



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ»

Διπλωματική Εργασία

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΚΑΜΠΟΛΗ Ν. ΦΑΝΗ

A.M. E-MBA 1523

Επιβλέπων Καθηγητής: ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

Νοέμβριος 2018



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΑΠΑΘΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη – E-MBA με τίτλο:

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΤΗΛΕΘΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΗΤΩΣΗΣ.....

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγγραφεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιαστικά λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: ΚΑΜΠΟΑΝ Ν. ΦΑΝΗ

Ημερομηνία: 16/11/2018

Κατάσταση Διαγραμμάτων:

Διάγραμμα 1.1. Γενικευμένο περιβάλλον	12
Διάγραμμα 1.2. Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Ανταγωνισμού	14
Διάγραμμα 1.3. VRIO Model	17
Διάγραμμα 1.4. Αλυσίδα Αξίας M. Porter	18
Διάγραμμα 1.5. SWOT Analysis	19
Διάγραμμα 1.6. Mission, Vision	20
Διάγραμμα 1.7. Πυραμίδα Μοντέλων Στρατηγικής	21
Διάγραμμα 1.8. Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών	22
Διάγραμμα 1.9. Στάδια Στρατηγικού Μάνατζμεντ	25
Διάγραμμα 3.1. SWOT Analysis	50

Κατάσταση Πινάκων:

Πίνακας 2.1. Μερίδια Τηλεθέασης 2018	34
--------------------------------------	----

Πίνακας περιεχομένων

ΣΥΝΟΨΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	9
ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	9
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1.2. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	9
1.3.ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	10
1.3.1.ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	11
1.3.1.1. ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ή ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	11
1.3.1.2. ΑΜΕΣΟ ή ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	13
1.3.2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	16
1.3.2.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	16
1.4. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ – ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	18
1.4.1. SWOT ANALYSIS	18
1.4.2. ΑΠΟΣΤΟΛΗ	19
1.4.3. ΣΚΟΠΟΣ	20
1.5. ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	21
1.5.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	21
1.5.1.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ.....	21
1.5.1.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ	23
1.5.1.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ	23
1.5.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	23
1.5.3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	24
1.6. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	24
1.7. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	25
1.8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	27
ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ	27
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	27
2.2. ΠΡΟΣΦΑΤΗ ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	28
2.3. ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ	28
2.3.1. ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	28

2.3.2. ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ και ΠΡΟΚΗΡΥΞΗ ΑΔΕΙΩΝ 2016-2018.....	30
2.4. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ.....	31
2.4.1 ΨΗΦΙΑΚΗ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ.....	31
2.4.2. ΔΟΥΡΥΦΟΡΙΚΗ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ.....	31
2.4.3. ΣΥΝΔΡΟΜΗΤΙΚΗ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ	32
2.4.4. ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ	32
2.5. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ	33
2.5.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ.....	33
2.5.2. ΤΗΛΕΘΕΑΣΗ.....	34
2.5.3. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	36
2.6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	40
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	40
3.2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΣΤΑΘΜΟΥ	40
3.2.1. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ.....	40
3.2.2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	41
3.2.3.ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	41
3.2.4. MARKETING ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	42
3.2.5. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	42
3.2.6. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ – ΠΑΡΑΓΩΓΕΣ ΕΚΠΟΜΠΩΝ	43
3.2.7. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	43
3.3. ΟΡΑΜΑ - ΑΠΟΣΤΟΛΗ.....	44
3.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	45
3.4.1. PEST ΑΝΑΛΥΣΗ.....	45
3.4.1.1. ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	45
3.4.1.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	45
3.4.1.3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	46
3.4.1.4. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	46
3.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	46
3.5.1.ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ (+1) ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER ΣΤΗΝ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ	46
3.6. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	51

3.6.1. SWOT ANALYSIS	51
3.6.1.1. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	51
3.6.1.2. ΑΠΕΙΛΕΣ	52
3.6.1.3. ΔΥΝΑΜΕΙΣ	53
3.6.1.4. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	53
3.7. ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	54
3.7.1.ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	54
3.7.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	54
3.8. ΝΕΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	55
3.9. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΕΛΕΓΧΟΣ	56
3.10. ΝΕΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	59
3.11. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΕΛΕΓΧΟΣ	60
3.12. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	64
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	65
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	66

Σύνοψη

Στη σημερινή εποχή η έννοια του Ανταγωνισμού έχει ενισχυθεί και επικρατεί σε κάθε δραστηριότητα. Σε αυτό συνετέλεσε το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, όπου τα όρια είναι πλέον δυσδιάκριτα σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας: κοινωνικές δομές, κουλτούρα, τεχνολογία αλλά πρωτίστως στην οικονομία.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να ανταποκριθούν στις προκλήσεις, που φέρνουν οι αλλαγές γύρω τους προσπαθούν να βρουν και να εφαρμόσουν τις βέλτιστες πρακτικές, που θα τους ενισχύσουν στις αγορές. Κύριο ζητούμενο είναι η ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής προκειμένου οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν διαχρονικά επιτυχημένη πορεία. Η διαχείριση των αλλαγών και η κατανόηση του περιβάλλοντος, που δραστηριοποιούνται και αναπτύσσονται αποτελεί στρατηγική προσέγγιση.

Με την παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια να καταγραφεί ένας από τους πλέον ανταγωνιστικούς κλάδους στην Ελλάδα, αυτός της ιδιωτικής τηλεόρασης. Έκανε την εμφάνιση της επίσημα στα τέλη του 1989 με την έναρξη δύο τηλεοπτικών σταθμών. Ακολούθησαν πολλοί ακόμα και μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα κατέκτησαν την επικοινωνιακή συνήθεια του κοινού. Αξιοποιώντας πρότυπα προγραμμάτων, που κυριαρχούσαν στα μέσα επικοινωνίας των χωρών του εξωτερικού και με τη βοήθεια της τεχνολογίας η λειτουργία τους έγινε άκρως ανταγωνιστική.

Ο ισχυρός ανταγωνισμός σε συνδυασμό με τις κοινωνικοπολιτικές συνθήκες και την οικονομική αστάθεια των καιρών επιβάλλουν το σχεδιασμό στρατηγικών πλάνων και επιχειρηματικών πρακτικών, που θα ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις του χώρου, για να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις προκλήσεις της εποχής.

Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής, μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Παρουσιάζεται η έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, η ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος και ακολουθούν τα είδη στρατηγικής, που έχει τη δυνατότητα να επιλέξει για να εφαρμόσει μια επιχείρηση. Στη συνέχεια γίνονται θεωρητικές αναφορές στον τρόπο υλοποίησης και τον έλεγχο του σχεδίου.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια συνοπτική αναφορά στον κλάδο της τηλεόρασης, κυρίως στη λειτουργία των ιδιωτικών τηλεοπτικών σταθμών στην Ελλάδα και πως αυτή επηρεάζεται από το περιβάλλον, το τηλεοπτικό κοινό και τη διαφήμιση.

Στην τρίτη ενότητα μελετάται ένας ιδιωτικός τηλεοπτικός σταθμός πανελλαδικής εμβέλειας. Περιγράφεται το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, έτσι όπως έχει διαμορφωθεί από τις κοινωνικοπολιτικές συνθήκες. Επίσης γίνεται αναφορά στην εσωτερική δομή και την κουλτούρα του σταθμού, καθώς και στην παραγωγική και εμπορική του δραστηριότητα. Στη συνέχεια αναλύονται οι επιχειρησιακές και επιχειρηματικές στρατηγικές, που έχει ακολουθήσει το κανάλι και ο επικοινωνιακός

όμιλος στον οποίο ανήκει. Ακολουθεί μια προσπάθεια ανάπτυξης των κατάλληλων επιχειρησιακών και επιχειρηματικών στρατηγικών, που πρέπει να ακολουθήσει ο σταθμός, για να ενισχύσει την παρουσία του στο χώρο των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης και να αποκτήσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων καναλιών.

Η ανάπτυξη στρατηγικών σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι σύνθετη υπόθεση. Αφενός διότι οι επιλογές ενός σταθμού κρίνονται καθημερινά και τα πλάνα δράσης πρέπει να διακρίνονται για την άμεση εφαρμογή και την ευελιξία τους, αφετέρου διότι οι αλλαγές, που συμβαίνουν σε πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο έχουν άμεσο αντίκτυπο σε όλα τα είδη Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας και πολύ περισσότερο στην τηλεόραση, που συνδυάζει εικόνα και ήχο.

Κεφάλαιο 1ο

Θεωρία Στρατηγικής

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ:

Στην εποχή μας οι επιχειρήσεις αποτελούν βασικούς μοχλούς της οικονομίας των χωρών παγκοσμίως. Μεγάλες ή μικρές, δραστηριοποιούμενες σε οποιονδήποτε τομέα της οικονομίας και σε οποιονδήποτε κλάδο έχουν κύριο μέλημα τους την αύξηση της αξίας τους, την εξέλιξη και την ανάπτυξή τους γενικότερα.

Βασική οικονομική αρχή κάθε επιχειρηματικής μονάδας αποτελεί η ενίσχυση της χρηματιστηριακής αξίας της μετοχής της και η κερδοφορία της, αφού πρώτα έχει επιτευχθεί η βιωσιμότητά της.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί των επιχειρήσεων καταρτίζονται συγκεκριμένα πλάνα δράσης, που λαμβάνουν υπόψη ποικίλες παραμέτρους από το κοινωνικό-πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον, από τις ανάγκες της αγοράς και από τους συνθήκες που επικρατούν στον ανταγωνισμό.

Οι διοικήσεις των οργανισμών χαράσσουν τις στρατηγικές κατευθύνσεις, που θα ακολουθήσει η μονάδα και τις πολιτικές, για να υλοποιηθούν οι στρατηγικές αυτές.

Τα πλάνα δράσης των επιχειρήσεων θα πρέπει να στοχεύουν σε νέες αγορές μέσα από νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, που θα ανταποκρίνονται με αμεσότητα και πληρότητα στις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού.

Εργαλείο της Διοίκησης των οργανισμών για την επίτευξη των στόχων τους είναι η στρατηγική, που θα εφαρμόσουν.

1.2. ΈΝΝΟΙΑ και ΟΡΙΣΜΟΣ του ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

Η έννοια **στρατηγικός** συνδέεται και ορίζει τον εξωτερικό παράγοντα ενός οργανισμού.

Ετυμολογικά προέρχεται από τις λέξεις «στρατός» και «ηγούμαι» και υποδηλώνει την τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης, να υποδείξει την απαραίτητη σχεδίαση για την καλύτερη αξιοποίηση των στρατιωτών και των πολεμικών υλικών.

Η έννοια **μάνατζμεντ** (έχει υιοθετηθεί στα Ελληνικά η Αγγλική λέξη management, που μεταφράζεται ως διαχείριση στην Ελληνική γλώσσα) αναφέρεται στη διαδικασία ενοποίησης και συντονισμού των πόρων ενός οργανισμού για την επίτευξη των σκοπών του (objectives) - διαχείριση των πόρων.

Το **στρατηγικό μάνατζμεντ** ασχολείται με θεμελιώδη θέματα που επηρεάζουν το μέλλον ενός οργανισμού. Αναφέρεται στο σύνολό του και ενδιαφέρεται να του δημιουργήσει προστιθέμενη αξία ως μέγιστο σκοπό. Περικλείει όλες τις αποφάσεις και τις ενέργειες, που οδηγούν στην επίτευξη των σκοπών μιας επιχείρησης.

Το πεδίο του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τις προγραμματισμένες και αναδυόμενες πρωτοβουλίες, που αναλαμβάνουν τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης, για λογαριασμό των ιδιοκτητών τους, όπου αξιοποιούν τους πόρους της επιχείρησης για να αυξήσουν την επίδοση της, βελτιώνοντας ταυτόχρονα τη θέση της στο εξωτερικό περιβάλλον.

Η επίδοση μιας επιχείρησης περιγράφεται από το συνδυασμό των εννοιών της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Διακρίνεται από ποσοτικές (μετρήσιμες) και ποιοτικές (μη μετρήσιμες) συνιστώσες, όπως για παράδειγμα οι χρηματοοικονομικοί δείκτες και η πελατειακή αξία.

Η εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τα εξής:

- Τον Χρηματοοικονομικό σχεδιασμό (budget , συνήθως ετήσιος σχεδιασμός)
- Το Μακροπρόθεσμο σχεδιασμό (εκτίμηση/ πρόβλεψη για μεγαλύτερο του ενός έτους διάστημα)
- Τον Στρατηγικό σχεδιασμό (με βάση το εξωτερικό περιβάλλον)
- Το Στρατηγικό μάνατζμεντ (όπου βασιζόμαστε στις αλλαγές σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον)

Σύμφωνα με τους L. Wheelen, J.Hunger ως **στρατηγικό μάνατζμεντ** ορίζεται μια σειρά επιχειρηματικών αποφάσεων και δράσεων, που προσδιορίζουν τη μακρόχρονη επίδοση μιας επιχείρησης.

Το βασικό μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τέσσερις (4) φάσεις:

- I) την ανίχνευση του περιβάλλοντος –εσωτερικού και εξωτερικού-
- II) το στρατηγικό σχέδιο δράσης (διαμόρφωση στρατηγικής)
- III) τον τρόπο υλοποίησης αυτού του σχεδίου (υλοποίηση στρατηγικής)
- IV) Την αξιολόγηση και τον έλεγχο του σχεδίου (αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής)

Ακολουθεί η ανάλυση των τεσσάρων σταδίων του στρατηγικού μάνατζμεντ.

1.3. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος, όπου κινείται και δραστηριοποιείται μια επιχείρηση υποδηλώνει τον έλεγχο και την αξιολόγηση όλων των πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται. Τα δεδομένα και οι μεταβλητές, που θα καταγραφούν, θα αποτελέσουν το κλειδί για τον εντοπισμό των βέλτιστων στρατηγικών σχεδίων, που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για να εξελιχθεί και να βελτιώσει την παρουσία της στην αγορά.

1.3.1. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ένας οργανισμός αναζητά στο ευρύτερο περιβάλλον τις “ευκαιρίες” και τις “απειλές”, τις οποίες θα κληθεί να αντιμετωπίσει μέσω της λειτουργίας του. Οι παράμετροι αυτές αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός και στη θέση, που κατέχει στο αγοραστικό πεδίο δράσης του.

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης προσδιορίζεται από:

- το Φυσικό περιβάλλον (Natural environment)
- το Γενικευμένο ή Μάκρο περιβάλλον (Societal environment), το οποίο περιγράφεται και αναλύεται από τις κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές, και νομικές δυνάμεις μιας συγκροτημένης κοινωνίας.
- το Κλαδικό περιβάλλον ή Μικρό (Task environment), το οποίο περιγράφει τον κλάδο, που ανήκει μια επιχείρηση και περιγράφει τις συνθήκες, που το διέπουν.

Οι τρεις πτυχές του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης θα πρέπει να παρακολουθούνται για να επισημανθούν οι στρατηγικοί παράγοντες, που έχουν ισχυρό αντίκτυπο στην επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης.

Σημαντικές αλλαγές στη φύση τείνουν να επηρεάσουν το γενικευμένο περιβάλλον σε επίπεδο διαθέσιμων πόρων, κόστους και λοιπών παραμέτρων, με συνέπεια να επηρεαστεί ο κλάδος με περαιτέρω ανάπτυξη μερικών επιχειρήσεων και υπολειπουργία ή παρακμή άλλων.

1.3.1.1. ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ή ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (SOCIETAL ENVIROMENT)

Το γενικευμένο περιβάλλον ή Μάκρο περιβάλλον περιγράφεται από τις παραμέτρους που οριοθετούν την κοινωνιολογική προσέγγιση ενός Κράτους. Πρόκειται για παράγοντες, που δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχειρηματικής μονάδας, αλλά επιδρούν μακροπρόθεσμα οριοθετώντας το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης. (Βλέπε διάγραμμα 1.1)

Η μελέτη των παραγόντων αυτών πραγματοποιείται μέσω της ανάλυσης **PEST** (PEST Analysis). Το ακρωνύμιο προέρχεται από τα αρχικά των Αγγλικών λέξεων Political, Economical, Social & Technological. Είναι το εργαλείο, που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να μελετηθούν τα συστήματα και οι δομές που την περιβάλλουν.

Υπάρχουν δύο επιπλέον ακρωνύμια στην επιστήμη του marketing, που συμπληρώνουν την PEST Analysis και συχνά εμφανίζεται στη βιβλιογραφία ως **PEST LE** και συμπεριλαμβάνει τις έννοιες Legal και Ethical. Συχνά ωστόσο οι Νομικές δυνάμεις ενσωματώνονται στις πολιτικές συλλογές και οι Ηθικές δυνάμεις αναλύονται και περιλαμβάνονται στις κοινωνικές συλλογές. (Γεωργόπουλος Ν. 2013)

Οι έννοιες που περιλαμβάνονται στην ανάλυση PEST αναφέρονται σε:

P - Η Πολιτική κατάσταση, που επικρατεί ευρύτερα στην κοινωνία, το πολίτευμα καθώς και η πολιτική κατάσταση του Διεθνούς στερεώματος και πως αυτή επηρεάζει τον τρόπο δράσης μιας επιχείρησης.

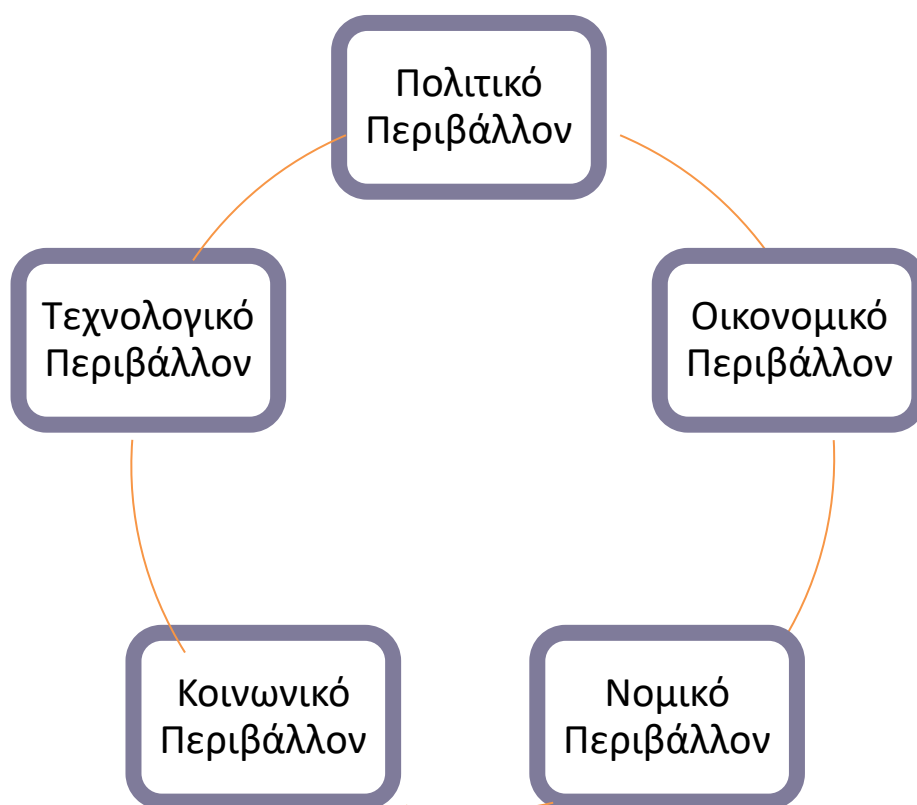
Ε - Το Οικονομικό περιβάλλον, που επικρατεί στη χώρα και πως επηρεάζεται ο κλάδος από αυτό, όπως από τις ισοτιμίες του εγχώριου νομίσματος σε σύγκριση με τα διεθνή νομίσματα συναλλαγών. Οι σχέσεις των τραπεζών με τις επιχειρήσεις, ο δανεισμός και τα επιτόκια, που εφαρμόζουν στις μεταξύ τους συναλλαγές.

Σ- Το Κοινωνικό- Πολιτισμικό περιβάλλον μιας χώρας, όπως οι πληθυσμιακή σύνθεση, το μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού, οι συνήθειες στον τρόπο ζωής, η παράδοση, η κουλτούρα μιας κοινωνίας.

Τ - Το Τεχνολογικό περιβάλλον και πως η εξέλιξη του έχει επηρεάσει τη λειτουργία των επιχειρήσεων, ο τρόπος που διευκολύνει ή προωθεί τις δραστηριότητες τους.

Λ - Επιπλέον το Μάκρο περιβάλλον επηρεάζεται από το Νομικό - το νομοθετικό πλαίσιο που επικρατεί και πόσες δράσεις επιτρέπει σε μια επιχείρηση.

Ε- Η έρευνα του Γενικευμένου Περιβάλλοντος για να θεωρείται ολοκληρωμένη θα πρέπει να συμπεριλάβει την Ηθική διάσταση και πως αυτή έχει ενσωματωθεί στις δραστηριότητες της επιχείρησης.



Διάγραμμα 1.1. Γενικευμένο περιβάλλον

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy», edition 2015

1.3.1.2. ΑΜΕΣΟ ή ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (TASK ENVIRONMENT)

Το άμεσο - Μίκρο περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ο κλάδος της . Ο κλάδος ορίζεται ως μια ομάδα ομοειδών επιχειρήσεων, που παράγουν ομοειδή προϊόντα ή παρέχουν ομοειδείς υπηρεσίες.

Μια αρχή σχετικά με την ανταγωνιστική στρατηγική υποστηρίζει ότι μια επιχειρηματική μονάδα ασχολείται περισσότερο με την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα σε αυτήν και ομοειδείς επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στην ίδια περιοχή. Κάθε επιχείρηση οφείλει να παρακολουθεί, να μελετά και ιδανικά να προβλέπει τις κινήσεις των ανταγωνιστών της. Είναι μια πολύπλοκη εργασία, διότι το περιβάλλον ενός κλάδου επηρεάζεται από πολλές διαφορετικές συνιστώσες. Ωστόσο θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη διότι έχει αντίκτυπο στη λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης και ενδέχεται να επηρεάζει την επίδοση της (Porter, 1985, Wheelen et al., 2015)

Την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο και τις επιρροές, που δέχονται οι επιχειρήσεις, που τον αποτελούν, περιγράφει και προσεγγίζει το μοντέλο που έχει επικρατήσει στην επιστημονική κοινότητα **ως μοντέλο των πέντε δυνάμεων του M. PORTER**, από το διάσημο Αμερικανό καθηγητή, συγγραφέα και σύμβουλο επιχειρήσεων, που το ανέπτυξε στα συγγράμματα του.

Σύμφωνα με το υπόδειγμα του M.E.Porter το επίπεδο της έντασης του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο καθορίζεται από τις βασικές δυνάμεις που ασκούνται σε αυτόν και συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με τις δραστηριότητες του.

Οι **πέντε δυνάμεις** του μοντέλου είναι:

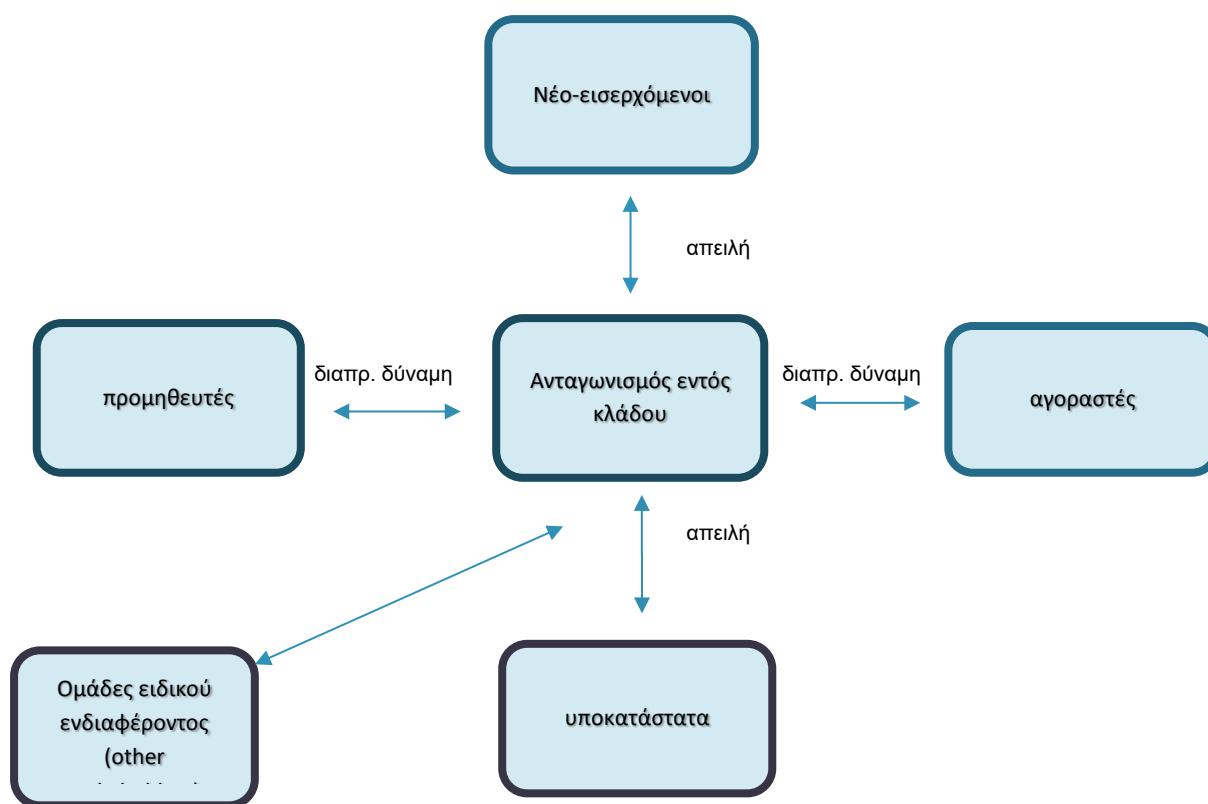
- η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- η απειλή από νέο –εισερχόμενες επιχειρήσεις
- η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων
- η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες

Πλέον η επιστημονική κοινότητα και οι ανάγκες μελέτης των επιμέρους κλάδων έχουν προσθέσει στο υπόδειγμα μια επιπλέον δύναμη, που θεωρήθηκε ότι επηρεάζει τη δραστηριότητα ενός κλάδου και των επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτόν. Η δύναμη αυτή είναι μια «ομάδα παραγόντων» ειδικού ενδιαφέροντος, όπως ονομάστηκε γνωστοί ως “other Stakeholders”.

