



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μελέτη επιχείρησης που ανήκει στον κλάδο των
Τηλεπικοινωνιών - Cyta Hellas

Φοιτήτρια: Τριχάκη Μαρία

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Γεωργόπουλος Νικόλαος

Αθήνα, 2014



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΑΘΕΡΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ	10
1.1 Ιστορία σταθερής τηλεφωνίας.....	10
1.2 Σταθερή τηλεφωνία στη Ελλάδα.....	10
1.3 Πάροχοι σταθερής τηλεφωνίας	12
1.3.1 Ο.Τ.Ε.	13
1.3.2 Forthnet.....	13
1.3.3 HOL (Hellas On Line)	14
1.3.4 Wind Hellas.....	14
1.3.5 Cyta.....	15
1.3.6 On Telecoms.....	16
1.3.7 Cosmoline	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	18
2.1 Η έννοια της στρατηγικής.....	18
2.2 Γιατί είναι αναγκαία η Στρατηγική.....	20
2.3 Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ	22
2.4 Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ	24
2.4.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος.....	25
2.4.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	27
2.4.3 Υλοποίηση Στρατηγικής.....	30
2.4.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος	30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΑΜΕΣΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	33
3.1 Εισαγωγή.....	33
3.2 Το Μάκρο-Περιβάλλον (Societal Environment).....	35
3.2.1 Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον (Political-Legal environment).....	36
3.2.2 Οικονομικό Περιβάλλον (Economic environment).....	39
3.2.3 Κοινωνικό - Πολιτιστικό Περιβάλλον (Social - Cultural Environment).....	46
3.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological environment).....	47
3.3 Το Μίκρο-Περιβάλλον.....	50
3.3.1 Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων.....	53
3.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	56
3.3.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	57
3.3.4 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.....	59
3.3.5 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	63
3.3.6 Διαπραγματευτική δύναμη άλλων ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders).....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ «CYTA HELLAS».....	69
4.1 Εισαγωγή.....	69
4.2 Εταιρικό προφίλ της CYTA.....	69
4.2.1 Ιστορική αναδρομή.....	70
4.2.2 Δίκτυο – Υπηρεσίες.....	75
4.2.3 Το Όραμα της - Η Αποστολή της - Οι Στόχοι της.....	76
4.3 Εταιρική διακυβέρνηση, οργάνωση και ανθρώπινο δυναμικό.....	77
4.3.1 Εταιρική διακυβέρνηση.....	77
4.3.2 Η δομή της εταιρείας.....	78
4.3.3 Ανθρώπινο Δυναμικό.....	79
4.4 Εταιρική υπευθυνότητα.....	81

4.5	Μερίδιο αγοράς – Οικονομικά στοιχεία	82
4.6	Ανάλυση SWOT	86
4.6.1	Δυνάμεις – Αδυναμίες.....	88
4.7	Στρατηγικές Κινήσεις.....	90
4.7.1	Στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης σε επίπεδο Εταιρικής Στρατηγικής	91
4.7.2	Στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης σε επίπεδο Επιχειρηματικής Στρατηγικής.....	94
4.7.3	Εναλλακτικές Στρατηγικές για την Επιχείρηση	95
4.7.4	Προτεινόμενη στρατηγική.....	97
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	101

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η λέξη «Τηλεπικοινωνία» προέρχεται από τη λέξη «Τηλέ» (ελληνικής προέλευσης) που σημαίνει μακριά - από απόσταση και από τη λέξη «επικοινωνία» (λατινικής προέλευσης) που σημαίνει μετάδοση - σύνδεση.

Στις μέρες μας, ο όρος τηλεπικοινωνία ορίζεται ως η μετάδοση πληροφοριών, (γραπτό κείμενο, εικόνα, ήχος), με κάθε μορφής ενσύρματη ή ασύρματη, ηλεκτρική, ακουστική, οπτική, ηλεκτρομαγνητική επικοινωνία δύο ή περισσότερων προσώπων, ανεξάρτητα από το μήκος της απόστασης. Στο παρελθόν, με τον όρο τηλεπικοινωνίες, εννοούσαμε την μετάδοση φωνής μέσω τηλεφωνικών γραμμών.¹

Οι τηλεπικοινωνίες, ξεκίνησαν το 1850 με την τηλεγραφία. Μετά από 30 χρόνια, το 1880, εισάγεται και η τηλεφωνία σαν τρόπος τηλεπικοινωνίας και παρατηρούμε μια σταδιακή εξέλιξη μέχρι το 2000, όπου και βλέπουμε τις τηλεπικοινωνίες να εξελίσσονται στη σημερινή τους μορφή που είναι η κινητή τηλεφωνία, το διαδίκτυο, το έγχρωμο fax, οι δορυφορικές επικοινωνίες κ.λπ.

Οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν μία από τις πολύ δυναμικές αγορές, καθώς είναι από τους κλάδους που συντέλεσε και συντελεί σημαντικά στην ανάπτυξη της οικονομίας, αναβαθμίζοντας ταυτόχρονα το κοινωνικοπολιτιστικό επίπεδο του πληθυσμού της χώρας.

Παρακάτω αναφέρονται οι σταθμοί στην ιστορία των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα μέχρι την απελευθέρωση τους:²

1949-1959

¹ <http://el.wikipedia.org/wiki/>

² <http://blog.telconews.gr>

- ✓ Η τηλεφωνική πυκνότητα ανέβηκε στα 2,88 τηλέφωνα σε κάθε 100 κατοίκους. Αυτό σήμαινε την πρώτη θέση στα Βαλκάνια και τη δέκατη στην Ευρώπη.
- ✓ Η αυτοματοποίηση της αστικής και υπεραστικής τηλεφωνίας έφερε την Ελλάδα στην πέμπτη θέση στην Ευρώπη, ως προς τη χρήση.
- ✓ Πολλά νησιά άρχισαν για πρώτη φορά να επικοινωνούν τηλεφωνικά με την υπόλοιπη χώρα, ενώ τα κοινοτικά τηλέφωνα έφτασαν τα 6.547.

1960-1969

- ✓ Η πιο σημαντική καινοτομία για τις τηλεπικοινωνίες αυτή τη δεκαετία ήταν η εξέλιξη των δορυφορικών επικοινωνιών που ξεκίνησαν το 1962 με την εκτόξευση του πρώτου τηλεπικοινωνιακού δορυφόρου «TELSTAR» από τις Ηνωμένες Πολιτείες.

1990-1999

- ✓ Το 1992 ιδρύθηκε η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.), η ρυθμιστική αρχή της αγοράς τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.

2000-2009

- ✓ Η δεκαετία της απελευθέρωσης των τηλεπικοινωνιών.

Η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών σημαίνει κατάργηση των μονοπωλίων. Η ελληνική έννομη τάξη, κηρύσσοντας την ελευθερία των τηλεπικοινωνιακών δραστηριοτήτων, ρυθμίζει την τηλεπικοινωνιακή αγορά με κανόνες οι οποίοι αποσκοπούν:

1. Στην προστασία του χρήστη (καταναλωτή),
2. Στην προστασία του ελεύθερου και υγιούς ανταγωνισμού,
3. Στην διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων,
4. Στην παροχή των τηλεπικοινωνιακών παροχών σε προσιτή τιμή, και
5. Στην ίδια την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών.

Η 1^η Ιανουαρίου 2001, ήταν η ημερομηνία έναρξης της απελευθέρωσης της αγοράς των τηλεπικοινωνιών και πλέον οποιαδήποτε επιχείρηση, μέσω μιας δήλωσης στην Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.), μπορούσε να ασκήσει τηλεπικοινωνιακή δραστηριότητα σε δίκτυα σταθερής τηλεφωνίας.

Η απελευθέρωση όμως των τηλεπικοινωνιών δεν είχε άμεσα αποτελέσματα στην ελληνική αγορά, σε σχέση με την πλεονάζουσα ρευστότητα στις διεθνείς αγορές και αυτό γιατί πολύ δύσκολα οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις μπορούσαν να ανταγωνιστούν έναν οργανισμό 20.000 εργαζομένων και με ετήσια κέρδη της τάξης των 300 δις. δρχ.. Η πραγματική απελευθέρωση άρχισε μετά το 2005, όταν η Ε.Ε.Τ.Τ. διαμόρφωσε ένα σαφέστερο πλαίσιο ανταγωνισμού.³

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω, η παρούσα διπλωματική εργασία θα ασχοληθεί με την εταιρεία σταθερής τηλεφωνίας CYTA HELLAS και θα προσπαθήσει να την αναλύσει στον κλάδο της σταθερής τηλεφωνίας.

Στην πρώτη ενότητα γίνεται μια εισαγωγή σχετικά με την σταθερή τηλεφωνία καθώς και τους βασικούς παρόχους της.

Στην συνέχεια της διπλωματικής παρουσιάζεται μια γενική αναφορά σε έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ, δίνεται ο ορισμός του και παρουσιάζεται το βασικό μοντέλο του.

Στην τρίτη ενότητα της εργασίας θα επιχειρηθεί να προσεγγιστεί όσο το δυνατόν καλύτερα ο εν λόγω κλάδος, αναφέροντας καταρχήν τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν, και στη συνέχεια αναλύοντας τον, βάσει του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter. Στο κεφάλαιο αυτό της εργασίας θα αναδειχθούν οι παράγοντες του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος (PEST Analysis) που επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα τον υπό εξέταση κλάδο και στη συνέχεια θα αναλυθεί και θα προσδιοριστεί η ένταση των δυνάμεων που αναφέρονται στο υπόδειγμα του Porter. Για το σκοπό αυτό παρατίθεται το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο για την ανάλυση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος (ανάλυση PEST) καθώς και για το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου (υπόδειγμα Μ. Porter).

³ <http://blog.telconews.gr>

Στην τελευταία ενότητα της διπλωματικής εργασίας και πέραν της αναφοράς σε ιστορικά και οικονομικά στοιχεία, εταιρική διακυβέρνηση, οργάνωση, ανθρώπινο δυναμικό, όραμα-αποστολή, ανάλυση SWOT, και κοινωνική υπευθυνότητα θα αναλυθεί η Επιχειρησιακή (Corporate strategy), η Επιχειρηματική στρατηγική (Business strategy) και θα εντοπιστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών κινητής τηλεφωνίας. Επίσης θα μελετηθούν οι εναλλακτικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η εταιρεία και θα αξιολογηθούν οι προτεινόμενες στρατηγικές.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΑΘΕΡΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ

1.1 Ιστορία σταθερής τηλεφωνίας⁴

Έγιναν πολλές προσπάθειες για την κατασκευή μιας συσκευής η οποία θα μπορούσε να μεταβιβάσει τον ήχο διαμέσου του ηλεκτρισμού. Η εφεύρεση του τηλεφώνου τελικά πραγματοποιήθηκε από τον Αμερικανό Γκράχαμ Μπελ το 1876. Ο Γκράχαμ Μπελ κατάφερε να μεταδώσει την ομιλία μέσω ηλεκτρικών σημάτων και το 1877 ο Αμερικανός Τόμας Έντισον κατάφερε να το τελειοποιήσει. Η εφεύρεση του Μπελ ήταν η αρχή για μια ραγδαία εξέλιξη της τηλεφωνίας:

- Το 1878 ιδρύθηκε στο New Haven των ΗΠΑ το πρώτο δημόσιο τηλεφωνικό δίκτυο με 21 συνδρομητές.
- Το 1881 εγκαταστάθηκε το πρώτο τηλεφωνικό δίκτυο της Ευρώπης στο Άμστερνταμ με 49 συνδρομητές.
- Το 1895 λειτούργησε η πρώτη διεθνής σύνδεση μεταξύ Ολλανδίας και Βελγίου.

Από εκείνη την εποχή και μετά, χάρη στα ηλεκτρονικά μέσα και στην ανάπτυξη της τεχνολογίας, η τηλεφωνία εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς.

1.2 Σταθερή τηλεφωνία στη Ελλάδα⁵

⁴ www.enallaxnews.gr

⁵ www.dolceta.eu/greece/index.php

Πριν από περίπου είκοσι χρόνια, ο Ο.Τ.Ε. (Οργανισμό Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος) ήταν ο μοναδική εταιρεία που παρείχε σταθερή τηλεφωνία στην Ελλάδα. Η αρχή της απελευθέρωσης των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών έγινε την δεκαετία του 1990. Η απελευθέρωση συνεχίστηκε, με εντονότερα χαρακτηριστικά, μετά το 2000. Η πλήρης απελευθέρωση της αγοράς των τηλεπικοινωνιών έδωσε τη δυνατότητα σε νέες εταιρείες παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών να εισέλθουν στην αγορά. Έτσι, οι καταναλωτές μπορούν πλέον να:

- επιλέγουν την εταιρεία που θα τους παρέχει την τηλεφωνική σύνδεση και τον αριθμό τους.
- επιλέγουν την εταιρεία μέσω της οποίας θα κάνουν συγκεκριμένες κλήσεις ή συγκεκριμένες κατηγορίες κλήσεων.
- διατηρούν τον αριθμό τους, ακόμα και όταν αλλάζουν εταιρεία.

Η Ελληνική, λοιπόν, τηλεπικοινωνιακή αγορά αλλάζει δομή, καθώς με την ενσωμάτωση της ευρωπαϊκής νομοθεσίας, στην εθνική νομοθεσία και την προσαρμογή της ευρωπαϊκής νομοθεσίας, στα ελληνικά δεδομένα, δημιουργείται ένας έντονος ανταγωνισμός. Οι «εναλλακτικοί πάροχοι», δηλαδή οι εταιρείες παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών πλην Ο.Τ.Ε., μπήκαν στην αγορά και σταδιακά αναπτύχθηκαν. Ας δούμε τα διαδοχικά βήματα:

- Οι νέοι πάροχοι ξεκινούν την δραστηριοποίησή τους με την παροχή υπηρεσιών, που βασίζονται στην υποδομή του πρώην κρατικού μονοπωλίου (του Ο.Τ.Ε.), είτε λειτουργώντας ως μεταπωλητές υπηρεσιών με ελάχιστες ίδιες υποδομές, είτε προσφέροντας δικές τους υπηρεσίες με βάση τα προϊόντα χονδρικής του Ο.Τ.Ε. (επιλογή / προεπιλογή φορέα, ευρυζωνική πρόσβαση κ.λπ.).
- Σταδιακά, καθώς μεγαλώνουν και καθίστανται οικονομικά εύρωστοι, αναπτύσσουν και επεκτείνουν δικές τους υποδομές. Το πρώτο βήμα στην κατεύθυνση αυτή, είναι να αναπτύξουν εκτεταμένα δίκτυα κορμού τα οποία φτάνουν μέχρι τα Αστικά Κέντρα του Ο.Τ.Ε. Στη συνέχεια, συνδέονται με τα Αστικά Κέντρα και νοικιάζουν τους Τοπικούς Βρόχους, για να προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών στους καταναλωτές. Με αυτόν τον τρόπο, μειώνουν σημαντικά τα λειτουργικά τους έξοδα και αποκτούν τη δυνατότητα να προσφέρουν νέες διαφοροποιημένες υπηρεσίες, που θα κινήσουν το ενδιαφέρον της αγοράς. Καθοριστική προϋπόθεση, για να

επιτευχθούν οι δυο παραπάνω στόχοι, αποτελεί η ουσιαστική απελευθέρωση του Τοπικού Βρόχου και η παροχή δυνατοτήτων συνεγκατάστασης στα Αστικά Κέντρα του Ο.Τ.Ε.

- Ως τελευταίο στάδιο, οι νέοι πάροχοι αναπτύσσουν δικά τους δίκτυα πρόσβασης που φτάνουν μέχρι τους καταναλωτές, παρακάμπτοντας πλήρως, το δίκτυο του Ο.Τ.Ε. Στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες, το ρόλο αυτό έχουν παίξει τα υφιστάμενα δίκτυα καλωδιακής τηλεόρασης (Ευρώπη και ΗΠΑ) ή νέα δίκτυα οπτικών ινών που αναπτύχθηκαν ειδικά για το συγκεκριμένο σκοπό (Ν. Κορέα, Ιαπωνία).

1.3 Πάροχοι σταθερής τηλεφωνίας

Υπάρχουν αρκετοί πάροχοι σταθερής τηλεφωνίας που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Οι πιο γνωστοί είναι :

- Ο.Τ.Ε.
- Forthnet
- Hellas On Line
- Wind Hellas
- Cyta Hellas
- On Telecoms
- Cosmoline

1.3.1 Ο.Τ.Ε.⁶

Στις 10 Νοέμβριου του 1949 ξεκίνησε επίσημα τη λειτουργία ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος. Τα πρώτα χρόνια οι δυσκολίες ήταν μεγάλες, καθώς η ζήτηση ξεπερνούσε κατά πολύ τις δυνατότητες και τους πόρους του Οργανισμού. Η εικοσαετία 1970 με 1990 είναι σημαντική για την εξέλιξη των μέσων επικοινωνίας. Η Εταιρεία τα τελευταία χρόνια έχει προβεί σε επενδύσεις αναβάθμισης και επέκτασης του δικτύου της, προκειμένου να μπορεί να προσφέρει ένα φάσμα τεχνολογικά προηγμένων υπηρεσιών.

Ο όμιλος Ο.Τ.Ε. προσφέρει εκτός από σταθερή και κινητή τηλεφωνία, ευρυζωνικές υπηρεσίες, δορυφορικές συνδέσεις, επικοινωνία δεδομένων υψηλών ταχυτήτων και υπηρεσίες μισθωμένων γραμμών. Δραστηριοποιείται σε πέντε χώρες παρέχοντας ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες και απασχολεί περίπου 30.000 άτομα. Επίσης, διαθέτει σύγχρονη και ποιοτική υποδομή με σκοπό την εξασφάλιση των καλύτερων δυνατών υπηρεσιών για όλους τους Έλληνες, ακόμα και στα πιο δυσπρόσιτα και μακρινά σημεία της Ελληνικής υπαίθρου. Την υποδομή του Ο.Τ.Ε. αποτελούν το αστικό και υπεραστικό δίκτυο, περισσότερες από 20.000 χλμ οπτικές ίνες, δορυφορικές, υποβρύχιες και διεθνείς ζεύξεις με όλα τα σημεία της υδρογείου.

Παρόλο που έχει περάσει πάνω από μία δεκαετία από την ημέρα που απελευθερώθηκε η αγορά των τηλεπικοινωνιών, κυρίαρχος πάροχος της χώρας παραμένει ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος. Μαζί με τις θυγατρικές του σε Ελλάδα και σε εξωτερικό αποτελεί στις μέρες μας έναν από τους μεγαλύτερους ομίλους τηλεπικοινωνιών στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Ο Ο.Τ.Ε. είναι μια 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.

1.3.2 Forthnet⁷

Η FORTHNET ιδρύθηκε το 1995 στην Αθήνα και είναι μία από τις μεγαλύτερες ιδιωτικές εταιρείες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Δραστηριοποιείται κυρίως στην παροχή

⁶ www.ote.gr

⁷ www.forthnet.gr

ευρυζωνικών υπηρεσιών Διαδικτύου, τηλεφωνίας και δορυφορικών υπηρεσιών, διαθέτοντας ιδιόκτητο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, συμπεριλαμβανομένου ενός δικτύου οπτικών ινών. Επίσης, εμπλέκεται στην παροχή υπηρεσιών marketing και ακτοπλοΐας.

Σημαντικές χρονιές:

- 1995: Ίδρυση.
- 2000: Εισαγωγή στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.
- 2004: Συγχωνεύτηκε με τις θυγατρικές της εταιρείες HellasNet και Internet Hellas διά απορροφήσεως των τελευταίων.
- 2008: Εισήλθε στον κλάδο της συνδρομητικής τηλεόρασης και έτσι ξεκίνησε η συνεργασία Forthnet και Nova.
- 2010: Έγινε η συγχώνευση λειτουργιών και δραστηριοτήτων της Forthnet A.E. με την Nova.
- 2011: Είναι μέλος του Ελληνοαμερικανικού Εμπορικού Επιμελητηρίου (Ε.Α.Ε.Ε.), του Συνδέσμου Εταιριών Πληροφορικής Ελλάδος (Σ.Ε.Π.Ε.) και του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και βιομηχανιών (Σ.Ε.Β.)

1.3.3 HOL (Hellas On Line)⁸

Η HELLAS ON LINE είναι ένας από τους ισχυρότερους παρόχους ολοκληρωμένων ευρυζωνικών υπηρεσιών στην Ελλάδα. Από το 2008 είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών, διαθέτει το μεγαλύτερο ιδιόκτητο δίκτυο οπτικών ινών –μετά τον ΟΤΕ-. Οι συνεγκαταστάσεις της σε κόμβους του ΟΤΕ φτάνουν τις 310 και οι υπηρεσίες της είναι πλέον διαθέσιμες σε 50 νομούς και 141 πόλεις της χώρας.

1.3.4 iWind Hellas⁹

Ξεκίνησε με το όνομα Telestet το 1992, το Φεβρουάριο του 2004 άλλαξε το εμπορικό της σήμα σε TIM και μετά από 3 χρόνια, το 2007 η εταιρεία αλλάζει για δεύτερη φορά το όνομα και μετατρέπεται σε WIND Hellas. Τον Οκτώβριο του 2007 εξαγοράζει την Tellas, πάροχο

⁸ www.hellasonline.gr

⁹ www.wind.com.gr

σταθερής τηλεφωνίας την οποία κατείχε η ΔΕΗ και λανσάρει υπηρεσίες internet- σταθερής – κινητής σε ένα ενιαίο λογαριασμό με ειδικές εκπτώσεις.

Η WIND είναι η μοναδική εταιρεία στην Ελλάδα όπου κατέχει μία ενιαία υποδομή πληροφορικής για την υποστήριξη λειτουργιών και υπηρεσιών στην κινητή, τη σταθερή τηλεφωνία και το ευρυζωνικό internet.

1.3.5 Cyta¹⁰

Η CYTA ιδρύθηκε το 2007 στην Ελλάδα, ως θυγατρική του εθνικού οργανισμού τηλεπικοινωνιών της Κύπρου. Η CYTA μεταφέρει δυναμικά την υψηλή και δοκιμασμένη τεχνογνωσία της, δημιουργώντας μια ουσιαστική σχέση εμπιστοσύνης με τον Έλληνα καταναλωτή.

Η CYTA δραστηριοποιείται στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας και της ευρυζωνικής πρόσβασης. Σταδιακά προστίθενται νέες υπηρεσίες, έχοντας σταθερό στόχο την υγιή ανάπτυξη της πελατειακής της βάσης και τη δημιουργία ενός μοναδικού χαρτοφυλακίου ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών επικοινωνιών πανελλαδικής εμβέλειας. Σκοπός τους είναι να παρέχουν αξιόπιστες και ολοκληρωμένες υπηρεσίες τεχνολογικής αιχμής, ανεξάρτητα από γεωγραφικούς ή κοινωνικούς περιορισμούς.

Σύντομες πληροφορίες:

- 50 χρόνια εμπειρία στις τηλεπικοινωνίες
- Συνεχής ανάπτυξη του ιδιωτικού της δικτύου οπτικών ινών στην Ελλάδα, μήκους άνω των 2400 χιλιομέτρων
- Εξάπλωση του δικτύου της σε δυσπρόσιτες περιοχές
- Επένδυσε εξ αρχής στη «μετά την πώληση» εξυπηρέτηση του πελάτη
- Διαθέτει δικό της δυναμικό τεχνικών εξυπηρέτησης

¹⁰ www.cyta.gr

- Πανελλαδική αλυσίδα δικών της καταστημάτων καθώς και μεγάλο δίκτυο επίσημων συνεργατών
- Είναι ο πρώτος πάροχος στην Ελλάδα με επιτυχή πιστοποίηση ISO 9001:2008 σε όλους τους τομείς της εταιρείας της

1.3.6 On Telecoms¹¹

Η ON TELECOMS είναι θυγατρική της ON Network Holdings N.V. με έδρα την Ολλανδία. Είναι κάτοχος της Γενικής Τηλεπικοινωνιακής Άδειας στην Ελλάδα και έχει ολοκληρώσει τη φάση εγκατάστασης και λειτουργίας του ιδιόκτητου μητροπολιτικού της δικτύου στην Αττική, μήκους πάνω από 170χλμ. Σκοπός της είναι να φέρει μια νέα γενιά τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών που θα αλλάξουν ριζικά την καθημερινότητα των πελατών της.

1.3.7 Cosmoline¹²

Η COSMOLINE ιδρύθηκε το 1995 και σήμερα είναι από τους πλέον σύγχρονους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους στη χώρα μας. Έχοντας ως κύριες αξίες, την απόλυτη ποιότητα, τη συνεχή πρωτοπορία και την ανθρωποκεντρική προσέγγιση, παρουσιάζουν μια αξιοπρόσεκτη δυναμική ανάπτυξης. Προσφέρουν υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας, ευρυζωνικού Internet, δεδομένων και πολυμεσικής πληροφόρησης καθώς και υπηρεσίες διασύνδεσης σε παρόχους.

Σημαντικές χρονιές στην αναπτυξιακή της πορεία:


- 1995: Ίδρυση της COSMOLINE.
- 2001: Απόκτηση ειδικής άδειας σταθερής τηλεφωνίας από την ΕΕΤΤ.
- 2005: Παροχή πρωτοπόρων υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας και internet.

