

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Διπλωματική Εργασία**

*Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων για την αποτελεσματική  
αντιμετώπιση του νέου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στον  
Τομέα των Τηλεπικοινωνιών:  
Η περίπτωση της επιχείρησης ΓΕΡΜΑΝΟΣ ως μέλος του  
Ομίλου COSMOTE-OTE-Deutsche Telekom*

**Φραδέλου Αγγελική**

**Πτυχιούχος του Τμήματος Ξένων Γλωσσών, Μετάφρασης &  
Διερμηνείας**

**Πειραιάς, 2010**

## **Ευχαριστίες**

Θέλω να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα της παρούσας διατριβής, την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, κα Βικτωρία Πέκκα-Οικονόμου, η οποία υπήρξε σύμβουλος και καθοδηγητής μου καθ'όλη την προσπάθεια εκπόνησης αυτής της διπλωματικής εργασίας. Την ευχαριστώ θερμά για την υποστήριξη και την πολύτιμη βοήθεια της. Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Executive MBA του Πανεπιστημίου Πειραιά για τη σημαντική γνώση που μου μεταλαμπάδυσαν καθώς και τους συμφοιτητές μου, της 6<sup>ης</sup> σειράς, που υπήρξαν οι πιο εμπνευσμένοι φοιτητές και φίλοι που βρέθηκαν ποτέ δίπλα μου στη μέχρι τώρα πορεία μου.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά την οικογένεια, τους φίλους μου και τους συναδέλφους μου που με στήριξαν αμέριστα αυτά τα χρόνια.

## **Περιεχόμενα**

### **Κεφάλαιο 1° Η εταιρεία ΓΕΡΜΑΝΟΣ**

1.1 Παρουσίαση της εταιρείας ΓΕΡΜΑΝΟΣ.....	6
1.2 Όραμα και αξίες .....	7
1.3 Αποστολή, Στόχοι και Προοπτικές .....	8
1.4 Ανθρώπινο Δυναμικό .....	9
1.5 Στρατηγική .....	10

### **Κεφάλαιο 2° Η εταιρεία COSMOTE**

2.1 Παρουσίαση της εταιρείας COSMOTE .....	12
2.2 Παρουσία στη ΝΑ Ευρώπη .....	16
2.3 Τηλεπικοινωνιακό Δίκτυο .....	17
2.4 Προϊόντα και υπηρεσίες της μητρικής εταιρείας COSMOTE .....	17
2.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .....	19

### **Κεφάλαιο 3° Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος (PESTLE)**

3.1 Πολιτικό περιβάλλον .....	23
3.2 Οικονομικό περιβάλλον .....	24
3.3 Κοινωνικο-πολιτισμικό περιβάλλον .....	29
3.4 Τεχνολογικό περιβάλλον .....	34
3.5 Νομικό περιβάλλον .....	35
3.5.1 Ελληνική Νομοθεσία για τις Τηλεπικοινωνίες.....	35
3.5.2 Ελληνική Πολιτική με πρόβλεψη και λειτουργία σχετικών επιτροπών .....	37
3.5.3 Κοινοτική Νομοθεσία .....	38
3.6 Ηθικό περιβάλλον .....	40
3.7 Παγκόσμιο περιβάλλον .....	41
3.8 SWOT ANALYSIS Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....	43

### **Κεφάλαιο 4° Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος (Porter)**

4.1 Απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων.....	48
4.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών .....	52
4.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών .....	54
4.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα .....	55
4.5 Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων .....	56
4.6 SWOT ANALYSIS Εσωτερικού Περιβάλλοντος .....	60
4.7 Απειλές για τον κλάδο .....	63

### **Κεφάλαιο 5° Θεωρία των εξαγορών**

5.1 Ορισμοί της θεωρίας εξαγορών .....	68
5.2 Βαθμός ολοκλήρωσης .....	69
5.3 Φιλική-εχθρική εξαγορά .....	70
5.4 Λόγοι πραγματοποίησης μιας Εξαγοράς ή Συγχώνευσης (ΕήΣ) .....	71
5.4.1 Στρατηγική ανάπτυξης.....	71
5.4.2 Μείωση κόστους και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας .....	71
5.4.3 Η έννοια των συνεργειών .....	72
5.4.4 Υπέρβαση εμποδίων εισόδου.....	73
5.4.5 Απόκτηση πόρων.....	73
5.4.6 Διαφοροποίηση προϊόντικού χαρτοφυλακίου .....	74
5.4.7 Αύξηση μεριδίου αγοράς και δυναμικής στην αγορά.....	74
5.4.8 Δημιουργία και αξιοποίηση οικονομιών φάσματος (SCOPE ECONOMIES) ....	74
5.5 Στάδια μιας ΕήΣ .....	75
5.5.1 Διαμόρφωση εταιρικής στρατηγικής .....	75
5.5.2 Έλεγχος μιας ΕήΣ .....	76
5.5.3 Διαπραγματεύσεις .....	76
5.5.4 Αποτίμηση και χρηματοδότηση μιας ΕήΣ .....	77

5.5.5 Ενοποίηση των εταιρειών .....	78
<b>Κεφάλαιο 6ο Στρατηγικό μάντζμεντ</b>	
6.1 Θεωρία στρατηγικού μάντζμεντ .....	83
6.2 Τύποι στρατηγικών .....	86
6.3 Διαμόρφωση σεναρίων στρατηγικής .....	88
6.3.1 Στάδια διαμόρφωσης σεναρίων .....	88
6.3.2 Συνήθεις παγίδες και σφάλματα στη διαμόρφωση σεναρίων.....	90
<b>Κεφάλαιο 7ο Στρατηγικό Μάντζμεντ του Ομίλου COSMOTE-ΟΤΕ-DEUTSCHE TELEKOM</b>	
7.1 DEUTSCHE TELEKOM .....	94
7.1.1 Η DEUTSCHE TELEKOM με μια ματιά .....	94
7.1.2 Η Deutsche Telekom και οι επιδόσεις της εκτός Γερμανίας .....	95
7.1.3 Η Deutsche Telekom και η στρατηγική της παγκοσμίως .....	98
7.1.4 "FIX-TRANSFORM-INNOVATE" .....	100
7.1.5 Οι αξίες της Deutsche Telekom .....	102
7.2 Όμιλος ΟΤΕ και στρατηγική της DEUTSCHE TELEKOM στην Ελλάδα .....	103
7.2.1 Ο ΟΤΕ- Σύντομη παρουσίαση, Ιστορία, Όραμα και Στρατηγική .....	103
7.2.2 ΟΤΕ- Εταιρική Υπευθυνότητα & Εταιρική Διακυβέρνηση .....	105
7.2.3 Η στρατηγική της εξαγοράς του Ομίλου ΟΤΕ από τη Deutsche Telekom ως σήμερα .....	108
7.2.4 Οι στρατηγικές της Deutsche Telekom για τον Όμιλο ΟΤΕ για το διάστημα 2011-2015 .....	111
7.2.4.1 Επιχειρησιακή στρατηγική και εφαρμογή της στην εξαγορά του Ομίλου ΟΤΕ από τη Deutsche Telekom .....	112
7.2.4.1.1 Στρατηγική κατεύθυνσης .....	112
7.2.4.1.2 Στρατηγική χαρτοφυλακίου .....	114
7.2.4.1.3 Γονική Στρατηγική .....	119
7.2.4.2 Επιχειρηματική στρατηγική και εφαρμογή της στην εξαγορά του Ομίλου ΟΤΕ από τη Deutsche Telekom .....	120
7.2.4.2.1 Ηγεσία κόστους.....	121
7.2.4.2.2 Διαφοροποίηση .....	122
7.2.4.2.3 Εστίαση στο κόστος ή στη διαφοροποίηση .....	124
7.2.4.2.4 Παγίδες των επιχειρηματικών στρατηγικών και δίοδοι διαφυγής.....	125
<b>Κεφάλαιο 8° Επίλογος</b> .....	127
<b>Βιβλιογραφία διπλωματικής εργασίας</b> .....	129

## **Κατάλογος διαγραμμάτων**

### **Κεφάλαιο 1° Η εταιρεία ΓΕΡΜΑΝΟΣ**

### **Κεφάλαιο 2° Η εταιρεία COSMOTE**

### **Κεφάλαιο 3° Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος (PESTLE)**

Διάγραμμα 3.1 Έρευνα επισκεψιμότητας καταστημάτων τηλεπικοινωνιών .....	30
Διάγραμμα 3.2 Έρευνα αγοράς σε καταστήματα τηλεπικοινωνιών.....	30
Διάγραμμα 3.3 Μεριδία αγοράς καταστημάτων τηλεπικοινωνιών.....	31
Διάγραμμα 3.4 SWOT ANALYSIS Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....	45

### **Κεφάλαιο 4° Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος (Porter)**

Διάγραμμα 4.1 Μεριδία αγοράς εταιρειών τηλεπικοινωνίας για το 2009 .....	59
Διάγραμμα 4.2 Εξέλιξη μεριδίων αγοράς ανά εταιρεία (2008-2009).....	59
Διάγραμμα 4.3 Εξέλιξη εσόδων από υπηρεσίες ανά εταιρεία (2008-2009).....	60
Διάγραμμα 4.4 SWOT ANALYSIS Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	63

Διάγραμμα 4.5 Ευκαιρίες και απειλές .....	64
Διάγραμμα 4.6 Μεταβλητές του εσωτερικού περιβάλλοντος .....	66
<b>Κεφάλαιο 5° Θεωρία των εξαγορών</b>	
Διάγραμμα 5.1 Εξαγορές και συγχωνεύσεις ανά κλάδο παγκοσμίως (2010) 69	
Διάγραμμα 5.2 Λόγοι πραγματοποίησης μιας ΕήΣ .....	75
<b>Κεφάλαιο 6ο Στρατηγικό μανάτζμεντ</b>	
Διάγραμμα 6.1 Μοντέλο Στρατηγικού Μανάτζμεντ .....	84
<b>Κεφάλαιο 7ο Στρατηγικό Μανάτζμεντ του Ομίλου COSMOTE-ΟΤΕ- DEUTSCHE TELEKOM</b>	
Διάγραμμα 7.1 Άξονες Εφαρμογής Εταιρικής Διακυβέρνησης στον ΟΤΕ .....	107
Διάγραμμα 7.2 BCG Matrix 114 .....	115
Διάγραμμα 7.3 Χαρακτηριστικά Χρηματορροών BCG Matrix .....	116
Διάγραμμα 7.4 Χαρακτηριστικά Χρηματορροών BCG Matrix ΓΕΡΜΑΝΟΣ .....	118
Διάγραμμα 7.5 Μήτρα Γονικής Σχέσης .....	120

## **Κατάλογος πινάκων**

### **Κεφάλαιο 4° Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος (Porter)**

Πίνακας 4.1 Δυνητικές ευκαιρίες & δυνητικές απειλές από το συνδυασμό εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος .....	65
--	----

### **Κεφάλαιο 5° Θεωρία των εξαγορών**

Πίνακας 5.1 Οι σημαντικότερες ΕήΣ για το 2010 .....	80
---	----

### **Κεφάλαιο 7ο Στρατηγικό Μανάτζμεντ του Ομίλου COSMOTE-ΟΤΕ- DEUTSCHE TELEKOM**

Πίνακας 7.1 Ποσοτικοί στόχοι ομίλου DT ως το 2012 .....	102
---	-----

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## Η εταιρεία ΓΕΡΜΑΝΟΣ

### 1.1 Παρουσίαση της εταιρείας

Η εταιρεία ΓΕΡΜΑΝΟΣ ξεκίνησε την πορεία της το 1981 με το πρώτο κατάστημα στην οδό Εμμ. Μπενάκη στο κέντρο της Αθήνας με αντικείμενο την πώληση μπαταριών και σήμερα αποτελεί τη μεγαλύτερη αλυσίδα τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών της χώρας με 440 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, προσφέροντας υπηρεσίες και προγράμματα της COSMOTE και του ΟΤΕ σε σταθερή, κινητή τηλεφωνία και Internet, τη μεγαλύτερη γκάμα συσκευών και αξεσουάρ κινητής τηλεφωνίας, ενώ διαθέτει ένα από τα υψηλότερα μερίδια αγοράς στις κατηγορίες των ψηφιακών προϊόντων, laptops και gaming. Επίσης, το Δίκτυο Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ είναι το μοναδικό δίκτυο κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα που παρέχει υπηρεσίες service εντός του καταστήματος και με την εξουσιοδότηση των μεγαλύτερων κατασκευαστών και την τεχνογνωσία που διαθέτει παρέχει υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση τόσο στην επισκευή συσκευών κινητής τηλεφωνίας όσο και μεγάλου εύρους ηλεκτρονικών συσκευών.

Με παρουσία σε 3 χώρες της Ευρώπης (Ελλάδα, Ρουμανία, Βουλγαρία) καλύπτει εύρος αγοράς που ξεπερνά τα 50 εκατ. καταναλωτών. Στηριγμένο στη φιλοσοφία one stop shop θέτει ως κεντρικό στόχο να συνδέει τον καθημερινό άνθρωπο με την τεχνολογία. Η πανελλαδική κάλυψη του δικτύου σε συνδυασμό με την εύστοχη επικοινωνιακή στρατηγική έχουν προσφέρει στο όνομα ΓΕΡΜΑΝΟΣ υψηλή αναγνωρισιμότητα στον τομέα των προϊόντων και υπηρεσιών της τηλεπικοινωνίας. Σημαντική συμβολή στην ανέλιξη του Δικτύου Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ σε ηγετική αλυσίδα αποτελεί η ανάπτυξη μέσω συστήματος Franchising. Σήμερα, η συντριπτική πλειοψηφία των καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ ανήκει σε συνεργάτες franchisees και η σχέση της εταιρείας με αυτούς βασίζεται στη φιλοσοφία ανταλλαγής αμοιβαίων ωφελειών για τον δικαιопάροχο και τον δικαιοδόχο.

Η εμπορική επωνυμία ΓΕΡΜΑΝΟΣ είναι από τα πιο αναγνωρίσιμα της αγοράς με υψηλό βαθμό πιστότητας των πελατών της και με τις έρευνες να καταδεικνύουν ότι τουλάχιστον 1 στους 2 Έλληνες έχουν επισκεφθεί μια φορά τουλάχιστον ένα κατάστημα ΓΕΡΜΑΝΟΣ και με το όνομα της ΓΕΡΜΑΝΟΣ να έρχεται πρώτο στην

ανάκληση της μνήμης των καταναλωτών όταν πρόκειται για υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας.

Η φιλοσοφία της ΓΕΡΜΑΝΟΣ εστιάζει στην ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση του καταναλωτή μέσα από εξειδικευμένα τμήματα τα οποία παρέχουν ποικιλία εναλλακτικών προτάσεων για κάθε ανάγκη και θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τον πελάτη, τον «καλεσμένο», όπως αναφέρεται στην καθημερινή γλώσσα της εταιρείας.

Το Δίκτυο Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ έχει εξαγοραστεί από τον Μάιο του 2006 από τη μεγαλύτερη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, την COSMOTE. Από τότε ως σήμερα, έχει συμμετάσχει σημαντικά στα ποσοστά κερδοφορίας της μητρικής εταιρείας, κατά 62% για το τελευταίο ημερολογιακό έτος το 2008 σε επίπεδο συνδέσεων, σύμφωνα με τα επίσημα δημοσιευμένα αποτελέσματα της COSMOTE για το 2008. Ως αποτέλεσμα της εξαγοράς, τα καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ δεν προσφέρουν πλέον συνδέσεις κινητής τηλεφωνίας των εταιρειών Wind και Vodafone οι οποίες προχώρησαν σε καταγγελία της σύμβασης τους με τη ΓΕΡΜΑΝΟΣ τον Οκτώβρη του 2006 και τον Μάιο του 2007 αντίστοιχα.

## **1.2 Όραμα και αξίες**

Η σύνδεση του καθημερινού ανθρώπου με την τεχνολογία αποτέλεσε για τους ανθρώπους της εταιρείας ΓΕΡΜΑΝΟΣ, όραμα και ουσία σε όλη της τη διαδρομή. Για την πραγματοποίηση του οράματος αυτού, η εταιρεία ακολούθησε την επιλογή της επένδυσης σε πολλούς τομείς:

- Επένδυση στην αξιοποίηση επιχειρηματικών ευκαιριών εντός και εκτός συνόρων, διαβλέποντας διεθνείς τάσεις και εξελίξεις.
- Επένδυση στην Έρευνα και Ανάπτυξη με στόχο τη συνεχή και αδιάλειπτη διάθεση πρωτοποριακών τεχνολογικών προϊόντων και υπηρεσιών στον καταναλωτή και την παραγωγή καινοτόμων ενεργειακών εφαρμογών.
- Επένδυση στη συνεχή εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης επιχειρηματικότητας.

Η μακρόχρονη πορεία της εταιρείας ΓΕΡΜΑΝΟΣ σηματοδοτείται από πολλές και σημαντικές επιτυχίες οι οποίες διαμόρφωσαν τις θεμελιώδεις αξίες που έχουν διατηρηθεί ως σήμερα ακέραιες και οι οποίες διέπουν όλες τις εκφάνσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας της ΓΕΡΜΑΝΟΣ αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό

της. Το ακρώνυμο στο οποίο συνοψίζονται οι αρχές της ΓΕΡΜΑΝΟΣ είναι το «ΦΑΓΕ». Φιλικότητα, αξιοπιστία, γνώση, επιχειρηματικότητα. Φιλικότητα γιατί όλοι οι άνθρωποι της ΓΕΡΜΑΝΟΣ είναι σταθερά προσανατολισμένοι στην εξυπηρέτηση του «καλεσμένου» με βάση τη φιλική διάθεση. Αξιοπιστία γιατί το Δίκτυο Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις για κάθε τηλεπικοινωνιακή ανάγκη προσφέροντας το πιο αξιόπιστο αποτέλεσμα που ικανοποιεί και τον πιο απαιτητικό καταναλωτή. Γνώση γιατί όλοι οι άνθρωποι της ΓΕΡΜΑΝΟΣ διαθέτουν ειδική και συνεχή εκπαίδευση για να είναι πάντα ενημερωμένοι για την τελευταία λέξη της τεχνολογίας και τις εξελίξεις στο συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο της κινητής τηλεφωνίας και τέλος, επιχειρηματικότητα την οποία προάγει εισαγάγοντας την πρωτοβουλία ως σημείο εκκίνησης κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας.

### **1.3 Αποστολή, στόχοι και προοπτικές**

Η μακρόχρονη και επιτυχημένη πορεία στον τομέα της Τεχνολογίας τοποθετεί την εταιρεία ΓΕΡΜΑΝΟΣ σε ηγετική θέση στην ελληνική και διεθνή επιχειρηματική σκηνή. Αποστολή της είναι αφενός η διατήρηση αυτής της θέσης αφετέρου η δέσμευση της για διαρκή διεύρυνση των εκτός συνόρων δραστηριοτήτων της εταιρείας στον τομέα των Εξειδικευμένων Δικτύων Καταστημάτων Προϊόντων και Υπηρεσιών Τηλεπικοινωνιών μέσω του Δικτύου Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Το 2009 αποτέλεσε χρονιά ανάπτυξης για το Δίκτυο Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ τόσο στην Ελλάδα όσο και στη ΝΑ Ευρώπη.

Η σύμπραξη της ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ με τη COSMOTE έχει ήδη ανοίξει μία νέα εποχή κατά την οποία συνδυάζονται οι αξίες, η δυναμική και η υψηλή τεχνογνωσία στο λιανικό εμπόριο και στην τεχνολογία μαζί με τον μεγαλύτερο τηλεπικοινωνιακό Όμιλο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και έχει δημιουργήσει νέες ευκαιρίες στις αγορές όπου δραστηριοποιούνται οι Εταιρείες. Μελλοντικό στόχος είναι να αναδείξει τις νέες προοπτικές ανάπτυξης του Δικτύου σε όλους τους τομείς της τεχνολογίας που προκύπτουν από την σύνδεση της κινητής τηλεφωνίας και του Internet με βασικό σκοπό την διευκόλυνση της καθημερινότητας του καταναλωτή.

Συγκεκριμένα, η βασική δραστηριότητα της ΓΕΡΜΑΝΟΣ, η λιανική πώληση έχει στόχο την ανάπτυξη του Δικτύου σε ποσοτικό και σε ποιοτικό επίπεδο. Στο τέλος του 2009, ο αριθμός καταστημάτων του Δικτύου ΓΕΡΜΑΝΟΣ ανήλθε σε περισσότερα από 830 καταστήματα στις 3 χώρες παρουσίας δημιουργώντας μια βαθύτερη σχέση του Ευρωπαίου καταναλωτή με την τεχνολογία. Ταυτόχρονα, κάθε χρονιά αποτελεί για τη ΓΕΡΜΑΝΟΣ και τους ανθρώπους της μια ακόμη ευκαιρία να αναδείξουν τις



δυνατότητες τους, να δοκιμάσουν την ευελιξία τους και να αποδείξουν την καινοτομία τους.

Η θεμελίωση των αξιών της ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ στη αγορά της τεχνολογίας αποτελεί την πρόκληση για τα χρόνια που έρχονται, ένα στόχο που ακολουθεί με συνέπεια την έως σήμερα πορεία της εταιρείας και προσδιορίζεται από τη στάση ευθύνης απέναντι στους μετόχους του Ομίλου, οι οποίοι στηρίζουν την εταιρεία και την προσπάθεια των ανθρώπων της.

#### **1.4 Ανθρώπινο δυναμικό**

***Οι Άνθρωποι μας είναι η Δύναμή μας.*** Αυτό είναι το μότο της ΓΕΡΜΑΝΟΣ που δείχνει ξεκάθαρα ότι η εταιρεία στηρίζεται σημαντικά στο ανθρώπινο δυναμικό της και στηρίζει την εξέλιξη της σε αυτούς. Οι άνθρωποι μας κάνουν πράξη το Όραμα και χτίζουν το Μέλλον της εταιρείας. Με ισχυρή πίστη στο ανθρώπινο δυναμικό επενδύουν στην επιτυχία των ανθρώπων και ισχυροποιούν τη θέση της εταιρείας στην αγορά. Με απόλυτη επίγνωση της σημασίας που φέρουν οι άνθρωποι πόροι αναζητούν ικανά στελέχη και στηρίζουν τη διαρκή και πολύπλευρη εξέλιξη των ανθρώπων με πρωτοβουλίες-θεσμούς ενώ η διασφάλιση άριστου περιβάλλοντος εργασίας που επιδιώκει την καθιέρωση ενός σύγχρονου και αξιοκρατικού μοντέλου διοίκησης ανεβάζουν τον πήχη αποδοτικότητας των ανθρώπων που εργάζονται στη ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Η δυναμική των εργαζομένων της ΓΕΡΜΑΝΟΣ τοποθετεί την εταιρεία μεταξύ των μεγαλύτερων και πιο ικανοποιητικών εργοδοτών.

Δημιουργικό περιβάλλον εργασίας σημαίνει εργαζόμενοι που έχουν την ευκαιρία να αναδεικνύουν τις ικανότητές τους, που συνεργάζονται αρμονικά, που εκπαιδεύονται και φυσικά που θέτουν συνεχώς στόχους αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες για την εκπλήρωσή των στόχων τους. Οι συνθήκες αυτές μπορούν να εξασφαλίσουν στη ΓΕΡΜΑΝΟΣ όχι μόνο αυξημένη αποδοτικότητα των ανθρώπων αλλά και το ενδιαφέρον τους για την περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας.

Η εταιρεία ΓΕΡΜΑΝΟΣ διαθέτει ένα από τα πλέον σύγχρονα μοντέλα οργάνωσης με τις κατάλληλες διαδικασίες και δομές ώστε να επιτυγχάνει την ταχύτερη λήψη αποφάσεων και ένα αξιόπιστο σύστημα επιλογής και αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με το σύστημα αξιών και τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Έτσι, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν τις γνώσεις τους και να αξιοποιήσουν τις δεξιότητές τους προς όφελος δικό τους και κατ' επέκταση, της ΓΕΡΜΑΝΟΣ.

## 1.5 Στρατηγική

Η έννοια της στρατηγικής είναι συνυφασμένη με οποιαδήποτε επιχείρηση αποσκοπεί σε πετυχημένες και κερδοφόρες συναλλαγές. Οι συναλλαγές αυτές βασίζονται σε ενέργειες με συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο που σχεδιάζονται αποτελεσματικά για να συνδυάσουν τις δυνάμεις και αδυναμίες του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος ώστε να δημιουργείται ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προς τον υφιστάμενο ανταγωνισμό.

Η στρατηγική βασίζεται στο όραμα της κάθε επιχείρησης – πού θέλει να πάει και πώς οραματίζεται τον ρόλο της στο μέλλον- με γνώμονα την ιστορία της κάθε επιχείρησης, τις φιλοδοξίες της και τους πόρους που διαθέτει. Για να επιτευχθεί όμως το όραμα της επιχείρησης θα πρέπει τα υψηλόβαθμα στελέχη να είναι συνεχώς σε επαγρύπνηση για την ταυτόχρονη διατήρηση των δυνάμεων και υπερκάλυψη των αδυναμιών σε συνδυασμό με την εκμετάλλευση των αναδυόμενων ευκαιριών και την αποφυγή των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτή την ανάγκη έρχονται να καλύψουν τα συστήματα στρατηγικού μάνατζμεντ που οδηγούν στη διαμόρφωση επιθυμητών και αναδυόμενων στρατηγικών. Οι επιθυμητές στρατηγικές δεν είναι πάντα υλοποιήσιμες και μπορούν να ακυρωθούν από τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και αντίστοιχα, να αναδυθούν νέες που θα προκύψει από τις νέες ανάγκες. Μια σύγχρονη επιχείρηση, λοιπόν, θα πρέπει να διαθέτει την ευελιξία να εντοπίζει αναδυόμενες στρατηγικές και να τις ακολουθεί ακόμα και αν αντίκεινται στον αρχικό της προγραμματισμό.

### **Βιβλιογραφία κεφαλαίου**

- Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006, Β έκδοση
- Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2007
- Εσωτερικά στοιχεία της επιχείρησης
- [www.germanos.gr](http://www.germanos.gr)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### Ο ΟΜΙΛΟΣ COSMOTE

#### 2.1 Παρουσίαση της εταιρείας COSMOTE

Η εταιρεία που, ως μέλος του Ομίλου ΟΤΕ, από το 1998 μέχρι σήμερα κατάφερε όχι μόνο να κατακτήσει την πρωτιά στην ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας αλλά και να εδραιώσει τη θέση της ως ένας από τους μεγαλύτερους παρόχους κινητής τηλεφωνίας στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, αυτή είναι η COSMOTE. Σε μια αγορά 46 εκατομμυρίων ανθρώπων, η COSMOTE συνθέτει ένα δικό της μοναδικό κόσμο που αποτελείται από εκατομμύρια πιστούς πελάτες, παρουσία σε 4 χώρες, συνεχή ανάπτυξη βασισμένη στην καινοτομία και το πάθος των χιλιάδων εργαζομένων του Ομίλου.

Η COSMOTE ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα στην Ελλάδα τον Απρίλιο του 1998 ως η τρίτη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στη χώρα, πέντε χρόνια μετά τους ανταγωνιστές της. Ξεκίνησε με τον αριθμό πελατών της να φτάνει τις 300.000 και μερίδιο αγοράς 14,5% στην έναρξη της εμπορικής της λειτουργίας και μέχρι τον Δεκέμβριο του 1999, η πελατειακή βάση έφτασε το 1 εκατ. συνδρομητές με μερίδιο αγοράς 26% ενώ ήδη από τον Νοέμβριο η γεωγραφική κάλυψη του δικτύου είχε φτάσει στο 97% του ελληνικού πληθυσμού. Σε λιγότερο από ένα χρόνο λειτουργίας παρουσίασε θετική κερδοφορία στο Α τρίμηνο του 1999.

Εν έτη 2000, η COSMOTE γίνεται η 1η εταιρεία σε αριθμό συνδρομητών βάσει συμβολαίου.<sup>1</sup> Με μερίδιο αγοράς που πλησιάζει τον 35% και ενοποιημένο περιθώριο κερδοφορίας EBITDA στο 30%, τον Οκτώβριο του 2000, γίνεται εισαγωγή προς διαπραγμάτευση των μετοχών της εταιρείας στο χρηματιστήριο αξιών Αθήνας και Λονδίνου. Τον Δεκέμβριο, το σύνολο των πελατών της COSMOTE ξεπερνά τα 2 εκατ. ενώ το Α εξάμηνο, η εταιρεία κατακτά τη 2η θέση στο σύνολο των πελατών με περισσότερους από 105 εκατ. Πελάτες και μερίδια αγοράς 31,4%.

Η COSMOTE, όμως, δεν σταματά στην ανάπτυξη αλλά συνεχίζει και στην καινοτομία. Τον Σεπτέμβριο λανσάρει την κινητή πύλη επικοινωνιών MYCOSMOS (ομπρέλα υπηρεσιών) ενώ επεκτείνεται στα Βαλκάνια με την εξαγορά του 85% του μετοχικού κεφαλαίου της αλβανικής εταιρείας κινητής τηλεφωνίας AMC (Albanian Mobile Communications) μέσω της θυγατρικής της Cosmo-Holding Albania.

---

<sup>1</sup> Έκτοτε η COSMOTE έχει διατηρήσει την πρωτιά στους συνδρομητές με συμβόλαιο με 47% (εσωτερικά στοιχεία της επιχείρησης)

Το 2001 συνεχίζει με νέες καινοτομίες και εισαγάγει το νέο πρωτοποριακό προϊόν καρτοκινητής WHAT S UP και υπηρεσίες Chat καθώς και τη φωνητική πύλη MY Cosmos ενώ προχωρά και στην απόκτηση άδειας 3ης γενιάς (UMTS). Παράλληλα, το σύνολο των πελατών της COSMOTE φτάνει τα 2,95 εκατ. ενώ οι συνδρομητές της AMC φτάνουν τις 273.000 στον 1ο χρόνο λειτουργίας υπό την «ομπρέλα» της COSMOTE.

Το 2002 μεταβιβάζεται στην COSMOTE Άδεια Σταθερής Ασύρματης Πρόσβασης (LMDS) που κατείχε ο ΟΤΕ στα 25 GHz, τα συνολικά έσοδα της COSMOTE για το έτος 2002 ξεπερνούν τα 1201 εκατ. €, το EBITDA φτάνει το 43,3% παραμένοντας ένα από τα υψηλότερα του κλάδου στην Ευρώπη, ενώ η AMC κατακτά μερίδιο 59% στην Αλβανική αγορά. Επιπρόσθετα, αποκτά επιπλέον φάσμα 2ης γενιάς, καθιερώνει νέα φθηνότερα τέλη τερματισμού για κλήσεις από σταθερά δίκτυα προς COSMOTE, ξεκινά την εμπορική διάθεση MMS και αναλαμβάνει διαχείριση της Globul Βουλγαρίας και της COSMOFON Ρουμανίας ενώ η χρονιά κλείνει με πάνω από 3,506 εκατ. πελάτες στην Ελληνική αγορά.

Το 2003 ξεκινά η ανάπτυξη δικτύου 3ης γενιάς με τη σύναψη στρατηγικής συμφωνίας με την NTT DoCoMo για εμπορική διάθεση και εκμετάλλευση υπηρεσιών i-mode. Το 2004 φέρνει εις πέρας με απόλυτη επιτυχία τις τηλεπικοινωνιακές ανάγκες των Ολυμπιακών αγώνων του 2004. Το 2005 προχωρά σε διανομή κερδών και προσωρινό μέρισμα χρήσης 2004 με τιμή 0,90/μετοχή, αποκτά το 100% των μετοχών Globul Βουλγαρίας και COSMOFON πΓΔΜ και ξεκινά η εμπορική λειτουργία COSMOTE Ρουμανίας. Τον Ιούνιο του 2005 ξεκινά το i-mode 3G με αυξημένες ταχύτητες μετάδοσης δεδομένων. Το 2005 κλείνει με την COSMOTE (Ελλάδας) να έχει πάνω από 4,64 εκατ. πελάτες και μερίδιο αγοράς σταθερά πάνω από 37%, γεγονός που επιβεβαιώνει την κυριαρχία της στην ελληνική αγορά.

Το 2006 είναι η χρονιά της εξαγοράς της GERMANOS από την COSMOTE και θα αναλυθεί παρακάτω διεξοδικά. Το 2007 η COSMOTE 1η διαθέτει Adsl σε συνεργασία με την OTENET για ευρυζωνικό σταθερό internet μαζί με υπηρεσίες κινητής ενώ η COSMOTE Ρουμανίας ξεπερνά τα 3 εκατ. πελάτες. Στα τέλη Δεκεμβρίου 2007, ο όμιλος φτάνει τα 15,5 εκατ. πελάτες. Στις 09/11/07 ο ΟΤΕ ανακοινώνει την υποβολή της προαιρετικής δημόσιας πρότασης για την απόκτηση του συνόλου των κοινών ονομαστικών μετοχών της COSMOTE σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.3461/2006 που έχει ως αποτέλεσμα την παύση της διαπραγμάτευσης της μετοχής μετά από 8 χρόνια (τον Απρίλιο του 2008) όπου και σημείωσε εντυπωσιακή άνοδο 179% περίπου. Τον Απρίλιο του 2008 συμπληρώνονται επίσης 10 χρόνια εμπορικής

λειτουργίας και ολοκληρώνεται η απόκτηση 100% από τον ΟΤΕ. Η χρονιά κλείνει με 18,6 εκατ. πελάτες για τον όμιλο και 7,4 εκατ. πελάτες για την COSMOTE.

### **2006: Η χρονιά της συγχώνευσης**

Το 2006 είναι μια χρονιά-ορόσημο για την COSMOTE αλλά και την ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ αφού τον Οκτώβριο του 2006 ολοκληρώνεται η εξαγορά σχεδόν του 99% της ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ (ιδιοκτησίας ως τότε του ιδρυτή της, Γερμανού) από την COSMOTE, γεγονός που είχε γίνει γνωστό από τον Μάιο του 2006. Η εξαγορά της εταιρείας ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ πραγματοποιείται μέσω της Cosmoholding Cyprus LTD κατόπιν συμφωνημένης αγοράς πακέτου μετοχών, χρηματιστηριακών αγορών και ολοκλήρωσης υποχρεωτικής δημόσιας πρότασης. Με τη λήξη των διαπραγματεύσεων και την ανακοίνωση της τεράστιας αυτής εξαγοράς δημιουργούνται νέες συνθήκες στην αγορά κινητής τηλεφωνίας της ευρύτερης περιοχής. Και αυτό διότι ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος διευρύνει αισθητά τα ερείσματά του τόσο στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης όσο και στα δίκτυα λιανικής.<sup>2</sup>

Η συμφωνία αφορά την εξαγορά του 34,3% των μετοχών της εταιρείας ΓΕΡΜΑΝΟΣ που κατέχει ο κ. Πάνος ΓΕΡΜΑΝΟΣ, ιδρυτής και βασικός μέτοχος του πανίσχυρου αυτού ομίλου. Σε ό,τι αφορά το υπόλοιπο τμήμα του μετοχικού κεφαλαίου της ΓΕΡΜΑΝΟΣ, αυτό κατανέμεται ως εξής: το 13% βρίσκεται στα χέρια ιδιωτών, το 39,2% ελέγχεται από ξένους θεσμικούς και το 13,5% από έλληνες θεσμικούς.

Τι εξασφαλίζει όμως με την εξαγορά αυτή η COSMOTE, θυγατρική του ΟΤΕ; Υπό τον έλεγχο της COSMOTE περνά το μεγαλύτερο δίκτυο λιανικών πωλήσεων κινητής τηλεφωνίας σε ολόκληρη τη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Την εποχή της εξαγοράς, ο ΓΕΡΜΑΝΟΣ απασχολεί περισσότερους από 5.000 εργαζόμενους, διαθέτει 950 καταστήματα σε επτά χώρες. Από αυτά τα καταστήματα τα 337 είναι στην Ελλάδα, τα 19 στην Κύπρο, τα 50 στην Ουκρανία, τα 77 στη Βουλγαρία, τα 340 στην Πολωνία, τα 104 στη Ρουμανία και τα 23 στην πΓΔΜ.<sup>3</sup>

Η παρουσία εξάλλου του Γερμανού στην εγχώρια αγορά τηλεπικοινωνιών κρίνεται καθοριστική καθώς από τα καταστήματά του στην Ελλάδα διακινείται

<sup>2</sup><http://www.tovima.gr/default.asp?pid=46&ct=3&artId=156075&DT=07/05/2006#ixzz0vndvOzPW1>

<sup>3</sup> Η εξαγορά της ΓΕΡΜΑΝΟΣ από την COSMOTE χρήζει ωστόσο και μιας δεύτερης ανάγνωσης. Με την ενέργεια αυτή ισχυροποιείται η μητρική εταιρεία, δηλαδή ο ΟΤΕ, για τον οποίο ο τότε υπουργός Οικονομίας και Οικονομικών, Γ. Αλογοσκούφης είχε δηλώσει πρώτον, ότι θα απορροφήσει τη θυγατρική του COSMOTE και, δεύτερον, ότι θα προχωρήσει προς την ιδιωτικοποίηση ολόκληρου του ομίλου του ΟΤΕ. Έτσι, με τη συγκεκριμένη εξαγορά εξυπηρετήθηκε ο ευρύτερος κυβερνητικός στόχος για την ιδιωτικοποίηση ενός πανίσχυρου ομίλου με καθοριστική παρουσία στην αγορά της Νοτιοανατολικής Ευρώπης που παρουσιάζει έντονο διεθνές επενδυτικό ενδιαφέρον.

περίπου το 30% των νέων συνδέσεων κινητής τηλεφωνίας. Οι συνδέσεις αυτές αφορούν και τις τρεις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας (COSMOTE, Vodafone και TIM). Έτσι, θεωρείται απολύτως φυσιολογική συνέπεια να καταγραφούν αντίστοιχες κινήσεις από τις άλλες δύο εταιρείες κινητής τηλεφωνίας.<sup>4</sup> Vodafone και TIM εμφανίζονταν διατεθειμένες να χρησιμοποιήσουν κάθε πρόσφορο μέσο ώστε να επιτύχουν είτε την ακύρωση της συμφωνίας είτε την καθυστέρηση στην υλοποίησή της.

Η εξαγορά αποτελεί επιτυχία και των 2 πλευρών αφού η ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ γίνεται μέλος ενός ισχυρού ομίλου που αριθμεί πάνω από 11 εκατ. συνδρομητική βάση αλλά και του μεγαλύτερου τηλεπικοινωνιακού παρόχου στην Ελλάδα ενώ η COSMOTE, από την πλευρά της, αποκτά ένα πανίσχυρο και πανελλαδικά εδραιωμένο δίκτυο πωλήσεων 400 καταστημάτων λιανικής πώλησης.<sup>5</sup> Η σημασία της εξαγοράς, όμως, δεν αναγνωρίζεται μόνο στην Ελλάδα. Την ίδια χρονιά, η COSMOTE μπαίνει για 1<sup>η</sup> φορά στη λίστα των top 100 εταιρειών τεχνολογίας στον κόσμο που εκδίδεται από το περιοδικό Business week και μάλιστα αναφέρει ότι η εξαγορά της ΓΕΡΜΑΝΟΣ είναι ένας από τους παράγοντες που ισχυροποίησαν τη θέση της μητρικής εταιρείας και οδήγησαν στην κατάταξη της στη λίστα αυτή.<sup>6</sup>

Η COSMOTE σε ελάχιστο χρόνο άλλαξε τα δεδομένα στην αγορά με την εμπορική της πολιτική ενώ παράλληλα έχτισε σε χρόνο-ρεκόρ ένα τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, που μέχρι σήμερα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Σταθερά πρώτη στην ελληνική αγορά από το 2001 και μετά, και έχοντας μετά το 2007 διευρύνει την απόστασή της από τον ανταγωνισμό, η COSMOTE έχει σήμερα περίπου 9 εκατ. πελάτες (Μάρτιος 2010). Αξίζει εδώ να σημειωθεί η ιδιαίτερα σημαντική πορεία της εταιρείας και στο ελληνικό Χρηματιστήριο όπου από το 2000 που ξεκίνησε τη διαπραγμάτευση έως την 01/04/2008 όπου έπαυσε η διαπραγμάτευση της μετοχής λόγω εξαγοράς των μετοχών από τον ΟΤΕ, η

---

<sup>4</sup> από την αλυσίδα των καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ στην Ελλάδα πραγματοποιούταν περίπου το 45% των πωλήσεων της TIM (Wind) και το 30-35% της Vodafone.

<sup>5</sup> <http://news.in.gr/economy/article/?aid=703485>

<sup>6</sup> <http://www.businessweek.com/it100/2006/80.htm> (Μεταφρασμένο κείμενο) Η μεγαλύτερη ελληνική εταιρεία κινητής τηλεφωνίας εμφανίζεται για 1<sup>η</sup> φορά στη λίστα των 100 σπουδαιότερων εταιρειών τεχνολογίας καθώς συνεχίζει την πορεία της στην Νοτιο-ανατολική Ευρώπη. Μετά την εξαγορά τηλεπικοινωνιακών παρόχων στη Βουλγαρία, Ρουμανία και πΓΔΜ, υπέγραψε συμφωνία εξαγοράς ύψους 1,6 δις (δολάρια) για τη ΓΕΡΜΑΝΟΣ, μια αλυσίδα καταστημάτων με εκτεταμένη παρουσία στην Ελλάδα και τα Βαλκάνια η οποία θα ενισχύσει το προφίλ της COSMOTE ακόμα περισσότερο. Το 2005 τα έσοδα αυξήθηκαν κατά 13% με κέρδη άνω του 10%.

αξία της μετοχής της εταιρείας ανέβηκε κατά σχεδόν 180% με το Γενικό Δείκτη να ενισχύεται την ίδια περίοδο κατά 32% περίπου.<sup>7</sup>

Το 2009 η COSMOTE φέρνει το I phone 3GS στην Ελλάδα ενώ ολοκληρώνεται και η εξαγορά της ρουμανικής εταιρείας Zapp<sup>8</sup>.

## 2.2 Παρουσία στη ΝΑ Ευρώπη

Ο όμιλος COSMOTE απαρτίζεται εκτός από την COSMOTE στην Ελλάδα και από τις θυγατρικές της AMC, GLOBUL και COSMOTE Ρουμανίας σε Αλβανία, Βουλγαρία και Ρουμανία αντίστοιχα. «Σε αυτή την ευρύτερη αγορά 46 εκατομμυρίων ανθρώπων η COSMOTE βρίσκεται παντού χάρη κυρίως στην ΓΕΡΜΑΝΟΣ, την πιο πετυχημένη αλυσίδα λιανικής στον τομέα των τηλεπικοινωνιών στη ΝΑ Ευρώπη που αποτελεί και τον κορμό του εμπορικού δικτύου της εταιρείας (εκτός Αλβανίας)»<sup>9</sup>, είναι η ακριβής αναφορά στην επίσημη ιστοσελίδα της COSMOTE για τη συμβολή του Δικτύου καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ στην εδραίωση της αξίας της COSMOTE.

Ωστόσο, και οι λοιπές θυγατρικές της COSMOTE έχουν αξιοσημείωτη πορεία στις χώρες που δραστηριοποιούνται. Η AMC κατέχει κυρίαρχη θέση στην αγορά της Αλβανίας, σημειώνοντας αξιοσημείωτες οικονομικές επιδόσεις ενώ η COSMOTE Ρουμανίας έχει καταφέρει μέσα σε τέσσερα χρόνια λειτουργίας να κατέχει 7,2 εκατ. πελάτες (Μάρτιος 2010) και μερίδιο αγοράς πάνω από 23%. Η εξαγορά της Zapp που ολοκληρώθηκε τον Οκτώβριο του 2009 ενισχύει ακόμα περισσότερο την πορεία της COSMOTE ως του ταχύτερα αναπτυσσόμενου παρόχου κινητής στη Ρουμανία, τη μεγαλύτερη αγορά της ΝΑ Ευρώπης.

Παράλληλα, η GLOBUL είναι 2η στη σκληρή βουλγαρική αγορά με σειρά από «πρωτιές», όντας η 1<sup>η</sup> βουλγαρική εταιρεία η οποία εισήγαγε το 2007 ολοκληρωμένες λύσεις κινητής και σταθερής τηλεφωνίας ενώ καινοτομεί συνεχώς στον περιβαλλοντικό τομέα εξελίσσοντας την πρωτοβουλία «GLOBUL Green»<sup>10</sup> με δράσεις στοχευμένες στη μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης και την προστασία του περιβάλλοντος. Συνολικά, στα τέλη Μαρτίου 2009 η πελατειακή βάση του Ομίλου

<sup>7</sup> [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr)

<sup>8</sup> Η Zapp είναι η παλαιότερη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στην αγορά της Ρουμανίας, έχοντας ιδρυθεί το 1993 και κατέχει τηλεπικοινωνιακές άδειες CDMA 450 MHz και 3<sup>ης</sup> γενιάς (3G) στα 2100 MHz. Το δίκτυο 3<sup>ης</sup> γενιάς της εταιρείας καλύπτει 23 ρουμανικές πόλεις.

<sup>9</sup> [http://www.cosmote.gr/COSMOTE/COSMOTE.portal?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=L86\\_company\\_gene ric\\_full\\_story&path=/SCSDevRepository/content/el/sections/company/textcontent/whoweare.xml#2](http://www.cosmote.gr/COSMOTE/COSMOTE.portal?_nfpb=true&_pageLabel=L86_company_gene ric_full_story&path=/SCSDevRepository/content/el/sections/company/textcontent/whoweare.xml#2)

<sup>10</sup> Η ονομαζόμενη GLOBUL Green Strategy παρουσιάστηκε τον Σεπτέμβριο του 2009 και εισήγαγε δράσεις περιβαλλοντικής ευαισθησίας με τη GLOBUL να επενδύει σε πρώτη φάση περί των 200.000€ (400.000 BGN, το βουλγαρικό νόμισμα είναι το LEV ή BGN και 1€ αντιστοιχεί σε 1,96 BGN) <http://www.globul.bg/eng/news.html?id=5903>



COSMOTE διαμορφώθηκε σε πάνω από 20 εκατομμύρια, ενώ στην Ελλάδα ανήλθε στα 8,4 εκατομμύρια.

### **2.3 Τηλεπικοινωνιακό Δίκτυο**

Η μεγάλη επιτυχία της COSMOTE τόσο στην Ελλάδα όσο και στις Βαλκανικές Χώρες που δραστηριοποιείται έγκειται στο υπερσύγχρονο τηλεπικοινωνιακό της δίκτυο. Διαχρονικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας το δίκτυο της COSMOTE φέρνει το σήμα της εταιρείας παντού στη ΝΑ Ευρώπη. Η εταιρεία μετρά σημαντικές πρωτιές: 1η στην ελληνική αγορά στην παροχή ευρυζωνικών υπηρεσιών υψηλής ταχύτητας HSDPA, 1η στην παροχή ταχυτήτων έως 7,2 Mbps (HSDPA) με τη νέα τεχνολογία HSDPA, ανάμεσα στις πρώτες εταιρείες στην Ευρώπη που αναβάθμισε το δίκτυό της σε HSPA+. Αυτή η πραγματικότητα μετουσιώθηκε απόλυτα επιτυχημένα στη διαφημιστική καμπάνια της COSMOTE για το 2009 «Σήμα Καμπάνα»<sup>11</sup> που συνεχίζεται και το 2010 με την ίδια επιτυχία ([www.simakampana.gr](http://www.simakampana.gr)).

Επιπρόσθετα, επιβεβαιώνοντας την προσήλωσή της στη συνεχή αναβάθμιση του δικτύου της, η COSMOTE πρώτη στην Ελλάδα και ανάμεσα στα 10 πρώτα δίκτυα στον κόσμο κατέγραψε πρόσφατα ευρυζωνικές ταχύτητες λήψης δεδομένων έως 42,2 Mbps (downlink) σε δοκιμές που πραγματοποίησε σε πραγματικές συνθήκες δικτύου. Πρωτοπορώντας για άλλη μια φορά στο χώρο του mobile broadband, η COSMOTE προχωρά δυναμικά στην αναβάθμιση του 3G δικτύου της. Εφαρμόζοντας με απόλυτη επιτυχία την τεχνική Dual Carrier<sup>12</sup> για την τεχνολογία HSPA+ του δικτύου 3G, κατάφερε να αγγίξει ταχύτητες έως 42,2 Mbps στη λήψη δεδομένων. Οι δοκιμές πραγματοποιήθηκαν σε αναβαθμισμένους live κόμβους του δικτύου.<sup>13</sup>

### **2.4 Προϊόντα και υπηρεσίες της μητρικής εταιρείας COSMOTE**

Από την αρχή της πορείας της μέχρι και σήμερα, η COSMOTE με τις προϊόντικές τις προτάσεις και την εμπορική της πολιτική έχει αλλάξει τα δεδομένα σε κάθε αγορά που δραστηριοποιείται. Παράλληλα, σημαντικές πρωτιές σε όλες τις χώρες δραστηριοποίησης όπως αναπτύχθηκαν παραπάνω. Σε συνδυασμό με σημαντικές πρωτιές (πρώτη στην Ελλάδα από το 1998, πρώτη στην ελληνική αγορά

<sup>11</sup> [http://www.youtube.com/watch?v=\\_KmyjfC8\\_CO](http://www.youtube.com/watch?v=_KmyjfC8_CO)

<sup>12</sup> Η τεχνική διπλού ραδιοφόρα (Dual Carrier) βασίζεται στην αρχή συνάθροισης δύο φορέων (carrier aggregation) και αποτελεί προτυποποιημένο HSPA+ χαρακτηριστικό της έκδοσης 3GPP Rel-8 για την κατερχόμενη ζεύξη (DC-HSDPA feature).