- **Other stakeholders**

Η μελέτη των πέντε συν μίας (5+1) δυνάμεων του υποδείγματος του M. Porter καθορίζει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από τις Διοικήσεις των επιχειρήσεων, αφού προσδιορίζει την ένταση του κλάδου μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών, τις επιρροές από τους αγοραστές και τους προμηθευτές τους, την απειλή ή μη απειλή από νέους παίκτες ή υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες, τις επιδράσεις των

«ιδιαίτερων» δυνάμεων και τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου εν γένει. Σχηματικά η αλληλεπίδραση των δυνάμεων του υποδείγματος εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.2.:



Διάγραμμα 1.2. Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Ανταγωνισμού
 Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy», edition 2015

Νεοεισερχόμενοι – απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Κάθε νέα επιχείρηση, που εισβάλλει σε έναν κλάδο είναι εν δυνάμει απειλή για τις ήδη υπάρχουσες. Διαφοροποιεί τις υπάρχουσες ισορροπίες, επηρεάζει τους πόρους και διεκδικεί μερίδιο της αγοράς. Ένας κλάδος με δυσκολία εισόδου σε αυτόν καθίσταται «μη ελκυστικός» για έναν νέο παίκτη ως και απαγορευτικός.

Εμπόδια για την είσοδο μιας επιχείρησης σε έναν κλάδο είναι η ύπαρξη κυριάρχων (leader) προϊόντων ή εταιρίες γνωστές με το όνομα τους (brand names), τα υψηλά κεφάλαια επένδυσης, το κόστος αντικατάστασης εξοπλισμού, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής, η διαφοροποίηση του προϊόντος σε σχέση με τα υπόλοιπα του κλάδου, καθώς και τα εμπόδια, που προέρχονται από κυβερνητικές παρεμβάσεις και πρακτικές.

Ανταγωνιστές – Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο αριθμός των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο και η διαφοροποίηση των προϊόντων τους οριοθετούν την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των μονάδων. Επιπλέον οι δυνατότητες ανάπτυξης του κλάδου, η παραγωγική ικανότητα των επιχειρήσεων, η διαχείριση του σταθερού κόστους λειτουργίας τους και η ποικιλία μεθόδων, που χρησιμοποιούν στην παραγωγή τους επηρεάζει τη διαφοροποίησή τους.

Τα υψηλά εμπόδια εξόδου, δηλαδή οι παράγοντες, που δυσκολεύουν μια επιχείρηση να αποχωρήσει από έναν κλάδο, αναγκάζουν τις επιχειρηματικές μονάδες να

επαγρυπνούν, ώστε να παραμένουν ανταγωνιστικές και να ισχυροποιούν τη θέση τους εντός του κλάδου.

Υποκατάστατα – Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών επηρεάζει ιδιαίτερα τη λειτουργία ενός κλάδου. Περιορίζει τις πιθανές αποδόσεις μιας βιομηχανίας, επηρεάζει την τιμή και την ποσότητα προσφοράς των προϊόντων.

Η ένταση της απειλής εξαρτάται από την ποικιλία των υποκατάστατων και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Όσο περισσότερα υποκατάστατα τόσο λιγότερο ελκυστικός είναι ο κλάδος.

Αγοραστές – Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές ασκούν ισχυρή επιρροή σε κάθε βιομηχανία αφού αποτελούν τον αποδέκτη της παραγωγής της. Επηρεάζουν την τιμή, την ποσότητα και την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων. Η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι ισχυρή και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Αρχικά εξαρτάται από την πελατειακή διασπορά (τους αγοραστές των προϊόντων) κάθε επιχείρησης και αν έχει μικρούς ή μεγάλους πελάτες, δηλαδή αν οι αγοραστές της είναι μεμονωμένα άτομα, νοικοκυριά ή ολόκληρες επιχειρηματικές μονάδες. Είναι διαφορετική η προσέγγιση για τους μικρούς και άλλη για τους μεγάλους αγοραστές.

Επίσης η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τη διαφοροποίηση των προϊόντων, που τους προσφέρονται. Επιπλέον η ευκολία με την οποία είναι δυνατό να βρεθούν εναλλακτικές πηγές αγοράς για το κοινό του κλάδου και το κόστος μετακίνησης, αν είναι χαμηλό ή υψηλό, επηρεάζει τη δυναμική των αγοραστών έναντι του συγκεκριμένου κλάδου. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σε μερικές περιπτώσεις οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να καταστήσουν τον εαυτό τους προμηθευτή τους με ιδιοπαραγωγή των προϊόντων που τους ενδιαφέρουν, στήνοντας μια νέα επιχείρηση και μπαίνοντας οι ίδιοι στον κλάδο, από τον οποίο ως τώρα εξυπηρετούνταν. Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή στο στρατηγικό μάντζμεντ ως «κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω».

Προμηθευτές – Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές ενός κλάδου επίσης έχουν ισχυρή επιρροή στις επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στον κλάδο μέσω της τιμής και της ποσότητας των πρώτων υλών, που διαθέτουν στις μονάδες αυτές. Όταν μικρός αριθμός προμηθευτών απευθύνεται σε πολλούς πελάτες ή ακόμα πιο δύσκολα όταν μονοπωλιακοί προμηθευτές απευθύνονται στην πελατεία τους είναι ισχυροί απέναντι στους αγοραστές τους, είτε λόγω σπανιότητας είτε λόγω έλλειψης υποκατάστατων προϊόντων.

Επίσης το μεγάλο κόστος αντικατάστασης ενός προμηθευτή και η ποιότητα της πρώτης ύλης, που εμπορεύεται, επηρεάζει τον κλάδο και ενισχύει την δύναμη των προμηθευτών στη διαπραγμάτευση με τις επιχειρηματικές μονάδες. Επιπλέον οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να γίνουν ανταγωνιστές των πελατών τους, δραστηριοποιούμενοι στη βιομηχανία τους, να μπουν στα χωράφια τους με «καθετοποίηση προς τα εμπρός», όπως στη θεωρία της στρατηγικής αναφέρεται ο όρος.

Ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος - Other Stakeholders

Όπως ήδη αναφέρθηκε προκειμένου να ολοκληρωθεί το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του M. Porter προστέθηκε μια επιπλέον δύναμη των λοιπών stakeholders, που αποτελείται από φορείς, που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον και επιδρούν αξιοσημείωτα στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Η εξέλιξη της κοινωνίας, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η οικονομικές και πολιτικές αναδιαρθρώσεις συνέβαλαν ώστε ποικίλες ομάδες να επηρεάζουν έναν κλάδο και τις μονάδες που τον αποτελούν. Η

εκάστοτε κυβέρνηση και η ιδεολογική της ταυτότητα, η τοπική κοινωνία και οι άτυποι θεσμοί που τη διέπουν, τα συνδικαλιστικά όργανα των εργαζομένων, τα πιστωτικά ιδρύματα είναι τέτοιοι φορείς. Αποτελούν ομάδες, που συχνά η επιρροή τους είναι πολύ ισχυρή σε έναν κλάδο.

1.3.2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού οι πληροφορίες για τις «Δυνάμεις» και τις «Αδυναμίες» του αντλούνται από τον ίδιο τον οργανισμό. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για μια επιχείρηση, αφού μελετήσει το εξωτερικό περιβάλλον, εντός του οποίου δραστηριοποιείται, να μελετήσει τη, εσωτερική της δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της για να ανακαλύψει εκείνες τις δυνάμεις, που μπορούν να την προωθήσουν παραπάνω και να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα διορθώνοντας ταυτόχρονα τα αδύνατα της σημεία.

Η δομή ενός οργανισμού αποτυπώνεται πρωτίστως στο οργανόγραμμα του. Το οργανόγραμμα δείχνει τη διακλάδωση των λειτουργιών και τη συσχέτιση των διαφορών τμημάτων του. Η επικοινωνία και η κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των διευθύνσεων εξυπηρετεί μια επιχείρηση ώστε να αποδώσει σωστά, να κατανεμηθούν οι πόροι, να αξιοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό και οι ικανότητές του, να υπάρχει αρμονία στη λειτουργία με στόχο το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Κάθε επιχείρηση διαθέτει τη δική της οργανωτική δομή.

Η κουλτούρα, που διαθέτει μια επιχείρηση επηρεάζει σημαντικά τη θέση της εντός του κλάδου. Οι αξίες και τα ιδανικά που προεβεί, οι συμπεριφορές που υιοθετεί για τη λειτουργία και τις δράσεις της και ο τρόπος, που επικοινωνεί τη θέση της προς το εξωτερικό περιβάλλον είναι τα στοιχεία που συνθέτουν τη φιλοσοφία της. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης αποτυπώνεται άμεσα ή έμμεσα σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της από την τήρηση των κανόνων εντός της εταιρίας ως τη συσκευασία του προϊόντος που παράγει.

Οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση είναι ο κινητήριος μοχλός της. Ξεκινώντας από τον ανθρώπινο παράγοντα, το εργατικό δυναμικό της, ανεξάρτητα από βαθμίδες ιεραρχίας και συμμετοχή στην παραγωγική λειτουργία ή σε υποστηρικτικές υπηρεσίες είναι καθοριστικός παράγοντας της επιχείρησης.

Επίσης οι φυσικοί πόροι της όπως είναι οι πρώτες ύλες και ο εξοπλισμός της αποτελούν ισχυρή συνιστώσα στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μια μονάδας και στη στρατηγική που θα ακολουθήσει.

Επιπλέον πόροι όπως οι χρηματοοικονομικοί, ενισχύουν τις δράσεις και τη λειτουργία ενός οργανισμού.(Wheelen et al.,2015)

1.3.2.1. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος προκύπτει μέσα από τη **θεωρία των πόρων και ικανοτήτων** ή μέσα από την ανάλυση της **αλυσίδας αξίας** της μονάδας. Και οι δύο προσεγγίσεις αναλύονται ώστε να επισημάνουν το σημείο υπεροχής μιας επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού της, να προσδιορίσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.(Barney, 1991. Porter, 1985)

Η **θεωρία των πόρων** σε μια επιχείρηση εξηγεί πως μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό, τις υποδομές, τις πρώτες ύλες, τα πληροφοριακά συστήματα, τα κανάλια διανομής, κτλ. μια επιχειρηματική μονάδα αξιοποιεί αυτούς τους πόρους, που διαθέτει

στο έπακρο, προκειμένου να επιτύχει τους σκοπούς της, να διαφοροποιηθεί και να διακριθεί έναντι των ανταγωνιστών της.

Η διάκριση για να επιτευχθεί σε μια βιομηχανία είναι αναγκαίο η μονάδα να έχει εστιάσει στη δημιουργία προϊόντος, που θα την ξεχωρίσει από τις λοιπές ομοειδείς μονάδες του κλάδου και θα αναδείξει τη διαφορετικότητά του.

Ο καθηγητής Jay B. Barney, το 1991 παρουσίασε μια τεχνική ανάλυση για την αξιολόγηση των πόρων μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με το πλαίσιο ανάλυσης του J. B. Barney η διακριτή υπεροχή μιας επιχείρησης προσδιορίζεται μέσα από τέσσερα (4) χαρακτηριστικά γνωρίσματα, που πρέπει να διαθέτει το προϊόν της. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η αξία (value), η σπανιότητα (rareness), η απομίμηση (imatability) και ο οργανισμός (organization). Από τα αρχικά γράμματα των αγγλικών λέξεων προέκυψε το ακρωνύμιο «**V-R-I-O**». (Διάγραμμα 1.3).

Η ερμηνεία του ακρωνυμίου v-r-i-o υποδηλώνει ότι ένα προϊόν διαθέτει ιδιαίτερη αξία και αποδίδει κύρος στην εταιρεία που το παρέχει, είναι σπάνιο και δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Επιπλέον μπορεί να το εκμεταλλευτεί η επιχείρηση μέσω των πόρων που διαθέτει. Αν θεωρηθεί ότι μια επιχείρηση υποβάλλει μια σειρά τεσσάρων ερωτήσεων σχετικά με το αν διαθέτει χαρακτηριστικά «V-R-I-O» στη δραστηριότητα της και ο απαντήσεις είναι θετικές τότε σημαίνει ότι διαθέτει το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τη διακριτή υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών της.

Ιδιαίτερη σημασία έχει το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα να διατηρηθεί για μεγάλο χρονικό διάστημα με κατάλληλο λανσάρισμα και πολιτικές marketing και ολική αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει. Καθώς η κοινωνία, η τεχνολογία και η οικονομία διαρκώς εξελίσσονται κάθε επιχειρηματική μονάδα θα πρέπει να προετοιμάζεται για «αντεπίθεση» με επιπλέον στοιχεία υπεροχής έναντι του ανταγωνισμού με προϊόντα και υπηρεσίες.



Διάγραμμα 1.3. VRIO Model

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy», edition 2015

Με το υπόδειγμα της **αλυσίδας αξίας (value chain)** προσδιορίζεται μια σειρά συνδεδεμένων δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε μορφή αλυσίδας, που σημαίνει ότι πόροι και παραγωγική δραστηριότητα συνδέονται αρμονικά, αξιοποιούνται πλήρως για να παραχθεί το καλύτερο δυνατό προϊόν (διάγραμμα 1.4). Κάθε μια από τις συνιστώσες προσθέτει αξία στο προϊόν και άρα δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι δραστηριότητες που συνθέτουν την αλυσίδα αφορούν κύριες και βοηθητικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, σύμφωνα με τον καθηγητή M.E. Porter και κάθε οργανισμός έχει τη δική του. Κύριες μπορούν να χαρακτηριστούν εκείνες που αφορούν αμιγώς στην παραγωγή, όπως η παραλαβή και αποθήκευση των πρώτων υλών, η συναρμολόγηση, ο ποιοτικός έλεγχος, κτλ.

Οι υπόλοιποι κρίκοι της αλυσίδας αντιπροσωπεύουν υποστηρικτικές λειτουργίες της επιχειρηματικής μονάδας, όπως η υποδομή της επιχείρησης, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, η χρήση συγκεκριμένης τεχνολογίας, η εφαρμογή λογισμικού, κτλ. Η συστηματική παρακολούθηση των δραστηριοτήτων που αποτελούν κρίκους της

αλυσίδας είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την επιχείρηση, διότι αναδεικνύει τις αδυναμίες και επιτρέπει την έγκαιρη επέμβαση με διορθωτικές κινήσεις σε πολιτικές και πρακτικές, που ακολουθούνται.



Διάγραμμα 1.4 Αλυσίδα Αξίας M. Porter
 Πηγή: google search/slideplayer.gr

1.4. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ – ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

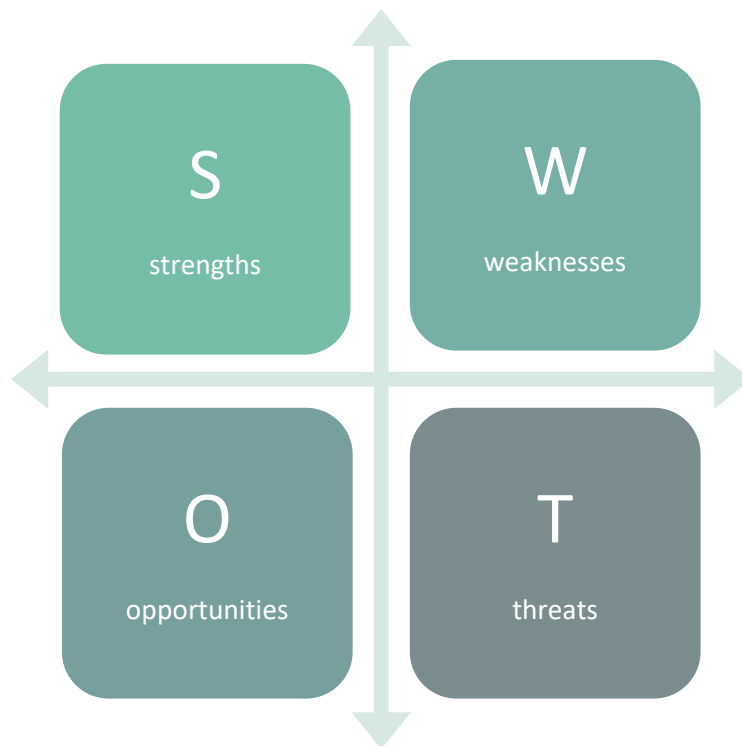
Μετά την ανίχνευση του περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται μια επιχειρηματική μονάδα ακολουθεί η διαμόρφωση της στρατηγικής, που θα ακολουθήσει. Σύμφωνα με τους T. Whelen, J.D. Hunger, Al. Hoffman & C. Bamford στο σύγγραμμα τους “Strategic Management and Business Policy” διαμόρφωση στρατηγικής είναι η διαδικασία της έρευνας, της ανάλυσης και των αποφάσεων, που διαθέτει μια επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Καθορίζει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, δημιουργώντας την εταιρική αποστολή, καθορίζοντας επιτεύξιμους στόχους και οριοθετώντας πολιτικές (Pearson, 14 edition, 2015). Στηρίζεται στην ανάλυση «SWOT» για να περιγράψει την υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης και τη θέση της στον κλάδο, συνδυαστικά με τα υπόλοιπα στοιχεία ενός οργανισμού και τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, που επηρεάζουν την ύπαρξη των επιχειρήσεων.

1.4.1. SWOT Analysis

Είναι ευρέως γνωστή η μέθοδος **SWOT analysis**, (διάγραμμα 1.5) με την οποία αποτυπώνονται από τη μία οι δυνάμεις και αδυναμίες (Strengths & Weaknesses) ενός οργανισμού και οι ευκαιρίες και απειλές (Opportunities & Threats) από την άλλη. Είναι ένα εργαλείο σημαντικό στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Αξιολογεί την παρούσα κατάσταση, στην οποία βρίσκεται η επιχειρηματική μονάδα, ώστε να ληφθούν υπόψη της διοίκησης όλες οι παράμετροι, και να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις για τη μελλοντική στρατηγική, που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

Πρόκειται για ένα πλάνο/πίνακα τεσσάρων πλαισίων, όπου σε κάθε πλευρά απεικονίζεται μία συνιστώσα. Η καταγραφή όλων των παραγόντων κάθε συνιστώσας καθιστά δυνατή τη διαπίστωση και κατανόηση της θέσης, που ένας οργανισμός κατέχει σε ένα κλάδο. Αυτόματα η διαπίστωση αυτή αποτελεί μοχλό σχεδιασμού των στρατηγικών κατευθύνσεων, που θα ακολουθήσει ο κάθε οργανισμός για να

διατηρήσει τα δυνατά του σημεία, να βελτιώσει τα αδύνατα σημεία και να επεκταθεί σε νέους ορίζοντες, νέα προϊόντα και υπηρεσίες.



Διάγραμμα 1.5. SWOT Analysis

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy», edition 2015

Η προσέγγιση αυτή έχει αναπτυχθεί ήδη από το 1970 ως εργαλείο για να κατανοήσει η διοίκηση ενός οργανισμού τις δυνάμεις του, να υπολογίσει την επίδραση των αδυναμιών του στην επίδοση του εσωτερικά και εξωτερικά να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσει τις απειλές για την επιτυχία του οργανισμού. Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα από τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις δυνάμεις και αδυναμίες της ίδιας της επιχείρησης σχεδιάζεται η στρατηγική που θα ακολουθήσει για την εξέλιξη της. Την ευθύνη για το σχεδιασμό της στρατηγικής την έχει η υψηλότερη βαθμίδα διοίκησης κάθε οργανισμού. Η στενή ομάδα του top management είναι αυτή που θέτει το όραμα για το που επιθυμεί να οδηγηθεί η επιχείρηση, προδιαγράφει την αποστολή της και τους σκοπούς ύπαρξής της.

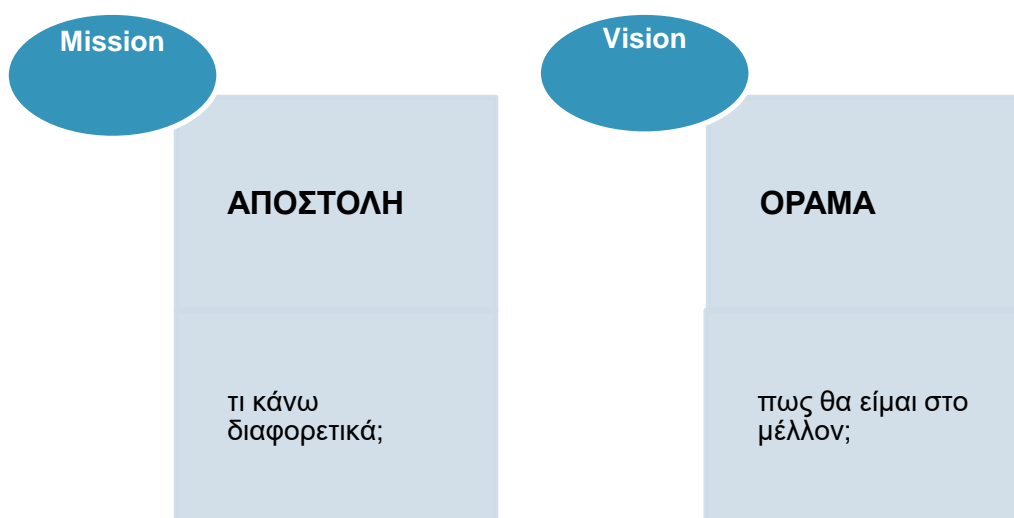
1.4.2. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Εταιρική αποστολή είναι ο λόγος ύπαρξης ενός οργανισμού. Προσδιορίζει το θεμελιώδη σκοπό ύπαρξης του οργανισμού και το πλαίσιο λειτουργίας για να επιτύχει το όραμά του αυτό. Αποδίδει χαρακτηριστικά τη θέση της επιχείρησης στο παρόν και τη θέση, που επιθυμεί να βρεθεί στο μέλλον –mission and vision of organization (διάγραμμα 1.6). Μέσω της αποστολής αποκρυσταλλώνεται το όραμα μιας επιχείρησης.

Για να προσδιοριστεί σωστά η αποστολή θα πρέπει να ληφθούν υπόψη της Διοίκησης τρεις κρίσιμες παράμετροι. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να προσδιοριστεί η βασική

αγορά, στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση, εντός του κλάδου δραστηριότητας της, ποια είναι η συνεισφορά της στην αγορά αυτή –προϊόν ή υπηρεσία- και ποια είναι η διάκριση εντός της αγοράς και του κλάδου. Με την αποστολή προσδιορίζεται η διαφορετικότητα της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Με τον προσδιορισμό αυτό προκύπτουν οι κατευθύνσεις για τη στρατηγική και τις πολιτικές, που πρέπει να ακολουθηθούν.