¹¹ www.on.gr

¹² www.cosmoline.com

- 2006: Απόκτηση άδειας WiMAX στη συχνότητα των 3,5 GHz και ανάπτυξη συστήματος ολικής ποιότητας το οποίο πιστοποιείται κατά ΕΛΟΤ EN ISO 9000:2000.
- 2009: Έναρξη λειτουργίας του νέου μας Teleport στο τεχνολογικό πάρκο Λαυρίου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΕΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

-  www.enallaxnews.gr
-  www.dolceta.eu/greece/index.php
-  www.oite.gr
-  www.forthnet.gr
-  www.hellasonline.gr
-  www.wind.com.gr
-  www.cyta.gr
-  www.on.gr
-  www.cosmoline.com

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

2.1 Η έννοια της στρατηγικής

Στη σύγχρονη επιστήμη του μάνατζμεντ ο όρος «στρατηγική», που προέρχεται από την ελληνική λέξη “στρατηγεία” (στρατός + άγω = ηγούμαι του στρατεύματος) και αναφέρεται στη σχεδιαστική και επιτελική ικανότητα του ηγέτη ενός στρατεύματος να συντονίζει και να εκτελεί τις απαραίτητες ενέργειες για την τελική επίτευξη του στόχου, αφορά στο γενικό σχεδιασμό για την αντιμετώπιση ενός θέματος ή την επίλυση κάποιου προβλήματος.¹³

Στη ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία συναντάμε ποικίλους ορισμούς της έννοιας στρατηγικής. Δεν υπάρχει ένας ενιαίος καθολικά αποδεκτός ορισμός της, για το λόγο αυτό συχνά συγχέεται με παρεμφερείς έννοιες. Μερικοί από αυτούς παρατίθενται παρακάτω:

- ✓ «στρατηγική είναι το σύνολο των σχεδιασμένων χειρισμών για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου»¹⁴
- ✓ «στρατηγική είναι σχέδιο ή υπόδειγμα ολοκλήρωσης στόχων, πολιτικών και διαδοχής δράσεων σε ένα συνεκτικό σύνολο»¹⁵
- ✓ «στρατηγική είναι το γενικό σχέδιο διάταξης πόρων για βελτίωση της θέσης»¹⁶
- ✓ Ένας από τους πρώτους ορισμούς της στρατηγικής είναι: «στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η

¹³ www.pinakothiki-korinthos.gr

¹⁴ Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Γ. Μπαμπινιώτης, 1998

¹⁵ J. Quinn, Strategies for Change: Logical Incrementalism, 1980

¹⁶ R. Grant, Contemporary Strategy Analysis, 2002

υιοθέτηση τρόπων δράσης και η κατανομή των πόρων που είναι αναγκαίοι για την εκτέλεση αυτών των στόχων».¹⁷

- ✓ Ακόμη, ο Igor Ansoff διατυπώνει τον ορισμό: «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον».¹⁸
- ✓ Οι Johnson και Scholes παρουσιάζουν έναν ορισμό που παρουσιάζει τις βάσεις της έννοιας που εξετάζουμε: «Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων».¹⁹

Συχνά παρουσιάζεται σύγχυση ανάμεσα στην έννοια της στρατηγικής με την έννοια του στρατηγικού προγραμματισμού (Strategic Planning) και με την έννοια της λειτουργικής αποτελεσματικότητας (Operational Effectiveness). Ο στρατηγικός προγραμματισμός ασχολείται με το βαθμό που εφαρμόζεται η στρατηγική με τα προϊόντα της επιχείρησης. Άρα, ο στρατηγικός προγραμματισμός εφαρμόζει και προγραμματίζει την στρατηγική, δεν είναι στρατηγική. Εξίσου σημαντική είναι η διαφορά ανάμεσα στις έννοιες στρατηγική και λειτουργική αποτελεσματικότητα. Διότι, στόχος της λειτουργικής αποτελεσματικότητας είναι να κάνει η επιχείρηση τα ίδια πράγματα με τον ανταγωνιστή της αλλά καλύτερα, σε αντίθεση με τη στρατηγική που υποστηρίζει ότι πρέπει να κάνει διαφορετικά πράγματα από τους ανταγωνιστές της.

¹⁷ Chandler, A.D. (1962), "Strategy and Structure", Cambridge, MIT Press

¹⁸ Ansoff I, «Corporate Strategy: «An analytic approach to business policy for growth and expansion», N.Y., McGraw-Hill.1988.

¹⁹ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2008 Exploring Corporate Strategy - Pearson Education

2.2 Γιατί είναι αναγκαία η Στρατηγική

Διανύουμε μία περίοδο όπου το περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, αναπτύσσονται συνεχώς νέα προϊόντα, αυξάνεται ο αριθμός των ανταγωνιστών, διαφοροποιούνται οι προτιμήσεις των καταναλωτών. Για να επιβιώσει μία επιχείρηση αλλά και να ανταποκριθεί με επιτυχία σε αυτό το ευμετάβλητο περιβάλλον θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται αυτές τις αλλαγές και να προσαρμόζει ανάλογα το εσωτερικό της. Αυτή ακριβώς η προσαρμογή επιτυγχάνεται μέσω της στρατηγικής. Η τελευταία κάνει γνωστό στην επιχείρηση προς τα πού θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα εκμεταλλευτεί και ποιες απειλές θα αποφύγει.

Η στρατηγική δεν είναι απολύτως βέβαιο ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, αλλά βοηθάει στην επίτευξή της. Η στρατηγική είναι αναγκαία στον επιχειρησιακό χώρο και αυτό διαφαίνεται από τους παρακάτω λόγους:²⁰

- *Θέτει κατευθύνσεις*
Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει κατευθύνσεις. Η στρατηγική ορίζει το δρόμο που θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση ώστε να επιτύχει την αποστολή της ή και το όραμα της, δηλαδή απαντά στο ερώτημα «πώς θα φτάσει στην αποστολή ή στο όραμά της». Θα πρέπει ακόμα να σημειωθεί ότι με βάση τη στρατηγική καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίηση αυτών.
- *Υποστηρίζει την λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων*
Μέσα από τη στρατηγική εξασφαλίζεται η ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Μία στρατηγική αποδεκτή από όλους οδηγεί σε αποφάσεις που οδηγούν στην επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Σε όλες τις επιχειρήσεις, από την πιο μικρή έως την πιο μεγάλη λαμβάνονται καθημερινά αποφάσεις, άλλες πολύ σημαντικές και άλλες λιγότερο. Οι αποφάσεις αυτές

²⁰ Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 5η έκδοση, Αθήνα 2007

βασίζονται σε συγκεκριμένες σταθερές, έτσι ώστε να εξεταστεί η συνέπεια κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση.

- *Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες*

Για τη λειτουργία μας επιχείρησης είναι απαραίτητη η συλλογική δράση, η οποία διασφαλίζεται μέσα από τη στρατηγική. Δηλαδή, η στρατηγική είναι αυτή που συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας του συνόλου των εργαζομένων της επιχείρησης και αυτή που προωθεί το συντονισμό των δραστηριοτήτων.

- *Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό*

Είναι σημαντικό να ορίσουμε τη στρατηγική ως την προσωπικότητα της επιχείρησης. Τα άτομα εκτός της επιχείρησης έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν μία άποψη για αυτήν όταν αυτή έχει μία συγκεκριμένη στρατηγική. Μέσω της στρατηγικής ορίζεται το είδος της επιχείρησης και η τοποθέτησης της στην αγορά.

- *Μειώνει την αβεβαιότητα*

Ένας ακόμη λόγος που είναι σημαντική η στρατηγική είναι ότι λειτουργεί ως μία κατευθυντήρια αρχή που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Μία επιχείρηση με ξεκάθαρη στρατηγική μπορεί πολύ εύκολα να εντοπίσει μία ευκαιρία και μία απειλή. Έτσι ώστε να αποφεύγεται το ενδεχόμενο το ίδιο ερέθισμα να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από κάποιους ως απειλή. Μέσα από αυτήν εξασφαλίζεται ότι όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται προς την ίδια κατεύθυνση χωρίς να συγκρούονται μεταξύ τους. Επιπρόσθετα, η μείωση της αβεβαιότητας σε μία επιχείρηση έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας, αφού οι υπάλληλοι λειτουργούν καλύτερα έχοντας κάποια πράγματα ως δεδομένα. Σε περιόδους έντονων αλλαγών η ανάγκη ύπαρξης στρατηγικής είναι περισσότερο εμφανής, καθώς η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένη.

- *Προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*

Κύριος στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Για να επιτευχθεί, όμως, αυτό προϋποθέτει την πλήρη κατανόηση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Δηλαδή, στο εξωτερικό περιβάλλον οφείλει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις μοναδικές ικανότητες τους. Ενώ, στο εσωτερικό της θα πρέπει

να αναγνωρίσει τις ξεχωριστές ικανότητες που έχει, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Τέλος, μέσα από τη στρατηγική οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν μία αρμονική σύνδεση στο εξωτερικό περιβάλλον και στις εσωτερικές τους δυνατότητες.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η στρατηγική είναι απαραίτητη σε κάθε κερδοσκοπική ή δημόσια επιχείρηση, σε κάθε οργανισμό, σε κάθε κράτος, καθώς οδηγεί σε συνεπείς – συνεκτικές αποφάσεις, εξασφαλίζοντας τη συνοχή μίας επιχείρησης. Η στρατηγική είναι αυτή που θέτει τις κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.3 Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το **Στρατηγικό Μάνατζμεντ** δεν είναι ένα σύνολο από τεχνικές, είναι αναλυτική σκέψη και κατανομή πόρων σε πράξη. Ένας απλός ορισμός που μπορεί να του δοθεί είναι: «Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης». Περιλαμβάνει:²¹

- *Ανίχνευση Περιβάλλοντος*
Σε αυτό το στάδιο γίνεται παρακολούθηση, εκτίμηση και επεξεργασία των πληροφοριών του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, έτσι ώστε τα άτομα μέσα στην επιχείρηση να παίρνουν πιο αποτελεσματικές αποφάσεις. Σκοπός είναι να προσδιοριστούν οι στρατηγικοί παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν το μέλλον του οργανισμού. Ένας απλός τρόπος να διεξαχθεί η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η ανάλυση SWOT.
- *Διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγικός σχεδιασμός)*

²¹ J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2010, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall

Αναπτύσσονται μακροχρόνια σχέδια έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατό περισσότερο αποτελεσματική η διοίκηση της επιχείρησης στις αποφάσεις της. Περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής της επιχείρησης, των αντικειμενικών στόχων, την ανάπτυξη στρατηγικών και τίθενται οι κατευθυντήριες πολιτικές.

- *Υλοποίηση στρατηγικής*

Η υλοποίηση στρατηγικής είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε εφαρμογή μέσα από την ανάπτυξη των προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Κατά τη διάρκεια εφαρμογής της στρατηγικής μπορεί να επέλθουν αλλαγές στην κουλτούρα, τη δομή και στον τρόπο διοίκησης όλου του οργανισμού.

- *Αξιολόγηση & Έλεγχος Στρατηγικής*

Αξιολόγηση και έλεγχος είναι η διαδικασία όπου οι δραστηριότητες και η επίδοση ελέγχονται συγκρίνοντας την πραγματική επίδοση με την επιθυμητή. Τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα χρησιμοποιούν το αποτέλεσμα από την παραπάνω σχέση για να πάρουν διορθωτικά μέτρα και να λύσουν τα προβλήματα. Παρόλο που η αξιολόγηση και ο έλεγχος γίνονται στο τελευταίο στάδιο της στρατηγικής διοίκησης, μπορεί να εντοπίσουν αδυναμίες στα προηγούμενα στάδια και έτσι να επανεκκινήσουν τη διαδικασία του μοντέλου

Επομένως, η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ δίνει έμφαση στην παρακολούθηση και στην αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και των απειλών, έχοντας υπόψη τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης, με απώτερο στόχο τη χάραξη και την εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής κατεύθυνσης γι' αυτή την επιχείρηση.²²

Όπως είναι φανερό, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την επιτυχία της επιχείρησης, καθώς λειτουργεί στο σύγχρονο δυναμικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Είναι το ιδανικότερο εργαλείο για τη διαμόρφωση, υλοποίηση και αναπροσαρμογή των στρατηγικών της, ενώ παράλληλα συμβάλλει στη λήψη σωστών στρατηγικών αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας. Στόχος του είναι η διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον, ώστε να επιτυγχάνεται η

²² J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2010, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall

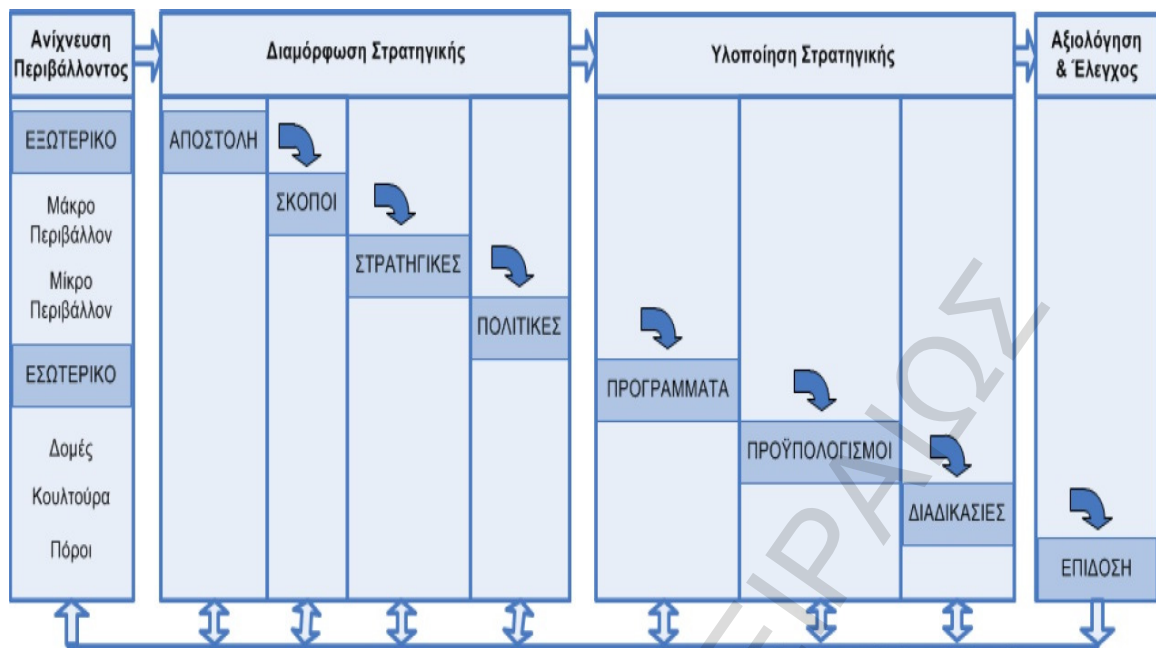
άμεση και αποτελεσματική προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Πιο αναλυτικά το στρατηγικό μάνατζμεντ:²³

- Κατευθύνει την επιχείρηση και μειώνει τις επιπτώσεις των αλλαγών.
- Οδηγεί σε οργανωμένες και συντονισμένες προσπάθειες.
- Συμβάλλει στην ομαλή συνεργασία των μελών καθώς κατανοούν τους στόχους και τι πρέπει να προσφέρουν για την επίτευξη αυτών.
- Μειώνει την αβεβαιότητα καθώς βοηθά στην πρόβλεψη των αλλαγών και των επιπτώσεων τους και αναπτύσσει σχέδια αντιμετώπισης.
- Ελαχιστοποιεί τη σπατάλη και τα πλεονάσματα.
- Θέτει τις βάσεις για τη διευκόλυνση του ελέγχου της απόδοσης και τη λήψη των κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών σε περίπτωση μεγάλων αποκλίσεων

2.4 Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ

Καθώς οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την ευημερία τους στην αγορά. Ως εκ τούτου, το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να αντιμετωπισθεί ως μια σειρά βημάτων τα οποία η διοίκηση πρέπει να τα ολοκληρώσει. Το διάγραμμα 2.1 που ακολουθεί παρουσιάζει ένα μοντέλο που γενικά περιγράφει τη διαδικασία που ακολουθεί το στρατηγικό μάνατζμεντ.

²³ Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 5η έκδοση, Αθήνα 2007



Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ²⁴

Όπως παρατηρούμε από το διάγραμμα, η αρχή μιας άρτιας στρατηγικής είναι η σωστή προσέγγιση του περιβάλλοντος. Αξιολογώντας το περιβάλλον μπορούμε να εντοπίσουμε τις εξωτερικές ευκαιρίες και τις απειλές καθώς και τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής και τέλος ακολουθεί η αξιολόγηση και ο έλεγχος.

2.4.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Είναι απαραίτητο να διευκρινίσουμε ότι το περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον. Η διαδικασία της ανίχνευσης του περιβάλλοντος από την επιχείρηση περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και των

²⁴ Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, Strategic Management and Business Policy: toward global sustainability, Pearson Education- Prentice Hall, Thirteen Edition

δυνάμεων και των αδυναμιών της ίδιας της επιχείρησης, δηλαδή των στρατηγικών παραγόντων που μπορούν να καθορίσουν το μέλλον της. Στο συνδυασμό αυτών των παραγόντων θα στηριχτεί αργότερα η επιχείρηση κατά τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής. Ακόμη, μέσα από την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη διάδοση των πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον δημιουργείται το κατάλληλο κλίμα συνεργασίας μεταξύ των ατόμων στην επιχείρηση έτσι ώστε να εξασφαλιστεί όσο το δυνατόν περισσότερο η ομαλή εφαρμογή της στρατηγικής

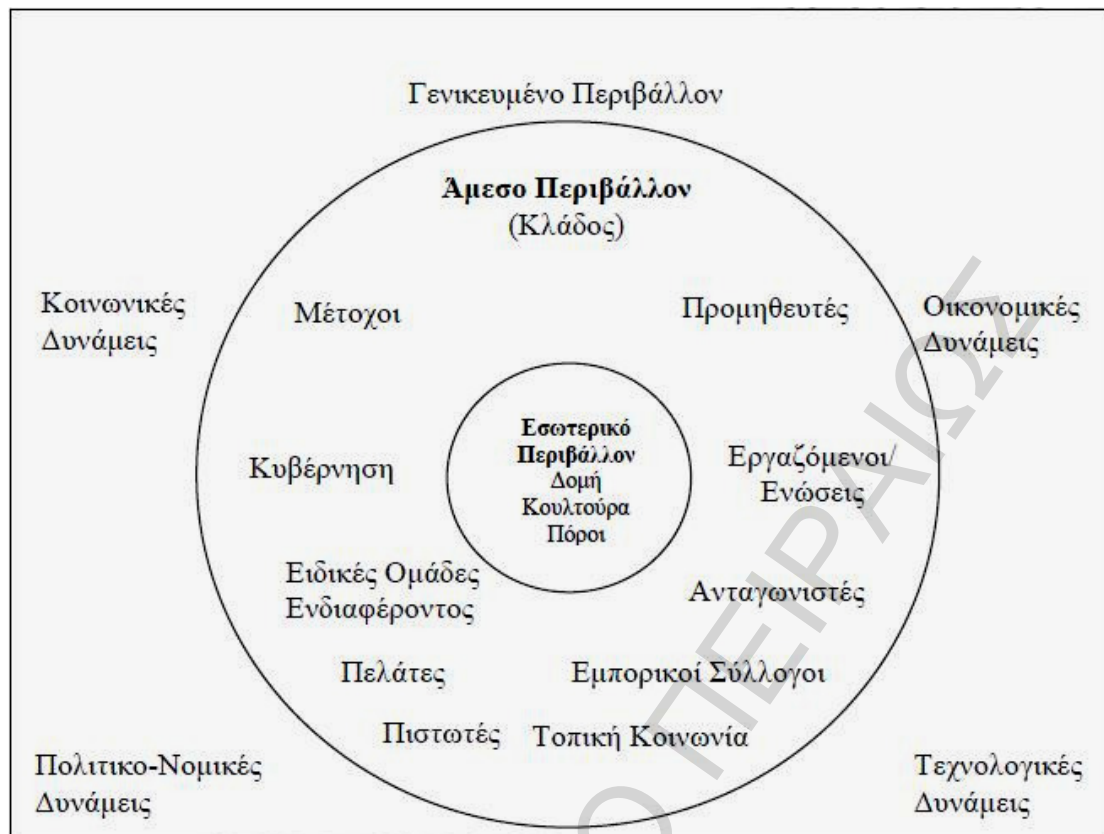
- *Εσωτερικό Περιβάλλον*

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από την δομή, την κουλτούρα και τους πόρους που διαθέτει. Με την ανάλυση του στοχεύουμε στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης. Ως δύναμη θεωρείται μια μεταβλητή η οποία μπορεί να αποτελέσει πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Το ακριβώς αντίθετο θεωρείται η αδυναμία, «ανταγωνιστικό μειονέκτημα». Για την ανάπτυξη ανταγωνιστικών στρατηγικών θα πρέπει τα διευθυντικά στελέχη να κατανοήσουν πλήρως τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης του σε σχέση με αυτές των ανταγωνιστών τους.

- *Εξωτερικό Περιβάλλον*

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται στο γενικευμένο (ή μακρο-περιβάλλον) και στο άμεσο περιβάλλον (ή μικρο-περιβάλλον), που είναι ουσιαστικά ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η ανάλυση του μας βοηθάει στο αναγνωρίζουμε τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι εξωτερικές περιβαλλοντικές τάσεις που είτε βελτιώνουν είτε εμποδίζουν αντίστοιχα την επίδοση της επιχείρησης. Δε θα πρέπει να ξεχνάμε ότι οι ευκαιρίες και οι απειλές για κάθε επιχείρηση είναι διαφορετικές. Οπότε μία απειλή για μία επιχείρηση μπορεί να είναι ευκαιρία για την άλλη και το αντίστροφο.

Στο διάγραμμα 2.2 παρουσιάζεται η δομή του περιβάλλοντος.



Διάγραμμα 2.2: Δομή Περιβάλλοντος²⁵

2.4.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Αφού έχουμε ολοκληρώσει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και έχουμε εφαρμόσει την ανάλυση με το ακρωνύμιο SWOT, είμαστε έτοιμοι πλέον να ασχοληθούμε με την διαμόρφωση της στρατηγικής. Ο περιορισμός των πόρων έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να απομονώσουν τις εναλλακτικές στρατηγικές που τους ταιριάζουν περισσότερο. Με λίγα λόγια, η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι το σύνολο των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στη δημιουργία ή στον καθορισμό των στρατηγικών της επιχείρησης.²⁶ Περιλαμβάνει την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές.

²⁵ J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

²⁶ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006

- *Η Αποστολή*

Αποστολή της επιχείρησης είναι με λίγα λόγια η απάντηση στις ερωτήσεις «ποιοι είμαστε, τι κάνουμε, και που πάμε;».²⁷ Η αποστολή γενικά περιγράφει τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε ότι αφορά τα προϊόντα, τις αγορές και τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.

- *Οι Σκοποί*

Οι επιχειρησιακοί σκοποί που θέτουν τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης πρέπει να αντανakλούν τη βασική πραγματικότητα της παρούσας κατάστασης, να αναφέρονται σε ξεκάθαρα και μετρίσιμα αποτελέσματα, να είναι λογικοί με δεδομένους τους διαθέσιμους πόρους και συμβατοί με τις εναλλακτικές στρατηγικές. Φυσικά, και πρέπει και να συμβαδίζουν με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.²⁸

Ο στόχος, σε αντίθεση με το σκοπό, αναφέρεται στην επίδειξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος.²⁹

Πιθανοί σκοποί και στόχοι μπορούν να αφορούν τους εξής τομείς:

- ✓ Μεριδίο αγοράς
- ✓ Κατάταξη στη βιομηχανία
- ✓ Ποιότητα προϊόντος
- ✓ Χαμηλότερο κόστος
- ✓ Φήμη επιχείρησης
- ✓ Τεχνολογία
- ✓ Διεθνείς δραστηριότητες
- ✓ Ικανοποίηση πελάτη
- ✓ Ευελιξία
- ✓ Ταχύτητα

²⁷ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006

²⁸ www.bluewavemag.com

²⁹ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006

Για να θεωρείται ένας στόχος «καλός» Θα πρέπει:

- ✓ Να εκφράζεται με ποσοτικούς ή μετρήσιμους όρους
- ✓ Να περιλαμβάνει μια συγκεκριμένη χρονική προθεσμία για την εκπλήρωση του
- ✓ Να αποτελεί πρόκληση αλλά ταυτόχρονα να είναι εφικτός

- *Η στρατηγική*

Η στρατηγική αποτελείται από τα παρακάτω τρία επίπεδα:³⁰

1. Το εταιρικό επίπεδο αφορά το σύνολο των επιχειρήσεων ενός ομίλου και καταστρώνεται από την ηγεσία του ομίλου. Η στρατηγική αυτή επιλέγει τις επιχειρήσεις που θα περιλαμβάνονται στον όμιλο μέσω εξαγορών-πωλήσεων και τον συντονισμό τους για καλύτερη απόδοση.
2. Το επιχειρηματικό επίπεδο καθορίζεται από τον επικεφαλής της επιχείρησης και αφορά κάποια ανεξάρτητη επιχειρηματική μονάδα που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. Στην περίπτωση αυτή η βασική αποστολή της στρατηγικής είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.
3. Το τρίτο επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων, όπως τα τμήματα μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας & εξέλιξης, ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομική, πωλήσεων και διανομής κλπ.

- *Η πολιτική*

Η πολιτική μιας επιχείρησης περιλαμβάνει όλες τις αρχές της, οι οποίες υπαγορεύουν την ενδοεπιχειρησιακή συμπεριφορά και χαράσσουν τις κατευθυντήριες γραμμές σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον. Εκφράζουν το όραμα, τις αξίες της επιχείρησης, τους κανόνες και τα ιδανικά, τα οποία συνθέτουν την επιχειρησιακή κουλτούρα. Επιπρόσθετα, συνδέουν την διαμόρφωση με την υλοποίηση στρατηγικής.

³⁰ www.bluewavemag.com

2.4.3 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής πραγματοποιείται από στελέχη χαμηλού και μεσαίου επιπέδου τα οποία ελέγχονται από την ανώτατη διοίκηση. Επιτυγχάνεται μέσω ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

- *Προγράμματα*
Καθορίζουν τα απαραίτητα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για να επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο.
- *Προϋπολογισμοί*
Αναλύουν χρηματοοικονομικά τα οφέλη και τα κόστη που προκύπτουν από τα προγράμματα της επιχείρησης.
- *Διαδικασίες*
Είναι οι λειτουργίες της επιχείρησης που περιγράφουν τα διαδοχικά βήματα που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος της επιχείρησης.

Η Υλοποίηση Στρατηγικής αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στον επιχειρηματικό στίβο. Μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο σημαντική από την διαμόρφωση στρατηγικής και γενικών στρατηγικών σχεδίων. Αυτό που τελικά θα μετρήσει είναι το τι θα εφαρμοσθεί στην πράξη, παρά η αρχική ιδέα ή ακόμα το αρχικό στρατηγικό σχέδιο. Η εφαρμογή θα δείξει τι λεπτομέρειες πρέπει να προσεχθούν, τι δυσκολίες θα εμφανισθούν, τι μπορεί πράγματι να επιτευχθεί μέσα στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό περιβάλλον με τις συγκεκριμένες δυνατότητες της επιχείρησης.

2.4.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Όλες οι στρατηγικές υπόκεινται στη μελλοντική τροποποίηση επειδή οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες αλλάζουν συνεχώς. Για αυτό το λόγο, το τελικό στάδιο του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Σε αυτό το στάδιο, πραγματοποιείται η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα επιθυμητά. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης αυτής, χρησιμοποιούνται για τη λήψη διαρθρωτικών μέτρων και κινήσεων, περιορίζοντας έτσι τα λάθη. Στη διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου στρατηγικής οι διευθυντές καθορίζουν εάν η επιλεγμένη στρατηγική επιτυγχάνει τους στόχους της οργάνωσης.

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον σκληρού ανταγωνισμού. Για την επιβίωση μιας επιχείρησης χρειάζεται και η διαμόρφωση των κατάλληλων στρατηγικών και η υλοποίηση τους σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής σαν διαδικασία περιλαμβάνει πέντε στάδια:³¹

- *Προσδιορισμός Αντικειμένου Μέτρησης*
Σε αυτό το στάδιο η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να επιλέξει τις δραστηριότητες των οποίων όταν μετρηθεί η επίδοσή τους θα έχει ως αποτέλεσμα τη λήψη αποτελεσματικών συμπερασμάτων.
- *Ορισμός Προκαθορισμένου Προτύπου*
Σε αυτό το στάδιο γίνεται ο καθορισμός των προτύπων με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί η επίδοση μιας δραστηριότητας.
- *Μέτρηση της Επίδοσης*
Η μέτρηση της επίδοσης καλό θα ήταν να μετράται σε συγκεκριμένους και προκαθορισμένους χρονικούς περιόδους για να είναι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης αξιόπιστο. Επίσης, για να έχουμε αξιόπιστα και ολοκληρωμένα αποτελέσματα θα πρέπει η αξιολόγηση να περιλαμβάνει και μη χρηματοοικονομικά ποιοτικά μεγέθη.
- *Σύγκριση Επιθυμητής και Πραγματικής Επίδοσης*
Εδώ γίνεται η σύγκριση της πραγματικής επίδοσης με την επιθυμητή. Σε περίπτωση που αποτελέσματα καλύπτουν το αποδεκτό εύρος απόκλισης η διαδικασία τερματίζεται αλλιώς θα πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.
- *Λήψη Διορθωτικών Μέτρων*
Για να ληφθούν τα διορθωτικά μέτρα θα πρέπει να αποσαφηνιστούν οι λόγοι αποτυχίας, τι μέτρα πρέπει να ληφθούν και ποιοι θα υλοποιήσουν τα μέτρα αυτά.

