιουργούν μεγάλες δυσκολίες στα ελληνικά νοικοκυριά, περιορίζοντάς τα και μειώνοντάς την αγοραστική τους δύναμη. Αυτό έχει και ιδιαίτερα σημαντικό αντίκτυπο στις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας γιατί η αγορά μένει αρκετά στάσιμη.

3.1.1.3 Ρυθμιστικές Αρχές

Η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.) είναι μια ρυθμιστική αρχή που συμβάλλει, δρα και ρυθμίζει την αγορά των τηλεπικοινωνιών και των

ταχυδρομείων, παίρνοντας αποφάσεις για διάφορα ζητήματα του συγκεκριμένου τομέα. Κύριος στόχος της είναι να προωθήσει την ανάπτυξη στην αγορά και να εξασφαλίσει την ομαλή λειτουργία των τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων στα πλαίσια του υγιούς ανταγωνισμού αλλά και της διασφάλισης των συμφερόντων των καταναλωτών.

Κάποιες ρυθμιστικές διατάξεις που έχει εφαρμόσει είναι η μείωση των παγίων τελών στη κινητή τηλεφωνία, η μείωση στα τέλη κλήσεων από τη μια εταιρεία στην άλλη, η αδειοδότηση στην αγορά επιπλέον φάσματος από τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, η αδειοδότηση κεραιών και η τήρηση των ορίων εκπομπής ηλεκτρομαγνητικής ακτινοβολίας, λόγω των διαταραχών που προκαλεί στην υγεία των ανθρώπων.

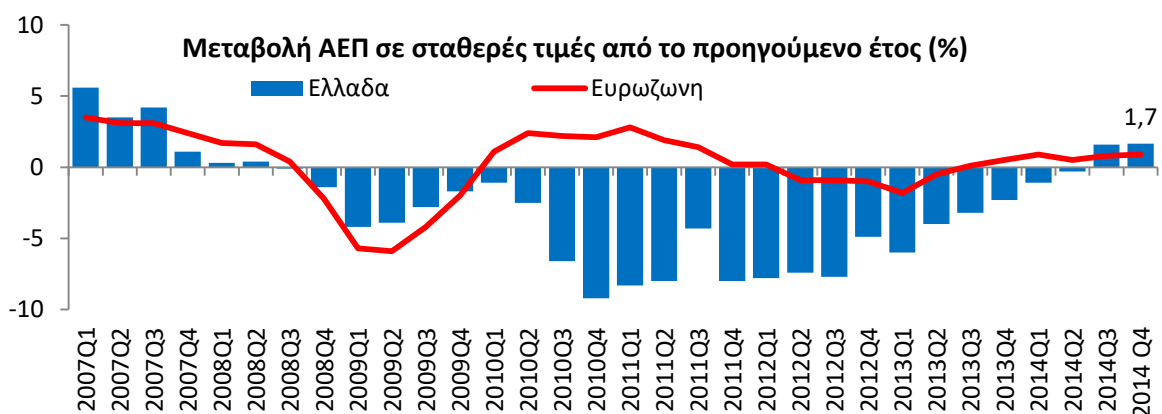
Επίσης, στη χώρα μας υπάρχει και η επιτροπή ανταγωνισμού, μια ρυθμιστική αρχή που υπάγεται στο Υπουργείο Ανάπτυξης και έχει σαν σκοπό την εποπτεία των εξαγορών και των συγχωνεύσεων που έχουν σαν στόχο τη μείωση του ανταγωνισμού μέσα στο κλάδο. Έτσι αποφεύγεται το μονοπώλιο και οι συγχωνεύσεις ή εξαγορές γίνονται μόνο σε περίπτωση που ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων δεν οδηγείται σε μείωση.

3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Η ανάλυση στο οικονομικό περιβάλλον επικεντρώνεται κυρίως στα οικονομικά μεγέθη της χώρας στα οποία η επιχείρηση δραστηριοποιείται αλλά και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης, όπως είναι το Α.Ε.Π, τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, η ανεργία κ.λπ.

3.1.2.1 Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν(Α.Ε.Π.)

Η Ελλάδα αντιμετώπισε την πλέον μακροχρόνια και βαθειά ύφεση της ιστορίας της, η οποία έχει διαρκέσει 6 έτη. Η συνολική μείωση στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) έχει ξεπεράσει το 25%. Ωστόσο, το τελευταίο τρίμηνο, ο ρυθμός μεταβολής του ΑΕΠ επέστρεψε σε θετικό έδαφος, σηματοδοτώντας ενδεχομένως την έναρξη της ανάκαμψης. Αρνητική εξέλιξη αποτελεί η στασιμότητα στην ευρωζώνη, που αποτελεί τη μεγαλύτερη αγορά για τις εξαγωγές της χώρας, καθώς και η αβεβαιότητα στις διαπραγματεύσεις με τους δανειστές (Διάγραμμα 3.1),



Διάγραμμα 3.1 Μεταβολή ΑΕΠ από το προηγούμενο έτος

3.1.2.2 Δείκτης Ανεργίας-Απασχόλησης

Το εποχικά διορθωμένο ποσοστό ανεργίας τον Νοέμβριο του 2016 ανήλθε σε 23,0% έναντι 24,5% τον Νοέμβριο του 2015 και 23,0% τον Οκτώβριο του 2016. Το σύνολο των απασχολούμενων, κατά τον Νοέμβριο του 2016, εκτιμάται ότι ανήλθε σε 3.683.795 άτομα. Οι άνεργοι ανήλθαν σε 1.100.118 άτομα ενώ ο οικονομικά μη ενεργός πληθυσμός ανήλθε σε 3.252.309 άτομα.

- Οι **απασχολούμενοι** αυξήθηκαν κατά 49.141 άτομα σε σχέση με τον Νοέμβριο του 2015 (αύξηση 1,4%) και μειώθηκαν κατά 1.338 άτομα σε σχέση με τον Οκτώβριο του 2016.
- Οι **άνεργοι** μειώθηκαν κατά 76.455 άτομα σε σχέση με τον Νοέμβριο του 2015 (μείωση 6,5%) και κατά 1.768 άτομα σε σχέση με τον Οκτώβριο του 2016 (μείωση 0,2%).
- Οι **οικονομικά μη ενεργοί**, δηλαδή τα άτομα που δεν εργάζονται ούτε αναζητούν εργασία, μειώθηκαν κατά 6.710 άτομα σε σχέση με τον Νοέμβριο του 2015 (μείωση 0,2%) και αυξήθηκαν κατά 3.103 άτομα σε σχέση με τον Οκτώβριο του 2016 (αύξηση 0,1%). (Πίνακας 3.1, Διάγραμμα 3.2)

Απασχολούμενοι, άνεργοι, οικονομικά μη ενεργοί και ποσοστό ανεργίας,
Νοέμβριος 2011 - 2016

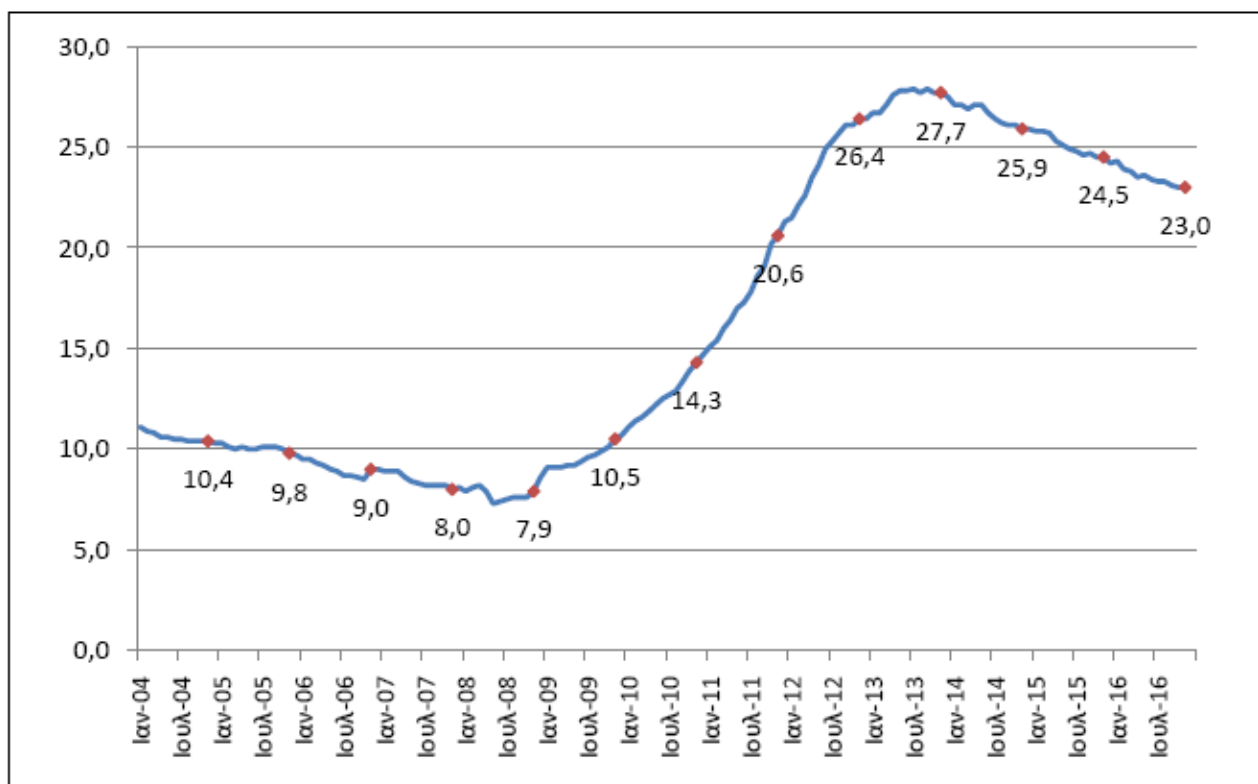
	Νοέμβριος					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Απασχολούμενοι	3.898.246	3.584.967	3.484.456	3.540.791	3.634.654	3.683.795
Άνεργοι	1.010.415	1.289.057	1.334.089	1.235.754	1.176.573	1.100.118
Οικονομικά μη ενεργοί	3.383.409	3.341.946	3.348.282	3.338.685	3.259.019	3.252.309
Ποσοστό ανεργίας	20,6	26,4	27,7	25,9	24,5	23,0

Πίνακας 3.1 Απασχολούμενοι, άνεργοι, οικονομικά μη ενεργοί και ποσοστό ανεργίας
Νοέμβριος 2011-2016

Πηγή:

http://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_col_id=column-2&p_col_count=4&p_col_pos=1&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_javax.faces.resource=document&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_in=downloadResources&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4I

Εξέλιξη του ποσοστού ανεργίας κατά μήνα, Ιανουάριος 2004–Νοέμβριος 2016



Οι τιμές της καμπύλης αναφέρονται στο μήνα Νοέμβριο κάθε έτους

Διάγραμμα 3.2 Εξέλιξη του ποσοστού ανεργίας κατά μήνα Ιανουάριος 2004-Νοέμβριος 2016

Πηγή:

http://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1& documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_javax.faces.resource=document& documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_in=downloadResources& documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_documentID=232088& documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_locale=el

3.1.2.3 Πληθωρισμός

Οι Ελληνικές τιμές καταναλωτή αυξήθηκαν 1,2% τον Ιανουάριο του 2017. Ήταν η πρώτη αύξηση των τιμών καταναλωτή από το Φεβρουάριο του 2013, καθώς οι τιμές ανακτώνται για τα τρόφιμα και μη αλκοολούχα ποτά (1,1% από -0.8% το Δεκέμβριο του 2016) και αυξήθηκαν ταχύτερα για τις μεταφορές (4,6% από 1,2%), στέγαση (3,6% από 1,8%) και τα

αλκοολούχα ποτά και τον καπνό (2,5% από το 2%). Πρόσθετη ανοδική πίεση προήλθε από την επικοινωνία (2,1% από 0,7%) και τα ξενοδοχεία, καφετέριες και εστιατόρια (1,4% από 1,3%). Επιπλέον, το κόστος μειώθηκε λιγότερο για οικιακές συσκευές (-2,4% από -2,8%) και διάφορα αγαθά και υπηρεσίες (-1,5% από -1,8%). Σε μηνιαία βάση, οι τιμές καταναλωτή μειώθηκαν 0,8% μετά από μια αύξηση 1% τον προηγούμενο μήνα (Διάγραμμα 3.3).



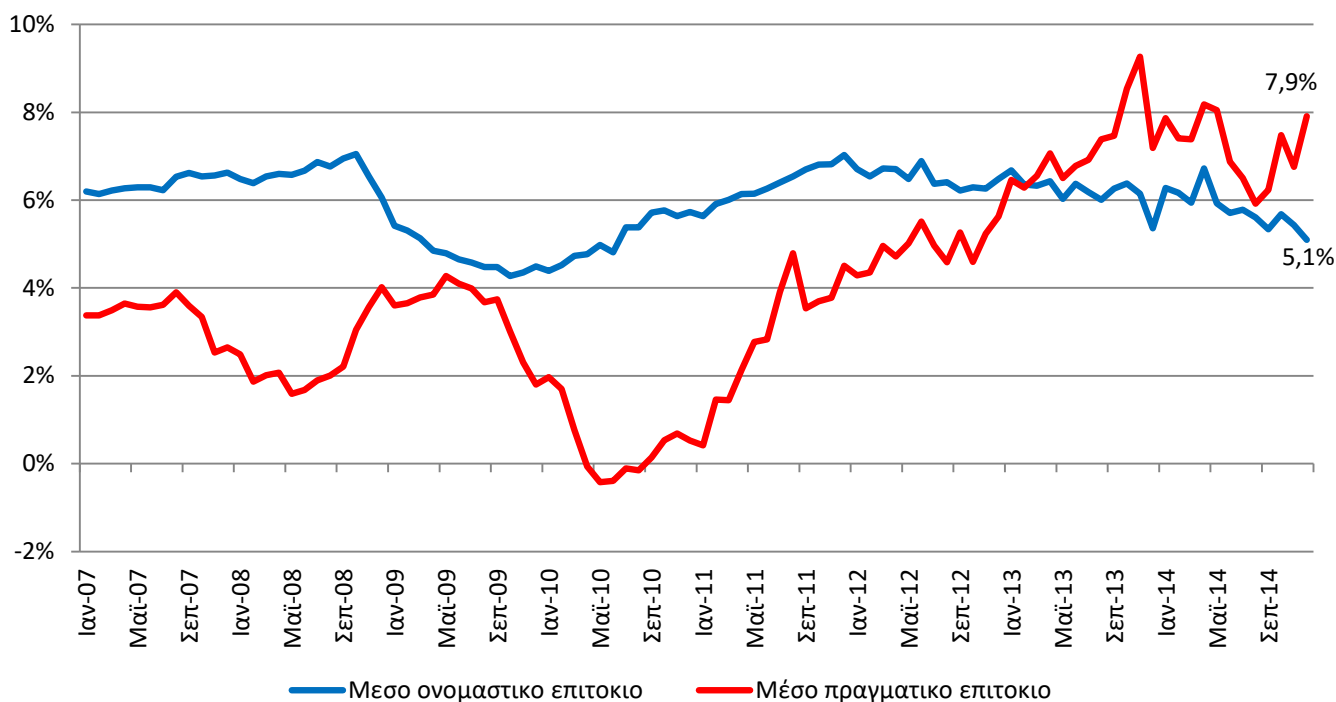
Διάγραμμα 3.3 Πληθωρισμός Ελλάδας

Πηγή: <http://www.tradingeconomics.com/greece/inflation-cpi>

3.1.2.4 Επιτόκια

Μια εξίσου σημαντική συνιστώσα με αυτές που προαναφέρθηκαν στο οικονομικό περιβάλλον είναι οι τιμές των επιτοκίων, οι οποίες καθορίζουν τις μακροχρόνιες επενδύσεις τόσο στη χώρα μας όσο και στην υπόλοιπη Ευρωζώνη. Οι ζημιές του τραπεζικού συστήματος από το κούρεμα των ομολόγων και τα επισφαλή δάνεια προς τον ιδιωτικό τομέα, παρά την κάλυψή τους με την ανακεφαλαιοποίηση, πιέζουν τα επιτόκια χορηγήσεων προς τα πάνω, ώστε να δημιουργηθούν επαρκή μελλοντικά κέρδη. Παρά τη μείωση των επιτοκίων της ΕΚΤ σε πρωτοφανή χαμηλά επίπεδα, τα επιτόκια χορηγήσεων των τραπεζών στην Ελλάδα παραμένουν ιδιαίτερα υψηλά. Ωστόσο, τους τελευταίους μήνες παρουσιάζεται μικρή μείωση των επιτοκίων (Διάγραμμα 3.4).

Μέσο επιτόκιο σε νέα δάνεια προς μη χρηματοοικονομικές επιχειρήσεις



Διάγραμμα 3.4 Εξέλιξη επιτοκίων

Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον

Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον καθορίζει το σύνολο των αξιών, των ιδανικών και των άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μία άλλη. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρατηρούν συνέχεια το κοινωνικό περιβάλλον και θα πρέπει να ενημερώνονται τακτικά σχετικά με το πώς αυτοί οι παράγοντες ενδέχεται να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Μερικά παραδείγματα αυτών των παραγόντων είναι τα δημογραφικά στοιχεία, η αλλαγή στο τρόπο ζωής, η νοοτροπία σε θέματα υγείας και ασφάλειας, η κοινωνικότητα κ.λ.π.

