



Τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων . Πανεπιστήμιο Πειραιώς  
ΠΜΣ Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων

## ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιβλέπων : Καθηγητής Γεωργόπουλος Νικόλαος

---

**Μελέτη επιχείρησης που ανήκει στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών-  
Wind Hellas**

---

***ΡΑΠΤΗΣ ΒΕΛΙΣΣΑΡΙΟΣ***

Διπλωματική εργασία στα πλαίσια του ΠΜΣ Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων

Πειραιάς , Ιανουάριος, 2012

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο που είχε την επίβλεψη της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας. Αισθάνομαι ιδιαίτερο χρέος τόσο για την επιστημονική του καθοδήγηση όσο και για το έντονο ενδιαφέρον που έδειξε για την παρούσα εργασία. Επίσης θέλω να τον ευχαριστήσω για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου στην ανάθεση ενός τόσο ενδιαφέροντος επιστημονικά θέματος και για την πάντα καλοπροαίρετη και άμεση αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων που προέκυπταν. Χωρίς τις συμβουλές, την επιστημονική του πείρα και την αμέριστη βοήθειά του δεν θα ήταν δυνατή η επιτυχής περάτωση αυτού του έργου.

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	<b>7</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>11</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	<b>12</b>
<b>ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</b> .....	<b>12</b>
1.1 Εισαγωγή .....	12
1.2 Η Εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	12
1.3 Το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ .....	13
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</b> .....	<b>17</b>
2.1 Εισαγωγή .....	17
2.2 Το Μάκρο-Περιβάλλον (Societal Environment).....	18
2.2.1 Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον (Political-Legal environment) .....	18
2.2.2 Οικονομικό Περιβάλλον (Economic environment).....	18
2.2.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον (Sociocultural environment).....	18
2.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological environment) .....	18
2.3 Το Μάκρο-Περιβάλλον του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας .....	18
2.3.1 Οικονομικό Περιβάλλον (Economic environment).....	19
2.3.1.1 Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.) .....	19
2.3.1.2 Επιτόκια .....	20
2.3.1.3 Επίπεδα ανεργίας και απασχόλησης.....	20
2.3.1.4 Κόστος εργασίας .....	21
2.3.1.5 Πληθωριστικές τάσεις .....	22
2.3.2 Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον .....	22
2.3.2.1 Κυβερνητική σταθερότητα .....	22
2.3.2.2 Φορολογία .....	22
2.3.2.3 Νόμοι-διατάξεις περί εταιρειών κινητής τηλεφωνίας .....	23
2.3.2.4 Ειδικά κίνητρα .....	23
2.3.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον.....	23
2.3.3.1 Δραστηριοποίηση καταναλωτών.....	23
2.3.3.2 Αλλαγές στον τρόπο ζωής .....	24
2.3.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological environment) .....	24
2.4 Το Μίκρο-Περιβάλλον του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας .....	25
2.4.1 Η προσέγγιση του M. Porter .....	26

2.4.1.1 Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.....	26
2.4.1.2 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	29
2.4.1.3 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	30
2.4.1.4 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	31
2.4.1.5 Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων .....	32
2.4.1.6 Δύναμη υπόλοιπων ενδιαφερόντων .....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>	<b>35</b>
<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ «WIND HELLAS » .....</b>	<b>35</b>
3.1 Εισαγωγή.....	35
3.2 Ιστορική αναδρομή .....	35
3.3 Εταιρική διακυβέρνηση, οργάνωση και ανθρώπινο δυναμικό .....	36
3.3.1 Εταιρική διακυβέρνηση.....	36
3.3.2 Δομή - Οργανόγραμμα.....	36
3.3.3 Ανθρώπινο δυναμικό.....	38
3.4 Μερίδια αγοράς-Οικονομικά στοιχεία.....	39
3.5 Κοινωνική υπευθυνότητα.....	42
3.6 Υπηρεσίες-Δίκτυο.....	43
3.7 Όραμα - αποστολή, πολιτική, σκοποί και στόχοι της «WIND HELLAS».....	44
3.8 Ανάλυση SWOT.....	45
3.9 Επιχειρησιακή στρατηγική .....	48
3.10 Επιχειρηματική στρατηγική .....	54
3.11 Εναλλακτικές Στρατηγικές Επιχείρησης.....	56
3.12 Προτεινόμενη Στρατηγική .....	58
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>61</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>62</b>
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>62</b>
<b>ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>62</b>
<b>ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ .....</b>	<b>63</b>

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι πρώτες άδειες κινητής τηλεφωνίας εκχωρήθηκαν μετά από διεθνή διαγωνισμό, το 1992 στις εταιρείες Πάναφον Α.Ε. (VODAFONE σήμερα) και Stet Ελλάς, (WIND σήμερα). Οι άδειες αφορούσαν την εγκατάσταση, λειτουργία και εκμετάλλευση δικτύου GSM 900 και η παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας ξεκίνησε την 1η Ιουλίου του 1993 και από τα δύο δίκτυα. Το 1995, δόθηκε και τρίτη άδεια στον Ο.Τ.Ε. για την εγκατάσταση, λειτουργία και εκμετάλλευση δικτύου GSM 1800 στην Ελλάδα (COSMOTE). Το 2002 εκχωρήθηκε και τέταρτη άδεια παροχέα υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας στην εταιρεία QTelecom η οποία το 2007 συγχωνεύτηκε με την WIND Ελλάς.

Η ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας αναπτύχθηκε με εντυπωσιακούς ρυθμούς και σήμερα είναι με ποσοστό ονομαστικής διείσδυσης 168%, 1η στην Ευρώπη σύμφωνα με στοιχεία του 2008. Οι υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας είναι διαθέσιμες σε όλη την Ελλάδα, με ποσοστό πληθυσμιακής κάλυψης δικτύου σχεδόν 100%. Το ποσοστό διείσδυσης αντιστοιχεί σε 18,8 εκατ. συνδέσεις ενώ η Κομισιόν εκτιμά πως το 80% του συνολικού πληθυσμού χρησιμοποιεί υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας<sup>1</sup>.

Η κινητή τηλεφωνία, σήμερα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας σχεδόν όλων των πολιτών, ανεξάρτητα από ηλικία, τάξη και τόπο κατοικίας. Παράλληλα, η κινητή τηλεφωνία, έχει συμβάλει στην ποιότητα ζωής, την ανταγωνιστικότητα, την άνοδο της παραγωγικότητας και συνολικά στην ανάπτυξη της χώρας.

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι σταθμοί στην ιστορία της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα από το έτος ίδρυσης των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο χώρο έως το 2008. Επίσης αναφέρονται στοιχεία για την διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα καθώς επίσης και οι σημαντικότερες υπηρεσίες που προσφέρουν αυτές.

---

<sup>1</sup> <http://www.eekt.gr/>

Πίνακας 1 : Σημαντικότεροι σταθμοί-υπηρεσίες της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα

Έτος	Διείσδυση	
1992		WIND: Ίδρυση Telestet- 2 άδειες κινητής τηλεφωνίας VODAFONE: Απόκτηση Άδειας κινητής τηλεφωνίας από PANAΦON
1993	0%	WIND: Πρώτη κλήση από κινητό στην Ελλάδα (Telestet) WIND: Κάλυψη εθνικού δικτύου Πάτρας-Θεσσαλονίκης VODAFONE: Έναρξη Εμπορικής λειτουργίας Panafon
1994-6	2%-5%	
1997	9%	WIND: Λανσάρισμα καρτοκινητής τηλεφωνίας (B- Free) VODAFONE: Ενεργοποίηση Προπληρωμένων Υπηρεσιών
1998	19%	WIND: Η Telestet στα χρηματιστήρια NY ΚΑΙ Άμστερνταμ COSMOTE: Ίδρυση COSMOTE VODAFONE: Η VODAFONE στα χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου
1999	36%	COSMOTE: 97% πληθυσμιακή κάλυψη Ελλάδας
2000	57%	COSMOTE: Η COSMOTE στα Χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου COSMOTE: Επέκταση στα Βαλκάνια
2001	69%	COSMOTE: Η COSMOTE αποκτά την 1η θέση στην Ελληνική αγορά
2002	88%	COSMOTE: 3,5 εκατ. πελάτες κινητής WIND: Απόκτηση Άδειας κινητής τηλεφωνίας από Q- Telecom VODAFONE: Υπηρεσίες μηνυμάτων MMS
2003	93%	WIND: 1η κλήση κινητής τηλεφωνίας 3G WIND: 2,7 εκατ. πελάτες κινητής



		COSMOTE: Λανσάρισμα υπηρεσιών i-mode VODAFONE: Αλλαγή επωνυμίας σε Vodafone- Panafon VODAFONE: Εμπορική διάθεση υπηρεσίας Mobile Connect VODAFONE: Εξαγορά μετόχων από Vodafone Group
2004	99%	WIND: Μετονομασία Telestet σε TIM COSMOTE: Εμπορική διάθεση υπηρεσιών 3G VODAFONE: Εμπορική διάθεση υπηρεσιών 3G – Vodafone Live!
2005	112%	WIND: Πώληση κινητού Blackberry για mobile email COSMOTE: Επέκταση σε Βουλγαρία και Ρουμανία
2006	127%	WIND: Η Wind αποκτά την Q-Telecom WIND: Υπηρεσίες TIM Broadband 3G COSMOTE: Εξαγορά ΓΕΡΜΑΝΟΣ
2007	146%	WIND: Πώληση στη Weather Investments – Μετονομασία σε WIND WIND: 330 καταστήματα λιανικής COSMOTE: Απόκτηση μετοχών Cosmote από ΟΤΕ VODAFONE: Υπηρεσία Vodafone στο σπίτι- Συνεργασία με HOL VODAFONE: 412 καταστήματα λιανικής
2008	163%	WIND: Συγχώνευση WIND με TELLAS COSMOTE: Υπηρεσίες Internet on the GO (7,2 Mbps) VODAFONE: Διάθεση συσκευής iphone, Super League στα Vodafone κινητά. Οι 3 εταιρείες υιοθετούν το Ευρωπαϊκό Μνημόνιο για την ασφαλέστερη χρήση του κινητού

Πηγή:ΕΝΩΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

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

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

Στο δεύτερο κεφάλαιο 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 M. Porter).

Στο τρίτο κεφάλαιο 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.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η WIND Ελλάς είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες τηλεπικοινωνίας στην Ελλάδα. Μέσα στα 18 χρόνια λειτουργίας της, η WIND καθιερώθηκε ως πρωτοπόρος στην τεχνολογία της κινητής τηλεφωνίας και παρουσίασε καινοτομικά προϊόντα που άλλαξαν τα δεδομένα στην επικοινωνία.

Σήμερα είναι η μόνη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα που προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες Κινητής, Σταθερής & Internet στους πελάτες της.

Εξυπηρετεί περίπου τέσσερα εκατομμύρια πελάτες κινητής & σταθερής τηλεφωνίας, παρέχει 100% κάλυψη στην κινητή τηλεφωνία (GSM), ξεπερνά το 80% στην 3η γενιά (UMTS) ενώ παράλληλα έχει δημιουργήσει το πρώτο ενιαίο δίκτυο Κινητής, Σταθερής & Internet επικοινωνίας στην Ελλάδα<sup>2</sup>.

Από την ίδρυση της ως σήμερα, η WIND έχει επενδύσει 2 δισ. € για τη δημιουργία των υποδομών αυτών, υλοποιώντας ένα από τα μεγαλύτερα ιδιωτικά επενδυτικά προγράμματα της Ελλάδας. Προσφέρει ένα πλούσιο χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών (Ringtones, Mytones, υπηρεσία ειδοποίησης κλήσης, υπηρεσία ειδοποίησης κλήσεων, υπηρεσία απόκρυψης αριθμού, υπηρεσία σύντομων γραπτών μηνυμάτων, υπηρεσία καταλόγου Ελλάδας, φραγή κλήσεων, υπηρεσία προηγμένου προσωπικού τηλεφωνητή) μέσω των 400 καταστημάτων που διαθέτει.

Τέλος, η WIND Ελλάς ξεχωρίζει για την κοινωνική προσφορά της, υλοποιώντας τη στρατηγική Εταιρικής Υπευθυνότητας “Στην Πράξη”, με δράσεις που επικεντρώνονται στους άξονες Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα, Περιβάλλον και Κοινωνία<sup>3</sup>.

Στην παρούσα εργασία μελετάται η δραστηριοποίηση της WIND Ελλάς μόνο στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας.

---

<sup>2</sup><http://www.wind.com.gr>

<sup>3</sup><http://www.wind.com.gr>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

#### 1.1 Εισαγωγή

**Στρατηγικό μάνατζμεντ** είναι εκείνο το σύνολο αποφάσεων και ενεργειών της διοίκησης που καθορίζει τη μακροχρόνια επίδοση (performance) μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού), τη διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγικός σχεδιασμός), την υλοποίηση της στρατηγικής, την αξιολόγηση, και τον έλεγχο. 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<sup>4</sup>.

#### 1.2 Η Εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ

Πολλές από τις έννοιες και τις τεχνικές που ασχολούνται με το μακροπρόθεσμο (που εδώ ονομάζεται στρατηγικός) σχεδιασμό και το στρατηγικό μάνατζμεντ αναπτύχθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν με επιτυχία από εταιρείες, όπως General Electric και Boston Consulting Group. Ωστόσο, τα εργαλεία αυτά δε χρησιμοποιούνται από όλους τους οργανισμούς, ούτε επιχειρείται η διεύθυνση τους με στρατηγικό τρόπο. Πολλοί είναι σε θέση να σημειώνουν επιτυχία για κάποιο διάστημα με ασαφείς στόχους και ενστικτώδεις στρατηγικές.

Με βάση την εκτεταμένη δουλειά του στον τομέα αυτό, ο Bruce Henderson του Boston Consulting Group κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ενστικτώδεις στρατηγικές δεν μπορούν να συνεχιστούν με επιτυχία (1) αν η επιχείρηση μεγαλώσει, (2) αν αυξηθούν τα επίπεδα της οργάνωσης, ή (3) αν το περιβάλλον αλλάξει σημαντικά. Οι αυξημένοι κίνδυνοι λάθους, σφαλμάτων που κοστίζουν, ακόμα και οικονομικής καταστροφής γίνονται αιτία οι σύγχρονοι επαγγελματίες μάνατζερ να παίρνουν στα σοβαρά το στρατηγικό μάνατζμεντ για να κρατήσουν τις εταιρείες τους ανταγωνιστικές μέσα σε ένα όλο και πιο ρευστό περιβάλλον. Καθώς τα ανώτερα στελέχη επιχειρούν να διαχειριστούν με καλύτερο τρόπο τον κόσμο τους που αλλάζει, ο στρατηγικός σχεδιασμός μέσα σε μια επιχείρηση εξελίσσεται μέσα από τέσσερις διαδοχικές φάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ<sup>5</sup>:

<sup>4</sup> J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2010, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall, σελ17

<sup>5</sup> J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2010, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall, σελ17

Φάση 1. *Βασικός οικονομικός σχεδιασμός*: Επιδίωξη καλύτερου λειτουργικού ελέγχου με την προσπάθεια πιστής εφαρμογής των ετήσιων προϋπολογισμών.