³¹ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

- ✚ J. Quinn, Strategies for Change: Logical Incrementalism, R.D. Irwin, 1980
- ✚ R. Grant, Contemporary Strategy Analysis, 2002
- ✚ Chandler, A.D., "Strategy and Structure", Cambridge, MIT Press, 1962
- ✚ Ansoff I, «Corporate Strategy: «An analytic approach to business policy for growth and expansion», N.Y., McGraw-Hill,1988
- ✚ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Exploring Corporate Strategy - Pearson Education, 2008
- ✚ Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 5η έκδοση, Αθήνα 2007
- ✚ J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall, 2010
- ✚ Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, Strategic Management and Business Policy: toward global sustainability, Pearson Education- Prentice Hall, Thirteen Edition,2011
- ✚ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006
- ✚ Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Γ. Μπαμπινιώτης, 1998
- ✚ www.bluewavemag.com
- ✚ www.pinakothiki-korinthos.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΑΜΕΣΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1 Εισαγωγή

Ως εξωτερικό περιβάλλον μπορούμε να ορίσουμε όλες τις καταστάσεις που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης και οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη λειτουργία της. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε γενικευμένο ή μακροπεριβάλλον και σε άμεσο ή μικροπεριβάλλον. Οι διοικήσεις των οργανισμών προσπαθούν να προβλέψουν τις μεταβολές και να πάρουν κατάλληλα μέτρα ώστε να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τον προγραμματισμό.

Το σύγχρονο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι διαρκώς ιδιαίτερα μεταβαλλόμενο και έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν τους στόχους, τις ενέργειες και τις πρακτικές τους στα εκάστοτε νέα δεδομένα. Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις διοικήσεις των οργανισμών.

Ο Naisbit (1982) ονομάζει τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος ως «μεγατάσεις» και σε αυτές περιλαμβάνονται:³²

- ✓ Η στροφή της βιομηχανικής κοινωνίας σε κοινωνία πληροφοριών
- ✓ Η αναγνώριση της συμμετοχής του ανθρώπου σε κάθε τεχνολογική εξέλιξη

³² John Naisbitt & Patricia Aburdene, Megatrends 2000

- ✓ Η διεθνοποίηση των οικονομιών
- ✓ Η στροφή των βραχυχρόνιων προοπτικών σε μακροχρόνιες
- ✓ Η ταχύτητα αποκέντρωσης
- ✓ Η αυξημένη εξάρτηση του ανθρώπου από την προσωπική βοήθεια παρά από τη θεσμοθετημένη βοήθεια
- ✓ Η συμμετοχή του ανθρώπου σε συμμετοχικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων
- ✓ Η ιεράρχηση προτεραιοτήτων με δικτυωτή ανάλυση
- ✓ Η στροφή του ενδιαφέροντος από το Βορρά στο Νότο
- ✓ Η μεγάλη ποικιλία αντικειμένων όπου ο καθένας κάνει τη δική του επιλογή

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων της σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα και θα παρουσιαστούν οι ευκαιρίες και απειλές της υπό μελέτη επιχείρησης.

Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αποτελείται από :

- ✓ Το Μάκρο-Περιβάλλον ή Γενικευμένο Περιβάλλον
- ✓ Το Μίκρο-Περιβάλλον ή Άμεσο Περιβάλλον

Το *Γενικευμένο Περιβάλλον* περιλαμβάνει παράγοντες που επιδρούν στις λειτουργίες της εταιρείας και αναλύονται με τη βοήθεια του μοντέλου PEST. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

- Οι **οικονομικοί παράγοντες** και αναφέρονται στην οικονομική κατάσταση της χώρας και διάφορων μεγεθών αυτής.
- Οι **τεχνολογικοί παράγοντες**, που επιδρούν στην επιχείρηση (δημιουργία νέων προϊόντων, διαδικασίες παραγωγής κ.λ.π.)
- Οι **πολιτικοί και νομικοί παράγοντες**, που μπορεί να δημιουργούν απειλές και ευκαιρίες στις επιχειρήσεις με τη θέσπιση νόμων και κανονισμών από την κυβέρνηση.
- Οι **κοινωνικοί και πολιτιστικοί** παράγοντες που ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη, τις τάσεις, τις αντιλήψεις και τα έθιμα της κοινωνίας, που διαμορφώνουν τα καταναλωτικά πρότυπα, που με την σειρά τους επηρεάζουν τις στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης.

Το Άμεσο Περιβάλλον αναλύεται με τη βοήθεια του υποδείγματος του Porter, το οποίο μας δίνει τη δυνατότητα να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο που δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση.

3.2 Το Μάκρο-Περιβάλλον (Societal Environment)

Τα στοιχεία που υπεισέρχονται στην θεώρηση του μάκρο-περιβάλλοντος είναι πολλά και ποικίλουν ως προς τις επιπτώσεις τους στην επιχείρηση. Μία ταξινόμηση παρέχεται μέσω του γνωστού PEST (Political, Economic, Social, Technological) ή του PESTLE (προστίθενται ξεχωριστά οι όροι Legal και Environmental).

Από τη στιγμή που αρχίζει κανείς μία ανάλυση των παραγόντων αυτών αντιμετωπίζει πρόβλημα λόγω της πολυπλοκότητας, της πολλαπλότητας και του ενδοσυσχετισμού μεταξύ τους. Για παράδειγμα, μία κυβερνητική αλλαγή μπορεί να έχει ευρείας έντασης οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις. Η τεχνολογική αλλαγή επηρεάζει όλους τους άλλους παράγοντες. Επίσης, η οικονομική ανάπτυξη εξαρτάται από όλους τους άλλους παράγοντες. Επιπλέον, οι παράγοντες αυτοί υπόκεινται σε συνεχείς αλλαγές και έτσι η αλληλεπίδρασή τους και οι επιπτώσεις στην επιχείρηση αλλάζουν.

Το θέμα όμως δεν είναι να γίνει εξαντλητική ανάλυση των παραγόντων αυτών αλλά να απομονωθούν οι πιο σημαντικοί και να εξετασθούν οι κύριες τάσεις όσον αφορά στις επιδράσεις τους. Μία ενδεικτική κατάσταση πιθανών παραγόντων δίνεται στον πίνακα 3.1.

Πίνακας 3.1: Ενδεικτικοί παράγοντες στο πλαίσιο PEST³³

Πολιτικοί – Νομικοί	Οικονομικοί
Σταθερότητα κυβέρνησης	ΑΕΠ
Φορολογία	Επιτόκιο
Εργατική νομοθεσία	Προσφορά χρήματος

³³ Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 5η έκδοση, Αθήνα 2007

Απελευθέρωση αγορών	Επίπεδα ενεργείας
Ειδικά κίνητρα	Διάθεση εισοδήματος
Πολιτική για ασφάλεια και υγεία	Πληθωρισμός
Κοινωνικό -πολιτισμικοί	Τεχνολογικοί
Αλλαγές στο τρόπο ζωής	Πρόδος στην αυτοματοποίηση
Κατανομή εισοδήματος	Δαπάνες για τεχνολογία
Καταναλωτικά πρότυπα	Πατέντες και πρότυπα
Κοινωνική υπευθυνότητα	Απαρχαίωση/ανανέωση εξοπλισμού
Παιδεία/μορφωτικό επίπεδο	Υποδομές επικοινωνιών, χρήση διαδικτύου
Συνήθειες καταναλωτών	Εθνική δαπάνη για R&D

Η πρόκληση δεν είναι να συμπληρώσει κανείς μία τέτοια μεγάλη κατάσταση από παράγοντες αλλά η:

- επιλογή των πιο βασικών που έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση
- εκτίμηση των επιπτώσεων τους στις δραστηριότητες της επιχείρησης
- πρόβλεψη της τάσης στο μέλλον όσον αφορά στις επιδράσεις

3.2.1 Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον (Political-Legal environment)

Οι τάσεις στον πολιτικό και νομικό τομέα έχουν σοβαρή επίδραση στις επιχειρήσεις. Διάφοροι πολιτικοί και νομικοί παράγοντες που επιδρούν στις εταιρείες είναι για παράδειγμα οι αντιμονοπωλιακές ρυθμίσεις, η κυβερνητική σταθερότητα, η φορολογία, τα ειδικά κίνητρα, τα διατάγματα, οι υπουργικές αποφάσεις κ.α. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες.

Το πολιτικό-νομικό περιβάλλον αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα

είτε έμμεσα. Το πολιτικό-νομικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό απαιτεί μεγάλη προσοχή, διότι επηρεάζεται από παράγοντες ανεξάρτητους από τη λειτουργία της επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα μπορεί να την επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό. Στο συγκεκριμένο περιβάλλον θα εξεταστούν παράγοντες όπως η κυβερνητική σταθερότητα, η φορολογία, τα ειδικά κίνητρα και οι νόμοι -διατάξεις περί εταιρειών σταθερής τηλεφωνίας.

3.2.1.1 Κυβερνητική Σταθερότητα

Η κυβέρνηση μίας χώρας είναι αυτή η οποία με τις ενέργειές της και το όραμα της θα καταφέρει ή όχι να προσδώσει σταθερότητα τόσο σε πολιτικό όσο και σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο. Η κυβερνητική σταθερότητα είναι αυτή που συμβάλλει στην αποφυγή αναταραχών και σημαντικών αλλαγών. Όσον αφορά την Ελλάδα, δε διαθέτει πλέον σταθερό πολιτικό περιβάλλον. Με τις εκλογές που διενεργήθηκαν αρχικά το Μάιο του 2012 δεν έγινε δυνατός ο σχηματισμός κυβέρνησης που να έχει την εμπιστοσύνη της βουλής με αποτέλεσμα να διεξαχθούν ξανά τον Ιούνιο του ίδιου έτους.³⁴ Οι εκλογές του Ιουνίου είχαν ως αποτέλεσμα να σχηματιστεί κυβέρνηση αποτελούμενη από τρία κόμματα, καθώς κανένα κόμμα δεν κέρδισε την απόλυτη πλειοψηφία εδρών της Βουλής.

3.2.1.2 Φορολογία

Μεταβολές στη φορολογία των νοικοκυριών καθώς και των επιχειρήσεων έχει ως συνέπεια τη μεταβολή της αγοραστικής τους δύναμης. Σε ότι αφορά τα νοικοκυριά, οι συνεχόμενες αυξήσεις του ΦΠΑ (μαζική μετάταξη προϊόντων και υπηρεσιών από τον χαμηλό συντελεστή ΦΠΑ 11% στον υψηλό 23%), η μείωση αφορολόγητου ορίου στα 5.000 ευρώ, η επιβολή τέλους επιτηδεύματος σε ελεύθερους επαγγελματίες, οι νέες έκτακτες εισφορές σε φορολογούμενους με εισόδημα άνω των 12.000 ευρώ, η σταδιακή εξίσωση του ειδικού φόρου κατανάλωσης στο πετρέλαιο θέρμανσης και η μείωση του αφορολόγητου στον φόρο επί των ακινήτων οδηγούν σε σημαντική μείωση της αγοραστικής δύναμης των νοικοκυριών.³⁵ Σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις μειώνεται σταδιακά κατά μία ποσοστιαία μονάδα ανά διαχειριστική περίοδο από 25% σε 20% μέχρι το 2014, ο συντελεστής

³⁴ el.wikipedia.org

³⁵ www.capital.gr

φορολογίας εισοδήματος των κερδών των νομικών προσώπων, δηλαδή των ημεδαπών ανωνύμων εταιρειών, των ημεδαπών εταιρειών περιορισμένης ευθύνης, των συνεταιρισμών και των ενώσεών τους, των δημόσιων, δημοτικών και κοινοτικών επιχειρήσεων και εκμεταλλεύσεων κερδοσκοπικού χαρακτήρα, καθώς και των αλλοδαπών επιχειρήσεων και οργανισμών. Επίσης, εξετάζεται η χορήγηση φοροαπαλλαγών για τις πολύ μεγάλες επενδύσεις αλλά και διορθωτικές κινήσεις στη φορολόγηση των διανεμόμενων κερδών με ειδική μέριμνα για τους ξένους επενδυτές.³⁶

3.2.1.3 Νόμοι-διατάξεις περί εταιρειών σταθερής τηλεφωνίας

Το 2001 αποτέλεσε ορόσημο για τις τηλεπικοινωνίες στην Ελλάδα, καθώς εκείνη τη χρονιά πραγματοποιήθηκε με επιτυχία η πλήρης απελευθέρωση της αγοράς. Ένα χρόνο μετά τη δημοσίευση του Ν.2867/200 σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία του τομέα των τηλεπικοινωνιών, το τηλεπικοινωνιακό τοπίο άλλαξε δραστικά στη χώρα μας. Νέες εταιρείες εισήλθαν στην αγορά και προσφέρουν παραδοσιακές αλλά και καινοτόμες υπηρεσίες, ενώ οι καταναλωτές απέκτησαν το δικαίωμα επιλογής παρόχου. Με την ταυτόχρονη μετάβαση από τα μονοπώλια στο καθεστώς ελεύθερης αγοράς, δημιουργήθηκε μια ανταγωνιστική αγορά όπου διασφαλίζονται τα δικαιώματα των νεοεισερχόμενων σε αυτή. Σύμφωνα με το άρθρο 2 της οδηγίας 2002/77/ΕΚ σχετικά με τον ανταγωνισμό στις αγορές δικτύων και υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών, τα κράτη δε χορηγούν ή διατηρούν σε ισχύ αποκλειστικά ή ειδικά δικαιώματα για τη δημιουργία δικτύων ηλεκτρονικών επικοινωνιών και λαμβάνουν τα αναγκαία μέτρα ώστε να εξασφαλίσουν σε κάθε επιχείρηση το δικαίωμα παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών ή εγκατάστασης και λειτουργίας δικτύων. Ο Ν.2867/200 έδωσε την δυνατότητα στην ΕΕΤΤ να ελέγχει τον ανταγωνισμό και να εισάγει νομοθετικά μέτρα που να συμβάλουν καθοριστικά στην εγκαθίδρυση συνθηκών ανταγωνισμού και στην αποφυγή κατάχρησης της δεσποζουσας θέσης. Η προστασία και η διασφάλιση του ανταγωνισμού είναι κυρίως σημαντική για την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών, ιδιαίτερα στο περιβάλλον της σύγκλισης των τεχνολογιών.³⁷ Έτσι σε σχέση με το πολιτικό περιβάλλον, υπήρξαν

³⁶ www.forin.gr

³⁷ www.eett.gr «Έκθεση Πεπραγμένων, 2004»

πολιτικές/νομικές συνθήκες που διαμόρφωσαν το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων του κλάδου των τηλεπικοινωνιών.

3.2.1.4 Ειδικά κίνητρα

Τα ειδικά κίνητρα μπορούν να προσφερθούν τόσο σε νοικοκυριά όσο και σε επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα μείωση παγίου και διάφορες προσφορές – δώρα σε νέες συνδέσεις.

3.2.2 Οικονομικό Περιβάλλον (Economic environment)

Η ανάλυση επικεντρώνεται, κυρίως, στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Επίσης, εστιάζεται στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις οι οποίες είναι πιθανό να την επηρεάσουν. Για παράδειγμα θα πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα.³⁸

- ✓ Σε ποιο ύψος βρίσκεται σήμερα το ΑΕΠ;
- ✓ Πού κυμαίνονται τα επιτόκια;
- ✓ Τι επηρεάζει σήμερα την προσφορά και τη ζήτηση χρήματος;
- ✓ Σε ποια επίπεδα κυμαίνονται ο πληθωριστικές τάσεις και το επίπεδο ανεργίας;
- ✓ Ποια είναι σήμερα η διαθεσιμότητα του εισοδήματος;

Παρακάτω θα γίνει μια γενική επισκόπηση της ελληνικής οικονομίας. Επίσης, θα εξεταστούν παράγοντες όπως το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν, τα επιτόκια, τα επίπεδα ανεργίας και απασχόλησης, το κόστος εργασίας και ο πληθωρισμός.

3.2.2.1 Η Ελληνική Οικονομία

Η ελληνική οικονομία, έχοντας σημειώσει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης έως το έτος 2008, έδειξε σημεία ύφεσης το 2009, ως αποτέλεσμα της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης. Από το έτος 2010 και μετά η ύφεση εντάθηκε σημαντικά λόγω δημοσιονομικών ανισορροπιών. Η ανάγκη εξυγίανσης οδήγησε τη χώρα στην ένταξή της σε τριμερή μηχανισμό οικονομικής στήριξης, αποτελούμενο από την ΕΕ (Ευρωπαϊκή Ένωση), το ΔΝΤ (Διεθνές Νομισματικό Ταμείο) και την ΕΚΤ (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης).³⁹

³⁸ Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 5η έκδοση, Αθήνα 2007

³⁹ www.investingreece.gov.gr

Το πρώτο τρίμηνο του 2013, η κυρίαρχη τάση στο οικονομικό κλίμα υποδηλώνει βελτίωση, αντανακλώντας την προσπάθεια πολιτών και επιχειρήσεων να προσαρμοστούν στα δεδομένα που δημιουργεί η εφαρμογή των νέων δημοσιονομικών μέτρων. Οι αβεβαιότητες του περασμένου φθινοπώρου σχετικά με τη συνέχιση χρηματοδότησης του ελληνικού κράτους και τη βιωσιμότητα του χρέους του έχουν σαφώς αμβλυνθεί μετά την απόφαση του Eurogroup της 26^{ης} Νοεμβρίου για την παροχή της δόσης. Οι αποφάσεις των επίσημων δανειστών εκλαμβάνονται και ως έκφραση μεγαλύτερης εμπιστοσύνης από την πλευρά τους προς την Ελλάδα, κάτι που έχει θετική επίδραση στις προσδοκίες των επιχειρήσεων. Από την άλλη πλευρά, οι περισσότεροι συμφωνούν στο ότι η χρονιά που διανύουμε θα είναι εξαιρετικά δύσκολη, με το κόστος της πρόσθετης προσπάθειας δημοσιονομικής προσαρμογής να διαχέεται στο σύνολο της οικονομίας, ειδικά στο πρώτο εξάμηνο. Ωστόσο, εδραιώνεται σταδιακά η πεποίθηση ότι ολοκληρώνεται ένας κύκλος παρεμβάσεων και το ενδεχόμενο της σταθεροποίησης της οικονομίας είναι πιο κοντά. Σε κάθε περίπτωση, το πρόβλημα εμπιστοσύνη παραμένει, καθώς η ανεργία συνεχίζει να διογκώνεται, αποκτώντας δυσμενή διαρθρωτικά χαρακτηριστικά, με αποτέλεσμα η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας να απαιτεί ισχυρότερες παρεμβάσεις.⁴⁰

3.2.2.2 Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.)

Το Α.Ε.Π. μιας χώρας αντιπροσωπεύει το σύνολο όλων των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγει μια οικονομία, εκφρασμένο σε χρηματικές μονάδες.⁴¹

Με βάση τα διαθέσιμα τριμηνιαία στοιχεία των Εθνικών Λογαριασμών της ΕΛΣΤΑΤ, το ΑΕΠ κατά το 2^ο τρίμηνο του 2012 παρουσίασε μείωση κατά 6,3% σε ετήσια βάση σε σχέση με το 2^ο τρίμηνο του 2011 (το 1^ο τρίμηνο η μείωση ήταν 6,5%). Για το εξάμηνο του έτους η μείωση του πραγματικού ΑΕΠ είναι της τάξης του 6,4%, σε σύγκριση με 7,6% την αντίστοιχη περίοδο του 2011. Αναφορικά με τις συνιστώσες του ΑΕΠ, κατά το 1^ο εξάμηνο του 2012, η

⁴⁰ www.economist.gr

⁴¹ Αρτίκης Π. Γεώργιος, 2003, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks

ιδιωτική κατανάλωση σημείωσε μείωση κατά 8,4%, η δημόσια κατανάλωση κατά 1,7%, οι συνολικές επενδύσεις κατά 20,4%, οι εξαγωγές κατά 1,3%, και οι εισαγωγές κατά 14,6%.⁴²

Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία για το έτος 2012, ο ρυθμός μεταβολής του πραγματικού ΑΕΠ εκτιμάται ότι θα διαμορφωθεί κοντά στο -6,5%. Λαμβάνοντας υπόψη το «carry-over» από την υψηλότερη του αναμενομένου ύφεση το 2012 και τα δημοσιονομικά μέτρα του αναθεωρημένου Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής, ο ρυθμός ανάπτυξης προβλέπεται στο -4,5% για το 2013. Η μείωση αναμένεται να προέλθει από την εγχώρια ζήτηση, η συμβολή της οποίας προβλέπεται στις -6,9 εκατοστιαίες μονάδες, με την ιδιωτική κατανάλωση να μειώνεται κατά 7,0%, τη δημόσια κατανάλωση κατά 7,2% και τις επενδύσεις κατά 3,7%. Αντίθετα, η συμβολή του εξωτερικού τομέα αναμένεται θετική (συμβολή 2,2 εκατοστιαίες μονάδες στη μεταβολή του ΑΕΠ), με τις εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών να προβλέπεται ότι θα αυξηθούν κατά 2,6% και τις εισαγωγές να μειώνονται κατά 5,2%.⁴³

3.2.2.3 Επιτόκια

Η πορεία των τραπεζικών επιτοκίων επηρεάζονται-διαμορφώνονται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (Ε.Κ.Τ.). Το α' εξάμηνο του 2012 τα βασικά επιτόκια του Ευρωσυστήματος διατηρήθηκαν σταθερά μετά τις μειώσεις κατά 25 μονάδες βάσης το Νοέμβριο και το Δεκέμβριο του 2011. Τον Ιούλιο του 2012 το Διοικητικό Συμβούλιο της Ε.Κ.Τ. μείωσε εκ νέου τα βασικά επιτόκια κατά 25 μονάδες βάσης, με αποτέλεσμα το επιτόκιο στις πράξεις κύριας αναχρηματοδότησης να διαμορφωθεί σε 0,75% και το επιτόκιο στην πάγια διευκόλυνση οριακής χρηματοδότησης στο 1,50%, ενώ το επιτόκιο στην πάγια διευκόλυνση αποδοχής καταθέσεων μηδενίσθηκε. Το Διοικητικό Συμβούλιο της Ε.Κ.Τ. έλαβε αυτή την απόφαση καθώς εκτίμησε ότι οι προοπτικές για την οικονομική δραστηριότητα στη ζώνη του ευρώ είχαν επηρεαστεί δυσμενώς.⁴⁴

Τα επιτόκια των νέων τραπεζικών καταθέσεων στην Ελλάδα, τα οποία ακολούθησαν ανοδική πορεία από τα τέλη του 2009, σημείωσαν μικρή περαιτέρω άνοδο το πρώτο

⁴² www.capital.gr

⁴³ Εισηγητική Έκθεση Προϋπολογισμού 2013, Γ. Στουρνάρα

⁴⁴ www.ethnos.gr

εξάμηνο του 2012, συνολικά όμως την περίοδο Ιανουαρίου-Αυγούστου 2012 παρουσίασαν πτώση. Ωστόσο, το επιτόκιο στη σημαντικότερη κατηγορία καταθέσεων, δηλαδή εκείνων με συμφωνημένη διάρκεια έως ένα έτος από τα νοικοκυριά, συνολικά την περίοδο Ιανουαρίου-Αυγούστου 2012 σημείωσε πτώση κατά 33 μονάδες βάσης και τον Αύγουστο του 2012 διαμορφώθηκε σε 4,56%.⁴⁵

Το μέσο επιτόκιο των δανείων προς τις μη χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις υποχώρησε κατά 63 μονάδες βάσης και διαμορφώθηκε σε 6,38% τον Αύγουστο του 2012, ενώ το αντίστοιχο επιτόκιο των δανείων προς τους ιδιώτες και τα ιδιωτικά μη κερδοσκοπικά ιδρύματα σημείωσε πτώση κατά 112 μονάδες βάσης, και διαμορφώθηκε στο 5,15%.⁴⁶ Φυσικό επακόλουθο της μείωσης των επιτοκίων είναι η βραχυπρόθεσμη μείωση του κόστους για τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά ενώ δεν αποκλείεται μακροπρόθεσμα να επηρεάσει σημαντικότερα την οικονομία.

