



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

**Διπλωματική Εργασία με θέμα:  
Κλάδος Τηλεπικοινωνιών: Αναζήτηση  
Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος σε Έναν Ελάχιστα  
Διαφοροποιημένο Κλάδο. Μελλοντικές Στρατηγικές**

*Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Τεχνοοικονομική Διοίκηση  
Ψηφιακών Συστημάτων*

ΑΘΗΝΑ, 2015  
ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ  
Κοζεντίνου Ρεγγίνα

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή.....</b>	<b>6</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....</b>	<b>8</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Σύνοψη.....</b>	<b>9</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Θεωρία Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....</b>	<b>10</b>
3.1 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	12
3.1.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος.....	13
3.1.1.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	14
I. Ανάλυση PEST ή PESTLE.....	15
II. Υπόδειγμα Porter.....	17
3.1.1.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	22
3.1.1.3 Ανάλυση SWOT.....	24
3.1.1.4 Η έννοια της αλυσίδας αξίας.....	25
3.1.1.5 Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων.....	26
3.1.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	27
3.1.2.1 Αποστολή (mission).....	27
3.1.2.2 Σκοποί (objectives).....	28
3.1.2.3 Στρατηγική (strategy).....	28
3.1.2.4 Πολιτικές (policies).....	28
3.1.3 Υλοποίηση Στρατηγικής.....	29
3.1.3.1 Προγράμματα (programs).....	29
3.1.3.2 Προϋπολογισμοί (budgets).....	29
3.1.3.3 Διαδικασίες (procedures).....	30
3.1.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής.....	30
3.1.4.1 Μέτρηση της Επίδοσης: Balanced Scorecard.....	31
3.2 Επίπεδα Στρατηγικής.....	32
3.2.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy).....	32
3.2.1.1 Στρατηγική Κατεύθυνσης (Directional Strategy).....	33
3.2.1.1.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης.....	33
Στρατηγικές Συγκέντρωσης (Concentration Strategies).....	34
Στρατηγικές Διαποίκισης (Diversification Strategies).....	35
3.2.1.1.2 Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability Strategies).....	35
Στρατηγική Καμίας Αλλαγής (No Change Strategy).....	36
Στρατηγική Παύσης/Συνέχισης με προσοχή (Pause/Proceed with caution).....	36
Στρατηγική Συγκομιδής (Profit Strategy).....	36
3.2.1.1.3 Στρατηγικές Περισυλλογής (Retrenchment Strategies).....	36

<i>Στρατηγική Διάσωσης ή Αναστροφής (Turnaround Strategy)</i> .....	36
<i>Στρατηγική Αποεπένδυσης (Divestment Strategy)</i> .....	37
<i>Στρατηγική Χρεοκοπίας/Ρευστοποίησης (Bankruptcy/Liquidation Strategy)</i> .....	37
3.2.1.2 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου (Portfolio Strategy/Analysis) .....	37
3.2.1.2.1 Ο πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς (Growth Share Matrix) .....	38
3.2.1.2.2 Ο πίνακας Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης (Industry Attractiveness – Competitive Position) .....	39
3.2.1.3 Γονική Στρατηγική (Parenting Strategy) .....	40
3.2.2 Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy) .....	41
3.2.2.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (Cost Leadership Strategy) .....	41
3.2.2.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation Strategy) .....	42
3.2.2.3 Στρατηγική Εστίασης (Focus Strategy) .....	43
3.2.3 Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy) .....	45
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</b> .....	46
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Κλάδος Τηλεπικοινωνιών (Σταθερής Τηλεφωνίας και Διαδικτύου)</b> .....	47
4.1 Ορισμός Τηλεπικοινωνιών .....	47
4.2 Ιστορική Αναδρομή .....	48
4.3 Εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον Κλάδο .....	50
4.4 Μακρο – Περιβάλλον Κλάδου .....	53
4.4.1 Πολιτικό Περιβάλλον (Political) .....	53
4.4.2 Οικονομικό Περιβάλλον (Economical) .....	54
4.4.3 Κοινωνικό-Πολιτιστικό Περιβάλλον (Sociocultural) .....	56
4.4.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological) .....	57
4.5 Μικρο – Περιβάλλον Κλάδου .....	57
4.5.1 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων .....	57
4.5.2 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων .....	59
4.5.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών .....	60
4.5.4 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών .....	61
4.5.5 Απειλή από υποκατάστατα .....	61
4.6 Τρέχουσα Κατάσταση και Μελλοντικές Προοπτικές στον Κλάδο Τηλεπικοινωνιών .....	62
4.6.1 Οικονομικά Στοιχεία Κλάδου .....	62
4.6.2 Μελλοντικές Προοπτικές Κλάδου .....	67
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</b> .....	68
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Στρατηγικές για τις Επιχειρήσεις που Δραστηριοποιούνται στον Κλάδο των Τηλεπικοινωνιών: Μελέτη περίπτωσης Όμιλος ΟΤΕ</b> .....	69
5.1 Παρουσίαση Ομίλου ΟΤΕ .....	69
5.1.1 Ιστορικά Στοιχεία .....	69

5.1.2	Όραμα και Στρατηγικές Επιδιώξεις .....	75
5.1.3	Εταιρείες Ομίλου .....	76
5.1.4	Σύνθεση Διοίκησης .....	79
5.1.5	Υπηρεσίες – Υποδομή.....	82
5.1.5.1	Υπηρεσίες.....	82
5.1.5.2	Υποδομή Δικτύου .....	82
5.1.5.3	Υποδομή Εξυπηρέτησης Πελατών.....	85
5.1.6	Εργασιακό Περιβάλλον .....	86
5.1.7	Εταιρική/Κοινωνική Υπευθυνότητα .....	86
5.1.8	Οικονομικά Στοιχεία .....	88
5.2	Ανάλυση SWOT .....	91
5.3	Επιχειρησιακή Στρατηγική ΟΤΕ.....	92
5.4	Επιχειρηματική Στρατηγική ΟΤΕ .....	93
5.5	Η Βελτίωση της Εμπειρίας του Πελάτη (Customer Experience) ως κυρίαρχη τάση	94
5.5.1	Η Εμπειρία Πελάτη (Customer Experience) .....	94
5.5.2	Οδηγώντας η Βελτίωση της Εμπειρίας Πελάτη στη Διαφοροποίηση .....	97
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....</b>	<b>99</b>
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>100</b>

### Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

<b>Διάγραμμα 3.1:</b>	Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	13
<b>Διάγραμμα 3.2:</b>	Περιβαλλοντικές Μεταβλητές .....	15
<b>Διάγραμμα 3.3:</b>	Υπόδειγμα Porter .....	20
<b>Διάγραμμα 3.4:</b>	SWOT Analysis .....	25
<b>Διάγραμμα 3.5:</b>	Υπόδειγμα Αξιολόγησης και Ελέγχου .....	31
<b>Διάγραμμα 3.6:</b>	Επίπεδα Στρατηγικής .....	32
<b>Διάγραμμα 5.1:</b>	Δραστηριότητες Ομίλου ΟΤΕ – Θυγατρικές Εταιρείες .....	76
<b>Διάγραμμα 5.1:</b>	Κύκλος Εργασιών ΟΤΕ.....	90
<b>Διάγραμμα 5.2:</b>	Ανάλυση Λειτουργικών Εξόδων ΟΤΕ .....	90

### Περιεχόμενα Πινάκων

<b>Πίνακας 3.1:</b>	Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών .....	37
<b>Πίνακας 3.2:</b>	BCG’s Growth – Share Matrix .....	39
<b>Πίνακας 3.3:</b>	GE Business Screen.....	40
<b>Πίνακας 3.4:</b>	Επιχειρηματικές Στρατηγικές .....	44
<b>Πίνακας 4.1:</b>	Ενεργοί Πάροχοι Σταθερής.....	53
<b>Πίνακας 4.2:</b>	Μερίδια αγοράς στον Κλάδο των Τηλεπικοινωνιών (για τις πρώτες έξι εταιρείες) .....	58
<b>Πίνακας 4.3:</b>	Επενδύσεις παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών στην Ελλάδα .....	65

<b>Πίνακας 4.4:</b> Εξέλιξη βασικών οικονομικών μεγεθών αδειοδοτημένων παρόχων .....	65
<b>Πίνακας 4.5:</b> Συμβολή Τηλεπικοινωνιών στο ΑΕΠ.....	66
<b>Πίνακας 4.6:</b> Ετήσια αύξηση της διείσδυσης σε Ελλάδα και Ε.Ε. ....	67
<b>Πίνακας 5.1:</b> Διοικητικό Συμβούλιο ΟΤΕ.....	80
<b>Πίνακας 5.2:</b> Εκτελεστική Διοίκηση ΟΤΕ .....	81
<b>Πίνακας 5.3:</b> Κοινωνικοί και Περιβαλλοντικοί δείκτες ΟΤΕ.....	87
<b>Πίνακας 5.4:</b> Τι σημαίνει WOR.....	96

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή και Πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του στη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη μητέρα μου, Φανή Καραφύλλη, για τη στήριξη και την ενθάρρυνση που μου παρείχε όλα αυτά τα χρόνια, χωρίς τα οποία δεν θα είχα καταφέρει να φτάσω έως εδώ.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

Στρατηγική: ουσιαστικό [θηλυκό του αρχαίου επιθέτου στρατηγικός <στρατός + ἄγω<sup>1</sup>], κλάδος της πολεμικής τέχνης που μελετά και διευθύνει το γενικό σχέδιο των στρατιωτικών επιχειρήσεων || σύνολο συντονισμένων ενεργειών και χειρισμών για την επίτευξη στόχου, τακτική<sup>2</sup>.

Ο όρος στρατηγική έχει τις ρίζες του στην αρχαιότητα. Ο Θουκυδίδης θεωρείται ο πατέρας του κλάδου των Διεθνών Σχέσεων και ένας από τους κορυφαίους στρατηγικούς αναλυτές όλων των εποχών μαζί με τους Σουν Τσου και Κλαούζεβιτς. Εφαρμόζοντας τον ορισμό της στρατηγικής στο πεδίο της διεθνούς πολιτικής, μπορεί να ειπωθεί ότι η στρατηγική συνίσταται στη σύζευξη μέσων και σκοπών ενός κράτους υπό την επίδραση του διεθνούς ανταγωνισμού τόσο στην ειρήνη όσο και στον πόλεμο.

Ανάλογα με το πεδίο αναφοράς της, η στρατηγική χωρίζεται σε διάφορα επίπεδα. Όταν χρησιμοποιούνται όλα τα διαθέσιμα μέσα ενός κράτους (στρατιωτικά, διπλωματικά, οικονομικά κ.λπ.) για την επίτευξη των πολιτικών αντικειμενικών σκοπών ενόψει πραγματικής ή ενδεχόμενης σύγκρουσης, τότε μιλάμε για υψηλή στρατηγική (grand strategy). Όταν χρησιμοποιούνται μόνο τα στρατιωτικά μέσα, τότε μιλάμε για στρατιωτική στρατηγική. Η χρήση μεγάλων στρατιωτικών μονάδων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών που έχουν τεθεί στα πλαίσια μίας εκστρατείας, ενός θεάτρου επιχειρήσεων ή ενός κλάδου των ενόπλων δυνάμεων ονομάζεται επιχειρησιακή στρατηγική (operational art). Τέλος, η χρήση στρατιωτικών μονάδων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών που έχουν τεθεί στα πλαίσια μίας μάχης ονομάζεται τακτική.<sup>3</sup>

Εφαρμόζοντας τον ορισμό της στρατηγικής στο πεδίο των επιχειρήσεων, αυτή συνίσταται σε ένα περιεκτικό σχέδιο για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών (objective) μιας επιχείρησης, το οποίο μπορεί να αλλάζει ανάλογα με τις περιβαλλοντικές αλλαγές, καθώς επηρεάζεται από αυτές.<sup>4</sup> Εύκολα μπορούμε να αντιληφθούμε ότι οι επιχειρήσεις δρουν σαν κράτη, χρησιμοποιώντας όλα τα μέσα που

---

<sup>1</sup> Παν. Ε. Γιαννακόπουλος, *Λεξικό της Αρχαίας Ελληνικής Γλώσσας*, Αθήνα, Εκδόσεις Πελεκάνος

<sup>2</sup> *Μείζον Ελληνικό Λεξικό*, Αθήνα, Εκδόσεις Τεγόπουλος-Φυτράκης, 2006

<sup>3</sup> Κ. Κολιόπουλος, *Η στρατηγική σκέψη από την αρχαιότητα έως σήμερα*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2008

<sup>4</sup> Ν. Γεωργόπουλος, *Διοίκηση και Στρατηγική Τηλεπικοινωνιακών Επιχειρήσεων*, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις

διαθέτουν στη «μάχη» για την επίτευξη και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, των αντίστοιχων δηλαδή αντικειμενικών σκοπών της κράτους.

Η χρήση του όρου στρατηγική στο πεδίο των επιχειρήσεων έγινε για πρώτη φορά το 1951 από τον William H. Newman (1909-2002). Προχωρώντας ένα βήμα παρακάτω, η στρατηγική είναι το σύνολο των αποφάσεων που κατευθύνονται από τους σκοπούς και τις ενέργειες που προέρχονται από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες (εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης), οι οποίες εναρμονίζονται με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος (εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης). Με άλλα λόγια, είναι η θεωρία μιας επιχείρησης για το πώς θα αποκτηθεί και θα διατηρηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η στρατηγική, λοιπόν, είναι ένα υποσύνολο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Ως στρατηγικό μάνατζμεντ ορίζεται το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση (επίδοση = αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα<sup>5</sup>) μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού), τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής και τέλος την αξιολόγηση και τον έλεγχό της.<sup>6</sup>

Η σπουδαιότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις είναι συνεχώς αυξανόμενη και πόσο μάλλον όταν αναφερόμαστε σε επιχειρήσεις του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, όπου το παρεχόμενο προϊόν ή η παρεχόμενη υπηρεσία είναι ίδια ή σχεδόν μη διαφοροποιήσιμα και η εύρεση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος φαντάζει ψευδαίσθηση. Στην παρούσα μελέτη, θα εξετασθεί η εύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στο κομμάτι της σταθερής επικοινωνίας και της παροχής υπηρεσιών Διαδικτύου.

---

<sup>5</sup> Ν. Γεωργόπουλος, *Διοίκηση και Στρατηγική Τηλεπικοινωνιακών Επιχειρήσεων, Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις

<sup>6</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability*, Pearson Educated Limited, Thirteenth Edition



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Παν. Ε. Γιαννακόπουλος, *Λεξικό της Αρχαίας Ελληνικής Γλώσσας*, Αθήνα, Εκδόσεις Πελεκάνος
- *Μείζον Ελληνικό Λεξικό*, Αθήνα, Εκδόσεις Τεγόπουλος-Φυτράκης, 2006
- Κ. Κολιόπουλος, *Η στρατηγική σκέψη από την αρχαιότητα έως σήμερα*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2008
- Ν. Γεωργόπουλος, *Διοίκηση και Στρατηγική Τηλεπικοινωνιακών Επιχειρήσεων, Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability*, Pearson Educated Limited, Thirteenth Edition

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Σύνοψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναδείξει τους τρόπους με τους οποίους οι σύγχρονες επιχειρήσεις στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών σταθερής μπορούν να αποκτήσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εργασία χωρίζεται σε τέσσερα βασικά κεφάλαια.

Στο *Κεφάλαιο 3* αναλύεται εκτενώς η θεωρία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Επεξηγούνται βασικές έννοιες και εργαλεία, ενώ περιγράφεται το υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ και τα τέσσερα στάδιά του.

Στο *Κεφάλαιο 4* ερευνάται ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών σταθερής τηλεφωνίας και παροχής υπηρεσιών Διαδικτύου. Μέσα από τον ορισμό του κλάδου, την ιστορική του αναδρομή, τη μελέτη των εταιρειών που περιλαμβάνει γίνεται η αξιολόγησή του, ενώ ταυτόχρονα γίνεται χρήση του υποδείγματος του Porter και της PEST ανάλυσης.

