



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

---

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

ΣΧΟΛΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ : ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ  
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

*Strategic Management accounting: Πως το Cost Management βελτιώνει τα  
αποτελέσματα. Μελέτη περίπτωσης*

Ονοματεπώνυμο

Πομόνης Διονύσιος

Επιβλέπων

Dr Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ  
ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δευτέρα) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Λογιστική και Έλεγχο Επιχειρήσεων και Δημοσίων Οργανισμών» με τίτλο Strategic Management Accounting. Πως το Cost Management βελτιώνει τα αποτελέσματα Case Study.....

Έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού 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 διπλωματικής 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 ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού φοιτητή/τριας.....

Όνοματεπώνυμο Πορφύρας Διονύσιος.....

Ημερομηνία 29/11/2019.....

### **Ευχαριστίες:**

Κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής εργασίας έλαβα μεγάλη και σημαντική βοήθεια από ορισμένους ανθρώπους, στους οποίους επιθυμώ να αναφερθώ και να ευχαριστήσω.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Νικόλαο Β. Γεωργόπουλο, για την πολύτιμη βοήθειά του, τη ορθή καθοδήγηση, την υπομονή και την άψογη συνεργασία μας για την πραγματοποίηση της διπλωματικής εργασίας μου. Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί προϊόν της εξαιρετικής αυτής συνεργασίας που είχα μαζί του.

Τέλος επιθυμώ να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την υποστήριξη τους, την κατανόηση που υπέδειξαν, και την ηθική υποστήριξη τους και ιδιαίτερος στον προσφάτως εκλιπόντα πατέρα μου , στον οποίο είναι αφιερωμένη.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	4
Κεφάλαιο 1: Βασικές έννοιες και Strategic Management Accounting	
1.1 Ορολογία και σκοπός επιχείρησης .....	5
1.2 Εννοιολογία Στρατηγικής.....	7
1.3 Εννοιολογία Management.....	13
1.4 Εννοιολογία Accounting.....	14
1.5 Strategic Management Accounting (S.M.A.).....	16
1.6 Βιβλιογραφία.....	21
Κεφάλαιο 2:Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης	
2.1 Ορολογία κλάδου-Στρατηγικές ομάδες.....	22
2.2 Εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης.....	24
2.2.1 P.E.S.T. (E.L.).....	26
2.2.2 Μοντέλο Porter.....	29
2.2.2.1 Απειλή Νέων Ανταγωνιστών.....	30
2.2.2.2 Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	32
2.2.2.3 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών.....	32
2.2.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	33
2.2.2.5 Διαπραγματευτική δύναμη πελατών.....	34
2.2.2.6 Blind Spots του Porter.....	36
2.3 Εσωτερικό περιβάλλον.....	37
2.3.1 V.R.I.O. ANALYSIS.....	39
2.3.2 Αλυσίδα αξίας Porter.....	40
2.4 S.W.O.T. ανάλυση.....	42
2.5 Βιβλιογραφία.....	45
Κεφάλαιο 3: Μελέτη περίπτωσης Όμιλος Ο.Τ.Ε.	
3.1 Ιστορία ομίλου Ο.Τ.Ε.-Ιστορικά στοιχεία.....	46
3.2 Όραμα και Στρατηγική.....	51
3.3 Οργανόγραμμα και Δομή Ομίλου Ο.Τ.Ε.....	52
3.4 Εσωτερικός Έλεγχος Ομίλου Ο.Τ.Ε.....	57
3.5 Ανάλυση S.W.O.T. για τον Όμιλο Ο.Τ.Ε.....	60
3.6 Εξωγενείς παράγοντες και ανταγωνισμός του Ομίλου Ο.Τ.Ε.....	62
3.7 Αλυσίδα αξίας Ομίλου Ο.Τ.Ε.....	64
3.8 Γραφική απεικόνιση οικονομικών στοιχείων .....	67
3.9 Βιβλιογραφία.....	76
Συμπεράσματα.....	77
Βιβλιογραφία .....	78

## Εισαγωγή

Ο όμιλος Ο.Τ.Ε. αποτελεί τον μεγαλύτερο τηλεπικοινωνιακό πάροχο στην Ελλάδα , παρέχοντας ολοκληρωμένες τεχνολογικές λύσεις για οικιακούς και εταιρικούς πελάτες για θέματα επικοινωνίας. Αποτελεί τον πρωτοπόρο στον κλάδο του καθώς παρουσιάζει συνεχώς νέες τεχνολογίες , επενδύει σε αυτές και αποσκοπεί στην άμεση εφαρμογή τους.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η εξέταση του Ομίλου σε ζητήματα Διοικητικής Λογιστικής , πως επηρέασαν τα οικονομικά αποτελέσματα και κυρίως το κόστος του.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρέχονται πληροφορίες για βασικούς όρους που απαιτούνται για την κατανόηση του συνολικού κειμένου. Στο δεύτερο κεφαλαίο παρουσιάζεται η θεωρητική προσέγγιση όσων αναλύονται στο τρίτο κεφάλαιο και αποτελούν την εξέταση του Ομίλου την περίοδο 2004-2018.

Τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και η ακαδημαϊκή πρόταση για τις περαιτέρω ενέργειες που θα μπορούσε να υλοποιήσει.

# Κεφάλαιο 1

## Βασικές έννοιες και Strategic Management Accounting

### 1.1 Ορολογία και σκοπός επιχείρησης

Κατά τη διάρκεια των ετών για τον θεσμό της επιχείρησης έχει υλοποιηθεί προσπάθεια ορισμού του υπό διαφορετικές αντικατοπτρίσεις και θέσεις. Έχουν καταγραφεί απλοϊκές απόψεις για τα δεδομένα της εποχής μας αλλά απόλυτα ακριβείς για την περίοδο που αναφέρονται. Έτσι έχει προκύψει η καταγραφή του όρου της επιχείρησης ως μια παραγωγική-οικονομική μονάδα, μιας οντότητας με παραγωγική, εμπορική και οικονομική λειτουργία. Εναλλακτικά έχει διατυπωθεί και η άποψη ορισμού της επιχείρησης ως μια παραγωγική-οικονομική μονάδα που συνδυάζει και αξιοποιεί συντελεστές παραγωγής προκειμένου να προσφέρει προϊόν ή υπηρεσία σε άγνωστο τελικό καταναλωτή.

Οι παραπάνω ορολογίες αν και απλοϊκές παραθέτουν επιτυχώς τη βασική έννοια της επιχείρησης, χωρίς όμως δυστυχώς να είναι απόλυτα ακριβείς. Η πιο ενδιαφέρουσα έννοια της επιχείρησης θα μπορούσε να είναι: <<Επιχείρηση είναι ένα συγκροτημένο σύνολο ανθρώπων, οι οποίοι έχουν τυπικούς-συγκεκριμένους (κάθε φορά) ρόλους και οι οποίοι συντονίζονται για την επίτευξη συγκεκριμένου (κάθε φορά) έργου/στόχου, αξιοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής.<sup>1</sup>>>

Η παραπάνω διατύπωση αποτελεί ενδιαφέρουσα άποψη καθώς αναφέρεται σε οργανωμένο ανθρώπινο παράγοντα (έμψυχος παραγωγικός συντελεστής) με ορισμένους ρόλους και εισάγει την έννοια του συγκεκριμένου σκοπού μέσω αξιοποιήσεως των υπολοίπων συντελεστών παραγωγής (άψυχοι παραγωγικοί συντελεστές: α' ύλες, εξοπλισμός, και άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης: εμπορικό σήμα, επωνυμία κτλ ).

Όπως γίνεται αντιληπτό όλες οι ενέργειες υλοποιούνται για τον σκοπό της επιχείρησης. Ως σκοπό, λοιπόν, θα μπορούσαμε να ορίσουμε δυο άξονες:

- 1) Τη δημιουργία και απόδοση αξίας στους πελάτες μέσω των παρεχόμενων υπηρεσιών/προϊόντων.
- 2) Τη μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας της επιχείρησης και κατά συνεπεία την αύξηση του πλούτου των μετόχων ή των ιδιοκτητών.

Η δημιουργία και η απόδοση αξίας στους πελάτες γίνεται μέσω της συναλλαγής κατά την οποία οι μεν πρώτοι προσδίδουν στην επιχείρηση την αξία του προϊόντος/υπηρεσίας μέσω της καταβολής του γενικά αποδεκτού μέσου συναλλαγής (χρηματικές μονάδες) της περιοχής στην οποία βρίσκονται (Ευρώ, Δολάριο κ.τ.λ.) και η δε δεύτερη (επιχείρηση) τους μεταβιβάζει την κυριότητα του πλήθους των μονάδων που επιθυμούν με την ολοκλήρωση της συναλλαγής ή

---

<sup>1</sup> Καθηγητής Λ. Χυτήρης , σελίδα 2 σημειώσεις μαθήματος: Διοίκηση Επιχειρήσεων δημόσιος τομέας ΠΜΣ Λογιστική & Έλεγχος Επιχειρήσεων και Δημοσίων Οργανισμών.

πραγματοποιείται η έναρξη ή η λήξη της υπηρεσίας για την οποία έχουν προσυμφωνήσει για το σχετικό κόστος.

Η μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας της επιχείρησης υλοποιείται μέσω της αύξησης της τρέχουσας αξίας (market value) της μετοχής της επιχείρησης. Η αύξηση της τιμής ανά μετοχή υλοποιεί ανάλογη αύξηση του πλούτου των μετόχων, καθώς ο τελευταίος ισούται με το γινόμενο της τιμής ανά μετοχή με το πλήθος των μετοχών που έχει στην κυριότητα του. Η τρέχουσα τιμή της μετοχής αποτελεί αξιόπιστο μέσο μέτρησης του πλούτου των μετόχων, διότι αυτοί μπορούν να πραγματοποιήσουν πώληση των μετοχών που κατέχουν με μετρητά χωρίς να αναμένουν τη δημοσιοποίηση των οικονομικών καταστάσεων για την απόδοση τυχόν μερίσματος από την επιχείρηση. Βεβαία θα πρέπει να αποσαφηνιστεί ότι υπάρχει διαφορά στην έννοια της αξίας της επιχείρησης και τους κέρδους των μετόχων. Η αξία της επιχείρησης λαμβάνει υπόψιν και μελλοντικές ταμειακές ροές (cash flows), λαμβάνει υπόψιν την αξία διαχρονικά που έχει το χρήμα και αποτελεί προϊόν λογιστικής αποτύπωσης της τωρινής της αξίας βασισμένο σε κανόνες και λογιστικές πρακτικές, εν αντιθέσει με το κέρδος των μετόχων που αποτελεί καθαρό ποσό απαλλαγμένο τα παραπάνω.

Επίσης τη μεγιστοποίηση του πλούτου αποτελεί βραχυχρόνιο χαρακτηριστικό χωρίς να έχει μόνιμο μακροχρόνιο χαρακτήρα. Έτσι μια αύξηση των πωλήσεων το χρονικό έτος  $X$  που πραγματοποιεί αύξηση της τιμής της μετοχής (λόγω κατοχής μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς ή προσέλκυση νέων πελατών που μέχρι πρότινος ήταν εν δυνάμει) με πιθανή μεγαλύτερη απόδοση μερίσματος στο τέλος του οικονομικού έτους άρα και με μεγαλύτερη τιμή μετοχής και πλούτο των μετόχων δεν εγγυάται ότι το χρονικό έτος  $X+5$  θα υπάρχει η διανομή ανάλογου ποσού ή διατήρηση της τιμής ανά μετοχή.

## 1.2 Εννοιολογία Στρατηγικής

Η έννοια της στρατηγικής προέρχεται από το αρχαιοελληνική λέξη: <<στρατηγός>> και σαν όρος θεωρούταν ως η τέχνη των στρατηγών<sup>2</sup>. Αφορούσε κυρίως την τακτική προσέγγιση που είχαν οι στρατηγοί περί του πολέμου, δεν συμπεριλάμβανε όμως τις αποφάσεις για τους στόχους που αφορούσαν την πολιτική σκοπιά και σχετιζόταν με τον πόλεμο. Κύριο χαρακτηριστικό του αρχαιοελληνικού όρου με τις σύγχρονες προσεγγίσεις είναι το ταίριασμα (fit) ανάμεσα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, των ευκαιριών και απειλών από την μια πλευρά με τις δυνάμεις και αδυναμίες από την άλλη.

Μια σύγχρονη απλοϊκή προσέγγιση για την ερμηνεία της στρατηγικής είναι ότι αποτελεί ένα σχέδιο δράσης που αφορά τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης και καθορίζει τις σχέσεις με εσωτερικών δραστηριοτήτων με το εξωτερικό περιβάλλον.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία παραθέτει πλειάδα περαιτέρω ερμηνειών της στρατηγικής οι οποίες είναι αρκετά ενδιαφέρουσες. Ενδεικτικά, από τις πιο καινοτόμες για την εποχή που διατυπώθηκαν αποτελούν:

- 1) Του Alfred Chandler (1962) όπου θεωρεί τον καθορισμό των σκοπών (μακροπρόθεσμων) της επιχείρησης, και εν συνεχεία την οριοθέτηση σειράς πράξεων και κατάλληλη κατανομή διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη των στόχων-σκοπών αυτών.
- 2) Του James Brain Quinn (1980) που διατύπωσε ότι η στρατηγική είναι το οργανωμένο σχέδιο μιας επιχείρησης που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς αυτής, τις πολιτικές και τις οποιαδήποτε πράξεις σ' ένα ενιαίο σύνολο.
- 3) Ίσως η πιο εφαρμοσμένη στο σημερινό status quo των πολυεθνικών-οδηγών (leader) στους σημαντικότερους κλάδους της οικονομίας αποτελεί από την πλευρά του Kenichi Ohmae (1987) η έννοια της στρατηγικής ως η συνεχής προσπάθεια μιας επιχείρησης να αλλάξει την δύναμη της σε σχέση με τους υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου με πλέον ανταγωνιστικό τρόπο.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, η στρατηγική θα μπορούσε να οριστεί ως:

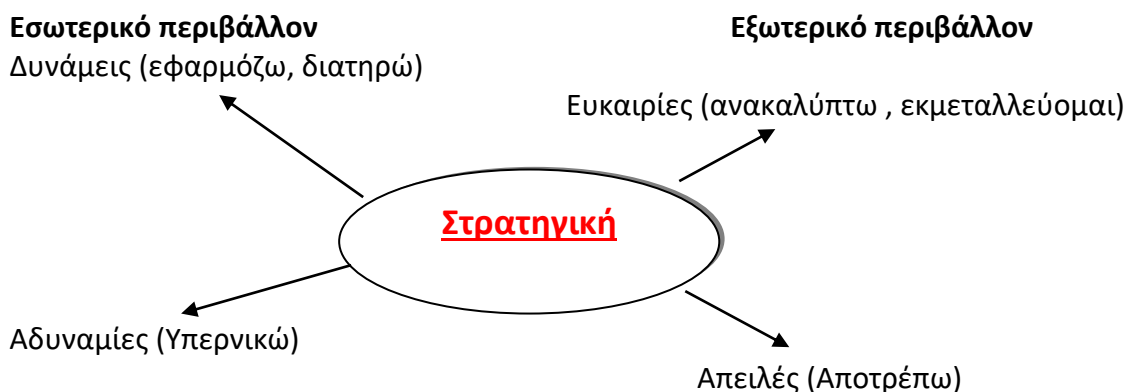
**<<Το σύνολο ενεργειών που αποσκοπούν στη διασύνδεση του εσωτερικού με το εξωτερικό περιβάλλον (όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1) της επιχείρησης και αποσκοπούν στην αποτελεσματική επίτευξη των ορισμένων στόχων μέσω της κατάλληλης δραστηριότητας που διαμορφώνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα με σκοπό την μετεξέλιξή του σε συγκριτικό.<sup>3>></sup>**

---

<sup>2</sup> Πηγή: Στρατηγικό Μάνατζμεντ ,Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Εκδόσεις Γ.Μπένου Γ' έκδοση σελίδα 25

<sup>3</sup> Η έννοια του ανταγωνιστικού και συγκριτικού πλεονεκτήματος ερμηνεύονται περαιτέρω στην συνέχεια του κεφαλαίου





**Διάγραμμα 1.1::** Στρατηγική της επιχείρησης

**Πηγή:** Στρατηγικό Μάνατζμεντ ,Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Εκδόσεις Γ.Μπένου Γ' έκδοση σελίδα 31

Κάθε υποψήφια προς υλοποίηση στρατηγική δεν μπορεί να αποφέρει το ανάλογο αναμενόμενο αποτέλεσμα. Υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά τα οποία αν υπάρχουν σαν στοιχεία στη στρατηγική μπορεί να χαρακτηριστεί ως καλή, ενώ παράλληλα θα πρέπει σύμφωνα με το σχέδιο με το οποίο έχει καταρτιστεί να είναι σε θέση να απαντά άμεσα και με σαφήνεια σε τρεις (3) απλές ερωτήσεις:

- Που είμαστε τώρα-ποια είναι η κατάσταση;
- Που θέλουμε να βρεθούμε;
- Πως θα φτάσουμε εκεί;

Το πρώτο από αυτά τα χαρακτηριστικά που αποτελεί και την απάντηση στην πρώτη μας ερώτηση είναι η έγκαιρη και ακριβής διάγνωση των ανταγωνιστικών προσκλήσεων. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (ανάλυση PEST, VRIO, εφαρμογή του μοντέλου των δυνάμεων Porter κ.τ.λ.).

Σαν δεύτερο σκέλος θεωρείται η διαμόρφωση της ώστε να ανταποκρίνεται στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, από την επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (Corporate strategy) έως την επιχειρηματική (Business strategy) και την λειτουργική (Functional Strategy). Για την περαιτέρω κατανόηση του παραπάνω επισημαίνεται ότι η επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική αναφέρεται σε ποιες νέες δραστηριότητες θα υλοποιήσει μια επιχείρηση, ποιες από τις υπάρχουσες θα διατηρήσει και ποιες θα καταργήσει. Η επιχειρηματική στρατηγική αναφέρεται στο πως ανταγωνίζεται η κάθε μια επιχείρηση του Ομίλου στον κλάδο της. Η λειτουργική στρατηγική αναφέρεται στη διαθεσιμότητα και την εύρεση κατάλληλων πόρων προς υποστήριξη της επιχειρηματικής και επιχειρησιακής στρατηγικής.

Το τελευταίο χαρακτηριστικό που πρέπει να έχει μια στρατηγική για να θεωρηθεί καλή είναι η οριοθέτηση όλων των ενεργειών που θα εφαρμοστούν σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης, τα οποία πολύ πιθανόν να έχουν ασύνδετες ασχολίες μεταξύ τους αλλά παρουσιάζονται σε συνοχή.

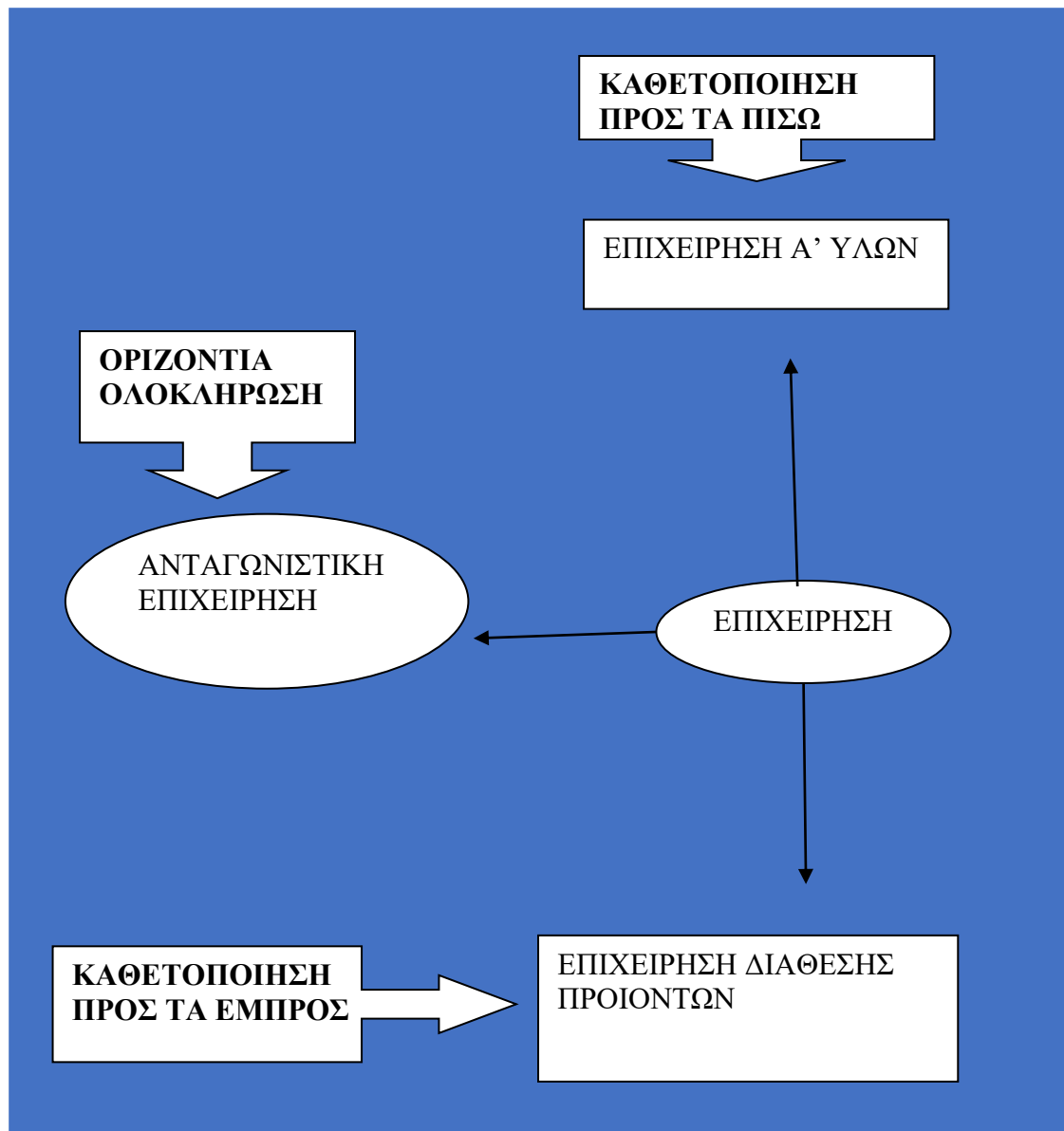
Στο σημείο αυτό μπορεί να θεωρηθεί ότι ο τρόπος που έχει διαμορφωθεί η στρατηγική είναι σε θέση να απαντά στα παραπάνω ερωτήματα, καθώς αποτελεί τον μακροχρόνιο σχεδιασμό για τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος υπό το πρίσμα των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης. Η στρατηγική που μπορεί να επιλέξει μια επιχείρηση ανάλογα την ανταγωνιστική της θέση που έχει στον κλάδο της σε συνδυασμό με την ελκυστικότητα του κλάδου είναι:

## I. ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Στρατηγική ανάπτυξης θεωρείται η αύξηση των οργανωτικών λειτουργιών της. Τυπικά σχετίζεται με την αύξηση των επιχειρηματικών εσόδων, του αριθμού του απασχολούμενου προσωπικού, και του μεριδίου αγοράς. Η αύξηση αυτή μπορεί να προκύψει είτε μέσω εσωτερικής είτε μέσω εξωτερικής ανάπτυξης. Κατά την εσωτερική ανάπτυξη υπάρχει επέκταση της δραστηριότητας σε τομείς οι οποίοι συνήθως είναι παρεμφερείς ενώ η εξωτερική ανάπτυξη υλοποιείται μέσω συγχωνεύσεων (merge), εξαγορών (acquisition) ή στρατηγικών συμμαχιών (strategic alliance). Σε παγκόσμιο επίπεδο οι επιχειρήσεις φαίνεται να προτιμούν την εξωτερική ανάπτυξη.

Μια επιχειρησιακή στρατηγική εσωτερικής ανάπτυξης είναι η επονομαζόμενη στρατηγική της συγκέντρωσης (concentration) κατά την οποία η εταιρεία-οργανισμός εξειδικεύεται στην παραγωγή ή προσφορά συγκεκριμένου προϊόντος/υπηρεσίας, καθώς με αυτό τον τρόπο προβλέπεται αυξημένη κερδοφορία που προέρχεται από τις πραγματικές δυνατότητες αυτού του προϊόντος/υπηρεσίας. Εν ολίγοις μια επιχείρηση σχεδιάζει να ενασχοληθεί σε ένα αντικείμενο με μεγάλη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα με δεδομένους ανθρώπινους και χρηματοοικονομικούς πόρους.

Όσων αφορά στρατηγικές εξωτερικής ανάπτυξης, οι κυριότερες αποτελούν την οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration) την κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration) και τη στρατηγική διαποικίλησης (diversification). Κατά την οριζόντια ολοκλήρωση μια επιχείρηση προχωρά σε εξαγορά ή συγχώνευση επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο με την ίδια στο σύστημα-αξίας. Η στρατηγική αυτή προτείνεται σε επιχειρήσεις που η δυναμικότητα τους είναι η ισχυρότερη ή από τις ισχυρότερες στον κλάδο. Η κάθετη ολοκλήρωση αναφέρεται στην είσοδο της επιχείρησης σε στάδια πριν ή μετά από την τωρινή της δραστηριότητα στο σύστημα-αξίας. Εάν η ενέργεια που πραγματοποιείται είναι με εξαγορά ή συγχώνευση με προμηθευτή της επιχείρησης, τότε αναφέρουμε ότι αποτελεί κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω. Αν η ενέργεια που υλοποιείται είναι με εξαγορά ή συγχώνευση σε πελάτη της επιχείρησης, τότε αναφέρουμε ότι αποτελεί κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός. Με τη βοήθεια του διαγράμματος 1.2 γίνεται σαφής η διάκριση μεταξύ κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης μιας παραγωγικής επιχείρησης.



**Διάγραμμα 1.2:** Μέθοδοι ανάπτυξης επιχείρησης

Η στρατηγική της διαποικίλησης (diversification strategy) αναφέρεται στην είσοδο μιας επιχείρησης σε προϊόντα ή υπηρεσίες, των οποίων οι αγορές είναι διαφορετικές σε σχέση με την τωρινή της δραστηριότητα. Η διαποικίληση μπορεί να διαχωριστεί σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαποικίληση. Η συσχετισμένη είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες που συνδέεται με τις ήδη υπάρχουσες σε επίπεδο τεχνολογίας, αγοράς ή προϊόντων. Η ασυσχέτιστη όπως γίνεται αντιληπτό αποτελεί την επέκταση της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες, οι οποίες δεν εμφανίζουν συνάφεια με τις ήδη υπάρχουσες.

## II. ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ

Οι στρατηγικές σταθερότητας χαρακτηρίζονται από την απουσία κάποιας ουσιώδους αλλαγής. Παράδειγμα θεωρείται η παροχή ίδιων προϊόντων στους ίδιους πελάτες, χωρίς να παρουσιάζεται από την επιχείρηση κάποια σημαντική δύναμη ή αδυναμία και στην αγορά δεν παρουσιάζονται κάποιες ευκαιρίες να εκμεταλλευτεί ή απειλές για να αποφύγει. Οι στρατηγικές σταθερότητας μπορούν να διακριθούν σε: στρατηγική παύσης/συνέχισης με προσοχή και σε στρατηγική καμίας αλλαγής. Η πρώτη χαρακτηρίζεται σαν μια στρατηγική διαλείματος κατά την οποία η επιχείρηση αναμένεται να υλοποιήσει μελλοντικά κάποια στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής, στο παρόν όμως στάδιο δεν διαπράττει καμία ενέργεια. Η δεύτερη χαρακτηρίζεται σαν μια στρατηγική <<ουδετερότητας>> κατά την οποία έχει ληφθεί η απόφαση από τη διοίκηση για παροχή ίδιων προϊόντων-υπηρεσιών χωρίς να υλοποιεί τίποτα καινούργιο.

## III. ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ

Οι στρατηγικές που εντάσσονται στην περισυλλογή μέχρι πρόσφατα ήταν μη-επιθυμητές από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων. Λόγω όμως των χρηματοοικονομικών επιπτώσεων από την κρίση του 2008, των τεχνολογικών επαναστάσεων και της σωρείας συγχωνεύσεων και εξαγορών σε παγκόσμιο επίπεδο, όλο και περισσότεροι οδηγούνται σε κάποια από αυτές. Εν συντομία όλες οι στρατηγικές περισυλλογής στρέφονται σε εν μέρει ή ολική ρευστοποίηση, σε από-επένδυση, σε ασφάλεια σε μεγαλύτερη επιχείρηση ή σε χρεοκοπία. Αν πραγματοποιούνταν προβολή στο οικονομικό κύκλωμα θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως το στάδιο της ύφεσης στην οικονομία, εφαρμοσμένο σε επίπεδα επιχείρησης. Οι στρατηγικές αυτές είναι:

- A. Στρατηγική Διάσωσης ή Αναστροφής
- B. Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης
- C. Στρατηγική Από-επένδυσης
- D. Στρατηγική Ρευστοποίησης
- E. Στρατηγική Χρεοκοπίας

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο σχεδιασμός πρέπει να υλοποιηθεί υπό το πρίσμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Γενικά η ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί αξία με ένα τρόπο που οι ανταγωνιστές της δεν μπορούν να δημιουργήσουν ορίζεται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η απόκτηση αυτού του πλεονεκτήματος υλοποιείται είτε προσφέροντας αγαθά ή υπηρεσίες παρόμοια με τους ανταγωνιστές της στον κλάδο αλλά σε χαμηλότερη αξία είτε παρέχοντας καλύτερα αγαθά ή υπηρεσίες σε ίδια αξία για τον καταναλωτή. Η <<ανταμοιβή>> ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση σκιαγραφείται είτε σαν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς είτε σαν αυξημένη κερδοφορία. Μια επιχείρηση που επιτυγχάνει υψηλότερες αποδόσεις συγκριτικά με άλλους ανταγωνιστές στον ίδιο κλάδο ή με τον μέσο όρο του κλάδου θεωρούμε ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εάν το παραπάνω παρουσιάζεται για παρατεταμένη χρονική περίοδο θεωρούμε ότι έχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο καλύτερος τρόπος ανάλυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μέσω των λογιστικών στοιχείων όπου εξετάζεται η λογιστική κερδοφορία και τα οικονομικά δεδομένα και ποσοστά που προκύπτουν από τα διαθέσιμα λογιστικά δεδομένα όπως οι ισολογισμοί και οι Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης. Τα λογιστικά δεδομένα αυτά εξυπηρετούν στην ασφαλή σύγκριση στις επιδόσεις ανάμεσα σε διαφορετικές εταιρείες. Ο σημαντικότερος οικονομικός δείκτης για την αξιολόγηση οικονομικών επιδόσεων –κατά συνέπεια έμμεσα και την στρατηγική που βασίζεται και κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα- είναι ο ROIC. Μέσω του δείκτη αυτού μια επιχείρηση μπορεί να εξετάσει πόσο αποδοτικά χρησιμοποιεί το συνολικά επενδυμένο κεφάλαιο της το οποίο αποτελείται από τα ίδια κεφάλαια και τα δανειακά κεφάλαια (Δανεισμός από διάφορα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα εντός και εκτός επικράτειας και ομολογιούχους).