3.1.3.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Με κάποιες μελέτες που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η αυξητική αναλογία των μεγάλων ηλικιών προς τους νέους. Χαρακτηριστικό είναι ότι στα επόμενα χρόνια ενδέχεται η αναλογία των ηλικιωμένων προς τους νέους να είναι 2:1. Άρα, μιλάμε για ηλικίες άνω των 60 και για μικρότερο αριθμό νέων σε ηλικίες 15-29. Αυτό οφείλεται σημαντικά στην οικονομική κρίση και στην αύξηση της ανεργίας, καθώς πλέον οι νέοι δυσκολεύονται στο να κάνουν οικογένεια λόγω των οικονομικών προβλημάτων. Παράλληλα, η αύξηση του προσδόκιμου ζωής συνεπάγεται με περισσότερες ανάγκες σε απλές και εύκολα κατανοητές υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας και μεγαλύτερη διείσδυση της κινητής σε μεγαλύτερες ηλικίες, γεγονός που μας δείχνει ότι αυτό θα είναι συνάμα και ευκαιρία για τις εταιρείες του κλάδου, αφού θα εστιάζουν σε ηλικίες που είναι αρκετά

εκπαιδευμένες στη χρήση κινητών και ίσως με υψηλές απαιτήσεις για τη λειτουργία και τη χρήση τους.

3.1.3.2 Τρόπος Ζωής

Τη σημερινή εποχή η χρήση των κινητών υπηρεσιών αντιμετωπίζεται με διαφορετικό τρόπο από τους νέους. Οι νέοι το θεωρούν ως ένα απαραίτητο εργαλείο για να εκπληρώσουν τις ανάγκες τους, όπως είναι η κοινωνικότητα τους και το γεγονός ότι έχουν ένα gadget για να διασκεδάσουν. Το κινητό τηλέφωνο είναι ένα καθημερινό μέσο στη ζωή των νέων. Με το κινητό μπορεί κάποιος να διασκεδάσει, να ακούσει μουσική, να παίξει αρκετά παιχνίδια καθώς του δίνει μεγάλη γκάμα επιλογών και τη δυνατότητα να βγάλουν προσωπικές φωτογραφίες. Επίσης, πλέον το κινητό βελτιώνει την επικοινωνία, θεωρητικά πάντα, στους νέους καθώς μπορούν να επικοινωνήσουν άμεσα με όποιον θέλουν ακόμα και μέσω των κοινωνικών δικτύων που τους παρέχονται είτε από την κονσόλα του υπολογιστή είτε και από το κινητό. Ακόμα, παρά την αλλαγή στο τρόπο ζωής λόγω των οικονομικών δυσχερειών, το κινητό τηλέφωνο δίνει ένα αίσθημα ασφάλειας. Τα κινητά στις μέρες μας μπορεί να μειώσουν τα επίπεδα εγκληματικότητας μέσω της έγκαιρης ειδοποίησης. Για παράδειγμα, πολλά σπίτια στα οποία υπάρχει εξελιγμένο σύστημα συναγερμού, παρέχεται η δυνατότητα να κάνει κλήση στο κινητό του χρήστη σε περίπτωση που ο συναγερμός ενεργοποιηθεί, στέλνοντας παράλληλα και σήμα στην αστυνομία ή σε κάποια ιδιωτική εταιρεία ασφάλειας.

3.1.3.3 Θέματα Υγιεινής

Παρόλο που η χρήση των κινητών κρίνεται απαραίτητη για τους περισσότερους Έλληνες είτε ηλικιωμένους είτε νέους, υπάρχουν στοιχεία που μας δείχνουν και τις βλαβερές συνέπειες που έχει η χρήση αυτών των συσκευών στην υγεία μας. Οι πύργοι κινητής τηλεφωνίας έχουν γίνει μία αυξανόμενη ανησυχία για αυτούς που ζουν στις γύρω περιοχές διότι εκπέμπουν ισχυρά ηλεκτρομαγνητικά σήματα τα οποία μπορεί να είναι επικίνδυνα για αυτούς που εκτίθενται σε αυτές τις ακτινοβολίες για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ωστόσο, με την απομάκρυνση των σταθμών βάσης παρατηρείται, όπως είναι φυσικό, αδυναμία στην παροχή κινητών υπηρεσιών, βάζοντας μια ακόμα μεγάλη δυσκολία στις εταιρείες της κινητής που στοχεύουν στην καλύτερη γεωγραφική κάλυψη για μεγαλύτερη προσέγγιση αριθμού πελατών.

3.1.3.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Αυτή η διάσταση αφορά στις τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα που γίνονται στην αγορά και μπορεί να επιδράσουν στις επιχειρήσεις και τη στρατηγική τους. Συγκριτικά, το τεχνολογικό περιβάλλον είναι αυτό που αλλάζει πιο γρήγορα. Σε πρόσφατη έρευνα που έκανε το 2012 ο Διεθνής Οργανισμός World Economic Forum, η Ελλάδα βρίσκεται στην 59^η θέση της παγκόσμιας κατάταξης. Ο βαθμός της χώρας μας, αν και ελαφρά βελτιωμένος σε σχέση με πέρυσι, δεν είναι ακόμη σε ικανοποιητικό επίπεδο. Αυτό συμβαίνει γιατί σε έναν ταχύτατα και έντονα διασυνδεδεμένο κόσμο δεν αρκεί μια χώρα να χτίζει μόνο την τεχνολογική της υποδομή, αλλά πρέπει να μπορεί να αποκομίζει οφέλη από αυτήν με τρόπο αντίστοιχο της ταχύτητας με την οποία αλλάζουν και

εξελίσσονται οι τεχνολογίες και ο περίγυρός της. Όμως, παρ' όλα αυτά, οφείλουμε να αναγνωρίσουμε τις προσπάθειες που γίνονται προς τις εξής κατευθύνσεις:

- Την εξέλιξη του τεχνολογικού περιβάλλοντος
- Τη βελτίωση της ποιότητας και ταχύτητας εξυπηρέτησης
- Την εξοικείωση οργανισμών και επιχειρήσεων με τη χρήση του Διαδικτύου
- Τη δυνατότητα πολλών επιλογών και άμεσης σύγκρισης.

3.2 Άμεσο Περιβάλλον (Κλάδος)

3.2.1 Ανάλυση Κλάδου με βάση το Υπόδειγμα του Porter

Ο κύριος παράγοντας για το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ο κλάδος στον οποίο ανταγωνίζεται. Η δομή ενός κλάδου είναι αυτή που μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση σε τέτοιο βαθμό που να οδηγήσει την κάθε επιχείρηση στο να αλλάξει ακόμα και τη στρατηγική της ή να τη τροποποιήσει. Ο καθηγητής του Harvard Michael Porter υποστήριξε ότι την κάθε επιχείρηση την ενδιαφέρει περισσότερο το επίπεδο και η ένταση του ανταγωνισμού μέσα στο κλάδο, στον οποίο δραστηριοποιούνται. Όπως αναφέραμε και στο πρώτο κεφάλαιο, οι παράγοντες- δυνάμεις που καθορίζουν το επίπεδο της έντασης μέσα σε έναν κλάδο είναι οι εξής :

- Απειλή εισόδου νεοεισερχομένων
- Απειλή από υποκατάστατα
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- Ένταση ανταγωνισμού υφιστάμενων επιχειρήσεων
- Λοιπές ομάδες ενδιαφέροντος (Others Stakeholders)

Η συνολική δύναμη των έξι αυτών δυνάμεων καθορίζει την κερδοφορία και την ελκυστικότητα του κλάδου. Ένας κλάδος χαρακτηρίζεται ελκυστικός σε περίπτωση που μια επιχείρηση που είτε μπαίνει είτε βρίσκεται σε αυτόν του προσφέρει κέρδη. Σε περίπτωση που η κερδοφορία είναι χαμηλή, τότε μιλάμε για μη ελκυστικό κλάδο. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter στο κλάδο των κινητών επικοινωνιών.⁷

3.2.1.1 Απειλή Εισόδου Νεοεισερχομένων

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο είναι αυτοί που εισάγουν δυναμικότητα και διαθέτουν ικανότητες ούτως ώστε να μπορούν να εξασφαλίσουν μερίδιο αγοράς αλλά και άλλους σημαντικούς πόρους. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι απειλή για αυτές που βρίσκονται στον ήδη υπάρχοντα κλάδο. Η απειλή εισόδου νεοεισερχομένων εξαρτάται από τους φραγμούς εισόδου που υπάρχουν και από την αναμενόμενη αντίδραση των υφιστάμενων ανταγωνιστών. Φραγμός εισόδου είναι αυτός που δυσκολεύει μια επιχείρηση να μπει σε

⁷ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Γ' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013

έναν κλάδο. Κάθε επιχείρηση πρέπει να θέτει φραγμούς εισόδου σε μελλοντικούς ανταγωνιστές. Φραγμοί που εξετάζονται για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης σε έναν κλάδο είναι οι εξής:

- a. Οικονομίες κλίμακας
- b. Διαφοροποίηση προϊόντος-υπηρεσίας
- c. Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- d. Κόστος μετακίνησης
- e. Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- f. Μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητα με το μέγεθος
- g. Κυβερνητική πολιτική⁸

a) Οικονομίες κλίμακας

Κάθε εταιρεία οφείλει να έχει μια ολοκληρωμένη δικτυακή υποδομή και αρκετά καλό και ανεπτυγμένο τεχνολογικό εξοπλισμό, λόγω της φύσης των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν. Εταιρείες που υπάρχουν εδώ και χρόνια στον κλάδο, όπως είναι η Cosmote (ανήκει στον όμιλο ΟΤΕ πλέον), έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας και να δημιουργήσουν υψηλούς φραγμούς μετακίνησης νεοεισερχομένων, λόγω του μεγάλου ιδιόκτητου δικτύου, δηλαδή της ήδη υπάρχουσας υποδομής, που διαθέτουν. Οι νέες επιχειρήσεις που υπάρχουν στον κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας που έχουν θέσει οι μεγάλοι του κλάδου, με αποτέλεσμα να παρέχουν προϊόντα-υπηρεσίες σε υψηλότερο κόστος και να έχουν ανταγωνιστικό μειονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Άρα, οι οικονομίες κλίμακας είναι φανερό ότι παίζουν καθοριστικό ρόλο καθώς αποτελούν ένα σημαντικό φραγμό εισόδου νέων επιχειρήσεων στο κλάδο

b) Διαφοροποίηση προϊόντος

Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται σε πραγματικές ή σε αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Αποτελεί ένα εργαλείο που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να δεσμεύσουν την πίστη των αγοραστών για ένα προϊόν και να δημιουργήσουν σε αυτούς κόστος μετακίνησης. Το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρουν οι εταιρείες κινητών επικοινωνιών διαφοροποιείται σε μικρό βαθμό. Οι εταιρείες καταλαμβάνουν μεγάλες προσπάθειες για να βελτιώσουν την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων-υπηρεσιών τους, ούτως ώστε να μπορέσουν να καρπωθούν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Κατά αυτόν τον τρόπο συμπεραίνουμε ότι είναι πολύ δύσκολο να εισέλθει κάποιος στο κλάδο, λόγω της χαμηλής διαφοροποίησης των προϊόντων-υπηρεσιών.

c) Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο

Ο κλάδος των κινητών επικοινωνιών απαιτεί επενδύσεις σε πόρους από μια επιχείρηση. Ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου είναι οι υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια για μια νέα επιχείρηση. Μια νέα επιχείρηση θα πρέπει να επενδύσει μεγάλα κεφάλαια για να δημιουργήσει το δικό της δίκτυο-υποδομή, ούτως ώστε να παρέχει κινητή τηλεφωνία σε

⁸ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ΄ έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013

όλο το γεωγραφικό μήκος και πλάτος της χώρας. Επίσης, λόγω και του ήδη αυξημένου ανταγωνισμού που επικρατεί ήδη στον κλάδο, μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση θα πρέπει, εκτός από την υποδομή, να κάνει χρήση μεγάλων κεφαλαίων σε marketing-διαφημίσεις και γενικά σε όλα τα προωθητικά μέσα. Άρα, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι παραπάνω λόγοι συντελούν στην αύξηση κεφαλαίων, γεγονός που καθιστά αρκετά δύσκολη την είσοδο νεοεισερχομένων στον εκάστοτε κλάδο.

d) Κόστος μετακίνησης

Το κόστος μετακίνησης είναι το κόστος να μετακινηθεί ένας αγοραστής από τον έναν προμηθευτή στον άλλον. Η αλλαγή από έναν πάροχο κινητής σε έναν άλλον είναι πλέον ιδιαίτερα εύκολη και χωρίς κόστος, καθώς ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα με τον ίδιο αριθμό να αλλάξει εταιρεία κινητής. Οι εταιρείες που υπάρχουν ήδη στον κλάδο έχουν καταφέρει να αναπτύξουν ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες τους. Συμπέρασμα από τα παραπάνω είναι ότι τα εμπόδια εισόδου των νέων επιχειρήσεων αυξάνονται όταν υπάρχει κόστος μετακίνησης.

e) Πρόσβαση σε κανάλια διανομής

Για τις εταιρείες κινητών επικοινωνιών καθίσταται αναγκαίο να προωθούν τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες τους σε όλη τη χώρα γεγονός που προϋποθέτει τη δημιουργία δικτύων διανομής ή συνεργασία με κάποιο δίκτυο που ήδη υπάρχει. Ο ΟΤΕ, η Vodafone και η Wind διαθέτουν ένα μεγάλο δίκτυο διανομής υπηρεσιών τους και έναν πολύ μεγάλο αριθμό καταστημάτων σε όλη την επικράτεια, διαθέτοντας με τον τρόπο αυτό μεγάλη γεωγραφική κάλυψη. Το μεγάλο δίκτυο διανομής των υπάρχοντων επιχειρήσεων μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι μια νέα εταιρεία θα είναι δύσκολο να εισέλθει στο κλάδο αν δε μπορεί να δαπανήσει κεφάλαια για να δημιουργήσει ή και να συνεργαστεί με δίκτυα διανομής.

f) Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα με το μέγεθος

Οι εταιρείες, που ήδη υπάρχουν στον κλάδο, έχουν και άλλο ένα πλεονέκτημα έναντι των νέων επιχειρήσεων που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο. Το πλεονέκτημά τους βασίζεται στη μακρόχρονη παρουσία τους μέσα στον κλάδο. Χαρακτηριστικό πλεονέκτημα είναι το γεγονός ότι εταιρεία που ήδη δραστηριοποιείται στον κλάδο γνωρίζει την παραγωγή του προϊόντος, το πως θα βρει τις πρώτες ύλες. Αυτό θεωρείται μειονέκτημα κόστους και δημιουργεί φραγμούς εισόδου σε έναν νεοεισερχόμενο.

g) Κυβερνητική πολιτική

Η κυβέρνηση είναι αυτή που μπορεί να καθορίσει το επίπεδο ανταγωνισμού και την είσοδο των νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Κάθε επιχείρηση οφείλει να κάνει κάποιες διαδικασίες για να μπει σε έναν κλάδο. Στον κλάδο των κινητών επικοινωνιών, δεν υπάρχει εμπόδιο κυβερνητικής πολιτικής, καθώς η αγορά είναι απελευθερωμένη εδώ και αρκετά χρόνια. Η κυβέρνηση, ωστόσο, έχει θέσει αρμόδια και κύρια υπεύθυνη σε θέματα του κλάδου αυτού μια ρυθμιστική αρχή που αναφέραμε και στην αρχή του κεφαλαίου, την Ε.Ε.Τ.Τ.

3.2.1.2 Απειλή από Υποκατάστατα

Υποκατάστατα θεωρούμε τα προϊόντα, τα οποία έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν αγοραστικές ανάγκες παρόμοιες με εκείνες που ικανοποιούν τα προϊόντα του εξεταζόμενου κλάδου. Χαρακτηριστικό τους είναι ότι θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης στα προϊόντα των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων του κλάδου. Η ύπαρξη των υποκατάστατων προϊόντων θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις του κλάδου καθώς επιδρούν τόσο στην τιμή όσο και στη ζήτηση των προϊόντων τους. Οι επιχειρήσεις, που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, μπορεί να χαρακτηριστούν ως έμμεσοι ανταγωνιστές για τον εκάστοτε κλάδο. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών εξαρτάται από παράγοντες, όπως η επίδραση της τιμής, η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων και η τάση που έχουν οι καταναλωτές στο να στραφούν σε υποκατάστατα προϊόντα. Ένα από τα σημαντικά υποκατάστατα του κλάδου είναι η σταθερή τηλεφωνία, καθώς επίσης και πολλές υπηρεσίες που μπορούν να προσφέρουν φθηνή ή ακόμα και δωρεάν επικοινωνία, όπως είναι το Skype, το MSN messenger κ.α. Οι τιμές των προϊόντων σταθερής τηλεφωνίας δε διαφέρουν αρκετά από αυτές της κινητής τηλεφωνίας, καθώς οι πάροχοι κινητής έχουν κατεβάσει αρκετά τις τιμές τους λόγω του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά. Επίσης ακόμα και να χρησιμοποιείς όλες τις φθηνές εφαρμογές, είναι σίγουρο ότι θα χρησιμοποιήσεις κάποιο πακέτο κινητής που σου προσφέρει ο οποιοσδήποτε πάροχος. Πλέον οι εταιρείες κινητών επικοινωνιών παρέχουν και σταθερή τηλεφωνία καθώς στα πακέτα τους ενσωματώνουν σταθερή, κινητή και Internet.

Συμπερασματικά, μπορεί να φαίνεται ότι η απειλή των υποκατάστατων είναι *μεγάλη*, ωστόσο τη θεωρούμε μικρή για τους παραπάνω λόγους.