Στο *Κεφάλαιο 5* προχωράμε σε μελέτη περίπτωσης (case study) εταιρείας του κλάδου των τηλεπικοινωνιών σταθερής τηλεφωνίας και υπηρεσιών Διαδικτύου. Γίνεται παρουσίαση της εταιρείας και της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής της. Τέλος, εξετάζεται μια καινούργια τάση στον επιχειρηματικό κόσμο, αυτή της βελτίωσης της εμπειρίας του πελάτη (customer experience). Στην ενότητα αυτή (5.5), θα ερευνηθεί τόσο ο ορισμός της τάσης και τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιεί όσο και το κατά πόσον μπορεί να οδηγήσει σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Θεωρία Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Οι επιχειρήσεις έχουν ως σκοπό τους την εξασφάλιση της βιωσιμότητάς τους και τη δημιουργία αξίας στους καταναλωτές. Η δημιουργία αξίας οδηγεί και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο λόγος ύπαρξης της θεωρίας του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι τόσο το πολυτάραχο και δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον όσο και το πολύπλοκο εσωτερικό περιβάλλον της ίδιας της επιχείρησης, που σε συνδυασμό με τους περιορισμένους πόρους, οι οποίοι πρέπει να κατανεμηθούν, και τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα καθιστούν όλο και πιο δύσκολη την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι διευθυντές πλέον πρέπει να σκεφθούν στρατηγικά και να απαντήσουν σε τρεις κρίσιμες ερωτήσεις<sup>7</sup>:

- Πού είμαστε τώρα (ως επιχείρηση, ποια η θέση της στον κλάδο σε σχέση με τους ανταγωνιστές - *Ανίχνευση Περιβάλλοντος*)
- Πού θέλουμε να βρεθούμε (σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες επιθυμούμε να εμπλακούμε και σε ποια θέση της αγοράς θέλουμε να βρεθούμε, ποιες ανάγκες των αγοραστών θέλουμε να καλύψουμε και ποια είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα - *Διαμόρφωση Στρατηγικής*)
- Πώς θα φτάσουμε εκεί (*Υλοποίηση Στρατηγικής*)

Ο αυξανόμενος συνεχώς κίνδυνος σφαλμάτων, τα δαπανηρά λάθη και η οικονομική καταστροφή εταιρειών έχουν οδηγήσει στις μέρες μας όλα τα διευθυντικά στελέχη σε όλους τους οργανισμούς να λάβουν σοβαρά υπόψη τους το στρατηγικό μάνατζμεντ, ώστε να διατηρήσουν τις εταιρείες τους ανταγωνιστικές σε ένα όλο και πιο ασταθές περιβάλλον.<sup>8</sup>

Καθώς, λοιπόν, οι διευθυντές προσπαθούσαν να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις, το στρατηγικό μάνατζμεντ πέρασε από τέσσερις φάσεις εξέλιξης έως ότου φθάσει στη σημερινή του μορφή:

- **Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός - Basic Financial Planning:** έχοντας ως βάση μια στατική ανάλυση, χωρίς να λάβουν υπόψη τους το εξωτερικό

<sup>7</sup> Ν. Γεωργόπουλος, *Διοίκηση και Στρατηγική Τηλεπικοινωνιακών Επιχειρήσεων, Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις

<sup>8</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability*, Pearson Educated Limited, Thirteenth Edition

περιβάλλον και με την υπόθεση ότι το παρελθόν θα συνεχίσει και στο μέλλον, οι περισσότερες επιχειρήσεις στις αρχές της δεκαετίας του '50 εισήγαγαν το σχεδιασμό μόνο όταν επρόκειτο να παρουσιάσουν τον προϋπολογισμό του επόμενου έτους. Η ανάλυση ήταν μικρή και αρκετά απλοϊκή, αλλά ήταν η απαρχή του στρατηγικού μάνατζμεντ.

- **Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός – Forecast-based Planning:** στα τέλη της δεκαετίας του '50 υπήρξε πραγματική πρόοδος ως προς την ανάπτυξη ενός περισσότερο περιεκτικού συστήματος σχεδιασμού. Καθώς οι ετήσιοι προϋπολογισμοί αποδεικνύονταν όλο και πιο ανώφελοι στο να καθορίσουν μακροπρόθεσμες πολιτικές, τα στελέχη προσπάθησαν να εισάγουν τον πενταετή σχεδιασμό. Σκοπός του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού είναι ο ορισμός των οργανωσιακών στόχων και η κατανομή των πόρων για την επίτευξη των στόχων αυτών. Η βασική ιδέα είναι η πρόβλεψη των περιβαλλοντικών τάσεων και ο καθορισμός στόχων για την καθοδήγηση των λειτουργιών της επιχείρησης και των ενεργειών όλων των ατόμων που εμπλέκονται σε αυτήν τη διαδικασία.<sup>9</sup> Η φάση αυτή ήταν χρονοβόρα, καθώς συχνά περιλάμβανε πάνω από έναν μήνα συνεχών δράσεων, ώστε να υπάρξει βεβαιότητα ότι όλοι οι προτεινόμενοι προϋπολογισμοί ταιριάζουν μεταξύ τους. Παράλληλα, τα στελέχη γίνονται όλο και πιο ανταγωνιστικά, διεκδικώντας μεγαλύτερο μετοχικό κεφάλαιο.<sup>10</sup>
- **Στρατηγικός Σχεδιασμός – Externally Oriented (Strategic) Planning:** στη δεκαετία του '70, οι συνεχόμενες αποτυχημένες προβλέψεις για την αγορά κάνουν τα στελέχη να χάσουν την πίστη τους σε αυτές και να προσπαθήσουν να αντιληφθούν τα βασικά φαινόμενα που επικρατούν στην αγορά και προκαλούν αλλαγές. Η υπόθεση στην οποία βασίζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ότι το παρελθόν δεν είναι σε θέση πλέον να μας υποδείξει το μέλλον. Η προσοχή των στελεχών στρέφεται στο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον, στην αναγνώριση της αλλαγής της επιχειρηματικής κατεύθυνσης, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.<sup>11</sup> Σε αυτήν τη φάση, ο

<sup>9</sup> Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, Β' Έκδοση

<sup>10</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability*, Pearson Educated Limited, Thirteenth Edition

<sup>11</sup> Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, Β' Έκδοση

σχεδιασμός φεύγει από τα χέρια των κατώτερων στελεχών και δίνεται σε μια ομάδα σχεδιασμού, που σκοπό της έχει να αναπτύξει στρατηγικά σχέδια για όλη την επιχείρηση. Τα ανώτατα στελέχη συναντώνται μια φορά το χρόνο μαζί με ανθρώπους κλειδιά της ομάδας σχεδιασμού ώστε να αξιολογήσουν και να ανανεώσουν το τρέχον στρατηγικό σχέδιο. Τέτοιου είδους σχεδιασμός, από την κορυφή προς τα κάτω, εστιάζει στη διαμόρφωση της στρατηγικής και αφήνει την υλοποίηση στα κατώτερα στελέχη.<sup>12</sup>

- **Στρατηγικό Μάνατζμεντ – Strategic Management:** οι εταιρείες στα τέλη της δεκαετίας του '70 συνειδητοποίησαν ότι τα στρατηγικά σχέδια δεν αξίζουν χωρίς τη συμμετοχή και την αφοσίωση όλων των εργαζομένων. Ανάπτυξαν και ενσωμάτωσαν μια σειρά στρατηγικών με στόχο να επιτύχουν τους πρωταρχικούς σκοπούς (objectives) της επιχείρησης. Οι στρατηγικές σε αυτό το σημείο εμπεριείχαν λεπτομερώς την υλοποίηση, αξιολόγηση και ζητήματα ελέγχου. Ο σχεδιασμός είναι πια διαδραστικός σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων και όχι πλέον από πάνω προς τα κάτω στην ιεραρχία. Η General Electric, πρωτοπόρος στο στρατηγικό σχεδιασμό, ήταν αυτή που πρώτη στη δεκαετία του '80 εγκατέλειψε το στρατηγικό σχεδιασμό και υιοθέτησε το στρατηγικό μάνατζμεντ. Έως το 1990, οι περισσότερες επιχειρήσεις στον κόσμο είχαν επίσης ξεκινήσει την υιοθέτηση του στρατηγικού μάνατζμεντ.<sup>13</sup>

Τόσο η εξέλιξη και η επίδραση της παγκοσμιοποίησης όσο και η επίδραση του ευμετάβλητου εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων ήταν αυτά που τις οδήγησε να εξελίξουν τις «στρατηγικές» τους και να καταλήξουν σε αυτό που ονομάζουμε και σήμερα Στρατηγικό Μάνατζμεντ.

### 3.1 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

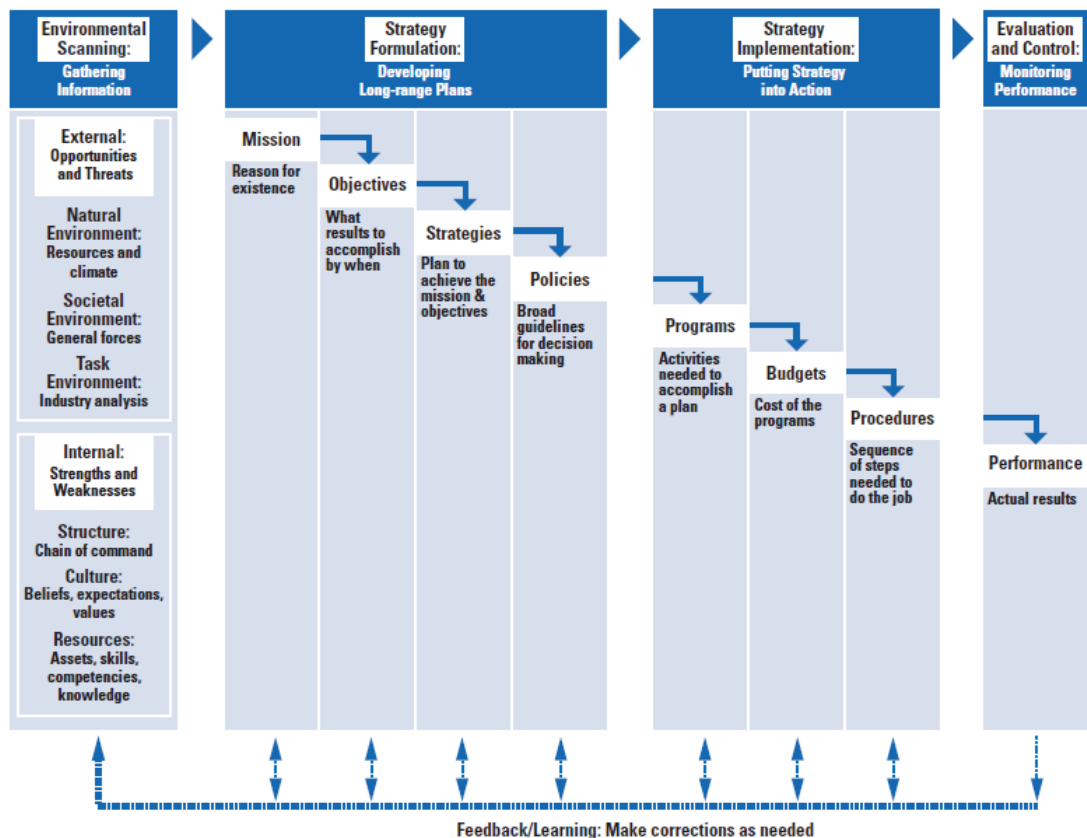
Στη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετά υποδείγματα για το τι περιλαμβάνει και τι θεωρείται ότι είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ. Τα περισσότερα συγκλίνουν στο ότι χωρίζεται σε τέσσερα κυρίως στάδια: στην αντίχρευση του περιβάλλοντος

---

<sup>12</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability*, Pearson Educated Limited, Thirteenth Edition

<sup>13</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability*, Pearson Educated Limited, Thirteenth Edition

(environmental scanning), στη διαμόρφωση της στρατηγικής (strategy formulation), στην υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation) και στην αξιολόγηση και τον έλεγχο (evaluation and control). Το καθένα από τα τέσσερα στάδια περιλαμβάνει κομμάτια στρατηγικής ανάλυσης, στρατηγικής επιλογής και στρατηγικής εφαρμογής. Στο διάγραμμα 3.1 παρουσιάζεται ένας συνοπτικός και ταυτόχρονα καθόλα περιεκτικός πίνακας του υποδείγματος.



**1 Διάγραμμα 3.1:** Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

**Πηγή:** Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability*, Pearson Educated Limited, Thirteenth Edition

### 3.1.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει την καταγραφή, αξιολόγηση και διάδοση των πληροφοριών τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος στους ανθρώπους κλειδιά της επιχείρησης. Σκοπός στο στάδιο αυτό είναι ο εντοπισμός των στρατηγικών παραγόντων, των παραγόντων δηλαδή (εσωτερικών και εξωτερικών) που θα καθορίσουν το μέλλον της επιχείρησης. Στην προσπάθεια αυτή χρήσιμα εργαλεία αποτελούν η ανάλυση PEST (ή PESTLE), το υπόδειγμα του Porter και η ανάλυση SWOT. Με τα παραπάνω εργαλεία θα

μπορέσουμε να μελετήσουμε τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

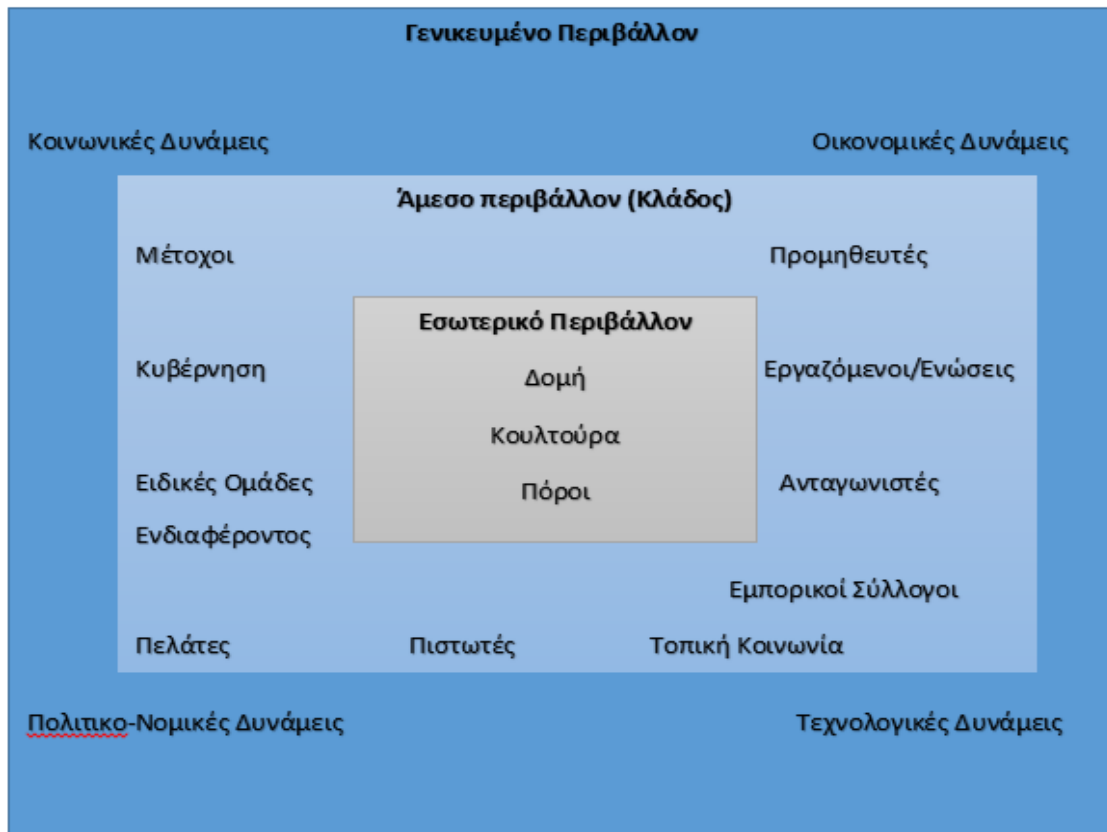
### 3.1.1.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία λόγω της ευμετάβλητης, πολυτάραχης και πολύπλοκης φύσης του ίδιου του περιβάλλοντος. Οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει, δραστηριοποιείται σε κάποιο περιβάλλον. Αν και οι ιδιαίτεροι τύποι περιβαλλοντικών δυνάμεων και καταστάσεων διαφοροποιούνται από κλάδο σε κλάδο, ένας αριθμός γενικευμένων περιβαλλοντικών δυνάμεων ασκούν σημαντικές επιρροές στις στρατηγικές κάθε επιχείρησης.<sup>14</sup> Εξετάζουμε, λοιπόν, το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης λόγω των επιρροών που ασκεί στην ίδια.

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον και στο άμεσο (ανταγωνιστικό) ή μικρο-περιβάλλον (ο κλάδος ουσιαστικά στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση). Το γενικευμένο περιβάλλον επηρεάζει την επιχείρηση μέσω της επίδρασης που έχει στο άμεσο περιβάλλον. Η αποτύπωση του γενικευμένου περιβάλλοντος γίνεται μέσω της ανάλυσης PEST (ή PESTLE) και του άμεσου μέσω του υποδείγματος του Porter. Στο διάγραμμα 3.2 παρουσιάζεται σχηματικά το εξωτερικό περιβάλλον.

---

<sup>14</sup> Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, Β' Έκδοση



**2 Διάγραμμα 3.2:** Περιβαλλοντικές Μεταβλητές  
**Πηγή:** Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, Β' Έκδοση

### 1. Ανάλυση PEST ή PESTLE

Με την ανάλυση αυτή γίνεται παρουσίαση των πολιτικο-νομικών (P), οικονομικών (E), κοινωνικών (S) και τεχνολογικών (T) δυνάμεων που επηρεάζουν το γενικευμένο περιβάλλον μιας επιχείρησης, μέσω της επίδρασης που έχουν στο άμεσο περιβάλλον, όπως προαναφέραμε. Κάποιοι μελετητές θεωρούν τις νομικές δυνάμεις (legal forces) ως ξεχωριστή διάσταση ανάλυσης και προσθέτουν και την ηθική διάσταση (ethical forces). Στη δική μας παρουσίαση, ασπαζόμαστε την άποψη ότι οι νομικές και ηθικές δυνάμεις επηρεάζουν κάθε διάσταση, πολιτική, οικονομική, κοινωνική και τεχνολογική εξίσου και είναι ενσωματωμένες σε αυτές και επομένως δε λογίζονται ως ξεχωριστές δυνάμεις.