3.2.2.4 Επίπεδα ανεργίας και απασχόλησης

Έως και το 2008 η ανεργία στην Ελλάδα ήταν σχετικά χαμηλή και κινούνταν με ποσοστό της τάξεως του 7,6% στο μέσο όρο της Ευρωζώνης. Κατά το 2009 η ανεργία στη χώρα αυξήθηκε ως αποτέλεσμα της διεθνούς κρίσης που έπληξε και την Ελλάδα και ανήλθε σε 9,5%, ενώ για το 2010 αυξήθηκε περαιτέρω στο 12,5%, ως συνέπεια της περιοριστικής δημοσιονομικής πολιτικής που εφαρμόστηκε εξαιτίας της κρίσης χρέους.⁴⁷

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Έρευνας Εργατικού Δυναμικού της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, ο μέσος αριθμός των απασχολουμένων μειώθηκε κατά 6,8% (298 χιλ. άτομα) το 2011 σε σχέση με το 2010, δηλαδή το ποσοστό ανεργίας έφτασε το 17,7%,. Επισημαίνεται ότι, η επιδείνωση ήταν ταχεία και εντεινόμενη στη διάρκεια του έτους, με συνέπεια το τελευταίο τρίμηνο του 2011 ο αριθμός των απασχολουμένων να πέσει για πρώτη φορά κάτω από τα 4 εκατομμύρια στο διάστημα της τελευταίας δεκαετίας. Η κάμψη της απασχόλησης συνεχίζεται και στο 2012, αφού ο αριθμός των απασχολουμένων κατά το Α' Τρίμηνο του έτους μειώθηκε σε 3.837,9 χιλ., που συνεπάγεται ότι σε ένα χρόνο υπήρξε

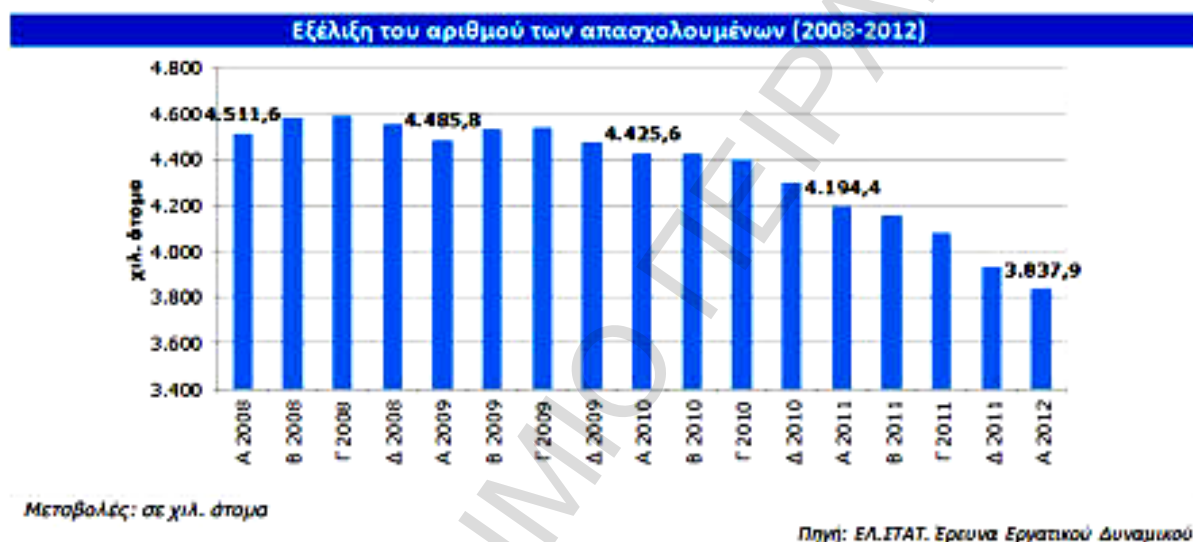
⁴⁵ Εισηγητική Έκθεση Προϋπολογισμού 2013, Γ. Στουρνάρα

⁴⁶ Εισηγητική Έκθεση Προϋπολογισμού 2013, Γ. Στουρνάρα

⁴⁷ www.investingreece.gov.gr

απώλεια 356,5 χιλ. θέσεων εργασίας, ενώ στη διετία 2010-2012 (Α' Τρίμηνο) η μείωση των θέσεων εργασίας διαμορφώθηκε σε 587,7 χιλ.⁴⁸ Κατά το 2012 το ποσοστό ανεργίας ξεπέρασε το 24% και συγκεκριμένα η ανεργία των νέων ξεπερνά το 50%. Το γεγονός αυτό αποτελεί το σημαντικότερο ίσως αντίκτυπο της συνεχιζόμενης οικονομικής ύφεσης στη χώρα.⁴⁹

Τα διαγράμματα 3.1 και 3.2 περιγράφουν την εξέλιξη του αριθμού των απασχολούμενων και των ανέργων καθώς και του ποσοστού ενεργείας ανά τρίμηνο από το 2008 έως το 2012.

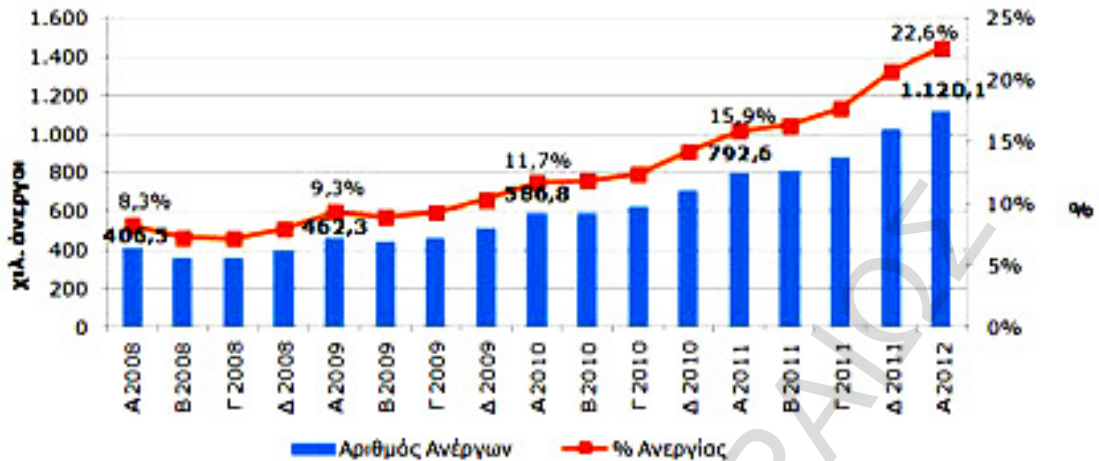


Διάγραμμα 3.1: Εξέλιξη του αριθμού των απασχολούμενων

⁴⁸ www.icap.gr

⁴⁹ www.investingreece.gov.gr

Εξέλιξη του αριθμού των ανέργων και του ποσοστού ανεργίας (2008-2012) ανά τρίμηνο



Το ποσοστό ανεργίας απεικονίζεται στο δεξιό άξονα του διαγράμματος.

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ. Έρευνα Εργατικού Δυναμικού

Διάγραμμα 3.2: Εξέλιξη του αριθμού των ανέργων και του ποσοστού ανεργίας

Η απασχόληση το 2009 ξεκίνησε να μειώνεται λόγω της μείωσης της πλήρους απασχόλησης, ενώ αντίθετα ο αριθμός των μερικώς απασχολούμενων εργαζομένων παρουσίαζε αύξηση. Ωστόσο από το Β΄ Τρίμηνο του 2011, περιορίσθηκαν και οι θέσεις μερικής απασχόλησης γεγονός που παραπέμπει στην όξυνση της κρίσης. Παρόλα αυτά, το ποσοστό της μερικής απασχόλησης βαίνει αυξανόμενο τα τελευταία έτη (7,2% το Α΄ Τρίμηνο του 2012, έναντι 6,8% το Α΄ Τρίμηνο του 2011).⁵⁰

Πίνακας 3.2: Ετήσιες μεταβολές της πλήρους και της μερικής απασχόλησης ανά τρίμηνο (2009-2012)

	A 2009	B 2009	Γ 2009	Δ 2009	A 2010	B 2010	Γ 2010	Δ 2010	A 2011	B 2011	Γ 2011	Δ 2011	A 2012
Σύνολο	-25,8	-50,6	-49,7	-76,8	-60,2	-104,9	-137,2	-177,8	-231,2	270,7	-323,6	-366,2	-356,5
Πλήρης Απασχόληση	-40,3	-73,0	-64,0	-93,0	-67,7	-114,6	-153,1	-182,1	-233,1	-256,1	-319,7	-364,9	-348,1
Μερική Απασχόληση	14,5	22,3	14,4	16,2	7,5	9,7	16,0	4,3	2,0	-14,6	-4,0	-1,3	-8,5

Μεταβολές: σε χιλ. άτομα

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ. Έρευνα Εργατικού Δυναμικού

⁵⁰ www.icap.gr

3.2.2.5 Κόστος εργασίας

Γίνονται προσπάθειες μέσω των νέων συλλογικών συμβάσεων για τη μείωση του κόστους εργασίας στην Ελλάδα, έτσι ώστε να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και της οικονομίας. Το κόστος εργασίας συνυπολογίζει τους μισθούς και τα ημερομίσθια, καθώς και το μη μισθολογικό κόστος (π.χ. εργοδοτικές εισφορές κοινωνικής ασφάλισης).

Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, μείωση κατά 11,2% σημείωσε το κόστος εργασίας ανά ώρα στην Ελλάδα το διάστημα 2008-2012. Η Ελλάδα είναι η μοναδική χώρα της Ευρωζώνης στην οποία καταγράφηκε μείωση του κόστους εργατοώρας, σε όλες τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωζώνης σημείωσαν αύξηση. Ειδικότερα, το 2008 το κόστος εργασίας ανά ώρα στην Ελλάδα ήταν 16,7 ευρώ, το 2010 αυξήθηκε στα 17,1 ευρώ, και το 2012 μειώθηκε στα 14,9 ευρώ ανά ώρα. Βάσει αυτών των στοιχείων η Ελλάδα κατατάσσεται πέμπτη ανάμεσα στις χώρες της Ευρωζώνης με το χαμηλότερο κόστος εργασίας ανά ώρα το 2012.⁵¹

Τέλος, σύμφωνα με την έκθεση της Επιτροπής, στην Ελλάδα παρατηρείται η μεγαλύτερη μείωση του μοναδιαίου κόστους εργασίας (-5,5%) το 2012, σε σχέση με το 2011. Το ίδιο διάστημα το μοναδιαίο κόστος εργασίας στην ΕΕ αυξήθηκε κατά 0,4%. Παράλληλα, οι Έλληνες εμφανίζονται να είναι οι πολίτες της ΕΕ που εργάζονται περισσότερο σε εβδομαδιαία βάση (42,6 ώρες, έναντι 40,6 ώρες που είναι ο μέσος όρος στην Ευρώπη).⁵²

3.2.2.6 Πληθωριστικές τάσεις

Το χαμηλότερο ετήσιο πληθωρισμό (1,5%) στην Ευρωζώνη κατέγραψε η Ελλάδα τον Απρίλιο του 2012, έναντι 1,4% το Μάρτιο, σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat. Τον Απρίλιο του 2012, ο ετήσιος πληθωρισμός στην ευρωζώνη ήταν 2,6% , έναντι 2,7% το Μάρτιο.⁵³ Η Ελλάδα είναι η μοναδική χώρα, προς το παρόν τουλάχιστον, στην Ευρωπαϊκή

⁵¹ www.kathimerini.gr

⁵² www.ethnos.gr

⁵³ www.inews.gr

Ένωση με αρνητικό πληθωρισμό, όπως προκύπτει από τα στοιχεία που δημοσιοποίησε η Eurostat στις 16/4/13.⁵⁴

3.2.3 Κοινωνικό - Πολιτιστικό Περιβάλλον (Social - Cultural Environment)

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα στο σύγχρονο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον το οποίο με την παρουσία κοινωνικών και ηθικών κανόνων επηρεάζει τη διαμόρφωση των επιχειρηματικών στόχων και τις στρατηγικές επιλογές. Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις απόψεις τη συμπεριφορά και τον τρόπο ζωής όλων όσων ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Κάθε αλλαγή στις κοινωνικές συνθήκες επηρεάζει τη ζήτηση των προϊόντων.

Όπως θα αναλύσουμε και παρακάτω η δραστηριοποίηση των καταναλωτών, οι τάσεις και η δημογραφική κατάσταση καθώς και η κοινωνική υπευθυνότητα των οργανισμών είναι κάποιοι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την εταιρεία.

3.2.3.1 Δραστηριοποίηση καταναλωτών

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν δημιουργηθεί οργανισμοί οι οποίοι έχουν ως πρωταρχικό σκοπό λειτουργίας τους την προστασία των καταναλωτών από τις επιχειρήσεις με τις οποίες συναλλάσσονται σε καθημερινή βάση. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα για οποιαδήποτε παρατυπία γίνεται εις βάρος του οποιουδήποτε καταναλωτή και εφόσον αυτό γίνει αντιληπτό και αναφερθεί να υπάρχει οργανωμένη κίνηση ενάντια στην παράτυπη επιχείρηση. Όσον αφορά τον συγκεκριμένο κλάδο ένας τέτοιου είδους εξειδικευμένος οργανισμός είναι ο συνήγορος του πολίτη.

3.2.3.2 Τάσεις και δημογραφική κατάσταση

Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής (lifestyle trends) και ειδικότερα η είσοδος της γυναίκας στην παραγωγική διαδικασία οδήγησε στην αύξηση της κατανάλωσης. Το καταναλωτικό πρότυπο το οποίο έχε επικρατήσει, έχει ως αποτέλεσμα την υπερκατανάλωση με συνέπεια τη δημιουργία πρόσφορου εδάφους για τις επιχειρήσεις.

⁵⁴ www.tovima.gr

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αυξανόμενη εισροή μεταναστών από χώρες της Ασίας και της Αφρικής λόγω της κακής οικονομικής κατάστασης και των πολέμων που επικρατούν σε αυτές. Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία του αρχηγείου της Ελληνικής Αστυνομίας που δόθηκαν πρόσφατα στη δημοσιότητα, αποτυπώθηκε πρωτοφανή εκτίναξη των δεικτών της εγκληματικότητας για το 2012. Η αύξηση εντοπίζεται κυρίως στα λεγόμενα εγκλήματα κατά ιδιοκτησίας (ληστείες, κλοπές, διαρρήξεις) ως συνέπεια της διαρκώς επιδεινούμενης οικονομικής και κοινωνικής κρίσης. Είναι χαρακτηριστικό ότι για πρώτη φορά τα τελευταία χρόνια στις περισσότερες κατηγορίες αδικημάτων η τάση είναι αυξητική και ξεπερνά σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμα και το 150%.⁵⁵

3.2.3.3 Κοινωνική υπευθυνότητα των εταιριών

Ο όρος εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στις ενέργειες των επιχειρήσεων που αποσκοπούν στη συμβολή αντιμετώπισης περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων. 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. Να σέβονται δηλαδή τις αρχές και τις αξίες που χαρακτηρίζουν τον πολιτισμό μας (τον σεβασμό προς τον άνθρωπο - την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και την παροχή ίσων ευκαιριών, τον σεβασμό στο περιβάλλον που κληρονομήσαμε και την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής).

Η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια συνεχώς αυξάνεται, χωρίς να αποκλείονται και περιπτώσεις οι οποίες θα επιβεβαίωναν το αντίθετο, και οι οργανισμοί φαίνεται να δείχνουν περισσότερο ενδιαφέρον και να είναι πιο ευαισθητοποιημένοι για την κοινωνία μέσα στην οποία βιώνουν και οι ίδιοι.

3.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological environment)

Η διάσταση αυτή αφορά τις τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στην

⁵⁵ www.kathimerini.gr

επιχείρηση και στη στρατηγική της. Άλλες από αυτές παρουσιάζονται σαν μεγάλες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, και άλλες σαν απειλές, αν δεν υπάρχει αρμονική προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες. Επειδή όμως ζούμε στην εποχή των τεχνολογικών αλλαγών, το τεχνολογικό περιβάλλον είναι το περιβάλλον αυτό που αλλάζει πιο γρήγορα από όλα τα υπόλοιπα. Ενδεικτικό της ταχύτητας της αλλαγής του είναι ότι ορισμένες εταιρείες δεν προλαβαίνουν και να αφομοιώσουν πλήρως τις αλλαγές. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πόσο σημαντική είναι η μελέτη του τεχνολογικού περιβάλλοντος για μια επιχείρηση και πόσο σημαντική είναι η προσαρμογή τους σε αυτόν τον ρυθμό των συνεχόμενων αλλαγών.⁵⁶

Σε σχέση με το τεχνολογικό περιβάλλον, τεχνολογικές εξελίξεις, τόσο στον κλάδο των επικοινωνιών όσο και γενικότερα, όπως η ανάπτυξη ψηφιακής τεχνολογίας, η ανάπτυξη της τεχνολογίας ISDN, xDSL καθώς και η δημιουργία του skype και συναφών τεχνολογιών επηρέασαν το εξωτερικό περιβάλλον και τις λειτουργίες των εταιρειών του κλάδου τηλεπικοινωνιών. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρακολουθούν και να ελέγχουν την τεχνολογική πρόοδο, που είναι αλματώδης στον κλάδο αυτό και να καινοτομούν, να δημιουργούν «έξυπνα» προϊόντα και υπηρεσίες και να προσφέρουν ανταγωνιστικά πακέτα.

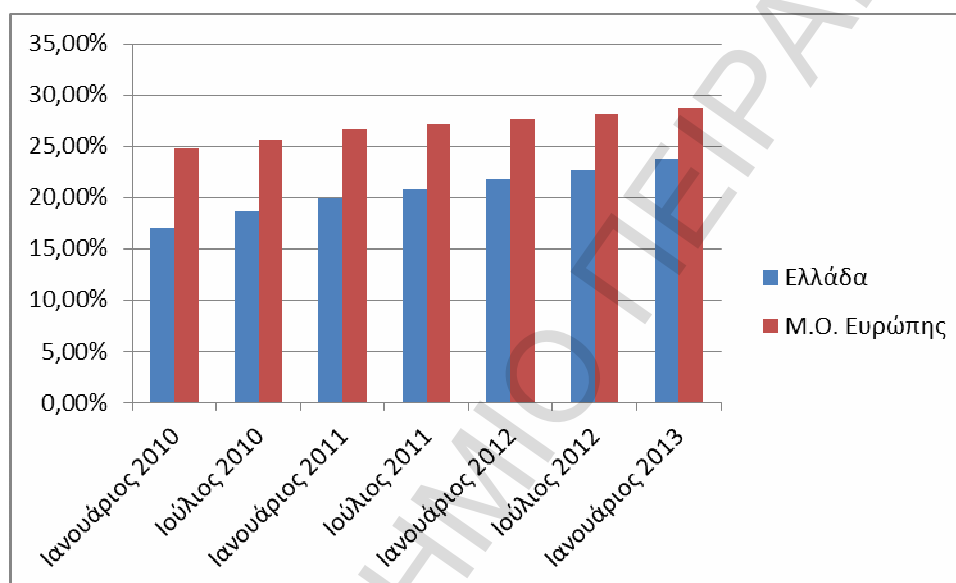
Συγκεκριμένα, στο περιβάλλον αυτό, αναλύονται παράγοντες, όπως είναι οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, οι δυνατότητες που προσφέρουν τα δίκτυα των τηλεπικοινωνιών, η βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό, οι νέες ανακαλύψεις, ο ρυθμός μεταφοράς τεχνολογίας κ.α.

Η απελευθέρωση της τηλεπικοινωνιακής αγοράς οδήγησε στην είσοδο αρκετών εταιρειών σταθερής τηλεφωνίας, στην αύξηση των χρηστών και στην παροχή νέων υπηρεσιών. Σε αυτό οδήγησε και η ανάπτυξη νέων δικτύων με περισσότερες δυνατότητες. Τέλος, θα πρέπει να τονίσουμε ότι η Ελλάδα συνεχίζει να παρουσιάζει χαμηλότερα ποσοστά ευρυζωνικής διείσδυσης από τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης που ανέρχεται πλέον στο 28,8%. Σύμφωνα με τα πρόσφατα διαθέσιμα στοιχεία (1η Ιανουαρίου 2013) από το Digital Agenda Scoreboard, η Ελλάδα παρουσιάζει ποσοστό ευρυζωνικής διείσδυσης της

⁵⁶ Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 5η έκδοση, Αθήνα 2007

τάξης του 23,8%, παρουσιάζοντας αύξηση της τάξης του 1,1% σε σχέση με τον Ιούλιο του 2012 και 2% σε σχέση με τον Ιανουάριο του 2012.⁵⁷

Στα διαγράμματα 3.3 και 3.4 παρουσιάζονται τα ποσοστά ευρυζωνικής διείσδυσης της Ελλάδας από τον Ιανουάριο του 2004 και μετά καθώς και η απόκλιση της Ελλάδα από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Όπως είναι φανερό, η Ελλάδα έχει πιο μικρά ποσοστά ευρυζωνικής διείσδυσης από τον μέσο όρο της ΕΕ, υπάρχει όμως συνεχής αύξηση.⁵⁸



Διάγραμμα 3.3: Ποσοστά ευρυζωνικής διείσδυσης στην Ελλάδα από τον Ιανουάριο του 2010 και μετά (Πηγή: Digital Agenda Scoreboard)

⁵⁷ <http://broadband.cti.gr/el/deiktes/dieisdysi.php>

⁵⁸ <http://broadband.cti.gr/el/deiktes/dieisdysi.php>



Διάγραμμα 3.4: Απόκλιση του ποσοστού ευρυζωνικής διείσδυσης για Ελλάδα από το ΜΟ της ΕΕ, για το διάστημα από τον Ιανουάριο του 2010 και μετά (Πηγή: Digital Agenda Scoreboard)

3.3 Το Μίκρο-Περιβάλλον

Το μικρο-περιβάλλον είναι εκείνο το περιβάλλον που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση. Διαφορετικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι είναι το περιβάλλον αυτό μέσα στο οποίο βιώνει και αναπτύσσεται η επιχείρηση, δηλαδή αποτελεί τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Το μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνει ένα πλήθος παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα και πολλές φορές σημαντικά τις επιχειρηματικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Οι ομάδες (stakeholders) που άμεσα επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται από τις λειτουργίες της κάθε επιχείρησης μπορεί να είναι:⁵⁹

- Κυβέρνηση

⁵⁹ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006

- Μέτοχοι (shareholders)
- Προμηθευτές
- Ανταγωνιστές
- Πελάτες
- Τοπική κοινωνία
- Εργατικές Ενώσεις

Ο καθηγητής Michael Porter υποστήριξε ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται περισσότερο για την ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται και η ένταση αυτή προσδιορίζεται από τις παρακάτω βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις:

- *Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων*
Σύμφωνα με τον Porter η ένταση αυτή καθορίζεται με βάση κάποια χαρακτηριστικά της αγοράς, τα βασικότερα εκ των οποίων είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, οι οικονομίες κλίμακας, το ποσοστό του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος, οι προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς, η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου και ο βαθμός των αλλαγών των ανταγωνιστών.
- *Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών*
Οι προμηθευτές επηρεάζουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητας τους να παρεμβαίνουν στη διαμόρφωση της τιμής του προϊόντος, στην ποιότητα του και γενικότερα στους όρους συνεργασίας. Στο σημείο αυτό καθοριστικό ρόλο έχουν ο αριθμός των προμηθευτών, το μέγεθος του αγοραστή, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων τους, η δυνατότητα αποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών και η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.
- *Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών*
Οι αγοραστές επηρεάζουν ένα κλάδο μέσω της ικανότητας τους να επηρεάζουν στη διαμόρφωση της τιμής και να απαιτούν συγκεκριμένα επίπεδα ποιότητας και υπηρεσιών. Επομένως, εδώ συμβάλλουν το μέγεθος του αγοραστή, ο αριθμός των προμηθευτών, οι πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας, η ευαισθησία των

αγοραστών στη τιμή, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.

- *Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο*

Κάθε νεοεισερχόμενη επιχείρηση διεκδικεί μερίδιο από την υπάρχουσα αγορά και αυτό αποτελεί απειλή για την επιχείρηση. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο μπορεί να αποτραπεί μέσω κάποιων φραγμών εισόδου όπως οι υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις, η μεγάλη διαφοροποίηση των προϊόντων, οι οικονομίες κλίμακας, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής, οι νομικοί περιορισμοί και ο φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

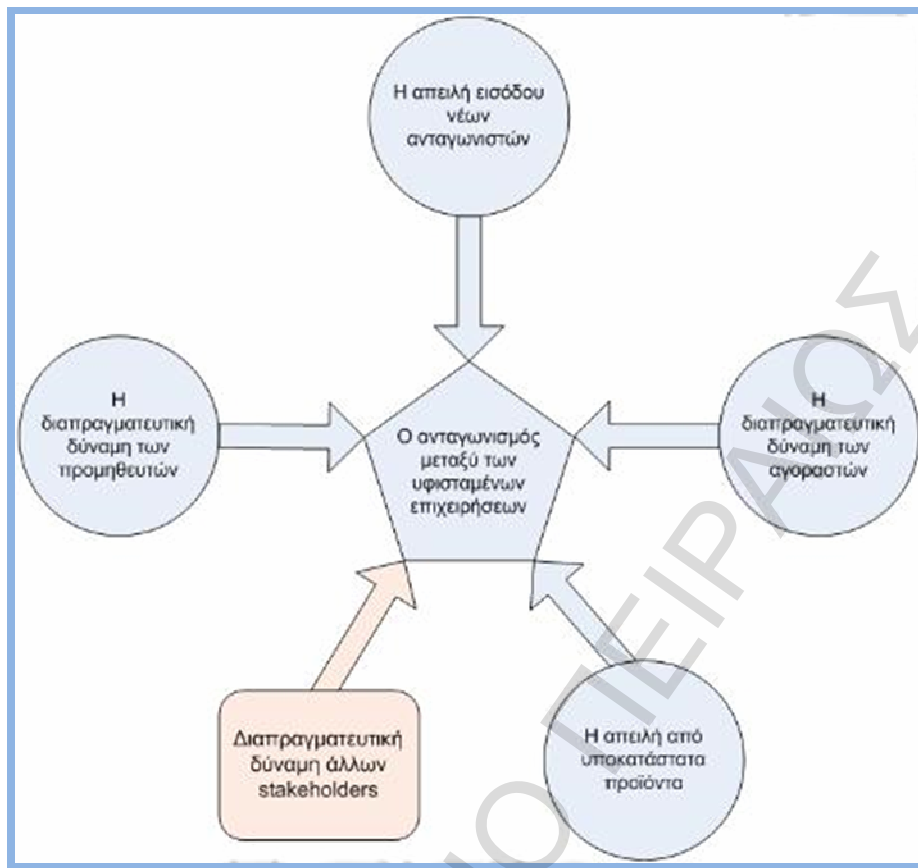
- *Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα*

Οποιαδήποτε αλλαγή συμβεί σε ένα προϊόν είναι πιθανόν να προκαλέσει τη μετακίνηση των καταναλωτών από αυτό στο υποκατάστατό του ή το αντίθετο. Σημαντικό ρόλο, δηλαδή παίζει η ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων, η επίδραση της τιμής, αλλά και η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.

Παρόλο που ο Porter αναφέρει μόνο πέντε δυνάμεις, ο Freeman πρόσθεσε αργότερα και μία έκτη:

- *Διαπραγματευτική δύναμη άλλων ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders)*

Υπάρχουν πολλές ομάδες ή συνεργαζόμενοι φορείς σε έναν κλάδο που μπορούν με τη συμπεριφορά τους να επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου. Τέτοιες ομάδες μπορεί να είναι οι πιστωτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι μέτοχοι και τα συνδικάτα εργαζομένων.



Διάγραμμα 3.5: Υπόδειγμα Porter (συμπληρωμένο από τον Freeman)

3.3.1 Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο, είναι μια δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Έχει την πιο μεγάλη επιρροή στο ανταγωνιστικό παιχνίδι ενός κλάδου και αντανακλά το πόσο έντονα οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα ανταγωνιστικά τους ατού (π.χ. τιμή, ποιότητα και ποικιλία προϊόντων, καινοτομία, εξυπηρέτηση, διαφήμιση, διανομή κ.λ.π.) για να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο. Συνήθως κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα την αντίδραση των υπολοίπων και σε αντιστοιχία ο τρόπος

και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο.⁶⁰

Μια εταιρεία, προκειμένου να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά και να παραμείνει ανταγωνιστική πρέπει να συλλέγει, να αναλύει και να χρησιμοποιεί πληροφορίες για τους ανταγωνιστές της. Η διαμάχη αυτή προσδιορίζεται από του εξής παράγοντες:⁶¹

- *Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς*

Στην περίπτωση όπου ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι υψηλός, παρατηρείται αύξηση των αγοραστών. Οι επιχειρήσεις τότε για να προσελκύσουν το μέγιστο δυνατό ποσοστό από αυτούς προβαίνουν στην αποτελεσματική χρήση πόρων με σκοπό την εξυπηρέτηση των καταναλωτών. Όμως, σε αγορές με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης, έχουμε όξυνση του ανταγωνισμού εξαιτίας της μείωσης του καταναλωτικού κοινού. Συνεπώς οι επιχειρήσεις σε αυτήν την περίπτωση προσπαθούν να κερδίσουν το μερίδιο της αγοράς από τις ανταγωνίστριες με αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού.