3.2.1.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να διαθέτουν καλές σχέσεις με τους προμηθευτές τους, καθώς εκείνοι παίζουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία και στην ανταγωνιστικότητα του κλάδου. Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στο συγκεκριμένο κλάδο είναι οι εξής:

- a. Αριθμός προμηθευτών
- b. Μοναδικότητα προσφερόμενο προϊόν
- c. Κόστος μετακίνησης
- d. Ολοκλήρωση προς τα εμπρός

a) Αριθμός Προμηθευτών

Ο αριθμός των προμηθευτών στον κλάδο δε μπορεί να θεωρηθεί μικρός, καθώς οι προμηθευτές στις εταιρείες κινητής είναι συνήθως εταιρείες που υποστηρίζουν τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, software, διάφορες εφαρμογές αλλά και εταιρείες που προμηθεύουν με διάφορα είδη κινητής τηλεφωνίας, όπως οι συσκευές κ.λπ. Δεδομένου του όγκου των παρόχων κινητής τηλεφωνίας, η δύναμη των προμηθευτών μπορεί να θεωρηθεί μικρή για δύο λόγους. Ο πρώτος είναι η πληθώρα των προμηθευτών που μπορούν να καλύψουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που ζητάνε οι επιχειρήσεις και ο δεύτερος είναι η αυξημένη και συνεχόμενη εξέλιξη των παρόχων κινητής που με αυτόν τον

τρόπο αποκτούν ολόένα και μεγαλύτερη δύναμη στη διαπραγματευτική ικανότητα ενάντια στους ανταγωνιστές τους. Κατά αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις ζητάνε από τους προμηθευτές τους ποιοτικότερα υλικά, καλύτερες τιμές κ.λπ. Ωστόσο, ένα κομμάτι στο οποίο οι προμηθευτές έχουν μεγάλη δύναμη είναι ο τεχνολογικός εξοπλισμός, δηλαδή οι κεραίες και τα ραντάρ, διότι οι εταιρείες που κατασκευάζουν και προμηθεύουν τα εν λόγω προϊόντα είναι λίγες. Στη συγκεκριμένη περίπτωση μιλάμε για μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.

b) Μοναδικότητα προσφερόμενου προϊόντος

Το προϊόν που προσφέρουν οι προμηθευτές δε μπορούν να χαρακτηριστεί ως μοναδικό. Στον κλάδο των κινητών επικοινωνιών υπάρχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων που προσφέρουν οι προμηθευτές, με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική τους δύναμη να μειώνεται σημαντικά.

c) Κόστος μετακίνησης

Το κόστος μετακίνησης που δημιουργείται για τους αγοραστές, σε περίπτωση που αλλάξουν προμηθευτές, δεν μπορεί να θεωρηθεί μικρό, καθώς στη περίπτωση που μια επιχείρηση αποφασίσει να αλλάξει έναν προμηθευτή της τότε είναι δύσκολο και χρονοβόρο το στάδιο προσαρμογής.

d) Ολοκλήρωση προς τα εμπρός

Οι προμηθευτές μπορούν να ολοκληρώσουν προς τα εμπρός και να μπουν στον κλάδο των κινητών αλλά το συγκεκριμένο εγχείρημα είναι ιδιαίτερα δύσκολο και απαιτεί μεγάλο κόστος σε κεφάλαια, παρόλο που οι εταιρείες τεχνολογικού εξοπλισμού έχουν τη δυνατότητα και τους πόρους για να πραγματοποιήσουν μια τέτοια κίνηση.

Από τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι είναι *σχετικά χαμηλή*.

3.2.1.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές έχουν τάση για καλύτερη ποιότητα, χαμηλότερες τιμές και καλύτερη εξυπηρέτηση από τις εταιρείες που παρέχουν κινητή τηλεφωνία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου από τον οποίο αγοράζουν τα προϊόντα. Κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας είναι οι εξής:

- a. Μέγεθος αγοραστή
- b. Τυποποίηση προϊόντων
- c. Χαμηλό κόστος μετακίνησης
- d. Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω
- e. Πληροφόρηση

a) Μέγεθος αγοραστή

Οι αγοραστές επηρεάζουν τον κλάδο των κινητών επικοινωνιών καθώς μπορούν να διαπραγματευθούν τις τιμές προς τα κάτω και να δημιουργήσουν ένταση στον ανταγωνισμό. Στο παρελθόν ήταν δύσκολο οι αγοραστές να έχουν μεγάλη

διαπραγματευτική δύναμη καθώς υπήρχε μονοπώλιο από τον ΟΤΕ-Cosmote. Πλέον το μονοπώλιο έχει καταργηθεί και υπάρχουν τρεις πάροχοι με μεγάλη δύναμη στον κλάδο. Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν σε αρκετές εταιρείες και κατά αυτόν τον τρόπο η διαπραγματευτική τους δύναμη ισχυροποιήθηκε.

b) Τυποποίηση προϊόντων

Τα προϊόντα του κλάδου είναι αδιαφοροποίητα. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους αγοραστές να μπορούν να βρουν άλλους παρόχους, τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών.

c) Χαμηλό κόστος μετακίνησης

Το κόστος μετακίνησης είναι αρκετά χαμηλό και ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να πάρει αυτό που επιθυμεί από οποιαδήποτε εταιρεία του κλάδου.

d) Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω

Ο αγοραστής δεν έχει τη δυνατότητα να μετακινηθεί προς την πλευρά του παρόχου και να προσφέρει υπηρεσίες αλλά και προϊόντα κινητής τηλεφωνίας.

e) Πληροφόρηση

Οι εταιρείες του κλάδου διαθέτουν πολλά σημεία πώλησης σε όλη την χώρα αλλά διαθέτουν και διαδικτυακές σελίδες, με αποτέλεσμα ο καταναλωτής να είναι πάντοτε ενημερωμένος για τα προϊόντα ή υπηρεσίες που επιθυμεί να αγοράσει. Μιλάμε για πλήρη πληροφόρηση των καταναλωτών για το τι παρέχει ο κλάδος αλλά και το τι συμβαίνει στον κλάδο. Γνωρίζει αρκετά καλά τις τρέχουσες τιμές της αγοράς. Ειδικά με την τάση που επικρατεί γενικά στον κλάδο για τα φθηνά συνδυαστικά πακέτα, ο αγοραστής χρησιμοποιεί τη διαπραγματευτική του δύναμη για να συνδυάσει τις χαμηλές τιμές με την ανώτερη ποιότητα αλλά και καλύτερη εξυπηρέτηση.

Συμπερασματικά, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη.

3.2.1.5 Ένταση Ανταγωνισμού Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο κλάδο υπάρχει ένταση στον ανταγωνισμό τους λόγω της ελκυστικότητας του κλάδου. Ένταση δημιουργείται κυρίως λόγω της προσπάθειας που γίνεται από όλες τις επιχειρήσεις να καρπωθούν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής. Παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι οι εξής:

- a. Χαρακτηριστικά και αριθμός ανταγωνιστών
- b. Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς
- c. Έλλειψη διαφοροποίησης προϊόντος
- d. Εμπόδια Εξόδου

a) Χαρακτηριστικά και αριθμός ανταγωνιστών

Στη χώρα μας οι ανταγωνιστές είναι πολύ μεγάλοι, με αποτέλεσμα κάθε φορά να οποιαδήποτε κίνηση και αν κάνουν επηρεάζονται μεταξύ τους. Συνολικά μιλάμε για τρεις εταιρείες που ανταγωνίζονται στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών και είναι όμοιες, σχεδόν, μεταξύ τους.

b) Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς

Στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών η ύπαρξη μεγάλων τηλεπικοινωνιακών παρόχων σε συνδυασμό με το μικρό αγοραστικό κοινό έχει φέρει σε οριακό επίπεδο την τιμολόγηση των υπηρεσιών, η οποία συνεχώς και μειώνεται. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν και να παρέχουν στους πελάτες τους προϊόντα, τα οποία τους δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των ανταγωνιστών τους. Έτσι, καταφεύγουν στην εφαρμογή τηλεπικοινωνιακών πακέτων, τα οποία μπορούν καλύψουν και τις ανάγκες της ψυχαγωγίας τους εκτός από τις ανάγκες για επικοινωνία που είναι γνωστό ότι υπάρχουν.

c) Έλλειψη διαφοροποίησης προϊόντος

Ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος είναι ιδιαίτερα χαμηλός και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνει ακόμα περισσότερο τον ανταγωνισμό. Οι αγοραστές κοιτάνε κυρίως τη τιμή και την εξυπηρέτηση από τις επιχειρήσεις των τηλεπικοινωνιών. Συμπεραίνουμε, επομένως, ότι δεν υπάρχει διαφοροποίηση για τα προϊόντα που προσφέρουν.

d) Εμπόδια Εξόδου

Η υποδομή και το κόστος που χρειάζεται να δαπανήσει μια εταιρεία για την ανάπτυξη κινητών υπηρεσιών είναι τεράστια. Κατά αυτόν τον τρόπο η απειλή εξόδου για μια εταιρεία από τον κλάδο είναι σχετικά μικρή.

Άρα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών είναι *αρκετά μεγάλη*.

3.2.1.6 Λοιπές Ομάδες Ενδιαφερόντων (other stakeholders)

Είναι η έκτη δύναμη που υπάρχει για να περιλάβει ένα πλήθος από ομάδες ενδιαφερόμενων από το άμεσο περιβάλλον. Κάποιες από τις δυνάμεις ενδιαφερομένων είναι οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, οι εμπορικές ενώσεις, κρατικές & ρυθμιστικές αρχές, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων κ.λπ. Στην κατηγορία των ρυθμιστικών αρχών εντάσσουμε την Ε.Ε.Τ.Τ. Υπάρχουν, επίσης, και αρκετές περιβαλλοντολογικές οργανώσεις αλλά και συνδικάτα-σωματεία εργαζομένων.

Έτσι καταλαβαίνουμε ότι η δύναμη των λοιπών ενδιαφερόντων είναι ιδιαίτερα σημαντική και γίνεται ισχυρή σε περίπτωση που οι εταιρείες δε συμμορφώνονται με κάποιους κανόνες αλλά αντίθετα τους παραβιάζουν.

3.2.2 Προοπτική Κλάδου

Για τον κλάδο των κινητών επικοινωνιών εκτιμάται ότι η συνεισφορά του θα προέλθει κυρίως από τη βελτίωση της παραγωγικότητας των χρηστών σε επιχειρηματικές δραστηριότητες στο σύνολο της οικονομίας, με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν τα κινητά ευρυζωνικά δίκτυα και την αύξηση της χρήσης δεδομένων. Ειδικότερα, η Παγκόσμια Τράπεζα (Qiang 2009) εκτίμησε ότι για κάθε 10% αύξηση διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας επιτυγχάνεται αύξηση του ΑΕΠ κατά 0,6% σε ανεπτυγμένες χώρες, ενώ για κάθε 10 ποσοστιαίες μονάδες διείσδυσης των ευρυζωνικών

δικτύων επιτυγχάνεται αύξηση του ΑΕΠ κατά 1,21%. Αντίστοιχα, η Deloitte με τη μελέτη της «What is the impact of mobile telephony on economic growth» για λογαριασμό της GSMA το 2013 εκτίμησε ότι για κάθε 10% αύξηση της διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας το ΑΕΠ αυξάνεται κατά 0,6%, για κάθε 10% αύξηση της διείσδυσης της χρήσης δικτύων 3G (με υποκατάσταση δικτύων 2G), το ΑΕΠ αυξάνεται κατά 0,15%, ενώ με κάθε διπλασιασμό της χρήσης δεδομένων, το ΑΕΠ αυξάνεται κατά 0,5%.

Η διείσδυση των κινητών επικοινωνιών, και συγκεκριμένα της κινητής ευρυζωνικότητας, έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός νέου κλάδου, αυτού των κινητών εφαρμογών. Ο εν λόγω κλάδος συνεισφέρει σημαντικά στην ανάπτυξη του ανταγωνισμού και στην καινοτομία, μέσα από τις δυνατότητες που προσφέρει για την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων, επαγγελμάτων, καθώς και νέων αγορών.

Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου

1. Ν. Γεωργόπουλος Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις
2. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ’ έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013
3. Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας " , Απρίλιος 2015
4. <http://www.tradingeconomics.com/greece/inflation-cpi>
5. http://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_javax.faces.resource=document&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_in=downloadResources&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_documentID=232088&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_locale=el

Κεφάλαιο 4ο

Μελέτη Περίπτωσης Wind Hellas

4.1 Ιστορικά Στοιχεία Wind Hellas

Ξεκίνησε με το όνομα Telestet το 1992. Ήταν η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που της χορηγήθηκε άδεια δημιουργίας ενός εθνικού δικτύου κινητής τηλεφωνίας και υπηρεσιών (GSM). Για να αποκτηθεί η συγκεκριμένη άδεια η Telestet επένδυσε το ποσό των 88 περίπου εκατ. ευρώ όπου αποτελούσε μία από τις μεγαλύτερες επενδύσεις στην Ελλάδα μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου. Η πρώτη κλήση στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε στις 29 Ιουνίου 1993.

Το 1998 η Telestet ήταν η πρώτη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας που συμπεριλήφθηκε στις διεθνείς χρηματιστηριακές αγορές, όπως το χρηματιστήριο του Άμστερνταμ.

Στις 8 Φεβρουαρίου 2004, το εμπορικό σήμα της εταιρείας το άλλαξε σε TIM Hellas, εισάγοντας έτσι στην ελληνική αγορά την επωνυμία της μητρικής εταιρείας, η οποία συμμετέχει στους τομείς των τηλεπικοινωνιών ομάδα της Telecom Italia, καθώς και Freemove, η μεγαλύτερη συμμαχία των τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη, που αποτελείται από τις εταιρείες Orange (HB / Γαλλία), η Telefónica (Ισπανία), TIM (Ιταλία) & T-Mobile (Γερμανία).

Στις 5 Ιουνίου 2007 η εταιρεία αλλάζει για δεύτερη φορά όνομα και μετατρέπεται σε WIND Hellas. Πριν την αλλαγή του ονόματος η πρώην TIM εξαγοράστηκε πλήρως από την Weather Investemnts, εταιρεία του αιγυπτιακού μεγιστάνα Naguib Sawiris.

Το Μάιο του 2007 συγχωνεύεται με την 4η εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα Q-Telecom της εταιρείας Info Quest. Τον Οκτώβριο του 2007 εξαγοράζει την Tellas πάροχο σταθερής τηλεφωνίας την οποία κατείχε η ΔΕΗ και λανσάρει υπηρεσίες Internet - Σταθερής - Κινητής σε έναν ενιαίο λογαριασμό με ειδικές εκπτώσεις.⁹

Σήμερα η WIND Hellas είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Μέσα στα 24 χρόνια λειτουργίας της, η WIND Ελλάς καθιερώθηκε ως πρωτοπόρος στην τεχνολογία της κινητής τηλεφωνίας και παρουσίασε καινοτόμα προϊόντα που άλλαξαν τα δεδομένα στην επικοινωνία. Σήμερα με περισσότερους από 3.9 εκατομμύρια συνδρομητές στην κινητή και σταθερή τηλεφωνία, η WIND Ελλάς είναι η πρώτη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα που προσέφερε ολοκληρωμένες υπηρεσίες Κινητής, Σταθερής & Internet στους πελάτες της. Ευελιξία, αξιοπιστία και απλότητα χαρακτηρίζουν την αρχιτεκτονική του ενιαίου δικτύου της WIND Ελλάς προσφέροντας κάλυψη που αγγίζει το 100% στην κινητή και ξεπερνάει το 70% των εγκατεστημένων τηλεφωνικών γραμμών σε όλη τη χώρα, στη σταθερή τηλεφωνία και το ευρυζωνικό internet.¹⁰

⁹ https://el.wikipedia.org/wiki/WIND_Hellas#.CE.A3.CE.AE.CE.BC.CE.B5.CF.81.CE.B1

¹⁰ http://globalsustain.org/files/W_ANNUAL_REPORT_2015.pdf

4.2 Οικονομική Ανάπτυξη

Στη διάρκεια της πορείας της, η WIND Ελλάς αποτέλεσε έναν από τους μεγαλύτερους ιδιώτες επενδυτές στην Ελλάδα, καθώς υλοποίησε επενδύσεις ύψους 2,869 δισ. ευρώ σε τεχνολογικές υποδομές, δημιουργώντας έτσι υλική και άυλη αξία για την οικονομία και τη χώρα. Η WIND Ελλάς ανήκει πλήρως στην εταιρεία χαρτοφυλακίου (holding) Largo Limited. Οι μέτοχοι της Largo Limited είναι εταιρείες επενδυτικών κεφαλαίων, από τις μεγαλύτερες σε διεθνές επίπεδο. Επενδύοντας στη WIND Ελλάς έδειξαν έμπρακτα την πίστη τους στις αναπτυξιακές προοπτικές της Εταιρείας, αλλά και στη δυνατότητα της ελληνικής οικονομίας να ανακάμψει.

Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζονται σημαντικά οικονομικά μεγέθη της Wind, όπως είναι ο κύκλος εργασιών της, οι επενδύσεις που έχει κάνει κ.λπ.¹¹

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ	➔	2014 (σε εκ. ευρώ)	2015 (σε εκ. ευρώ)
	Κύκλος Εργασιών	492,2	472,7
	Επενδύσεις	186,5*	89,4
	Ασφαλιστικές εισφορές	7,6	6,9
	Συνολική κεφαλαιοποίηση από ίδια κεφάλαια	350,9	260,8
	Σύνολο ενεργητικού	1.072,7	881,0
	➔	2014	2015
	Πελάτες κινητής και σταθερής Τηλεφωνίας	4,7 εκ.	3,9 εκ.
	Αριθμός καταστημάτων στο τέλος της περιόδου	221	220
	Εργαζόμενοι	975	977

-Στοιχεία Δεκέμβριος 2015
*εκ των οποίων τα 121,8 εκ. ευρώ αφορούν όδεια 4ης γενιάς

Πίνακας 4.1: Χαρακτηριστικά Οικονομικά Μεγέθη

Πηγή: http://globalsustain.org/files/W_ANNUAL_REPORT_2015.pdf

¹¹ http://globalsustain.org/files/W_ANNUAL_REPORT_2015.pdf

4.3 Συμμετοχή της Wind Hellas

Η συμμετοχή μας σε θεσμικούς φορείς, κλαδικές ενώσεις και επιτροπές συμβάλλει στην πρόοδο του κλάδου μέσα από την ανταλλαγή της τεχνογνωσίας, αλλά και των θεμάτων Βιώσιμης Ανάπτυξης και ενισχύει την επιχειρηματικότητα.