Μια ξεκάθαρη αποστολή δείχνει το δρόμο που βαδίζει η επιχείρηση. Δίνει οδηγίες για την αναγνώριση και την αξιολόγηση των ευκαιριών που προσφέρει η αγορά. Συχνά εμπνέει τους εργαζόμενους και τους προκαλεί για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Πολλές επιχειρήσεις προχωρούν σε δήλωση αποστολής για να περιγράψουν υπό μορφή σλόγκαν το όραμά τους, να υποδηλώσουν την ταυτότητα τους και να οριοθετήσουν τον σκοπό τους. (Γεωργόπουλος Ν, 2013)



Διάγραμμα 1.6. Mission, Vision

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy», edition 2015

1.4.3. ΣΚΟΠΟΣ

Με την αποκρυστάλλωση της αποστολής μιας επιχείρησης οριοθετούνται οι θεμελιώδεις σκοποί της, δηλαδή καθίσταται σαφές, που θέλει να οδηγηθεί μια επιχείρηση και τι θέλει να επιτύχει. Οι σκοποί θα πρέπει να είναι σαφείς, ρεαλιστικοί, ξεκάθαροι, μετρήσιμοι και χρονικά προσδιορισμένοι. Από τις αντίστοιχες Αγγλικές λέξεις specific, measurable, achievable, relevant και time-bound των παραπάνω επιθετικών προσδιορισμών έχει προκύψει και επικρατήσει στην επιστήμη του μάρκετινγκ το ακρωνύμιο «SMART» (S.M.A.R.T. criteria). Σημειώνεται ότι το ακρωνύμιο γράφτηκε σε άρθρο το 1981, από τον George T. Doran με τίτλο «There's a smart way to write management's goals and objectives» και δημοσιεύτηκε στο περιοδικό Management Review.

Οι σκοποί ενός οργανισμού αφορούν σε οικονομικά επιτεύγματα –κερδοφορία, μείωση κόστους, επενδύσεις, κτλ-, σε βελτίωση της θέσης του στην αγορά (market share), σε αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, σε εφαρμογή προηγμένης τεχνολογίας. Ακόμα μπορεί να αναφέρονται και να αφορούν προσωπικές «φιλοδοξίες» της Διοίκησης του οργανισμού.

1.5. ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μια επιχείρηση πρέπει να εξετάζει το εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να προσδιορίσει τον ιδανικό πελάτη της, στην παρούσα μορφή της, τους ανταγωνιστές της και τη θέση της ώστε να βρει τρόπους να πλεονεκτεί έναντι του ανταγωνισμού της. Έχοντας προσδιορίσει την αποστολή και τους σκοπούς της χαράσσει την στρατηγική, που θα ακολουθήσει. Μέσα από αυτόν το σχεδιασμό δημιουργεί το εργαλείο της για να μεγιστοποιήσει τα προτερήματα της και να μειώσει τα ελαττώματά της. (Wheelen et al., 2015)

Τα είδη στρατηγικής είναι τρία, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.7.

Διαφοροποιούνται ανάλογα με το που απευθύνονται:

- Επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy)
- Επιχειρηματική στρατηγική (business strategy)
- Λειτουργική στρατηγική (functional strategy)



Διάγραμμα 1.7. Πυραμίδα Μοντέλων Στρατηγικής

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy», edition 2015

➤ 1.5.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (CORPORATE STRATEGY)

Προσδιορίζει την προοπτική ενός ομίλου και το είδος των δραστηριοτήτων που θα επιλέξει να εκτελέσει μέσω:

- των στρατηγικών κατευθύνσεων της ανάπτυξης, σταθερότητας ή περισυλλογής
- του κλάδου που θα δραστηριοποιηθεί
- του τρόπου, που συντονίζει τις δραστηριότητες και τους πόρους του

1.5.1.1. Στρατηγική Κατεύθυνσης

Με τις στρατηγικές των κατευθύνσεων οι οργανισμοί οφείλουν να αποφασίσουν προς τα πού θα δραστηριοποιηθούν περαιτέρω. Αναλυτικότερα οι επιλογές τους είναι:

- i. Η στρατηγική της **ανάπτυξης (growth strategy)**, που επενδύει στην επέκταση των δραστηριοτήτων ενός ομίλου σε συναφείς ή όχι δραστηριότητες. Η επέκταση είναι δυνατό να συμβεί με τη δημιουργία νέων εταιριών μέσω ολοκληρώσεων, με συγχωνεύσεις, με εξαγορές και με εταιρικές συμμαχίες.

Μοντέλα Ολοκλήρωσης:

ΚΑΘΕΤΗ

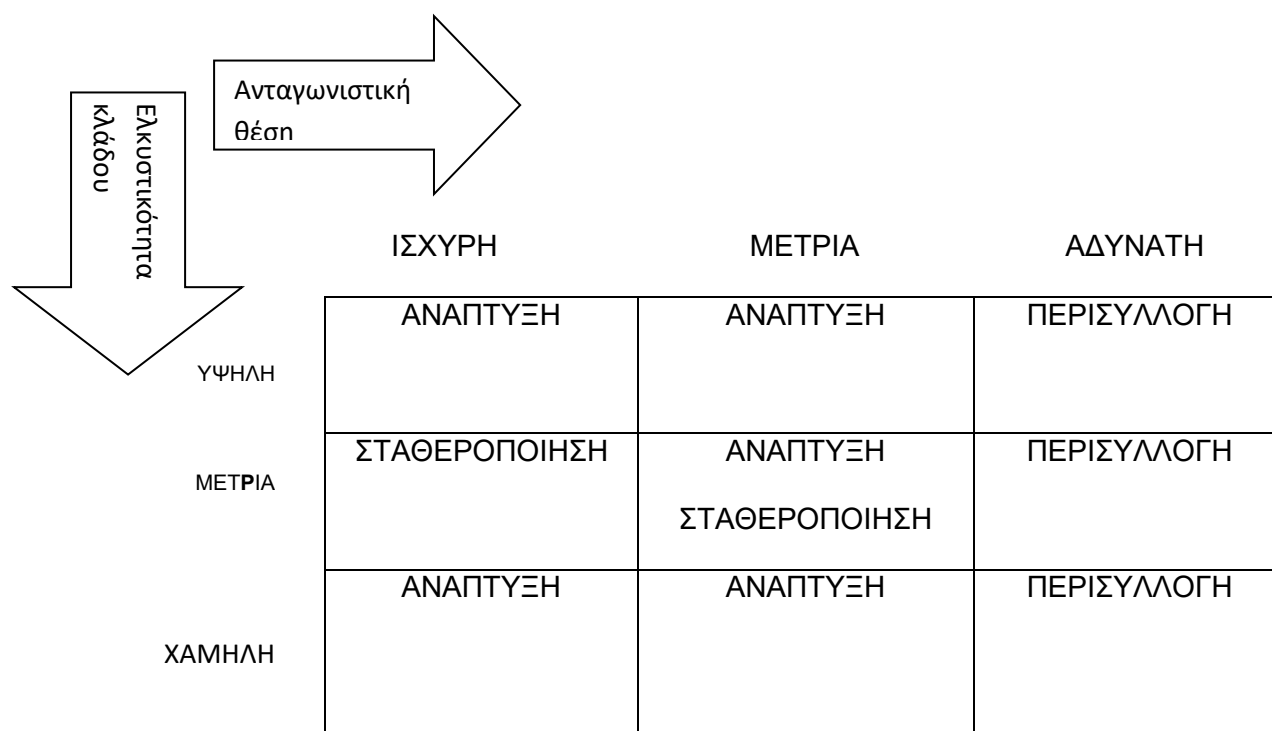
Πιο συγκεκριμένα η επέκταση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί με κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός, όπου με κάποιο τρόπο πλησιάζει τους αγοραστές των προϊόντων της. Με την κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, μια επιχείρηση πλησιάζει τον κλάδο των προμηθευτών της και αρχίζει να δραστηριοποιείται εκεί.

ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ

Επιτυγχάνεται με εξαγορές και συγχωνεύσεις ή συμμαχίες, όπου υπάρχει στρατηγική ανάπτυξης στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας των επιχειρήσεων.

ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ

Η στρατηγική της διαποίκιλης διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη. Στην πρώτη πραγματοποιείται αλλαγή του κλάδου δραστηριότητας με κατεύθυνση προς σχετικό κλάδο, όσον αφορά τα προϊόντα. Στην ασυσχέτιστη διαποίκιλη η στρατηγική είναι πιο ρηξικέλευθη και απευθύνεται σε εντελώς νέο κλάδο με διαφορετικές δραστηριότητες από τις ήδη υπάρχουσες σε έναν όμιλο. Ακολουθεί στο διάγραμμα 1.8. σχηματισμένα η ένταση του ανταγωνισμού και η ελκυστικότητα ενός κλάδου ανάλογα με το είδος στρατηγικής, που θα ακολουθήσει μια επιχειρηματική μονάδα.



Διάγραμμα: 1.8. Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, σημειώσεις μαθήματος στρατηγικού μανάτζμεντ, Πειραιάς 2017

- ii. Η στρατηγική της **σταθερότητας (stability strategy)**, προσανατολίζεται στη συνέχιση του ίδιου, προφανώς, αποδοτικού μοντέλου. Η σταθερότητα εφαρμόζεται επαναλαμβάνοντας το μοντέλο στρατηγικής που ήδη εφαρμόζει η επιχείρηση, χωρίς καμία αλλαγή. Επίσης εφαρμόζεται με μεθόδους συγκομιδής κερδών μέσω περικοπής δαπανών από την παραγωγή και τη λειτουργία της επιχείρησης.

Μια πιο ιδιαίτερη φόρμα στρατηγικής σταθερότητας είναι η στρατηγική της παύσης ή της ανάκτησης του εσωτερικού ελέγχου, όπου δεν πραγματοποιείται καμία νέα τακτική. Η επιχείρηση αποκτά εσωστρέφεια και περιχαρακώνεται. Είναι μέθοδος, που επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον. Εφαρμόζεται όταν υπάρχει σε αυτό αβεβαιότητα και διαρκεί για μικρό σχετικά χρονικό διάστημα, μέχρι να αποκατασταθεί η ισορροπία.

- iii. Η στρατηγική της **περισυλλογής (retrenchment strategy)** είναι μια πιο «εσωστρεφής» προσέγγιση. Ακολουθείται μια αναστροφή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, μια αιχμαλωσία των πόρων της, δεν πραγματοποιούνται επενδύσεις και υπάρχει ενδεχόμενο χρεοκοπίας ή ρευστοποίησης του ενεργητικού της.

1.5.1.2. Στρατηγική Χαρτοφυλακίου

Ένα δεύτερο μοντέλο επιχειρησιακής στρατηγικής είναι το μοντέλο Στρατηγικής χαρτοφυλακίου. Στην προσέγγιση αυτή γίνεται **εστίαση στον κλάδο** ή στους κλάδους, που θέλει να έχει ισχυρότερη παρουσία ένας Όμιλος από τους ήδη υπάρχοντες στους οποίους έχει συμμετοχή. Αναλύονται οι θέσεις προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά και βελτιώνεται ο τρόπος με τον οποίο κάθε προϊόν συνεισφέρει στη συνολική απόδοση του ομίλου ή της επιχειρηματικής μονάδας.

1.5.1.3. Στρατηγική Συντονισμού (γονική στρατηγική)

Το τρίτο μοντέλο επιχειρησιακής στρατηγικής αναφέρεται στον τρόπο συντονισμού των επιμέρους δραστηριοτήτων ενός ομίλου με **επίκεντρο τη μητρική** – αρχηγό εταιρία. Εδώ εντοπίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της «μαμάς» εταιρίας και επιδιώκεται ο συγκερασμός και οι πολιτικές με τα πλεονεκτήματα των λοιπών εταιριών με σκοπό το βέλτιστο αποτέλεσμα . Η στρατηγική αυτή ονομάζεται **γονική**.

➤ 1.5.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (Business strategy)

Αυτό το μοντέλο στρατηγικής εφαρμόζεται στην επιχειρηματική μονάδα ή στο προϊόν και δίνει έμφαση στη βελτίωση της θέσης των προϊόντων μιας εταιρίας στη συγκεκριμένη βιομηχανία που δραστηριοποιείται η μονάδα. Εστιάζει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχειρηματικής μονάδας. Η προσέγγιση αυτής της στρατηγικής επιτυγχάνεται μέσω **ηγυσίας κόστους (cost leadership)**, όπου η μονάδα μειώνει την τιμή του προϊόντος της προκειμένου να δελεάσει το αγοραστικό της κοινό και να το διευρύνει αυξάνοντας έτσι τις ποσότητες, που παράγει, κερδίζοντας υψηλές επιδόσεις. Αναφέρεται στο σύνολο της αγοράς και όχι σε κάποιο τμήμα της. (Wheelen et al.,2015)

Επίσης σε ολόκληρη την αγορά απευθύνεται και η εφαρμογή του στρατηγικού μοντέλου **διαφοροποίησης (differentiation)**, όπου η επιχειρηματική μονάδα στοχεύει σε κάποιο είδους μοναδικότητα είτε όσον αφορά στο ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία, που προσφέρει είτε στον ιδιαίτερο τρόπο, που το προωθεί στην αγορά.

Ένα τρίτο μοντέλο επιχειρηματικής στρατηγικής είναι αυτό της **εστίασης (focus)**, όπου η επιχείρηση διακρίνει το τμήμα της αγοράς, που επιθυμεί να απευθυνθεί και επικεντρώνεται εκεί για την επίτευξη του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Η προσέγγιση αυτή εφαρμόζεται άλλοτε με **cost focus** εστίαση, όπου ο ανταγωνισμός γίνεται με βάση το κόστος, σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς και άλλοτε με **differentiation focus** εστίαση, όπου η εστίαση γίνεται σε ένα συγκεκριμένο και πάλι κομμάτι της αγοράς αλλά ο ανταγωνισμός επιτυγχάνεται με διαφοροποίηση του προϊόντος.

➤ 1.5.3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (Functional strategy)

Πρόκειται για μία στρατηγική προσέγγιση από τη λειτουργική βάση της επιχειρηματικής μονάδας, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της και να μεγιστοποιηθεί η χρήση των πόρων της εντός της βιομηχανίας. Πρόκειται για μια υποστηρικτική στρατηγική προσέγγιση, που είναι δυνατό να εφαρμοστεί παράλληλα με άλλα μοντέλα στρατηγικών.

Υιοθετείται από τους λειτουργικούς τομείς μιας επιχείρησης και εφαρμόζεται στα επιμέρους τμήματα/διευθύνσεις όπως το τμήμα μάρκετινγκ και την πολιτική του, στη χρηματοοικονομική πολιτική της επιχείρησης, στη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, στα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιεί, ακόμα και στις μεθόδους ανάλυσης της έρευνας και ανάπτυξης, που χρησιμοποιεί κάθε μονάδα. (Γεωργόπουλος Ν, 2013)

1.6. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η υλοποίηση στρατηγικής είναι η διαδικασία, όπου ενεργοποιούνται όλες οι πολιτικές για την εφαρμογή του στρατηγικού πλάνου. Οι πολιτικές συνδέουν τη διαμόρφωση με την υλοποίηση της στρατηγικής. Μετά τη διαμόρφωση του πλάνου, όπως το οριοθετεί η ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης (top management team) ακολουθεί η εφαρμογή του μέσω της υπόλοιπης εργασιακής πυραμίδας.

Κύριο μέλημα της ανώτατης διοίκησης είναι να αποκρυσταλλώσει το όραμα για τη θέση του οργανισμού στην αγορά και να το μεταφέρει με τέτοιο τρόπο στο επόμενο επίπεδο εργατικού δυναμικού του, ώστε να γίνει κατανοητή η ιδέα και οι μέθοδοι για να εφαρμοστεί. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να είναι ξεκάθαρο το πλάνο υλοποίησης και να «ανακαλύψει» κάθε εργαζόμενος τη θέση και το ρόλο του ως συμβολή στο έργο αυτό. Η καλή επικοινωνία φέρνει απροσδόκητα καλά αποτελέσματα.

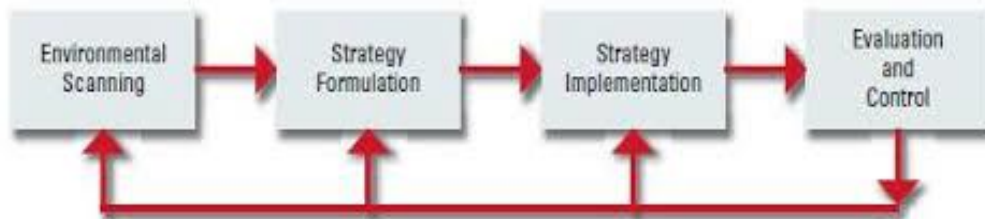
Οι εργαζόμενοι χρειάζονται κίνητρο για να αποδώσουν. Η διοίκηση θέτοντας υψηλά πρότυπα απόδοσης και δείχνοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες των εργαζομένων για την κάλυψη αυτών, εξασφαλίζουν την αποδοτική υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου. Ο προσδιορισμός του ρόλου των εργαζομένων μπορεί να αφορά συγκεκριμένες δράσεις, τη συμπεριφορά ή ακόμα την εμφάνιση τους.

Συχνά σε μια αλλαγή στρατηγικής προκύπτουν αλλαγές στο οργανόγραμμα της εταιρίας με νέα πρόσωπα ή με μετακίνηση των υπαρχόντων στελεχών σε νέα πόστα, ώστε να αξιοποιηθούν οι δεξιότητες τους, που εναρμονίζονται με το νέο πλάνο. Παράλληλα εκτός από τους ανθρώπους συχνά χρειάζονται προσαρμογές οι λειτουργικές διαδικασίες του οργανισμού. Ορίζονται νέες μέθοδοι παραγωγής, συντάσσονται και εφαρμόζονται προϋπολογισμοί, παρακολουθούνται με απολογισμούς και εκτιμήσεις. Εφαρμόζονται νέα συστήματα λογισμικού, αν χρειαστεί. Αναπτύσσονται οι βέλτιστες συνέργειες μεταξύ τμημάτων και ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση της στρατηγικής. (Wheelen et al., 2015)

1.7. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ένα στρατηγικό πλάνο δεν αρκεί μόνο να σχεδιαστεί και να αρχίσει να εφαρμόζεται με τις παραμέτρους υλοποίησης, που αναφέρθηκαν αμέσως παραπάνω. Είναι αναγκαίο να ελέγχεται και να αξιολογείται σε κάθε στάδιο υλοποίησης της στρατηγικής. Η επιβεβαίωση της ορθής εφαρμογής, η εξέλιξη των διαδικασιών, η αρμονική λειτουργία των μονάδων εργασίας θα πρέπει να επαληθεύεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Με συνεχή ανατροφοδότηση και έγκαιρη επέμβαση προλαμβάνονται προβλήματα και επαναπροσδιορίζονται πρακτικές αν χρειάζεται. (Wheelen et al., 2015, Γεωργόπουλος Ν, 2013)

Για να εφαρμοστεί αυτή η ανατροφοδότηση θα πρέπει να έχουν μετά το στρατηγικό σχέδιο οριστεί και τα στάδια αξιολόγησης του. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να προσδιοριστεί με αξιόπιστο τρόπο τι μετριέται κάθε φορά. Ποιο είναι το πρότυπο, που ορίζει την ορθή επίδοση, σε χρόνο και πλαίσιο, ποιο είναι το ιδανικό πρότυπο σε αυτή τη συνθήκη. Με τη συνεχή παρακολούθηση και το σωστό μηχανισμό ελέγχου είναι πιο εύκολο να εφαρμοστούν διορθωτικές δράσεις και να ληφθούν μέτρα έγκαιρα, χωρίς ουσιαστικές απώλειες για την επιχείρηση. Στο διάγραμμα 1.9, που απεικονίζει τα στάδια στρατηγικού μάντζμεντ εμφανίζεται στο τέταρτο τετράγωνο η αξιολόγηση της στρατηγικής και η ανάδραση με τα υπόλοιπα τρία στάδια, που αναλύθηκαν προηγουμένως.



Διάγραμμα 1.9 Στάδια Στρατηγικού Μάντζμεντ

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy», edition 2015

Στα επόμενα κεφάλαια θα ακολουθήσει η εφαρμογή των «κανόνων» της στρατηγικής στον κλάδο της τηλεόρασης και πιο συγκεκριμένα σε έναν ιδιωτικό τηλεοπτικό σταθμό, αφού προηγηθεί η παρουσίαση του τρόπου λειτουργίας της τηλεόρασης .

1.8. Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική:

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική Σκέψη και Πρακτική στον Κόσμο των Επιχειρήσεων», εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα 2018

Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013

Ξενόγλωσση:

Thomas L.Wheelen, J.David Hunger, “Strategic Management and Business Policy”, Pearson, 2015

Michael, E, Porter, “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York, Free Press 1985

Ηλεκτρονικές Πηγές:

<https://en.Wikipedia.org/wiki/vrio>

<https://en.Wikipedia.org/wiki/Porter>

https://en.wikipedia.org/wiki/strategic_management

Κεφάλαιο 2°

ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η **τηλεόραση** είναι ένα σύστημα τηλεπικοινωνίας, που χρησιμεύει στη μετάδοση και λήψη κινούμενων εικόνων και ήχου εξ αποστάσεως. Αποτελεί το κυριότερο και δημοφιλέστερο Μέσο Μαζικής Επικοινωνίας και η χρήση της είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη σε όλο τον κόσμο. Ο όρος καλύπτει ολόκληρο το φάσμα των τεχνικών χαρακτηριστικών και των δραστηριοτήτων, που αφορούν τα τηλεοπτικά προγράμματα, καθώς και τη μετάδοσή τους.

Συνήθως, λέγοντας "τηλεόραση" εννοούμε τη συσκευή, δηλαδή το δέκτη, ο οποίος λαμβάνει το (τηλεοπτικό) σήμα, που εκπέμπουν οι τηλεοπτικοί σταθμοί σε συγκεκριμένες συχνότητες (ή αλλιώς κανάλια) με την οθόνη να απεικονίζει το αποτέλεσμα της εκπομπής (μετατροπή του σήματος σε εικόνα και ήχο).

(πηγή Βικιπαιδεία, πρόσβαση 9/10/2018)

Η τηλεόραση ξεκίνησε να λειτουργεί στην Ελληνική επικράτεια το 1960, προβάλλοντας κάποιες πειραματικές εκπομπές ενώ ξεκίνησε να εκπέμπει τακτικά από τον Φεβρουάριο του 1966, από ένα δημόσιο τηλεοπτικό σταθμό. Η επανάσταση στα τηλεοπτικά δρώμενα ωστόσο έλαβε χώρα το 1989, όπου ενώ ήδη είχαν αρχίσει να εκπέμπουν κάποιοι ιδιωτικοί ραδιοφωνικοί και τηλεοπτικοί σταθμοί, επιτράπηκε η λειτουργία τους επίσημα, υπό κάποιου είδους νομοθετικό πλαίσιο και σταδιακά κυριάρχησαν στη συνείδηση του κόσμου με αποτέλεσμα να αποτελούν καθημερινή του συνήθεια και να του ασκούν επιρροή. Τα προγράμματα είχαν ψυχαγωγικό και ενημερωτικό περιεχόμενο και καθιστούσαν τα κανάλια ιδιαίτερα ελκυστικό προϊόν για τους τηλεθεατές.

Μια νέα αγορά δημιουργήθηκε μέσα από τον ανταγωνισμό, που προέκυψε μεταξύ των καναλιών. Μια ολόκληρη βιομηχανία άρχισε να στήνεται γύρω από τα τηλεοπτικά δρώμενα. Πολλές νέες θέσεις εργασίας δημιουργήθηκαν, πολλές νέες ειδικότητες εργαζομένων βρήκαν χώρο απασχόλησης. Πολλοί καλλιτέχνες βρήκαν διέξοδο και τρόπο έκφρασης ή προβολής του έργου τους.

Τα Δημόσια κανάλια είναι τρία ET1, ET2 (NET) και ET3. Ταυτόχρονα λειτουργούν δεκάδες ιδιωτικά κανάλια, πανελλαδικής και τα περισσότερα τοπικής και περιφερειακής εμβέλειας. Επιπλέον υπάρχουν επίγεια συνδρομητικά δίκτυα και πλατφόρμες προβολής προγράμματος.

Όσον αφορά τα προγράμματα των τηλεοπτικών σταθμών τα ιδιωτικά δίκτυα ακολουθούν τη διάκριση μεταξύ ενημέρωσης και ψυχαγωγίας. Προβάλλουν ειδήσεις και ενημερωτικές εκπομπές. Επίσης προβάλλουν πρωτότυπα μαγνητοσκοπημένα νέα σήριαλ και σειρές, Ελληνικές και ξένες ταινίες. Η αναλογία μεταξύ των τομέων δεν είναι σταθερή και ποικίλει από σταθμό σε σταθμό. Στην ιστορία της ελληνικής τηλεόρασης παρήχθησαν εκατοντάδες σήριαλ, τηλεταινίες όπως και πολλά ενημερωτικά και ψυχαγωγικά προγράμματα με σημαντική επίδραση στο κοινό.