*Political-legal forces:* Η πολιτική-νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, στους κυβερνητικούς φορείς και στις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Οι πολιτικές αποφάσεις συχνά επηρεάζουν δραστικά την πορεία των επιχειρήσεων όπως, για παράδειγμα, μέσω της φορολογίας, της νομοθεσίας για τις κρατικοποιήσεις κ.λπ. Επίσης, η πολιτική κατάσταση σε μια



χώρα και η πιθανότητα αλλαγής της σηματοδοτεί αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, οι οποίες θα πρέπει να είναι έτοιμες να το αντιμετωπίσουν. Γι' αυτόν το λόγο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν και να μελετούν τα εξής στοιχεία<sup>15</sup>:

- Τις αντιλήψεις και πεποιθήσεις όλων των πολιτικών κομμάτων της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται
- Τις πολιτικές συμφωνίες που πραγματοποιούνται σε εθνικό επίπεδο, σε περιφερειακό αλλά και σε παγκόσμιο
- Τη σχέση της εκάστοτε κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις καθώς και την πολιτική της για τα μονοπώλια και τον ανταγωνισμό

*Economic forces:* Η ανάλυση εστιάζει κυρίως στα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία η εξεταζόμενη επιχείρηση δραστηριοποιείται και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Μελετώνται κάποιοι βασικοί δείκτες, όπως είναι το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), ο Δείκτης Ανεργίας, ο Πληθωρισμός, τα Επιτόκια και οι Εξελίξεις και Προοπτικές στον οικονομικό τομέα της χώρας δραστηριοποίησης. Επίσης, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύουν το επίπεδο των μισθών και των εργασιακών συνθηκών, την προσφορά χρήματος, τη διαθεσιμότητα εισοδημάτων, πρώτων υλών και ενέργειας και τη σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων.

*Socio-cultural forces:* Αναφερόμενοι στο κοινωνικό, δημογραφικό και πολιτιστικό περιβάλλον, πρέπει να σημειωθεί ότι μερικοί από τους παράγοντες που θα λάβουμε υπόψη για την ανάλυσή του είναι<sup>16</sup>:

- Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής
- Η σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα
- Η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ
- Οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων
- Η ισότητα των μειονοτήτων
- Η διεκδίκηση των γυναικών για ίσες ευκαιρίες με τους άνδρες και αναγνώριση
- Η ολοκληρωτική αλλαγή που συμβαίνει στις συνθήκες εργασίας και στη διασκέδαση
- Η έξαρση της εγκληματικότητας
- Η αλλαγή της σύνθεσης του παγκόσμιου πληθυσμού

<sup>15</sup> Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, Β' Έκδοση

<sup>16</sup> Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, Β' Έκδοση

*Technological forces:* Αυτή η διάσταση αφορά στις τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα που γίνονται στην αγορά και μπορεί να επιδράσουν στις επιχειρήσεις και τη στρατηγική τους. Συγκριτικά, το τεχνολογικό περιβάλλον είναι αυτό που αλλάζει πιο γρήγορα. Εδώ εξετάζονται:

- Οι ανακαλύψεις της επιστήμης
- Οι επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων (ανταγωνιστικών ή υποκατάστατων)
- Οι βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής
- Η πρόοδος της αυτοματοποίησης
- Η πρόοδος της επεξεργασίας δεδομένων

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις και να προσαρμόζονται σε αυτές, ώστε να μην υστερούν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου τους. Επιπλέον, στις μέρες μας, οι τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών αποτελούν βασικούς παράγοντες στην πρόγνωση αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον.

Εκτιμώντας τις επιδράσεις του γενικευμένου περιβάλλοντος, αντιλαμβανόμαστε ότι είναι πολλοί οι παράγοντες που το διαμορφώνουν και συνιστούν στην πολυσύνθετη, πολυτάραχη και αβέβαιη φύση του. Επομένως, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τις εξελίξεις σε αυτό. Εξελίξεις που η κάθε εταιρεία μπορεί να μεταφράσει σε ευκαιρίες ή απειλές, αναλόγως του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Η γρήγορη αντίδραση και ο προσεχτικός σχεδιασμός είναι χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει η οργανωσιακή δομή της επιχείρησης.

## *II. Υπόδειγμα Porter*

Στο υπόδειγμα του Porter εξετάζονται οι δυνάμεις εκείνες που επηρεάζουν με τη συμπεριφορά τους την επιχείρηση. Όλες οι δυνάμεις σχετίζονται με τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και καθορίζουν πόσο ανταγωνιστικός είναι ο κλάδος. Με άλλα λόγια, συμφέρει στην επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί σε αυτόν; Είναι αρκετά ελκυστικός; Θα μπορεί εύκολα να αποσυρθεί από αυτόν; Απαιτεί μεγάλη ή μικρή επένδυση; Τέτοιου είδους ερωτήματα καλούμαστε να απαντήσουμε κατά τη διάρκεια της εξέτασης του υποδείγματος. Οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού, κατά τον Porter, είναι (διάγραμμα 3.3):

1. Η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων: εδώ συμπεριλαμβάνονται όλες οι υφιστάμενες εταιρείες του κλάδου και εξετάζονται οι παράγοντες που καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού:
  1. Ο αριθμός των ανταγωνιστών
  2. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
  3. Το σταθερό κόστος, τα έξοδα αποθήκευσης και η ευαισθησία του προϊόντος
  4. Ο βαθμός διαφοροποίησης και τα κόστη μετακίνησης
  5. Η εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικότητας σε μεγάλα μεγέθη
  6. Τα εμπόδια εξόδου
2. Η απειλή νέο-εισερχόμενων: η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο μειώνει το μερίδιο αγοράς και αλλάζει τη δυναμικότητά του. Άρα, η εύκολη είσοδος αποτελεί απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Ο βαθμός της απειλής εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου. Μερικοί φραγμοί εισόδου που αποτελούν εμπόδιο για την είσοδο νέων εταιρειών είναι:
  1. Οι οικονομίες κλίμακας
  2. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο για την είσοδο
  3. Ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος
  4. Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής
  5. Το μειονέκτημα κόστους ανεξαρτήτως μεγέθους
  6. Η κυβερνητική πολιτική
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών: ανάλογα με την αγοραστική τους δύναμη συμπιέζουν τα κέρδη των επιχειρήσεων και διαπραγματεύονται για υψηλότερη ποιότητα και καλύτερη εξυπηρέτηση. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από:
  1. Το βαθμό συγκέντρωσης των αγοραστών
  2. Τη σπουδαιότητα/μοναδικότητα του προϊόντος (βαθμός διαφοροποίησης)
  3. Το κόστος μετακίνησης
  4. Τα κέρδη των αγοραστών
  5. Την πληροφόρηση

6. Τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω (δηλαδή, ο αγοραστής να είναι σε θέση να εκτελέσει δραστηριότητες του κλάδου από τον οποίο προμηθεύεται πρώτες ύλες και άλλα υλικά<sup>17</sup>)
4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών: οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να αυξήσουν τις τιμές ή να παρέχουν προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας. Οι παράγοντες που καθορίζουν τη δύναμή τους είναι:
  1. Η συγκέντρωση των προμηθευτών
  2. Η ύπαρξη ή μη υποκατάστατων πηγών ανεφοδιασμού
  3. Ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος που παρέχουν
  4. Το κόστος μετακίνησης άλλων προμηθευτών
  5. Η σημαντικότητα των πελατών των προμηθευτών για τους ίδιους
  6. Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός (δηλαδή, ο προμηθευτής να είναι σε θέση να δραστηριοποιηθεί στον κλάδο του αγοραστή του και να τον ανταγωνιστεί)
5. Η απειλή από υποκατάστατα: τα υποκατάστατα είναι προϊόντα που δεν ανήκουν στον κλάδο της επιχείρησης, αλλά ικανοποιούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με αυτές του υπό εξέταση κλάδου. Τα υποκατάστατα θέτουν ένα ανώτατο όριο τιμής για τα προϊόντα του κλάδου και σε περίπτωση που το κόστος μετακίνησης των αγοραστών είναι μικρότερο ή ανύπαρκτο μπορούν να τα υποκαταστήσουν πλήρως.
6. Η δύναμη των other stakeholders: αφορά την πίεση που ασκούν οι άλλοι ενδιαφερόμενοι στις δραστηριότητες του κλάδου. Other stakeholders είναι η τοπική κοινωνία, τα σωματεία, οι κυβερνήσεις, οι ρυθμιστικές αρχές κ.ά. Αν και ο Porter είχε μιλήσει για πέντε δυνάμεις, αυτή των stakeholders έχει προστεθεί από άλλους μελετητές και λογίζεται ως έκτη δύναμη.

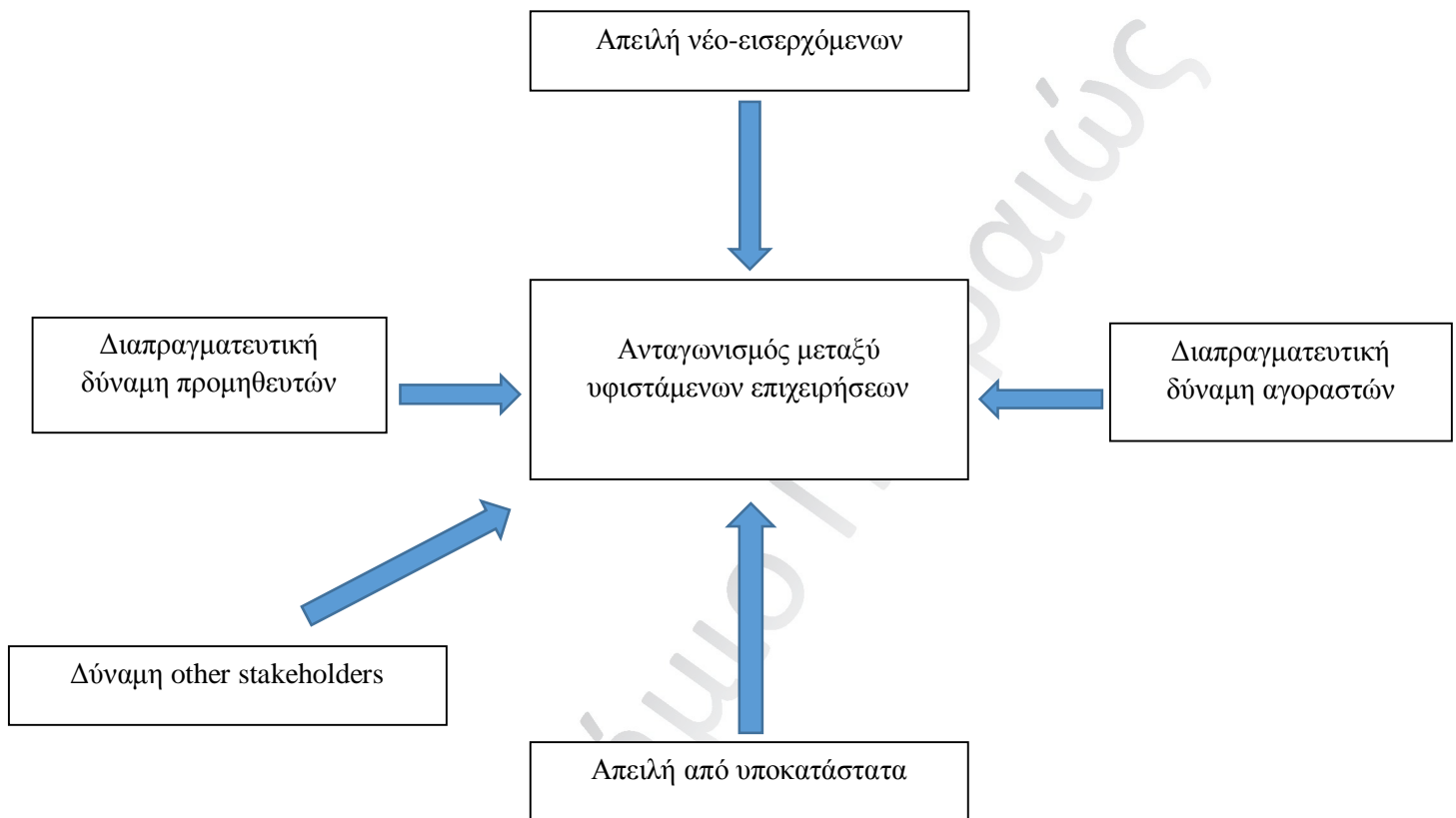
Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ένας κλάδος είναι ελκυστικός όταν:

- Έχει υψηλά εμπόδια εισόδου
- Οι προμηθευτές και οι αγοραστές έχουν χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη

---

<sup>17</sup> Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, Β' Έκδοση

- Η απειλή από υποκατάστατα είναι ελάχιστη
- Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι μέτριος (τα μερίδια των επιχειρήσεων στον κλάδο δεν βρίσκονται σε σχετική ισορροπία)



### 3 Διάγραμμα 3.3: Υπόδειγμα Porter

**Πηγή:** Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, Β' Έκδοση

Όταν ο η υπό εξέταση κλάδος είναι ανομοιογενής, τότε η αποτύπωσή του καθίσταται πιο δύσκολη. Ένας κλάδος μπορεί να χαρακτηριστεί ανομοιογενής όταν περιλαμβάνει επιχειρήσεις με πολύ μεγάλα και πολύ μικρά μερίδια αγοράς, με εντελώς διαφορετικούς πόρους, εντελώς διαφορετικές στρατηγικές και με διαφορετικά κανάλια διανομής καθώς και διαφορετική τεχνολογία. Ένας τέτοιος κλάδος, για παράδειγμα, είναι αυτός της γαλακτοβιομηχανίας. Προκειμένου λοιπόν να μελετηθεί καλύτερα ο ανταγωνισμός του εκάστοτε κλάδου, γίνεται ο χωρισμός των επιχειρήσεων αυτού σε στρατηγικές ομάδες. Οι στρατηγικές ομάδες είναι υποσύνολο του κλάδου όπου έχει γίνει ομαδοποίηση επιχειρήσεων με παρόμοιους ή ίδιους πόρους και στρατηγικές. Όπως γίνεται αντιληπτό, ο ανταγωνισμός εντός της ίδιας στρατηγικής ομάδας είναι πολύ εντονότερος. Μπορεί επίσης να υπάρξει μετακίνηση μιας επιχείρησης από μία

στρατηγική ομάδα σε μία άλλη, εφόσον το επιτρέπουν τα εμπόδια κινητικότητας (mobility barriers). Τα κριτήρια που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για την ταξινόμηση των επιχειρήσεων σε στρατηγικές ομάδες είναι<sup>18</sup>:

- Εύρος διαφοροποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Γεωγραφική κάλυψη
- Αριθμός τμημάτων της αγοράς που καλύπτονται
- Κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται
- Προσπάθεια μάρκετινγκ
- Βαθμός καθετοποίησης
- Ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας
- Τεχνολογική ηγεσία
- Ικανότητες σε έρευνα και ανάπτυξη
- Κοστολογική θέση
- Αξιολόγηση παραγωγικής δυναμικότητας
- Τιμολογιακή πολιτική
- Χρηματοοικονομική μόχλευση
- Δομή ιδιοκτησίας
- Σχέση με ομάδες ενδιαφερόντων (stakeholders)

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη του άμεσου περιβάλλοντος, είναι σκόπιμο να επισημάνουμε την επιρροή του Διαδικτύου στις δυνάμεις του υποδείγματος. Το Διαδίκτυο έχει μειώσει αισθητά τα εμπόδια εισόδου μιας επιχείρησης, έχει θολώσει τις διαφορές ανάμεσα στους ανταγωνιστές του κλάδου, τείνει να αυξήσει τη διαπραγματευτική δύναμη των διαπραγματευτών και αυτήν των αγοραστών (πληροφόρηση) και τέλος έχει εξαπλώσει το μέγεθος της αγοράς, δημιουργώντας παράλληλα νέες απειλές από υποκατάστατα.

Τέλος, ένας άλλος παράγοντας που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η εξέλιξη του κλάδου και η αναγνώριση του σταδίου στο οποίο βρίσκεται. Ο κύκλος ζωής του κλάδου είναι χρήσιμος για να εξηγηθούν και να προβλεφθούν οι τάσεις μεταξύ των πέντε δυνάμεων. Η ελκυστικότητά του και η διαμόρφωση κατάλληλης στρατηγικής

---

<sup>18</sup> Β. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2002

επηρεάζονται από το στάδιο στο οποίο βρίσκεται ο κλάδος. Ο κύκλος ζωής περιλαμβάνει την εισαγωγή, την ανάπτυξη, την ωρίμανση και την παρακμή.

Σύμφωνα με τον Porter, στο στάδιο της εισαγωγής οι αγοραστές είναι απρόθυμοι να αγοράσουν, το προϊόν είναι σε φάση σχεδιασμού, ο ανταγωνισμός είναι ελάχιστος, οι κίνδυνοι πολλοί και τα κέρδη λίγα.

Στο στάδιο της ανάπτυξης υπάρχει ευρεία αποδοχή από τους αγοραστές, έχει αρχίσει η διαφοροποίηση του προϊόντος από επιχείρηση σε επιχείρηση, ο ανταγωνισμός είναι αυξημένος, οι κίνδυνοι μεγαλύτεροι και τα κέρδη καταγράφουν σταθερή αύξηση.

Στην ωρίμανση, έχει επέλθει ο κορεσμός και η επανάληψη, μειώνεται η διαφοροποίηση, ο ανταγωνισμός είναι σταθερός ανάλογα με τους φραγμούς εξόδου, οι υπάρχοντες κίνδυνοι μειώνονται, ενώ νέοι εμφανίζονται και τα κέρδη μειώνονται.

Τέλος, κατά την παρακμή έχουν ελαττωθεί οι αγοραστές, δεν υπάρχει καθόλου διαφοροποίηση, ο ανταγωνισμός έχει μειωθεί, οι υπάρχοντες κίνδυνοι μειώνονται αλλά εμφανίζονται και πάλι νέοι και τα κέρδη μειώνονται ακόμη περισσότερο.

Αποτέλεσμα της ανίχνευσης και αποτύπωσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η μετέπειτα διαπίστωση των ευκαιριών και απειλών (opportunities and threats). Οι παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές διαμορφώνουν το περίγραμμα εντός του οποίου υπάρχει και λειτουργεί η επιχείρηση. Ως *ευκαιρίες* λαμβάνονται οι θετικές εξωτερικές περιβαλλοντικές τάσεις που βελτιώνουν την οργανωσιακή επίδοση και ως *απειλές* οι αρνητικές εξωτερικές περιβαλλοντικές τάσεις που εμποδίζουν την οργανωσιακή επίδοση. Βασική αρχή του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η απόκτηση κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής πλεονεκτημάτων από εξωτερικές ευκαιρίες και η αποφυγή/ελαχιστοποίηση επιδράσεων από εξωτερικές απειλές.