Στο πλαίσιο αυτό, η Εταιρεία είναι ενεργό μέλος σε:

Φορείς για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη:

- Οικουμενικό Σύμφωνο του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών
- Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
- Ινστιτούτο Επικοινωνίας
- Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη του ΣΕΒ.
- Saferinternet.gr
- Sustainable Greece 2020 (Πρεσβευτής Βιωσιμότητας)

Επαγγελματικούς Φορείς:

- Ένωση Εταιρειών Κινητής Τηλεφωνίας (ΕΕΚΤ)
- Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ)
- Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (ΕΒΕΑ)
- Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής και Επικοινωνιών Ελλάδος (ΣΕΠΕ)
- European Competitive Telecommunications Association (ECTA)
- GSM Association Europe
- Ελληνικός Σύνδεσμος Ηλεκτρονικού Εμπορίου (GR.EC.A.)

4.4 Προσέγγιση εταιρικής υπευθυνότητας

Η Wind Hellas παίρνει σαν γνώμονα τη σημασία που έχει η επιχειρηματική της δραστηριότητα για τους πελάτες της και το κοινωνικό σύνολο αλλά και την επίδραση της στο περιβάλλον. Κατά αυτόν τον τρόπο ενσωματώνει στην καθημερινή της επιχειρηματική δράση μια πολύπλευρη στρατηγική εταιρικής υπευθυνότητας, η οποία απευθύνεται τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό της όσο και στην ευρύτερη κοινωνία. Αυτό απεικονίζεται καλύτερα στο διάγραμμα 4.1, όπου φαίνεται καθαρά η δομή της εταιρικής υπευθυνότητας της εταιρείας. Η δομή αυτή απαρτίζεται από την ομάδα εταιρικής υπευθυνότητας, το τμήμα εταιρικής υπευθυνότητας, τη διεύθυνση εταιρικών σχέσεων και το διοικητικό συμβούλιο.



Διάγραμμα 4.1: Δομή Εταιρικής Υπευθυνότητας

Πηγή: http://globalsustain.org/files/W_ANNUAL_REPORT_2015.pdf

Όπως βλέπουμε και στο διάγραμμα παρουσιάζεται τη δομή της εταιρικής υπευθυνότητας της Wind Hellas. Το μοντέλο αυτό απαρτίζεται από τέσσερις βαθμίδες, το διοικητικό συμβούλιο, τη διεύθυνση εταιρικών σχέσεων, το τμήμα εταιρικής υπευθυνότητας και την ομάδα εταιρικής υπευθυνότητας.

- **Διοικητικό Συμβούλιο**
Είναι ο κύριος υπεύθυνος για τη χάραξη και το σχεδιασμό της εταιρικής υπευθυνότητας. Δεσμεύεται και την εφαρμογή αυτής στην εταιρία.
- **Διεύθυνση Εταιρικών Σχέσεων**
Ο διευθυντής των εταιρικών σχέσεων είναι ο βασικός υπεύθυνος για την υλοποίηση της στρατηγικής και της προώθησης θεμάτων εταιρικής υπευθυνότητας.
- **Τμήμα Εταιρικής Υπευθυνότητας**
Είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη προγραμμάτων και δράσεων εταιρικής υπευθυνότητας τόσο στο εσωτερικό της Wind όσο και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας. Επίσης, είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη και το γενικότερο συντονισμό της ομάδας εταιρικής υπευθυνότητας για την έκδοση του ετήσιου απολογισμού εταιρικής υπευθυνότητας.
- **Ομάδα Εταιρικής Υπευθυνότητας**
Είναι ο βασικός υπεύθυνος για τη συλλογή στοιχείων και τη σύνταξη του Απολογισμού εταιρικής υπευθυνότητας και τη γενικότερη προώθηση της υπευθυνότητας στο εσωτερικό της εταιρίας.

Οι βασικοί άξονες της εταιρικής υπευθυνότητας της εταιρίας Wind Hellas είναι

Εστίαση στην Κοινωνία

Η εταιρία υποστηρίζει οργανισμούς, φορείς και τοπικές κοινότητες που συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος και στηρίζουν τους ανθρώπους και κυρίως τα παιδιά με

βασικές ανάγκες. Στόχος της είναι να υποστηρίζει όλες τις κοινωνικές ομάδες και να παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης.

Εστίαση στο Περιβάλλον

Η Wind κάνει μεγάλη προσπάθεια να ελαχιστοποιήσει την περιβαλλοντική της επίδραση που μπορεί να προκύπτει από την επιχειρηματική της δραστηριότητα. Δίνει μεγάλη έμφαση στη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, την ανακύκλωση των υλικών και την ανάπτυξη των δικτυακών της υποδομών με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον. Παράλληλα, βοηθάει στην ευρύτερη ενημέρωση του κοινού πάνω σε περιβαλλοντικά ζητήματα.

Εστίαση στην Αγορά

Η εταιρία προσπαθεί όσο το δυνατόν περισσότερο να προσφέρει υπεύθυνα προϊόντα αλλά και υπηρεσίες, έχοντας ως βασικό της σκοπό να καλύψει σημαντικές κοινωνικές ανάγκες σε όλη την ελληνική επικράτεια, όπως είναι η ανάγκη του ανθρώπου για επικοινωνία.

Εστίαση στους εργαζόμενους

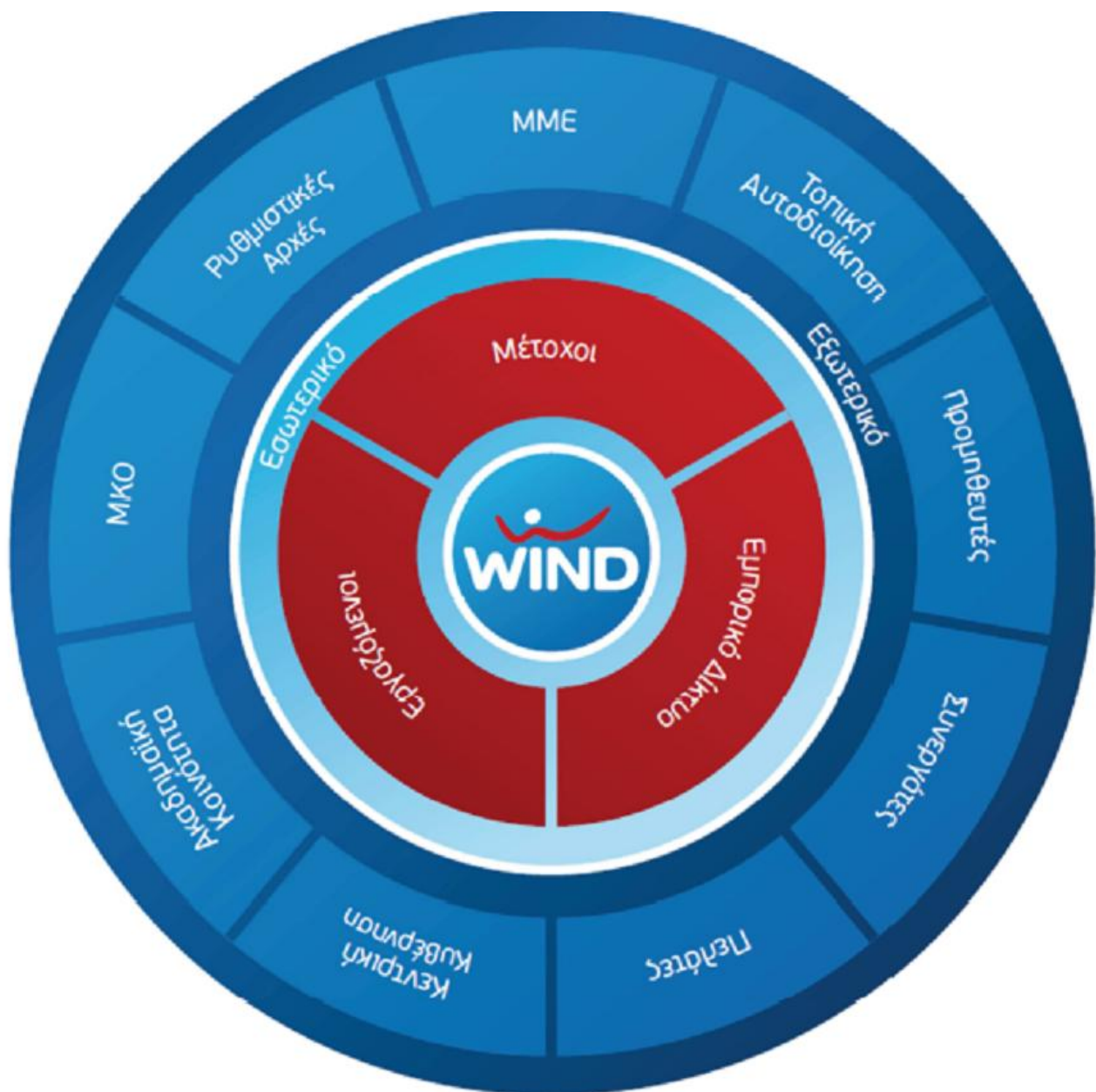
Ενημερώνει και κινητοποιεί το προσωπικό της, προτρέποντας το να αναπτύσσει εθελοντική προσφορά και να γίνουν ενεργοί πολίτες.

4.4.1 Ενδιαφερόμενα Μέρη

Τα ενδιαφερόμενα μέρη καθορίζονται με βάση την επίδραση της επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρίας. Τα ενδιαφερόμενα μέρη της όπως φαίνετε και στο διάγραμμα 4.2 ανήκουν είτε στο εσωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού (**Μέτοχοι, Εργαζόμενοι, Εμπορικό Δίκτυο**), είτε υπάρχουν και δρουν στο εξωτερικό περιβάλλον, ελληνικό ή και διεθνές (**Ρυθμιστικές Αρχές, ΜΜΕ, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Προμηθευτές, Συνεργάτες, Πελάτες, Κεντρική Κυβέρνηση, Ακαδημαϊκή Κοινότητα, ΜΚΟ**).

Η διαρκής αμφίδρομη επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι στο επίκεντρο της εταιρίας. Εργάζεται στενά με διαφορετικές ομάδες κοινών και παρέχει συνεχή πληροφόρηση για την επιχειρηματική της δραστηριότητα. Τουλάχιστον δύο φορές το χρόνο το τμήμα Εταιρικής Υπευθυνότητας, βάζει σε προτεραιότητα τα σημαντικά θέματα για την εταιρεία και στη συνέχεια, προβαίνει στο σχέδιο ανάπτυξης του διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Ο συνεχής διάλογος αναδεικνύει ζητήματα και σχηματίζει

προτάσεις που στη συνέχεια κυφορούν δράσεις, με τις οποίες η εταιρεία προσπαθεί να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που παρουσιάζονται.¹²



Διάγραμμα 4.2: Ενδιαφερόμενα Μέρη Wind

Πηγή: http://globalsustain.org/files/wind_csr_report_2012.pdf

4.4.2 Αξίες, Όραμα, Αποστολή, Στόχοι και Σκοποί

Η Wind Hellas είναι μια εταιρεία με όραμα και ξεκάθαρη αποστολή. Αναγνωρίζοντας ότι ο τομέας των τηλεπικοινωνιών παίζει σημαντικό ρόλο στις ζωές των ανθρώπων, στηρίζει τη

¹² http://globalsustain.org/files/W_ANNUAL_REPORT_2015.pdf

δραστηριότητά της στις επιχειρηματικές της αξίες και έχει θεσπίσει και εφαρμόσει πολιτικές, οι οποίες αποδεικνύουν τη δέσμευσή της για υπεύθυνη επιχειρηματικότητα.¹³

Όραμα

Η Wind Hellas έχει σαν όραμα να παίξει σημαντικό και πρωταγωνιστικό ρόλο στην ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας και των τηλεπικοινωνιών γενικότερα, προσφέροντας ολοκληρωμένες και υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.

Αποστολή

Αποστολή της είναι η διάθεση υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, κερδίζοντας το σεβασμό και την εκτίμηση των πελατών της, κατανοώντας σε βάθος τις ανάγκες τους και να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους με αξιοπιστία, ευελιξία και ποιότητα.¹⁴

Στόχοι

Η εταιρία εκτός από το όραμα και την αποστολή της θέτει και στόχους (goals) που προσπαθεί να τους υλοποιεί. Με τη συνεχή επίτευξη των στόχων οδηγούμαστε στην σταδιακή υλοποίηση τους οράματος. Κάποιοι από τους στόχους που έχει θέσει η εταιρία είναι οι εξής:

1. Όσο το δυνατόν αύξηση μεριδίου αγοράς και διατήρησης του.
2. Δημιουργία νέων καταστημάτων με, παράλληλη, αύξηση του δικτύου της.
3. Συνεχής ικανοποίηση των πελατών.
4. Βελτίωση της φήμης της.
5. Επέκτασή της στα Βαλκάνια.
6. Είσοδο στην αγορά των υπηρεσιών συνδρομητικής τηλεόρασης.

Σκοποί

Επίσης, η εταιρία έχει θέσει και κάποιους σκοπούς(Objectives) και είναι οι εξής :

1. Έως τα τέλη του 2017 η κάλυψη του δικτύου τέταρτης γενιάς(4G) να έχει φτάσει στο 88% στην ελληνική επικράτεια. Το δίκτυο 4G της Wind πρόκειται να ολοκληρωθεί το 2018.
2. Το επενδυτικό πλάνο για το 2017 να κινηθεί μεταξύ 95 και 100 εκατ. ευρώ και θα αφορά επενδύσεις για το δίκτυο κινητής τηλεφωνίας, τις υποδομές οπτικών ινών και τις υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης.
3. Οι συνολικές επενδύσεις της σε βάθος πενταετίας να ανέλθουν στα 500 εκατ. ευρώ.
4. Να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της το 2017 πάνω από 20% που ήταν το 2016.
5. Να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών της που 2016 έφτασε στο εντυπωσιακό 85%.¹⁵

¹³ <http://www.wind.gr>

¹⁴ <http://www.wind.gr>

¹⁵ http://globalsustain.org/files/W_ANNUAL_REPORT_2015.pdf

Αξίες

Η Wind Hellas θεωρεί ως αξίες τη καινοτομία, την ικανοποίηση των πελατών της, τη προνοητικότητα, την εταιρική υπευθυνότητα, την ηγεσία και επαγγελματική υπεροχή, την εταιρική της υπευθυνότητα κ.α. Συνολικά οι αξίες της Wind φαίνονται στο διάγραμμα 4.3.



Διάγραμμα 4.3: Αξίες Wind

Πηγή: http://globalsustain.org/files/wind_csr_report_2012.pdf

Πολιτικές

Μέσα από την εφαρμογή των πολιτικών της η Wind Hellas, στοχεύει στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προς τους πελάτες της, την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων και του απόρρητου των τηλεπικοινωνιών και την προστασία του περιβάλλοντος.

- **Πολιτική Ποιότητας:** Στην πολιτική ποιότητας περιγράφεται η δέσμευση και οι αξίες της εταιρίας που εφαρμόζονται σε όλο το εύρος των λειτουργιών της.

- **Πολιτική Περιβάλλοντος:** Στην πολιτική περιβάλλοντος περιγράφεται η δέσμευσή της αναφορικά με την προστασία του περιβάλλοντος και οι ακολουθούμενες ενέργειες προς αυτή την κατεύθυνση.
- **Πολιτική Ποιότητας και Περιβάλλοντος για τα καταστήματα:** Στην Πολιτική Ποιότητας και Περιβάλλοντος για τα καταστήματα περιγράφεται το όραμα και η δέσμευσή της για προσφορά στους πελάτες της υπηρεσιών και προϊόντων υψηλής ποιότητας καθώς και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης μέσω της εκτεταμένης πανελλαδικά αλυσίδας καταστημάτων Wind, με σεβασμό προς τον πελάτη, την κοινωνία και το περιβάλλον.
- **Πολιτική Ασφάλειας για τη Διασφάλιση του Απορρήτου των Επικοινωνιών:** Σύμφωνα με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο και κατόπιν σχετικής εγκρίσεως από την Αρχή Διασφάλισης Απορρήτου των Επικοινωνιών η Wind εφαρμόζει εσωτερικά αλλά και επιβάλλει σε συμβατικές σχέσεις με τρίτα μέρη την πολιτική ασφάλειας για τη διασφάλιση του απορρήτου των επικοινωνιών το αντικείμενο της οποίας είναι η προστασία των δεδομένων επικοινωνίας και των πληροφοριακών επικοινωνιακών συστημάτων από πιθανούς κινδύνους ώστε να διασφαλίζεται το απόρρητο των επικοινωνιών.¹⁶

4.5 Διοικητικό Συμβούλιο

Το εν ενεργεία Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) της εταιρείας, αποτελείται από τον Πρόεδρο και δύο Μέλη. Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου έχει παράλληλα και την ιδιότητα του Διευθύνοντος Συμβούλου. Τα μέλη του Δ.Σ. λαμβάνουν μέρος στις συνεδριάσεις αυτού και συναποφασίζουν στα θέματα της ημερήσιας διάταξης: Η σύνθεση του Δ.Σ. κατά το 2015 ήταν η εξής:

- Αθανάσιος Ζαρκαλής, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, Εκτελεστικό Μέλος
- Γεώργιος Ράλλης, Εκτελεστικό Μέλος
- Ιωάννης Παλαιοκρασσάς, Ανεξάρτητο, Μη Εκτελεστικό Μέλος

Σύμφωνα με το άρθρο 27 του καταστατικού της εταιρείας, απαγορεύεται η άσκηση ανταγωνιστικών πράξεων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των διευθυντών της Εταιρείας απέναντι στην Εταιρεία, ενεργώντας κατ' επάγγελμα για δικό τους λογαριασμό ή λογαριασμό τρίτων ή μετέχοντας σε εταιρείες χωρίς άδεια της Γενικής Συνέλευσης. Επιπλέον, επιβάλλεται η έγκαιρη αποκάλυψη στο Διοικητικό Συμβούλιο τυχόν ίδιων συμφερόντων των ανωτέρω προσώπων από συναλλαγές της Εταιρείας, οι οποίες εμπίπτουν στα καθήκοντά τους, αλλά και κάθε σύγκρουσης συμφερόντων τους με αυτά της εταιρείας ή συνδεδεμένων με αυτήν επιχειρήσεων.