Πολύ συχνά υπάρχουν επικριτικά σχόλια για το περιεχόμενο και το ύφος των προγραμμάτων από τους τηλεθεατές. Όντας καθημερινή συνήθεια των θεατών οι προσδοκίες για πρωτοτυπία και καινοτομία στα προγράμματα καθιστούν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό τον τηλεοπτικό στίβο. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, που λόγω της

οικονομικής κρίσης η τηλεόραση έχει αναλάβει έντονο ψυχαγωγικό ρόλο το κοινό είναι αρκετά απαιτητικό και αναμένει διαφορετικά προγράμματα.

2.2. ΠΡΟΣΦΑΤΗ ΙΣΤΟΡΙΑ –ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ στην ΕΛΛΑΔΑ

Κρατική τηλεόραση

Με την ΕΡΤ ως Ελληνική Ραδιοφωνία Τηλεόραση το 1975 ξεκίνησε η λειτουργία της τηλεόρασης. Την εξέλιξη του μοντέλου παρακολουθούμε, όπως παρουσιάζεται στις μέρες μας. Σημαντικά αλλαγή αποτέλεσε το 1979 η σταδιακή μετάβαση από την ασπρόμαυρη στην έγχρωμη μετάδοση προγραμμάτων, γεγονός ιδιαίτερα πρωτοπύρο για τα δεδομένα της χώρας. Στο εξωτερικό η έγχρωμη μετάδοση ήταν ήδη αρκετά διαδεδομένη. (πηγή Βικιπαιδεία, πρόσβαση 9/10/2018)

Επικράτηση της ιδιωτικής τηλεόρασης (1989 – 2018)

Το τέλος του 1989 γίνεται το μεγάλο βήμα στα ελληνικά τηλεοπτικά δρώμενα, όπου με την παροχή προσωρινών τηλεοπτικών αδειών διάρκειας επτά ετών, από το Κράτος ξεκίνησε η λειτουργία δύο μεγάλων ιδιωτικών τηλεοπτικών σταθμών του MEGA channel στις 20 Νοεμβρίου 1989 και του ANTENNA στην αλλαγή του χρόνου, στις 31 Δεκεμβρίου του ίδιου έτους. Τα δύο αυτά κανάλια εμφανίστηκαν με πλήρες πρόγραμμα, που προβαλλόταν όλο το εικοσιτετράωρο. Από εκείνο το χρονικό διάστημα και έπειτα έκαναν την εμφάνιση τους και άλλοι ιδιωτικοί τηλεοπτικοί σταθμοί.

Η έλευση της ιδιωτικής τηλεόρασης είχε καταλυτική επίδραση στην παραγωγή του τηλεοπτικού προγράμματος και στις συνήθειες των Ελλήνων και συρρίκνωσε κατά πολύ την επιρροή της δημόσιας τηλεόρασης. Η δεύτερη έχασε σε θεαματικότητα, σε έσοδα από διαφημίσεις ακόμα και σε προσωπικό, αφού αποτέλεσε την κύρια δεξαμενή για εύρεση εργαζομένων, που μετακινήθηκαν στα ιδιωτικά δίκτυα, λόγω καλύτερων αμοιβών και συνθηκών εργασίας.

Το σύστημα των καναλιών πανελλαδικής εμβέλειας μέσα στη δεκαετία του 1990 παγιώθηκε γύρω από τα τρία δημόσια δίκτυα της ΕΡΤ (ΕΤ1, ΝΕΤ, ΕΤ3) και από τα ιδιωτικά με το MEGA και τον ANT1 να πρωτοστατούν και να ακολουθούν τα ALPHA, STAR, ALTER, και ΣΚΑΪ. Πλέον ALPHA, STAR, ANTENNA MEGA και ΣΚΑΪ αποτελούν τα μεγαλύτερα ελληνικά ιδιωτικά δίκτυα με το Epsilon TV (ήδη OPEN TV) να έχει κάνει την εμφάνιση του στο πάνθεον των τηλεοπτικών σταθμών και να διαφοροποιεί την αναλογία του «πεντακάναλου» στην αξιολόγηση της τηλεθέασης και στις επιλογές του τηλεθεατή, αλλά και στον καταμερισμό των εσόδων.

2.3 ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ

2.3.1. Νομικό Πλαίσιο

Ξεχωριστό ρόλο στη λειτουργία της ιδιωτικής Τηλεόρασης στην Ελλάδα διαδραμάτισε όλα αυτά τα χρόνια το Νομικό πλαίσιο, που επικρατούσε ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Οι ελευθερίες και οι περιορισμοί που όριζε διαμορφώσαν το τηλεοπτικό τοπίο όπως το γνωρίζουμε σήμερα. Νομικό πλαίσιο για την οργάνωση και λειτουργία των μέσων είχε ξεκινήσει στην Ελλάδα ήδη από τη δεκαετία του 1950. Επίσης στο

Σύνταγμα της εποχής γινόταν αναφορά στην ελευθερία του τύπου και στους περιορισμούς, που διέπουν παρόμοια θέματα. Με διάφορες αλλαγές και διατάξεις το 1975, όπου καθιερώθηκε η Κρατική εποπτεία, υπήρξε Ελληνική τηλεόραση.

Ακολούθησαν διαφορές τροπολογίες νόμων και διατάξεων. Με νόμο του 1989 ιδρύθηκε το **Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης (ΕΣΡ)**, καταργήθηκε το κρατικό μονοπώλιο τηλεόρασης και δόθηκε έτσι η δυνατότητα ίδρυσης ιδιωτικών τηλεοπτικών σταθμών. Το 1989 είχαν ενεργοποιηθεί ήδη περί τις 275 τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές άδειες ανά την Ελληνική Επικράτεια. Με το Ν 2328/1995 ορίστηκε το νομικό καθεστώς και θεσπίστηκε ένα σύστημα χορήγησης διοικητικών αδειών ίδρύσεως και λειτουργίας τηλεοπτικών σταθμών. Προκηρύξεις για την έκδοση αδειών λειτουργίας τοπικής και περιφερειακής εμβέλειας δημοσιεύθηκαν μετά την πάροδο τριών ετών, το 1998.

Με τη δημοσίευση του Νόμου 2644/1998 (ΦΕΚ 233/Α/13-10-1998) «Για την παροχή συνδρομητικών και τηλεοπτικών υπηρεσιών» ορίζεται μεταξύ άλλων ότι: «οι τηλεοπτικοί σταθμοί περιφερειακής και τοπικής εμβέλειας, που λειτουργούν κατά την έναρξη ισχύος του παρόντος άρθρου και έχουν υποβάλει εμπροθέσμως αίτηση για χορήγηση άδειας λειτουργίας ιδιωτικού τηλεοπτικού σταθμού σύμφωνα με τη διαδικασία των υπ' αριθμ 4775/Ι/3-3-1998 (ΦΕΚ παρ 15), 4774/3-3-1998 (ΦΕΚ παρ 14), 15011/Ε/13-7-1998 (ΦΕΚ παρ 36) και 15012/Ε/13-7-1998 (ΦΕΚ παρ 36) αποφάσεων του Υπουργού Τύπου και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης θεωρούνται ως νομίμως λειτουργούντες σταθμοί, εντός της γεωγραφικής περιοχής, που αντιστοιχεί στον αναγραφόμενο στην αίτηση τους Χάρτη Συχνοτήτων του Παραρτήματος ΙΙ της υπ' αριθμ. 15587/19-8-1997 κοινής απόφασης των Υπουργών Μεταφορών και Επικοινωνιών και Τύπου και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΦΕΚ785 Β), μέχρι την έκδοση της απόφασης του Υπουργού Τύπου και Μέσων Ενημέρωσης, με την οποία θα χορηγηθούν άδειες λειτουργίας ιδιωτικών τηλεοπτικών σταθμών για την αντίστοιχη γεωγραφική περιοχή ή μέχρι την έκδοση απορριπτικής απόφασης μετά την ολοκλήρωση του προβλεπόμενου στο άρθρο 2, παρ5 περιπτώσεις γ' δ' του Ν2328/1995 ελέγχου συνδρομής των νόμιμων προϋποθέσεων ή της επάρκειας της τεχνικής μελέτης», άρθρο 17/Ν2644/1998 (ΦΕΚ 233/Α/1988).

Οι ανωτέρω διαδικασίες δεν ολοκληρώθηκαν ποτέ. Με την πάροδο του χρόνου το 2001 και τη Συνταγματική αναθεώρηση, αποδόθηκε συνταγματική υπόσταση το Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης (ΕΣΡ) και του ορίστηκαν αρμοδιότητες – μεταξύ των οποίων και η αρμοδιότητα έκδοσης προκηρύξεων των διαδικασιών αδειοδότησης ιδιωτικών τηλεοπτικών σταθμών.

Με τη δημοσίευση του Νόμου 3051/2002 ρυθμίστηκαν οι διαγωνιστικές διαδικασίες προηγούμενων νομοθετημάτων, ο οποίος ουσιαστικά με το άρθρο 19 τις κατήργησε, παραπέμποντας ως προς τη σύννομη λειτουργία των ιδιωτικών τηλεοπτικών σταθμών στις διατάξεις σε προηγούμενους Νόμους (Ν 2328/1995 και Ν2644/1998) ενώ για τις ειδικότερες λεπτομέρειες προέβλεπε, όπως συνηθίζεται, την έκδοση προεδρικού Διατάγματος.

Με μια σειρά νομοθετημάτων από τότε η λειτουργία των ιδιωτικών τηλεοπτικών σταθμών παρατεινόταν κατ' έτος. Το 2014 ο Νόμος 4343 έθεσε ως προθεσμία την 31-12-2015 για την έναρξη διαγωνιστικών διαδικασιών, που αφορούν τη λήψη τηλεοπτικών αδειών.

Προηγουμένως είχε εκδοθεί ο Νόμος 4339/2015 , που θα ρύθμιζε οριστικά το τοπίο των τηλεοπτικών αδειών όπως έχει τροποποιηθεί εσχάτως με το άρθρο του Νόμου 4367/2016 και με βάση τον οποίο προβλέπεται η χορήγηση τεσσάρων (4) τηλεοπτικών αδειών.

2.3.2. Διαγωνισμός και Προκήρυξη Αδειών 2016-2018

Πολύς λόγος έγινε το 2016 για το νομοθετικό πλαίσιο, που ψηφίστηκε και όριζε τη λειτουργία τεσσάρων σταθμών Εθνικής εμβέλειας, μέσω διαγωνιστικής διαδικασίας, υπό την εποπτεία του Εθνικού Συμβουλίου Ραδιοτηλεόρασης (ΕΣΡ) και με τη λειτουργία της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων. Ο διαγωνισμός πραγματοποιήθηκε στις 30 Αυγούστου 2016. Οι υποψήφιοι σταθμοί ήταν 8. Διήρκεσε τέσσερις μέρες, διότι γινόταν πλειοδοσία και κέρδισαν από μία άδεια οι σταθμοί ΣΚΑΙ, ANT1 και δύο υπό σύσταση τηλεοπτικοί σταθμοί. (ΕΣΡ, 2017)

Με την απόφαση 95/2017 της ολομέλειας του Συμβουλίου της Επικρατείας (ΣτΕ), στο οποίο είχαν απευθυνθεί οι σταθμοί για την αντισυνταγματικότητα άρθρων του νόμου 4339/2015 η διαδικασία αδειοδότησης ακυρώθηκε καθώς κρίθηκε κατά πλειοψηφία ότι οι διατάξεις της παραγράφου 2, του άρθρου 2^Α του Νόμου 4339/2015, με τις οποίες η αρμοδιότητα για τη διενέργεια διαγωνιστικής διαδικασίας για τη χορήγηση αδειών παρόχων περιεχομένου επίγειας ψηφιακής τηλεοπτικής ευρυεκπομπής ελεύθερης λήψης εθνικής εμβέλειας για μετάδοση υψηλής ευκρίνειας, κατά την πρώτη εφαρμογή του θεσπισμένου με τον ανωτέρω Ν4339/2015 συστήματος, ανατίθεται στον Υπουργό στον οποίο έχουν ανατεθεί οι αρμοδιότητες της Γενικής Γραμματείας Ενημέρωσης και Επικοινωνίας, αντίκεινται στο άρθρο 15, Παρ 2 του Συντάγματος, βάσει του οποίου το Εθνικό Ραδιοτηλεοπτικό Συμβούλιο είναι αρμόδιο για την αδειοδότηση των τηλεοπτικών σταθμών.

Αρχές Νοεμβρίου 2017 συγκροτήθηκε σε σώμα το Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης (ΕΣΡ), το οποίο είναι από το νόμο και το Σύνταγμα υπεύθυνο για την αδειοδότηση των τηλεοπτικών σταθμών. Δημοσιεύτηκε στη συνέχεια νέα προκήρυξη το Νοέμβριο 2017 η οποία όριζε τη διαδικασία υποβολής των αιτήσεων υποψηφιότητας για τη χορήγηση επτά (7) τηλεοπτικών αδειών πανελλαδικής εμβέλειας γενικού περιεχομένου. Η δήλωση συμμετοχής ολοκληρώθηκε στις 11 Ιανουαρίου 2018 και λίγες ημέρες αργότερα ανακοινώθηκαν οι προσωρινοί υπερθεματιστές.

Οι τηλεοπτικοί σταθμοί εθνικής εμβέλειας ενημερωτικού περιεχομένου, οι οποίοι τελικά αναδείχτηκαν από την εν λόγω διαδικασία είναι οι ΣΚΑΙ, STAR, ALPHA, ANTENNA, και EPSILON TV (ήδη OPEN TV), ενώ η έκτη υποψήφια εταιρία «Τηλεοπτική Ελληνική ΑΕ» δεν συμμορφώθηκε με τον όρο που της είχε τεθεί με την απόφαση 63/2018 του ΕΣΡ και διαγράφηκε από τον οριστικό πίνακα των προεπιλεγέντων υποψήφιων για τη χορήγηση των αδειών.(ΕΣΡ, 2018)

Από τη διαδικασία δεν κατακυρώθηκε έτσι η έκτη άδεια αλλά ούτε διεκδικήθηκε η έβδομη άδεια, οι οποίες και ως «εναπομείνασες» θα επαναπροκηρυχθούν

υποχρεωτικά από το ΕΣΡ, με την ίδια τιμή εκκίνησης για την ίδια κατηγορία αδειών, όταν και εφόσον μέχρι τη δημοσίευση της επόμενης προκήρυξης για τη χορήγηση άλλης κατηγορίας αδειών παρόχων περιεχομένου εκδηλωθεί έμπρακτο ενδιαφέρον από έναν τουλάχιστον υποψήφιο με την κατάθεση στο ΕΣΡ σχετικής αίτησης, που συνοδεύεται από εγγυητική επιστολή, ισόποση με εκείνη, που είχε οριστεί για τη συμμετοχή στην προηγούμενη αδειοδοτική διαδικασία.

Σε περίπτωση άπρακτης παρέλευσης του παραπάνω χρονικού ορίου, οι εν λόγω εναπομένουσες άδειες (μία ή και οι δύο) αποδεσμεύονται για την προκήρυξη άλλης κατηγορίας αδειών παρόχων περιεχομένου, που σημαίνει ότι αυτόματα μετατρέπονται σε θεματικές. Σύμφωνα με τις σχετικές ανακοινώσεις του Εθνικού Συμβουλίου Ραδιοτηλεόρασης θα ακολουθήσει διαδικασία κατά την οποία θα αδειοδοτηθούν περιφερειακοί σταθμοί.

2.4. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ

2.4.1. Ψηφιακή Τηλεόραση:

Από το 2006 άρχισαν οι προετοιμασίες για τη μετάβαση στην επίγεια ψηφιακή τηλεόραση (*switchover*), τόσο οι νομοθετικές (νόμος 3592/2007) όσο και οι τεχνικές από τα κανάλια και τους τηλεθεατές, με προγραμματισμένη ημερομηνία εφαρμογής το 2012 αν και δεν ολοκληρώθηκαν σε όλη τη χώρα παρά το Φεβρουάριο του 2015, καθυστερημένα σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η Ευρωπαϊκή οδηγία ανέφερε ότι όλες οι χώρες θα έπρεπε να έχουν σταματήσει την αναλογική λήψη ως τα τέλη του 2012.

Το 2016, βάσει ευρωπαϊκής οδηγίας, ξεκίνησε αντίστοιχα πιλοτικά η μετάβαση στην επίγεια ψηφιακή τηλεόραση (σε high definition), η οποία αναμένεται να ολοκληρωθεί το αργότερο, το 2022, κάτι που ωστόσο καθυστερεί, λόγω αδειοδότησης όλων των τηλεοπτικών σταθμών. Οι ιδιωτικοί τηλεοπτικοί σταθμοί Εθνικής εμβέλειας άρχισαν σταδιακά την παράλληλη μετάδοση σήματος σε υψηλή ευκρίνεια (High definition). Οι πρώτοι που εξέπεμψαν ήταν οι σταθμοί ΣΚΑΪ και STAR, ακολούθησαν οι υπόλοιποι. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η εκπομπή σήματος μετάδοσης υψηλής ευκρίνειας απαιτεί εξελιγμένο τεχνολογικό εξοπλισμό, με υψηλό κόστος γι' αυτό η μετάβαση είναι σταδιακή

2.4.2. Δορυφορική Τηλεόραση:

Το πρόγραμμα τους τα Ελληνικά κανάλια Δημόσια και ιδιωτικά το μεταδίδουν δορυφορικά σε άλλες Ηπείρους. Μέσω της Δημόσιας τηλεόρασης μεταδίδονταν

δορυφορικό πρόγραμμα σε Ευρώπη και Αμερική, Αφρική, Καναδά και Αυστραλία. Παράλληλα οι ιδιωτικοί τηλεοπτικοί σταθμοί επενδύουν σε δορυφορικό σήμα και δημιουργούν κανάλια εκπομπής, που φιλοξενούνται σε πλατφόρμες, σε Αμερική, Καναδά και Αυστραλία για ικανοποίηση της ανάγκης του Ελληνισμού εκεί για εγχώρια ενημέρωση και ψυχαγωγία.

2.4.3. Συνδρομητική Τηλεόραση:

Η ανάπτυξη της ιδιωτικής τηλεόρασης στην Ελληνική επικράτεια δημιούργησε μια αγορά, που προσπάθησε να φέρει την καινοτομία και την εξειδίκευση μέσα από προϊόντα και υπηρεσίες. Έτσι ξεκίνησαν να εκπέμπουν συνδρομητικά δίκτυα στην Ελλάδα με τη NOVA και αργότερα με την COSMOTE TV και πρόσφατα εντός του 2018 έκαναν την εμφάνιση της η WIND vision και η Vodafone TV. Στα σκαριά υπάρχουν πλάνα και για άλλους παίκτες να εισέλθουν σε αυτό το είδος τηλεόρασης.

Σημειώνεται εδώ ότι η NOVA και η COSMOTE TV είναι άλλου είδους συνδρομητικά δίκτυα από αυτά των εταιριών, που έχουν ως βασικό προϊόν τους την κινητή τηλεφωνία. Τα δύο πρώτα είναι συνδρομητικές πλατφόρμες, που προσφέρουν πακέτα καναλιών με κανονική ροή προβολής προγράμματος. Τα κανάλια της συνδρομητικής τηλεφωνίας προσφέρουν μόνο περιεχόμενο με τη λειτουργία γνωστή ως «on demand», δηλαδή περιεχόμενο που ζητείται από τον τηλεθεατή.

2.4.4 . Τηλεόραση μέσω Διαδικτύου:

Με τη διαρκή τεχνολογική εξέλιξη και την ανάπτυξη του Διαδικτύου οι θεατές έχουν πια τη δυνατότητα να παρακολουθούν τους αγαπημένους τους σταθμούς όχι μέσω της τηλεόρασης/δέκτη αλλά μέσω του υπολογιστή τους ή του φορητού τηλεφώνου τους. Όλοι πλέον οι ιδιωτικοί τηλεοπτικοί σταθμοί πανελλαδικής εμβέλειας μεταδίδουν το σύνολο του προγράμματος τους μέσω των ιστοσελίδων τους στο Διαδίκτυο.

Συχνά δε γίνονται προσπάθειες για δημιουργία αμιγώς νέου περιεχομένου για προβολή στις ιστοσελίδες των σταθμών στο Διαδίκτυο ως έξτρα προϊόν στο ήδη υπάρχων προβαλλόμενο πρόγραμμα ή ως νέο διαφορετικό περιεχόμενο από την αναπαραγωγή του τηλεοπτικού προγράμματος..

2.5. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ

2.5.1. Πρόγραμμα:

Προϊόν των τηλεοπτικών σταθμών είναι το πρόγραμμα τους. Τα προγράμματα χωρίζονται σε δύο βασικούς πυλώνες την ενημέρωση και τη ψυχαγωγία (οροθετείται και από το νομικό πλαίσιο αυτή η σύνθεση). Η ενημέρωση περιλαμβάνει τα δελτία ειδήσεων και τις ενημερωτικές εκπομπές. Κάθε τηλεοπτικός σταθμός οφείλει να προβάλλει τουλάχιστον δύο ώρες δελτία ειδήσεων στη διάρκεια του εικοσιτετράωρου. Επίσης θα πρέπει να προβάλλει δελτίο για ειδικές κατηγορίες ανθρώπων – δελτία στη νοηματική γλώσσα-. Αυτό ορίζεται ξεκάθαρα από την Ελληνική Νομοθεσία

Το ψυχαγωγικό πρόγραμμα ενός τηλεοπτικού σταθμού έχει πολλές επιλογές και δυνατότητες. Υπάρχει ευρεία γκάμα προγραμμάτων και κάθε σταθμός υιοθετεί εκείνο το μείγμα προγράμματος, που θα τον καταστήσει διαφορετικό, θα του δώσει ταυτότητα και υψηλή τηλεθέαση. Εκπομπές λόγου (μαγκαζίνο), ελληνικές και ξένες σειρές, σήριαλ, μουσικές εκπομπές, τηλεπαιχνίδια και ταινίες εγχώριου και ξένου κινηματογράφου αποτελούν τις διαθέσιμες τυπολογίες προγράμματος. Το ποσοστό που αναλογεί σε κάθε ένα από τα προαναφερόμενα είδη ψυχαγωγίας ορίζεται από την Ευρωπαϊκή Νομοθεσία περί τηλεόρασης.

Συνηθίζεται το πλάνο προγράμματος των καναλιών να διακρίνεται από περιοδικότητα στο πενθήμερο της εβδομάδας, που ορίζεται από Δευτέρα ως Παρασκευή και να διαφοροποιείται πλήρως τα Σαββατοκύριακα. Ένα πλάνο ημερήσιου προγράμματος περιλαμβάνει τις πολύ πρωινές ώρες συνήθως επαναλήψεις δημοφιλών εκπομπών. Με το ξημέρωμα ξεκινούν συνήθως εκπομπές ενημερωτικού χαρακτήρα για τα πρώτα νέα της ημέρας ή εναλλακτικά παιδικό πρόγραμμα. Ως το μεσημέρι προβάλλονται μαγκαζίνο και εκπομπές ενημέρωσης. Τη μετάβαση από το πρωινό στο μεσημεριανό πρόγραμμα ενός σταθμού οριοθετεί το μεσημεριανό δελτίο ειδήσεων. Ανάμεσα στο δελτίο του μεσημεριού και το απογευματινό τοποθετείται μια άλλη τηλεοπτική ζώνη με ποικίλη τυπολογία για κάθε κανάλι. Το ίδιο χρονικό διάστημα αποτελεί ένα διάστημα διαφοροποίησης και σταδιακής ενίσχυσης του ανταγωνισμού. Το απόγευμα παρεμβάλλεται ένα ακόμα «μικρό» δελτίο ειδήσεων και ακολουθεί η συνέχεια της απογευματινής ζώνης προγράμματος, με ποικιλία τυπολογίας. Στην ώρα αυτή συνηθίζεται η προβολή τηλε-παιχνιδιών ή τηλενοβέλας, μέχρι την προβολή του κεντρικού δελτίου ειδήσεων από τους σταθμούς.

Τότε ο ανταγωνισμός ενισχύεται για να κορυφωθεί στην αμέσως επόμενη υψηλής τηλεθέασης ζώνη προγράμματος, που τοποθετείται χρονικά από τις 21:00 μ.μ. ως και τις 00:00 π.μ. Η ζώνη αυτή θεωρείται ώρα αιχμής τηλε-παρακολούθησης και αποτελεί για τους σταθμούς σημείο αναφοράς. Τότε προβάλλουν τα πιο ισχυρά τους

ανταγωνιστικά προγράμματα είτε είναι σειρές μυθοπλασίας είτε είναι σόου είτε μεγάλες κινηματογραφικές επιτυχίες.