- *Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών*

Γενικά, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όσο αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Συνήθως ο ανταγωνισμός είναι έντονος σε κάποιο κλάδο όταν οι επιχειρήσεις είναι ίσης δυναμικότητας.

- *Υψηλό σταθερό κόστος και οικονομίες κλίμακας*

Για να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις το υψηλό κόστος, προβαίνουν σε αύξηση του όγκου παραγωγής. Ο σκοπός αυτής της ενέργειας είναι ο καλύτερα δυνατός καταμερισμός του υψηλού κόστους, ώστε να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις ακολουθούν μια επιθετική στρατηγική, με πόλεμο των τιμών και όξυνση του υπάρχοντος ανταγωνισμού.

- *Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς*

Στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις, συμβάλλει η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς. Οι επιχειρήσεις για να το πετύχουν ρίχνουν ιδιαίτερο βάρος στους τρόπους

⁶⁰ Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 5η έκδοση, Αθήνα 2007

⁶¹ Kotler P, 1996, Principle of marketing: The European Edition, UK, Prentice Hall Europe

προώθησης των προϊόντων, όπως η διαφήμιση, εξαγοράζουν άλλες εταιρείες ή εισάγουν νέα προϊόντα. Οι ανταγωνιστές τους αντιδρούν με ίδια η άλλα μέσα με άμεσο αποτέλεσμα να οξύνεται ο ανταγωνισμός.

- *Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα*

Τα διαφοροποιημένα προϊόντα προκαλούν την αναγνώριση τους από τους ανταγωνιστές. Ο ανταγωνισμός είναι υψηλός σε αγορές με έντονα διαφοροποιημένα προϊόντα. Αντίθετα έχουμε οξυμένο ανταγωνισμό σε αγορές με αδιαφοροποίητα προϊόντα. Άλλωστε, όταν ο βαθμός διαφοροποίησης είναι υψηλός, το καταναλωτικό κοινό θα στραφεί σε προϊόντα των ανταγωνιστικών εταιρειών.

- *Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου*

Είναι συχνό το φαινόμενο του υψηλού κόστους εξόδου μιας επιχείρησης από ένα κλάδο. Αυτό μπορεί να συμβαίνει κυρίως γιατί έχει ήδη κάνει σοβαρές εξειδικευμένες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό. Έτσι η ύπαρξη εμποδίων εξόδου επιβάλλει στις επιχειρήσεις να παραμένουν στον κλάδο και να συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται, ακόμα κι αν έχουν ζημιά. Εμπόδια εξόδου μπορεί να είναι:⁶²

- ✓ Εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία
- ✓ Το κόστος εξόδου είναι υψηλό
- ✓ Στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις και σχέσεις
- ✓ Εμπόδια συναισθηματικού τύπου
- ✓ Κρατικοί και κοινωνικοί περιορισμοί

Όσο αναφορά τον κλάδο της σταθερής τηλεφωνίας είναι προφανές ότι πρόκειται για ένα κλάδο που υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων στον εν λόγω κλάδο, παρατηρούμε ότι δραστηριοποιούνται αρκετές εταιρείες και επισημαίνεται η μη ύπαρξη μιας επιχείρησης η οποία να κατέχει δεσπόζουσα θέση σε αυτόν (με εξαίρεση τον ΟΤΕ), με αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού. Επίσης, είναι εμφανής η προσπάθεια των εταιρειών να αποκτήσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Τόσο η αύξηση των διαφημιστικών δαπανών, το

⁶² Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006

telemarketing όσο και η δημιουργία νέων υπηρεσιών - προϊόντων έχουν ως αποκλειστικό σκοπό την προσέλκυση πελατών από άλλες ανταγωνίστριες εταιρείες συμβάλλοντας στην αύξηση του ανταγωνισμού. Επιπλέον, οι εν λόγω εταιρείες προσπαθούν συνεχώς να αυξήσουν τα κανάλια διανομής των προϊόντων τους. Συνεργασίες με μεγάλες αλυσίδες ηλεκτρικών ειδών είναι πλέον πολύ συχνές και σκοπό έχουν την προώθηση των προϊόντων-υπηρεσιών τους. Τέλος, ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης προϊόντος, η έλλειψη κόστους μετακίνησης, ο μικρός ρυθμός ανάπτυξης και το μεγάλο σταθερό κόστος (οι πάροχοι έχουν υψηλό πάγιο κόστος εξαιτίας της εγκατάστασης και συντήρησης του δικτύου) οδηγούν στην αύξηση του ανταγωνισμού.

3.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Αρχικά θα πρέπει να οριστεί ποιοι θεωρούνται προμηθευτές για τις επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών. Συγκεκριμένα, αυτοί είναι:

- Οι προμηθευτές εξοπλισμού δικτύων
- Οι προμηθευτές ηλεκτρονικών εξαρτημάτων
- Οι προμηθευτές λογισμικού

Οι σχέσεις προμηθευτών - επιχείρησης είναι πολύ σημαντικές στο ανταγωνιστικό παιχνίδι. Η δύναμη των προμηθευτών επηρεάζεται από τους εξής παράγοντες:⁶³

- *Ο αριθμός των προμηθευτών*
Στο συγκεκριμένο κλάδο οι προμηθευτές είναι κυρίως εταιρείες που υποστηρίζουν το τηλεπικοινωνιακό της δίκτυο, καθώς και εταιρείες που την προμηθεύουν με εξοπλισμούς για Internet (router, splitter). Συγκεκριμένα, οι προμηθευτές που μπορούν να υποστηρίξουν δίκτυα σταθερής τηλεφωνίας και Internet είναι η Alcatel, η Ericsson και τα τελευταία χρόνια και η Huawei. Όσον αφορά τους προμηθευτές εξοπλισμών Internet είναι αρκετοί στην αγορά με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική τους δύναμη να είναι μικρή.
- *Η μοναδικότητα του προϊόντος που προσφέρουν οι προμηθευτές*

⁶³ Παπακωνσταντίνου Γ, Ανδρουτσόπουλος Θ, Σμυρνής Ν, Νικολόπουλος Π, 2011, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Σε γενικές γραμμές το προσφερόμενο προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις να θέτουν υψηλά πρότυπα στους υποψήφιους προμηθευτές τους.

- *Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο*
Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο αντιπροσωπεύουν σημαντικό ποσοστό στο σύνολο των πωλήσεων. Αποτέλεσμα αυτού είναι οι εταιρείες αυτές να έχουν την ευχέρεια να διαπραγματευτούν με τους προμηθευτές τους για χορήγηση καλύτερων τιμών.
- *Η δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός των προμηθευτών*
Οι προμηθευτές έχουν την δυνατότητα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός καθώς οι περισσότεροι διαθέτουν την τεχνογνωσία για να εισέλθουν στον κλάδο των τηλεπικοινωνιακών υποδομών.

Όπως αναφέραμε παραπάνω για την υπό ανάλυση επιχείρηση οι προμηθευτές της είναι κυρίως εταιρείες που υποστηρίζουν το τηλεπικοινωνιακό της δίκτυο, καθώς επίσης και εταιρείες που την προμηθεύουν με εξοπλισμούς για Internet. Στο συγκεκριμένο κλάδο, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν αφορά σε εξειδικευμένο τεχνολογικό εξοπλισμό και τη συντήρησή του. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν πρόκειται για προμηθευτές που δεν προμηθεύουν με κρίσιμα προϊόντα, η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μικρή.

Συγκεκριμένα, η CYTA έχει εξασφαλίσει αποκλειστική συνεργασία με τους κρίσιμους προμηθευτές και ουσιαστικά έχει κατοχυρώσει τη συνεργασία τους με συμβόλαια πολυετή με σκοπό την οικονομική και συνεχή παροχή των προμηθειών τους. Συνεπώς, υπάρχει δυνατότητα διαπραγμάτευσης καλύτερων τιμών και καλύτερης ποιότητας.

3.3.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι σχέσεις επιχειρήσεων και αγοραστών των προϊόντων τους είναι επίσης καθοριστική στο ανταγωνιστικό παιχνίδι. Ως αγοραστές θεωρούνται αυτοί που παραλαμβάνουν το προϊόν

από την παραγωγό επιχείρηση, που μπορεί να μην είναι αναγκαστικά και οι τελικοί χρήστες του.⁶⁴ Η δύναμη των προμηθευτών επηρεάζεται από τους εξής παράγοντες:

- Μέγεθος του αγοραστή
- Αριθμός των προμηθευτών
- Είναι συγκεντρωμένοι ή αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες
- Τα αγοραζόμενα προϊόντα είναι τυποποιημένα
- Το προϊόν διαμορφώνει ένα μεγάλο στοιχείο κόστους για τον πελάτη
- Έχουν χαμηλά κέρδη
- Το προϊόν του κλάδου δεν είναι σημαντικό για αυτούς
- Υπάρχει φόβος ολοκλήρωσης προς τα πίσω

Πριν αναλύσουμε τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και δούμε κατά πόσο αυτοί μπορούν να επηρεάσουν τις εταιρείες σταθερής τηλεφωνίας και τον κλάδο, θα ήταν ορθό να προσδιορίσουμε ποιοι είναι οι αγοραστές. Λέγοντας λοιπόν αγοραστές αναφερόμαστε σε *ιδιώτες-νοικοκυριά* και σε *επιχειρήσεις-ελεύθερους επαγγελματίες*.

Για να προσδιοριστεί η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών θα εξετάσουμε διάφορους παράγοντες που καθορίζουν τη συγκεκριμένη δύναμη. Αρχικά θα εστιάσουμε στο μέγεθος των αγοραστών. Είναι φυσικό ότι αναφερόμενοι σε ιδιώτες- νοικοκυριά καταλαβαίνουμε εύκολα ότι έχουν σημαντική δύναμη ώστε να μπορέσουν να ασκήσουν πιέσεις στις εταιρείες σταθερής τηλεφωνίας. Παλαιότερα, ενώ οι αγοραστές ήταν πολλοί, εντούτοις η διαπραγματευτική τους δύναμη ήταν μικρή λόγω του μονοπωλιακού χαρακτήρα του ΟΤΕ. Πλέον, με την είσοδο και άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο, οι αγοραστές μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε αρκετές εταιρείες και έτσι η διαπραγματευτική τους δύναμη ισχυροποιήθηκε. Τα προϊόντα των εταιρειών του κλάδου είναι τις περισσότερες φορές αδιαφοροποίητα. Αυτό σημαίνει ότι οι αγοραστές είναι σίγουροι ότι μπορούν να βρουν εναλλακτικούς παρόχους. Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζει και το χαμηλό κόστος μετακίνησης καθώς οι συνδρομητές δε χρειάζεται να αλλάξουν το τηλεφωνικό τους νούμερο (φορητότητα). Οι αγοραστές δηλαδή μπορούν εύκολα να

⁶⁴ www.bluewavemag.com

αλλάζουν πάροχο αν δεν είναι ευχαριστημένοι, χωρίς να σημαίνει πως το τηλεφωνικό τους νούμερο θα αλλάξει. Σχετικά με τις επιχειρήσεις, αυτές ανάλογα με το μέγεθος τους μπορούν να επηρεάσουν τους παραπάνω οργανισμούς. Όσο πιο μεγάλη είναι μια επιχείρηση ή όσο πιο υγιής άρα όσο πιο μεγάλος-καλός πελάτης θεωρείται για την εκάστοτε εταιρεία.

Όσον αφορά τον αριθμό των προμηθευτών των συγκεκριμένων προϊόντων-υπηρεσιών δηλαδή τον αριθμό των εταιρειών σταθερής τηλεφωνίας ανέρχεται ουσιαστικά σε πέντε. Διαπιστώνει κανείς ότι είναι μικρός ο αριθμός αυτός αλλά επικρατεί έντονος ανταγωνισμός εντός του κλάδου και αυξάνει τις επιλογές των αγοραστών στις οποίες μπορούν να απευθυνθούν για την κάλυψη των αναγκών τους, δίνοντάς τους και αξιόλογη διαπραγματευτική δύναμη. Επιπρόσθετα, η διαφοροποίηση του παρεχόμενου προϊόντος-υπηρεσίας δεν είναι μεγάλη, γεγονός που μπορεί να συντελεί στην αύξηση της υπό εξέταση δύναμης. Συγκεκριμένα, η διαφοροποίηση συνήθως εστιάζεται στην παροχή της υπηρεσίας δηλαδή στον τρόπο εξυπηρέτησης του εκάστοτε πελάτη από το προσωπικό επαφής, στο γενικότερο περιβάλλον του οργανισμού δηλαδή των καταστημάτων καθώς και στην ευκολία, την ταχύτητα ολοκλήρωσης των διαδικασιών.

Όλα τα παραπάνω συνεισφέρουν το καθένα με το δικό του τρόπο και τη δική του δυναμική στην υπό εξέταση δύναμη. Λαμβάνοντας όσα έχουν αναφερθεί υπόψη, συμπεραίνεται ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών χαρακτηρίζεται ως αρκετά μεγάλη.

3.3.4 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο συνήθως διαθέτουν ικανότητες, επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς, καθώς και σημαντικούς πόρους. Επομένως, αποτελούν απειλή για τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές στον κλάδο. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την παρουσία εμποδίων εισόδου καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Είναι εύλογο ότι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει να θέσει εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές.⁶⁵

⁶⁵ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο είναι οι παρακάτω:⁶⁶

- Οικονομίες κλίμακας
- Διαφοροποίηση προϊόντος-υπηρεσία
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κόστος αλλαγής
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Κυβερνητική πολιτική

Αναφορικά με την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο της σταθερής τηλεφωνίας επισημαίνεται ότι υπάρχουν εμπόδια εισόδου τα οποία θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως ανυπέρβλητα. Συγκεκριμένα:

- *Οικονομίες Κλίμακας*
Στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών τα προϊόντα-υπηρεσίες που παρέχονται απαιτούν δομή σε πάγιο τεχνολογικό εξοπλισμό και σε δίκτυο υποδομής. Οι υφιστάμενες εταιρείες του κλάδου, έχουν καταφέρει να αναπτύξουν μεγάλο ιδιόκτητο δίκτυο με πανελλαδική κάλυψη. Οι νέες επιχειρήσεις στον κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας που έχουν δημιουργήσει οι ήδη υπάρχουσες εταιρείες, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερο κόστος και κατά συνέπεια ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Συμπερασματικά, οι φραγμοί εισόδου μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών αυξάνονται από την ύπαρξη των οικονομιών κλίμακας που έχουν αναπτύξει οι παλαιότερες εταιρείες του κλάδου.
- *Διαφοροποίηση προϊόντος-υπηρεσίας*
Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται σε πραγματικές ή σε αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους

⁶⁶ J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2010, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall

αγοραστές. Αποτελεί ένα εργαλείο που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να δεσμεύσουν την πίστη των αγοραστών για ένα προϊόν και να δημιουργήσουν σε αυτούς «κόστος μετακίνησης», στο οποίο θα αναφερθούμε αργότερα.⁶⁷ Συγκεκριμένα στο κλάδο της σταθερής τηλεφωνίας, το προσφερόμενο προϊόν-υπηρεσία διαφοροποιείται σε μικρό βαθμό από τις εταιρείες. Είναι προφανές όμως ότι καταβάλλονται σημαντικές προσπάθειες από τις εταιρείες αυτές να βελτιώσουν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών τους ώστε εν συνεχεία να μπορέσουν να αποκομίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Επομένως, η χαμηλή διαφοροποίηση των προϊόντων που προσφέρονται κάνει δύσκολη την είσοδο άλλων επιχειρήσεων. Επίσης, μέσω της συνεχούς προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων-υπηρεσιών τους δημιουργούν υψηλά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, καθώς οι εταιρίες δαπανούν σημαντικά κεφάλαια στη διαφήμιση για να καταφέρουν να πείσουν τον πελάτη για την μοναδικότητα των προϊόντων τους και των υπηρεσιών τους.

- *Απαιτήσεις σε κεφαλαία για την είσοδο*

Το σημαντικότερο εμπόδιο εισόδου για το συγκεκριμένο κλάδο είναι οι υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια για μία νέα επιχείρηση προκειμένου να αναπτύξει το δικό της τηλεπικοινωνιακό δίκτυο. Επίσης, απαιτούνται κεφάλαια και για άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες, όπως τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ. Λόγω του έντονου ανταγωνισμού στον κλάδο και της προσπάθειας των ήδη υπαρχόντων επιχειρήσεων να εξασφαλίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να δαπανήσουν σημαντικά χρηματικά ποσά σε διαφήμιση ή γενικότερα σε προωθητικά μέσα. Τα παραπάνω συντελούν στην αύξηση των απαιτούμενων κεφαλαίων και αναγάγουν το εμπόδιο εισόδου ως το σημαντικότερο στον κλάδο.

- *Κόστος μετακίνησης*

Το κόστος μετακίνησης (switching cost), είναι το επιπλέον κόστος που βαρύνει έναν αγοραστή να μετακινηθεί από τον έναν προμηθευτή σε έναν άλλο. Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου των τηλεπικοινωνιών έχουν δημιουργήσει ένα κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές. Στην σταθερή τηλεφωνία η αλλαγή από τον έναν

⁶⁷ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006

πάροχο στον άλλον είναι πολύ εύκολη με μικρό κόστος αφού ο καταναλωτής μπορεί να κρατήσει τον τηλεφωνικό του αριθμό του. Οι εταιρείες έχουν αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες, με απώτερο στόχο την διατήρησή τους ώστε η πίστη του πελάτη στο όνομα της επιχείρησης (customer loyalty) να είναι υψηλό. Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να αυξάνονται οι φραγμοί εισόδου για έναν νέο-εισερχόμενο στον εξεταζόμενο κλάδο όταν υπάρχει κόστος μετακίνησης και να μειώνονται στην αντίθετη περίπτωση.

- *Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής*

Ακόμη ένας αξιοσημείωτος παράγοντας είναι η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου δικτύου καταστημάτων και η επιτυχημένη τοποθέτηση αυτών από τις νεοεισερχόμενες εταιρείες. Η εύρεση της «σωστής» τοποθεσίας για ένα κατάστημα που θα παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα σταθερής τηλεφωνίας παίζει καθοριστικό ρόλο καθώς η εύκολη και γρήγορη πρόσβαση του πελατειακού κοινού σε αυτό είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας. Για παράδειγμα η ύπαρξη καταστημάτων σε κεντρικές οδούς, σε πολυσύχναστες και εμπορικές περιοχές αυξάνει την πελατεία του καταστήματος και κατ' επέκταση και της εταιρείας. Όλοι οι υφιστάμενοι πάροχοι σταθερής τηλεφωνίας, έχουν αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο δίκτυο καταστημάτων ώστε να προσφέρουν τις υπηρεσίες-προϊόντα τους στους πελάτες τους.

- *Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος*

Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιον κλάδο, λόγω της μακροχρόνιας παρουσίας του σε αυτόν, έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα έναντι των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων. Αυτά περιλαμβάνουν τα know-how της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας, την γνώση του κλάδου.⁶⁸ Αυτά τα μειονεκτήματα κόστους δημιουργούν φραγμούς εισόδου για ένα νεοεισερχόμενο στον κλάδο. Η ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η γνώση του κλάδου είναι πλεονεκτήματα κόστους που οι νέο-εισερχόμενοι δεν μπορούν εύκολα να τα αντιγράψουν.

- *Κυβερνητική πολιτική*

⁶⁸ Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 5η έκδοση, Αθήνα 2007

Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή ακόμα και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους. Αυτό συνήθως γίνεται μέσω αδειών και διαφόρων απαιτήσεων. Στον εξεταζόμενο κλάδο, συνέβη το αντίθετο με την με την απόφαση της ΕΕΤΤ για απελευθέρωση της αγοράς. Η ΕΕΤΤ θεσπίστηκε από την κυβέρνηση ως αρμόδια αρχή για να ελέγχει, να ρυθμίζει και να εποπτεύει την αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρείες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ασύρματων επικοινωνιών και διαδικτύου. Τέλος η κυβερνητική πολιτική διαδραματίζει σημαντικό ρόλο μέσω της φορολογικής πολιτικής που ασκεί στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας.

Με βάση τα παραπάνω κρίνεται ότι τα συγκεκριμένα εμπόδια θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως υψηλά επομένως δυνατά να αποτρέψουν μια πιθανή είσοδο. Άρα με τα συγκεκριμένα δεδομένα για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, η απειλή αυτή χαρακτηρίζεται ως μηδαμινή.

3.3.5 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με άλλες άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα προϊόντα θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μια την άλλη.

Σε γενικές γραμμές αυτό που ισχύει για την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι πως αυτή μεγαλώνει όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης και όταν η τιμή τους είναι χαμηλότερη από τα προϊόντα του κλάδου. Αυτό που πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα που προσφέρουν σε σχέση με τα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για τους αγοραστές.⁶⁹

⁶⁹ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- *Η ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων*

Η τεχνολογική πρόοδος συμβάλλει σημαντικά στην παραγωγή εξαιρετικών υποκατάστατων. Είναι κατανοητό πως αν τα υποκατάστατα είναι το ίδιο ποιοτικά και αποδοτικά με τα προϊόντα των επιχειρήσεων, τότε αυξάνεται ο κίνδυνος υποκατάστασης.

- *Η επίδραση των υποκατάστατων στην τιμή των προϊόντων*

Τα κοντινά υποκατάστατα βάζουν ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Αν οι τιμές των προϊόντων είναι υψηλότερες από αυτές των κοντινών υποκατάστατων, τότε οι πελάτες λογικά σκεπτόμενοι θα επιλέξουν τα υποκατάστατα.

- *Η τάση που έχουν οι καταναλωτές προς τα υποκατάστατα*

Τα υποκατάστατα προϊόντα αποτελούν ένα πόλο έλξης για τους αγοραστές. Το μέγεθος της επιθυμίας για δοκιμή των υποκατάστατων συνιστά απειλή για τα παραγόμενα προϊόντα. Αν η επιθυμία είναι μεγάλη τότε αυξάνεται και το μέγεθος της απειλής. Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε πως το κόστος διάθεσης των υποκατάστατων είναι εξαιρετικής σημασίας για τους καταναλωτές, διότι αν αυτό είναι υψηλό τότε αυτοί δεν θα τα προτιμήσουν.

Εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά του κλάδου της σταθερής τηλεφωνίας και κυρίως των προϊόντων-υπηρεσιών που αυτός προσφέρει γίνεται σαφές ότι η απειλή για υποκατάσταση είναι μικρή. Αναλύοντας τη συγκεκριμένη δύναμη, διευκρινίζεται ότι στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται η κινητή τηλεφωνία και υπηρεσίες όπως Skype, MSN κ.τ.λ. οι οποίες προσφέρονται δωρεάν. Η χρήση των δωρεάν υπηρεσιών όλο αυξάνεται και ειδικότερα από τους νέους. Από την άλλη μεριά, παρόλο που οι πάροχοι κινητής τηλεφωνίας έχουν «ρίξει» αρκετά τις τιμές των προϊόντων τους παρέχοντας ειδικά πακέτα, παραμένουν υψηλές σε σχέση με αυτές της σταθερής τηλεφωνίας. Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι μικρή.

3.3.6 Διαπραγματευτική δύναμη άλλων ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders)

Ως έκτη δύναμη ορίζεται η ύπαρξη άλλων ομάδων ειδικών συμφερόντων -λοιποί ενδιαφερόμενοι ή "stakeholders"- στους οποίους εντάσσονται οι τοπικές αρχές, οι εμπορικές ενώσεις, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων, οι μέτοχοι και οι συμπληρωματικοί επιχειρησιακοί φορείς του κλάδου (complementors) οι οποίοι επηρεάζουν τον κλάδο και η παραγωγική συνεργασία τους είναι επιτακτική για την ανάπτυξη του εκάστοτε κλάδου.⁷⁰ Ειδικότερα, οι κυβερνήσεις που θεωρούνται ομάδα ενδιαφέροντος είναι, σαφές ότι επηρεάζει τον κλάδο έμμεσα μέσω των άλλων πέντε δυνάμεων ή άμεσα επηρεάζοντας απευθείας τον κλάδο.⁷¹ Επίσης, μια άλλη ομάδα που επιδρά σημαντικά στον κλάδο είναι οι μέτοχοι καθώς μπορούν να ασκούν πίεση στο διοικητικό συμβούλιο και κατ' επέκταση στις αποφάσεις του. Παράλληλα και οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να επηρεάζουν τις εξελίξεις σε μια επιχείρηση ή κλάδο καθώς οργανώνονται σε σωματεία που αποκτούν δύναμη και λόγο στα κέντρα αποφάσεων. Στην υπό μελέτη επιχείρηση, την CYTA Hellas, δεν έχει δημιουργηθεί σωματείο από τους εργαζόμενους έτσι ώστε να υπερασπίζει τα δικαιώματά τους.

Τέλος, ως λοιποί ενδιαφερόμενοι λογίζεται και η ΕΕΤΤ, η οποία μέσω του νομικού πλαισίου που έχει θεσπίσει, ελέγχει τις εταιρείες. Με λίγα λόγια η ΕΕΤΤ έχει οριστεί ως αρμόδια υπηρεσία για να ελέγχει τον ανταγωνισμό και να εισάγει νομοθετικά μέτρα που να συμβάλλουν καθοριστικά στην εγκαθίδρυση συνθηκών ανταγωνισμού και στην αποφυγή κατάχρησης της δεσπόζουσας θέσης. Επίσης, όλες οι εταιρείες του κλάδου αντιμετωπίζονται ως επιχειρήσεις με Σημαντική Ισχύ στην Αγορά (ΣΙΑ) και υπόκεινται σε μια σειρά από κανονιστικές υποχρεώσεις (υποχρέωση παροχής πρόσβασης, υποχρέωση μη διακριτικής μεταχείρισης, υποχρέωση διαφάνειας, υποχρέωση λογιστικού διαχωρισμού και υποχρέωση ελέγχου τιμών).⁷² Επίσης, η ΕΕΤΤ επεμβαίνει στον υπό μελέτη κλάδο με την

⁷⁰ Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, Strategic Management and Business Policy: toward global sustainability, Pearson Education- Prentice Hall, Thirteen Edition

⁷¹ Salvatore Donunick, "Managerial Economics in a Global Economy", Oxford University Press, 6th edition

⁷² www.eett.gr






εφαρμογή του μέτρου της φορητότητας αριθμού, με το οποίο ο κάθε συνδρομητής έχει την δυνατότητα να διατηρεί τον τηλεφωνικό του αριθμό όταν αλλάζει φορέα παροχής υπηρεσίας. Με άλλα λόγια, με τη φορητότητα αριθμών ο συνδρομητής γίνεται «ιδιοκτήτης» του αριθμού του και έχει τη δυνατότητα να διατηρεί τον αριθμό του κάθε φορά που αλλάζει πάροχο τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Η παροχή της φορητότητας αριθμών αποτελεί υποχρέωση των παρόχων.