### 3.1.1.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης πραγματοποιείται ώστε να εντοπιστούν εκείνες οι μεταβλητές που αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της. Ως *δυνάμεις* (*strengths*) νοούνται οι μεταβλητές που μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι οι πόροι, οι ικανότητες στις οποίες υπερέχει η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της. Ως *αδυναμίες* (*weaknesses*) νοούνται οι καταστάσεις στις οποίες υστερεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και της

δημιουργούν ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Άρα, η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει με προσοχή το εσωτερικό της περιβάλλον και να εντοπίζει τις δραστηριότητες που μπορεί να εκτελέσει καλύτερα (πλεονέκτημα διαφοροποίησης) ή οικονομικότερα (πλεονέκτημα κόστους) από τους ανταγωνιστές της. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι παράγοντες που εξετάζονται για να εντοπισθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μιας επιχείρησης είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι που διαθέτει.

Η δομή της επιχείρησης (structure) είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων εντός μιας επιχείρησης, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και της αποστολής της επιχείρησης. Η δομή μια επιχείρησης αποτυπώνεται στο οργανόγραμμα και μπορεί να είναι είτε απλή (simple structure), είτε λειτουργική (functional structure), είτε κατά τμήματα (divisional structure). Η εκάστοτε δομή θα πρέπει να εξυπηρετεί την αποστολή της επιχείρησης και να μπορεί να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μία απαρχαιωμένη δομή μπορεί να γίνει αδυναμία για την επιχείρηση, ενώ μια σύγχρονη ευέλικτη δύναμη.

Η κουλτούρα (culture) αφορά το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν μοναδική. Η εταιρική κουλτούρα συνήθως αντικατοπτρίζει τις αξίες του ιδρυτή και την αποστολή της επιχείρησης και της δίνει μια ταυτότητα. Σύμφωνα με έρευνες, η εταιρική κουλτούρα έχει επτά διαστάσεις:

- Ενθάρρυνση καινοτομίας και ανάληψης κινδύνων
- Έμφαση στη λεπτομέρεια
- Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
- Προσανατολισμός στον άνθρωπο
- Προσανατολισμός στην ομαδική εργασία
- Επιθετικότητα/ανταγωνιστικότητα μεταξύ των εργαζομένων
- Σταθερότητα

Και η κουλτούρα, όπως αναφέραμε και για τη δομή, εάν παραμείνει απαρχαιωμένη μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη για την επιχείρηση ή αλλιώς «στρατηγική μυωπία». Η «στρατηγική μυωπία» είναι μια κατάσταση όπου τα στελέχη

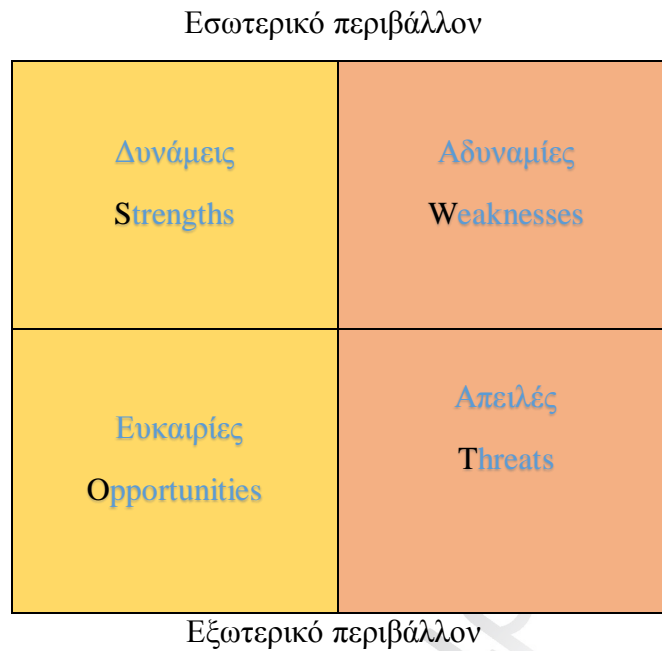


αδυνατούν να αντιληφθούν τη σημασία των εξωτερικών αλλαγών λόγω της προσήλωσής τους στα πιστεύω τους.

Οι πόροι μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για την επίτευξη των στόχων της. Οι πόροι κατηγοριοποιούνται σε φυσικούς, χρηματοοικονομικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους. Ως φυσικοί πόροι λογίζονται οι εγκαταστάσεις, η τοποθεσία των εγκαταστάσεων, τα αποθέματα πρώτων υλών και η πρόσβαση σε φυσικές πρώτες ύλες. Οι χρηματοοικονομικοί πόροι είναι αυτοί που απασχολούν ιδιαίτερα τα στελέχη, καθώς πέρα από την απόκτησή τους τούς έχει ανατεθεί το δύσκολο έργο της κατανομής τους στις επιμέρους δραστηριότητες της επιχείρησης και βεβαίως ο έλεγχός τους μέσω αριθμοδεικτών. Οι τεχνολογικοί πόροι θα πρέπει να είναι εναρμονισμένοι με την πρόοδο της τεχνολογίας του εξωτερικού περιβάλλοντος και να μην είναι στατικοί. Αναλόγως με τον κλάδο που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, οι τεχνολογικοί πόροι μπορούν να της δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος οι ανθρώπινοι πόροι είναι από τα πιο σημαντικά συστατικά, καθώς είναι αυτοί που διαχειρίζονται όλους τους άλλους πόρους και μπορούν να προσδώσουν στην επιχείρηση μοναδικότητα. Οι ανθρώπινοι πόροι κατηγοριοποιούνται σε εξειδικευμένο προσωπικό και διοικητικό προσωπικό.

### 3.1.1.3 Ανάλυση SWOT

Έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, προχωρούμε στη χρήση ενός βασικού εργαλείου στη λήψη αποφάσεων και μέτρων, αυτού της SWOT analysis. Στην ανάλυση αυτή θα καταγράψουμε όλες τις δυνάμεις (strengths) και τις αδυναμίες (weaknesses) που προκύπτουν από την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος και όλες τις ευκαιρίες (opportunities) και τις απειλές (threats) που προκύπτουν από την αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο σκοπός της ανάλυσης αυτής (διάγραμμα 3.4) είναι να ληφθούν τα μέτρα που θα διασφαλίσουν τις δυνάμεις, θα διορθώσουν τις αδυναμίες, θα βοηθήσουν την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές.



**4 Διάγραμμα 3.4:** SWOT Analysis

#### 3.1.1.4 Η έννοια της αλυσίδας αξίας

Σύμφωνα με την έννοια της αλυσίδας αξίας, ο βασικός οικονομικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι να δημιουργεί αξία, η οποία μετράται με τα συνολικά της κέρδη. Σύμφωνα με τον Porter, στο πλαίσιο της αλυσίδας αξίας οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε κύριες δραστηριότητες (δημιουργία προϊόντος, μεταφορά στον αγοραστή/κανάλια διανομής, μάρκετινγκ/πωλήσεις, υπηρεσίες μετά την πώληση) και σε δραστηριότητες υποστήριξης (προμήθεια πρώτων υλών, ανάπτυξη τεχνολογίας, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, υποδομή επιχείρησης). Και οι δύο μαζί αναφέρονται ως *δραστηριότητες αξίας*. Ο Porter θεωρεί ότι μια επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνοντας να εκτελέσει αυτές τις δραστηριότητες αποτελεσματικότερα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της.

Κατά τον Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές της, όταν η αξία αυτή υπερέρχει από το κόστος δημιουργίας της. Αξία είναι το τι οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν και η υπεροχή της αξίας πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών απ' αυτές που πληρώνουν οι καταναλωτές για ισοδύναμα οφέλη, ή από την παροχή μοναδικών οφελών τα οποία αντισταθμίζουν μια υψηλότερη τιμή<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, Β' Έκδοση

### 3.1.1.5 Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων

Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, η επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει καθώς και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει στην περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει πόρους και ικανότητες που είναι δύσκολο να αντιγραφούν ή να αποκτηθούν από τους ανταγωνιστές.

Μια *ικανότητα (capability)* συνήθως θεωρείται μια «δέσμη» *πόρων (resources)* για την εκτέλεση μιας επιχειρηματικής διαδικασίας. Όλες οι επιχειρήσεις έχουν ικανότητες. Όμως μια επιχείρηση συνήθως εστιάζει σε βασικές ικανότητες οι οποίες είναι συνεπείς με τη στρατηγική της. Οι πλέον σημαντικές ικανότητες της επιχείρησης ονομάζονται *competencies (ικανότητες, υπεροχή)*. Μια *υπεροχή (competency)* είναι μια εσωτερική ικανότητα που μια επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από άλλες εσωτερικές ικανότητες. Ένα *σημείο υπεροχής (core competency)* είναι μια ικανότητα της επιχείρησης που είναι σημαντική για τη στρατηγική, την ανταγωνιστικότητα, και την κερδοφορία της επιχείρησης, είναι αυτό δηλαδή που προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια *διακριτή υπεροχή (distinctive competency)* είναι μια ανταγωνιστική ικανότητα που προσδίδει διατηρήσιμη αξία την οποία η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της, είναι αυτή δηλαδή που προσδίδει στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα<sup>20</sup>.

Προκειμένου να υπάρξει διακριτή υπεροχή που θα οδηγήσει σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει αυτό να έχει τέσσερα χαρακτηριστικά<sup>21</sup>:

- **Value:** να προσθέτει αξία στον πελάτη, επιτρέποντας έτσι στην επιχείρηση να εξουδετερώνει τις απειλές και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες από το εξωτερικό περιβάλλον
- **Rare:** οι άλλοι ανταγωνιστές να μην το διαθέτουν
- **Costly to Imitate:** η μίμηση να προϋποθέτει υψηλό κόστος
- **Organized to be exploited:** υποστηρίζεται από την οργανωτική δομή της επιχείρησης κατάλληλα

<sup>20</sup> N. Γεωργόπουλος, *Πανεπιστημιακές Σημειώσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ*, Πειραιάς, 2014

<sup>21</sup> J. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 3rd Edition, 2006

Όταν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι VRIO τότε είναι και διατηρήσιμο και είναι αυτό που προσφέρει αξία στον αγοραστή και κέρδη στην επιχείρηση. Είναι βέβαια σημαντικό να σημειωθεί ότι όταν αναφερόμαστε σε επιχειρήσεις του τεχνολογικού κλάδου είναι δύσκολο να υπάρξει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς καθημερινά η τεχνολογία προχωρά και απαξιώνει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

### 3.1.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Αφού μια επιχείρηση έχει ολοκληρώσει την ανίχνευση του περιβάλλοντος, προχωρά στη διαμόρφωση της στρατηγικής της (strategy formulation). Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει τέσσερα στάδια: την αποστολή (mission), τους αντικειμενικούς σκοπούς (objectives), τις στρατηγικές (strategies) και τις πολιτικές (policies). Ως διαμόρφωση στρατηγικής ορίζουμε τη φάση εκείνη κατά την οποία αναπτύσσουμε μακροχρόνιο σχεδιασμό για τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος, υπό το πρίσμα των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης.<sup>22/23</sup> Η διαμόρφωση στρατηγικής εστιάζει στο περιεχόμενο των στρατηγικών.

#### 3.1.2.1 Αποστολή (mission)

Πρώτα λοιπόν η επιχείρηση καθορίζει την αποστολή της. Η πρόταση αποστολής (mission statement) αποτελεί το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης. Απαντάει στο ερώτημα ποιες είναι οι επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Η αποστολή πηγάζει από το όραμα των ιδρυτών. Οι ιδρυτές έχουν ένα όραμα (vision) όταν δημιουργούν μια επιχείρηση, μια ιδέα για το τι θέλουν να γίνει η επιχείρησή τους. Το όραμα αυτό αποκρυσταλλώνεται στην πρόταση αποστολής και γίνεται πιο ξεκάθαρο για τους εργαζομένους της. Σύμφωνα με τον Campbell, μια πρόταση αποστολής είναι χρήσιμη εάν περιέχει με σαφήνεια το λόγο της ύπαρξης της επιχείρησης, περιγράφει την επιχείρηση, τις δραστηριότητές της και τη θέση που θέλει να κατέχει στον κλάδο της, αποτυπώνει τις αξίες της και εξασφαλίζει ότι αυτές θα τηρηθούν.

<sup>22</sup> Ν. Γεωργόπουλος, *Πανεπιστημιακές Σημειώσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ*, Πειραιάς, 2014

<sup>23</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability*, Pearson Educated Limited, Thirteenth Edition

### 3.1.2.2 Σκοποί (objectives)

Μετά την πρόταση αποστολής, η επιχείρηση ορίζει τους σκοπούς της. Τα τελικά αποτελέσματα, δηλαδή, μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Οι αντικειμενικοί σκοποί θα πρέπει να δηλώνουν με σαφήνεια τι πρέπει να πραγματοποιηθεί και έως πότε. Σε αυτό το σημείο είναι σκόπιμο να διευκρινίσουμε τη διαφορά ανάμεσα σε στόχο (goal) και σκοπό (objective). Ο στόχος αναφέρεται στην επίδειξη ενός αποτελέσματος χωρίς συγκεκριμένο προσδιορισμό. Για παράδειγμα, στόχος είναι η αύξηση των κερδών. Ο σκοπός από την άλλη αναφέρεται στην επίδειξη ενός αποτελέσματος με συγκεκριμένο προσδιορισμό. Για παράδειγμα, σκοπός είναι η αύξηση των κερδών κατά 5% στην επόμενη τριετία. Οι σκοποί μπορούν να αφορούν την ανάπτυξη της επιχείρησης, την κερδοφορία της, τη φήμη της, τη χρήση πόρων, την αποτελεσματικότητά της, το μερίδιο αγοράς, παροχές προς του εργαζόμενους, επιβίωση κ.ά. Οι σκοποί της επιχείρησης εξυπηρετούν την αποστολή της.

### 3.1.2.3 Στρατηγική (strategy)

Πολύ σημαντικό στάδιο είναι αυτό του καθορισμού των στρατηγικών της επιχείρησης. Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο που υποδηλώνει πώς θα επιτύχει η επιχείρηση την αποστολή και τους σκοπούς της. Η στρατηγική μπορεί να είναι σαφής (explicit) ή σιωπηρή (implicit). Να έχει διατυπωθεί επίσημα, δηλαδή, ή όχι. Οι στρατηγικές χωρίζονται σε τρία επίπεδα: επιχειρησιακές ή εταιρικές (corporate strategies), επιχειρηματικές ή ανταγωνιστικές (business strategies) και λειτουργικές (functional strategies). Θα αναφερθούμε αναλυτικότερα σε αυτές σε επόμενη ενότητα (3.2).

### 3.1.2.4 Πολιτικές (policies)

Τελευταίο στάδιο στη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι ο καθορισμός των πολιτικών. Οι πολιτικές είναι οι κατευθυντήριες γραμμές που δίνουν τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης στους εργαζόμενους για τη λήψη καθημερινών αποφάσεων. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει και ενεργεί με τρόπο που να υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της. Ουσιαστικά, οι πολιτικές συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της.

### 3.1.3 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation) είναι εξίσου σημαντική με τη διαμόρφωση της στρατηγικής και εμπεριέχει πολλές φορές και περισσότερες δυσκολίες. Όσο καλός και εάν είναι ο σχεδιασμός των στρατηγικών, εάν αυτές δεν μπορούν να υλοποιηθούν τότε οι προσπάθειες είναι άκαρπες. Η υλοποίηση λοιπόν της στρατηγικής αφορά στη διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές. Είναι δηλαδή οι μέθοδοι μέσω των οποίων οι στρατηγικές γίνονται λειτουργικές. Σε μεγάλες επιχειρήσεις, όπου τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης καθορίζουν τις στρατηγικές και τα μεσαία και κατώτερα καλούνται να τις υλοποιήσουν, μπορεί να υπάρξουν δυσκολίες. Αυτό μπορεί να συμβεί λόγω μη ευθυγράμμισης της στρατηγικής και της δομής του οργανισμού ή και εξαιτίας άλλων παραγόντων που έχουν σχέση με τη δυσκολία προσαρμογής των εργαζομένων στην αλλαγή (change management), με την ανάγκη άμεσης υλοποίησης των αλλαγών, με τον αριθμό των εμπλεκόμενων μεταβλητών και με την επιτυχή κατανομή των διαθέσιμων πόρων. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό πως μια στρατηγική θα είναι επιτυχής μόνον εάν όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλά τα ζητήματα της επιχείρησης, αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι της και έχουν ενστερνιστεί τους σκοπούς της.

Η υλοποίηση των στρατηγικών και πολιτικών γίνεται με τη χρήση προγραμμάτων (programs), προϋπολογισμών (budgets) και διαδικασιών (procedures).

#### 3.1.3.1 Προγράμματα (programs)

Τα προγράμματα είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου. Τα προγράμματα μπορεί να συμπεριλαμβάνουν ριζικές αλλαγές στη δομή, την κουλτούρα και τη λειτουργία της επιχείρησης.