Στο πενθήμερο Δευτέρα ως Παρασκευή επαναλαμβάνεται σχεδόν το ίδιο μοτίβο προγράμματος με μικρές παραλλαγές. Το Σαββατοκύριακο αυτό το πλάνο τροποποιείται αφού αλλάζουν οι συνήθειες των τηλεθεατών. Στην πλειοψηφία τους δεν εργάζονται, έχουν ελεύθερο χρόνο, επιθυμούν να διασκεδάσουν και να ψυχαγωγηθούν. Τα προγράμματα διαφοροποιούνται. Τότε προβάλλονται περισσότερες ταινίες και βραδινά σόου και λιγότερο σειρές και ενημερωτικές εκπομπές.

Κάθε σταθμός με το μείγμα προγράμματος, που επιλέγει ουσιαστικά ορίζει την ταυτότητά του και τη θέση του απέναντι στον ανταγωνισμό. Κύριος στόχος του να κατακτήσει τους τηλεθεατές καταγράφοντας υψηλά ποσοστά στους πίνακες τηλεθέασης και κατά συνέπεια μέρος της διαφημιστικής πίτας.

2.5.2 Τηλεθέαση:

Στο βωμό της τηλεθέασης, η οποία αποτελεί το βαρόμετρο για την κατάταξη των τηλεοπτικών σταθμών στήνεται η στρατηγική, που θα ακολουθήσει το κάθε κανάλι και ο τρόπος, που θα προβάλει το προϊόν του στην αγορά.

Καθημερινά ένα οργανωμένο σύστημα συλλογής πληροφοριών μέσω της εταιρείας AGB Nielsen στην Ελλάδα, με την οποία συνεργάζονται όλοι οι πάροχοι τηλεοπτικού περιεχομένου καταγράφει τον αριθμό των τηλεθεατών, το κανάλι και το είδος του προγράμματος, που παρακολουθούν. Μέσω της παραπάνω καταγραφής και σε συνδυασμό με δημογραφικά στοιχεία των ατόμων, τα οποία αποτελούν στατιστικό δείγμα του γενικότερου πληθυσμού της Ελλάδας και συμμετέχουν στο σύστημα αυτό, προκύπτει το ανθρώπινο ενδεικτικό δείγμα, που παρακολουθεί ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα. Η κατάταξη γίνεται με το διαχωρισμό σε άνδρες και γυναίκες και σε ηλικιακό διαχωρισμό του πληθυσμού ανά δεκαετίες. Επίσης καταγράφεται το οικονομικό και μορφωτικό επίπεδο του στατιστικού δείγματος, καθώς και ο τόπος διαμονής.

Στην καταμέτρηση συμπεριλαμβάνονται όλοι οι τηλεοπτικοί σταθμοί, που εκπέμπουν πρόγραμμα στην Ελλάδα, συμπεριλαμβανομένης της Δημόσιας Τηλεόρασης και των συνδρομητικών πλατφορμών, που προβάλλουν ολοκληρωμένο πρόγραμμα. Σημειώνεται ότι η AGB Nielsen είναι πολυεθνική εταιρία, που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 1988. Είναι η μοναδική εταιρία, που ασχολείται συστηματικά και

οργανωμένα με την καταμέτρηση της τηλεθέασης. Παλιότερα εμφανίζονταν ως AGB, μετά εμφανίστηκε η Nielsen και έπειτα από ενοποίηση μέσω εξαγοράς προέκυψε η εταιρεία μετρήσεων Nielsen, όπως τη γνωρίζουμε σήμερα.

Στον πίνακα 2.1. εμφανίζονται οι θεαματικότητες των τηλεοπτικών σταθμών για την περίοδο Ιανουαρίου Σεπτεμβρίου 2018. Το πληθυσμιακό δείγμα διαχωρίζεται στο σύνολο του κοινού, που παρακολούθησε τηλεόραση αυτό το χρονικό διάστημα. Στη δεύτερη γραμμή εμφανίζονται οι μετρήσεις για το ηλικιακό γκρουπ 18 έως 54 ετών, που πλέον και στην Ελλάδα το διάστημα 18-54 αντιμετωπίζεται ως δυναμικό-εμπορικό- τηλεοπτικό κοινό, όπως γίνεται και σε άλλες χώρες του εξωτερικού. Συνεχίζει ωστόσο να ενδιαφέρουν τους εμπλεκόμενους στους κλάδους τηλεόρασης – διαφήμισης οι συνήθειες των θεατών ηλικίας 15 ως 44 ετών και συχνά τα ποσοστά τηλεθέασης που προκύπτουν από αυτό το ηλικιακό γκρουπ συμπεριλαμβάνονται στο σχεδιασμό των νέων στρατηγικών πλάνων.

Πίνακας 2.1: Μεριδία τηλεθέασης έτους 2018

Μεριδία έτους 2018 (Ιαν- Σεπ)

	ALPHA	MEGA	ANTENNA	STAR	SKAI	OPEN	EPT 1	EPT 2	ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ*
ΣΥΝΟΛΟ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ	14	8.1	11.6	11.7	17.6	7.1	6.3	1.9	21.7
18- 54	14.7	10.3	11.5	13.3	15.4	5.8	4.2	1.4	23.5

* Λοιποί Σταθμοί: Pay TV (NOVA & Cosmote TV), μικροί αθηναϊκοί σταθμοί, τοπικοί περιφερειακοί σταθμοί, DVD/ Video, game console.

ΠΗΓΗ: Nielsen/ Πληθυσμός αναφοράς: 10.386.330 (άτομα ηλικίας 4+ πανελλαδικά)/ Μέγεθος δείγματος: 1.300 νοικοκυριά

Η τηλεθέαση αποτελεί το βασικό πυλώνα σύγκρισης μεταξύ των τηλεοπτικών σταθμών και τους κατατάσσει σε θέσεις. Η διάκριση και η κλίμακα προκύπτει στο σύνολο του πληθυσμού/δείγματος, αλλά και στο ηλικιακό target group, που αποτελεί το δυναμικό αγοραστικό κοινό της Ελληνικής κοινωνίας. Ως το 2017 δυναμικό κοινό τηλεόρασης θεωρείτο το ηλικιακό γκρουπ ανδρών και γυναικών από 15 ως 44 ετών. Πλέον για το 2018 και έπειτα θεωρήθηκε σκόπιμο, και στην Ελλάδα της κρίσης, να διευρυνθεί η

ηλικιακή γκάμα ανθρώπων, που θεωρούνται το κοινό, στο οποίο απευθύνεται η διαφημιστική αγορά με εύρος από 18 ως 54 έτη. Στο εξωτερικό το μοντέλο αυτό υπάρχει πολλά χρόνια και έπρεπε να συμμορφωθεί και το Ελληνικό στατιστικό δείγμα με αυτή την προσέγγιση.

Σημειώνεται ότι η καταγραφή των στοιχείων τηλεθέασης λαμβάνει υπόψη και κατηγοριοποιεί το δείγμα των τηλεθεατών σύμφωνα με δημογραφικά στοιχεία, που έχει οριστεί ότι ενδιαφέρουν την τηλεοπτική και διαφημιστική αγορά. Έτσι οι τηλεθεατές διαχωρίζονται με βάση το φύλο τους, την ηλικία τους, την οικογενειακή τους κατάσταση, το μορφωτικό τους επίπεδο και τον τόπο διαμονής τους. Στατιστικά καταγράφεται και το διάστημα προβολής διαφημιστικών σποτς στα διαλείμματα των εκπομπών. Στοιχείο εξαιρετικά σημαντικό για τα κανάλια και τη διαφημιστική αγορά. Όλες οι στρατηγικές έχουν αφετηρία τα αποτελέσματα αυτών των καταμετρήσεων.

Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τους σταθμούς η καταγραφή και ανάλυση των στοιχείων, που προκύπτουν από την τηλεθέαση. Μάλιστα η σπουδαιότητα προκύπτει από το γεγονός ότι κάθε σταθμός έχει ειδικό τμήμα έρευνας και ανάλυσης, που επεξεργάζεται τα συγκεκριμένα δεδομένα. Τα αποτελέσματα των αναλύσεων των ποσοστών τηλεθέασης είναι από τα στοιχεία, που έχουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής, που θα σχεδιάσει κάθε σταθμός. (Nielsen, 2018)

2.5.3. Εμπορική προσέγγιση:

Ο κλάδος της τηλεόρασης και ο κλάδος της διαφήμισης είναι δύο πολύ στενά συνδεδεμένοι κλάδοι. Και οι δύο χαράσσουν τις στρατηγικές τους και ακολουθούν πολιτικές, λαμβάνοντας υπόψη ο ένας τον άλλον. Οι διαφημιστές βρίσκουν στην τηλεόραση το ιδανικότερο μέσο για να προωθήσουν τα προϊόντα των πελατών τους. Η τηλεόραση φτιάχνει προγράμματα για να ικανοποιήσει τα γούστα του κοινού της, αλλά και για να ικανοποιήσει τους διαφημιστές της. Στόχος είναι οι σταθμοί να προβάλουν κάθε σεζόν το ανταγωνιστικότερο πρόγραμμα κάθε ζώνης, που θα αποτελέσει πόλο έλξης των τηλεθεατών και άρα ελκυστικό προϊόν για την προβολή διαφημίσεων.

Οι διαφημίσεις είναι η κύρια πηγή εσόδου των τηλεοπτικών σταθμών. Το κομμάτι της διαφημιστικής πίτας, που θα λάβει κάθε κανάλι στη διάρκεια ενός έτους είναι το κύριο ζητούμενο. Ολόκληρες ομάδες ανθρώπων εργάζονται γύρω από αυτό το σύμπλεγμα δραστηριοτήτων, προσπαθώντας να αναλύσουν και να προβλέψουν τις προτιμήσεις του τηλεοπτικού κοινού.

Διαφορετικό τηλεοπτικό/αγοραστικό κοινό παρακολουθεί τηλεόραση το πρωί, διαφορετικό το απόγευμα και διαφορετικό τις βραδινές ώρες. Το εικοσιτετράωρο μιας τηλεοπτικής μέρας εκτός από τη διάκριση σε προβολή ενημερωτικού και ψυχαγωγικού προγράμματος χωρίζεται σε ζώνες, κυρίως από την ανάγκη να διαχωριστεί η τιμολογιακή πολιτική και να καθοριστεί η ταυτότητα της αγοράς.

OFF-PICK ώρες χαρακτηρίζονται οι ώρες, που περιορισμένο κοινό βλέπει τηλεόραση και PRIME TIME ζώνη θεωρείται η ζώνη υψηλής τηλεθέασης, όπου παρακολουθεί τηλεόραση μεγαλύτερο ποσοστό των ανθρώπων.

Οι πρωινές, οι μεσημεριανές και οι απογευματινές ώρες θεωρούνται ώρες χαμηλής απόκρισης τηλεοπτικού κοινού, ενώ οι βραδινές ώρες θεωρούνται ιδιαίτερα τηλεοπτικές. Αντίστοιχα κινείται ο τιμολογιακός κατάλογος της αγοράς. Τις πρωινές και μεσημεριανές ώρες ο τηλεοπτικός χρόνος τιμολογείται σχετικά χαμηλά. Σημαντικότερο κριτήριο που συμβαίνει αυτό είναι ότι ο κόσμος εκείνες τις ώρες εργάζεται και άρα δεν έχει «περίσσιο» χρόνο για παρακολούθηση τηλεόρασης. Αντίθετα τις βραδινές ώρες, όπου όλη η οικογένεια έχει επιστρέψει στο σπίτι, θεωρητικά οι σταθμοί προβάλλουν τα πιο καλά τους προγράμματα ενώ και οι διαφημίσεις είναι πιο ακριβές.

Δεδομένης της συνάφειας των δύο κλάδων τηλεόρασης και διαφήμισης η prime time ζώνη αποτελεί το ποιο ανταγωνιστικό τους προϊόν. Οι σταθμοί προβάλλουν τα καλύτερα τους προγράμματα και «πουλάνε» το διαθέσιμο τηλεοπτικό τους χρόνο ακριβά στους διαφημιστές. Από την πλευρά τους οι διαφημιστές προτείνουν διαφημίσεις των καλύτερων τους πελατών να προβληθούν εκείνο το χρονικό διάστημα και «αγοράζουν» τον τηλεοπτικό διαφημιστικό χρόνο ακριβά.

Η προβολή διαφήμισης ωστόσο εξαρτάται και από το είδος της εκπομπής, που προβάλλεται κάθε στιγμή καθώς και το κοινό, που η εκπομπή απευθύνεται. Μια ταινία κινουμένων σχεδίων για παράδειγμα προσελκύει προϊόντα, που απευθύνονται σε παιδιά, περισσότερο από οτιδήποτε άλλο. Οπότε γίνεται αντιληπτό ότι κάθε διαφοροποίηση σε τυπολογία, ώρα, είδος προϊόντος που είναι προς προβολή είναι στοιχείο, που περιλαμβάνεται στο σχεδιασμό της στρατηγικής των επιχειρήσεων και των δύο κλάδων.

Αξιοσημείωτο παραμένει εμπορικά το γεγονός ότι και τους δύο κλάδους τους διακρίνει εποχικότητα. Παρόλο που προβάλλεται πρόγραμμα καθημερινά για όλο το χρόνο, η διάρκεια της τηλεοπτικής σεζόν δεν συμπίπτει με το ημερολογιακό έτος. Χρονικά ανάγεται στο διάστημα Σεπτέμβριος/Οκτώβριος μιας χρονιάς μέχρι και τον Ιούνιο της επόμενης. Η καλοκαιρινή περίοδος αποτελεί για την τηλεόραση μια περίοδο κατάλληλη για πιο οικονομικά προγράμματα, για προβολή επαναλήψεων και άρα απόσβεσης του κόστους των προϊόντων, που έχουν παραχθεί στο άμεσο παρελθόν. Η προσφορά των διαφημιζομένων μειώνεται και η διαφημιστική πίτα συρρικνώνεται. Αυτή η αντίδραση

προέρχεται από το γεγονός ότι πρακτικά τους καλοκαιρινούς μήνες το αγοραστικό /τηλεοπτικό κοινό γίνεται περισσότερο εξωστρεφές, βγαίνει από το σπίτι και παύει να βρίσκεται μπροστά από τον τηλεοπτικό δέκτη.

Επισημαίνεται ότι και ο κλάδος της διαφήμισης δέχεται ουσιαστικές αλλαγές για τον τρόπο λειτουργίας του μέσω ψηφισμένων Νόμων και διατάξεων, που είναι σε ισχύ ήδη από το 2018. Αρχικά μειώθηκε ο κρατικός φόρος, που επιβαλλόταν στις τηλεοπτικές διαφημίσεις από 20% σε 5% ήδη από 1 Απριλίου 2018. Αυτό τροποποιεί άμεσα το κόστος της τηλεοπτικής διαφήμισης και άρα τις πολιτικές που θα ακολουθήσουν οι διαφημιζόμενοι και οι διαφημιστές. Το αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης αντανάκλαται στον ανταγωνισμό του τηλεοπτικού κλάδου, αφού είναι η κύρια πηγή απορρόφησης της διαφημιστικής δαπάνης, από τα λοιπά Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Ακόμα ορίστηκε με τον Ν 4487/9-8-2017 (ΦΕΚ 116/Α) ηλεκτρονικό σύστημα διαθέσεως τηλεοπτικού διαφημιστικού χρόνου μέσω ειδικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας καταργώντας ουσιαστικά την καθημερινή συναλλαγή σταθμών-διαφημιστικών εταιριών. Αυτό αποτελεί άλλη μια σημαντική παράμετρο, που θα επηρεάσει άμεσα τη στρατηγική, που θα ακολουθήσει ο κόσμος της διαφήμισης. Η εφαρμογή του Νόμου έχει οριστεί για την 1 Ιανουαρίου 2019. (ΦΕΚ 116/Α/2017)

2.6. Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική:

Στέλιος Παπαθανασόπουλος, «Η τηλεόραση στον 21^ο αιώνα», εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 2005

Στέλιος Παπαθανασόπουλος, «Η τηλεόραση και το κοινό της», εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, 2000

Στέλιος Παπαθανασόπουλος, «Η δύναμη της τηλεόρασης», εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 1997

Βαλούκος, Δαρέμας, Δεμερτζής, Κομνηνού, Κούρτη, Λεβεντάκος, Παϊδουσης, Συναδινός, «Τηλεόραση και Ελληνική Κοινωνία», εκδόσεις Εικών, Αθήνα 2004

Νομολογία:

Νόμος 2328/1995 (ΦΕΚ 159/A/3-8-1995) Νομικό καθεστώς ιδιωτικών τηλεοπτικών...και άλλες διατάξεις.

Νόμος 2644/1998 (ΦΕΚ 233/A/13-10-1998) Για την παροχή συνδρομητικών και τηλεοπτικών υπηρεσιών...διατάξεις.

Νόμος 3051/2002 (ΦΕΚ220/A/20-9-2002) Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές...ρυθμίσεις.

Νόμος 4939/2015 (ΦΕΚ 133/A/29-10-2015) Αδειοδότηση παρόχων περιεχομένου...και άλλες διατάξεις.

Πρ. Δ. 15587/Ε/19-8-1997 (ΦΕΚ 785/Β/1997)

Ξενόγλωσση:

Thomas L.Wheelen, J.David Hunger, "Strategic Management and Business Policy", Pearson, 2015

Ηλεκτρονικές πηγές:

www.agbnielsen.com

https://el.wikipedia.org/wiki/Τηλεόραση_στην_Ελλάδα

www.esr.gr

<http://www.kathimerini.gr/855467/article/politismos/thleorash/syndromhtikh-thleorash-sthn-ellada-h-epomenh-mera>

www.edee.gr

Κεφάλαιο 3^ο

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ιδιωτικός Τηλεοπτικός Σταθμός Πανελλαδικής Εμβέλειας «CHANNEL»

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα εργασία γίνεται ανάλυση ενός τηλεοπτικού σταθμού πανελλαδικής εμβέλειας ως προς τις στρατηγικές, που έχει ακολουθήσει και εκείνες, που θα χαράξει στο μέλλον. Ανήκει σε όμιλο οπτικοακουστικών μέσων. Έχει έντονη παρουσία στον κλάδο των ιδιωτικών τηλεοπτικών σταθμών με τη σημερινή του μορφή, συνεχώς τα τελευταία χρόνια. Συμμετείχε στη διαδικασία αδειοδότησης, όπως αναλυτικά παρουσιάστηκε παραπάνω και είναι ένας από τους κατόχους άδειας εκπομπής επίγειου σήματος Εθνικής εμβέλειας.

Φιλοξενεί μερικά από τα πιο δημοφιλή προγράμματα με πρωταγωνιστές τα μεγαλύτερα ονόματα στο χώρο του θεάματος. Το πρόγραμμα του είναι ολοκληρωμένο και απευθύνεται σε όλη την οικογένεια. Μοιράζει αξιοσημείωτα τον τηλεοπτικό χρόνο σε ενημέρωση και ψυχαγωγία. Παρουσιάζει επιτυχημένα και αξιόπιστα προγράμματα καλύπτοντας τις υψηλές απαιτήσεις των τηλεθεατών του με αποτέλεσμα να αναγνωρίζεται από την κοινωνία ως σταθερό σημείο-κάνάλι αναφοράς. Ακολουθεί τον κλασικό δρόμο του χτισίματος των ζωνών με σήριαλ, ενημέρωση, ψυχαγωγία, ταινίες Ελληνικές και ξένες, που το κάνουν να πρωταγωνιστεί στις λίστες θεαματικότητας των τηλεοπτικών σταθμών.

3.2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΣΤΑΘΜΟΥ

3.2.1. Οργανωτική Δομή

Το κανάλι είναι στελεχωμένο με καταρτισμένα στελέχη της αγοράς στον τομέα τους, που επιδεικνύουν συνέπεια και διαθέτουν ισχυρά αντανακλαστικά στις προκλήσεις, που τους παρουσιάζονται καθημερινά. Κάθε διεύθυνση διαθέτει την απαραίτητη αυτονομία, αλλά ταυτόχρονα υπάρχει συλλογικότητα και υποστήριξη της μιας διεύθυνσης προς την άλλη.

Η διάρθρωση των Διευθύνσεων ακολουθεί το σύνηθες οργανόγραμμα που ακολουθούν οι ανώνυμες εταιρίες όσον αφορά την ανώτατη Διοίκηση με το Διοικητικό Συμβούλιο να βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας.

Ακολουθεί η Γενική Διεύθυνση, ο Εσωτερικός Έλεγχος και η Νομική Υπηρεσία της εταιρίας. Στο τρίτο επίπεδο ιεραρχίας βρίσκονται οι Διευθύνσεις λειτουργίας της επιχείρησης.

Η Διεύθυνση Προγράμματος , η οποία περιλαμβάνει τη υπό-διεύθυνση παραγωγής, η Διεύθυνση Ειδήσεων και Ενημέρωσης, η Εμπορική Διεύθυνση και η Τεχνική Διεύθυνση είναι οι πυλώνες λειτουργίας ενός τηλεοπτικού σταθμού και του συγκεκριμένου, υπό μελέτη καναλιού.

Στο ίδιο επίπεδο βρίσκονται και οι υποστηρικτικές Διευθύνσεις, όπως η Οικονομική Διεύθυνση, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, η Διεύθυνση IT και η Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων και Επικοινωνίας. Αυτό το σύμπλεγμα τμημάτων εξυπηρετεί πλήρως τη λειτουργία του σταθμού.

Όλοι οι εργαζόμενοι απευθύνονται στους διευθυντές τους, οι οποίοι δίνουν τη γραμμή λειτουργίας των τμημάτων τους, συντονίζοντας τις ανάγκες και τις υποχρεώσεις, που προκύπτουν από την καθημερινότητα.

Οι διευθυντές με τη σειρά τους απευθύνονται στο Γενικό Διευθυντή για τον καθημερινό συντονισμό και την εφαρμογή των επιχειρηματικών σχεδίων, όπως έχουν οριστεί από τη Διοίκηση του σταθμού.

Στις νευραλγικές διευθύνσεις προγράμματος, ενημέρωσης, εμπορικής και τεχνικής η δομή περιλαμβάνει σε επόμενο επίπεδο από το διευθυντικό, προϊσταμένους τμημάτων για την εύρυθμη λειτουργία των διευθύνσεων αυτών, λόγω άμεσης εμπλοκής τους με την «παραγωγική» δραστηριότητα του σταθμού. Σημειώνεται ότι οι διευθύνσεις αυτές είναι πολυπληθείς και απορροφούν τα τρία τέταρτα του εργατικού δυναμικού του καναλιού.

3.2.2. Ανθρώπινο Δυναμικό

Ένας τηλεοπτικός σταθμός για να λειτουργήσει άρτια χρειάζεται ποικιλία ειδικοτήτων από πλευράς εργαζομένων. Δεν είναι τυχαίο ότι ακόμα και το νομοθετικό πλαίσιο ορίζει ως ελάχιστο αριθμό απασχολούμενων τους τετρακόσιους -400-

Πέραν των διευθυντών, το κανάλι απασχολεί περί τα 500 άτομα ως μόνιμους υπάλληλους, όλων των ειδικοτήτων. Δημοσιογράφοι, τεχνικοί υπάλληλοι, σκηνοθέτες, θεατρολόγοι, Δικηγόροι και λογιστές είναι οι ειδικότητες που βρίσκονται στο ενεργητικό της επιχείρησης.

Το ανθρώπινο δυναμικό του καναλιού απαρτίζεται από άνδρες και γυναίκες χωρίς ηλικιακή διάκριση. Επίσης υπάρχει ποικιλία στο μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων.

3.2.3. Κουλτούρα

Η φιλοσοφία του τηλεοπτικού σταθμού εστιάζει στην «προσιτή» ποιότητα. Προσιτή όχι από άποψη κόστους, αλλά από πλευράς ποικιλίας. Κύριο μέλημα του είναι το τηλεοπτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται να βρίσκει ότι ακριβώς χρειάζεται στην τυπολογία εκπομπών, που προβάλλει.

Η ειδησεογραφική προσέγγιση του έχει αντικειμενικότητα. Παρουσιάζει την είδηση όπως είναι χωρίς χρωματισμούς και υποκειμενικότητα.

Οι επιλογές των σειρών του είναι προσεγμένες, με κοινωνική και οικογενειακή προσέγγιση. Οι συντελεστές των εκπομπών είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς και αγαπητοί στο τηλεοπτικό κοινό.

Η ποικιλία ξένων και ελληνικών ταινιών, που περιλαμβάνει το πρόγραμμα του είναι ένα μείγμα κλασικού και σύγχρονου κινηματογράφου.

Εσωτερικά δίνει αξία στο προσωπικό του πιστεύοντας ότι η επιτυχία είναι συλλογική υπόθεση. Τηρεί την ιεραρχία, ωστόσο επιτρέπει σε κάθε εργαζόμενο να εκφραστεί και να εμπλακεί σε δραστηριότητες, πέραν των αρμοδιοτήτων του, όταν οι περιστάσεις το επιτρέπουν.