Από τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η δύναμη υπόλοιπων ενδιαφερόντων είναι ιδιαίτερα ισχυρή.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

- 📖 John Naisbitt & Patricia Aburdene, Megatrends, NEW YORK: WILLIAM MORROW AND COMPANY, INC., 2000
- 📖 Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 5η έκδοση, Αθήνα 2007
- 📖 Αρτίκης Π. Γεώργιος, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και Προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks, 2003
- 📖 Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006
- 📖 Kotler P, Principle of marketing: The European Edition, UK, Prentice Hall Europe, 1996
- 📖 Παπακωνσταντίνου Γ, Ανδρουτσόπουλος Θ, Σμυρνής Ν, Νικολόπουλος Π, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2011
- 📖 J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2010, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall
- 📖 Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, Strategic Management and Business Policy: toward global sustainability, Pearson Education- Prentice Hall, Thirteen Edition, 2011
- 📖 Salvatore Donunick, "Managerial Economics in a Global Economy", Oxford University Press, 6th edition, 2006
- 📖 Εισηγητική Έκθεση Προϋπολογισμού, Γ. Στουρνάρα, 2013
- 📖 ΕΛ.ΣΤΑΤ. Έρευνα Εργατικού Δυναμικού, 2012
- 📖 el.wikipedia.org
- 📖 www.capital.gr
- 📖 www.forin.gr
- 📖 www.eett.gr «Έκθεση Πεπραγμένων, 2004»
- 📖 www.investingreece.gov.gr
- 📖 www.economist.gr
- 📖 www.ethnos.gr
- 📖 www.bluewavemag.com
- 📖 www.icap.gr

-  www.inews.gr
-  www.tovima.gr
-  www.kathimerini.gr
-  <http://broadband.cti.gr/el/deiktes/dieisdysi.php>
-  www.eett.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ «CYTA HELLAS»

4.1 Εισαγωγή

Έχοντα αναλύσει στο προηγούμενο κεφάλαιο τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον με τη μέθοδο του P.E.S.T. καθώς και το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter συμπληρωμένο με την έκτη δύναμη από τον Freeman, θα ολοκληρώσουμε την μελέτη με την στρατηγική ανάλυση της CYTA HELLAS. Αρχικά θα παρουσιαστούν στοιχεία για την επιχείρηση, όπως πληροφορίες για τη διοίκηση, για το ανθρώπινο δυναμικό και για την εταιρική της υπευθυνότητα. Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν οικονομικά στοιχεία και μερίδια αγοράς σχετικά με τις κατηγορίες που θα εξεταστούν. Τέλος, θα παρουσιαστεί η ανάλυση SWOT καθώς επίσης και η ανάλυση στις ακολουθούμενες στρατηγικές της εταιρείας τόσο σε επιχειρησιακό (corporate strategy) όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο (business/competitive strategy).

4.2 Εταιρικό προφίλ της CYTA

Η Cyta ιδρύθηκε το 2007 στην Ελλάδα, ως θυγατρική του Εθνικού Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών της Κύπρου, με στόχο την υλοποίηση της στρατηγικής του για επέκταση των δραστηριοτήτων του στο εξωτερικό. Σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό και διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον τεχνολογίας, η Cyta μεταφέρει δυναμικά την υψηλή και

δοκιμασμένη τεχνογνωσία της, δημιουργώντας παράλληλα μακρόπνοη και ουσιαστική σχέση εμπιστοσύνης με το Ελληνικό κοινό.

Η Cyta δραστηριοποιείται στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας και της ευρυζωνικής πρόσβασης. Νέες υπηρεσίες θα προστίθενται σταδιακά, με σταθερό στόχο την υγιή ανάπτυξη της πελατειακής της βάσης και τη δημιουργία ενός μοναδικού χαρτοφυλακίου ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών επικοινωνιών, πανελλαδικής εμβέλειας. Το Ελληνικό κοινό δικαιούται αξιόπιστες και ολοκληρωμένες υπηρεσίες τεχνολογικής αιχμής, ανεξαρτήτως γεωγραφικών ή κοινωνικών περιορισμών. Επίσης, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της, επεκτείνει συνεχώς το δίκτυο των καταστημάτων της φτάνοντας σήμερα τα 25 πανελλαδικά και παράλληλα διαθέτει μεγάλο δίκτυο επίσημων συνεργατών (άνω των 600).

4.2.1 Ιστορική αναδρομή

Η Cyta Hellas ιδρύθηκε στις 21 Φεβρουαρίου 2007 στην Ελλάδα, ως θυγατρική του Εθνικού Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών της Κύπρου.

Εντός του έτους 2008 η Εταιρεία ολοκλήρωσε με υποδειγματικό τρόπο την κατασκευή τηλεπικοινωνιακών υποδομών στο σύνολο των προβλεπόμενων από τη Σύμβαση του έργου με την Αναθέτουσα Αρχή του Ελληνικού Δημοσίου (Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε.) περιοχών, οι οποίες περιελάμβαναν τους Νομούς Καστοριάς, Φλώρινας, Γρεβενών, Κοζάνης, Πέλλης, Ημαθίας, Ηρακλείου και Λασιθίου, καθώς και νησιά του Αργοσαρωνικού Κόλπου Σαλαμίνα, Αίγινα, Αγκίστρι και Πόρο. Στην ολοκλήρωση του έργου, η εταιρεία έχει κατασκευάσει πλέον των 1.400 χιλιομέτρων ιδιόκτητου οπτικού δικτύου εντός της γεωγραφικής ζώνης που προαναφέρθηκε, ενώ εξυπηρετούνται:⁷³

- 3 φυσικές συνεγκαταστάσεις σε αστικά κέντρα του ΟΤΕ
- 21 απομακρυσμένες συνεγκαταστάσεις σε μισθωμένα υποστατικά
- 152 απομακρυσμένες συνεγκαταστάσεις σε ιδιόκτητες εξωτερικές καμπίνες εγκατεστημένες σε δημόσιους χώρου

⁷³ Οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, Cyta Hellas, 2008

Το 2009 η εταιρεία πραγματοποίησε επεκτάσεις του δικτύου της και σε άλλες περιοχές, με σκοπό τη σταδιακή πανελλαδική επέκτασή της. Κύριος στόχος ήταν η δημιουργία υποδομών για να εξασφαλιστεί η ιδιόκτητη οπτική πρόσβαση στα αστικά κέντρα της Θεσσαλονίκης, των Χανίων και του Ρεθύμνου. Η κατασκευή των επεκτάσεων αυτών, συνολικού μήκους μόλις 190 χιλιομέτρων, αύξησε τη δυνητική πελατειακή βάση της εταιρείας από τις 864.000 κατοίκους που προβλέπονταν στη Σύμβαση έργου με την Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε. σε άνω του 1.500.000 κατοίκων. Ειδικότερα κατασκευάστηκαν:⁷⁴

- Μητροπολιτικό Δίκτυο εντός της πόλεως των Χανίων, συνολικού μήκους πέντε χιλιομέτρων για την διασύνδεση των δύο αστικών κέντρων της πόλης μεταξύ τους και με τον κόμβο της Med Nautilus στα Χανιά.
- Οπτικό δίκτυο μήκους 130 χιλιομέτρων στη διαδρομή όρια Ν. Ηρακλείου-Ρέθυμνο-Χανιά, για την εξυπηρέτηση των κόμβων πρόσβασης του Ρεθύμνου, των Χανίων, καθώς και άλλων οικισμών κατά μήκος του οπτικού αυτού άξονα.
- Οπτικό δίκτυο μήκους 50 χιλιομέτρων από τα όρια της γεωγραφικής ζώνης του υποέργου που είχε υπογραφεί με την Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε. έως τη Θεσσαλονίκη.
- Ολοκληρώθηκαν και ενεργοποιήθηκαν οι φυσικές συνεγκαταστάσεις σε όλα τα αστικά κέντρα ΟΤΕ στην πόλη της Θεσσαλονίκης.

Εντός του έτους 2010, η δραστηριότητα της εταιρείας κινήθηκε σε έξι κύριους άξονες:⁷⁵

- Την κατασκευή ιδιόκτητου οπτικού δικτύου στο Νομό Θεσσαλονίκης και στη διασύνδεση του δικτύου αυτού με το προϋπάρχον δίκτυο της εταιρείας στην κεντροδυτική Μακεδονία.

⁷⁴ Οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, Cyta Hellas, 2009

⁷⁵ Οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, Cyta Hellas, 2010

- Την έναρξη παροχής υπηρεσιών σε νέα αστικά κέντρα της χώρας (Κατερίνη, Λάρισα, Βόλο, Λαμία και Πάτρα).
- Τον εμπλουτισμό των διαθέσιμων προϊόντων της εταιρείας με νέα προϊόντα που να απευθύνονται στην επιχειρηματική αγορά.
- Την κατασκευή ιδιόκτητου κόμβου φιλοξενίας μηχανημάτων (Data Center) στην περιοχή της Αττικής.

Η εταιρεία το 2011 κατάφερε να ολοκληρώσει τους παρακάτω στόχους της:⁷⁶

- Το Φεβρουαρίου 2011 έγινε η επίσημη έναρξη υπηρεσιών σε 76 αστικά κέντρα στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας.
- Την έναρξη παροχής υπηρεσιών σε άλλες μεγάλες πόλεις, αλλά και μικρότερους οικισμούς της χώρας (Χαλκίδα, Τρίκαλα, Καρδίτσα, Ιωάννινα (μέρος της πόλης), Κέρκυρα, Κιλκίς, Σέρρες (μέρος της πόλης), Δράμα, Καβάλα, Ξάνθη, Κομοτηνή, Αλεξανδρούπολη).
- Μέχρι τα τέλη του έτους ολοκληρώθηκε η κατασκευή του οπτικού δικτύου στην περιοχή της Θεσσαλονίκης και η διασύνδεσή του με το δίκτυο της Cyta στον νομό Ημαθίας. Επίσης, κατασκευάστηκαν και οι εξής διαδρομές οπτικού δικτύου:
 - Γρεβενά - Ιωάννινα - Άρτα
 - Ιεράπετρα - Σητεία
 - Καστοριά - Κρυσταλλοπηγή
 - Μικρές οπτικές επεκτάσεις του δικτύου στη Μακεδονία και την Κρήτη
- Η εταιρεία εμπλούτισε περαιτέρω την γκάμα των επιχειρηματικών της προϊόντων, εισάγοντας προϊόντα τηλεφωνίας για μεγάλες επιχειρήσεις.
- Από το καλοκαίρι του 2011 η Cyta Hellas έθεσε σε παραγωγική λειτουργία το νέο, ιδιόκτητο Κέντρο Δεδομένων της (Data Center) στη Μεταμόρφωση Αττικής. Στο κέντρο τέθηκε σε λειτουργία το μεγαλύτερο μέρος του εξοπλισμού παροχής

⁷⁶ Οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, Cyta Hellas, 2011

υπηρεσιών προς τους πελάτες Πανελλαδικά και είναι σε εξέλιξη πλάνο μεταφοράς όλων των βασικών υπηρεσιών πληροφορικής της εταιρείας. Επιπλέον, ξεκίνησαν οι εργασίες για το νέο ιδιόκτητο Κέντρο Δεδομένων (Data Centre) στην Θεσσαλονίκη

- Το Δεκέμβριο του 2011, η Cyta Hellas έγινε η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που διέθεσε εμπορικά υπηρεσίες VDSL στη μορφή ολοκληρωμένου προϊόντος 2play για τους Πελάτες της. Νωρίτερα, η εταιρεία, χρησιμοποιώντας τις τεχνολογικές δυνατότητες που της προσφέρει η IP Multimedia Subsystem (IMS), είχε προσφέρει στους οικιακούς της πελάτες την εφαρμογή Cyta Communicator μέσω της οποίας ο ηλεκτρονικός υπολογιστής του πελάτη της μετατρέπεται σε τερματική συσκευή τηλεφωνίας (για σταθερή τηλεφωνία, βιντεοκλήσεις και ανταλλαγή στιγμιαίων μηνυμάτων), συνδεδεμένης με τον λογαριασμό του πελάτη.

Κατά το έτος 2012:⁷⁷

- Έγινε μείωση του λειτουργικού της κόστους μέσω συμφωνιών μακροχρόνιας χρηματοδοτικής μίσθωσης οπτικού δικτύου, με το μοντέλο IRU (Irrecoverable Right of Use – αμετάκλητο δικαίωμα χρήσης).
- Ολοκληρώθηκε η παροχής υπηρεσιών σε μεγάλες πόλεις της ηπειρωτικής Ελλάδας, αλλά και σε επιλεγμένους μικρότερους οικισμούς της χώρας (Ιωάννινα (ολοκλήρωση της κάλυψης της πόλης), Σέρρες (ολοκλήρωση της κάλυψης της πόλης), Πάτρα (κάλυψη και της περιοχής της Παραλίας), Αγρίνιο, Άρτα, Άργος, Ναύπλιο, Τρίπολη, Σπάρτη, Καλαμάτα, Κόρινθος, Πύργος, Αίγιο, Κιάτο, Λουτράκι).
- Ολοκληρώθηκε η πρώτη φάση κατασκευής οπτικού δικτύου στην Αττική, με τη μετάπτωση σε αυτό των 73 από τα 76 τηλεφωνικά κέντρα της ευρύτερης περιοχής Αθηνών. Παράλληλα ξεκίνησε η κατασκευή του οπτικού άξονα Άρτα-Πάτρα-Αθήνα, με την ολοκλήρωση του οποίου η εταιρεία θα έχει διασυνδέσει το δίκτυο της Μακεδονίας με τους κεντρικούς της κόμβους στην Αττική.

⁷⁷ Οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, Cyta Hellas, 2012

- Εμπλούτισε περαιτέρω την γκάμα των επιχειρηματικών της προϊόντων, εισάγοντας τις υπηρεσίες MPLS-VPN και VPN/IPLC για επιχειρηματικούς πελάτες με διάφορα σημεία παρουσίας, τόσο εντός όσο και εκτός Ελλάδος. Επίσης διατέθηκε εμπορικά το προϊόν εικονικού τηλεφωνικού κέντρου (IP Centrex). Τέλος ξεκίνησε η εμπορική διάθεση υπηρεσιών Hosting Collocation και Physical Collocation στους χώρους του Κέντρου Δεδομένων της εταιρείας στη Μεταμόρφωση Αττικής.
- Ολοκλήρωσε της μεταφοράς λειτουργιών στο ιδιόκτητο Κέντρο Δεδομένων (Data Centre) στην Αττική.

Το 2013 η Cyta Hellas συνεχίζει την υλοποίηση του επενδυτικού της σχεδίου για πανελλαδική επέκταση με έργα που θα της εξασφαλίσουν πρόσβαση σε ακόμη ευρύτερη πελατειακή βάση, λαμβάνοντας υπ' όψιν τους περιορισμούς που τίθενται από το ρευστό και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον λειτουργίας της. Στο πλαίσιο των έργων αυτών εντάσσονται:⁷⁸

- Η ενεργοποίηση των τηλεφωνικών κέντρων κατά μήκος του ιδιόκτητου οπτικού δικτύου της εταιρείας.
- Η επιλεκτική διάθεση υπηρεσιών σε μικρό αριθμό άλλων οικισμών.
- Η ολοκλήρωση της κατασκευής του οπτικού δικτύου στη διαδρομή Άρτα - Πάτρα - Αθήνα που θα αποδεσμεύσει την εταιρεία από το κόστος διατήρησης μισθωμένων κυκλωμάτων τρίτων υψηλής χωρητικότητας και θα της δώσουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί γεωγραφικά διαφοροποιημένες εναλλακτικές σύνδεσης στο διεθνές διαδίκτυο.
- Η στόχευση σε πελατολόγιο επιχειρηματικών χρηστών, τόσο μικρομεσαίων, όσο και μεγάλων επιχειρήσεων, παρέχοντας τη δυνατότητα ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.
- Η ολοκλήρωση του σχεδιασμού Επιχειρησιακής Συνέχειας της Εταιρείας, με στόχο τη μεγιστοποίηση της αξιοπιστίας και της διαθεσιμότητας των υπηρεσιών για τους πελάτες της.

⁷⁸ Οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, Cyta Hellas, 2012

4.2.2 Δίκτυο – Υπηρεσίες

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των δικτυακών υποδομών της Cyta Hellas έχουν ως στόχο τη δημιουργία ενός δικτύου που μπορεί να προσφέρει σε κάθε χρήστη τη δυνατότητα επικοινωνίας πλούσιας σε περιεχόμενο (πολυμέσα), με υψηλό βαθμό ευελιξίας, υψηλές ταχύτητες και εγγυημένη ποιότητα, σύμφωνα με τις ανάγκες και επιλογές του συνδρομητή. Η εταιρεία έχει επενδύσει σε ένα δίκτυο σταθερής τηλεφωνίας βασισμένο σε μία ενιαία αρχιτεκτονική που προσφέρει ευελιξία, αξιοπιστία και απλότητα.

Το 2007, η Cyta αποφάσισε να δραστηριοποιηθεί και στην Ελλάδα, μεταφέροντας δυναμικά την υψηλή και δοκιμασμένη τεχνογνωσία της, δημιουργώντας παράλληλα μακρόπνοη και ουσιαστική σχέση εμπιστοσύνης με το Ελληνικό κοινό. Η εταιρία διαρκώς πραγματοποιεί επενδύσεις σε υπερσύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό, με στόχο την πλήρη κάλυψη των επικοινωνιακών αναγκών των πελατών της. Επίσης, αναπτύσσει καθημερινά ένα από τα μεγαλύτερα ιδιόκτητα δίκτυα οπτικών ινών στην Ελλάδα, μήκους άνω των 4.000 χιλιομέτρων. Παράλληλα, πραγματοποιεί τακτικούς και αυστηρότατους τεχνικούς ελέγχους στο δίκτυό της.

Η εταιρεία ως το τέλος του 2012 είχε:

Οπτικό δίκτυο

- ✓ 4.170 χιλιόμετρα ιδιόκτητου οπτικού δικτύου καθώς και δικτύου με καθεστώς μακροχρόνιας χρηματοδοτικής μίσθωσης (IRU) από τρίτους
- ✓ 350 χιλιόμετρα ιδιόκτητου οπτικού δικτύου υπό κατασκευή

Συνεγκαταστάσεις

- ✓ 139 φυσικές συνεγκαταστάσεις σε τηλεφωνικά κέντρα του ΟΤΕ
- ✓ 23 απομακρυσμένες συνεγκαταστάσεις σε μισθωμένα υποστατικά
- ✓ 194 απομακρυσμένες συνεγκαταστάσεις σε ιδιόκτητες εξωτερικές καμπίνες εγκατεστημένες σε δημόσιους χώρους

Το κύριο αντικείμενο εργασιών της εταιρείας είναι η παροχή όλου του φάσματος υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας και internet, το οποίο περιλαμβάνει υπηρεσίες βάσει συμβολαίου. Επίσης, παρέχεται η υπηρεσία communicator με την οποία μπορούν να

πραγματοποιηθούν video-κλήσεις μέσω του υπολογιστή.⁷⁹ Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ήταν η πρώτη εταιρεία που έφερε στην ελληνική αγορά τις υπερύψηλες ταχύτητες VDSL έως και 50Mbps, αξιοποιώντας τεχνολογία ήδη διαδεδομένη σε χώρες του εξωτερικού, κερδίζοντας έτσι το βραβείο «Καινοτομίας και Ανάπτυξης» που της απονεμήθηκε για την πρωτοπορία της και στρατηγική της, στο πλαίσιο του **14ου Διεθνούς Συνεδρίου Τηλεπικοινωνιών InfoComWorld** το 2012 το οποίο διοργανώνει η Smart Press.⁸⁰

4.2.3 Το Όραμα της - Η Αποστολή της - Οι Στόχοι της

4.2.3.1 Το Όραμα

Να προσφέρει στον Άνθρωπο και στην κοινωνία γενικότερα, τις πλέον σύγχρονες λύσεις επικοινωνίας και να αναγνωριστεί ως ο κατεξοχήν ποιοτικός πάροχος τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.

4.2.3.2 Η Αποστολή

Η αποστολή της Cyta Hellas είναι να προσφέρει ολοκληρωμένα, αξιόπιστα και ποιοτικά τηλεπικοινωνιακά προϊόντα, συμβάλλοντας έτσι στη βελτίωση του τρόπου ζωής των πελατών της.

4.2.3.3 Οι Στόχοι

- Να εισέλθει στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας
- Να εξασφαλίσει την κερδοφόρα και την βιώσιμη ανάπτυξη της εταιρείας, στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά
- Να επικεντρωθεί στην ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών της σε ανταγωνιστικά επίπεδα τιμών
- Να ικανοποιήσει όλο το εύρος απαιτήσεων των επιχειρηματικών πελατών
- Να μεγιστοποιήσει την αξία του ανθρώπινου δυναμικού της, αναπτύσσοντας περαιτέρω, τις δυνατότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων της

⁷⁹ www.cyta.gr

⁸⁰ www.info-com.gr

4.3 Εταιρική διακυβέρνηση, οργάνωση και ανθρώπινο δυναμικό

4.3.1 Εταιρική διακυβέρνηση

Διάφοροι ορισμοί έχουν δοθεί για την εταιρική διακυβέρνηση. Ο Tricker αναφέρει: “Εάν η διοίκηση (management) σχετίζεται με τη λειτουργία της επιχείρησης, η εταιρική διακυβέρνηση σχετίζεται με το αν λειτουργεί σωστά”.⁸¹ Έναν άλλον ορισμό της εταιρικής διακυβέρνησης δίνει ο Monks: “Είναι μια διαδικασία αποτελεσματικής λογοδοσίας της διοίκησης σε ενημερωμένους και ενεργούς ιδιοκτήτες”.⁸²

Όσον αναφορά τη συγκεκριμένη εταιρεία, το συμβούλιο έχει την ευθύνη για την σωστή λειτουργία και τη μακροχρόνια ανάπτυξη της και ως τέτοιο σώμα εγκρίνει τον προϋπολογισμό και τη στρατηγική της και ελέγχει την πιστή εφαρμογή τους. Πιο συγκεκριμένα, το Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την τήρηση από μέρους της Cyta των γενικών λειτουργιών της, οι οποίες, σύμφωνα με τον Περί Υπηρεσίας Τηλεπικοινωνιών Νόμο, είναι.⁸³

- η διαχείριση μιας καλής και επαρκούς υπηρεσίας τηλεπικοινωνιών στη Δημοκρατία για την Κυβέρνηση, τους δημόσιους οργανισμούς και το κοινό γενικά,
- η διαχείριση όλων των εγκαταστάσεων και μηχανημάτων, τα οποία αποκτήθηκαν ή θα αποκτηθούν από τη Cyta,
- η διαχείριση όλης της περιουσίας της Cyta και

⁸¹ Tricker R.I. The management accountant as a strategist, Management Accounting (CIMA), 1989

⁸² Monks, R. A.G., Corporate Governance: An International Review, John Wiley & Sons Ltd, 2002

⁸³ Ετήσια Έκθεση, Cyta Hellas, 2012

- η προώθηση, στο μέτρο που αυτό είναι πρακτικό, της ανάπτυξης της υπηρεσίας τηλεπικοινωνιών, σύμφωνα με το αναγνωρισμένο διεθνές επίπεδο πρακτικής και τη δημόσια απαίτηση.

4.3.2 Η δομή της εταιρείας

Δομή είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας, και αποτυπώνεται γραφικά στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Πιο απλά, η δομή είναι το μέσο με το οποίο η διοίκηση οργανώνει και συντονίζει τις ενέργειες τόσο των διαφόρων τμημάτων ή λειτουργιών της επιχείρησης, όσο και των μελών των τμημάτων αυτών, με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων τους και την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Με τον προσδιορισμό της οργανωσιακής δομής, η διοίκηση προσπαθεί:

- Να καταναίμει τους ανθρώπινους και άλλους πόρους στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης κατά τρόπο που να επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση τους
- Να συντονίζει τα μέλη και τα τμήματα της επιχείρησης ούτως ώστε να ενεργούν συλλογικά, και όχι ατομικά ή τμηματικά, προς την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης

Οι κυριότερες αρμοδιότητες των Διοικητικών Συμβουλίων των εταιρειών έχουν ως εξής:⁸⁴

- Να καθορίζουν την επιχειρησιακή πολιτική και στρατηγική της εταιρείας
- Να προσλαμβάνουν και να ελέγχουν τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη
- Να συγκρίνουν την πρόοδο της εταιρείας σε σχέση με τους τεθέντες στόχους
- Να επιδεικνύουν υπευθυνότητα προς τους μετόχους και ίση αντιμετώπιση τους
- Να εξασφαλίζουν την ορθή λειτουργία των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου με σκοπό τη διασφάλιση της αποτελεσματικής διαχείρισης των κινδύνων που απορρέουν από τις δραστηριότητες της εταιρείας

⁸⁴ <http://andreaskoutoupis.blogspot.gr>

- Τέλος, έχουν σαν αρμοδιότητα την καθιέρωση επιτροπής ελέγχου η οποία θα απαρτίζεται αποκλειστικά από ανεξάρτητα και μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

Τα διοικητικά συμβούλια των περισσότερων επιχειρήσεων απαρτίζονται από τα εσωτερικά και εξωτερικά μέλη. Τα εσωτερικά μέλη είναι συνήθως διοικητικά ή επιτελικά στελέχη που εργάζονται στην εταιρεία. Τα εξωτερικά μέλη μπορεί να είναι στελέχη άλλων επιχειρήσεων, αλλά όχι υπάλληλοι της επιχείρησης της οποίας προΐσταται το διοικητικό συμβούλιο. Αν και δεν υπάρχει σαφής απόδειξη ότι η παρουσία μεγάλου ποσοστού εξωτερικών μελών σε ένα διοικητικό συμβούλιο οδηγεί σε βελτίωση της απόδοσης της εταιρείας υπάρχει μια τάση για αύξηση του αριθμού των εξωτερικών μελών στα διοικητικά συμβούλια.

Η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου είναι η ακόλουθη.⁸⁵

- ✓ Ευστάθιος Κιττής του Χρίστου - Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου
- ✓ Λοΐζος Παπαχαραλάμπους του Ανδρέα - Αντιπρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου
- ✓ Κουφάρης Γεώργιος του Βάσου - Διευθύνων Σύμβουλος
- ✓ Ριρής Άριστος του Ανδρέα - Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου
- ✓ Χριστάκης Αντούνας του Καλλή - Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου
- ✓ Νικόλας Γεωργιάδης του Αντώνη - Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου
- ✓ Αντώνης Αντωνίου του Κωστάκη - Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου
- ✓ Φαντής Ανδρέας του Μιχαήλ - Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου
- ✓ Χριστάκης Σωτηρίου του Χαραλάμπου - Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου
- ✓ Γεώργιος Τσακκιστός του Ανδρέα - Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου
- ✓ Γεώργιος Χαρή του Νικόλα - Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου

4.3.3 Ανθρώπινο Δυναμικό

Η Cyta Hellas συνδυάζει την ανάπτυξη μιας νέας εταιρείας με το απαιτητικό περιβάλλον του τομέα των τηλεπικοινωνιών, προσφέροντας στους ανθρώπους τις ευκαιρίες να αναπτυχθούν σε μια από τις πρωτοπόρες στον τομέα εταιρείες στην Ελλάδα.