Ωστόσο, παρόλο που τα λογιστικά δεδομένα είναι εύκολα διαθέσιμα, παρουσιάζουν κάποιους περιορισμούς που οφείλουμε να έχουμε υπόψιν κατά την εξέτασή τους:

- 1) Τα λογιστικά δεδομένα και ως εκ τούτου και οι δείκτες που προκύπτουν από αυτά αποτελούν ιστορικά στοιχεία καθώς αναφέρονται στο παρελθόν. (Ισολογισμοί και Κ.Α.Χ. καταρτίζονται στο τέλος του κάθε οικονομικού έτους)
- 2) Τα λογιστικά δεδομένα δεν λαμβάνουν υπόψιν στοιχεία στα οποία δεν περιλαμβάνονται στους ισολογισμούς (χαρακτηριστικό αποτελεί οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συμβαλλόμενων μερών )
- 3) Τα λογιστικά δεδομένα δεν αποτυπώνουν επαρκώς άυλα περιουσιακά στοιχεία που σήμερα θεωρούνται τα πιο σημαντικά σε κάθε επιχείρηση. Στοιχεία όπως η καινοτομία (αποτυπώνεται εν μέρει σαν έξοδα έρευνας και ανάπτυξης) , το customer experience (εμπειρία πελάτη) δεν μπορούν να αποτυπωθούν πλήρως. Η Tesla δεν μπορεί να αποτυπώσει στα οικονομικά της στοιχεία την ικανότητα της για σχεδιασμό πλήρως ηλεκτρονικών αυτοκινήτων αποτελεί όμως κρίσιμο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Προκύπτει λοιπόν το εύλογο ερώτημα σε αυτό το σημείο αν η στρατηγική δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαμορφώνει τη στρατηγική. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα είναι απλή: η διοίκηση της επιχείρησης θα κατασταλάξει στη στρατηγική που θα έχει η επιχείρηση ανάλογα με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο οποίο θέλει να βασιστεί. Επομένως, αν επιθυμεί να έχει μια στρατηγική ηγεσίας κόστους, τότε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιθυμεί είναι το χαμηλότερο κόστος στην αγορά. Αν επιθυμεί μια στρατηγική διαφοροποίησης, τότε το πλεονέκτημα που επιθυμεί είναι να είναι μοναδικά καλή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και να γίνεται αντιληπτό και κατανοητό αυτό και στους αγοραστές. Σε κάθε μια από τις δυο περιπτώσεις αυτό που επιθυμεί η επιχείρηση είναι η αξία που έχει δημιουργήσει (καθώς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι εν τέλει η προσφερόμενη στον πελάτη αξία) να μπορέσει να είναι διατηρήσιμη για ένα εύλογο χρονικό διάστημα ή ακόμα ιδανικότερα να μπορέσει να δημιουργήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα με

τέτοιο τρόπο έτσι ώστε καμία άλλη επιχείρηση να μην μπορεί να το αντιγράψει, οδηγώντας έτσι στη μετατροπή του σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### 1.3 Εννοιολογία Management

Ως management θεωρούνται οι λειτουργίες και ενέργειες που συντελούν στον Προγραμματισμό, την Οργάνωση, την Ηγεσία, και τον Έλεγχο των διαφορετικών συντελεστών παραγωγής (ανθρώπινους και μη) προκειμένου να επιτευχθεί ο ορισμένος σκοπός της επιχείρησης κατά τέτοιο τρόπο που μπορεί να θεωρείται αποτελεσματικός και οικονομικός.

Ερεθίσματα από το εξωτερικό περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό) σε συνδυασμό με τις παραμέτρους στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (διαθέσιμοι Πόροι, Δομή, Κουλτούρα) επηρεάζουν το ενδεχόμενο management κατά τέτοιο τρόπο που επιδρούν στην απόφαση για το τι θα κάνει η επιχείρηση (Προγραμματισμός), πώς θα το κάνει (Οργάνωση), τη Διοίκηση (Ηγεσία), και την εκτίμηση καλής λειτουργίας (Έλεγχος). Συνεπώς, το management απαντά στις απλές ερωτήσεις: ΤΙ; ΠΩΣ; ΠΟΙΟΣ; ΠΟΤΕ; ΓΙΑΤΙ;

Ο Προγραμματισμός μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμος (μέχρι 1 έτος), μεσοπρόθεσμος (2-5 έτη) και μακροπρόθεσμος (άνω 5 ετών) χωρίς να είναι απόλυτα τα χρονικά διαστήματα. Η οργάνωση ορίζει τον καταμερισμό και την ανάθεση των εργασιών και τον ορισμό σχέσεων εξουσίας και ευθύνης. Η ηγεσία έχει την εποπτεία των υφιστάμενων με ταυτόχρονη την παρακίνηση τους, την ανάπτυξη τους, την άσκηση πειθαρχίας και τη διευθέτηση τυχόν συγκρούσεων–παραπόνων μέσω των ορισμένων καναλιών επικοινωνίας. Τέλος ο έλεγχος πραγματοποιεί μέτρηση των αποτελεσμάτων και διαδικασιών με βάση κάποιο πρότυπο ή κριτήριο. Ο έλεγχος αποτελεί ίσως το πιο σημαντικό κομμάτι του management, καθώς εμπεριέχει μετρήσιμα ποιοτικά στοιχεία τα οποία μπορούν ανάλογα με τις προθέσεις της επιχείρησης να μεταβληθούν προς βελτίωση των αποτελεσμάτων της. Σαφώς πρέπει να υπάρχει κατάλληλος συνδυασμός και των τεσσάρων παραγόντων για να οδηγηθεί σε κάποιο αποτέλεσμα

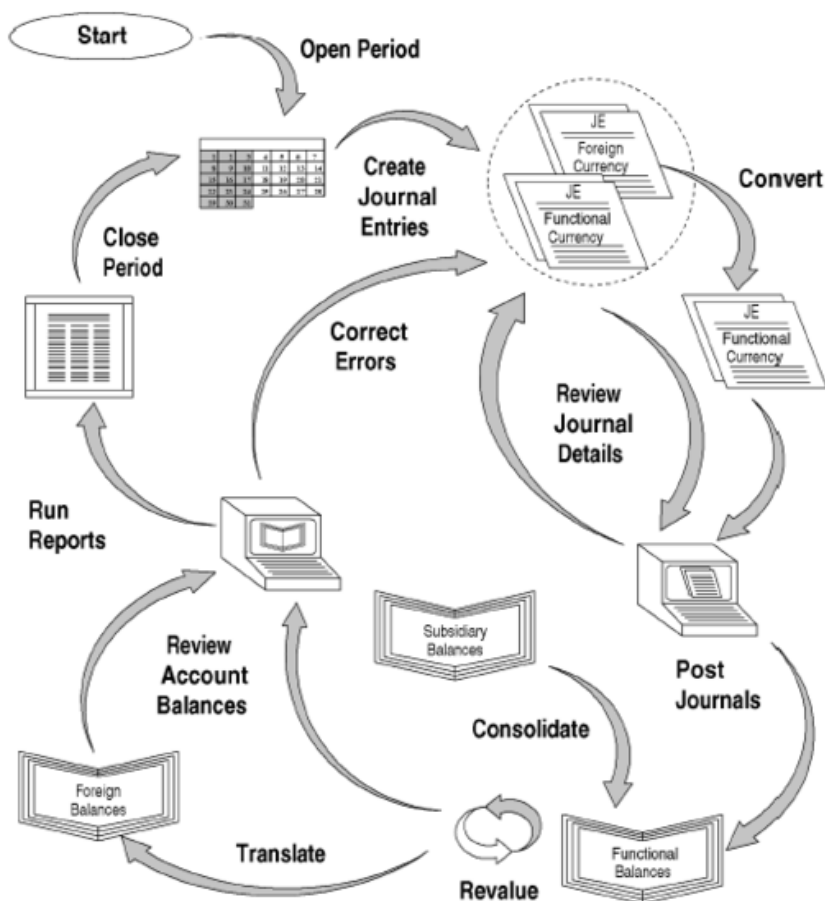
Συμπερασματικά, θα πρέπει να επισημανθεί ότι στο management η ηγεσία περιλαμβάνει και τον όρο της παρακίνησης καθώς αυτή αναφέρεται όχι στις συμβατικές υποχρεώσεις που έχουν οι εργαζόμενοι, αλλά στην προοπτική της υπέρ-απόδοσης τους στην οποία θέλουν να πετύχουν όσα άτομα ασχολούνται με τον management.

## 1.4 Εννοιολογία Accounting

Ο αγγλοσαξονικός όρος “accounting” προέρχεται από το “account” που σημαίνει λογίζω και αναφέρεται στην αποτύπωση γεγονότων. Στην Ελληνική ορολογία συναντάται ως “λογιστική”, που προέρχεται από το αρχαιοελληνικό ρήμα: “λογίζω”, καθώς αντικείμενο της είναι η τήρηση λογαριασμών τάξεως ώστε να αποτυπώνονται τα λογιστικά γεγονότα.

Η ορολογία της λογιστικής θα μπορούσε να διατυπωθεί ως η επιστήμη η οποία εντοπίζει, καταχωρεί, επεξεργάζεται και εν τέλει παρουσιάζει τα χρηματοοικονομικά δεδομένα μιας επιχείρησης μέσω εκθέσεων έτσι ώστε διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη εντός και εκτός επιχείρησης (stakeholders) να είναι σε θέση να λαμβάνουν όσο το δυνατόν πιο ορθολογικές και συνάμα οικονομικές αποφάσεις. Επιπροσθέτως, η λογιστική αποτελεί το μέσο καταγραφής και ελέγχου μιας επιχείρησης. Με το διάγραμμα 1.3 γίνεται σαφές και πως λειτουργεί εντός μιας επιχείρησης η λογιστική.

The General Ledger Accounting Cycle



**Διάγραμμα 1.3:** Ο κύκλος της γενικής λογιστικής

**Πηγή:** [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Accounting\\_cycle.png](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Accounting_cycle.png)

Για μεγαλύτερη σαφήνεια θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η λογιστική ανάλογα με την κατηγορία στην οποία αναφέρεται διαχωρίζεται σε Χρηματοοικονομική Λογιστική και σε Διοικητική Λογιστική. Η πρώτη εξυπηρετεί και παρέχει πληροφορίες σε φυσικά και νομικά πρόσωπα εκτός επιχείρησης, ενώ η Διοικητική παρέχει πληροφοριακές ανάγκες μέσα στην επιχείρηση. Στον ευρύτερο κλάδο της Διοικητικής λογιστικής υπάγεται και η κοστολόγηση (η οποία συναντάται και ως αναλογική λογιστική). Η πληροφόρηση όπως έχει αναφερθεί παραπάνω πραγματοποιείται μέσω εκθέσεων. Αυτές οι εκθέσεις οφείλουν και πρέπει να διακρίνονται από:

- Αξιοπιστία (reliability)
- Πληρότητα (completeness)
- Συνάφεια/σχετικότητα με τη λήψη αποφάσεων (relevance)
- Συγκρισιμότητα (comparability)
- Κατανοητότητα (understandability)
- Αντικειμενικότητα (neutrality)

Η λογιστική δεν πρέπει να συγχέεται σαν ορολογία με την εφοδιαστική αλυσίδα λόγω πανομοιότυπης αγγλικής ορολογίας (logistics), ούτε βέβαια με τις συγγενικές επιστήμες των μαθηματικών και της πληροφορικής. Η λογιστική με την εξέλιξή της και την ανάπτυξη που έχει τα τελευταία χρόνια έχει αναπτύξει ιδιαίτερος τους κάτωθι κλάδους της:

- ❖ Ναυτιλιακή Λογιστική
- ❖ Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα
- ❖ Αγροτική Λογιστική
- ❖ Τραπεζική Λογιστική
- ❖ Διεθνής Λογιστική
- ❖ Ελεγκτική
- ❖ Δημόσια Λογιστική
- ❖ Φορολογική Λογιστική

Κλείνοντας το παρόν, θα πρέπει να επισημανθεί ότι βάσει του Ελληνικού Γενικού Λογιστικού Σχεδίου (Ε.Γ.Λ.Σ.) η διάκριση που προκύπτει στους λογαριασμούς είναι σε Γενική Λογιστική (Ομάδα 1 έως 8), σε Αναλυτική Λογιστική (Ομάδα 9) και σε Λογαριασμούς Τάξεως (Ομάδα 0)



## 1.5 Strategic Management Accounting (S.M.A.)

Κατά τις προηγούμενες δεκαετίες πραγματοποιήθηκαν αρκετές μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και τον εσωτερικό τους σχεδιασμό (οργανωσιακή δομή, ευέλικτες μορφές εργασίας κ.τ.λ.) οι οποίες αποτέλεσαν νέες προκλήσεις για τους managers. Η απαίτηση κατά τον σχεδιασμό, την επιλογή αποφάσεων και ελέγχου επέφερε μια νέα πραγματικότητα στην οποία ο εκάστοτε manager θα πρέπει να λάβει υπόψιν “παραδοσιακές” λογιστικές πληροφορίες με στοιχεία από το εξωτερικό περιβάλλον υπό διαφορετικό πρίσμα κριτικής η κάθε μια, οδήγησαν στην εισαγωγή της έννοιας του Strategic Management Accounting (S.M.A.).

Ωστόσο, αρκετές έρευνες έχουν αποδείξει ότι σε μεγάλο εύρος επιχειρήσεων δεν υπάρχει χρήση της έννοιας και πρακτική της εφαρμογή παρόλο που ο στρατηγικός προσανατολισμός που αποδίδεται από το S.M.A επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ενισχύει την οργανωσιακή δομή και λειτουργία τους.

Η πρώτη εμφάνιση της έννοιας ήταν από τον Simmonds το 1981 στο περιοδικό *Management Accounting* στο Ηνωμένο Βασίλειο και έκτοτε αρκετές έρευνες και μελέτες έχουν υλοποιηθεί με γνώμονα αυτήν. Σε γενική προσέγγιση θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε το S.M.A. ως την εξέλιξη της Διοικητικής Λογιστικής με προσανατολισμό στο στρατηγικό management, το marketing και άλλους διοικητικούς στόχους της επιχείρησης, ώστε να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Παρότι έχει παρέλθει μια τριακονταετία από την πρώτη εμφάνιση της έννοιας του Στρατηγικού Management δεν έχει αποδοθεί μια σαφή ερμηνεία της, ενώ ορισμένες από τις πιο σημαντικές παρατίθενται στον πίνακα 1.1:

**Πίνακας 1.1:** Ερμηνείες Strategic Management Accounting

<b>ΕΡΜΗΝΙΕΣ STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING.</b>	
Simmonds (1981, p. 26)	“παροχή και την ανάλυση των λογιστικών στοιχείων διαχείρισης για την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές της για χρήση στην ανάπτυξη και παρακολούθηση της επιχειρησιακής στρατηγικής”
Bromwich (1990, p. 28)	“παροχή και ανάλυση οικονομικών πληροφοριών σχετικά με τις αγορές προϊόντων της επιχείρησης και τα κόστη ανταγωνισμού και τις δομές κόστους και ανταγωνιστικότητας. Παρακολούθηση των στρατηγικών της επιχείρησης και των στρατηγικών των ανταγωνιστών στις αγορές αυτές σε έναν αριθμό περιόδων”
Roslender and Hart (2003, p. 255)	“Το SMA αναγνωρίζεται ως μια γενική προσέγγιση για τη λογιστική στρατηγική τοποθέτηση, που ορίζεται από μια

	<i>προσπάθεια να ενσωματωθούν οι γνώσεις της διοικητικής λογιστικής και της διοίκησης marketing εντός ενός στρατηγικού πλαισίου διαχείρισης”</i>
Agasisti et al. (2008, p. 2)	<i>“Η αναγνώριση ενός συνόλου πληροφοριών για τη υποστήριξη της στρατηγικής Αποφάσεων”</i>
Langfield-Smith (2008, p. 206)	<i>“Το SMA συνεπάγεται τη λήψη στρατηγικού προσανατολισμού στην παραγωγή, την ερμηνεία και την ανάλυση των πληροφοριών της διοικητικής λογιστικής και οι δραστηριότητες των ανταγωνιστών αποτελούν το κλειδί για σύγκριση”</i>
Tillmann and Goddard (2008, p. 80)	<i>“Το SMA μπορεί γενικά να οριστεί ως η χρήση των συστημάτων διοικητικής λογιστικής για τη στήριξη της στρατηγικής λήψης αποφάσεων”</i>
Ma and Tayles (2009, p. 474)	<i>“το σώμα της διοικητικής λογιστικής που ασχολείται με στρατηγικά προσανατολισμένες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο”</i>

**Πηγή:** STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING: DEFINITIONS AND DIMENSIONS , από Rui Alexandre R. Pires σελίδα 4.

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να αποδεχτούμε ότι το S.M.A. υιοθετεί 4 παράγοντες:

- 1)Πελατοκεντρική προσέγγιση, προσέγγιση σε υπάρχοντες και δυνητικούς ανταγωνιστές και γενικά την αγορά.
- 2)Διαχείριση εσωτερικών πόρων και δομή επιχειρήσεων με την προοπτική εξέλιξη τους
- 3)Συγκεκριμένη οριοθέτηση στρατηγικής που θα οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα ενισχύσει την θέση της επιχείρησης στον κλάδο της
- 4)Μέτρηση οικονομικών και μη παραγόντων.

Επομένως το management λαμβάνοντας υπόψιν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης: πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό (αναλύονται παρακάτω στην εργασία) όπως επίσης και το εσωτερικό περιβάλλον: πόροι , δομή και κουλτούρα απαντάει άμεσα και με σαφή τρόπο στα τέσσερα (4) κρίσιμα ερωτήματα για τη λειτουργία και τη συνέχιση της δραστηριότητας της επιχείρησης και είναι αποφάσεις για το τι θα κάνει η επιχείρηση, πώς ακριβώς θα το κάνει, πώς θα διοικηθεί και τέλος πώς θα γίνεται ο έλεγχος και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων.

Στο λογιστικό σχέδιο η εφαρμογή του S.M.A. εμφανίζεται στο σύνολο των λογαριασμών. Στην ομάδα 1 όπου υπάρχει απεικόνιση των παγίων της επιχείρησης και των αποσβέσεων αυτών, θεωρείται κρίσιμη η επιλογή αγοραπωλησίας τυχόν

στοιχείων της επιχείρησης, καθώς επιφέρει άμεσες αλλαγές στις οικονομικές καταστάσεις τους. Στην ομάδα 2 όπου εμφανίζονται οι αγορές της επιχείρησης σχετικά με την παραγωγική της διαδικασία, η σωστή επιλογή α' υλών είναι πλέον κρίσιμη καθώς αν συνδυαστεί και με την ομάδα 5 όπου απεικονίζονται οι προμηθευτές μπορεί κανείς να αντλήσει και να συγκρίνει το κόστος, τις δυνατότητες πληρωμών (μετρητοίς, επί πιστώσει, κ.τ.λ.) και την ορθή ή μη κοστολόγηση των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους managers να έχουν στοιχεία που μπορούν να βασιστούν και να προσφέρουν στους καταναλωτές το επιθυμητό προϊόν-υπηρεσία με το μικρότερο δυνατό κόστος έχοντας βέβαια πάντα υπόψιν ότι αν "στραγγαλιστεί" το εταιρικό κόστος προμήθειων θα εμφανιστούν μέσω παρεμφερούς κόστους (side costs, συντήρησης, service κ.τ.λ.)

Στην ομάδα 3 υπάρχει απεικόνιση των απαιτήσεων της επιχείρησης και των διαθέσιμων που έχει. Αν σαν κλάδος υπάρχει η μεγάλη χρονική περίοδος για είσπραξη των απαιτήσεων από τους πελάτες (π.χ. αποπληρωμή σε 120 μέρες) και εμφανίζεται στα στοιχεία της εταιρείας ότι πραγματοποιείται εξόφληση από τους πελάτες σε ευρύτερο χρονικό διάστημα, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί σε όλες τις προβλεπόμενες και άμεσες ενέργειες προκειμένου να μειωθεί αυτό το χρονικό διάστημα. Επίσης το S.M.A. μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις που αφορούν τα διαθέσιμα της επιχείρησης. Έτσι, ενώ μέχρι πρότινος μπορεί να υπήρχε μεγάλο σε ύψος ταμείο στην επιχείρηση (38.03) πλέον να έχει ληφθεί η απόφαση της "αποκλιμάκωσης" του. Ένα έμμεσο παράδειγμα για το συγκεκριμένο αποτελούν τα μεγάλα καταστήματα λιανικών πωλήσεων (super markets), τα οποία ενώ παραδοσιακά έχουν μεγάλο σε ύψος ημερήσιο ταμείο, πλέον μέσω προγραμμάτων επιβράβευσης σε συνδυασμό με τα τραπεζικά ιδρύματα παροτρύνουν τους καταναλωτές στη χρήση χρεωστικών και πιστωτικών καρτών.

Στην ομάδα 4 όπου εμφανίζονται στοιχεία που αφορούν το ύψος του μετοχικού κεφαλαίου, προβλέψεις κ.α. το S.M.A. είναι στην πλέον κρίσιμη εφαρμογή του καθώς οδηγούν σε αποφάσεις ως προς τη νόμιμη αυξομείωση εταιρικού κεφαλαίου και ιδίως τη διενέργεια ορθών προβλέψεων που οδηγούν στην επιλογή καταλλήλων αντιδράσεων από την πλευρά της εκάστοτε εταιρείας. Αν δηλαδή προβλέπεται η μείωση προσωπικού λόγω αύξησης του κόστους ανθρωπίνου παράγοντα (αύξηση παραδείγματος χάριν κατωτάτου μισθού), τότε απαιτείται να διενεργηθούν και προβλέψεις σχετικά με αποζημίωση του προσωπικού λόγω εξόδου από την επιχείρηση. Ο manager θα πρέπει να συγκρίνει στοιχεία σχετικά αν εν τελεί είναι προς όφελος της επιχείρησης μια βραχυχρόνια μείωση του κόστους παραγωγής ή οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις συνεπικουρούμενες και από άλλους παράγοντες (π.χ. συναισθηματική αντίληψη του περιβάλλοντος της επιχείρησης από τους εργαζομένους κατόπιν της εξόδου των συνάδελφων τους από αυτήν) οδηγούν τελικά σε ακόμα περισσότερο αρνητικά αποτελέσματα την εταιρεία. Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι η πλέον συχνή παρατήρηση που αναγράφεται στις εκθέσεις ελέγχου είναι η έλλειψη διενέργειας ορθών προβλέψεων.

Στην ομάδα 5 εμφανίζονται στοιχεία που αφορούν τους προμηθευτές (επί πιστώσει υπόλοιπο), τραπεζικό δανεισμό μακροπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο,

εισφορές σε ασφαλιστικούς οργανισμούς κ.τ.λ. Η εφαρμογή του S.M.A στην συγκεκριμένη ομάδα δεν είναι μεγάλη καθώς αποτελούν κόστος στο οποίο δεν μπορεί να παρέμβει η ίδια η επιχείρηση (π.χ. φορολογικές υποχρεώσεις). Σαφώς μπορεί να θεωρηθεί ότι η άντληση κεφαλαίων μέσω δανεισμού και η επιλογή του τρόπου (δανειοδότηση, ομολογίες κ.τ.λ.) είναι κρίσιμο σημείο μιας επιχείρησης στο οποίο το S.M.A. θα έπρεπε να ορίζει ακριβώς τις ενέργειες της. Επειδή όμως δεν υπάρχει μεταβλητότητα όσον αφορά το ύψος των επιτοκίων (τα τραπεζικά ιδρύματα έχουν πανομοιότυπο ύψος επιτοκίου αλλάζοντας μόνο χαρακτηριστικά του δάνειου όπως η περίοδος χάριτος, και οι αγορές ομολόγων έχουν συγκεκριμένο συνήθως επιτόκιο που εξαρτάται και από τη φερεγγυότητα του εκδότη) συνήθως επιλέγονται ήδη συνεργαζόμενα τραπεζικά ιδρύματα και διαφορετικοί μέθοδοι ρευστότητας (δανεισμός προς την επιχείρηση από κάποιον από τους κυρίους μέτοχους).

Στην ομάδα 6 όπου υπάρχει η απεικόνιση του εμμέσου κόστους της επιχείρησης η εφαρμογή του S.M.A. είναι σημαντική καθώς οδηγεί στη βελτίωση αποτελεσμάτων και οικονομικών καταστάσεων μέσω της επιθυμητής μείωσης του κόστους. Εδώ η επιλογή κατάλληλων προμηθευτών αποτυπώνεται σαφέστατα καθώς πέραν από τη συμφωνηθείσα πιστοληπτική πολιτική που θα υπάρχει, στην ομάδα 6 θα υπάρχει αποτύπωση και του σχετικού κόστους. Αν δηλαδή μέσα στα πλαίσια της λειτουργίας της επιχείρησης και της προώθησης των σκοπών αυτής υλοποιείται και η διενέργεια ταξιδιών στους κατά τόπους δυνητικούς πελάτες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό τότε η επιλογή αεροπορικής εταιρείας ή ταξιδιωτικού γραφείου οδηγεί και στο ανάλογο κόστος, καθώς θα υπάρχει και διαφορετική προσφορά για την υλοποίηση του εκάστοτε ταξιδιού.

Στην ομάδα 7 εμφανίζονται οργανικά έσοδα κατά είδος. Εδώ μπορούν να ληφθούν αποφάσεις που σχετίζονται με πωλήσεις αποθεμάτων σε μειωμένη τιμή λόγω εξέλιξης της τεχνολογίας, ή στη δημιουργία εσόδων από σχετική δραστηριότητα με την κύρια. Με αυτό τον τρόπο, αν μια εταιρεία πραγματοποιεί πωλήσεις τηλεφωνικών κέντρων αυτό απεικονίζεται στον 70.01 (με ανάπτυξη του λογαριασμού ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης). Αν η ίδια εταιρεία αποφασίσει να παρέχει και τη συντήρηση και το service των τηλεφωνικών αυτών κέντρων τότε πραγματοποιείται ένα έσοδο που θα εμφανίζεται στον λογαριασμό 73.01 (με ανάπτυξη του λογαριασμού ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης).

Οι επιλογές που οδηγείται μια επιχείρηση μέσω του S.M.A. όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό δεν επηρεάζουν μόνο μια ομάδα λογαριασμών. Πιθανόν μια απόφαση να οδηγήσει στην επίδραση σε τουλάχιστον 3 ομάδες με τη μεταβλητότητα αυτή να εμφανίζεται συνήθως κατά την εξαγωγή του ισολογισμού και της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης. Βέβαια μέσα από το κομμάτι του ελέγχου του S.M.A. προκειμένου να αξιολογηθεί μια απόφαση και να δρομολογηθεί η έγκυρη αναστροφή τυχόν λανθασμένων επίλογων προτείνεται η διενέργεια ελέγχων μέσω των ανάλογων δεικτών και η σύγκριση τους με τα ανάλογα προγενέστερα χρονικά διαστήματα. Δείκτες όπως: το περιθώριο λειτουργικού κέρδους (το κέρδος της εταιρείας από τις κανονικές λειτουργίες της), η τρέχουσα αναλογία (η δυνατότητα της εταιρείας να ανταποκριθεί-καλύψει τα τρέχοντα χρέη της), η κάλυψη σταθερών

χρεώσεων της (η δυνατότητα να καλύψει όλα τα πάγια έξοδα συμπεριλαμβανομένων και ενοικίων), η μέση περίοδος συλλογής (χρονικό διάστημα για να εισπράξει τις απαιτήσεις της από τις πωλήσεις) και άλλοι δείκτες παραθέτουν στοιχεία που μπορούν να συγκριθούν. Αν η απεικόνιση που εμφανίζουν είναι χαμηλότερη από την αναμενομένη, τότε είτε θα πρέπει να εξεταστούν οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει (π.χ. ένα νέο προϊόν πιθανόν να μην είχε την ανταπόκριση από τους καταναλωτές) είτε η αρχική διατύπωση ήταν λανθασμένη (επομένως οδήγησε και σε λάθος στρατηγική). Αν η απεικόνιση που εμφανίζουν είναι αρκετά υψηλότερη από την αναμενομένη, θα πρέπει να εξεταστούν με μεγάλη κριτική καθώς μπορεί άμεσα να προβούν σε βελτίωση των αποτελεσμάτων, αλλά ενδέχεται να υπάρξει αναστροφή κλίματος αντί για σταθεροποίηση.

Κλείνοντας το παρόν κεφάλαιο θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις οφείλουν το σημαντικό τους επίτευγμα σε μια πλειάδα παραγόντων (πόροι, κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό, τύχη, ανταπόκριση από την αγορά κ.τ.λ.). Αυτό υποδηλώνει ότι το S.M.A. δεν αποτελεί πανάκεια για την επιτυχημένη πορεία και εξέλιξη μιας επιχείρησης. Αποτελεί όμως τον ρυθμιστικό παράγοντα που μπορεί να συνδυάσει και να συνδέσει εφόσον χρειαστεί τα λοιπά στοιχεία, ώστε να οδηγηθεί μια επιχείρηση στην επιτυχία. Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων επιβιώνουν χωρίς τη χρήση του στρατηγικού management στο περιβάλλον τους, όμως ιδίως στους βιομηχανικούς κλάδους μέτρια αποτελέσματα εμφανίζονται ως ικανοποιητικά λόγω της έλλειψης ικανών στελεχών στο συγκεκριμένο χώρο, τα οποία θα είχαν στόχο ένα καλύτερο μέλλον για το εργασιακό περιβάλλον τους μέσω νέων στρατηγικών.

## 1.6 Βιβλιογραφία

1. Στρατηγικό Μάνατζμεντ ,Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Εκδόσεις Γ.Μπένου έκδοση Γ'
2. Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία , Παπαδάκης Μ. Βασίλης , Εκδόσεις Μπένου
3. Σχεδιασμός & Υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής , Thompson-Strickland-Gamble , Γενική επιμέλεια Γιάννης Α. Πολλάλης
4. <https://www.euretirio.com/logistiki-accounting/>
5. <https://sites.google.com/site/epicheirleitourgiesaspete/>
6. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9B%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE>
7. [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7?fbclid=IwAR0SYyPqw\\_Y5zRINYB8S8SB7rXgoyFS1WrzPZibHxks6BgeoiKKtu8CLrCE#mw-head](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7?fbclid=IwAR0SYyPqw_Y5zRINYB8S8SB7rXgoyFS1WrzPZibHxks6BgeoiKKtu8CLrCE#mw-head)
8. <https://sites.google.com/site/managementepicheireses/>
9. STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING: DEFINITIONS AND DIMENSIONS , από Rui Alexandre R. Pires
10. <http://www.nafemporiki.gr/>
11. <http://www.eede.gr/>

## Κεφάλαιο 2

### Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης

#### 2.1 Ορολογία κλάδου-Στρατηγικές ομάδες

Ως κλάδος μπορεί να οριστεί το σύνολο των ομίλων, οργανισμών και επιχειρήσεων των οποίων η κυρία δραστηριότητα θεωρείται ότι είναι σε ίδιο η συναφές αντικείμενο. Η οριοθέτηση του κλάδου αποτελεί πολύτιμο εργαλείο για τα στελέχη των επιχειρήσεων, καθώς με αυτό τον τρόπο μπορούν να εντοπίσουν τους αμέσους ανταγωνιστές τους και να διαμορφώσουν τη στρατηγική τους. Λανθασμένη χαρτογράφηση κλάδου επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν μέχρι και στην παύση της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Κάθε κλάδος της οικονομίας ακολουθεί μια συγκεκριμένη ακολουθία η οποία είναι η εξής: *εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση, παρακμή*.

Η εισαγωγή είναι επί της ουσίας η παρουσίαση του κυρίου προϊόντος που χαρακτηρίζει τον κλάδο (π.χ. το τηλέφωνο στις τηλεπικοινωνίες) και αντιμετωπίζεται από τους καταναλωτές με απροθυμία αγοράς καθώς αναμένουν την κριτική από πρώιμους χρήστες ώστε να έχουν τη δυνατότητα σύγκρισης θετικών και αρνητικών στοιχείων. Κατά την ανάπτυξη ο κλάδος έχει θεωρηθεί αποδεκτός από τους καταναλωτές και παρατηρείται η αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων όπως και η εισαγωγή νέων ανταγωνιστών. Στο στάδιο αυτό μπορεί να θεωρηθεί ότι εγγυάται ο άμεσος οικονομικός ανταγωνισμός καθώς οι εταιρείες προβαίνουν σε δραστικές ενέργειες μείωσης κόστους έτσι ώστε να μπορέσουν να προωθήσουν στον καταναλωτή προϊόν πανομοιότυπο με τους ανταγωνιστές τους, αλλά με μικρότερο κόστος για την προμήθεια του.

Το στάδιο της ωρίμανσης ονομάζεται έτσι καθώς οι αγοραστές είναι πλέον ώριμοι γιατί η αγορά προϊόντος συνδέεται με την κατάλληλη πληροφόρηση. Ο κλάδος σε αυτό το στάδιο αποτελείται κυρίως από λίγες μεγάλες εταιρείες κάθε μια από τις οποίες έχει διαφοροποιημένο προϊόν προσανατολισμένο στον δυνητικό καταναλωτή ανάλογα τον στρατηγικό σχεδιασμό. Τέλος, στο στάδιο της παρακμής υπάρχει μείωση των πωλήσεων ή στην καλύτερη περίπτωση στασιμότητα των πωλήσεων καθώς το προϊόν πλέον δεν είναι το ίδιο επιθυμητό όπως στο στάδιο της εισαγωγής και κυρίως της ωρίμανσης. Ο κλάδος συρρικνώνεται γύρω από μεγάλες επιχειρήσεις αλλά αρκετά λιγότερες με την αρχή, καθώς παρατηρούνται χαλαροί φραγμοί εξόδου των επιχειρήσεων.

Όμως δεν θεωρούνται όλες οι επιχειρήσεις που υπάγονται στον ίδιο κλάδο άμεσοι ανταγωνιστές ενός οργανισμού καθώς υπάρχουν χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να προσδώσουν ιδιότητες τοπικιστικού χαρακτήρα (παράδειγμα αποτελεί η μέχρι προσφάτως ύπαρξη δικτύου καταστημάτων της εταιρείας Σκλαβενίτης μόνο στην περιοχή της Αττικής. Για την επιχείρηση ΑΒ Βασιλόπουλος που είναι δραστηριοποιημένη στον ίδιο κλάδο με την προαναφερθείσα δεν θα μπορούσε να θεωρηθεί άμεσος ανταγωνιστής σε Πανελλήνιο επίπεδο). Αυτή η ανομοιογένεια

που παρουσιάζεται σε αρκετούς κλάδους οδήγησε στην κατάτμηση τους και στην εισαγωγή της εννοίας των **στρατηγικών ομάδων**<sup>4</sup>.