#### 3.1.3.2 Προϋπολογισμοί (budgets)

Αφού συνταχθούν τα προγράμματα, θα πρέπει να αποτυπωθούν οικονομικά. Οι προϋπολογισμοί ουσιαστικά αποτυπώνουν σε οικονομικά μεγέθη την υλοποίηση των προγραμμάτων. Πολλές φορές, κατά το σχεδιασμό ενός προγράμματος, ζητείται να υπολογιστεί και η ποσοστιαία απόδοσή του. Μια στρατηγική είναι ολοκληρωμένη όταν έχει αποτυπωθεί και ο προϋπολογισμός της.

### 3.1.3.3 Διαδικασίες (procedures)

Οι διαδικασίες περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος. Αποτελούν καθημερινή ρουτίνα των εργαζομένων καθώς είναι κύριο εργαλείο τους. Ακριβώς λόγω της χρήσης τους, θα πρέπει να εκσυγχρονίζονται συνεχώς και να συμβαδίζουν με την εξέλιξη της τεχνολογίας ώστε να προσφέρουν την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση στους πελάτες της επιχείρησης.

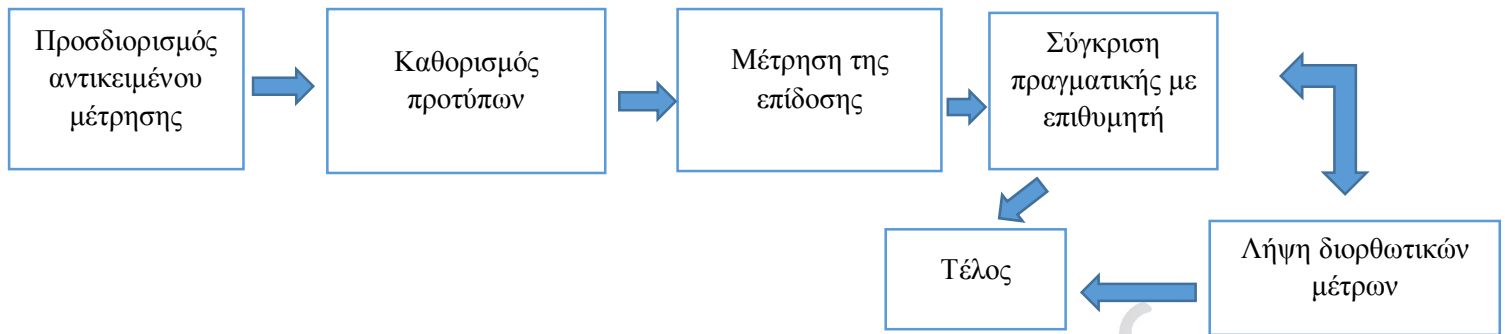
Από τα παραπάνω μπορούμε να αντιληφθούμε ότι για την επιτυχία η διαμόρφωση μιας καλής στρατηγικής και η υλοποίησή της θα πρέπει να είναι απόλυτα συνδεδεμένες. Αν και πολλά στελέχη δίνουν λίγη σημασία σε αυτή, είναι εξίσου σημαντική με τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Μια ηγεσία στρατηγική είναι απαραίτητη εάν η επιχείρηση μπορεί να διαμορφώνει και να υλοποιεί στρατηγικές που δημιουργούν αξία και οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### 3.1.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής

Το τελευταίο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι αυτό της αξιολόγησης και του ελέγχου της στρατηγικής (evaluation and control). Σε αυτό το στάδιο εξετάζεται εάν η επιχείρηση έχει καταφέρει να επιτύχει τους σκοπούς που έχει θέσει. Καταγράφονται, δηλαδή, τα πραγματικά αποτελέσματα διάφορων ενεργειών και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης χρησιμοποιούνται τόσο για τη λήψη αναδραστικών (reactive) όσο και προδραστικών (proactive) διορθωτικών μέτρων. Εάν στο στάδιο αυτό καταγραφούν αδυναμίες στο στρατηγικό σχεδιασμό, μπορεί να υπάρξει αναμόρφωσή του, μερική ή ολική<sup>24</sup>. Ο κύκλος ελέγχου και αξιολόγησης περιλαμβάνει τι πρέπει να μετρηθεί, ουσιαστικά τους σκοπούς που ορίστηκαν στη διαμόρφωση της στρατηγικής, τον καθορισμό των αποδεκτών επιπέδων απόδοσης, των προτύπων δηλαδή, τη μέτρηση της επίδοσης από στελέχη όλων των επιπέδων, τη σύγκριση επιθυμητής και πραγματικής επίδοσης και τη λήψη διορθωτικών μέτρων εφόσον απαιτούνται, και στην περίπτωση αυτήν, την εκ νέου σύγκριση, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 3.5.

---

<sup>24</sup> Β. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2002



**5 Διάγραμμα 3.5:** Υπόδειγμα Αξιολόγησης και Ελέγχου

### 3.1.4.1 Μέτρηση της Επίδοσης: Balanced Scorecard

Η μέτρηση της επίδοσης (performance), όπως αναφέραμε, γίνεται από όλα τα επίπεδα των στελεχών της επιχείρησης. Ως επίδοση ορίζεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα μιας ενέργειας. Αυτό σημαίνει ότι η έννοια της επίδοσης περιλαμβάνει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά κριτήρια. Μία μέθοδος, η οποία έχει αναπτυχθεί από τους Norton & Kaplan, για τη μέτρηση της επίδοσης είναι αυτή της Balanced Scorecard. Η μέθοδος αυτή ξεφεύγει από τα παραδοσιακά συστήματα που μετρούσαν την επίδοση μιας επιχείρησης, βασιζόμενα μόνο σε βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους. Το Balanced Scorecard αξιολογεί την επίδοση υπό το πρίσμα τεσσάρων διαφορετικών οπτικών:

- Χρηματοοικονομική: Πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι;
- Πελατειακή: Πώς μας βλέπουν οι αγοραστές;
- Εσωτερικών διαδικασιών: Σε τι πρέπει να υπερέχουμε;
- Μάθησης και ανάπτυξης: Μπορούμε να βελτιωθούμε και να δημιουργούμε αξία;

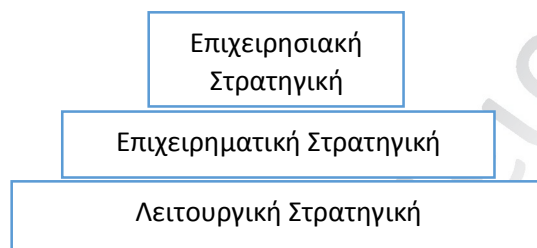
Το όνομά της (balanced) οφείλεται στο γεγονός ότι προσπαθεί να εξισορροπήσει το παρελθόν με το μέλλον, τις χρηματοοικονομικές μετρήσεις με μη-χρηματοοικονομικές μετρήσεις, τους σκοπούς των μετόχων με τους σκοπούς των πελατών και των λειτουργιών. Προσφέρει τη γνώση, τις δεξιότητες και τα συστήματα που θα χρειαστούν οι εργαζόμενοι (μάθηση και ανάπτυξη) για να καινοτομήσουν και να χτίσουν τις σωστές στρατηγικές ικανότητες (εσωτερικές διαδικασίες), που θα παραδώσουν συγκεκριμένη αξία στην αγορά (πελάτης) και τελικά θα οδηγήσει σε υψηλότερη αξία των μετόχων (χρηματοοικονομική)<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> R. Kaplan, D. Norton, *Having Trouble with your Strategy? Then Map It*, HBR, September 2010



### 3.2 Επίπεδα Στρατηγικής

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, κατά το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής καθορίζονται οι στρατηγικές της επιχείρησης οι οποίες διακρίνονται σε τρία επίπεδα: επιχειρησιακό (corporate), επιχειρηματικό (business) και λειτουργικό (functional). Τα επίπεδα αυτά, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, δεν συναντώνται σε όλες. Ιεραρχικά αποτυπώνεται η επιχειρησιακή στρατηγική, έπειτα η επιχειρηματική και τέλος η λειτουργική (διάγραμμα 3.6). Η στρατηγική του ενός επιπέδου αλληλοεπιδρά με αυτήν του άλλου και όλες διαμορφώνουν μια κοινή στρατηγική για την επίτευξη των στόχων και της αποστολής του οργανισμού.



6 **Διάγραμμα 3.6:** Επίπεδα Στρατηγικής

#### 3.2.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)

Η επιχειρησιακή στρατηγική καθορίζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες βρίσκεται ή θέλει να βρεθεί ένας οργανισμός. Περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση σε όρους γενικής συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και γραμμών προϊόντων του. Με άλλα λόγια, καθορίζει σε ποιους κλάδους και αγορές ανταγωνίζεται ο οργανισμός. Επιχειρησιακή στρατηγική έχουν μόνο μεγάλες επιχειρήσεις. Οι μεγάλες επιχειρήσεις, ή αλλιώς όμιλοι επιχειρήσεων, έχουν κάτω από την ομπρέλα τους επιχειρηματικές στρατηγικές μονάδες (Strategic Business Units-SBUs), οι οποίες είναι αυτοτελείς οργανισμοί που συνήθως δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους ή σε διαφορετικές αγορές. Για κάθε μία από αυτές η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική, επιχειρηματική και λειτουργική, η οποία εξετάζεται χωριστά. Έχει όμως μία ενιαία επιχειρησιακή στρατηγική για όλον τον όμιλο. Η επιχειρησιακή στρατηγική ασκείται από τα ανώτερα στελέχη και διαχωρίζεται σε: στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy), στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy/analysis) και γονική στρατηγική (parenting strategy).

### 3.2.1.1 Στρατηγική Κατεύθυνσης (Directional Strategy)

Η στρατηγική κατεύθυνσης εξετάζει τον γενικό προσανατολισμό του οργανισμού σε σχέση με την ανάπτυξη (growth), τη σταθερότητα (stability) και την περισυλλογή (retrenchment) (πίνακας 3.1). Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει ποια πορεία θα ακολουθήσει στο μέλλον, αν δηλαδή θα δραστηριοποιηθεί σε νέες δραστηριότητες (στρατηγική ανάπτυξης), αν θα συνεχίσει με τις ήδη υπάρχουσες (στρατηγική σταθερότητας) ή αν θα τις περιορίσει (στρατηγική περισυλλογής).

#### 3.2.1.1.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Στρατηγικές ανάπτυξης νοούνται οι στρατηγικές στις οποίες μια επιχείρηση προσπαθεί να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση και τα κέρδη της μέσω της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της. Η ανάπτυξη αυτή μπορεί να είναι είτε εσωτερική, με επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τοπικά ή παγκοσμίως (νέα καταστήματα, διακαιοχρησία), είτε εξωτερική, με συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες.

Η συγχώνευση (merger) αποτελεί τη συμφωνηθείσα ενοποίηση δύο επιχειρήσεων σε ισάξια βάση, προκειμένου να δημιουργήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την ενοποίηση των πόρων και των ικανοτήτων τους.

Η εξαγορά (acquisition) αποτελεί την αγορά εξ ολοκλήρου ή κατά το μεγαλύτερο ποσοστό μιας επιχείρησης από μία άλλη, μετατρέποντάς την σε θυγατρική επιχειρηματική μονάδα μέσα στο χαρτοφυλάκιο της. Μια εξαγορά μπορεί να είναι επιθετική ή φιλική. Παρατηρείται συνήθως μεταξύ εταιρειών διαφορετικού μεγέθους.

Η στρατηγική συμμαχία (strategic alliance) αποτελεί τη συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων για την επίτευξη σημαντικών στρατηγικών στόχων. Η παγκοσμιοποίηση έχει οδηγήσει ολοένα και περισσότερες εταιρείες σε στρατηγικές συμμαχίες προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης μπορούν να χωριστούν στη στρατηγική συγκέντρωσης (concentration strategy) και στη στρατηγική διαποίκισης<sup>26</sup> (diversification strategy).

<sup>26</sup> Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, Β' Έκδοση

### *Στρατηγικές Συγκέντρωσης (Concentration Strategies)*

Οι στρατηγικές συγκέντρωσης αποτελούν την πιο απλή μορφή επιχειρησιακής στρατηγικής. Η επιχείρηση αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί σε έναν κλάδο μόνο, ο οποίος είναι ελκυστικός, και προσπαθεί να κατέχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση και να κερδίσει τα μεγαλύτερα δυνατά μερίδια.

Οι στρατηγικές αυτές έχουν πολλά πλεονεκτήματα καθώς επιτρέπουν την εξειδίκευση των στελεχών στις επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να αποφεύγονται τυχόν λάθη, τοποθετούν την επιχείρηση σε καλύτερη θέση για την ανάπτυξη μιας διακεκριμένης ικανότητας ή ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού όλοι οι πόροι κατευθύνονται στην εκτέλεση μιας δραστηριότητας, οι ανταγωνιστικές συνθήκες είναι γνωστές και εύκολα μπορούν να αντιμετωπισθούν και τέλος οι διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος μπορούν καλύτερα να αντιληφθούν την αποστολή της επιχείρησης.

Από την άλλη, τα μειονεκτήματα των στρατηγικών αυτών προέρχονται ακριβώς από την εστίαση των δραστηριοτήτων σε ένα προϊόν, ή κλάδο ή αγορά και είναι η μικρή ανάπτυξη των πωλήσεων, και κατ' επέκταση των κερδών, και ο κίνδυνος σε περίπτωση που η δραστηριότητα δεν αποδώσει τα αναμενόμενα ενώ όλοι οι πόροι έχουν επενδυθεί σε αυτήν, ο κίνδυνος της απαρχαίωσης του προϊόντος και η ωρίμανση του κλάδου στον οποίο ανήκει και τέλος, η έλλειψη προκλήσεων ή κινήτρων για τα διευθυντικά στελέχη.

Οι στρατηγικές συγκέντρωσης επιτυγχάνονται είτε με οριζόντια ολοκλήρωση είτε με κάθετη ολοκλήρωση.

Η οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration) μπορεί να αφορά στην εξαγορά ή συγχώνευση επιχειρήσεων που βρίσκονται στον ίδιο κλάδο και είναι είτε άμεσα ανταγωνίστριες είτε εστιάζουν σε διαφορετικά τμήματα αγοράς. Κατά την οριζόντια ολοκλήρωση, η επιχείρηση προσπαθεί να χρησιμοποιήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εξαγοραζόμενης επιχείρησης και παράλληλα να μειώσει το συνολικό αριθμό των ανταγωνιστών της.

Η κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration) αφορά στην απόφαση μιας επιχείρησης να αναπτύξει νέες δραστηριότητες, σε διαφορετικό στάδιο του συστήματος αξίας. Η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να γίνει είτε προς τα πίσω, να αναπτύξει δηλαδή δραστηριότητες παραγωγής πρώτων υλών, δραστηριότητες των

προμηθευτών της, είτε προς τα εμπρός, να αναπτύξει δραστηριότητες για την προώθηση του προϊόντος ή για τη διάθεση στην αγορά μέσω ιδιόκτητων καναλιών διανομής.

### *Στρατηγικές Διαποίκισης (Diversification Strategies)*

Οι στρατηγικές διαποίκισης αφορούν την είσοδο μιας επιχείρησης σε νέα προϊόντα και νέες αγορές (νέους κλάδους), όπου δεν δραστηριοποιούταν έως τώρα. Η διαποίκιση μπορεί να είναι συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη.

Η συσχετισμένη διαποίκιση (related or concentric diversification) αφορά την επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων. Αυτή η στρατηγική ακολουθείται από επιχειρήσεις με ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε έναν κλάδο με χαμηλή ελκυστικότητα. Αυτές οι επιχειρήσεις αξιοποιούν τις οικονομίες σκοπού (economies of scope), τη μείωση κόστους δηλαδή, καθώς αξιοποιούνται πόροι και ικανότητες που έχουν αναπτυχθεί για άλλες δραστηριότητες<sup>27/28</sup>.

Η ασυσχέτιστη διαποίκιση (unrelated or conglomerate diversification) αφορά στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν έχουν να κάνουν με κάποια εμφανή σχέση με οποιαδήποτε υπάρχουσα δραστηριότητά της. Η στρατηγική αυτή, συνήθως, υιοθετείται όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο που βρίσκεται στο στάδιο παρακμής και υπάρχουν πλεονάζοντες διαθέσιμοι πόροι.

#### **3.2.1.1.2 Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability Strategies)**

Οι στρατηγικές σταθερότητας αναφέρονται στην απόφαση μιας επιχείρησης να συνεχίσει τις υπάρχουσες δραστηριότητές της και να μην επιδιώξει κάποια αλλαγή. Αυτή η στρατηγική, συνήθως, επιλέγεται όταν η επίδοση της επιχείρησης είναι ικανοποιητική και το εξωτερικό περιβάλλον σχετικά αμετάβλητο. Οι πιο γνωστές στρατηγικές σταθερότητας είναι αυτές της καμίας αλλαγής (no change strategy), της παύσης/συνέχισης με προσοχή (pause/proceed with caution) και της συγκομιδής (profit strategy).

---

<sup>27</sup> Β. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2002

<sup>28</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability*, Pearson Educated Limited, Thirteenth Edition

### *Στρατηγική Καμίας Αλλαγής (No Change Strategy)*

Η χρήση της στρατηγικής αυτής γίνεται όταν ο κλάδος που ανήκει η επιχείρηση δεν είναι ιδιαίτερα ελκυστικός και η ίδια έχει μέτρια ανταγωνιστική θέση. Αποφασίζει, λοιπόν, να μην κάνει τίποτα καινούργιο και να συνεχίσει την υφιστάμενη κατάσταση.

### *Στρατηγική Παύσης/Συνέχισης με προσοχή (Pause/Proceed with caution)*

Με τη στρατηγική αυτή, ουσιαστικά η επιχείρηση κάνει ένα διάλειμμα και ετοιμάζεται να ακολουθήσει στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής. Στην πραγματικότητα, προσπαθεί να διατηρηθεί σε μια κατάσταση έως ότου προετοιμαστεί προκειμένου να εκμεταλλευτεί τις πιθανές αλλαγές του περιβάλλοντός της. Αποτελεί, δηλαδή, μια προσωρινή ή μεταβατική στρατηγική.