4.3.3.1 Ευημερία προσωπικού

- ✓ Εφαρμογή του θεσμού του Ιατρού Εργασίας

⁸⁵ www.cyta.gr

- ✓ Πραγματοποίηση προγραμμάτων προληπτικού ελέγχου της υγείας συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων (αναρριχητές, προσωπικό αεροδρομίων και στο προσωπικό που εργάζεται σε βάρδιας)
- ✓ Εδραίωση του θεσμού της Κοινωνικής Εργασίας, μέσω των υπηρεσιών των δύο Κοινωνικών Λειτουργιών
- ✓ Διοργάνωση πολιτιστικές και κοινωνικές εκδηλώσεις για τα μέλη του προσωπικού και τα παιδιά τους

4.3.3.2 Εκπαίδευση

Προσφέρει πολλές και ποικίλες ευκαιρίες για την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και τη μάθηση, επιχορηγώντας τη συμμετοχή υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα για ανάπτυξη των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ατομικών τους ικανοτήτων. Το ποσοστό του προσωπικού, που συμμετείχε σε εκπαιδευτικά προγράμματα, το 2012 έφτασε το 49,1%, με τον εταιρικό δείκτη ανθρωπομερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο να ανέρχεται στο 3,04, ενώ το ποσοστό εξόδων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με το σύνολο των αποδοχών του προσωπικού ανήλθε στο 1,89%. Οι δύο αυτοί δείκτες ανάπτυξης προσωπικού συγκρίνονται ευνοϊκά με τους αντίστοιχους επιτυχημένων διεθνών οργανισμών.

Εκτός από τις παραδοσιακές μορφές εκπαίδευσης, σχεδιάστηκαν και άλλες μορφές, όπως εκπαίδευση στο χώρο εργασίας, επιμορφωτικό υλικό, ηλεκτρονική εκπαίδευση. Επίσης, εισάχθηκε ο θεσμός της ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης, για άμεση πρόσβαση του προσωπικού σε ηλεκτρονικά βιβλία, που άπτονται επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης.

4.3.3.3 Ευκαιρίες καριέρας

Ένα μέρος όπου εξαιρετικοί άνθρωποι με πάθος για μάθηση και ανάπτυξη, σε ένα δυναμικό περιβάλλον νέων τεχνολογιών, μπορούν να βρουν τον δρόμο τους για μια συναρπαστική καριέρα. Βασικός στόχος είναι να προσελκύσει, να διατηρήσει και να αναπτύξει επαγγελματίες, που είναι σε θέση να σκέφτονται πέρα από τα προκαθορισμένα.

4.3.3.4 Σύνολο εργαζομένων

Η εταιρεία επενδύει διαρκώς σε υψηλής κατάρτισης ανθρώπινο δυναμικό. Ο αριθμός των υπαλλήλων της Cyta Hellas αυξήθηκε από 680 υπαλλήλους το 2011 σε 767 το 2012, ήτοι ποσοστό αύξησης 12,79%. Η μεγάλη πλειοψηφία των υπαλλήλων αυτών απασχολείται σε

δραστηριότητες που άπτονται θεμάτων εξυπηρέτησης πελατών. Ιδιαίτερη σημασία για τη διατήρηση και προβολή της ποιότητας σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας της εταιρείας είχε η κατά τόπους δημιουργία ιδιόκτητων μηχανισμών υποστήριξης και εξυπηρέτησης των πελατών, με την πρόσληψη τεχνικών που εδρεύουν στις εξυπηρετούμενες περιοχές της χώρας και παρέχουν τις υπηρεσίες τους κινούμενοι με 77 εταιρικά οχήματα που φέρουν την ταυτότητα της Cyta Hellas.⁸⁶

4.4 Εταιρική υπευθυνότητα

Η εταιρική υπευθυνότητα αποτελεί μια σύγχρονη έννοια, η οποία κερδίζει ολοένα έδαφος, μεταξύ των εταιρειών, εφόσον ολοένα και περισσότερο κυριαρχεί η τάση το κέρδος να συνδυάζεται με την ηθική και περιβαλλοντική πρακτική.

Η υποστήριξη δράσεων που συνδέονται με τις τοπικές κοινωνίες και τον άνθρωπο αποτελεί βασικό άξονα της τοποθέτησής της εταιρείας. Υποστηρίζει το συνδυασμό επιχειρηματικής ανάπτυξης και κοινωνικής προσφοράς και το αποδεικνύει έμπρακτα. Η Cyta Hellas, αναγνωρίζει ότι ο τομέας των τηλεπικοινωνιών παίζει πλέον πρωταγωνιστικό ρόλο στη ζωή του σύγχρονου ανθρώπου. Γνωρίζοντας, λοιπόν, ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα επηρεάζει το κοινωνικό περιβάλλον σε επίπεδα οικονομικά, εργασιακά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά, η εταιρεία εντάσσει την καθημερινή της δραστηριότητα σε μια πολύπλευρη στρατηγική Εταιρικής Υπευθυνότητας. Συγκεκριμένα η Cyta:⁸⁷

- Αναπτύσσει χορηγική δράση στον αθλητικό τομέα ως ένα βασικό άξονα προσφοράς στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Ο αθλητισμός αποτελεί αξία και πηγή έμπνευσης για μικρούς και μεγάλους.
- Αγκαλιάζει πολιτιστικά γεγονότα καθώς και μουσικές εκδηλώσεις που αναδεικνύουν την Ελλάδα και τους Έλληνες, καθώς επίσης προσφέρουν

⁸⁶ Οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, Cyta Hellas, 2012

⁸⁷ www.cyta.gr

διασκέδαση σε διάφορα κοινά. Πολλές έχουν θεσμοθετηθεί και υποστηριχθεί θερμά από το κοινό.

- Συμμετέχει ενεργά σε εκθέσεις και συνέδρια που αφορούν τις περιοχές όπου δραστηριοποιείται, τον ακαδημαϊκό ή τον εμπορικό και επιχειρηματικό κόσμο ενημερώνοντας συστηματικά για τις τεχνολογικές εξελίξεις στο χώρο των τηλεπικοινωνιών, καθώς και για τα προϊόντα και υπηρεσίες της.
- Χαρακτηρίζεται από ανθρωποκεντρισμό και θεωρεί καθήκον και υποχρέωσή της να υπηρετεί την κοινωνία στην οποία ζούμε και λειτουργούμε και να επενδύει συνεχώς σε τομείς που επηρεάζουν θετικά την ποιότητα ζωής των Πελατών της, καθώς και όλων των πολιτών.
- Δραστηριοποιείται στον τομέα της εκπαίδευσης κυρίως μέσω της υποστήριξης δράσεων και ενεργειών στην περιφέρεια.
- Βρίσκεται σε σταθερή αναζήτηση δυνατοτήτων βελτίωσης του περιβάλλοντος τόσο μέσα από εσωτερικές εταιρικές πρακτικές όσο και μέσα από ενέργειες που ωφελούν το κοινωνικό σύνολο.

4.5 Μερίδιο αγοράς - Οικονομικά στοιχεία

Γύρω στις 200.000 νέες ευρυζωνικές συνδέσεις προστέθηκαν στα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα το 2012 και η αγορά μέτρησε νικητές και χαμένους. Η κρίση έχει επηρεάσει τα ελληνικά νοικοκυριά περιορίζοντας τα έξοδα τους, οπότε και ο ρυθμός διεύρυνσης της ευρυζωνικότητας είναι μειωμένος.

Σύμφωνα με στοιχεία των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών, από το σύνολο των νέων ADSL συνδέσεων περίπου 80.000 ήταν στον ΟΤΕ. Οι εναλλακτικοί πάροχοι μοιράστηκαν περί τις 129.000 νέες συνδέσεις LLU. Το 2012 δεν υπήρξαν ιδιαίτερες ανατροπές στην γενική

κατάταξη, με τη διαφορά ότι περιοριστήκαν τα μερίδια της Forthnet και της Hellas Online και δόθηκε αβάντα σε Wind και Cyta.⁸⁸

Συνολικά, οι ευρυζωνικές συνδέσεις LLU το 2012, σύμφωνα με στοιχεία των παρόχων, έφθασαν το 1,79 εκατ. από 1,67 εκατ. το 2011 και 1,38 εκατ. το 2010. Το μερίδιο αγοράς της Forthnet το 2012 διαμορφώθηκε στο 28,5% από 30,1% το 2011, ενώ τις μικρότερες απώλειες κατέγραψε η Hellas Online με το μερίδιο της να κατέρχεται στο 27,4% πέρυσι από 28% το 2011. Τα μερίδια αγοράς τους ενίσχυσαν αισθητά οι Wind και Cyta. Η πρώτη είδε το μερίδιό της από το 21% το 2011 να ανέρχεται σε 22,7% το 2012, απόρροια των συνδυαστικών προγραμμάτων που προσφέρει. Συγκεκριμένα, όπως είχε ανακοινώσει προ μηνών, οι υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας της Wind είναι διαθέσιμες πανελλαδικά, καλύπτοντας άνω του 70% των εγκατεστημένων τηλεφωνικών γραμμών ανά την επικράτεια λόγω των επενδύσεων για την ανάπτυξη νέων και την επέκταση των ήδη υπάρχουσών υποδομών. Η Cyta, η οποία επίσης διατηρεί την δυναμική της στην αγορά κατέχτησε μερίδιο 16,6% πέρυσι από 14,3% το 2011. Όσον αφορά τις νέες συνδέσεις LLU το 2012, Wind και Cyta ουσιαστικά μονοπώλησαν την αγορά, καταλαμβάνοντας μερίδια 44,10% και 46,3% αντίστοιχα. Το 2011 η Wind είχε προσελκύσει το 25% των νέων συνδέσεων LLU και η Cyta το 38,5%, αποτέλεσμα των ανταγωνιστικών προσφορών που κάνει ο κυπριακός πάροχος. Στο δίκτυο της Forthnet κατέληξε κάτι λιγότερο από το 10% των νέων συνδέσεων πέρυσι, από ποσοστό 17,8% το 2011 και στην Hellas Online το 19,5% από 26,1% το 2011. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2011 οι νέες συνδέσεις LLU ήταν 285.000 και το 2012 διαμορφώθηκαν σε 393.000.⁸⁹ Τα παραπάνω στοιχεία φαίνονται και στο παρακάτω πίνακα και καθώς και στο παρακάτω διάγραμμα.

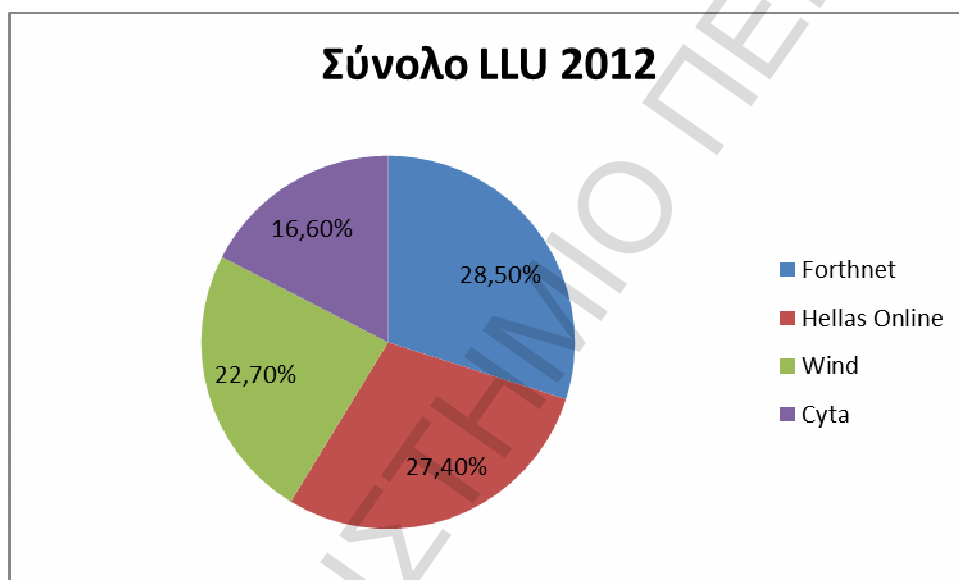
⁸⁸ <http://fmvoice.eu/index.php>

⁸⁹ <http://fmvoice.eu/index.php>

Πίνακας 4.1: Μερίδιο αγοράς LLU 2011-2012⁹⁰

	Νέες Συνδέσεις 2012	Νέες Συνδέσεις 2011	Σύνολο LLU 2012	Σύνολο LLU 2011
Forthnet	9,90%	17,80%	28,50%	30,10%
Hellas Online	19,50%	26,10%	27,40%	28%
Wind	44,10%	25%	22,70%	21%
Cyta	46,30%	38,50%	16,60%	14,30%
On Telecom	-19,80%	0%	-	-

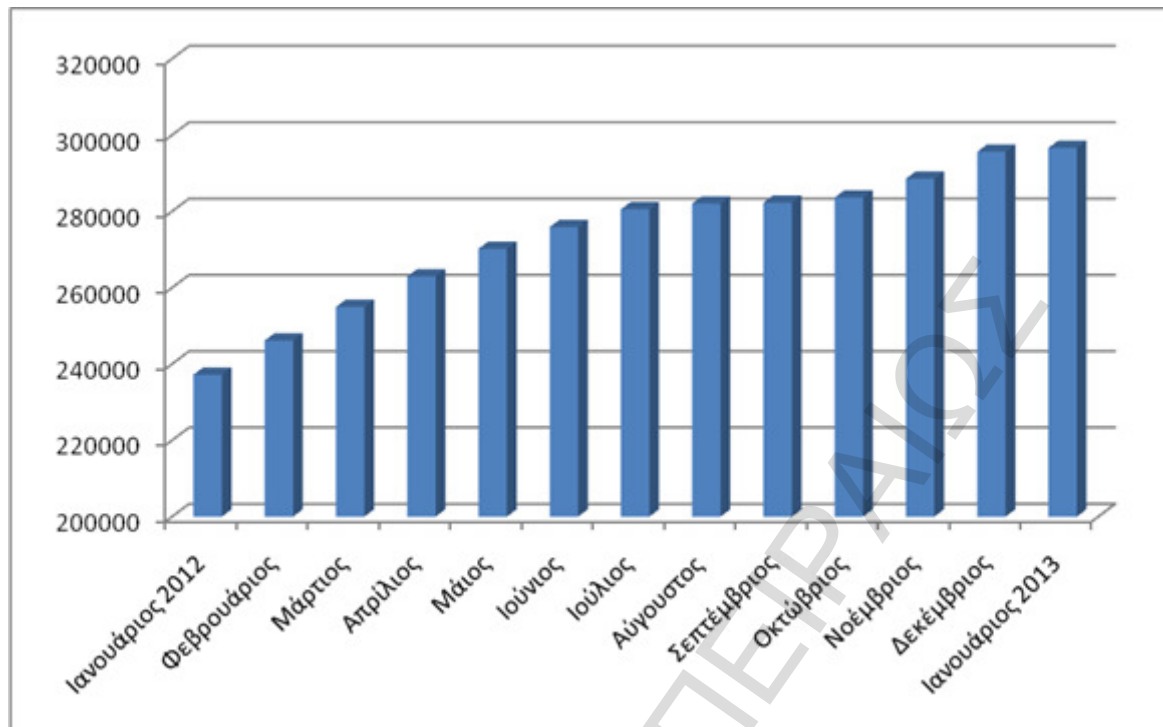
ΠΗΓΗ: Στοιχεία και εκτιμήσεις αγοράς/εταιρειών



Διάγραμμα 4.1: Μερίδιο αγοράς LLU 2012

Στον παρακάτω πίνακα διαφαίνεται πόσοι πελάτες ήταν ενεργοί στη Cyta Hellas ανά μήνα, από τον Ιανουάριο του 2012 έως Ιανουάριο του 2013.

⁹⁰ <http://fmvoice.eu/index.php>



Διάγραμμα 4.1: Μηνιαία εξέλιξη του αριθμού ενεργών πελατών της Cyta⁹¹

Σχολιάζοντας τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας για το 2012, ο Γενικός Διευθυντής της Cyta Ελλάδος, κ. Χρίστος Λιμνατίτης ανέφερε:⁹² «Σε μια εξαιρετικά δύσκολη οικονομική χρονιά για την Ελλάδα και παρά τη συνεχιζόμενη οικονομική κρίση, η Cyta Ελλάδος κατάφερε να διατηρήσει την πρώτη θέση πανελλαδικά σε καθαρή αύξηση πελατών το 2012 μεταξύ όλων των τηλεπικοινωνιακών παρόχων, κατακτώντας μερίδιο αγοράς που ξεπερνά το 10% στο συνολικό μερίδιο της αγοράς των ευρυζωνικών συνδέσεων της χώρας. Παράλληλα, κατάφερε να αυξήσει τον κύκλο εργασιών της συγκριτικά με το 2011 κατά 63%, μειώνοντας σταθερά τις ζημιές της, κατά 40,37% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Είναι βέβαιο ότι ο Οργανισμός θα συνεχίσει να προβαίνει και στο μέλλον σε όλες τις απαιτούμενες ενέργειες, ώστε η Cyta να παραμείνει μια υγιής και συνεχώς αναπτυσσόμενη εταιρεία στον κλάδο στην Ελλάδα».

⁹¹ Οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, Cyta Hellas, 2012

⁹² www.adslgr.com

Συγκεκριμένα, ο κύκλος εργασιών διαμορφώθηκε στα 90,6 εκατ. ευρώ έναντι 55,45 εκατ. ευρώ το 2011 (+63%), κάτι που αποδίδεται κατά κύριο λόγο στην αύξηση των πελατών, οι οποίοι έφθασαν στο τέλος του 2012 στους 296.607 έναντι 237.204 στο τέλος του 2011 (+25%), ενώ η εταιρεία έχει πλέον ξεπεράσει τις 300.000 συνδέσεις σταθερής τηλεφωνίας και internet που εξυπηρετεί. Το μερίδιο αγοράς της εταιρείας, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της διοίκησης, ξεπέρασε στο 10% όσον αφορά στις συνολικές ευρυζωνικές συνδέσεις στην Ελλάδα.⁹³

Η Cyta Ελλάς αύξησε το μεικτό της κέρδος στα 26,432 εκατ. ευρώ (ποσοστό 29% επί του κύκλου εργασιών), έναντι μεικτού κέρδους 4,428 εκατ. ευρώ (ποσοστό 8% επί του κύκλου εργασιών) για τη χρήση του 2011. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση μεν των αποτελεσμάτων προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA), αλλά το πρόσημο παρέμεινε αρνητικό. Συγκεκριμένα, τα EBITDA ανήλθαν σε -2,374 εκατ. ευρώ έναντι -17,147 εκατ. ευρώ το 2011. Σύμφωνα πάντως με τη διοίκηση το τέταρτο τρίμηνο του 2012, το πρόσημο στα EBITDA ήταν θετικό. Οι καθαρές ζημίες μειώθηκαν από 34,385 εκατομμύρια ευρώ το 2011 στα 20,503 εκατομμύρια το 2012.⁹⁴

Αξίζει να αναφερθεί ότι η Cyta Ελλάδος η οποία ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα στην ελληνική αγορά μέσα στην κρίση, έχει καταφέρει σε λιγότερο από 5 χρόνια εμπορικής λειτουργίας να μπει το δ^ο τρίμηνο του 2012 σε τροχιά λειτουργικής κερδοφορίας, αποκτώντας έτσι σημαντικό πλεονέκτημα στην αντιμετώπιση των αντίξων συνθηκών στη χώρα και εξασφαλίζοντας τη συνέχιση της ανάπτυξής της.⁹⁵

4.6 Ανάλυση SWOT

Η SWOT Analysis, παρόλο που περάσανε περισσότερα από 40 χρόνια από τότε που αναπτύχθηκε, θεωρείται ακόμα και σήμερα σημαντικό “εργαλείο” στην λήψη

⁹³ <http://biztech.gr/>

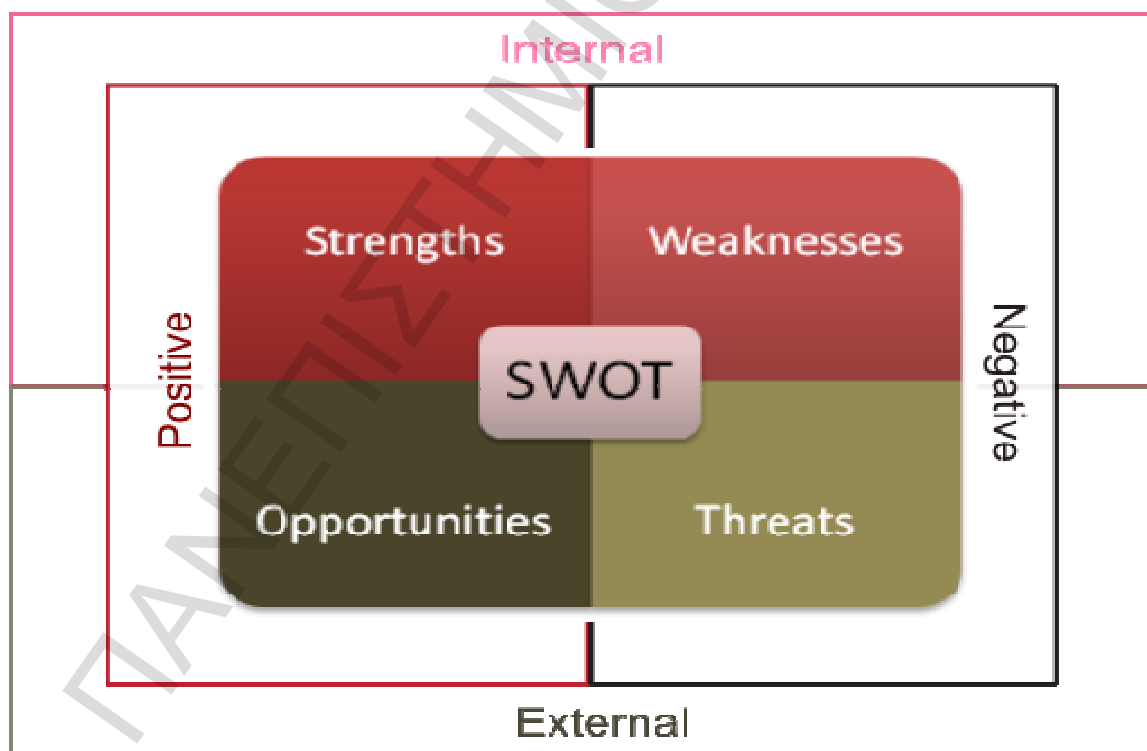
⁹⁴ www.dealnews.gr

⁹⁵ www.digitallife.gr

επιχειρηματικών αποφάσεων και όχι μόνο. Πατέρας της SWOT Analysis φέρεται να είναι ο Albert Humphrey, καθηγητής την δεκαετία του 60 και 70 στο Stanford University.

Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα **Ισχυρά** (Strengths) και **Αδύναμα** σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις **Ευκαιρίες** (Opportunities) και **Απειλές** (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται όπως διαφαίνεται και στο διάγραμμα 4.2. Χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους. Η Ανάλυση SWOT χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα (Weaknesses) σημεία, και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats).

Εστιάζοντας στους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση, τώρα και στο μέλλον, η ανάλυση SWOT αποτελεί μία ξεκάθαρη μέθοδο για τη λήψη αποφάσεων.



Διάγραμμα 4.2: SWOT Ανάλυση

4.6.1 Δυνάμεις – Αδυναμίες

Οι δυνατότητες και οι αδυναμίες είναι εσωτερικοί παράγοντες που πρέπει να εντοπιστούν μέσω ανάλυσης και διάγνωσης των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης (Marketing, Τμήμα, Ανθρώπινου δυναμικού, Χρηματοοικονομικό τμήμα κ.λ.π)

Δυνάμεις

- Ευρύ φάσμα ολοκληρωμένων προϊόντων και υπηρεσιών
- Καινοτόμος σε νέες υπηρεσίες
- Συνεχής αύξηση του τηλεπικοινωνιακού της δικτύου
- Κανάλια διανομής
- Έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό (κατάρτιση και εκπαίδευση μέσω συνεχών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, παροχή ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης)

Αδυναμίες

- Μικρή διαφοροποίηση προϊόντων
- Μικρό πελατολόγιο σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρίες

Ο εντοπισμός των ευκαιριών και των απειλών επιτυγχάνεται μέσω της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (μακροπεριβάλλον-μικροπεριβάλλον).

Ευκαιρίες

- Δυσκολία εισόδου νέων ανταγωνιστών
- Επέκταση της γραμμής προϊόντων-υπηρεσιών

- Χαμηλή διείσδυση του broadband στην Ελλάδα, από τις χαμηλότερες πανευρωπαϊκά, δημιουργεί ευκαιρίες ανάπτυξης στους παρόχους που θα επενδύσουν σε νέα δίκτυα για την παροχή broadband υπηρεσιών

Απειλές

- Έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των παρόχων με αποτέλεσμα τη μείωση στα τιμολόγια και αύξηση εμπορικών εξόδων για τις εταιρείες
- Αυξημένη φορολογία που επηρέασε αρνητικά τη χρήση των υπηρεσιών
- Οικονομική κρίση στην Ελλάδα που επηρέασε ιδιαίτερα αρνητικά τις τηλεπικοινωνίες μετά τον Απρίλιο του 2010
- Ανάγκη συμμόρφωσης με ρυθμιστικές υποχρεώσεις (ΕΕΤΤ κ.λ.π.)
- Ανάπτυξη τεχνολογιών που υποκαθιστούν την σταθερή τηλεφωνία (Skype, MSN κ.τ.λ.)

Από την ανάλυση S.W.O.T παρατηρούμε ότι η επιχείρηση είναι αντιμέτωπη με δυο βασικά προβλήματα: το μικρό πελατολόγιο και το κακό οικονομικό περιβάλλον. Για να αντιμετωπίσει το πρώτο πρόβλημα θα πρέπει να ενισχύσει ακόμη περισσότερο τη διαφημιστική της καμπάνια μέσω της τηλεόρασης, του ραδιοφώνου, του Διαδικτύου, να αναπτύξει ακόμη περισσότερο μεθόδους marketing (direct marketing-Telemarketing) και να βελτιώσει την σχέση της με τους πελάτες της. Όσο αφορά την απειλή που δέχεται από την οικονομική κρίση της χώρας θα πρέπει οι κυβερνήσεις να ακολουθήσουν τα ανάλογα μέτρα έτσι ώστε να μπορέσει η χώρα να εισέλθει σε πορεία ανάπτυξης. Για τη βελτίωση του οικονομικού περιβάλλοντος στη χώρα και την επιστροφή στην ανάπτυξη θα πρέπει να γίνουν σαρωτικές αλλαγές στο κράτος (συγχωνεύσεις-καταργήσεις δημόσιων οργανισμών), δρακόντεια περιστολή δημόσιων δαπανών, μείωση της φοροδιαφυγής, ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας, αξιοποίηση της δημόσιας περιουσίας, αποκρατικοποιήσεις, εξάλειψη της διαφθοράς και λήψης μέτρων για την τόνωση της επιχειρηματικότητας. Ελπίζοντας ότι η ελληνική οικονομία σε κάποιο χρονικό σημείο θα συνέρθει, τα επίπεδα της κατανάλωσης θα ανέβουν και τα έσοδα της εταιρείας θα αυξηθούν.