Επικοινωνία με τη Διοίκηση

Η εποικοδομητική και αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και του Διοικητικού Συμβουλίου συμβάλλει στην ενημέρωση ανά πάσα στιγμή για τις εξελίξεις που

¹⁶ http://globalsustain.org/files/W_ANNUAL_REPORT_2015.pdf

αφορούν την εταιρεία, στον ουσιαστικό χειρισμό των θεμάτων και αναγκών που ανακύπτουν σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, στην περαιτέρω ισχυροποίηση της συνεργασίας μεταξύ των ομάδων και στην αξιοποίηση της δύναμης του εποικοδομητικού διαλόγου. Μέσα στο πλαίσιο αυτό, κατά το 2015 πραγματοποιήθηκαν συναντήσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου με στελέχη από όλα τα τμήματα της εταιρείας. Αντίστοιχα, και με στόχο τον καθορισμό της στρατηγικής για την επίτευξη του επενδυτικού πλάνου της εταιρείας, επικοινωνεί με τους μετόχους της συστηματικά, σε τακτά χρονικά διαστήματα, με στόχο την άμεση ενημέρωσή τους για την εταιρεία, αλλά και για την ελληνική αγορά γενικότερα.¹⁷

4.5.1 Επιτροπές Wind Hellas

Στο διάγραμμα 4.4 απεικονίζονται οι επιτροπές της Wind Hellas, οι οποίες και αναλύονται παρακάτω.



Διάγραμμα 4.4: Δομή Επιτροπών Wind Hellas

Πηγή http://globalsustain.org/files/W_ANNUAL_REPORT_2015.pdf

α) Ανώτατη Επιτροπή Διοίκησης

Η Ανώτατη Επιτροπή Διοίκησης, απαρτίζεται από το Διευθύνοντα Σύμβουλο, τους Γενικούς και Ανώτερους Διευθυντές, με αρμοδιότητα τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τα τρέχοντα θέματα της εταιρείας. Λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις σε σχέση με την καθημερινή λειτουργία και εποπτεία της εταιρείας, την αντιμετώπιση των προβλημάτων και τη χάραξη επιμέρους στρατηγικών, πάντοτε με συνέπεια απέναντι στις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας και των μετόχων της.

β) Επιτροπή Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Η Ανώτατη Επιτροπή Κανονιστικής Συμμόρφωσης, απαρτίζεται από τους:

¹⁷ http://globalsustain.org/files/W_ANNUAL_REPORT_2015.pdf

- Διευθύνοντα Σύμβουλο
- Γενική Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού
- Νομικό Σύμβουλο
- Γενικό Οικονομικό Διευθυντή
- Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου & Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Βασικός στόχος της επιτροπής είναι η επίβλεψη του Συστήματος Διαχείρισης Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Ασχολείται με θέματα κανονιστικής συμμόρφωσης που επηρεάζουν εξωτερικές και εσωτερικές λειτουργίες της εταιρείας και σχετίζονται με τις αρχές και αξίες της, την εφαρμογή του κώδικα δεοντολογίας, καθώς και θέματα εταιρικής διακυβέρνησης.

γ) Ειδική Επιτροπή Ασφάλειας των Πληροφοριών

Η Ειδική Επιτροπή Ασφάλειας Πληροφοριών συγκαλείται σε τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό τη δημιουργία μιας εταιρικής πολιτικής ασφάλειας πληροφοριών και την εφαρμογή της από υπαλλήλους, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η εμπιστευτικότητα και η ακεραιότητα των πληροφοριών. Η επιτροπή αποτελεί την κεντρική αρχή της εταιρείας που διαχειρίζεται την πολιτική ασφαλείας πληροφοριών και μπορεί να προτείνει διορθωτικές ενέργειες, με στόχο τη διατήρηση και ενίσχυση των μηχανισμών ελέγχου ασφαλείας των πληροφοριών μέσα από τις διαδικασίες και τα συστήματα της εταιρείας. Μέλη της επιτροπής αποτελούν ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο Γενικός Διευθυντής Πληροφορικής, ο Γενικός Διευθυντής Δικτύου και Εφοδιαστικής Αλυσίδας, ο Ανώτερος Διευθυντής Εταιρικών Σχέσεων, ο Διευθυντής Ασφάλειας Συστημάτων και Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων και ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου και Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

δ) Επιτροπή Επενδύσεων

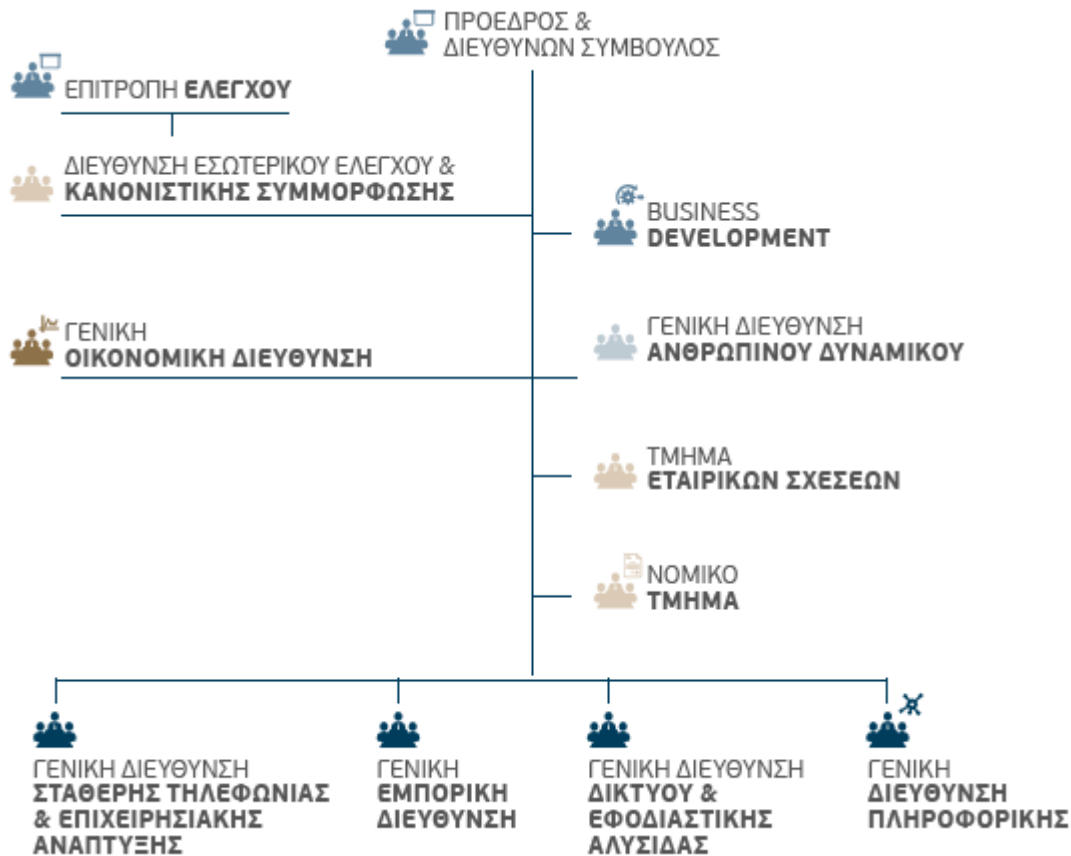
Η Επιτροπή Επενδύσεων είναι μια μόνιμη επιτροπή της Διοικητικής Ομάδας της Wind. Η Επιτροπή είναι υπεύθυνη για την εκ των προτέρων αξιολόγηση και έγκριση ή απόρριψη όλων των μεγάλων κεφαλαιουχικών δαπανών και των επενδύσεων της Wind, εξαιρουμένων των χρηματοοικονομικών επενδύσεων. Η επιτροπή συνεδριάζει 2 φορές το μήνα και απαρτίζεται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, τον Γενικό Οικονομικό Διευθυντή, τον Γενικό Εμπορικό Διευθυντή, τον Γενικό Διευθυντή Πληροφορικής, τον Γενικό Διευθυντή Σταθερής Τηλεφωνίας και Επιχειρησιακής Ανάπτυξης και τον Γενικό Διευθυντή Δικτύου και Εφοδιαστικής Αλυσίδας¹⁸

4.5.2 Οργανωτική Δομή

Η οργανωτική δομή της Wind Hellas είναι λειτουργική και καταδεικνύει τις κύριες λειτουργίες της. Οι υπευθυνότητες της κάθε διεύθυνσης του κάθε τμήματος αλλά και των εργαζομένων καθορίζονται αναλυτικά σε καταγεγραμμένες διαδικασίες και οδηγίες

¹⁸ http://globalsustain.org/files/W_ANNUAL_REPORT_2015.pdf

εργασίας που συντηρούνται ηλεκτρονικά στον εταιρικό δικτυακό τόπο και είναι προσβάσιμες από όλους. Με τον τρόπο αυτόν αποφεύγεται η σύγχυση των αρμοδιοτήτων και η σύγκρουση συμφερόντων. Στο διάγραμμα 4.4 παρουσιάζεται η οργανωτική δομή της Wind Hellas.



Διάγραμμα 4.5: Οργανωτική Δομή Wind Hellas

Πηγή http://globalsustain.org/files/W_ANNUAL_REPORT_2015.pdf

4.6 Ανθρώπινο Δυναμικό

Διαρκής στόχος της Wind Hellas είναι να προσελκύει, να διατηρεί και να αναπτύσσει επαγγελματίες, που θα είναι σε θέση να σκέφτονται και να δημιουργούν παραπάνω πράγματα από τα προκαθορισμένα. Σε ένα δυναμικό περιβάλλον νέων τεχνολογιών, εξαιρετικοί άνθρωποι με πάθος για μάθηση και ανάπτυξη, μπορούν να βρουν το δρόμο τους για μια συναρπαστική καριέρα.

4.6.1 Στοιχεία Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Wind προσπαθεί και αυτή να συμβάλλει όσο το δυνατόν περισσότερο στην ενίσχυση της ελληνικής οικονομίας απασχολώντας 977 εργαζόμενους στα τέλη του 2015, βάσει του ετήσιου απολογισμού του 2015. Στον πίνακα 4.2 απεικονίζεται ο ακριβής αριθμός των εργαζομένων ανά τμήμα που απαρτίζουν τη Wind.

➔	Διεύθυνση	Σύνολο
	Γενική Διεύθυνση και άλλα Διοικητικά τμήματα (Εσωτερικός Έλεγχος, Νομικό & Κανονιστικό, Εταιρικές Σχέσεις)	20
	Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού	23
	Εμπορική Διεύθυνση	451
	Διεύθυνση Σταθερής Επικοινωνίας & Επιχειρησιακής Ανάπτυξης	24
	Οικονομική Διεύθυνση	94
	Διεύθυνση Πληροφορικής	128
	Διεύθυνση Δικτύου & Εφοδιαστικής Αλυσίδας	237
➔	Γενικό Σύνολο	977

* Στοιχεία: 31/12/2015

Πίνακας 4.2: Κατανομή Εργαζόμενων/Διεύθυνση

Πηγή http://globalsustain.org/files/W_ANNUAL_REPORT_2015.pdf

Επίσης, το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας χαρακτηρίζεται από υψηλό ακαδημαϊκό επίπεδο και εξειδίκευση, όπως παρατηρούμε και στο πίνακα 4.3

➔	Ακαδημαϊκό επίπεδο εργαζομένων	
	Κάτοχοι μεταπτυχιακών (συμπεριλαμβάνονται και οι διδακτορικοί τίτλοι)	26%
	Κάτοχοι πανεπιστημιακών πτυχίων	45%
	Κάτοχοι τεχνικών διπλωμάτων	17%

* Στοιχεία: 31/12/2015

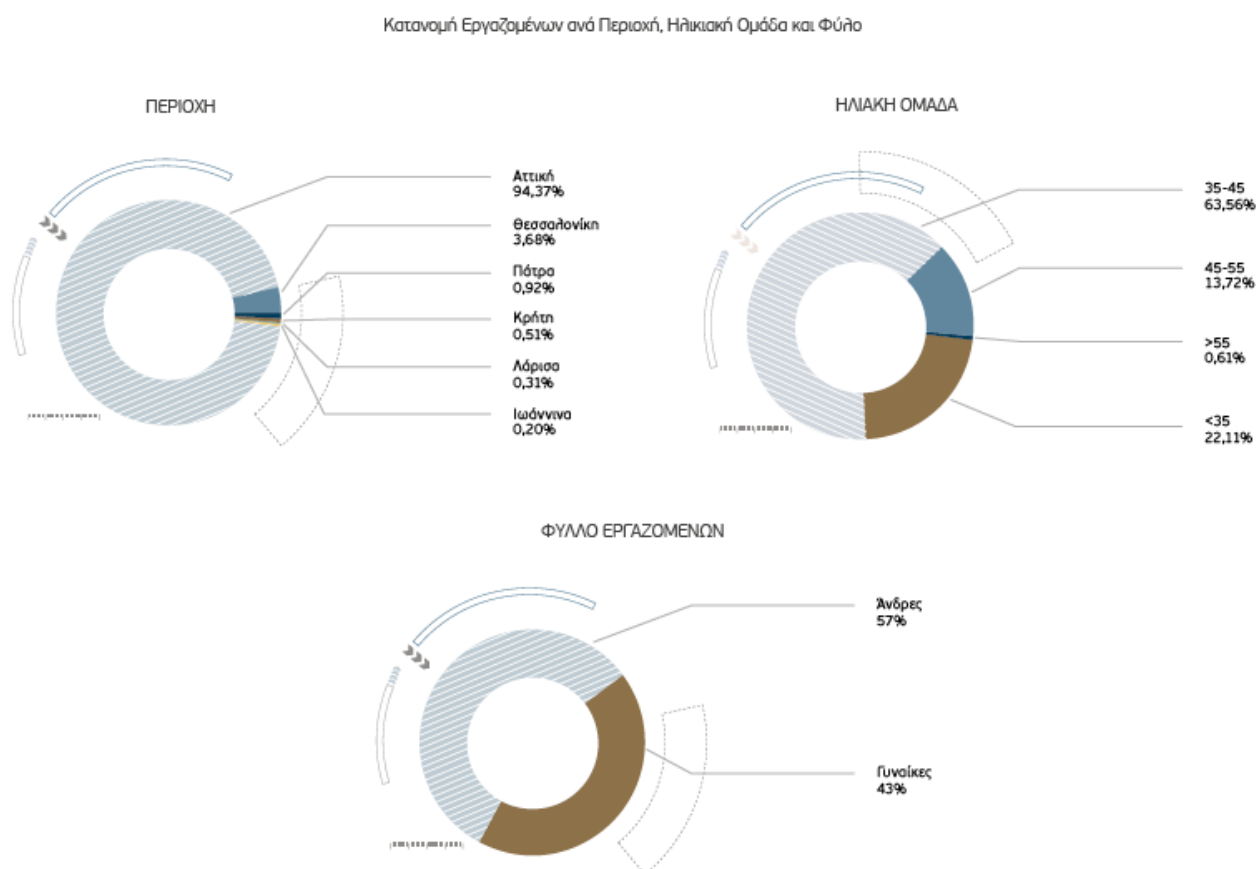
Πίνακας 4.3: Ακαδημαϊκό Επίπεδο Εργαζομένων

Πηγή http://globalsustain.org/files/W_ANNUAL_REPORT_2015.pdf

Το 98,57% των εργαζομένων απασχολείται με συμβάσεις αορίστου χρόνου (εκ των οποίων 1,33% εργάζονται με σύμβαση μερικής απασχόλησης). Το υπόλοιπο 1,43% είναι εργαζόμενοι με συμβάσεις ορισμένου χρόνου (εκ των οποίων καμία σύμβαση μερικής απασχόλησης). Κατά τη διάρκεια του 2015, η Wind προχώρησε σε 83 νέες προσλήψεις, εκ των οποίων 3 στην περιφέρεια (Θεσσαλονίκη και Πάτρα).

4.6.2 Ανθρώπινα Δικαιώματα & Ίσες Ευκαιρίες

Η Wind ακολουθεί πολιτικές διαφάνειας, αξιοκρατίας και αντικειμενικότητας για ένα δίκαιο και αξιόπιστο εργασιακό περιβάλλον. Η στρατηγική και η φιλοσοφία της δεν περιορίζονται σε αριθμούς, αλλά στην αρχή της μη διάκρισης, της πολιτικής ίσων ευκαιριών και της αναγνώρισης του δικαιώματος πρόσβασης κάθε ανθρώπου στην εργασία. Στο πλαίσιο αυτό, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.5 παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζόμενους από διάφορες περιοχές της Ελλάδας, ανεξαρτήτως φύλου ή άλλων διακρίσεων. Εφαρμόζοντας την πολιτική ίσων ευκαιριών προς τα δύο φύλα, το 43% στο σύνολο των εργαζομένων είναι γυναίκες και το 57% άνδρες.