<sup>13</sup> <http://www.e-pcmag.gr/press/64478>

που παρουσίασε πακέτα κινητής – ADSL, πρώτη στη Βουλγαρία στις λύσεις σταθερής – κινητής, πρώτη που εισήγαγε νέα δεδομένα στο γρήγορο internet και πολλά άλλο), η COSMOTE επεκτείνει και ανανεώνει διαρκώς την προϊοντική της γραμμή προκειμένου να καλύψει όλες τις τηλεπικοινωνιακές ανάγκες των καταναλωτών σε επίπεδο κινητής, σταθερής, internet, επαγγελματικών λύσεων.

Ενδεικτικά, αναφέρουμε υπηρεσίες που προσφέρει η COSMOTE

- Προγράμματα συμβολαίου (προσωπικά, επαγγελματικά, οικογενειακά)
- COSMOTE SMART PLAY
- What's up
- Καρτοσυμβόλαιο
- COSMOKARTA
- COSMOTE Internet On the Go
- Αξεσουάρ
- Υπηρεσίες πολυμεσικής πληροφόρησης<sup>14</sup>
- Υπηρεσίες Γονικού Ελέγχου
- E-bill
- COSMOTE Eurobank Visa
- COSMOTE TRAVELLER
- Έκπτωση αντί επιδότησης συσκευής
- APPLE I-phone και αξεσουάρ I-phone
- Ηλεκτρονικό κατάστημα

Όλα τα παραπάνω, ωστόσο, επαυξάνονται από τα προϊόντα του δικτύου καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ τα οποία διαθέτουν μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων τεχνολογίας από ό,τι η COSMOTE. Mp3, ασύρματα, αναλώσιμα & usb, netbook & laptop, games, φωτογραφικές και βιντεοκάμερες, ψηφιακοί αποκωδικοποιητές και δεκάδες άλλα προϊόντα ανήκουν στο χαρτοφυλάκιο του ομίλου ενισχύοντας την κερδοφορία του και προωθούν την εικόνα του ομίλου COSMOTE ως το απόλυτο operator shop παρέχοντας ολοκληρωμένες λύσεις και για τον πιο απαιτητικό καταναλωτή με την καλύτερη σχέση ποιότητας-τιμής.

---

<sup>14</sup> Υπηρεσίες Πολυμεσικής Πληροφόρησης (ΥΠΠ) είναι οι υπηρεσίες ηλεκτρονικών επικοινωνιών που αφορούν τη μετάδοση πληροφορίας/περιεχομένου σε δίκτυα ηλεκτρονικών επικοινωνιών, των οποίων η τιμολόγηση πραγματοποιείται μέσω της χρέωσης των κλήσεων προς αριθμοδοτικούς πόρους του Εθνικού Σχεδίου Αριθμοδότησης, ιδίως των σειρών 901, 909, 14, 190–195 και 54. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν τις υπηρεσίες πληροφόρησης (Audiotext), τις υπηρεσίες οπτικής τηλεπληροφόρησης (Videotext), τις υπηρεσίες σύντομων μηνυμάτων (SMS) προστιθέμενης αξίας και τις υπηρεσίες πολυμεσικών μηνυμάτων (MMS) προστιθέμενης αξίας. [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr)

## 2.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) συνίσταται στην «ενσωμάτωση, σε εθελοντική βάση, θεμάτων κοινωνικής και περιβαλλοντικής μέριμνας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων καθώς και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη». <sup>15</sup> Στη βικιπαιδεία συναντάμε έναν ακόμα παρεμφερή ορισμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ή αλλιώς εταιρικής υπευθυνότητας «Ο όρος Εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στις ενέργειες των επιχειρήσεων που αποσκοπούν στην συμβολή αντιμετώπισης περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων». <sup>16</sup>

Η COSMOTE είναι μια από τις εταιρείες που έχει ενεργό και σημαντική δράση στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η COSMOTE έχει δεσμευτεί να συνεισφέρει στην παγκόσμια αειφόρο ανάπτυξη, συνεργαζόμενη με τους Κοινωνικούς Εταίρους και λαμβάνοντας υπόψη, οικονομικούς, περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς στόχους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, προκειμένου να αναλάβει τις ευθύνες της για τις όποιες επιπτώσεις έχει η λειτουργία της. Με πυλώνες το Περιβάλλον, την Κοινωνία, τους Εργαζομένους και την Αγορά, η COSMOTE υλοποιεί σήμερα ένα από τα σημαντικότερα και πιο ολοκληρωμένα προγράμματα Εταιρικής Υπευθυνότητας στην Ελλάδα.

Οι δράσεις εταιρικής υπευθυνότητας της COSMOTE συνοψίζονται στα εξής. Η COSMOTE υλοποιεί το Εργομετρικό Πρόγραμμα «Έλα στον Αθλητισμό» το οποίο λειτουργεί από το 2006. Έως τον Μάιο του 2009 11.000 παιδιά από όλη την Ελλάδα είχαν την ευκαιρία να ανακαλύψουν, με επιστημονικό τρόπο, τις ικανότητές τους στον Αθλητισμό. Τα παιδιά είχαν την ευκαιρία, ανεξαρτήτως αν αθλούνται ή όχι, να βρουν το άθλημα που πραγματικά τους ταιριάζει και να κάνουν τον αθλητισμό τρόπο ζωής.

Επίσης, η COSMOTE προκηρύσσει υποτροφίες για πρωτοετείς φοιτητές Α.Ε.Ι. από όλη την ελληνική περιφέρεια από το 2002 ως και σήμερα. Μέχρι και το έτος 2009, η COSMOTE έχει προσφέρει 81 υποτροφίες και 168 τιμητικές διακρίσεις, η αξία των οποίων υπερβαίνει το 1 εκατ. ευρώ. Σε πρωτοετείς φοιτητές Α.Ε.Ι. που

<sup>15</sup>[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_and\\_work\\_organisation/n26034\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26034_el.htm)

<sup>16</sup> Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις αποτελούν οντότητες οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, επηρεάζοντας και επηρεαζόμενες από τα δεδομένα της εποχής και του χώρου δράσης τους. Οφείλουν επομένως να αναγνωρίζουν την ευθύνη που τους αναλογεί, απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον. <http://el.wikipedia.org/wiki/>

μεταβαίνουν σε άλλο τόπο από αυτόν της κατοικίας τους για σπουδές, με έμφαση σε μέλη ασθενέστερων οικονομικά οικογενειών.

Η COSMOTE πρωτοπορεί και σε υπηρεσίες για ΑμεΑ (όπως hands free, φωνητικό email, εκπώσεις σε προγράμματα, υπηρεσία Mobitalk<sup>17</sup>), ερευνητικά προγράμματα για ΑμεΑ και χορηγίες/συνεργασίες με άλλους φορείς (χορηγός της Πρότυπης Παιδικής Χαράς για παιδιά με αναπηρία, του περιοδικού «Αναπηρία Τώρα», ενεργός συμμετοχή στην Παγκόσμια Ημέρα του Λευκού Μπαστουιού που αφορά στους τυφλούς), βελτίωση της προσβασιμότητας για ΑμεΑ στα καταστήματα COSMOTE.

Επιπρόσθετα, η COSMOTE δρα στην περιφέρεια για τη βελτίωση της επικοινωνίας των απομακρυσμένων περιοχών με το όραμα «Κινητή τηλεφωνία προσιτή σε όλους τους Έλληνες» ενώ ενίσχυσε σημαντικά το 2007 αλλά και το 2008 τις πληγείσες περιοχές από τις καταστροφικές πυρκαγιές του 2007. Ακόμη, οι δράσεις της COSMOTE για το περιβάλλον είναι γνωστές από το 2005 με το πρόγραμμα «Έλα στην Ανακύκλωση» να έχει συμπεριλάβει και τα 435 καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ και να συνεχίζει δυναμικά σε όλη την Ελλάδα.

Τέλος, η εταιρεία επεκτείνει την εταιρική ευθύνη και στην ποιότητα ζωής με την χορηγία δεύτερη συνεχή χρονιά του σκάφους ΕΡΥΤΟΣ 2 με πολλές διακρίσεις στο ενεργητικό του. Καθώς η Εταιρική Υπευθυνότητα βρίσκεται στο επίκεντρο της λειτουργίας του Ομίλου, αντίστοιχα προγράμματα, με την ίδια δέσμευση, υλοποιούν όλες οι θυγατρικές της COSMOTE στη ΝΑ Ευρώπη, ανταποδίδοντας έτσι με έμπρακτο τρόπο την εμπιστοσύνη εκατομμυρίων πολιτών.

---

<sup>17</sup> Η Υπηρεσία MobiTalk αφορά σε όσους αντιμετωπίζουν προβλήματα όρασης. Με την εγκατάσταση ενός σύγχρονου λογισμικού, αυτό εκφωνεί όλες τις υπάρχουσες πληροφορίες της οθόνης, καθώς οι χρήστες κινούνται στα διάφορα μενού. Έτσι, οι χρήστες λαμβάνουν όλα τα δεδομένα που τους ενδιαφέρουν και όλα τα στοιχεία που χρειάζονται για να χρησιμοποιούν το κινητό τους και να επικοινωνούν με όλους.

### **Βιβλιογραφία κεφαλαίου**

- «ΒΗΜΑ της Κυριακής, Το», Κυριακή 17 Μαΐου 2006, έντυπη έκδοση
- <http://news.in.gr/economy>
- [http://europa.eu/legislation\\_summaries/](http://europa.eu/legislation_summaries/)
- <http://el.wikipedia.org/wiki/>
- [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)
- [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr)
- [www.e-pcmag.gr](http://www.e-pcmag.gr)
- [www.germanos.gr](http://www.germanos.gr)
- [www.globul.bg/eng](http://www.globul.bg/eng)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος (PESTLE)

Το περιβάλλον αποτελείται από όλα τα εξωτερικά στοιχεία που επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης και την επίδοσή της. Αν από αυτό το σύνολο αφαιρεθεί ο οργανισμός, ό,τι απομένει είναι το περιβάλλον του, αν και στην πράξη ο εντοπισμός και καθορισμός των στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν είναι πάντοτε εύκολα διακριτός.

Δεν υπάρχει επιχείρηση που να δραστηριοποιείται εκτός κάποιου περιβάλλοντος και έτσι, προκύπτει ένας αριθμός γενικευμένων περιβαλλοντικών δυνάμεων που ασκούν σημαντικές επιρροές στις στρατηγικές κάθε επιχείρησης παρά τους ιδιαίτερους τύπους περιβαλλοντικών δυνάμεων και καταστάσεων που διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο.

Υπάρχουν δύο τύποι εξωτερικού περιβάλλοντος: το μακρο – περιβάλλον ή γενικευμένο και το μικρο – περιβάλλον ή ανταγωνιστικό. Το μικρο – περιβάλλον επηρεάζει έναν συγκεκριμένο κλάδο και περιλαμβάνει τους αγοραστές, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, την τοπική κοινότητα, τις κυβερνητικές παρεμβάσεις, τις ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος κ.α. Από την άλλη, το μακρο – περιβάλλον επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις και αφορά την ανάλυση PEST, η οποία αναλύει το πολιτικο-νομικό, οικονομικό, κοινωνικο-πολιτισμικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Η σύγχρονη επιχείρηση δεν είναι δυνατόν να μην αναλύσει τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να διαπιστώσει και να αξιολογήσει σημαντικά γεγονότα και τάσεις που βρίσκονται εκτός ελέγχου της επιχείρησης. Σκοπός της ανάλυσής μας όσον αφορά στη ΓΕΡΜΑΝΟΣ είναι να εντοπισθούν ευκαιρίες και απειλές που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές, για να εκμεταλλευτεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες αλλά και να αποφύγει ή να μειώσει τον αντίκτυπο των απειλών. . Όπως παρουσιάσαμε παραπάνω διεξοδικά, η ΓΕΡΜΑΝΟΣ πλέον αποτελεί μέλος του ομίλου COSMOTE και ως τέτοιο θα πρέπει να μελετηθεί. Οι ευκαιρίες και απειλές δεν μπορούν πλέον να εξεταστούν για τη ΓΕΡΜΑΝΟΣ σαν μια μεμονωμένη οντότητα αλλά μόνο μέσα στο πλαίσιο των δυνατοτήτων της παρόχου, COSMOTE.

Επομένως, σκοπός της ανάλυσης του περιβάλλοντος της εταιρείας είναι να εντοπισθούν οι μεταβλητές-κλειδιά που την επηρεάζουν, δίνοντας της τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και γρήγορα στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, να

βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και να ισχυροποιήσει την θέση της τόσο στην εγχώρια όσο και στην παγκόσμια αγορά.

### 3.1 Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον αποτελεί ένα παράγοντα διαμόρφωσης του γενικευμένου ή μακροοικονομικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα το πολιτικό περιβάλλον αφορά στη νομοθεσία μιας χώρας προς τις επιχειρήσεις και τη συγκεκριμένη στάση που η εκάστοτε εκλεγμένη κυβέρνηση επιδεικνύει έναντι αυτών. Η σχέση κυβέρνησης-επιχειρήσεων είναι αμφίδρομη και ισχυρή σε μια δημοκρατική χώρα όπως είναι η Ελλάδα. Όσο οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από την υφιστάμενη πολιτική κατάσταση τόσο και οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν επηρεάζουν τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων.

Η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μια χώρα, καθώς και η πιθανότητα μεταβολής της από διάφορα πολιτικά γεγονότα, όπως απεργίες, ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, απαγόρευση εξαγωγής κερδών, νομισματικούς/ τιμολογιακούς / φορολογικούς ελέγχους και κρατικοποιήσεις αποκαλείται «πολιτικός κίνδυνος».

Στην Ελλάδα, παρόλο που υπάρχει πρόσφατα και με σαφή λαϊκή εντολή εκλεγμένη κυβέρνηση<sup>18</sup>, ο κίνδυνος αυτός είναι αισθητός λόγω της εξαιρετικά κρίσιμης οικονομικής κατάστασης της χώρας και της προσφυγής της στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ).<sup>19</sup> Μάλιστα, με την εξαγγελία των μέτρων της κυβέρνησης που ανακοινώθηκαν στις 02/05/2010<sup>20</sup> και τα επεισόδια που ακολούθησαν στην Αθήνα και στοίχισαν τη ζωή σε 3 ανθρώπους στη Marfin Egnatia Bank<sup>21</sup> ο πολιτικός κίνδυνος παρουσιάζεται αυξημένος με το φόβο της συνέχισης των επεισοδίων και της γενικότερης λαϊκής κινητοποίησης. (Απειλή). Επίσης, από 1<sup>η</sup> Ιουλίου ισχύει και ο νέος φόρος κατανάλωσης στα 23% και αυτό σαφώς επηρεάζει αργά ή γρήγορα τη σχέση κυβέρνησης-επιχειρήσεων. (Α)

Παρόλα αυτά, και ειδικά για τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών που διερευνούμε,

<sup>18</sup> Εθνικές Εκλογές 4<sup>ης</sup> Οκτωβρίου 2009, αποτελέσματα: ΠΑΣΟΚ 160 έδρες (43,92%), ΝΔ 91 έδρες (33,48%), λοιπά κόμματα 49 έδρες (20,3%). Πηγή: <http://ekloges.ypes.gr>

<sup>19</sup> Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (International Monetary Fund/IMF) ξεκίνησε τη δράση του μετά το τέλος του Β Παγκοσμίου Πολέμου. Σήμερα αποτελείται από 186 χώρες-μέλη από ολόκληρο τον κόσμο. Ως αποστολή του ΔΝΤ ορίζεται η διατήρηση της σταθερότητας σε παγκόσμιο επίπεδο με 3 τρόπους: 1) παρακολουθώντας τις οικονομίες των κρατών-μελών, 2) δανείζοντας στις χώρες με προβληματικό ισοζύγιο πληρωμών, 3) προσφέροντας γενικότερη βοήθεια –σε πρακτικό επίπεδο- στις χώρες που αντιμετωπίζουν δυσκολίες (<http://www.imf.org>)

<sup>20</sup> <http://www.mnec.gr/el/nomothesia/nomosxedia/>

<sup>21</sup> <http://www.in.gr/NEWS/article.asp?lngEntityID=1133246>

η Ελλάδα, ως μέλος της ΕΕ, ακολουθεί συγκεκριμένες κοινοτικές οδηγίες και κανονιστικά πλαίσια<sup>22</sup> που δεν της επιτρέπουν να μεταβάλλουν με ευκολία τους νόμους περί τηλεπικοινωνιών. Ωστόσο, ως είθισται, κάθε νέα κυβέρνηση τείνει να επαναφέρει ή να εισαγάγει νέους νόμους που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις<sup>23</sup> ή να καταργεί παλιούς στο βαθμό που της επιτρέπεται. Γενικότερα, όμως, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών και πιο ειδικά της κινητής τηλεφωνίας και της υπό εξέταση επιχείρησής, της COSMOTE, δεν έχει άμεσες επιδράσεις από τις πολιτικές αλλαγές ως προς το καθεστώς της και την εμπορική δραστηριότητα της επιχείρησης.

Το πολιτικό περιβάλλον αποτελεί ένα παράγοντα διαμόρφωσης του γενικευμένου ή μακροοικονομικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Σπουδαίο ρόλο παίζει και το νομικό καθεστώς μιας χώρας στη διαμόρφωση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στις τηλεπικοινωνίες, μάλιστα, τόσο η κοινοτική όσο και η ελληνική νομοθεσία έχουν υπάρξει καθοριστικές είτε ως αρωγοί είτε ως τροχοπέδη στην εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών τα οποία θα παραθέσουμε στη συνέχεια της ανάλυσης μας.

### **3.2 Οικονομικό περιβάλλον**

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια εξίσου σημαντική μεταβλητή καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι, οι μακροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν μια κρίσιμη εξωτερική δύναμη που ασκείται σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου, είναι, όμως, δύσκολο να προβλεφθούν μακροπρόθεσμα. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον που επηρεάζουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε μια επιχείρηση.

Όταν εξετάζουμε το οικονομικό περιβάλλον, πρέπει να εξετάζουμε τόσο το περιβάλλον του κλάδου σε επίπεδο εθνικό και παγκόσμιο (ιδιαίτερα λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών) όσο και το οικονομικό περιβάλλον της ίδιας της επιχείρησης (το οποίο όμως θα μελετήσουμε σε επόμενο κεφάλαιο).

Το οικονομικό περιβάλλον που άπτεται και του κλάδου των τηλεπικοινωνιών χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω:

- Σφοδρή οικονομική κρίση της ελληνικής οικονομίας. Το έλλειμμα ανέρχεται σε

<sup>22</sup>[http://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/Electronic\\_Communications/GreekLaw/EuropeanLaw/?pageIndex=1&msize=0](http://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/Electronic_Communications/GreekLaw/EuropeanLaw/?pageIndex=1&msize=0)

<sup>23</sup> Πχ. (Ν.3783/2009) νέος νόμος για την ταυτοποίηση χρηστών καρτοκινητού (πηγή <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=99480>)



- 12,5% (έναντι του 6,5% που ήταν η αρχική εντύπωση) και η χώρα έχει τεθεί υπό αυστηρή επιτήρηση από την ECOFIN)<sup>24</sup>. (A=απειλή)
- Κλείσιμο ή συρρίκνωση πολλών επιχειρήσεων<sup>25</sup>, ασφαλιστικών εταιρειών<sup>26</sup> και εμπορικών καταστημάτων, κατακόρυφη πτώση της κατασκευαστικής δραστηριότητας<sup>27</sup> ως αποτέλεσμα της κρίσης. Χαρακτηριστικό και για τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών που μας απασχολεί στην παρούσα έρευνα είναι ότι εταιρείες όπως Altec Telecoms, Teledome, Lannet εξαφανίστηκαν εδώ και μερικούς μήνες από την ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών. Οικονομικά όμως προβλήματα λόγω κρίσης και ανταγωνισμού αντιμετωπίζουν ακόμη και μεγάλες εταιρείες του κλάδου όπως είναι η Wind, η οποία φαίνεται να βρίσκεται σε διαδικασία αναζήτησης στρατηγικού επενδυτή.<sup>28</sup>(A)
  - Αύξηση της ανεργίας στο 9,6% (το οποίο στην πραγματικότητα αντιστοιχεί σε 15,6%<sup>29</sup>) (A)
  - Οι επιχειρήσεις του μη χρηματιστικού τομέα, προκειμένου να υπερασπιστούν την κερδοφορία τους, προσπαθούν να μειώσουν τις αμοιβές εργασίας (A)
  - Ο αυξανόμενος δανεισμός των νοικοκυριών και επιχειρήσεων, που αποτέλεσε την κυριότερη κινητήρια δύναμη της οικονομικής μεγέθυνσης επί εικοσαετία, δεν φαίνεται αρκετά πιθανό να αναλάβει τον ίδιο ρόλο και στο μέλλον (παρά τις προσπάθειες των τραπεζών να καινοτομήσουν με νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα). Τα νοικοκυριά και οι μικρές επιχειρήσεις ακολουθούν μακρά πορεία αποπληρωμής του χρέους τους. (A)
  - Η πιστοληπτική ικανότητα των ελληνικών επιχειρήσεων<sup>30</sup> είναι μειωμένη σε σχέση με την περίοδο 2006-7 όπου είχε παρουσιαστεί ανεξέλεγκτη προσφορά

<sup>24</sup> Πηγή:<http://www.newstime.gr/?i=nt.el.article&id=18350>

<sup>25</sup> Τα Ναυπηγεία Σκαραμαγκά απειλούνται με κλείσιμο από τους Γερμανούς και 15.000 εργαζόμενοι έχουν απολυθεί ή εργάζονται σε καθεστώς μερικής απασχόλησης τα οποία τελικά θα πάνε στην Abu Dhabi Mar (ADM) (Πηγή: ΤΑ ΝΕΑ, 01/03/2010)

<sup>26</sup> Κλείσιμο των δύο εταιρειών της Ασπίς Πρόνοια και άλλων τριών (Γενική Πίστη, Γενική Ένωση και Σκούρτης), με πάνω από 700 νέους άνεργους

<sup>27</sup> Η οικοδομική δραστηριότητα έχει κάνει βουτιά 30% και από την άλλη τα δημόσια έργα υποδομών έχουν συρρικνωθεί δραματικά, ενώ ταυτόχρονα το Ελληνικό Δημόσιο χρωστά στους εργολάβους πάνω από 2 δισ. ευρώ.

<sup>28</sup> Πηγή:[www.hbnews.gr/index.php/.../15879.html](http://www.hbnews.gr/index.php/.../15879.html)

<sup>29</sup> [http://portal.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_kathbreak\\_1\\_02/11/2009\\_305399](http://portal.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_kathbreak_1_02/11/2009_305399) (στο επίσημο ποσοστό της ανεργίας που «δίνει» η ΕΣΥΕ, θα πρέπει να προστεθούν επιπλέον το ποσοστό των απασχολούμενων με προγράμματα stage, που θα επιβαρύνει την ανεργία κατά 2%, των εργαζομένων με ωριαία απασχόληση, που υπολογίζονται σε 1% κι όσων βρίσκονται σε καθεστώς λανθάνουσας ανεργίας, που φτάνουν στο 3%)

<sup>30</sup> Το ποσοστό των ΟΕ, ΑΕ και Ατομικών Επιχειρήσεων των οποίων η πιστοληπτική ικανότητα επιδεινώθηκε (27,30%) είναι αυξημένο κατά 58,94% έναντι του ποσοστού των επιχειρήσεων που η πιστοληπτική ικανότητα τους αναβαθμίστηκε (17,17%). Πηγή: «Εξέλιξη της πιστοληπτικής ικανότητας των ελληνικών επιχειρήσεων», ICAP group Ερευνών & Επενδύσεων Σύμβουλοι Επιχειρήσεων.

δανείων από μέρους των Τραπεζών.<sup>31</sup>(Α)

- Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, είναι λογικό να μειώνονται οι επενδύσεις παγίου κεφαλαίου του ιδιωτικού τομέα.(Α)
- Το φορολογικό σύστημα και η έντονη γραφειοκρατία αποτρέπουν τις επενδύσεις ξένων επιχειρήσεων προς τη χώρα μας (Α)
- Ειδικότερα, η φορολογία και συγκεκριμένα ο ΦΠΑ έχει αλλάξει λόγω των μέτρων της οικονομίας με όσα επιτάσσει το ΔΝΤ ήδη μία φορά από 19% σε 21% στις 15 Μαρτίου 2010<sup>32</sup> και από την 1<sup>η</sup> Ιουλίου και πάλι σε 23%, γεγονός που μετακυλύει όλο το κόστος στον καταναλωτή και δυσχεραίνει ακόμα περισσότερη την αγοραστική του δύναμη. (Α)
- Αλλάζουν συνεχώς οι αγοραστικές συνήθειες αφού ο μέσος Έλληνας διοχετεύει τα χρήματα του στα προς το ζην και έπειτα, σε υπηρεσίες εστίασης και ψυχαγωγίας ενώ έχει βάλει σε δεύτερη μοίρα όλα τα άλλα είδη και υπηρεσίες τα οποία θεωρεί είδη πολυτελείας. (Α)
- Παρατηρείται παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού καθώς ζούμε στην εποχή των εξαγορών και των συγχωνεύσεων και οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων οδηγούνται σε μεγαλύτερα και πιο εύρωστα «σχήματα». Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται από τις τράπεζες και τις φαρμακοβιομηχανίες ως τις τηλεπικοινωνίες και τον κλάδο τροφίμων τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς.

Ενδεικτικά αναφέρουμε την εξαγορά από τη φαρμακοβιομηχανία Novartis της θυγατρικής Alcon της Nestle που εξειδικεύεται στα οφθαλμολογικά προϊόντα, η εξαγορά της AT&T από την SBC το 2006, της μεγαλύτερης εταιρείας τηλεπικοινωνιών στις ΗΠΑ, της MCI communications από την Verizon communications με την MCI να αποτελεί τον πιο ισχυρό παίκτη στις διεθνείς και υπεραστικές κλήσεις στην αμερικανική αγορά. Αλλά και στην Ελλάδα ο «χορός» των συγχωνεύσεων καλά κρατεί. Η συγχώνευση Aegean Airlines & Olympic Air, η ΜΕΒΓΑΛ με τη VIVARTIA, η Vodafone με τη Forthnet και φυσικά η COSMOTE με τη ΓΕΡΜΑΝΟΣ και η εξαγορά όλου του ομίλου ΟΤΕ από τη Deutsche Telekom ανοίγουν μια νέα σελίδα στο πεδίο του ανταγωνισμού όπου δημιουργούνται πολύ πιο ισχυροί παίκτες στην αγορά και ο ανταγωνισμός οξύνεται σημαντικά. (Α).

---

<sup>31</sup> Το ποσοστό των ασυνεπών επιχειρήσεων παρουσιάζει αυξητική τάση για την περίοδο 2003-2006. βελτίωση κατά 11,19% παρουσιάζεται για την περίοδο 2006-7 η οποία, όμως, δεν επαληθεύεται για την περίοδο 2007-8 και έπειτα όπου παρατηρείται αύξηση της ασυνέπειας κατά 4,48%.

<sup>32</sup> Επίσημη ιστοσελίδα του Υπουργείου Οικονομικών που αναφέρει την αλλαγή του ΦΠΑ σε 21% [http://www.mnec.gr/export/sites/mnec/el/nomothesia/apofaseis\\_egk/apofaseis/Documents/pol11018\\_06\\_03\\_2010.pdf](http://www.mnec.gr/export/sites/mnec/el/nomothesia/apofaseis_egk/apofaseis/Documents/pol11018_06_03_2010.pdf)

Όλα τα παραπάνω οδηγούν στη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος και κατ' επέκταση στη μείωση της κατανάλωσης. Όταν μειώνεται το εισόδημα των αγοραστών ή όταν η βεβαιότητα της απασχόλησης αμφισβητείται, οι καταναλωτές θα μειώσουν αυτομάτως την αγορά αγαθών τα οποία δεν είναι απαραίτητα. Ακόμα και οι μη κερδοσκοπικοί φιλανθρωπικοί οργανισμοί, σε τέτοιες συγκυρίες, προσπαθούν να αναπτύξουν ευρύτερη δράση παρότι οι εισροές τους τυπικά μειώνονται.<sup>33</sup> Αλυσιδωτές αντιδράσεις σε όλους τους κλάδους, απεργίες, κινητοποιήσεις, πάγωμα της αγοράς, οδηγούν σε ένα φαύλο κύκλο με αποτέλεσμα την ανάγκη για μέτρα εκ μέρους της ηγεσίας της χώρας προκειμένου να εξέλθει η οικονομία από το τέλμα στο οποίο έχει εισέλθει. (Α).

Τα προαναφερθέντα στοιχεία που συνθέτουν τη σημερινή εικόνα της ελληνικής –αλλά και παγκόσμιας– οικονομικής πραγματικότητας αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επιρροής των επιχειρήσεων οι οποίες, στην προσπάθεια να μειώσουν τον κίνδυνο γι' αυτές και να λάβουν τις βέλτιστες επιχειρηματικές αποφάσεις, καλούνται να συνεξετάζουν:

- Το μέγεθος του ΑΕΠ και το κατά κεφαλήν εισόδημα
- Το επίπεδο των μισθών και των εργασιακών συνθηκών
- Την προσφορά χρήματος
- Τα επίπεδα ανεργίας
- Το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών
- Τη διαθεσιμότητα ενέργειας, πρώτων υλών, επικοινωνίας και το ανάλογο κόστος
- Τη σταθερότητα του εθνικού νομίσματος
- Τις πληθωριστικές τάσεις
- Το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων

Τα στοιχεία αυτά έχουν οδηγήσει όσους ασχολούνται με το μάρκετινγκ παγκοσμίως να κατηγοριοποιήσουν τις χώρες με βάση το διαθέσιμο εισόδημα σε 5 διαφορετικούς τύπους<sup>34</sup>:

- 1) Χώρες με πολύ χαμηλά εισοδήματα
- 2) Χώρες με χαμηλά εισοδήματα κυρίως
- 3) Χώρες με πολύ χαμηλά και πολύ υψηλά εισοδήματα
- 4) Χώρες με χαμηλά, μεσαία και υψηλά εισοδήματα
- 5) Χώρες με μεσαία εισοδήματα κυρίως

<sup>33</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006, Β έκδοση

<sup>34</sup> Philip Kotler, Marketing Management, 11<sup>th</sup> edition, Prentice Hall

Η σημερινή εποχή ευνοεί την όξυνση των ακραίων φαινομένων και έτσι, παγκοσμίως παρατηρείται αύξηση του εισοδήματος για τους πλούσιους, μείωση των εισοδημάτων για τους φτωχούς και σταδιακή εξάλειψη της μεσαίας τάξης. Το φαινόμενο αυτό ταλάνισε σημαντικά και την αμερικανική αγορά από το 1972 ως το 1999 και αποδείχθηκε ότι μόνο οι επιχειρήσεις που μπορούσαν να προσαρμόσουν τα προϊόντα/υπηρεσίες τους και στις δύο αναδυόμενες τάξεις είχαν πιθανότητα επιβίωσης.

Για παράδειγμα, η γνωστή εταιρεία The Walt Disney Company έχει τα δικαιώματα για τον δημοφιλή φίλο των παιδιών, Winnie The Pooh. Ωστόσο, τα προϊόντα τους κυκλοφορούν σε πολύ καλής ποιότητας κινεζικά μεταξωτά υφάσματα και ακριβά παιδικά είδη σε καταστήματα που απευθύνονται στην ανώτερη τάξη όπως το Nordstrom και το Bloomingdale's και τα ίδια προϊόντα φτιαγμένα από πλαστικό και πολυεστέρα πωλούνται στη Wal-Mart σε πολύ χαμηλότερη τιμή.

Στην Ελλάδα, πάντως, για τον κλάδο υπό εξέταση, αυτόν της κινητής τηλεφωνίας αξίζει να σημειωθεί ότι, παρά τις αντίξοες οικονομικές συνθήκες, η κινητή τηλεφωνία εμφανίζει υψηλό ποσοστό συμμετοχής στη διαμόρφωση του ΑΕΠ και συνεχώς αυξανόμενο ποσοστό διείσδυσης. Σε ετήσια βάση οι δαπάνες κινητού στην Ελλάδα ξεπερνούν τα 3 δισ. ευρώ και ως ποσοστό του ΑΕΠ ανέρχονται στο 2,2%, αποτελώντας την 7η υψηλότερη επίδοση στον κόσμο ενώ το πραγματικό ποσοστό διείσδυσης κινείται - σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εταιρειών - μεταξύ 85% και 90% του πληθυσμού, δηλαδή 9 στους 10 κατοίκους αυτής της χώρας διαθέτουν σύνδεση κινητού τηλεφώνου, γεγονός που σε λίγο θα αποτελεί μοναδικό (ελληνικό) φαινόμενο.<sup>35</sup> (E= Ευκαιρία)

Η συνεισφορά της κινητής τηλεφωνίας στην ελληνική οικονομία αξιολογήθηκε ως ιδιαίτερα σημαντική έχοντας δημιουργήσει 92.000 θέσεις εργασίας, ενώ η συμμετοχή της στο ΑΕΠ το 2007 (με συνολικό κύκλο εργασιών στο 4,4 δισ. ευρώ) υπολογίστηκε στο 1,98% που είναι το δεύτερο υψηλότερο ποσοστό στην ΕΕ. Εξαιρετικά υψηλά είναι και τα έσοδα για το κράτος, δεδομένου ότι τα δημόσια έσοδα και οι ασφαλιστικές εισφορές που δημιουργεί ο κλάδος ανέρχονται σε 1,8 δισ. ευρώ, ήτοι το 0,8% του ΑΕΠ και το 41% του συνόλου των εισοδημάτων των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας. (E= Ευκαιρία).

---

<sup>35</sup> Να σημειωθεί ότι στα τέλη του 2006 η Ελλάδα είχε καταταχθεί 2η στον κόσμο στη διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας, 7η στον κόσμο στη δαπάνη κινητού ως ποσοστό του ΑΕΠ και 19η στη μέση μηνιαία δαπάνη (APRU) ως προς τη χρήση κινητού. Πηγή: ΤΟ ΒΗΜΑ , ειδική έκδοση 25/05/2008

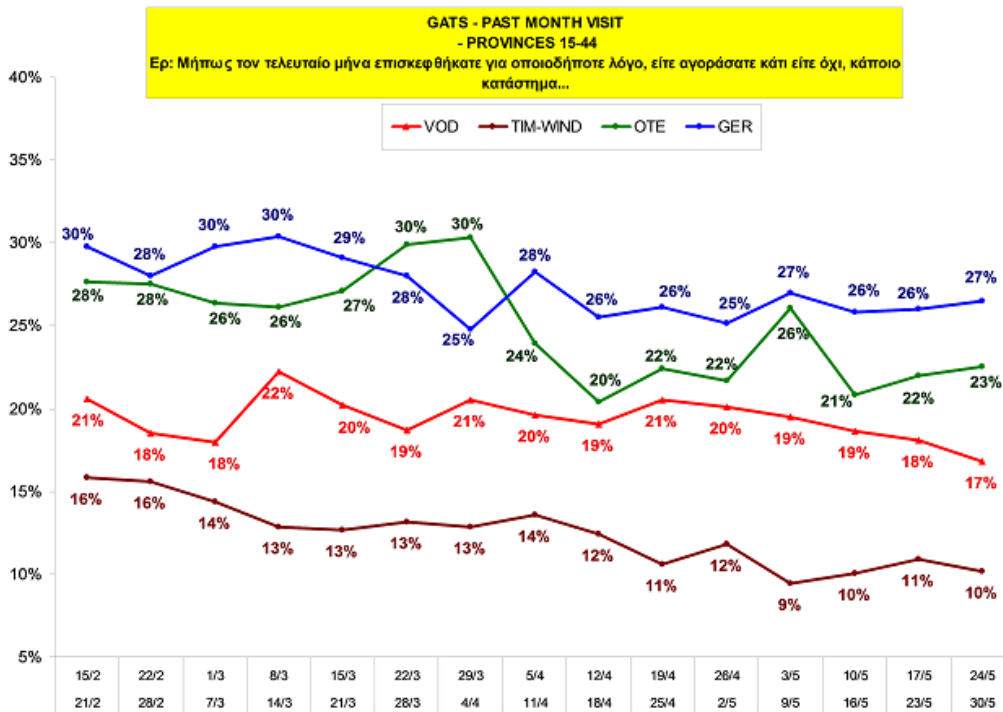
### 3.3 Κοινωνικο-πολιτισμικό περιβάλλον

Το κοινωνικο-πολιτισμικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διέπουν τα μέλη μιας κοινωνίας. Το κοινωνικο-πολιτισμικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ρευστό γιατί πλέον τα ήθη, τα έθιμα και οι συνήθειες διαφοροποιούνται σημαντικά από γενιά σε γενιά και επηρεάζουν τις τάσεις της αγοράς και τις αγοραστικές συνήθειες. Η διάσταση αυτή έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα οργανωθούν και θα δραστηριοποιηθούν, διότι μια μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτισμικά προϊόντα μπορεί να τις αποβάλλει από την αγορά, να ανατρέψει σε μια μέρα την κυριαρχία τους και να πάψουν να είναι ανταγωνιστικές. (Α) Καταυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να αφουγκράζονται το κοινωνικό γίγνεσθαι και να προσπαθούν να προλαβαίνουν τις τάσεις εκείνες που πρόκειται να διαφοροποιήσουν την αγορά.

Ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας και των ευρύτερων τεχνολογικών υπηρεσιών λοιπόν είναι ένας κατεξοχήν κλάδος που έχει επηρεαστεί και επηρεάζεται συνεχώς από τις αλλαγές στον τρόπο ζωής. Οι νέοι σήμερα γνωρίζουν τις τεχνολογικές εξελίξεις προτού καν εφαρμοστούν και για μια μεγάλη ηλικιακή γκάμα, είναι απαραίτητο να έχουν το τελευταίο μοντέλο της τεχνολογίας σε οτιδήποτε κυκλοφορεί και άλλα που θα αναλυθούν ευθύς αμέσως. (Ε= ευκαιρία και Α= Απειλή συγχρόνως).

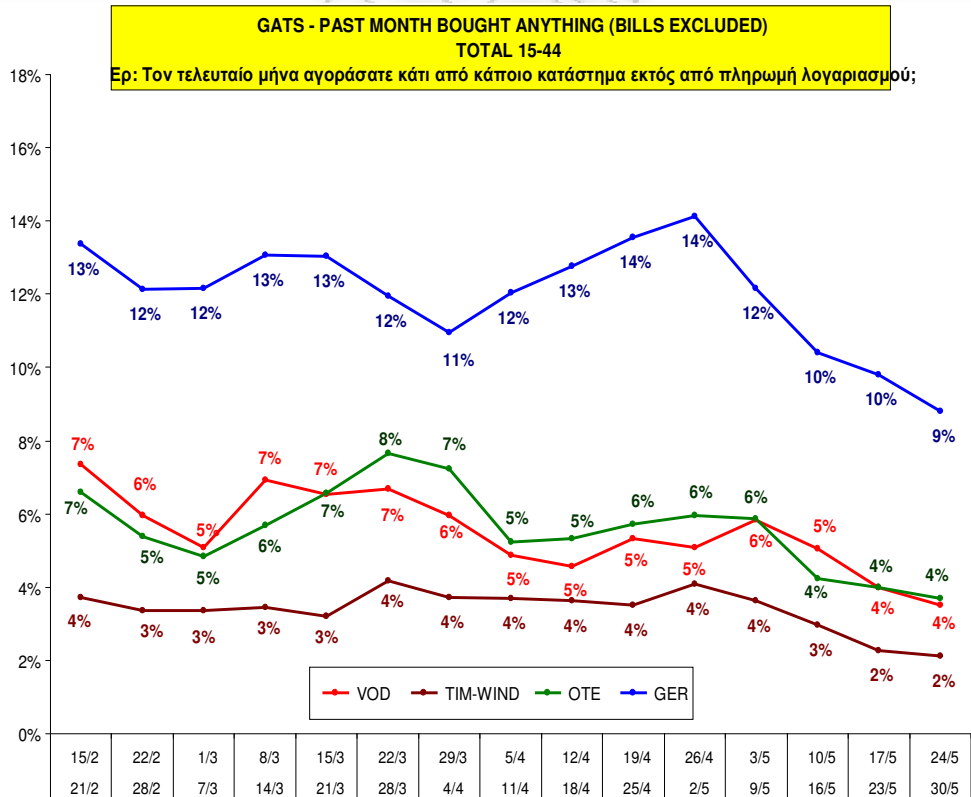
Ενδεικτικά, θα παρουσιάσουμε στοιχεία που αποδεικνύουν ότι η εμπορική επωνυμία GERMANOS βρίσκεται στο top of mind της ηλικιακής ομάδας 15-44 με μεγάλη διαφορά από τους επόμενους.

### Διάγραμμα 3.1 Έρευνα επισκεψιμότητας καταστημάτων τηλεπικοινωνιών



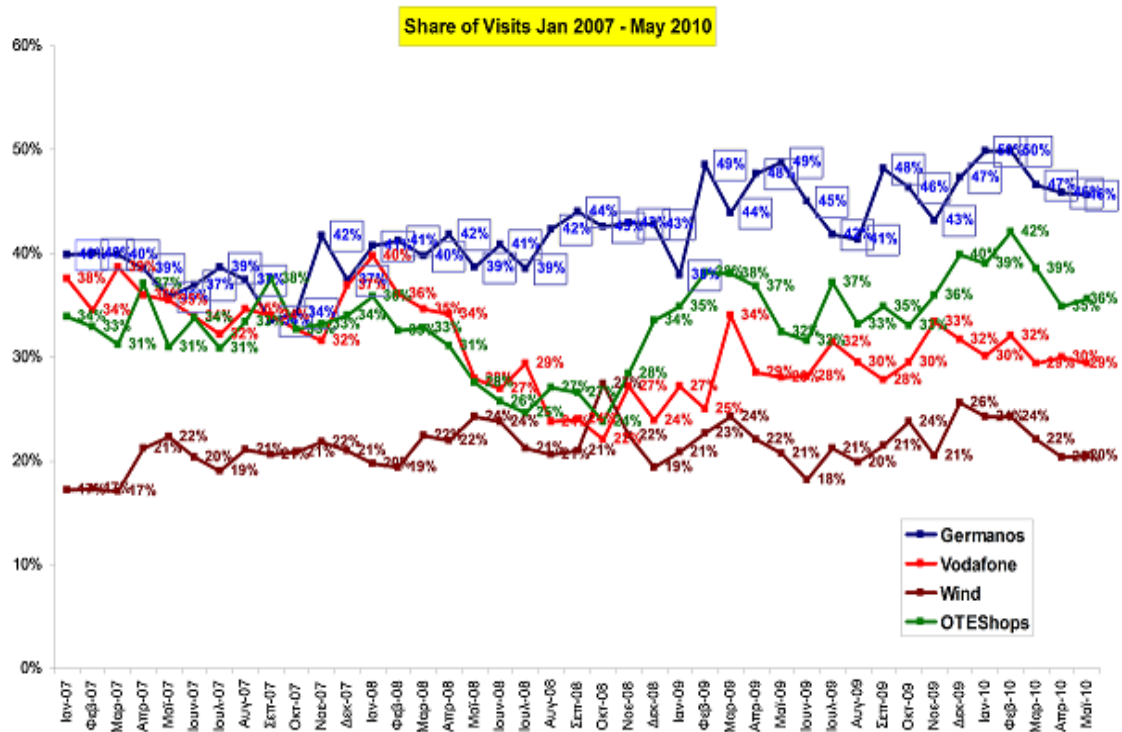
Πηγή: Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

### Διάγραμμα 3.2 Έρευνα αγοράς σε καταστήματα τηλεπικοινωνιών



Πηγή: Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

### Διάγραμμα 3.3 Μεριδία αγοράς καταστημάτων τηλεπικοινωνιών



Πηγή: Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

Όπως γίνεται φανερό από τους παραπάνω Πίνακες, σε ερωτήσεις σχετικά με τις αγοραστικές συνήθειες της ηλικιακής ομάδας 15-44 και τα καταστήματα που επισκέπτονται φαίνεται ξεκάθαρα η προτίμηση στη ΓΕΡΜΑΝΟΣ έναντι των ανταγωνιστικών δικτύων. Επίσης, το διάγραμμα Share of visits για το διάστημα Ιανουάριος 2007 έως Μάιος 2010 δείχνει ότι τα καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ υπερτερούν και στον αριθμό επισκέψεων σε σχέση με τις άλλες αλυσίδες σε ποσοστό που φτάνει μέχρι και το 50% τον Ιανουάριο και τον Φεβρουάριο του 2010.

- Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής

Κατά την τελευταία δεκαετία, ο τρόπος ζωής και οι αγοραστικές συνήθειες έχουν διαφοροποιηθεί πολύ σε σχέση με τις παλαιότερες γενιές. Τα κινητά τηλέφωνα, τα laptop, τα διάφορα gadgets και το internet είναι σήμερα απαραίτητα σε κάθε νέο άνθρωπο ενώ κάποτε αποτελούσαν είδος πολυτελείας. Ο νεο-έλληνας, μάλιστα, μπορεί πολλές φορές να προτιμήσει την αγορά ενός τέτοιου προϊόντος έναντι άλλων που στην πραγματικότητα είναι περισσότερο είδη ανάγκης. Άλλωστε, οι νέοι άνθρωποι (ηλικιακή γκάμα 15-23) θεωρούν πλέον απαραίτητο για λόγους image να διαθέτουν το τελευταίο μοντέλο της τεχνολογίας σε κινητό, laptop ή συναφές είδος και δεν συμβιβάζονται με τίποτα λιγότερο. Υπηρεσίες και λειτουργίες των συσκευών

τεχνολογίας που μέχρι πριν κάποια χρόνια θεωρούνταν αδιανόητες, σήμερα είναι δεδομένες για τον επιχειρηματία ή το παιδί (πχ. Πρόσβαση στο internet μέσω κινητού ή πλοήγηση στο facebook με ένα μόνο κουμπί από το κινητό αντίστοιχα) (E= ευκαιρία).

Παράλληλα, οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής της εποχής μας επιβάλλουν τη χρήση προϊόντων τέτοιου χαρακτήρα όπως για παράδειγμα κινητών τηλεφώνων τα οποία διευκολύνουν σε μεγάλο βαθμό την καθημερινότητα του σύγχρονου ανθρώπου σε προσωπικό αλλά και σε επαγγελματικό επίπεδο (e-mails, internet όσο βρίσκεται κάποιος σε επαγγελματικό ταξίδι κ.ά). (E= ευκαιρία)

- Η συνεχώς αυξανόμενη ενασχόληση του Έλληνα με το internet και τις ευρυζωνικές υπηρεσίες.

Σύμφωνα με την κοινωνία της πληροφορίας, ενώ πριν λίγα χρόνια οι Έλληνες υστερούσαν έναντι των ευρωπαϊκών εταίρων τους, τα τελευταία χρόνια (από το 2007 και μετά) έχει γίνει αλματώδης πρόοδος των Ελλήνων σε σχέση με την εμπλοκή τους με το διαδίκτυο και τη χρήση ευρυζωνικών υπηρεσιών. Παράλληλα, συνεχίζεται η αυξητική τάση στη συχνότητα χρήσης του Διαδικτύου, κάτι που δείχνει ότι το συγκεκριμένο μέσο εξελίσσεται σε βασικό κομμάτι της καθημερινότητας όλο και περισσότερων Ελλήνων.

Το ποσοστό των Ελλήνων χρηστών του Διαδικτύου που «σερφάρουν» τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα έχει φθάσει πλέον στο 92,8%, όταν τον περασμένο Νοέμβριο ήταν στο 90%, τον Ιούνιο του 2008 στο 87,9%, πριν από ένα χρόνο στο 86,3% και τον Δεκέμβριο του 2007 στο 83,8%.<sup>36</sup> Η έρευνα αναδεικνύει το προφίλ ενός ιδιαίτερα ενεργού, κοινωνικού και συνειδητοποιημένου Έλληνα χρήστη.

Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι το 66% των Ελλήνων μπαίνει στο Διαδίκτυο καθημερινά (ευρωπαϊκός Μ.Ο. 53%), ενώ το 24% είναι ενεργά συνδεδεμένο για περισσότερες από τέσσερις ώρες (ευρωπαϊκός Μ.Ο. 17%) και το 19% των Ελλήνων χρηστών εμφανίζεται να έχει στην κατοχή του «έξυπνο» κινητό τηλέφωνο. Ο μέσος Έλληνας χρήστης έχει αγοράσει online επτά φορές μέσα στον τελευταίο χρόνο και το 70% βρίσκει χρήσιμες τις προτάσεις για προϊόντα/υπηρεσίες από sites τα οποία επισκέπτεται τακτικά.<sup>37</sup> (E= ευκαιρία)

- Η διασύνδεση της κοινωνικής καταξίωσης και αποδοχής με τα προϊόντα

<sup>36</sup> Πηγή [imerisia.gr](http://imerisia.gr), άρθρο δημοσιευμένο στην ιστοσελίδα της ΚτΠ, [http://www.infosoc.gr/infosoc/el-GR/grafeiotypou/news/infosoc\\_news/news\\_greek/KoinonikiDiktiosi\\_13-11-2009.htm](http://www.infosoc.gr/infosoc/el-GR/grafeiotypou/news/infosoc_news/news_greek/KoinonikiDiktiosi_13-11-2009.htm)

<sup>37</sup> ΚτΠ, [www.infosoc.gr](http://www.infosoc.gr)



## υψηλής τεχνολογίας

Αποτελεί σημάδι των καιρών ότι συνήθως οι επιτυχημένοι επαγγελματίες και οι ευκατάστατοι άνθρωποι (κάθε ηλικίας) συνηθίζουν να δηλώνουν τη διαφορετικότητα τους χρησιμοποιώντας δηλωτικά της κοινωνικής τους θέσης δηλ. προϊόντα μεγάλης αξίας, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνεται και το τελευταίο κινητό, laptop, ψηφιακή φωτογραφική μηχανή. Η τάση αυτή αποτελεί μια ευνοϊκή συγκυρία για τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας καθώς αυτός ακριβώς είναι στην ουσία ο στόχος τους, δηλ. το προϊόν/υπηρεσία που προσφέρουν να γίνει καθημερινότητα για τον καταναλωτή και οι απαιτήσεις να είναι συνεχώς αυξανόμενες (και να αντιστοιχούν ως εκ τούτου στο αντίστοιχο τίμημα). (E= ευκαιρία)

- Η έκθεση των καταναλωτών σε πολλές και διαφορετικές ενέργειες marketing

Ο σύγχρονος καταναλωτής είναι εκτεθειμένος (ίσως και υπερ-εκτεθειμένος) σε πολλαπλές εστίες διαφήμισης, προώθησης και marketing. Τηλεόραση, ράδιο, τύπος, διαφημίσεις στους δρόμους και επιπέδον, διαφήμιση στο internet, διαφημιστικά mail και πολλά άλλα, βομβαρδίζουν καθημερινά τον μέσο Έλληνα σε τέτοιο βαθμό που του δημιουργούνται ανάγκες οι οποίες σύντομα γίνονται επιτακτικές αναγκαιότητες. Βέβαια, πολλοί υποστηρίζουν ότι η διαφήμιση δεν δημιουργεί ανάγκες αλλά τις αναδεικνύει και τις ενισχύει. «Το μάρκετινγκ δεν δημιουργεί ανάγκες αλλά αποκαλύπτει ανάγκες».<sup>38</sup> Οι ανάγκες προϋπάρχουν. Αυτό που κάνουν οι marketers είναι να προσπαθούν να επηρεάσουν τις επιθυμίες των καταναλωτών. Ο marketier της Ferrari, για παράδειγμα, προσπαθεί να πείσει τους καταναλωτές ότι η ανάγκη για κοινωνική καταξίωση θα ικανοποιηθεί αποκτώντας το προϊόν του. Η ανάγκη της κοινωνικής καταξίωσης, ωστόσο, προϋπάρχει.

- Η δυσφήμιση

Η υπερβολική χρήση των νέων τεχνολογικών προϊόντων και η εξάρτηση του ατόμου από τα τεχνολογικά επιτεύγματα δίνουν αφορμή στους συντηρητικότερους του πληθυσμού να διαβάλλουν τις εταιρείες του κλάδου και να δημιουργούν αρνητικές εντυπώσεις στο κοινό. Για παράδειγμα, επιχειρούν να διαδώσουν ψευδείς ειδήσεις για τις βλάβες που μπορεί να προκαλέσει η χρήση των κινητών στην υγεία του ανθρώπου και μεγαλοποιούν μεμονωμένα γεγονότα ενώ ξεκάθαρα, παραθέσαμε νωρίτερα ότι οι κίνδυνοι από τη χρήση των κινητών ή από την ύπαρξη κεραιών στον εγγύς χώρο είναι σχεδόν εκμηδενισμένοι με τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας να τηρούν επακριβώς τα μέτρα για την υγεία και την ασφάλεια της E.E. Παρότι τέτοιες

---

<sup>38</sup> Νικόλαος Παναγιώτου, Λέκτορας του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, Ο ρόλος του μάρκετινγκ στη διεθνή οικονομία, on line page, [www.simor/ntua.gr](http://www.simor/ntua.gr)

περιπτώσεις αποτελούν μια μικρή μειοψηφία, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται σοβαρά εφόσον ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά, έστω και για μικρό χρονικό διάστημα, τις πωλήσεις των επιχειρήσεων του κλάδου. (A=απειλή)

### 3.4 Τεχνολογικό περιβάλλον

Η διάσταση αυτή της ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα στο ευρύτερο μακροοικονομικό περιβάλλον και έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές αποτελούν ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Η τεχνολογία, όμως, μπορεί να αποτελέσει εξίσου απειλή όσο και ευκαιρία. Για μια επιχείρηση που θα αποτύχει στην εισαγωγή της καινοτομίας και της τεχνολογικής εξέλιξης, είναι δύσκολη η επιτυχία. Κάτι τέτοιο, μάλιστα, πρέπει να γίνει και επιτυχημένα και έγκαιρα γιατί αν προλάβουν οι υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου και κερδίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι πολύ δύσκολο για όποια επιχείρηση μείνει πίσω να επανακάμψει και να κερδίσει το χαμένο έδαφος.

Ο κλάδος των ηλεκτρονικών επικοινωνιών υπόκειται σε ραγδαίες και σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις. Επομένως, πρόκειται για ένα κλάδο που η πορεία του εξαρτάται στενά με την τεχνολογική διείσδυση και αφομοίωση των αλλαγών. Στο μέλλον, η κάθε εταιρεία πιθανώς να αντιμετωπίσει ανταγωνιστικές πιέσεις από τεχνολογίες που αναπτύσσονται ή θα αναπτυχθούν και θα τελειοποιηθούν στο μέλλον. Κανείς δεν μπορεί να προβλέψει με βεβαιότητα τη βιωσιμότητα ή την ανταγωνιστικότητα των νέων τεχνολογιών. Παρόλα αυτά, αυτό που μπορεί να κάνει μια σύγχρονη επιχείρηση είναι να προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές και να διαθέτει ολοκληρωμένα συστήματα που θα υποδεχθούν και θα αφομοιώσουν γρήγορα αυτές τις αλλαγές και θα τις «περάσουν» στον καταναλωτή.

Επομένως, θα μπορούσαμε να περιγράψουμε το σύγχρονο τεχνολογικό περιβάλλον, αφού αναδείξαμε τη σπουδαιότητα του, ως εξής:

- Ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις (A=Απειλή). Το φαινόμενο αυτό «αγγίζει» κάθε είδους επιχείρηση πόσο μάλλον μια εταιρεία κινητής τηλεφωνίας σαν την COSMOTE που βασίζεται στην εξέλιξη της τεχνολογίας για να συνεχίσει να αναπτύσσεται. Επομένως, στην περίπτωση μας η εταιρεία δεν μπορεί παρά να ακολουθήσει τις τεχνολογικές εξελίξεις γιατί αν δεν το πράξει, είναι σίγουρο ότι θα το κάνει ο ανταγωνισμός. Οι εταιρείες του κλάδου είναι ισχυροί παίκτες και βρίσκονται σε ετοιμότητα ώστε να υιοθετήσουν πρώτοι την τελευταία

τεχνολογική καινοτομία ή να λανσάρουν ένα καινούριο τεχνολογικό προϊόν ή υπηρεσία.

- Γρήγορη απαξίωση τεχνολογικών καινοτομιών και αντικατάσταση με νέες. (Α=Απειλή)
- Νέα δεδομένα στην ελληνική αγορά (Σύμφωνα με οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όλες οι ευρωπαϊκές χώρες θα πρέπει να σταματήσουν την προβολή των αναλογικών προγραμμάτων μέχρι το τέλος του 2012. Ως εκ τούτου, μέχρι τότε θα πρέπει να αντικατασταθούν 1.300.000 αναλογικοί δέκτες σε ολόκληρη την Ελλάδα)<sup>39</sup> (Ε= Ευκαιρία)
- Εισαγωγή της τεχνολογίας στα σχολεία<sup>40</sup> δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από το 2009. (Ε= Ευκαιρία)
- Έχει αυξημένη πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες λόγω της σχέσης της με τις χώρες του εξωτερικού (η μητρική εταιρεία είναι μια ισχυρή πολυεθνική).

### 3.5 Νομικό περιβάλλον

Όπως αναφέραμε παραπάνω στην εξέταση του πολιτικού περιβάλλοντος, το νομικό περιβάλλον είναι καθοριστικής σημασίας για την εξέλιξη των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών τόσο η Ελλάδα όσο και η Ε.Ε. έχει οριοθετήσει τη λειτουργία και τη δομή των τηλεπικοινωνιακών δικτύων. Παρακάτω παραθέτουμε σημαντικούς σταθμούς νομικής φύσεως στην πορεία της αγοράς των τηλεπικοινωνιών.

#### 3.5.1 Ελληνική νομοθεσία για τις τηλεπικοινωνίες

Ενδεικτικά αναφέρεται η Κοινοτική και Ελληνική Νομοθεσία που σχετίζεται με τις τηλεπικοινωνίες και κυρίως, με την απελευθέρωση της αγοράς, η οποία έχει λειτουργήσει ως μοχλός ανάπτυξης του εγχώριου κλάδου.

Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να αναφερθούν οι:

- **N.3783/2009**<sup>41</sup> «Ταυτοποίηση των κατόχων και χρηστών εξοπλισμού και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας» Σκοπός του νόμου είναι η ταυτοποίηση των κατόχων και χρηστών εξοπλισμού και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας

<sup>39</sup> “Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social committee and the Committee of the Regions - EU spectrum policy priorities for the digital switchover in the context of the upcoming ITU Regional Radiocommunication Conference 2006 (RRC-06)”, <http://eur-lex.europa.eu>

<sup>40</sup> Πρόγραμμα «Μαθητικός Υπολογιστής» για 126.000 μαθητές της Α Γυμνασίου (και καθηγητές) που διενεργήθηκε τον Οκτώβριο του 2009 και εισήγαγε για πρώτη φορά τον φορητό υπολογιστή ως απαραίτητο εργαλείο για τον μαθητή. Πηγή: Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών <http://www.mnec.gr/el/>

<sup>41</sup> <http://www.yme.gr/?tid=16&aid=0>

προπληρωμένου χρόνου ομιλίας, συνδρομητών με συμβόλαιο, ή άλλης μορφής κινητής τηλεπικοινωνίας, προς διαφύλαξη της εθνικής ασφάλειας και προστασία της δημόσιας τάξης από τη διάπραξη αξιόποινων πράξεων. Τα στοιχεία του συνδρομητή διατηρούνται από την εταιρεία-πάροχο μόνο για την πληρωμή λογαριασμών και υπάγονται κανονικά στις διατάξεις περί απορρήτου και προστασίας προσωπικών δεδομένων και δεν δύναται να χρησιμοποιηθούν για οποιοδήποτε άλλο σκοπό.

- **N.2867/2000** «Οργάνωση και λειτουργία των τηλεπικοινωνιών και άλλες διατάξεις» (κατάργηση του Ν.2246) : Αφορά στην οργάνωση και λειτουργία των Τηλεπικοινωνιών και άλλες διατάξεις. Ο συγκεκριμένος νόμος έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην πορεία της πλήρους απελευθέρωσης της αγοράς των τηλεπικοινωνιών (1/1/2001), καθώς συντέλεσε στην άρση των τελευταίων
- **N.2578/1998** «Δομή και λειτουργία της τηλεπικοινωνιακής αγοράς» Πρόκειται για νομοθετική ρύθμιση που καθορίζει το νομικό πλαίσιο για την εξαγορά, συγχώνευση, διάσπαση εταιρειών των Κρατών-Μελών της Ε.Ε. και τις μεταξύ τους συμβατικές υποχρεώσεις,
- **N.2246/1994** «Οργάνωση και λειτουργία του τομέα των τηλεπικοινωνιών» Αφορά στην οργάνωση και λειτουργία του τομέα των Τηλεπικοινωνιών, όπως ισχύει μετά τις μεταρρυθμίσεις των Ν.2366/1995, Ν.2374/1996, Ν.2465/1997, Ν.2578/1998, Ν.2668/1998, Ν.2801/2000, Ν.2840/2000 και των προεδρικών διαταγμάτων Π.Δ. 212/1998, 123/1998, 124/1998, 156/1999, 157/1999, 165/1999.
- **N.2774/1999** «Νομοσχέδιο για το απόρρητο των επικοινωνιών»: Αφορά στην προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα στον τηλεπικοινωνιακό τομέα.

Εξαιρετικής σημασίας παρεμβάσεις αποτέλεσε η έκδοση των νέων Κανονισμών Ειδικών και Γενικών Αδειών, η χορήγηση Αδειών Κινητών Επικοινωνιών 2<sup>ης</sup> Γενιάς (GSM / DCS) καθώς και 3<sup>ης</sup> Γενιάς (UMTS) που απελευθέρωσε τις ταχύτητες και την αγορά της τεχνολογίας γενικότερα, η έκδοση των Κανονισμών Πλήρους Αδεσμοποίητης και Μεριζόμενης Πρόσβασης στον Τοπικό Βρόχο του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος (ΟΤΕ), που ουσιαστικά έδωσαν τη δυνατότητα στον ΟΤΕ να παρέχει ευρυζωνικές υπηρεσίες και η σχεδίαση και υλοποίηση του Νέου Εθνικού Σχεδίου Αριθμοδότησης το οποίο μετέτρεψε σε δεκαψήφιο νούμερο την κλήση προς σταθερό ή κινητό τηλέφωνο. Το νέο σύστημα είναι φιλικό προς τον

χρήστη ώστε να είναι κατανοητό το είδος και το κόστος της παρεχομένης υπηρεσίας. Παράλληλα, η αύξηση της χωρητικότητας καθιστά δυνατή την είσοδο νέων εταιρειών στην αγορά και την παροχή νέων υπηρεσιών και κατά συνέπεια δημιουργεί συνθήκες ανταγωνισμού, με αποτελέσματα θετικά για τον καταναλωτή. Ενδεικτικά, αναφέρονται οι αποφάσεις υπ' αριθμ.207/2 και 207/3, 217/29/18-5-2001, 238/95/14-12-2001, 253/87/21-5-2001.

### **3.5.2 Ελληνική Πολιτική με πρόβλεψη και λειτουργία σχετικών επιτροπών**

Πέρα, όμως, από τη θέσπιση νόμων που είναι απαραίτητοι για την οργάνωση και τη σωστή λειτουργία της αγοράς των τηλεπικοινωνιών, ένα άλλο σημαντικό θέμα που αφορά την εκάστοτε πολιτειακή εξουσία είναι η προστασία της υγείας των πολιτών από την χρήση τεχνολογιών επικοινωνίας.

Σχετικά με την προστασία του πληθυσμού και του περιβάλλοντος από τις ηλεκτρομαγνητικές ακτινοβολίες που προκύπτουν από την χρήση της κινητής τηλεφωνίας, η Ελληνική Επιτροπή Ατομικής Ενέργειας (Ε.Ε.Α.Ε.) είναι υπεύθυνη για την προστασία του πληθυσμού και του περιβάλλοντος από μη ιονίζουσες ακτινοβολίες και φροντίζει για την παροχή σχετικής πληροφόρησης σε κάθε ενδιαφερόμενο. Κάτι τέτοιο αποτελεί απειλή για την επιχείρηση γιατί απαιτεί κοστοβόρες δομές και ρυθμίσεις προκειμένου να εναρμονιστεί η επιχείρηση με την ισχύουσα νομοθεσία αλλά και πρακτικά να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που δεν θα θέτουν σε κίνδυνο τη δημόσια υγεία.

Επιπλέον, δημοσιεύει υποδείγματα μελετών για τις διάφορες κατηγορίες κεραιών, ρυθμίζει λεπτομέρειες οι οποίες αφορούν τη διαδικασία εξουσιοδότησης των συνεργείων που πραγματοποιούν μετρήσεις και προσδιορίζει το σύστημα διεξαγωγής μετρήσεων των κεραιών όπως συνέβη με τη Σύσταση του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων της 12<sup>ης</sup> Ιουλίου 1999 «Περί του περιορισμού της έκθεσης του κοινού στα ηλεκτρομαγνητικά πεδία»<sup>42</sup>, προσθέτοντας έναν επιπλέον παράγοντα ασφαλείας της τάξης του 20%. Τα θεσμοθετημένα όρια ασφαλείας στην Ελλάδα, δηλαδή, είναι κατά 20% αυστηρότερα από εκείνα που ορίζει η Ευρωπαϊκή Σύσταση. Τα όρια ασφαλείας που περιέχονται στην Κοινή Υπουργική απόφαση έχουν καθοριστεί έτσι ώστε να λαμβάνονται υπόψη η ατομική ευαισθησία, οι περιβαλλοντικές συνθήκες, καθώς και οι διαφορές ηλικίας και κατάστασης της υγείας του κοινού.

<sup>42</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31999H0519:EL:HTML>

### 3.5.3 Κοινοτική Νομοθεσία

Οι Κοινοτικές Οδηγίες και οι Κανονισμοί σχετικά με τις τηλεπικοινωνίες παρουσιάζονται παρακάτω:

- 90/387/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 28ης Ιουνίου 1990 για τη δημιουργία της εσωτερικής αγοράς στον τομέα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών μέσω της εφαρμογής της παροχής ανοικτού δικτύου.
- 90/388/ΕΟΚ της επιτροπής της 28ης Ιουνίου 1990 σχετικά με τον ανταγωνισμό στις αγορές των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.
- 91/287/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 3ης Ιουνίου 1991 σχετικά με την ζώνη συχνοτήτων που πρέπει να ορισθεί για την συντονισμένη εγκατάσταση ψηφιακών ευρωπαϊκών ασύρματων τηλεπικοινωνιών στην Κοινότητα.
- Ανακοίνωση της επιτροπής προς το Συμβούλιο, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, την Ευρωπαϊκή οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών - Κανονιστικές ρυθμίσεις και αγορές στις ευρωπαϊκές ηλεκτρονικές επικοινωνίες κατά το 2003 - Έκθεση περί της εφαρμογής της δέσμης κανονιστικών ρυθμίσεων για τις ηλεκτρονικές επικοινωνίες στην ΕΕ [SEC(2003) 1342]92/44/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 5ης Ιουνίου 1992 σχετικά με την εφαρμογή της παροχής ανοικτού δικτύου στις μισθωμένες γραμμές.<sup>43</sup>
- Οδηγία 2002/19/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 7ης Μαρτίου 2002 για πρόσβαση σε δίκτυα ηλεκτρονικών επικοινωνιών και συναφείς ευκολίες καθώς και τη διασύνδεση τους (οδηγία για την πρόσβαση)<sup>44</sup>
- 2002/77/ΕΚ Οδηγία 2002/77/ΕΚ της Επιτροπής της 16ης Σεπτεμβρίου 2002 σχετικά με τον ανταγωνισμό στις αγορές δικτύων και υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών
- Οδηγία 96/19/ΕΚ της Επιτροπής της 13ης Μαρτίου 1996, για την τροποποίησης της Οδηγίας 90/388/ΕΟΚ όσον αφορά στο πλήρες άνοιγμα των αγορών τηλεπικοινωνιών στον ανταγωνισμό.
- Οδηγία 97/66/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 15ης Δεκεμβρίου 1997 περί επεξεργασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και προστασίας της ιδιωτικής ζωής στον τηλεπικοινωνιακό τομέα.

<sup>43</sup>[http://eurlex.europa.eu/smartapi/cgi/sga\\_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=el&type\\_doc=COMfinal&an\\_doc=2003&nu\\_doc=715](http://eurlex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=el&type_doc=COMfinal&an_doc=2003&nu_doc=715)

<sup>44</sup> Επίσημη εφημερίδα της ΕΕ, τεύχος 108 (24.04.2002)

Ο κανονισμός 2887/2000 για την αδεσμοποίητη πρόσβαση στον τοπικό βρόχο συμπληρώνει τις υφιστάμενες στην κοινοτική νομοθεσία διατάξεις που εξασφαλίζουν την καθολική υπηρεσία και την οικονομικώς προσιτή πρόσβαση για όλους τους πολίτες, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα, εξασφαλίζοντας οικονομική αποτελεσματικότητα και προσπορίζοντας μέγιστο όφελος στους χρήστες. Επιπλέον, η αδεσμοποίητη πρόσβαση στον τοπικό βρόχο επιτρέπει στους νεοεισερχόμενους να ανταγωνιστούν τους κοινοποιημένους φορείς εκμετάλλευσης παρέχοντας υπηρεσίες μετάδοσης δεδομένων υψηλής ταχύτητας για συνεχή πρόσβαση στο Διαδίκτυο και για τις εφαρμογές πολυμέσων, καθώς και υπηρεσίες φωνητικής τηλεφωνίας.

Πέρα από τις κοινοτικές οδηγίες που παρουσιάστηκαν παραπάνω για τον τομέα των τηλεπικοινωνιών γενικότερα, υπάρχουν και ορισμένες οδηγίες ή αποφάσεις της Ε.Ε που αναφέρονται ειδικά στην κινητή τηλεφωνία. Αυτές είναι:

- 88/301/ΕΟΚ της Επιτροπής της 16<sup>ης</sup> Μαΐου 1988 σχετικά με τον ανταγωνισμό στις αγορές τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών
- 90/544/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 9<sup>ης</sup> Οκτωβρίου 1990 σχετικά με τις ζώνες συχνοτήτων που ορίζονται για την συντονισμένη εγκατάσταση του πανευρωπαϊκού επίγειου δημοσίου συστήματος ραδιοτηλεειδοποίησης στην Κοινότητα.
- 97/13/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 10<sup>ης</sup> Απριλίου 1997 σχετικά με το κοινό πλαίσιο γενικών και ειδικών αδειών στον τομέα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.
- Απόφαση υπ' αριθμόν 128/1999/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 14<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 1998 σχετικά με την συντονισμένη εισαγωγή συστήματος τρίτης γενιάς κινητών και ασύρματων επικοινωνιών στην Κοινότητα.

Ειδικότερα, τα όρια ασφαλείας των διεθνών οδηγιών είναι πενήντα φορές χαμηλότερα από τα ανώτατα επιτρεπόμενα επίπεδα απορρόφησης ενέργειας, στα οποία ο ανθρώπινος οργανισμός δεν εμφανίζει κανένα αρνητικό βιολογικό αποτέλεσμα.

Όσον αφορά στα θέματα που άπτονται στην προστασία του πληθυσμού από τις ηλεκτρομαγνητικές ακτινοβολίες, πολλοί διεθνείς επιστημονικοί οργανισμοί διατύπωσαν οδηγίες για την ελαχιστοποίηση της έκθεσης του ανθρώπινου οργανισμού στα ραδιοκύματα. Ορισμένοι από τους διεθνείς οργανισμούς που έχουν θέσει όρια ασφαλείας είναι η Διεθνής Επιτροπή Προστασίας από μη Ιονίζουσες

Ακτινοβολίες (ICNIRP), η ANSI (American National Standard Institute), η NRPB (National Radiological Protection Board) και ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO).

Παρόλα αυτά, οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι για την υγεία του πληθυσμού έχουν μειωθεί σημαντικά με την πάροδο των χρόνων, κάτι το οποίο ωθήθηκε σημαντικά και από τη σχετική κοινοτική νομοθεσία -όπως αναφέραμε παραπάνω- που θέτει ισχυρούς φραγμούς στην αλόγιστη τοποθέτηση κεραιών και σε κάθε είδους ενέργειες που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την υγεία.

### **3.6 Ηθικό περιβάλλον**

Τα τελευταία χρόνια έχει προστεθεί άλλος ένας κρίσιμος παράγοντας στη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, το ηθικό περιβάλλον που σχετίζεται με τον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας στις επιχειρήσεις. Το περιεχόμενο της ηθικής αλλάζει με τις εποχές και τους υφιστάμενους οικονομικούς και κοινωνικούς σχηματισμούς αλλά η ανάγκη για τήρηση ηθικής συμπεριφοράς αφορά σε όλες τις εποχές και ακόμα περισσότερο στις μέρες μας. Η έννοια της ηθικής στις επιχειρήσεις συνδέεται άμεσα με τις αξίες που ενστερνίζεται και προάγει η επιχείρηση στις συναλλαγές που έχει με τους πελάτες και τους προμηθευτές καθώς και με τον τρόπο που διαχειρίζεται τους υπάλληλους της.<sup>45</sup>

Σήμερα όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν έγγραφο κώδικα δεοντολογίας και ηθικής ο οποίος βασίζεται στους πυλώνες της εταιρείας. Είναι πρόκληση για την ηγεσία κάθε επιχείρησης η διαχείριση της ηθικής εντός της επιχείρησης<sup>46</sup>. Τα συνήθη χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης με ηθική είναι η προστασία όλων των ομάδων ειδικού ενδιαφέροντος της επιχείρησης (stakeholders), πάταξη της διαφθοράς, η μη ανοχή της αυθαιρεσίας, η υπαγωγή σε κανόνες και διαδικασίες.

Η COSMOTE είναι από τις επιχειρήσεις που έχουν επίσημο Κώδικα Ηθικής (αναρτημένο και στην ιστοσελίδα της) όπου γίνονται ξεκάθαρες όλες οι σχέσεις της επιχείρησης με υπαλλήλους, προμηθευτές, πελάτες, μετόχους και επενδυτές, ανταγωνιστές, ΜΜΕ, περιβάλλον. (Ε) Ο Κώδικας Συμπεριφοράς έχει σαν βασική αρχή ότι όλοι είμαστε υπεύθυνοι επαγγελματίες και συμπεριφερόμαστε με εντιμότητα και ειλικρίνεια, αναλαμβάνοντας πάντα τις ευθύνες των πράξεών μας. Ο Κώδικας Ηθικής της επιχείρησης βασίζεται σε μερικές από τις ακόλουθες αξίες:

- Αναπτύσσουμε τις επιχειρηματικές μας δραστηριότητες με σεβασμό και

<sup>45</sup> Lindsay J. Thompson, The Global Moral Compass for Business Leaders, Journal of Business Ethics, journal no 10551

<sup>46</sup> Marc J. Epstein, Kirk O.Hanson, The Accountable Corporation: Business Ethics, Praeger Publishers, 2006



ακεραιότητα

- Τηρούμε τους νόμους και υιοθετούμε αρχές επιχειρηματικής ηθικής
- Αναζητούμε διαρκώς νέες ιδέες και πρωτοπορούμε , με στόχο τη διάκριση από τον ανταγωνισμό και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της Εταιρείας.
- Σεβόμαστε τους συναδέλφους, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές και τους ανταγωνιστές μας. Ο σεβασμός είναι βάση της επαγγελματικής μας συμπεριφοράς
- Εκπροσωπούμε την επιχείρηση με τη συμπεριφορά μας ακόμα και εκτός αυτής.

Συνολικά, είναι ξεκάθαρο ότι η ηθική στις επιχειρήσεις είναι πλέον απαραίτητο συστατικό της πορείας και της επιτυχίας της επιχείρησης και δεν νοείται ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος χωρίς τη μελέτη αυτής. Άλλωστε, η ηθική είναι ένα στοιχείο εξαιρετικά ευμετάβλητο μέσα στο χρόνο γι' αυτό και η σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται πάντα στις νέες απαιτήσεις της εποχής.

### **3.7 Παγκόσμιο περιβάλλον**

Η επίδραση του παγκόσμιου περιβάλλοντος στην πορεία των επιχειρήσεων είναι πλέον καθοριστική. Η παγκοσμιοποίηση είναι πλέον γεγονός εδώ και δεκαετίες και αυτή η αλλαγή έχει επηρεάσει πολύ τη λειτουργία και τη δομή των σύγχρονων επιχειρήσεων(A). Η διεθνοποίηση των αγορών αυξάνεται και κατά συνέπεια και οι αδιάκοπες πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις από το διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον. Δεν υπάρχει πιο γνωστή πολυεθνική «κοινότητα» από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Ε.Ε. δημιουργήθηκε για να προάγει τα οικονομικά συμφέροντα των κρατών-μελών και να εξασφαλίσει ευνοϊκούς όρους συνεργασίας μεταξύ τους.<sup>47</sup>

Στο παρελθόν, φυσικά και γεωγραφικά εμπόδια οδήγησαν στην απομόνωση των αγορών αλλά σήμερα, ελάχιστοι βιομηχανικοί κλάδοι έχουν αυτό που λέμε «φυσικό προστατευτισμό» από τον διεθνή ανταγωνισμό. Δεν υπάρχει σχεδόν κανένα προϊόν που να μη σχετίζεται με το διεθνές εμπόριο.

Επομένως, ένας συνεχής και αυξανόμενος αριθμός οικονομικών δραστηριοτήτων αποκτά σημασία σε παγκόσμια κλίμακα. Οι περισσότερες μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις έχουν να ανταγωνισθούν τις ξένες όμοιες τους οι οποίες μπορεί να διαφέρουν σημαντικά σε δομές και πρώτες ύλες. Ο διεθνής ανταγωνισμός επηρεάζει κυρίως τις διεθνείς επιχειρήσεις αλλά ακόμα και οι εγχώριες σπάνια μπορούν να τον αποφύγουν.

Στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού, μεταβολές στο ύψος των μισθών,

<sup>47</sup> Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 9<sup>th</sup> edition

νομισματικές ισοτιμίες, επιτόκια και γενικότερα η κατάσταση της παγκόσμιας αγοράς μπορεί να επηρεάσει μια εγχώρια επιχείρηση πολύ περισσότερο από όσο θα υπολογίζαμε, λόγω των αλυσιδωτών αντιδράσεων που οι δείκτες αυτοί προκαλούν σε παγκόσμιο επίπεδο. Όταν το περιβάλλον είναι πολυσύνθετο, πολυτάραχο και ασταθές θα πρέπει η επιχείρηση να είναι ιδιαίτερη ευμετάβλητη στις αλλαγές και να προσπαθεί να διατηρεί μια σχεδιασμένη προσέγγιση ή να είναι όσο το δυνατόν πιο προδραστική.<sup>48</sup>

Ωστόσο, οι συνεχείς διεθνοποιήσεις εταιρειών δεν εξασφαλίζουν την επιτυχία. Αυτό που είναι, όμως, απαραίτητο στην περίπτωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ εκείνο που θα τους εξασφαλίσει τη σωστή τοποθέτηση στην αγορά και τη διατήρηση μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.<sup>49</sup> Πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο μια πολυεθνική επιχείρηση να αγοράζει μια άλλη όχι απαραίτητα για να αυξήσει την κερδοφορία της στον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται αλλά για να μπορέσει να αποκτήσει πρόσβαση στην αγορά άλλης χώρας ακόμα και άλλης εμπορικής δραστηριότητας. Αυτό συνέβη με τη Maytag Corporation<sup>50</sup> η οποία αγόρασε τη Hoover κυρίως για την αγορά των λευκών ηλεκτρικών συσκευών της Ευρώπης.

Τα τελευταία χρόνια μια νέα δύναμη αναδύεται με πρόθεση να επηρεάσει τις οικονομίες ολόκληρου του πλανήτη. Πρόκειται για χώρες νέο-αναπτυσσόμενες που βρίσκονται περίπου στο ίδιο στάδιο ανάπτυξης, οι χώρες του BRIC από τα αρχικά των χωρών: Brasil (Βραζιλία), Russia (Ρωσία), India (Ινδία), China (Κίνα). Ένα γεγονός που ενίσχυσε την πεποίθηση για τη δύναμη της συνάσπισης αυτών των χωρών, αν και μέχρι σήμερα έχουν υπογραφεί σημαντικές συμφωνίες αλλά δεν έχει ιδρυθεί ένας συνασπισμός, είναι το πόρισμα της Goldman Sachs το 2005 ότι οι οικονομίες τους, συνδυαστικά, θα μπορούσαν να εξαφανίσουν τις οικονομίες των πλουσιότερων χωρών του κόσμου μέχρι το 2050! Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι οι 4 αυτές χώρες μαζί καλύπτουν γεωγραφικά πάνω από το ¼ της χερσαίας επιφάνειας της Γης και πάνω από το 40% του παγκόσμιου πληθυσμού.

Σε αυτό το περιβάλλον, λοιπόν, ο όμιλος ΟΤΕ-COSMOTE καλείται να λάβει ξεκάθαρη στρατηγική, έχοντας, όμως, το πλεονέκτημα μιας μητρικής εταιρείας, της Deutsche Telekom, που διαθέτει τεράστιο βελγικές και εύρος δραστηριοτήτων. (E)

<sup>48</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006, Β έκδοση

<sup>49</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 9<sup>th</sup> edition

<sup>50</sup> Η Maytag υπήρξε μια εταιρεία 4,7 εκατ. δολλαρίων στην αγορά οικιακών συσκευών και η οποία ανήκει στη Whirlpool από το 2006.

### 3.8 SWOT ANALYSIS Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η SWOT ANALYSIS γνωστή ως ανάλυση δυνάμεων(S=Strengths), αδυναμιών (W=Weaknesses), ευκαιριών (O=Opportunities) και απειλών (T= Threats) και αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο στην ανάλυση του περιβάλλοντος μια επιχείρησης. Η SWOT ANALYSIS αποκαλύπτει τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν από την ανάλυση PESTLE από τη μία και τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μέσα από την εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος (PORTER) από την άλλη.

Όπως είδαμε και παραπάνω από την ανάλυση μας, οι κυριότερες ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται για την υπό εξέταση επιχείρηση, COSMOTE είναι:

#### **Ευκαιρίες**

- *Μερίδιο αγοράς.* Μπορεί πλέον ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς να είναι χαμηλός αλλά η COSMOTE κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο στην κινητή τηλεφωνία στην Ελλάδα και μπορεί να συνεχίσει να το διευρύνει.
- *Ενισχυμένο προφίλ και ισχυρή χρηματοοικονομική ενίσχυση.* Ο όμιλος COSMOTE ως κομμάτι του ομίλου ΟΤΕ- Deutsche Telekom αποτελεί ένας από τους μεγαλύτερους και ισχυρότερους τηλεπικοινωνιακούς ομίλους της Μεσογείου με συνεχή παρουσία στην Ελλάδα και τα Βαλκάνια.
- *Νέος τρόπος ζωής* με την τεχνολογία να αποτελεί βασικό κομμάτι της και τα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας να αποτελούν δείγμα κοινωνικής καταξίωσης και αποδοχής.
- *Συνεχώς αυξανόμενη ενασχόληση του Έλληνα με το internet και τις ευρυζωνικές υπηρεσίες.*
- *Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες* λόγω του ότι η μητρική εταιρεία είναι μια ισχυρή πολυεθνική.
- *Τεχνογνωσία/εμπειρία* ετών στο χώρο της κινητής & σταθερής τηλεφωνίας και στο λιανεμπόριο (το κομμάτι της ΓΕΡΜΑΝΟΣ)
- *Τεράστια διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας* με 9 στους 10 κατοίκους να διαθέτουν σύνδεση κινητού τηλεφώνου, γεγονός που σε λίγο θα αποτελεί μοναδικό (ελληνικό) φαινόμενο.
- *Νέες ταχύτητες στο internet και συνεχώς αναδυόμενες τεχνολογίες*

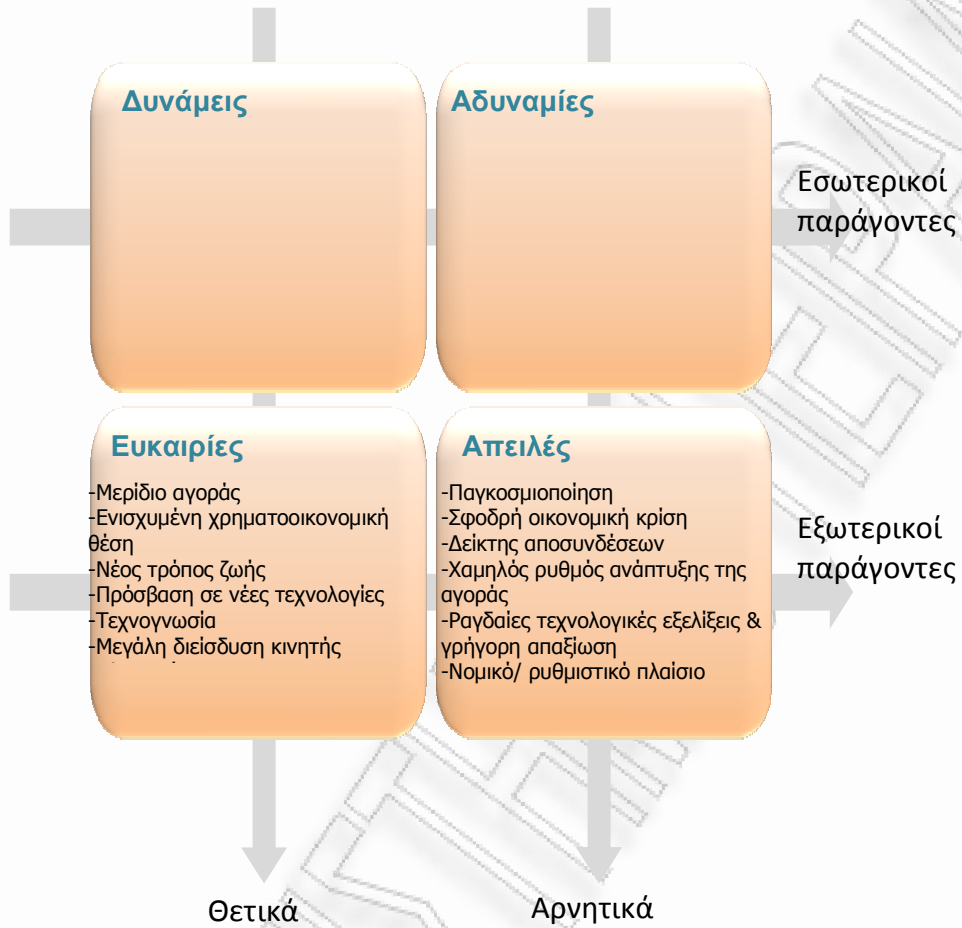
#### **Απειλές**

Αντίθετα, οι κυριότερες απειλές θεωρούνται οι εξής:

- *Παγκοσμιοποίηση της αγοράς με νέες αναδυόμενες μεγαλο-δυνάμεις*

- Σφοδρή οικονομική κρίση της ελληνικής οικονομίας
- ΦΠΑ, ανεργία, κλείσιμο επιχειρήσεων, πακέτο μέτρων ΔΝΤ
- Δείκτης αποσυνδέσεων
- Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και γρήγορη απαξίωση τους
- Δυσφήμιση λόγω ψευδών ειδήσεων για τις επιπτώσεις της χρήσης των κινητών στην υγεία
- Νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο τόσο της Ελλάδας όσο και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσον αφορά τις άδειες λειτουργίας, τον ανταγωνισμό, την κατανομή συχνοτήτων και τις συμφωνίες που αφορούν τη διασύνδεση και τις μισθωμένες γραμμές. Επίσης, αυξημένες ελεγκτικές αρμοδιότητες της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων σε σχέση με τις άδειες λειτουργίας εταιριών δραστηριοποιούμενων στις τηλεπικοινωνίες.
- *Κίνδυνοι σχετικές με διεθνείς επενδύσεις.* Η οικονομική κρίση είναι παγκόσμιο φαινόμενο, σημαντικές ευρωπαϊκές χώρες όπως η Ηνωμένες Πολιτείες, η Ισπανία, η Πορτογαλία, η Ουγγαρία αντιμετωπίζουν σοβαρά οικονομικά προβλήματα. Ο όμιλος COSMOTE έχοντας επενδύσει στα Βαλκάνια και δεδομένης της κατάστασης μπορεί να εκτεθεί σε λειτουργικούς κινδύνους, όπως μεταβολές στο εκάστοτε κανονιστικό/νομικό περιβάλλον, απαιτήσεις αδειών λειτουργίας, τιμολογιακή πολιτική, ανταγωνιστικό περιβάλλον, φόροι, συναλλαγματικοί περιορισμοί και πολιτική, κοινωνική και οικονομική αστάθεια, που μπορούν να επιδράσουν αρνητικά στα αποτελέσματά της.

**Διάγραμμα 3.4 SWOT ANALYSIS Εξωτερικού Περιβάλλοντος**



## **Βιβλιογραφία κεφαλαίου**

- «ΒΗΜΑ, το» Εφημερίδα , ειδική έκδοση 25/05/2008
- Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006, Β έκδοση
- Επίσημη εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), τεύχος 108 (24.04.2002)
- «Εξέλιξη της πιστοληπτικής ικανότητας των ελληνικών επιχειρήσεων», 2008, ICAP group Ερευνών & Επενδύσεων Σύμβουλοι Επιχειρήσεων
- Παναγιώτου Νικόλαος, Λέκτορας του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, Ο ρόλος του μάρκετινγκ στη διεθνή οικονομία, Ιούνιος 2003
- «ΝΕΑ, τα» εφημερίδα, 01 Μαρτίου 2010
- Epstein Marc, Hanson Kirk, The Accountable Corporation: Business Ethics, Praeger Publishers, 2006
- Kotler Philip, Marketing Management, 11th edition, Prentice Hall, 2006, 2006
- Thompson Lindsay, The Global Moral Compass for Business Leaders, Journal of Business Ethics, journal no 10551, 2003
- Wheelen Thomas, Hunger David, Strategic Management and Business Policy, 9th edition, 2008
- [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr)
- [www.financialtimes.com/telecoms](http://www.financialtimes.com/telecoms)
- [www.germanos.gr](http://www.germanos.gr)
- [www.lightreading.com](http://www.lightreading.com)
- [www.ote.gr](http://www.ote.gr)
- [www.slovaktelekom.sk](http://www.slovaktelekom.sk)
- [www.t.ht.hr/eng/](http://www.t.ht.hr/eng/)
- [www.telekom.com](http://www.telekom.com)
- [www.t-mobile.co.uk](http://www.t-mobile.co.uk)
- [www.t-mobile.com](http://www.t-mobile.com)
- [www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/Electronic\\_Communications/GreekLaw](http://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/Electronic_Communications/GreekLaw)
- [www.ekloges.ypes.gr](http://www.ekloges.ypes.gr)
- [www.enet.gr](http://www.enet.gr)
- [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)
- [www.hbnews.com](http://www.hbnews.com)
- [www.imerisia.gr](http://www.imerisia.gr)
- [www.imf.org](http://www.imf.org)
- [www.in.gr/NEWS](http://www.in.gr/NEWS)

- [www.infosoc.gr](http://www.infosoc.gr), «Κοινωνία της Πληροφορίας»
- [www.mnec.gr](http://www.mnec.gr)
- [www.mnec.gr/el/nomothesia/nomosxedia/](http://www.mnec.gr/el/nomothesia/nomosxedia/)
- [www.newstime.gr](http://www.newstime.gr)
- [www.portal/kathimerini.gr](http://www.portal/kathimerini.gr)
- [www.yme.gr](http://www.yme.gr)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>0</sup>

### Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος (ή άμεσου ή ανταγωνιστικού)/ υπόδειγμα Porter

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard, M.Porter, όλες οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την ένταση του ανταγωνισμού που καθορίζεται από πέντε βασικούς παράγοντες:

- Την απειλή από τους νεοεισερχόμενους
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Οι παραπάνω παράγοντες κρίνουν την ελκυστικότητα του κλάδου και λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις που εξετάζουν την είσοδό τους στον εν λόγω κλάδο.

#### 4.1 Απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων

Οι νεοεισερχόμενοι επιθυμούν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και πόρους και να αποκτήσουν δύναμη στη νέα αγορά που δραστηριοποιούνται. Επομένως, απειλούν τη θέση και τη δύναμη των υφιστάμενων ανταγωνιστών. Οι φραγμοί εισόδου αποτελούν την προστασία των υφιστάμενων επιχειρήσεων από τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο. Παρακάτω παρατίθενται οι πιο συνήθεις φραγμοί εισόδου που αντιμετωπίζουν οι νεοεισερχόμενοι σε ένα κλάδο:

- Οικονομίες κλίμακας.

Οι οικονομίες κλίμακας, που συνήθως αναπτύσσουν οι μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν τους απαιτούμενους πόρους, δημιουργούν πλεονέκτημα κόστους για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου καθώς η ποσότητα παραγωγής είναι αντιστρόφως ανάλογη προς το κόστος. Ως εκ τούτου, οι νεοεισερχόμενοι σε ένα κλάδο σπάνια διαθέτουν από την αρχή τους πόρους και την ικανότητα να παράξουν μεγάλες ποσότητες του παραγόμενου προϊόντος και γι αυτό, συχνά συνθλίβονται από τη δύναμη των άλλων «παικτών» πριν καν αρχίσουν να δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Στην περίπτωση των τηλεπικοινωνιών, νέοι παίκτες είναι σχεδόν απίθανο να αναπτύξουν οικονομίες κλίμακος και αυτό γιατί η αγορά είναι εξαιρετικά ώριμη, τα μερίδια σχετικά μοιρασμένα και είναι σχεδόν απίθανο μια νέα εταιρεία να μπορέσει να



απορροφήσει τόση πελατεία από τις υπάρχουσες εταιρείες που να καταφέρει να κερδίσει πλεονέκτημα κόστους σε σχέση με τη ζήτηση. Από την άλλη, ήδη παγιωμένοι παίκτες σε συναφή αντικείμενα του κλάδου των τηλεπικοινωνιών θα μπορούσαν να δραστηριοποιηθούν στην κινητή τηλεφωνία αλλά το ρίσκο είναι μεγάλο καθώς ο καταναλωτής είναι πλέον ώριμος, συχνά πιστός στην εταιρεία-πάροχο που έχει επιλέξει και δύσκολα θα αποφασίσει να μετακινηθεί. (Δ= Δύναμη)

- Κεφαλαιακές απαιτήσεις για την είσοδο στον κλάδο.

Όσο μεγάλη κι αν είναι η ελκυστικότητα στον κλάδο, οι νεοεισερχόμενοι ίσως δεν μπορούν να εισέλθουν στον κλάδο αν δεν διαθέτουν τα απαιτούμενα κεφάλαια για την είσοδο. Επενδύσεις πόρων, εγκαταστάσεις και πάγιος εξοπλισμός, κόστος αποθεμάτων, ενέργειες μάρκετινγκ κ.ά. είναι μόνο μερικές από τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την έναρξη της εμπορικής δραστηριότητας της επιχείρησης και την είσοδο της στον κλάδο. Συνήθως, όμως, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις διαθέτουν σχετικά περιορισμένα κεφάλαια στο ξεκίνημα τους ενώ υπάρχει η πιθανότητα οι επενδύσεις μιας επιχείρησης να αποδίδουν μακροπρόθεσμα (σε περιπτώσεις που η επιχείρηση επενδύει σε έρευνα και ανάπτυξη) και έτσι, βραχυπρόθεσμα, η επιχείρηση να μην έχει κεφάλαια να κινηθεί.

Στις τηλεπικοινωνίες, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις είναι πολύ μεγάλες. Εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, τεχνογνωσία σε δίκτυα και κυρίως αδειοδοτήσεις για εγκαταστάσεις κεραιών είναι χρονοβόρες και κοστοβόρες μαζί. Το δίκτυο, άλλωστε, αυτό που ο μέσος άνθρωπος αποκαλεί απλά «σήμα» είναι το βασικότερο που απασχολεί ένα συνδρομητή και δύσκολα αποκτάται από έναν καινούριο δραστηριοποιούμενο στο χώρο. (Δ= Δύναμη)

- Διαφοροποίηση του προϊόντος.

Η διαφοροποίηση το προϊόντος είναι ένα ισχυρό πλεονέκτημα στα χέρια των υφιστάμενων ανταγωνιστών γιατί αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των καταξιωμένων επιχειρήσεων του κλάδου. Η διαφοροποίηση του προϊόντος αφορά στην πραγματική ή αντιλαμβανόμενη αξία του προϊόντος που καθιστά το προϊόν ξεχωριστό από τα άλλα και προτιμητέο από τον καταναλωτή. Η αξία αυτή πιθανότατα να μπορεί να αντιγραφεί από τον νεοεισερχόμενο αλλά το κόστος είναι συνήθως αρκετά υψηλό και οι υφιστάμενες επιχειρήσεις το έχουν ήδη απορροφήσει, γεγονός που απειλεί την επιτυχία των νεοεισερχόμενων, ακόμα κι αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αντιγραφεί πλήρως.