Επίσης, η εταιρεία θα πρέπει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που θα προέλθουν από τη χαμηλή διείσδυση του broadband στην Ελλάδα. Για το λόγο αυτό η εταιρεία θα πρέπει να επενδύσει στην επέκταση του δικτύου της υψηλών ταχυτήτων το οποίο θα γίνει σημείο αναφοράς όχι μόνο για την Ελλάδα αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο για την ποιότητα των υπηρεσιών που θα προσφέρει.

4.7 Στρατηγικές Κινήσεις

Η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων, έννοια σύνθετη και πολυδιάστατη, έχει περιγραφεί από πολυάριθμους ορισμούς οι οποίοι δε συγκλίνουν πάντοτε. Από κάποιους συγγραφείς η στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης, άλλοι εντάσσουν στον ορισμό και την αποστολή ή το όραμα της επιχείρησης, ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στον καθορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σύμφωνα με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της. Επιχειρώντας τη σύνθεση των διάφορων ορισμών καταλήγουμε σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά που περιλαμβάνονται στον ορισμό των Johnson και Scholes.

- ✓ Η στρατηγική λαμβάνει υπόψη της τους πόρους (υλικούς και άυλους) της επιχείρησης και γενικότερα το εσωτερικό περιβάλλον της, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της
- ✓ Η στρατηγική λαμβάνει επίσης υπόψη της το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με τις απειλές και τις ευκαιρίες που αυτό παρέχει· συγκεκριμένα πρόκειται για το μακρο-περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό) και το μικρο-περιβάλλον (άμεσοι και έμμεσοι ανταγωνιστές)

Με βάση τα παραπάνω, η στρατηγική καθορίζει τις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες της επιχείρησης, το εύρος και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων. Επίσης, η στρατηγική στοχεύει, μεταξύ άλλων, στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση. Ουσιαστικά η στρατηγική αποτελεί το σημείο αναφοράς που καθοδηγεί την επιχείρηση στην υλοποίηση των μακροχρόνιων στόχων της. Η αποδοχή μιας

στρατηγικής έχει και άλλες θετικές διαστάσεις για την επιχείρηση, καθώς συντονίζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τις δράσεις και τις θέσεις της επιχείρησης στο εσωτερικό της και απέναντι στους ανταγωνιστές της.

4.7.1 Στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης σε επίπεδο Εταιρικής Στρατηγικής

Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών:

- Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies) – Γίνεται επέκταση των δραστηριοτήτων της
- Στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies) - Η εταιρεία δε κάνει καμία σημαντική αλλαγή στις υπάρχουσες δραστηριότητες της
- Στρατηγικές περισυλλογής (retrenchments strategies) – Η εταιρεία μειώνει το επίπεδο δραστηριοτήτων της

Η Cyta Hellas έχει επιλέξει και ακολουθήσει τη Στρατηγική Ανάπτυξης (Growth Strategies) έναντι των άλλων δύο επιχειρηματικών στρατηγικών.

Υπάρχουν οι εξής βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης:

- *Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω ή προς τα εμπρός*
Είναι η στρατηγική εκείνη με την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να ενισχύσει την παρουσία της είτε προς τα πίσω (προμηθευτές), είτε προς τα εμπρός (διανομείς - λιανοπωλητές) με σκοπό να μειώσει την εξάρτησή της από αυτούς.⁹⁶
- *Οριζόντια ολοκλήρωση*
Η οριζόντια ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί με την επέκταση των προϊόντων της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές και με την αύξηση της ποικιλίας των υπηρεσιών που προσφέρονται στις υπάρχουσες αγορές. Η οριζόντια ανάπτυξη οδηγεί στην οριζόντια ολοκλήρωση, δηλαδή στο βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση λειτουργεί ταυτόχρονα σε πολλούς τύπους στο ίδιο σημείο της αλυσίδας αξίας του

⁹⁶ Παπακωνσταντίνου Γ, Ανδρουτσόπουλος Θ, Σμυρνής Ν, Νικολόπουλος Π, „Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2011

κλάδου. Μια εταιρεία μπορεί να αποκτήσει μερίδιο αγοράς, εγκαταστάσεις παραγωγής, σημεία πώλησης, ή εξειδικευμένη τεχνολογία με την εσωτερική ανάπτυξη ή εξωτερικά, με εξαγορές ή κοινοπραξίες με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να έχει ως στόχο την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής μια επιχείρηση αυξάνει τα μερίδια αγοράς της και έτσι μειώνεται ή εξαλείφεται ο ανταγωνισμός. Συχνά την εφαρμόζουν επιχειρήσεις οι οποίες εκτιμούν ότι μπορούν να αποκομίσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή τη διάθεση του προϊόντος.⁹⁷

- *Διαπίκνωση συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη*

Η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης με συσχετισμένη διαπίκνωση όταν οι δραστηριότητες της επιχείρησης συνδέονται μεταξύ τους, και η επιχείρηση ακολουθεί μια συγκεκριμένη πορεία ανάπτυξης. Μέσω αυτής η εταιρεία προσπαθεί να επιτύχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με τη μεταφορά δεξιοτήτων από τη μια επιχείρηση στην άλλη και με τη μείωση του κόστους όταν μπορεί να γίνει εκμετάλλευση της ίδιας τεχνολογίας, εγκαταστάσεων, διαδικασιών κ.λ.π. Στόχος της συσχετισμένης διαπίκνωσης, όπως και κάθε άλλης εταιρικής/επιχειρηματικής στρατηγικής, θα πρέπει να είναι η δημιουργία αξίας. Η συσχετισμένη διαπίκνωση ενισχύει τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα και συνεπώς δημιουργεί αξία, μέσω της μεταφοράς ικανοτήτων μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων, της επίτευξης οικονομιών εύρους και της αύξησης της δύναμης της επιχείρησης στην αγορά. Στην υιοθέτησή της καμιά φορά οδηγεί και πλήθος άλλων λόγων αλλά και κινήτρων που συχνά έχουν να κάνουν με το στενό ατομικό συμφέρον των διοικητικών στελεχών. Στην άλλη περίπτωση, της ασυσχέτιστης διαπίκνωσης, η εταιρεία δραστηριοποιείται σε διαφορετικούς κλάδους και ακολουθεί μια πιο ανορθόδοξη πορεία. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις προσπαθούν μέσα από την ασυσχέτιστη διαπίκνωση να επιτύχουν διασπορά κινδύνου. Άλλες έχουν πλεονάσματα κεφαλαίων, τα οποία όμως δε μπορούν να επενδύσουν στον κλάδο τους (λόγω αντιμονοπωλιακών ή άλλων νόμων), και έτσι αποφασίζουν να επεκταθούν σε μη

⁹⁷ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2006

συναφείς κλάδους. Μάλιστα, η αντιμονοπωλιακή νομοθεσία ήταν ένας από τους κύριους λόγους για τη δημιουργία των ασυσχέιστα διαφοροποιημένων επιχειρήσεων στις ΗΠΑ στις δεκαετίες του 1960 και του 1970.⁹⁸

Η Cyta Hellas έχει εφαρμόσει οριζόντια ανάπτυξη στην Ελλάδα κατά τα προηγούμενα χρόνια. Αυτό διαφαίνεται από τα παρακάτω:

- ✓ Είναι η πρώτη εταιρεία που έφερε στην αγορά την VDSL υπηρεσία
- ✓ Συνεχής ανάπτυξη του δικτύου της για να επιτύχει την κάλυψη νέων γεωγραφικών περιοχών
- ✓ Αύξηση του δικτύου των καταστημάτων καθώς και των συνεργατών της κατά τα προηγούμενα έτη τόσο για την κάλυψη των αλλαγών στα δημογραφικά χαρακτηριστικά όσο και για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διασποράς του δικτύου της, είναι ένα παράδειγμα που αποτυπώνει με σαφήνεια τις επεκτατικές-αναπτυξιακές βλέψεις της εταιρείας

Παρόλο που η οικονομική κατάσταση της Ελλάδας δεν ωθεί εύκολα μια εταιρεία να ακολουθήσει στρατηγική ανάπτυξης, η Cyta Hellas πορεύεται με την πεποίθηση ότι η οικονομική κρίση την οποία διέρχεται η Ελλάδα μπορεί να είναι παράγοντας ανάπτυξης και όχι ανασχεσης της αγοράς ευρυζωνικών υπηρεσιών. Η εκτίμηση αυτή πηγάζει από το ότι η υπηρεσία ευρυζωνικής πρόσβασης αποτελεί μία οικονομικά προσιτή μορφή επικοινωνίας αλλά και από το ότι για μεγάλη μερίδα του πληθυσμού (νέους και γενικότερα ψηφιακά εκπαιδευμένους καταναλωτές) το Διαδίκτυο αποτελεί μία εύκολη και φθηνή πρόσβαση σε μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών ενημέρωσης, ψυχαγωγίας και κοινωνικής δικτύωσης.

Επιπρόσθετα, στην απόφαση της εταιρείας για υιοθέτηση της Στρατηγικής Ανάπτυξης (Growth strategy) συνέβαλλε και το γεγονός της παντελής απουσίας της VDSL υπηρεσίας από τον ελλαδικό χώρο έως το 2011 δίνοντας της την ευκαιρία να δραστηριοποιηθεί σε μια παρθένα αγορά.

⁹⁸ Lynch R. , Corporate Strategy, Prentice Hall-Financial Times, 2006

Συμπερασματικά, μέσω της εφαρμογής αυτής της στρατηγικής η Cyta Hellas θα καταφέρει να επιτύχει μεγαλύτερες πωλήσεις, πιθανόν μεγαλύτερα κέρδη και αύξηση της πελατειακής της βάσης.

4.7.2 Στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης σε επίπεδο Επιχειρηματικής Στρατηγικής

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας εταιρείας ή μιας επιχειρηματικής μονάδας μέσα στο συγκεκριμένο κλάδο ή το τμήμα της αγοράς που εξυπηρετεί η εταιρεία ή η επιχειρηματική μονάδα.

Ο Michael Porter προτείνει τρεις βασικές στρατηγικές για την επιτυχία καλύτερης απόδοσης από άλλες εταιρείες σε έναν ορισμένο κλάδο:⁹⁹

- *Ηγεσία κόστους (Cost leadership)*
Είναι η ικανότητα μιας εταιρείας ή επιχειρηματικής μονάδας να σχεδιάζει, να παράγει, και να διοχετεύει στην αγορά ένα συγκρίσιμο προϊόν με πιο αποδοτικό τρόπο από τους ανταγωνιστές της.
- *Διαφοροποίηση (differentiation)*
Είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να προσφέρει στον αγοραστή μοναδική και ανώτερη αξία σε σχέση με την ποιότητα του προϊόντος, τα ειδικά χαρακτηριστικά του, ή την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Μια επιχείρηση επιλέγει τη στρατηγική διαφοροποίησης, όταν είναι σε θέση να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στον αγοραστή με τον τρόπο που κατασκευάζει ή εξυπηρετεί τα προϊόντα της και να δικαιολογήσει έτσι μεγαλύτερη τιμή.
- *Εστίασης (focus)*
Η στρατηγική εστίασης διακρίνεται στη στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος και στη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση. Με την εστίαση με βάση το κόστος, η εταιρεία ή η επιχειρηματική μονάδα επιδιώκει ένα πλεονέκτημα κόστους στο τμήμα της αγοράς που στοχεύει. Η εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση είναι

⁹⁹ J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall, 2010

μια στρατηγική που επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών, ένα τμήμα μιας σειράς προϊόντων ή μια γεωγραφική αγορά.

Αφού αναλύσαμε την Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate strategy) της εταιρείας, σε αυτήν την ενότητα θα ασχοληθούμε με την Επιχειρηματική Στρατηγική (Competitive/Business strategy). Ειδικότερα, θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε τον τρόπο, τον οποίο έχει επιλέξει η Cyta Hellas να ανταγωνιστεί στο συγκεκριμένο κλάδο έναντι των ανταγωνιστών της.

Αναφορικά με την εν λόγω επιχείρηση διευκρινίζεται ότι καταρχήν πρόθεση της είναι να προσφέρει τα προϊόντα – υπηρεσίες της σε όλα τα τμήματα της αγοράς. Η εταιρεία σταθερής τηλεφωνίας Cyta Hellas ακολουθεί στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (Cost leadership) για να πολεμήσει τις ανταγωνίστριες εταιρείες προσφέροντας προϊόντα-υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε χαμηλότερες τιμές και να αποκομίζει ικανοποιητικό κέρδος σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού.

Άλλωστε δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η διαφοροποίηση (differentiation) των συγκεκριμένων προϊόντων - υπηρεσιών δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην επιλέγει τη στρατηγική της διαφοροποίησης.

Επιπρόσθετα, η επιχείρηση απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς με αποτέλεσμα να μην μπορεί να υιοθετήσει τη στρατηγική της εστίασης, η οποία βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς.

4.7.3 Εναλλακτικές Στρατηγικές για την Επιχείρηση

Η επιχειρηματική και επιχειρησιακή στρατηγική που επιλέγουν οι εταιρείες να ακολουθήσουν, αποδεικνύονται συχνά ως ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την επιτυχία τους. Σημαντικό είναι λοιπόν να απαριθμηθούν οι εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσαν να αποτελέσουν διαθέσιμες επιλογές της Cyta Hellas για το μέλλον. Θα εξεταστεί η σταθεροποίηση, η ανάπτυξη και η περισυλλογή. Οι εναλλακτικές αυτές στρατηγικές θα πρέπει να ταιριάζουν στο κοινωνικό περιβάλλον, στον κλάδο, και στην εταιρεία για τα επόμενα τρία ως πέντε χρόνια.

- *Στρατηγική ανάπτυξης η οποία μπορεί να υλοποιηθεί μέσω:*

- Της οριζόντιας ολοκλήρωσης. Ειδικότερα, η οριζόντια ανάπτυξη θα πραγματοποιηθεί είτε με την δημιουργία νέων καταστημάτων στην ελληνική επικράτεια με τη μέθοδο της δικαιόχρησης (Franchising) είτε με τη διεύρυνση της ποικιλίας των υπηρεσιών που προσφέρει. Επίσης, οριζόντια ανάπτυξη θα επιτύχει η εταιρεία μέσω της εξαγοράς, συγχώνευσης με παρόμοια επιχείρηση που λειτουργεί στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Τα πλεονεκτήματα που θα προέλθουν από την υιοθέτηση της στρατηγικής αυτής είναι ότι θα δοθεί στην επιχείρηση η δυνατότητα να καθιερώσει την παρουσία της σε περιοχές όπου το μέγεθος του πληθυσμού δεν επαρκεί για μια σημαντική προσπάθεια επέκτασης. Επίσης, μέσω της συγχώνευσης θα επιτύχει αύξηση των μεριδίων αγοράς, εξάλειψη του ανταγωνισμού και θα αποκομίσει σημαντικές οικονομίες κλίμακος.
- Της συσχετισμένης διαπίκουλης, η οποία μπορεί να επιτευχθεί αν συνεργαστεί με εταιρεία κινητής τηλεφωνίας ή εάν επεκταθεί η ίδια από μόνη της στην κινητή τηλεφωνία. Όσον αναφορά την επέκταση της στην κινητή τηλεφωνία με ιδιόκτητο δίκτυο, θα μπορούσε να γίνει μακροπρόθεσμα καθώς η διαδικασία για τη χορήγηση δικαιωμάτων χρήσης ραδιοσυχνοτήτων από την ΕΕΤΤ πραγματοποιήθηκε το 2011 και όλο το διαθέσιμο φάσμα κατακυρώθηκε στις εταιρίες COSMOTE, VODAFONE-PANAFON και WIND (στην περιοχή των 900 MHz και στην περιοχή των 1800 MHz).
- *Στρατηγική σταθεροποίησης που θα μπορούσε να υλοποιηθεί με:*
 - Παύση. Επιλέγοντας την η επιχείρηση σταματάει την ανάπτυξη της για να προβεί σε ένα «διάλειμμα», περίοδο όπου θα μπορέσει να γίνει προσπάθεια ανάπτυξης εσωτερικών συστημάτων (διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, πληροφοριακών συστημάτων). Η υιοθέτηση της στρατηγικής αυτής θα συμβάλει από τη μια στην παγίωση των κεκτημένων, ενώ από την άλλη θα περιοριστούν οι φιλόδοξοι στόχοι της.
 - Συνέχιση με προσοχή. Λόγω του κακού οικονομικού περιβάλλοντος - κίνδυνος κατάρρευσης της ελληνικής οικονομίας, θα πρέπει η εταιρεία να αναμένει τις εξελίξεις, να περιμένει και να προβεί στην όσο δυνατόν καλύτερη εκτίμηση των γεγονότων που θα ακολουθήσουν.

- Καμία αλλαγή. Είναι μια επιλογή να συνεχιστούν οι σημερινές λειτουργίες και πολιτικές για το προβλέψιμο μέλλον και μια απόφαση για τίποτα νέο. Μπορεί να εφαρμοστεί αφού δεν έχει συντελεστεί κάποια σημαντική αλλαγή στα επίπεδα του ανταγωνισμού και στην είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο της σταθερής τηλεφωνίας. Η αποδοχή της συγκεκριμένης στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει σε μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Πρέπει να τονιστεί ότι οι τρεις αυτές εναλλακτικές στρατηγικές δεν πρέπει να ακολουθηθούν για μεγάλο χρονικό διάστημα διότι ελλοχεύει ο κίνδυνος η εταιρεία να μείνει στάσιμη σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

- *Στρατηγική περισυλλογής.*

Οι τρόποι υλοποίησης αυτής της επιχειρησιακής στρατηγικής (διάσωση - ανάστροφή, ξεπούλημα, χρεοκοπία, αιχμάλωτη επιχείρηση) δεν μπορούν να θεωρηθούν ως εναλλακτικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η υπό ανάλυση εταιρεία λόγω της θέσης της στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών, της σημαντικής της πελατειακής της βάσης και του υψηλού επίπεδου ανταγωνισμού που καταφέρνει να διατηρεί.

4.7.4 Προτεινόμενη στρατηγική

Στην ενότητα αυτή της διπλωματικής εργασίας θα ξεκαθαρίσουμε ποιες από τις εναλλακτικές στρατηγικές θα προτείνουμε για το εταιρικό επίπεδο της εταιρείας.

Η προτεινόμενη στρατηγική θα πρέπει να:

- ✓ ανταποκρίνεται στους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση
- ✓ εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προσφέρει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται
- ✓ αποφεύγει τις αντίστοιχες απειλές
- ✓ βασίζεται στις δυνάμεις και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης

Επιπρόσθετα, για την επιλογή της κατάλληλης προτεινόμενης στρατηγικής σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσουν δυο κριτήρια: η τρέχουσα ανταγωνιστική θέση της υπό μελέτη


επιχείρησης στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας, καθώς και η ελκυστικότητα του κλάδου αυτού. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο με υψηλή ελκυστικότητα και η ίδια κατέχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε αυτόν, θα πρέπει να ακολουθήσει στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης.


Συνοψίζοντας τις πληροφορίες που έχουν ήδη αναφερθεί, ότι η επιχείρηση κατέχει την τέταρτη θέση σε μερίδιο αγοράς, δραστηριοποιείται σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον και ότι ο συγκεκριμένος κλάδος βρίσκεται σε μια φάση ωριμότητας και παρατηρώντας το υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών (μέτρια ανταγωνιστική θέση - μέτρια ελκυστικότητα κλάδου) εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η εταιρεία θα πρέπει να αναπτυχθεί μέσω συσχετισμένης διαπίκουλης.

Η εταιρεία μπορεί να εισέλθει στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας ως εικονικός παρόχος. Οπότε η Cyta Hellas, θα πρέπει να συνεργαστεί με έναν από τους ήδη υπάρχοντες παρόχους κινητής τηλεφωνίας και συγκεκριμένα με την Vodafone. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να αυξήσει το πελατολόγιο της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

- ✚ Παπακωνσταντίνου Γ, Ανδρουτσόπουλος Θ, Σμυρνής Ν, Νικολόπουλος Π, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2011
- ✚ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2006
- ✚ Lynch R. , Corporate Strategy, Prentice Hall-Financial Times, 2006
- ✚ J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall, 2010
- ✚ Tricker R.I. The management accountant as a strategist, Management Accounting (CIMA), 1989
- ✚ Monks, R. A.G., Corporate Governance: An International Review, John Wiley & Sons Ltd, 2002
- ✚ Οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, Cyta Hellas, 2008
- ✚ Οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, Cyta Hellas, 2009
- ✚ Οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, Cyta Hellas, 2010
- ✚ Οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, Cyta Hellas, 2011
- ✚ Οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, Cyta Hellas, 2012
- ✚ Ετήσια Έκθεση Cyta Hellas, 2012
- ✚ www.cyta.gr
- ✚ www.info-com.gr
- ✚ <http://fmvoice.eu/index.php>
- ✚ www.digitallife.gr
- ✚ <http://andreakoutoupis.blogspot.gr>
- ✚ www.adslgr.com

 <http://biztech.gr/>

 www.dealnews.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε η μελέτη της Cyta Hellas επιχείρησης η οποία ανήκει στον κλάδο της σταθερής τηλεφωνίας. Αρχικά καταγράφηκαν βασικοί ορισμοί και έννοιες που διέπουν το στρατηγικό μάνατζμεντ. Στη συνέχεια αναλύθηκε λεπτομερώς το Γενικευμένο (PEST analysis) και Ανταγωνιστικό Περιβάλλον (υπόδειγμα Porter) που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Αυτό συνέβαλλε στον προσδιορισμό των απειλών που θα πρέπει να αντιμετωπίσει η εταιρεία και των ευκαιριών που θα πρέπει να αξιοποιήσει.

Έπειτα, παρουσιάστηκαν γενικά στοιχεία για την υπό μελέτη επιχείρηση που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, τις υπηρεσίες που προσφέρει, το δίκτυο που έχει αναπτύξει, την εταιρική διακυβέρνηση και την εταιρική υπευθυνότητα. Επίσης, έγινε αναφορά σε οικονομικά στοιχεία της εταιρείας και στην θέση που κατέχει στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα.

Το επόμενο βήμα περιλαμβάνει την διαμόρφωση στρατηγικής της επιχείρησης. Καθορίστηκαν το όραμα και η αποστολή της εταιρείας και οι στόχοι της. Παρουσιάστηκε η ανάλυση SWOT όπου αναδείχθηκαν οι ευκαιρίες-απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και οι δυνάμεις-αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος. Αναπτύχθηκαν οι στρατηγικές (επιχειρησιακή-επιχειρηματική) που ακολούθησε η εταιρεία. Τέλος, αναφέρθηκαν οι εναλλακτικές στρατηγικές της επιχείρησης και η προτεινόμενη στρατηγική.

Οι συνθήκες που επικρατούν τα τελευταία χρόνια στην αγορά ωθούν την Cyta Hellas και γενικά τις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες σε μια στάση διαρκούς εγρήγορσης. Πρέπει να βρίσκονται στο σωστό μέρος, τη σωστή χρονική στιγμή, με το σωστό προϊόν – υπηρεσίες. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει διαρκώς να καινοτομούν, να παρέχουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και να συνεργάζονται με άλλες εταιρείες προς αυτό το στόχο.

Συμπερασματικά, τονίζουμε ότι η εταιρεία, δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο όπου χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και επιβράδυνση σε ένα γενικότερο εθνικό κακό

οικονομικό κλίμα. Προτείνεται, λοιπόν η συνεργασία της με την εταιρεία κινητής τηλεφωνίας Vodafone έτσι ώστε να ελέγξει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✚ Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 5η έκδοση, Αθήνα 2007
- ✚ J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall, 2010
- ✚ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006
- ✚ Αρτίκης Π. Γεώργιος, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και Προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks, 2003
- ✚ Παπακωνσταντίνου Γ, Ανδρουτσόπουλος Θ, Σμυρνής Ν, Νικολόπουλος Π, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2011
- ✚ Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Γ. Μπαμπινιώτης, 1998













ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✚ J. Quinn, Strategies for Change: Logical Incrementalism, R.D. Irwin, 1980
- ✚ R. Grant, Contemporary Strategy Analysis, 2002
- ✚ Chandler, A.D., "Strategy and Structure", Cambridge, MIT Press, 1962
- ✚ Ansoff I, «Corporate Strategy: «An analytic approach to business policy for growth and expansion», N.Y., McGraw-Hill,1988
- ✚ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Exploring Corporate Strategy - Pearson Education, 2008
- ✚ Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, Strategic Management and Business Policy: toward global sustainability, Pearson Education- Prentice Hall, Thirteen Edition,2011

- 📖 John Naisbitt & Patricia Aburdene, Megatrends, NEW YORK: WILLIAM MORROW AND COMPANY, INC., 2000
- 📖 Kotler P, Principle of marketing: The European Edition,UK, Prentice Hall Europe, 1996
- 📖 Salvatore Donunick, "Managerial Economics in a Global Economy", Oxford University Press, 6th edition,2006
- 📖 Lynch R. , Corporate Strategy, Prentice Hall-Financial Times, 2006
- 📖 Tricker R.I. The management accountant as a strategist, Management Accounting (CIMA), 1989
- 📖 Monks, R. A.G., Corporate Governance: An International Review, John Wiley & Sons Ltd, 2002

ΠΗΓΕΣ

- 📖 <http://el.wikipedia.org/wiki/>
- 📖 <http://blog.telconews.gr>
- 📖 www.enallaxnews.gr
- 📖 www.dolceta.eu/greece/index.php
- 📖 www.oite.gr
- 📖 www.forthnet.gr
- 📖 www.hellasonline.gr
- 📖 www.wind.com.gr
- 📖 www.cyta.gr
- 📖 www.on.gr
- 📖 www.cosmoline.com
- 📖 www.bluewavemag.com
- 📖 www.pinakothiki-korinthos.gr
- 📖 www.capital.gr
- 📖 www.forin.gr
- 📖 www.eett.gr «Έκθεση Πεπραγμένων, 2004»

-  www.investingreece.gov.gr
-  www.economist.gr
-  www.ethnos.gr
-  www.bluewavemag.com
-  www.icap.gr
-  www.inews.gr
-  www.tovima.gr
-  www.kathimerini.gr
-  <http://broadband.cti.gr/el/deiktes/dieisdysi.php>
-  www.eett.gr
-  www.info-com.gr
-  <http://fmvoice.eu/index.php>
-  www.digitallife.gr
-  <http://andreaskoutoupis.blogspot.gr>
-  www.adslgr.com
-  <http://biztech.gr/>
-  www.dealnews.gr
-  Εισηγητική Έκθεση Προϋπολογισμού, Γ. Στουρνάρα, 2013
-  ΕΛ.ΣΤΑΤ. Έρευνα Εργατικού Δυναμικού, 2012
-  Οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, Cyta Hellas, 2008
-  Οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, Cyta Hellas, 2009
-  Οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, Cyta Hellas, 2010
-  Οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, Cyta Hellas, 2011
-  Οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, Cyta Hellas, 2012
-  Ετήσια Έκθεση Cyta Hellas, 2012