Φάση 2. *Σχεδιασμός που βασίζεται σε προβλέψεις*: Επιδίωξη πιο αποτελεσματικού σχεδιασμού ανάπτυξης με την προσπάθεια πρόβλεψης του μέλλοντος πέρα από τον επόμενο χρόνο.

Φάση 3. *Σχεδιασμός προσανατολισμένος στο εξωτερικό περιβάλλον* (στρατηγικός σχεδιασμός): Επιδίωξη αυξημένης ανταπόκρισης προς τις αγορές και τον ανταγωνισμό με την προσπάθεια στρατηγικής σκέψης.

Φάση 4. *Στρατηγικό μανάτζμεντ*: Επιδίωξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λαμβάνοντας υπόψη την υλοποίηση, την αξιολόγηση, και τον έλεγχο κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

### 1.3 Το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μανάτζμεντ

Το στρατηγικό μανάτζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία: (1) την ανίχνευση του περιβάλλοντος, (2) τη διαμόρφωση στρατηγικής, (3) την υλοποίηση της στρατηγικής, και (4) την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Το μανάτζμεντ ανιχνεύει το εξωτερικό περιβάλλον για πιθανές ευκαιρίες και απειλές και το εσωτερικό περιβάλλον για να εντοπίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία. Οι παράγοντες που είναι πιο σημαντικοί για το μέλλον της εταιρείας ονομάζονται στρατηγικοί παράγοντες: τα δυνατά και αδύνατα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές (SWOT).

**Ανίχνευση του περιβάλλοντος** είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση, και η διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον προς πρόσωπα-κλειδιά μέσα στην επιχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον απαρτίζεται από μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές) που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό και συνήθως είναι εκτός του βραχυπρόθεσμου ελέγχου της διοίκησης. Οι μεταβλητές αυτές απαρτίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Αυτές μπορεί να είναι γενικές δυνάμεις και τάσεις μέσα στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον ή συγκεκριμένοι παράγοντες που δρουν μέσα στο άμεσο περιβάλλον ενός οργανισμού - που συχνά είναι ο κλάδος στον οποίο αυτός ανήκει<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2010, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μανάτζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall, σελ21

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από μεταβλητές (τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία) που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό και συνήθως είναι κάτω από το βραχυπρόθεσμο έλεγχο της διοίκησης. Οι μεταβλητές αυτές διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο γίνονται οι διάφορες εργασίες. Σε αυτές περιλαμβάνονται η δομή της εταιρείας, η κουλτούρα, και οι πόροι.

**Διαμόρφωση στρατηγικής** είναι το σύνολο των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στη δημιουργία ή στον καθορισμό των στρατηγικών του οργανισμού<sup>7</sup>.

Η **αποστολή** μιας επιχείρησης είναι η έκφραση του οράματος των μάνατζερ της επιχείρησης σε ότι αφορά τις δραστηριότητες της και το μέλλον της. Η δήλωση αποστολής (mission statement) περιγράφει συγκεκριμένα τι δραστηριότητες επιδιώκει η επιχείρηση και τι πορεία έχει χαράξει για το μέλλον. Είναι, με δυο λόγια, μια έκφραση του ποιοι είμαστε, τι κάνουμε, και που πάμε.<sup>8</sup>

**Σκοποί** είναι τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Οι σκοποί δηλώνουν τι πρόκειται να επιτευχθεί μέχρι τότε και πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι όσο είναι δυνατόν. Η επίτευξη των εταιρικών στόχων πρέπει να οδηγεί στην εκπλήρωση της αποστολής της εταιρείας<sup>9</sup>.

Ο στόχος, σε αντίθεση με το σκοπό, αναφέρεται στην επίδειξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος<sup>10</sup>.

Οι στόχοι και οι σκοποί μιας εταιρείας μπορεί να αφορούν τομείς, όπως είναι τα μερίδια αγοράς, η αύξηση των πωλήσεων, η βελτίωση της φήμης της επιχείρησης και η αύξηση του πλούτου των μετόχων.

Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι ένα σχέδιο δράσης για την υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών μιας επιχείρησης αποβλέποντας στην δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Σαν λέξη, η στρατηγική προέρχεται από το 'στρατός' και το 'άγω' που σημαίνει οδηγώ.

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την έννοια της στρατηγικής.

<sup>7</sup> Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

<sup>8</sup> Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

<sup>9</sup> <http://www.bluewavemag.com>

<sup>10</sup> Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

Ο Igor Ansoff θεωρεί τη στρατηγική ως ‘Μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον’<sup>11</sup>.

Οι Hofer και Schendel την ορίζουν σαν την αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον<sup>12</sup>.

Η στρατηγική αποτελείται από τρία επίπεδα: το εταιρικό, το επιχειρηματικό και το λειτουργικό.

Η εταιρική στρατηγική αφορά το σύνολο των επιχειρήσεων ενός ομίλου και καταστρώνεται από την ηγεσία του ομίλου<sup>13</sup>. Η στρατηγική αυτή επιλέγει τις επιχειρήσεις που θα περιλαμβάνονται στον όμιλο μέσω εξαγορών-πωλήσεων και τον συντονισμό τους για καλύτερη απόδοση.

Σε ότι αφορά, το επιχειρηματικό επίπεδο, αυτό 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<sup>14</sup>.

Τέλος, 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** 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.

Η **υλοποίηση στρατηγικής** εκτελείται από στελέχη μεσαίων ή χαμηλότερων κλιμακίων υπό τον έλεγχο της διοίκησης και επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών, και διαδικασιών.

<sup>11</sup> Ansoff I, «Corporate Strategy: «An analytic approach to business policy for growth and expansion», N.Y., McGraw-Hill.1988.

<sup>12</sup> C.W.Hofer and D.Schendel: «Strategy Formulation: Analytical Concepts», West Publishing Co.1998.

<sup>13</sup> <http://www.bluewavemag.com>.

<sup>14</sup> <http://www.bluewavemag.com>.

Οι **διαδικασίες ή Standard Operations Procedures** είναι οι λειτουργίες της επιχείρησης που περιγράφουν κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος της εταιρείας<sup>15</sup>.

Με το **πρόγραμμα** καθορίζονται τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξη ενός σχεδίου.

Ο **προϋπολογισμός** περιγράφει το κόστος των προγραμμάτων σε μια επιχείρηση.

Στο τελευταίο στάδιο, της **αξιολόγησης** και του **ελέγχου**, η εταιρεία αποτιμά τα πραγματικά αποτελέσματα με τα επιθυμητά και τα αποτελέσματα της σύγκρισης αυτής χρησιμοποιούνται για τη λήψη διαρθρωτικών μέτρων και κινήσεων.

---

<sup>15</sup> Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

#### 2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό, αρχικά , θα γίνει μια γενική αναφορά στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και στη συνέχεια θα αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον της κινητής 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 Ανταγωνιστικό 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 Ανταγωνιστικό 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.

## 2.2 Το Μάκρο-Περιβάλλον (Societal Environment)

Στη συνέχεια λαμβάνει χώρα η ανάλυση των διάφορων παραγόντων του Γενικευμένου Περιβάλλοντος.

### 2.2.1 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.

### 2.2.2 Οικονομικό Περιβάλλον (Economic environment)

Η ανάλυση επικεντρώνεται, κυρίως, στα οικονομικά μεγέθη της χώρας. Σε ποιο ύψος βρίσκεται σήμερα το ΑΕΠ; Που 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;

### 2.2.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον (Sociocultural environment)

Μελετώνται οι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρεία. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι νέες αλλαγές στον τρόπο ζωής, ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, η αλλαγή στη σύνθεση του παγκόσμιου πληθυσμού-δημογραφικές αλλαγές ,η θέση της γυναίκας στην εργασία, το επίπεδα που βρίσκεται ο καταναλωτισμός κ.α.

### 2.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological environment)

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.

## 2.3 Το Μάκρο-Περιβάλλον του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν οι περιβαλλοντικοί αυτοί παράγοντες οι οποίοι είναι πιθανό να προκαλέσουν επιπτώσεις γενικότερα στην οικονομία αλλά και ειδικότερα στις επιχειρήσεις του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας. Όπως έχει αναφερθεί οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι πάρα πολλοί, παρόλα' αυτά όμως έχουν επιλεγεί οι

σημαντικότεροι που μπορεί να διαδραματίσουν έναν πιο ενεργό και σημαντικό ρόλο στην οικονομία.

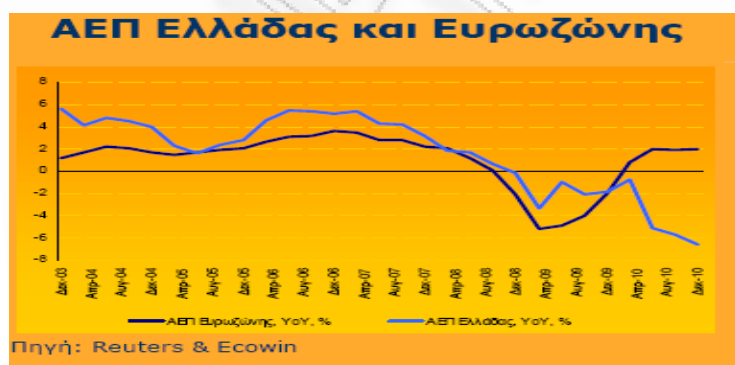
### 2.3.1 Οικονομικό Περιβάλλον (Economic environment)

Στο οικονομικό περιβάλλον θα εξετάσουμε παράγοντες όπως το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν, τα επιτόκια, τα επίπεδα ανεργίας και απασχόλησης, το κόστος εργασίας και ο πληθωρισμός.

#### 2.3.1.1 Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.)

Το Α.Ε.Π. μιας χώρας αντιπροσωπεύει τη συνολική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών σε μία οικονομία<sup>16</sup>. Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία από την ΕΛΣΤΑΤ, ο ρυθμός συρρίκνωσης του ΑΕΠ το τέταρτο τρίμηνο του 2010 έφτασε το 6,6%, σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2009, και το 1,4% σε σχέση με το τρίτο τρίμηνο του 2010. Συνολικά το ΑΕΠ του 2010 συρρικνώθηκε κατά 4,5% σε σχέση με το ΑΕΠ του 2009. Μείωση κατά 6,9% παρουσίασε κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2011 το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2010, με βάση τα διαθέσιμα μη εποχικά διορθωμένα στοιχεία. Αυτό επισημαίνεται σε σχετική ανακοίνωση της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ). Εξάλλου, στην ευρωζώνη και στην «ΕΕ των 27», το ΑΕΠ αυξήθηκε κατά 0,8% το πρώτο τρίμηνο του 2011, σε σχέση με το τελευταίο τρίμηνο του 2010. Το τέταρτο τρίμηνο του 2010, η ανάπτυξη ήταν στο 0,3% στην ευρωζώνη και 0,2% στην «ΕΕ των 27»<sup>17</sup>. Το 2012 αναμένεται βελτίωση των τάσεων εξέλιξης του ΑΕΠ. Την εκτίμηση αυτή κάνει και η Business Monitor International (Business Forecast Report/Greece, 1st Quarter 2011), όπου για το 2012 προβλέπεται αύξηση 0,9% του ΑΕΠ στην Ελλάδα<sup>18</sup>.

#### Διάγραμμα 2.1 ΑΕΠ Ελλάδας και Ευρωζώνης



<sup>16</sup> Αρτίκης Π. Γεώργιος, 2003, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks

<sup>17</sup> <http://www.capital.gr>

<sup>18</sup> [www.investingreece.gov.gr](http://www.investingreece.gov.gr)

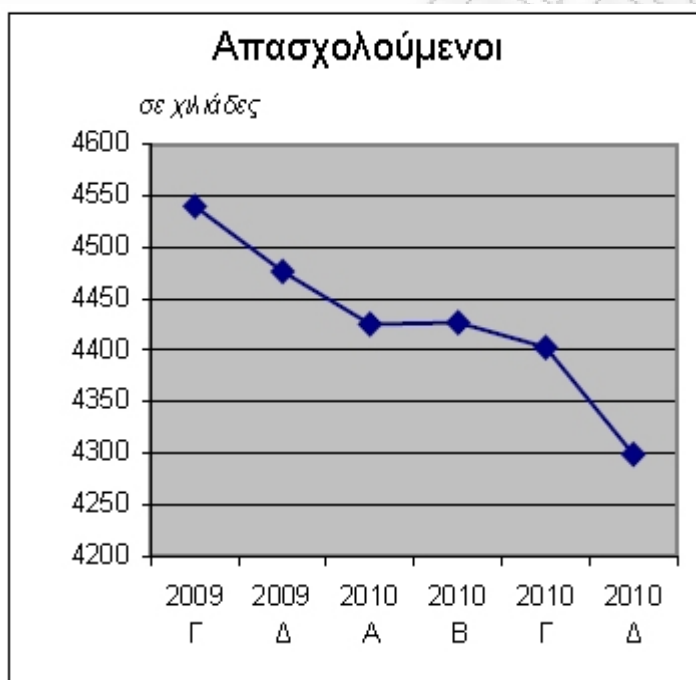
### 2.3.1.2 Επιτόκια

Η πορεία των τραπεζικών επιτοκίων επηρεάζονται-διαμορφώνονται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (Ε.Κ.Τ.-1,25% ). Η κρίση χρέους στην ευρωζώνη παραμένει ισχυρή, η οικονομική ανάκαμψη ισχνή εξ' ου και δεν προτίθεται η Ε.ΚΤ. να βιαστεί να αυξήσει εκ νέου τα επιτόκια (τελευταία αύξηση τον Απρίλιο). Η επόμενη αύξηση επιτοκίων του ευρώ δεν θα πραγματοποιηθεί πριν τον Ιούλιο του 2011. Φυσικό επακόλουθο της ανόδου των επιτοκίων είναι βραχυπρόθεσμα η αύξηση του κόστους για τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά ενώ δεν αποκλείεται μακροπρόθεσμα να επηρεάσει σημαντικότερα την οικονομία είτε μέσω μιας αξιοσημείωτης επιβράδυνσης χειρότερα ωθώντας την σε στάδιο ύφεσης<sup>19</sup>.

### 2.3.1.3 Επίπεδα ανεργίας και απασχόλησης

Σύμφωνα με την Εθνική Στατιστική Αρχή η ανεργία το τέταρτο τρίμηνο του 2010 καταγράφεται στο 14,2%<sup>20</sup>. Στη συνέχεια εμφανίζονται τα διαγράμματα απασχολούμενων και ανέργων τα δύο τελευταία χρόνια.