Διάγραμμα 4.6: Κατανομή Εργαζομένων ανά Φύλο, Ηλικιακή Ομάδα & Περιοχή

Πηγή http://globalsustain.org/files/W_ANNUAL_REPORT_2015.pdf

4.6.3 Παροχές σε Εργαζομένους

Η Wind εξασφαλίζει στους εργαζομένους της άριστες συνθήκες εργασίας, προσφέροντας τους σημαντικές παροχές και πολλά πλεονεκτήματα. Κατά αυτόν τον τρόπο έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο ανταγωνιστικό πακέτο παροχών, που ανταμείβει την απόδοση, την ανάπτυξη ικανοτήτων και τη συνολική εταιρική επιτυχία. Το πακέτο αυτό περιλαμβάνει τα εξής :

- ✓ Ανταγωνιστικά πακέτα αμοιβών που βασίζονται σε συγκρίσεις με την αγορά και ανταμείβουν την προσφορά των εργαζομένων στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.
- ✓ Ασφάλεια ζωής με κάλυψη ανικανότητας - ατυχήματος
- ✓ Ομαδικό πρόγραμμα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης με τη δυνατότητα συμμετοχής των μελών της οικογένειας
- ✓ Επιδοτούμενο ιδιωτικό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα
- ✓ Προνομιακή χρήση προϊόντων κινητής, σταθερής τηλεφωνίας και Internet
- ✓ Εστιατόριο - Καφετέρια με ιδιαίτερα προνομιακές και προσιτές τιμές
- ✓ Εκπτώσεις σε εταιρικά προϊόντα στα καταστήματα της Wind
- ✓ Προνόμια στο πλαίσιο του μεγαλύτερου προγράμματος επιβράβευσης συναλλαγών μέσω των καρτών Wind Bonus AMEX & Wind Bonus VISA
- ✓ Εκπτώσεις και προσφορές σε καταστήματα και επιχειρήσεις σε όλη την Ελλάδα
- ✓ Άδεια μητρότητας

Επίσης, στο πλαίσιο της εταιρικής ένταξης των νέων εργαζομένων διεξάγεται ατομική αναλυτική παρουσίαση των παροχών της εταιρίας από το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Παράλληλα, όταν κρίνεται αναγκαίο, διοργανώνονται προγραμματισμένες παρουσιάσεις των πρόσθετων παροχών ανά γεωγραφική περιοχή. Οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν το ενδιαφέρον τους να συμμετέχουν στις προγραμματισμένες παρουσιάσεις μέσω ειδικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας ανάλογα με τον τόπο, τη μέρα και την ώρα που τους εξυπηρετεί.¹⁹

4.6.4 Εκπαίδευση Εργαζομένων

Βασική προτεραιότητά της εταιρίας είναι η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων μας, ώστε να ενδυναμωθούν και να αναπτυχθούν αυξάνοντας την απόδοσή τους, μέσα από ίσες ευκαιρίες εκπαίδευσης και κατάρτισης στο εργασιακό τους αντικείμενο. Εκπαίδευση παρέχεται σε τεχνικές γνώσεις, καθώς και διοικητικές δεξιότητες πραγματοποιώντας συνολικά 20.889 ώρες για το 2015.

Κατηγορίες Εκπαίδευσης

1) «Συμμετέχουμε όλοι στην Ανάπτυξη. Γινόμαστε Καλύτεροι.»

Το Leadership Campus είναι ένα σπονδυλωτό και απαιτητικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσαρμοσμένο στα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της ομάδας των στελεχών της εταιρίας. Βασίζεται στις πιο σύγχρονες βιωματικές μεθόδους ανάπτυξης μέσα από πολύθεματικά και διαδραστικά workshops, συναντήσεις, coaching και συμμετοχή σε ενημερωτικές ημερίδες.

2) «Αναπτύσσομαι-Καθοδηγώντας τη Νέα Γενιά»

Η εταιρεία συμμετείχε για 3^η χρονιά στην αξιοποίηση δράσεων Εταιρικής Υπευθυνότητας για την ανάπτυξη των στελεχών της, ενθαρρύνοντας την εθελοντική συμμετοχή σε

¹⁹ http://globalsustain.org/files/wind_csr_report_2012.pdf

προγράμματα καθοδήγησης νέων που δίνουν παράλληλα στα στελέχη την ευκαιρία να αναπτύξουν τις ηγετικές τους ικανότητες και να ζήσουν μία διαφορετική αναπτυξιακή εμπειρία. Στο πλαίσιο αυτό, τα στελέχη συμμετείχαν στα προγράμματα:

- **“Future Leaders”**: Η εταιρία συνεχίζει με συνέπεια τη συνεργασία με τον οργανισμό Future Leaders, στόχος του οποίου είναι να ενισχύσει Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς (ΜΚΟ) μέσω της συνεισφοράς έμπειρων στελεχών στην εξέλιξη των επιχειρησιακών πλάνων και πρακτικών τους. Για το 2015 συμμετείχαν τέσσερα άτομα της εταιρίας που καθοδήγησαν ως Business Coaches δύο ομάδες ταλαντούχων νέων και επεξεργάστηκαν και ανέπτυξαν μαζί τους τα επιχειρησιακά πλάνα των ΜΚΟ.
- **“Job Pairs”**: Η Wind είναι η πρώτη εταιρεία που έγινε υποστηρικτής του Job Pairs, μίας εθελοντικής πρωτοβουλίας που συνδέει στελέχη και επαγγελματίες με αποφοίτους που επιδιώκουν να ξεκινήσουν την καριέρα τους στον αντίστοιχο κλάδο/επάγγελμα.

Εσωτερικά προγράμματα εκπαίδευσης

Η Wind πήρε πρωτοβουλία και οργάνωσε μόνη της διάφορες εσωτερικές εκπαιδεύσεις, διαχέοντας τη γνώση στους εργαζόμενους της όπως:

1) Διαδραστική πλατφόρμα e-learning

Η εταιρεία έχοντας ως βασική προτεραιότητα την εκπαίδευση και ανάπτυξη όλων, εγκαινίασε το 2015 μία νέα διαδραστική πλατφόρμα e-learning. Στόχος είναι, μέσω της σταδιακής ανάπτυξης της συγκεκριμένης πλατφόρμας, να προσφέρεται ποικιλία σε εκπαιδευτικό υλικό και online προγράμματα που σχετίζονται με τις ατομικές και ομαδικές εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων σε επαγγελματικούς τομείς, αλλά και σε θέματα σχετικά με τη ζωή τους εκτός του εργασιακού χώρου. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση κάνοντας χρήση ατομικών κωδικών στα πρώτα δύο online σεμινάρια:

- Πρώτες βοήθειες (το παρακολούθησαν 182)
- Πυρασφάλεια και εκκένωση χώρου εργασίας (το παρακολούθησαν 107)

Η παρακολούθηση των σεμιναρίων μπορεί να γίνει από το γραφείο ή το σπίτι ενώ οι κωδικοί προτείνεται να μοιράζονται με τα μέλη της οικογένειας για να ενημερώνονται και εκείνα.

2) Υποτροφίες

Πρόγραμμα χρηματοδότησης σπουδών επιπέδου bachelor και masters με στόχο την απόκτηση έγκυρου πτυχίου. Από το 2002 μέχρι σήμερα, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει χορηγήσει συνολικά 45 υποτροφίες σε δημόσιους και ιδιωτικούς ακαδημαϊκούς φορείς από τις οποίες 33 αφορούν Μεταπτυχιακούς και 12 αφορούν Προπτυχιακούς Τίτλους Σπουδών.

3) Wind Young Talents - Graduate Trainee Program

Τον Οκτώβριο του 2015, ξεκίνησε το "WIND Young Talents - Graduate Trainee Program", ένα νέο πρόγραμμα το οποίο καλωσόρισε στην εταιρεία (τον Ιανουάριο του 2016) 10 νέους απόφοιτους Πανεπιστημίου με Μεταπτυχιακό τίτλο, ταλέντο και θέληση, που ξεχώρισαν μέσα από μια ενδιαφέρουσα και ουσιαστική διαδικασία επιλογής. Στόχος του προγράμματος είναι να δώσει την ευκαιρία στους νέους εργαζόμενους να αποκτήσουν πολύπλευρη επαγγελματική εμπειρία, να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να ενταχθούν στην ομάδα της Wind με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, συνεισφέροντας ουσιαστικά στις δραστηριότητες και την εξέλιξη της εταιρείας. Αξίζει να σημειωθεί ότι με αφορμή αυτό το πρόγραμμα, η Wind έγινε η πρώτη μεγάλη ελληνική εταιρεία και η πρώτη από τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στη Ελλάδα που συνεργάστηκε με την εταιρεία Workable, μία εξαιρετικά επιτυχημένη ελληνική start-up με εξειδίκευση σε πλατφόρμες και λύσεις για την αναζήτηση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού.²⁰

4.7 Προϊόντα και Δίκτυο

Δίκτυο

Από την ίδρυση της η Wind επενδύει εντατικά σε υποδομές και στην ανάπτυξη του δικτύου της με υπευθυνότητα και ευαισθησία απέναντι στη δημόσια υγεία και το περιβάλλον. Στόχος της στρατηγικής της είναι, με τις επενδύσεις της στο νέο δίκτυο και παράλληλα με τις εμπορικές προσφορές, να φέρει την κινητή ευρυζωνικότητα πιο κοντά στους Έλληνες χρήστες. Στο τέλος του 2015, η πληθυσμιακή κάλυψη του δικτύου κινητής τηλεφωνίας έφτασε σε επίπεδα 99,63% (2G), 74,39% (3G) και 60% (4G). Εδώ και τέσσερα χρόνια έχει ξεκινήσει το έργο για τον πλήρη εκσυγχρονισμό του δικτύου της, ένα από τα μεγαλύτερα έργα υποδομών στη χώρα. Πρόκειται για τη δημιουργία ενός εντελώς νέου Ραδιοδικτύου που επιτρέπει ονομαστικές ταχύτητες mobile broadband ως 42 Mbps (download) για ταχύτητες 3G και τα 225 Mbps για ταχύτητες 4G. Το 2015, ολοκληρώθηκε ο εκσυγχρονισμός των σταθμών που καλύπτουν περιοχές όπως: η Αθήνα, η Θεσσαλονίκη, η ευρύτερη περιοχή του Κορινθιακού, περιοχές της Βοιωτίας και Εύβοιας, περιοχές των Κυκλάδων, των Δωδεκανήσων, του Β. Αιγαίου, της Χαλκιδικής, του Έβρου, της Θεσπρωτίας, του Ιονίου, της Πελοποννήσου, της Κρήτης και περιοχές της Μαγνησίας και Λάρισας, ενώ συνεχίζει και στις υπόλοιπες περιοχές της Ελλάδας.

Προϊόντα

Η Wind προσφέρει υπηρεσίες κινητής, σταθερής τηλεφωνίας και Internet. Στόχος της είναι να απλοποιήσει ακόμα περισσότερο τα προγράμματα και τις υπηρεσίες της, διαθέτοντας πιο απλές, κατανοητές και οικονομικές εμπορικές προτάσεις. Τα προϊόντα της εταιρίας στο κομμάτι της κινητής περιλαμβάνουν :

- Υπηρεσίες και πακέτα καρτοκινητής τηλεφωνίας : Wind F2G, Q, Wind Card
- Υπηρεσίες συμβολαίου για οικιακούς πελάτες : Wind to All, Wind καρτοσύνδεση
- Υπηρεσίες συμβολαίου για εταιρίας και επαγγελματίες
- Υπηρεσίες περιαγωγής (Roaming) σε χώρες του εξωτερικού

²⁰ http://globalsustain.org/files/W_ANNUAL_REPORT_2015.pdf

- Υπηρεσίες mobile broadband για πελάτες συμβολαίου αλλά και με κάρτα
- Κινητά τηλέφωνα και αξεσουάρ κινητής τηλεφωνίας, όπως φορτιστές, ασύρματα Bluetooth, θήκες κ.λπ.

Ένα ακόμα προϊόν που πλέον διατίθεται είναι και το **"Wind Business Cloud"**. Στο πλαίσιο των καινοτόμων υπηρεσιών που συμβάλλουν στην ενίσχυση της πράσινης οικονομίας, η Wind ανέπτυξε τη συγκεκριμένη υπηρεσία-προϊόν. Τον Μάιο του 2013 εμπλούτισε τις υπηρεσίες Cloud που προσφέρει σε επιχειρήσεις και επαγγελματίες παρουσιάζοντας την υπηρεσία **Business Antivirus**. Στο πλαίσιο αυστηρά πιστοποιημένων διαδικασιών, παρέχει την υπηρεσία Business Antivirus, στις εκδόσεις Business Office Antivirus και Business Email Antivirus. Μέσα από το φιλικό και εύχρηστο Online περιβάλλον που έχει αναπτυχθεί, με τη μορφή μηνιαίας συνδρομής, η Wind καλύπτει πλήρως τις ανάγκες μια επιχείρησης για προληπτική προστασία από ιούς και κακόβουλες επιθέσεις, προσφέροντας ταυτόχρονα ασφάλεια και αξιοπιστία, οικονομία, ευελιξία και ταχύτητα υλοποίησης. Μια ακόμα υπηρεσία-προϊόν είναι και το **Wind Fleet**. Είναι μια καινοτόμα υπηρεσία που προσφέρει τη δυνατότητα σε εταιρίες, επαγγελματίες και δημόσιους φορείς, που διαχειρίζονται στόλο οχημάτων και μεταφορικών μέσων, να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα, να καταναείμουν καλύτερα τους πόρους τους και να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους, βελτιστοποιώντας τις λειτουργίες και τις διαδικασίες τους.

Υπηρεσίες

Εκτός από τα προϊόντα, η Wind παρέχει και μια πληθώρα υπηρεσιών. Αναλυτικότερα :

- ✓ Υπηρεσία ενημέρωσης υπολοίπου προγραμμάτων συμβολαίου: Όλοι οι συνδρομητές συμβολαίου κινητής μπορούν να ενημερώνονται για το υπόλοιπο του χρόνου ομιλίας ή των SMS τους, ανά πάσα στιγμή άμεσα και δωρεάν, στέλνοντας ένα κενό μήνυμα στο 1212.
- ✓ Υπηρεσία ενημέρωσης υπολοίπου προγραμμάτων Wind to All: Στο πρόγραμμα Wind to All οι συνδρομητές έχουν τη δυνατότητα να ενημερώνονται για το υπόλοιπο των λεπτών ομιλίας, των SMS και των MB του προγράμματος ή του πρόσθετου πακέτου τους, αλλά και για το υπόλοιπο του ανώτατου ύψους λογαριασμού που έχουν ορίσει, κάνοντας απλά μια κλήση στο 1270 από το κινητό τους.
- ✓ Υπηρεσία δωρεάν αυτόματης ειδοποίησης προγραμμάτων Wind to All: Στα προγράμματα Wind to All οι συνδρομητές ξέρουν πάντα τι συμβαίνει στο λογαριασμό τους. Αυτό συμβαίνει γιατί ενημερώνονται αυτόματα και δωρεάν με SMS όταν έχουν υπόλοιπο 10 λεπτών ή 10 SMS ή 10 MB πριν αλλά και όταν εξαντληθεί εντελώς η δωρεάν χρήση του προγράμματος τους.
- ✓ Υπηρεσία ενημέρωσης υπολοίπου για καρτοκινητή: Κάθε συνδρομητής καρτοκινητής μπορεί να έχει άμεση ενημέρωση, αυτόματα και δωρεάν.
- ✓ Υπηρεσία επέκτασης χρόνου ομιλίας: Οι συνδρομητές έχουν τη δυνατότητα, ακόμα και όταν έχουν μηδενικό υπόλοιπο, να επεκτείνουν ντο υπόλοιπό τους με χρόνο ομιλίας, καλώντας έναν 4-ψήφιο αριθμό, με σκοπό να μιλήσει άμεσα σε μια δύσκολη στιγμή.