Η στρατηγική ομάδα είναι υποσύνολο του κλάδου και αποτελείται από επιχειρήσεις οι οποίες έχουν την ίδια στρατηγική προσέγγιση (αρά έχουν παρεμφερείς δυνάμεις και αδυναμίες) ή παρομοίους πόρους. Με αυτό τον τρόπο, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να επικεντρωθούν στον ανταγωνισμό που υπάρχει μεταξύ των μελών της ίδιας στρατηγικής ομάδας. Για να εντοπιστούν όμως τα μέλη της μονάδας αυτής υλοποιείται η χαρτογράφηση του κλάδου. Αυτό σημαίνει ότι με την επιλογή δυο ανεξάρτητων μεταξύ τους στρατηγικών μεταβλητών σε σύστημα 2 αξόνων τοποθετούνται οι επιχειρήσεις ανάλογα με την μικρή ή μεγάλη συσχέτιση που έχουν με αυτές οι μεταβλητές.

Όπως φαίνεται και στο σχήμα 2.1 παρουσιάζεται η απεικόνιση των στρατηγικών ομάδων στο κλάδο των γαλακτικών προϊόντων στην Ελλάδα. Στον κάθετο άξονα έχει επιλεγεί ως μεταβλητή το εύρος της γεωγραφικής κάλυψης. Όσο πιο μεγάλη είναι η επιχείρηση τόσο πιο ψηλά βρίσκεται. Στον οριζόντιο άξονα βρίσκεται το πλήθος των προϊόντων της επιχείρησης, όσο πιο μεγάλο είναι τόσο πιο πολύ απομακρύνεται από την αρχή των αξόνων.



**Διάγραμμα 2.1:** Απεικόνιση στρατηγικών ομάδων γαλακτομικών προϊόντων στην Ελλάδα  
**Πηγή:** Στρατηγικό Μάνατζμεντ Γ' έκδοση, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος σελίδα 168

Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι επιχειρήσεις που θεωρείται ότι ανήκουν στις ίδιες στρατηγικές ομάδες μπορεί να έχουν μια σειρά από παρεμφερείς διαφορετικούς παράγοντες όπως είναι το ύψος και το πλήθος της παραγωγής, η τεχνολογική ωρίμανση των χρηστών, πόσες και ποιες αγορές εξυπηρετούν, στοχοπροσήλωση σε συγκεκριμένη ομάδα αγοραστικού κοινού κ.τ.λ.

<sup>4</sup> Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Εκδόσεις Γ.Μπένου Γ' έκδοση σελίδα 163



Ο προσδιορισμός των στρατηγικών ομάδων μπορεί να υποδείξει τις εκτιμώμενες κινήσεις των ανταγωνιστών και πως μπορούν αυτές να επηρεάσουν τον κλάδο, να γίνουν αντιληπτές σε μεγαλύτερο βαθμό οι στρατηγικές και τα ενδεχόμενα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προσφέρονται και εν τελεί να γίνονται άμεσοι αντιληπτοί οι άμεσοι ανταγωνιστές.

## 2.2 Εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης

Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις μπορεί να χαρακτηριστεί αρκετά σύνθετο καθώς ιδρύονται, λειτουργούν και αναπτύσσονται υπό το πρίσμα εμπορικών, οικονομικών, κοινωνικών, τεχνολογικών και άλλων παραγόντων. Η εξέταση λοιπόν των επιχειρήσεων μέσω όλων αυτών των παραγόντων θα ήταν αδύνατη αν δεν υπήρχε η κατάτμηση τους σε μακρο-περιβάλλον ή αλλιώς γενικευμένο περιβάλλον και σε μικρο- περιβάλλον ή αλλιώς ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν οποιαδήποτε οργανισμό ή επιχείρηση στην οικονομία. Έτσι σε αυτό υπάγονται η πολιτική κατάσταση όπως επίσης και οι αποφάσεις-επιλογές που λαμβάνονται, το οικονομικό περιβάλλον καθώς αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει τις επιχειρήσεις σε επίπεδο ρευστότητας, επενδύσεων και επιτοκίων, το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον που συγκεντρώνει τα πιστεύω, τις αξίες, τα ιδανικά και τα θέλω της κοινωνίας, και τέλος το τεχνολογικό περιβάλλον στο οποίο όπως εύκολα γίνεται αντιληπτό υπάγονται οι τεχνολογικές εξελίξεις και ο τρόπος με τον οποίο μπορούν αυτές να εφαρμοστούν στην παραγωγή νέων προϊόντων ή στο είδος της νέας ανάγκης που δημιουργούν στους καταναλωτές κ.τ.λ. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να εκφραστούν και σαν μοντέλο P.E.S.T.<sup>5</sup> από τα αρχικά γράμματα της αγγλικής τους ερμηνείας (Political, Economic, Sociocultural, Technological). Βέβαια πλέον υπάρχουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι κατά τόπους πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν και να εισάγονται στην εξέλιξη του μοντέλου. Αυτοί αποτελούν τους εξής: Οικολογικό περιβάλλον όπου εντάσσονται όλα τα περιβαλλοντικά ζητήματα και Νομικό περιβάλλον το οποίο περιλαμβάνει τις εντολές, τους κανονισμούς και τις δικαστικές αποφάσεις. Έτσι πλέον το μοντέλο μετασχηματίζεται σε: P.E.S.T. E.L.<sup>6</sup> (οπού τα δυο τελευταία γράμματα αποτελούν τα αρχικά των λέξεων: Ecological και Legal.)

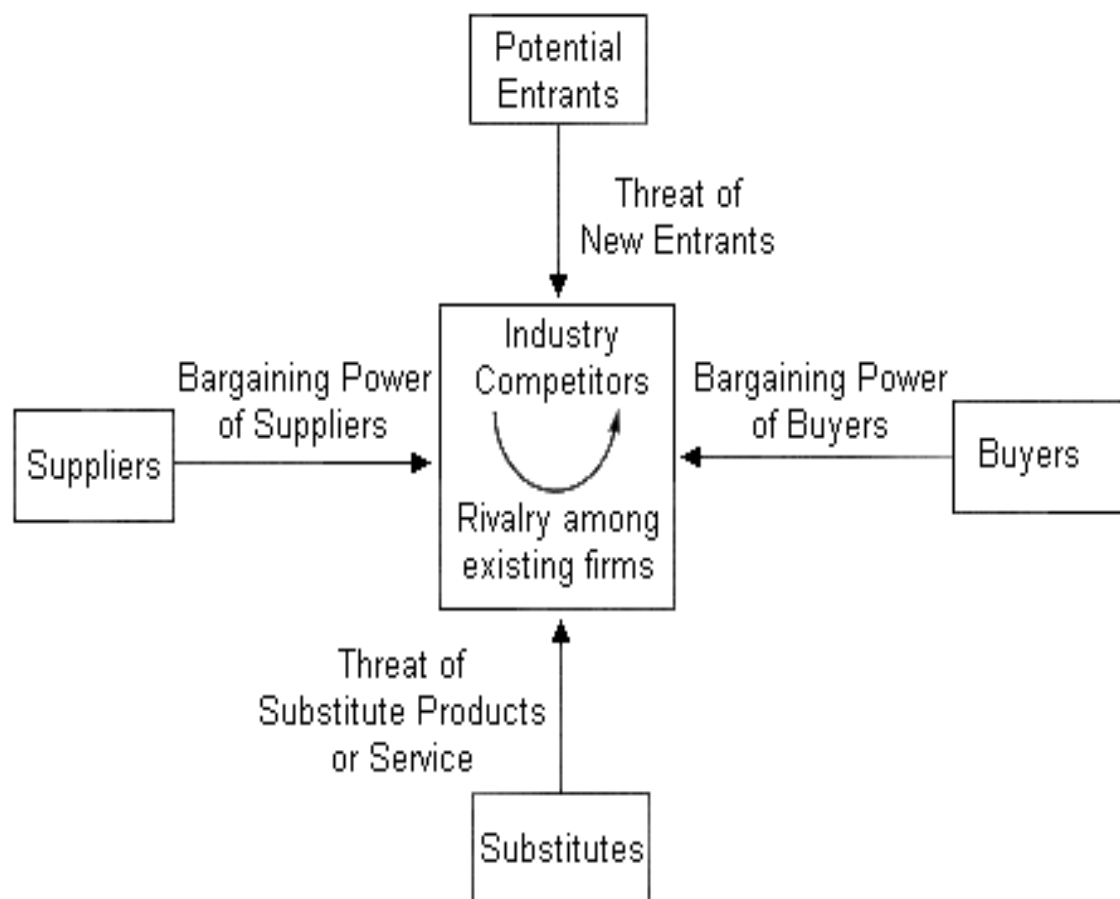
Το άμεσο περιβάλλον είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχει και αναπτύσσεται ο οργανισμός, η επιχείρηση ή η εταιρεία και περιλαμβάνει όλα τα <<στοιχεία>> και τις ομάδες που μπορούν άμεσα να την επηρεάσουν και να επηρεαστούν και τα ίδια ομοίως από τις κυρίες δραστηριότητες της επιχείρησης.

<sup>5</sup> Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Εκδόσεις Γ.Μπένου Γ' έκδοση σελίδα 110

<sup>6</sup> Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Frank T. Rothaermel, Εκδόσεις Rosili, σελίδα 78

Μερικές από αυτές τις ομάδες είναι οι μέτοχοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, ο ανταγωνισμός, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις κ.α. Έτσι τα στελέχη προκειμένου να μπορέσουν να κατανοήσουν το μικρο- περιβάλλον και να προτείνουν την ανάληψη της ανάλογης στρατηγικής οφείλουν πρώτα να έχουν κατανοήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες κάθε μιας από τις παραπάνω ομάδες, οι οποίες εννοείται ότι έχουν διαφορετικά κριτήρια τα οποία μπορεί να είναι και συγκρουόμενα μεταξύ τους.

Η πιο ασφαλής προσέγγιση θα μπορούσε να είναι μέσω του μοντέλου του **Porter** στο οποίο αποτυπώνεται η ελκυστικότητα του κλάδου δηλαδή αν ο κλάδος έχει υψηλά κέρδη. Ο καθηγητής του Harvard M.Porter στο μοντέλο του συνδέει την κερδοφορία με την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Όσο μεγαλύτερος ανταγωνισμός πιθανόν και μικρότερα επίπεδα κερδοφορίας. Σκοπός της επιχείρησης επίσης θα πρέπει να είναι η τοποθέτηση της μέσα στον κλάδο (άτυπα σε συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα) έτσι ώστε να μπορέσει να αμυνθεί από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επηρεάσει κατά τέτοιο τρόπο που να έχει θετικό αντίκτυπο για την ίδια. Έτσι όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 2.2 το μοντέλο αναπαρίσταται γραφικά ως εξής:



**Διάγραμμα 2.2:** Το Υπόδειγμα του Porter

Πηγή: [https://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_porter\\_five\\_forces.html](https://www.valuebasedmanagement.net/methods_porter_five_forces.html)

Σε παρακάτω κεφάλαιο υπάρχει πιο διεξοδική ανάλυση σχετικά με το μοντέλο του Porter. Το μόνο επί του παρόντος που πρέπει να επισημανθεί είναι ότι πλέον από αρκετούς ακαδημαϊκούς κύκλους εισάγεται και άλλη μια δύναμη αυτή των Other stakeholders οι οποίοι δεν μπορούν να εισαχθούν σε καμία από τις ομάδες που παρουσιάζονται.

- 2.2.1 P.E.S.T. (E.L.)

Οι πολιτικοί (Political) παράγοντες αποτελούν τον αντίκτυπο που έχουν οι κυβερνητικές διαδικασίες και ενέργειες και οριοθετούν τις κινήσεις, αποφάσεις και συμπεριφορές των επιχειρήσεων<sup>7</sup>. Αν και βρίσκονται στο γενικευμένο περιβάλλον οι επιχειρήσεις συχνά προσπαθούν να τους επηρεάσουν. Αυτό γίνεται μέσω *στρατηγικών εκτός αγοράς* δηλαδή με χορηγίες, lobbying , δικαστικούς αγώνες (π.χ. *United States v. Microsoft Corp.*, 2001 ) κ.τ.λ. .Γενικά ως επιρροή θα μπορούσε να θεωρηθεί οποιοσδήποτε τρόπος τον οποίο θεωρεί κατάλληλο και απαραίτητο η επιχείρηση προκειμένου να διαμορφώσει μια πορεία αποφάσεων θετική προς την ίδια. Βέβαια οι πολιτικοί είναι συνδεδεμένοι με τους νομικούς παράγοντες που αναλύονται παρακάτω καθώς οι πολιτικές πιέσεις έχουν ως αποτέλεσμα νομοθετικές αλλαγές.

Οι οικονομικοί ( Economic ) παράγοντες είναι γενικά μακροοικονομικής φύσεως επηρεάζοντας έτσι ευρύτερα τα οικονομικά δεδομένα του κλάδου<sup>8</sup>. Από το σύνολο των οικονομικών παραγόντων οι διοικήσεις οφείλουν να λαμβάνουν υπόψιν τους πέντε ( 5 ) κυριότερους για την οριοθέτηση σωστής στρατηγικής:

1. Ρυθμοί ανάπτυξης
2. Επίπεδα απασχόλησης
3. Επιτόκια
4. Σταθερότητα τιμών
5. Συναλλαγματικές ισοτιμίες

Λαμβάνοντας υπόψιν οι επικεφαλές της στρατηγικής αν οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται ή συρρικνώνονται μπορούν να οριοθετήσουν την ανάλογη στρατηγική. Σε περιόδους οικονομικής επέκτασης η ζήτηση αυξάνεται, αλλά τα επίπεδα του ανταγωνισμού μειώνονται. Σε περιόδους άνθησης υπάρχει επέκταση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων έτσι ώστε να ανταπεξέλθουν στην αυξημένη ζήτηση με μεγάλη πιθανότητα αυξημένης κερδοφορίας. Το αντίστροφο συμβαίνει σε περιόδους ύφεσης παρόλο που οι εταιρείες έχουν επικεντρωθεί σε λύσεις χαμηλού κόστους. Σαφώς σημασία έχει και ο χαρακτηρισμός του είδους του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχεται καθώς αν είναι χαρακτηρισμένο σαν προϊόν πολυτέλειας πιθανόν να είναι από τα πρώτα που θα σταματήσουν να επιλέγουν οι καταναλωτές σε περιόδους ύφεσης. (Παράδειγμα αποτελεί η μικρή περίοδος ύφεσης στις Ηνωμένες Πολιτείες την τριετία 2008-2010 όπου οι πελάτες σταμάτησαν να επιλέγουν ακριβές και πιο ποιοτικές αλυσίδες καφεκοπτείων και

<sup>7</sup> Στρατηγικό Μάνατζμεντ ,Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Εκδόσεις Γ.Μπένου Γ΄ έκδοση σελίδα 113

<sup>8</sup> Στρατηγικό Μάνατζμεντ ,Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Εκδόσεις Γ.Μπένου Γ΄ έκδοση σελίδα 115

στράφηκαν σε ποιο οικονομικές λύσεις οι οποίες φυσικά δεν παρείχαν προϊόντα ίδιας ποιότητας ).

Τα επίπεδα απασχόλησης οφείλουν να λαμβάνονται επίσης υπόψιν διότι σε περιόδους άνθησης η ανεργία τείνει προς τα μικρότερα δυνατά επίπεδα, ενώ ακριβώς το αντίθετο συμβαίνει σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Έτσι σε περίοδο ύφεσης υπάρχει επιστημονικό προσωπικό συνήθως καταρτισμένο το οποίο αναζητεί εργασία δεχόμενο αρκετές φορές και την μείωση των απολαβών τους έτσι ώστε να έχουν μια κάποια εργασία. Σε επίπεδο εταιρείας αυτό αποτελεί θετικό γεγονός καθώς υπάρχει η δυνατότητα για μείωση του μισθολογικού κόστους, όμως επηρεάζει την απόδοση των πωλήσεων.

Μια σημαντική μακροοικονομική μεταβλητή που πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν οι μάνατζερ είναι το ύψος των επιτοκίων. Όταν τα επιτόκια είναι χαμηλά τότε ο δανεισμός είναι επιθυμητός και δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις για επενδύσεις, ενώ οι καταναλωτές μπορούν να προβούν σε διάφορες αγορές όπως οικίας, οχήματος κ.τ.λ. Όταν τα επίπεδα των επιτοκίων είναι υψηλά, επειδή και ο δανεισμός πλέον είναι αρκετά δαπανηρός αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της ρευστότητας που με τη σειρά της δημιουργεί πρόβλημα στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης που μπορεί να οδηγήσει μέχρι και σε σημείο αποεπενδύσεων.

Η σταθερότητα των τιμών δηλαδή το να μην υπάρχει μεταβολή στα επίπεδα τιμών αγαθών και υπηρεσιών είναι κάτι το οποίο συμβαίνει σπάνια. Συνήθως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζονται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Όταν η ποσότητα του χρήματος αυξάνεται σε μια οικονομία τότε αυτό συνήθως συνοδεύεται από αύξηση των τιμών, γεγονός που ονομάζεται πληθωρισμός. Ο πληθωρισμός τείνει να επικρατεί όταν η οικονομική ανάπτυξη παραμένει σε χαμηλά επίπεδα. Το αντίθετο ακριβώς ονομάζεται αποπληθωρισμός και συμβαίνει όταν υπάρχει μείωση στο επίπεδο των τιμών. Οι εταιρείες προκειμένου να προσελκύσουν εκ νέου τους καταναλωτές προχωρούν σε ακόμα μεγαλύτερη μείωση του επιπέδου των τιμών. Αυτό δημιουργεί να μεν προσέλκυση εκ νέου των καταναλωτών, αλλά μακροχρόνια επιβαρύνει τα οικονομικά αποτελέσματα, καθώς για τη διατήρηση του μικρού κόστους οι επιχειρήσεις δεν προβαίνουν σε επενδύσεις και κατά συνέπεια δεν εξετάζουν την επένδυση στην παραγωγική τους ικανότητα.

Τέλος, στο κομμάτι των συναλλαγματικών ισοτιμιών σαν υποσύνολο των οικονομικών παραγόντων, θα πρέπει να αναφερθεί ότι αποτελεί το ποσό που απαιτείται από ένα νόμισμα (πχ Ευρώ) για την προμήθεια κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας σε άλλο νόμισμα (πχ Δολάριο). Αποτελεί κρίσιμη μεταβλητή ιδιαιτέρως για τις εταιρείες που προμηθεύονται είδη ή πωλούν τα εμπορεύματα τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Η αυξομείωση των ισοτιμιών των νομισμάτων οδηγούν στην ανάλογη αύξηση ή μείωση της ελκυστικότητας των προϊόντων που προέρχονται από τις ανάλογες αγορές. Έτσι, αν για παράδειγμα αυξηθεί η αξία του κινεζικού Γουάν, τα αγαθά που εισέρχονται στην χώρα μας θα γίνουν ακριβότερα. Όμως ταυτόχρονα η αγοραστική δύναμη που κατέχουν οι Κινέζοι σαν αγορά αυξάνεται δίνοντας τους

τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις τους να προβούν σε αγορές προϊόντων από το εξωτερικό.

Εν κατακλείδι, το σύνολο των οικονομικών παραγόντων δεν παραμένει σταθερό και αποτελεί μια μακροχρόνια παράμετρο βάσει της οποίας θα πρέπει συνεχώς η επιχείρηση να προσαρμόζεται.

Οι κοινωνικοπολιτικοί ( Sociocultural ) παράγοντες αποτελούν την κουλτούρα, τις αξίες , τους κανόνες μιας κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση<sup>9</sup>. Αποτελούν παράγοντα συνεχώς μεταβαλλόμενο και αποτελούμενο από πολλές διαφορετικές ομάδες (αφού αποτελεί έκφραση της κοινωνίας) με συχνά συγκρουσιακή σχέση μεταξύ τους. Οι μάνατζερ οφείλουν να λαμβάνουν υπόψιν την κατά τόπους κοινωνική υπόσταση προσκείμενου να γίνει επιλογή της ανάλογης στρατηγικής. Διαφορετική στρατηγική θα πρέπει να ακολουθηθεί σε μια κοινωνία με έντονο θρησκευτικό συναίσθημα, διαφορετική σε μια κοινωνία με υποστήριξη στην νόμιμη οπλοκατοχή και εντελώς διαφορετική σε κοινωνία αποτελούμενη από πολυπολιτισμικές ομάδες . Επίσης, μέρος των κοινωνικοπολιτικών παραγόντων αποτελούν και οι δημογραφικές τάσεις. Οι τάσεις αυτές αποτυπώνουν τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού τα οποία σχετίζονται με την ηλικία, το φύλο, τη θρησκεία, την οικονομική τάξη κ.α.. Εννοείται ότι αποτελούν παράγοντα που δημιουργεί ευκαιρίες και απειλές.

Οι τεχνολογικοί (Technological)<sup>10</sup> παράγοντες αποτελούν την πρακτική εφαρμογή τεχνολογικής προόδου και της σχετικής γνώσης για την παραγωγή και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Σημαντική τεχνολογική καινοτομία σε επίπεδο τεχνολογίας διαδικασιών αποτελεί η εφαρμογή ποιότητας Six Sigma, όπως και η βιοτεχνολογία και η νανοτεχνολογία. Ειδικά για την τελευταία αν και βρίσκεται σε αρκετά πρώιμο στάδιο αναμένεται να επιφέρει τεχνολογική επανάσταση σε μια σειρά από κλάδους, από την εφαρμοσμένη ιατρική και ιατρικά υλικά μέχρι υλικά νέας γενιάς με ειδικές αντισεισμικές ικανότητες. Σαν πρόσφατη τεχνολογική εξέλιξη σε επίπεδο υπηρεσιών είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και οι μηχανές αναζήτησης υποστηριζόμενες από φωνητικές εντολές. Να αναφερθεί ότι η τεχνολογική εξέλιξη είναι αμείλικτη και ασταμάτητη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μεταβολής της δυναμικότητας μιας επιχείρησης λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης αποτελεί το παράδειγμα της εταιρείας BlackBerry, η οποία από εταιρεία ορόσημο για την τεχνολογία της στις αρχές της δεκαετίας, πλέον έχει πάρα πολύ μικρό μερίδιο αγοράς μη μπορώντας να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα.

Οι οικολογικοί (Ecological) παράγοντες είναι τα ευρύτερα περιβαλλοντικά ζητήματα, όπως η ανακύκλωση, το φαινόμενο του θερμοκηπίου και ιδίως η βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη<sup>11</sup>. Εννοείται ότι το φυσικό περιβάλλον και οι εταιρείες λειτουργούν σε μια σχέση αλληλεξάρτησης. Η διαχείριση αυτής της σχέσης κατά τρόπο βιώσιμο προβάλλεται άμεσα στην ύπαρξη των κοινωνιών και εταιριών που δημιουργούνται. Η μέχρι πρότινος σχέση τους χαρακτηρίζεται από τη μόλυνση του

<sup>9</sup> Στρατηγικό Μάνατζμεντ ,Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Εκδόσεις Γ.Μπένου Γ΄ έκδοση σελίδα 117

<sup>10</sup> Στρατηγικό Μάνατζμεντ ,Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Εκδόσεις Γ.Μπένου Γ΄ έκδοση σελίδα 119

<sup>11</sup> Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Frank T. Rothaermel, Εκδόσεις Rosili, σελίδα 82

αέρα και των υδάτων και από μεγάλες οικολογικές καταστροφές (με πιο πρόσφατες τις μεγάλες σε έκταση φωτιές στα δάση της Σιβηρίας και του Αμαζονίου για τη δημιουργία καλλιεργειών και πιο παλιά στην οικολογική καταστροφή στον κόλπο του Μεξικού). Από την άλλη πλευρά οι οικολογικοί παράγοντες αποτελούν σημαντικές ευκαιρίες. Χαρακτηριστικό το παράδειγμα της Tesla Motors η οποία λαμβάνοντας υπόψιν τις ανησυχίες για τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα από τους κινητήρες εσωτερικής καύσης βενζίνης παρουσίασε και κυκλοφόρησε πρώτη στην αγορά αυτοκίνητα μαζικής παραγωγής χρησιμοποιώντας την ηλεκτρική ενέργεια. Το μόνο ερωτηματικό που θα μπορούσε να παρατεθεί στο ανωτέρω παράδειγμα είναι με ποιο τρόπο θα παράγεται η ενέργεια που απαιτείται για την φόρτιση των οχημάτων αυτών.

Οι νομικοί (Legal) παράγοντες αποτελούν επί της ουσίας της συνέπειες των πολιτικών διαδικασιών και για αυτό συχνά συνεχονται με τους πολιτικούς παράγοντες<sup>12</sup>. Αν και φαίνεται ότι η αλλαγή στο νομοθετικό πλαίσιο επηρεάζει τα κέρδη μιας επιχείρησης επί της ουσίας τείνει αυτή η αλλαγή να επηρεάσει το σύνολο του κλάδου. Οι κυβερνήσεις συχνά χρησιμοποιούν τους νομικούς και πολιτικούς παράγοντες έτσι ώστε να επιτύχουν τις μεταβολές που επιθυμούν στην καταναλωτική συμπεριφορά των πολιτών. Παράδειγμα αποτελούσε η κυβέρνηση των Ηνωμένων Πολιτειών η οποία χορηγούσε το δικαίωμα έκπτωσης ενός ποσού από την φορολογία αρκεί να πραγματοποιούνται προμήθεια οχήματος μηδενικών εκπομπών.

### • 2.2.2 Μοντέλο Porter

Το μοντέλο αυτό αποτελεί το πλέον ευρέως διαδεδομένο σε φοιτητές στο αντικείμενο της Διοίκησης Επιχειρήσεων, είτε αυτοί βρίσκονται σε επίπεδο Master είτε σε επίπεδο Bachelor. Αρκετοί οικονομολόγοι το έχουν κατακρίνει κατά καιρούς καθώς ισχυρίζονται ότι βασίζεται σε παλαιότερες οικονομικές αντιλήψεις οι οποίες δεν εφαρμόζονται στη σύγχρονη πολύ-πολιτισμική διάρθρωση και οργάνωση. Ο ίδιος ο καθηγητής Michael E. Porter είχε αναφέρει ότι πηγή για την διατύπωση της θεωρίας του αποτελούσε ο διάσημος οικονομολόγος: Joseph A. Schumpeter. Εφόσον πραγματοποιείται αναφορά στους όρους της επιχειρηματικής ή ανταγωνιστικής στρατηγικής και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θεωρείται δεδομένη η επισήμανση του συγκεκριμένου μοντέλου.

Το μοντέλο των πέντε (5) δυνάμεων του καθηγητή Porter αποτελεί βασικό και πολύτιμο εργαλείο για όλες τις εταιρείες που επιθυμούν να έχουν μια μεθοδική σχεδίαση της στρατηγικής που θα ακολουθήσουν και των αποφάσεων για το μέλλον τους<sup>13</sup>. Όλες οι σύγχρονες επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν με τέτοιο τρόπο ώστε να συμπεραίνουν τη θέση τους στον κλάδο σε σχέση με τον ανταγωνισμό όπως επίσης και ποιες ισορροπίες υπάρχουν μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου στον οποίο

<sup>12</sup> Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Frank T. Rothaermel, Εκδόσεις Rosili, σελίδα 84

<sup>13</sup> Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Εκδόσεις Γ.Μπένου Γ' έκδοση σελίδα 125

δραστηριοποιούνται ή σκοπεύουν να δραστηριοποιηθούν. Οι μάνατζερ είναι σε θέση χρησιμοποιώντας το μοντέλο αυτό να εντοπίσουν:

- Την ελκυστικότητα του κλάδου
- Τις πιθανές ευκαιρίες και τους τρόπους εκμετάλλευσης τους ή αντίστροφα τις πιθανές απειλές και τους τρόπους αντιμετώπισής τους
- Μελλοντική κερδοφορία ενός νέου προϊόντος
- Τα απαραίτητα στοιχεία που αφορούν την ενδεχόμενη αλλαγή στρατηγικής κατεύθυνσης με θεωρητική αποτύπωση των πιθανών συνεπειών αυτής της μεταβολής

Το μοντέλο λαμβάνει υπόψη 5 παράγοντες<sup>14</sup> που αναλύονται εκτενώς παρακάτω: Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τον κίνδυνο εισόδου νέων ανταγωνιστών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, την απειλή από υποκατάστατα είτε αφορά προϊόντα είτε υπηρεσίες και τέλος τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται στο κλάδο.

#### 2.2.2.1 Απειλή Νέων Ανταγωνιστών

Ανέκαθεν σε έναν κλάδο μια πιθανή εισροή ενός νέου ανταγωνιστή δημιουργεί αναστάτωση στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις καθώς είναι αρκετά πιθανή η μείωση του μεριδίου τους στην αγορά. Αυτό οφείλεται στο ότι η νέο-εισερχόμενη επιχείρηση προκειμένου να προσελκύσει πελατολόγιο συχνά προβαίνει στην παροχή παρόμοιων υπηρεσιών ή στην παραγωγή παρεμφερών προϊόντων αλλά σε μικρότερο κόστος για τον αγοραστή. Στον αντίποδα οι ήδη υπάρχουσες εταιρείες μέσω διαφορετικών στρατηγικών θα προσπαθήσουν να διατηρήσουν τα μερίδια αγορά τους μέσω της αφοσίωσης τους προς το ήδη υπάρχον πελατολόγιο. Σαφώς η νέα επιχείρηση στον κλάδο θα έρθει αντιμέτωπη με μια σειρά από παράγοντες κατά την είσοδο της στην αγορά οι οποίοι θα καθορίζουν την εδραίωση της. Ορισμένοι από αυτούς είναι οι κάτωθι:

- **Οικονομίες κλίμακας:** Όταν μια νέα επιχείρηση εισάγεται σε κλάδο όπου υφίστανται οικονομίες κλίμακας, υπάρχει το χαρακτηριστικό ότι το τεχνολογικό επίπεδο της παραγωγής είναι αρκετά υψηλό σε σχέση με το αντίστοιχο κόστος λειτουργίας. Με την αναμενόμενη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας το κόστος αυτό θα είναι χαμηλότερο και έτσι επιφέρει μεγαλύτερη αποδοτικότητα κατά την παραγωγή.
- **Διαφοροποίηση Προϊόντος :** Για κάποιον νεοεισερχόμενο σε έναν κλάδο η άλλη εναλλακτική που σχετίζεται με το κόστος είναι η διαφοροποίηση των χαρακτηριστικών στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή στις ήδη παρεχόμενες υπηρεσίες

---

<sup>14</sup> Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Εκδόσεις Γ.Μπένου Γ΄ έκδοση σελίδα 126

,ώστε να αποτελέσει δέλεαρ για τους καταναλωτές. Ορισμένα στοιχεία που μπορούν να αποτελέσουν παράδειγμα διαφοροποίησης είναι η χρήση διαφορετικών πρώτων υλών και υλικών (για παράδειγμα στην αυτοκινητοβιομηχανία η χρήση μαλακών πλαστικών για το εσωτερικό αντί σκληρών) , η αλλαγή στην εμφάνιση των προϊόντων (όπως στη-γαλακτοβιομηχανία στην Ελλάδα όπου πραγματοποιήθηκε χρήση πλαστικού στρογγυλού μπουκαλιού αντί του ήδη υπάρχοντος τετράγωνου), η χρήση καινούργιας πιο αποδοτικής τεχνολογίας κ.τ.λ.