### *Στρατηγική Συγκομιδής (Profit Strategy)*

Με τη στρατηγική συγκομιδής, η επιχείρηση κάνει άμεση περικοπή των δαπανών της προκειμένου να αυξήσει τα κέρδη της και την ανταγωνιστικότητά της. Τέτοιου είδους στρατηγική εφαρμόζουν επιχειρήσεις σε δεινή θέση και για μικρό χρονικό διάστημα.

#### **3.2.1.1.3 Στρατηγικές Περισυλλογής (Retrenchment Strategies)**

Οι στρατηγικές περισυλλογής αφορούν στη μείωση του μεγέθους ή της ποικιλίας των οργανωσιακών λειτουργιών μιας επιχείρησης με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς της. Αναλόγως της ελκυστικότητας του κλάδου, μια στρατηγική περισυλλογής μπορεί να είναι διάσωσης ή αναστροφής (turnaround strategy), αποεπένδυσης (divestment strategy), χρεοκοπίας/ρευστοποίησης (bankruptcy/liquidation strategy) ή της αιχμάλωτης επιχείρησης (captive company strategy).

### *Στρατηγική Διάσωσης ή Αναστροφής (Turnaround Strategy)*

Κατά τη στρατηγική αυτή, η επιχείρηση επιδιώκει προσωρινή μείωση των δαπανών της δίνοντας έμφαση στη βελτίωση της λειτουργικής της αποδοτικότητας. Συνήθως επιλέγεται όταν η επιχείρηση έχει σταθερή μείωση κερδοφορίας και μερίδιο αγοράς. Υλοποιείται σε τρία στάδια. Στο πρώτο, στο στάδιο της συρρίκνωσης, γίνεται δυναμική μείωση δαπανών. Στο δεύτερο, αυτό της σταθεροποίησης, γίνεται προσπάθεια βελτίωσης του περιθωρίου κέρδους και στο τρίτο, αυτό της αναδόμησης, η επιχείρηση προχωρά σε επέκταση μέσω στρατηγικών ανάπτυξης.

### Στρατηγική Αποεπένδυσης (Divestment Strategy)

Στη στρατηγική αυτή, ο οργανισμός πουλά μια επιχειρηματική μονάδα ή ένα τμήμα της, είτε επειδή δεν έχει την επιθυμητή επίδοση είτε επειδή έχει μεγάλες χρηματοοικονομικές ανάγκες.

### Στρατηγική Χρεοκοπίας/Ρευστοποίησης (Bankruptcy/Liquidation Strategy)

Στη στρατηγική αυτή γίνεται πώληση ή διάθεση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και ο τερματισμός της. Στην περίπτωση της ρευστοποίησης, αφού εξοφληθούν οι υποχρεώσεις σε τρίτους, τα μετρητά διανέμονται στους μετόχους, ενώ στην χρεοκοπία μεταβιβάζεται η διαχείριση στα δικαστήρια. Οι στρατηγικές αυτές θεωρούνται η τελευταία λύση και υποδηλώνουν ότι οι άλλες στρατηγικές περισυλλογής δεν επέφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Διάσωση – Αναστροφή
	ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	<b>ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ</b> Παύση ή συνέχιση με προσοχή	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης
			<b>ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ</b> Καμία αλλαγή	
	ΧΑΜΗΛΗ	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συσχετισμένη διαποίκιλη	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Ασυσχέτιστη διαποίκιλη	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

1 Πίνακας 3.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

#### 3.2.1.2 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου (Portfolio Strategy/Analysis)

Το 1964 ο Drucker εισήγαγε την έννοια της στρατηγικής του χαρτοφυλακίου, αποδεχόμενος ότι τα περισσότερα προϊόντα ή αγορές μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε έξι κατηγορίες:

- Μελλοντικά αστέρια: νέα προϊόντα που, αν και δεν είναι κερδοφόρα, αναμένεται να είναι στο μέλλον

- Σημερινά αστέρια: επιχειρηματικές δραστηριότητες που δημιουργούν το μεγαλύτερο μέρος των κερδών της επιχείρησης
- Ενδιάμεση κατηγορία: στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που εάν εφαρμόσουν δραστικές στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής θα έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν καλά αποτελέσματα
- Παρελθούσες επιχειρηματικές δραστηριότητες: στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που κάποτε ήταν ισχυρές, αλλά τώρα είναι απαρχαιωμένες λόγω αδυναμίας προσαρμογής και αντίδρασης στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες: προϊόντα που δεν απέδωσαν τα προβλεπόμενα
- Αποτυχίες: στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που έπρεπε να έχουν από καιρό απομακρυνθεί από τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Υπάρχουν αρκετά υποδείγματα στρατηγικής χαρτοφυλακίου, τα δύο πιο γνωστά είναι αυτό του πίνακα Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς (Growth Share Matrix), που αναπτύχθηκε από την εταιρεία συμβούλων Boston Consulting Group και είναι γνωστός και ως BCG μήτρα και αυτό του πίνακα Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης (Industry Attractiveness – Competitive Position), που αναπτύχθηκε από τις εταιρείες General Electric και McKinsey & Co και είναι γνωστός και ως GE Business Screen<sup>29</sup>.

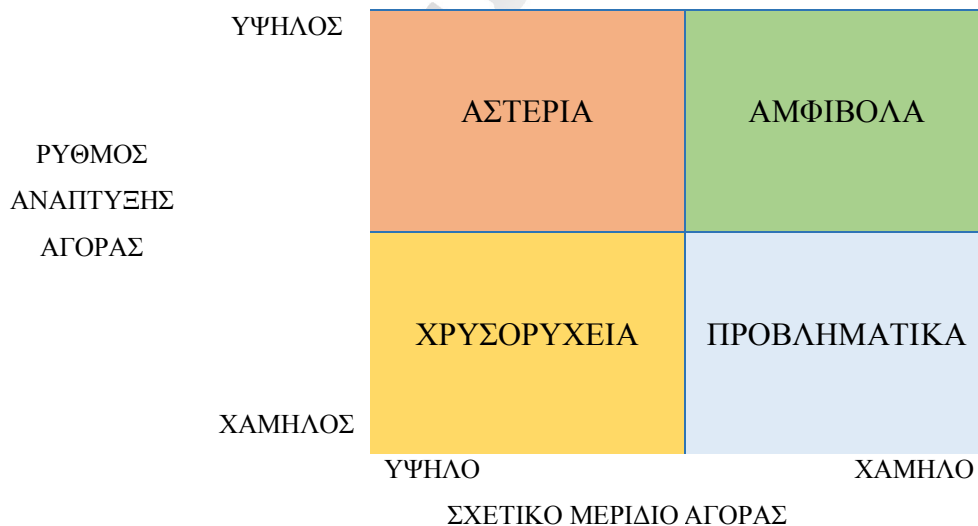
#### 3.2.1.2.1 Ο πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς (Growth Share Matrix)

Στο υπόδειγμα αυτό λαμβάνονται δύο κριτήρια υπόψη για την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το ένα είναι ο βαθμός ανάπτυξης της αγοράς, δηλαδή η ελκυστικότητά της, και το άλλο το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης σε σχέση με το σημαντικότερο ανταγωνιστή της, δηλαδή το σχετικό μερίδιο αγοράς. Το σχετικό μερίδιο αγοράς διακρίνεται σε υψηλό ( $\geq 1$ ) και χαμηλό ( $< 1$ ). Ανάλογα λοιπόν με το αποτέλεσμα, η κάθε στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα τοποθετείται σε ένα από τα τεταρτημόρια της μήτρας. Τα τεταρτημόρια χαρακτηρίζονται ως:

<sup>29</sup> Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, Β' Έκδοση

- αστέρια (stars): επιχειρηματικές μονάδες με ισχυρό σχετικό μερίδιο αγοράς σε μία αγορά με υψηλό βαθμό ανάπτυξης και με μεγάλη κερδοφορία, που αντλούν υψηλά κεφάλαια
- αμφίβολα (question marks): επιχειρηματικές μονάδες με μικρό σχετικό μερίδιο αγοράς σε μία αγορά με υψηλό βαθμό ανάπτυξης, οι οποίες χρειάζονται σημαντικές επενδύσεις προκειμένου να εκμεταλλευτούν το βαθμό ανάπτυξης της αγοράς
- χρυσορυχεία (cash cows): επιχειρηματικές μονάδες με υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς σε μία αγορά με χαμηλό βαθμό ανάπτυξης. Τα χρυσορυχεία είναι συνήθως πρώην αστέρια, τα οποία δημιουργούν πολλά ρευστά, ενώ χρησιμοποιούν λίγα
- προβληματικά (dogs): επιχειρηματικές μονάδες με μικρό σχετικό μερίδιο αγοράς σε μία αγορά με χαμηλό βαθμό ανάπτυξης. Προέρχονται συνήθως είτε από την αποδυνάμωση ενός χρυσορυχείου είτε από την κακή πορεία ενός αμφίβολου και έχουν κακές προοπτικές.

Με το υπόδειγμα αυτό (πίνακας 3.2) δίνεται η δυνατότητα στα ανώτερα στελέχη να αξιοποιήσουν καλύτερα τους διαθέσιμους χρηματοοικονομικούς πόρους.



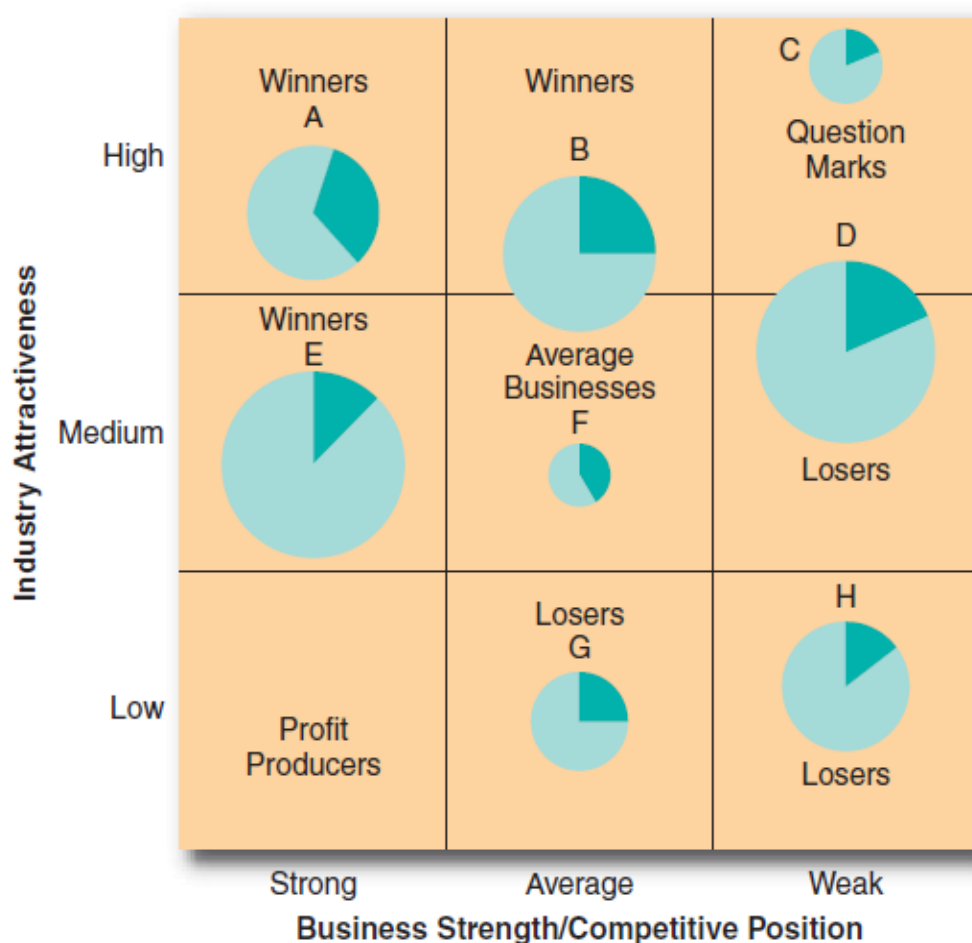
**2 Πίνακας 3.2:** BCG's Growth – Share Matrix

### 3.2.1.2.2 Ο πίνακας Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης (Industry Attractiveness – Competitive Position)

Το υπόδειγμα αυτό είναι μετεξέλιξη του BCG και είναι αρκετά πιο πολύπλοκο, καθώς λαμβάνει υπόψη περισσότερες μεταβλητές (πίνακας 3.3). Τα κριτήρια που



χρησιμοποιούνται είναι η ελκυστικότητα της αγοράς και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, κριτήρια που προκύπτουν από άλλους παράγοντες, όπως το μέγεθος της αγοράς, ο ρυθμός ανάπτυξής της, η ένταση και οι συνθήκες ανταγωνισμού, τα περιθώρια κέρδους, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, η εποχικότητα των πωλήσεων, το μερίδιο αγοράς, το διοικητικό προφίλ, η ποιότητα των υπηρεσιών, η γνώση της αγοράς, η απόδοση και η μείωση του κόστους. Επιπλέον, οι επιχειρηματικές μονάδες κατατάσσονται σε εννέα κατηγορίες και αποτυπώνονται με τη μορφή κύκλων, των οποίων το μέγεθος είναι αναλογικό του μεγέθους των κλάδων στους οποίους ανταγωνίζονται.



**3 Πίνακας 3.3:** GE Business Screen

**Πηγή:** Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy toward global sustainability, Pearson Education Limited, Thirteenth Edition

### 3.2.1.3 Γονική Στρατηγική (Parenting Strategy)

Η γονική στρατηγική θεωρεί τον οργανισμό ως ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αξίας στις διάφορες

στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες. Θεωρεί πως μπορεί να υπάρξουν συνέργιες και συνδυασμοί που θα επιτρέψουν στον οργανισμό να αξιοποιήσει τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα και να δημιουργήσει νέα. Η στρατηγική αυτή εστιάζει στις μοναδικές ικανότητες (core competencies) σε επίπεδο οργανισμού και στην αξία που δημιουργείται από τη σχέση του οργανισμού με μία στρατηγική επιχειρηματική μονάδα<sup>30</sup>.

### 3.2.2 Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)

Αφού λοιπόν ο οργανισμός έχει καθορίσει σε ποιους κλάδους και αγορές ανταγωνίζεται μέσω της επιχειρησιακής στρατηγικής, καθορίζει έπειτα πώς θα ανταγωνιστεί αυτούς δημιουργώντας διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της επιχειρηματικής στρατηγικής (business strategy). Όταν ο οργανισμός δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο, δεν έχει δηλαδή επιχειρησιακή στρατηγική, τότε η επιχειρηματική στρατηγική αφορά ολόκληρο τον οργανισμό. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαμορφώνουν την επιχειρηματική στρατηγική για καθεμία στρατηγική επιχειρηματική μονάδα.

Η επιχειρηματική στρατηγική, όπως γίνεται κατανοητό, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον ανταγωνισμό, αφού δείχνει ότι η επιχείρηση επιθυμεί να ανταγωνιστεί σε έναν συγκεκριμένο κλάδο προκειμένου να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για το λόγο αυτόν, συχνά αναφέρεται και ως ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy). Και η επιχειρηματική στρατηγική ενεργοποιείται σε ανώτερο επίπεδο διοίκησης και μπορεί να λάβει, κατά τον Porter, μία από τις παρακάτω μορφές: ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy), διαφοροποίησης (differentiation strategy) και εστίασης (focus strategy).

#### 3.2.2.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (Cost Leadership Strategy)

Εφαρμόζοντας τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, μια επιχείρηση επιδιώκει να γίνει ο χαμηλόκοστος παραγωγός στον κλάδο. Προσπαθεί, δηλαδή, να διατηρεί τα γενικά έξοδα στο ελάχιστο και να αναγνωρίζει ικανότητες σε όλες τις λειτουργίες. Με τον τρόπο αυτό, έχει το βασικό πλεονέκτημα να μπορεί να διαθέτει το προϊόν της σε μια χαμηλή και κατά συνέπεια ανταγωνιστική τιμή. Η εφαρμογή της στρατηγικής αυτής, που ήταν ιδιαίτερα δημοφιλής στη δεκαετία του '70, απαιτεί μεγάλες επενδύσεις σε σύγχρονο εξοπλισμό, ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό έλεγχο ποιότητας και

<sup>30</sup> Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, Β' Έκδοση

κόστους, μεγάλο μερίδιο αγοράς, εύκολη πρόσβαση σε φθηνές και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες, μειωμένο κόστος σε περιοχές έρευνας και ανάπτυξης, πωλήσεων, διαφήμισης και ευνοϊκή σχεδίαση προϊόντος.

Είναι σκόπιμο να σημειωθεί ότι το χαμηλό κόστος δεν είναι συνώνυμο με τη χαμηλή τιμή. Η υψηλή κερδοφορία της επιχείρησης οφείλεται είτε σε μεγάλα περιθώρια κέρδους, εάν δηλαδή η τιμή διατηρείται επαρκώς πάνω από το κόστος, είτε στο μεγάλο όγκο παραγωγής, εάν δηλαδή ο συνδυασμός τιμής – ποιότητας προσφέρει μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές στον πελάτη, είτε σε συνδυασμό και των δύο. Ο ηγέτης κόστους έχει πλεονέκτημα στους αγοραστές που αγοράζουν με βάση την τιμή και έχει τη δύναμη να θέτει την κατώτατη τιμή της αγοράς. Τέλος, μια τέτοια στρατηγική είναι αποτελεσματική όταν οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές των τιμών, οι αγοραστές πωλούν ακριβώς το ίδιο προϊόν και η επιχείρηση μπορεί να ωφεληθεί από τις οικονομίες κλίμακας.