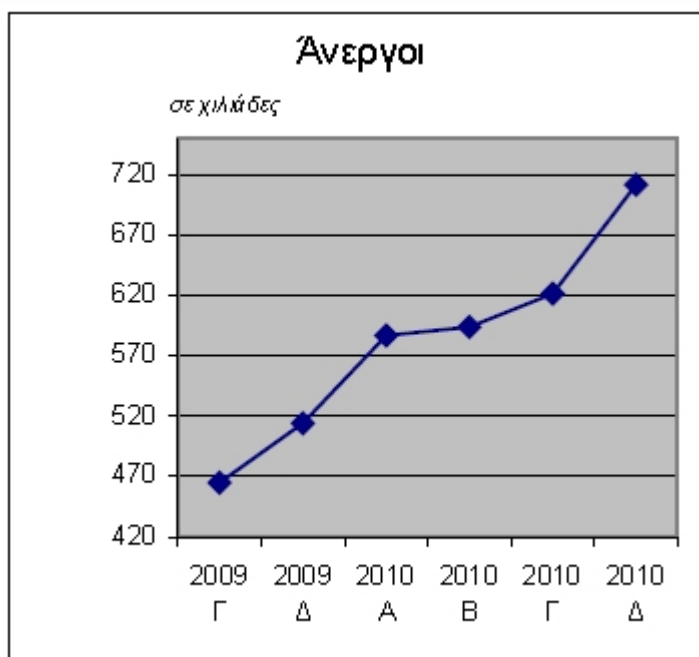
**Διάγραμμα 2.1.** Διάγραμμα απασχολούμενων από το τρίτο τρίμηνο του 2009 έως το τέταρτο τρίμηνο του 2010



Πηγή : Εθνική Στατιστική Αρχή

<sup>19</sup> <http://www.ethnos.gr>

<sup>20</sup> [www.capital.gr](http://www.capital.gr)

**Διάγραμμα 2.2.** Διάγραμμα ανέργων από το τρίτο τρίμηνο του 2009 έως το τέταρτο τρίμηνο του 2010

Πηγή : Εθνική Στατιστική Αρχή

Το 2011 η ανεργία υπολογίζεται στο 15% με αποτέλεσμα οι άνεργοι να ξεπεράσουν τις 800.000. Εκτίναξη της ανεργίας στο 20%-22% το 2012 προβλέπει το Ινστιτούτο Εργασίας της ΓΣΕΕ/ΑΔΕΔΥ. Με βάση την πρόβλεψη αυτή το 2012 ο αριθμός των ανέργων θα ξεπεράσει το 1.200.000<sup>21</sup>. Αποτέλεσμα αυτού είναι η φυσικά η αποδυνάμωση της οικονομικής κατάστασης και της αγοραστικής δύναμης των ανέργων<sup>22</sup>. Επομένως, όλα τα παραπάνω συμβάλλουν στην μείωση της χρήσης της κινητής τηλεφωνίας.

#### 2.3.1.4 Κόστος εργασίας

Το κόστος εργασίας στην Ελλάδα είναι υψηλό μειώνοντας την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και της οικονομίας και γίνονται προσπάθειες μέσω των νέων συλλογικών συμβάσεων για τη μείωση του. Μειωμένο κατά 5% ήταν το 2010 το κόστος εργασίας στην Ελλάδα σε σχέση με το 2009, ενώ το 2011 εκτιμάται ότι θα μειωθεί κατά 2,7% σε σχέση με το 2010 σύμφωνα με τις εκτιμήσεις ανώτερων στελεχών του Υπουργείου Εργασίας. Σε πραγματικούς όρους (δηλαδή λαμβάνοντας υπόψη την εξέλιξη του πληθωρισμού), οι μέσες

<sup>21</sup> <http://www.pentapostagma.gr>

<sup>22</sup> <http://www.capital.gr>

ακαθάριστες αποδοχές στο σύνολο της οικονομίας μειώθηκαν κατά 9,3% το 2010 (έναντι αύξησης 3,3% το 2009) και εκτιμάται ότι θα μειωθούν περαιτέρω κατά 5-5,8% το 2011 (στοιχεία βάσει εκτίμησης Τράπεζας της Ελλάδος). Σε επίπεδο κλάδων η Ελλάδα παρουσιάζει μειώσεις αποδοχών -5% στη βιομηχανία, -9,4% στις κατασκευές και -5,1% στο εμπόριο και τις υπηρεσίες<sup>23</sup>.

### 2.3.1.5 Πληθωριστικές τάσεις

Μείωση από 4,3% σε 3,7% σημείωσε ο πληθωρισμός στην Ελλάδα τον Απρίλιο σε σχέση με το Μάρτιο, σύμφωνα με στοιχεία της κοινοτικής στατιστικής υπηρεσίας Eurostat. Στην ευρωζώνη, ο πληθωρισμός αυξήθηκε από 2,7% το Μάρτιο σε 2,8% τον Απρίλιο, ενώ πριν από ένα χρόνο ήταν 1,6%<sup>24</sup>.

### 2.3.2 Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον

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. Στο συγκεκριμένο περιβάλλον θα εξεταστούν παράγοντες όπως η κυβερνητική σταθερότητα, η φορολογία, τα ειδικά κίνητρα και οι νόμοι-διατάξεις περί εταιρειών κινητής τηλεφωνίας.

#### 2.3.2.1 Κυβερνητική σταθερότητα

Η κυβέρνηση μιας 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. Η Ελλάδα είναι χώρα με κυβερνητική σταθερότητα.

#### 2.3.2.2 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 8.000 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

<sup>23</sup><http://www.ethnos.gr>

<sup>24</sup><http://www.capital.gr>

ειδικού φόρου κατανάλωσης στο πετρέλαιο θέρμανσης και η μείωση του αφορολογήτου στον φόρο επί των ακινήτων οδηγούν σε σημαντική μείωση της αγοραστικής δύναμης των νοικοκυριών<sup>25</sup>. Σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις μειώνεται σταδιακά κατά μία ποσοστιαία μονάδα ανά διαχειριστική περίοδο από είκοσι πέντε τοις εκατό (25%), σε είκοσι τοις εκατό (20%) μέχρι το 2014, ο συντελεστής 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<sup>26</sup>.

#### **2.3.2.3 Νόμοι-διατάξεις περί εταιρειών κινητής τηλεφωνίας**

Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας έχουν κληθεί να εφαρμόσουν διατάξεις-νόμους οι οποίες έχουν επιβληθεί τόσο από την Εθνική Επιτροπή Τηλ/νιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ) και αφορούν την αδειοδότηση κεραιών όσο και από πανευρωπαϊκούς οργανισμούς σχετικά με την τήρηση των ορίων εκπομπής της ηλεκτρομαγνητικής ακτινοβολίας.

#### **2.3.2.4 Ειδικά κίνητρα**

Τα ειδικά κίνητρα τα οποία μπορούν να προσφερθούν τόσο σε νοικοκυριά όσο και σε επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα η επιδότηση της συσκευής του κινητού τηλεφώνου.

#### **2.3.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον**

Αναφορικά με το συγκεκριμένο περιβάλλον η δραστηριοποίηση των καταναλωτών, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής καθώς και η κοινωνική υπευθυνότητα των οργανισμών είναι κάποιοι από τους παράγοντες που μπορούν να επιφέρουν αλλαγές.

##### **2.3.3.1 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

<sup>25</sup><http://www.capital.gr>

<sup>26</sup><http://www.forin.gr>

επιχείρηση. Όσον αφορά τον συγκεκριμένο κλάδο ένας τέτοιου είδους εξειδικευμένος οργανισμός είναι ο συνήγορος του πολίτη.

### **2.3.3.2 Αλλαγές στον τρόπο ζωής**

Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής (lifestyle trends) και ειδικότερα η είσοδος της γυναίκας στην παραγωγική διαδικασία οδήγησε στην αύξηση της κατανάλωσης. Επιπλέον το καταναλωτικό πρότυπο το οποίο έχει υιοθετηθεί-επικρατήσει, οδηγεί πολλές φορές στην υπερκατανάλωση με συνέπεια τη δημιουργία πρόσφορου εδάφους για τις επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, 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. Επίσης, παρατηρήθηκε αύξηση κατά 10% στις αφίξεις τουριστών το 2011 σε σχέση με το 2010. Ειδικότερα στο εννεάμηνο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 10,33 εκατομμύρια αλλοδαποί επισκέπτες επέλεξαν να κάνουν διακοπές στην Ελλάδα, 911.536 περισσότεροι σε σχέση με πέρυσι<sup>27</sup>. Πρωτοφανή εκτίναξη των δεικτών της εγκληματικότητας αποτυπώνουν τα στατιστικά στοιχεία του αρχηγείου της Ελληνικής Αστυνομίας για το πρώτο εξάμηνο του 2011 που δόθηκαν πρόσφατα στη δημοσιότητα. 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%<sup>28</sup>.

### **2.3.3.3 Κοινωνική υπευθυνότητα των οργανισμών**

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.

### **2.3.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological environment)**

Στο τεχνολογικό περιβάλλον γίνεται κυρίως αναφορά για επιτεύγματα της τεχνολογίας, τις δαπάνες του κράτους και των επιχειρήσεων για έρευνα και ανάπτυξη.

Η απελευθέρωση της τηλεπικοινωνιακής αγοράς οδήγησε στην είσοδο τριών εταιρειών κινητής τηλεφωνίας, στην αύξηση των χρηστών και στην παροχή νέων υπηρεσιών.

<sup>27</sup> <http://www.nafemporiki.gr>

<sup>28</sup> <http://www.kathimerini.gr>



Σε αυτό οδήγησε και η ανάπτυξη νέων δικτύων τρίτης γενιάς όσο και η κατασκευή κινητών τηλεφώνων (Smartphone) και tablets με περισσότερες δυνατότητες. Τέλος, θα πρέπει να τονίσουμε τη χαμηλή ευρυζωνική διείσδυση στην Ελλάδα (στο τέλος του πρώτου εξαμήνου 2009 ανήλθε στα επίπεδα του 15,63% του πληθυσμού) σύμφωνα με την τελευταία αναφορά του Παρατηρητηρίου για την Κοινωνία της Πληροφορίας<sup>29</sup>.

#### 2.4 Το Μίκρο-Περιβάλλον του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας

Οποιοσδήποτε οργανισμός, προκειμένου να μπορέσει να διαμορφώσει μία άρτια στρατηγική, θα πρέπει εκτός από την ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος να προβεί και σε μία ολοκληρωμένη ανάλυση του άμεσου ή ανταγωνιστικού περιβάλλοντός του.

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. Το μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνει ένα πλήθος παραγόντων-δυνάμεων, 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<sup>30</sup>:

- Κυβέρνηση
- Μέτοχοι (shareholders)
- Προμηθευτές
- Ανταγωνιστές
- Πελάτες
- Τοπική κοινωνία
- Εργατικές ενώσεις

Ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις ανάγκες και επιθυμίες της κάθε ομάδας ενδιαφερομένων γιατί όπως έχει προαναφερθεί αυτές μπορούν να επηρεάσουν τον ίδιο και τη στρατηγική του.

<sup>29</sup>[http:// www.techpress.gr](http://www.techpress.gr)

<sup>30</sup> Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

### 2.4.1 Η προσέγγιση του M. Porter

Ο M. Porter υποστηρίζει στο βιβλίο του Competitive Strategy ότι τους οργανισμούς τους ενδιαφέρει περισσότερο η ένταση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου δραστηριοποίησής τους. Επίσης συμπληρώνει ότι το επίπεδο της έντασης καθορίζεται από τις πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις (competitive forces), οι οποίες είναι<sup>31</sup>:

- Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων

Παρόλο που ο Porter αναφέρει μόνο πέντε δυνάμεις, μια έκτη-οι άλλες ομάδες ενδιαφερομένων-προστίθεται εδώ για να δείξει τη δύναμη που έχουν οι αρχές, οι τοπικές κοινωνίες, και άλλες ομάδες πάνω στις δραστηριότητες του κλάδου. Επιπλέον, οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν εκτός από την ένταση, τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει κάποιος οργανισμός. Μέσω αυτής της ανάλυσης ο οργανισμός επιτυγχάνει τη συγκέντρωση στοιχείων που θα τον βοηθήσουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής του. Ταυτόχρονα όμως προσδιορίζει και τον τρόπο που η δομή του κλάδου επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος εν συνεχεία καθορίζει την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει ο οργανισμός. Άρα η επιχείρηση μπορεί να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου. Στη συνέχεια παρουσιάζεται το μοντέλο των παραπάνω δυνάμεων στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας .

#### 2.4.1.1 Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Νέες επιχειρήσεις είναι οι νεοεισερχόμενες σε έναν υπάρχοντα κλάδο. Αυτές συνήθως διαθέτουν ικανότητες, επιθυμία για εξασφάλιση μεριδίου αγοράς, και σημαντικούς πόρους. Κατά συνέπεια, αυτές αποτελούν απειλή για μια καθιερωμένη εταιρεία. Η απειλή της εισόδου εξαρτάται από την παρουσία εμποδίων εισόδου και από την αντίδραση που μπορεί κανείς να περιμένει από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές. Εμπόδιο εισόδου είναι κάτι

<sup>31</sup> Prentice Hall. Michael E. Porter, 1980, Competitive strategy, NY: The Free Press.

που δυσκολεύει μια εταιρεία να εισέλθει σε ένα κλάδο<sup>32</sup>. Μερικά από τα πιθανά εμπόδια εισόδου είναι τα παρακάτω:

- Οικονομίες κλίμακας
- Διαφοροποίηση προϊόντος-υπηρεσίας
- 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 κινητής τηλεφωνίας επισημαίνεται ότι υπάρχουν εμπόδια εισόδου τα οποία θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως ανυπέρβλητα. Συγκεκριμένα, 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, λόγω του έντονου ενδοκλαδικού ανταγωνισμού και της προσπάθειας των ήδη υπαρχόντων οργανισμών να εξασφαλίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να δαπανήσουν σημαντικά χρηματικά ποσά σε διαφήμιση ή γενικότερα σε προωθητικά μέσα. Όλα τα παραπάνω συντελούν στην αύξηση των απαιτούμενων κεφαλαίων και αναγάγουν το εμπόδιο εισόδου ως το σημαντικότερο στον κλάδο. Όσον αφορά το προσφερόμενο προϊόν-υπηρεσία από τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας αυτό *διαφοροποιείται* σε μικρό βαθμό. Είναι προφανές 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. 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 κινητής 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

<sup>32</sup> J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2010, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall

κεντρικές οδούς, σε πολυσύχναστες και εμπορικές περιοχές αυξάνει την πελατεία του καταστήματος και κατ' επέκταση και της εταιρείας. Όλοι οι υφιστάμενοι πάροχοι κινητής τηλεφωνίας, έχουν αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο δίκτυο καταστημάτων ώστε να προσφέρουν τις υπηρεσίες-προϊόντα τους στους πελάτες τους. Τέλος η *κυβερνητική πολιτική* διαδραματίζει σημαντικό ρόλο είτε μέσω του μέτρου της ταυτοποίησης καρτοκινητών τηλεφώνων, των συμμετρικών τελών, της ανανέωσης αδειών δεύτερης γενιάς κινητής τηλεφωνίας, είτε μέσω της φορολογικής πολιτικής που ασκεί στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας.