- **Κεφαλαιακές απαιτήσεις:** Οι κεφαλαιακές απαιτήσεις είναι οι δαπάνες που πρέπει να πραγματοποιήσει μια επιχείρηση έτσι ώστε να εισαχθεί στον κλάδο. Κόστος όπως η προμήθεια πάγιων (ομάδα 10), η διαφημιστική προβολή (λογαριασμοί λογιστικής 64.02 έως 64.04), η αρχική μισθοδοσία του προσωπικού (λογαριασμός 60), και γενικότερα το σύνολο των ομάδων 2, 5 και 6 και οι υπο-λογαριασμοί τους. Αν το αρχικό αυτό κόστος είναι αρκετά μεγάλο, η επιχείρηση πιθανόν να αναγκαστεί να προβεί στη λύση του τραπεζικού δανεισμού ώστε να επιτύχει την είσοδο της στον κλάδο. Σε κάθε περίπτωση μπορεί να δημιουργηθούν ενδοιασμοί για ενδεχόμενη επιλογή εξόδου από τον κλάδο καθώς οι αρχικές πωλήσεις δε θα μπορούν να καλύψουν επαρκώς αυτά τα έξοδα.
- **Πρόσβαση σε κανάλι διανομής:** Αποτελεί αρκετά συνηθισμένο γεγονός οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να έχουν αποκλειστικές συμφωνίες με τους διανομείς. Αυτό αποτελεί αρκετά μεγάλο πρόβλημα σε κάποιον νεοεισερχόμενο καθώς θα πρέπει ταυτόχρονα να εντοπίσει διαφορετικό τρόπο διανομής του προϊόντος του ή της υπηρεσίας του και ταυτόχρονα να είναι διαφοροποιημένος αρκετά σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Πλέον η χρήση του Internet διευκολύνει αρκετά τον συγκεκριμένο μέχρι πρότινος ανασταλτικό παράγοντα, καθώς μπορούν πλέον με την χρήση e-shop και στρατηγικών στοχευμένης διαδικτυακής διαφήμισης (συνήθως σε social media) να προωθήσουν το προϊόν τους στο target group στο οποίο έχουν εστιάσει.
- **Κόστος αλλαγής:** Αποτελεί κόστος το οποίο απευθύνεται στους πελάτες και είναι ένας έντονα ανασταλτικός παράγοντας ειδικά σε κλάδους παροχής υπηρεσιών. Πάντα κατά τη σύναψη εμπορικών σχέσεων μεταξύ καταναλωτή και προμηθευτή συντάσσεται και η ανάλογη σύμβαση που περιλαμβάνει τις επονομαζόμενες ρήτρες. Η ρήτρα είναι συνήθως χρηματική αποζημίωση σε οποιοδήποτε μέλος της σύμβασης εφόσον το άλλο μέλος παραβεί τους όρους της. Έτσι, αν κάποιος πελάτης επιθυμεί να αλλάξει προμηθευτή λόγω εύρεσης προσφοράς σε πιο ευνοϊκές τιμές, πιθανόν να είναι ζημιολόγο εν τέλει εξαιτίας της μεγάλης χρηματικής ρήτρας που θα πρέπει να αποδώσει στον προμηθευτή με τον οποίο έχει ήδη συμφωνία.

Υπάρχει μια σειρά και από άλλους παράγοντες που πιθανόν να δημιουργήσουν δυσχέρεια στην είσοδο στον κλάδο νέων ανταγωνιστών. Κάποιοι ενδεικτικοί είναι: η αδυναμία πρόσβασης σε φθηνούς πόρους, η χρήση από τους ανταγωνιστές βολικών τοποθεσιών, οι πιθανές κρατικές ή Ευρωπαϊκές επιδοτήσεις κ.α.



#### 2.2.2.2 Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων αποτελείται από μια σειρά παραγόντων οι οποίοι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Σε έναν κλάδο στον οποίο οι επιχειρήσεις είναι παρόμοια εξοπλισμένες και παρόμοιου μεγέθους εάν παρατηρηθεί μια μικρή αλλαγή (πχ. Στην προσφερόμενη τιμή προϊόντος/υπηρεσίας) αυτό έχει αντίκτυπο στο σύνολο των επιχειρήσεων με ενδυνάμωση του ανταγωνισμού μεταξύ τους. Όταν η αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις παρουσιάζει αργή ανάπτυξη (όπως σε χώρες της Αφρικανικής Ηπείρου) τότε εντείνεται ο ανταγωνισμός καθώς η επιχείρηση που θα κυριαρχήσει στο πρώιμο αυτό στάδιο θα έχει και τα ανάλογα οφέλη στη συνέχεια της πορείας της. Σε αυτή την περίπτωση έπειτα παρατηρείται το φαινόμενο του Industry Shakeout, δηλαδή σε μια έντονα αναπτυσσόμενη αγορά εισέρχονται νέες επιχειρήσεις με την προοπτική του κέρδους οδηγώντας τις ήδη υπάρχουσες σε ραγδαία αύξηση της παραγωγής τους .

Έντονος ανταγωνισμός παρατηρείται επίσης και στους κλάδους στους όποιους ο καταναλωτής δεν μπορεί με ευχέρεια να διακρίνει τη διαφοροποίηση του προϊόντος ή τη μικρή διάφορα ως προς την τιμή στην οποία παρέχεται. Αν το κόστος αλλαγής είναι πολύ μικρό και οι ανταγωνιστές πραγματοποιούν παρεμφερή διαφημιστική εκστρατεία τότε πιθανόν να χαθεί ένα κομμάτι αγοράς από κάποια εταιρεία. Σε τέτοιες βέβαια περιπτώσεις υπάρχει πάντα ο κίνδυνος του «κανιβαλισμού» της αγοράς με την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών κάτω του κόστους.

Σε ευπαθή προϊόντα ( κτηνοτροφικά, γεωργικά κ.α.) ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος διάθεσης τους κάτω του κόστους προκειμένου να μην παραμείνουν αδιάθετα. Τέλος, διάφορες αντιλήψεις της εταιρικής κουλτούρας, φιλοσοφίας και ιστορίας μπορεί να οδηγήσουν σε αστάθεια ενός κλάδου.

#### 2.2.2.3 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών

Ο συγκεκριμένος κίνδυνος είναι υπαρκτός σε κάθε κλάδο καθώς αφορά προϊόντα με διαφορετικά χαρακτηριστικά τα οποία όμως ικανοποιούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες. Επηρεάζεται σαφώς και από τη φύση του προϊόντος/υπηρεσίας. Επίσης αν κάποιο προϊόν θεωρείται πολυτελείας τότε

αυξάνεται ο κίνδυνος για υποκατάστατα καθώς σε περιόδους ύφεσης αποτελούν την ομάδα η οποία πλήττεται πρώτη σε επίπεδο πωλήσεων. Επιπροσθέτως, αν οι τιμές στο σύνολο του κλάδου αυξάνονται, αρκετοί καταναλωτές θα στραφούν σε υποκατάστατα ώστε να διατηρήσουν μειωμένο το κόστος για τους ίδιους. Γενικότερα υπάρχει ένα όριο εντός του οποίου μπορούν οι επιχειρήσεις να αυξήσουν τις τιμές τους, και αν το ξεπεράσουν τότε οι πελάτες στρέφονται στα υποκατάστατα.

Οι ενέργειες που εκτελούν οι επιχειρήσεις για την ανάπτυξη τους μέσω των κεφαλαίων που διατίθενται για ερεύνα μπορεί να οδηγήσουν στη δημιουργία υποκατάστατων. Επίσης παράμετροι όπως οι σχέση ποιότητας-τιμής επηρεάζουν την επιλογή ή όχι κάποιου υποκατάστατου. Εν τέλει κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αντιλαμβάνεται το κίνδυνο από υποκατάστατα κατά την εκπόνηση οποιουδήποτε επενδυτικού σχεδίου που αφορά είσοδο σε έναν κλάδο, και μέσω της στρατηγικής της είτε να μπορεί να τα αντικρούσει είτε να προβεί σε συνεργασία στην περίπτωση που υπάρχουν σαφή πλεονεκτήματα.

#### 2.2.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές κατά την ανάλυση του Porter αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς και κρίσιμους παράγοντες. Κάθε επιχείρηση επηρεάζεται άμεσα από τους προμηθευτές της διότι η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους αντικατοπτρίζεται στα παράγωγα της. Ο κλάδος της προμήθειας των πρώτων υλών αντανakλάται σε αυτόν που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ο προμηθευτής ασκεί επιρροή καθώς αντιλαμβάνεται ότι η επιχείρηση έχει ανάγκη το προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχει (ειδικότερα στην περίπτωση που δεν μπορούν να εντοπιστούν εναλλακτικοί ανταγωνιστές) και κατά συνέπεια έχει και μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι της χρησιμοποιώντας την εξάρτηση αυτή.

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, εάν το πλήθος των προμηθευτών ενός κλάδου είναι περιορισμένο, τότε αυτοί κατέχουν τέτοια τιμολογιακή δύναμη που μπορούν να έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία σε σχέση με τους πελάτες τους. Παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει η Microsoft στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Το λειτουργικό της σύστημα τότε την οδήγησε σε τεραστία κέρδη, ενώ ταυτόχρονα το περιθώριο κέρδους για τους κατασκευαστές προσωπικών υπολογιστών ήταν μικρό.

Ένα άλλο παράδειγμα της δύναμης των προμηθευτών αποτελεί η αύξηση της τιμής που αποδίδεται στον τελικό καταναλωτή. Στην περίπτωση που ένας κλάδος δεχτεί τιμολογιακές αυξήσεις στις τιμές των πρώτων υλών από το σύνολο των προμηθευτών του, επειδή δεν θα είναι σε θέση να τις απορροφήσει στο σύνολο τους, αναγκαστικά θα οδηγηθεί στην τελική αύξηση της τιμής του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν:

1. Υπάρχει μεγάλο κόστος αλλαγής προμηθευτή
2. Υπάρχει αρκετά μικρή προσφορά του ζητούμενου προϊόντος
3. Ζητείται ένα συστατικό αρκετά διαφοροποιημένο το οποίο θα αυξάνει την ποιότητα του τελικού προϊόντος.
4. Υπάρχει μικρό πλήθος προμηθευτών
5. Υπάρχει απειλή ότι θα εισέλθουν στον κλάδο των πελατών τους (φαινόμενο καθετοποίησης προς τα εμπρός )
6. Υπάρχει μεγάλο πλήθος των επιχειρήσεων που είναι διατεθειμένοι να συνάψουν εμπορική συμφωνία κάτω από οποιουδήποτε όρους αρκεί να έχουν την αποκλειστικότητα του προμηθευτή τους.

#### 2.2.2.5 Διαπραγματευτική δύναμη πελατών

Οι πελάτες αποτελούν την πιο ανταγωνιστική δύναμη συνήθως στο μοντέλο του Porter. Ελέγχουν τι μεθόδους χρησιμοποιούν οι μεταξύ τους ανταγωνιστές στον κλάδο (διαφοροποίηση , ηγεσία κόστους) ώστε να επωφεληθούν το μέγιστο οι ίδιοι. Συνήθως θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν σαν άκρως ορθολογικοί καθώς επιθυμούν τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών– προϊόντων, με ταυτόχρονη όμως μείωση τους κόστους. Στην προσπάθειά τους αυτή πιθανόν να αποτελέσουν αντικείμενο σύγκρουσης στον κλάδο στρέφοντας τις εταιρείες σε διαμάχη μεταξύ τους για την διατήρηση ή την αύξηση του μεριδίου αγοράς τους. Ως αποτέλεσμα, οι πελάτες θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν εμμέσως ως ανταγωνιστική απειλή. Από τη δική τους πλευρά οι επιχειρήσεις επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν την απόδοση των κεφαλαίων που έχουν επενδυθεί . Ταυτόχρονη υλοποίηση των επιθυμιών και των δυο πλευρών δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί. Υπάρχει πάντα λοιπόν μια <<ισορροπία>> μεταξύ τους, σε μια προσπάθεια και είναι σε ένα μέγιστο δυνατό βαθμό αμφότερα ικανοποιημένοι. Σαφέστατα αυτή η ισορροπία εξαρτάται από το είδος και το μέγεθος της αγοράς. Επίσης σε κλάδους οι οποίοι μπορεί να διακατέχονται από χαρακτηριστικά μονοπωλίων, cartel κ.τ.λ. η ίδια η αγορά θα μεταβεί εν καιρώ σε ισορροπία. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται όταν ισχύει κάποιο από τα παρακάτω:

- a. Χαμηλό κόστος μεταπήδησης σε ανταγωνιστική επιχείρηση ή σε κάποιο υποκατάστατο.
- b. Προμήθεια μεγάλων ποσοτήτων με τις ανάλογες ευκολίες. Εάν υπάρχει σημαντικότητα της συγκεκριμένης συναλλαγής για την επιχείρηση, γίνεται αντιληπτή η πίεση την αποδοχή των όρων των πελατών της.
- c. Τυχόν χαμηλή περιοδική ζήτηση.
- d. Μειωμένο πλήθος των αγοραστών, το οποίο σε περίπτωση που οργανωθεί μπορεί να ασκήσει εντονότατη πίεση.

- e. Πιθανή δυνατότητα αναβολής της αγοράς για μεταγενέστερο διάστημα, όπου σε αυτή την περίπτωση οι επιχειρήσεις οδηγούνται σε αποδοχή των όρων των πελατών τους για να μην χάσουν το κέρδος της συναλλαγής.
- f. Η εκτενής πληροφόρηση για τα τεκταινόμενα στον κλάδο. Εφόσον έχουν πληροφορία για τις συνθήκες ζήτησης, το κόστος παραγωγής, τις τρέχουσες τιμές στην αγορά κ.α., μπορούν να ασκήσουν ανάλογη πίεση στην επιχείρηση.
- g. Ο κίνδυνος της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω από την πλευρά των αγοραστών. Αυτό εφόσον υλοποιηθεί έχει ως αποτέλεσμα δύο αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση καθώς από την μια πλευρά χάνει τον μέχρι πρότινος αγοραστή και από την άλλη πλευρά πλέον θα πρέπει να αντιμετωπίσει στον κλάδο και νέο ανταγωνιστή.

Μελετώντας λοιπόν αυτές τις 5 δυνάμεις από το μοντέλο του Porter μπορεί να χαρακτηριστεί ένας κλάδος μη ελκυστικός (με μικρά περιθώρια κέρδους) εφόσον: ο ανταγωνισμός είναι έντονος και μεγάλος, με μικρά εμπόδια εισόδου για νέες επιχειρήσεις, με μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και αγοραστών και τέλος με υπολογίσιμη απειλή από υποκατάστατα. Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι αν ισχύουν τα ακριβώς αντίθετα τότε ο κλάδος είναι ελκυστικός. Ερώτημα γεννάται σε ενδεχόμενο που ισχύουν εν μέρει κάποιοι παράγοντες και από τις δυο περιπτώσεις. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση θα πρέπει να έχει οριοθετημένη στρατηγική, να έχει εξετάσει εις βάθος όσους περισσότερους παράγοντες μπορεί να διαχειριστεί, και να έχει τη δυνατότητα να μετατρέψει σε όφελος για την ίδια τυχόν πιέσεις που πιθανόν να δεχτεί. Αυτό το σκέλος, η επιτυχής διαχείριση των πιέσεων, μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο αν καταφέρει να το έχει για μεγάλο διάστημα (και σε περίπτωση που είναι αδύνατο για τους ανταγωνιστές της να το αποκτήσουν παράλληλα) να είναι διατηρήσιμο για την ίδια.

Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται τα οφέλη και οι κίνδυνοι που επιφέρουν οι δυνάμεις του Porter ανάλογα την στρατηγική της διαφοροποίησης ή της ηγεσίας κόστους εφαρμόζεται από κάθε επιχείρηση.

**Πίνακας 2.3:** Οφέλη και κίνδυνοι επιχειρησιακών στρατηγικών διαφοροποίησης και ηγεσία κόστους

<u>Ανταγωνιστική δύναμη</u>	<u>Διαφοροποίηση - Οφέλη</u>	<u>Διαφοροποίηση- κίνδυνοι</u>	<u>Ηγεσία κόστους - Οφέλη</u>	<u>Ηγεσία κόστους- κίνδυνοι</u>
Απειλή εισερχόμενων	Προστασία από την είσοδο λόγω άυλων πόρων, ποιότητα εξυπηρέτηση πελατών	Μείωση περιθωρίων κέρδους => Αντικατάσταση	Προστασία από την είσοδο λόγω οικονομιών κλίμακας	Μείωση περιθωρίων κέρδους => Αντικατάσταση

<b>Δύναμη προμηθευτών</b>	Προστασία από την αύξηση των τιμών των εισροών χωρίς να επηρεάσει τους πελάτες	Μείωση περιθωρίων κέρδους	Προστασία από την αύξηση των τιμών καθώς απορροφάται	Μείωση περιθωρίων κέρδους
<b>Δύναμη Αγοραστών</b>	Προστασία από μείωση τιμών πώλησης λόγω αδυναμίας αντιγραφής προϊόντων με μεγάλη διαφοροποίηση	Μείωση περιθωρίων κέρδους	Προστασία από την μείωση στις τιμές πώλησης καθώς απορροφάτε	Μείωση περιθωρίων κέρδους
<b>Απειλή υποκατάστατων</b>	Προστασία λόγω διαφορετικής ελκυστικότητας	Αντικατάσταση ειδικά όταν αντιμετωπίζουν καινοτομία	Προστασία από υποκατάστατα μέσω περαιτέρω μείωσης τιμής	Αντικατάσταση ειδικά όταν αντιμετωπίζουν καινοτομία
<b>Απειλή μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνισμών</b>	Προστασία λόγω επαρκούς ειδικής ελκυστικότητας με ανώτερη τιμή	Εστίαση στην μετατόπιση του ανταγωνισμού προς την τιμή Αύξηση διαφοροποίησης χωρίς δημιουργία αξίας Αύξηση διαφοροποίησης με αύξηση του κόστους	Προστασία από την πόλεμο τιμών διότι η επιχείρηση με το χαμηλότερο κόστος κερδίζει.	Εστίαση σε χαρακτηριστικά εκτός τιμής Μείωση κόστους για δημιουργία αξίας κάτω και από το επιτρεπτό όριο

**Πηγή:** Στρατηγικό μάνατζμεντ , Frank T. Rothaemel, κεφάλαιο 6, σελίδα 205.

#### 2.2.2.6 Blind Spots του Porter

Οι δυνάμεις του Porter εφόσον εφαρμοστούν σε έναν κλάδο αποτελούν εικόνα για παλαιότερο χρονικό διάστημα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτή η απεικόνιση μόνο για ενημέρωση σχετικά με τη βραχυπρόθεσμη στρατηγική. Επιπροσθέτως, το χρονικό διάστημα εφαρμογής των δυνάμεων έχει μειωθεί λόγω των συνεχώς εξελισσόμενων εξωτερικών παραγόντων. Τάσεις όπως η εξέλιξη της τεχνολογίας ή η παγκοσμιοποίηση δεν αποτελούσε έντονο χαρακτηριστικό την εποχή που διατυπώθηκε η θεωρία του Porter.

Μια άλλη λανθασμένη εφαρμογή του μοντέλου αποτελεί η χρήση του με τρόπους που εξαρχής δεν προοριζόταν για αυτό, όπως η ανάλυση του σε μια μόνο βιομηχανία και όχι στο σύνολο του κλάδου. Οι δυνάμεις του Porter αφορούν κυρίως στρατηγικές συζητήσεις που αφορούν στο σύνολο της αγοράς και όχι απαντήσεις σε επιχειρηματικές απορίες. Οι ιδιοκτήτες είναι πιο ορθό να χρησιμοποιούν την ανάλυση SWOT για να αντλήσουν τις πληροφορίες που

επιθυμούν. Αντίστοιχα, οι επίδοξοι επενδυτές οφείλουν να εξετάσουν μέσω του μοντέλου του Porter την ελκυστικότητα του κλάδου και όχι μεμονωμένα την επιχείρηση για την οποία ενδιαφέρονται.

Επίσης, το μοντέλο δεν πρέπει να χρησιμοποιείται από τους επενδυτές σε μια βιομηχανία η οποία δραστηριοποιείται σε παραπάνω από έναν κλάδους. Ορθολογικά οφείλουν να εξετάσουν την επιχείρηση ανά δραστηριότητα και στην συνέχεια συνενώνοντας τα στοιχεία που προέκυψαν να κρίνουν την αξία ή όχι της επένδυσής τους.

Τέλος πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το γεγονός ότι δεν έχουν και οι 5 δυνάμεις την ίδια βαρύτητα σε όλους τους κλάδους. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις θα υπάρξουν μια ή δυο δυνάμεις με εντονότερο αντίκτυπο σε σχέση με τις άλλες. Υπάρχουν ωστόσο εξωτερικοί παράγοντες από το μακρο-περιβάλλον που μπορεί να επηρεάσουν μια επιχείρηση και άμεσα και τον κλάδο και τη σχετική με αυτόν ανάλυση από το μοντέλο του Porter. Εάν για παράδειγμα μέσω νομοθετικής εφαρμογής υλοποιήθηκε άρση εμπορικών φραγμών, τότε ξαφνικά αυξάνεται ο κίνδυνος από νεοεισερχομένους, αποτέλεσμα που φαίνεται στο μοντέλο αλλά δεν σχετίζεται με τις δυνάμεις των 5.

### 2.3 Εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης

Το εσωτερικό περιβάλλον είναι διαφορετικό για κάθε επιχείρηση και αποτελεί έναν παράγοντα που δεν δύναται να γίνει αντικείμενο σύγκρισης ακόμα και μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο καθώς επηρεάζει άμεσα τα οικονομικά αποτελέσματα καθώς και στοιχεία όπως η δομή, η λειτουργία, η παραγωγική διαδικασία και η συνεισφορά στην στρατηγική που θα ακολουθηθεί.

Για την παρακολούθηση του εσωτερικού περιβάλλοντος από τα στελέχη των οργανισμών μπορούν να τεθούν προς υλοποίηση θεωρίες οι οποίες το εξετάζουν υπό διαφορετικό πρίσμα η κάθε μια. Οι πιο σημαντικές είναι οι εξής:

- Ανάλυση V.R.I.O. : Η ονομασία της προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων **VALUABLE**, **RARE**, **INIMITABLE** και **ORGANIZATION** που κατά σειρά μεταφράζονται σε: Πολύτιμο, Σπάνιο, Αμίμητο και Οργάνωση. Με βάση την κατηγοριοποίηση που πραγματοποιείται, οι ικανότητες και οι πόροι της επιχείρησης κατατάσσονται σε μια από τις παραπάνω κατηγορίες.
- Αλυσίδα αξίας: Βασική αναγνώριση που κάνει αποτελεί η αναγνώριση του κύριου σκοπού της επιχείρησης που είναι η δημιουργία αξίας που μετράται με τα συνολικά κέρδη της επιχείρησης<sup>15</sup>. Διαχωρίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε Κύριες και Υποστηρικτικές και πως μπορούν να αποδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

---

<sup>15</sup> Στρατηγικό Μάνατζμεντ Γ΄ έκδοση, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος σελίδα 193

Γενικά οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αποτελούνται από παράγοντες οι οποίοι ενισχύουν ή αποτρέπουν μια στρατηγική. Αυτοί οι παράγοντες είναι η δομή (structure), η κουλτούρα (culture) και οι πόροι (resources) της επιχείρησης. Η δομή είναι η σαφής αποτύπωση της οργάνωσης όσον αφορά τα ζητήματα επικοινωνίας, εξουσίας και καταμερισμού της. Υπάρχουν διαφορετικές αποτυπώσεις δομών, η κάθε μια από τις οποίες έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά<sup>16</sup>. Η κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των πιστεύω, των αξιών και τυχόν προσδοκιών από το σύνολο των μελών μιας ομάδας και για αυτό το λόγο είναι μοναδική για κάθε επιχειρηματική μονάδα. Η κουλτούρα ωθεί στην δημιουργία συμπεριφορών εντός της ομάδας που είναι αποδεκτές από το σύνολο της. Οι συμπεριφορές αυτές- ή κανόνες όπως θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν - δεσμεύουν το σύνολο της επιχείρησης, από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους που διεκπεραιώνουν την καθημερινή λειτουργία της. Ως πόροι μιας επιχείρησης νοούνται οτιδήποτε υλικό και άυλο αγαθό που χρησιμοποιείται για την επίτευξη των στόχων. Συνήθως κατατάσσονται σε μια από τις παρακάτω κατηγορίες:

- ❖ Φυσικοί πόροι: Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι πρώτες ύλες που είναι απαραίτητες για την δραστηριότητα της επιχείρησης και την δημιουργία του τελικού προϊόντος (π.χ. χάλυβας για την αυτοκινητοβιομηχανία) και ο μηχανολογικός εξοπλισμός με λεπτομέρειες οι οποίες περιλαμβάνουν στοιχεία για την ηλικία του, την προβλεπόμενη χρήση του κ.α.
- ❖ Ανθρώπινοι πόροι: Περιλαμβάνει σαφή στοιχεία που αφορούν το απασχολούμενο προσωπικό, από την ειδίκευση τους μέχρι την προσαρμοστικότητα τους απέναντι στην κουλτούρα της επιχείρησης.
- ❖ Χρηματοοικονομικοί πόροι: Αφορά το κεφάλαιο της εταιρείας και περιλαμβάνει μέρη από το μετοχικό κεφάλαιο ( Λογαριασμός 40 ), τον τρόπο άντλησης τυχόν απαιτούμενου κεφαλαίου (τράπεζες, ομολογίες, χρηματιστήριο) μέχρι τον προβλεπόμενο έλεγχο χρεωστών και πιστωτών.
- ❖ Τεχνολογικοί πόροι: Αναφέρονται στην τεχνολογία που εφαρμόζει η επιχείρηση. Έννοιες όπως η πατέντα και τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης υπάγονται σε αυτή την κατηγορία.

Πέραν των ανωτέρω θεωριών, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και ένας επιπρόσθετος παράγοντας για την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης: **το σύστημα της Εταιρικής Διακυβέρνησης**, καθώς εκφράζει την αντίληψη που υπάρχει εντός της επιχείρησης για τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η εξουσία και ο τρόπος ελέγχου της. Έννοιες όπως η επιτροπή ελέγχου, ο εσωτερικός έλεγχος κ.τ.λ. είναι συνυφασμένες με το σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Σαν έννοια μπορεί να οριστεί ως το πλαίσιο των θεσμοθετημένων ή μη κανόνων βάσει των οποίων ασκείται η διακυβέρνηση μιας επιχείρησης<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Για περαιτέρω λεπτομέρειες: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, σελ. 184-185.

<sup>17</sup> Paper7– Advanced Management, Book2–CorporateGovernance. DistanceLearningCourse.The InstituteofInternalAuditors–UnitedKingdom,1996, p.18.

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι σημαντική όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως διότι σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και παγκοσμίως η διοίκηση ασκείται όχι από τους μεγαλομετόχους, αλλά από διοικήσεις που έχουν οριστεί για το συγκεκριμένο σκοπό. Σε αυτό το σημείο εισάγεται η έννοια της σύγκρουσης συμφερόντων (agency theory), καθώς οι μέτοχοι επιθυμούν τη βέλτιστη απόδοση των κεφαλαίων τους, ενώ οι διοικούντες την επίτευξη κέρδους με κάθε δυνατό μέσο, συχνά ωστόσο χωρίς να λαμβάνουν υπόψη μικρομετόχους ή άλλους γενικά ενδιαφερόμενους για την επιχείρηση (Other stakeholders).

### 2.3.1 V.R.I.O. ANALYSIS

Για την κατηγοριοποίηση των πόρων και των ικανοτήτων στην ανάλυση VRIO συνήθως γίνεται χρήση απλών ερωτημάτων, όπως για παράδειγμα εάν η χρήση τους προσδίδει στην επιχείρηση τη δυνατότητα διαχείρισης απειλών ή εκμετάλλευσης των ευκαιριών. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί ότι μια επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει και να διατηρήσει τυχόν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να διαθέτει πόρους που να ικανοποιούν το σύνολο των κριτηρίων VRIO.

Ένας πόρος χαρακτηρίζεται ως πολύτιμος όταν επιτρέπει στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τυχόν ευκαιρίες που παρουσιάζονται στον εξωτερικό της περιβάλλον ή να αντιμετωπίσει επιτυχώς μια πιθανή απειλή επίσης ορμώμενη από το εξωτερικό περιβάλλον. Σε οποιαδήποτε από τις δυο περιπτώσεις ασκεί θετική επίδραση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Ένας πολύτιμος πόρος έχει το μοναδικό πλεονέκτημα να προσδίδει αυξημένη οικονομική αξία (V-C) και τα έσοδα να αυξάνονται καθώς παρέχεται στον καταναλωτή ένα διαφοροποιημένο χωρίς παράλληλα να απαιτείται αύξηση του κόστους παραγωγής του.

Εάν ένας πόρος υφίσταται σε μια ή ελάχιστες επιχειρήσεις του κλάδου, τότε αναφέρεται στην ανάλυση VRIO ως σπάνιος. Μια επιχείρηση που έχει στη διάθεση της έναν πόρο που εκτός από πολύτιμος είναι και σπάνιος τότε είναι αρκετά πιθανό να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο χαρακτηρισμός ενός πόρου ως αμίμητου (ή μη αντιγράψιμου) γίνεται όταν οι επιχειρήσεις που δεν τον έχουν στη διάθεση τους δεν μπορούν να τον αναπτύξουν ή να τον προμηθευτούν. Αν ο συγκεκριμένος πόρος συγκεντρώνει και τα άλλα δυο χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν ανωτέρω, τότε μπορεί να θεωρηθεί ως εσωτερικό πλεονέκτημα και στην περίπτωση που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να ανταποκριθούν με τις ανάλογες ενέργειες, τότε η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις που έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω πόρων συνήθως έχουν την προσοχή του άμεσων ανταγωνιστών τους στον κλάδο. Αυτοί θα προβούν σε ενέργειες για την άρση αυτού του πλεονεκτήματος, μέσω απομίμησης ή υποκατάστασης των πόρων. Άμεση απομίμηση πραγματοποιείται συνήθως όταν μια επιχείρηση είναι επιτυχημένη, και έχει έντονη προστασία της πνευματικής της ιδιοκτησίας (πατέντες, logo κ.τ.λ.) η οποία δεν παρακάμπτεται εύκολα. Ως υποκατάσταση μπορεί να θεωρηθεί



οποιαδήποτε ενέργεια που πραγματοποιεί ολική μεταβολή στην ανάγκη κατοχής κάποιου πόρου που είναι μέχρι πρότινος στην κατοχή ενός μόνο ή ελάχιστων ανταγωνιστών, και η χρησιμοποίηση άλλου συναφούς πόρου με μικρές διαφοροποιήσεις στο τελικό προϊόν.

Υπάρχουν παραδείγματα από εταιρείες οι οποίες έχουν πραγματοποιήσει χρήση και των 2 μεθόδων έτσι ώστε να μετριάσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός ανταγωνιστή τους. Η εταιρεία Samsung με τη σειρά κινητών τηλεφώνων Galaxy πέτυχε τη μίμηση του προϊόντος της Apple, το iPhone, με μόνη διαφοροποίηση στο λογισμικό καθώς δε μπορούσε να χρησιμοποιήσει το λογισμικό iOS που είναι αποκλειστικότητα της Apple και χρησιμοποίησε το λογισμικό Google Android.

Το τελικό χαρακτηριστικό που καθορίζει το εάν ένας πόρος που έχει ήδη χαρακτηριστεί ως σπάνιος, πολύτιμος και μη αντιγράψιμος μπορεί να αποδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι η εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης. Η εταιρεία είναι απαραίτητο όχι μόνο να κατέχει αυτό τον πόρο αλλά και να είναι κατάλληλα οργανωμένη για να αναδεικνύει την αξία του. Αν μια επιχείρηση δεν είναι οργανωμένη αποτελεσματικά, στο καλύτερο σενάριο θα αποκτήσει ένα προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αντί του διατηρήσιμου.

### 2.3.2 Αλυσίδα αξίας Porter

Μέσω της αλυσίδας αξίας που διατυπώθηκε από τον Porter ( Competitive Advantage, 1985 ) οι Managers είναι σε θέση να αντιληφθούν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης πάντα σε σχέση με τις δραστηριότητες της, και έτσι να κατανοήσουν σε βάθος της δυνατότητες της για ανάπτυξη. Η αλυσίδα αξίας διαχωρίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης: σε *κύριες δραστηριότητες* και σε *δραστηριότητες υποστήριξης*<sup>18</sup>. Οι δυο κατηγορίες περιλαμβάνουν μια γκάμα διαφορετικών δραστηριοτήτων που απαντώνται σε όλο το εύρος μιας επιχείρησης. Κύριες δραστηριότητες αφορούν εκείνες που συμβάλουν στην δημιουργία του προϊόντος, την πώληση του και τον τρόπο μεταφοράς του στον αγοραστή και στην εξυπηρέτηση κατόπιν της πώλησης. Οι υποστηρικτικές παρέχουν την κατάλληλη υποδομή που διασφαλίζουν τις κύριες. Κατά τον Porter η απόκτηση ανταγωνιστού πλεονεκτήματος πραγματοποιείται όταν μια επιχείρηση υλοποιεί τις παραπάνω δραστηριότητες με ποιο αποτελεσματικό τρόπο από τους ανταγωνιστές της. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας επικεντρώνεται σε μια μόνο επιχείρηση του κλάδου.

Υπάρχει μια αλληλουχία από δραστηριότητες που μεταμορφώνουν την Ά ύλη σε αξία και οφέλη για τον πελάτη και ονομάζονται κύριες δραστηριότητες : η διαχείριση των εισροών, οι λειτουργίες, η διαχείριση των εκροών, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις και τέλος οι υπηρεσίες μετά την πώληση. Μέσα σε αυτές τις 5 παρουσιάζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε σαν μείωση κόστους είτε σαν ποιο αποτελεσματική διαχείριση σε σχέση με τον υπόλοιπο κλάδο.