Είναι πάντως γενικώς αποδεκτό ότι η πίστη σε ένα προϊόν, είτε έχει προκύψει από τα χαρακτηριστικά του ίδιου του προϊόντος είτε από τη διαφημιστική καμπάνια

είτε από την εξυπηρέτηση του πελάτη, είναι κάτι που δύσκολα χάνεται ή αντικαθίσταται, αν δεν υπάρξουν ουσιαστικές αλλαγές στην ποιότητα ή/και στην προσφορά του προϊόντος αυτού. Αυτό που το μάρκετινγκ αποκαλεί «φήμη και πελατεία» δύσκολα αποτιμάται αλλά και πολύ δύσκολα αντιγράφεται γιατί συνήθως, είναι κεκτημένο πολύχρονων προσπαθειών και μακράς πορείας στον κλάδο, όπως γίνεται και με τις τηλεπικοινωνίες. (Δ= Δύναμη)

- Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής.

Τα κανάλια διανομής είναι ένα σημαντικός παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία της επιχείρησης γιατί πολλές φορές, ακόμα κι αν το παραγόμενο προϊόν είναι καλής ποιότητας, μπορεί να μην έχει την ανάλογη επιτυχία επειδή η επιχείρηση δεν διαθέτει πρόσβαση σε σωστά ή επαρκή κανάλια διανομής. Οι μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως έχουν εξασφαλίσει τον πόρο αυτό και φροντίζουν να συντηρούν την πρόσβαση στα κανάλια αυτά ώστε να διατηρούν τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία τους. Επομένως, οι νεοεισερχόμενοι καλούνται να βρουν και να διοχετεύσουν τα προϊόντα τους σε εκείνα τα κανάλια διανομής που θα τους εξασφαλίσουν την επιτυχία (ή έστω ένα στοιχειώδες ξεκίνημα).

Οι μεγάλοι «παίκτες» των τηλεπικοινωνιών έχουν στην κατοχή τους όχι μόνο το δίκτυο αλλά και ισχυρά κανάλια διανομής με καταστήματα, είτε ιδιόκτητα είτε franchise, σε όλη την Ελλάδα. Επομένως, τα κανάλια διανομής είναι ήδη εδραιωμένα, δεν χρειάζεται να τα αναζητήσουν. Η COSMOTE, διαθέτει σήμερα 435 καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ σε όλη την Ελλάδα και 23 καταστήματα COSMOTE συν εκατοντάδες COSMOTE shops και COSMOTE corners. Όλα μαζί συνιστούν το ισχυρότερο κανάλι διανομής στον τομέα των τηλεπικοινωνιών στη χώρα. (Δ= Δύναμη)

Επίσης, η Vodafone (με 437 καταστήματα) και η Wind (με 400 καταστήματα) έχουν και αυτές ισχυρά δίκτυα διανομής. Και οι τρεις εταιρείες παρέχουν μόνο το δικό τους δίκτυο (σήμα) στους συνδρομητές και ο ανταγωνισμός είναι σε αυτό το επίπεδο. Άρα, θα ήταν εξαιρετικά δύσκολο για έναν νεοεισερχόμενο στον κλάδο να αποκτήσει πρόσβαση σε κανάλια διανομής εκτός από κάποια συνοικιακά καταστήματα τεχνολογίας που εξυπηρετούν όλα τα δίκτυα. Ακόμα κι εκεί, όμως, ο ανταγωνισμός θα ήταν μεγάλος.

- Κυβερνητική πολιτική

Η κυβέρνηση μπορεί να θέσει απαγορεύσεις και άρσεις στην είσοδο των νεοεισερχόμενων. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών, της σταθερής τηλεφωνίας, ήταν μονοπώλιο (OTE) μέχρι την 01/01/2001 οπότε και απελευθερώθηκε η αγορά. Άρα, ειδικά σε αυτόν τον κλάδο υπήρχαν πολύ στενά

ορισμένα πλαίσια δραστηριοποίησης για τους νεοεισερχόμενους. (βλ. κυβερνητική πολιτική για παρόχους στο internet). Επομένως, προκύπτει ακόμα ένα εμπόδιο για την είσοδο νεοεισερχόμενων στον κλάδο.

- Αντίδραση των υφιστάμενων ανταγωνιστών.

Οι νεοεισερχόμενοι σε ένα κλάδο θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για την αντίδραση των ανταγωνιστών στην προσπάθεια εισόδου τους στην αγορά. Ακόμα, λοιπόν, κι αν η ίδια η νέα επιχείρηση μπορέσει να κάμψει τους φραγμούς εισόδου, η είσοδος της στον κλάδο δεν είναι βέβαιη αλλά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δυναμική των ανταγωνιστών.

Όσοι πιο κραταιοί είναι οι ανταγωνιστές, σε κεφάλαια, πόρους, δεσμούς με κανάλια διανομής, περίσσειμα παραγωγικότητας, τόσο πιο δύσκολη θα καταστήσουν την είσοδο των νεοεισερχόμενων στον κλάδο. Επίσης, μπορούν να ακολουθήσουν και διάφορες άλλες μεθόδους αντίδρασης όπως να προβούν σε μείωση τιμών ή να αναζητήσουν νέες επαγγελματικές πρακτικές και τομείς δραστηριότητας πχ. Ηλεκτρονικό εμπόριο. Βέβαια, καμιά φορά οι νεοεισερχόμενοι μπορεί να είναι οικονομικά ισχυροί και με μεγάλες δυνατότητες ώστε να μην μπορεί να αποτραπεί η είσοδος τους στην αγορά ή να ακολουθήσουν άλλη στρατηγική πχ. να ξεκινήσουν να δραστηριοποιούνται σε μια μικρή, τοπική αγορά και σταδιακά να αναπτύσσονται χωρίς οι μεγάλοι παίκτες να καταλάβουν εξαρχής το μέγεθος της απειλής.

Τα εμπόδια εισόδου και εξόδου πρέπει να μελετούνται εξίσου όταν μια επιχείρηση εξετάζει την είσοδο της σε ένα κλάδο γιατί συχνά παρατηρείται οι επιχειρήσεις να εισέρχονται σε ένα κλάδο όταν κρίνουν ότι τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά χωρίς, όμως, να υπολογίζουν τα εμπόδια εξόδου τα οποία μπορεί να είναι υψηλά. Υπάρχουν οι εξής περιπτώσεις για μια νεο-δραστηριοποιούμενη επιχείρηση σε ένα κλάδο:

- Χαμηλά εμπόδια εισόδου και εξόδου: τα κέρδη είναι σταθερά και σε χαμηλά επίπεδα αλλά εύκολα μια επιχείρηση μπορεί να μπει και να βγει στον κλάδο
- Χαμηλά εμπόδια εξόδου, υψηλά εισόδου: τα κέρδη είναι υψηλά και σταθερά, δύσκολα μπορεί να μπει κάποιος στον κλάδο αλλά εύκολα να βγει (η καλύτερη περίπτωση)
- Χαμηλά εμπόδια εισόδου, υψηλά εξόδου: τα κέρδη είναι χαμηλά και ασταθή και δύσκολα μια επιχείρηση μπορεί να εξέλθει (η χειρότερη περίπτωση)
- Υψηλά εμπόδια εισόδου, υψηλά εμπόδια εξόδου: τα κέρδη είναι υψηλά αλλά ασταθή και μια επιχείρηση δύσκολα μπαίνει και βγαίνει στον κλάδο.

Είναι, λοιπόν, βέβαιο ότι σε έναν κερδοφόρο και σταθερά αναπτυσσόμενο κλάδο

όπως οι τηλεπικοινωνίες, η αντίδραση στους νεοεισερχόμενους θα είναι μεγάλη. Η αγορά έχει κορεστεί και η μάχη μεταξύ των 3 μεγάλων ανταγωνιστών καλά κρατεί χωρίς κανέναν από τους τρεις να διατίθεται να χάσει μερίδιο, πόσο μάλλον από έναν νέο παίκτη στην αγορά. Σε μια τέτοια περίπτωση, μάλιστα, θα μπορούσαν οι τρεις πάροχοι μέχρι και να συνεργαστούν για να συνθλίψουν τον ανταγωνισμό, αν έκριναν ότι αποτελεί υπολογίσιμη απειλή.

#### **4.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν πίεση στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις του κλάδου με διάφορους τρόπους όπως την αύξηση των τιμών των πρώτων υλών και την παροχή προϊόντων χαμηλότερης ποιότητας. Γενικά, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την κερδοφορία των επιχειρήσεων τις οποίες θα μελετήσουμε παρακάτω:

- Οι προμηθευτές είναι ολιγάριθμοι. Αυτό αυξάνει σημαντικά την διαπραγματευτική τους δύναμη γιατί οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις δεν μπορούν να διαπραγματευτούν για καλύτερες τιμές, συμφωνίες παράδοσης ή ποιοτικά στάνταρ.
- Το προϊόν των προμηθευτών είναι άκρως απαραίτητο για την παραγωγή του προϊόντος των επιχειρήσεων άρα και αναντικατάστατο.
- Δεν υπάρχουν υποκατάστατα, δηλαδή εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού άρα οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να αγοράσουν από αυτούς και να δεχτούν όποια τιμή τους επιβληθεί.
- Οι προμηθευτές ίσως επιλέξουν (και μπορούν) να καθετοποιηθούν προς τα εμπρός ή να συνασπιστούν επιχειρήσεις του κλάδου και ουσιαστικά, να ανταγωνιστούν άμεσα τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.<sup>51</sup> Σε αυτή την περίπτωση, ανταγωνιστές και προμηθευτές επωφελούνται αμοιβαία και συνασπίζονται εναντίον των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου. Βέβαια, κάτι τέτοιο στην περίπτωση των τηλεπικοινωνιών δεν είναι ιδιαίτερα εφικτό και ούτε έχει παρατηρηθεί συχνά.
- Οι προμηθευτές προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα και μπορούν να

---

<sup>51</sup> Μπορεί να πρόκειται για εξαγορά αλλά κατά κάποιο τρόπο, έτσι έγινε και με την COSMOTE και τη ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Η COSMOTE είναι ο πάροχος αλλά δεν διέθετε διευρυμένο δίκτυο διανομής και έτσι, εξαγόρασε τη ΓΕΡΜΑΝΟΣ που, ως τότε, εμπορευόταν και τα 3 δίκτυα και έτσι, έγινε άμεσα ανταγωνιστική και στη λιανική πώληση με τα Vodafone & Wind shops.

μετακυλήσουν το κόστος αλλαγής προμηθευτή στους αγοραστές.<sup>52</sup>

- Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο αντιπροσωπεύουν ένα χαμηλό ποσοστό εν συγκρίσει με τις συνολικές πωλήσεις των προμηθευτών. Αυτό συνεπάγεται ότι σε μια οικονομική κρίση, σε περίπτωση μειωμένης παραγωγικότητας ή σε οποιοδήποτε άλλο πρόβλημα αντιμετωπίζουν οι προμηθευτές εύκολα «παραμελούν» τους μη σημαντικούς, γι αυτούς, πελάτες με το να μη δέχονται παραγγελίες ή να τις εκτελούν κατά βούληση δημιουργώντας σημαντικά προβλήματα στις επιχειρήσεις.

Γενικότερα, πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη ότι οι προμηθευτές μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών των επιχειρήσεων σε συνεργασία με αυτές, να βοηθήσουν στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και να τις υποστηρίξουν στην εισαγωγή καινοτομιών ή καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών.

Στην περίπτωση των εταιρειών τηλεπικοινωνίας, η θέση των προμηθευτών ισχυροποιείται κυρίως από το ότι είναι ολιγάριθμοι και το προϊόν τους είναι απαραίτητο για την εταιρεία. Οι βασικοί προμηθευτές της COSMOTE είναι η NOKIA, και η Sony Ericsson (καθώς και εταιρείες συνδεδεμένες με αυτές) αλλά δεν υπάρχει καμία εγγύηση (συμφωνία ή νομική ρήτρα) που να διασφαλίζει την παροχή των προϊόντων αυτών ακόμα και σε περίπτωση αδυναμίας παροχής τους από πλευράς των κατασκευαστριών εταιρειών. Φυσικά, υπάρχουν ετήσιες συμφωνίες συνεργασίας αλλά δεν διασφαλίζουν τη διαιώνιση της συνεργασίας σε περίπτωση κωλύματος. (A= Αδυναμία)

Βέβαια, και οι κατασκευαστές έχουν ανάγκη τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας λόγω του ότι διαθέτουν ισχυρά κανάλια διανομής και τους εξασφαλίζουν σημαντική παρουσία σε όλη την Ελλάδα. Φυσικά, όσο πιο κραταιή και με ισχυρό brand name είναι μια κατασκευάστρια εταιρεία τόσο περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη διαθέτει. Ωστόσο, στη σημερινή ώριμη αγορά των τηλεπικοινωνιών οι τρεις μεγάλες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας είναι αρκετά ισχυρές ώστε να μπορούμε να πούμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών περιορίζεται.

---

<sup>52</sup> Για παράδειγμα, η COSMOTE έχει εγκαταστήσει τη λογιστική εφαρμογή SAP και σταδιακά όλα τα τμήματα έχουν εκπαιδευτεί στην καταχώρηση παραγγελιών και τιμολογίων μέσω αυτής της εφαρμογής. Σε ενδεχόμενη απόφαση αντικατάστασης του SAP με άλλη εφαρμογή, επομένως, το κόστος αυτής της αλλαγής δεν θα ήταν μόνο το πραγματικό, χρηματικό κόστος αλλά και η εκπαίδευση των υπαλλήλων σε ένα νέο σύστημα.

### 4.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές μπορεί και αυτοί να έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Η καθημερινή πρακτική έχει αποδείξει ότι αυτό που ονομάζουμε «αγοραστική δύναμη» αποτελεί συχνά ισχυρό όπλο για μείωση των τιμών, βελτίωση της ποιότητας, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης. Οι αγοραστές πάντα επιδιώκουν να αποκτούν τα προϊόντα/υπηρεσίες στη χαμηλότερη δυνατή τιμή, με την καλύτερη δυνατή ποιότητα και εξυπηρέτηση και οι επιχειρήσεις, με τη σειρά τους, προσπαθούν να δώσουν τη χαμηλότερη τιμή σε συνάρτηση με τη βέλτιστη ποιότητα για τη δεδομένη τιμή. Η δύναμη των αγοραστών δεν είναι πάντα μεγάλη αλλά στις περιπτώσεις που θα αναφερθούμε παρακάτω μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις αποφάσεις και τη λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου.

- Οι αγοραστές πραγματοποιούν μεγάλο όγκο αγορών. Σε αυτή την περίπτωση, γίνονται οι βασικοί αγοραστές του προϊόντος – βασικοί πελάτες της επιχείρησης- άρα, καθορίζουν τις τιμές ή ακόμη, και το ίδιο το παραγόμενο προϊόν.
- Το προϊόν του κλάδου είναι ομοιογενές άρα οι αγοραστές μπορούν να το βρουν και σε άλλες επιχειρήσεις του κλάδου χωρίς κόστος μετακίνησης.
- Οι αγοραστές – ως κλάδος- έχουν μικρά κέρδη άρα, πιέζουν συνεχώς την επιχείρηση για χαμηλότερες τιμές.
- Το προϊόν/η υπηρεσία προς αγορά αποτελεί μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους του προϊόντος/υπηρεσίας. Πχ. Στις κατασκευές, τα υλικά που χρησιμοποιούνται αποτελούν το βασικό κόστος της κατασκευής.
- Υπάρχει πιθανότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω, δηλαδή ο αγοραστής μπορεί να μπει και στην παραγωγή πρώτων υλών/προϊόντων που παίρνει από τον προμηθευτή του. Για παράδειγμα, η ΓΕΡΜΑΝΟΣ προμηθεύεται (και πωλεί) μπαταρίες κάθε τύπου και ποικίλων προμηθευτών αλλά έχει προβεί και στην παραγωγή δικών της μπαταριών (η μάρκα ονομάζεται Orbit) με μικρότερο κόστος για τον πελάτη.<sup>53</sup>
- Οι αγοραστές είναι καλά πληροφορημένοι για το τι συμβαίνει στην αγορά. Σήμερα, αυτό είναι σύνθηρες φαινόμενο καθώς η πληροφορημένος αγοραστής είναι ουσιαστικά ο μέσος αγοραστής. Άλλωστε, «Ο ενημερωμένος

<sup>53</sup> Βέβαια, για να γίνει κάτι τέτοιο πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα της καθετοποίησης προς τα πίσω. Στην περίπτωση της ΓΕΡΜΑΝΟΣ, η 1<sup>η</sup> εμπορική δραστηριότητα της επιχείρησης ήταν η πώληση μπαταριών («από μια μπαταρία ως ένα αεροπλάνο» έλεγα χαρακτηριστικά η διαφήμιση της εποχής) και σήμερα η εταιρεία Sunlight που ανήκει στον όμιλο ΓΕΡΜΑΝΟΣ είναι από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο που προμηθεύουν ολόκληρα κράτη με μπαταρίες υποβρυχίων, αεροπλάνων κ.ά.

καταναλωτής είναι η πιο αξιόπιστη απάντηση στις προκλήσεις των ανοιχτών και ελεύθερων αγορών, το ισχυρότερο ανάχωμα σε λογικές αισχροκέρδειες και παραπλάνησης.»<sup>54</sup> Δεν είναι τυχαίο ότι σήμερα, ο καταναλωτής έχει αναρίθμητες πηγές πληροφόρησης όπως το διαδίκτυο και οι δεκάδες ενώσεις καταναλωτών.<sup>55</sup>

Στην περίπτωση των τηλεπικοινωνιών, οι αγοραστές είναι ουσιαστικά οι καταναλωτές. Δυνατότητα καθετοποίησης προς τα πίσω ουσιαστικά δεν υπάρχει από εταιρείες γιατί απαιτείται μεγάλη οργανωτική δομή, κεφαλαιακές απαιτήσεις και πολυδάπανες εγκαταστάσεις. (Δ=Δύναμη). Αντίθετα, οι καταναλωτές είναι πολύ ισχυροί σήμερα λόγω της αγοραστικής τους δύναμης και των συνεχών ερεθισμάτων που δέχονται από τις ανταγωνίστριες εταιρείες. Γι' αυτό και οι απαιτήσεις τους είναι πλέον πολύ αυξημένες και δεν είναι πια τόσο αρνητικοί στο να μετακινηθούν από πάροχο σε πάροχο, γεγονός που αυξάνει σημαντικά τον ανταγωνισμό αλλά δίνει και στους αγοραστές μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη για μείωση των τιμών και συνεχώς βελτιωμένες υπηρεσίες. (Α= Αδυναμία)

#### **4.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Ένας άλλος κίνδυνος που διατρέχουν οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις σε κάθε κλάδο είναι τα υποκατάστατα προϊόντα, δηλ. τα προϊόντα εκείνα τα οποία έχουν τη δυνατότητα να εκτελέσουν τις ίδιες λειτουργίες και να καλύψουν τις ίδιες ανάγκες με τα προϊόντα του κλάδου υπό ανάλυση. Αν ένα προϊόν είναι υποκατάστατο ή όχι, ορίζεται από τα όρια του κλάδου.

Αυτά που είναι πιο «απειλητικά» είναι εκείνα που έχουν την καλύτερη σχέση απόδοσης και τιμής και εκείνα που παράγονται από επιχειρήσεις με πλεόνασμα πόρων και με στρατηγικές διαπίκοισης οι οποίες μακροπρόθεσμα, μπορεί να καθιερώσουν τα υποκατάστατα προϊόντα και να κερδίσουν σημαντικά μερίδια από τα προϊόντα του κλάδου. Τα υποκατάστατα είναι ακόμη πιο απειλητικά όταν,

- Η τιμή τους είναι χαμηλή
- Η ποιότητα τους είναι ίδια ή και καλύτερη
- Το κόστος μετακίνησης των αγοραστών είναι πολύ μικρό
- Οι πρώτες ύλες είναι φτηνές
- Υπάρχουν μεγάλα περιθώρια εναλλακτικών, δηλ η στρατηγική

<sup>54</sup> <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=16&artid=11206&DT=04/09/2008>

<sup>55</sup> Με γνώμονα τον υπεύθυνο καταναλωτή, και η Ε.Ε. διαθέτει επίσημη και εξαιρετικά ενημερωμένη ενότητα για τα ερωτήματα και τα δικαιώματα των καταναλωτών σε όλες τις χώρες της Ε.Ε. [http://ec.europa.eu/consumers/citizen/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/consumers/citizen/index_en.htm)

διαπικολισης μπορεί να οδηγήσει σε αρκετά νέα προϊόντα που μπορεί σταδιακά να κερδίσουν μερίδια αγοράς

- Ο κλάδος παρουσιάζει υψηλά κέρδη και έτσι, προσφέρονται μεγαλύτερα περιθώρια ανάπτυξης των υποκατάστατων<sup>56</sup>

Γενικά, τα υποκατάστατα προϊόντα μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά τον κλάδο των υφιστάμενων επιχειρήσεων γιατί μπορεί να γεννήσουν νέες αγοραστικές συνήθειες, να εισαγάγουν νέες τεχνολογίες, να επηρεάσουν σημαντικά τα κέρδη του κλάδου. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι προσεκτικές, όταν εξετάζουν τις ενδεχόμενες απειλές στον κλάδο τους και συνυπολογίζουν όλες τις παραμέτρους και τις τάσεις της εποχής στην καταμέτρηση των ενδεχόμενων υποκατάστατων.

Για παράδειγμα, θα περίμενε κανείς ότι ανταγωνισμός/απειλή για τις πωλήσεις ενός κινηματογράφου είναι ένας άλλος κινηματογράφος, καλύτερος, ανετότερος, με περισσότερες θέσεις πάρκινγκ και καλύτερες προβολές. Σήμερα, όμως, τα πράγματα είναι διαφορετικά: υποκατάστατο του κινηματογράφου είναι τα DVD club και η ενοικίαση ταινιών, το κατέβασμα ταινιών από το διαδίκτυο, η έξοδος για φαγητό ή για ποτό, οι συνεσιόσεις σε σπίτια με επιτραπέζια, το σερφάρισμα στο internet, το gaming με κονσόλες (PS, Wii, Nintendo) και γενικά οτιδήποτε μπορεί να υποκαταστήσει τη «διασκέδαση» και να καλύψει το χρονικό διάστημα που κάποιος θα παρακολουθούσε κάποιο κινηματογραφικό έργο.

Στην περίπτωση των τηλεπικοινωνιών, υποκατάστατα προϊόντα ουσιαστικά δεν υπάρχουν. Στην κινητή τηλεφωνία, το μόνο που υπάρχει είναι ο έντονος ανταγωνισμός, δηλ. ένα κινητό φθηνό ή ένα κινητό εξίσου καλό με ένα άλλο αλλά πιο οικονομικό. Υποκατάστατα θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχουν μόνο σε αξεσουάρ, μπαταρίες, φορτιστές κινητών ή laptops αλλά με την COSMOTE να διαθέτει σύγχρονο τμήμα καταναλωτικών προϊόντων με εξειδίκευση στην μπαταρία (κομμάτι της GERMANOS) δεν μπορεί κανείς να πει ότι η απειλή από τα υποκατάστατα είναι ισχυρή. Άλλωστε, οι πωλήσεις αυτών των κατηγοριών αποτελούν πολύ μικρό ποσοστό των συνολικών πωλήσεων των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας. (Δ= Δύναμη)

#### **4.5 Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Ο κλάδος υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Μέχρι το 1998, που εισήλθε στην αγορά η COSMOTE, λειτουργούσαν δυο εταιρείες παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, η Panafon και

---

<sup>56</sup> Η διαθεσιμότητα ή μη των υποκατάστατων προϊόντων επηρεάζει σημαντικά το εύρος της κερδοφορίας του κλάδου



η STET Hellas, που άρχισαν την εμπορική εκμετάλλευση του δικτύου τους τον Ιούλιο του 1993, ενώ τον Ιούνιο του 2002 ξεκίνησε την εμπορική της λειτουργία η τέταρτη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας η Q-Telecom (QUEST WIRELESS). Ο αυξημένος ανταγωνισμός από τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, οι οποίες ανήκουν μερικώς σε μεγάλες διεθνείς εταιρείες τηλεπικοινωνιών, μπορεί να απαιτήσει από την Εταιρεία μειώσεις στα τιμολόγια ή μείωση της πραγματικής χρέωσης ανά λεπτό ή και τα δυο και μπορεί να οδηγήσει την COSMOTE να λάβει μέτρα που θα μειώσουν το μέσο όρο των τιμολογίων της ή/και θα αυξήσουν το κόστος προσέλκυσης και διατήρησης πελατών.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων επηρεάζει σημαντικά την κερδοφορία του κλάδου γιατί η ένταση του ανταγωνισμού καθορίζει τα μερίδια της αγοράς και σε ποιο βαθμό μπορούν αυτά να μεταβληθούν. Η ανάπτυξη του κύκλου εργασιών της εταιρείας θα εξαρτηθεί, σε μεγάλο βαθμό, από τη μελλοντική ζήτηση για υπηρεσίες ηλεκτρονικών επικοινωνιών στην Ελλάδα.

Το μέγεθος της συνολικής αγοράς και του πελατολογίου της εταιρείας επηρεάζεται από πληθώρα παραγόντων, πολλοί από τους οποίους δεν ελέγχονται από αυτή. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι γενικότερες οικονομικές συνθήκες, η ανάπτυξη της αγοράς για κινητή τηλεφωνία τεχνολογίας GSM και 3ης γενιάς και η ανάπτυξη ανταγωνιστικής τεχνολογίας παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών, η τιμή των συσκευών, η διαθεσιμότητα, η ποιότητα και το κόστος ανταγωνιστικών υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών, καθώς επίσης και η βελτίωση στην ποιότητα και τη διαθεσιμότητα υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα.

Ο ανταγωνισμός γίνεται ακόμα εντονότερος όταν,

- Ο αριθμός των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων είναι μεγάλος ή το μέγεθος τους σχετικά ίδιο. Άλλωστε, οι πιο κραταιοί κλάδοι είναι εκείνοι με δεσπόζουσες επιχειρήσεις.
- Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι χαμηλός επομένως οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις μπορούν να φτάσουν μέχρι και σε πόλεμο τιμών για να επικρατήσουν. Είναι λογικό στη φάση της ωρίμανσης ή και της παρακμής ενός κλάδου, οι επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται πιο έντονα για την επιβίωση τους σε αυτόν.
- Είναι χαμηλό το κόστος μετακίνησης ή το προϊόν είναι ελάχιστα διαφοροποιημένο που σημαίνει ότι δύσκολα μία επιχείρηση του κλάδου θα έχει φανατικούς και πιστούς ακολούθους καθώς για τον αγοραστή, είναι εύκολη και μη κοστοβόρα η μετακίνηση από την μια επιχείρηση στην άλλη.

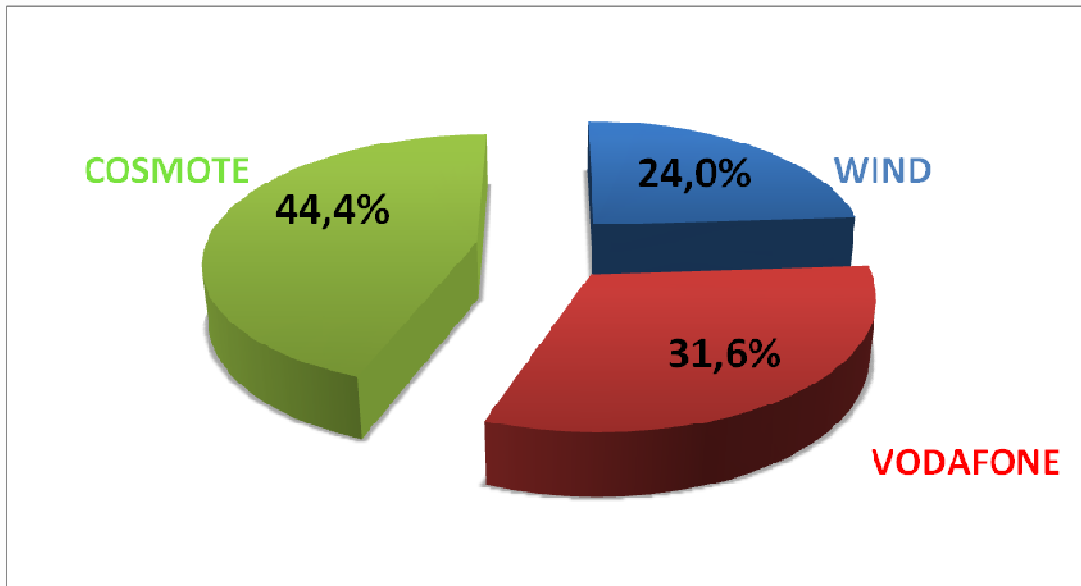
Στις περιπτώσεις αυτές, οι αποφάσεις των αγοραστών γίνονται συνήθως με κριτήριο την τιμή και την εξυπηρέτηση.

- Στα μεγάλα μεγέθη, παρουσιάζεται αυξημένη παραγωγική δυναμικότητα που σημαίνει ότι οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις αναγκάζονται να προβούν σε αυξημένη παραγωγικότητα για να καλύψουν τη ζήτηση του κλάδου χωρίς να διαθέτουν, όμως, εκ των προτέρων τις παραγωγικές δυνάμεις εκείνες που τους το επιτρέπουν αλλά πρέπει να τις δημιουργήσουν.
- Τα σταθερά κόστη (εγκαταστάσεις, ενοίκια, κ.ά. γενικά ό,τι είναι ανεξάρτητο από τα κόστη των πωλήσεων) αποτελούν μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους παραγωγής ή το προϊόν είναι φθαρτό, δηλ. δεν μπορεί να αποθηκευτεί και να διατηρηθεί για μεγάλο χρονικό διάστημα λόγω του ότι αλλοιώνεται με την πάροδο του χρόνου. Σε αυτή την περίπτωση, οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να χρησιμοποιήσουν όλη τους την παραγωγικότητα ώστε να καλύψουν τα σταθερά κόστη ή να αποφύγουν τη φθορά του προϊόντος τους, να αυξήσουν την προσφορά, ακόμα κι αν η ζήτηση είναι δυσανάλογη της προσφοράς, κι αυτή η ρήξη να συμπίεσει τις τιμές.

Όπως αναφέραμε σε πολλές περιπτώσεις παραπάνω, ο ανταγωνισμός των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι πάρα πολύ ισχυρός ( $A = \text{Αδυναμία}$ ). Το μέγεθος των τριών μεγάλων επιχειρήσεων κινητής τηλεφωνίας έχει διαφορές αλλά η αγορά είναι ώριμη κι ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι χαμηλός με αποτέλεσμα τη συμπίεση των τιμών. Επίσης, το προϊόν είναι ελάχιστα διαφοροποιημένο (ουσιαστικά καθόλου, η υπηρεσία είναι που το διαφοροποιεί) και γι' αυτό, δεν υπάρχει κόστος μετακίνησης για τον καταναλωτή, ο οποίος, εν τω μέσω πολέμου τιμών, είναι διατεθειμένος να μετακινηθεί σχετικά εύκολα για να αποκτήσει αυτό που θέλει στην πιο συμφέρουσα γι αυτόν τιμή.

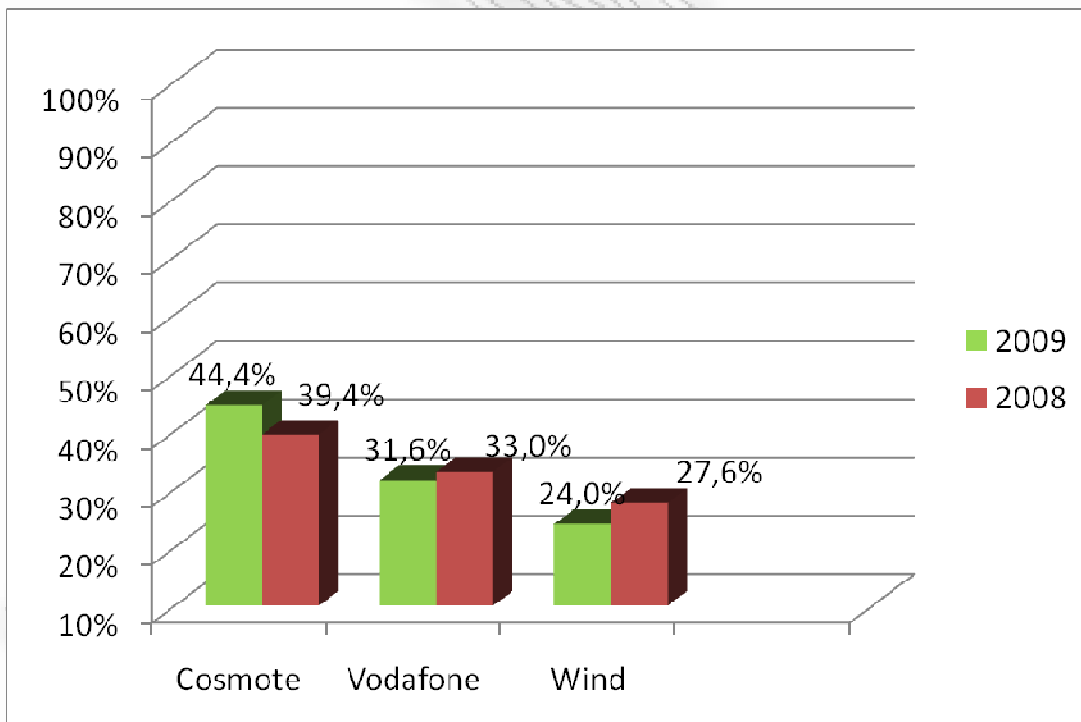
Τα μερίδια των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας για το 2009 διαμορφώθηκαν ως εξής:

**Διάγραμμα 4.1** Μεριδία αγοράς εταιρειών τηλεπικοινωνίας για το 2009



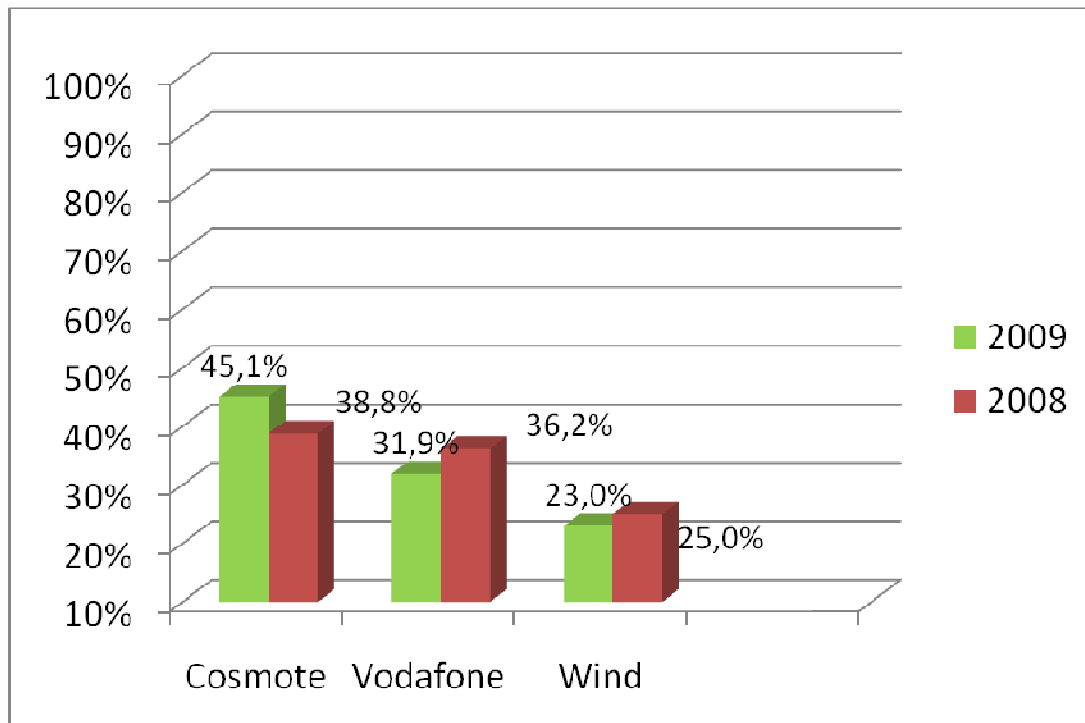
Πηγή: ICAP group Ερευνών & Επενδύσεων Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, «Κλαδική μελέτη τηλεπικοινωνιών 2009»

**Διάγραμμα 4.2** Εξέλιξη μεριδίων αγοράς ανά εταιρεία (2008-2009)



Πηγή: Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

**Διάγραμμα 4.3 Εξέλιξη εσόδων από υπηρεσίες ανά εταιρεία (2008-2009)**



Πηγή: Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

#### **4.6 SWOT ANALYSIS Εσωτερικού Περιβάλλοντος**

Η SWOT ANALYSIS γνωστή ως ανάλυση δυνάμεων(S=Strengths), αδυναμιών (W=Weaknesses), ευκαιριών (O=Opportunities) και απειλών (T= Threats) και αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μια επιχείρησης. Η SWOT ANALYSIS εξετάζει την επιχείρηση από τη σκοπιά του εσωτερικού περιβάλλοντος το οποίο συνθέτει τα δυνατά-αδύναμα σημεία της αλλά και τις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται για αυτήν. Ως προς το εσωτερικό περιβάλλον, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που έχουν προκύψει από την ανάλυση Porter στοιχειοθετεί και ένα σημαντικό κομμάτι της SWOT ANALYSIS. Επομένως, παρακάτω παρατίθενται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της COSMOTE όπως αυτές προέκυψαν:

##### **Δυνάμεις**

Οι δυνάμεις που προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι:

- *οικονομίες κλίμακας*. Η COSMOTE έχει αναπτύξει οικονομία κλίμακας κι έτσι, νέοι παίκτες είναι σχεδόν αδύνατον να μπορέσουν να φτάσουν σε αυτό το επίπεδο λόγω των αυξημένων χρηματοοικονομικών απαιτήσεων αλλά και

διανομής που απαιτείται.

- *ισχυρές κεφαλαιακές δομές και δύναμη.* Η COSMOTE είναι μια κραταιή εταιρεία, με εύρωστα οικονομικά, σταθερή δομή και οργάνωση. Η δύναμη της αυτή θα ήταν δύσκολο να κλονιστεί από κάποιον νέο ή και παλιό ανταγωνιστή.
- *φήμη και πελατεία.*
- *ισχυρά κανάλια διανομής.* Όπως προαναφέραμε, ο όμιλος COSMOTE έχει παρουσία σε όλη την Νοτιο-ανατολική Ευρώπη και στην Ελλάδα αριθμεί μαζί με τα καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ 460 καταστήματα λιανικής πώλησης και εκατοντάδες COSMOTE corners και dealers.
- *Μέλος ενός ισχυρού ομίλου COSMOTE-OTE-DEUTSCHE TELEKOM.* Η COSMOTE αποτελεί από το 2008 μέλος του ισχυρότερου ομίλου κινητής τηλεφωνίας στην Ευρώπη, της Deutsche Telekom με κύκλο εργασιών 64,6 δις € και EBITDA 20,7 δις € και συμμετοχή 20% περίπου του ομίλου OTE.
- *σχεδόν αδύνατη η καθετοποίηση προς τα πίσω*

### **Αδυναμίες**

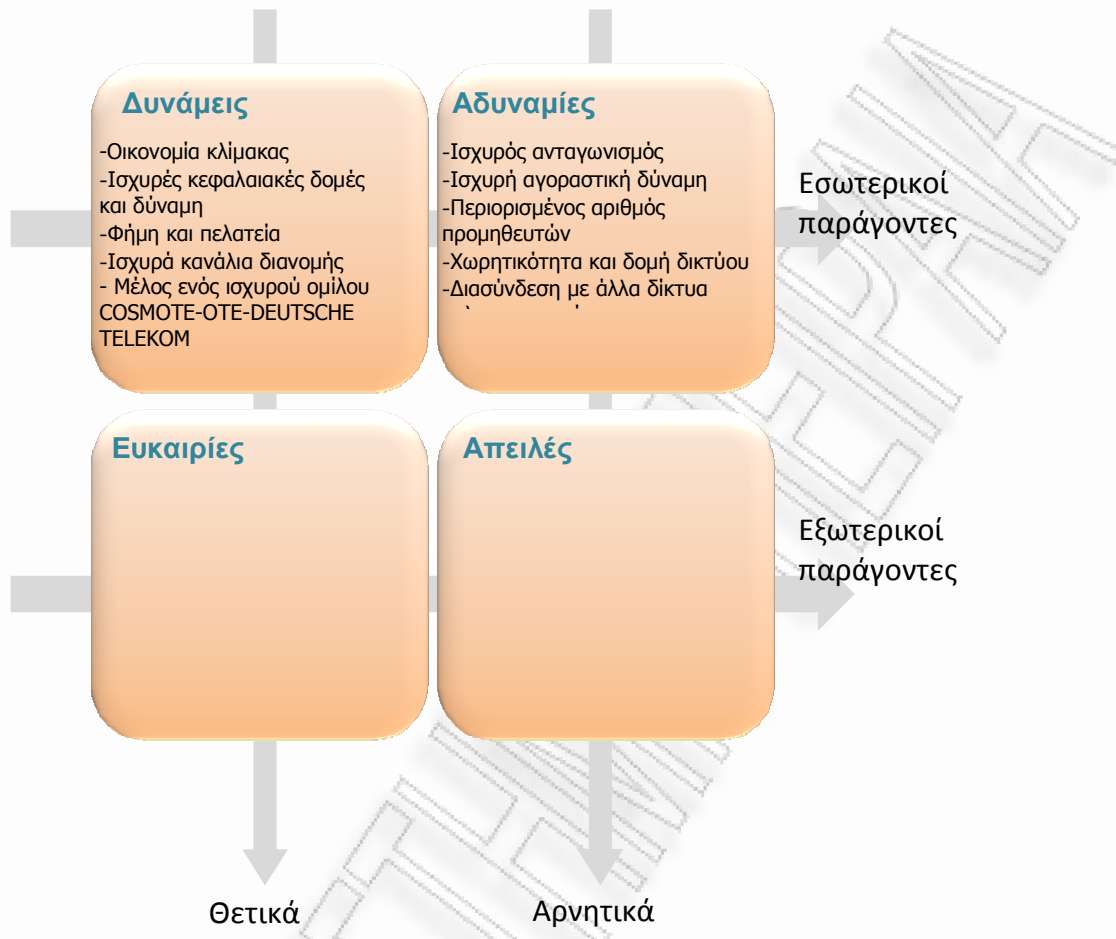
Αντίστοιχα, οι αδυναμίες είναι:

- *ισχυρός ανταγωνισμός μεταξύ των 3 τηλεπικοινωνιακών παρόχων.* Όπως αναφέραμε σε πολλές περιπτώσεις παραπάνω, ο ανταγωνισμός μεταξύ COSMOTE-VODAFONE-WIND μαίνεται και προβλέπεται να ενταθεί με τις δύο πρώτες να ηγούνται αυτής της μάχης και με προσφορές και νέα πακέτα υπηρεσιών να λανσάρονται συνεχώς.
- *ισχυρή αγοραστική δύναμη.* Οι καταναλωτές, πλέον, όπως παρατηρήσαμε και παραπάνω είναι ενημερωμένοι, απαιτητικοί και πιο πρόθυμοι να μετακινηθούν σε άλλο δίκτυο αν οι υπηρεσίες και οι τιμές που τους προσφέρονται είναι εμφανώς προς το συμφέρον τους.
- *περιορισμένος αριθμός προμηθευτών.* Παρόλο που το δίκτυο της Εταιρείας χρησιμοποιεί τυποποιημένο εξοπλισμό, ο οποίος παράγεται από διάφορους κατασκευαστές, δε μπορεί να δοθεί καμία εγγύηση ότι η εταιρεία θα μπορεί να προμηθευτεί έγκαιρα τον εξοπλισμό αυτό από τρίτους σε περίπτωση που οι κύριοι προμηθευτές της αδυνατούν ή δεν επιθυμούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της εταιρείας, ειδικά αν η αύξηση της ζήτησης υπερβαίνει τη συνολική δυναμικότητα τους.
- *Χωρητικότητα και δομή δικτύου.* Ο αριθμός πελατών που μπορεί να εξυπηρετεί το δίκτυο της Εταιρείας περιορίζεται από το φάσμα συχνοτήτων το οποίο της

έχει παραχωρηθεί, από τις συνθήκες χρήσεως των πελατών και από την πυκνότητα και ποιότητα της υποδομής του δικτύου της εταιρείας.

- *Διασύνδεση με άλλα δίκτυα τηλεπικοινωνιών.* Για να μπορεί η εταιρεία να παρέχει υπηρεσίες ηλεκτρονικών επικοινωνιών, οι οποίες εξυπηρετούν τις ανάγκες των πελατών της, πρέπει το δίκτυο της να διασυνδέεται με τα δίκτυα λοιπών εταιριών τηλεπικοινωνιών, προκειμένου να διεκπεραιώνονται κλήσεις μεταξύ των πελατών της με άλλα δίκτυα σταθερής ή κινητής τηλεφωνίας. Η εταιρεία έχει συνάψει συμφωνίες διασύνδεσης με τον ΟΤΕ, τους τρεις παρόχους κινητής τηλεφωνίας και παρόχους σταθερής τηλεφωνίας, αλλά δε μπορεί να ελέγχει την εκτέλεση και την ποιότητα των επενδύσεων και των έργων συντήρησης, που πρέπει να διενεργούν οι εταιρείες αυτές ώστε να είναι σε θέση να παρέχουν στην Εταιρεία ποιοτική διασύνδεση με το δίκτυό τους.
- *Εργασιακές σχέσεις.* Υπάρχει ισχυρό συνδικάτο ο "Σύλλογος Εργαζομένων στην COSMOTE" ο οποίος είναι εξαιρετικά ενεργός στην προαγωγή και προάσπιση των δικαιωμάτων των υπαλλήλων της εταιρείας, γεγονός που μπορεί να ενέχει κινδύνους δυσλειτουργικότητας.

#### Διάγραμμα 4.4: SWOT ANALYSIS Εσωτερικού Περιβάλλοντος



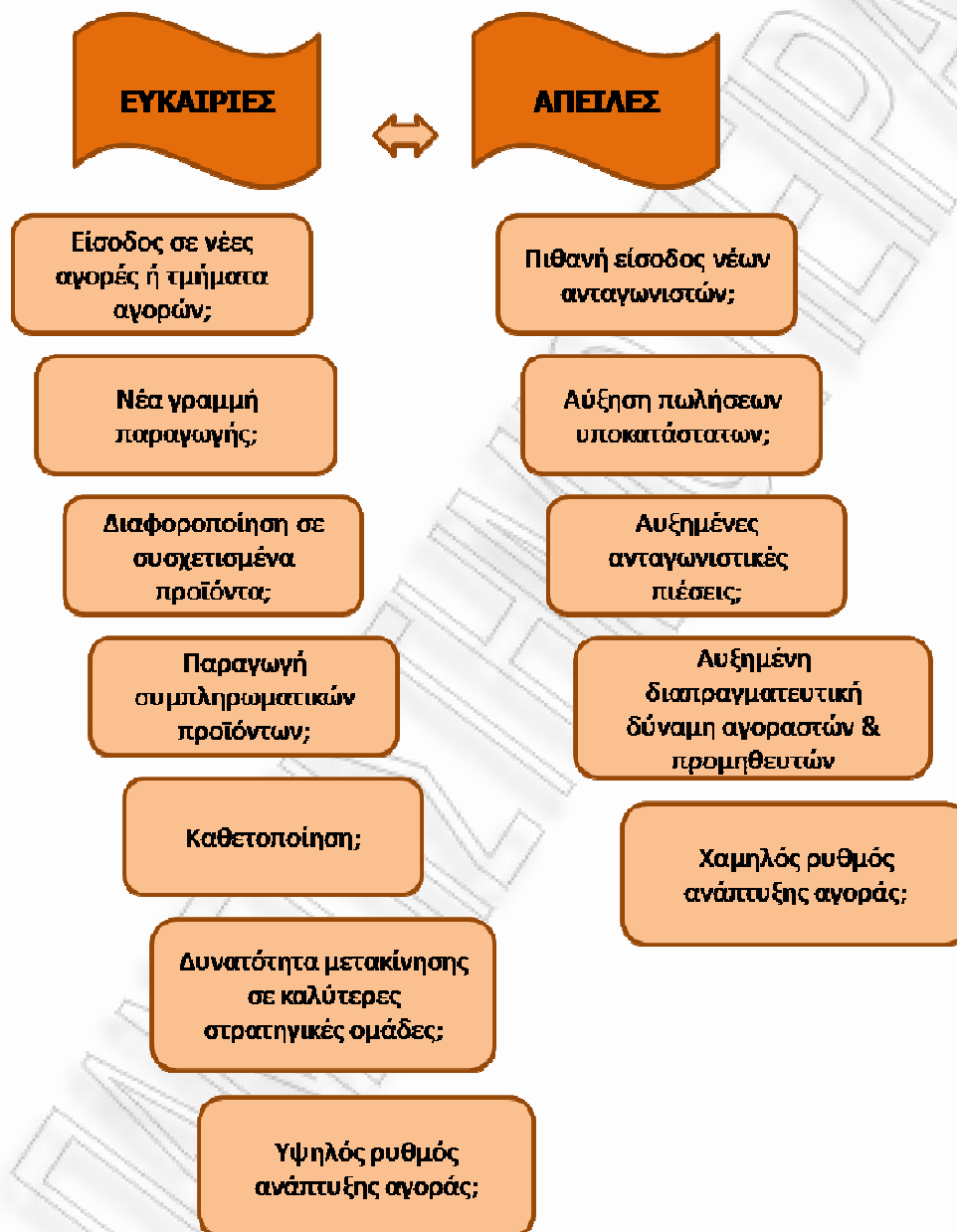
Έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα θέλαμε να αποτυπώσουμε την αλληλεπίδραση μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Τα δύο περιβάλλοντα φυσικά δεν δρουν ανεξάρτητα και αυτό είναι προφανές και από το παραπάνω σχήμα της SWOT ANALYSIS η οποία υλοποιείται κατά το ήμισυ με στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος και στο υπόλοιπο μέρος της με δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος.