Η λογική στη στρατηγική αυτή είναι ότι η επιχείρηση θα γίνει ο ηγέτης του κόστους του κλάδου της και δεν θα προσπαθεί απλά να ανταγωνιστεί τους άλλους και στη συνέχεια θα αναγκάσει τους ανταγωνιστές της να παραιτηθούν από την προσπάθειά τους για τη συγκεκριμένη θέση. Η επιτυχία, επομένως, της στρατηγικής εξαρτάται από το εάν η επιχείρηση έχει καταφέρει να την εφαρμόσει πρώτη.

### 3.2.2.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation Strategy)

Η στρατηγική διαφοροποίησης βασίζεται στην προσφορά μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία δίνουν μεγαλύτερη αξία έναντι των ανταγωνιστών. Συχνό λάθος των επιχειρήσεων είναι ότι μπερδεύουν τη διαφοροποίηση με τη μοναδικότητα η οποία δεν προσφέρει αξία στον πελάτη<sup>31</sup>. Η στρατηγική αυτή θέτει την επιχείρηση ξεχωριστά από τους ανταγωνιστές της, ενώ η διαφοροποίηση βασίζεται στην ποιότητα (πραγματική και αντιληπτή), την εξυπηρέτηση, τη σχεδίαση του προϊόντος, την εικόνα του, τη διαφήμιση, το γόητρο και την τεχνολογία του. Οι παράγοντες αυτοί διαφοροποίησης θα πρέπει να είναι δύσκολα αντιγράψιμοι. Η διαφοροποίηση του προϊόντος αποτυπώνεται και στην τιμή του, η οποία συνήθως είναι υψηλότερη από τον μέσο όρο του κλάδου.

---

<sup>31</sup> M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1998 1st Edition

Η στρατηγική διαφοροποίησης δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, διαμορφώνοντας πελάτες περισσότερο πιστούς στα προϊόντα της επιχείρησης και λιγότερο ευαίσθητους στην τιμή. Βάση της διαφοροποίησης πρέπει να αποτελεί μια διακεκριμένη ικανότητα, κάτι δηλαδή για το οποίο η επιχείρηση είναι μοναδικά καλή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αν και το κόστος παραγωγής δεν θα πρέπει να αγνοείται, δεν αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα. Τέλος, τα έσοδα της επιχείρησης οφείλονται είτε στα υψηλά περιθώρια κέρδους, εφόσον οι τιμές διατηρούνται επαρκώς πάνω από το κόστος, είτε στο μεγάλο όγκο παραγωγής εφόσον ο συνδυασμός τιμής – εικόνας προσφέρει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες από τους ανταγωνιστές, είτε σε συνδυασμό και των δύο.

### 3.2.2.3 Στρατηγική Εστίασης (Focus Strategy)

Ενώ οι δύο προηγούμενες στρατηγικές απευθύνονταν σε όλο τον κλάδο, η στρατηγική εστίασης απευθύνεται σε συγκεκριμένο τμήμα του μόνο, όπως φαίνεται και στον πίνακα 3.4. Το συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να είναι ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό, ένα μικρότερο τμήμα μιας γραμμής προϊόντος, μια γεωγραφική αγορά ή ένα τμήμα με διακεκριμένες, ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες<sup>32</sup>.

Η εστίαση στο τμήμα αυτό της αγοράς του κλάδου μπορεί να γίνει είτε με βάση το χαμηλό κόστος (στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος), είτε με βάση τη διαφοροποίηση (στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση). Η εφικτότητα της στρατηγικής εξαρτάται από το μέγεθος του τμήματος που έχει εστιάσει η επιχείρηση και την ικανότητά της να εξυπηρετήσει το κόστος της εστίασης. Η επιχείρηση που επιλέγει την στρατηγική αυτή έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μένοντας αφοσιωμένη στο συγκεκριμένο τμήμα αγοράς και μόνο<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, Β' Έκδοση

<sup>33</sup> Μ. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1998 1st Edition

### ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ  
ΑΝΤΙΑΗΠΤΗ ΑΠΟ ΤΟΝ  
ΠΕΛΑΤΗ

ΧΑΜΗΛΗ ΘΕΣΗ  
ΚΟΣΤΟΥΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΟΛΟΣ Ο ΚΛΑΔΟΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ
	ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ ΜΟΝΟ	ΕΣΤΙΑΣΗ	

4 Πίνακας 3.4: Επιχειρηματικές Στρατηγικές

Οι παραπάνω τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές υποθέτουν ότι η δομή της αγοράς είναι δεδομένη και ότι οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να ανταγωνιστούν μέσα σ' αυτή. Υπάρχει όμως μια στρατηγική, η *Blue Ocean Strategy*, που έχει αναπτυχθεί από τους W. Chanikin & Renee Maubagne, και υποστηρίζει ότι τα όρια της αγοράς και η δομή του κλάδου δεν είναι δεδομένα και μπορούν να επαναδημιουργηθούν από πιστεύω και ενέργειες των συμμετεχόντων στον κλάδο.

Κατά τη *Blue Ocean Strategy*, ο έντονος ανταγωνισμός έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε έναν αιματοβαμμένο κόκκινο ωκεανό (red ocean), όπου οι αντίπαλοι μάχονται για μια δεξαμενή κερδών που ολοένα συρρικνώνεται. Οι ηγετικές επιχειρήσεις του μέλλοντος θα πετύχουν δημιουργώντας γαλάζιους ωκεανούς (blue ocean) αδιεκδίκητου χώρου. Θα αναζητήσουν τη δημιουργία ενός δραματικά διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της εγκατάλειψης των προσπαθειών για να υπερτερήσουν των ανταγωνιστών σε υπάρχουσες αγορές και μέσω της ανεύρεσης ενός νέου κλάδου ή ενός διακεκριμένου τμήματος της αγοράς, ώστε να καταστήσουν τους υπάρχοντες ανταγωνιστές ιδιαίτερα αδιάφορους, επιτρέποντας την επιχείρηση να δημιουργήσει και να αιχμαλωτίσει καθ' ολοκληρία νέα ζήτηση<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> Ν. Γεωργόπουλος, *Πανεπιστημιακές Σημειώσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ*, Πειραιάς, 2014

### 3.2.3 Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)

Η λειτουργική στρατηγική (functional strategy) ασχολείται με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των διαθέσιμων πόρων και αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρησιακή και την επιχειρηματική στρατηγική. Μέσω της λειτουργικής στρατηγικής, κάθε τμήμα της επιχείρησης προσπαθεί να συντονίσει τις δράσεις και τις ενέργειές του προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του και να βοηθήσει στην υλοποίηση των σκοπών και των στρατηγικών της επιχείρησης.

Τα είδη των λειτουργικών στρατηγικών είναι: Στρατηγική Μάρκετινγκ (Marketing Strategy), Οικονομική Στρατηγική (Financial Strategy), Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης (R & D Strategy), Στρατηγική Λειτουργιών (Operations Strategy), Στρατηγική Προμηθειών (Logistics Strategy), Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM Strategy), Στρατηγική IT (Information Technology Strategy) και Στρατηγική Εμπορίας Αγορών (Purchasing Strategy)<sup>35</sup>.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η πλήρης συνεργασία των τριών επιπέδων στρατηγικής. Κάθε επίπεδο στρατηγικής λαμβάνεται υπόψη στη διαμόρφωση του επόμενου επιπέδου. Δηλαδή, στο εξωτερικό περιβάλλον μιας στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας, εκτός των άλλων (γενικευμένο και άμεσο περιβάλλον), συμπεριλαμβάνονται και η αποστολή, οι σκοποί και οι πολιτικές της επιχειρησιακής στρατηγικής. Ομοίως, οι περιορισμοί στρατηγικής και πολιτικών που θέτονται από το επίπεδο της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον επιπέδου λειτουργικής στρατηγικής. Για την εκπλήρωση των προγραμμάτων του επιπέδου της επιχειρησιακής στρατηγικής, κάθε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα διαμορφώνει τους δικούς της στόχους, στρατηγικές και πολιτικές. Το ίδιο συμβαίνει και μεταξύ στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων και υπαγόμενων σ' αυτές τμημάτων. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αφορά και υλοποιείται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability*, Pearson Educated Limited, Thirteenth Edition

<sup>36</sup> Ν. Γεωργόπουλος, *Πανεπιστημιακές Σημειώσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ*, Πειραιάς, 2014

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Ν. Γεωργόπουλος, *Διοίκηση και Στρατηγική Τηλεπικοινωνιακών Επιχειρήσεων, Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability*, Pearson Educated Limited, Thirteenth Edition
- Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, Β' Έκδοση
- Β. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2002
- J. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 3rd Edition, 2006
- R. Kaplan, D. Norton, *Having Trouble with your Strategy? Then Map It*, HBR, September 2010
- M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1998, 1st Edition
- M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1998, 1st Edition
- Ρ. Kotler, Η. Kartajaya, Ι. Setiawan, *Marketing 3.0*, Αθήνα, Εκδόσεις Κέρκυρα – Economía Publishing, Οκτώβριος 2010, 1η Έκδοση για την ελληνική γλώσσα
- Α. Wooldridge, *Αυθεντίες του Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Κέρκυρα – Economía Publishing, Ιούλιος 2012, 1η Έκδοση για την ελληνική γλώσσα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Κλάδος Τηλεπικοινωνιών (Σταθερής Τηλεφωνίας και Διαδικτύου)

### 4.1 Ορισμός Τηλεπικοινωνιών

Με τον γενικό όρο τηλεπικοινωνίες χαρακτηρίζεται η κάθε μορφής ενσύρματη ή ασύρματη, ηλεκτρομαγνητική, ηλεκτρική, ακουστική και οπτική επικοινωνία που πραγματοποιείται, ανεξαρτήτως του μήκους απόστασης. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την αποστολή ηλεκτρομαγνητικών κυμάτων, μέσω της σταθερής, κινητής τηλεφωνίας και του Διαδικτύου, με τη χρήση κατάλληλων τηλεπικοινωνιακών συσκευών.

Τα είδη των τηλεπικοινωνιών είναι: σταθερή τηλεφωνία, κινητή τηλεφωνία και Διαδίκτυο. Ως σταθερή τηλεφωνία νοείται η απλή τηλεφωνική σύνδεση, η οποία εξαρτάται από φυσική καλωδιακή σύνδεση με δίκτυο παροχής τηλεφωνίας. Ως κινητή τηλεφωνία, η τηλεφωνική σύνδεση η οποία δεν εξαρτάται από φυσική καλωδιακή σύνδεση με δίκτυο παροχής τηλεφωνίας ούτε και από κάποια τοπική ασύρματη συσκευή εκπομπής ραδιοφωνικού σήματος χαμηλής συχνότητας. Τα κινητά τηλέφωνα χρησιμοποιούν τεχνολογία κυψελών (cells) και εκπέμπουν σε υψηλές συχνότητες. Για την εκπομπή και λήψη σημάτων χρησιμοποιείται πλέον αποκλειστικά ψηφιακή τεχνολογία με κωδικοποίηση. Τέλος, ως Διαδίκτυο νοείται το επικοινωνιακό δίκτυο που επιτρέπει την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ οποιουδήποτε διασυνδεδεμένου υπολογιστή. Η τεχνολογία του είναι κυρίως βασισμένη στη διασύνδεση επιμέρους δικτύων ανά τον κόσμο και σε πολυάριθμα τεχνολογικά πρωτόκολλα.

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών διαδραματίζει αναμφισβήτητα έναν από τους πιο σημαντικούς ρόλους σε ό,τι αφορά την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε εθνικό επίπεδο. Τα δίκτυα τόσο της σταθερής όσο και κινητής τηλεφωνίας δεν περιορίζονται πλέον στη μεταφορά φωνητικών δεδομένων, αλλά καλύπτουν ένα ευρύτερο φάσμα δεδομένων/πληροφοριών. Η αγορά τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα διαχωρίζεται σε:

- σταθερή τηλεφωνία και υπηρεσίες Διαδικτύου
- και σε κινητή τηλεφωνία

Στην παρούσα μελέτη θα ασχοληθούμε με τον κλάδο της σταθερής τηλεφωνίας και των υπηρεσιών Διαδικτύου.



## 4.2 Ιστορική Αναδρομή

Τον Αύγουστο του 1892, η κυβέρνηση Χαριλάου Τρικούπη (υπουργός Εσωτερικών με αρμοδιότητα τις τηλεπικοινωνίες, ο Γ. Θεοτόκης) ψηφίζει νόμο *περί τηλεφωνικής συγκοινωνίας*, ο οποίος κατοχυρώνει το κρατικό μονοπώλιο για τις τηλεπικοινωνίες. Το 1895, η Γενική Διεύθυνση των Ταχυδρομείων, Τηλέγραφων συμπεριλαμβάνει στην αρμοδιότητά της και την Τηλεφωνική Υπηρεσία. Έτσι δημιουργείται η Διεύθυνση των Τ.Τ.Τ του υπουργείου Εσωτερικών.

Το 1897 ιδρύεται το Τηλεφωνικό Κέντρο Νέου Φαλήρου και διπλασιάζεται η χωρητικότητα του Τηλεφωνικού Κέντρου Αθηνών. Το 1902 ο αριθμός των συνδρομητών Αθηνών, Πειραιώς και Νέου Φαλήρου δεν ξεπερνά τους 400, ενώ το 1907 εγκαθίσταται στην Πάτρα τηλεφωνικό κέντρο τοπικής συστοιχίας, τύπου Ericsson, δυναμικότητας 100 συνδρομητών.

Το 1908 με το νόμο ΓΣΟΖ'(3277) της 8ης Απριλίου, ιδρύεται το Σώμα των Τηλεφωνητριών και αποφασίζεται η εγκατάσταση τηλεφωνικού κέντρου τοπικής συστοιχίας τύπου Ericsson, δυναμικότητας 800 παροχών, στο κτίριο του Ταχυδρομείου Αθηνών που τελικά θα λειτουργήσει το 1911.

Μετά την απελευθέρωση της Θεσσαλονίκης, αναρτώνται δύο μεταλλικά κυκλώματα μεταξύ Αθηνών και Θεσσαλονίκης, ένα κύκλωμα μεταξύ Αθηνών και Πατρών, καθώς και μερικά άλλα κυκλώματα μικρότερης σημασίας. Με το νόμο 276 του 1914, συστήνεται το υπουργείο Συγκοινωνιών όπου μεταφέρεται η υπηρεσία των Τ.Τ.Τ ως Γενική Διεύθυνση. Το 1920 η αστική τηλεφωνική υπηρεσία διαθέτει 5.267 χειροκίνητα τηλέφωνα σε όλη τη χώρα. Οι υπεραστικές συνδιαλέξεις φθάνουν τις 100.000. Το 1922 ιδρύεται υπουργείο Τ.Τ.Τ, το οποίο όμως καταργείται το 1923 και οι υπηρεσίες του επανέρχονται στο υπουργείο Συγκοινωνιών.

Το 1923 η αστική τηλεφωνία επεκτείνεται στην Καλαμάτα, το Βόλο, την Κέρκυρα, τη Ζάκυνθο, τα Χανιά, το Ηράκλειο, το Ρέθυμνο, τις Σέρρες, την Ξάνθη και άλλες πόλεις, ενώ το 1925 δημιουργείται στο υπουργείο Τ.Τ.Τ Τμήμα Ασυρμάτου με σκοπό την οργάνωση της ασύρματης επικοινωνίας με τα εκτός υπάρχοντος δικτύου νησιά.

Τον Μάιο του 1926 υπογράφεται σύμβαση με την Εταιρεία Τηλεφωνικών και Ηλεκτρικών Έργων Αμβέρσας 'The New Antwerp Telephone and Electrical Works', που προβλέπει την ίδρυση Ανώνυμης Ελληνικής Τηλεφωνικής Εταιρείας (Α.Ε.Τ.Ε.). Στις 8 Φεβρουαρίου του 1930, υπογράφονται δύο συμβάσεις με την εταιρεία Siemens & Halske, στην οποία έχει περιέλθει η πλειοψηφία των Μετοχών της T.N.A.T & E.W. Με αυτήν τη σύμβαση εκχωρείται στην εταιρεία το προνόμιο της κατασκευής, συντήρησης και εκμετάλλευσης των αστικών και προαστιακών τηλεφωνικών δικτύων στην Ελλάδα, αλλά και του υπεραστικού δικτύου. Οι συμβάσεις επικυρώνονται από τη Βουλή και τη Γερουσία και αποκτούν ισχύ από 06/05/1930.

Το 1931 γίνεται η τηλεφωνική σύνδεση της Ελλάδας με τη Βουλγαρία και τη Γιουγκοσλαβία και τη διετία 1932-1934, η τηλεφωνική σύνδεση πρώτα της Θεσσαλονίκης και μετά της Αθήνας, με ολόκληρη την Ευρώπη.

Κατά την περίοδο του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, της Κατοχής και της Αντίστασης (1940-1944), οι Τηλεπικοινωνίες ακολουθούν τη μοίρα όλης της χώρας. Τα τηλεφωνικά και τηλεγραφικά δίκτυα παθαίνουν τεράστιες ζημιές, ενώ οι πληροφορίες ελέγχονταν διοικητικά.

Το 1946, το 75% των μετοχών της γερμανικής Α.Ε.Τ.Ε περνά στο Δημόσιο και στις 23 Οκτωβρίου του 1949 ιδρύεται ο ΟΤΕ (Ν.Δ.1049/49). Ο ενιαίος πλέον Εθνικός Τηλεπικοινωνιακός Φορέας περιλαμβάνει στη δικαιοδοσία του την εκμετάλλευση όλων των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών που έως τότε ανήκαν στο υπουργείο Τ.Τ.Τ, στην Ανώνυμο Ελληνική Τηλεφωνική Εταιρεία (Α.Ε.Τ.Ε) και την Ανώνυμη Ηλεκτρική Εταιρεία Ρόδου<sup>37</sup>.