---

<sup>18</sup> Στρατηγικό Μάνατζμεντ Γ΄ έκδοση, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος σελίδα 193

- Διαχείριση εισροών: Αφορά τις δραστηριότητες σχετικά με την παραλαβή , αποθήκευση , τον έλεγχο και τη διαχείριση υλικών , τον προγραμματισμό και τυχόν επιστροφές στους προμηθευτές. Αποτελεί πηγή άμεσου κόστους για κάθε επιχείρηση. Έτσι οι εφαρμογές νέων τεχνικών και διαδικασιών σε αυτήν την δραστηριότητα θα αποφέρουν μείωση κόστους για την επιχείρηση.
- Λειτουργίες: Αφορά τις δραστηριότητες σχετικά με τη δημιουργία , την κατασκευή και την παραγωγή υπηρεσιών και προϊόντων . Βελτιώσεις σε κάποια από αυτές αποφέρουν τελικό προϊόν με υψηλότερη ποιότητα σε σχέση με πριν.
- Διαχείριση εκροών: Αφορά τις δραστηριότητες σχετικά με την αποθήκευση και διακίνηση έτοιμων προϊόντων , τον έλεγχο των προς διάθεση αποθεμάτων , το τρόπο της μεταφοράς και την παραγγελιοληψία. Μείωση του κόστους των εκροών αποφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Μάρκετινγκ και πωλήσεις: Αφορά τις δραστηριότητες σχετικά με τη διαφήμιση , την προώθηση , τη τιμολόγηση και τις συνεργασίες με εξωτερικούς πωλητές και χονδρεμπόρους. Κάθε επιχείρηση προσδόκα μέσω των παραπάνω δραστηριοτήτων να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της.
- Υπηρεσίες μετά την πώληση: Αποτελεί πλέον τη σημαντικότερη κατηγορία από δραστηριότητες καθώς ο πελάτης εν τέλει προσδίδει την αξία για το προϊόν ή την υπηρεσία που επιθυμεί. Εγγυήσεις , επιδιορθώσεις , αντικαταστάσεις σε ενδεχόμενο ελλαττωματικού, επιστροφή κόστους ( Refund ) ,εμπορική και τεχνική υποστήριξη, ενημέρωση και ανταπόκριση σε παράπονα αγοραστών είναι ορισμένες από τις δραστηριότητες που εμπεριέχονται στην συγκεκριμένη κατηγορία. Αποτελούν πεδίο δημιουργίας διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς μπορούν να επηρεάσουν τις προτιμήσεις των πελατών.

Οι υπόλοιπες δραστηριότητες που δεν περιλαμβάνονται σε κάποια από τις κύριες αποτελούν τις δραστηριότητες υποστήριξης. Αποσκοπούν στην βελτίωση του συντονισμού και της απόδοσης των πρώτων. Αφορούν τις δραστηριότητες με την προμήθεια , την ανάπτυξη της τεχνολογίας , τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα , και την υποδομή της επιχείρησης.

- Προμήθεια: Αφορά τις δραστηριότητες σχετικά με την προμήθεια των χρησιμοποιούμενων υλικών , πόρων και εξαρτημάτων στην αλυσίδα αξίας και όχι στην προμήθεια πρώτων υλών για την παραγωγή. Πληροφοριακά συστήματα, συναλλαγές με προμηθευτές , συστήματα λογαριασμών είναι ορισμένες από τις διαδικασίες.
- Ανάπτυξη τεχνολογίας: Εξαιτίας της συνεχούς βελτίωσης της τεχνολογίας επηρεάζονται μια σειρά από δραστηριότητες από την ανάπτυξη νέων προϊόντων μέχρι τον τρόπο διανομής τους και την εξυπηρέτηση πελατών. Ξεφεύγει από τα μέχρι πρότινος παραδοσιακά όρια της έρευνας και ανάπτυξης και επεκτείνεται σε όλες τις δραστηριότητες με τεχνολογικό υπόβαθρο.
- Διαχείριση ανθρώπινου παράγοντα: Αφορά τις δραστηριότητες σχετικά με την στρατολόγηση , εκπαίδευση , ανάπτυξη και την προώθηση όλων των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Επηρεάζει το σύνολο της αλυσίδας αξίας καθώς παντού υπάρχει ανθρώπινο δυναμικό. Άρα η βελτίωση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των

εργαζομένων μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση.

- **Υποδομή της επιχείρησης:** Αφορά τις δραστηριότητες που αφορούν τις σχέσεις της επιχείρησης με το ευρύτερο νομικό και πολιτικό περιβάλλον, τα πληροφοριακά συστήματα, τη λογιστική κ.λπ. Αποτελούν παράγοντες που υποστηρίζουν το σύνολο των υπολοίπων και όχι μεμονωμένα κάποιες από αυτές. Υπάρχουν κλάδοι που το νομικό τμήμα είναι εξίσου σημαντικό με τις υπόλοιπες λειτουργίες της.

Πλεονέκτημα κόστους σε σχέση με τον ανταγωνισμό μπορεί να επιτευχθεί μέσω ποιο αποδοτικών και ποιο αποτελεσματικών παραγωγικών διαδικασιών, μείωση κόστους εργασίας ή πρώτων υλών, και από νέο δίκτυο διανομής. Πλεονέκτημα διαφοροποίησης μπορεί να προέλθει από καινοτομία, ανώτερη ποιότητα προϊόντος, από παρεχόμενες υπηρεσίες κ.α.

## 2.4 S.W.O.T. ανάλυση

Η ανάλυση S.W.O.T. βασίζεται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που παρουσιάζει όπως ήδη έχει αναφερθεί τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της και του εξωτερικού περιβάλλοντος που περιλαμβάνει τις ευκαιρίες και τις απειλές<sup>19</sup>. Όπως εμφανίζεται και παρακάτω στο σχήμα 2.4 είναι σαφές τι προκαλεί το κάθε τεταρτημόριο, και αν εντοπίζεται στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον.

**Πίνακας 2.4:** Τμηματοποίηση της ανάλυσης S.W.O.T.

	Βοηθητικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης	Επιβλαβή προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
Εσωτερικό Περιβάλλον	<b>Strengths (Δυνάμεις)</b> Εσωτερικές ικανότητες που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτευχθούν οι στόχοι της	<b>Weaknesses (Αδυναμίες)</b> Εσωτερικά στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα της εταιρείας να επιτύχει τους στόχους της
Εξωτερικό Περιβάλλον	<b>Opportunities (Ευκαιρίες)</b> Πιθανά πεδία ενδιαφέροντος στα οποία η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει κερδοφορία	<b>Threats (Απειλές)</b> Προκλήσεις που τίθενται από δυσμενείς τάσεις ή εξελίξεις και μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση των πωλήσεων και των κερδών

<sup>19</sup> Σχεδιασμός & Υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής, Thompson-Strickland-Gamble, Γενική επιμέλεια Γιάννης Α. Πολλάλης

Πηγή:

<https://businessrev.gr/2018/01/12/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-s-w-o-t/>

Παρατίθενται και ορισμένα παραδείγματα προκειμένου να καθοριστεί σαφώς τι είναι δύναμη, αδυναμία, απειλή και ευκαιρία.  
Ως δύναμη θα μπορούσαν να θεωρηθούν:

- 1) Το Brand Name
- 2) Η θέση της εταιρείας στην αγορά
- 3) Η ύπαρξη πατεντών και πνευματικών δικαιωμάτων ισχυρά προστατευμένων
- 4) Η υγιής οικονομική κατάσταση σε συνδυασμό με ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και ορθή οικονομική διαχείριση
- 5) Η ύπαρξη κάποιων <<ειδικών>> προϊόντων
- 6) Το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν/υπηρεσία κ.α.

Εν συντομία αποτελεί οποιοδήποτε δυνατό σημείο στο οποίο αποδίδει καλύτερα η επιχείρηση. Στον αντίποδα, αδυναμίες θα μπορούσαν να θεωρηθούν:

- 1) Η κακή οικονομική κατάσταση
- 2) Η αδυναμία είσπραξης από τους πελάτες
- 3) Το μη εξειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό
- 4) Η κακή οργάνωση της εταιρείας –(κακή εταιρική διακυβέρνηση)
- 5) Η έλλειψη χρήσης πρακτικών μάρκετινγκ κ.α.

Ουσιαστικά αποτελούν οτιδήποτε χαρακτηριστικό στο οποίο υστερεί η επιχείρηση.

Η απεικόνιση των δυνατών και αδύνατων χαρακτηριστικών της κάθε επιχείρησης πραγματοποιείται τόσο εσωτερικά μέσα στον οργανισμό, όσο και εξωτερικά από την πλευρά των πελατών. Σαφώς για την ορθή αποτύπωση και εξέταση των ανωτέρω απαιτείται η κριτική και συνάμα ρεαλιστική απεικόνιση τους. Κατόπιν η συνολική ανάλυση πρέπει να πραγματοποιηθεί συγκριτικά με τον ανταγωνισμό. Με αυτό τον τρόπο, στην περίπτωση που στον κλάδο συνολικά επικρατεί προσφορά προϊόντων υψηλής ποιότητας, τότε η προσφορά από την πλευρά της επιχείρησης προϊόντος στην ίδια γκάμα δεν αποτελεί δύναμη αλλά αναγκαιότητα, εκτός και αν επιλέξει στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Ευκαιρίες στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελούν:

- 1) Οι ευρωπαϊκές ή άλλης μορφής επιδοτήσεις και τα αναπτυξιακά προγράμματα
- 2) Η δημιουργία νέων υποδομών (πχ δρόμοι)
- 3) Η τεχνολογική πρόοδος. Η εύρεση και αγορά προϊόντων έχει αλλάξει άρδην με την χρήση του Internet.
- 4) Οι αλλαγές στις τάσεις των καταναλωτών (πχ να επιλέγουν περισσότεροι βιολογικά προϊόντα)
- 5) Η ανάγκη και η ζήτηση για νέα προϊόντα.

Απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελούν:

- 1) Μια οικονομική κρίση
- 2) Μια ξαφνική μείωση της κατανάλωσης
- 3) Η αύξηση των τιμών πώλησης των προμηθευτών
- 4) Οι αλλαγές στις προδιαγραφές
- 5) Οι νομοθετικές αλλαγές
- 6) Η υπερβολική εξάρτηση από έναν συγκεκριμένο προμηθευτή κ.α.

Η ανάλυση SWOT αποτελεί πολύτιμο εργαλείο, καθώς με τη χρήση του εντοπίζονται τα δυνατά σημεία της επιχείρησης και μπορούν να υλοποιηθούν ενέργειες για περαιτέρω εκμετάλλευσή τους, με παράλληλη προσπάθεια αξιοποίησης συναφών ευκαιριών. Επίσης εντοπίζονται τα αδύναμα σημεία της επιχείρησης, δίνοντας της τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει ενέργειες για τη διόρθωσή τους. Τέλος επισημαίνονται τυχόν απειλές και ευκαιρίες, επομένως οι επιχειρήσεις έχουν την ικανότητα να προετοιμαστούν καταλλήλως για αυτές. Εν ολίγοις η συγκεκριμένη ανάλυση εφόσον υλοποιηθεί ορθά μειώνει τους κινδύνους που υπάρχουν κατά τη λήψη των αποφάσεων.

## 2.5 Βιβλιογραφία

1. Στρατηγικό Μάνατζμεντ ,Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Εκδόσεις Γ. Μπένου έκδοση Γ΄
2. Σχεδιασμός & Υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής , Εκδόσεις Utoria Thompson-Strickland-Gamble , Γενική επιμέλεια Γιάννης Α. Πολλάλης
3. Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων , Εκδόσεις Έλλην , Hitt-Ireland-Hoskisson Επιμέλεια: Γιάννης Α. Πολλάλης
4. Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία , Παπαδάκης Μ. Βασίλης , Εκδόσεις Μπένου
5. Στρατηγικό Μάνατζμεντ , Frank T. Rothaermel , Εκδόσεις Rosili , επιμέλεια Αλίνα Χυζ & Ιωάννης Γιωτόπουλος
6. Paper7–AdvancedManagement,Book2–CorporateGovernance. DistanceLearningCourse.The InstituteofInternalAuditors–UnitedKingdom,1996,p.18.
7. <https://businessrev.gr/2018/01/12/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-s-w-o-t/>
8. [https://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_porter\\_five\\_forces.html](https://www.valuebasedmanagement.net/methods_porter_five_forces.html)
9. <http://st.merig.eu/?id=270&L=4>

## Κεφάλαιο 3

### Μελέτη περίπτωσης Όμιλος Ο.Τ.Ε.

#### 3.1 Ιστορία ομίλου Ο.Τ.Ε.- Ιστορικά στοιχεία

Τα πρώτα δείγματα τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα εμφανίζονται στο 2<sup>ο</sup> μισό του 19<sup>ου</sup> αιώνα με τα πρώτα καλώδια υποβρύχιου τηλεγράφου μεταξύ Πειραιά και Σύρου και στη συνέχεια με τις πρώτες προσπάθειες εναέριας τηλεγραφικής σύνδεσης της Αθήνας με άλλες περιοχές της χώρας. Το 1892 επί πρωθυπουργίας Χαρίλαου Τρικούπη ψηφίζεται ο νόμος περί «τηλεφωνικής συγκοινωνίας» και αρχίζουν να αναπτύσσονται με αρκετά αργούς ρυθμούς οι συνδρομητές τηλεφώνου. Το 1931 ιδρύεται η Ανώνυμη Ελληνική Τηλεφωνική Εταιρεία (Α.Ε.Τ.Ε.) και αναλαμβάνει την αυτόματη τηλεφωνία στο εσωτερικό της χώρας, ενώ η τηλεγραφία συνεχίζει να υφίσταται υπό την αρμοδιότητα της αγγλικής εταιρείας Eastern Telegraph.

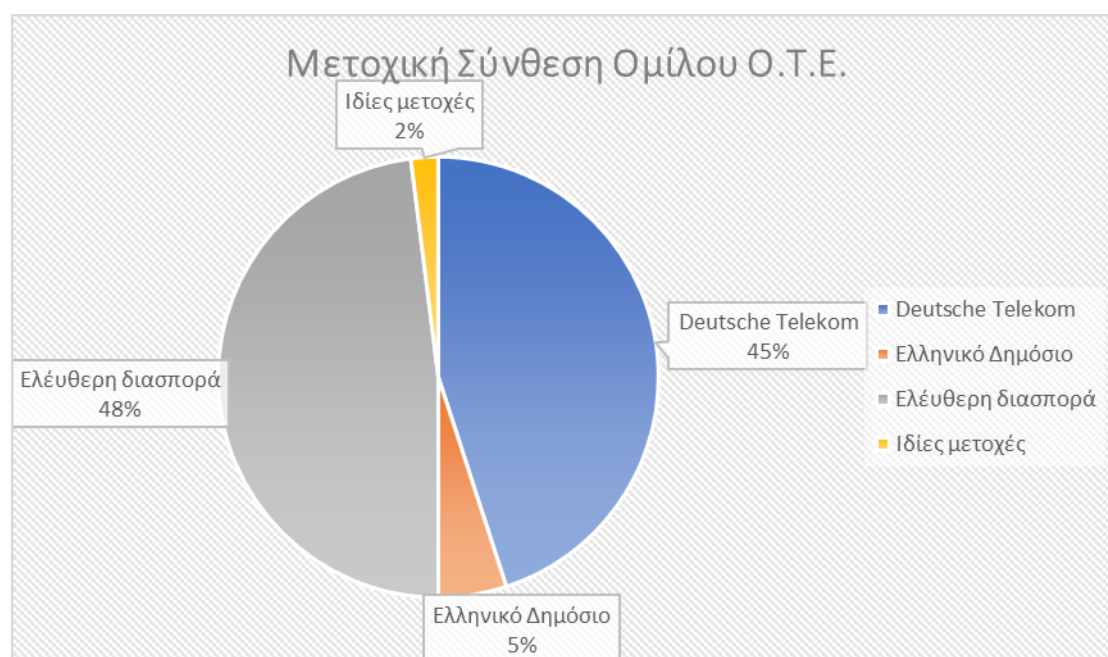
Η ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών της χώρας αρχίζει περίπου στα τέλη της δεκαετίας του 1950, με την ίδρυση του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ) το 1949 βάσει του Ν.Δ. 1049/49 με το οποίο νομοθετικό διάταγμα αποκτά τη μονοπωλιακή παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Ελλάδα ενώ, όλες οι μετοχές του ανήκουν στο κράτος. Την πρώτη δεκαετία μετά την ίδρυση και ορισμό του ΟΤΕ ως αποκλειστικό φορέα ανάπτυξης τηλεπικοινωνιών πλήρως εναρμονισμένο με τη διεθνή πρακτική, εγκαταστάθηκε σημαντικός Τηλεπικοινωνιακός Εξοπλισμός για τα τεχνολογικά δεδομένα της εποχής ακόμα και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές της χώρας.

Τη δεκαετία 1960-1970 πραγματοποιείται η αυτοματοποίηση του ζευκτικού δικτύου, ενώ δημιουργήθηκε ένα μεγάλο δίκτυο αναμεταδοτών, ώστε να διευκολυνθεί η είσοδος της τηλεόρασης. Τη δεκαετία 1970-1980 πραγματοποιείται η λειτουργία του κέντρου δορυφορικών επικοινωνιών (INTELSAT) και του δικτύου VHF. Η δεκαετία 1980-1990 είναι μια περίοδος που χαρακτηρίζεται από την έναρξη και ανάπτυξης της ψηφιοποίησης των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, καθώς έγινε η σύνδεση με τον ευρωπαϊκό τηλεπικοινωνιακό δορυφόρο EUTELSAT και τον IMNARSAT, ενώ ξεκίνησε η λειτουργία του Δημοσίου Δικτύου Μετάδοσης και Μεταγωγής Πακέτων Δεδομένων, του Ψηφιακού Δικτύου Δεδομένων Υψηλών ταχυτήτων και του Δημοσίου Δικτύου Τηλεεικονογραφίας και η παροχή των υπηρεσιών Τηλεειδοποίησης, Τηλεδιάσκεψης, Κινητής Τηλεφωνίας και TELEFAX.

Με την είσοδο του 21<sup>ου</sup> αιώνα με το νόμο 2867/2000 (ΦΕΚ Α' 273, 19/12/2000) προσαρμόζεται η Ελλάδα στην Κοινοτική Οδηγία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου για την εφαρμογή της παροχής ανοιχτού δικτύου στη φωνητική τηλεφωνία και για την καθολική υπηρεσία για τις τηλεπικοινωνίες σε περιβάλλον πλήρους ανταγωνισμού, ενώ εκδίδονται οι πρώτες άδειες ασύρματης τηλεφωνίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της σημαντικότητας της εφαρμογής ανοιχτού δικτύου είναι ότι μέχρι το τέλος του 2004 είχαν ήδη δραστηριοποιηθεί 12 εναλλακτικοί πάροχοι σταθερής

τηλεφωνίας, ενώ είχαν ήδη πραγματοποιηθεί αρκετές ανακατατάξεις στην αγορά σε αυτό το διάστημα λόγω συγχωνεύσεων, απορροφήσεων ή εξαγορών.

Το 2007 ο όμιλος επιχειρήσεων Marfin Investment προχώρησε στην απόκτηση ποσοστού ύψους 20% του ομίλου ΟΤΕ. Την επόμενη χρονιά πραγματοποιήθηκε η πώληση του μεριδίου αυτού στη Γερμανική Deutsche Telekom η οποία προέβη εν συνέχεια στην αύξηση του ποσοστού της ώστε να αντιστοιχεί στο μερίδιο που κατείχε το Ελληνικό Δημόσιο εκείνη την περίοδο, δηλαδή 25% συν μια ψήφο. Το Ελληνικό Δημόσιο τα επόμενα χρόνια προχώρησε σε πωλήσεις ποσοστών στην Γερμανική Εταιρεία και συγκεκριμένα το 2009 ποσοστό ίσο με 5% και το 2011 ποσοστό ύψους 10%. Το 2018 η Deutsche Telekom άσκησε το δικαίωμα άρνησης που κατείχε και αφορούσε 24.507.520 κοινών ονομαστικών μετοχών<sup>20</sup>, γεγονός που οδήγησε στην αύξηση του ποσοστού της σε 45%. Σήμερα η μετοχή του σύνθεση διαμορφώνεται όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.1:



**Διάγραμμα 3.1:** Μετοχική σύθεση ομίλου Ο.Τ.Ε.

**Πηγή:** [el.wikipedia.org/wiki/Οργανισμός\\_Τηλεπικοινωνιών\\_Ελλάδος#1949-1964](https://el.wikipedia.org/wiki/Οργανισμός_Τηλεπικοινωνιών_Ελλάδος#1949-1964)

<sup>20</sup> ΠΗΓΗ: <https://www.kathimerini.gr/955102/article/oikonomia/epixeirhseis/sthn-deutsche-telekom-to-5-toy-ote-kyriothtas-taiped>



Κομβικές ενέργειες του Ομίλου την τελευταία δεκαπενταετία αποτελούν οι κάτωθι:

- 2001-2003: Καταξιώνεται σαν ένας από τους πεντακόσιους οργανισμούς που λειτουργούν παγκοσμίως με βάση την χρηματιστηριακή του αξία
- 2003: Αύξηση μεριδίου στο 54% στην RomTelecom. Επίσης ξεκινάει η παροχή υπηρεσιών ADSL. Στις 14 Μάιου εκτοξεύεται ο δορυφόρος Hellas Sat2
- 2004: Μεγάλος εθνικός χορηγός Ολυμπιακών αγώνων
- 2005-2006: Μέχρι το 2006 αύξηση ταχυτήτων διαθέσιμων ευρυζωνικών συνδέσεων που πλέον φτάνουν το μισό εκατ.
- 2007: Αύξηση ευρυζωνικών συνδέσεων σε 825.000 με αύξηση μέγιστης δυνατής ταχύτητας σε 24Mbps. Πώληση εταιρείας INFOTE που είχε δημιουργήσει την ίδια χρονιά και πιστοποιήθηκε ο Ετήσιος Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που είχε δημιουργήσει σύμφωνα με τα πρότυπα που έχουν τεθεί από την GRI τα G3.
- 2008: Πλήρη κατοχή θυγατρικής Cosmote. Απόκτηση της OTENET μέσω συγχώνευσης. Είσοδος ομίλου στον χρηματιστηριακό δείκτη (διεθνής) FTSE4Good.
- 2008: Αύξηση ευρυζωνικών συνδέσεων σε 970.000.
- 2009: Παρουσίαση στους καταναλωτές του προϊόντος: CONN-X TV. Ιδιαίτερα καινοτόμο προϊόν καθώς στηρίζεται στην μετάδοση του τηλεοπτικού σήματος μέσω τεχνολογίας IPTV. Αύξηση ευρυζωνικών συνδέσεων σε 1,1 εκατ. Αποτελούν το 95% των συνδέσεων στην Ελλάδα.
- 2009: Ολοκλήρωση εξαγοράς Telemobil SA στην Ρουμανία. Ταυτόχρονα προχωρά στην πώληση της COSMOFON που είχε στο FYROM (Βόρεια Μακεδονία). Εξαγορά εταιρείας ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ.
- 2010: Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος: **Μιχάλης Τσαμάζ**. Αναβάθμιση ταχύτητας ευζωνικών συνδέσεων. Βράβευση στην Ελλάδα του ομίλου για την Εταιρική διακυβέρνηση του (Θεωρείτε την χρονιά αυτή η καλύτερη εταιρεία).
- 2011: Αύξηση μέγιστης ταχύτητας ευρυζωνικών συνδέσεων μέσω τεχνολογίας οπτικών ινών. Πώληση αντί τετρακοσίων (400) εκατ. Ευρώ μειοψηφικού πακέτου που είχε στην Telecom Serbia. Δημιουργία συνδρομητικής υπηρεσίας: OTE TV. Δημιουργία 13888.
- 2011: Υπογραφή συλλογικής σύμβασης εργασίας με την ομοσπονδία εργαζομένων (OME-OTE) για την περίοδο 2012-2014.
- 2012: Αύξηση συνδρομητών OTE TV στους 100.000. Εντατικοποίηση προς το VDSL. Δημιουργία yourbusiness.gr για την υποστήριξη των επιχειρήσεων στο διαδίκτυο. Ολοκλήρωση δυο προγραμμάτων αποχώρησης εργαζομένων, με ανταπόκριση από 1516 από αυτούς.
- 2013: Πώληση ποσοστού 99,05% της Hellas Sat στην ArabSat. Έκδοση εταιρικού ομολόγου ύψους 700 εκατ. Ευρώ το οποίο υπερκαλύπτεται (οι συνολικές προσφορές έφτασαν στα 1,9 Δις. Ευρώ).
- 2013: Πώληση της Globul έναντι 717 εκατ. Ευρώ στην Νορβηγική Telenor. Παράλληλα βραβεύεται για την Εταιρική Υπευθυνότητα και την διαφάνεια που επιδεικνύει.

- 2014: Παρά το έντονα αρνητικό κλίμα ο Όμιλος προχωρά στην διασφάλιση των θέσεων εργασίας με νέα συμφωνία με το σωματείο τους για την περίοδο 2014-2017.
- 2014: Επένδυση ύψους 135 εκατ. Ευρώ με την κατοχύρωση του φάσματος 800MHz – 2,6GHz. Εξασφάλιση για την τριετία 2015-2018 των αποκλειστικών δικαιωμάτων για το UEFA Champions League και το UEFA Europa League. Αλλαγή των επωνυμιών των θυγατρικών στην Ρουμανία
- 2015: Λανσάρισμα των Cosmote One και Cosmote Business One. Εμπορικά πακέτα που αφορούν ιδιώτες και επιχειρήσεις αντίστοιχα και για πρώτη φορά στην Ελλάδα πάροχος προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις επικοινωνίας (σταθερή τηλεφωνία, κινητή τηλεφωνία και Internet). Παράλληλα διενεργούνται ενέργειες για περαιτέρω εξάπλωση πληθυσμιακής κάλυψης VDSL και 4G.
- 2015: Έκδοση 4ετους ομολόγου ύψους 350 εκατ. Ευρώ με σταθερό επιτόκιο. Δημιουργία ενιαίου δικτύου με την ονομασία: All IP . Μετονομασία της Θυγατρικής στην Αλβανία.
- 2016: Δημιουργία καναλιού στο OTE TV αφιερωμένο στον Ελληνικό πολιτισμό. Εμπορική διάθεση υπηρεσίας COSMOTE Home Speed Booster υπηρεσίας που συνδυάζει τα δίκτυα σταθερής και κινητής για μεγαλύτερες και ποιο σταθερές ταχύτητες Internet. Αύξηση των συνδρομητών OTE TV σε μισό εκατομμύριο. Συνδρομή στην έρευνα για την καταπολέμηση της άνοιας μέσω του παιχνιδιού Sea Hero Quest.
- 2017: Αύξηση των επενδύσεων σε δίκτυα οπτικών ινών και δίκτυα 4G/4G+ που πλέον φτάνουν σε 1,5 δις. Ευρώ. Εξασφάλιση πρόσθετης ρευστότητας μέσω της σύμβασης μεταξύ Cosmote A.E. και Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης (E.B.R.D.)
- 2017: Την εφαρμογή πρώτη φορά στην Ελλάδα της τεχνολογίας Narrow-Band Internet of Things με βλέψεις για την χρήση της στο Smart home του μέλλοντος. Ορισμός του ομίλου Ο.Τ.Ε. ως στρατηγικού συνεργάτη με τον Ο.Π.Α.Π. Νέο υπερσύγχρονο κτίριο στον Κεραμεικό για την θυγατρική Cosmote e-value.

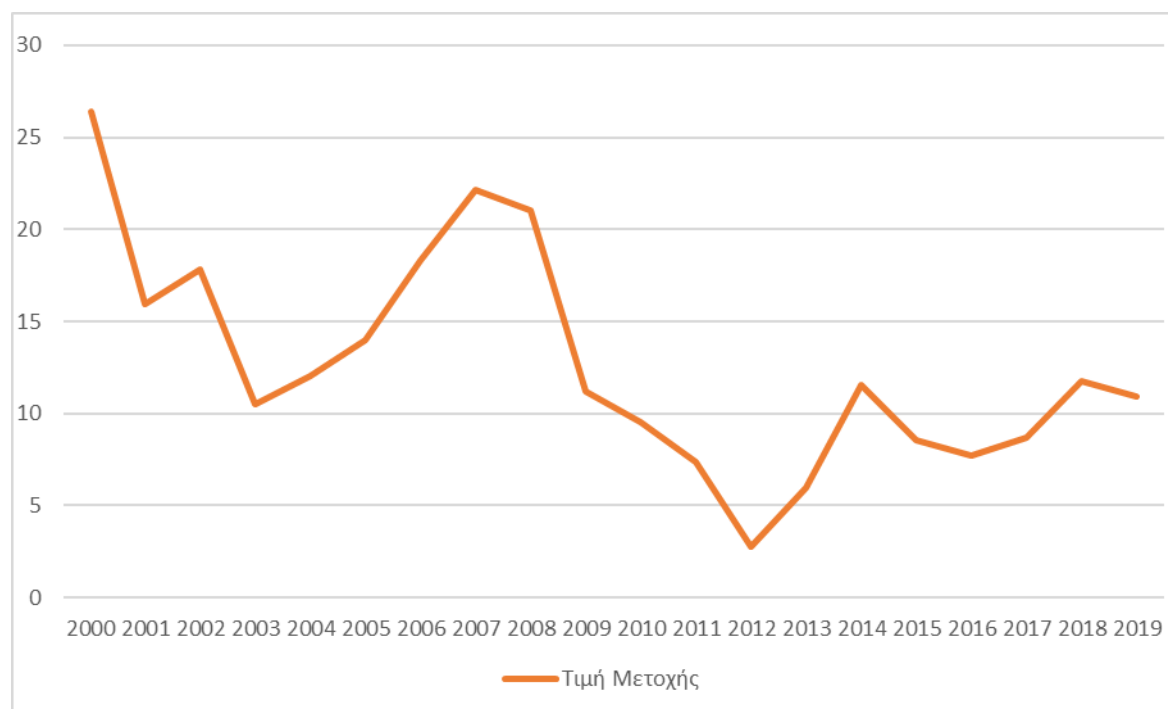
Σήμερα στον Όμιλο ΟΤΕ εργάζονται 20.000 άτομα εκ των οποίων 13.000 στην Ελλάδα.

Επιπροσθέτως , από το έτος 2018 έως και σήμερα παρατηρούνται οι εξής στρατηγικές ενέργειες του ομίλου που επηρεάζουν την μελλοντική του ιστορία:

- 1) Ανακοινώνεται επενδυτικό σχέδιο ύψους 2 δις. Ευρώ έως το 2022 κυρίως για αναβάθμιση υποδομών και δίκτυα νέα γενιάς.
- 2) Πραγματοποιείται η εμπορική διάθεση νέων προϊόντων τα επωνομαζόμενα Fiber To The Home με υπερύψηλες ταχύτητες 100 & 200 Mbps με προοπτική να φτάσουν στο 1 Gbps.
- 3) Διενεργούνται δοκιμές για παροχή 5G στις κινητές συνδέσεις επιτυγχάνοντας ταχύτητες 12Gbps.
- 4) Ολοκληρώνεται η πώληση του ποσοστού που κατείχε στην Telekom Albania Sh.A.

- 5) Με σκοπό την πανελλαδική κάλυψη του κοινού μέσω φυσικών σημείων εξυπηρέτησης, πλέον έχει 299 καταστήματα Γερμανός και 133 καταστήματα Cosmote
- 6) Δημιουργείται κεντρικό διαφημιστικό μήνυμα του Ομίλου που συνοδεύεται από την υπόσχεση να συμβάλει σε έναν κόσμο καλύτερο για όλους με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Η ενέργεια αυτή αποτελεί και δείγμα της στρατηγικής κατεύθυνσης την οποία έχει πλέον στόχο ο οργανισμός

Στο διάγραμμα 3.2 εμφανίζεται για την περίοδο η πορεία της τιμής του Ομίλου



**Διάγραμμα 3.2:** Τιμές μετοχής ομίλου Ο.Τ.Ε. στο Χρηματιστήριο Αθηνών κατά τα έτη 2000-2019

**Πηγή:** [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/stoixeia\\_metoxhs.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/stoixeia_metoxhs.html)

Το μοτίβο που εμφανίζεται στην πορεία της τιμής της μετοχής του Ομίλου έχει την ίδια ακολουθία με την μερισματική του πολιτική. Σε περιόδους σταθερότητας ή αύξηση της τιμής της μετοχής ο Όμιλος προέβη σε διανομή μερίσματος, εν αντιθέσει με τις περιόδους πιέσεων στην τιμή. Αυτή η ενέργεια είναι πιο εμφανής στον πίνακα 3.1 όπου απεικονίζονται το έτος και το μέρισμα ανά μετοχή.