Πιο συγκεκριμένα οι συνδρομητές καρτοκινητής όλων των εταιρειών θα έπρεπε να δηλώσουν τα στοιχεία ταυτότητας τους μέχρι τις 30 Ιουλίου 2010 προκειμένου να συνεχίσουν να χρησιμοποιούν το καρτοκινητό τους. Το συγκεκριμένο μέτρο οδήγησε σε μείωση της πελατειακής βάσης των εταιρειών και σε αύξηση του λειτουργικού τους κόστους λόγω της δημιουργίας και συντήρησης νέων μεγάλων βάσεων δεδομένων με στοιχεία των συνδρομητών τους.

Επίσης, υψηλό αναμένεται να είναι το κόστος ανανέωσης αδειών δεύτερης γενιάς κινητής τηλεφωνίας στη ζώνη των 900 MHz και 1800 MHz που λήγουν το 2012. Σε ότι αφορά την Wind, με το δεδομένο ότι διεκδικεί κομμάτια φάσματος στη ζώνη των 900 MHz θα καταβάλλει συνολικά 69,9 εκατ. Ευρώ.

Αναλυτικότερα, τα συμμετρικά τέλη τερματισμού που ισχύουν στην ελληνική αγορά της κινητής τηλεφωνίας, καθιστούν δύσκολη την είσοδο νέων ανταγωνιστών καθώς θα είναι δυσβάσταχτο για αυτούς να πληρώνουν σημαντικά ποσά ως τέλη τερματισμού, δεδομένου του ότι οι περισσότερες κλήσεις θα τερματίζουν σε δίκτυα άλλων παρόχων (αφού έχουν μεγάλα μερίδια αγοράς).

Στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας έχουν επιβληθεί τέλη. Πιο συγκεκριμένα επιβάλλεται τέλος υπέρ του Δημοσίου με την ονομασία «τέλος συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας», το οποίο βαρύνει τους συνδρομητές των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας. Η κλιμακωτή χρέωση εμφανίζεται στον Πίνακα 2.1 :

**Πίνακα 2.1.** Κλιμακωτή χρέωση κινητής τηλεφωνίας

Υψος μηνιαίου λογαριασμού	Τέλος συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας
Μέχρι και 50 ευρώ	12%
Από 50,01 μέχρι και 100 ευρώ	15%
Από 100,01 μέχρι και 150 ευρώ	18%
Από 150,01 ευρώ και άνω	20%

Πηγή : [www.adsl.gr](http://www.adsl.gr)

Το τέλος κινητής τηλεφωνίας υπολογίζεται προ του φόρου προστιθέμενης αξίας για κάθε λογαριασμό κάθε σύνδεσης, σύμφωνα με την παραπάνω προκαθορισμένη κλίμακα. Δηλαδή ο ΦΠΑ επιβάλλεται επί του τέλους αυτού. Οι νέες χρεώσεις εφαρμόζονται από την 1η Αυγούστου 2009.

Σε ότι αφορά την κινητή τηλεφωνία επιβάλλεται τέλος υπέρ του Δημοσίου, με την ονομασία «τέλος καρτοκινητής τηλεφωνίας», το οποίο υπολογίζεται ως ποσοστό 12% επί της αξίας του χρόνου ομιλίας ή επικοινωνίας των καρτοκινητών τηλεφώνων. Το τέλος αυτό υπολογίζεται επί της αξίας του παρεχόμενου χρόνου ομιλίας ή επικοινωνίας των καρτοκινητών τηλεφώνων, ανεξαρτήτως του τρόπου με τον οποίο αυτός χορηγείται. Το τέλος καρτοκινητής τηλεφωνίας υπολογίζεται προ του φόρου προστιθέμενης αξίας, δηλαδή ο νέος φόρος ισούται με 14,3%.

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.

#### **2.4.1.2 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Οι επιχειρήσεις τη σημερινή εποχή δε θα πρέπει να εξετάζουν μόνο τον ενδοκλαδικό ανταγωνισμό καθώς καλούνται να ανταγωνιστούν και με επιχειρήσεις εκτός του κλάδου τους. Αυτές οι εταιρείες εκτός του κλάδου δεν είναι τίποτε άλλο από επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν κάποιο υποκατάστατο προϊόν. Διευκρινίζεται ότι υποκατάστατα προϊόντα είναι αυτά τα οποία μπορούν να εξυπηρετήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες αλλά με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Η ύπαρξη των υποκατάστατων προϊόντων θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις του υπό εξέταση κλάδου καθώς έχουν άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων τους και θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν

αυτές οι επιχειρήσεις αν όχι άμεσοι, σίγουρα έμμεσοι ανταγωνιστές. Η ένταση της απειλής από τα υποκατάστατα προϊόντα-υπηρεσίες και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από τους εξής παράγοντες<sup>33</sup>:

- Η επίδραση της τιμής
- Τάση των καταναλωτών προς υποκατάστατα
- Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων

Εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας και κυρίως των προϊόντων-υπηρεσιών που αυτός προσφέρει γίνεται σαφές ότι η απειλή για υποκατάσταση είναι μικρή. Προχωρώντας στην ανάλυση των υποκατάστατων του, διευκρινίζεται ότι στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται η *σταθερή τηλεφωνία* και *υπηρεσίες όπως MSN Messenger* που είναι οικονομικές ή ακόμη και δωρεάν. Οι τιμές των προϊόντων σταθερής τηλεφωνίας δεν διαφέρουν αυτών της κινητής τηλεφωνίας, δεδομένου ότι τα τελευταία χρόνια εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού οι πάροχοι κινητής τηλεφωνίας έχουν «ρίξει» αρκετά τις τιμές των προϊόντων τους παρέχοντας ειδικά πακέτα. Επιπλέον η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα αγγίζει το 168%. Συμπερασματικά, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι μικρή.

#### 2.4.1.3 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι σχέσεις προμηθευτών-επιχείρησης είναι πολύ σημαντικές στο ανταγωνιστικό παιχνίδι. Η δύναμη των προμηθευτών επηρεάζεται από τους εξής παράγοντες<sup>34</sup>:

- Αριθμός των προμηθευτών.
- Βαθμός διαφοροποίησης προϊόντων-υπηρεσιών.
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή.

Συγκεκριμένα για την υπό ανάλυση επιχείρηση οι προμηθευτές τους είναι κυρίως *εταιρείες που υποστηρίζουν το τηλεπικοινωνιακό της δίκτυο*, καθώς επίσης και οι *εταιρείες που την προμηθεύουν με είδη κινητής τηλεφωνίας* (συσκευές, αξεσουάρ κλπ).

Στην πρώτη περίπτωση το δίκτυο GSM υποστηρίζεται από την Ericsson ,ενώ το δίκτυο τρίτης γενιάς από την Nokia. Η WIND Ελλάς ανακοίνωσε τον Ιούνιο 2011 ότι θα συνεργαστεί με την εταιρεία Huawei για τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση του Ραδιοδικτύου της πανελλαδικά με σκοπό να μεγιστοποιήσει την απόδοση των επενδύσεών

<sup>33</sup> Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

<sup>34</sup> Παπακωνσταντίνου Γ, Ανδρουτσόπουλος Θ, Σμυρλής Ν, Νικολόπουλος Π,2011,Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

της, μειώνοντας σημαντικά το λειτουργικό κόστος ενώ παράλληλα να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, και να έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει νέες υπηρεσίες. Επομένως, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών ενισχύθηκε, αφού μειώθηκε ο αριθμός τους από δυο (Ericsson, Nokia) σε έναν (Huawei).

Στην περίπτωση των προμηθευτών συσκευών κινητής τηλεφωνίας και ειδικότερα στα smart phones, οι κυρίαρχοι προμηθευτές είναι τρεις και πιο συγκεκριμένα οι Nokia, Ericsson και HTC. Η εταιρεία μείωσε τη δύναμή τους υπογράφοντας συμφωνία με τις κινεζικές εταιρείες HUAWEI και ZTE για την προμήθεια των smart phones.

Συμπερασματικά, παρατηρούμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι πολύ ισχυρή.

#### **2.4.1.4 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Οι σχέσεις επιχείρησης και αγοραστών των προϊόντων της 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)<sup>35</sup>. Η δύναμη των προμηθευτών επηρεάζεται από τους εξής παράγοντες:

- Μέγεθος του αγοραστή
- Αριθμός των προμηθευτών

Προτού αναλύσουμε τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και δούμε κατά πόσο αυτοί μπορούν να επηρεάσουν τις εταιρείες κινητής 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 κινητής τηλεφωνίας. Σε αυτό συμβάλλει και το χαμηλό κόστος μετακίνησης αφού πλέον οι συνδρομητές δεν χρειάζεται να αλλάξουν το τηλεφωνικό τους νούμερο (φορητότητα). Οι αγοραστές δηλαδή μπορούν πλέον εύκολα να αλλάζουν πάροχο αν δεν είναι ευχαριστημένοι, χωρίς να σημαίνει πως το τηλεφωνικό τους νούμερο θα αλλάξει αφού πλέον θεωρείται «ιδιοκτησία» τους. Σχετικά με τις επιχειρήσεις, αυτές ανάλογα με το

<sup>35</sup> <http://www.bluewavemag.com>.

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 κινητής τηλεφωνίας ανέρχεται σε τρεις. 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.

#### **2.4.1.5 Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Έχει την πιο μεγάλη επιρροή στο ανταγωνιστικό παιχνίδι ενός κλάδου και αντανακλά το πόσο έντονα οι επιχειρήσεις του κλάδου χρησιμοποιούν τα ανταγωνιστικά τους ατού (πχ τιμή, ποιότητα και ποικιλία προϊόντων, καινοτομία, εξυπηρέτηση, διαφήμιση, διανομή κλπ) για να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο. 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<sup>36</sup>. Η διαμάχη αυτή προσδιορίζεται από του εξής παράγοντες:

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- Οικονομίες κλίμακας
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

<sup>36</sup> Kotler P, 1996, Principle of marketing: The European Edition, UK, Prentice Hall Europe



- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς

Αναλύοντας τα χαρακτηριστικά του κλάδου κινητής τηλεφωνίας γίνεται κατανοητό ότι πρόκειται για έναν κλάδο όπου υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Ειδικότερα, εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων στον εν λόγω κλάδο, παρατηρούμε ότι δραστηριοποιούνται τρεις εταιρείες και επισημαίνεται η *μη ύπαρξη μιας επιχείρησης η οποία να κατέχει δεσπόζουσα θέση* σε αυτόν, γεγονότα που συντελούν στην όξυνση του ανταγωνισμού. Επίσης είναι εμφανής η προσπάθεια των εταιρειών να αποκτήσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Τόσο η αύξηση των *διαφημιστικών δαπανών*, η επιστροφή χρημάτων-επιδότηση συσκευής ως επιβράβευση για τους καταναλωτές, το telemarketing όσο και η δημιουργία νέων υπηρεσιών-προϊόντων έχουν ως αποκλειστικό σκοπό την προσέλκυση πελατών από άλλες ανταγωνίστριες εταιρείες συμβάλλοντας στην αύξηση του ανταγωνισμού. Επιπρόσθετα οι εν λόγω εταιρείες προσπαθούν συνεχώς να αυξήσουν τα κανάλια διανομής των προϊόντων τους. *Συνεργασίες* με μεγάλες αλυσίδες ηλεκτρικών ειδών καθώς και επιχειρήσεις κάθε είδους (περίπτερα, mini markets) 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. Επομένως, η προαναφερθείσα δύναμη είναι ιδιαίτερα σημαντική.

#### 2.4.1.6 Δύναμη υπόλοιπων ενδιαφερόντων

Στον κατάλογο του Porter, πρέπει να προστεθεί και μια έκτη δύναμη για να περιλάβει ένα πλήθος από ομάδες ενδιαφερόμενων από το περιβάλλον καθηκόντων. Μερικές από αυτές τις άλλες ομάδες ενδιαφερόμενων είναι οι κρατικές αρχές (σε περίπτωση που δε συμπεριλαμβάνονται σαφώς κάπου αλλού), οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές (αν δεν περιλαμβάνονται στους προμηθευτές), οι εμπορικές ενώσεις, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων.

Ως υπόλοιποι ενδιαφέροντες λογίζονται η ΕΕΤΤ, οι τοπικές- περιβαλλοντολογικές οργανώσεις, και το σωματείο εργαζομένων.

Η ΕΕΤΤ μέσω του νομικού πλαισίου που έχει θεσπίσει ελέγχει τις εταιρείες για την τήρηση των κανόνων αδειοδότησης και ισχύς εκπομπής των σταθμών βάσης, προβαίνοντας συχνά σε αποξήλωση των παράνομων σταθμών βάσης. 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)<sup>37</sup>. Η ΕΕΤΤ, επιπρόσθετα, καθορίζει τα τέλη τερματισμού. Ειδικότερα, σε ότι αφορά τα τέλη τερματισμού επέλεξε την εφαρμογή των συμμετρικών τελών στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται συνεχής πτωτική τάση και προβλέπονται, σύμφωνα με το ρυθμιστή, περαιτέρω μειώσεις μέχρι και 52% για τα επόμενα χρόνια, με τελική τιμή-στόχο, σύμφωνα και με τις κοινοτικές οδηγίες, τα 4,95 ευρώ το 2011. Η ΕΕΤΤ επεμβαίνει στον υπό μελέτη κλάδο με την εφαρμογή του μέτρου της φορητότητας αριθμού. Είναι η δυνατότητα που έχει ο κάθε συνδρομητής να διατηρεί τον τηλεφωνικό αριθμό του όταν αλλάζει φορέα παροχής υπηρεσίας, μεταβαίνει δηλαδή από έναν πάροχο (πάροχο-δότη) σε άλλον πάροχο (πάροχο-δέκτη). 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 τηλ/κών υπηρεσιών. Έτσι, ο συνδρομητής αποδεσμεύεται από την ανάγκη αλλαγής αριθμού, όταν αλλάζει εταιρεία. Η παροχή της φορητότητας αριθμών αποτελεί υποχρέωση των παρόχων. Δεν υπάρχει ενιαίο τέλος σε όλους τους παρόχους για τη φορητότητα αριθμών. Ο καθορισμός του ύψους του τέλους αυτού εναπόκειται στην εμπορική πολιτική κάθε εταιρείας και διαφέρει σημαντικά από εταιρεία σε εταιρεία. Υπάρχουν εταιρείες που δεν χρεώνουν τους συνδρομητές για τη διευκόλυνση της φορητότητας. Επίσης, οι εταιρείες μπορούν να αλλάζουν το τέλος αυτό με την πάροδο του χρόνου. Σήμερα, το τέλος της φορητότητας κυμαίνεται από 0 έως 21 Ευρώ.