#### 4.7 Απειλές για τον κλάδο

Μέσα από την μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος της COSMOTE, με τη ΓΕΡΜΑΝΟΣ ως μέλος της, προσδιορίστηκαν παραπάνω σημαντικές ευκαιρίες και απειλές. Στο παρακάτω διάγραμμα, παραθέτονται ορισμένες βασικές ερωτήσεις σε καθένα από τα συστατικά μέρη της ανάλυσης για τις ευκαιρίες και τις απειλές, τις οποίες τα διευθυντικά στελέχη της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να απαντήσουν, όταν προσπαθούν να αποτυπώσουν το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεών τους.

Έχοντας υπόψη τον κλάδο που εξετάζουμε και έχοντας άποψη για τη λειτουργία της COSMOTE αξίζει να παραθέσουμε μερικά ακόμα στοιχεία ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος που θα καθορίσουν την έρευνα μας στη συνέχεια.

**Διάγραμμα 4.5: ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ & ΑΠΕΙΛΕΣ**



ενώ στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται ορισμένα θέματα που πρέπει να λάβουμε υπόψη όταν προσπαθούμε να ανακαλύψουμε δυνητικές ευκαιρίες ή απειλές.



**Πίνακας 4.1: Δυνητικές ευκαιρίες & δυνητικές απειλές από το συνδυασμό εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος**

<b>ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>	<b>ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ</b>
Μερίδιο αγοράς	Ισχυρός ανταγωνισμός από τις άλλες εταιρείες (Vodafone, Wind)
Ενισχυμένοι ανθρώπινοι πόροι από την εξαγορά	Δείκτης αποσυνδέσεων (η αύξησή του μειώνει την κερδοφορία)
Δυνατότητα να κερδηθεί μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές (Vodafone, WIND)	Νέες κυβερνητικές παρεμβάσεις (θεσμικό πλαίσιο)
Δυνατότητα εξερεύνησης νέων προϊόντων/πακέτων υπηρεσιών (pre to post, IPTV, Digital TV)	Αλλαγές των αγοραστικών συνηθειών
Καθετοποίηση όλων των διαδικασιών (μέσω του ομίλου ΟΤΕ)	Δημογραφικές αλλαγές
Η GERMANOS, ως μέλος του ομίλου ΟΤΕ (deutsche telekom) έχει πρόσβαση σε διευρυμένες υπηρεσίες (ευρυζωνικότητα κλπ)	Οι ανταγωνιστριες εταιρείες (Vodafone) έχουν αυξημένη πρόσβαση σε τεχνολογίες του εξωτερικού λόγω των μητρικών τους
Ενισχυμένο προφίλ και ισχυρή χρηματοοικονομική ενίσχυση (μετά την εξαγορά)	
Δραστηριοποίηση σε αγορές ξένων χωρών όπου δεν δραστηριοποιούνται οι ανταγωνιστές	Πρόθεση ανταγωνιστριών εταιριών να δραστηριοποιηθούν σε ξένες αγορές
Ο όμιλος ΟΤΕ-COSMOTE-GERMANOS αποτελεί τον μοναδικό κερδοφόρο κομμάτι της Deutsche Telekom για το 2009	

Η αλληλεπίδραση αυτή απεικονίζεται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

**Διάγραμμα 4.6: Μεταβλητές του εσωτερικού περιβάλλοντος**



Πηγή: Thomas L. Wheelen, David J. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 9th edition, 2008

## **Βιβλιογραφία κεφαλαίου**

- «ΒΗΜΑ, το» εφημερίδα, Πέμπτη 04/09/2008
- Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006, Β έκδοση
- Θανόπουλος Γιάννης, «Διεθνής Επιχείρηση, Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2006
- «Κλαδική μελέτη τηλεπικοινωνιών Ιανουάριος-Σεπτέμβριος 2010», ICAP group Ερευνών & Επενδύσεων Σύμβουλοι Επιχειρήσεων
- Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2007
- Jackson Susan, Joshi Aparna, Erhardt Nicolas, Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Journal of Management, Analysis and Implications, 2003
- Kotler Philip, Marketing Management, 11th edition, Prentice Hall, 2006
- Röller Lars-Hendrik and Waverman Leonard, Telecommunications Infrastructure and Economic Development: A Simultaneous Approach, American Economic Review, Nol. 91, September 2001
- Wheelen Thomas, Hunger David, Strategic Management and Business Policy, 9th edition, 2008
- <http://ec.europa.eu/consumers>
- [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr)
- [www.germanos.gr](http://www.germanos.gr)
- [www.reuters.com](http://www.reuters.com)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

### Θεωρία εξαγορών

#### 5.1 Ορισμοί της θεωρίας εξαγορών

Ως εξαγορά (Ε) ορίζεται η συναλλαγή κατά την οποία μία επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) σε μία άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος. Οι εξαγορές υπάγονται σε δύο διακριτές κατηγορίες: απλές και συγχωνευτικές. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη<sup>57</sup> σε μία απλή εξαγορά η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου, ενώ σε μία συγχωνευτική εξαγορά, η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της σε μία άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος παύει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου.

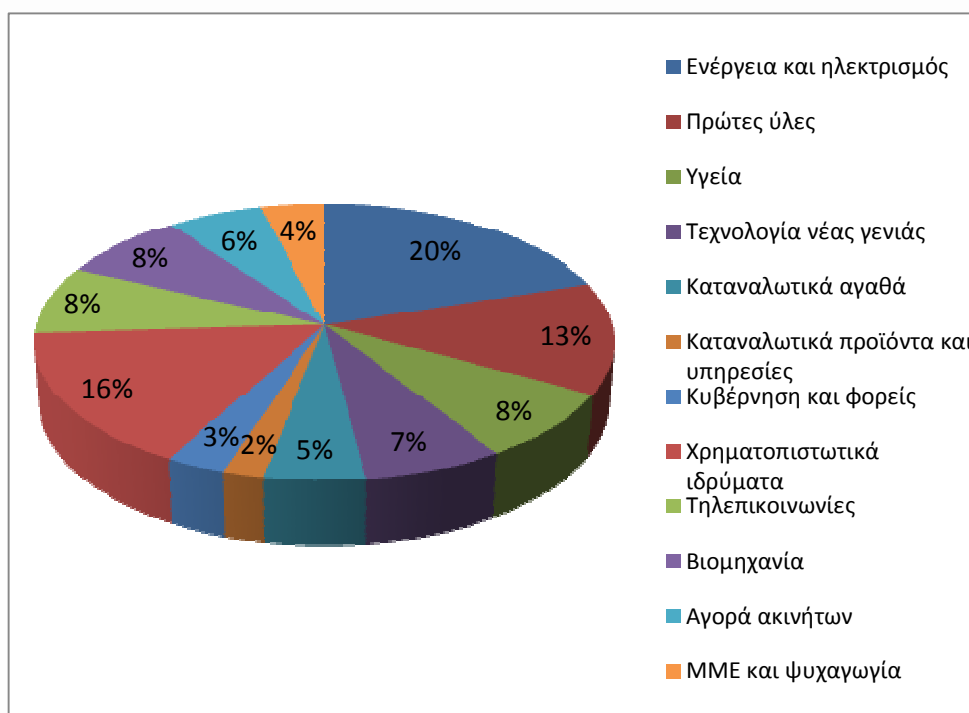
Εάν αντί για χρήματα καταβληθούν μερίδια συμμετοχής σε μία συγχωνευτική εξαγορά τότε η εξαγορά αυτή αποτελεί τη συγχώνευση των επιχειρήσεων. Συνεπαγόμενα, ως συγχώνευση (Σ) ορίζεται η πράξη με την οποία μία ή περισσότερες επιχειρήσεις λύνονται χωρίς να ακολουθήσει η εκκαθάρισή τους, ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους έναντι ανταλλάγματος σε άλλη, η οποία είτε προϋπάρχει είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό.

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις (ΕήΣ από τώρα και στο εξής) είναι μια παγκόσμια τάση η οποία αγγίζει όλους τους κλάδους παγκοσμίως με έμφαση σε ενέργεια και ηλεκτρισμό καθώς και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα κ αυτό αποδεικνύεται από τον παρακάτω πίνακα:

---

<sup>57</sup> Β.Μ. Παπαδάκης, (1999), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 3<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα, σελίδα 339

### Διάγραμμα 5.1. Εξαγορές και συγχωνεύσεις ανά κλάδο παγκοσμίως (2010)



Πηγή: Thomson Reuters Legal Advisors, Mergers and Acquisitions Review, first nine months 2010

### 5.2 Βαθμός ολοκλήρωσης

Η επιχειρησιακή ολοκλήρωση μπορεί να είναι κάθετη, οριζόντια ή συνδυασμός ετερόκλητων δραστηριοτήτων (conglomerates). Οριζόντιες είναι όταν και οι δύο συμβαλλόμενες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον ίδιο μεταποιητικό κλάδο. Σε μία κάθετη ΕήΣ η επιχείρηση-στόχος ανήκει στον ίδιο μεταποιητικό κλάδο με την εταιρεία-αγοραστή, αλλά σε άλλη φάση του κύκλου παραγωγής. Κάθετη ενοποίηση, δηλαδή, είναι ο συνδυασμός διαδοχικών δραστηριοτήτων σε μία κάθετη αλυσίδα κάτω από κοινό έλεγχο και συντονισμό μίας εταιρείας, με αποτέλεσμα αυτές οι διαδοχικές δραστηριότητες να εσωτερικεύονται. Μία κάθετη ΕήΣ επιφέρει μερική ή πλήρη καθετοποίηση της παραγωγής, μείωση του κόστους παραγωγής και τη συνακόλουθη δυνατότητα πλήρους ελέγχου των τιμών. Μία επιχείρηση, μετά την ολοκλήρωση μίας κάθετης ΕήΣ καθίσταται σε σχετικούς όρους περισσότερο ανεξάρτητη. Ο Sudarsanam<sup>58</sup> αναγνωρίζει τον καλύτερο έλεγχο της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, συντονισμό των παραγωγικών συντελεστών, και την αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης της επιχείρησης ως

<sup>58</sup> Sudarsanam, P.S., (2003), Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges, An Integrated and International Perspective, Prentice Hall, Financial Times, σελίδα 147

πλεονεκτήματα που εκπορεύονται από την κάθετη ολοκλήρωση μίας επιχείρησης. Η ετερόκλητη συγχώνευση (conglomerates) αφορά την συνένωση περιουσιών ή την ανάληψη κοινής επιχειρηματικής δράσης από εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους.

### **5.3 Φιλική-εχθρική εξαγορά**

Φιλική ΕήΣ είναι αυτή που έχει τη σύμφωνη γνώμη και καθόλα υποστήριξη της Διοίκησης της επιχείρησης-στόχου. Εχθρική εξαγορά είναι αυτή κατά την οποία η Διοίκηση της επιχείρησης-στόχου είναι αρνητικά προσκείμενη στην επιχειρούμενη ΕήΣ. Η πρόταση της εταιρείας-αγοραστή απευθύνεται στους μετόχους της εταιρείας-στόχου, στους οποίους προτείνεται η πώληση των μετοχών τους έναντι προκαθορισμένης τιμής ή ανταλλαγής μετοχών των δύο εταιριών με βάση συγκεκριμένη πάντα αναλογία.

Η επικρατούσα ατμόσφαιρα που διαπνέει μία ΕήΣ ασκεί σημαντική επιρροή στα είδη προβλημάτων που είναι πιο πιθανό να ανακύψουν, τη σφοδρότητα των οργανωσιακών και ανθρώπινων προβλημάτων καθώς και το βαθμό ζημιάς που θα επέλθει στην εταιρική υγεία. Ο Pritchett<sup>59</sup> αναγνωρίζει τέσσερις ευρύτερες κατηγορίες ΕήΣ βασισμένος σε ένα συνεργατικό/αντιθετικό συνεχές: οργανωσιακή διάσωση, συνεργασία, συναγωνιστικές καταστάσεις (contested situations) και αλώσεις.

Μία διάσωση χαρακτηρίζεται από μία εταιρεία που σπεύδει προς βοήθεια μίας άλλης. Ο Pritchett<sup>6</sup> διακρίνει δύο μορφές διάσωσης, χρηματοοικονομική και μία φιλική διάσωση εναλλακτική σε μία εχθρική εξαγορά. Σε μία χρηματοοικονομική διάσωση μία συγχώνευση επιδιώκεται ενεργά από την εταιρεία-στόχο προκειμένου να εξέλθει η ίδια από οικονομικό κίνδυνο.

Στην περίπτωση των συνεργατικών ΕήΣ οι δύο εταιρίες προσεγγίζουν τις διαπραγματεύσεις με καλή θέληση και διπλωματία. Η έμφαση εντοπίζεται στη δημιουργία μίας δίκαιης συμφωνίας και για τις δύο εταιρίες. Συνεργατικές συμφωνίες τείνουν να δημιουργούν μία ατμόσφαιρα αμοιβαίου σεβασμού και κατανόησης ανάμεσα στα οργανωσιακά μέλη των δύο εταιριών.

Οι συναγωνιστικές καταστάσεις χαρακτηρίζονται από αυξανόμενη αντίσταση από επιχείρησης καθώς και από επιθετικές διαπραγματεύσεις μεταξύ των δύο εταιριών. Σε μία τέτοιου είδους ΕήΣ συνήθως μόνο μία από τις δύο εταιρίες ενδιαφέρεται για την ολοκλήρωση της συμφωνίας.

---

<sup>59</sup> Pritchett, P., (1985), *After the Merger: Managing the Shockwaves*, Homewood, I11.: Dow Jones-Irwin

Στην τελευταία κλίμακα τοποθετείται η επιδρομή. Η εξαγοράζουσα εταιρεία παρακάμπει τη διοίκηση της εταιρείας-στόχου και κάνει απευθείας προσφορά στους μετόχους της προκειμένου για την εξαγορά των μετοχών τους. συνήθως θέτει σε εφαρμογή μια σειρά από αμυντικούς μηχανισμούς προκειμένου να αποκρούσει τέτοιες εχθρικές εξαγορές.

#### **5.4 Λόγοι πραγματοποίησης μιας ΕήΣ**

Οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε μία στρατηγική ανάπτυξης μέσω ΕήΣ χαρακτηρίζονται ως ποικίλοι και περίπλοκοι, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να αποδοθεί η πραγματοποίησή τους σε έναν μόνο παράγοντα.

##### **5.4.1 Στρατηγική ανάπτυξης**

Ένα από τα πιο ουσιώδη κίνητρα για την πραγματοποίηση ΕήΣ είναι η περαιτέρω ανάπτυξη μίας εταιρείας. Εταιρίες που επιζητούν την διευρύνουν και να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους έχουν να επιλέξουν ανάμεσα σε οργανική ανάπτυξη και σε ανάπτυξη μέσω ΕήΣ. Η οργανική ανάπτυξη μπορεί να αποβεί μία χρονοβόρα και με αβέβαια αποτελέσματα διαδικασία. Οι ΕήΣ, από την άλλη, αποτελούν ένα ταχύ και αποτελεσματικό μέσο εξωτερικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων απέναντι στον διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό, αλλά δεν στερούνται των δικών τους κινδύνων, οι οποίοι θα αναλυθούν παρακάτω.

##### **5.4.2 Μείωση κόστους και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας**

Η μείωση του κόστους προέρχεται από την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Οικονομίες κλίμακας προκύπτουν από το αυξημένο μέγεθος της επιχείρησης που προκύπτει από την ΕήΣ, με αποτέλεσμα το μακροπρόθεσμο μέσο κόστος ανά μονάδα προϊόντος να μειώνεται, στο μέτρο που αυξάνεται η παραγωγή του προϊόντος.

Οικονομίες κλίμακας μπορούν να προκύψουν για διάφορους λόγους, επί παραδείγματι λόγω του ότι μία επιχείρηση παραγωγής μεγάλης κλίμακας έχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, και μπορεί να αγοράζει πρώτες ύλες με ελαττωμένο κόστος, λόγω αρτιότερης διαχείρισης αποθεμάτων, ή σε τομείς όπως το Μάρκετινγκ και η έρευνα και ανάπτυξη νέων ιδεών και προϊόντων. Μείωση κόστους, όμως, μπορεί να προκύψει και από το προνόμιο που διαθέτει μία διευρυμένη επιχείρηση να απολαμβάνει καλύτερες και μικρότερου κόστους τραπεζικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες (χαμηλότερα επιτόκια, βελτίωση πιστοληπτικής ικανότητας της εταιρείας).

Οι ΕήΣ δεν αφορούν ένα απλό άθροισμα δύο διαφορετικών οργανισμών. Οι

στο «παράδοξο» αποτέλεσμα του « $2+2=5$ »<sup>60</sup>. Η συνέργεια αφορά την επίτευξη απόδοσης μεγαλύτερης από αυτή που θα είχαν οι δύο επιχειρήσεις αν λειτουργούσαν αυτόνομα<sup>61</sup>. Συνεπώς, ο συνδυασμός δύο διαφορετικών οργανισμών που συνενώνονται και δημιουργούν ένα νέο, ενοποιημένο φορέα, ο οποίος φέρει τα χαρακτηριστικά των δύο προγενέστερων, συνοδεύεται από επιπρόσθετα οφέλη.

#### **5.4.3 Η έννοια των συνεργιών**

Μία εταιρεία, λοιπόν, που αποσκοπεί στην επίτευξη συνεργιών μπορεί να προσβλέπει σε ένα από τα ακόλουθα:

- Δημιουργία και αξιοποίηση χρηματοοικονομικών συνεργιών, λόγω μεγαλύτερου μεγέθους και απόκτησης κρίσιμης μάζας, βελτίωσης της αξιοπιστίας του συνόλου των επιχειρήσεων, και καλύτερης πρόσβασης σε κεφάλαια.
- Εγκαθίδρυση και αξιοποίηση λειτουργικών συνεργιών ανάμεσα στις επιχειρήσεις, με συνέπεια την εξοικονόμηση κόστους και την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας ή οικονομιών φάσματος.
- Αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών συγκέντρωσης, διαχείρισης και διάχυσης της πληροφορίας που ευνοούν και επιβάλλουν την αναδιοργάνωση, την ολοκλήρωση και καλύτερη δικτύωση του νέου οργανισμού με το περιβάλλον.
- Βελτιστοποίηση και καλύτερη μεγιστοποίηση του συνολικού επιχειρησιακού δυναμικού, με στόχο την επέκταση των μεριδίων αγοράς, την αποτελεσματική προώθηση νέων προϊόντων, την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, τη βελτίωση των επιτελικών λειτουργιών, την κεφαλαιακή τους εξυγίανση και ενίσχυση.
- Αποδοτικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, επίτευξη κλίματος συνεργατικότητας, κα.
- Αποτελεσματικότερη διοίκηση του νέου σχήματος μέσα από την μεταφορά γνώσης, και συνδυασμού των δεξιοτήτων των διοικητικών ομάδων των δύο εταιριών.
- Δημιουργία και αξιοποίηση συνεργιών στην διαχείριση των εξερχομένων, με ενδυνάμωση της διαπραγματευτικής δύναμης του νέου οργανισμού σε σχέση με το δίκτυο διανομικών, αλλά και τους μεσάζοντες, ή με την ενσωμάτωση

<sup>60</sup> Gaughan, P., (2002), *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructuring*, Third Edition, Wiley, σελίδα 115

<sup>61</sup> Cartwright, S., Cooper, C.L., (1993), *The Role of Culture Compatibility in Successful Organisational Marriage*, *Academy of Management Executive*, Volume 7, Number 2, σελίδες 57-70, σελίδα 60



τους στο διευρυμένο οργανωτικό σχήμα, και με την καλύτερη οργάνωση και διοίκηση του δικτύου πωλητών.

- Δημιουργία και εκμετάλλευση συνεργειών στην διαχείριση των εισερχομένων, με αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης έναντι των προμηθευτών πρώτων υλών, κα.

#### **5.4.4 Υπέρβαση εμποδίων εισόδου**

ΕήΣ τέτοιου είδους μπορεί να πραγματοποιηθούν και στην περίπτωση που μία επιχείρηση θέλει να επιταχύνει τη διαδικασία εισόδου σε μία ξένη αγορά, αμβλύνοντας το ρίσκο καθώς και τις προκλήσεις που τίθενται, γλώσσα, κουλτούρα, νομοθετικό και οικονομικό περιβάλλον, κα.<sup>14</sup> Σε διεθνές επίπεδο, δηλαδή, οι ΕήΣ αποτελούν μία αποτελεσματική στρατηγική υπέρβασης του προστατευτισμού και των εμπορικών δασμών που επιβάλλουν οι ξένες χώρες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πρόσφατη εξαγορά της τουρκικής Finansbank από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας, μέσω της οποίας η ΕΤΕ αποκτά και το δίκτυο 285 καταστημάτων της Finansbank. Η Εθνική, με αυτήν την οσφυαλγικής σημασίας κίνηση, αφήνοντας πίσω και τον τραπεζικό κολοσσό που ακούει στο όνομα Citigroup, ανακηρύσσεται ως ο τραπεζικός κυρίαρχος της Νοτιανατολικής Ευρώπης, και εισέρχεται και στην Τουρκία με 216 καταστήματα.<sup>15</sup>

#### **5.4.5 Απόκτηση πόρων**

Μία επιχείρηση δύναται να επιλέξει μία στρατηγική ανάπτυξης μέσω ΕήΣ προκειμένου να αποκτήσει πρόσβαση σε πόρους, τους οποίους η ίδια δεν διαθέτει σε αφθονία. Η εξαγοράστρια εταιρεία, λοιπόν, μπορεί να προσδοκά να εκμεταλλευθεί κάποια δυνατά σημεία της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, στα οποία η ίδια υστερεί. Προκειμένου για την κατανόηση της έννοιας των πόρων αρκεί να αναφερθούμε στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, και τη διαδικασία μετατροπής των πρώτων υλών σε έτοιμα προϊόντα και υπηρεσίες.

Παράδειγμα πόρων μπορεί να είναι οι πρώτες ύλες, οι δεξιότητες στο Μάρκετινγκ, το δίκτυο διανομής, η ισχυρή φήμη της επιχείρησης, το διοικητικό προσωπικό, κα. Στην ιδιάζουσα περίπτωση που μία εταιρεία επιδιώκει την ΕήΣ με μία άλλη για να αποκτήσει τις δεξιότητες της στην Έρευνα και Ανάπτυξη νέων προϊόντων, για την εξαγοράστρια επιχείρηση μειώνεται το κόστος και ο χρόνος ανάπτυξης νέων, καινοτομικών προϊόντων. Είναι λιγότερο επισφαλές για μία εταιρεία να διαθέτει πόρους για την εξαγορά μίας λειτουργούσας εταιρείας από το να επενδύει στην ανάπτυξη καινοτομιών με αβέβαιο και βαθύ χρονικά μέλλον. Μεγάλες φαρμακευτικές εταιρίες επιδίδονται σε τέτοιου είδους ΕήΣ.

#### **5.4.6 Διαφοροποίηση προϊόντικού χαρτοφυλακίου**

Η εξαγορά μίας επιχείρησης με ένα διαφορετικό η διευρυμένο χαρτοφυλάκιο αποτελεί έναν από τους ασφαλέστερους τρόπους διαφοροποίησης του χαρτοφυλακίου της εξαγοράστριας εταιρείας. Μπορεί, λοιπόν, με αυτόν τον τρόπο, η εξαγοράζουσα επιχείρηση να εισέλθει σε νέες, δυναμικά αναπτυσσόμενες αγορές, επεκτείνοντας τις δραστηριότητες της, αλλά παράλληλα, μειώνοντας την πιθανότητα αποτυχίας του όλου εγχειρήματος. Μία επιχείρηση, με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να αναπτύξει πολυσχιδείς εμπορικές δραστηριότητες και να αποκτήσει το απαραίτητο μέγεθος ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει τόσο τον εγχώριο όσο και τον διεθνή ανταγωνισμό.

#### **5.4.7 Αύξηση μεριδίου αγοράς και δυναμικής στην αγορά**

Στις περισσότερες των περιπτώσεων, η επιχείρηση που προκύπτει από την ΕήΣ επιτυγχάνει την αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχει και της δυναμικής της στην αγορά. Η εταιρεία αποκτά κρίσιμη μάζα και την απαιτούμενη κλίμακα που της δίνει την δυνατότητα να αντιμετωπίσει αποτελεσματικότερα τον ανταγωνισμό.

#### **5.4.8 Δημιουργία και αξιοποίηση οικονομιών φάσματος (SCOPE ECONOMIES)**

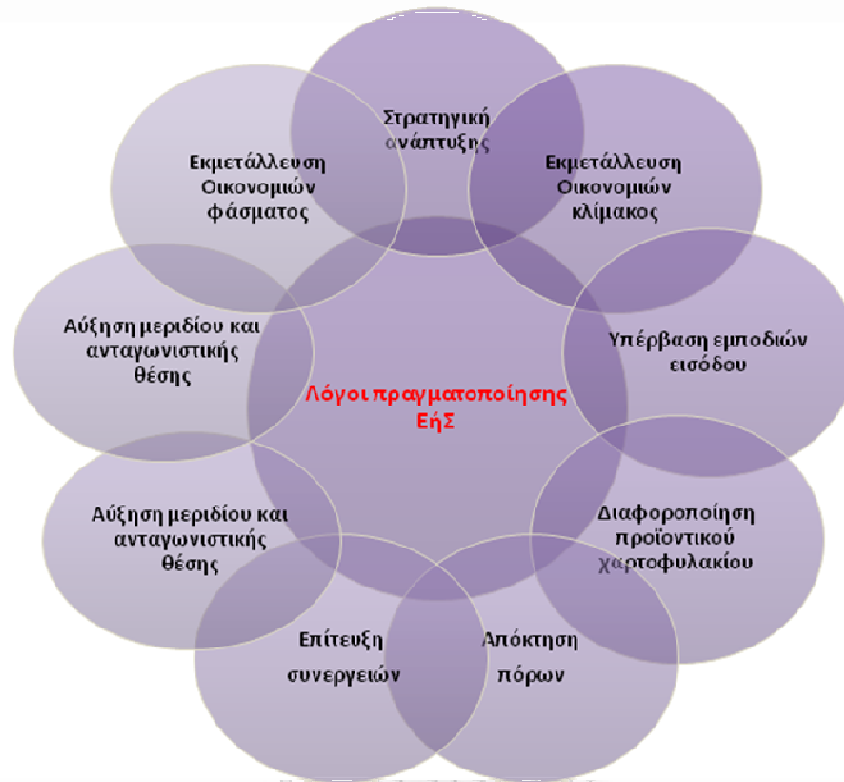
Οι οικονομίες φάσματος αναφέρονται στην εξοικονόμηση κόστους που επιτυγχάνεται όταν δύο τουλάχιστον από τις δραστηριότητες της επιχείρησης μοιράζονται έναν ή περισσότερους πόρους όπως παραγωγικές εγκαταστάσεις, κόστη έρευνας και ανάπτυξης, δίκτυο πωλητών, δίκτυα διανομής και διαφημιστικές καμπάνιες.<sup>16</sup> Διασφαλίζεται, λοιπόν, χαμηλότερο κόστος ύστερα από προσθήκη συναφών συμπληρωματικών παραγωγικών διαδικασιών, προϊόντων, ή δικτύων διανομής.<sup>62</sup>

Συνοπτικά, οι λόγοι πραγματοποίησης μιας ΕήΣ συνοψίζονται ως εξής:

---

<sup>62</sup> Hill, G.W.L., Jones, G.R., (2001), Strategic Management: An Integrated Approach, Boston, Houghton Mifflin Company, 5<sup>th</sup> Edition

## Διάγραμμα 5.2 Λόγοι πραγματοποίησης μιας ΕήΣ



## 5.5 Στάδια μιας ΕήΣ

### 5.5.1 Διαμόρφωση εταιρικής στρατηγικής

Μία πρώτη φάση σε κάθε ΕήΣ είναι η διατύπωση της στρατηγικής της επιχείρησης, η οποία εκκινεί τις διαδικασίες ΕήΣ. Ο Chandler<sup>63</sup> ορίζει τη στρατηγική ως τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μίας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μίας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων. Στο ίδιο πνεύμα κινείται και ο Andrews<sup>64</sup> ο οποίος διατείνεται ότι «στρατηγική είναι μία διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα μιας επιχείρησης. Οι Johnson, Scholes και Whittington<sup>65</sup> ορίζουν τη στρατηγική ως την κατεύθυνση και το πεδίο δράσεως ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, το οποίο επιτυγχάνει πλεονέκτημα σε ένα περιβάλλον που διαρκώς

<sup>63</sup> Chandler, A., 1962, Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MA: MIT Press, σελίδα 13

<sup>64</sup> Andrews, K., 1971, The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Irwin <sup>25</sup> Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., (2000), Exploring Corporate Strategy, Text and Cases, Seventh Edition, Pearson Education Limited

<sup>65</sup> G.Johnson, K.Scholes και R.Whittington, Exploring corporate strategy: Text and cases, Prentice Hall, 8<sup>th</sup> edition

αλλάζει, μέσω της διευθέτησης των διαθέσιμων πόρων, αρμοδιοτήτων, με απώτερο σκοπό την πλήρωση των προσδοκιών όλων των ενδιαφερομένων μερών.

### **5.5.2 Έλεγχος μιας ΕήΣ**

Όταν μία επιχείρηση επιλέγει να αναπτυχθεί μέσω ΕήΣ παρά εσωτερικά, πρέπει να εισέλθει σε μία διαδικασία ελέγχου των υποψήφιων αξιολόγησής τους. Η διαδικασία αυτή συναντάται στη βιβλιογραφία με τον όρο προσήκουσα επιμέλεια<sup>28</sup> που αναφέρεται στην προσήκουσα επιμέλεια που πρέπει να επιδεικνύεται από τους αντισυμβαλλόμενους σε μία ΕήΣ.

Η διαδικασία ελέγχου συμβάλλει στην αύξηση της γνώσης που έχει η επιχείρηση για πιθανές επιχειρήσεις-στόχους και οδηγεί σε μία πιο ρεαλιστική αποτίμηση των οφελών και των κοστών που θα προκύψουν από την ΕήΣ καθώς και των προβλημάτων που ενδεχομένως θα ανακύψουν στην πορεία. πρέπει να ξεκινά από τη στιγμή που η επιχείρηση θέτει επί τάπητος την ανάγκη ανάπτυξης μέσω ΕήΣ.

Ο έλεγχος πρέπει να είναι χρηματοοικονομικός, εμπορικός αλλά και πολιτισμικός. Ο χρηματοοικονομικός έλεγχος αφορά στον έλεγχο των χρηματοοικονομικών λογαριασμών της επιχείρησης, της αξίας των στοιχείων ενεργητικού που έχουν παραχωρηθεί σαν ασφάλεια, στον έλεγχο της φορολογικής κατάστασης αυτής αλλά και άλλων στοιχείων προκειμένου να διαπιστωθεί η πραγματική χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης-στόχου, την οποία πιθανώς να θέλει να υποκρύψει ο πωλητής.

Ο εμπορικός αποτελεί μία εις βάθος ανασκόπηση από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση-στόχος, συμπεριλαμβανομένων των ανταγωνιστών, των πελατών, των διανομέων, των προμηθευτών, και άλλων σχετικών ομάδων ενδιαφέροντος. Ο πολιτισμικός αφορά στη διάγνωση της εταιρικής κουλτούρας.

### **5.5.3 Διαπραγματεύσεις**

Η εταιρεία που εκκινεί τη διαδικασία θα πρέπει να υιοθετήσει σωστές και διαπραγματευτικές στρατηγικές, λαμβάνοντας πάντα υπόψη θέματα συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς και ψυχολογίας της ομάδας, αλλά και των κινήτρων και προσδοκιών των παικτών-κλειδιά της διαδικασίας. Η καλύτερη προσέγγιση είναι αυτή του «κερδίζω-κερδίζεις» (win-win approach), σύμφωνα με την οποία οι δύο πλευρές συναινούν προκειμένου για τη διασφάλιση θετικών αποτελεσμάτων και για τις δύο πλευρές. Συνήθως ορίζεται μια διαπραγματευτική ομάδα.

#### 5.5.4 Αποτίμηση και χρηματοδότηση μιας ΕήΣ

Η αποτίμηση της εταιρείας-στόχου πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικά, αφού πρώτα αναλυθούν όλα εκείνα τα στοιχεία, τα οποία έχουν προέλθει από τον ενδελεχή έλεγχο, τον οποίο έχει διεξάγει η ενδιαφερόμενη εταιρεία. Οι μέτοχοι της εταιρείας-αγοραστή θα ωφεληθούν από την ΕήΣ μόνο εάν οι δύο εταιρίες αξίζουν περισσότερο ύστερα από μία πιθανή συνένωση, παρά ξεχωριστά. Προκειμένου για την διευκόλυνση της αποτίμησης, έστω η αγοραία αξία της εταιρείας-αγοραστή είναι VA ενώ η αγοραία αξία της εταιρείας-στόχου είναι VB, αντίστοιχα. Η συνολική αγοραία αξία τους μετά την ΕήΣ θα είναι VAB. Συνήθως, η επιχείρηση-αγοραστή πρέπει να καταβάλλει στους μετόχους υπεραξία ίση με PB, πάνω από την αξία της επιχείρησης-στόχου, VB, για να τους δαμάσει και να τους πείσει να πωλήσουν τις μετοχές που έχουν στην κατοχή τους. Η επιχείρηση-αγοραστή, επιπλέον, βαρύνεται με κάποιες δαπάνες

$$NAV = [VAB - (VA + VB)] - PB - Expenses$$

Εάν το αποτέλεσμα που προκύπτει από την εξίσωση είναι θετικό, τότε η ΕήΣ θα οδηγήσει σε αύξηση του πλούτου των μετόχων της επιχείρησης-αγοραστή. Ο όρος που εσωκλείεται εντός των παρενθέσεων συναντάται στη βιβλιογραφία ως συνεργατική επίδραση (synergistic effect).<sup>40</sup> Ακόμα και αν αυτό είναι θετικό, οι μέτοχοι της εξαγοράζουσας εταιρείας θα ωφεληθούν μόνο εάν η υπεραξία που καταβάλλεται PB και οι λοιπές δαπάνες που την βαρύνουν είναι μικρότερες από τα οφέλη από τις συνέργειες που θα πραγματοποιηθούν. Η εξίσωση αυτή αποτελεί έναν οδηγό.

Όσον αφορά στη χρηματοδότηση, η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου πληρωμής για μία ΕήΣ, μετρητά, μετοχές, ή έκδοση ομολόγων, είναι ένα θέμα εξέχουσας σημασίας για την επιχείρηση-αγοραστή. Παράγοντες, οι οποίοι αναμένεται να επηρεάσουν την απόφαση της επιχείρησης για την μέθοδο χρηματοδότησης της ΕήΣ είναι η διαθεσιμότητα χρηματοοικονομικών πόρων, φορολογικοί παράγοντες, η ρευστότητα της επιχείρησης-αγοραστή, λογιστική πολιτική που ακολουθεί, καθώς και θέματα ελέγχου του νέου σχήματος.

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου πληρωμής για μία ΕήΣ, μετρητά, μετοχές, ή έκδοση ομολόγων, είναι ένα θέμα εξέχουσας σημασίας για την επιχείρηση-αγοραστή. Παράγοντες, οι οποίοι αναμένεται να επηρεάσουν την απόφαση της επιχείρησης για την μέθοδο χρηματοδότησης της ΕήΣ είναι η διαθεσιμότητα χρηματοοικονομικών πόρων, φορολογικοί παράγοντες, η ρευστότητα της επιχείρησης-αγοραστή, λογιστική πολιτική που ακολουθεί, καθώς και θέματα ελέγχου του νέου σχήματος.

Μία εναλλακτική μέθοδος είναι η ανταλλαγή μετοχών<sup>66</sup>, ανάμεσα στις δύο αντισυμβαλλόμενες εταιρίες. Ένα πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι η πληρωμή του φόρου κεφαλαιακών κερδών αναβάλλεται μέχρι την πραγματοποίησή τους. Εν αντιθέσει, όταν η επιχείρηση-στόχος λαμβάνει μετρητά υποχρεούται να καταβάλλει τον νόμιμο φόρο στη λογιστική χρήση. Εάν η επιχείρηση-στόχος θέλει να διατηρήσει θα προτιμήσει να λάβει εταιρικές μετοχές.

Συχνή είναι και η ανάληψη χρέους προκειμένου για την χρηματοδότηση μίας ΕήΣ. Αν δηλαδή η επιχείρηση δε διαθέτει επαρκή ρευστότητα, μπορεί να στραφεί σε άλλου είδους χρηματοδότηση, συνήθως δανεισμό από εμπορικές τράπεζες και μέσω junk bonds, ομολόγων με υψηλό επιτόκιο, το οποίο κυμαίνεται ανάλογα με την επιτυχία ή την αποτυχία του εγχειρήματος. Παρ' όλα αυτά, η συσσώρευση υπερβολικού χρέους, το οποίο η εταιρεία δεν μπορεί να αποπληρώσει, θέτει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.<sup>67</sup>

### **5.5.5 Ενοποίηση των εταιριών**

Η ενοποίηση δύο εταιριών αφορά την ένωση δύο διαφορετικών ειδών εταιρικής χρηματοοικονομικών συστημάτων και συστημάτων ελέγχου. Αποτελεί σύνθετο μέρος οποιασδήποτε διαδικασίας ΕήΣ και στοχεύει στο να εξασφαλίσει τα μέγιστα οφέλη που προκύπτουν από την συνένωση των εταιριών. Αποτελεί μία δομημένη διεργασία που εξασφαλίζει την απρόσκοπτη λειτουργία των εταιριών, ενώ, παράλληλα, επιτρέπει τον εντοπισμό και την υλοποίηση των οφελών που προκύπτουν από την ΕήΣ. Αυτά τα οφέλη μπορούν να προέλθουν από νέες ευκαιρίες ανάπτυξης και δημιουργίας εσόδων, από την περικοπή στα κόστη, την αύξηση της παραγωγικότητας και την καλύτερη διαχείριση του ενεργητικού. Επίτευξη αυτών των οφελών είναι δυνατή μόνο με την πραγματοποίηση αλλαγών στις διεργασίες, τη δομή και την κατανομή των πόρων, την ενοποίηση των λειτουργιών των δύο εταιριών, της

<sup>66</sup> Hitt, M.A., Harrison, J.S., Ireland, R.D., (2001), *Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders*, Oxford University Press, σελίδες 45-46

<sup>67</sup> Healy, P., Palepu, K., Ruback, R., (1997, Summer), *Which Takeovers are Profitable? Strategic or Financial?*, *Sloan Management Review*, σελίδες 45-55

εταιρικής τους κουλτούρας.

Όπως έχει δείξει η εμπειρία πρόκειται για μία διαδικασία μάλλον επίπονη, χρονοβόρα και με αμφίβολα αποτελέσματα. Οι La Piana και Hayes<sup>68</sup> υποστηρίζουν ότι η φάση της ενοποίησης είναι η φάση με τις περισσότερες προκλήσεις για τους δύο οργανισμούς. Μάλιστα οι Cartwright και Cooper<sup>69</sup>, σε έρευνα που έχουν διεξαγάγει βρήκαν ότι η υποεκτίμηση των δυσκολιών που μπορεί να ανακύψουν στην ενοποίηση δύο εταιριών είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτυχία μιας ΕήΣ.

Μία πολύ σημαντική παράμετρος που πρέπει ληφθεί υπόψη είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Οι ΕήΣ είναι γεγονότα που συνεπάγονται μεγάλες αλλαγές και προμηνύουν σημαντικές ανακατατάξεις τόσο στην επαγγελματική όσο και την προσωπική ζωή των εργαζομένων των δύο εταιριών και κυρίως αυτών που εργάζονται για την εξαγοραζόμενη επιχείρηση. Οι άνθρωποι αυτοί πρέπει να προετοιμαστούν για τις εσωτερικές αλλαγές που θα συμβούν και για αλλαγή εταιρικής κουλτούρας.

Έτσι, λοιπόν, η ενοποίηση των δύο εταιριών, εμπεριέχει και την ενοποίηση των δύο διαφορετικών εταιρικών κουλτούρων που τις διέπουν. Εταιρική κουλτούρα είναι το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων, υποθέσεων μίας επιχείρησης, των συμπεριφορών, καθώς και των συμβόλων που διέπουν την επιχείρηση και τα οργανωσιακά της μέλη.<sup>70</sup> Αφού επιτευχθεί αυτό, πρέπει να βρεθούν οι δίαυλοι επικοινωνίας για τη διάχυση της νέας εταιρικής κουλτούρας. Εδώ υπεισέρχεται και ο παράγοντας που μας ενδιαφέρει, το στρατηγικό μάνατζμεντ που συνδυάζει, αποτυπώνει και εν τέλει καθορίζει όλες τις παραπάνω παραμέτρους που αναφέραμε.

Κλείνοντας το κεφάλαιο, παρουσιάζουμε τις σπουδαιότερες εξαγορές και συγχωνεύσεις που έλαβαν ή θα λάβουν χώρα μέσα στο 2010.

---

<sup>68</sup> La Piana, D., Hayes, M., (2005), M&A in the Nonprofit Sector: Managing Merger Negotiations and Integration, Strategy and Leadership, Volume 33, Number 2

<sup>69</sup> Cartwright, S., Cooper, C.L., (1995), Organisational Marriage: “Hard” Versus “Soft” Issues, Personnel Review, Volume 24, Number 3

<sup>70</sup> Edgar H.Schein, Sloan School of Management, United States. Office of Naval Research. Organizational Effectiveness Research Program

**Πίνακας 5.1 Οι σημαντικότερες Είς για το 2010**

Εξαγοραζόμενη εταιρεία (αποκτηθέν %)	Εξαγοράστρια εταιρεία	Χώρα εξαγοραστή/εξαγοραζόμενου	Αξία σε \$ (εκ)	Κλάδος
Potash Corp of Saskatchewan (100%)	BHP Billiton PLC	United Kingdom/Canada	43,180.5	Πρώτες ύλες
Carso Global Telecom SAB de CV (100%)	America Movil SAB de CV	Mexico/Mexico	27,483.4	Τηλεπικοινωνίες
GDF-Suez Energy International (100%)	International Power PLC	United Kingdom/ United States	25,090.20	Ενέργεια και ηλεκτρισμός
Qwest Commun Intl Inc (100%)	CenturyLink Inc	United States/United States	22,170.20	Τηλεπικοινωνίες
Genzyme Corp (100%)	Sanofi-Aventis SA	France/ United States	19,259.80	Υγεία
American Life Insurance Co Inc (100%)	MetLife Inc	United States/United States	15,543.50	Χρηματοπιστωτικά ιδρύματα
British Sky Bdcstg Grp PLC (60.9%)	News Corp	United Kingdom/United States	13,730.40	MME και ψυχαγωγία
Coca-Cola Entrl Inc-NA Bus (100%)	Coca-Cola Co	United States/United States	12,223.60	Καταναλωτικά αγαθά
Smith International Inc (100%)	Schlumberger Ltd	United States/United States	25,090.26	Ενέργεια και ηλεκτρισμός
Zain Group (46%)	Etisalat	Utd Arab Em/ Kuwait	11,771.80	Τηλεπικοινωνίες
The Williams Cos Inc-Gas (100%)	Williams Partners LP	United States/United States	11,750.40	Ενέργεια και ηλεκτρισμός
Alcon Inc (24.6%)	Novartis AG	Switzerland/Switzerland	11,120.40	Υγεία
Zain Africa BV (100%)	Bharti Airtel Ltd	India/Nigeria	10,700.0	Τηλεπικοινωνίες
Polyus Zoloto (100%)	KazakhGold Group Ltd	Kazakhstan/ Russian Fed	10,261.10	Πρώτες ύλες
Brasilel NV (50%)	Telefonica SA	Spain/Brazil	9,742.60	Τηλεπικοινωνίες

Πηγή: Thomson Reuters Legal Advisors, Mergers and Acquisitions Review, first nine months 2010



## **Βιβλιογραφία κεφαλαίου**

- Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006, Β έκδοση
- Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2007
- Andrews, K., 1971, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Irwin 25
- Cartwright, S., Cooper, C.L., (1993), *The Role of Culture Compatibility in Successful Organisational Marriage*, *Academy of Management Executive*, Volume 7, Number 2, σελίδες 57-70, σελίδα 60
- Cartwright, S., Cooper, C.L., (1995), *Organisational Marriage: "Hard" Versus "Soft" Issues*, *Personnel Review*, Volume 24, Number 3
- Chandler, A., 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MA: MIT Press, σελίδα 13
- Gaughan, P., (2002), *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructuring*, Third Edition, Wiley, σελίδα 115
- Healy, P., Palepu, K., Ruback, R., (1997, Summer), *Which Takeovers are Profitable? Strategic or Financial?*, *Sloan Management Review*, σελίδες 45-55
- Hill, G.W.L., Jones, G.R., (2001), *Strategic Management: An Integrated Approach*, Boston, Houghton Mifflin Company, 5th Edition
- Hitt, M.A., Harrison, J.S., Ireland, R.D., (2001), *Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders*, Oxford University Press, σελίδες 45-46
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., (2000), *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*, Seventh Edition, Pearson Education Limited
- Kotler Philip, *Marketing Management*, 11th edition, Prentice Hall, 2006
- La Piana D., Hayes M., (2005), *M&A in the Nonprofit Sector: Managing Merger Negotiations and Integration*, *Strategy and Leadership*, Volume 33, Number 2
- Pritchett, P., (1985), *After the Merger: Managing the Shockwaves*, Homewood, I11.: Dow Jones Irwin
- Schein Edgar, Sloan School of Management, United States. Office of Naval Research. Organizational Effectiveness Research Program

- Sudarsanam, P.S., (2003), *Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges, An Integrated and International Perspective*, Prentice Hall, Financial Times, σελίδα 147
- Thomson Reuters Legal Advisors, *Mergers and Acquisitions Review*, first nine months 2010
- Wheelen Thomas, Hunger David, *Strategic Management and Business Policy*, 9th edition, 2008

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

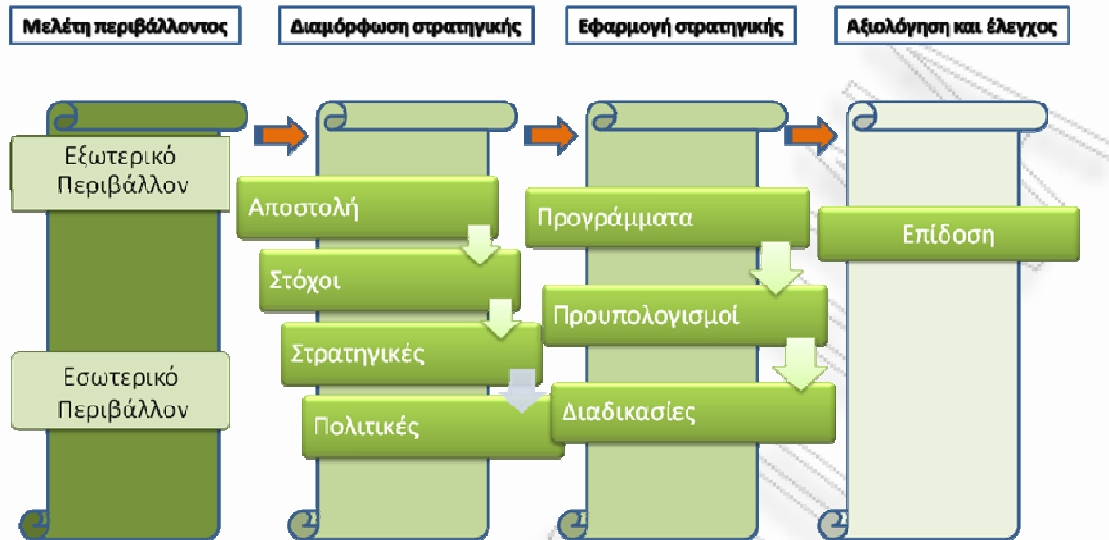
### Στρατηγικό μάνατζμεντ

#### 6.1 Θεωρία στρατηγικού μάνατζμεντ

Στρατηγικό μάνατζμεντ λέγεται το σύνολο των αποφάσεων και των ενεργειών που λαμβάνουν τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης και οι οποίες καθορίζουν τις επιδόσεις της επιχείρησης στο μέλλον. Το στρατηγικό μάνατζμεντ συνήθως προκύπτει από τις ακόλουθες διεργασίες:

- Ανίχνευση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Διενεργήθηκε παραπάνω με την ανάλυση Porter και Pest αντίστοιχα και αφορά στην εξέταση όλων των παραμέτρων, εντός και εκτός επιχείρησης, που μπορούν να επηρεάσουν την πορεία και τη λειτουργία της. Προλαμβάνει σημαντικούς κινδύνους και προσφέρει απαραίτητα στοιχεία στα στελέχη μιας επιχείρησης ώστε να προάγουν τα στοιχεία που χρειάζεται και να εξαλείψουν όσα κρύβουν κινδύνους, όταν περάσουν στο επόμενο στάδιο, της διαμόρφωσης στρατηγικής.
- Διαμόρφωση στρατηγικής. Πρόκειται για την χάραξη ενός μακροπρόθεσμο σχεδίου δράσης για την επιχείρηση το οποίο έχει μελετηθεί στρατηγικά ώστε να αποκαλύπτει τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις δυνάμεις του εσωτερικού περιβάλλοντος εξαλείφοντας, ή ελαχιστοποιώντας, τις απειλές και τις αδυναμίες.
- Υλοποίηση στρατηγικής. Είναι η εφαρμογή του πλάνου δράσης που έχει οριστεί στο προηγούμενο βήμα. Συνήθως η εφαρμογή της στρατηγικής ξεκινάει από τη μεσαία βαθμίδα στελεχών και αυτό οφείλεται στο ότι τα ανώτερα στελέχη δεν έχουν εξίσου συχνά και ζωτικά σημεία επικοινωνίας με τη μεγάλη μάζα μιας επιχείρησης, τις παραγωγικές δυνάμεις.
- Αξιολόγηση και επαναπροσδιορισμός στρατηγικής ή σημείων της στρατηγικής, ανάλογα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση είναι ένα πολύ σημαντικό στάδιο στη διαμόρφωση στρατηγικής γιατί επιτρέπει την επισήμανση και αναπροσαρμογή όλων των σημείων που είναι ακανθώδη για την επιχείρηση ή δεν έφεραν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ουσιαστικά, δηλαδή, στο στάδιο αυτό συγκρίνουμε τα αναμενόμενα με τα τελικά αποτελέσματα ώστε να προβούμε σε διορθωτικές κινήσεις που θα επιφέρουν τα αποτελέσματα που προσδοκούσαμε εξ αρχής.