- ✓ Υπηρεσία Wind Ring Me Now: Η υπηρεσία δίνει τη δυνατότητα στο συνδρομητή να ειδοποιήσει άμεσα οποιονδήποτε πελάτη κινητής τηλεφωνίας Wind όταν δε διαθέτει επαρκές υπόλοιπο στο καρτοκινητό του. Η χρήση της υπηρεσίας ενεργοποιείται με αποστολή μηνύματος στο 54040, γράφοντας μόνο τον αριθμό του κινητού που πρόκειται να κάνει κλήση.
- ✓ Υπηρεσία αλλαγής οικονομικού πακέτου: Προσφέρει τη δυνατότητα επιλογής του οικονομικού πακέτου βάσει του οποίου χρεώνεται ο συνδρομητής. Η μεταφορά στο καινούριο οικονομικό πακέτο πραγματοποιείται με δωρεάν κλήση στο 1342 και η αλλαγή χρεώσεων γίνεται άμεσα. Η αλλαγή οικονομικού πακέτου μπορεί να πραγματοποιηθεί μια φορά κάθε μήνα.²¹

4.8 Θέση Εταιρίας

Το 2016 η Wind σημείωσε μικρή αύξηση σε τζίρο και λειτουργική κερδοφορία καθώς η χρονιά έκλεισε με συνολικά έσοδα 476 εκατ. ευρώ. Βασιλιάς στο μερίδιο εσόδων της WIND παραμένει η κινητή τηλεφωνία που συνεισφέρει το 65% στα συνολικά έσοδα της εταιρείας, με τη σταθερή τηλεφωνία ωστόσο να είναι σε τροχιά ανόδου καθώς ήταν ο τομέας που σημείωσε σημαντική αύξηση στον τζίρο του (11%).²²

Συμφωνα με την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων το μερίδιο του παρόχου με τον μεγαλύτερο αριθμό συνδρομών - συνδρομητών, δηλαδή της Cosmote, από 52,4% που ήταν στο τέλος του 2010 μειώθηκε σε 45,2% στο τέλος του 2015. Ο δεύτερος πάροχος, η Vodafone, στο ίδιο διάστημα αύξησε το μερίδιό του από 25,9% σε 35,1%, ενώ το μερίδιο του τρίτου παρόχου, της Wind, υποχώρησε κατά περίπου 1% (από 21,7% το 2010 σε 19,5% το 2015). Ο τέταρτος πάροχος, η Cyta η οποία είναι εικονικός πάροχος (χρησιμοποιεί το δίκτυο της Vodafone κατόπιν εμπορικής συμφωνίας), είχε ποσοστό περίπου 0,2% στο τέλος του 2015.²³

²¹ <https://www.wind.gr>

²² <http://www.iefimerida.gr/news/321069/ayxisi-tziroy-kai-leitoyrgiki-kerdoforia-gia-ti-wind-2016>

²³ <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1129587/metaboles-sta-meridia-agoras-kinitis-tilefonias>

Βιβλιογραφία 4ου Κεφαλαίου

1. http://globalsustain.org/files/W_ANNUAL_REPORT_2015.pdf
2. http://globalsustain.org/files/wind_csr_report_2012.pdf
3. <https://www.wind.gr>
4. <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1129587/metaboles-sta-meridia-agoras-kinitis-tilefonias>
5. <http://www.iefimerida.gr/news/321069/ayxisi-tziroy-kai-leitoyrgiki-kerdoforia-gia-ti-wind-2016>

Κεφάλαιο 5ο

Στοιχεία & Κινήσεις Στρατηγικής Wind Hellas

5.1 S.W.O.T. Analysis

Όπως είναι γνωστό, για να διαμορφωθεί η στρατηγική μιας επιχείρησης απαιτείται ο εντοπισμός των στρατηγικών κατευθύνσεων και η επιλογή των καταλληλότερων από αυτές. Για να γίνει κάτι τέτοιο οφείλουμε να πραγματοποιήσουμε ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων, οι οποίοι θα μας οδηγήσουν στον προσδιορισμό του συγκριτικού αποτελέσματος της επιχείρησης σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την παρουσίαση των εξωτερικών ευκαιριών (opportunities) και απειλών (threats), αλλά και των εσωτερικών δυνάμεων (strengths) και αδυναμιών (weaknesses) που αφορούν τη Wind.²⁴

Μέσα από τη προσεκτική ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας προκύπτουν οι παρακάτω παράγοντες :

Ευκαιρίες (Opportunities)

1. **Η ποικιλομορφία που υπάρχει στην Ελλάδα.** Στην Ελλάδα παρατηρείται ραγδαία αύξηση μεταναστών, λόγω το ελαστικού νομικού πλαισίου και, επίσης, μεγάλη αύξηση φοιτητών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η Wind μέσω των ειδικών πακέτων «Q» να εστιάζει σε αυτές τις ομάδες. Παρέχει ειδικά πακέτα με χρόνο ομιλίας αφενός προς χώρες όπου παρατηρείται μεγάλο ποσοστό μεταναστών στην Ελλάδα, όπως είναι η Αλβανία, η Συρία, η Γεωργία κ.λπ., ενώ δίνει τη δυνατότητα στους φοιτητές να κάνουν χρήση της συγκεκριμένης υπηρεσίας δίνοντας τους τα περισσότερα λεπτά ομιλίας και δωρεάν SMS από κάθε άλλη καρτοκινητή. Με τον τρόπο αυτό η Wind προσπαθεί να καρπωθεί μερίδιο αγοράς, στο οποίο οι ανταγωνιστές της υστερούν. Πάνω σε αυτό είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η αύξηση του προσδόκιμου ζωής συνεπάγεται και με μεγαλύτερη διείσδυση στις μεγάλες ηλικίες, που θα αποτελεί ένα μεγάλο κομμάτι της αγοράς.
2. **Η δημοπρασία του φάσματος για τα ασύρματα δίκτυα τέταρτης γενιάς(4G).** Η εταιρεία έχει καταφέρει να ενσωματώσει στο προϋπολογισμό της ένα σημαντικό ποσό που θα χρησιμοποιηθεί για να πάρει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο φάσμα μέσω της δημοπρασίας αυτής. Όλες οι εταιρείες κινητής είναι έτοιμες να προσφέρουν μεγάλα χρηματικά ποσά για να αγοράσουν επιπλέον φάσμα.
3. **Μεγαλύτερη διείσδυση και χρήση, στα έξυπνα τηλέφωνα (smartphones) και στα tablets.** Το τελευταίο διάστημα παρατηρείται περισσότερο το φαινόμενο της δωρεάν χορήγησης ή της σημαντικής μείωσης της τελικής αξίας των συγκεκριμένων προϊόντων σε περίπτωση που ένας χρήστης προτιμήσει να αγοράσει τη συσκευή μέσω ενός συμβόλαιου κινητής τηλεφωνίας για mobile broadband. Έτσι η Wind

²⁴ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ’ έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013

πρέπει να εκμεταλλευτεί αυτή την ευκαιρία με την κατάλληλη πρόσφορα πακέτων κινητής τηλεφωνίας.

4. **Κατάργηση των τελών τερματισμού κλήσεων.** Αυτό το μέτρο ισχύει από το 2015 είναι ένα από τα πιο βασικά για την εξέλιξη της κινητής εντός της Ευρωζώνης. Αυτό είναι μια ευκαιρία για την Wind επειδή οι πελάτες όταν βρίσκονται στο εξωτερικό πληρώνουν τα τέλη εσωτερικού άρα ότι πακέτο έχουν στην Ελλάδα θα ισχύει και στο εξωτερικό πρέπει η εταιρία για να είναι ανταγωνιστική να προσφέρει καλύτερα πακέτα σε αυτούς τους πελάτες.
5. **Αυξητική τάση που επικρατεί στις υπηρεσίες δεδομένων.** Η ζήτηση της εν λόγω υπηρεσίας, όπως είναι λογικό αυξάνεται ραγδαία καθώς οι χρήστες είναι αρκετά απαιτητικοί και επιθυμούν να έχουν τη δυνατότητα ανά πάσα στιγμή να στείλουν mail, να δουν ένα βίντεο, να μπουν γενικά στο δίκτυο. Αυτό δίνει στο κλάδο τη δυνατότητα για νέες επενδύσεις είτε αξιοποιώντας το υπάρχον δίκτυο η κάθε εταιρεία είτε δημιουργώντας νέο δίκτυο για καλύτερα αποτελέσματα.

Απειλές (Threats)

1. **Οικονομική κρίση.** Τα τελευταία χρόνια μαστίζει τη χώρα μας και βάσει των προβλέψεων η κατάσταση ενδέχεται να επιδεινωθεί ή να μείνει στάσιμη. Η ύφεση έχει οδηγήσει τις εταιρείες στο να μειώσουν τους προϋπολογισμούς τους για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρουν.
2. **Φορολογική αστάθεια.** Το νομοθετικό πλαίσιο που έχει να κάνει με τη φορολογία αλλάζει συνεχώς και οι μετατροπές του μόνο καλό δε μπορούν να κάνουν στον κλάδο, καθώς και ο τελικός χρήστης δυσανασχετεί με το γεγονός αυτό.
3. **Αυστηροί κανόνες που εμπλέκονται στην αδειοδότηση για επιπλέον σταθμούς βάσης.** Παρόλο που η αύξηση των σταθμών βάσης θα δώσει τη δυνατότητα στις εταιρείες να προσφέρουν καλύτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, οι αρχές από τη πλευρά τους δημιουργούν προβλήματα στην έκδοση των σχετικών αδειών. Σε αυτό το κομμάτι μεγάλο μερίδιο ευθύνης φέρουν και οι κάτοικοι που μένουν σε περιοχές που υπάρχουν σταθμοί βάσης. Η άρνηση των κατοίκων για σταθμούς βάσης και οι διαμάχες που έχουν με τους παρόχους αποτελεί μια μεγάλη απειλή για τον κλάδο. Συχνά πολίτες διαμαρτύρονται στη Ρυθμιστική Αρχή ή καταφεύγουν και στα δικαστήρια για το θέμα των σταθμών βάσης.
4. **Κορεσμός των υπηρεσιών φωνής.** Πλέον καθίσταται σαφές ότι ο κόσμος στρέφεται σε υπηρεσίες δεδομένων και όχι σε υπηρεσίες φωνής. Η ζήτηση στη συγκεκριμένη υπηρεσία μειώνεται όλο και περισσότερο με το πέρασμα των χρόνων.

Δυνάμεις

1. **Το μεγάλο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο.** Είναι από τις πρώτες εταιρείες στην Ελλάδα που ασχολήθηκε με τις κινητές επικοινωνίες με την εμπορική επωνυμία “Telestet”.

Η εταιρεία έχτισε από την αρχή το τηλεπικοινωνιακό της δίκτυο, διαθέτοντας μέχρι σήμερα πολλούς σταθμούς βάσης σε όλη την επικράτεια.

2. **Δυνατό κανάλι διανομής.** Αυτό αποτελεί μια δύναμη για την εταιρεία, καθώς στα τόσα χρόνια που επενδύει στην Ελλάδα, φροντίζει να παρέχει όλα τα προϊόντα της και τις υπηρεσίες της σε όσο το δυνατόν περισσότερο πληθυσμό. Με την ύπαρξη περισσότερων καταστημάτων, η Wind προσπαθεί να βρίσκεται όσο πιο κοντά γίνεται στο πελάτη και με οποιοδήποτε λειτουργικό κόστος για εκείνη.
3. **Υψηλή πληθυσμιακή κάλυψη.** Η εταιρεία όπως προαναφέραμε είναι πολλά χρόνια στο χώρο των κινητών επικοινωνιών, κάνοντας τεράστιες σε ποσά επενδύσεις και καταφέροντας να καλύψουν μεγάλο μέρος της ελληνικής επικράτειας.

Αδυναμίες

1. **Άργησε να εφαρμόσει τη τεχνολογία LTE.** Λόγω της καθυστέρησης της συγχώνευσης μεταξύ Tellas και Wind και λόγω κάποιων ακόμα αναπτυξιακών μέτρων που είχαν ως στόχο τη αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό του υπάρχον δικτύου, η Wind άργησε να ενσωματώσει τη τεχνολογία LTE-4G με αποτέλεσμα να μπαίνει λίγο καθυστερημένη στο παιχνίδι αυτό.
2. **Άλλαξε τακτικά το brand name της.** Οι πολλαπλές αυτές αλλαγές είναι λογικό να προκαλούν μια ταραχή στον καταναλωτή και να του δίνουν τη δυνατότητα να σκέφτεται αρνητικά σενάρια σχετικά με την εταιρεία και τη πορεία της.
3. **Δεν διαθέτει υπηρεσίες δορυφορικής τηλεόρασης.** Είναι μια υπηρεσία που διαθέτουν οι ανταγωνιστές της και αφορά μεγάλο μερίδιο πελατών και έχει αργήσει πολύ η Wind να την ενσωματώσει στις υπηρεσίες της. Βεβαία το τελευταίο χρόνο υπάρχουν κάποιες κινήσεις πάνω σε αυτό τα κομμάτι.

Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας 5.1 της ανάλυσης SWOT, όπου καταγράφονται όλες οι δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές :



Πίνακας 5.1: Ανάλυση S.W.O.T.

5.2 Στρατηγικές Κινήσεις Wind

Στη παρούσα ενότητα θα εξεταστούν τόσο οι επιχειρησιακές όσο και οι επιχειρηματικές στρατηγικές που έχει αναπτύξει η Wind Hellas. Παράλληλα, θα αναλυθεί και το γιατί η συγκεκριμένη εταιρεία οδηγήθηκε στο να υιοθετήσει τις συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές. Όπως έχουμε αναφέρει και στο πρώτο κεφάλαιο, η επιχειρησιακή στρατηγική ως προς την ανάπτυξη περιλαμβάνει τρεις άξονες: τις στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies), τις στρατηγικές σταθεροποίησης (stability strategies) και τις στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies). Οι στρατηγικές ανάπτυξης διακρίνονται σε συγκέντρωση μέσω οριζόντιας-κάθετης ολοκλήρωσης (horizontal-vertical integration) και συσχετισμένης-ασυσχέτιστης διαποίκισης (related-unrelated diversification). Η στρατηγική σταθεροποίησης διακρίνεται σε στρατηγική παύσης (pause strategy), στρατηγική μηδενικών αλλαγών (no change strategy) και στρατηγική κέρδους (profit strategy). Οι στρατηγικές περισυλλογής διακρίνονται σε στρατηγική αναστροφής (turnaround strategy), στρατηγική αποεπένδυσης. Επίσης, οποιαδήποτε εταιρεία μπορεί να ακολουθήσει και επιχειρηματική στρατηγική, η οποία εστιάζει στη βελτίωση της

ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της μέσα στον κλάδο. Οι στρατηγικές είναι τρεις : η στρατηγική ηγεσίας κόστους (costleadership strategy), η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy) και η στρατηγική εστίασης (focus strategy) που χωρίζεται σε δύο άξονες, την εστίαση με βάση το κόστος (cost-focus) και την εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση (differentiation-focus). Στη συνέχεια παραθέτουμε τις επιχειρησιακές και επιχειρηματικές στρατηγικές που εφαρμόζει η εταιρεία αλλά και τους λόγους που την οδήγησαν στην εφαρμογή των στρατηγικών αυτών.²⁵

5.2.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Το 2006, η τότε “Tim Hellas” συγχωνεύεται με την τέταρτη τότε εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα Q-Telecom του ομίλου InfoQuest, έναντι τιμήματος 325 εκατ. € με μετρητά και ταυτόχρονη ανάληψη της υποχρέωσης αποπληρωμής ομολογιακού δανείου 25 εκατ. €. Στόχος ήταν η επίτευξη μεταπώλησης της εν λόγω εταιρείας. Είναι μια εξαγορά που την βοήθησε να μεγαλώσει το μερίδιό της στην αγορά. Πρόκειται για μια στρατηγική κίνηση των μετόχων της Wind διότι τον Ιούνιο η εταιρεία θα άλλαζε για δεύτερη φορά επωνυμία και θα μετονομαζόταν σε “Wind Hellas”. Ουσιαστικά, πριν πραγματοποιηθεί η αλλαγή του ονόματος, η τότε “TIM Hellas” εξαγοράστηκε πλήρως από την “Weather Investments”. Πρόκειται για μια **εξωτερική ανάπτυξη οριζόντιας ολοκλήρωσης στρατηγική**.²⁶

Το 2007 η τότε “TIM Hellas” εξαγοράζει την “Tellas”, έναν πάροχο σταθερής και Internet τηλεφωνίας την οποία κατείχε η Δ.Ε.Η. , λανσάροντας υπηρεσίες Mobile, Fixed και Broadband. Το project ολοκληρώθηκε το 2010 παρέχοντας πλέον ολοκληρωμένη και ενιαία λύση τηλεφωνίας, κατατάσσοντας τη Wind το μόνο πάροχο που τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο μπορούσε να προσφέρει μια ολοκληρωμένη λύση, η οποία της έδινε προς το παρόν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ωστόσο διακριτό, έναντι των άλλων ανταγωνιστών. Η Wind κατά αυτόν τον τρόπο έγινε ένας πραγματικά ανταγωνιστικός παίκτης στην ελληνική αγορά καθώς παρείχε ολοκληρωμένες λύσεις mobile, fixed και Internet μέσω ενός κοινού ενιαίου φορέα πωλήσεων και υπηρεσιών, κάτω από έναν μοναδικό λογαριασμό. Πρόκειται για **συσχετισμένη διαποίκιση** καθώς μπήκε στο κλάδο του Internet και της σταθερής τηλεφωνίας, περιβάλλοντα άγνωστα σε σχέση με τις κινητές επικοινωνίες. Για εκείνη την εποχή είχε καταφέρει να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.²⁷

Η Wind το 2011 προχώρησε στην ανάπτυξη και αναβάθμιση του δικτύου της. Το ονόμασε network modernization και με το πρόγραμμα αυτό αναβάθμισε το εθνικό της ραδιοδίκτυο σε συνεργασία όμως με τη Huawei, έναν από τους κολλοσσούς στο τομέα των δικτύων. Το πρόγραμμα είχε διάρκεια τριών χρόνων, προσφέροντας εκσυγχρονισμό του δικτύου με υψηλές ταχύτητες που φτάνουν τα 42 Mbps. Πρόκειται για **εσωτερική ανάπτυξη** της εταιρείας. [5]

²⁵ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ’ έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013

²⁶ https://el.wikipedia.org/wiki/WIND_Hellas

²⁷ https://el.wikipedia.org/wiki/WIND_Hellas

Επίσης, η Wind έχει καταφέρει να αυξήσει το δίκτυο των καταστημάτων της για ποικίλους λόγους. Είναι μια στρατηγική η οποία αν και δαπανηρή της αποφέρει αρκετά πλεονεκτήματα. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να καλύψει τις αλλαγές στα δημογραφικά χαρακτηριστικά όσο και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διασποράς του δικτύου της. Πρόκειται για στρατηγική εσωτερικής ανάπτυξης και συγκεκριμένα **κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός**.