Σε ότι αφορά τις τοπικές και περιβαλλοντολογικές οργανώσεις, αυτές λαμβάνοντας υπόψη την όλο και αυξανόμενη ανησυχία για την ηλεκτρομαγνητική ακτινοβολία που εκπέμπεται από τις συσκευές των κινητών τηλεφώνων και από τις κεραιές στους σταθμούς βάσης, καταφεύγουν συχνά είτε σε καταστροφές των κεραιών κινητής τηλεφωνίας, είτε σε καταγγελίες στην ΕΕΤΤ και σε δικαστικές διαμάχες με σκοπό την αποξήλωση των σταθμών βάσης.

Τέλος, από το 2005 έχει συσταθεί *σωματείο εργαζομένων* που διαπραγματεύεται την υπογραφή συλλογικής σύμβασης εργασίας κάθε χρόνο, προχωρά σε απεργιακές κινητοποιήσεις, αποκλεισμούς κτιρίων και προβαίνει σε καταγγελίες στην επιθεώρηση εργασίας. Καταλήγουμε, επομένως, στο συμπέρασμα ότι η δύναμη υπόλοιπων ενδιαφερόντων είναι ιδιαίτερα ισχυρή.

<sup>37</sup> <http://www.eett.gr>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ «WIND HELLAS»

#### 3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει αναφορά σε μία επιχείρηση του τηλεπικοινωνιακού κλάδου και συγκεκριμένα στην «WIND HELLAS». Αρχικά θα παρουσιαστούν στοιχεία για την επιχείρηση, όπως πληροφορίες για τη διοίκηση, για το ανθρώπινο δυναμικό και για την κοινωνική της υπευθυνότητα. Επίσης θα παρουσιαστούν οικονομικά στοιχεία και μερίδια αγοράς σχετικά με τις κατηγορίες που θα εξεταστούν. Τέλος, θα παρουσιαστεί ανάλυση SWOT καθώς επίσης και η ανάλυση στις ακολουθούμενες στρατηγικές της τράπεζας τόσο σε επιχειρησιακό (corporate strategy) όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο (business/competitive strategy).

#### 3.2 Ιστορική αναδρομή

Η υπό εξέταση εταιρεία ιδρύεται και ξεκινά τις δραστηριότητες στην ελληνική αγορά, με την εμπορική επωνυμία “TELESTET” στις αρχές της δεκαετίας του ’90 και συγκεκριμένα το 1992. Τον Ιούνιο του 1993 πραγματοποιείται η πρώτη κλήση από κινητό στη χώρα μας ενώ το Μάιο του 1997 λανσάρει πρώτη στην Ελλάδα την καρτοκινητή τηλεφωνία “B free”. Στη συνέχεια λανσάρει τη νέα τεχνολογία GPRS (Ιούνιος 2001). Αργότερα, το 2003, πραγματοποιεί την πρώτη κλήση 3ης γενιάς στην Ελλάδα. Το 2004 λαμβάνει χώρα αλλαγή εμπορικής ονομασίας από “TELESTET” σε “TIM”, ενώ τον Ιανουάριο του 2006 η “TIM” αποκτά την “Q-Telecom”, θυγατρική εταιρεία της Infoquest. Ένα χρόνο αργότερα (Ιανουάριος 2007) η εταιρεία μετονομάζεται σε “WIND”. Στα τέλη του 2007 και πιο συγκεκριμένα τον Οκτώβριο του 2007 η WIND εξαγοράζει την εταιρεία σταθερής τηλεφωνίας και Internet Tellas, δημιουργώντας έτσι έναν ολοκληρωμένο τηλεπικοινωνιακό φορέα, με κινητή τηλεφωνία, σταθερή και γρήγορο Internet. Μετά την πάροδο δυο ετών, το 2009 προχωρά στη συγχώνευση της Tellas, ξεκινώντας ένα από τα μεγαλύτερα έργα ενοποίησης δικτυακών υποδομών και συστημάτων πληροφορικής σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Το 2010 ολοκληρώνεται η ενοποίηση των δικτυακών υποδομών Κινητής, Σταθερής & Internet, καθώς και των συστημάτων πληροφορικής, με αποτέλεσμα τη δημιουργία του πρώτου ενιαίου δικτύου επικοινωνιών στην Ελλάδα. Τέλος, τον Δεκέμβριο του 2010, η WIND εξαγοράζεται από έξι διεθνή επενδυτικά κεφάλαια, τα οποία διαχειρίζονται συνολικά

περισσότερα από 80 δισ. δολάρια. Για την εξαγορά της εταιρείας εισφέρουν 420 εκατ €, ποσό που αποτελεί τη μεγαλύτερη ιδιωτική επένδυση στην Ελλάδα τα τελευταία δύο χρόνια.

### 3.3 Εταιρική διακυβέρνηση, οργάνωση και ανθρώπινο δυναμικό

#### 3.3.1 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 ” (Tricker,1989). Έναν άλλον ορισμό της εταιρικής διακυβέρνησης δίνει ο Monks: “Είναι μια διαδικασία αποτελεσματικής λογοδοσίας της διοίκησης σε ενημερωμένους και ενεργούς ιδιοκτήτες”(Monks,2002). Οι Gillan & Starks ορίζουν την εταιρική διακυβέρνηση ως “ένα σύστημα νόμων, κανόνων και παραγόντων που ελέγχουν τη λειτουργία μιας εταιρείας”( Gillan & Starks,1998).

Οι Klapper και Love (2004) εντοπίζουν τα παρακάτω βασικά ερωτήματα ή στόχους για την εταιρική διακυβέρνηση:

1. *Πειθαρχία*: Είναι η προσδοκώμενη αμοιβή των στελεχών συνδεδεμένη με την αξία των μετοχών;
2. *Διαφάνεια*: Η εταιρεία δημοσιοποιεί τις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις της εντός τεσσάρων μηνών από το πέρας του λογιστικού έτους;
3. *Ανεξαρτησία*: Είναι ο πρόεδρος ανεξάρτητο, μη εκτελεστικό μέλος;
4. *Λογοδοσία*: Είναι τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και τα μέλη της επιτροπής διοίκησης σημαντικά διαφορετικά;
5. *Ευθύνη*: Έχει στην εταιρεία καταγραφεί η λήψη αποτελεσματικών μέτρων στην περίπτωση κακής διαχείρισης;
6. *Αμεροληψία*: Είναι οι μέθοδοι ψηφοφορίας εύκολα προσβάσιμοι; Έχουν όλοι οι κάτοχοι μετοχών δικαίωμα να συγκαλέσουν Γενική Συνέλευση;
7. *Κοινωνική συνειδητοποίηση*: Είναι η εταιρεία σαφώς περιβαλλοντολογικά συνειδητοποιημένη;<sup>38</sup>.

#### 3.3.2 Δομή - Οργανόγραμμα

Τα διοικητικά συμβούλια καθορίζουν τη διακυβέρνηση των επιχειρήσεων μέσα στα πλαίσια των νόμων και κανονισμών της εκάστοτε χώρας που δραστηριοποιούνται. Επίσης διαχειρίζονται τους κινδύνους που απορρέουν από τις δραστηριότητες της εταιρείας.

<sup>38</sup> Λαζαρίδης Θ, Δρομπέτας, 2011, Εταιρική Διακυβέρνηση, Διεθνής πρακτική και Ελληνική εμπειρία, σελ28

Ταυτόχρονα, κάθε τους ενέργεια θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από εντιμότητα και διαφάνεια προς τους μετόχους και τους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους ή έχοντες νόμιμα συμφέροντα στην επιχείρηση.

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

- 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
- 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 που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο 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.

Το διοικητικό συμβούλιο απαρτίζεται από τα εξής μέλη<sup>39</sup>:

- Νάσος Ζαρκαλής - Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος
- David Meneghello - Γενικός Εμπορικός Διευθυντής
- Νικόλαος Κωσταράς - Γενικός Διευθυντής Πληροφορικής
- Γιώργος Ράλλης - Γενικός Οικονομικός Διευθυντής
- Λία Βασιλάκη - Γενική Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού
- Νίκος Μπάμπαλης - Γενικός Διευθυντής Δικτύου

<sup>39</sup> <http://www.wind.com.gr>

- Μιχάλης Καρακώστας - Νομικός Σύμβουλος
- Γιώργος Τσαπρούνης - Ανώτερος Διευθυντής Εταιρικών Σχέσεων
- Βασίλης Τσακίρης - Ανώτερος Διευθυντής Εφοδιαστικής Αλυσίδας & Διαχείρισης Εγκαταστάσεων
- Γιάννης Γαβριηλίδης - Ανώτερος Διευθυντής On-Line, Marketing Communication & Consumer Prepaid
- Βάιος Καραντίνος - Ανώτερος Διευθυντής Πωλήσεων & Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών
- Βασίλης Μπαλούρδος - Ανώτερος Διευθυντής Εμπορικού Προγραμματισμού, Consumer
- Αντώνης Τζωρτζακάκης – Ανώτερος Διευθυντής Marketing Σταθερής Τηλεφωνίας και Εμπορικού Τμήματος Εταιρικών Πελατών
- Μιχάλης Σιώρος - Ανώτερος Διευθυντής Λειτουργίας & Συντήρησης Δικτύου

Τα μέλη αυτά διαθέτουν μεγάλη εμπειρία και γνώση στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και ειδικότερα στην κινητή τηλεφωνία.

### **3.3.3 Ανθρώπινο δυναμικό**

Η WIND 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.

#### **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. Αυτό είναι η WIND. Βασικός στόχος είναι να προσελκύσει, να διατηρήσει και να αναπτύξει επαγγελματίες, που είναι σε θέση να σκέφτονται πέρα από τα προκαθορισμένα.

#### **Σύνολο εργαζομένων**

Από την πρώτη στιγμή λειτουργίας μας το 1992, όταν η WIND απασχολούσε μόλις 7 εργαζομένους, πραγματοποίησε σημαντικές επενδύσεις και δημιούργησε πολλές νέες θέσεις εργασίας με σύνολο εργαζομένων που ξεπερνά σήμερα τους 1500.

### Ακαδημαϊκό Επίπεδο

Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας χαρακτηρίζεται από υψηλό ακαδημαϊκό επίπεδο και εξειδίκευση. Το 45% είναι κάτοχοι πανεπιστημιακών πτυχίων, το 23% διαθέτουν μεταπτυχιακό και το 18% είναι κάτοχοι τεχνικών διπλωμάτων.

### Ευκαιρίες σε όλους

Παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζόμενους και καλλιεργεί περιβάλλον αξιοπρέπειας και αλληλοσεβασμού. Η στρατηγική προσέγγιση της εταιρίας και η φιλοσοφία της δεν περιορίζονται σε αριθμούς, αλλά στην αρχή της μη διάκρισης, της πολιτικής ίσων ευκαιριών και της αναγνώρισης του δικαιώματος πρόσβασης κάθε ανθρώπου στην εργασία. Εφαρμόζοντας πολιτική ίσων ευκαιριών προς τα δύο φύλα, το 43% στο σύνολο του προσωπικού είναι γυναίκες και το 57% άνδρες.

### 3.4 Μεριδία αγοράς-Οικονομικά στοιχεία

Στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας δραστηριοποιούνται, εκτός από την WIND, οι εταιρείες VODAFONE Ελλάδα και COSMOTE.

#### Vodafone

Η Vodafone ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1992, υπό την εμπορική ονομασία Panafon, με τη συμμετοχή των εταιριών Vodafone Group Plc., France Telecom, Ιντρακόμ και Data Bank. Σε συνέχεια μιας αξιοσημείωτα επιτυχημένης επιχειρηματικής πορείας στην ελληνική αγορά, τον Ιανουάριο του 2002 άλλαξε η εμπορική της ονομασία επισήμως από Panafon-Vodafone σε Vodafone. Το Δεκέμβριο του 1998 η εταιρεία εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, καθώς και στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου, ενώ τον Ιούλιο 2004 η μετοχή της σταμάτησε να αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης και στα δύο Χρηματιστήρια. Κύριος μέτοχος της εταιρίας είναι το Vodafone Group Plc., το οποίο κατέχει το 99,878% των μετοχών της Vodafone<sup>40</sup>.

#### Cosmote

Η COSMOTE ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα στην Ελλάδα την άνοιξη του 1998 ως η τρίτη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στη χώρα, πέντε χρόνια μετά τους ανταγωνιστές της. Σε ελάχιστο χρόνο άλλαξε τα δεδομένα στην αγορά με την εμπορική της πολιτική ενώ παράλληλα έχτισε σε χρόνο ρεκόρ ένα τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, που μέχρι σήμερα αποτελεί

<sup>40</sup> <http://www.vodafone.gr>

ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Σταθερά πρώτη στην ελληνική αγορά από το 2001 και μετά, και έχοντας μετά το 2007 διευρύνει την απόστασή της από τον ανταγωνισμό, η COSMOTE έχει σήμερα πελατειακή βάση που ανέρχεται σε 7,6 εκατομμύρια (Μάρτιος 2011).

Η COSMOTE έχει καταγράψει σειρά διακρίσεων όπως την παρουσία της στον κατάλογο FT500 Top Companies των FINANCIAL TIMES, αλλά και στη λίστα Information Technology 100 του περιοδικού BusinessWeek που καταγράφει τις 100 κορυφαίες εταιρείες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών στον κόσμο<sup>41</sup>.

Με βάση τα στοιχεία του 2010 τα μερίδια αγοράς διαμορφώνονται ως εξής<sup>42</sup>:

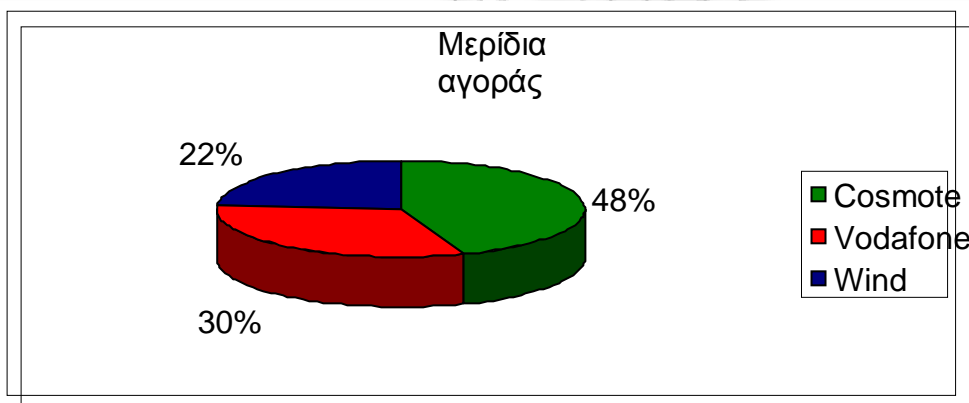
**Cosmote** μερίδιο αγοράς 48%.