3.2.4. Marketing, Δημόσιες Σχέσεις

Η πολιτική προώθησης που εφαρμόζει είναι προσεγμένη και στοχευμένη. Τα πρόσωπα που χαρακτηρίζουν το κανάλι φιγουράρουν στα δημοφιλή έντυπα ποικίλης ύλης όταν το πρόγραμμα, που πρωταγωνιστούν έχει κάτι νέο και ενδιαφέρον να επιδείξει.

Το κανάλι προβαίνει σε δημόσιες εκδηλώσεις και πάρτι στην αρχή της σεζόν για να προωθήσει το πρόγραμμα του και στο τέλος της τηλεοπτικής περιόδου για να αποχαιρετήσει και να ευχαριστήσει τους συνεργάτες του.

Έκτακτες (σπέσιαλ) εκδηλώσεις πραγματοποιούνται για να προωθηθούν διαφορετικά είδη προγράμματος ή ως στρατηγική πρόταση για ένα «V-R-I-O» πρόγραμμα, που αναμένεται να αποθεωθεί από τους θεατές.

3.2.5. Έρευνα και Ανάλυση

Στα κανάλια η έρευνα και ανάλυση έχει πολύ σημαντική θέση. Είναι βασικό εργαλείο για τη διαμόρφωση και τον έλεγχο της στρατηγικής και των πολιτικών που εφαρμόζει.

Ο σταθμός διαθέτει οργανικά τμήμα έρευνας και ανάλυσης που καθημερινά αναλύει τα στοιχεία τηλεθέασης προσπαθώντας να ερμηνεύσει τις επιλογές των τηλεθεατών την αμέσως προηγούμενη ημέρα της θέασης.

Η προσπάθεια ερμηνείας των επιλογών των τηλεθεατών είναι καίριας σημασίας για την εξέλιξη των σταθμών. Παρατηρείται ποιο πρόγραμμα προβλήθηκε περισσότερο, τι δημογραφικά στοιχεία είχε το τηλεοπτικό κοινό, τι τυπολογία προγράμματος πρόβαλλε ο ανταγωνισμός σε συγκεκριμένες ζώνες, γιατί κερδίζει το ενδιαφέρον του θεατή περισσότερο ένα προϊόν από ένα άλλο., αν άλλαξε ή όχι κανάλι το κοινό στο χρόνο προβολής διαφημίσεων.

3.2.6. Παραγωγική διαδικασία - Παραγωγές εκπομπών

Η βιομηχανία της τηλεόρασης προωθεί παντός είδους προγράμματα. Ο εν λόγω σταθμός διαθέτει τις κατάλληλες εγκαταστάσεις και ειδικευμένο προσωπικό, ώστε να παράγει ο ίδιος το μεγαλύτερο μέρος των εκπομπών που προβάλλει.

Η παραγωγή εκπομπών χρειάζεται συντονισμό και έλεγχο. Μια παραγωγή για να ολοκληρωθεί απασχολεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων και κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό.

Σε μια συνήθη διαδικασία παραγωγής πρέπει να κατασκευαστεί ένα σκηνικό, που αποτελεί τον καμβά για να στηθεί η υπόθεση της εκπομπής. Το σκηνικό να διακοσμηθεί επαρκώς ώστε η εικόνα που δίνει να είναι ομοιόμορφη και ευχάριστη προς το θεατή. Ο χώρος θα πρέπει να φωτιστεί κατάλληλα, να βρεθούν οι σωστές γωνίες μαγνητοσκόπησης. Οι ηθοποιοί ή παρουσιαστές να προβάρουν και να ενσαρκώσουν το ρόλο, που τους αναλογεί. Ακολουθεί η μαγνητοσκόπηση. Έτσι, μέσα από αυτή τη συνεργασία δυνάμεων να προκύψει υλικό κατάλληλο προς προβολή. Ακολουθεί πάντα το μοντάζ και ο έλεγχος ήχου και εικόνας και το πρόγραμμα είναι έτοιμο προς προβολή.

Συχνά μες στη διάρκεια της μέρας υπάρχουν εκπομπές που προβάλλονται «ζωντανά», που σημαίνει ότι μεταδίδονται ακριβώς τη στιγμή που μαγνητοσκοποούνται. Τέτοια προγράμματα είναι πιο απαιτητικά από πλευράς προετοιμασίας και εναλλακτικού πλάνου σε ετοιμότητα, αν κάτι δεν προχωρήσει όπως έχει προγραμματιστεί. Ο σταθμός είναι προετοιμασμένος να αντιμετωπίζει αντιξοότητες κυρίως μέσω τεχνολογικού εξοπλισμού. Άλλωστε τα συνήθη προβλήματα αφορούν τεχνικής φύσεως θέματα, όπως η καταγραφή του ήχου και η μετάδοση της εικόνας.

Επίσης τα δελτία ειδήσεων σε ένα σταθμό είναι μια ξεχωριστή παραγωγή. Ομάδες δημοσιογράφων και τεχνικού προσωπικού εργάζονται καθημερινά κυνηγώντας την είδηση, προκειμένου να ενημερωθεί το τηλεοπτικό κοινό για ότι συμβαίνει εντός και εκτός συνόρων.

Ο εν λόγω σταθμός επενδύει στη σφαιρική και ποιοτική προσέγγιση των δελτίων του και το δημοσιογραφικό του επιτελείο βρίσκεται κάθε φορά κοντά στην επικαιρότητα.

3.2.7. Οικονομικά Στοιχεία

Στα κανάλια το κύριο έσοδο τους προέρχεται από τον επιμερισμό της διαφημιστικής πίτας.

Για το 2018 αναμενόταν μια οργανική αύξηση του τζίρου των τηλεοπτικών σταθμών, άρα και του υπό μελέτη καναλιού, ως άμεση συνέπεια της νομοθετικής ρύθμισης, που αφορούσε στη μείωση του φόρου στην τηλεοπτική διαφήμιση, από 20% στο 5%.

Από την άλλη, όπως ήδη έχει αναφερθεί, η τηλεοπτική παραγωγή έχει υψηλό κόστος. Ένας σταθμός για να είναι ανταγωνιστικός θα πρέπει να επενδύσει σε τυπολογία προγράμματος, που αναμένεται να αγαπηθεί από το τηλεοπτικό κοινό.

Το υπό μελέτη κανάλι προσπαθεί να διατηρεί το ισοζύγιο εσόδου- εξόδου σε μια υγιή ισορροπία, ωστόσο αν μελετήσει κάποιος τις δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις του διαβλέπει μείωση των ζημιών από προηγούμενες χρήσεις, αλλά ακόμα ζημιογόνα λειτουργία.

Οι δανειακές επιβαρύνσεις, που είναι αναγκαίες για την κάλυψη ρευστότητας και οι νομοθετικές ρυθμίσεις είτε από φορολογική βάση είτε από εργατική –αυξήσεις μέσω ασφαλιστικών εισφορών δεν διευκολύνουν στη διατήρηση σταθερής οικονομικής βάσης.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η νομιμοποίηση λειτουργίας των ιδιωτικών τηλεοπτικών σταθμών πανελλαδικής εμβέλειας ελεύθερης λήψης, επέβαλε τη συμμετοχή τους στο διαγωνισμό απόκτησης τηλεοπτικής άδειας αξίας 35.000.000€ με διάρκεια μια δεκαετία και άμεση καταβολή της πρώτης δόσης ύψους 3,5 εκ € με την ολοκλήρωση του διαγωνισμού. Κάθε χρόνο θα αποδίδεται από τους προκριμένους του διαγωνισμού το ποσό των 3.500.000€ ως δόση για την αποπληρωμή του τιμήματος. Το έξοδο αυτό επηρεάζει επίσης τα αποτελέσματα χρήσης του καναλιού.

3.3 ΟΡΑΜΑ-ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Στρατηγικός στόχος του σταθμού είναι να διεκδικήσει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς ως ο ποιοτικότερος τηλεοπτικός σταθμός της χώρας και να είναι η πρώτη επιλογή των τηλεθεατών διαχρονικά.

Προσφέροντας ποικιλία προγραμμάτων και αξιόπιστη ενημέρωση έχει κατορθώσει να διακριθεί στον κλάδο, που ανήκει.

Επιθυμεί να διατηρήσει αυτή τη διάκριση μέσα από επιλογές πρωτότυπων εκπομπών και ποικιλίας, που απευθύνεται σε όλη την οικογένεια και τα ηλικιακά γκρουπ.

3.4. ΑΝΑΛΥΣΗ του ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.4.1. PEST ανάλυση

3.4.1.1. Πολιτικό περιβάλλον – Political environment

Το πολιτικό περιβάλλον επηρεάζει απόλυτα το κλίμα που επικρατεί στην αγορά και τις ανάγκες των καταναλωτών. Στην Ελλάδα της κρίσης, το τηλεοπτικό τοπίο έχει επηρεαστεί δραματικά.

Αφενός το νομοθετικό πλαίσιο, που αφορά στον καθαυτό κλάδο της τηλεόρασης αφετέρου το ευρύτερο φορολογικό καθεστώς, που θεσπίστηκε τα τελευταία χρόνια άλλαξε τον τρόπο ζωής των ανθρώπων και τις συνήθειες τους.

Επιπρόσθετα η ιδιαιτερότητα της τηλεόρασης είναι ότι η σχέση της με το πολιτικό περιβάλλον είναι αμφίδρομη. Δηλαδή, όπως και οι εφημερίδες, επηρεάζεται από τις πολιτικές εξελίξεις, αλλά και τις επηρεάζει, αφού διαθέτει βήμα για προβολή θέσεων και απόψεων (μέσω δελτίων ειδήσεων και ενημερωτικών εκπομπών).

3.4.1.2. Οικονομικό περιβάλλον – Economic environment

Η Ελλάδα βρίσκεται σε οικονομική κρίση την τελευταία δεκαετία. Έχει συρρικνωθεί η οικονομική ευχέρεια των νοικοκυριών, έχει αυξηθεί η φορολογία, επιβλήθηκαν capital control, που επηρέασαν τις καθημερινές συναλλαγές.

Οι επενδύσεις είναι περιορισμένες και έχει υποχωρήσει η ανταγωνιστικότητα της οικονομίας.

Η ανεργία έχει αυξηθεί σημαντικά καθώς πολλές επιχειρήσεις έκλεισαν, λόγω οικονομικής δυσπραγίας.

Η τηλεόραση επηρεάστηκε οικονομικά από τη σχέση της με το διαφημιστικό κλάδο, αφού μέσα στη δεκαετία είδε τα έσοδα της να συρρικνώνονται. Οδηγήθηκε σε εκπτώσεις στις παραγωγές της για να αντισταθμίσει την απώλεια εσόδου από τις διαφημίσεις.

Η δανειακή τραπεζική στρόφιγγα περιορίσει τη ροή της προς τον τηλεοπτικό κλάδο προκαλώντας προβλήματα ρευστότητας.

3.4.1.3. Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον – Social cultural environment

Η κρίση άλλαξε δραστικά τις καθημερινές συνήθειες των Ελλήνων. Έχουν διαφοροποιήσει τα καταναλωτικά τους πρότυπα.

Πλέον εργάζονται περισσότερο για να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους, έχουν περιορίσει τις εξόδους για ψυχαγωγία και καταφεύγουν στην τηλεόραση ως μέσο διαφυγής. Αυτό καθιστά το τηλεοπτικό κοινό πιο απαιτητικό απέναντι στα τηλεοπτικά προγράμματα, αφού έχει μεγάλες προσδοκίες από τα θέματα, που παρακολουθεί.

Επίσης το μορφωτικό επίπεδο των ατόμων, έχει βελτιωθεί σε σχέση με το παρελθόν. Έτσι οδηγούνται πιο εύκολα σε κριτική απέναντι στα τηλεοπτικά προϊόντα, είναι πιο υποψιασμένοι απέναντι στην πληροφορία που εισπράττουν.

3.4.1.4. Τεχνολογικό περιβάλλον – Technological environment

Η τεχνολογία έχει σημειώσει μεγάλη πρόοδο τα τελευταία χρόνια και έχει βελτιώσει την εικόνα και τον ήχο σε όλα τα επίπεδα. Η μετάδοση σε υψηλή ευκρίνεια είναι γεγονός για το Ελληνικό τηλεοπτικό τοπίο.

Η συμμόρφωση με την οδηγία, που απαιτεί από τα κανάλια να εκπέμπουν σε ψηφιακή μορφή άλλαξε τη μορφή που οι θεατές παρακολουθούν τηλεόραση.

Η εξέλιξη του Διαδικτύου έχει επηρεάσει καθοριστικά την καθημερινότητα επιχειρήσεων και νοικοκυριών. Είναι πλέον απλό ο καθένας από μας να παρακολουθήσει τηλεόραση από όπου και αν βρίσκεται. Φορητά τηλέφωνα, ταμπλέτες συνδεδεμένες με το Διαδίκτυο, φορητοί ηλεκτρονικοί υπολογιστές μετατρέπονται σε τηλεοπτικό δέκτη ανά πάσα στιγμή.

Νέα πληροφοριακά συστήματα εφαρμόζονται στην παραγωγική διαδικασία των καναλιών εξυπηρετώντας τη λειτουργία τους.

3.5. ΑΝΑΛΥΣΗ του ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.5.1. Παρουσίαση των πέντε (+1) δυνάμεων του PORTER στην ιδιωτική τηλεόραση

Οι πέντε δυνάμεις του Porter δείχνουν πως λειτουργεί ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο. Αναλύουν το άμεσο περιβάλλον του κλάδου και εκτιμούν την ελκυστικότητα του. Ο βαθμός και η φύση του ανταγωνισμού λαμβάνονται υπόψη από τις διοικήσεις των οργανισμών προκειμένου να σχεδιάσουν τη σωστή στρατηγική, που θα ακολουθήσουν για την ενίσχυση της θέσης τους στην αγορά και την γενικότερη εξέλιξη τους.

Στον τηλεοπτικό κλάδο ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος. Πρόκειται για μια ισχυρή βιομηχανία θεάματος, όπου διακινούνται πολλά είδη προγράμματος/προϊόντα.

➤ Απειλή από Νεοεισερχόμενους στον Κλάδο της Τηλεόρασης

Για να λειτουργήσει ένας τηλεοπτικός σταθμός εθνικής εμβέλειας ενημερωτικού περιεχομένου είναι αρκετά δύσκολη υπόθεση.

Από νομοθετικής πλευράς, σύμφωνα με το πλαίσιο, όπως πλέον έχει διαμορφωθεί, η αδειοδότηση είναι περιορισμένη.

Επίσης το κόστος ίδρυσης και λειτουργίας είναι ιδιαίτερα υψηλό. Απαιτείται ειδικός τεχνικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις στούντιο μερικών χιλιάδων τετραγωνικών μέτρων.

Ανάλογες εγκαταστάσεις για το προσωπικό, που και πάλι η νομοθεσία ορίζει ότι δεν πρέπει να είναι λιγότεροι από 400 εργαζόμενοι. Συχνά οι ανάγκες απαιτούν πολύ περισσότερους.

Επιπλέον θα πρέπει να έχει παραχθεί και αγοραστεί πρόγραμμα, για να προβάλλεται από το σταθμό, που να καλύπτει εικοσιτετράωρη προβολή εκπομπών, που σημαίνει ότι απαιτούνται υψηλά κονδύλια για την εργασία αυτή. Ταυτόχρονα η ποσόστωση σε είδη προγράμματος που εκπέμπεται θα πρέπει να ακολουθεί την Ευρωπαϊκή οδηγία.

Ήδη υπάρχοντες τηλεοπτικοί σταθμοί έχουν καθιερωθεί στη συνείδηση του τηλεθεατή, με αποτέλεσμα οποιοσδήποτε νέος παίκτης να πρέπει να δημιουργήσει προγράμματα ιδιαίτερα πρωτοπόρα και ρηξικέλευθα για να κεντρίσει το ενδιαφέρον των θεατών και να υπερिσχύσει έναντι ήδη καταξιωμένων brand names.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες κάνουν τον κλάδο μη ελκυστικό για νέους παίκτες στην αγορά της τηλεόρασης.

➤ Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Μεταξύ των τηλεοπτικών σταθμών υπάρχει ιδιαίτερα υψηλός ανταγωνισμός. Η διεκδίκηση του μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς και η αύξηση της τηλεθέασης είναι δύο μάχες, όπου καθημερινά επιδίδονται οι σταθμοί μέσω των προγραμμάτων τους.

Τα πέντε κανάλια πλήρους περιεχομένου, που εκπέμπουν στην Ελλάδα – ALPHA, STAR, ANTENNA, SKAI & OPEN TV - προβάλλουν τα προγράμματα τους με γνώμονα να κερδίσουν το τηλεοπτικό κοινό και να διακριθούν στην κλίμακα της τηλεθέασης.

Κάθε σεζόν γίνονται προσπάθειες από κάθε σταθμό ξεχωριστά να ενισχύσει την ιδιαιτερότητά του με ένα τουλάχιστον νέο/νεωτερικό/διαφορετικό πρόγραμμα, ώστε να κεντρίσει το ενδιαφέρον του κοινού, να κερδίσει τις εντυπώσεις και άρα να κερδίσει στην καταγραφή της τηλεθέασης. Αξιοσημείωτο παραμένει το γεγονός ότι λόγω της

υψηλής επένδυσης από πλευράς κόστους και «φήμης και πελατείας» είναι δύσκολη και πολυδάπανη η έξοδος από τον κλάδο. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες κάνουν τον κλάδο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό στην αγορά της τηλεόρασης.

➤ Απειλή από Υποκατάστατα

Με την εξέλιξη της εποχής και την πρόοδο της τεχνολογίας η τηλεόραση επηρεάζεται ιδιαίτερα από νέους τρόπους ενημέρωσης και ψυχαγωγίας. Το διαδίκτυο έχει κατακλύσει τις ζωές των ανθρώπων. Αποτελεί μέσω εξυπηρέτησης για αρκετές ασχολίες των ανθρώπων καθημερινά. Συχνά αντικαθιστά την τηλεόραση μέσω ιστοσελίδων ποικίλης ύλης ή την web tv μορφή των καναλιών. Ιδιαίτερη απήχηση έχει αυτό το υποκατάστατο στο νεανικό κοινό, κάτι που ενδεχομένως αποτελέσει απειλή στο άμεσο μέλλον για την κλασική μορφή τηλεόρασης.

Με βάση έρευνες που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια από την NIELSEN στην Αμερική, έχει παρατηρηθεί σημαντική πτώση του μέσου όρου της καθημερινής διάρκειας τηλεθέασης.

Γενικότερα όλο το εύρος των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης αποτελούν υποκατάστατα το ένα του άλλου. Εφημερίδες, περιοδικά, ραδιόφωνο, τηλεόραση μπορούν να προσφέρουν στο αγοραστικό κοινό ενημέρωση και ψυχαγωγία, χωρίς δυσκολία στην πρόσβαση και χωρίς αξιόλογο κόστος.

Ωστόσο η επίδραση τους δεν θεωρείται ισχυρή, καθώς η τηλεόραση προσφέρει εικόνα και ήχο ταυτόχρονα, ενώ τα υπόλοιπα μέσα όχι.

➤ Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι αγοραστές μιας βιομηχανίας έχουν καθοριστικό ρόλο μέσω της διαπραγματευτικής τους ισχύς.

Οι αγοραστές της τηλεόρασης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες

1. Το τηλεοπτικό κοινό, που μεταφράζεται σε τηλεθέαση
2. Οι διαφημιστές, που μεταφράζεται σε έσοδα από διαφήμιση

Όσον αφορά στο κοινό η διαπραγματευτική του δύναμη είναι ισχυρή διότι καθορίζει την τελική κατάταξη των καναλιών μέσω τηλεθέασης. Όσο πιο διευρυμένο είναι το τηλεοπτικό κοινό τόσο πιο πολλοί σταθμοί μοιράζονται τα νούμερα τηλεθέασης.

Επίσης η επιλογή του καναλιού που θα παρακολουθήσουν δεν τους επιφέρει κόστος. Ταυτόχρονα έχουν στη διάθεση τους ποικιλία προγραμμάτων και καναλιών με αποτέλεσμα η δύναμη τους να είναι ισχυρή.

Οι διαφημιστικές εταιρείες από την άλλη διαμορφώνουν με το δικό τους τρόπο το τηλεοπτικό τοπίο.

Αρχικά είναι πολλοί και έχουν να επιλέξουν από μια πλειάδα προγραμμάτων.

Υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός μεταξύ αγοραστών αφού ταυτόχρονα οφείλουν να ικανοποιήσουν τη διαφημιστική πελατεία τους προσφέροντας τους ανταγωνιστικό τηλεοπτική προβολή σε ισχυρό προβαλλόμενο πρόγραμμα.

Είναι αυτοί που διαμορφώνουν τους κανόνες της αγοράς και μπορούν να ελέγχουν τη πελατειακή διασπορά τους προσφέροντας χρόνο στους πελάτες τους και χρήμα στους τηλεοπτικούς σταθμούς.

Επειδή η διαφημιστική αγορά έχει ισχυρή διαπραγματευτική ισχύ δεν αποτελεί στόχο της η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, να επιδιώξει δηλαδή να μετατραπεί σε κανάλι. Πάντως δεν είναι λίγες οι φορές, που παρατηρείται άλλου τύπου συνέργεια σε επίπεδο παραγωγής προγραμμάτων για τους τηλεοπτικούς σταθμούς.

➤ Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Η έννοια των προμηθευτών για τους τηλεοπτικούς σταθμούς σχετίζεται με το παραγόμενο πρόγραμμα.

Όλα τα κανάλια είναι ιδιοπαραγωγοί, αφού κυρίως τα ενημερωτικά προγράμματα παράγονται εκ των έσω – και κάποια ψυχαγωγικά είναι εσωτερικές παραγωγές επίσης.

Μια άλλη κατηγορία προμηθευτών είναι οι ανεξάρτητες εταιρίες παραγωγής, που αναλαμβάνουν για λογαριασμό των καναλιών να ετοιμάσουν συγκεκριμένα – customized- προγράμματα σήριαλ, σόου, τηλεπαιχνίδια, κτλ. βασισμένα σε πρωτότυπα σενάρια ή ιδέες προερχόμενες από εταιρίες του εξωτερικού. Είναι γεγονός ότι πλέον στην Ελλάδα λειτουργούν λιγότερες εταιρίες παραγωγής από παλιότερα με αποτέλεσμα να έχουν ισχυρή διαπραγματευτική ισχύ.

Μια τρίτη κατηγορία προμηθευτών είναι οι διεθνείς εταιρίες παραγωγής κυρίως ξένων κινηματογραφικών ταινιών και σειρών, που λειτουργούν ως διανομείς των ταινιών, που παράγουν ανά τον κόσμο και κατά συνέπεια είναι προμηθευτές και των Ελληνικών τηλεοπτικών σταθμών. Επίσης, οι ξένοι προμηθευτές πουλάνε τα format επάνω στα οποία βασίζονται πολλά ελληνικά ψυχαγωγικά προγράμματα (τηλεπαιχνίδια, realities)

Το κόστος αντικατάστασης ενός προμηθευτή δεν αποτελεί εμπόδιο. Προκαλεί όμως δυσχέρεια η μοναδικότητα του προϊόντος, που έχει τη δυνατότητα να παράξει μια εταιρεία παραγωγής. Για παράδειγμα αν μια εταιρία έχει αγοράσει τα δικαιώματα παραγωγής ενός καταξιωμένου format από το εξωτερικό, αυτόματα αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ισχυρή διαπραγματευτική ισχύ έναντι οποιασδήποτε άλλης.

Γι' αυτό τα κανάλια προτιμούν να αγοράζουν τα formats απευθείας από τους ξένους ιδιοκτήτες και όχι μέσω ελληνικών εταιριών, ώστε να μην υπάρχει η αμοιβή του μεσάζοντα, αδυνατίζοντας έτσι τη διαπραγματευτική τους ισχύ, αλλά και να έχουν την δυνατότητα να δίνουν την ελληνική παραγωγή του format σε όποιον παραγωγό επιθυμούν.

➤ Ομάδες Ειδικού Ενδιαφέροντος other stakeholders

Μέχρι την πρόσφατη νομοθετική ρύθμιση για την αδειοδότηση των ιδιωτικών τηλεοπτικών σταθμών η κρατική παρέμβαση στα τηλεοπτικά δρώμενα δεν έθετε όρια και περιορισμούς στις κινήσεις τους. Η εφαρμογή του νέου νόμου και η ενεργοποίηση της Ανεξάρτητης Αρχής του Εθνικού Συμβουλίου Ραδιοτηλεόρασης ρυθμίζουν πλέον τη λειτουργία τους.

Λόγω των κεφαλαίων που διακινούνται μέσω της τηλεοπτικής βιομηχανίας η κατάσταση στο τραπεζικό σύστημα της χώρας επηρεάζει τη λειτουργία των σταθμών αφού συχνά καταφεύγουν σε αυτές για εξυπηρέτηση ρευστότητας, αποδίδοντας τον ανάλογο τόκο φυσικά

Ενεργό ρόλο στην τηλεοπτική λειτουργία των σταθμών έχει ο συνδικαλισμός.