**Πίνακας 3.1:** Μερίσματα ανά μετοχή που αποδόθηκαν τα έτη 2000-2018

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
0,70	0,70	0,70	0,35	-	-	0,55	0,75	0,75	0,19
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018*
0,12	-	-	-	0,08	0,10	0,16	0,35	0,46	0,06

\*Έκτακτο μέρισμα από πώληση Πώληση Telekom Albania Sh.A.

**Πηγή:** <https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/merismata.html>

Σύμφωνα με τα στοιχεία από το οικονομικό έτος 2018 η πελατειακή βάση του ομίλου σε αριθμούς είναι:

- 2.650.995 συνδέσεις σταθερής
- 1.896.336 ευρυζωνικές συνδέσεις σταθερής λιανικής
- 541.907 Συνδρομητές Cosmote TV
- 7,9 εκατ. συνδρομητές κινητών συνδέσεων στην Ελλάδα.
- 14,89 εκατ. συνδρομητές κινητών συνδέσεων στην Νότιο Ανατολική Ευρώπη

### 3.2 Όραμα και Στρατηγική

Το όραμα του Ο.Τ.Ε. έτσι όπως έχει διαμορφωθεί σήμερα είναι η παροχή σε όλο του το πελατολόγιο τεχνολογίας με δυνατότητες τόσο υψηλές ώστε να ενσωματώνουν τις ευκαιρίες, και παράλληλα η συμβολή σε ένα ν κόσμο καλύτερο για το αύριο, όπως αναφέρει και στο κεντρικό προωθητικό του μήνυμα. Για την επίτευξη του οράματος αυτού έχουν καθοριστεί μια σειρά από ενέργειες:

- Προσφορά καλύτερων υπηρεσιών επικοινωνίας στους πελάτες μέσω πάθους, πίστης και δέσμευσης για διαρκή βελτίωση σε κάθε επίπεδο.
- Παροχή διαφορετικών και μοναδικών εμπειριών διασκέδασης.
- Συμβολή στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων που ενέχουν θέσεις πελατών
- Επίτευξη ηγεσίας στον κλάδο μέσω πρωτότυπων ενεργειών με παράλληλη στήριξη της κρατικής κοινωνίας και οικονομίας.

Η στρατηγική που έχει επιλέξει<sup>21</sup> αντικατοπτρίζεται μέσω 6 στρατηγικών προτεραιοτήτων:

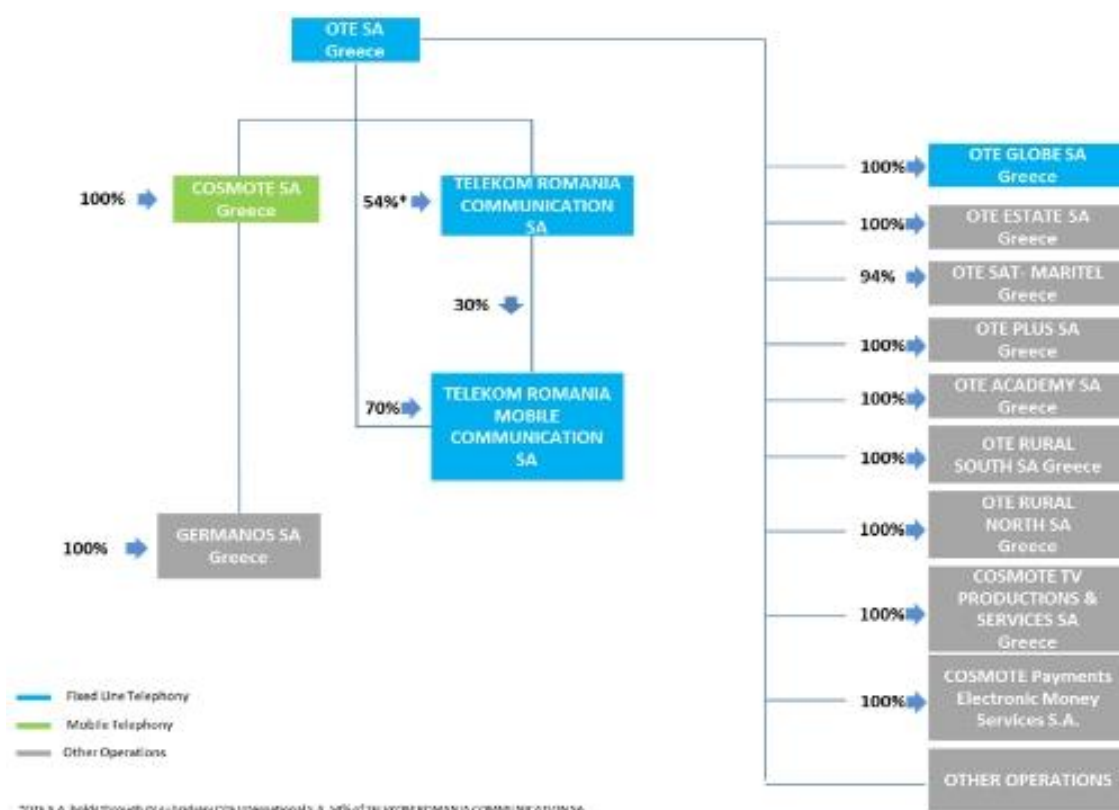
1. Επένδυση στην τεχνολογική υπεροχή των IT συστημάτων και των δικτύων.
2. Πελατοκεντρική προσέγγιση, με προσανατολισμό την άριστη εμπειρία για τον πελάτη.
3. Έμφαση σε νέες τεχνολογίες και υπηρεσίες που θα επιφέρουν σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης.
4. Εκμετάλλευση του brand Name, του χαρτοφυλάκιού των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και του δικτύου καταστημάτων.
5. Πλήρη μετασχηματισμό σε digital πάροχο.
6. Υιοθέτηση κουλτούρας ανάπτυξης και καινοτομίας μέσω ανάπτυξης των δεξιοτήτων των ανθρώπων που εργάζονται στον Όμιλο.
7. Προώθηση και βελτιστοποίηση των συνεργασιών μεταξύ των εταιριών του ομίλου με την μητρική εταιρεία.
8. Προσθήκη αξίας στο σύνολο των αγορών που δραστηριοποιείται με βάση πάντα την εταιρική υπευθυνότητα

---

<sup>21</sup> Πηγή: [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/orama\\_kai\\_strathgikh.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/orama_kai_strathgikh.html)

### 3.3 Οργανόγραμμα και Δομή Ομίλου Ο.Τ.Ε.

Ο Όμιλος Ο.Τ.Ε., εξαιτίας της πληθώρας των δραστηριοτήτων του τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, αποτελείται από μια δομή αρκετά σύνθετη. Γενικά θα μπορούσε να αναφερθεί ότι υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ δραστηριοτήτων σταθερής (Fix) , κινητής (Mobile) και λοιπών δραστηριοτήτων. Αυτός ο διαχωρισμός παρουσιάζεται και στο διάγραμμα 3.4, στο οποίο οι δραστηριότητες που αφορούν σταθερή τηλεφωνία και Internet απεικονίζονται με ανοιχτό γαλάζιο, οι δραστηριότητες που σχετίζονται με κινητή τηλεφωνία με ανοιχτό πράσινο και οι λοιπές με γκρι.



**Διάγραμμα 3.4:** Δομή ομίλου Ο.Τ.Ε.

**Πηγή:** [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/domh\\_omilou.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/domh_omilou.html)

Σύμφωνα με το Ν. 4548/2018 και το Καταστατικό της Εταιρείας, η Γενική Συνέλευση των μετόχων αποτελεί το ανώτατο όργανο της Εταιρείας και δικαιούται να αποφασίζει για κάθε υπόθεση που αφορά τον όμιλο ΟΤΕ, εκτός αν ορίζεται διαφορετικά από το νόμο ή το Καταστατικό. Η Γενική Συνέλευση εκλέγει και ανακαλεί τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Κάθε μέτοχος δικαιούται να μετέχει και να ψηφίζει στη Γενική Συνέλευση. Κάθε πλήρως αποπληρωμένη μετοχή παρέχει το δικαίωμα μίας ψήφου. Η κτήση και απόδειξη της μετοχικής ιδιότητας γίνεται σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4548/2018.

Το κύριο όργανο το οποίο αποφασίζει για τα σημαντικά ζητήματα του Ομίλου είναι το Διοικητικό Συμβούλιο. Αποτελεί το ανώτατο διοικητικό όργανο της εταιρείας και προβαίνει σε διαμόρφωση της στρατηγικής και πολιτικής ανάπτυξης.

Τα μέλη του Δ.Σ. αποσκοπούν στην μακροχρόνια οικονομική ανάπτυξη του Ομίλου και προασπίζουν το γενικό εταιρικό συμφέρον. Η σημερινή σύνθεση του Δ.Σ. του Ο.Τ.Ε. είναι:

- ✚ Μιχάλης Τσαμάζ: Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος
- ✚ Eelco Block: Αντιπρόεδρος, Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος, Πρόεδρος επιτροπής ελέγχου, Πρόεδρος επιτροπής Αμοιβών και Ανθρώπινου δυναμικού, Πρόεδρος της επιτροπής ανάδειξης υποψηφιοτήτων μελών του Δ.Σ.
- ✚ Srinivasan Gopalan: Μη εκτελεστικό μέλος, Μέλος της Επιτροπής Αμοιβών & Ανθρώπινου Δυναμικού, Μέλος της Επιτροπής Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων Μελών του Δ.Σ.
- ✚ Robot Hauber: Μη εκτελεστικό μέλος
- ✚ Kyra Orth: Μη εκτελεστικό μέλος, Μέλος της Επιτροπής Αμοιβών & Ανθρώπινου Δυναμικού, Μέλος της Επιτροπής Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων Μελών του Δ.Σ.
- ✚ Michael Wilkens: Μη εκτελεστικό μέλος
- ✚ Χαράλαμπος Μαζαράκης: Εκτελεστικό μέλος
- ✚ Δημήτριος Γεωργούτσος: Μη εκτελεστικό μέλος
- ✚ Ανδρέας Ψαθάς: Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος, Μέλος της Επιτροπής Ελέγχου
- ✚ Βασίλειος Βασσάλος: Μη εκτελεστικό μέλος, Μέλος της Επιτροπής Ελέγχου

Σύμφωνα με το καταστατικό, το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από δέκα (10) μέλη, με χρονική διάρκεια παραμονής τα τρία έτη, περίοδος που ξεκινάει την ημέρα εκλογής τους από τη Γενική Συνέλευση. Κάθε μέλος έχει τη δυνατότητα να επανεκλεγεί αλλά παράλληλα και να ανακληθεί οποτεδήποτε από τη Γενική Συνέλευση. Από το καταστατικό διαχωρίζονται σε εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη, εκ των οποίων τουλάχιστον δυο (2) είναι ανεξάρτητα. Το τελευταίο ζητείται έτσι ώστε η σύνθεση να συνάδει με την κείμενη νομοθεσία που αφορά την Εταιρική Διακυβέρνηση.

Ο Πρόεδρος του Διοικητικού συμβουλίου έχει την ευθύνη της ορθής λειτουργίας του Δ.Σ., το οποίο συγκαλεί σε συνεδρίαση κατόπιν σχετικού αιτήματος από τον αντιπρόεδρο ή δυο (2) μελών του. Προεδρεύει και διευθύνει τις εργασίες και μεριμνά για την τήρηση των πρακτικών, όπως επίσης υπογράφει τις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Προβλέπεται η αξιολόγηση του προέδρου από το Δ.Σ. τουλάχιστον ανά δυο χρόνια για τις μέχρι τότε ενέργειες του.

Ο ανεξάρτητος μη εκτελεστικός Αντιπρόεδρος του Δ.Σ. αναπληρώνει τον πρόεδρο σε ενδεχόμενο κώλυμα ή απουσία του, συντονίζει τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών και είναι ο πρόεδρος στις συνεδριάσεις των μη εκτελεστικών μελών που αξιολογούν την επίδοση των εκτελεστικών μελών του Δ.Σ. και του προέδρου. Επίσης βρίσκεται συνεχώς στη διάθεση των μετόχων για ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι ο Νόμιμος Εκπρόσωπος της εταιρείας και αποφασίζει κατά την κρίση του για οποιαδήποτε ζητήματα σχετίζονται με τη

λειτουργία του Ομίλου εκτός αυτών για τα οποία αποφασίζουν οι Μέτοχοι, η Γενική Συνέλευση ή το Διοικητικό Συμβούλιο. Η αποτελεσματικότητα του Διοικητικού Συμβουλίου και των Επιτροπών του αξιολογείται τουλάχιστον κάθε δύο χρόνια από ανεξάρτητο οίκο, στον οποίο ανατίθεται το εν λόγω έργο με απόφαση του Δ.Σ, καθώς εγκρίνει συγκεκριμένη διαδικασία αξιολόγησης.

Το διάγραμμα 3.4 παρουσιάζει τη γενική απεικόνιση της διάρθρωσης του Ομίλου, χωρίς να παρουσιάζονται οι διευθύνσεις που ασχολούνται με τις καθημερινές ασχολίες και απαιτήσεις. Αυτές αποτελούν το εκτελεστικό κομμάτι της επιχείρησης και είναι τα όργανα που εφαρμόζουν το σύνολο των απαιτήσεων και των προτροπών από το Δ.Σ. και τις εκάστοτε επιτροπές. Το Δ.Σ., και οι επιτροπές είναι αρμόδιοι για την οριοθέτηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, την στρατηγική που αφορά το σύνολο του Ομίλου. Οι διευθύνσεις που αποτελούν την Διοικητική ομάδα και αναφέρονται παραπάνω εφαρμόζουν την επιχειρηματική στρατηγική, την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η περαιτέρω διάρθρωση του ομίλου ασχολείται με τη λειτουργική στρατηγική, τη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης όπως η στρατηγική προς τους προμηθευτές, η στρατηγική marketing, η στρατηγική παραγωγής κ.α. Στο διάγραμμα 3.5 εμφανίζεται και εκτενώς το οργανόγραμμα του Ομίλου.



**Διάγραμμα 3.5:** Οργανωτική δομή ομίλου Ο.Τ.Ε.

**Πηγή:** [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/organwtikh\\_domh\\_ote\\_ae.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/organwtikh_domh_ote_ae.html)

Η διοικητική ομάδα<sup>22</sup> όπως εμφανίζεται και στο οργανόγραμμα αποτελείται από τους:

- Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, Όμιλος ΟΤΕ : **Μιχάλης Τσαμάζ**
- Chief Officer Λειτουργιών & Συστημάτων Πληροφορικής Ομίλου ΟΤΕ : **Γεώργιος Αθανασόπουλος**
- Chief Marketing Officer Consumer Segment Ομίλου ΟΤΕ : **Παναγιώτης Γαβριηλίδης**
- Chief Officer Τεχνολογίας και Λειτουργιών Ομίλου ΟΤΕ : **Στέφανος Θεοχαρόπουλος**
- Chief Officer Στρατηγικής, Μετασχηματισμού & Παρόχων Ομίλου ΟΤΕ : **Γιάννης Κωνσταντινίδης**
- Chief Officer Χρηματοοικονομικών Θεμάτων Ομίλου ΟΤΕ : **Χαράλαμπος Μαζαράκης**
- Νομική Σύμβουλος - Chief Officer Νομικών & Ρυθμιστικών Θεμάτων Ομίλου ΟΤΕ : **Ειρήνη Νικολαΐδη**
- Chief Officer Ανθρώπινου Δυναμικού Ομίλου ΟΤΕ : **Έλενα Παπαδοπούλου**
- Chief Customer Operations Officer Ομίλου ΟΤΕ : **Αθανάσιος Στράτος**
- Chief Commercial Officer Business Segment Ομίλου ΟΤΕ : **Γρηγόρης Χριστόπουλος**
- Executive Director COSMOTE TV : **Δημήτρης Μιχαλάκης**
- Executive Director Εταιρικής Επικοινωνίας Ομίλου ΟΤΕ : **Ντέπη Τζιμέα**
- Executive Director Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου ΟΤΕ : **Κωνσταντίνος Βασιλόπουλος**
- Executive Director Κανονιστικής Συμμόρφωσης, Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων & Ασφάλισης Ομίλου ΟΤΕ : **Αριστόδημος Δημητριάδης**

### **Επιτροπή Ελέγχου**

Η επιτροπή ελέγχου συστάθηκε και ξεκίνησε την λειτουργία της το 1999 στο πλαίσιο του νομοθετικού πλαισίου το οποίο ισχύει μέχρι σήμερα και διέπεται από τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης. Αποτελεί επιτροπή του Δ.Σ. και στελεχώνεται μόνο από ανεξάρτητα μέλη του συμβουλίου σύμφωνα με τον Ν. 3016/2002. Τα μέλη της ορίζονται από την Γενική συνέλευση των μετόχων και η θητεία τους στην επιτροπή συνδέεται με τη θητεία τους στο Διοικητικό συμβούλιο. Αυτό σημαίνει ότι με την παύση της ιδιότητας ως μέλους σταματά και η ιδιότητα ως μέλος της συγκεκριμένης επιτροπής. Η επιτροπή απαρτίζεται από τρία (3) άτομα, εκ των οποίων το ένα είναι μη εκτελεστικό. Επίσης ανά δύο έτη τα μέλη της αξιολογούνται από το Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με την αποτελεσματικότητα που έχουν επιδείξει κατά την περίοδο της θητείας τους και σε τυχόν διαπιστωμένες αδυναμίες ερευνώνται λύσεις. Η αποτελεσματικότητα της επιτροπής αξιολογείται και από ανεξάρτητο οίκο, τον οποίο επιλέγουν τα μέλη του Δ.Σ.. Μέλη της Επιτροπής Ελέγχου είναι οι κ.κ. Eelco Blok (Πρόεδρος – Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος του Δ.Σ.), Ανδρέας Ψαθάς (Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος του Δ.Σ.) και Βασίλειος Βασσάλος (Μη Εκτελεστικό Μέλος του Δ.Σ.).

Πρωταρχικός σκοπός της επιτροπής ελέγχου είναι η άμεση υποστήριξη του Διοικητικού Συμβουλίου σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο, τη χρηματοοικονομική

<sup>22</sup> Αναλυτικό βιογραφικό των μελών μπορεί να βρεθεί :  
[https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/do\\_ote\\_cosmote.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/do_ote_cosmote.html)



πληροφόρηση και την εποπτεία του τακτικού ετήσιου ελέγχου. Υπάρχουν και επιμέρους λειτουργίες που αναγράφονται αναλυτικά στον κανονισμό λειτουργίας της και συνοπτικά περιλαμβάνουν:

1. Την επιλογή ορκωτών-ελεγκτών ή εταιρειών ελεγκτών
2. Την εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, την σχετική διαχείριση κινδύνων (υπάρχει πρόβλεψη για Risk Base Approach ) και την Κανονιστική συμμόρφωση
3. Την πραγματοποίηση συναλλαγών με συνδεδεμένα μέλη
4. Την διαχείριση, αξιολόγηση και έλεγχο ζητημάτων και παραπόνων σχετικά με λογιστικά θέματα και θέματα εσωτερικού ελέγχου και διαδικασιών.
5. Την διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις

### **Επιτροπή Αμοιβών και Ανθρώπινου Δυναμικού**

**Η επιτροπή αμοιβών και ανθρώπινου δυναμικού ξεκίνησε το έργο της το 2004. Απαρτίζεται από τρία (3) μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας που ορίζονται από αυτό, εκ των οποίων δύο (2) μη εκτελεστικά μέλη και ένα (1) ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος το οποίο και προεδρεύει της Επιτροπής. Η αποτελεσματικότητα της επιτροπής αξιολογείται από ανεξάρτητο οίκο , τον οποίο επιλέγουν τα μέλη του Δ.Σ. Μέλη της Επιτροπής Αμοιβών και Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι κ.κ. Eelco Blok (Πρόεδρος – Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος του Δ.Σ.), Srinivasan Gopalan (Μη Εκτελεστικό Μέλος του Δ.Σ.) και η κα Kyra Orth (Μη Εκτελεστικό Μέλος του Δ.Σ.). Βασικές αρμοδιότητες της επιτροπής αποτελούν:**

1. Η υποβολή στο Διοικητικό Συμβούλιο των προτεινόμενων στόχων απόδοσης σχετικά με τις μεταβλητές αμοιβές μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ή στόχων συνδεδεμένων με προγράμματα χορήγησης δικαιωμάτων προαίρεσης ή μετοχών.
2. Η υποβολή στο Διοικητικό Συμβούλιο προτάσεων σχετικά με την αμοιβή κάθε εκτελεστικού μέλους, συμπεριλαμβανομένου των bonus και των αποδοχών βάσει κινήτρων που σχετίζονται με τη διανομή μετοχών.
3. Η εξέταση και η υποβολή προτάσεων στο Διοικητικό Συμβούλιο (και μέσω αυτού στη Γενική Συνέλευση των μετόχων, όταν αυτό απαιτείται), αναφορικά με προγράμματα χορήγησης δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών ή χορήγησης μετοχών.
4. Η υποβολή στο Διοικητικό Συμβούλιο προτάσεων που σχετίζονται με τη γενικότερη πολιτική αμοιβών της Εταιρείας και το συνολικό μέγεθος των ετήσιων μεταβλητών (δηλαδή πέραν του μισθού) αμοιβών στην επιχείρηση.
5. Η υποβολή στο Διοικητικό Συμβούλιο της Πολιτικής Αποδοχών που αφορά το Άρθρο 110 του νόμου 4548/2018.
6. Η εξέταση της ετήσιας Έκθεσης Αποδοχών την οποία το Διοικητικό Συμβούλιο υποβάλλει προς συζήτηση στην Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων κατά το άρθρο 112 του νόμου 4548/2018.

7. Η υποβολή στο Διοικητικό Συμβούλιο τον προς έγκριση κανονισμό λειτουργίας της , ο οποίος αξιολογείται ανά διετία.

### **Επιτροπή Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων Μελών του Διοικητικού Συμβουλίου**

Η συγκεκριμένη επιτροπή συστάθηκε στις 12-06-2019 κατόπιν σχετικής απόφασης του Διοικητικού Συμβουλίου με απώτερο σκοπό την δίκαιη και αποτελεσματική επιλογή των υποψήφιων ανεξάρτητων μη Εκτελεστικών μελών του Δ.Σ. . Απαρτίζεται από τρία (3) μέλη εκ των οποίων δύο (2) μη εκτελεστικά μέλη και ένα (1) ανεξάρτητο, σύμφωνα με την έννοια του Ν. 3016/2002, μη εκτελεστικό μέλος το οποίο και προεδρεύει της Επιτροπής. Η αποτελεσματικότητα της επιτροπής αξιολογείται από ανεξάρτητο οίκο , τον οποίο επιλέγουν τα μέλη του Δ.Σ. Μέλη της Επιτροπής Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων Μελών του Διοικητικού Συμβουλίου είναι οι κ.κ. Eelco Blok (Πρόεδρος – Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ.) και Srinivasan Gopalan (Μη εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ.) καθώς και η κα Kyra Orth (Μη εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ.). Οι βασικές αρμοδιότητες της επιτροπής αποτελούν:

1. Η επιλογή των κριτηρίων επιλογής για τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, λαμβάνοντας υπόψη και την ύπαρξη τυχόν ανάγκης ποικιλομορφίας, περιλαμβανομένης της απαραίτητης ισορροπίας μεταξύ των φύλων.
2. Η αξιολόγηση (περιοδική )του μεγέθους και της σύνθεσης του Διοικητικού Συμβουλίου.
3. Η αξιολόγηση της υφιστάμενης ισορροπίας προσόντων, γνώσεων, ικανοτήτων και εμπειρίας , και η σαφής περιγραφή του ρόλου και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την πλήρωση κενών θέσεων.
4. Η διεκπεραίωση της διαδικασίας προσδιορισμού υποψηφίων.
5. Η υποβολή προτάσεων στο Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με την ανάδειξη των υποψήφιων μελών του βάσει των εταιρικών αναγκών και διαδικασιών.

### **3.4 Εσωτερικός Έλεγχος Ομίλου Ο.Τ.Ε.**

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί μια ανεξάρτητη, ελεγκτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, πλήρως σχεδιασμένη να οδηγεί στην προσθήκη αξίας στις λειτουργίες του Ομίλου ΟΤΕ, μέσω της επίτευξης των εταιρικών στόχων απο μια συστηματική και συνάμα επιστημονική προσέγγιση που αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που υλοποιούνται σε όλο το εύρος δραστηριοτήτων του Ομίλου.

Ο Όμιλος ΟΤΕ έχει Γενική Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, υπό τη μορφή μιας ανεξάρτητης διοικητικής μονάδας, υπάγεται απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο και βρίσκεται στην εποπτεία της Επιτροπής Ελέγχου. Η λειτουργία της Γενικής Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου ΟΤΕ ορίζεται από τις διατάξεις του Ν. 3016/2002 με τις ισχύουσες τροποποιήσεις του, και ακολουθεί το Πλαίσιο Διεθνών Επαγγελματικών Προτύπων (IPPF) από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών .

Έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται Σύστημα Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων, το οποίο υποστηρίζει την τελική λήψη σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων μέσω του εντοπισμού, της αξιολόγησης, της επικοινωνίας και της πραγματοποίησης ενεργειών για την αντιμετώπιση των εταιρικών κινδύνων. Υπό αυτό το πρίσμα, το Σύστημα Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων Ομίλου ΟΤΕ ορίζει τη στρατηγική για την παρακολούθηση, ανταπόκριση και διαχείριση των άμεσων εταιρικών κινδύνων, με σκοπό:

- I. Την εξασφάλιση ότι οι εντοπισμένοι υφιστάμενοι κίνδυνοι του Ομίλου αναλύονται και αξιολογούνται με τέτοιο τρόπο ώστε οι πληροφορίες με τις οποίες σχετίζονται και οι αντίστοιχες ευκαιρίες να κοινοποιούνται εγκαίρως στα όργανα που είναι αρμόδια για την λήψη αποφάσεων.
- II. Την καταγραφή της ανταπόκρισης του Ομίλου στους εντοπισμένους κινδύνους και την αξιολόγηση τυχόν εναλλακτικών επιλογών (π.χ. μεταφορά αυτών των κινδύνων σε τρίτους φορείς, όπως ασφαλιστικές εταιρείες κ.α.).
- III. Τον καθορισμό των κατώτατων ορίων ανοχής (thresholds) για το κάθε επίπεδο αξιολόγησης κινδύνων και σε τυχόν υπέρβαση τους τη δρομολόγηση σχετικών αναφορών βάσει των οριζόμενων διαδικασιών.
- IV. Την οριοθέτηση κοινής μεθοδολογίας στο σύνολο του Ομίλου, που αποσκοπεί στην αναγνώριση, αξιολόγηση και αντιμετώπιση των εντοπισμένων εταιρικών κινδύνων.

Το Σύστημα Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων του Ομίλου ΟΤΕ βασίζεται σε δυο πρότυπα: το COSO ERM, και στο πρότυπο διαχείρισης κινδύνων [ISO 31000:2009](#) «**Διαχείριση της Διακινδύνευσης – Αρχές και Κατευθυντήριες Οδηγίες**». Κύριος στόχος είναι η ομαλή επιχειρησιακή λειτουργία και η διασφάλιση της μελλοντικής επιχειρηματικής επιτυχίας. Οι εταιρείες στην Ελλάδα ΟΤΕ και Cosmote και οι εταιρείες στην Ρουμανία Telekom Romania & Telekom Romania Mobile έχουν πιστοποιηθεί με το πρότυπο ISO 31000.

Η **Αξιολόγηση Κινδύνων (Risk Assessment) στον Όμιλο** είναι μία δομημένη διεργασία για την αναγνώριση, ανάλυση, αποτίμηση και αντιμετώπιση του συνόλου των επιχειρηματικών κινδύνων, με απώτερο στόχο τη λήψη των βέλτιστων αποφάσεων για την αντιμετώπισή τους. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιείται **κοινή μεθοδολογία για την αξιολόγηση των κινδύνων** στις επιχειρησιακές μονάδες, βασισμένη σε κριτήρια εκτίμησης και αξιολόγησης, ώστε να υπάρχει ένας ενιαίος τρόπος για την διαχείριση των εταιρικών κινδύνων στο σύνολο του Ομίλου, πάντα σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 31000 και την ενιαία μεθοδολογία Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων του Ομίλου. Το πλαίσιο της Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων Ομίλου ΟΤΕ απεικονίζεται διάγραμμα 3.6 :

## Διαχείριση Εταιρικών Κινδύνων Ομίλου ΟΤΕ



**Διάγραμμα 3.6:** Σύστημα διαχείρισης εταιρικών κινδύνων ομίλου Ο.Τ.Ε.

**Πηγή:** [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/systhma\\_diaxeirhshs\\_etairikwn\\_kindynwn.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/systhma_diaxeirhshs_etairikwn_kindynwn.html)

Η Επιχειρησιακή Μονάδα **Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων & Ασφάλισης Ομίλου ΟΤΕ**, η οποία έχει αρμοδιότητα τον σχεδιασμό και υλοποίηση του Συστήματος Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων, **υπάγεται διοικητικά απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο**. Η μονάδα αυτή είναι αρμόδια για τη συνεχή παρακολούθηση όλων των κινδύνων του Ομίλου.

Για την υλοποίηση του συστήματος, στο σύνολο των επιχειρησιακών μονάδων και στις θυγατρικές εταιρείες, ορίστηκαν **υπεύθυνοι διαχείρισης κινδύνων**. Ένα από τα καθήκοντά τους αποτελεί η παρακολούθηση των κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρησιακές μονάδες ακολουθώντας τη μεθοδολογία διαχείρισης εταιρικών κινδύνων του Ομίλου ΟΤΕ.

Επιπρόσθετα, έχει συσταθεί **Επιτροπή Κανονιστικής Συμμόρφωσης, Εταιρικών Κινδύνων & Εταιρικής Διακυβέρνησης Ομίλου ΟΤΕ (διάγραμμα 3.5)**, η οποία έχει σαν κύρια αποστολή της την υποστήριξη, τον έλεγχο και την εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης κανονιστικής συμμόρφωσης, εταιρικών κινδύνων και εταιρικής διακυβέρνησης. Στο πλαίσιο αυτό η Επιτροπή υποστηρίζει τον Executive Director Κανονιστικής Συμμόρφωσης, Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων & Ασφάλισης Ομίλου ΟΤΕ σε θέματα που αφορούν την κανονιστική συμμόρφωση, τους εταιρικούς κινδύνους, την εταιρική διακυβέρνηση και τα ανθρώπινα δικαιώματα. Επίσης ελέγχει τις περιοδικές αναφορές αξιολογώντας την πληρότητα, ορθότητα και ακρίβεια τους ώστε να ενημερώσει μετέπειτα την Επιτροπή Ελέγχου και το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας

### 3.5 Ανάλυση S.W.O.T. για τον Όμιλο Ο.Τ.Ε.

Μέσω της μελέτης του περιβάλλοντος του οργανισμού, διαπιστώνονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος του Ομίλου.

#### **Δυνάμεις**

- Ηγέτης στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών
- Τεχνογνωσία ( Know-how ) του χώρου
- Ισχυρό Brand name με αναγνώριση του από τους πελάτες
- Διασπορά των κινδύνων σε σταθερή, κινητή και λοιπές δραστηριότητες
- Πελατοκεντρική προσέγγιση και υψηλή ποιότητα στην παροχή των υπηρεσιών ειδικά σε ζητήματα εξυπηρέτησης πελατών (13888 για τους οικιακούς & 13818 για τους εταιρικούς πελάτες) και σε after sales support.
- Ιδιόκτητο δίκτυο με πανελλαδική κάλυψη
- Συγκεκριμένη οργάνωση και έμφαση σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης και εσωτερικού ελέγχου
- Αξιοκρατικά κριτήρια στην επιλογή των προμηθευτών, καθώς έχει θεσπίσει ειδικό κώδικα που πρέπει να ακολουθούν. Διαφοροποίηση στη στρατηγική στο συγκεκριμένο κομμάτι αν αφορά επιλογή προμηθειών από Ελλάδα ή εξωτερικό ( συνεργασία με DT ). Επιλογή να μην συμπιέζει συνεχώς τα τωρινά κόστη προμηθευτών, με σκοπό να αποφύγει μελλοντικά κόστη υποστήριξης και συντήρησης και άλλα side costs
- Συνεχείς μετρήσεις ικανοποίησης εσωτερικά και εξωτερικά του Ομίλου με ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των πελατών και την διαχείριση των παραπόνων (Complaints management )
- Κουλτούρα που δεν φοβάται την αλλαγή και την αποδοχή τυχόν λάθους που προκύπτει από αυτήν
- Μεγαλύτερη συγκέντρωση με βελτίωση κεντρικών αποθηκών , εισαγωγή νέων συστημάτων και διαδικασιών
- Εισαγωγή ανθρώπων στον όμιλο προσανατολισμένους στις νέες τεχνολογίες. Συνεχής εκπαίδευση και προσφορά εσωτερικών δυνατοτήτων εξέλιξης.
- Στρατηγική επιλογή σε μη <<κανιβαλισμό>> της αγοράς με πόλεμο τιμών με τους ανταγωνιστές αλλά στόχευση σε δυνητικούς πελάτες με σκοπό να αυξήσει το πλήθος των πελατών του κλάδου ( μεγαλύτερη πίτα )
- Συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα για υιοθέτηση αλλαγών και νέων τεχνολογιών στον κλάδο
- Σταθερή διοίκηση από το 2011 με προσανατολισμό την συνεχή βελτίωση, στόχο στον οποίο ανταποκρίθηκε επιτυχώς στην περίοδο 2011-2013 με κεντρικό σλόγκαν: Η κρίση ευκαιρία και όχι εχθρός.