**Vodafone** μερίδιο αγοράς 30%.

**Wind** μερίδιο αγοράς 22%.

και εμφανίζονται στο διάγραμμα 3.1. ως εξής:

**Διάγραμμα 3.1:**Μερίδια αγοράς στην κινητή τηλεφωνία



**Πηγή:**www.adsl.gr

Όπως προκύπτει από τα δημοσιοποιημένα στοιχεία του 2010 των τριών εταιρειών, η Cosmote έχει αποκτήσει ηγεμονική θέση στην ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας, απέχοντας αισθητά από τις δύο υπόλοιπες ανταγωνίστριές της.

Μια από τις αιτίες που οδήγησαν την εταιρεία να κατέχει την τρίτη θέση στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας είναι η κακή εικόνα-φήμη που διαθέτει στην αγορά. Σε αυτό

<sup>41</sup> <http://www.cosmote.gr>

<sup>42</sup> <http://www.adsl.gr>



συνέβαλλαν οι συχνές αλλαγές ιδιοκτησιακού καθεστώτος και η μη ξεκάθαρη τιμολογιακή πολιτική.

Παρατηρώντας την τηλεπικοινωνιακή αγορά κινητής τηλεφωνίας εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η Vodafone, που κατέχει τη δεύτερη θέση, «απειλείται» από τη Wind. Ο ανταγωνισμός αναμένεται να εστιαστεί στην παροχή ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (κινητής τηλεφωνίας, ευρυζωνικό Internet και σταθερής τηλεφωνίας).

Η μακροοικονομική ύφεση σε συνδυασμό με την εντατική ρύθμιση της αγοράς και τον ισχυρό ανταγωνισμό επηρέασαν τους κύριους οικονομικούς δείκτες:

- συνολικά έσοδα(total revenues): 1,626 δισ. € (Q3-2010), €1,633. δισ. € (Q2-2010), 1,7 δισ. € (Q1-2010), 1,978 δισ. € (Q4-2009).
- κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA): 53.9 εκατ € (Q3-2010), 40 εκατ € (Q2-2010), 49.4 εκατ € (Q1-2010), 58.2 εκατ € (Q4-2009).
- πελάτες κινητής τηλεφωνίας (συμβόλαιο-contract customers): 1,036 εκατ (Q3-2010), 1,055 εκατ (Q2-2010), 1,067 εκατ (Q1-2010), 1,059 εκατ (Q4-2009).
- πελάτες κινητής τηλεφωνίας(κάρτα-prepaid customers): 2,845 εκατ (Q3-2010), 3,137 εκατ (Q2-2010), 3,527 εκατ (Q1-2010), 3,926 εκατ (Q4-2009).
- μέσο μηνιαίο έσοδο ανά πελάτη (ARPU- συμβόλαιο-contract customers): 35,4 € (Q3-2010), 36 € (Q2-2010), 37,3 € (Q1-2010), 42,7 € (Q4-2009).
- μέσο μηνιαίο έσοδο ανά πελάτη (ARPU-κάρτα-prepaid customers): 4,7 € (Q3-2010), 4,4 € (Q2-2010), 4,3 € (Q1-2010), 5,1 € (Q4-2009)<sup>43</sup>.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι η WIND κατόρθωσε να ξεπεράσει το πρόβλημα του υπερβολικά υψηλού δανεισμού της υλοποιώντας με επιτυχία ένα πρόγραμμα αναδιάρθρωσης το οποίο είχε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την εταιρεία και οδήγησε στην πλήρη απαλλαγή από χρέη και βάρη και στην ανάληψη της WIND Ελλάς από νέους, δυνατούς μετόχους οι οποίοι όχι μόνο μηδένισαν τον δανεισμό αλλά επένδυσαν και νέα χρήματα, 420€ εκατ., μέσα στην εταιρεία. Σήμερα η WIND είναι από τις ελάχιστες εταιρείες στην Ελλάδα, αυτού του μεγέθους που βρίσκονται στην προνομιακή θέση να μην βαρύνονται καθόλου από δάνεια και υποχρεώσεις.

<sup>43</sup> <http://www.wind.com.gr>

### 3.5 Κοινωνική υπευθυνότητα

Η κοινωνική 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.

Ένας ορισμός για την κοινωνική υπευθυνότητα έχει δοθεί από τον Σύνδεσμο Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ) και είναι ο εξής: «Κοινωνική υπευθυνότητα είναι η συστηματική, οργανική και εθελοντική ενσωμάτωση από τις εταιρείες στην επιχειρηματική τους λειτουργία δραστηριοτήτων με κοινωνική, περιβαλλοντική και πολιτιστική διάσταση, με ουσιαστική συνεισφορά προς το κοινωνικό σύνολο, σε συνεργασία με όλους τους συμμετόχους (stakeholders)<sup>44</sup>»

Στη WIND Ελλάς, αναγνωρίζουν 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<sup>45</sup>.

#### Μέριμνα

- Μέριμνα της εταιρείας είναι η Κοινωνική Υπευθυνότητα να αντανακλάται τόσο στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται το θεσμικό, φυσικό και πολιτισμικό περιβάλλον, όσο και στον τρόπο με τον οποίο θέτει τους επιχειρηματικούς και κοινωνικούς μας στόχους.

#### Στόχος

- Η στρατηγική Κοινωνικής Υπευθυνότητας που ακολουθεί η εταιρεία έχει ως πρωταρχικό στόχο να συνδέσει τις λειτουργίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας, με τη δέσμευσή της για μια καλύτερη κοινωνία και ένα καθαρότερο περιβάλλον.

#### Πρόγραμμα Εταιρικής Υπευθυνότητας «ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ»

Με το Πρόγραμμα Εταιρικής Υπευθυνότητας “ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ” που βρίσκεται στο επίκεντρο του σχεδιασμού της επιχειρηματικής της στρατηγικής, έχει τη δυνατότητα να συνεισφέρει στην προσπάθεια για μια καλύτερη μελλοντική κοινωνία και ένα καθαρότερο

<sup>44</sup> [www.seb.gr](http://www.seb.gr)

<sup>45</sup> <http://www.wind.com.gr>

φυσικό περιβάλλον, όπου τα παιδιά θα έχουν την ευκαιρία και το δικαίωμα να διεκδικήσουν τη θέση τους.

Με βάση τη στρατηγική αυτή, στη WIND Ελλάς αναπτύσσονται δράσεις που αφορούν στους εξής άξονες: στο περιβάλλον, την κοινωνία, την αγορά και τους εργαζόμενους.

### 3.6 Υπηρεσίες-Δίκτυο

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των δικτυακών υποδομών της WIND 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, κάλυψη, υψηλές ταχύτητες και εγγυημένη ποιότητα, σύμφωνα με τις ανάγκες και επιλογές του συνδρομητή.

Η WIND Ελλάς έχει επενδύσει σε ένα δίκτυο κινητής τηλεφωνίας βασισμένο σε μία ενιαία αρχιτεκτονική που προσφέρει ευελιξία, αξιοπιστία και απλότητα.

Το 1993, η WIND εγκαινίασε στην Ελλάδα μια νέα εποχή στην επικοινωνία, θέτοντας για πρώτη φορά σε λειτουργία δίκτυο κινητής τηλεφωνίας στη χώρα μας. Η εταιρία διαρκώς πραγματοποιεί επενδύσεις σε υπερσύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό, με στόχο την πλήρη κάλυψη των επικοινωνιακών αναγκών των πελατών της. Παράλληλα, πραγματοποιεί συστηματικές μετρήσεις στους Σταθμούς Βάσης που διαθέτει σε όλη τη χώρα και διενεργεί τακτικούς και αυστηρότατους τεχνικούς ελέγχους στο δίκτυό της, για να εξασφαλίζει ποιοτική και ασφαλή επικοινωνία, χωρίς αρνητικές επιπτώσεις στην ανθρώπινη υγεία και το περιβάλλον.

Το κύριο αντικείμενο εργασιών της WIND είναι η παροχή όλου του φάσματος υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, το οποίο περιλαμβάνει υπηρεσίες βάσει συμβολαίου, υπηρεσίες προπληρωμένης κινητής τηλεφωνίας και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως προσωπικό τηλεφωνητή, δυνατότητα αποστολής / λήψης γραπτών μηνυμάτων (SMS), μηνυμάτων πολυμέσων (MMS), πρόωση κλήσεων, αναγνώριση κλήσεων, υπηρεσίες πληροφοριών και προηγμένες υπηρεσίες με τη χρήση των τεχνολογιών WAP, GPRS.

### 3.7 Όραμα - αποστολή, πολιτική, σκοποί και στόχοι της «WIND HELLAS»

Το όραμα της επιχείρησης είναι μια γενική διατύπωση που σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά, θέτει γενικούς στόχους και είναι η αφετηρία για τη διαμόρφωση της αποστολής και της στρατηγικής της επιχείρησης.

Στην περίπτωση μας συνοψίζεται ως εξής:

«Όραμά μας είναι να διαδραματίσουμε πρωταγωνιστικό ρόλο στην ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας, προσφέροντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα.»

Η **αποστολή της εταιρείας** είναι: Να αυξήσει και να διατηρήσει το μερίδιο του 22% του συνόλου των πωλήσεων, προσφέροντας την υψηλότερη ποιότητα με το υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών. Συγχρόνως, η εταιρεία θέλει να πετύχει την απόλυτη ικανοποίηση πελατών, εργαζομένων, μετόχων.

Επιπλέον, ο οργανισμός έχει δημιουργήσει τόσο σκοπούς όσο και στόχους προκειμένου να υλοποιηθούν και να επιτευχθεί σταδιακά το όραμα το οποίο έχει τεθεί με την δήλωση αποστολής (mission statement). Συγκεκριμένα μερικοί από αυτούς τους στόχους (goals) είναι οι παρακάτω:

- Διατήρηση και αύξηση του μεριδίου αγοράς.
- Ικανοποίηση των πελατών, εργαζομένων, μετόχων.
- Βελτίωση της φήμης της εταιρείας.
- Διεύρυνση του δικτύου καταστημάτων με δημιουργία νέων καταστημάτων.

Οι σκοποί (objectives) της εταιρείας WIND είναι οι ακόλουθοι:

- Έως το 2011 η κάλυψη του δικτύου τρίτης γενιάς(UMTS) να εξαπλωθεί στο 75% της ελληνικής επικράτειας.
- Να έχει πραγματοποιηθεί η αναβάθμιση του ραδιοδικτύου κατά 60% το 2011.
- Να αυξηθούν τα κέρδη προ φόρων κατά 5 εκατ € (Q4-2011)
- Να αυξηθούν οι χρήστες καρτοκινητής τηλεφωνίας κατά 1% στο τέλος του 2011.
- Να αυξηθούν τα έσοδα από τις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας κατά 5% στο τέλος του επόμενου έτους.
- Να αυξηθεί το ARPU (μέσο μηνιαίο έσοδο ανά πελάτη) κατά 2€ στο τέλος του 2011.

Η πολιτική της εταιρείας εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό της, στους πελάτες της και στην παρεχόμενη εξυπηρέτηση προς αυτούς.

Αναλυτικότερα:

- Συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων (εκπαιδευτικά σεμινάρια-training).
- Ενδυνάμωση των μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες και της εμπιστοσύνης τους προσφέροντας ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές λύσεις.
- Ξεκάθαρη τιμολογιακή πολιτική.
- Επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες

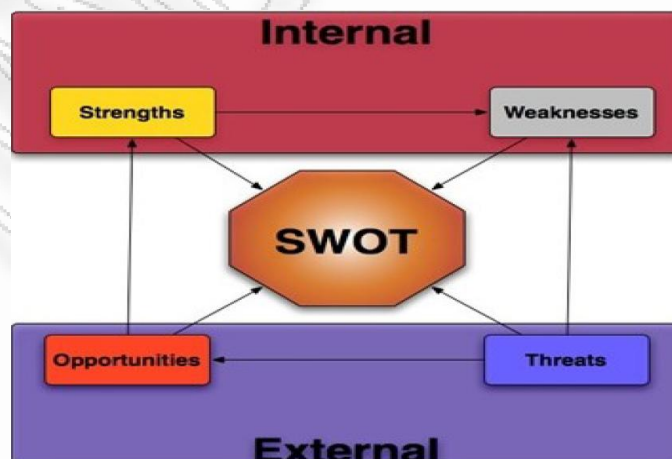
### 3.8 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση S.W.O.T. εξετάζει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της επιχείρησης, καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει στην αγορά.

Τα αρχικά S.W.O.T. σημαίνουν τα εξής:

- Strengths (Δυνάμεις)
- Weaknesses (Αδυναμίες)
- Opportunities (Ευκαιρίες)
- Threats (Απειλές)

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



## SWOT analysis

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

- Πλούσιο χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών (αναφέρεται στην εισαγωγή B& Υπηρεσίες-Δίκτυο)
- Μεγάλο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο (αναφέρεται στην εισαγωγή & Υπηρεσίες-Δίκτυο)
- Κανάλια διανομής (αναφέρεται στην εισαγωγή)
- Έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό (κατάρτιση και εκπαίδευση μέσω συνεχών εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων) (αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό)
- Ικανά διοικητικά στελέχη με ικανότητες και πολύχρονη εμπειρία σε μεγάλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο των τηλεπικοινωνιών (αναφέρεται στη Δομή - Οργανόγραμμα)
- Υψηλή πληθυσμιακή κάλυψη (αναφέρεται στην εισαγωγή)
- Μηδενική επιβάρυνση από δάνεια και υποχρεώσεις (αναφέρεται στα Μερίδια αγοράς-Οικονομικά στοιχεία)

### Αδυναμίες

- Εικόνα στην αγορά-Φήμη (αναφέρεται στα Μερίδια αγοράς-Οικονομικά στοιχεία)
- Μικρή διαφοροποίηση προϊόντων-υπηρεσιών

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
- Αύξηση του αριθμού των μεταναστών (αναφέρεται στις Αλλαγές στον τρόπο ζωής)

- Αύξηση της ανασφάλειας-εγκληματικότητας (αναφέρεται στις Αλλαγές στον τρόπο ζωής)
- Αύξηση του αριθμού των τουριστών (αναφέρεται στις Αλλαγές στον τρόπο ζωής)
- 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 τόσο ασύρματα όσο και ενσύρματα δίκτυα (αναφέρεται στο Τεχνολογικό Περιβάλλον).
- Το μέλλον αυτής της αγοράς σε ότι αφορά την ανάπτυξη βρίσκεται στα smartphones και τα κάθε λογής tablets, που οδηγούν στην αυξημένη χρήση ευζωνικών υπηρεσιών (αναφέρεται στο Τεχνολογικό Περιβάλλον).