Είναι εξίσου σημαντικό να αναφερθεί ότι στα τέλη του 2012 η Wind εκτός από την επεκτατική της πολιτική και τη μεγαλύτερη κάλυψη του δικτύου καταστημάτων της σύναψε στρατηγική συνεργασία με τα Public. Τα εμπορικά αποτελέσματα αυτής της συνεργίας είναι ήδη πολύ επιτυχημένα, καθώς μέσα από τα public το brand name και τα προϊόντα της Wind ήρθαν πολύ πιο κοντά στον Έλληνα καταναλωτή. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα Public αποτελούν ένα πολυκατάστημα στα ηλεκτρικά είδη και προσελκύουν αρκετό κόσμο ανεξαρτήτου ηλικίας.²⁸

Επιπροσθέτως, μια ακόμη σημαντική στρατηγική κίνηση ήταν η εξαγορά του 33% των μετοχών της Forthnet. Η συμφωνία αυτή έλαβε χώρα στα μέσα του 2012 και ώθησε τη Wind αλλά και της επέτρεψε να είναι παρούσα στις εξελίξεις που αφενός μεν αφορούν τη σταθερή τηλεφωνία, υπογραμμίζοντας τη στρατηγική της να αποτελέσει έναν βασικό πόλο συγκέντρωσης σε αυτήν την αγορά, αφετέρου δε κερδίζει αξία διότι μεγαλώνοντας το κομμάτι της πίτας παρέχει μια ολοκληρωμένη λύση τηλεφωνίας (κινητή, σταθερή, internet και τηλεόραση). Πλέον μιλάμε για στρατηγική **εξωτερικής ανάπτυξης οριζόντιας ολοκλήρωσης**.²⁹

Η δημιουργία της 50-50 Joint Venture εταιρείας με την ονομασία Victus Networks ξεκίνησε επισήμως τη λειτουργία της στις 10 Μαρτίου του 2014. Πρόκειται για μια **στρατηγική συμμαχία** για κοινό ραδιοδίκτυο για τις τεχνολογίες 2G και 3G κυρίως σε αγροτικές και σε επιλεγμένες αστικές περιοχές της Ελλάδας. μεταξύ της Wind και της Vodafone.³⁰

Από τις παραπάνω στρατηγικές οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η γενικότερη στρατηγική που ακολούθησε η επιχείρηση ήταν στρατηγική ανάπτυξης. Οι λόγοι που την οδήγησαν στην υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής ήταν κυρίως η οικονομική κατάσταση που επικρατούσε στη χώρα μας από τότε που δημιουργήθηκε η εταιρεία μέχρι και πριν το 2009. Το Α.Ε.Π. παρουσίαζε όλα τα χρόνια μια ανοδική τάση και συνάμα με το γενικό κλίμα της ελληνικής οικονομίας που επικρατούσε, ήταν λογικό να υιοθετείται στρατηγική ανάπτυξης.

²⁸ <http://www.dealnews.gr/epixeiriseis/item/55017-WIND-Public>

²⁹ <http://www.dealnews.gr/epixeiriseis/item/56115-Oi-όροι-της-Wind-για-την-εξαγορά-της-Forthnet>

³⁰ <http://www.victus.gr/el/about-victus/>

5.2.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η Wind Hellas ανταγωνίζεται δύο εξίσου μεγάλες εταιρείες που παρέχουν κινητές επικοινωνίες. Πρόθεση της εταιρείας είναι η προσφορά ενός μεγάλου εύρους προϊόντων και υπηρεσιών σε όλα τα τμήματα της αγοράς. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές που ακολουθεί είναι δύο, η εστίαση με βάση το κόστος (Cost-focus) και η στρατηγική ηγεσίας κόστους (Cost-Leadership). Η Wind ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους για να μπορέσει με κάποιο τρόπο να ανταγωνιστεί και να πολεμήσει τις ανταγωνίστριες εταιρείες. Αυτό το καταφέρνει παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος για τον καταναλωτή. Σκοπός της είναι με αυτόν τον τρόπο να αποκομίζει ικανοποιητικό κέρδος σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού.

Επίσης, η επιχειρηματική στρατηγική είναι αυτή που οδηγεί πολλές φορές και στην επίτευξη στρατηγικού πλεονεκτήματος. Η Wind Hellas **διέθετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** καθώς ήταν η μόνη εταιρεία στην Ελλάδα που είχε τη δυνατότητα να προσφέρει στους πελάτες της ολοκληρωμένες υπηρεσίες κινητής, σταθερής και Ιντερνέτ. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα δεν κατάφερε να το διατηρήσει για πολλά χρόνια, καθώς η Vodafone εξαγόρασε την Hellas Online (H.O.L.) και ο Ο.Τ.Ε. εξαγόρασε τη Cosmote, με αποτέλεσμα και οι δύο ανταγωνιστές να μπορούν να προσφέρουν το πακέτο αυτό. Σήμερα όμως ξαναπροσφέρει αυτές τις υπηρεσίες μαζί με το πακέτο Wind triple play.

Η εταιρεία ως Wind απευθύνεται αρχικά σε όλο το εύρος της αγοράς με αποτέλεσμα να μην μπορεί να εφαρμόσει στρατηγική εστίασης. Αυτό, όμως, το άλλαξε όταν προσθεσε το στις υπηρεσίες την καρτοκινητή F2G. Με τη F2G κατάφερε να εφαρμόσει στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος, ικανοποιώντας ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς, αυτό των φοιτητών και των ανθρώπων που επιθυμούν με ένα μικρό ποσό να μιλάνε σε αρκετό κόσμο. Ωστόσο, η καρτοκινητή αυτή απευθύνεται μόνο σε χρήστες που κάνουν χρήση της συγκεκριμένης καρτοκινητής, δηλαδή δεν προσφέρεται εύκολα η δυνατότητα να μιλάς προς όλα τα δίκτυα με ένα μικρό ποσό. Τώρα τελευταία, βέβαια, στα πακέτα που προσφέρουν οι καρτοκινητές εστιάζουν αρκετά και στο χρόνο ομιλίας προς όλα τα δίκτυα. Μεγάλος ανταγωνιστής της F2G είναι το What's Up, μια καρτοκινητή με τις ανάλογες δυνατότητες που παρέχεται από τη Cosmote και η CU από τη Vodafone.

Η Wind πλέον θεωρείται ως ο διεκδικητής της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών. Αυτό το συμπέρασμα προκύπτει μέσα από το νέο όραμα που έχει διαμορφώσει για το μέλλον της. Η εταιρεία έχει σα σκοπό να ξεχωρίζει τόσο σε ελληνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, βελτιώνοντας συνεχώς τις υπηρεσίες της αλλά και τον τρόπο που λειτουργεί σε κάθε τομέα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, δίνοντας κατά αυτόν τον τρόπο τόσο στους πελάτες όσο και στους μετόχους της αυξανόμενη αξία. Με τη νέα επιχειρηματική της ταυτότητα, η Wind διεκδικεί νέο ρόλο στην αγορά μέσα από στρατηγικές συνεργασίες και κινήσεις που έχουν αναφερθεί στο κεφάλαιο της επιχειρησιακής στρατηγικής της εταιρείας.

5.3 Προτάσεις Στρατηγικής

Μια στρατηγική που προτείνουμε στη Wind είναι αυτή της **συσχετισμένης διαποίκιλσης** εισχωρώντας σε έναν νέο κλάδο αυτής της **δορυφορικής τηλεόρασης**. Η δορυφορική τηλεόραση ενώ πρακτικά είναι ένας κλάδος που υπήρχε χρόνια στην ελληνική αγορά, είχε μικρό αγοραστικό κοινό λόγω των ιδιαίτερα υψηλών τιμών και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπήρχε μονοπώλιο. Ωστόσο, τη δεδομένη χρονική στιγμή ο κλάδος αναπτύσσεται συνεχώς με ραγδαίο ρυθμό, γεγονός που τον καθιστά ελκυστικό και προσδίδει μεγάλο πλεονέκτημα σε όποιον πάροχο συμμετέχει σε αυτόν. Μπορεί στον κλάδο να υπάρχουν ακόμα δυο εταιρείες που να παρέχουν συνδρομητική δορυφορική τηλεόραση, συγκεκριμένα ο O.T.E. και η Vodafone, ωστόσο, είναι σημαντικό και μεγάλη ευκαιρία για τη Wind να μπει στον κλάδο αυτόν, καθώς θα ενισχύσει τη θέση της και θα καταφέρει να γίνει ο ακόμα μεγαλύτερος πάροχος στην Ελλάδα μέσω της στρατηγικής αυτής.

Άλλωστε, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών, και συγκεκριμένα της κινητής, εξελίσσεται συνεχώς εξαιτίας των υψηλών και συνεχόμενων απαιτήσεων των καταναλωτών. Σε περίπτωση που κάποιος πάροχος δεν ακολουθήσει ή δε βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από αυτήν την εξέλιξη είναι λογικό να χάσει μερίδιο αγοράς. Η στρατηγική αυτή εξυπηρετεί και ακολουθεί την αποστολή της επιχείρησης που είναι η παροχή ολοκληρωμένων και ενοποιημένων υπηρεσιών στους πελάτες της. Τα θετικά της στρατηγικής αυτής είναι ότι η Wind θα καταφέρει να πάρει μερίδιο αγοράς αρκετά μεγάλο και θα βρεθεί με αυτόν τον τρόπο στη δεύτερη θέση. Το brand name της θα ενισχυθεί σημαντικά και θα καταφέρει να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, το οποίο πρώτη εκείνη κατείχε, καθώς θα ολοκληρώσει τις υπηρεσίες της προσφέροντας κινητή, σταθερή, Ιντερνέτ και δορυφορική τηλεόραση. Επίσης, θα έχει τη δυνατότητα να μπει και σε μία αγορά που μεγεθύνεται συνεχώς λόγω της ελκυστικότητας της.

Ωστόσο, τα αρνητικά αυτής της στρατηγικής κίνησης είναι η αύξηση που θα παρουσιασθεί στα λειτουργικά της έξοδα, καθώς θα αυξηθεί τόσο το προσωπικό της αλλά και τα δικαιώματα προβολών που πρέπει να αποκτήσει.

Βεβαία να γίνει γνωστό ότι για όλα τα παραπάνω έχει ξεκινήσει μια διαδικασία για την παροχή τηλεοπτικού περιεχομένου στους πελάτες της στην Ελλάδα μέσω της πλατφόρμας της βελγικής εταιρείας Zappware με νέα υπηρεσία που ονομάζει multiscreen βίντεο, μέσω της οποίας ένας πελάτης της, θα έχει τη δυνατότητα να λάβει τηλεοπτικό περιεχόμενο είτε στο κινητό τηλέφωνο, είτε στον υπολογιστή, είτε στη συσκευή της τηλεόρασης στο σπίτι του. Μένει λοιπόν να δούμε αν θα πραγματοποιηθεί.

Άλλη μια στρατηγική είναι η **αγορά νέου φάσματος** για χρήση σε ασύρματες τεχνολογίες. Με την επένδυση αυτή η Wind οδηγείται στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών που συνδέονται με τις ήδη υπάρχουσες υπηρεσίες που προσφέρει. Με το σκεπτικό αυτό επενδύει στα υπάρχοντα προϊόντα της χωρίς να κάνει μεγάλες αλλαγές. Συνεπώς μιλάμε καθαρά για μια **στρατηγική σταθεροποίησης**. Ωστόσο, η στρατηγική αυτή έχει τα θετικά της και τα αρνητικά της. Τα θετικά είναι ότι μιλάμε για ένα γνώριμο περιβάλλον, άρα θα έχει και

μικρό ρίσκο για την εταιρεία. Επίσης, το κόστος επένδυσης δε θεωρείται ιδιαίτερα μεγάλο καθώς υπάρχει η υποδομή για να το στηρίξει. Στόχος με αυτή τη στρατηγική είναι να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς που κατέχει και εστιάζει στην ανάπτυξη συγκεκριμένων υπηρεσιών σε άριστο επίπεδο. Από την άλλη πλευρά, στα αρνητικά συγκαταλέγεται ο κίνδυνος που υπάρχει να επικαλυφθεί από τους ανταγωνιστές της που επενδύουν και αυτοί σε νέες υπηρεσίες και η πιθανή αγορά φάσματος από τους ανταγωνιστές, γεγονός που δε θα της αποφέρει κανένα πλεονέκτημα.

Τέλος μια άλλη στρατηγική είναι η δημιουργία νέων **καταστημάτων μέσω franchising αλλά και τη δημιουργία νέων υπηρεσιών**, είναι μια στρατηγική ανάπτυξης και συγκεκριμένα **οριζόντιας ολοκλήρωσης**. Τα υπέρ της συγκεκριμένης είναι ότι θα εισέλθει και σε νέες γεωγραφικές περιοχές που δεν έχει δραστηριοποιηθεί με σκοπό να ανεβάσει το μερίδιο αγοράς της. Επίσης, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που θα πρέπει να δημιουργηθούν, οφείλουν να δίνουν έμφαση σε αναπτυσσόμενους τομείς όπως είναι τα δίκτυα τέταρτης και πέμπτης γενιάς (4G-5G networks), με την δημιουργία νέων υποδομών μέσω ενός δικτύου υψηλών ταχυτήτων, το οποίο θα γίνει σημείο αναφοράς, τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, λόγω της ποιότητας υπηρεσιών που προσφέρει. Βέβαια αυτό έχει και τα αρνητικά του. Ένα από τα βασικά είναι η σημαντική αύξηση των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης.

5.4 Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία μελετήσαμε την επιχείρηση “Wind Hellas” που ανήκει στον κλάδο των κινητών επικοινωνιών. Παρατηρώντας την φύση και την οργάνωση της επιχείρησης, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι τα επίπεδα στρατηγικής για την επίτευξη των σκοπών και της αποστολής που έχει θέσει εξ αρχής και οι πολιτικές της βρίσκονται σε άμεση αρμονία μεταξύ τους.

Το όραμα της εταιρείας είναι να παίξει σημαντικό και πρωταγωνιστικό ρόλο στην ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας και των τηλεπικοινωνιών, προσφέροντας ολοκληρωμένες και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα, βελτιώνοντας κατά αυτόν τον τρόπο τη ζωή των πελατών της και βοηθώντας όλο το κόσμο να επικοινωνεί καλύτερα και με άμεσο τρόπο. Η Wind είναι μια εταιρεία που βάζει ως πρωταρχικό στόχο την ευχαρίστηση των πελατών της.

Η εταιρεία εδώ και πολλά χρόνια ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης δίνοντας έμφαση στην δημιουργία νέων υπηρεσιών και προϊόντων, τα οποία θα είναι περισσότερο ποιοτικά. Το γεγονός αυτό στηρίζεται άμεσα από την πολιτική ποιότητας της εταιρείας αλλά και την κουλτούρα της Wind που παρουσιάζει έμφαση στο σημείο της απόδοσης και της αξιοπιστίας των υπηρεσιών και των προϊόντων της.

Το δίκτυο διανομής της, η μεγάλη γεωγραφική και πληθυσμιακή κάλυψη που παρέχει, η φήμη της που χρόνο με το χρόνο αυξάνεται και η διαφορετική τιμολογιακή πολιτική της είναι κάποιοι από τους παράγοντες που δίνουν τη δυνατότητα στο να έχει η Wind

πρωταγωνιστικό ρόλο στις επικοινωνίες της χώρας μας. Η εταιρεία προσπαθεί με κάθε τρόπο να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις τάσεις της αγοράς και η διοίκηση της δείχνει να ανταποκρίνεται σε αυτό.

Ωστόσο, λόγω του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί, η εταιρεία προσπαθεί να διαφοροποιηθεί από τις υπόλοιπες, δημιουργώντας καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες, προσφέροντας τα στα χαμηλότερη τιμή της αγοράς, με αποτέλεσμα να την προτιμούν οι καταναλωτές. Παρατηρούμε ότι η επιχείρηση είναι σε καλή θέση ως προς την εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται λόγω των συνθηκών που επικρατούν στη χώρα μας.

Έχοντας ως δεδομένο την ανταγωνιστική θέση αλλά και την ελκυστικότητα του κλάδου, η οποία θεωρείται ισχυρή, η στρατηγική ανάπτυξης μέσω των παραπάνω προτάσεων η εταιρεία θα διατηρήσει της θέση της αλλά και συνάμα θα μπορέσει να αύξηση το μερίδιο αγοράς της με μεγάλο ρυθμό.

Βιβλιογραφία 5ου Κεφαλαίου

1. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ’έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013
2. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th edition 2012, Pearson
3. https://el.wikipedia.org/wiki/WIND_Hellas
4. <http://www.dealnews.gr/epixeiriseis/item/55017-WIND-Public>
5. <http://www.dealnews.gr/epixeiriseis/item/56115-Οι-όροι-της-Wind-για-την-εξαγορά-της-Forthnet>
6. <http://www.victus.gr/el/about-victus/>

Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α’: θεωρία”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2012
2. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ’ έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013
3. Ν. Γεωργόπουλος Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις
4. Μελέτη ΕΕΚΤ, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, “20 Χρόνια Κινητή Τηλεφωνία”, Σεπτέμβριος 2013
5. Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών “Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας”, Απρίλιος 2015

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th edition 2012, Pearson
2. Porter M., W. Chan Kim, Renee Mauborgne (2011), HBR's 10 Must Reads on Strategy (including featured article "What Is Strategy?" by Michael E. Porter)
3. Hunger D. & Wheelen T., 2006, Essentials of Strategic Management Book Review by Asik Kathwala
4. Lynch, Richard L. 2009. Strategic management. 5th edition. London. Prentice Hall/Financial Times.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- https://el.wikipedia.org/wiki/WIND_Hellas
- <http://www.dealnews.gr/epixeiriseis/item/55017-WIND-Public>
- <http://www.dealnews.gr/epixeiriseis/item/56115-Οι-όροι-της-Wind-για-την-εξαγορά-της-Forthnet>
- <http://www.victus.gr/el/about-victus/>
- http://globalsustain.org/files/W_ANNUAL_REPORT_2015.pdf
- http://globalsustain.org/files/wind_csr_report_2012.pdf
- <https://www.wind.gr>
- <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1129587/metaboles-sta-meridia-agoras-kinitis-tilefonias>
- <http://www.iefimerida.gr/news/321069/ayxisi-tziroy-kai-leitoyrgiki-kerdoforia-gia-ti-wind-2016>
- <http://www.tradingeconomics.com/greece/inflation-cpi>

- http://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4lN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4lN_javax.faces.resource=document&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4lN_ln=downloadResources&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4lN_documentID=232088&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4lN_locale=el