Διαφορετικές ομάδες εργαζομένων έχουν εκπροσώπηση από ενεργά συνδικαλιστικά όργανα, που επηρεάζουν τη λειτουργία των σταθμών.

Οι δημοσιογράφοι έχουν το δικό τους συνδικαλιστικό όργανο, που έχει κατοχυρώσει συγκεκριμένους κανόνες, δικαιώματα και υποχρεώσεις για τα μέλη του, τα οποία σέβονται και εφαρμόζουν τα κανάλια.

Ανάλογο σωματείο με αυτό των δημοσιογράφων έχει θεσπιστεί για τους διοικητικούς υπάλληλους, ώστε να υπάρχει ισορροπία για τα δικαιώματα των εργαζομένων στα Μέσα.

Επίσης το τεχνικό προσωπικό έχει ενεργό συνδικαλιστικό όργανο, που παρεμβαίνει όποτε είναι αναγκαίο για να υπερασπιστεί τα συμφέροντα των μελών του.

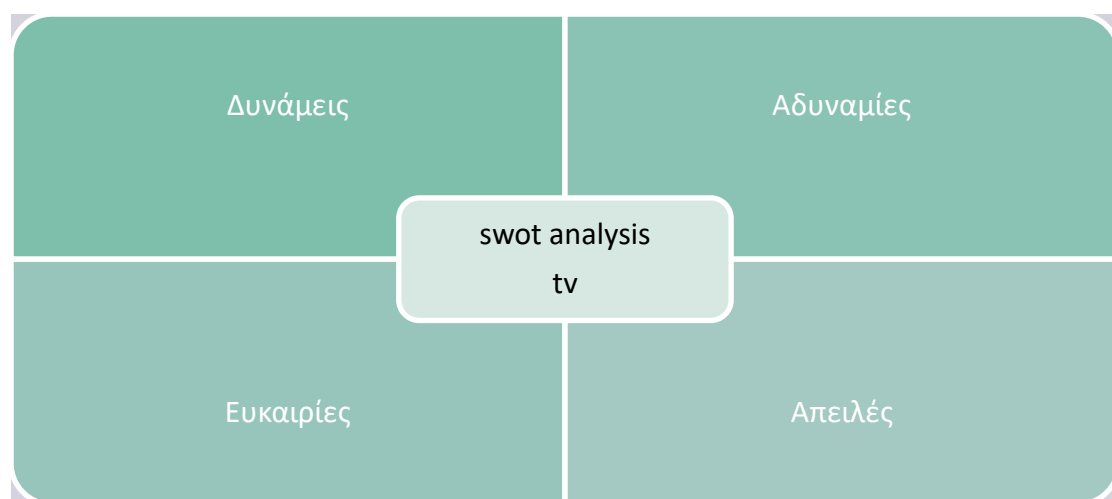
Λοιποί οργανισμοί χρήσης Μουσικής, Συλλογικής διαχείρισης πνευματικών και συγγενικών δικαιωμάτων επί των προϊόντων, που εκμεταλλεύονται οι τηλεοπτικοί σταθμοί συμπεριλαμβάνονται στη λίστα με τις ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος έναντι του κλάδου.

3.6. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

3.6.1. SWOT Analysis

Πριν διαμορφώσει μια εταιρεία τη στρατηγική της θα πρέπει να εντοπίσει όλους τους παράγοντες από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, που θα αποτελέσουν οδηγό και έναυσμα για τα επόμενα επιτυχημένα βήματα.

Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τη μέθοδο της «SWOT analysis», όπου παρουσιάζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος μια επιχείρησης και οι δυνάμεις και αδυναμίες, που επικρατούν στο εσωτερικό της περιβάλλον, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.1.(Wheelen et al., 2015)



Διάγραμμα 3.1. SWOT Analysis

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy», edition 2015

3.6.1.1. Ευκαιρίες:

- Είναι συνολική διαπίστωση ότι το 2018 η Ελληνική Οικονομία δείχνει σημάδια ανάκαμψης, μετά τη συρρίκνωση της την τελευταία δεκαετία.

Αυτό επιτρέπει στην αγορά να ανθήσει και νέοι παίκτες να δραστηριοποιηθούν σε νέες ή παραπλήσιες δραστηριότητες.

- Η μείωση του φόρου τηλεοπτικής διαφήμισης δημιουργεί διάθεση επανεπένδυσης των κονδυλίων που «περισσεύουν» άρα νέα κεφάλαια προς αξιοποίηση.

Νέα κίνητρα δίνονται από το Νομοθετικό πλαίσιο για την παραγωγή κινηματογραφικών ταινιών στην Ελλάδα. Οι τηλεοπτικοί σταθμοί με την υποδομή και τη τεχνογνωσία που διαθέτουν έχουν δυνατότητες παραγωγής και συμπαραγωγής ταινιών.

- Η τεχνολογική εξέλιξη δίνει πολλές προοπτικές στα τηλεοπτικά δρώμενα. Βελτιωμένη εικόνα και ήχος με εκπομπή σήματος σε υψηλή ευκρίνεια είναι η αρχή της νέας ψηφιακής τηλεόρασης.

Παράλληλα η ανάπτυξη του διαδικτύου και γενικότερα της digital αγοράς ανοίγει προοπτικές για ταυτόχρονες δράσεις, ήδη άλλωστε λειτουργούν web TV, ως αναμετάδοση των τηλεοπτικών προγραμμάτων, όπως προβάλλονται στην τηλεόραση.

- Επειδή οι ρυθμοί της Ελληνικής καθημερινότητας έχουν επιταχυνθεί και τείνουν να ακολουθούν αυτούς του Δυτικού κόσμου, όλο και περισσότεροι άνθρωποι παρακολουθούν τηλεόραση ως ψυχαγωγικό μέσο στα μέσα της εβδομάδας και βγαίνουν προς τα έξω τα Σαββατοκύριακα. Αυτό επιτρέπει στην τηλεόραση να εξελιχθεί και να πειραματιστεί σε νέες τυπολογίες προγράμματος.

Η φραγή σε νέους παίκτες λόγω κόστους και νομοθεσίας καθιστά τους ήδη υπάρχοντες παίκτες ισχυρούς.

3.6.1.2. Απειλές:

- Όταν σε μια κοινωνία υπάρχει πολιτική ρευστότητα δημιουργείται αναστάτωση στις αγορές με άμεσο αντίκτυπο στην τηλεόραση και τη διαφήμιση. Το κοινό αδρανεί και αναμένει κάτι πιο αισιόδοξο και οι βιομηχανίες, που επιθυμούν να διαφημιστούν περιορίζουν τις πολιτικές marketing, μέχρι να βελτιωθεί το περιβάλλον.

Το κοινό έχει εκπαιδευτεί απέναντι στα θεάματα, που του προσφέρονται και έχει ανάγκη από καινοτομία. Αναζητά εκπομπές και προγράμματα βασισμένα σε πρωτότυπες ιδέες δυσκολεύοντας τις αποφάσεις των τηλεοπτικών σταθμών για το περιεχόμενο τους.

- Η δύναμη της τεχνολογίας παρουσιάστηκε ως ευκαιρία αλλά αποτελεί ταυτόχρονα απειλή, μέσα από τη δημιουργία υποκατάστατων. Η πρόσβαση στην πληροφορία άμεσα και εύκολα, ακόμα και από το φορητό τηλέφωνο πρέπει να εκτιμηθεί ανάλογα από τις διοικήσεις των σταθμών στη χάραξη μελλοντικών στρατηγικών.

Εντός του τηλεοπτικού σταθμού τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα καταγράφονται ως ακολούθως:

3.6.1.3 Δυνάμεις;

- Ο τηλεοπτικός σταθμός είναι ανάμεσα στα αγαπημένα κανάλια της χώρας. Το κοινό τον προτιμά και αυτό του επιτρέπει να πειραματιστεί με τα προϊόντα του και να βρει το σωστό μείγμα προγράμματος.

Η τυπολογία προγράμματός του έχει ποικιλία και απευθύνεται σε όλες τις ηλικιακές ομάδες του πληθυσμού.

- Διαθέτει ισχυρή ειδησεογραφική ομάδα με αποτέλεσμα να έχει «δυνατό» δελτίο ειδήσεων. Παράλληλα οι ενημερωτικές του εκπομπές ανταποκρίνονται στο παλμό της εποχής και αγγίζουν όλη τη γκάμα των κοινωνικών θεμάτων, που απασχολούν το κοινό.

Αναγνωρίζοντας τη δυναμική των καιρών έχει ήδη διαμορφώσει παρουσία στα social media και στο διαδίκτυο και επενδύει στην διαδικτυακή παρουσία της τηλεόρασης με προσεκτικά βήματα.

- Τεχνολογικά έχει επίσης επενδύσει σε ροή υψηλής ευκρίνειας εικόνας, κάτι, που επιβάλλει ο ανταγωνισμός και οι αυξημένες απαιτήσεις των θεατών. Πλέον οι δέκτες έχουν δυνατότητες να μεταδώσουν καλύτερη εικόνα και ήχο.

Ο σταθμός διαθέτει ιδιόκτητους χώρους για παραγωγές προγραμμάτων γεγονός, που του επιτρέπει τα κονδύλια, που θα δαπανούσε για ενοικίαση χώρων, να τα αξιοποιήσει σε άλλες δραστηριότητες της γραμμής παραγωγής.

3.6.1.4. Αδυναμίες

- Παρ όλη την ευρεία γκάμα προγραμμάτων στο πλάνο του σταθμού δεν υπάρχει εκπομπή αμιγώς ανδρικού περιεχομένου. Είναι γεγονός ότι το ανδρικό τηλεοπτικό κοινό είναι πιο απαιτητικό και είναι αδυναμία όλων των σταθμών να στήσουν ένα πρόγραμμα απευθυνόμενο σε άνδρες.

Αδύναμο σημείο του καναλιού είναι η έλλειψη συντονισμένης, διαρκούς καμπάνιας λανσαρίσματος των προϊόντων του είτε εξαιτίας κόστους είτε πίεσης χρόνου και ανταγωνισμού.

- Ο σταθμός ενώ έχει παρουσία στις πλατφόρμες και στο διαδίκτυο εντούτοις δεν διαθέτει εμπορική πολιτική ισχυρή, που να τον καθιστά εξίσου ανταγωνιστικό σε αυτό το χώρο.

Η περιορισμένη ρευστότητα δεν του επιτρέπει ευελιξία και άμεση αντίδραση σε οποιαδήποτε αποτυχία.

3.7. ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

3.7.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική

Ένας όμιλος έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσα σε τρία είδη στρατηγικής αυτό της κατεύθυνσης μέσω της ανάπτυξης, της σταθερότητας ή της περισυλλογής, του κλάδου, που θα δραστηριοποιηθεί –στρατηγική χαρτοφυλακίου- και του συντονισμού μέσω της κυρίαρχης –μητρικής- εταιρίας. (Wheelen et al., 2015)

Ο συγκεκριμένος όμιλος δραστηριοποιείται αμιγώς στον τομέα των ΜΜΕ. Έχει στην κατοχή του τηλεοπτικούς και ραδιοφωνικούς σταθμούς.

Στην πορεία του έχει ακολουθήσει τη αναπτυξιακή στρατηγική. Με συγχωνεύσεις και εξαγορές έχει καταφέρει να αποκτήσει ένα σταθμό πανελλαδικής εμβέλειας και ένα περιφερειακής. Έχει στην κατοχή του επίσης ραδιοφωνικούς σταθμούς σε Αθήνα και περιφέρεια.

Με την επέκταση των δραστηριοτήτων της Ελληνικής ιδιωτικής τηλεόρασης στην γειτονική Κύπρο, ο όμιλος δεν έμεινε αδιάφορος και φρόντισε να προβεί σε συμμαχίες με τοπικούς σταθμούς μέχρι που απέκτησε το δικό του δίκτυο εκεί.

Επιπλέον η στρατηγική ανάπτυξης που ακολούθησε περιελάμβανε και μια κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω αφού ο όμιλος διαθέτει τη δική του εταιρία παραγωγής οπτικοακουστικού υλικού για το πρόγραμμα του.

Τον τελευταίο χρόνο εκτιμώντας τη συνολική πολιτικοκοινωνική κατάσταση της χώρας και τις αλλαγές που προέρχονται από το νομοθετικό πλαίσιο περί αδειοδότησης των τηλεοπτικών σταθμών περιόρισε την αναπτυξιακή του διάθεση αναμένοντας να κατασταλάξει το τηλεοπτικό τοπίο και ακολούθησε στρατηγική σταθερότητας παραμένοντας στη λειτουργία των μέσων, όπως είχαν ήδη διαμορφωθεί, αναμένοντας να οριστικοποιηθεί το νέο πλαίσιο δραστηριοτήτων ανάλογων μέσων.

Ταυτόχρονα με τις αλλαγές στον τηλεοπτικό κλάδο η κοινωνικοπολιτική κατάσταση της χώρας και η νομοθεσία, που συνεχώς αλλάζει, επηρέασαν τον άμεσα συνδεδεμένο κλάδο της διαφήμισης, γεγονός που σχεδόν επέβαλλε τη σταθερότητα και ίσως την περισυλλογή στους δύο κλάδους ώσπου οι τροποποιήσεις να εκτιμηθούν ανάλογα και να χαραχθούν οι νέες στρατηγικές.

3.7.2. Επιχειρηματική Στρατηγική

Μια επιχειρηματική μονάδα έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει διαφορετικές στρατηγικές προκειμένου να αναδείξει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να ισχυροποιήσει τη θέση της στην αγορά που την ενδιαφέρει. (Γεωργόπουλος Ν, 2013)

Στην τηλεοπτική πραγματικότητα, όπου τα κανάλια συναγωνίζονται σε ποικιλία προγραμμάτων η διαφοροποίηση είναι το ζητούμενο.

Σε μια εποχή, που τα περισσότερα κανάλια στράφηκαν σε εύπεπτα προγράμματα ακολουθώντας στρατηγική ηγεσίας κόστους, χωρίς ουσιαστικό ενδιαφέρον για ενίσχυση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος, το συγκεκριμένο κανάλι που μελετάται στο παρόν επένδυσε στη στρατηγική διαφοροποίησης.

Εύστοχα διαπίστωσε ότι η τηλεοπτική πραγματικότητα πάσχει από σειρές μυθοπλασίας και επένδυσε σε αυτές. Συμπεριέλαβε στο εβδομαδιαίο πρόγραμμα του τρεις νέες κωμικές σειρές, που απευθύνονται και αφορούν όλη την οικογένεια, με ευχάριστους διαλόγους και έξυπνους χαρακτήρες.

Η κίνηση αυτή έδωσε ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο σταθμό με ένα είδος προϊόντος εντελώς διαφοροποιημένο από τα συνήθη. Το τηλεοπτικό κοινό επιβράβευσε μέσω τηλεθέασης την επιλογή αυτή.

Η διαφημιστική αγορά επίσης επικρότησε αυτή την προσπάθεια ενισχύοντας το διαφημιστικό μπλοκ της ζώνης προβολής των προγραμμάτων αυτών με ακριβή διαφήμιση.

Παράλληλα η στρατηγική διαφοροποίησης εφαρμόστηκε και στον ενημερωτικό τομέα ανατρέποντας τα τηλεοπτικά δεδομένα.

Είναι γνωστό ότι το βραδινό κεντρικό δελτίο ειδήσεων αποτελεί μέρος της ταυτότητας ενός τηλεοπτικού σταθμού. Η ώρα μετάδοσης του και ο κεντρικός παρουσιαστής του διαδραματίζουν τόσο σημαντικό ρόλο όσο σχεδόν και το περιεχόμενο του.

Η διαφοροποίηση εφαρμόστηκε αλλάζοντας την ώρα μετάδοσης του δελτίου, το οποίο προβάλλεται μία ώρα νωρίτερα από τη συνήθη.

Η κίνηση αυτή αιφνιδίασε ευχάριστα τους τηλεθεατές, όπως καταγράφηκε στους πίνακες τηλεθέασης και δυσάρεστα τους υπόλοιπους παίκτες του κλάδου, οι οποίοι συνέχιζαν να προβάλλουν το κεντρικό δελτίο τους στην προκαθορισμένη ώρα.

Οι διαφημιστές επίσης επικρότησαν την κίνηση αυτή αφού τους επέτρεπε να διευρύνουν την ποικιλία των προϊόντων, που διαφήμιζαν στο συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο και έμμεσα να διαφοροποιηθούν και εκείνοι έναντι των πελατών τους.

3.8. ΝΕΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Ο χώρος των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης είναι αρκετά δυναμικός. Αλλάζει και εξελίσσεται συνεχώς.

Αφενός η τεχνολογική εξέλιξη και η εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία επιτάσσει ευελιξία, και καινοτομία. Τα φορητά τηλέφωνα και οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης έχουν γίνει μέρος της καθημερινότητας της κοινωνίας, αποτελώντας πλέον μια νέα κατηγορία στα Μέσα.

Αφετέρου το υψηλό κόστος λειτουργίας των μέσων και η διασπάθιση της διαφημιστικής πίτας εξαιτίας της συρρίκνωσης της κατανάλωσης κάνουν επιτακτική την ανάγκη για νέες διεξόδους και προσαρμογή στα σύγχρονα δεδομένα της αγοράς.

Η δύναμη των Μέσων μεταβάλλεται, οπότε επιβάλλεται να βρεθούν τρόποι ανάπτυξης και εξέλιξης.

Το εξωτερικό περιβάλλον δείχνει ότι υπάρχουν σημεία ανάκαμψης της οικονομίας, προωθεί σε αναπτυξιακές πρακτικές με επιχορηγήσεις κινηματογράφησης προγραμμάτων αλλά ταυτόχρονα θέτει περιορισμούς και προβληματισμούς εξαιτίας του Νομικού πλαισίου που επιβάλλει στη λειτουργία της τηλεόρασης και στη διαδικασία της τηλεοπτικής προβολής διαφήμισης.

Οι περιορισμοί που τείνουν να εφαρμοστούν στο διαφημιστικό κλάδο, που αποτελεί το κύριο έσοδο των Μέσων θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη στη σχεδίαση της νέας επιχειρησιακής στρατηγικής.

Ωστόσο ένας όμιλος Μέσων σχεδόν επιβάλλεται να ακολουθήσει αναπτυξιακή στρατηγική.

Αφενός θα πρέπει να επιδιωχθούν στρατηγικές συμμαχίες με επιχειρήσεις του είδους, ώστε να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας και να αυξηθεί το μερίδιο της διαφημιστικής πίτας, που θα διεκδικήσει η συμμαχική εταιρία.

Αφετέρου η στρατηγική ανάπτυξης, που θα ακολουθήσει ο οργανισμός θα πρέπει να περιλαμβάνει μοντέλο συσχετισμένης διαποικίλσης αναφορικά με τα προϊόντα ευρείας απήχησης της εταιρίας.

Η διαποικίλση αφορά στην προώθηση επιτυχημένων προγραμμάτων σε αναδυόμενες αγορές του εξωτερικού. Ιδιαίτερα οι σειρές μυθοπλασίας και οι τηλενοβέλες, που έχουν κινηματογραφικό χαρακτήρα σε πρωτότυπο περιεχόμενο, από τη βάση τους είναι προϊόντα, που καθίστανται εμπορεύσιμα προς το εξωτερικό.

3.9. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ- ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ - ΕΛΕΓΧΟΣ

Για να έχουν εφαρμογή οι προαναφερθείσες επιχειρησιακές στρατηγικές θα πρέπει ο οργανισμός να βρει τις κατάλληλες πολιτικές, που θα ακολουθήσει για την υλοποίησή τους.

- Η αναπτυξιακή στρατηγική σε επίπεδο συμμαχιών, ίσως είναι η πιο περίπλοκη στρατηγική να ενεργοποιηθεί. Χρειάζονται λεπτοί χειρισμοί.

Καταρχάς θα πρέπει να υπάρξει προσέγγιση προς έναν άλλο παίκτη του ίδιου κλάδου, έναν άλλο τηλεοπτικό σταθμό. Το άλλο κανάλι θα πρέπει να προσεγγίσει θετικά αυτή την ιδέα για να αρχίσουν οι διαπραγματεύσεις.

Οι συζητήσεις ενδέχεται να αφορούν ολική συνεργασία ή συνέργειες σε ορισμένες δραστηριότητες.

Αναμφισβήτητα είναι αναγκαία η αποτίμηση των επιχειρήσεων, ώστε να είναι ξεκάθαρο το οικονομικό τους μέγεθος. Το ενεργητικό τους, οι δανειακές υποχρεώσεις, η ρευστότητα τους και η συνέπεια απέναντι στους προμηθευτές τους θα παίξουν καθοριστικό ρόλο στις διαπραγματεύσεις ενός τόσο μεγάλου εγχειρήματος.

Σε μια τέτοια διαδικασία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και νομικής φύσεως θέματα, καθώς υπάρχει εποπτεία και οποιαδήποτε ενέργεια υπόκειται στην αξιολόγηση της από την Επιτροπή Ανταγωνισμού και τη νομολογία περί λειτουργίας των ιδιωτικών τηλεοπτικών σταθμών.

Επιπλέον δύο σημαντικοί παράγοντες, που θα δεχθούν επιρροή από τέτοιου τύπου επιχειρηματικές δράσεις είναι αφενός το τηλεοπτικό κοινό και αφετέρου οι διαφημιστές.

Οι τηλεθεατές δεν «αγγίζονται» άμεσα από αυτές τις δράσεις εξαιτίας του γεγονότος ότι το προϊόν που παρακολουθούν παραμένει αναλλοίωτο, για μία τηλεοπτική σεζόν τουλάχιστον. Ίσως μια ανακοίνωση ή ένα δελτίο τύπου, που θα ενημερώνει διακριτικά για την εξέλιξη, αν δημιουργηθεί θόρυβος περί του εγχειρήματός, να αρκεί.

Οι διαφημιστικές εταιρίες όμως και οι διαφημιστές δέχονται άμεσα την επίπτωση οποιασδήποτε συνεργασίας. Θα πρέπει να μελετηθεί αναλυτικά τι μερίδιο αγοράς διεκδικούν οι δύο σταθμοί λειτουργώντας ανεξάρτητα και τι μερίδιο αναμένεται να διεκδικήσουν με τη συνεργασία τους. Επίσης θα πρέπει να αξιολογηθεί η διαπραγματευτική ισχύ κάθε σταθμού ξεχωριστά απέναντι στο διαφημιστικό κλάδο. Αυτό διότι μια διαφορετική επιρροή προερχόμενη από τη συμμαχία των σταθμών μπορεί να προκαλέσει ανακατατάξεις στα μερίδια της διαφημιστικής δαπάνης τόσο απέναντι στους δύο εμπλεκόμενους, όσο και απέναντι στις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.

Αυτό το μοντέλο στρατηγικής είναι ένα δύσκολο μοντέλο να εφαρμοστεί σε ένα κλάδο με τόσο μεγάλο και διαρκή ανταγωνισμό είναι όμως το πλέον ενδεδειγμένο για τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον.

Είναι εναρμονισμένο με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα θα ενισχύσει τη θέση της επιχείρησης στον κλάδο και θα εξασθενίσει τον ανταγωνισμό, αφού θα έχει προκύψει ένα ισχυρό σχήμα.

Ωστόσο σε κάθε στάδιο υλοποίησης θα πρέπει να ελέγχονται τα αποτελέσματα, που προκύπτουν αφενός αν είναι εναρμονισμένα με τα αποτελέσματα, που περιλαμβάνονται στο αρχικό πλάνο στρατηγικής, αφετέρου αν εναρμονίζονται με τις εξελίξεις στο εξωτερικό και μικρό περιβάλλον κατά το χρόνο εφαρμογής τους.

Η αξιολόγηση θα πρέπει παράλληλα να λαμβάνει υπόψη τις αντιδράσεις του τηλεοπτικού κοινού και τις αντιδράσεις της διαφημιστικής αγοράς.

Κάθε αλλαγή που πραγματοποιεί ένας τηλεοπτικός σταθμός έχει αντίκτυπο στους αγοραστές και τους προμηθευτές του. Αυτή η επιρροή θα πρέπει να αξιολογείται σε κάθε στάδιο υλοποίησης του σχεδίου και να ελέγχονται οι επιπτώσεις του.

Η τηλεόραση είναι μια δυναμική βιομηχανία, που συνεχώς αλλάζει και διαφοροποιείται. Επίσης τα προϊόντα της έχουν αυτοτέλεια και ημερομηνία λήξης συγκεκριμένη. Οι παράγοντες αυτοί καθιστούν την συνεχή αξιολόγηση των στρατηγικών σχεδίων επιβεβλημένη.