### Απειλές

- Έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των παρόχων που κινήθηκε σε πρωτοφανή επίπεδα όχι μόνο για τα εγχώρια δεδομένα αλλά και πανευρωπαϊκά, φέρνοντας βίαιη μείωση στα τιμολόγια και αυξημένα εμπορικά έξοδα 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.
- Δικαστικές διαδικασίες για τη λειτουργία σταθμών βάσης. (αναφέρεται στη Δύναμη υπόλοιπων ενδιαφερόντων)

Αξιολογώντας την ανάλυση SWOT παρατηρούμε ότι η επιχείρηση θα πρέπει να βελτιώσει τη μάρκα της στους συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας και να ελπίζει στη βελτίωση του οικονομικού περιβάλλοντος στη χώρα.

Στην πρώτη περίπτωση θα πρέπει να ενισχύσει ακόμη περισσότερο τη διαφημιστική της καμπάνια μέσω της τηλεόρασης, του ραδιόφωνου, του Διαδικτύου και να αναπτύξει ακόμη περισσότερο μεθόδους marketing (direct marketing-Telemarketing). Πρώτα από όλα, θα πρέπει οι προσφορές και τα προγράμματα που προβάλλει, να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα ώστε οι συνδρομητές να μην αισθάνονται εξαπατημένοι, να αυξάνεται η ικανοποίησή τους και να μην αναζητούν τη διέξοδο άλλης εταιρείας. Προφανώς θα απαιτηθεί χρόνος ώστε οι καταναλωτές να αντιληφθούν ότι τα δεδομένα της WIND άλλαξαν και να εμπιστευθούν την εταιρεία.

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.

Από την άλλη πλευρά η εταιρεία θα πρέπει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που θα προέλθουν από τη χαμηλή διείσδυση του broadband στην Ελλάδα και την εξάπλωση των smartphones. Για το λόγο αυτό η εταιρεία θα πρέπει να επενδύσει στη δημιουργία νέων υποδομών για δίκτυο 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.

### 3.9 Επιχειρησιακή στρατηγική

Στην παρούσα ενότητα επιχειρείται να εξεταστεί-παρουσιαστεί η ακολουθούμενη στρατηγική της «WIND HELLAS» σε Επιχειρησιακό επίπεδο (Corporate level) και να αναλυθούν οι λόγοι οι οποίοι οδήγησαν στη συγκεκριμένη στρατηγική επιλογή την υπό ανάλυση εταιρεία.

Η στρατηγική μιας εταιρείας για την κατεύθυνση περιλαμβάνει τρεις γενικούς προσανατολισμούς προς την ανάπτυξη (μερικές φορές ονομάζονται και μεγάλες στρατηγικές):

Οι στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies) επεκτείνουν τις δραστηριότητες της εταιρείας, όπως κάνουν η αύξηση των πωλήσεων ή η προσθήκη προϊόντων.

Οι στρατηγικές σταθεροποίησης (stability strategies) δεν φέρνουν καμία αλλαγή στις υπάρχουσες δραστηριότητες της εταιρείας.

Οι στρατηγικές περισυλλογής (retrenchments strategies) μειώνουν το επίπεδο δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Αναλυτικότερα, οι στρατηγικές ανάπτυξης διακρίνονται σε συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης (horizontal integration), συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης (vertical integration), συσχετισμένης (related) και ασυσχετίστης (unrelated) διαποίκισης (diversification).



Κάθετη ολοκλήρωση 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<sup>46</sup>.

Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι η κάθε ολοκλήρωση ενδείκνυται όταν:

- Υπάρχουν ακριβοί ή αναξιόπιστοι προμηθευτές ή διανομείς προϊόντων.
- Υπάρχουν λίγοι διανομείς και προμηθευτές με συνέπεια η ολοκλήρωση να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές προοπτικές είναι καλές.
- Υπάρχει διαθεσιμότητα ανθρωπίνων και χρηματοοικονομικών πόρων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης.
- Υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής. Η στρατηγική αυτή γενικά αυξάνει την προβλεψιμότητα της ζήτησης των προϊόντων.
- Μείωση κόστους διανομής και αποθήκευσης.
- Βελτίωση του μάρκετινγκ ή απόκτηση τεχνολογίας.
- Χτίσιμο εμποδίων εισόδου στους ανταγωνιστές<sup>47</sup>.

Η οριζόντια ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί με την επέκταση των προϊόντων της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές και με την αύξηση της ποικιλίας των προϊόντων και 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 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.

<sup>46</sup> Παπακωνσταντίνου Γ, Ανδρουτσόπουλος Θ, Σμυρνής Ν, Νικολόπουλος Π, 2011, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

<sup>47</sup> Rubin, Paul H. 1998, «The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract», Journal of Law and Economics

Συχνά την εφαρμόζουν επιχειρήσεις οι οποίες εκτιμούν ότι μπορούν να αποκομίσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή τη διάθεση του προϊόντος<sup>48</sup>.

Η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης με συσχετισμένη διαποίκιση 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 κλπ.

Στόχος της συσχετισμένης διαποίκισης, όπως και κάθε άλλης εταιρικής/επιχειρηματικής στρατηγικής, θα πρέπει να είναι η δημιουργία αξίας. Η συσχετισμένη διαποίκιση 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<sup>49</sup>.

Στην άλλη περίπτωση, της ασυσχέτιστης διαποίκισης η εταιρεία δραστηριοποιείται σε διαφορετικούς κλάδους και ακολουθεί μια πιο ανορθόδοξη πορεία.

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις προσπαθούν μέσα από την ασυσχέτιστη διαποίκιση 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 συναφείς κλάδους. Μάλιστα, η αντιμονοπωλιακή νομοθεσία ήταν ένας από τους κύριους λόγους για τη δημιουργία των ασυσχέτιστα διαφοροποιημένων επιχειρήσεων στις ΗΠΑ στις δεκαετίες του 1960 και του 1970<sup>50</sup>.

Μια εταιρεία μπορεί να επιλέξει τη σταθερότητα αντί της ανάπτυξης, δηλαδή να συνεχίσει τις τρέχουσες δραστηριότητες της χωρίς να κάνει καμία σημαντική αλλαγή στην κατεύθυνση. Οι στρατηγικές της εταιρείας που αποβλέπουν στη σταθερότητα είναι ίσως κατάλληλες για μια πετυχημένη εταιρεία που λειτουργεί σε ένα λογικά προβλέψιμο περιβάλλον. Οι στρατηγικές σταθερότητας μπορεί να είναι πολύ χρήσιμες βραχυπρόθεσμα, αλλά μπορεί να αποδειχτούν επικίνδυνες αν εφαρμοστούν για πολύ μεγάλο διάστημα.

<sup>48</sup> Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

<sup>49</sup> Lynch R., 2006, Corporate Strategy, Prentice Hall-Financial Times

<sup>50</sup> Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

Μερικές από τις πιο γνωστές στρατηγικές αυτής της κατηγορίας είναι: της παύσης, των μηδενικών αλλαγών, των προσεχτικών βημάτων και του κέρδους<sup>51</sup>.

Η στρατηγική της παύσης (pause strategy) είναι στην πραγματικότητα ένα διάλειμμα, μια ευκαιρία για ξεκούραση πριν συνεχίσει η εταιρεία μια στρατηγική ανάπτυξης ή περιστολής. Μια τέτοια στρατηγική μπορεί να είναι πολύ κατάλληλη για να δώσει σε μια εταιρεία τη δυνατότητα να εδραιώσει τους πόρους της μετά από παρατεταμένη γρήγορη ανάπτυξη σε έναν κλάδο με αβέβαιο μέλλον. Πρόκειται συνήθως για μια προσωρινή στρατηγική, που θα χρησιμοποιηθεί μέχρι το περιβάλλον να γίνει πιο φιλόξενο<sup>52</sup>.

Η στρατηγική των μηδενικών αλλαγών (no change strategy) είναι μια απόφαση να μη γίνει τίποτα καινούργιο -μια επιλογή να συνεχιστούν οι σημερινές λειτουργίες και πολιτικές για το προβλέψιμο μέλλον. Η επιτυχία της στρατηγικής αυτής, που σπάνια διατυπώνεται σαφώς, εξαρτάται από την απουσία σημαντικών αλλαγών στην κατάσταση μιας επιχείρησης. Η εταιρεία βρήκε ίσως ένα αποδοτικό και σταθερό τμήμα της αγοράς για τα προϊόντα της. Αν εξαιρέσει κανείς τον κλάδο που υφίσταται συγκέντρωση, η σχετική άνεση που ζει μια εταιρεία σε αυτή την κατάσταση είναι πιθανό να κάνει το μάνατζμεντ να ακολουθήσει μια στρατηγική μηδενικών αλλαγών, πιστεύοντας ότι το μέλλον θα συνεχιστεί ως επέκταση του παρόντος. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μικρές πόλεις ακολουθούν αυτήν τη στρατηγική<sup>53</sup>.

Στρατηγική κέρδους (profit strategy) είναι μια απόφαση της εταιρείας να μην κάνει τίποτα καινούργιο σε μια κατάσταση που επιδεινώνεται, αλλά, αντίθετα, να ενεργήσει σαν τα προβλήματα της εταιρείας να ήταν μόνο προσωρινά<sup>54</sup>. Η στρατηγική κέρδους είναι μια απόπειρα τεχνητής στήριξης των κερδών όταν οι πωλήσεις μιας εταιρείας φθίνουν, με τη μείωση των επενδυτικών δαπανών και των βραχυπρόθεσμων ελαστικών δαπανών. Αντί να ανακοινώσει στους μετόχους και στο επενδυτικό κοινό την κακή θέση της εταιρείας, η διοίκηση, μπορεί να μπει στον πειρασμό να ακολουθήσει αυτήν τη δελεαστική στρατηγική.

Το μάνατζμεντ, αποδίδοντας τα προβλήματα της εταιρείας στο εχθρικό περιβάλλον (όπως είναι οι αντιεπιχειρηματικές πολιτικές της κυβέρνησης, οι ανήθικοι ανταγωνιστές, οι λεπτολόγοι πελάτες, ή οι πλεονέκτες δανειστές), αναβάλλει τις επενδύσεις ή μειώνει κάποιες

<sup>51</sup> J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2010, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall

<sup>52</sup> J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2010, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall

<sup>53</sup> J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2010, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall

<sup>54</sup> J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2010, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall

δαπάνες, όπως για την Έρευνα και Ανάπτυξη, τη συντήρηση, και τις διαφημίσεις, για να διατηρήσει τα κέρδη της σταθερά στη διάρκεια αυτής της περιόδου. Μπορεί ακόμα να πουλήσει μια από τις σειρές των προϊόντων της για να βελτίωση την ταμιακή ροή της. Προφανώς, η στρατηγική κέρδους είναι χρήσιμη μόνο για να βοηθήσει μια εταιρεία να ξεπεράσει μια προσωρινή δυσκολία. Δυστυχώς, αυτή η στρατηγική είναι δελεαστική και, αν συνεχιστεί για αρκετό διάστημα, θα οδηγήσει σε σοβαρή επιδείνωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας εταιρείας. Η συνέχιση με προσοχή (caution strategy) εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου η εταιρεία αναμένει σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και η ίδια αισθάνεται ότι θα πρέπει να περιμένει για να εκτιμήσει καλύτερα την κατεύθυνση που θα πάρουν αυτές οι αλλαγές, πριν δεσμεύσει πόρους.

Το μάνατζμεντ μπορεί να προωθήσει στρατηγικές περιστολής, όταν η εταιρεία έχει αδύνατη ανταγωνιστική θέση σε μερικές ή σε όλες τις σειρές των προϊόντων της, πράγμα που οδηγεί σε κακή απόδοση - όπως όταν οι πωλήσεις μειώνονται και αντί για κέρδη εμφανίζονται ζημιές. Οι στρατηγικές αυτές δημιουργούν σημαντικές πιέσεις για τη βελτίωση της απόδοσης. Όπως συμβαίνει με τον προπονητή μιας ηττημένης ποδοσφαιρικής ομάδας, έτσι και ο γενικός διευθυντής της εταιρείας πιέζεται συνήθως να κάνει κάτι γρήγορα, γιατί αλλιώς θα απολυθεί. Στην προσπάθεια του να εξαλείψει τις αδυναμίες που οδηγούν την εταιρεία στην καταστροφή, το μάνατζμεντ μπορεί να εφαρμόσει μια από τις παρακάτω στρατηγικές περιστολής: να αλλάξει πορεία, να γίνει αιχμάλωτη εταιρεία, να πουληθεί, ή να χρεοκοπήσει.

Η στρατηγική αναστροφής (turnaround strategy) αποτελεί την πρώτη από τις τέσσερις στρατηγικές περιστολής. Μια επιχείρηση έχει ανάγκη εφαρμογής στρατηγικών αναστροφής όταν η απόδοσή της βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο, δηλαδή τα κέρδη που πραγματοποιεί, δεν καλύπτουν το κόστος κεφαλαίου της. Η στρατηγική αναστροφής ακολουθεί τρία στάδια (συρρίκνωσης, σταθεροποίησης και αναδόμησης)<sup>55</sup>.

Μια εταιρεία η οποία επιλέγει να γίνει εξαρτώμενη κάποιας άλλης, μειώνοντας την ίδια στιγμή και το εύρος μερικών από τις δραστηριότητές της ονομάζεται αιχμάλωτη εταιρεία.

Η στρατηγική αποεπένδυσης περιλαμβάνει την πώληση ενός τμήματος της επιχείρησης. Εφαρμόζεται, κυρίως, όταν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από την υιοθέτηση της στρατηγικής αναστροφής είμαι μηδαμινά.

<sup>55</sup> Παπακωνσταντίνου Γ, Ανδρουτσόπουλος Θ, Σμυρνής Ν, Νικολόπουλος Π, 2011, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Η εταιρεία χρεοκοπεί όταν όλες οι προηγούμενες στρατηγικές περιστολής αποτύχουν και η επιχείρηση αναγκάζεται να τεμαχιστεί σε διάφορα τμήματα, τα οποία διατίθενται σε πώληση. Με αυτήν την στρατηγική τερματίζεται η ύπαρξη της εταιρείας.

Στο επίπεδο της Επιχειρησιακής Στρατηγικής συμπεραίνεται ότι η εταιρεία έχει επιλέξει και ακολουθεί τη Στρατηγική Ανάπτυξης έναντι των άλλων δύο εναλλακτικών στρατηγικών, της Στρατηγικής Σταθερότητας και της Στρατηγικής Περισυλλογής.