## Διάγραμμα 6.1. Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ



Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006, Β έκδοση

Το στρατηγικό μάνατζμεντ καταπιάνεται με το πιο σημαντικό πρόβλημα των επιχειρήσεων, πώς δηλαδή μέσα από τον ανταγωνισμό που τις αναγκάζει σε μια συνεχή μάχη για την επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα μπορέσουν να θέσουν τα θεμέλια για το μέλλον. Ένα επιτυχημένο παρόν δεν αποτελεί διασφάλιση και για ένα επιτυχημένο μέλλον. Πολλές φορές, οι μεταβλητές των επιχειρήσεων είναι τόσες πολλές και οι εξελίξεις τόσο ραγδαίες ώστε μια επιχείρηση θα πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση για να ανταπεξέλθει στις νέες συνθήκες του περιβάλλοντος αλλά και σε πιθανές ανατροπές. Άλλωστε, τα στελέχη μιας επιχείρησης που χαράζουν τη στρατηγική της θα πρέπει πάντα να συνυπολογίζουν τις διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) των συμφερόντων της επιχείρησης. Το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά σε όλα τα πεδία μιας επιχείρησης, το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει αλλά και την αλληλεπίδραση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στο επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ, βρίσκεται η διαχείριση της αλλαγής<sup>71</sup> ή αλλιώς, διοίκηση της αλλαγής η οποία είναι πολύ επίκαιρη με το θέμα αυτής της διπλωματικής. Η αλλαγή αφορά τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον και φυσικά, στη διασύνδεση μεταξύ τους. **Διοίκηση Αλλαγών ("Change Management")** είναι η διαδικασία συνολικής διαχείρισης και ελέγχου των ριζικών μεταβολών στην οργανωτική δομή και λειτουργία ενός οργανισμού. Στη διαδικασία αυτή εμπλέκονται: α) οι άνθρωποι, β) η τεχνολογία και γ) τα

συστήματα/διαδικασίες του οργανισμού. Από τις τρεις αυτές μεταβλητές η πλέον κρίσιμη είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, η διαχείριση του οποίου αποτελεί το βασικό κριτήριο επιτυχίας ή μη των αλλαγών. Άλλωστε, διοίκηση αλλαγών σημαίνει διοίκηση ανθρώπων. Και τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μια επιχείρηση για να το επιτύχει αυτό είναι ανοιχτούς ορίζοντες, διάθεση για επικοινωνία, ενεργό συμμετοχή.<sup>72</sup> Όταν μιλάμε για αλλαγές μιλάμε για δομικές αλλαγές εκ βάθρων οι οποίες συνήθως απαιτούν αλλαγή στρατηγικής, κουλτούρας, ακόμα και δομής.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, το στρατηγικό μάντζμεντ δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μια τυπική διαδικασία. Η επιχείρηση θα πρέπει να θέσει κάποια ερωτήματα όπως:

- Πού βρίσκεται στην παρούσα φάση
- Πού θέλει να πάει
- Με ποιον τρόπο θα επιτευχθεί αυτό

Βρίσκοντας τις απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα, η επιχείρηση θα μπορέσει να χαράξει την πορεία που χρειάζεται για να οδηγηθεί στα ανάλογα αποτελέσματα.

Ο Greenley<sup>73</sup> τονίζει μερικά από τα οφέλη του στρατηγικού μάντζμεντ τα οποία είναι:

- Επιτρέπει την αναγνώριση των δυνάμεων-αδυναμιών της επιχείρησης και των ευκαιριών-απειλών του περιβάλλοντος και την κατάρτιση προτεραιοτήτων
- Αναπαριστά ένα πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης
- Θέτει ξεκάθαρους και σαφείς αντικειμενικούς στόχους
- Δημιουργεί ένα πλαίσιο μεγαλύτερης επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και ανταλλαγής απόψεων εντός της επιχείρησης
- Αποσαφηνίζει τον ρόλο και τα καθήκοντα των διαφόρων στρατηγικών μονάδων αλλά και των ατόμων
- Ενθαρρύνει τον προγραμματισμό
- Καλλιεργεί θετικό κλίμα και αντίδραση στην αλλαγή
- Θέτει ξεκάθαρο όραμα και προοπτική
- Οδηγεί στη λήψη των βέλτιστων αποφάσεων
- Εξασφαλίζει τη δέσμευση των υπαλλήλων

Συνοψίζοντας, το στρατηγικό μάντζμεντ μπορεί να εξασφαλίσει στην επιχείρηση μια επιτυχημένη πορεία μέσα από ευέλικτους και δυναμικούς σχεδιασμούς.

---

<sup>72</sup> Rob Paton, James McCalman, Change Management: A Guide to Effective Implementation, 2008

<sup>73</sup> Gordon Greenley, Does Strategic Planning improve Company Performance?, Long Range Planning 19, no 2, Απρίλιος 1986

Από την άλλη, πολλές επιχειρήσεις επιβιώνουν χωρίς καν να έχουν ξεκάθαρη στρατηγική, πόσο μάλλον υποδομές στρατηγικού μάνατζμεντ, και μπορεί μάλιστα να παρουσιάζουν μια ικανοποιητική πορεία. Ωστόσο, για το μέγεθος της επιχείρησης που μελετάμε, για έναν όμιλο 2500 υπαλλήλων και μια μητρική εταιρεία με παρουσία σε 53 χώρες είναι αδύνατον να πορευτεί χωρίς ένα σαφές πλάνο δράσης, όπως θα δούμε και στη συνέχεια.

## 6.2 Τύποι στρατηγικών

Η στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελεί ένα εκτενές και αναλυτικό σχέδιο που αποκαλύπτει πώς η επιχείρηση θα καταφέρει να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς που έχει θέσει. Έτσι, η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού με το παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της.<sup>74</sup>

Η στρατηγική είναι ένα εργαλείο που ενισχύει τις πιθανότητες επιτυχίας μιας επιχείρησης αλλά δεν την εγγυάται. Μερικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει μια επιτυχημένη στρατηγική είναι:

- Απλοί και συνεπείς στόχοι
- Σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος
- Ορθή εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης
- Αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής

Σε μια μεγάλη επιχείρηση μπορούν να διακριθούν τρεις τύποι στρατηγικών: η επιχειρησιακή (corporate level strategy), η επιχειρηματική (business level strategy) και η λειτουργική (functional level strategy).

Η **Επιχειρησιακή Στρατηγική** επιχειρεί να οργανώσει τη δομή και τη διαχείριση των συνολικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης και να εντοπίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Η στρατηγική αυτή αφορά στη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων. Οι επιλογές της επιχειρησιακής στρατηγικής κινούνται σε τρεις κατευθύνσεις: στις στρατηγικές ανάπτυξης, όπου η επιχείρηση επιλέγει να αναπτυχθεί σε κάποιους τομείς, στις στρατηγικές σταθεροποίησης, όπου διαλέγει το δρόμο της σταθερότητας και στις στρατηγικές περισυλλογής, όπου επιλέγει να αποσυρθεί από κάποιες δραστηριότητες.

<sup>74</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006, Β έκδοση

Συνοπτικά, η επιχειρησιακή στρατηγική αποκαλύπτει τη γενικότερη στάση της επιχείρησης απέναντι σε όλες τις δραστηριότητες της, τον τρόπο διοίκησης των διαφόρων δραστηριοτήτων που θα επιλέξει να συνεχίσει να αναπτύσσει, τη ροή των χρηματοοικονομικών και λοιπών πόρων, τις σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες και το περιβάλλον και τους τρόπους αύξησης της απόδοσης των επενδύσεων.

Η **Επιχειρηματική Στρατηγική** (business strategy) ή Ανταγωνιστική Στρατηγική (Competitive Strategy) αφορά στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε καθεμιά από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Η στρατηγική αυτή διαμορφώνεται σε επίπεδο στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων (strategic business units- SBU), δηλαδή σε μεμονωμένες δραστηριότητες ή σύνολο αυτών, οι οποίες είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν δική τους στρατηγική. Επομένως, η επιχειρηματική στρατηγική, έχοντας ως γνώμονα τη μεγιστοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε δραστηριότητα, παίρνει τις εξής παραλλαγές:

- Ηγεσία κόστους (cost leadership strategy)
- Διαφοροποίηση (differentiation strategy)
- Εστίαση στο κόστος (cost focus strategy)
- Εστίαση στη διαφοροποίηση (differentiation focus strategy)

Επομένως, η επιχειρηματική στρατηγική αφορά σε Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες και διαμορφώνεται σε αυτό το επίπεδο ώστε κάθε επιχειρηματική μονάδα να αναπτύσσει δική της στρατηγική, σχετίζεται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά και τέλος, αποσκοπεί στην αύξηση των περιθωρίων κέρδους και στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων για την επίτευξη των συνολικών στόχων της επιχείρησης.

Τέλος, η **Λειτουργική Στρατηγική** (Functional Strategy) αφορά κυρίως στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων και ουσιαστικά, καταδεικνύει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να υποστηριχθεί η επιχειρηματική στρατηγική. Η λειτουργική στρατηγική συντονίζει τις δράσεις των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και μεγιστοποιεί την παραγωγικότητα των πόρων με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας κάθε τμήματος.

Τα τρία επίπεδα στρατηγικών αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και γι' αυτό, ο στρατηγικός σχεδιασμός του ανώτερου επιπέδου περιορίζει στρατηγικά το κατώτερο επίπεδο κοκ.

### **6.3 Διαμόρφωση σεναρίων στρατηγικής**

Για να φτάσουμε στο σημείο εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ πρέπει να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της κατάλληλης στρατηγικής η οποία συχνά προκύπτει από τη διαμόρφωση σεναρίων και την τελική επικράτηση του βέλτιστου σεναρίου. Η μεθοδολογία διαμόρφωσης σεναρίων δίνει λύση σε δύο συχνά προβλήματα που ανακύπτουν, την υποεκτίμηση και την υπερεκτίμηση της αλλαγής. Συνήθως στις επιχειρήσεις παρατηρείται το πρώτο, η υποεκτίμηση. Πολλές φορές βλέπουμε τις αλλαγές να έρχονται αλλά δεν μπορούμε να εκτιμήσουμε ορθά την ταχύτητα και τη ριζικότητα τους με αποτέλεσμα να λαμβάνουμε πολύ δυσμενέστερα αποτελέσματα από αυτά που προσδοκούσαμε.

Παρακάτω θα μελετήσουμε αναλυτικά ποια είναι τα στάδια της διαμόρφωσης σεναρίων και τι μας προσφέρει το καθένα. Επίσης, θα εντοπίσουμε τους πιθανούς κινδύνους που ελλοχεύουν και τα συχνότερα σφάλματα και πώς αυτά μπορούν να αποφευχθούν.

#### **6.3.1 Στάδια διαμόρφωσης σεναρίων**

##### **Στάδιο 1: Ορισμός πεδίου δράσης.**

Το πρώτο βήμα είναι να καθορίσουμε το χρονικό πλαίσιο και το πεδίο αναφοράς της έρευνας μας, δηλαδή τα προϊόντα, τις αγορές που μας απασχολούν, την τεχνολογία και τις επιμέρους παραμέτρους που διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα, ειδικά όταν εξετάζουμε διεθνή οργανισμό. Ο χρονικός ορίζοντας μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες όπως την ταχύτητα των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως πχ. με την παρεμβολή πολιτικών αλλαγών, νέα σχέδια των ανταγωνιστών κ.ά.

##### **Στάδιο 2: Αναγνώριση των κυρίως ομάδων ειδικού ενδιαφέροντος (stakeholders) της επιχείρησης.**

Είναι πολύ σημαντικό να εντοπίσουμε με σαφήνεια ποιες είναι οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος για την επιχείρηση, ποια είναι τα συμφέροντα τους και πώς αυτά επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την πορεία της επιχείρησης. Ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος θεωρούνται οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες της επιχείρησης ακόμα και η κυβέρνηση για επιχειρήσεις μεγάλου βεληνεκούς όπου θίγεται το εθνικό συμφέρον (αυτό συμβαίνει και στην περίπτωση μας με τον ΟΤΕ που μέχρι πρόσφατα ήταν κρατική επιχείρηση αλλά εξακολουθεί να ενδιαφέρει σημαντικά την ελληνική κυβέρνηση και μετά την εξαγορά από τη Deutsche Telekom). Όλοι οι παραπάνω επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται από τις επιδόσεις της επιχείρησης γι



αυτό θα πρέπει να αναγνωρίζουμε τους ρόλους που επιτελούν και το βαθμό επιρροής τους.

### **Στάδιο 3: Αναγνώριση των κυριότερων τάσεων.**

Οι τάσεις αφορούν στο εξωτερικό περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικο-πολιτισμικό, τεχνολογικό, νομικό, ηθικό) αλλά και στο εσωτερικό, τις τάσεις του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Εξετάζουμε, λοιπόν, το βαθμό επίδρασης των διαφόρων τάσεων στην πορεία της επιχείρησης, πιθανές ανατροπές που μπορούν να επιφέρουν ή διεξόδους που μπορούν να προσφέρουν.

### **Στάδιο 4: Αναγνώριση σημαντικών αβεβαιοτήτων.**

Απρόβλεπτα γεγονότα ή με αβέβαιο αποτέλεσμα, είτε αυτά προκύπτουν από παράγοντες του εξωτερικού είτε του εσωτερικού περιβάλλοντος, μπορούν να ανατρέψουν ακόμα και ολοσχερώς οποιοδήποτε πιθανό σενάριο στρατηγικής. Φυσικά, απροσδόκητες και μεγάλες ανατροπές δεν μπορούν να προβλεφθούν αλλά θα μπορούσαμε να εξετάζουμε το μέλλον με μια διορατική ματιά ψάχνοντας απαντήσεις για ζητήματα όπως: ποιες αξίες, υπηρεσίες, προϊόντα θα έχουν σημασία στο μέλλον για τον καταναλωτή; Τι αλλαγές μπορεί να επιφέρει η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας; Ποιες είναι οι ενδείξεις για τις τάσεις του κλάδου;

### **Στάδιο 5: Κατασκευή αρχικών θεμάτων σεναρίων.**

Εφόσον έχουν τηρηθεί τα παραπάνω βήματα και έχουμε πλέον συλλέξει πληροφορίες για το πεδίο δράσης, τις τάσεις και τις αβεβαιότητες που μπορούν να ανακύψουν, είμαστε έτοιμοι για την αρχική κατάρτιση σεναρίων. Θα μπορούσαμε να πάρουμε το ακραίο θετικό και ακραία αρνητικό σενάριο αλλά το πιθανότερο είναι ότι δεν θα μας οδηγήσει σε αντικειμενικούς συλλογισμούς. Το καλύτερο θα ήταν να συνδυάσουμε όλους τους πιθανούς συνδυασμούς σεναρίων και δίνοντας βαρύτητα σε όλους τους παράγοντες να καταλήξουμε στο/α πιο πιθανό/πιθανά σενάριο/α.

### **Στάδιο 6: Έλεγχος συνοχής και αληθοφάνειας.**

Κάνουμε έλεγχο συνοχής και αληθοφάνειας. Θα πρέπει τα σενάρια που κάνουμε να είναι όσο γίνεται πιο κοντά στην πραγματικότητα, οι τάσεις να είναι συμβατές με το χρονικό πλαίσιο που εξετάζουμε, τα σενάρια να οδηγούν σε αβεβαιότητες που δεν αλληλοσυγκρούονται και να προβλέπεται η πιθανή αλλαγή στάσης των ομάδων ειδικού ενδιαφέροντος της επιχείρησης (stakeholders).

### **Στάδιο 7: Ανάπτυξη σεναρίων μάθησης & αναγνώριση αναγκών έρευνας.**

Τα αρχικά σενάρια που θα αναπτύξουμε μπορεί να μας φαίνονται πολύ καλά αλλά θα πρέπει να εξασφαλίσουμε ότι έχουν συνάφεια με την επιχείρηση. Άρα, σκοπός μας είναι να εντοπίσουμε τα θέματα που είναι στρατηγικά σχετικά προς την

επιχείρηση μας. Επίσης, μπορεί να έχει προηγηθεί έρευνα των τάσεων στο στάδιο 3 αλλά σε αυτό το σημείο, πιθανόν θα ανακύψουν πιο εξειδικευμένες ανάγκες καθώς κάθε επιχείρηση έχει τις δικές τις ιδιαιτερότητες.

#### **Στάδιο 8: Ανάπτυξη ποσοτικών μοντέλων.**

Το επόμενο στάδιο είναι η ανάπτυξη ποσοτικών μοντέλων, δηλαδή η τυποποίηση των παραμέτρων που έχουν προκύψει από τη διαμόρφωση των σεναρίων σε ένα ποσοτικό μοντέλο. Μια εταιρεία που έχει πρωτοπορήσει στην μεθοδολογία σχεδιασμού σεναρίων είναι η Shell η οποία εδώ και 30 χρόνια χρησιμοποιεί τη διαμόρφωση σεναρίων για τις προβλέψεις των αλλαγών του μέλλοντος.<sup>75</sup>

#### **Στάδιο 9: Επεξεργασία και ανάπτυξη σε σενάρια αποφάσεων.**

Είναι το στάδιο στο οποίο τα σενάρια μάθησης θα πρέπει να μετουσιωθούν σε σενάρια αποφάσεων. Πριν να γίνει αυτό, θα πρέπει να αναψηλαφήσουμε όλα τα βήματα που ακολουθήσαμε για να δούμε αν προσιδιάζουν στα πραγματικά προβλήματα και στις προκλήσεις της επιχείρησης. Στη συνέχεια, πρέπει να διαμορφώσουμε σενάρια αποφάσεων και να τα θέσουμε σε εφαρμογή και να κρίνουμε την αποτελεσματικότητά τους.

Η αποτελεσματικότητα των σεναρίων κρίνεται από τα εξής στοιχεία:

- Σχετικότητα
- Συνάφεια
- Βάθος χρόνου.
- Αρχέτυπα (δεν θα πρέπει να περιγράφουν διαφορετικές εκδοχές του ίδιου σεναρίου αλλά διαφορετικά σενάρια)

#### **6.3.2 Συνήθεις παγίδες και σφάλματα στη διαμόρφωση σεναρίων<sup>76</sup>**

Παρακάτω θα παραθέσουμε τα πιο συνήθη σφάλματα στην προσπάθεια διαμόρφωσης σεναρίων και τις τυπικές παγίδες της μεθόδου.

##### Σφάλματα περιεχομένου στο σχεδιασμό σεναρίων

- Ακαταλληλότητα του χρονικού πλαισίου και του πεδίου δράσης
- Εσωτερική ασυνέχεια των σεναρίων
- Υποεκτίμηση ή υπερεκτίμηση των τάσεων
- Ανεπαρκής εκτίμηση των καθοριστικών παραγόντων για την εκτίμηση του

<sup>75</sup> Peter Cornelius, Alexander Van de Putte, and Mattia Romani, Three Decades of Scenario Planning in Shell, California Management Review, Berkeley: Fall 2005. Vol. 48, Issue 1

<sup>76</sup> Fahey Liam and Randal R.M. Twenty common pitfalls in scenario planning, by P. Shoemaker in "Learning from the future", John Wiley and Sons, New York

μέλλοντος

- Εγκλωβισμός στην ιστορία της επιχείρησης
- Αποτυχία ταύτισης με τις ανησυχίες των ανώτατων στελεχών
- Αποτυχία έκφρασης της θεωρίας του σεναρίου σε αποτελεσματική πράξη

#### Παγίδες της μεθόδου

- Λανθασμένα πορίσματα από την έρευνα του περιβάλλοντος
- Μη εφικτοί στόχοι
- Ανάπτυξη πάρα πολλών σεναρίων
- Αποτυχία ένταξης των σεναρίων στη διαδικασία σχεδιασμού
- Μη παρακολούθηση της πορείας των σεναρίων και έλλειψη διορθωτικών κινήσεων
- Αποτυχία να εξασφαλιστεί η δέσμευση για την τήρηση του σεναρίου από όλα τα επίπεδα διοίκησης.

Πολλοί πλέον ισχυρίζονται ότι η αβεβαιότητα είναι βασικό δομικό χαρακτηριστικό του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και η καλύτερη προσέγγιση είναι να την κατανοήσουμε. Τα σενάρια είναι στην ουσία «ιστορίες» σχετικά με το τι είναι πιθανό να συμβεί στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και πως αυτή θα μπορέσει να ανταποκριθεί και να αντιμετωπίσει τις αλλαγές. Υιοθετώντας την υπόθεση ότι είναι σχεδόν απίθανος ο έλεγχος του μέλλοντος, εκτιμώνται εξίσου πιθανά σενάρια καθώς και ο τρόπος αντίδρασης σε κάθε περίπτωση. Στόχος όλης αυτής της διαδικασίας είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ και η βέλτιστη εφαρμογή του. Για το λόγο αυτό, συλλέγονται όχι μόνο πληροφορίες στρατηγικής σημασίας, αλλά και τεχνολογικές, πολιτικές και κοινωνικές πληροφορίες και οργανώνονται σε ένα ορισμένο πλαίσιο.

Τρία είναι τα βασικά οφέλη που προσφέρει η δημιουργία σεναρίων:

- Προσανατολίζουν εκείνους που συγκεντρώνουν και αναλύουν τις πληροφορίες της επιχείρησης σχετικά με το περιβάλλον της.

Οι μάνατζερ συγκρίνουν τις στρατηγικές επιλογές με τα σενάρια και μπορούν να ρωτήσουν: «*τι θα πρέπει να κάνουμε εάν...ποιό θα είναι το αποτέλεσμα αυτού...*» Η σύνδεση αυτή των σεναρίων με τις διάφορες επιχειρησιακές στρατηγικές βοηθά στην ανάλυση ευαισθησίας των στρατηγικών που χαράσσονται, ενώ παράλληλα «γεννώνται» περιθώρια για βελτιώσεις και προβλέψεις αστάθμητων παραγόντων. Επιπλέον, η εφαρμογή σεναρίων μπορεί να αποκαλύπτει λανθασμένα συμπεράσματα σχετικά με το περιβάλλον, στα οποία τα στελέχη είχαν οδηγηθεί ως εκείνη τη στιγμή σχεδόν με βεβαιότητα. Κάτι τέτοιο παρατηρείται αρκετές φορές καθώς πολλές φορές

εστιάζουμε στο άμεσο ορατό μέλλον με αποτέλεσμα να αγνοούμε ή να μειώνουμε τη σημασία των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων.

- Βοηθούν στην συγκέντρωση των στοιχείων με τέτοιο τρόπο που είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων.

Επομένως, γίνεται σαφές ότι η διαμόρφωση σεναρίων είναι απαραίτητη για να καταλήξουμε στη σωστή κατεύθυνση στρατηγικού μανάτζμεντ.

Ωστόσο, όσο χρήσιμη είναι η λογική ακολουθία μιας μεθόδου που θα μας επιτρέψει τη διαμόρφωση των κατάλληλων σεναρίων τόσο θα πρέπει να προσέχουμε μην υποπέσουμε σε τυπικά σφάλματα και μεθόδους που μπορούν να μας στοιχίσουν την επιτυχία.

### **Βιβλιογραφία κεφαλαίου**

- Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006, Β έκδοση
- Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2007
- Cornelius Peter, Van de Putte Alexander and Romani Mattia, Three Decades of Scenario Planning in Shell, California Management Review, Berkeley: Fall 2005. Vol. 48, Issue 1
- Fahey Liam and Randal R.M. Twenty common pitfalls in scenario planning, by P.Shoemaker in "Learning from the future", John Wiley and Sons, New York
- Greenley Gordon, Does Strategic Planning improve Company Performance?, Long Range Planning 19, no 2, Απρίλιος 1986
- Paton Rob, McCalman James, Change Management: A Guide to Effective Implementation, 2008
- Wheelen Thomas, Hunger David, Strategic Management and Business Policy, 9th edition, 2008

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο**  
**Στρατηγικό Μάνατζμεντ του**  
**Ομίλου COSMOTE-ΟΤΕ-DEUTSCHE TELEKOM**

**7.1 DEUTSCHE TELEKOM**

**7.1.1 Η DEUTSCHE TELEKOM με μια ματιά**

Όπως αναφέραμε και παραπάνω η DEUTSCHE TELEKOM κατέχει σήμερα το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών του ομίλου ΟΤΕ, άρα και της COSMOTE-ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Υπενθυμίζουμε ότι μετά από συμφωνία ανάμεσα στην Ελληνική Κυβέρνηση και την Deutsche Telekom, από τις 5 Νοεμβρίου 2008 κατείχαν ο καθένας 25% συν μία μετοχή του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ. Από 31 Ιουλίου 2009, μετά από την πώληση επιπλέον 5% μετοχών και δικαιωμάτων ψήφου του Ελληνικού Δημοσίου, το ποσοστό του Ελληνικού Δημοσίου στον ΟΤΕ ανέρχεται σε 20% και της Deutsche Telekom σε 30%.

Η μητρική εταιρεία Deutsche Telekom AG έχει παγκόσμια παρουσία σε περίπου 50 χώρες και 260.000 υπαλλήλους σε ολόκληρο τον κόσμο (12/2009). Το 2009, ο όμιλος παρουσίασε έσοδα ύψους 64,6 δις € εκ των οποίων περισσότερα από τα μισά προέκυψαν εκτός των γερμανικών συνόρων. Η Deutsche Telekom διαθέτει ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών όπως πρόσβαση στο διαδίκτυο, επικοινωνία και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας μέσω των υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας. Πλέον των βασικών της υπηρεσιών, την κινητή και σταθερή τηλεφωνία, η εταιρεία επενδύει σε νέους τομείς ανάπτυξης όπως στα «έξυπνα» δίκτυα και σε μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών δικτύου, Internet και υπηρεσιών πληροφορικής.

Από τον Απρίλιο του 2010, η Deutsche Telekom AG έχει απορροφήσει πλέον τις, μέχρι πρότινος, ανεξάρτητες T-Home (για τη σταθερή τηλεφωνία) και T-Mobile (για την κινητή τηλεφωνία) και υπό την εμπορική επωνυμία "T" θα συνεχίσει τη λειτουργία τους και θα ενσωματώσει και άλλες επιχειρηματικές μονάδες υπό αυτήν. Επιπλέον, η Deutsche Telekom AG κατέχει την εταιρεία T-Systems η οποία προσφέρει λύσεις υπηρεσιών πληροφορικής και επικοινωνίας για επιχειρήσεις. Η T-Systems ουσιαστικά προσφέρει σε επιχειρήσεις υπηρεσίες δικτύωσης μέσω μίας μόνο πηγής. Παράλληλα, η Deutsche Telekom AG σταδιακά εμπλέκεται με νέες δραστηριότητες όπως η τεχνολογία υπολογιστικού νέφους<sup>77</sup> και οι λύσεις πληροφορικής για τομείς

<sup>77</sup> Μία νέα γενεά υπηρεσιών που βασίζονται στην ιδέα του «υπολογιστικού νέφους» με σκοπό οι χρήστες να μπορούν να έχουν πρόσβαση στα δεδομένα τους από όπου και αν βρίσκονται. Οι προγραμματιστές θα μπορούν να δημιουργούν εφαρμογές που θα εκτελούνται στο διαδίκτυο και όχι στον υπολογιστή του κάθε χρήστη. Παράλληλα και τα δεδομένα των χρηστών –κείμενα, εικόνες,

όπως η ενέργεια, η υγεία, η κατανομή των διαφημιστικών μέσων ακόμα και τον κλάδο του αυτοκινήτου.

Ο όμιλος βασίζεται στις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και λειτουργεί με γνώμονα τη οικολογία και την κοινωνική ευημερία. Αυτό αποδεικνύεται και από το ότι συστηματικά ο όμιλος καταλαμβάνει υψηλές θέσεις στη λίστα των κορυφαίων εταιρειών παγκοσμίως στην κατεύθυνση της αειφόρου ανάπτυξης. Το 2009, η Deutsche Telekom κέρδισε τον τίτλο "sector leader" από τον παγκοσμίου φήμης εταιρεία διαχείρισης βιώσιμων περιουσιακών στοιχείων, SAM, χάρη στο ότι ο όμιλος καλύπτει όλες τις ενεργειακές του ανάγκες από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Επιπρόσθετα, η καμπάνια της Deutsche Telekom για τη βιώσιμη ανάπτυξη με τίτλο "Big changes start small" (Οι μεγάλες αλλαγές ξεκινούν από τα μικρά πράγματα) έχει κινητοποιήσει σημαντικά τους πελάτες του ομίλου αλλά και τη γερμανική κοινή γνώμη προς αυτή την κατεύθυνση.

### **7.1.2 Η Deutsche Telekom και οι επιδόσεις της εκτός Γερμανίας**

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η Deutsche Telekom δραστηριοποιείται σε περίπου 50 χώρες. Αξίζει, λοιπόν, να εξετάσουμε ποιες είναι οι επιδόσεις και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει εκτός συνόρων και πώς επηρεάζει αυτό τα αποτελέσματα της. Στη Γερμανία, αναφέρουμε ότι ο όμιλος ανακηρύχτηκε ο καλύτερος εργοδότης της χρονιάς από 19.000 φοιτητές. Επίσης, η Deutsche Telekom έλαβε την 5<sup>η</sup> θέση ανάμεσα στους πιο 10 πιο περιζήτητους εργοδότες που προσφέρουν θέσεις πρακτικής άσκησης σε φοιτητές στη Γερμανία.

Εκτός Γερμανίας, ενδεικτικά αναφέρουμε:

- T-Mobile Slovensko S.A: η T-Mobile Slovensko, εδρεύουσα στη Σλοβενία και έχοντας ολοκληρώσει τη συγχώνευση της Slovak Telekom και της T-Mobile Slovensko από την 1<sup>η</sup> Ιουλίου 2010, έφτασε κέρδη 460 εκατ. € για το 1<sup>ο</sup> εξάμηνο του 2010, αύξησε τις συνδέσεις σταθερής τηλεφωνίας broadband κατά 400.000, δέχθηκε 2.412 εκ πελάτες για υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας ενώ η τάση για τη χρήση υπηρεσιών και την κίνηση των πελατών είναι αυξητική.<sup>78</sup> Επίσης, η T-Mobile Slovensko κέρδισε την 1η θέση σε έρευνα μεταξύ 37 εταιρειών ως ο καλύτερος εργοδότης για το 2009.
- T-Mobile Czech Republic: το 2003 η RadioMobil, τσεχική εταιρεία

---

ηλεκτρονικά μηνύματα- θα αποθηκεύονται σε μεγάλους διακομιστές για να είναι και αυτά διαθέσιμα από παντού. Οι υπηρεσίες απολογιστικού νέφους (cloud computing) είναι ένα από τα νέα πεδία ανταγωνισμού ανάμεσα σε μεγάλες εταιρείες, όπως η Google και η Amazon.

<sup>78</sup> <http://www.slovaktelekom.sk>

τηλεπικοινωνιών από το 1996, πέρασε στην T-Mobile και μετονομάστηκε σε T-Mobile Czech Republic. Η εταιρεία παρουσίασε για το 1<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2010 5,5 εκατ. πελάτες, κέρδη άνω των 7,2 εκατ. CZK (300 εκατ. €) και ARPU (Average Revenue per User) ύψους 415 CZK (16,85€). Η T-Mobile Czech Republic το 2009 κατάφερε να ενσωματώσει νέες δραστηριότητες λύσεων πληροφορικής και επέκτασης του δικτύου 3G ώστε πλέον να μπορεί να εκδίδει ετήσια αποτελέσματα συμπεριλαμβανομένων όλων των ενσωματωμένων επιχειρηματικών μονάδων. Επιπλέον, η T-Mobile Czech Republic κέρδισε τη 2<sup>η</sup> θέση στην έρευνα "Employer of the Year" για το 2009.

- T-Mobile Croatia<sup>79</sup>: ο όμιλος T-HT Group είναι ηγέτης στην αγορά τηλεπικοινωνιών της Κροατίας και η μόνη εταιρεία τηλεπικοινωνιών της χώρας που προσφέρει όλη τη γκάμα υπηρεσιών κινητής & σταθερής τηλεφωνίας, μετάδοσης δεδομένων, Internet και διεθνών κλήσεων επικοινωνίας. Η Hrvatski Telekom d.d. ιδρύθηκε τον Δεκέμβριο του 1998 και το 2010, με τη συγχώνευση των εταιρειών T-Mobile Hrvatska d.o.o. και Hrvatski Telekom d.d. οι μέχρι τότε χωριστές επιχειρηματικές μονάδες, T-Com και T-Mobile ενώθηκαν υπό μια οντότητα το 2010 τον όμιλο T-HT Group. Η T-Mobile παρουσίασε πτώση εσόδων κατά 9,8% το 1ο εξάμηνο του 2010 αλλά η πτώση είναι μικρότερη από ό,τι το αντίστοιχο διάστημα του 2009. Οι πελάτες συμβολαίου αυξήθηκαν κατά 2,3% το 1ο τρίμηνο του 2010 και το μερίδιο της T-Mobile έχει φτάσει το 34,8% πλέον. Η T-Com παρουσίασε σημαντική αύξηση στην συνδέσεις Internet εν αντιθέσει με την πτώση στις συνδέσεις φωνής. Τα έσοδα από το Internet ανέβηκαν κατά 20,4% κι έφτασαν τα 668 εκατ. HRK (92 εκατ. €), οι συνδρομητές ADSL κατά 14.5% φτάνοντας τους 583.556 και οι συνδρομητές IPTV κατά 50.6% φτάνοντας τους 256.846. Σημειώνουμε ότι η Κροατία είναι από τις χώρες που πλήττονται σφοδρά από την οικονομική κρίση και αυξημένο κύμα φορολογίας.
- T-mobile UK: το 1999 η T-Mobile αγοράζει την αγγλική εταιρεία One to One και το 2002 βγαίνει στην αγγλική αγορά με την επωνυμία T-Mobile UK. Σε μια αγορά με τεράστιο ανταγωνισμό από κολοσσούς όπως η Vodafone, η O2 και η Orange UK, η T-Mobile ήταν απλά η 4<sup>η</sup> στη σειρά εταιρεία τηλεπικοινωνιών στο Ηνωμένο Βασίλειο<sup>80</sup>. Το μέλλον ήταν δυσοίωνα με μια από τις

<sup>79</sup> <http://www.t.ht.hr/eng/>

<sup>80</sup> [www.financialtimes.com/telecoms](http://www.financialtimes.com/telecoms)



μεγαλύτερες αγορές της Ευρώπης να μένει εκτός πεδίου εμβέλειας για την Deutsche Telekom και με δημοσιοποιημένα αποτελέσματα στο τέλος του 2009 να αναφέρουν 3 δις £ έσοδα, αύξηση των συνδέσεων κατά 0,4% μόνο (4,1 εκατ. πελάτες) και EBITDA 20,7%. Η T-Mobile έψαχνε μια διέξοδο σε μεγαλύτερη κερδοφορία και φαίνεται ότι τη βρήκε. Τον Ιούλιο του 2010 η T-Mobile προχώρησε σε στρατηγική συνεργασία με την Orange UK, της γαλλικής France Telecom υπό τη νέα εταιρεία Everything Everywhere LTD, κοινής ιδιοκτησίας της Deutsche Telekom και της France Telecom. Υπό το νέο αυτό καθεστώς, η κοινή εταιρεία διαθέτει 700 καταστήματα λιανικής πώλησης και συνδρομητική βάση 30 εκατ. πελατών και φιλοδοξεί να κάνει εμφανή την παρουσία της στην αγορά τηλεπικοινωνιών του Ην.Βασιλείου. Ένα από τα πρώτα οφέλη αυτής της συνεργασίας είναι ότι οι δύο εταιρείες προσέφεραν στους συνδρομητές τους πρόσβαση και στα δύο δίκτυα καλύπτοντας έτσι τουλάχιστον τον μισό πληθυσμό του Ην.Βασιλείου. Η νέα εταιρεία θα επανεμφανιστεί στην αγγλική αγορά ως η no 1 εταιρείας τηλεπικοινωνιών στο Ην.Βασίλειο. Από τις συνέργειες έχουν επιβεβαιωθεί οφέλη ύψους 3,5 δις £ ενώ οι πρώτες ενέργειες στους καταναλωτές άρχισαν να λαμβάνουν χώρα στο 3<sup>ο</sup> και 4<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2010.

- T-Mobile USA: η T-Mobile USA ιδρύθηκε το 2002. Η Deutsche Telekom αγόρασε την VoiceStream τον Μάιο του 2001 έναντι 24 δις \$ και το 2002 μετονομάστηκε σε T-Mobile USA. Έχει 33,62 εκ συνδρομητές (2ο τρίμηνο 2010) και ετήσια έσοδα ύψους 21,53 δις \$ για το έτος 2009. Κατέχει την 4η θέση στην αγορά των Ην. Πολιτειών μετά την Verizon Wireless, την AT&T mobility και την Sprint Nextel. Στην ανακοίνωση των αποτελεσμάτων του 1<sup>ου</sup> τριμήνου 2010 της μητρικής εταιρείας Deutsche Telekom φέτος η T-Mobile ανακοίνωσε μείωση εσόδων κατά 7,8% και 77.000 πελάτες οι οποίοι προτίμησαν κάποιο άλλο δίκτυο και 118.000 πελάτες συμβολαίων υψηλής αξίας. Μέχρι πολύ πρόσφατα, η T-Mobile USA έχει καθυστερήσει αρκετά στην διάδοση του σήματος 3G και HSPA+ με αποτέλεσμα να φαίνεται να χάνει τη μάχη από τους ανταγωνιστές που έχουν αναπτύξει ένα ταχύτατο φορητό δίκτυο με τη βοήθεια και της νέας τεχνολογίας LTE (long term evolution)<sup>81</sup> που υπόσχεται ακόμα γρηγορότερη πρόσβαση στο internet. Παρ' όλα αυτά, η T-Mobile USA κατάφερε να ανατρέψει τα δεδομένα. Αναπτύσσοντας ήδη

---

<sup>81</sup> Πρόκειται για ένα νέο δίκτυο γρήγορης πρόσβασης που υιοθετείται από πολλές εταιρείες στις Η.Π.Α. με ταχύτητα σχεδόν στα 4G (3,9 για την ακρίβεια)

διπλά ασύρματα δίκτυα έχει καταφέρει να εγκαταστήσει ήδη σε 25 μητροπολιτικές περιοχές δίκτυα ταχύτητας 4G και στοχεύει σε άλλες 100 μέσα στο 2011 καλύπτοντας 185 εκατ. πληθυσμό. Η T-Mobile USA φιλοδοξεί να φτάσει τα 21Mbit/s και συνδυαστικά, να προσφέρει περισσότερες υπηρεσίες φορητού internet μαζί με πρωτοποριακές συσκευές. Η εταιρεία στοχεύει σε συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες όπως οι οικογένειες, οι Ισπανόφωνοι και οι νέοι. Στοχεύει να μειώσει το ARPU των ανταγωνιστών κατά 60%, να μειώσει το ποσοστό πελατών που την εγκαταλείπουν (Churn rate) από το 2,3% στο 1,8%, να μεγαλώσει το μερίδιο της στα smartphones περισσότερο από 50%, να μεγαλώσει το μερίδιο της στο ακαθάριστο εισόδημα από διαφημίσεις κατά 20% τουλάχιστον και να αυξήσει το περιθώριο κέρδους στις υπηρεσίες σέρβις κατά 35% μέχρι το 2012.

Όπως φαίνεται από όλα τα παραπάνω, η Deutsche Telekom αποδεικνύει συνεχώς σε όλες τις χώρες που δραστηριοποιείται ότι δεν αφήνει τίποτα στην τύχη και ότι με το μέγεθος, την τεχνογνωσία και την εμπειρία της μπορεί και ανατρέπει ακόμα και δύσκολες καταστάσεις. Τόσο η αγορά των Ην. Πολιτειών όσο και του Ην. Βασιλείου φαίνονταν χαμένες και σήμερα, με τις κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις, η κατάσταση φαίνεται να αλλάζει ριζικά.

### **7.1.3 Η Deutsche Telekom και η στρατηγική της παγκοσμίως**

Η Deutsche Telekom είναι ένας όμιλος με δραστηριοποίηση σε 50 χώρες, EBITDA 20,7 δις € και Καθαρά Ετήσια Έσοδα 64,6 δις € για το 2009. Είναι, επομένως, απολύτως λογικό και μάλλον, επιβεβλημένο ο όμιλος να έχει μια ξεκάθαρη στρατηγική ανάπτυξης η οποία μετουσιώνεται στο νέο μόντο "FIX-TRANSFORM-INNOVATE" (Σταθεροποίηση-Μετασχηματισμός- Καινοτομία). Η Deutsche Telekom στοχεύει στη μεταμόρφωση της επιχειρηματικής της δραστηριότητας με σκοπό να επιτύχει έσοδα από μία μίξη ευρύτερων υπηρεσιών. Ο Όμιλος φιλοδοξεί ότι οι νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που θα αναπτύξει θα αποφέρουν σημαντικό μερίδιο εσόδων.

Οι νέοι αυτοί πυλώνες στρατηγικής της Deutsche Telekom είναι το επόμενο στάδιο της επιχειρηματικής στρατηγικής του Ομίλου μετά το "GROW-FIX-FOCUS" (Ανάπτυξη-Σταθεροποίηση- Εστίαση) που αποτέλεσε το επίκεντρο της στρατηγικής για τα έτη 2007-2009. Τα χρόνια αυτά, η DT κατάφερε:

1. Να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση στη Γερμανία και στη Νοτιο-ανατολική Ευρώπη

2. Να αυξήσει τα μεγέθη της στην κινητή τηλεφωνία (+7% στα έσοδα και +10% στο EBITDA, 8 εκ νέοι πελάτες από την εξαγορά της Orange UK)
3. Να κινητοποιηθεί σημαντικά στο mobile internet με πάνω από 1 δις € έσοδα ανά τρίμηνο
4. Να «χτίσει» νέα συστήματα πληροφορικής με επίκεντρο τους εταιρικούς πελάτες και τις λύσεις για επιχειρήσεις και να κάνει νέα βήματα στην καινοτομία με σημαντική ανάπτυξη στον τομέα της τεχνολογίας νέφους και της δυναμικής υπολογιστών.

Το ενδιάμεσο στάδιο μεταξύ του 1<sup>ου</sup> σταδίου στρατηγικής "GROW-FIX-FOCUS" και του 2<sup>ου</sup> σταδίου στο οποίο χρονικά βρισκόμαστε τώρα, το "FIX-TRANSFORM-INNOVATE" είναι η μετάβαση στο μοντέλο OneCompany (Μία Εταιρεία). Η διαδικασία αυτή ξεκίνησε από το 2008 και αφορά στη μέγιστη δυνατή ενοποίηση διαδικασιών και λειτουργιών ώστε να προκύψουν συνέργειες, μειωμένα κόστη και καλύτερη δομή και οργάνωση της εταιρείας. Το 2007 ενοποιήθηκαν οι Πωλήσεις και το Service αλλά η σημαντικότερη ενοποίηση έγινε στα τέλη του 2009 με την T-Home, τον πάροχο σταθερής τηλεφωνίας και internet της DT και την T-Mobile, την εταιρεία κινητής τηλεφωνίας της DT, να ενώνονται σε μία εταιρεία υπό την επωνυμία T-Mobile Deutschland GmbH.

Το κρίσιμο ζήτημα για την DT αλλά και για τον ίδιο τον Rene Obermann (CEO της DT) ήταν πώς η εταιρεία θα λειτουργούσε αποτελεσματικά σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον ενώ παράλληλα παίρνουν νέες πρωτοβουλίες ανάπτυξης. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να επιτευχθεί μόνο με καλύτερη εξυπηρέτηση, περισσότερη καινοτομία και περισσότερη αποτελεσματικότητα. Γι' αυτούς τους λόγους, η συγχώνευση T-Home και T-Mobile σε μία εταιρεία ήταν η πλέον ιδανική λύση ώστε η εταιρεία να μπορέσει να περάσει στη νέα εποχή του "FIX-TRANSFORM-INNOVATE".

Ήδη πριν από αυτό, είχαν γίνει σημαντικά βήματα όπως το να ενοποιηθούν τα διαφορετικά περιβάλλοντα που παρουσιάζουν κινητά τηλέφωνα, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τηλεοράσεις, κονσόλες παιχνιδιών, προσωπικοί υπολογιστές και «έξυπνα» κινητά τηλέφωνα σε ένα ενιαίο περιβάλλον στο οποίο όλοι αυτά τα συστήματα θα επικοινωνούν. Από την συγχώνευση των T-Home και T-Mobile αναμένεται και ήδη προκύπτει καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, διασφάλιση των θέσεων εργασίας, συνέργειες και σημαντικά νέα έσοδα ύψους 600 εκ € το χρόνο (πρόβλεψη) και αποφυγή διπλοκαλύψεων.

#### 7.1.4 "FIX-TRANSFORM-INNOVATE"

Η στρατηγική "FIX-TRANSFORM-INNOVATE" έχει διπλό κέντρο βάρους: από τη μία, περιλαμβάνει την περαιτέρω σταθεροποίηση των υπαρχόντων υπηρεσιών κινητής και σταθερής τηλεφωνίας οι οποίες αντιστοιχούν σε κέρδη ύψους 200 δις € καθώς και την εξασφάλιση της αποδοτικότητας των δικτυακών υποδομών.

Από την άλλη, η Deutsche Telekom στοχεύει σε πόρους από νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που θα βασιστούν στους ακόλουθους πυλώνες μέχρι το 2015:

1. Βελτίωση της απόδοσης των παγίων που σχετίζονται άμεσα με την κινητή. Ως εκ τούτου, η Deutsche Telekom σκοπεύει να στέψει με επιτυχία τη στρατηγική συνεργασία με την Orange UK στο Ην.Βασίλειο ενώ στις Η.Π.Α., όπως προαναφέραμε, η T-Mobile USA ήδη έχει αρχίσει να επενδύει σε δίκτυα ταχείας μετάδοσης δεδομένων που θα φέρουν την επανάσταση στο γρήγορο internet.
2. Εκμετάλλευση των ενοποιημένων περιουσιακών στοιχείων που προκύπτουν από το μοντέλο "OneCompany". Η ενοποίηση υπηρεσιών κινητής και σταθερής τηλεφωνίας θα σταθεροποιήσει τα έσοδα, θα βελτιώσει τις υπηρεσίες και θα επιτρέψει την ανάπτυξη συνολικών υπηρεσιών και τιμών για τους συνδρομητές. Παράλληλα, η συνδυαστική πώληση θα αποφέρει νέα έσοδα ενώ η ενοποίηση θα δημιουργήσει συνέργειες στο μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και τις υπηρεσίες με αποτέλεσμα την εξοικονόμηση χρημάτων.
3. Χτίσιμο δικτύων και διαδικασιών στο δρόμο για την «Κοινωνία των gigabit» (Gigabit Society)<sup>82</sup>. Σε αυτό το πλαίσιο, η Deutsche Telekom επενδύει 10 δις € στη Γερμανία για τα επόμενα τρία χρόνια ενώ σκοπεύει να εγκαταστήσει δίκτυο οπτικών ινών στο 1/3 των νοικοκυριών στη γερμανική αγορά ως το 2012. Επιπλέον, η Deutsche Telekom σχεδιάζει να λανσάρει πρωτοποριακές τεχνολογίες ασύρματων δικτύων για να καλύψει το χαμένο έδαφος στο ευρυζωνικό internet.
4. Συνδεσιμότητα σε όλες τις πιθανές οθόνες. Η εταιρεία φιλοδοξεί να αυξήσει σημαντικά την πελατειακή της βάση στις συνδέσεις TV. Από τους 2,7 εκ πελάτες IPTV που έχει τώρα, στοχεύει να φτάσει τα 5 εκ μόνο εντός συνόρων μέχρι το 2015 ενώ θέλει να γίνει ηγέτης της γερμανικής αγοράς σε αυτό τον τομέα μέχρι το 2013.