- Η αναπτυξιακή στρατηγική σε επίπεδο διαποίκισης αναφέρεται στην αξιοποίηση του αρχείου σειρών, που διαθέτει ο σταθμός –library, όπως συνηθίζεται να λέγεται στον τηλεοπτικό κόσμο.

Η αξιοποίηση αφορά στην προώθηση τους σε αγορές του εξωτερικού. Τον τελευταίο καιρό πολύς λόγος γίνεται για το ενδιαφέρον, που έχει εκδηλωθεί από κανάλια και πλατφόρμες του εξωτερικού για προβολή σειρών μυθοπλασίας από διάφορες χώρες του κόσμου συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας.

Το ενδιαφέρον ξεκίνησε από τη διασπορά του Ελληνισμού εκτός συνόρων και την ανάγκη να υπάρξει επαφή με το Ελληνικό στοιχείο.

Επίσης από το γεγονός ότι έχουν προκύψει αναδυόμενες τηλεοπτικές αγορές μέσα από την γενικότερη εξέλιξη χωρών, που δεν ανήκουν σε αυτό που αποκαλείται Δυτικός Κόσμος.

Ο σταθμός της παρούσας μελέτης, που διαθέτει αξιόλογες σειρές μυθοπλασίας έχει τη δυνατότητα να εμπλακεί σε αυτή τη δραστηριότητα.

Για να υλοποιηθεί αυτή η στρατηγική θα πρέπει να προηγηθούν κάποιες εργασίες, που αφορούν αμιγώς στο προς προώθηση υλικό. Αρχικά θα πρέπει να υποτιτλιστεί το υλικό –κάποια πρώτα επεισόδια- στην Αγγλική γλώσσα, για να είναι προσιτή η προώθηση του. Επίσης θα πρέπει να γίνει μια μικρή επένδυση σε προωθητικό υλικό οπτικοακουστικό, σε μορφή τρέιλερ και έντυπο υλικό με σύνοψη του έργου και περιγραφή των χαρακτήρων.

Σε επόμενο στάδιο θα αρχίσει η προώθηση, η οποία είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί σε πολλά επίπεδα. Η συνεργασία με εταιρίες, που έχουν ως αντικείμενο τους την προώθηση υλικού σειρών μυθοπλασίας από διάφορες χώρες είναι η πλέον ενδεδειγμένη επιλογή και αποφέρει πιο σίγουρα αποτελέσματα. Έχει διευρυμένο πελατολόγιο και συμμετέχει σε όλες τις τηλεοπτικές εκθέσεις ανά τον κόσμο. Επίσης οι εταιρίες/ ατζέντης είναι αυτές, που προσεγγίζονται πρώτες από τα κανάλια των χωρών, που ενδιαφέρονται να αγοράσουν σειρές άλλων χωρών.

Ένα εναλλακτικό σενάριο προώθησης είναι η αυτό-προώθηση. Ουσιαστικά σε αυτήν την περίπτωση το κανάλι γίνεται ατζέντης για τον εαυτό του και αυτό-προβάλλει το υλικό του. Αυτή η προσέγγιση είναι πιο οικονομική, αφού δεν υπάρχει το κόστος προμήθειας

της εταιρίας μεσάζοντα, αλλά χρονοβόρα γιατί απουσιάζει το δίκτυο προώθησης, που διαθέτει μια εταιρία, που αντικείμενό της είναι η προώθηση.

Η στρατηγική αυτή είναι πλήρως εναρμονισμένη με τη λειτουργία της επιχείρησης και με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Ο ανταγωνισμός είναι ελάχιστος εντός του κλάδου για τέτοιες δραστηριότητες.

Επιπλέον τα παραπάνω αναφερόμενα στρατηγικά πλάνα μπορούν να εφαρμοστούν και να λειτουργήσουν παράλληλα.

Το σχέδιο ανάπτυξης που περιγράφηκε και περιλαμβάνει τη σύμπραξη μεταξύ σταθμών είναι ένα πλάνο μακροπρόθεσμο στη υλοποίηση του, με πολλά στάδια και παραμέτρους, που το αποτέλεσμα τους θα αξιολογείται για να κριθεί ο τρόπος συνέχισης του σχεδίου. Όπως αναφέρθηκε θα πρέπει να υπάρξει οικονομική αποτίμηση, νομική θεώρηση, ευρωστία, έλεγχος ανταγωνισμού. Διαδικασίες, που χρειάζονται χρόνο.

Με την ολοκλήρωση κάθε σταδίου θα αξιολογείται το αποτέλεσμα και θα προσαρμόζεται το στρατηγικό πλάνο αναλόγως.

Το πλάνο της συσχετισμένης διαποικίλισης, με ανάπτυξη νέας δραστηριότητας πώλησης προγράμματος είναι άμεσο, δεν απαιτεί ιδιαίτερο κόστος, πέραν μιας επένδυσης σε προωθητικό υλικό και υποτιτλισμό. Μπορεί να αξιολογηθεί σε κάθε διαπραγμάτευση και τα αποτελέσματα του είναι γνωστά με την υπογραφή κάθε συμφωνίας.

3.10. ΝΕΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Μια επιχείρηση για να είναι και να παραμένει στο προσκήνιο θα πρέπει να ανακαλύπτει νέες καινοτόμες πρακτικές και να τις ακολουθεί. Οι αλλαγές μπορεί να αφορούν στη λειτουργία της επιχείρησης, στον τρόπο, που θα παράγει τα προϊόντα της, στις μεθόδους, που θα τα προωθήσει στην αγορά, στο κοινό, που θα τα απευθύνει και τόσα άλλα.

Ταυτόχρονα όσο η κοινωνία και η τεχνολογία εξελίσσονται, οι δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες επηρεάζοντας τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Στον τομέα της τηλεόρασης, που είναι πολύ δυναμική από τη βάση της, η συνεχής επαγρύπνηση για καινοτομία και πρωτοτυπία αποτελεί καθημερινό στόχο.

Δεδομένου του ισχυρού ανταγωνισμού οι στρατηγικές, που θα ακολουθήσει η επιχείρηση θα πρέπει να ενισχύουν το υπάρχον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και παράλληλα να ανακαλύπτουν νέες μεθόδους ενίσχυσης της παρουσίας της στην αγορά.

Η επιχειρηματική στρατηγική που ενδείκνυται να ακολουθήσει το κανάλι της συγκεκριμένης μελέτης οφείλει να έχει αναπτυξιακό χαρακτήρα, αφού ήδη έχει

κατακτήσει την τηλεοπτική αποδοχή εμφανιζόμενο στα ψηλά στους πίνακες τηλεθέασης.

Αρχικά θα πρέπει να συνεχίζει να επενδύει στο πρόγραμμά του αφενός με νέες σειρές μυθοπλασίας, με ιδιαίτερη πλοκή και σενάριο, που θα κεντρίσουν το ενδιαφέρον των τηλεθεατών και θα αντικαταστήσουν τις ήδη υπάρχουσες επιτυχημένες και αφετέρου να δημιουργήσει ένα αμιγώς ανδρικού ενδιαφέροντος πρόγραμμα, που θα καλύψει το θεματικό κενό, που υπάρχει στα τηλεοπτικά προγράμματα και ικανοποιείται μόνο από μεταδόσεις αθλητικού περιεχομένου, κυρίως αγώνων ποδοσφαίρου και μπάσκετ.

Η στρατηγική διαφοροποίησης περιεχομένου είναι δυνατό να περιλαμβάνει επένδυση και σε άλλες τυπολογίες προγράμματος, όπως ένα βραδινό prime-time show, που εξαιτίας της οικονομικής συρρίκνωσης των καναλιών και του υψηλού κόστους παραγωγής του, απουσιάζει από τα τηλεοπτικά δρώμενα ή εμφανίζεται με παλιές αναμασημένες μορφές και με χαμηλού κόστους παραγωγές.

Επιπλέον η διαφοροποίηση έχει εφαρμογή και στον ενημερωτικό τομέα με εναλλακτικές παραγωγές ενημερωτικού περιεχομένου.

Ακόμα η ανάπτυξη ιστοσελίδας αμιγούς ειδησεογραφικού περιεχομένου με πρωτογενές υλικό θα ενισχύσει το ενημερωτικό προφίλ του σταθμού ακόμα περισσότερο.

3.11. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ- ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ - ΕΛΕΓΧΟΣ

Σε επίπεδο επιχειρηματικής στρατηγικής, για να υλοποιηθεί ότι αναφέρθηκε παραπάνω, θα πρέπει να καταστρωθεί ένα πλάνο πολιτικών – δράσεων, που να αφορά στο προϊόν. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι το ζητούμενο.

- Αρχικά θα πρέπει να γίνει διεξοδική έρευνα στην αγορά για να βρεθούν πρωτότυπες ιδέες σεναρίων και format, για ανάπτυξη του περιεχομένου του προγράμματος του σταθμού.

Η εταιρεία θα πρέπει να επιτρέψει στα στελέχη της, κυρίως στα στελέχη του προγράμματος, να συμμετέχουν στις εκθέσεις προγραμμάτων, που πραγματοποιούνται ετησίως ανά τον κόσμο, στη Γαλλία, στην Αμερική και όπου άλλου. Στις εκθέσεις αυτές λαμβάνουν μέρος όλες οι διεθνείς εταιρείες παραγωγής, εταιρείες διανομής προγραμμάτων και δικαιωμάτων «formats». Εκεί παρουσιάζεται ότι νέο πρόκειται να κυκλοφορήσει από πλευράς υλικού προς εκμετάλλευση. Τις εκθέσεις αυτές επισκέπτεται κόσμος από το παγκόσμιο τηλεοπτικό στερέωμα και εγχώριοι ανταγωνιστές. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη του προγράμματος του συγκεκριμένου καναλιού θα πρέπει να δράσουν με ταχύτητα και ισχυρά αντανακλαστικά απέναντι στα προϊόντα, που παρουσιάζονται εκεί. Κινήσεις δέσμευσης των προϊόντων για μικρά χρονικά διαστήματα, τους επιτρέπουν να μπλοκάρουν τον ανταγωνισμό, αλλά να

έχουν δυνατότητα περισσότερων επιλογών. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει επιπλέον κόστος, ωστόσο είναι χρήσιμη.

Ταυτόχρονα τα στελέχη της Διεύθυνσης Προγράμματος θα πρέπει να αναζητούν ιδέες και πρωτότυπο υλικό στην Ελλάδα, από νέα συγγραφικά ταλέντα, που έχουν φρέσκια προσέγγιση, αλλά και να επικοινωνήσουν με γνωστούς, καταξιωμένους δημιουργούς και να αναγνώσουν τις ιδέες τους.

Να σημειωθεί ότι η έρευνα για προγράμματα θα γίνεται παράλληλα για όλα τα είδη εκπομπών.

Έτσι με μια διεξοδική και στοχευμένη έρευνα ιδεών θα προχωρήσουν στο επόμενο βήμα, που είναι η ανάπτυξη τους.

Η ανάπτυξη θα γίνει από διαφορετικές ομάδες. Άλλη ομάδα θα ασχοληθεί με τα σενάρια νέων σειρών μυθοπλασίας, άλλη ομάδα θα αναπτύξει την «ανδρική» ιδέα προγράμματος και άλλη ομάδα θα εμπλακεί στο πλάνο εφαρμογής ενός βραδύνου σόου.

Η οργανωτική δομή της διεύθυνσης είναι έτσι διαμορφωμένη, που είναι διαθέσιμο το εργατικό δυναμικό, που απαιτείται για την εφαρμογή των παραπάνω εργασιών.

Μετά την επιλογή των προϊόντων, που θα ενταχθούν στο πλάνο προγράμματος της νέας σεζόν, θα πρέπει να γίνει μια μελέτη υλοποίησης της παραγωγής.

Η μελέτη θα πρέπει να είναι λεπτομερής με αποσαφήνιση των αναγκών της εκτέλεσης και του κόστους. Θα καταγραφούν τα τεχνικά χαρακτηριστικά, οι χώροι γυρισμάτων, οι συντελεστές και το τεχνικό προσωπικό, ο χρόνος γυρισμάτων και τα σκηνικά.

Η σωστή οικονομική προσέγγιση είναι μέρος του στρατηγικού πλάνου, διότι κάθε παραγωγή αποτελεί κομμάτι ενός συγκεκριμένου προϋπολογισμού, που διαθέτει ο σταθμός για την εκτέλεση παραγωγής των προϊόντων του και κάθε απόκλιση πρέπει να εκτιμηθεί ανάλογα.

Συμβαίνει πρωτότυπες ιδέες να εκτελούνται με μικρό κόστος και να ικανοποιούν τα όρια του προϋπολογισμού και άλλες φορές μια ιδέα να απορρίπτεται εξαιτίας του υψηλού κόστους παραγωγής της.

Αφού πραγματοποιηθεί ο σχεδιασμός της παραγωγής και βρεθεί το ανθρώπινο δυναμικό, που θα τη στελεχώσει αρχίζει η υλοποίηση της.

Διαβάζονται σενάρια, στήνονται σκηνικά, φωτίζεται ο χώρος, ελέγχεται ο ήχος. Γενικότερα εκτελούνται όλες οι εργασίες προετοιμασίας και παραγωγής. Οι εργασίες έχουν διοχετευτεί σε όλο το εύρος της οργανωτικής πυραμίδας του σταθμού. Εκτός της ομάδας παραγωγής και της τεχνικής μονάδας έχουν εμπλακεί εργαζόμενοι από την οικονομική διεύθυνση και τη νομική υπηρεσία. Επίσης η ομάδα μάρκετινγκ και προώθησης προετοιμάζει την στρατηγική προβολής των προϊόντων, που θα ακολουθήσει.

Οι εργασίες πραγματοποιούνται παράλληλα για τα νέα προϊόντα και για τα παλιότερα, που συνεχίζουν να έχουν παρουσία στο πρόγραμμα του καναλιού. Αυτό απαιτεί καλό συντονισμό.

Επίσης η ορθή εκτίμηση και καταγραφή του προϋπολογισμού τους θα είναι εργαλείο εκτέλεσης. Ακολουθώντας τη τήρηση του προϋπολογισμού αποτελεί ένα μέτρο αξιολόγησης της παραγωγικής διαδικασίας, χρήσιμο για άμεσες διορθώσεις. Συντονισμένες δράσεις της οικονομικής διεύθυνσης και των στελεχών τους με συνεχείς εκτιμήσεις κόστους και αναθεωρήσεις προϋπολογισμών διατηρούν τον έλεγχο της διαδικασίας.

Μετά τη μαγνητοσκόπηση του πρώτου υλικού θα γίνει μια πρώτη αξιολόγηση της προσπάθειας, για το αν το αποτέλεσμα σε επίπεδο εικόνας είναι το αναμενόμενο.

Η αξιολόγηση αυτή ωστόσο δεν θα έχει άμεσο αντίκτυπο στην επιχειρηματική στρατηγική, διότι έχει προηγηθεί η μελέτη, που εξηγεί ότι το πλάνο είναι σωστό, ως εκείνο το στάδιο.

Η στρατηγική θα αξιολογηθεί πλήρως αργότερα με την προβολή του τελικού προϊόντος στον αέρα του καναλιού. Τότε θα αποφανθεί το τηλεοπτικό κοινό μέσω της τηλεθέασης και τότε θα αντιδράσει αναλόγως η διαφημιστική αγορά δείχνοντας την προτίμηση της.

Με την εκτίμηση των εκπομπών από τους τηλεθεατές και τον κόσμο της διαφήμισης η στρατηγική θα έχει εφαρμοστεί και θα έχει αξιολογηθεί.

Ωστόσο το αποτέλεσμα αυτής της αξιολόγησης θα είναι αυτό, που θα υποδείξει αν θα συνεχιστεί η εφαρμογή της και την επόμενη σεζόν ή θα χρειαστεί να γίνουν επεμβάσεις και διορθωτικές κινήσεις.

Στα τηλεοπτικά δρώμενα η περίοδος ενός έτους είναι κατάλληλη για να αξιολογηθεί αν επιτεύχθηκε ο στόχος της διαφοροποίησης, αν αναπτύχθηκε προϊόν με χαρακτηριστικά «V-R-I-O».

Τότε θα εκτιμηθεί αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του σταθμού ενισχύθηκε μέσω των νέων προϊόντων. Επίσης θα εκτιμηθεί η επίδοση, που θα καταγράψει η επιχείρηση κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου.

➤ Ειδησεογραφικά τη στρατηγική, που ενδείκνυται να ακολουθήσει ο σταθμός την επιβάλλουν οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με το κλίμα που επικρατεί η επόμενη χρονιά είναι προεκλογική χρονιά για τη χώρα, οπότε οι πολιτικές συζητήσεις θα έχουν τον πρώτο λόγο. Το ενημερωτικό περιεχόμενο θα πρέπει να στραφεί προς αυτή την κατεύθυνση. Οι εκπομπές θα πρέπει να διακρίνονται από πλουραλισμό και αντικειμενικότητα.

Η ποσοτική αξιολόγηση αυτού του έργου θα γίνει μέσω της επίδοσης στους πίνακες τηλεθέασης. Είναι περισσότερο μια ποιοτική προσέγγιση επιβαλλόμενη από τις κοινωνικοπολιτικές συνθήκες παρά μια αμιγώς επιχειρηματική στρατηγική, ωστόσο στο περιορισμένο διάστημα, που θα εφαρμοστεί είναι δυνατό να αποτελέσει

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το σταθμό στον τομέα της ενημέρωσης και να συνδράμει στην αποστολή του.

Η προετοιμασία και η παράλληλη προώθηση μιας ιστοσελίδας αμιγούς ενημερωτικού περιεχομένου στο διαδικτυακό τόπο του σταθμού, εμπλουτισμένη από πρωτότυπο υλικό, γεμάτη θέματα από την τοπική και παγκόσμια ειδησεογραφία, με προσεγμένη εικαστική προσέγγιση, διαρκή ανανέωση του περιεχομένου και εύχρηστη πλοήγηση θα ενισχύσει σημαντικά τη θέση του σταθμού απέναντι στον ανταγωνισμό.

Η υλοποίηση μιας τέτοιας πρωτοβουλίας είναι δυνατό να εξυπηρετηθεί με κόστος ικανοποιητικό για τα μεγέθη του καναλιού, κυρίως όσον αφορά τη σχεδίαση της ιστοσελίδας. Το ανθρώπινο δυναμικό, που θα επιμελείται του περιεχομένου, απαιτείται να είναι ιδιαίτερας καταρτισμένο. Οι εργασίες θα εξυπηρετούνται από ομάδα, που θα προκύψει από τη δημοσιογραφική δεξαμενή του σταθμού και από τεχνικό προσωπικό, που ήδη εργάζεται στο κανάλι.

Η στρατηγική αυτή κίνηση θα προωθήσει το υλικό του καναλιού και θα βελτιώσει την επίδοση του. Νέος χώρος και χρόνος θα δημιουργηθούν για να υποδεχτούν διαφημιστικά μηνύματα. Η συγκυρία των πολιτικών εξελίξεων στη χώρα εξαιτίας των επερχόμενων εκλογικών αναμετρήσεων αποτελεί ικανό υπόβαθρο προώθησης του ιστοτόπου σε συνδυασμό με το ενισχυμένο ενημερωτικό προφίλ, που διαθέτει το κανάλι.

3.12. Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική:

Δημήτρης Κ. Μπουραντάς, «Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές» εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική Σκέψη και Πρακτική στον Κόσμο των Επιχειρήσεων», εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα 2018

Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013

Ξενόγλωσση:

Thomas L.Wheelen, J.David Hunger, "Strategic Management and Business Policy", Pearson, 2015

Ηλεκτρονικές Πηγές:

<http://www.alphatv.gr>

<http://www.antenna.gr>

<http://www.star.gr>

<http://www.skai.gr>

Επίλογος

Με την παρούσα μελέτη γίνεται προσπάθεια να καταγραφεί η ανάγκη του στρατηγικού μάνατζμεντ στη λειτουργία της ιδιωτικής τηλεόρασης στην Ελλάδα. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ιδιωτικών τηλεοπτικών σταθμών, μετά και τις πρόσφατες εξελίξεις, που αφορούν στην αδειοδότηση τους και στην αλλαγή του τοπίου, όπως το γνώριζε το κοινό για πολλά χρόνια, με την απομάκρυνση παλαιών παικτών και την είσοδο νέων, έχουν τροποποιήσει το πλαίσιο δράσης τους.

Οι Διοικήσεις των τηλεοπτικών σταθμών οφείλουν να αναλύσουν εκ νέου το εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς. Επίσης απαιτείται να ανιχνεύσουν το άμεσο περιβάλλον του χώρου των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης και κυρίως της τηλεόρασης. Ο ανταγωνισμός εντός του κλάδου της ιδιωτικής τηλεόρασης άλλαξε.

Οι τηλεθεατές επίσης έχουν αλλάξει τηλεοπτικές συνήθειες. Παρακολουθούν τηλεόραση και έχουν απαιτήσεις ως άμεσοι καταναλωτές του τηλεοπτικού προϊόντος. Ζητούν πρωτοτυπία και καινοτομία. Έχοντας ευκολότερη πρόσβαση σε θέαση καναλιών του εξωτερικού, γνωρίζουν το εύρος της ποικιλίας προγραμμάτων, που υπάρχουν και ασκούν αυστηρότερη κριτική.

Η αναζήτηση νέων στρατηγικών σχεδίων και πολιτικών είναι επιβεβλημένη από τα στελέχη των καναλιών. Χρειάζεται να αποσαφηνιστεί το τοπίο, όπως το νομοθετικό πλαίσιο ορίζει, να ληφθούν υπόψη οι υπάρχουσες κοινωνικοπολιτικές αλλαγές και να επαναπροσδιοριστεί η θέση του κάθε σταθμού στην αγορά.

Κάθε κανάλι οφείλει να ορίσει το όραμα και την αποστολή του και να ακολουθήσει μοντέλα στρατηγικής, που θα του προσφέρουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων σταθμών. Η λειτουργία των Μέσων είναι δυναμική. Αλλάζει συνεχώς με κάθε αλλαγή του περιβάλλοντος. Κάθε στρατηγική, που επιλέγεται λαμβάνει υπόψη αυτή τη δυναμική. Ένα κανάλι πρέπει να προσπαθεί να διατηρήσει και να ενισχύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του μέσα σε αυτό το συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο. Συνεχείς έλεγχοι και αναπροσαρμογές ή βελτιώσεις, όπου χρειάζεται εγγυόνται μια επιτυχημένη στρατηγική.

Συνολική Βιβλιογραφία

Ελληνική:

Βαλούκος, Δαρέμας, Δεμερτζής, Κομνηνού, Κούρτη, Λεβεντάκος, Παϊδουσης, Συναδινός, «Τηλεόραση και Ελληνική Κοινωνία», εκδόσεις Εικών, Αθήνα 2004

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική Σκέψη και Πρακτική στον Κόσμο των Επιχειρήσεων», εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα 2018

Δημήτρης Κ. Μπουραντάς, «Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές» εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013

Στέλιος Παπαθανασόπουλος, «Η τηλεόραση στον 21^ο αιώνα», εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 2005

Στέλιος Παπαθανασόπουλος, «Η τηλεόραση και το κοινό της», εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, 2000

Στέλιος Παπαθανασόπουλος, «Η δύναμη της τηλεόρασης», εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 1997

Ξενόγλωσση:

Thomas L.Wheelen, J.David Hunger, “Strategic Management and Business Policy”, Pearson, 2015

Michael, E, Porter, “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York, Free Press 1985

Ηλεκτρονικές Πηγές:

<https://en.wikipedia.org/wiki/vrio>

<https://en.wikipedia.org/wiki/Porter>

https://en.wikipedia.org/wiki/strategic_management

<http://www.alphatv.gr>

<http://www.antenna.gr>

<http://www.star.gr>

<http://www.skai.gr>

https://el.wikipedia.org/wiki/Τηλεόραση_στην_Ελλάδα

<http://www.kathimerini.gr/855467/article/politismos/thleorash/syndromhtikh-thleorash-sthn-ellada-h-epomenh-mera>

www.agbnielsen.com

www.esf.gr

www.edee.gr

Νομολογία:

Νόμος 2328/1995 (ΦΕΚ 159/A/3-8-1995) Νομικό καθεστώς ιδιωτικών τηλεοπτικών...και άλλες διατάξεις.

Νόμος 2644/1998 (ΦΕΚ 233/A/13-10-1998) Για την παροχή συνδρομητικών και τηλεοπτικών υπηρεσιών...διατάξεις.

Νόμος 3051/2002 (ΦΕΚ220/A/20-9-2002) Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές...ρυθμίσεις.

Νόμος 4939/2015 (ΦΕΚ 133/A/29-10-2015) Αδειοδότηση παρόχων περιεχομένου...και άλλες διατάξεις.

Πρ. Δ. 15587/Ε/19-8-1997 (ΦΕΚ 785/B/1997)