Αναφορικά με τη στρατηγική ανάπτυξης τονίζεται ότι η εταιρεία προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω της Οριζόντιας Ολοκλήρωσης.

Η «WIND HELLAS» έχει εφαρμόσει οριζόντια ανάπτυξη στην Ελλάδα κατά τα προηγούμενα χρόνια.

Αναλυτικότερα η «WIND HELLAS» το 2006 προχώρησε στην εξαγορά της εταιρείας κινητής Q-TELECOM τηλεφωνίας έναντι τιμήματος 325 εκατ. ευρώ με μετρητά και ταυτόχρονη ανάληψη της υποχρέωσης αποπληρωμής ομολογιακού δανείου 25 εκατ. Ευρώ.

Το 2007 προχώρησε στην ανάπτυξη (συσχετισμένη διαποίκιση) της μέσω της συγχώνευση της με την εταιρεία σταθερής τηλεφωνίας και Internet Tellas με σκοπό την αναβάθμιση των υπηρεσιών κινητής και σταθερής τηλεφωνίας για τη δημιουργία ενός πραγματικά ανταγωνιστικού παίκτη στην Ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών .

Επανερχόμενοι στην επιλεγμένη στρατηγική της εταιρείας (στρατηγική ανάπτυξης) επισημαίνεται ότι η «WIND HELLAS» συνεχίζει την αναπτυξιακή της πορεία-οριζόντια ανάπτυξη-μέσω της δημιουργίας και προσφοράς νέων προϊόντων (Ringtones, Mytones, υπηρεσία ειδοποίησης κλήσης, υπηρεσία ειδοποίησης κλήσεων, υπηρεσία απόκρυψης αριθμού, υπηρεσία σύντομων γραπτών μηνυμάτων, υπηρεσία καταλόγου Ελλάδας, φραγή κλήσεων, υπηρεσία προηγμένου προσωπικού τηλεφωνητή) στην υπάρχουσα αγορά και μέσω της κάλυψης νέων γεωγραφικών περιοχών (κυρίως με την ανάπτυξη του δικτύου τρίτης γενιάς που ξεπερνά το 80%) με την ήδη υπάρχουσα γκάμα των προϊόντων της. Αυτό άλλωστε διαφαίνεται ξεκάθαρα και από τους σκοπούς-στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός.

Η αύξηση του δικτύου των καταστημάτων (400) 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. Αντίστοιχα, η συνεχής δημιουργία νέων προϊόντων-υπηρεσιών που προσφέρονται στους ήδη υπάρχοντες πελάτες της, είναι και αυτή “πρακτική” προς την ίδια κατεύθυνση με την προηγούμενη. Τέλος, το όραμα της εταιρείας, όπως αυτό αναφέρεται παραπάνω, είναι ίσως η γραπτή αποτύπωση των

σχεδίων προς υλοποίηση που έχει η επιχείρηση και φυσικά το στοιχείο εκείνο που φανερώνει τη στρατηγική η οποία θα ακολουθηθεί.

Κάνοντας μία προσπάθεια να αναδείξουμε τους λόγους εκείνους που πιθανόν να ώθησαν την επιχείρηση στη στρατηγική αυτή επιλογή ίσως να αρκεί μόνο το να λάβουμε υπόψη τα στοιχεία σχετικά με την οικονομική κατάσταση που επικρατούσε στην Ελλάδα από το έτος δημιουργίας της επιχείρησης έως και πριν δυο χρόνια. Συγκεκριμένα, αναφερόμενοι σε έναν από τους πιο αντιπροσωπευτικούς δείκτες όσον αφορά την πορεία της οικονομίας, το Α.Ε.Π. παρουσίαζε συνεχώς αύξηση (5%/2004). Καταλαβαίνει κανείς λοιπόν τις ανοδικές τάσεις και το κλίμα ευφορίας που επικρατούσε στην ελληνική οικονομία τα προηγούμενα χρόνια έδωσε τη δυνατότητα για ανάπτυξη.

Επιπρόσθετα, στην απόφαση της εταιρείας για υιοθέτηση της Στρατηγικής Ανάπτυξης (Growth strategy) συνέβαλλε και το γεγονός της παντελής απουσίας της κινητής τηλεφωνίας από τον ελλαδικό χώρο έως το 1993 δίνοντας της την ευκαιρία να δραστηριοποιηθεί σε μια παρθένα αγορά. Έτσι δόθηκε η ευκαιρία στην εταιρεία να δημιουργήσει το δίκτυο και τις υπηρεσίες που θα προσφέρει από μηδενική βάση.

Συμπερασματικά, έχοντας παρουσιάσει το ευνοϊκό οικονομικό κλίμα το οποίο επικρατούσε στην Ελλάδα τα προηγούμενα χρόνια όσο και τη χαμηλή διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας η εταιρεία έχει επιλέξει την πλέον κατάλληλη στρατηγική. Μέσω της εφαρμογής αυτής της στρατηγικής θα καταφέρει να επιτύχει μεγαλύτερες πωλήσεις, πιθανόν μεγαλύτερα κέρδη και αύξηση της πελατειακής της βάσης.

### **3.10 Επιχειρηματική στρατηγική**

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: cost leadership, διαφοροποίηση (differentiation) και στρατηγική εστίασης (focus). Στρατηγική 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<sup>56</sup>. Στρατηγική διαφοροποίησης 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<sup>57</sup>. 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. Η στρατηγική εστίασης διακρίνεται στη στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους και στη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση. Η εστίαση με ηγεσία κόστους είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλότερου κόστους που επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών ή σε μια γεωγραφική αγορά και επιχειρεί να εξυπηρετήσει μόνον αυτό το τμήμα αγοράς, αποκλείοντας άλλες<sup>58</sup>. Με την εστίαση με ηγεσία κόστους, η εταιρεία ή η επιχειρηματική μονάδα επιδιώκει ένα πλεονέκτημα κόστους στο τμήμα της αγοράς που στοχεύει. Η εστίαση με διαφοροποίηση είναι μια στρατηγική που επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών, ένα τμήμα μιας σειράς προϊόντων ή μια γεωγραφική αγορά<sup>59</sup>.

Αφού αναλύσαμε την Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate strategy) της εταιρείας κινητής τηλεφωνίας, 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 «WIND HELLAS» να ανταγωνιστεί στο συγκεκριμένο κλάδο έναντι των δυο άλλων ανταγωνιστών της.

Αναφορικά με την εν λόγω επιχείρηση διευκρινίζεται ότι καταρχήν πρόθεσή της είναι να προσφέρει το μπουκέτο των προϊόντων-υπηρεσιών της σε όλα τα τμήματα της αγοράς. Η εταιρεία κινητής τηλεφωνίας «WIND 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.

<sup>56</sup> J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2010, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall σελ.117

<sup>57</sup> J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2010, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall σελ.117

<sup>58</sup> J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2010, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall σελ.121

<sup>59</sup> J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2010, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall σελ.121

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.

Μιλώντας στην παρούσα ενότητα για επιχειρηματική στρατηγική-στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και έχοντας αναφερθεί στους τρόπους που προσπαθεί να διαφοροποιηθεί η εταιρεία έναντι του ανταγωνισμού τόσο σε επίπεδο προϊόντων όσο και σε επίπεδο υπηρεσιών θα αναφερθούμε στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage) που διατηρούσε η «WIND HELLAS». Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage) της εταιρείας εντοπιζόταν στο γεγονός ότι ήταν η μόνη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα που προσέφερε ολοκληρωμένες υπηρεσίες Κινητής, Σταθερής & Internet στους πελάτες της. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα δεν διατηρήθηκε μετά τη συμμαχία VODAFONE-HOL και την εξαγορά της COSMOTE από τον ΟΤΕ.

### 3.11 Εναλλακτικές Στρατηγικές Επιχείρησης

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 «WIND 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.

Η εναλλακτική επιχειρησιακή στρατηγική μπορεί να διακριθεί σε:

A) **Στρατηγική ανάπτυξης**, η οποία μπορεί να υλοποιηθεί μέσω της υιοθέτησης 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 προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει στις υπάρχουσες αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται. 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 κλίματος. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ο ρόλος της Επιτροπής Ανταγωνισμού η οποία θα είναι σε θέση να επιβάλει πρόστιμα ή ακόμη και να αποφασίσει την ακύρωση της συμφωνίας.

**B) Στρατηγική σταθεροποίησης:** Στρατηγική που θα μπορούσε να υλοποιηθεί με:

- *Παύση*

Η εταιρεία, τα προηγούμενα χρόνια είχε προχωρήσει σε εξαγορές/συγχωνεύσεις (Q, Tellas) και γενικότερα σε μια περίοδο συνεχόμενης ανάπτυξης. Σε αυτή την περίπτωση θα ήταν φρόνιμο η επιχείρηση να προβεί σε ένα «διάλειμμα», περίοδο όπου θα μπορούσε να γίνει προσπάθεια ανάπτυξης εσωτερικών συστημάτων (διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, πληροφοριακών συστημάτων). Η υιοθέτηση της στρατηγικής αυτής θα συμβάλλει 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 κινητής 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.

Γ) **Στρατηγική περισυλλογής:** Οι τρόποι υλοποίησης αυτής της επιχειρησιακής στρατηγικής (διάσωση-ανάστροφη, 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.

### 3.12 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. Η ταξινόμηση αυτή μας δίνει τον Πίνακα 3.1, μια μήτρα με εννιά τετράγωνα. 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 τρίτη 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 οριζόντιας ολοκλήρωσης ή να ακολουθήσει στρατηγική σταθεροποίησης και ειδικότερα τη στρατηγική της καμίας αλλαγής για ένα εύλογο χρονικό διάστημα.

**Πίνακας 3.1:**Ελκυστικότητα κλάδου-Ανταγωνιστική θέση

ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ οριζόντια ολοκλήρωση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ διάσωση-αναστροφή
	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ οριζόντια ολοκλήρωση ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ ξεπούλημα
	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ασυχετισμένη διαποίηση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ασυχετιστη διαποίηση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ χρεοκοπία
	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		

Για μικρό χρονικό διάστημα, η εταιρεία ακολουθώντας τη στρατηγική της καμίας αλλαγής θα προσπαθήσει να σταθεροποιήσει τα κέρδη της και να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς της.

Σε ότι αφορά στη στρατηγική ανάπτυξης και ειδικότερα στην οριζόντια ολοκλήρωση αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω της προσφοράς νέων προϊόντων-υπηρεσιών που θα δίνουν έμφαση σε αναπτυσσόμενους τομείς:

- υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας.
- ανάπτυξη του δικτύου τρίτης γενιάς.
- παροχή υπηρεσιών (κινητή τηλεφωνία σε συνδυασμό με σταθερή τηλεφωνία, πρόσβαση στο Διαδίκτυο ή/και υπηρεσίες περιεχομένου).

με την παράλληλη δημιουργία νέων υποδομών μέσω ενός δικτύου 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.

Επιπρόσθετα, προτείνεται στην εταιρεία να επιδιώξει την εξαγορά της ή την συμμαχία από τηλεπικοινωνιακό κολοσσό του εξωτερικού, ο οποίος θα επένδυε σημαντικά χρηματικά ποσά για την ανάπτυξή της και θα της προσέφερε την κατάλληλη τεχνογνωσία για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Ακόμη, θα μπορούσε να μελετήσει τη δυνατότητα

συγγώνευσης με κάποια ελληνική εταιρεία με σκοπό να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας και μεγαλύτερη επάρκεια για τις εταιρείες, σημαντικά ζητούμενα στις παρούσες συνθήκες. Τέλος, να προσπαθήσει να επιτύχει την αναδιάρθρωση του εμπορικού και κοστολογικού της μοντέλου ώστε να επιτύχει μείωση του κόστους και αποτελεσματικότερη λειτουργία όλων των εταιρικών δομών.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε η μελέτη επιχείρησης (WIND HELLAS) που ανήκει στον κλάδο της κινητής 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 κοινωνική υπευθυνότητα. Επίσης, έγινε αναφορά σε οικονομικά στοιχεία της εταιρείας και στην θέση που κατέχει στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα.

Το επόμενο βήμα περιλαμβάνει την διαμόρφωση στρατηγικής της επιχείρησης. Καθορίστηκαν το όραμα και η αποστολή της εταιρείας, οι σκοποί 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 και καταγράφηκαν οι πολιτικές της.

Στη συνέχεια αναφέρθηκαν οι εναλλακτικές στρατηγικές της επιχείρησης και η προτεινόμενη στρατηγική.

Συμπερασματικά, τονίζουμε ότι η WIND HELLAS, δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο όπου χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και επιβράδυνση σε ένα γενικότερο εθνικό κακό οικονομικό κλίμα. Προτείνεται η συγχώνευση της με την ανταγωνίστρια εταιρεία (Vodafone) και η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης που θα ελέγχει το 50% της αγοράς κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ****ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- 1.Αρτίκης Π. Γεώργιος, (2003), Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και Προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks
- 2.Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, (2002), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου.
- 3.Λαζαρίδης Θ, Δρομπέτας, (2011), Εταιρική Διακυβέρνηση, Διεθνής πρακτική και Ελληνική εμπειρία, Εκδόσεις σοφία Α.Ε.
- 4.Παπαδάκης Μ. Βασίλης, (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου.
- 5.Παπακωνσταντίνου Γ, Ανδρουτσόπουλος Θ, Σμυρνής Ν, Νικολόπουλος Π, (2011), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

**ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

6. Ansoff I, (1988) Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion, N.Y., McGraw-Hill.
7. C.W.Hofer and D.Schendel: (1998) Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing Co
8. J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, (2010), Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ- Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall.
9. Kotler P,(1996), Principle of Marketing: The European Edition,UK, Prentice Hall.
10. Lynch R.,(2006), Corporate Strategy, Prentice Hall-Financial Times
- 11.Prentice Hall. Michael E. Porter, (1980), Competitive strategy, NY: The Free Press.
12. Rubin, Paul H. (1998), The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract, Journal of Law and Economics

**ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

13. [www.adsl.gr](http://www.adsl.gr)
14. [www.bluewavemag.com](http://www.bluewavemag.com).
15. [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr)
16. [www.capital.gr](http://www.capital.gr)
17. [www.eekt.gr](http://www.eekt.gr)
18. [www.eett.gr](http://www.eett.gr)
19. [www.ethnos.gr](http://www.ethnos.gr)
20. [www.forin.gr](http://www.forin.gr)
21. [www.investingreece.gov.gr](http://www.investingreece.gov.gr)
22. [www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr)
23. [www.nafemporiki.gr](http://www.nafemporiki.gr)
24. [www.pentapostagma.gr/](http://www.pentapostagma.gr/)
25. [www.seb.gr](http://www.seb.gr)
26. [www.techpress.gr](http://www.techpress.gr)
27. [www.Vodafone.gr](http://www.Vodafone.gr)
28. [www.wind.com.gr](http://www.wind.com.gr)