<sup>82</sup> Gigabit society: πρόκειται για έναν καινούριο όρο από την Nokia Systems ο οποίος αναφέρεται στη νέα κοινωνία ταχείας μετάδοσης δεδομένων όπου οι ταχύτητες θα φτάσουν μέχρι και τα 100Mb/sec

5. Μοναδικές πλατφόρμες υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας. Η Deutsche Telekom προσφέρει πλατφόρμες υπηρεσιών για επιχειρήσεις και ιδιώτες με επίκεντρο την ενέργεια, την υγεία, την κατανομή των διαφημιστικών μέσων και τα αυτοκίνητα με πρόσβαση στο internet. Η T-Systems αποσκοπεί σε έσοδα 6-8 δις € μέχρι το 2015, κυρίως σε χώρες του εξωτερικού ενώ δίνεται μεγάλη βαρύτητα στις δυναμικές υπηρεσίες internet και στην τεχνολογία υπολογιστικού νέφους όπου η Deutsche Telekom είναι ήδη κυρίαρχος.
6. Εστίαση στις υπηρεσίες mobile internet (internet μέσω κινητού) και online internet (internet μέσω ζωντανής σύνδεσης) ως βασική πηγή εσόδων. Οι υπηρεσίες mobile internet και online internet αποτελούν τομέα υψηλού ενδιαφέροντος για τη DT καθώς υπολογίζεται ότι θα αποφέρουν διπλάσια κέρδη στα επόμενα 5 χρόνια και θα συνεισφέρουν κατά 12 δις € στα κέρδη της εταιρείας. Άλλωστε, η DT έχει βρει διάφορες εμπορικές διεξόδους για τις online υπηρεσίες τις όπως οι πλατφόρμες που έχει αναπτύξει η ίδια (Entertain & Home, API, OTT).

Ειδικότερα, οι αλλαγές από πλευράς DT για να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω αφορούν σε:

- Μετασχηματισμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας από το να προσφέρει απλά πρόσβαση σε internet και ομιλία στο να προσφέρει υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας και να συνδυάζει προϊόντα και υπηρεσίες με το μέγιστο όφελος για τον καταναλωτή.
- Ενδεδειγμένη μελέτη ανεξερεύνητων τομέων όπως το mobile internet, οι προηγμένες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας (ICT) όπως η υπολογιστική νέφος και τα «έξυπνα» δίκτυα.
- Ενοποίηση κινητής και σταθερής σε επίπεδο δικτύων, προϊόντων, υπηρεσιών και καινοτομίας στο μέγιστο δυνατό βαθμό
- Αποτελεσματική κατανομή κεφαλαίων και διαχείριση των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων (Ε&Σ) στη λογική του μετασχηματισμού
- Δέσμευση στην απόδοση κερδών για τους επενδυτές και όλες τις ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος της εταιρείας (stakeholders)
- Νέο τρόπο απόδοσης κερδών που να συνυπολογίζει το Κέρδος ανά Μετοχή και την Αποδοτικότητα των Συνολικών Απασχολούμενων Κεφαλαίων

## Πίνακας 7.1. Ποσοτικοί στόχοι ομίλου DT ως το 2012

### Ποσοτικοί στόχοι ομίλου DT ως το 2012

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΣΤΟΧΟΣ ΩΣ ΤΟ 2012
Συνολικός αριθμός συνδρομητών TV ομίλου	5,5 με 6 εκατ €
Συνολικός αριθμός συνδρομητών κινητής ομίλου	>140 εκατ
Συνολικός αριθμός συνδρομητών ευρυζωνικού δικτύου ομίλου	>18 εκατ
Εσοδα	>6 δις € από την κινητή τηλεφωνία, σταθεροποίηση εσόδων στη γερμανική αγορά
Εξοικονόμηση εσόδων για το διάστημα 2010-2012	4,2 δις € εκ των οποίων το 1,8 δις € αφορά στη Γερμανία και τη Νοτιο-ανατολική Ευρώπη
Ελεύθερες Ταμειακές Ροές	αύξηση κατά 6,2 δις € από το 2010
Αποδοτικότητα Συνολικών Απασχολούμενων Κεφαλαίων	>150 μονάδες βάσης*
Απόδοση κερδών στους μετόχους	3,4 δις €/έτος, μέρισμα 0,70/μετοχή και δικαίωμα επαναγοράς

\* **Μονάδες Βάσης (BPS):** Μια μονάδα που είναι ίση με 1/100 του 1%, και χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει τη μεταβολή ενός χρηματοοικονομικού μέσου. Η μονάδα βάσης χρησιμοποιείται συνήθως για τον υπολογισμό των μεταβολών στα επιτόκια, δείκτες μετοχών και την απόδοση ενός γρασράφου σταθερού εισοδήματος. Η σχέση μεταξύ των μεταβολών ποσοστών μοναδων βάσης μορρών να συνοψισθούν ως εξής: 1% μεταβολή = 100 μονάδες βάσης, και το 0,01% = 1 μονάδα βάσης.

Πηγή: Επίσημα δημοσιοποιημένα στοιχεία Deutsche Telekom

#### 7.1.5 Οι αξίες της Deutsche Telekom

Σε ένα τέτοιο πολυδιάστατο περιβάλλον και με τη DT να δραστηριοποιείται συνεχώς και σε νέες επιχειρηματικές λειτουργίες, δεν θα ήταν δυνατό για αυτή την εταιρεία να μη λειτουργεί παρά με μια δυναμική και συνεχώς εξελισσόμενη εταιρική ταυτότητα η οποία αποτελεί γνώμονα λειτουργίας τόσο για τη DT εντός Γερμανίας όσο και για τις θυγατρικές της σε ολόκληρο τον κόσμο.

Οι 5 θεμελιώδεις αξίες της DT, όπως αποτυπώνονται στο επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας, συνοψίζονται στα εξής:

1. Στόχος μας είναι η απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη. Η αρχή αυτή βασίζεται στο σημαντικότερο πυλώνα κάθε εμπορικής δραστηριότητας, τον πελάτη, ο οποίος βρίσκεται στο επίκεντρο. Για τη DT, ωστόσο, η ικανοποίηση του πελάτη δεν είναι αρκετή. Ο στόχος είναι να τον «συνεπάρουμε» με την εξυπηρέτηση, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες και ως εκ τούτου, να παραμείνει διαχρονικά «πιστός».
2. Η συμπεριφορά μας καθοδηγείται από τον σεβασμό και την ακεραιότητα. Αυτή η αρχή δεν αφορά μόνο στο σεβασμό που παρατηρείται σε κάθε περιβάλλον εργασίας αλλά στον βαθύ και ακέραιο σεβασμό προς κάθε συνάδελφο, πελάτη, συνεργάτη, προμηθευτή ή επενδυτή.

3. Όλοι μαζί, μία ομάδα. Η αρχή αυτή διέπει γενικότερα τη λειτουργία της DT τόσο στη Γερμανία όσο και στο εξωτερικό. Αυτό σημαίνει ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά και ότι κάθε εργαζόμενος είναι ελεύθερος και οφείλει να εκφράσει τη γνώμη του. Ωστόσο, από τη στιγμή λήψης της απόφασης και μετά, όλοι οι εμπλεκόμενοι, σαν μία ομάδα, οφείλουν να ακολουθήσουν και να τηρήσουν την απόφαση που πάρθηκε.
4. Το καλύτερο περιβάλλον για εργασία και προσωπική ανάπτυξη. Σε αυτή την αρχή, βασίζεται η δομή της εταιρείας αλλά και η ανέλιξη της σε ολόκληρο τον κόσμο όπως και η καθιέρωση της ως μιας από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες στον κόσμο. Αυτό οφείλεται σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά γι αυτό και η εταιρεία εκτιμά την προσωπική συμβολή του καθενός ξεχωριστά. Τόσο η ανώτερη διοίκηση όσο και οι υπάλληλοι δείχνουν προσωπική δέσμευση στην επιτυχία της εταιρείας ώστε πραγματικά να παραμένει το «*καλύτερο περιβάλλον για εργασία και προσωπική ανάπτυξη*».
5. Ανήκω στην Τ, υπολόγιζε σε εμένα. Η τελευταία εντολή μετουσιώνει τη δέσμευση κάθε υπαλλήλου της DT χωριστά να επιμελείται προσωπικά και να τον απασχολεί οποιοδήποτε πρόβλημα πελάτη. Ο πελάτης νιώθει ότι ο άνθρωπος που έχει μπροστά του πραγματικά νοιάζεται για την επίλυση του προβλήματος του. Το ίδιο συμβαίνει και μεταξύ συναδέλφων και συνεργατών.

Πάνω σε αυτές τις αρχές, τις οποίες μεταλαμπαδεύει η Ανώτατη Διοίκηση στους εργαζομένους, η DT έχει φτιάξει τον Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας που είναι δεσμευτικός για όλους τους υπαλλήλους της. Επιπρόσθετα, ο Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας της DT είναι συμβατός και με τα ποιοτικά και ηθικά στάνταρ της αγοράς μετοχών της Νέας Υόρκης.

## **7.2 Όμιλος ΟΤΕ και στρατηγική της DEUTSCHE TELEKOM στην Ελλάδα**

### **7.2.1 Ο ΟΤΕ- Σύντομη παρουσίαση, Ιστορία, Όραμα και Στρατηγική**

Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος (ΟΤΕ Α.Ε.) είναι ο μεγαλύτερος τηλεπικοινωνιακός πάροχος στην Ελλάδα, ενώ μαζί με τις θυγατρικές του αποτελεί σήμερα έναν από τους κορυφαίους τηλεπικοινωνιακούς ομίλους στην Νοτιοανατολική Ευρώπη.

Ο ΟΤΕ είναι μία από τις πέντε μεγαλύτερες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αθηνών σύμφωνα με την κεφαλαιοποίηση, ενώ οι μετοχές του διαπραγματεύονται στα διεθνή χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης και του Λονδίνου.

Ο Όμιλος ΟΤΕ προσφέρει, ευρυζωνικές υπηρεσίες, σταθερή και κινητή τηλεφωνία, επικοινωνία δεδομένων υψηλών ταχυτήτων και υπηρεσίες μισθωμένων γραμμών. Παράλληλα με τις κύριες τηλεπικοινωνιακές του δραστηριότητες, στην Ελλάδα, δραστηριοποιείται και στους τομείς των δορυφορικών επικοινωνιών, των ακινήτων και της εκπαίδευσης. Ο Όμιλος ΟΤΕ απασχολεί περίπου 30.000 άτομα σε 4 χώρες.

Ο ΟΤΕ, από τις μακροβιότερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, ιδρύθηκε το 1949 και μέχρι σήμερα έχει σημειώσει μεγάλες επιτυχίες και εισαγάγει συνεχείς καινοτομίες. Μερικές από τις χρονιές-σταθμοί που αξίζουν να αναφερθούν σε αυτή την πορεία των 70 χρόνων είναι:

- 2009: Μετά την πώληση επιπλέον 5% μετοχών και δικαιωμάτων ψήφου του Ελληνικού Δημοσίου, το ποσοστό της Deutsche Telekom στον ΟΤΕ ανέρχεται σε 30% και του Ελληνικού Δημοσίου σε 20%. Η COSMOTE κατέχει πλέον το 100% της ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ, της κορυφαίας τηλεπικοινωνιακής αλυσίδας λιανικής στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, με 1075 καταστήματα
- 2008: Ο ΟΤΕ αποκτά το 100% της COSMOTE και η μετοχή της διαγράφεται από το Χρηματιστήριο Αθηνών, υπογράφεται η συμφωνία μεταξύ Ελληνικής Κυβέρνησης και Deutsche Telekom, με βάση την οποία, από 5 Νοεμβρίου 2008, κατέχουν ο καθένας 25% συν μία μετοχή του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ.
- 2007 : Οι ευρυζωνικές συνδέσεις του ΟΤΕ ανήλθαν σε 825.000, ενώ στο δίκτυό του οι διαθέσιμες πόρτες ξεπέρασαν τις 1.200.000 και διατέθηκαν νέες ταχύτητες πρόσβασης που φτάνουν τα 24Mbps. Επίσης, το ελληνικό Δημόσιο πωλεί 10,7% του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ σε θεσμικούς επενδυτές.
- 2005-2006: Χάρη στην υποδομή του ΟΤΕ, η Ελλάδα κατατάσσεται ως η ταχύτερα αναπτυσσόμενη χώρα στον κόσμο, όσον αφορά στον ποσοστιαίο ρυθμό αύξησης των ευρυζωνικών συνδέσεων
- 2003: Ο ΟΤΕ ξεκινά την παροχή υπηρεσιών ADSL στην Ελλάδα
- 2001 - 2003: Ο ΟΤΕ συγκαταλέγεται, από άποψη χρηματιστηριακής αξίας, μεταξύ των πρώτων 500 επιχειρήσεων παγκοσμίως και μεταξύ των δέκα πρώτων τηλεπικοινωνιακών οργανισμών στην Ευρώπη.
- 2001: Ο ΟΤΕ λειτουργεί σε απελευθερωμένη αγορά Τηλεπικοινωνιών
- 1996: Εισάγεται ο ΟΤΕ στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και διευρύνονται οι δραστηριότητες του ΟΤΕ σε Βαλκάνια, Ανατολική Ευρώπη και Μέση Ανατολή.



- 1990: Εγκαθίσταται ένα ευρύ δίκτυο Οπτικών Ινών

Επίσης, στο πλαίσιο της διεθνούς επενδυτικής του στρατηγικής, ο Όμιλος ΟΤΕ δραστηριοποιείται από το 1997 στην αγορά τηλεπικοινωνιών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης με την εξαγορά σημαντικών μεριδίων σημαντικών τηλεπικοινωνιακών εταιρειών. Συγκεκριμένα, ο ΟΤΕ κατέχει Συγκεκριμένα, κατέχει το 54% του Ρουμανικού Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών (RomTelecom) και το 20% του δημοσίου Τηλεπικοινωνιακού Σερβικού Οργανισμού (TelecomSerbia). Παράλληλα, δραστηριοποιείται στην αγορά κινητής τηλεφωνίας στη Βουλγαρία, μέσω της GLOBUL, στην Αλβανία μέσω της AMC και στη Ρουμανία μέσω της COSMOTE Romania.

Το όραμα του ΟΤΕ είναι να προσφέρει ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου ώστε να αποτελεί την πρώτη επιλογή των πελατών στην Ελλάδα και τη Ν.Α Ευρώπη, καθώς και να ενεργεί ως «υπεύθυνη επιχείρηση» ώστε η παρουσία και η δράση του να προσθέτουν αξία σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στις χώρες όπου δραστηριοποιείται.

Οι βασικές στρατηγικές επιδιώξεις της εταιρείας είναι:

- Βελτιστοποίηση όλων των διαδικασιών του ΟΤΕ μέσα από βιώσιμες μειώσεις κόστους, και διαρκής βελτίωση στην ευελιξία και την παραγωγικότητα.
- Επέκταση της διείσδυσης της ευρυζωνικότητας στην εγχώρια αγορά και διατήρηση της ηγετικής θέσης του ΟΤΕ με μέγιστη αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της εταιρείας, μέσω της παροχής καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών και ολοκληρωμένων λύσεων τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής.
- Αξιοποίηση της σύγκλισης των τεχνολογιών με τη δημιουργία εμπορικών προτάσεων και συνεχής βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών.
- Εστίαση σε εγχώριες και διεθνείς δραστηριότητες που παρουσιάζουν προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης.
- Ενίσχυση της στενότερης συνεργασίας των θυγατρικών τόσο μεταξύ τους όσο και με τη μητρική εταιρεία.

### **7.2.2 ΟΤΕ- Εταιρική Υπευθυνότητα & Εταιρική Διακυβέρνηση**

Ο ΟΤΕ έχει ενσωματώσει τις αξίες της Εταιρικής Υπευθυνότητας τόσο στην επιχειρησιακή της στρατηγική όσο και στον καθημερινό τρόπο λειτουργίας της εταιρείας. Στις χώρες που δραστηριοποιείται στοχεύει στην προσφορά σύγχρονων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, συνδυάζοντας την οικονομική ανάπτυξη με την

ικανοποίηση όλων των ενδιαφερομένων μερών.

Μέσω του Προγράμματος Εταιρικής Υπευθυνότητας που υλοποιεί με τίτλο «Σχέση ευθύνης» και βασικές προτεραιότητες την κοινωνία, τους ανθρώπους, το περιβάλλον και την αγορά, εδραιώνεται καθημερινά η παρουσία του ΟΤΕ ως «υπεύθυνης επιχείρησης». Παράλληλα, ο ΟΤΕ εμπλουτίζει και αναπροσαρμόζει τις πρακτικές του, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, και τις εντάσσει στον επιχειρηματικό σχεδιασμό και την απόδοση της εταιρείας.

Ο ΟΤΕ αποτελεί μία από τις πρώτες ελληνικές εταιρίες που προχώρησε στη σταδιακή εναρμόνιση του απολογισμού εταιρικής υπευθυνότητας, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα Global Reporting Initiative (GRI) τα οποία λαμβάνει υπόψη 3 βασικές αρχές: τη Συμμετοχικότητα (Inclusivity), την Ουσιαστικότητα (Materiality) και την Ανταπόκριση (Responsiveness).

Τέλος, από το 2008, ο ΟΤΕ συμπεριλαμβάνεται, μαζί με κορυφαίες εταιρείες από όλο τον κόσμο, στους διεθνείς χρηματιστηριακούς δείκτες FTSE4Good για θέματα Εταιρικής Υπευθυνότητας, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια και τη συνεχιζόμενη προσπάθεια για την εφαρμογή καλών πρακτικών.

Οι 4 πυλώνες της Εταιρικής Υπευθυνότητας που αναφέρονται παραπάνω αναπτύσσονται σε χωριστές πρωτοβουλίες από μέρος του ΟΤΕ. Για την κοινωνία, ο ΟΤΕ προάγει το κοινό καλό, εξασφαλίζει την προστασία των πολιτών στις συναλλαγές τους με την εταιρεία, ενισχύει νέους και παιδιά, προωθεί την έρευνα και την καινοτομία. Για τους ανθρώπους, εξασφαλίζει την εργασία σε ένα υγιές και ασφαλές περιβάλλον και προωθεί την εκπαίδευση και συνεχή εξέλιξη τους.

Όσον αφορά στο περιβάλλον, ο ΟΤΕ, αναγνωρίζοντας τη δική του ευθύνη, συμβάλει στην αντιμετώπιση των κοινών και κρίσιμων περιβαλλοντικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η παγκόσμια κοινότητα, όπως η κλιματική αλλαγή και η προστασία φυσικών πόρων και αναπτύσσει μια σειρά από πρωτοβουλίες και δράσεις, συμβατές με διεθνείς κανόνες και πρακτικές, με ποιοτικούς και μετρήσιμους ποσοτικούς στόχους. Σκοπός είναι ο περιορισμός των επιπτώσεων που η λειτουργία του ΟΤΕ προκαλεί στο περιβάλλον, βοηθώντας έτσι στην καθιέρωση της εταιρικής περιβαλλοντικής ευθύνης.

Η προσήλωση του ΟΤΕ στη διαφάνεια και την ακεραιότητα αποτυπώνεται και στις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης της εταιρείας. Η εταιρική διακυβέρνηση αφορά στο σύνολο των αρχών που υιοθετεί μία εταιρεία προκειμένου να διασφαλίσει την απόδοση της, τα συμφέροντα των μετόχων της και τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders). Ο ΟΤΕ αναγνωρίζοντας τη σημασία των

αρχών εταιρικής διακυβέρνησης και τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή τους ακολουθεί την διεθνή πρακτική στον τομέα αυτό και επιδιώκει την συστηματική εφαρμογή αρχών εταιρικής διακυβέρνησης στις λειτουργίες του.

Ειδικότερα, ως ανώνυμη εταιρεία εισηγμένη στην κατηγορία μεγάλης κεφαλαιοποίησης στο Χρηματιστήριο Αθηνών και του Λονδίνου (LSE), ο ΟΤΕ ακολουθεί την κείμενη εγχώρια και ξένη νομοθεσία σε σχέση με την εταιρική διακυβέρνηση, έχοντας ενσωματώσει στην λειτουργία της εταιρείας κανονισμούς και πρακτικές συμμόρφωσης καθώς επίσης και πρακτικές που δεν είναι υποχρεωτικές από τους νόμους αλλά ακολουθούν διεθνή πρότυπα.

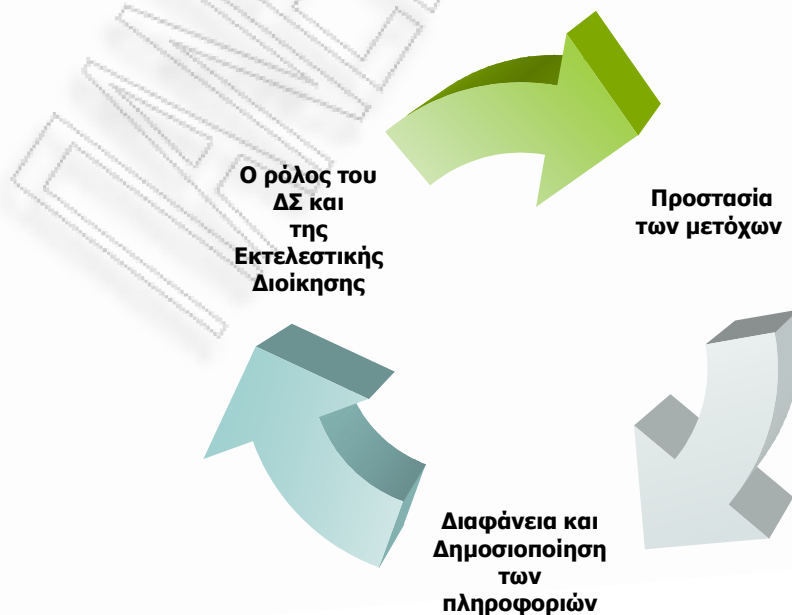
Η θέση αυτή αποτυπώνεται στο καταστατικό της επιχείρησης, στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας, στον Κώδικα Δεοντολογίας και Επιχειρηματικής Συμπεριφοράς, στον Γενικό Κανονισμό Προσωπικού και σε άλλους κανονισμούς της εταιρείας που ρυθμίζουν τις επιμέρους λειτουργίες της.

Οι βασικές αρχές, στις οποίες στηρίζεται το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης του ΟΤΕ είναι οι εξής:

- Διασφάλιση της διαφάνειας και του αποτελεσματικού ελέγχου στην άσκηση της διοίκησης
- Αμφίδρομη επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) της εταιρείας
- Διασφάλιση της αποδοτικότητας της εταιρείας.

Οι τρεις βασικοί άξονες εφαρμογής των κανόνων και πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης αφορούν στο ρόλο του Διοικητικού Συμβουλίου, της εκτελεστικής διοίκησης και του ελέγχου, στην προστασία των μετόχων και στην ενίσχυση της διαφάνειας και της δημοσιοποίησης πληροφοριών.

### **Διάγραμμα 7.1 Άξονες Εφαρμογής Εταιρικής Διακυβέρνησης στον ΟΤΕ**



### **7.2.3 Η στρατηγική της εξαγοράς του Ομίλου ΟΤΕ από τη Deutsche Telekom ως σήμερα**

Η Deutsche Telekom είναι από τον Νοέμβριο του 2008 ο βασικός μέτοχος του ΟΤΕ ο οποίος έχει απορροφήσει με τη σειρά την COSMOTE και τη ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Τα χρόνια αυτά, από το 1<sup>ο</sup> στάδιο των εξαγορών που αφορούσε στη ΓΕΡΜΑΝΟΣ το 2006 μέχρι και σήμερα, έχουν περάσει πολλά στάδια μετασχηματισμού του Ομίλου ΟΤΕ.

Η στρατηγική της συγχώνευσης για τη ΓΕΡΜΑΝΟΣ-COSMOTE είχε αρχίσει να σκιαγραφείται πριν την εξαγορά του ΟΤΕ από τη Deutsche Telekom αλλά το ένα γεγονός δεν είναι άσχετο με το άλλο. Με την εξαγορά της ΓΕΡΜΑΝΟΣ, ο ΟΤΕ κατέστησε ακόμα πιο ισχυρή την παρουσία του στην Ελλάδα και τα Βαλκάνια λόγω του ευρύτατου δικτύου λιανικής πώλησης της ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ. Έτσι, το «πακέτο» προς αγορά από τον γερμανικό κολοσσό έγινε ακόμα πιο δελεαστικό για την εξαγοράστρια εταιρεία. Δεν είναι τυχαίο, λοιπόν, ότι μετά την εξαγορά του Ομίλου ΟΤΕ από τη DT, τα βήματα της συγχώνευσης ΓΕΡΜΑΝΟΣ-COSMOTE έγιναν σαφέστερα και ταχύτερα.

Όταν αναφερόμαστε σε συγχώνευση, δεν μιλάμε για τυπική ενοποίηση εταιρειών αλλά για ουσιώδη και σε όλα τα επίπεδα αφομοίωση των βέλτιστων πρακτικών και διαδικασιών από κάθε επιχειρηματική μονάδα των εμπλεκόμενων μερών. Επί του πρακτέου, η εξαγορά, μέχρι στιγμής, έχει μετουσιωθεί σε πράξη σχεδόν σε όλα τα επίπεδα. Οι αλλαγές μέχρι σήμερα, Νοέμβριο του 2010, έχουν σημειωθεί σε 1<sup>η</sup> φάση στη δομή της ΓΕΡΜΑΝΟΣ-COSMOTE. Ωστόσο, έπονται ανάλογες διαρθρωτικές κινήσεις και στον ΟΤΕ το 2011, όπως έχει ήδη διαμηνύσει η DT στη διοίκηση του ΟΤΕ.

Κατ' αρχάς, στην ΓΕΡΜΑΝΟΣ-COSMOTE έγινε εξ ολοκλήρου σχεδιασμός της οργανωτικής δομής της εταιρείας με κύριο αντικείμενο την ενοποίηση των ίδιων ή συναφών εμπορικών λειτουργιών. Η νέα οργανωτική δομή επέτρεψε την κατάργηση των διπλοκαλύψεων, τη μέγιστη αποκόμιση συνεργειών σε διευθύνσεις όπως η Λιανική, η Εκπαίδευση, η Έρευνα και Ανάπτυξη, οι Τηλεφωνικές Πωλήσεις, η Διεύθυνση Λειτουργιών και η Διεύθυνση Προϊόντων. Επίσης, έγινε αναδιάρθρωση των διαδικασιών βάσει του νέου οργανογράμματος και με γνώμονα την αποσαφήνιση των νέων ρόλων και αρμοδιοτήτων.

Σε επίπεδο Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), έγινε αναλυτική περιγραφή όλων των θέσεων και των επιπέδων (levels) μέχρι την κατώτερη βαθμίδα προσωπικού ώστε να

γίνει σαφές το αντικείμενο εργασίας και το επίπεδο αρμοδιοτήτων όλων των υπαλλήλων ανεξαρτέτως. Επίσης, δημιουργήθηκε προφίλ θέσεων εργασίας ανά ομάδα όπως αυτές προέκυψαν από τη νέα οργάνωση σε συνεργασία με το HR.

Ως προς τις διαδικασίες, σημειώθηκαν σημαντικές αλλαγές καθώς οι 2 εταιρείες είχαν αρκετές διαδικασίες που διέφεραν εντελώς μεταξύ τους. Έτσι, καταρτήθηκε λίστα όλων των διαδικασιών και των 2 εταιρειών και έγινε επιλογή και βελτιστοποίηση των πιο αποδοτικών. Οι διαδικασίες επηρέασαν πολλές λειτουργίες της νέας εταιρείας καθώς άπτονταν σε θέματα μάρκετινγκ (καμπάνιες), ανάπτυξης δικτύου, εκπαίδευσης, προμήθειας ειδών και αποθήκευσης τους ενώ αλλά και στις λειτουργίες των καταστημάτων, όπου δόθηκε έμφαση στην αποτελεσματική εφαρμογή των διαδικασιών που υπέστησαν σημαντικές μεταβολές, ειδικά αν προϋπόθεταν εμπλοκή των μηχανογραφικών συστημάτων.

Μια επιχειρηματική μονάδα όπου έγιναν μεγάλες αλλαγές είναι η διαχείριση της αποθήκης, οι μεταφορές των προϊόντων και τα αποθέματα (το λεγόμενο logistics). Η αποθήκη της ΓΕΡΜΑΝΟΣ στον Αυλώνα Αττικής έγινε η κεντρική αποθήκη για τα προϊόντα της ΓΕΡΜΑΝΟΣ, της COSMOTE και του ΟΤΕ. Από το σημείο αυτό και έπειτα, όλα τα προϊόντα, ανεξαρτήτως ποια εταιρείας είναι, αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο. Τέθηκαν νέα όρια για την επιτρεπόμενη ποσότητα αποθέματος καθώς και για τις μέρες αποθήκευσης κάθε κατηγορίας προϊόντων. Έγινε σημαντική εξοικονόμηση χρημάτων από την κοινή διαχείριση των αποθεμάτων και των 3 εταιρειών που έφτασε τα 686.000€ όσον αφορά στη διαχείριση του αποθέματος και 663.000€ από τη συνολική μείωση ενοικίων, μεταφορικών, συστημάτων, ημερομισθίων και παροχών (ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ κλπ).

Οι βασικοί στόχοι που τέθηκαν στο νέο, ενοποιημένο σύστημα διαχείρισης της αποθήκης είναι η μείωση των αποθεμάτων, η γρήγορη ανατροφοδότηση σε περίπτωση εξαντλήσεως των αποθεμάτων, η μείωση του κόστους που μετακυλιέται στον τελικό καταναλωτή, η μείωση του αριθμού των φθαρτών προϊόντων, η γρήγορη εισαγωγή νέων προϊόντων, η μείωση των υπεράριθμων προϊόντων, η ακριβής πρόβλεψη των υλικών/προϊόντων από ενέργειες μάρκετινγκ και γενικότερα, η θέσπιση σημείων αναφοράς (benchmarks) για κάθε δραστηριότητα της αποθήκης.

Ένα ακανθώδες ζήτημα που είχε να αντιμετωπίσει η νέα διοίκηση ήταν το δίκτυο καταστημάτων το οποίο πλέον αποτελούταν από καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ, COSMOTE και ΟΤΕ τα οποία είχαν σχεδόν τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες και γεωγραφικά αλληλεπικαλύπτονταν λόγω του αυξημένου συνολικού αριθμού τους. Η ύπαρξη καταστημάτων και των 3 δικτύων σε μία περιοχή και σε απόσταση συχνά

απαγορευτική για τη βιωσιμότητα και των τριών ήταν κοστοβόρα αλλά και αναίτια πλέον. Έτσι, η νέα διοίκηση μελέτησε προσεκτικά την παρουσία των δικτύων και την κερδοφορία των καταστημάτων και οδηγήθηκε στο κλείσιμο 121 καταστημάτων ΟΤΕ και στη μεταστέγαση δεκάδων καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Παράλληλα, έγιναν μειώσεις στα κόστη κερδοφόρων αλλά εξαιρετικά δαπανηρών καταστημάτων και έγινε ανατροφοδότηση των εργαζομένων από τα καταστήματα που έκλεισαν σε νέα ή όπου υπήρχαν ελλείψεις.

Ωστόσο, το κλείσιμο τέτοιου αριθμού καταστημάτων είχε και μια άλλη παράμετρο, κοινωνικο-πολιτική. Η νέα διοίκηση είχε να αντιμετωπίσει αντιδράσεις των τοπικών κοινωνιών, πολιτική πίεση από εφημερίδες, πολύπλοκες διαδικασίες στην ανατροφοδότηση του προσωπικού, κόστος, καθυστερήσεις, διοχέτευση πελατών στα κοντινά καταστήματα της αλυσίδας με αβέβαια αποτελέσματα και τελικά, απώλειες μερίδας πελατών από τοπικά καταστήματα του ανταγωνισμού.

Παρόλα αυτά, δημιουργήθηκαν νέα μαγαζιά πιο λειτουργικά, με κοινές υπηρεσίες και προϊόντα, με κοινούς στόχους και κοινούς χρόνους εξυπηρέτησης, αφού η βάση δεδομένων ήταν πλέον μία, και θεσμοθετήθηκε η διαχείριση της απόδοσης και για τα τρία εμπορικά σήματα. Σήμερα, έχουν εντοπιστεί οι δυνάμεις και οι αδυναμίες και των τριών αλυσίδων και έχουν τεθεί ανάλογοι στόχοι. Τα καταστήματα ΟΤΕ, πάντα πρωτοπόροι στις συνδέσεις internet, έχουν στοχοθετηθεί στις συνδέσεις κινητής τηλεφωνίας ώστε να ανεβάσουν το νούμερο αυτό κατά 20%, τα καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ, συνώνυμο της κινητής τηλεφωνίας, φιλοδοξούν με την παρουσία τους σε όλη την Ελλάδα να αυξήσουν τις συνδέσεις ευρυζωνικού δικτύου κατά 150% χάρη στη νέα εμπορική πολιτική της μητρικής εταιρείας και τα νέα ταχύτερα μηχανογραφικά συστήματα και τέλος, τα καταστήματα COSMOTE shops και COSMOTE corners να συμπεριλάβουν στη γκάμα τους τις πωλήσεις σταθερής και internet.

Σε επίπεδο μάρκετινγκ, η σύγκλιση δεν μπορεί να είναι εφικτή σε μεγάλο βαθμό καθώς εξακολουθούν να υπάρχουν 3 εμπορικά σήματα και 3 εμπορικές επωνυμίες. Είναι λογικό, λοιπόν, ότι οι εταιρικές διαφημιστικές επικοινωνίες παραμένουν μοναδικές ανά επωνυμία παρόλα αυτά, οι ενέργειες μάρκετινγκ σε επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών είναι πλέον κοινές και στις 3 αλυσίδες. Κάτι τέτοιο επισφραγίζεται από το ότι υπάρχει κοινός προϋπολογισμός διαφημιστικών ενεργειών για ΓΕΡΜΑΝΟΣ και COSMOTE με συμμετοχή και του ΟΤΕ, τα κανάλια επικοινωνίας καθοποιούνται όλο και περισσότερο κάτι που ενισχύεται από την κοινή διαχείριση των αποθεμάτων και από την αλλαγή της οργανωτικής δομής στις διευθύνσεις που

χειρίζονται την κινητή, τη σταθερή, το internet και τα λοιπά προϊόντα.

Σήμερα, λοιπόν, όλες οι διευθύνσεις και τα τμήματα της ΓΕΡΜΑΝΟΣ έχουν υπαχθεί στο αντίστοιχο της COSMOTE ή το αντίστροφο. Οι αρμοδιότητες και οι ρόλοι γίνονται όλο και πιο σαφείς με τη συμμετοχή και της διοίκησης του ΟΤΕ, η οποία με τη σειρά της θα κληθεί να αναμείξει αυτό το νέο καθεστώς με τη δική της υπάρχουσα δομή των 2.500 υπαλλήλων με σκοπό τις μέγιστες συνέργειες και την τελική αναδιάρθρωση και των τριών εμπορικών λειτουργιών υπό μία οντότητα, τη μεγάλη «οικογένεια» του Ομίλου ΟΤΕ. Αυτή είναι η μεγαλύτερη πρόκληση για τη Deutsche Telekom ώστε να καταστεί λειτουργικό και αποτελεσματικό αυτό το σχήμα τριών πόλων. Στην προσπάθεια της αυτή, θα πρέπει να λάβει σημαντικές επιχειρηματικές και επιχειρησιακές αποφάσεις στρατηγικής προς όποια κατεύθυνση επιλέξει να ακολουθήσει. Αυτές τις εναλλακτικές στρατηγικές θα εξετάσουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

#### **7.2.4 Οι στρατηγικές της Deutsche Telekom για τον Όμιλο ΟΤΕ για το διάστημα 2011-2015**

Η πρόκληση της ενιαίας δομής και της βέλτιστης λειτουργίας βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος για τη Deutsche Telekom, κύριο μέτοχο του ΟΤΕ. Η DT εξαγόρασε μια υγιή εταιρεία που συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στην κερδοφορία της μητρικής εταιρείας σε σύγκριση με τις άλλες θυγατρικές της παγκοσμίως. Σύμφωνα με έρευνα της Merrill Lynch μετά την εξαγορά, ο ΟΤΕ είχε τη δυναμική να συνεισφέρει στα κέρδη της DT κατά 10% και στο EBITDA κατά 12%. Τα κέρδη ανά μετοχή αυξήθηκαν κατά 5% το 2009 λόγω ΟΤΕ ενώ η ίδια η Merrill Lynch αύξησε την τιμή-στόχο για την μετοχή της DT από 11,60 σε 11,80 λόγω ΟΤΕ όπως ανακοίνωσε τον Νοέμβριο του 2008.

Η πορεία του Ομίλου ΟΤΕ είναι, επομένως, εξαιρετικά σημαντική για τη DT και είναι βέβαιο ότι θα προχωρήσει σε διαρθρωτικές κινήσεις ώστε τα ποσοστά συνεισφοράς του Ομίλου ΟΤΕ να παραμείνουν υψηλά. Υπάρχουν πολλά ακανθώδη ζητήματα στον ΟΤΕ τα οποία ήδη έχει επισημάνει η διοίκηση της DT όπως ο υπερβολικός αριθμός των υπαλλήλων του ΟΤΕ για τον οποίο προβλέπεται νέα εθελουσία έξοδος και εξοικονόμηση 200 εκατ. € και η εργατική νομοθεσία που διέπει ακόμα τον ΟΤΕ από τότε που ήταν μονοπώλιο και ουσιαστικά αποκόπει τις αποδοχές από την παραγωγικότητα (το εργασιακό κόστος στον ΟΤΕ είναι 33% έναντι 22% στις υπόλοιπες χώρες του εξωτερικού).

Υπάρχουν 2 βασικά είδη στρατηγικών, οι επιχειρησιακές και οι επιχειρηματικές.

Η επιχειρησιακή στρατηγική αποτυπώνει το όραμα της διοίκησης και αποτελεί την πρόταση αποστολής της εταιρείας με σκοπό την επαύξηση της αξίας της επιχείρησης. Χωρίζεται σε στρατηγική κατεύθυνσης που αποτυπώνει τον γενικό προσανατολισμό της εταιρείας σε σχέση με την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή την περισυλλογή, τη στρατηγική χαρτοφυλακίου που αφορά στις αγορές ή κλάδους όπου ανταγωνίζεται η εταιρεία και στη γονική στρατηγική που έγκειται στην μέγιστη μεταφορά πόρων και ικανοτήτων μεταξύ επιχειρηματικών μονάδων.<sup>83</sup>

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές αφορούν κάθε επιχειρηματική μονάδα (SBU- Strategic Business Units) χωριστά και εστιάζουν στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λειτουργήσει μια εταιρεία για να δημιουργήσει τη μέγιστη δυνατή αξία για τον καταναλωτή και να διατηρήσει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### **7.2.4.1 Επιχειρησιακή στρατηγική και εφαρμογή της στην εξαγορά του Ομίλου ΟΤΕ από τη Deutsche Telekom**

##### **7.2.4.1.1 Στρατηγική κατεύθυνσης**

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η επιχειρησιακή στρατηγική είναι καθοριστική για την πορεία μιας επιχείρησης γιατί δείχνει το πού θέλει να οδηγηθεί και με ποιον τρόπο σκοπεύει να επιτύχει κάτι τέτοιο. Μια εταιρεία εξετάζει πρώτα τη στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy) κάνοντας την επιλογή ανάμεσα στην ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή την περισυλλογή.

Μια εταιρεία μπορεί να επιλέξει να αναπτυχθεί με διάφορους τρόπους. Ο 1<sup>ος</sup> είναι η στρατηγική της συγκέντρωσης που σημαίνει εστίαση σε ένα προϊόν, γραμμή παραγωγής ή υπηρεσία. Τα πλεονεκτήματα της συγκέντρωσης είναι η πολύ καλή γνώση των δραστηριοτήτων της εταιρείας, αφού η εταιρεία δεν κατακερματίζεται σε πολλές δραστηριότητες παρά μόνο σε μία, η διοχέτευση όλων των πόρων σε μία γραμμή παραγωγής που θα εξασφαλίσει διακεκριμένο πλεονέκτημα για την εταιρεία, η ευκολία στη διαχείριση των πόρων αλλά και των εξωτερικών συνθηκών οι οποίες συνήθως είναι ελεγχόμενες και η πολύ καλή αντίληψη της αποστολής της επιχείρησης.

Στα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου συγκαταλέγονται η μικρή ανάπτυξη των πωλήσεων, ο αυξημένος κίνδυνος της αποτυχίας, ο κίνδυνος απαρχαίωσης του προϊόντος και η έλλειψη προκλήσεων για την ανώτατη διοίκηση και όλο το προσωπικό η οποία παρουσιάζεται λόγω της ενασχόλησης με μία μόνο

<sup>83</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006, Β έκδοση



δραστηριότητα.

Μια άλλη στρατηγική συγκέντρωσης είναι η καθετοποίηση προς τα εμπρός ή προς τα πίσω. Η καθετοποίηση αφορά στην εμπλοκή της εταιρείας και σε άλλα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας πέραν αυτού στο οποίο ήδη δραστηριοποιείται η εταιρεία. Δηλαδή, η εταιρεία μπορεί να επιλέξει για να αναπτυχθεί να εξαγοράσει τους προμηθευτές της ή να μπει εκείνη σε αυτό το στάδιο παραγωγής (καθετοποίηση προς τα πίσω) ή να εξαγοράσει του αγοραστές, τα σημεία πώλησης (καθετοποίηση προς τα εμπρός). Καθετοποίηση προς τα εμπρός έγινε και στην περίπτωση της εξαγοράς της ΓΕΡΜΑΝΟΣ από την COSMOTE. Η COSMOTE αγόρασε αυτό που δυσκολευόταν να φτιάξει, ένα έτοιμο δίκτυο λιανικής πώλησης.

Η οριζόντια ολοκλήρωση είναι μια άλλη εναλλακτική ανάπτυξης και ουσιαστικά είναι αυτή που εφάρμοσε η Deutsche Telekom εξαγοράζοντας τον Όμιλο ΟΤΕ. Στην οριζόντια ολοκλήρωση η εξαγορά ή συγχώνευση (ΕήΣ) γίνεται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας με αυτό που βρίσκεται η επιχείρηση. Η ΕήΣ γίνεται ακριβώς με το ίδιο αντικείμενο. Η μέθοδος αυτή της εξωτερικής ανάπτυξης χρησιμοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και μειώνει τον ανταγωνισμό. Εναλλακτικά, μπορεί να εκφραστεί και με τη μέθοδο της διείσδυσης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές.

Η DT είναι μια παγκόσμια επιχείρηση που δραστηριοποιείται βασικά στην κινητή, σταθερή τηλεφωνία και το ευρυζωνικό δίκτυο, ομοίως και ο Όμιλος ΟΤΕ. Έτσι, η DT εξαγόρασε έναν όμιλο στην ίδια φάση της παραγωγικής διαδικασίας με αυτήν και επέλεξε το δρόμο της εξωτερικής ανάπτυξης και της διείσδυσης στην ελληνική αγορά με τη γεωγραφική επέκταση που σίγουρα είναι πιο αποδοτική απ' ό,τι αν προσπαθούσε την απευθείας εισαγωγή της στην ελληνική επικράτεια.

Μια άλλη μέθοδος ανάπτυξης, η οποία άπτεται κι αυτή της εν λόγω εξαγοράς, είναι η διαπίκολση ή διεύρυνση. Η διαπίκολση αφορά στην είσοδο μιας εταιρείας σε νέα πεδία με καινούρια προϊόντα και υπηρεσίες με σκοπό την επαύξηση της στρατηγικής ανταγωνιστικότητας και την τελική αύξηση της αξίας της επιχείρησης. Η συσχετισμένη διαπίκολση είναι η εμπλοκή με παρεμφερή προϊόντα σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες συναφείς με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας αγορών και προϊόντων.

Αυτό έκανε και η COSMOTE με την εξαγορά της ΓΕΡΜΑΝΟΣ ως προς την άποψη ότι τα καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ δεν πωλούν μόνο κινητή, σταθερή τηλεφωνία και ευρυζωνικό internet αλλά και μια μεγάλη γκάμα ψηφιακών προϊόντων, laptop, netbook, παιχνιδιών, mp3, συστημάτων πλοήγησης, αναλωσίμων και περιφερειακών

που ούτε η COSMOTE, ούτε ο ΟΤΕ, ούτε η Deutsche Telekom είχε εμπορευτεί πριν την εξαγορά. Με αυτό τον τρόπο, ο Όμιλος ΟΤΕ και κατ'επέκταση η DT έχει να διαχειριστεί μια νέα επιχειρηματική μονάδα, τα προϊόντα (πλην κινητής) τα οποία είναι παρεμφερή με τη βασική εμπορική δραστηριότητα της επιχείρησης και παρουσιάζουν πολλές νέες προκλήσεις αλλά και πιθανούς κινδύνους που θα εξετάσουμε ενδελεχώς παρακάτω.

Εκτός από την ανάπτυξη, αποτελεί επιλογή επιχειρησιακής στρατηγικής και η σταθερότητα. Η επιλογή της σταθερότητας γίνεται συνήθως από μικρού ή μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (εκτός αν επιλεγεί από κάποια πολυεθνική στο επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας) και ακολουθείται όταν υπάρχει ικανοποίηση από την πορεία της εταιρείας. Εναλλακτικές της στρατηγικής της σταθερότητας είναι η παύση ή συνέχιση με προσοχή σε μια δραστηριότητα, στάδιο συνήθως μεταβατικό έως ότου να επιλέξει η επιχείρηση μια νέα στρατηγική ή να μεταβάλλει την αποστολή της, εφόσον αυτό την εξυπηρετεί.

Η τελευταία στρατηγική κατεύθυνσης είναι η περισυλλογή. Η περισυλλογή είναι σχεδόν αναγκαστική επιλογή όταν η εταιρεία έχει αδύναμη ανταγωνιστική θέση, φτωχή επίδοση και ζημιές. Στην περίπτωση της περισυλλογής, η εταιρεία μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε διάσωση (ή αναστροφή) με σκοπό τη μείωση των ζημιών δηλ. εντοπισμός του προβλήματος και εφαρμογή ενός πλάνου σταθεροποίησης, σε ρευστοποίηση των περιουσιακών στοιχείων της ή αποεπένδυση (πώληση της ζημιογόνας επιχειρηματικής μονάδας). Φυσικά, υπάρχει και ο δρόμος της χρεωκοπίας όταν η κατάσταση κρίνεται μη αναστρέψιμη όπως επαρκώς είναι και ο κίνδυνος μια εταιρεία να γίνει «αιχμάλωτη» κάποιας άλλης όταν είναι μέτρια έως αδύναμη η ανταγωνιστική της θέση αλλά επιλέξει να διαιωνίζει την εμπορική της λειτουργία μέσω συμφωνιών που διατηρεί με άλλη ισχυρότερη εταιρεία από την οποία, τελικά, εξαρτάται.

#### **7.2.4.1.2 Στρατηγική χαρτοφυλακίου**

Ο 2<sup>ος</sup> πόλος κάθε επιχειρησιακής στρατηγικής, μετά την στρατηγική κατεύθυνσης, είναι η στρατηγική χαρτοφυλακίου. Η στρατηγική χαρτοφυλακίου αφορά στις αγορές ή κλάδους δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης, στις επονομαζόμενες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (strategic business units-SBUs). Η κερδοφορία μιας επιχείρησης κρίνεται από την ελκυστικότητα της αγοράς και το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης σε σχέση με το μερίδιο του σημαντικότερου ανταγωνιστή της. Εξίσου σημαντικός είναι ο βαθμός συνεισφοράς κάθε

επιχειρηματικής μονάδας στο συνολικό χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης. Βάσει των παραπάνω, η εταιρεία συμβούλων Boston Consulting Group (BCG) ανέπτυξε ένα υπόδειγμα που απεικονίζει αυτή τη σχέση, το BCG matrix.