## **Αδυναμίες**

- Υψηλά κόστη εκπαίδευσης προσωπικού λόγω συνεχώς μεταβαλλόμενου τεχνολογικού κλάδου
- Περιορισμός στην επιλογή προμηθευτών εξαιτίας του κώδικα δεοντολογίας
- Συμμετοχή σε διάφορα ερευνητικά προγράμματα ( σε περίπτωση που δεν γίνεται η σωστή αξιολόγηση και επιλογή των ερευνητικών προγραμμάτων στα οποία θα συμμετέχει)
- Ύπαρξη πολύπλοκων και διαφορετικών διαδικασιών για την επίλυση του ιδίου ζητήματος από διαφορετικές θυγατρικές (Διαφορά στην διαχείριση από σταθερή και κινητή )
- Καθυστερήση στην ολοκλήρωση της ψηφιοποίησης του Ομίλου
- Τριβές μεταξύ διοίκησης και σωματείων εργαζομένων για αναγκαία καθημερινά ζητήματα όπως το σύστημα αξιολόγησης, ο καθορισμός στόχων, οι τρόποι επιβράβευσης απόδοσης κ.α.

## **Ευκαιρίες**

- Συνεχής ενθάρρυνση από το κράτος και την κοινωνία για ανάπτυξη νέων τεχνολογιών (Fiber to the Home, ηλεκτρονική συνταγογράφηση, αναβάθμιση δικτύου σύζευξης κ.τ.λ. )
- Αναδυόμενες τεχνολογικές τάσεις όπως 5G , ταχύτητες έως 1Mbps κ.α.
- Παροχή υποστήριξης και IT υπηρεσιών πρώτου επιπέδου εκτός Ελλαδικού χώρου συμβάλλοντας στην ανάπτυξη του Α.Ε.Π. λόγω της παγκοσμιοποίησης
- Ζήτηση νέου προσωπικού, γεγονός που μπορεί να βελτιώσει το κοινωνικό του προφίλ.
- Χορηγίες σε τομείς όπως ο αθλητισμός ή ο πολιτισμός που αναδεικνύουν το εταιρικό του προφίλ
- Συμφωνίες με ομίλους ανάλογου μεγέθους ώστε να ισχυροποιήσει ακόμα περισσότερο την θέση του στον κλάδο ( πρόσφατα πραγματοποίησε στρατηγική συμφωνία με τον Ο.Π.Α.Π. <sup>23</sup> )
- Συμβολή στην μετοχική του σύνθεση της Deutsche Telekom, η οποία εγγυάται την φερεγγυότητα του. Με αυτό τον τρόπο εκδίδονται εταιρικά ομόλογα που λαμβάνουν την αποδοχή των επενδυτών ή πραγματοποιείται τραπεζικός δανεισμός με πιο συμφέροντες όρους και χαμηλότερα επιτόκια.

## **Απειλές**

- Ισχυρός ανταγωνισμός
- Ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις

---

<sup>23</sup> Πηγή : <https://www.insider.gr/epiheiriseis/49794/synergasia-opap-ote-gia-tin-anavathmisi-ton-praktoreion-opap>

- Ανάγκη για συμμόρφωση με τις ρυθμιστικές υποχρεώσεις (Ε.Ε.Τ.Τ κ.α. )
- Τιμολογιακός έλεγχος από την Ε.Ε.Τ.Τ με συχνή επιβολή κατώτατων τιμών , αρκετά παραπάνω από τις προβλεπόμενους που είχε ο Όμιλος
- Επιφυλακτικότητα στην αγορά λόγω της χρηματοοικονομικής κρίσης
- Οικονομικές καταστάσεις που εμφανίζουν μεγάλες απαιτήσεις από τους πελάτες σε ενδεχόμενες καθυστερήσεις από το δημόσιο ( όπως είχε γίνει την περίοδο 2011 – 2013 )

### 3.6 Εξωγενείς παράγοντες και ανταγωνισμός του Ομίλου Ο.Τ.Ε.

Ο συνδυασμός εξωγενών παραγόντων (όπως η επιβολή κατώτατων τιμών από την Ε.Ε.Τ.Τ. σε νέα ή υφιστάμενα εμπορικά πακέτα ) ,και η ύπαρξη ανταγωνιστών που παρέχουν πανομοιότυπα προϊόντα και υπηρεσίες σε ελκυστικότερο κόστος για τον καταναλωτή ,προσδίδει στους τελευταίους αρκετές εναλλακτικές επιλογές. Συχνά οι πελάτες δέχονται προωθητικές ενέργειες από το σύνολο των παρόχων τηλεφωνίας και υπόκεινται σε διαδικασία σύγκρισης τους, με απώτερο στόχο την επιλογή βέλτιστης λύσης που περιλαμβάνει το μικρότερο δυνατό κόστος συνδυαστικά με την παροχή των καλύτερων δυνατών υπηρεσιών. Ο Ο.Τ.Ε. έχοντας σαν στόχο την αποφυγή διενέξεων αναφορικά με τις τιμές χρησιμοποιεί εναλλακτικές παροχές ώστε να διατηρεί ή να αυξάνει την πελατειακή του βάση. (Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εφαρμογή σταυροειδούς επιδότησης (cross subsidization ) στα πακέτα σταθερής και κινητής τηλεφωνίας και internet). Γίνεται όμως εύκολα αντιληπτό ότι ο Όμιλος οδηγήθηκε στην παροχή τέτοιων υπηρεσιών έπειτα από τις πιέσεις των πελατών και προς επίτευξη των στόχων του.

Ασκείται συγκεκριμένη πολιτική απέναντι σε μια συγκεκριμένη ομάδα εξωγενών παραγόντων, τους προμηθευτές. Αυτό οφείλεται στην ύπαρξη του κώδικα δεοντολογίας που έχει ορίσει ο Όμιλος. Πλέον ο υποψήφιος προμηθευτής οφείλει να συμμορφώνεται σε μια σειρά από κανόνες που έχουν καθοριστεί και περιλαμβάνουν από ζητήματα εφαρμογής κοινοτικού δικαίου έως θέματα απαγόρευσης επιχειρηματικών πρακτικών. Στο παραπάνω πρέπει να προστεθεί η σύμπραξη που υπάρχει με την D.T. σε θέματα προμηθευτών. Συνεπώς, για προμηθευτές εκτός Ελλάδας η διαπραγμάτευση γίνεται υπό άλλο καθεστώς καθώς πλέον η ύπαρξη της Deutsche Telekom προσδίδει επιπλέον κύρος και αξιοπιστία. Το παραπάνω αποτελεί και έμμεσο μέτρο πίεσης στους εγχώριους προμηθευτές καθώς ο Όμιλος μπορεί να εντοπίσει τις πρώτες ύλες και υπηρεσίες σε αποδεκτές τιμές για τον ίδιο στην παγκόσμια αγορά.

Ειδικό θέμα για τον Ο.Τ.Ε. αποτελεί η τεχνολογική ανάπτυξη και οι επενδύσεις σε νέες υπηρεσίες και τεχνολογίες. Στις αρχές της δεκαετίας του 2000 παρουσιάστηκε η άνοδος της αγοράς της κινητής τηλεφωνίας παράλληλα με την απελευθέρωση της αγοράς της σταθερής τηλεφωνίας και την εξάπλωση του διαδικτύου. Με την ραγδαία εξέλιξη του Internet, τα δύο είδη τηλεφωνίας αντιμετωπίζουν πλέον τον ανταγωνισμό από υπηρεσίες που παρέχονται δωρεάν ( όπως οι εφαρμογές των Viber και Facebook Messenger ) . Επίσης, υπηρεσίες όπως οι

μισθωμένες γραμμές και το μη γραμμικό DSL τείνουν να απαλειφθούν και να αντικατασταθούν πλήρως από προϊόντα και υπηρεσίες που λειτουργούν με τεχνολογικό υπόβαθρο οπτικών ινών, το οποίο σταδιακά παίρνει τη θέση του ισχύοντος δικτύου υποδομών. Η αιτία της συνεχούς αναβάθμισης του δικτύου αποτελεί η διατήρηση μιας ικανοποιημένης αλλά απαιτητικής πελατειακής βάσης. Παράλληλα υλοποιούνται επενδύσεις σε δίκτυα νέας γενιάς (5G), στον ρομποτικό κλάδο και πραγματοποιείται προώθηση της ιδέας του <<έξυπνου σπιτιού>> (Smart Home).

Η πιθανότητα αντιμετώπισης ενός νέου ανταγωνιστή θεωρείται σχεδόν μηδαμινή. Τα μεγάλα κεφάλαια που απαιτούνται για την δημιουργία μιας νέας εταιρείας τηλεπικοινωνιών, η οποία παράλληλα θα εναρμονίζεται με τις αλλαγές της τεχνολογίας είναι ο κύριος αποτρεπτικός παράγοντας. Παρεμφερείς παράγοντες είναι το συνεχώς μεταβαλλόμενο φορολογικό καθεστώς και ο υψηλός φορολογικός συντελεστής που σε συνδυασμό με την γραφειοκρατία αποθαρρύνουν οποιονδήποτε πιθανό επενδυτή.

Ωστόσο, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχουσων εταιρειών είναι έντονος. Οι στρατηγικές που έχουν επιλέξει οι περισσότεροι ανταγωνιστές έχουν προσήλωση στο κόστος, δηλαδή τη μείωση του περιθωρίου κέρδους ανά μονάδα παρεχόμενης υπηρεσίας ή προϊόντος. Ο Όμιλος Ο.Τ.Ε. εν αντιθέσει με τους υπόλοιπους έχει σαν στρατηγική την προσήλωση στην ποιότητα και εν μέρη και στο κόστος. Ο μεγάλος ανταγωνισμός στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών οφείλεται στην παροχή παρόμοιων προϊόντων-υπηρεσιών. Μια μικρή μεταβολή στα χαρακτηριστικά τους μπορεί να προκαλέσει ανακατανομή του μεριδίου της αγοράς. Μετά την απελευθέρωση του κλάδου των τηλεπικοινωνιών παρουσιάστηκαν αρκετές εταιρίες στον κλάδο, πάντα όμως ο Ο.Τ.Ε. αποτελούσε τον μεγαλύτερο πάροχο. Με το πέρας των ετών ξεκίνησαν οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές με αποκορύφωμα την περίοδο 2008-2015. Μετά από όλες αυτές τις ενέργειες έχουν προκύψει πέντε κύριες εταιρίες, οι οποίες από την ένταση του ανταγωνισμού και τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά αναμένεται να ελαττωθούν σε τρεις ή τέσσερις, που θα είναι οι μόνοι ανταγωνιστές σε μια κλειστή αλλά ρυθμισμένη αγορά.

Υπάρχουν παράγοντες που επηρεάζουν τον Όμιλο σημαντικά και εντάσσονται στην κατηγορία που αναφέρεται ως Other Stakeholders. Ένας από αυτούς είναι η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (σε συντομία Ε.Ε.Τ.Τ.), που αποτελεί μια ιδιαίτερη παράμετρο η οποία έχει στόχο να προάγει τον υγιή ανταγωνισμό στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Προκειμένου να το υλοποιήσει αυτό, κατέχει το ρόλο διευθέτησης των διαφορών μεταξύ των εταιριών, συνεπώς έχει τη δυνατότητα να αποδεχτεί καταγγελίες, να τις διερευνήσει και να προβεί στην επιβολή διοικητικών κυρώσεων όπως η επιβολή χρηματικού προστίμου. Επιπλέον, μια εταιρεία τηλεπικοινωνιών για να καταφέρει να εισάγει στον κλάδο ένα καινούργιο προϊόν ή ένα νέο πακέτο προϊόντων και υπηρεσιών πρέπει να έχει πρώτα την έγκριση από την Ε.Ε.Τ.Τ. . Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό ότι οποιαδήποτε ενεργεία πραγματοποιεί η συγκεκριμένη επιτροπή έχει άμεσο αντίκτυπο στο σύνολο του κλάδου αναφορικά με τα ζητήματα βιωσιμότητας των επιχειρήσεων και στην κερδοφορία τους. Οι σχέσεις του Ομίλου με την



συγκεκριμένη επιτροπή έχουν επηρεαστεί αρκετές φορές καθώς συχνά υποβάλλονται διοικητικές κυρώσεις. Ο Ο.Τ.Ε. έχει προσφύγει αρκετές φορές στα διοικητικά δικαστήρια και έχει δικαιωθεί.

Το Ελληνικό κράτος, και συγκεκριμένα το νομοθετικό πλαίσιο που θεσπίζει και εφαρμόζει, είναι ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζει το σύνολο των εταιριών και εντάσσεται στους Other Stakeholders. Αξιοσημείωτο παράδειγμα είναι η υιοθέτηση του νέου κανονισμού EU General Data Protection Regulation (GDPR), τον οποίο ενέκρινε το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και ενσωματώθηκε στην κείμενη νομοθεσία μέσω του Νόμου 4624/2019. Ο κανονισμός αυτός έχει επιφέρει ριζική αλλαγή στον Όμιλο, καθώς για λόγους ασφαλείας και για την διασφάλιση των συναλλαγών χρησιμοποιεί προσωπικά στοιχεία των χρηστών. Ο κίνδυνος που προκύπτει επηρεάζει τόσο τις καθημερινές λειτουργίες, όσο και την πελατοκεντρική προσέγγιση που είχε μέχρι σήμερα.

### 3.7 Αλυσίδα αξίας Ομίλου Ο.Τ.Ε.

Η αλυσίδα αξίας όπως την περιέγραψε ο Porter αποτελείται από δύο σκέλη: τις κύριες και τις υποστηρικτικές δραστηριότητες. Οι κύριες περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την διαχείριση εισροών (εισερχόμενα Logistics), τις λειτουργίες, τη διαχείριση των εκροών (εξερχόμενα Logistics), το Marketing, τις πωλήσεις και τις προσφερόμενες υπηρεσίες κατόπιν της πώλησης (After sales support). Οι υποστηρικτικές περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τους προμηθευτές, την τεχνολογική ανάπτυξη, τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα και την υποδομή της επιχείρησης.

Ο Όμιλος Ο.Τ.Ε., λόγω της φύσης του αντικειμένου με το οποίο ασχολείται, παρέχει προϊόντα, μέσω της σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, τα οποία προέρχονται από διαφορετικούς προμηθευτές εξωτερικού, όπως ο εξοπλισμός για τη σύνδεση στο Διαδίκτυο (Modem-router), και οι αποκωδικοποιητές για την παροχή της συνδρομητικής υπηρεσίας Cosmote TV. Ο εξοπλισμός αυτός είναι ευπαθής σε συνθήκες υγρασίας και άλλους εξωγενείς παράγοντες. Η αποθήκευση των προϊόντων πραγματοποιείται σε νέες κεντρικά τοποθετημένες αποθήκες, οι οποίες έχουν διαμορφωθεί με σκοπό να μειωθεί το χρονικό διάστημα αποστολής στην πελατειακή βάση κατόπιν ολοκλήρωσης της συμφωνίας για αγορά νέου εξοπλισμού ή αντικατάσταση ελαττωματικού. Η αποστολή πραγματοποιείται με τη μέθοδο της F.I.F.O. (First in First Out) με σκοπό την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας απομείωσης της αξίας του εμπορεύματος λόγω παλαιότητας. Επίσης, λόγω της διαδικασίας αποθήκευσης σε ενιαίο χώρο και της παύσης λειτουργίας των σημείων αποθήκευσης που δραστηριοποιούνταν πανελλαδικά, πραγματοποιήθηκε μείωση του κόστους αποθήκευσης μέσω της μείωσης των παγίων καθώς και του σχετικού κόστους ενοικίασης χώρων. Επίσης οι λειτουργίες στους νέους χώρους αποθήκευσης διαμορφώθηκαν με γνώμονα την ελαχιστοποίηση του χρόνου αποστολής του εξοπλισμού.

Οι λειτουργίες για τον Ο.Τ.Ε. περιλαμβάνουν μια μεγάλη γκάμα από πακέτα που διαμορφώνονται ούτως ώστε να είναι ελκυστικά για τους υποψήφιους καταναλωτές. Η ελκυστικότητα αυτή προκύπτει είτε από την παροχή ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών λύσεων με χαμηλό κόστος αλλά με περιορισμό στο εύρος της χρήσης, είτε από τη διαφοροποίηση του προϊόντος σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Πρώτος ο Όμιλος παρουσίασε στην Ελληνική αγορά VDSL πακέτο , προώθησε την ιδέα των Clever cities, και προώθησε την νέα τεχνολογία Fiber To The Home ) . Οι πελάτες προμηθεύονται τον απαιτούμενο τεχνολογικό εξοπλισμό μαζί με αναλυτικές οδηγίες για την κατάλληλη συνδεσμολογία. Για την ολοκληρωμένη και ευχάριστη εμπειρία του πελάτη υπάρχει συνεχής τεχνική υποστήριξη είτε τηλεφωνικά είτε με επίσκεψη στο χώρο του έμπειρου τεχνικού για την επίλυση του ζητήματος του.

Μέσα στην αλυσίδα αξίας του Porter υπάρχει το τμήμα των εξερχόμενων εκροών. Ο Ο.Τ.Ε. έχει ορίσει ως διαδικασία την αποστολή του εξοπλισμού που απαιτείται για την σύνδεση του συνδρομητή μέσω ασφαλούς συσκευασίας ώστε να μειώνεται ο κίνδυνος βλάβης ή ζημίας, είτε αφορά κοντινές είτε μακρινές αποστάσεις. Έτσι, δημιουργείται η πρόβλεψη για την πραγματοποίηση της αποστολής σε σύντομο χρονικό διάστημα , με αποφυγή τυχόν απρόοπτων και καθυστερήσεων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν τον καταναλωτή στην ακύρωση της παραγγελίας του.

Το μάρκετινγκ που ακολουθεί ο ΟΤΕ για την επίτευξη πωλήσεων επικεντρώνεται στη συνεχή θέληση των πελατών να επικοινωνούν με τον περίγυρο τους, και ειδικότερα με άτομα που βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση από εκείνους. Αντιλαμβανόμενος την ανάγκη επικοινωνίας ιδίως με χώρες της Ε.Ε. προσφέρει πακέτα που εξυπηρετούν αυτή την επιθυμία , καθώς το εύρος των καναλιών διανομής του Όμιλου είναι διάσπαρτο στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, με σκοπό να μπορούν να το εκμεταλλευτούν υπάρχοντες και δυνητικοί πελάτες. Η διαφημιστική καμπάνια τονίζει τη θέληση των ανθρώπων για επικοινωνία, και βασιζόμενη σε αυτό έχει δημιουργηθεί και η προώθηση των υπηρεσιών και προϊόντων. Η τιμολόγηση γίνεται βάσει κόστους και περιλαμβάνει μικρό ποσοστό κέρδους. Το τελικό κόστος των υπηρεσιών συχνά δεν μπορεί να ανακοινωθεί με σαφήνεια παρά μόνο με εκτίμηση καθώς υπάρχουν μεταβαλλόμενοι παράγοντες που προσαυξάνουν την τελική χρέωση ανάλογα το καθαρό ύψος του λογαριασμού.

Η διαφοροποίηση με βάση την ποιότητα στις υπηρεσίες που προσφέρει ο Ο.Τ.Ε. εντοπίζεται στην τηλεφωνική υποστήριξη. Ζητήματα που αφορούν τεχνική υποστήριξη ή διευθέτηση εμπορικών ζητημάτων ολοκληρώνονται συνήθως άμεσα με την πρώτη επικοινωνία του καταναλωτή. Στην προσπάθεια να βελτιώσει την εμπειρία του πελάτη υφίσταται η μέριμνα για την άμεση αντικατάσταση ελαττωματικού εξοπλισμού, ενώ συχνά μέσω των δικτύων επικοινωνίας υλοποιεί αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους ήδη υπάρχοντες συνδρομητές , ώστε να εξασφαλίσει καλύτερες δυνατές υπηρεσίες για την ικανοποίηση των αναγκών τους. Το After Sales Support απεικονίζεται στο κόστος εκπαίδευσης του προσωπικού, επιδιώκει όμως και καταφέρνει το 90% των ζητημάτων να επιλύονται

εντός τριών (3) ημερών χωρίς ο συνδρομητής να επικοινωνεί εκ νέου αναφέροντας ξανά το ίδιο ζήτημα.

Οι υποδομές που έχει ο Όμιλος Ο.Τ.Ε. είναι ιδιαίτέρως σημαντικές και βρίσκονται υπό συνεχή προσπάθεια να ακολουθούν τις καινούργιες τεχνολογίες που παρουσιάζονται. Εκτός αυτού, οι δραστηριότητες που υλοποιεί ο Ο.Τ.Ε. βασιζόμενος στις υποδομές που έχει τον καθιστούν ευέλικτο στις αλλαγές και του παρέχουν μεγάλα περιθώρια για να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες που συναντά. Η χρήση ενιαίων πληροφοριακών συστημάτων από όλες τις υπηρεσίες του Ομίλου (Siebel, SAP, Logica, Προμηθέας) παρέχει συνεχής και πλήρης ενημέρωση για τα δρώμενα σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων. Επιπροσθέτως ο Όμιλος ενδιαφέρεται για την συνεχή θετική προβολή του στην κοινωνία και για τον λόγο αυτό πραγματοποιεί συχνά χορηγίες σε κοινωνικές, πολιτισμικές, αθλητικές και περιβαλλοντικές δράσεις.

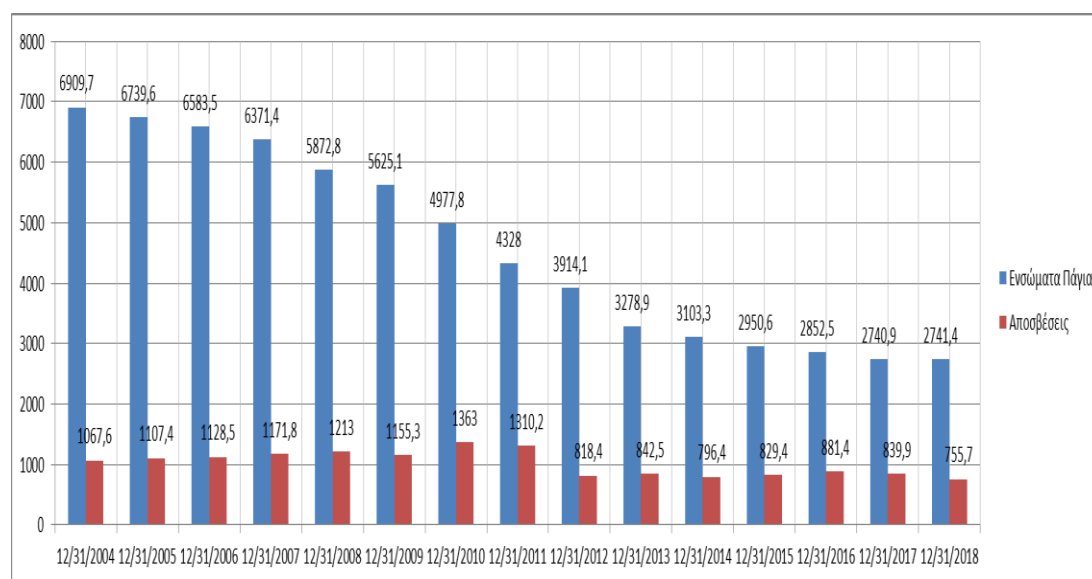
Στον Όμιλο Ο.Τ.Ε. πιστεύουν ότι οι άνθρωποι αποτελούν βασικό κεφάλαιο για την επιτυχία τους. Εφαρμόζουν σύστημα αξιολόγησης και ανάπτυξης προσανατολισμένο στην ρήση: *«Εξαιρετικό περιβάλλον για να εργαστώ και να αναπτυχθώ»*. Παρέχουν ένα περιβάλλον που στοχεύει και διασφαλίζει την αίσθηση ασφάλειας, την ισότητα στις παρεχόμενες ευκαιρίες, ενθαρρύνει την προσωπική και συνάμα την ομαδική ανάπτυξη και επιβραβεύει την υψηλή απόδοση. Με συνεχής διάλογο και επικοινωνία δρα για την ικανοποίηση των ανθρώπων του. Ειδική μέριμνα υπάρχει σχετικά με την εκπαίδευση του εκάστοτε εργαζομένου στο αντικείμενο που δραστηριοποιείται ώστε να αυξηθεί η χρησιμότητα του και να μπορεί να ανταποκριθεί στις τεχνολογικές αλλαγές. Τέλος σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό ο Όμιλος προβαίνει σε συμφωνίες μαζί τους μέσω επιχειρησιακών συμβάσεων ώστε ο κάθε εργαζόμενος να καθησυχάζεται και να μην αποσπάται από την εργασία του αποδίδοντας τα αναμενόμενα.

Η τεχνολογική ανάπτυξη αποτελεί τον βασικό άξονα στην φιλοσοφία της επιχείρησης καθώς βρίσκεται σε διαρκή προσπάθεια για γοργή και άμεση αφομοίωση των νέων τεχνολογιών με σκοπό τη χρήση τους για την καλύτερη, ποιοτικότερη και ποιο ολοκληρωμένη εμπειρία πελάτη. Υλοποιεί και συμμετέχει σε ερευνητικά προγράμματα τεχνολογικού ενδιαφέροντος ώστε να μπορέσει να είναι ηγέτης στον κλάδο του στην εισαγωγή νέων υπηρεσιών και τεχνολογιών. Αποτελεί τον πρωτοπόρο πάροχο σε ζητήματα βελτίωσης του δικτύου του μέσω επενδύσεων προχωρώντας στην αντικατάσταση του συνόλου του δικτύου του μεταλλάζοντας το σε δίκτυο οπτικών ινών. Αποτελεί τον πρώτο πάροχο που πανελλαδικά προχώρα προς την βελτίωση του σήματος της κινητής τηλεφωνίας με ενέργειες που σύντομα θα προσφέρουν στον καταναλωτικό κοινό ταχύτητες 5G. Προσφέρει παραδοσιακές υπηρεσίες πλέον ψηφιοποιημένες προκαλώντας τεχνολογική <<επανάσταση>> ( Αποτελεί τον μοναδικό τηλεπικοινωνιακό πάροχο που παρέχει ψηφιακό τηλεφωνικό κέντρο που ονομάζει Smart Office και ο χρήστης μπορεί να το διαχειριστεί απομακρυσμένα από την οθόνη του κινητού του χρησιμοποιώντας υπηρεσίες που μέχρι πρότινος απαιτούσαν την φυσική παρουσία στον χώρο ).

Η προσπάθεια που καταβάλει ο όμιλος για την εξασφάλιση της άμεσης χρήσης και αξιοποίησης νέων τεχνολογιών συνδυάζεται με την προσπάθεια να

αξιοποιεί και τους προμηθευτές με τους οποίους συνεργάζεται. Η αποφυγή προβλημάτων που μπορεί να προκαλέσουν κοινωνική και νομική αντίδραση αποτελεί βασικό παράγοντα στην σύναψη οποιαδήποτε συνεργασίας. Για να σιγουρευτεί ο Ο.Τ.Ε. ότι δεν θα προξενήσει πιθανός προμηθευτής κάποιο πρόβλημα έχει δημιουργήσει τον σχετικό Κώδικα Δεοντολογίας προμηθευτών με την προϋπόθεση να είναι σεβαστός και εφαρμόσιμος στο σύνολο του. Προχώρα έτσι στην προσεκτική επιλογή του εκάστοτε προμηθευτή αποφεύγοντας έτσι πιθανή ζημία που μπορεί να υποστεί η δημόσια εικόνα του είτε από ελλαττωματικό υλικό που αποστέλλει σε πελάτη του είτε από την έκφραση παραπόνου του.

### 3.8 Γραφική απεικόνιση οικονομικών στοιχείων



**Διάγραμμα 3.7:** Ενσώματα Πάγια και αποσβέσεις ( σε εκατομ. €)

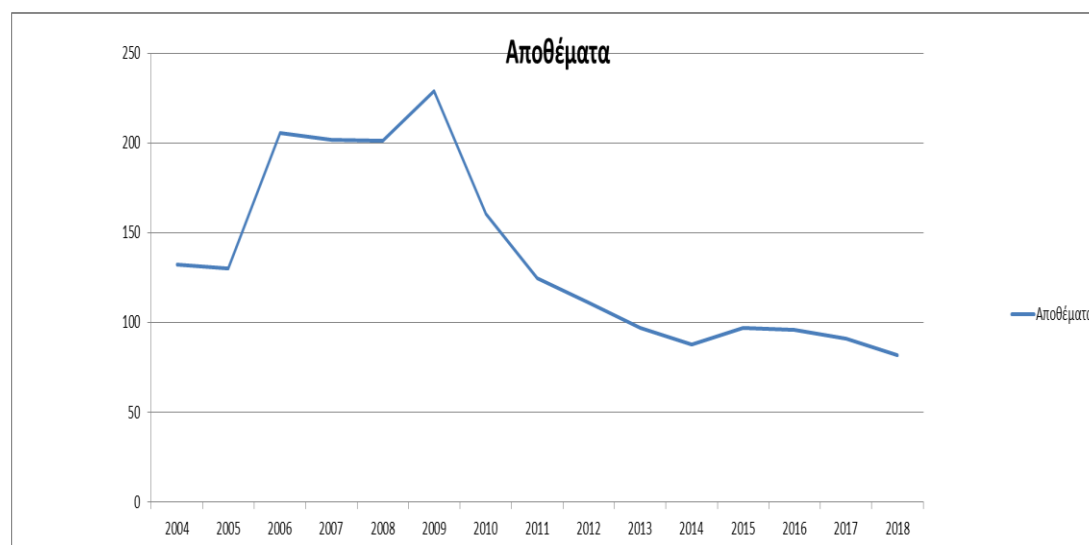
**Πηγή:** Οικονομικές Εκθέσεις Ομίλου Ο.Τ.Ε. 2004-2018

Όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 3.7, υπάρχει συνεχής μείωση των Παγίων που κατέχει ο Όμιλος. Αυτό οφείλεται είτε στην πώληση θυγατρικών ή περιουσιακών στοιχείων είτε στις ενέργειες που στρατηγικά αποφάσισε με centralization των αποθηκών του. Όσον αφορά τις αποσβέσεις του, αυτές λογίζονται συστηματικά με την μέθοδο της σταθερής απόσβεσης κατά την διάρκεια της ωφέλιμης ζωής των παγίων. Η εκτιμώμενη ζωή των παγίων με τους δείκτες αποσβέσεις είναι:

**Πίνακας 3.2:** Εκτιμώμενη ζωή των παγίων και συντελεστής απόσβεσης

	<b>Εκτιμώμενη Ωφέλιμη ζωή</b>	<b>Συντελεστής απόσβεσης</b>
Κτίρια, τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός και εγκαταστάσεις	20-40 έτη	2,5-5%
Εξοπλισμός τηλεφωνικών κέντρων	8-12 έτη	8-12,5%
Σταθμοί αναμετάδοσης ραδιοεπικοινωνιών	8 έτη	12,50%
Συνδέσεις συνδρομητών	10 έτη	10%
Αστικό και Υπεραστικό Δίκτυο	8-17 έτη	6-12,5%
Μεταφορικά μέσα	5-8 έτη	12,5-20%
Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	3-5 έτη	20-33%
Λοιπά	5-10 έτη	10-20%

Πηγή: Οικονομικές Εκθέσεις Ομίλου Ο.Τ.Ε. 2004-2018

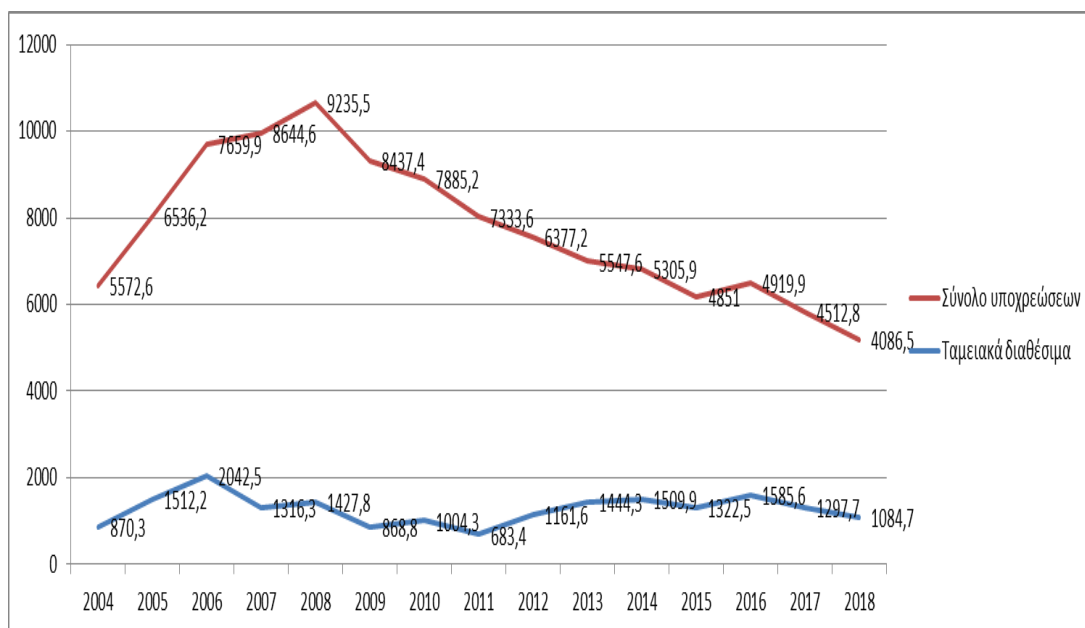


**Διάγραμμα 3.8:** Αξία αποθεμάτων (σε εκατομ. €)

Πηγή: Οικονομικές Εκθέσεις Ομίλου Ο.Τ.Ε. 2004-2018

Οι ενέργειες της διοίκησης για μείωση του πλήθους των αποθηκών εξοπλισμού, και η βελτιστοποίηση των υπηρεσιών εξερχόμενων και εισερχόμενων Logistics σε συνδυασμό με το μητρώο Προμηθευτών κατέστησε δυνατό την μείωση της

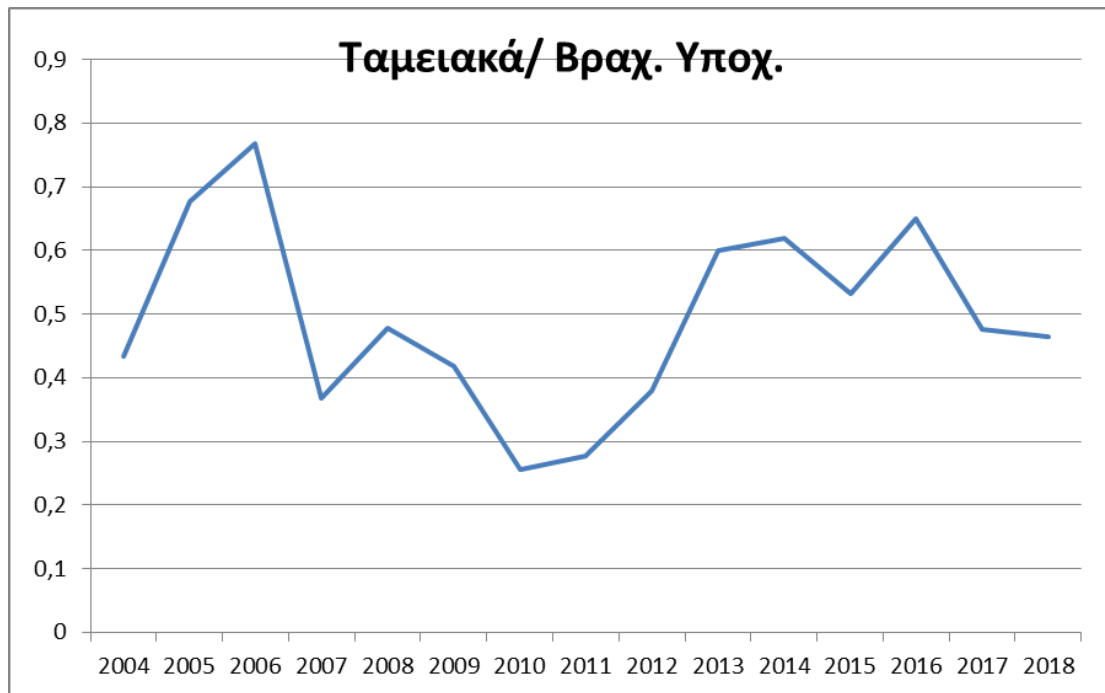
ποσότητας και της αξίας των αποθεμάτων, οδηγώντας σε εξοικονόμηση διαθέσιμων πόρων.