Στο υπόδειγμα ορίζουμε τη θέση της στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας (μερίδιο αγοράς) με  $>1$  (=Δύναμη) και με  $<1$  (=Αδυναμία). Το μερίδιο αγοράς υπολογίζεται από τη σχέση

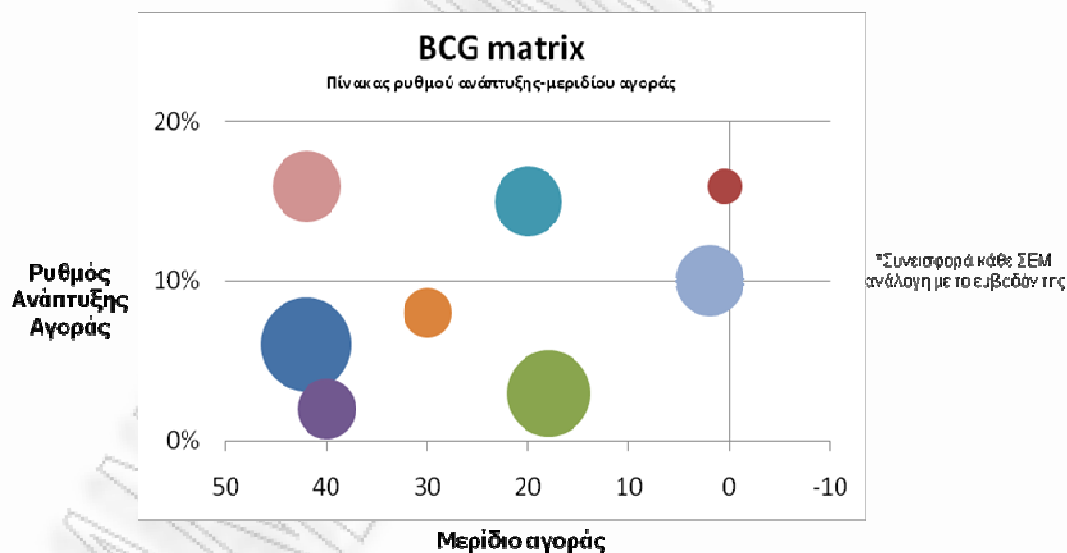
$$\text{Σχετικό Μερίδιο Αγοράς} = \frac{\text{Πωλήσεις της επιχείρησης}}{\text{Πωλήσεις σημαντικότερου ανταγωνιστή}}$$

Ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς

$$\text{Ρυθμός Ανάπτυξης Αγοράς} = 100 \times \frac{\text{Συνολική αγορά έτους} - \text{Συνολική αγορά προηγούμενου έτους}}{\text{Συνολική αγορά έτους}}$$

Ο διαχωρισμός ανάμεσα σε υψηλό και χαμηλό ρυθμό ανάπτυξη ορίστηκε στο 10%.<sup>84</sup>

## Διάγραμμα 7.2 BCG Matrix



Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006, Β έκδοση

Το διάγραμμα χωρίζεται σε 4 τεταρτημόρια. Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες στο 1<sup>ο</sup> τεταρτημόριο χαρακτηρίζονται «Αστέρια» (stars) γιατί βρίσκονται σε ελκυστική αγορά (υψηλός ρυθμός ανάπτυξης) ενώ παράλληλα είναι ανταγωνιστικές (σχετικά μεγάλο μερίδιο αγοράς) και δημιουργούν ρευστά χωρίς να χρησιμοποιούν πολλά. Στο 2<sup>ο</sup> τεταρτημόριο κατατάσσονται τα «Αμφίβολα» (question marks) με

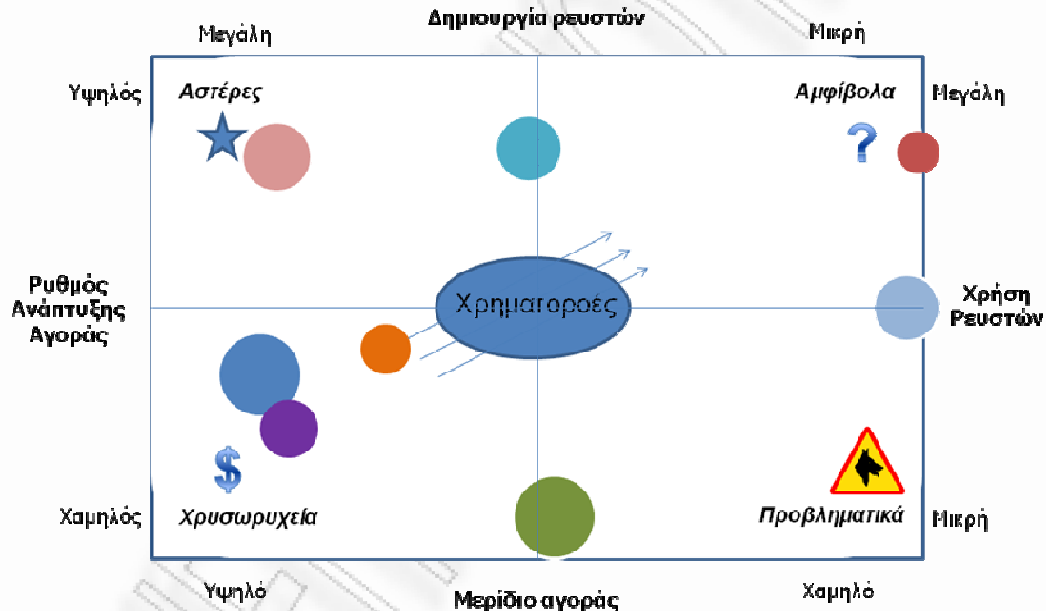
<sup>84</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006, Β έκδοση

χαμηλό μερίδιο αγοράς αλλά υψηλό ρυθμό ανάπτυξης ώστε μελλοντικά να μπορούν να αποφέρουν κέρδη. Ονομάζονται «Αμφίβολα» λόγω του ότι είναι στην ευχέρεια της επιχείρησης αν θα τα ωθήσει προς τα αστέρια ή θα προχωρήσει σε αποεπένδυση.

Στο 3<sup>ο</sup> τεταρτημόριο εντάσσονται τα «Χρυσωρυχεία» που απολαμβάνουν υψηλό μερίδιο αγοράς σε χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, δημιουργούν πολλές εισροές και λίγες εκροές. Στο 4<sup>ο</sup> τεταρτημόριο ανήκουν τα «Προβληματικά» που έχουν μικρό μερίδιο αγοράς σε μη ελκυστικές αγορές ενώ καταναλώνουν πολύ χρήμα με αποτέλεσμα να θεωρείται καλύτερη επιλογή η εκποίηση από το χαρτοφυλάκιο της εταιρείας.

Το υπόδειγμα BCG μετά από τα παραπάνω παρουσιάζεται ως εξής:

### Διάγραμμα 7.3 Χαρακτηριστικά Χρηματοροών BCG Matrix



Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006, Β έκδοση

Σκοπός του πίνακα είναι να εντοπίσει τις ενέργειες εκείνες με τις οποίες θα μεγιστοποιηθεί το κέρδος της επιχείρησης και θα μετακινηθούν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που παρουσιάζουν περιθώρια βελτίωσης στα τεταρτημόρια εκείνα που εξασφαλίζουν τη μελλοντική ανάπτυξη και την κερδοφορία της επιχείρησης. Οι υποδείξεις που προκύπτουν από τη χρήση αυτού του πίνακα είναι οι εξής:

- Η μεταφορά μετρητών από τα χρυσωρυχεία στα αμφίβολα ώστε να επενδυθούν σε αυτά χρήματα και τελικά να μετακινηθούν προς τα αστέρια και μελλοντικά, όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς μειωθεί και ο κλάδος

οδηγείται σε ωρίμανση, να μεταβούν στο τεταρτημόριο των χρυσωρυχείων.

- Τα χρήματα που προκύπτουν από τα χρυσωρυχεία να χρησιμοποιείται επιλεγμένα στα αμφίβολα που θα μπορούσαν να μετακινηθούν οριζόντια προς τα αστέρια και με τη σταθεροποίηση και των ήδη υπαρχόντων αστεριών να δημιουργήσουν ένα ελκυστικό χαρτοφυλάκιο.
- Αμφίβολα με αδύναμη ή αβέβαιη προοπτική θα πρέπει να περνούν από αποεπένδυση ώστε να μην καταναλώνουν έξτρα χρηματοοικονομικούς πόρους. Επίσης, κάθε προβληματική ΣΕΜ θα πρέπει να παύει να διατηρείται από την εκάστοτε επιχείρηση.
- Αν μια επιχείρηση στερείται αστεριών, χρυσωρυχείων ή αμφιβόλων με προοπτικές, η επιχείρηση θα πρέπει να προχωρήσει σε εξαγορές ή συγχωνεύσεις ώστε να καταρτίσει ένα ελκυστικό και ολοκληρωμένο χαρτοφυλάκιο. Μια επιχείρηση χρειάζεται αστέρια και αμφίβολα που θα εξασφαλίσουν την κερδοφορία της και χρυσωρυχεία για να υποστηρίξουν οικονομικά τα πρώτα.

Σήμερα στο τμήμα προϊόντων της ΓΕΡΜΑΝΟΣ, που έχει ενταχθεί στο αντίστοιχο τμήμα της COSMOTE, υπάρχουν εκατοντάδες κωδικοί που αφορούν στα προϊόντα που προαναφέραμε. Πρόκειται για μια μεγάλη γκάμα η οποία, όμως, δεν έχει αποτιμηθεί πλήρως αν και κατά πόσο είναι προσοδοφόρα. Αυτό, λοιπόν, που καλείται να κάνει η γερμανική διοίκηση είναι να αξιολογήσει κάθε κατηγορία προϊόντων που είναι πρωτόγνωρη για τις συνήθειες επιχειρηματικές της δραστηριότητες βάσει αυτού του πίνακα και να χαράξει ανάλογα τη στρατηγική της.

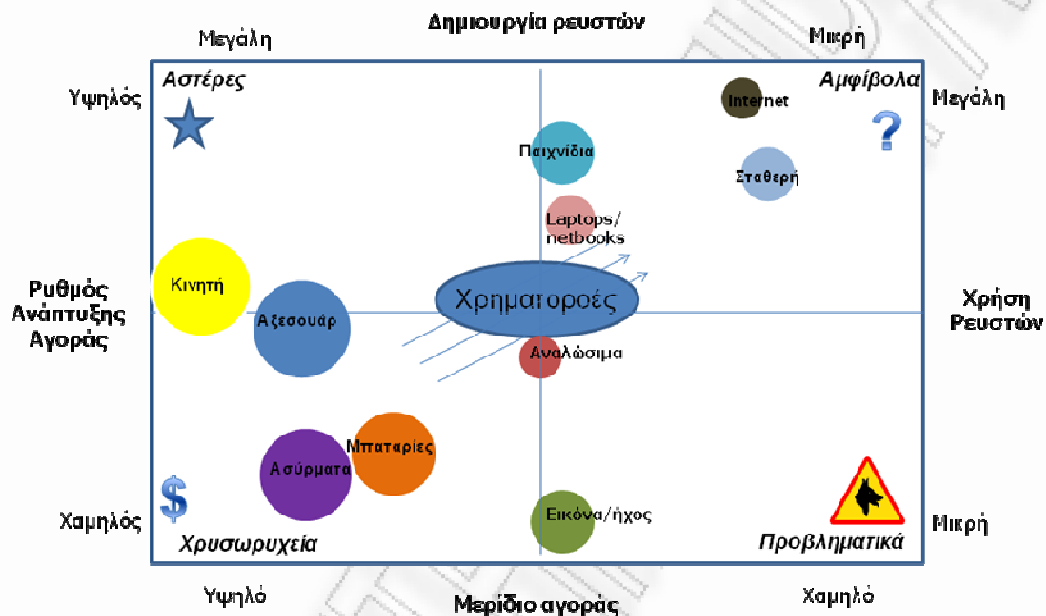
Η COSMOTE μέσω της επιχειρηματικής δραστηριότητας της ΓΕΡΜΑΝΟΣ εμπορεύεται αξεσουάρ κινητής, laptop/netbook, συστήματα πλοήγησης, ψηφιακά προϊόντα, ασύρματα και mp3, παιχνίδια και παιχνιδομηχανές, αναλώσιμα και κάρτες μνήμης. Ο αριθμός των κωδικών ανά κατηγορία είναι μεγάλος και σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει προβληματισμός σε ποιο σημείο του πίνακα τοποθετούνται αυτές οι κατηγορίες προϊόντων και πώς πρέπει να διαχειριστεί καθεμία από αυτές.

Η DT εξαγοράζοντας τον όμιλο ΟΤΕ αγόρασε και την COSMOTE συμπεριλαμβανομένης της ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Η ΓΕΡΜΑΝΟΣ, όπως προαναφέραμε, έχει μια επιπλέον επιχειρηματική δραστηριότητα, πλην της κινητής, σταθερής τηλεφωνίας και των ευρυζωνικών υπηρεσιών, αυτή των προϊόντων. Στη γκάμα των καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ συμπεριλαμβάνονται αναλώσιμα, laptops/netbooks, εικόνα και ήχος (ψηφιακά προϊόντα), παιχνίδια, ασύρματα, αξεσουάρ και μπαταρίες. Τα μερίδια αυτών των κατηγοριών είναι διαφορετικά μεταξύ τους όπως διαφορετική είναι και η

ελκυστικότητα των αγορών τους.

Επομένως, υπολογίζοντας τον ρυθμό ανάπτυξης καθεμία από αυτές τις αγορές, το μερίδιο αγοράς της εταιρείας και την κατανάλωση ή δημιουργία ρευστών, το διάγραμμα διαμορφώνεται ως εξής:

**Διάγραμμα 7.4 Χαρακτηριστικά Χρηματορροών BCG Matrix ΓΕΡΜΑΝΟΣ**



Οι ΣΕΜ που παρουσιάζονται στον πίνακα αποτυπώνονται μόνο για τη ΓΕΡΜΑΝΟΣ γιατί, όπως είπαμε και παραπάνω, η COSMOTE και ο ΟΤΕ δεν έχουν υιοθετήσει ακόμα αυτά τα προϊόντα και είναι θέμα στρατηγικής επιλογής πώς θα επιλέξει να τα χειριστεί ο Όμιλος. Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτουν διάφορα συμπεράσματα για την οιονεί στρατηγική του Ομίλου:

- Οι «αστέρες» είναι η κινητή τηλεφωνία. Για την ακρίβεια, μερίδιο αγοράς 48% και με μια αγορά ή οποία περνάει σταδιακά στην ωρίμανση και εν συνεχεία, στον κορεσμό άρα θα μπορούσαμε να πούμε ότι η κινητή ανήκει και στα «χρυσωρυχεία»
- Ασύρματα και μπαταρίες ανήκουν στα χρυσωρυχεία αφού αποφέρουν πωλήσεις σε μια αγορά με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης χωρίς να καταναλώνουν πολλά ρευστά για την επιχείρηση. Σε σχετικά παρόμοια θέση είναι και τα αξεσουάρ, με μεγαλύτερο, όμως, μερίδιο και σε μια πιο αναπτυσσόμενη αγορά που θα μπορούσαν να μετακινηθούν στους «αστέρες».
- Με τα κέρδη από την κινητή, μπορούν να τροφοδοτηθούν τα «αμφίβολα», παιχνίδια και laptops/netbooks και σταδιακά να περάσουν στην κατηγορία

των αστέρων χωρίς, όμως, να αναμένουμε εντυπωσιακά νούμερα. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι η ΓΕΡΜΑΝΟΣ είναι 2<sup>η</sup> στα laptops/netbooks μετά το ΠΛΑΙΣΙΟ που είναι πρωτοπόρος στην αγορά ενώ στα παιχνίδια είναι επίσης 2<sup>η</sup> αλλά μετά τις αλυσίδες Κωτσόβολος και Media Markt αλλά 1<sup>η</sup> στις παιχνιδομηχανές.

- Τα αναλώσιμα θα μπορούσαν να περάσουν στα «αμφίβολα» για να εξεταστεί περαιτέρω η πορεία τους και να γίνει επιλογή αν ανήκουν στα «προβληματικά» ή έχουν το περιθώριο να περάσουν στους «αστέρες» αν και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι αρκετά χαμηλός ώστε να μην παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον.
- Η κατηγορία εικόνα & ήχος θα πρέπει να περάσει στην κατηγορία των προβληματικών και να αποσυρθεί από το χαρτοφυλάκιο της εταιρείας ή να διατηρηθούν πολύ λίγοι κωδικοί απλά για να ενισχύουν την εικόνα της καινοτομίας και της εισαγωγής των νέων προϊόντων στην αγορά.
- Η σημαντικότερη κατηγορία σε αυτόν τον πίνακα είναι η σταθερή και το internet οι οποίες για τη ΓΕΡΜΑΝΟΣ δεν έχουν το μέγεθος αγοράς που θα ήθελε (αλλά ούτε σε επίπεδο ΟΤΕ τα νούμερα διαφέρουν πολύ) παρόλα αυτά η αγορά είναι σε υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Παράλληλα, η τεχνογνωσία της Deutsche Telekom αλλά και η πρακτική της στο εξωτερικό δείχνουν ότι οι είναι οι δύο βασικοί άξονες στους οποίους επενδύει για το μέλλον. Επομένως, αυτές οι ΣΕΜ είναι αυτές που στο μέλλον θα πρέπει να λάβουν τα περισσότερα ρευστά που προκύπτουν από τα «χρυσωρυχεία».

Επομένως, γίνεται σαφές ότι η στρατηγική χαρτοφυλακίου είναι εκείνη που θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την εξέλιξη του Ομίλου ΟΤΕ κατά τη βούληση της γερμανικής διοίκησης και θα καθορίσει τη γκάμα προϊόντων και των λοιπών θυγατρικών, COSMOTE και ΓΕΡΜΑΝΟΣ.

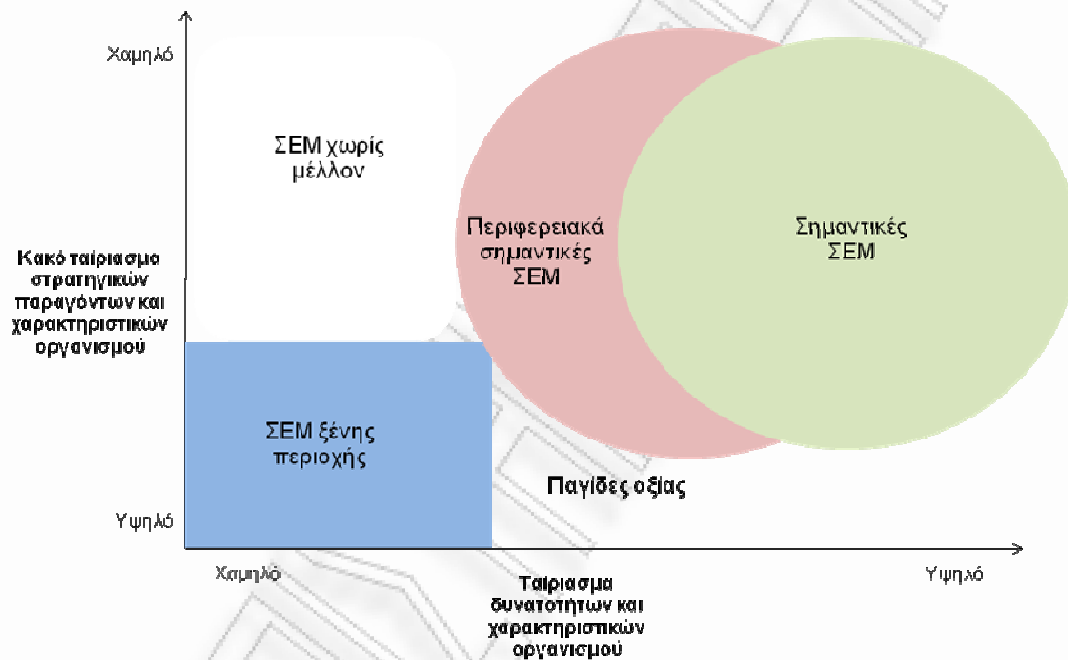
#### **7.2.4.1.3 Γονική στρατηγική**

Η γονική στρατηγική εξετάζει την επιχείρηση ως σύνολο και μελετά την μεταφορά πόρων και ικανοτήτων από τη μια ΣΕΜ στην άλλη καθώς και την επίτευξη των μέγιστων συνεργειών μεταξύ τους. Στο επίκεντρο της γονικής στρατηγικής βρίσκονται οι μοναδικές ικανότητες της επιχείρησης (core competencies) και η αξία που δημιουργείται από τον συνδυασμό τους. Αν οι διάφορες ΣΕΜ λειτουργούν συμπληρωματικά μεταξύ τους και «ανταλλάσσουν» πόρους και ικανότητες είναι πιθανό να δημιουργήσουν αξία για την επιχείρηση, ενώ στην αντίθετη περίπτωση μπορεί κάτι

τέτοιο να μην επιτευχθεί. Αυτή η προσέγγιση είναι χρήσιμη για την επιχείρηση όχι μόνο για να επιλέξει ποιες νέες ΣΕΜ θα προσθέσει στο χαρτοφυλάκιο της αλλά και πώς θα διαχειριστεί τις υπάρχουσες.

Οι Campbell, Gould και Alexander πρότειναν τη χρήση μιας μήτρας γονικής σχέσης<sup>85</sup> που αποκαλύπτει όχι μόνο τα δυνατά και αδύναμα σημεία κάθε ΣΕΜ αλλά κυρίως, πώς κάθε μία εξ' αυτών συνδυάζεται με την επιχείρηση ως σύνολο.<sup>86</sup>

**Διάγραμμα 7.5 Μήτρα Γονικής Σχέσης**



Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006, Β έκδοση

#### 7.2.4.2 Επιχειρηματική στρατηγική και εφαρμογή της στην εξαγορά του Ομίλου ΟΤΕ από τη Deutsche Telekom

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και βασίζεται στις μοναδικές ικανότητες μιας επιχείρησης καταδεικνύοντας πώς θέλει η επιχείρηση να ανταγωνιστεί σε ένα κλάδο με σκοπό τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές αφορούν όλον τον οργανισμό ή στις μεγάλες επιχειρήσεις, κάθε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (ΣΕΜ) χωριστά. Η κεντρική ιδέα της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι πώς η

<sup>85</sup> Alexander M., Campbell A. and Gould M., A New Model for Reforming the Planning Review Process, Planning Review (January-February 1995)

<sup>86</sup> Thomas L. Wheelen, David J. Hunger, Strategic Management and Business Policy, 9<sup>th</sup> edition



επιχείρηση μπορεί να ενεργήσει στην τοποθέτηση ενός προϊόντος στην αγορά ώστε να προσφέρει στον καταναλωτή μεγαλύτερη αξία από τον ανταγωνιστή. Έτσι, σκιαγραφούνται 3 επιχειρηματικές στρατηγικές: ηγεσίας, διαφοροποίησης, εστίασης.

Για τη διαμόρφωση της ανταγωνιστικής στρατηγικής μιας επιχείρησης, έχει μεγάλη σημασία η θέση της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό και οι δυνάμεις (strengths) της επιχείρησης που προκύπτουν από την ανάλυση Porter. Η επιχείρηση έχει τρεις επιλογές:

1. Να προσφέρει το προϊόν της με πολύ χαμηλό κόστος (ηγεσία κόστους)
2. Να προσφέρει ένα προϊόν που θεωρείται μοναδικό από τον καταναλωτή (διαφοροποίηση)
3. Να εστιάσει σε συγκεκριμένη περιοχή του κλάδου (εστίαση στο κόστος ή στη διαφοροποίηση)

Η επιλογή ανάμεσα σε αυτές τις στρατηγικές γίνεται με βάση τις δυνάμεις και τις μοναδικές ικανότητες της επιχείρησης και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών.

#### **7.2.4.2.1 Ηγεσία κόστους**

Στην περίπτωση της ηγεσίας κόστους, η επιχείρηση έχει πολύ χαμηλό κόστος παραγωγής και καταφέρνει να προσφέρει το προϊόν της σε πολύ χαμηλή τιμή. Αυτό συνήθως προϋποθέτει εμπειρία, σύγχρονο και πλήρη εξοπλισμό και φυσικά ηγέτιδα θέση στην αγορά όπου δραστηριοποιείται. Συνήθως οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να προσφέρουν τα προϊόντα τους σε πολύ χαμηλές τιμές έχουν οικοδομήσει οικονομίες κλίμακας, στις οποίες χάρη στην αυξημένη ζήτηση από την αγορά καταφέρνουν να παράγουν σε πολύ χαμηλές τιμές.

Η ηγεσία κόστους απαιτεί μεγάλο μερίδιο αγοράς, καλό τεχνικό εξοπλισμό, πρόσβαση σε φτηνές πρώτες ύλες, μειωμένο κόστος παραγωγής, αυστηρό έλεγχο του κόστους, κατάλληλη σχεδίαση του προϊόντος ώστε να μην απαιτούνται έξτρα δαπάνες, μειωμένα κόστη και σε άλλους τομείς, όπως Έρευνα και Ανάπτυξη, Μάρκετινγκ, Πωλήσεις.

Ο ηγέτης κόστους θα πρέπει να πουλά μεγάλες ποσότητες προϊόντος για να μπορέσει να πετύχει υψηλά κέρδη, κάτι που δεν είναι εύκολο να γίνει από νεοεισερχόμενους στην αγορά. Επίσης, λόγω του χαμηλού κόστους παραγωγής, ο ηγέτης κόστους έχει ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους προμηθευτές και ακόμα και στις περιόδους αυξήσεων των προμηθειών και των πρώτων υλών, έχει ισχυρό διαπραγματευτικό πλεονέκτημα και μπορεί να διατηρήσει τα κέρδη του.

Στις διαπραγματεύσεις με τους αγοραστές, ο ηγέτης κόστους και πάλι είναι σε

πλεονεκτική θέση, γιατί ακόμα κι αν οι αγοραστές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, οι τιμές δεν μπορούν να πέσουν κάτω από το σημείο που ο αμέσως επόμενος ανταγωνιστής από τον ηγέτη κόστους βγάζει κέρδος. Αυτό θα οδηγούσε σε μονοπωλιακές καταστάσεις, κάτι που δεν συμφέρει ούτε τους αγοραστές. Στην περίπτωση των υποκατάστατων, ο ηγέτης κόστους είναι πιο ευέλικτος από τους ανταγωνιστές να μειώσει τις τιμές.

Ωστόσο, η ηγεσία κόστους είναι μια στρατηγική η οποία χρειάζεται συνεχής δραστηριοποίηση από μέρους της επιχείρησης για να διατηρηθεί. Θα πρέπει να επενδύει συνεχώς σε σύγχρονα μηχανήματα και να διατηρήσει τον μεγάλο όγκο παραγωγής προσφέροντας παράλληλα μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές στο συνδυασμό τιμής-ποιότητας. Είναι ένας συνεχής αγώνας και ο ηγέτης κόστους δεν πρέπει ποτέ να επαναπαύεται γιατί μπορεί ξαφνικά να χάσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα και ως εκ τούτου, την περίοπτη θέση του στην αγορά.

Ηγεσία κόστους θα μπορούσε να εφαρμόσει και η Deutsche Telekom στον Όμιλο ΟΤΕ στον τομέα της σταθερής και των ευζωνικών υπηρεσιών. Δεδομένου ότι ο ΟΤΕ είναι ο εθνικός τηλεπικοινωνιακός πάροχος και ο 1<sup>ος</sup> στην ελληνική αγορά που έφερε τις ευρυζωνικές υπηρεσίες και στην πορεία καινοτόμησε με τις νέες ταχύτητες στο internet<sup>87</sup>, θα μπορούσε να αξιοποιήσει το δίκτυο, την τεχνογνωσία αλλά και τους αυξημένους χρηματοοικονομικούς πόρους της μητρικής εταιρείας, DT, και να γίνει ο πιο χαμηλόκοστος παραγωγός στην σταθερή τηλεφωνία και το internet. Άλλωστε, η εμπορική επωνυμία του ΟΤΕ και η εμπιστοσύνη του ελληνικού πληθυσμού είναι αυτή που μέχρι σήμερα την έχει φέρει στην 1<sup>η</sup> θέση στην επιλογή δικτύου σταθερής τηλεφωνίας και ευρυζωνικών υπηρεσιών.

#### **7.2.4.2.2 Διαφοροποίηση**

Αυτό που αποτελεί το κέντρο βάρους στη στρατηγική της διαφοροποίησης είναι ότι η επιχείρηση που ακολουθεί αυτή τη στρατηγική καταφέρνει να προσφέρει στους αγοραστές ένα προϊόν που είναι ή θεωρείται μοναδικό. Σε αυτή την περίπτωση, το κόστος, αν και δεν πρέπει να παραγκωνίζεται τελείως, είναι δευτερευούσης σημασίας και η διαφοροποίηση επιτυγχάνεται χάρη στην ισχυρή φήμη και πελατεία της επιχείρησης, σε τεχνολογικές καινοτομίες, υπεροχή στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών.

Η διαφοροποίηση φιλοδοξεί να πλάσει πιστούς πελάτες οι οποίοι

---

<sup>87</sup> Ανάμεσα στα 10 πρώτα δίκτυα στον κόσμο που κατέγραψε πρόσφατα ευρυζωνικές ταχύτητες λήψης δεδομένων έως 42,2 Mbps (downlink), σελ 14 παρούσας εργασίας

προσλαμβάνουν την αξία του προσφερόμενου προϊόντος ως μοναδική και γι αυτό, είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ένα μεγαλύτερο αντίτιμο για να το αποκτήσουν. Επίσης, η πιστότητα των πελατών τους αποτρέπει από το να αναζητήσουν άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα επειδή είναι ικανοποιημένοι από αυτό που ήδη λαμβάνουν.

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη διαφοροποίηση δεν αντιμετωπίζουν κίνδυνο από νεοεισερχόμενους γιατί η πίστη των αγοραστών στο προϊόν τους και η ανάγκη του νεοεισερχόμενου να υπερκεράσει τη μοναδικότητα του διαφοροποιημένου προϊόντος, συχνά καθιστά δύσκολη, αν όχι αδύνατη, την προσπάθεια των νεοεισερχόμενων να τους ανταγωνιστούν. Οι προμηθευτές, από την άλλη, έχουν το πλεονέκτημα για αύξηση των τιμών το οποίο, όμως, μπορεί να καλυφθεί από το υψηλό περιθώριο κέρδους της επιχείρησης που ακολουθεί τη διαφοροποίηση. Άλλωστε, τα διαφοροποιημένα προϊόντα θεωρούνται μοναδικά από τους αγοραστές και καταυτό διατίθενται να πληρώσουν το αντίτιμο αλλά και είναι εξαιρετικά διστακτικοί στη μετάβαση σε υποκατάστατα λόγω της πιστότητας τους στο προϊόν.

Μια επιχείρηση που μπορεί να διαφοροποιηθεί προσπαθεί να το κάνει όσο το δυνατόν σε περισσότερες παραμέτρους ώστε να είναι πιο δύσκολο για τον αγοραστή να την εγκαταλείψει. Επίσης, οι παράγοντες διαφοροποίησης πρέπει να είναι δύσκολα αντιγράψιμοι ώστε να δικαιολογούν το τίμημα του προϊόντος/υπηρεσίας (συχνά υπερτιμημένο).

Η διαφοροποίηση είναι μια στρατηγική που μέχρι τώρα ακολούθησε η ΓΕΡΜΑΝΟΣ και η οποία είναι προς το συμφέρον όλου του ομίλου να συνεχίσει να ακολουθείται. Ο ΓΕΡΜΑΝΟΣ θεωρείται σήμερα ο «No1 προορισμός για κινητά τηλέφωνα» και όχι τυχαία. Έχει καταφέρει να διαθέτει τη μεγαλύτερη γκάμα κινητών τηλεφώνων, να εισαγάγει πάντα στην αγορά την τελευταία λέξη της τεχνολογίας και να συνδυάζει με μοναδικό τρόπο προϊόντα και υπηρεσίες που καλύπτουν απόλυτα τον πελάτη – «καλεσμένο» ο οποίος είναι διατεθειμένος να πληρώσει ένα ελαφρά μεγαλύτερο κόστος έναντι των ανταγωνιστών λόγω της υψηλής αντιλαμβανόμενης αξίας των προϊόντων/υπηρεσιών.

Η στρατηγική αυτή της διαφοροποίησης μπορεί να επεκταθεί και στον τομέα των ευρυζωνικών υπηρεσιών, κατά τη γνώμη μας. Παραπάνω, στην παρούσα εργασία, παρουσιάσαμε την εμβέλεια και τη δυναμική της Deutsche Telekom στον τομέα των ευρυζωνικών υπηρεσιών. Δεν είναι τυχαίο ότι στις Ην. Πολιτείες κατάφερε να αντιστρέψει τα αρνητικά μεγέθη σε σχέση με τους ανταγωνιστές στον τομέα των ευρυζωνικών υπηρεσιών προσφέροντας ως 100Mbps στους χρήστες internet που την επιλέγουν. Η μεταφορά αυτή της τεχνογνωσίας στην ελληνική αγορά, θα καθιστούσε

τον Όμιλο αδιαμφισβήτητο ηγέτη στις ευρυζωνικές υπηρεσίες. Βέβαια, η Ελλάδα δεν διαθέτει ακόμα την υποδομή για να φτάσει σε τέτοιες ταχύτητες αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, όταν μάλιστα τα αποτελέσματα είναι ήδη απτά σε άλλες χώρες. Είναι μια μοναδική ευκαιρία για τον Όμιλο να φέρει επανάσταση στις ταχύτητες internet και να συνθλίψει τον συνεχώς εντεινόμενο ανταγωνισμό.

#### **7.2.4.2.3 Εστίαση στο κόστος ή στη διαφοροποίηση**

Η στρατηγική της εστίασης αφορά στην κατάληψη ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς (γεωγραφική εστίαση ή εστίαση σε συγκεκριμένη κατηγορία πελατών) και μπορεί να εκφραστεί με την εστίαση στο κόστος (επικέντρωση στην προσφορά χαμηλής τιμής) ή με την εστίαση στη διαφοροποίηση (επικέντρωση στην προσφορά ενός μοναδικού προϊόντος για τον αγοραστή) ή και τα δύο. Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς συνήθως είναι ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό ή μια γεωγραφική ομάδα.

Η στρατηγική της εστίασης έχει ως βασικό άξονα την πεποίθηση ότι η επιχείρηση που την ακολουθεί μπορεί να προσφέρει ένα προϊόν/υπηρεσία με μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές της σε ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό. Πρακτικά, η επιχείρηση επιλέγει ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών, αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες, επιθυμίες τους και στη συνέχεια στοχεύει με ένα προϊόν η υπηρεσία σχεδιασμένο ειδικά για αυτούς.

Η στρατηγική αυτή «εκμεταλλεύεται» τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της αγοράς και εν τέλει, επιλέγει να εξυπηρετήσει όχι ολόκληρη την αγορά αλλά ένα μέρος αυτής. Η τμηματοποίηση μπορεί να βασίζεται στον πελάτη με συνηθέστερα κριτήρια το ύψος του εισοδήματος, το επίπεδο εκπαίδευσης, την ηλικία και τα ενδιαφέροντα ή τη γεωγραφική περιοχή (γεωγραφική διαφοροποίηση).

Για παράδειγμα, το περιοδικό τεχνολογίας T3 απευθύνεται στην ηλικιακή ομάδα 35-44, υψηλού εισοδήματος και με ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην τελευταία τεχνολογία. Ενώ υπάρχουν πολλά περιοδικά τεχνολογίας στη Ελλάδα, οι Αττικές Εκδόσεις (στις οποίες ανήκει το T3) επέλεξαν τη στρατηγική της εστίασης στη διαφοροποίηση ώστε να το διαφοροποιήσουν από το άλλο περιοδικό τεχνολογίας του Ομίλου, το PC magazine και να εστιάσουν στα λεγόμενα gadgets (προϊόντα υψηλής τεχνολογίας) και σε όλες τις νέες αφίξεις σε κινητά, ψηφιακά προϊόντα κ.ά.

#### **7.2.4.2.4 Παγίδες των επιχειρηματικών στρατηγικών και δίοδοι διαφυγής**

Κάθε επιχείρηση επιλέγει, επομένως, μια επιχειρηματική στρατηγική και προσπαθεί να την ακολουθήσει είτε πρόκειται για ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση ή εστίαση. Ωστόσο, ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος η επιχείρηση να αποτύχει στην εφαρμογή της στρατηγικής της και να βρεθεί «αποκλεισμένη στη μέση» (stuck in the middle κατά τον Porter). Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί γιατί η επιχείρηση δεν κατάφερε να εφαρμόσει καμία από τις προαναφερθείσες στρατηγικές είτε γιατί στην προσπάθεια να ακολουθήσει μία εξ' αυτών, απέτυχε να αναπτύξει τις ικανότητες και τους πόρους που θα της επέτρεπαν να προβεί σε αναστροφή ή διάσωση της υπάρχουσας κατάστασης μέσω της αλλαγής στρατηγικής. Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν στην επιχειρηματική στρατηγική τους γιατί προσπαθούν να υιοθετήσουν πολλές ταυτόχρονα (για διαφορετικές ΣΕΜ) με αποτέλεσμα να μην μπορούν να «υπηρετήσουν» καμία με επιτυχία.

Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει ξεκάθαρα ανάμεσα σε μία από τις στρατηγικές και εν τέλει, να βρει τη θέση που της αναλογεί στην αγορά και να προσφέρει επιπρόσθετη αξία (είτε με ηγεσία κόστους είτε με διαφοροποίηση) στους αγοραστές σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Μια επιλογή είναι να ακολουθήσει ένα συνδυασμό στρατηγικής κόστους και διαφοροποίησης μαζί η οποία μπορεί να φέρει την επιχείρηση στην πιο αξιολύγυη θέση αλλά μπορεί πολύ εύκολα να την οδηγήσει στον «αποκλεισμό στη μέση» (stuck in the middle). Η συνδυασμένη αυτή στρατηγική απαιτεί ευέλικτα συστήματα παραγωγής, ανασχεδιασμό επιχειρηματικών διαδικασιών, συστήματα ολικής ποιότητας και άμεσου χρόνου (Just In Time).

### **Βιβλιογραφία κεφαλαίου**

- Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006, Β έκδοση
- Alexander M., Campbell A. and Gould M., A New Model for Reforming the Planning Review Process, Planning Review (January-February 1995)
- Wheelen Thomas, Hunger David, Strategic Management and Business Policy, 9th edition, 2008
- [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr)
- [www.financialtimes.com/telecoms](http://www.financialtimes.com/telecoms)
- [www.germanos.gr](http://www.germanos.gr)
- [www.lightreading.com](http://www.lightreading.com)
- [www.oite.gr](http://www.oite.gr)
- [www.slovaktelekom.sk](http://www.slovaktelekom.sk)
- [www.t.ht.hr/eng/](http://www.t.ht.hr/eng/)
- [www.telekom.com](http://www.telekom.com)
- [www.t-mobile.co.uk](http://www.t-mobile.co.uk)
- [www.t-mobile.com](http://www.t-mobile.com)

## Κεφάλαιο 8°

### Επίλογος

Στο παρελθόν, οι επιχειρήσεις χάραζαν την μελλοντική τους πορεία βασισμένες στην υπόθεση ότι το μέλλον είναι μια γραμμική προέκταση του παρόντος και του παρελθόντος. Αυτή η προσέγγιση λειτουργούσε αποτελεσματικά τις δεκαετίες του '50 και του '60, όπου υπήρχε σχετική σταθερότητα στο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον. Από τις αρχές όμως τις δεκαετίας του '70, το περιβάλλον άρχισε να μεταβάλλεται ραγδαία και η πρακτική αυτή άρχισε να αποδεικνύεται αναποτελεσματική.

Σήμερα, τα πράγματα είναι πολύ διαφορετικά. Ζούμε στην κοινωνία της τεχνολογικής εξέλιξης, της οικονομικής και πολιτικής κρίσης και της νέας επιχειρηματικής πρακτικής των εξαγορών και συγχωνεύσεων παγκοσμίως. Η σύγχρονη επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει το εξωτερικό περιβάλλον, οικονομικό, πολιτικό, νομικό, πολιτισμικό, που συνεχώς μεταβάλλεται και επηρεάζει ραγδαία την εξέλιξη της και βρίσκεται εν τω μέσω καταιγισμών από το εσωτερικό της περιβάλλον, αγοραστές, προμηθευτές, νεοεισερχόμενους, ανταγωνιστές.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, με το στρατηγικό μάνατζμεντ να αποτελεί τον πυρήνα της λειτουργίας κάθε μεγάλης επιχείρησης που επιθυμεί να διατηρήσει και να επαυξήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει, δεν υπάρχει άλλη επιλογή από τη διαμόρφωση σεναρίων, την πραγματοποίηση συγκεκριμένων δράσεων για την εφαρμογή τους και τέλος, τις στρατηγικές αποφάσεις μάνατζμεντ, επιχειρησιακές και επιχειρηματικές που θα γίνουν η «πυξίδα» της επιχείρησης και θα την οδηγήσουν στην επιτυχία.

Μια τέτοια επιχείρηση είναι η Deutsche Telekom με τον ΟΤΕ, την COSMOTE και κατ'επέκταση, τη ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Μια γιγάντια τηλεπικοινωνιακή δύναμη σε ολόκληρο τον κόσμο που ξέρει να επιλέγει τις βέλτιστες πρακτικές και επιχειρηματικές αποφάσεις και να βρίσκεται πάντα στην κορυφή και στην προτίμηση των καταναλωτών. Η εμπειρία δείχνει ότι όπου κι αν δραστηριοποιήθηκε η DT, ακόμα κι όταν οι οιοι ήσαν οι χειρότεροι, κατάφερε να ανατρέψει το αρνητικό κλίμα και να γίνει πρωτοπόρος στην εκάστοτε αγορά.

Στην Ελλάδα, η DT έχει να λάβει σημαντικές αποφάσεις για τη δομή και τη λειτουργία του Ομίλου που εξαγόρασε, οι οποίες, όμως, είναι απαραίτητες για να δημιουργήσει ένα νέο, υγιή αλλά και δυναμικό οργανισμό ο οποίος θα ακολουθήσει την πορεία που αναλογεί στο μέγεθος και την τεχνογνωσία της Deutsche Telekom.

Το μέλλον φαίνεται να είναι στη σταθερή και τις ευρυζωνικές υπηρεσίες και εκεί, ο Όμιλος θα αναζητήσει, λογικά, την πρωτιά.

Ωστόσο, η DT έχει την τύχη να έχει εξαγοράσει μαζί και ένα ισχυρότατο δίκτυο λιανικής πώλησης, το Δίκτυο Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ, και αυτή η δυναμική καθώς και η γκάμα προϊόντων της ΓΕΡΜΑΝΟΣ θα πρέπει να συνεκτιμηθεί. Ίσως τελικά η Ελλάδα να μπορεί να είναι μια από τις προσοδοφόρες αγορές για τη Deutsche Telekom και αυτή η ευκαιρία θα πρέπει να αποτιμηθεί και να αξιοποιηθεί κατάλληλα.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

### **Ελληνική βιβλιογραφία**

- «ΒΗΜΑ, το» εφημερίδα
- Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006, Β έκδοση
- Θανόπουλος Γιάννης, «Διεθνής Επιχείρηση, Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2006
- Παναγιώτου Νικόλαος, Λέκτορας του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, Ο ρόλος του μάρκετινγκ στη διεθνή οικονομία, Ιούνιος 2003
- Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2007
- Επίσημη εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), τεύχος 108 (24.04.2002)
- Εσωτερικά στοιχεία της επιχείρησης
- «Κλαδική μελέτη τηλεπικοινωνιών Ιανουάριος-Σεπτέμβριος 2010» ICAP group Ερευνών & Επενδύσεων Σύμβουλοι Επιχειρήσεων
- «ΝΕΑ, τα» εφημερίδα

### **Ξενόγλωσση βιβλιογραφία**

- Alexander M., Campbell A. and Gould M., A New Model for Reforming the Planning Review Process, Planning Review (January-February 1995)
- Andrews, K., 1971, The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Irwin
- 25 Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., (2000), Exploring Corporate Strategy, Text and Cases, Seventh Edition, Pearson Education Limited
- Cartwright, S., Cooper, C.L., (1995), Organisational Marriage: "Hard" Versus "Soft" Issues, Personnel Review, Volume 24, Number 3
- Chandler, A., 1962, Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MA: MIT Press, σελίδα 13
- Cornelius Peter, Van de Putte Alexander and Romani Mattia, Three Decades of Scenario Planning in Shell, California Management Review, Berkeley: Fall 2005. Vol. 48, Issue 1
- Epstein Marc, Hanson Kirk, The Accountable Corporation: Business Ethics, Praeger Publishers, 2006
- Fahey Liam and Randal R.M. Twenty common pitfalls in scenario planning, by P. Shoemaker in "Learning from the future", John Wiley and Sons, New York

- Gaughan, P., (2002), Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructuring, Third Edition, Wiley
- Greenley Gordon, Does Strategic Planning improve Company Performance?, Long Range Planning 19, no 2, Απρίλιος 1986
- Healy, P., Palepu, K., Ruback, R., (1997, Summer), Which Takeovers are Profitable? Strategic or Financial?, Sloan Management Review, σελίδες 45-55
- Hill, G.W.L., Jones, G.R., (2001), Strategic Management: An Integrated Approach, Boston, Houghton Mifflin Company, 5th Edition
- Hitt, M.A., Harrison, J.S., Ireland, R.D., (2001), Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders, Oxford University Press, σελίδες 45-46
- Jackson Susan, Joshi Aparna, Erhardt Nicolas, Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT
- Johnson G., Scholes K. και Whittington R., Exploring corporate strategy: Text and cases, Prentice Hall, 8th edition
- Journal of Management, Analysis and Implications, 2003
- Kotler Philip, Marketing Management, 11th edition, Prentice Hall, 2006
- La Piana D., Hayes M., (2005), M&A in the Nonprofit Sector: Managing Merger Negotiations and Integration, Strategy and Leadership, Volume 33, Number 2
- Paton Rob, McCalman James, Change Management: A Guide to Effective Implementation, 2008
- Pritchett, P., (1985), After the Merger: Managing the Shockwaves, Homewood, Ill.: Dow Jones -Irwin
- Røller Lars-Hendrik and Waverman Leonard, Telecommunications Infrastructure and Economic Development: A Simultaneous Approach, American Economic Review, Nol. 91, September 2001
- Schein Edgar, Sloan School of Management, United States. Office of Naval Research. Organizational Effectiveness Research Program
- Sudarsanam, P.S., (2003), Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges, An Integrated and International Perspective, Prentice Hall, Financial Times
- Thompson Lindsay, The Global Moral Compass for Business Leaders, Journal of Business Ethics, journal no 10551, 2003

- Thomson Reuters Legal Advisors, Mergers and Acquisitions Review, first nine months 2010
- Wheelen Thomas, Hunger David, Strategic Management and Business Policy, 9th edition, 2008

### **Ιστοσελίδες**

- <http://ec.europa.eu/consumers>
- <http://el.wikipedia.org/wiki/>
- [http://europa.eu/legislation\\_summaries/](http://europa.eu/legislation_summaries/)
- <http://news.in.gr/economy>
- [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)
- [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr)
- [www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/Electronic\\_Communications/GreekLaw](http://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/Electronic_Communications/GreekLaw)
- [www.ekloges.ypes.gr](http://www.ekloges.ypes.gr)
- [www.enet.gr](http://www.enet.gr)
- [www.e-pcmag.gr](http://www.e-pcmag.gr)
- [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)
- [www.financialtimes.com/telecoms](http://www.financialtimes.com/telecoms)
- [www.germanos.gr](http://www.germanos.gr)
- [www.globul.bg/eng](http://www.globul.bg/eng)
- [www.hbnews.com](http://www.hbnews.com)
- [www.imerisia.gr](http://www.imerisia.gr)
- [www.imf.org](http://www.imf.org)
- [www.in.gr/NEWS](http://www.in.gr/NEWS)
- [www.infosoc.gr](http://www.infosoc.gr), «Κοινωνία της Πληροφορίας»
- [www.lightreading.com](http://www.lightreading.com)
- [www.mnec.gr](http://www.mnec.gr)
- [www.mnec.gr/el/nomothesia/nomosxedia/](http://www.mnec.gr/el/nomothesia/nomosxedia/)
- [www.newstime.gr](http://www.newstime.gr)
- [www.ote.gr](http://www.ote.gr)
- [www.portal/kathimerini.gr](http://www.portal/kathimerini.gr)
- [www.reuters.com](http://www.reuters.com)
- [www.slovaktelekom.sk](http://www.slovaktelekom.sk)
- [www.t.ht.hr/eng/](http://www.t.ht.hr/eng/)
- [www.telekom.com](http://www.telekom.com)

- [www.t-mobile.co.uk](http://www.t-mobile.co.uk)
- [www.t-mobile.com](http://www.t-mobile.com)
- [www.yme.gr](http://www.yme.gr)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