**Διάγραμμα 3.9:** Υποχρεώσεις και Ταμειακά διαθέσιμα (σε εκατομ. €)

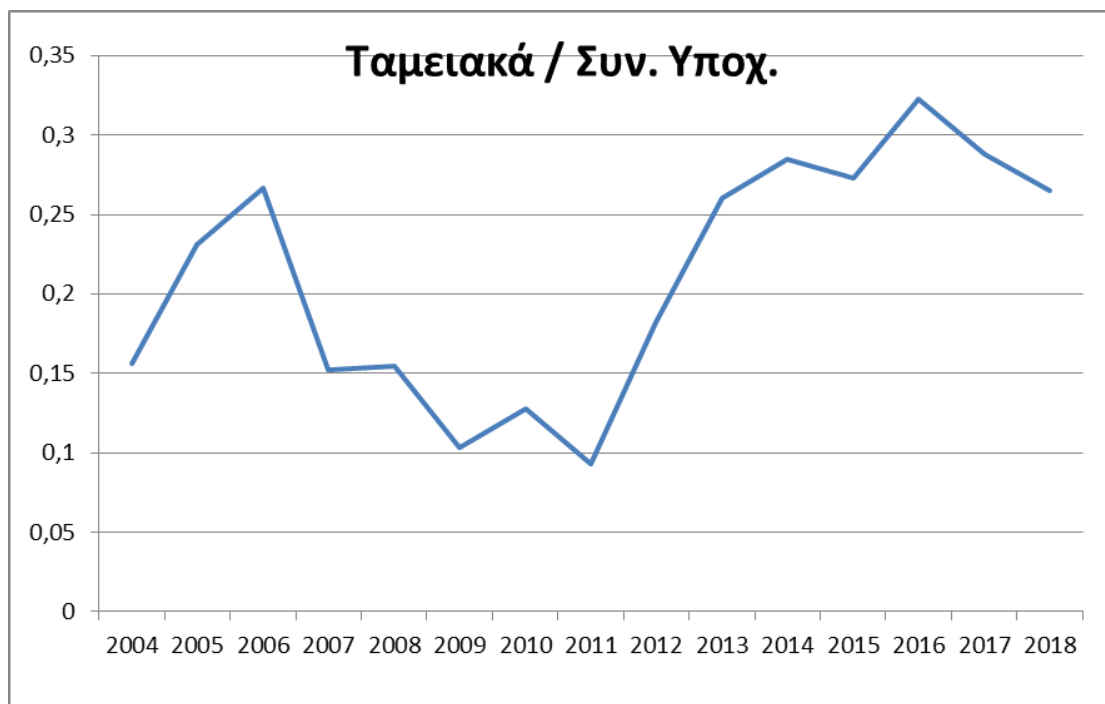
**Πηγή:** Οικονομικές Εκθέσεις Ομίλου Ο.Τ.Ε. 2004-2018

Εμφανίζεται μια σταθερότητα σε όλη την διάρκεια των ετών στα επίπεδα ρευστότητας στον Όμιλο. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η συνεχής μείωση των υποχρεώσεων (βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων). Αυτό οφείλεται στον στόχο της διοίκησης για συνεχή μείωση του μακροπρόθεσμου και ακριβότερου δανεισμού, γεγονός που παρατηρείται και από την προεξόφληση τραπεζικών δανείων. Ωστόσο, ενώ σε μάκρο οικονομικό περιβάλλον εμφανίζεται βελτίωση των δεικτών, βραχυπρόθεσμα υφίσταται η ανάγκη ενίσχυσης ρευστότητας καθώς παρατηρούνται έντονες αυξομειώσεις κυρίως λόγω των επιλογών σε νέες επενδύσεις.



**Διάγραμμα 3.10:** Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας

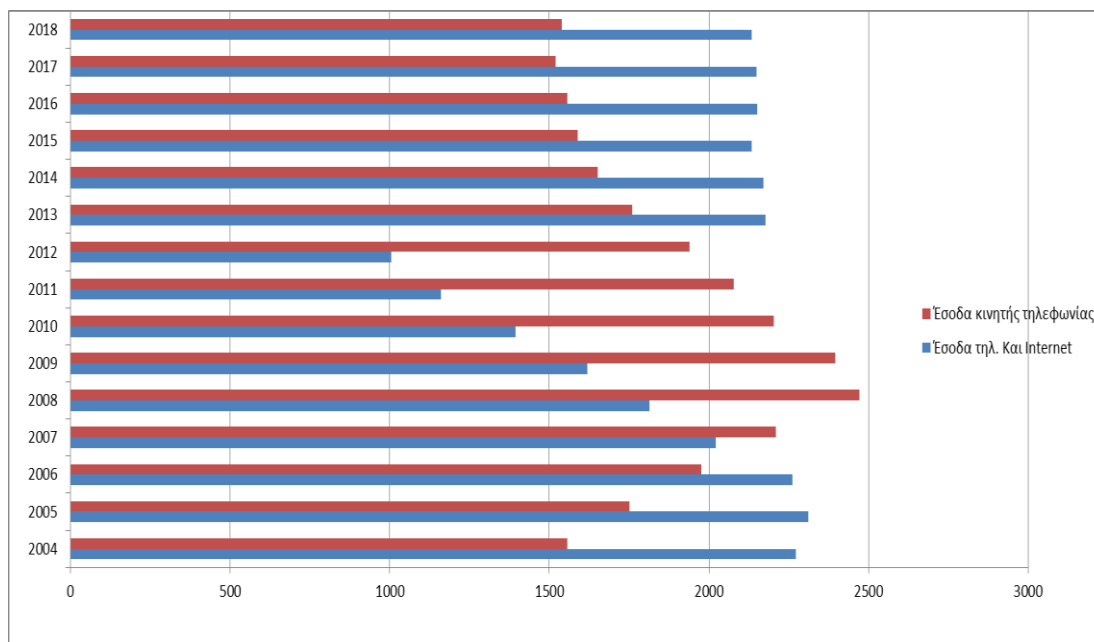
Πηγή: Οικονομικές Εκθέσεις Ομίλου Ο.Τ.Ε. 2004-2018



**Διάγραμμα 3.11:** Πορεία ταμειακών συγκριτικά με τις συνολικές υποχρεώσεις

Πηγή: Οικονομικές Εκθέσεις Ομίλου Ο.Τ.Ε. 2004-2018

Η κοινή τάση που παρουσιάζεται και στις δύο καμπύλες την περίοδο 2004-2014 οφείλεται στο ευρύτερο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον της επιχείρησης. Από το 2014 μέχρι σήμερα παρατηρούνται τα αποτελέσματα των στρατηγικών επιλογών της Διοίκησης.

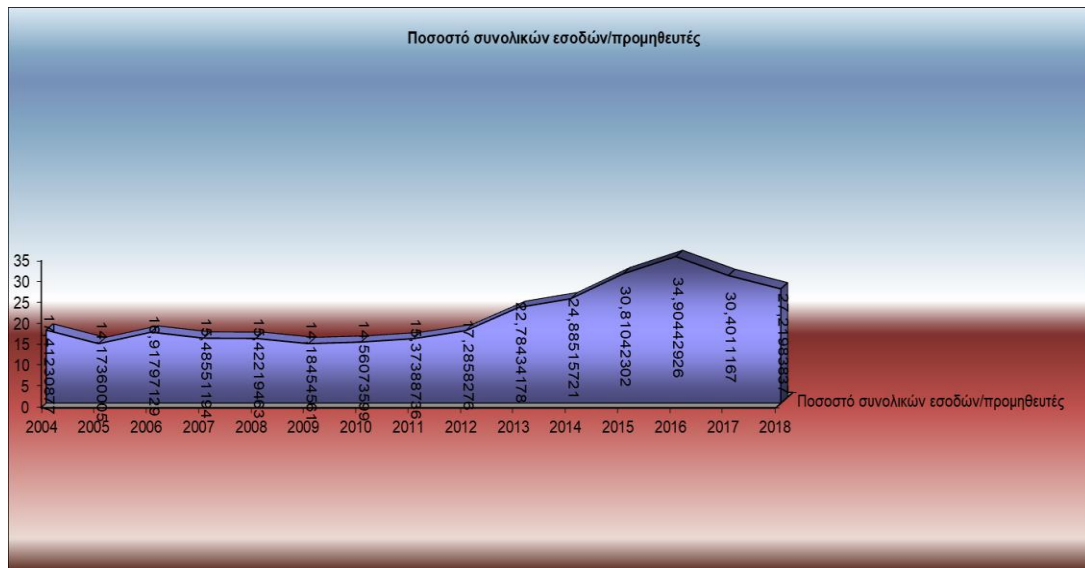


**Διάγραμμα 3.12:** Έσοδα σταθερής και κινητής τηλεφωνίας (σε εκατομ. €)

**Πηγή:** Οικονομικές Εκθέσεις Ομίλου Ο.Τ.Ε. 2004-2018

Η κύρια πηγή των εσόδων παραμένει η σταθερή τηλεφωνία και το Internet με μέσο ποσό συνεισφοράς στα αποτελέσματα 1,92 δις Ευρώ. Αφορά σύνολο οικιακών και εταιρικών πελατών. Η κινητή τηλεφωνία προσφέρει στον Όμιλο 1,88 δις Ευρώ. Εμφανίζονται οι επιπτώσεις της κρίσης που έπληξε την Ελληνική οικονομία από το 2008 και έπειτα, με την χειρότερη επίδοση να παρατηρείται το 2011 και 2012. Η δραστική μείωση στην εισροή εσόδων οφείλεται σε εξωγενή παράγοντα και συγκεκριμένα στις μεγάλες καθυστερήσεις στην αποπληρωμή από το Ελληνικό Δημόσιο





**Διάγραμμα 3.13:** Ποσοστιαία μεταβολή προμηθευτών σε σχέση με τα συνολικά έσοδα

**Πηγή:** Οικονομικές Εκθέσεις Ομίλου Ο.Τ.Ε. 2004-2018

Παρουσιάζεται η ποσοστιαία μεταβολή των συνολικών εσόδων προς τους προμηθευτές.

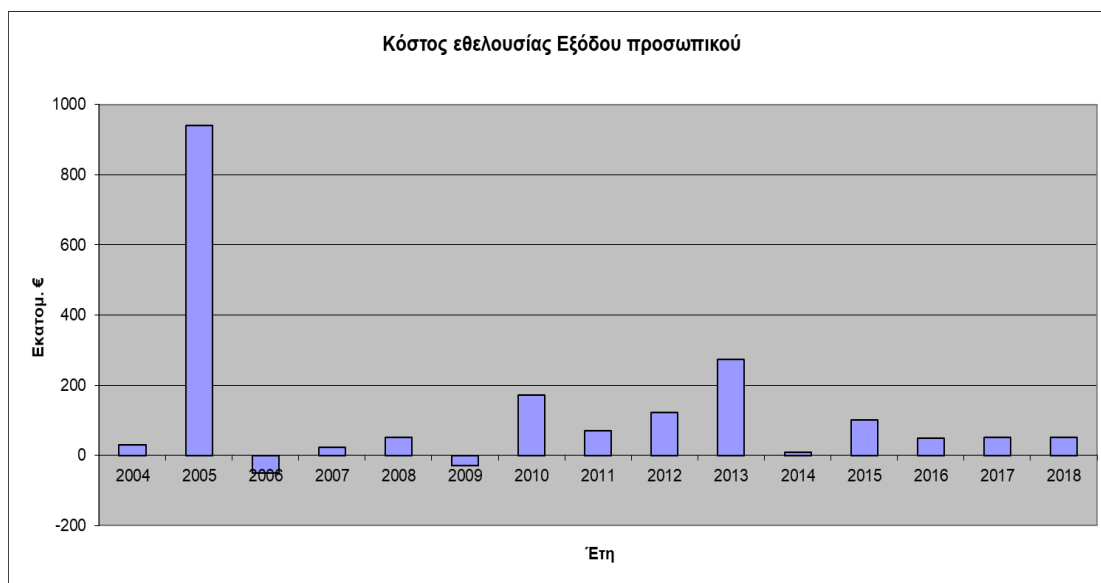


**Διάγραμμα 3.14:** Κόστος ανθρώπινου παράγοντα (σε εκατομ. €)

**Πηγή:** Οικονομικές Εκθέσεις Ομίλου Ο.Τ.Ε. 2004-2018

Από το 2005 και έπειτα έχει πραγματοποιηθεί μια σειρά από προγράμματα εθελουσίας εξόδου προσωπικού με μεγάλη ανταπόκριση από τους εργαζομένους. Προέκυψαν όμως αρκετά κενά σε οργανικές θέσεις. Στα πλαίσια της διατήρησης της ποιότητας των υπηρεσιών χωρίς όμως την άνοδο του μισθολογικού κόστους ο

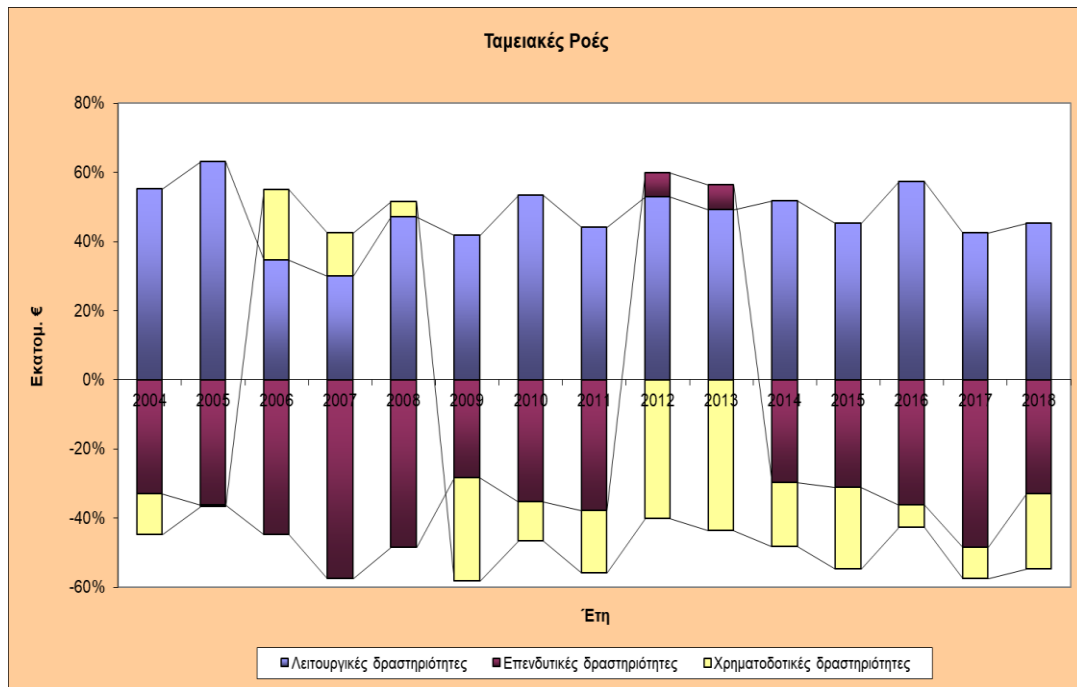
όμιλος προχώρησε σε συμφωνίες για παροχή των υπηρεσιών του (Τεχνική υποστήριξη , υπηρεσίες marketing κ.α.) από τρίτες εταιρίες ορίζοντας όμως υψηλές προδιαγραφές σχετικά με τα επιθυμητά προσόντα των υποψηφίων και τις αμοιβές τους. Έτσι προέκυψε ανανέωση του προσωπικού , με άτομα προσανατολισμένα στην τεχνολογία που αμείβονται παραπάνω από ότι προβλέπει η ισχύουσα νομοθεσία αλλά χαμηλότερα από τα άτομα που αντικατέστησαν. Η στρατηγική αυτή όπως εμφανίζεται και στο παραπάνω διάγραμμα οδήγησε σε μείωση του κόστους ανθρώπινου δυναμικού κατά 670,6 εκατ. € (Σύγκριση 2004 με 2018)



**Διάγραμμα 3.15:** Κόστος εθελουσίας εξόδου (σε εκατομ. €)

**Πηγή:** Οικονομικές Εκθέσεις Ομίλου Ο.Τ.Ε. 2004-2018

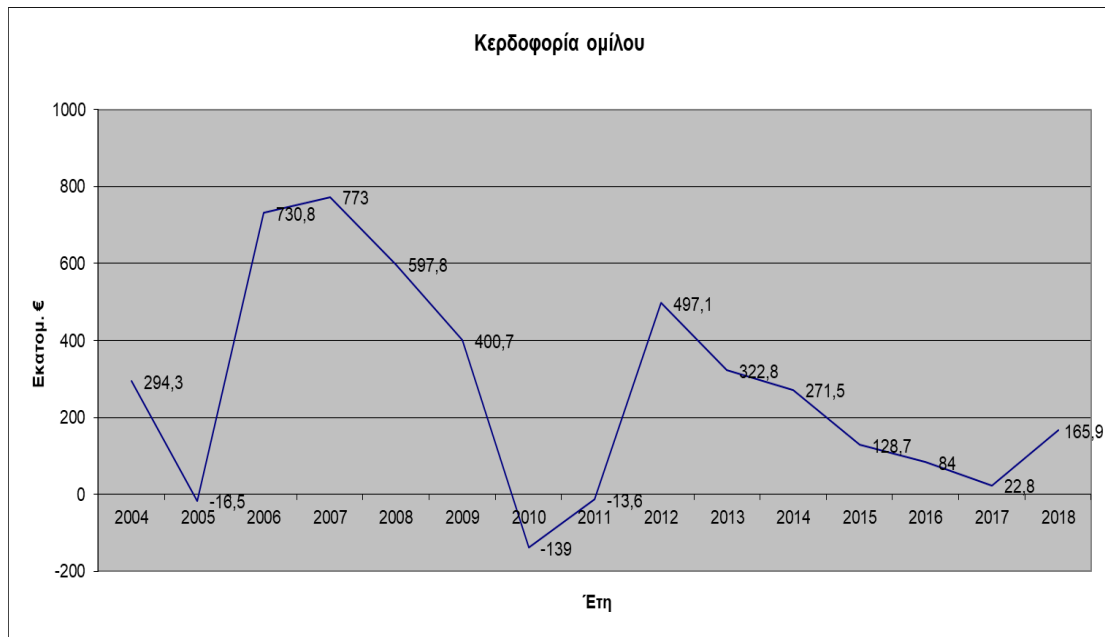
Για τα έτη 2006 και 2009 είναι αρνητικό διότι δεν πραγματοποιήθηκε η ανάλωση του προϋπολογισμένου ποσού , με αποτέλεσμα να προκύπτουν διαθέσιμα ταμειακά κεφάλαια



**Διάγραμμα 3.16:** Ταμειακές Ροές ανά δραστηριότητα

**Πηγή:** Οικονομικές Εκθέσεις Ομίλου Ο.Τ.Ε. 2004-2018

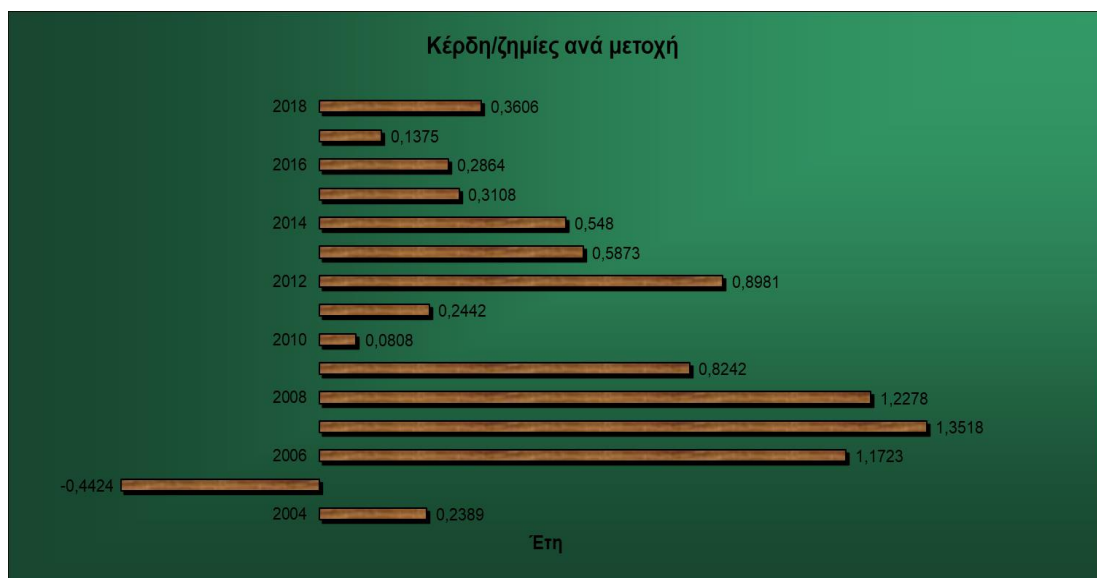
Απεικόνιση των ταμειακών ροών του ομίλου με ανάλυση τους σε λειτουργικές, επενδυτικές και χρηματοδοτικές.



**Διάγραμμα 3.17:** Κερδοφορία (σε εκατομ. €)

Πηγή: Οικονομικές Εκθέσεις Ομίλου Ο.Τ.Ε. 2004-2018

Τέλος παρουσιάζεται η κερδοφορία του Ομίλου και τι επίπτωση είχε ανά μετοχή. Ενδιαφέρον προς περαιτέρω παρακολούθηση αποτελούν τα έτη: 2007 ( μέγιστα κέρδη στην εξεταστέα περίοδο με ταυτόχρονα ζημίες ανά μετοχή) , 2010 και 2011 (παρουσίαζαν ζημίες στον Όμιλο αλλά κέρδη ανά μετοχή)



**Διάγραμμα 3.18:** Κέρδη-ζημίες ανά μετοχή

Πηγή: Οικονομικές Εκθέσεις Ομίλου Ο.Τ.Ε. 2004-2018

### 3.9 Βιβλιογραφία κεφαλαίου

1. Στρατηγικό Μάνατζμεντ ,Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Εκδόσεις Γ.Μπένου έκδοση Γ'
2. [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/ote\\_ae.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/ote_ae.html)
3. [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/stoixeia\\_metoxhs.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/stoixeia_metoxhs.html)
4. <https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/merismata.html>
5. [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/orama\\_kai\\_strathgikh.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/orama_kai_strathgikh.html)
6. [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/domh\\_omilou.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/domh_omilou.html)
7. [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/organwtikh\\_domh\\_ote\\_ae.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/organwtikh_domh_ote_ae.html)
8. [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/systhma\\_diaxeirshs\\_etairikwn\\_kin\\_dynwn.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/systhma_diaxeirshs_etairikwn_kin_dynwn.html)
9. <https://www.insider.gr/epiheiriseis/49794/synergasia-opap-ote-gia-tin-anavathmisi-ton-praktoreion-opap>
10. <http://st.merig.eu/?id=270&L=4>
11. <https://www.kathimerini.gr/955102/article/oikonomia/epixeirhseis/sthn-deutsche-telekom-to-5-toy-ote-kyriothtas-taiped>
12. <https://www.insider.gr/epiheiriseis/tehnologia/119013/cosmote-fiber-home-se-nees-periohes-tis-athinas-kai-tis>
13. <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/4969/Lagoudaki.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
14. <https://docplayer.gr/2377391-Etairiki-diakyvernisi.html>
15. <https://www.iefimerida.gr/tehnologia/omilos-ote-diethnes-ergo-pliroforikis-enisa-cedefop>
16. <https://www.kathimerini.gr/1035254/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/tria-anoikta-metwpa-ths-eett-stis-thlepikoinwnies>
17. [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/sinoptika\\_stoixeia.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/sinoptika_stoixeia.html)

## *Συμπεράσματα*

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών απαιτεί από το σύνολο των εταιριών και ιδίως από τον Όμιλο Ο.Τ.Ε. να βρίσκεται σε εγρήγορση ώστε να προσαρμόζονται στις νέες τεχνολογίες και απαιτήσεις. Ο Όμιλος διαχρονικά το έχει πράξει και έχει καταφέρει να ανταπεξέλθει και στο δυσοίωνα οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Μέχρι τώρα μπορούμε να αναφέρουμε ότι το κατάφερε εν μέρει με στρατηγική εστιασμένη στο χαμηλό κόστος και εν μέρει σε στρατηγική διαφοροποίησης. Όμως πλέον θα πρέπει να επιλέξει μία από τις δύο καθώς δεν μπορούν να υλοποιούνται και οι δύο στρατηγικές για μακροχρόνιο διάστημα. Καθώς ο περιορισμός του κόστους για την παροχή των υπηρεσιών που παρέχει όπως παρουσιάζεται και από τα μέχρι τώρα στοιχεία θεωρούμε ότι είναι ο μέγιστος δυνατός, προτείνουμε να προβεί σε στρατηγική διαφοροποίησης. Αν συνυπολογιστεί το ανώτερο τεχνολογικό υπόβαθρο σε ζητήματα υποδομών ιδίως σε σχέση με τους άμεσους ανταγωνιστές, την κουλτούρα συνεχούς αλλαγής και την επιτυχημένη Διοίκηση που συνεχίζει το έργο της μπορεί να εκφραστεί με ασφάλεια ότι σύντομα ο όμιλος θα μας εκπλήττει ευχάριστα με τα καινοτόμα προϊόντα και με τις δράσεις του.

## Βιβλιογραφία

1. Στρατηγικό Μάνατζμεντ ,Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Εκδόσεις Γ.Μπένου έκδοση Γ΄
2. Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία , Παπαδάκης Μ. Βασίλης , Εκδόσεις Μπένου
3. Σχεδιασμός & Υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής , Thompson-Strickland-Gamble , Γενική επιμέλεια Γιάννης Α. Πολλάλης
4. Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων , Εκδόσεις Έλλην , Hitt-Ireland-Hoskisson  
Επιμέλεια: Γιάννης Α. Πολλάλης
5. Στρατηγικό Μάνατζμεντ , Frank T. Rothaermel , Εκδόσεις Rosili , επιμέλεια Αλίνα Χυζ & Ιωάννης Γιωτόπουλος
6. STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING: DEFINITIONS AND DIMENSIONS , από Rui Alexandre R. Pires
7. Paper7–AdvancedManagement,Book2–CorporateGovernance.  
DistanceLearningCourse.The InstituteofInternalAuditors–UnitedKingdom,1996,p.18.
8. <https://www.euretirio.com/logistiki-accounting/>
9. <https://sites.google.com/site/epicheirleitourgiaspete/>
10. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9B%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE>
11. [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7?fbclid=IwAR0SYyPqw\\_Y5zRINYB8S8SB7rXgoyFS1WrzPZlBHXks6BgeoiKKtu8CLrCE#mw-head](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7?fbclid=IwAR0SYyPqw_Y5zRINYB8S8SB7rXgoyFS1WrzPZlBHXks6BgeoiKKtu8CLrCE#mw-head)
12. <https://sites.google.com/site/managementepicheireses/>
13. <http://www.nafemporiki.gr/>
14. <http://www.eede.gr/>
15. [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/ote\\_ae.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/ote_ae.html)
16. [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/stoixeia\\_metoxhs.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/stoixeia_metoxhs.html)
17. <https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/merismata.html>
18. [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/orama\\_kai\\_strathgikh.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/orama_kai_strathgikh.html)
19. [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/domh\\_omilou.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/domh_omilou.html)
20. [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/organwtikh\\_domh\\_ote\\_ae.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/organwtikh_domh_ote_ae.html)
21. [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/systhma\\_diaxeirhshs\\_etairikwn\\_kindynwn.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/systhma_diaxeirhshs_etairikwn_kindynwn.html)
22. <https://www.insider.gr/epiheiriseis/49794/synergasia-opap-ote-gia-tin-anavathmiston-praktoreion-opap>
23. <http://st.merig.eu/?id=270&L=4>
24. <https://www.kathimerini.gr/955102/article/oikonomia/epixeirhseis/sthn-deutsche-telekom-to-5-toy-ote-kyriothtas-taipad>
25. <https://www.insider.gr/epiheiriseis/tehnologia/119013/cosmote-fiber-home-se-nees-periohes-tis-athinas-kai-tis>
26. <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/4969/Lagoudaki.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
27. <https://docplayer.gr/2377391-Etairiki-diakyvernisi.html>

28. <https://www.iefimerida.gr/tehnologia/omilos-ote-diethnes-ergo-pliroforikis-enisacedefop>
29. <https://www.kathimerini.gr/1035254/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/trianoikta-metwpa-ths-eett-stis-thlepikoinwnies>
30. [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/sinoptika\\_stoixeia.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/sinoptika_stoixeia.html)
31. <https://businessrev.gr/2018/01/12/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-s-w-o-t/>
32. [https://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_porter\\_five\\_forces.html](https://www.valuebasedmanagement.net/methods_porter_five_forces.html)
33. <http://st.merig.eu/?id=270&L=4>