Κατά την περίοδο 1965-1989, γίνονται έργα υποδομής ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού του δικτύου σε ολόκληρη τη χώρα. Αυτοματοποιείται το υπεραστικό δίκτυο, ποντίζεται το υποβρύχιο καλώδιο Ελλάδας – Ιταλίας, τοποθετείται η πρώτη κεραία του Κέντρου Δορυφορικών Επικοινωνιών Θερμοπύλων (η 6η στην Ευρώπη) και τοποθετούνται τα πρώτα πλήρως ψηφιακά τηλεφωνικά κέντρα του συστήματος EWSD/SIEMENS. Το 1989 ξεκινά η λειτουργία του Δημόσιου Δικτύου Μετάδοσης και Μεταγωγής Δεδομένων (DATA).

---

<sup>37</sup> <https://www.ote.gr/web/guest/corporate/company/museum/timeline>

Από το 1994 ξεκίνησε η απελευθέρωση της αγοράς των τηλεπικοινωνιών με τριάντα επτά εταιρείες να έχουν πάρει άδεια παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών από τη Ρυθμιστική Αρχή Τηλεπικοινωνιών και τον ΟΤΕ από το 1996 και μετά να ιδιωτικοποιείται. Το 2001 αποτέλεσε ορόσημο για τον κλάδο, αφού σύμφωνα με τον νόμο 2867/2000 έγινε πλήρης αναδιοργάνωση του τομέα των τηλεπικοινωνιών και έγινε η μετάβαση από το μονοπώλιο στο καθεστώς ελεύθερης αγοράς. Παράλληλα, από το 2000 και μετά ξεκίνησε και η χρήση του Διαδικτύου στη χώρα. Στην αρχή μέσω συνδέσεων dial-up και αργότερα μέσω συνδέσεων ADSL με ταχύτητες έως 24Mbps. Από το 2010 ξεκίνησε και η διάθεση VDSL γραμμών, στην αρχή πιλοτικά από τους παρόχους και λίγο αργότερα και εμπορικά, με ταχύτητας 30 και 50 Mbps.

Από τα παραπάνω στοιχεία μπορούμε να αντιληφθούμε ότι ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα είναι αρκετά ιδιόρρυθμος. Από τη μία η παροχή υπηρεσιών τηλεφωνίας μετρά πάνω από εκατό χρόνια ζωής, ενώ η παροχή υπηρεσιών Διαδικτύου μόλις δεκαπέντε. Επιπλέον, η ουσιαστική ανάπτυξη του κλάδου ξεκινά με την απελευθέρωσή του το 1994 και την έναρξη ύπαρξης ανταγωνισμού. Πλέον, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΕΤΤ (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων), το 2013 δραστηριοποιούνταν οκτώ πάροχοι στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

#### 4.3 Εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον Κλάδο

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ενώ το 1994 που ξεκίνησε η απελευθέρωση του κλάδου τριάντα επτά εταιρείες είχαν πάρει άδεια παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, το 2013 δραστηριοποιούνται μόνο οκτώ (πίνακας 4.1). Αυτές είναι: ΟΤΕ, Forthnet, HOL, Wind Hellas, Cyta, On Telecoms, Cosmoline και Voicenet.

Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος (ΟΤΕ Α.Ε.) είναι ο μεγαλύτερος τηλεπικοινωνιακός πάροχος στην Ελλάδα, ενώ μαζί με τις θυγατρικές του αποτελεί σήμερα έναν από τους κορυφαίους τηλεπικοινωνιακούς ομίλους στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Διαθέτει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, με ποσοστό που φθάνει το 61,4% των τηλεφωνικών γραμμών. Είναι μία από τις πέντε μεγαλύτερες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αθηνών, σύμφωνα με την κεφαλαιοποίηση, ενώ οι μετοχές του διαπραγματεύονται στο Διεθνές Χρηματιστήριο του Λονδίνου. Ξεκινώντας από το 1996, το ελληνικό Δημόσιο μείωσε σταδιακά τη συμμετοχή του στο μετοχικό κεφάλαιο του ΟΤΕ. Στις 14 Μαΐου 2008, υπεγράφη συμφωνία ανάμεσα στην ελληνική

Κυβέρνηση και στην Deutsche Telekom σχετικά με τη συμμετοχή της τελευταίας στο μετοχικό κεφάλαιο του ΟΤΕ. Μετά από επιπλέον πωλήσεις μετοχών και δικαιωμάτων ψήφου του ελληνικού Δημοσίου, το ποσοστό της Deutsche Telekom στον ΟΤΕ ανέρχεται, από τις 11 Ιουλίου 2011, σε 40% και του ελληνικού Δημοσίου σε 10%. Ο Όμιλος ΟΤΕ προσφέρει ευρυζωνικές υπηρεσίες, σταθερή και κινητή τηλεφωνία, επικοινωνία δεδομένων υψηλών ταχυτήτων και υπηρεσίες μισθωμένων γραμμών. Παράλληλα με τις κύριες τηλεπικοινωνιακές του δραστηριότητες, δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και στους τομείς των δορυφορικών επικοινωνιών, των ακινήτων και της εκπαίδευσης. Ο Όμιλος ΟΤΕ απασχολεί περίπου 25.000 άτομα σε 3 χώρες<sup>38</sup>.

Η Forthnet αποτελεί τον πάροχο με το δεύτερο μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, μετά τον ΟΤΕ, με ποσοστό που φθάνει το 11,8%. Είναι η εταιρεία που έφερε το Διαδίκτυο και τη συνδρομητική τηλεόραση στην Ελλάδα. Είναι εισηγμένη στην κύρια αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών από το 2000<sup>39</sup>. Εξασφαλίζοντας το 2001 την πρώτη άδεια σταθερής τηλεφωνίας από την ΕΕΤΤ, έγινε πρώτος εναλλακτικός πάροχος στην αγορά των τηλεπικοινωνιών, ενώ ήταν η πρώτη εταιρεία που προσέφερε ολοκληρωμένες λύσεις στους καταναλωτές, εκτός του ΟΤΕ. Το 2013 συγχωνεύθηκε με εταιρεία συνδρομητικής τηλεόρασης αυξάνοντας έτσι σημαντικά την πελατειακή της βάση. Πλέον, διαθέτει πάνω από 130 καταστήματα σε πάνω από 60 πόλεις, ενώ δίνει κάλυψη σε μεγάλο μέρος της επικράτειας.

Η HOL (Hellas On Line) διαθέτει το 10,4% της αγοράς. Είναι ένας από τους ισχυρότερους παρόχους ολοκληρωμένων ευρυζωνικών υπηρεσιών στην Ελλάδα. Με τις πιο αξιόπιστες νέες τεχνολογικές λύσεις που διαθέτει, παρέχει ένα ευρύ φάσμα τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών για οικιακούς πελάτες, καθώς επίσης και υπηρεσίες για επαγγελματίες. Η συνολική LLU (φορητότητα γραμμών) πελατειακή της βάση στις 31/12/2012 ανερχόταν σε 519,072 πελάτες, αριθμός που αντιστοιχεί στο 27,1% του μεριδίου αγοράς. Από τον Ιούνιο του 2008 είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Η κάλυψη συνδέσεων από τη HOL γίνεται σε 50 νομούς και 141 πόλεις στη χώρα. Έχει επενδύσει πάνω από 440 εκατ. ευρώ σε υποδομές από το 2006. Τα τελευταία περίπου δύο χρόνια έχει προβεί σε στρατηγική συνεργασία με την Vodafone,

<sup>38</sup> <https://www.ote.gr/web/guest/corporate/company/who-we-are/profile>

<sup>39</sup> [http://www.forthnet.gr/Article.aspx?a\\_id=442](http://www.forthnet.gr/Article.aspx?a_id=442)

μέσω μετοχικής συνεργασίας και εμπορικών συνεργειών, διαθέτοντας συνδυαστικά πακέτα κινητής, σταθερής και Διαδικτύου<sup>40</sup>.

Η Wind Hellas αποτελεί τον τέταρτο πάροχο με μερίδιο αγοράς 8,8%. Ιδρύθηκε το 1992 και αρχικά δραστηριοποιούταν στο κλάδο της κινητής. Τον Αύγουστο του 2008, εξαγόρασε την Tellas S.A. και ολοκλήρωσε τη συγχώνευσή της τον Δεκέμβριο του 2008, πραγματοποιώντας έτσι είσοδο και στον κλάδο σταθερής και υπηρεσιών Διαδικτύου. Οι επενδύσεις της για τη δημιουργία υποδομών ξεπερνούν συνολικά τα 2,2 δισ. ευρώ, με άμεση θετική επίδραση τόσο στην εθνική ανταγωνιστικότητα και παραγωγικότητα όσο και στην αγορά εργασίας, ενώ οι ετήσιες επενδύσεις της ξεπερνούν κατά μέσον όρο τα 80 εκατ. ευρώ κατά την τελευταία τριετία. Το 2012 ήταν διατεθειμένη να αποκτήσει την Forthnet ώστε με ένα αθροιστικό μερίδιο 20% να γίνει ο δεύτερος μεγαλύτερος παίκτης μετά τον ΟΤΕ στη σταθερή τηλεφωνία. Παράλληλα θα είχε και τον έλεγχο της συνδρομητικής τηλεόρασης μέσω της θυγατρικής της Forthnet Nova. Αντιλαμβανόμενοι το ενδιαφέρον, οι Άραβες μέτοχοι της Forthnet αποφάσισαν να αυξήσουν το ποσοστό τους στο μετοχικό κεφάλαιο και να μην αφήσουν περιθώρια επένδυσης στην Wind.

Η Cyta είναι ο Κρατικός Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Κύπρου και δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 2008. Ξεκίνησε με κάλυψη δικτύου κυρίως σε επαρχιακές πόλεις και σταδιακά στα μεγάλα αστικά κέντρα και στην Αθήνα. Κατέχει το 6,3% της αγοράς και είναι ο πρώτος πάροχος με τμήμα ιδιόκτητου δικτύου μετά τον ΟΤΕ. Παρέχει υπηρεσίες φωνής και Διαδικτύου που στηρίζονται στην τεχνολογία VOIP και πρόσφατα επεκτάθηκε και στην αγορά της κινητής, θέλοντας να ανταγωνιστεί δυναμικά τον ΟΤΕ, την HOL και την Wind Hellas.

Η On Telecoms είναι η πρώτη εταιρεία που προσέφερε υπηρεσίες Triple Play (τηλέφωνο, Διαδίκτυο και υπηρεσίες τηλεόρασης) στην Ελλάδα. Ξεκίνησε το 2007 και το 2009 εξαγόρασε την Vivodi Telecom, ενισχύοντας την πελατειακή της βάση. Κατέχει το 1,2% της αγοράς και συνεχώς εξελίσσεται.

Οι Cosmoline και Voicenet κατέχουν πολύ μικρά ποσοστά της αγοράς. Μάλιστα η Voicenet έχει ως μοναδικό μέτοχο τον ΟΤΕ από το 2008, ο οποίος τον Δεκέμβριο του 2014 προχώρησε στην πλήρη απορρόφησή της. Η Cosmoline ιδρύθηκε

---

<sup>40</sup> <https://www.hol.gr/basic-page/104/etairiko-profil>

το 1995, ενώ απέκτησε άδεια από την ΕΕΤΤ για την παροχή υπηρεσιών σταθερής το 2001. Παρέχει στους πελάτες της πακέτα ομιλίας για τη σταθερή τηλεφωνία, ενώ δεν δραστηριοποιείται στις υπηρεσίες Διαδικτύου.

Πάροχοι	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Σταθερή Τηλεφωνία	13	13	14	14	14	11	11	11	9	8

**5 Πίνακας 4.1:** Ενεργοί Πάροχοι Σταθερής  
**Πηγή:** ΕΕΤΤ

#### 4.4 Μακρο – Περιβάλλον Κλάδου

Το εξωτερικό ή γενικευμένο (μακρο-περιβάλλον) στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό. Όπως έχουμε επισημάνει, αυτό επηρεάζει την επιχείρηση μέσω των επιρροών που ασκεί στο άμεσο περιβάλλον, δηλαδή στον κλάδο. Η αξιολόγησή του γίνεται μέσω της ανάλυσης PEST.

##### 4.4.1 Πολιτικό Περιβάλλον (Political)

Η πολιτική νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, στους κυβερνητικούς φορείς και στις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Οι πολιτικές αποφάσεις συχνά επηρεάζουν δραστικά την πορεία των επιχειρήσεων όπως, για παράδειγμα, μέσω της φορολογίας, της νομοθεσίας τις κρατικοποιήσεις κ.λπ. Επίσης, η πολιτική κατάσταση σε μια χώρα και η πιθανότητα αλλαγής της σηματοδοτεί αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, οι οποίες θα πρέπει να είναι έτοιμες να το αντιμετωπίσουν.

Η ελληνική οικονομία, έπειτα από έξι χρόνια βαθιάς ύφεσης και πολιτικής αποσταθεροποίησης, φαινόταν να εισέρχεται σε μια νέα φάση οικονομικής και πολιτικής σταθερότητας μετά και την τελευταία αναβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας από διεθνή οίκο αξιολόγησης. Βέβαια, ύστερα από την αποτυχία εκλογής Προέδρου Δημοκρατίας, τις βουλευτικές εκλογές (25 Ιανουαρίου 2015) και την αλλαγή κυβέρνησης, το πολιτικό σκηνικό θεωρείται και πάλι ασταθές. Παράλληλα προωθείται, μαζί με τις ιδιωτικοποιήσεις δημόσιων οργανισμών, η συμμετοχή της χώρας σε νέες εμπορικές συμφωνίες με σχετική καθυστέρηση λόγω του σύνθετου νομοθετικού πλαισίου και των χρονοβόρων διαδικασιών που απαιτούνται. Από το 2008, το γενικότερο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον της χώρας συνέβαλε στη μείωση της επιχειρηματικότητας. Η πτωτική αυτή τάση οφείλεται και στη μείωση της

χρηματοδοτικής υποστήριξης όπως και στην έλλειψη κυβερνητικών προγραμμάτων για την ενίσχυσή της.

Σχετικά με το θεσμικό πλαίσιο των τηλεπικοινωνιών, αυτό θεσπίστηκε μόλις το 2001 με την απελευθέρωση της αγοράς. Το θεσμικό πλαίσιο στον κλάδο τηλεπικοινωνιών σταθερής τηλεφωνίας και υπηρεσιών Διαδικτύου βοήθησε στην εξέλιξη του κλάδου, αφού διασφαλίζει τον υγιή ανταγωνισμό και εισάγει νομοθετικά μέτρα για την αποφυγή κατάχρησης της δεσπόζουσας θέσης. Βέβαια, λόγω ασαφειών στη νομοθεσία, πολυπλοκότητας στο σχεδιασμό, έλλειψης ενημέρωσης και σαφούς τοποθέτησης από τις επίσημες αρχές, προβλημάτων στην υιοθέτηση και υλοποίηση του θεσμικού πλαισίου από τη Δημόσια Διοίκηση, υπάρχει συχνά καθυστέρηση στην αδειοδότηση νέων εταιρειών. Ως αποτέλεσμα, η χώρα μας συγκριτικά με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες εμφάνισε τους μεγαλύτερους χρόνους καθυστερήσεων και το μεγαλύτερο αριθμό εμπλεκόμενων Αρχών που πρέπει να γνωμοδοτούν για την έκδοση αδειών.

#### 4.4.2 Οικονομικό Περιβάλλον (Economic)

Η ανάλυση εστιάζει κυρίως στα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία η εξεταζόμενη επιχείρηση δραστηριοποιείται και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης.

##### Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της ΕΛΣΤΑΤ, το ΑΕΠ το 2013 ανήλθε σε 182,1 δισ. ευρώ, έναντι 193,3 δισ. ευρώ το 2012, σημειώνοντας μείωση κατά 5,8%. Αυτή η μείωση οφείλεται σε επιμέρους μεταβολές που καταγράφηκαν ανά συνιστώσα του ΑΕΠ και συγκεκριμένα στη μείωση της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας, στην αύξηση των επιδοτήσεων επί των προϊόντων, στη μείωση της τελικής καταναλωτικής δαπάνης, στη μείωση του ακαθάριστου σχηματισμού κεφαλαίου, στην αύξηση των εξαγωγών, στη μείωση των εισαγωγών, στη μείωση των αμοιβών εξαρτημένης εργασίας, κατά την υποχώρηση του μεικτού εισοδήματος, στη μείωση των φόρων επί της παραγωγής και των εισαγωγών και στην αύξηση των επιδοτήσεων επί της παραγωγής. Το ΑΕΠ το 2013 σε σταθερές τιμές 2005 ανήλθε σε 161,0 δισ. ευρώ, έναντι 167,4 δισ. ευρώ το 2012 (μείωση κατά 3,9%).

##### Δείκτης Ανεργίας

Το 2014 το ποσοστό ανεργίας αναμένεται να υποχωρήσει σε σχέση με τα προηγούμενα έτη (το ποσοστό απασχόλησης του πληθυσμού ηλικίας 20-64 ετών

μειώθηκε στο 53,3% το εννεάμηνο του 2013, από 64,4% το εννεάμηνο του 2010). Μέσα στο 2014 αναμένεται ελαφρά άνοδος τόσο του αριθμού των μισθωτών στον ιδιωτικό τομέα όσο και του αριθμού των αυτοαπασχολούμενων. Στην κατεύθυνση αυτή θα συμβάλλουν και τα προγράμματα απασχόλησης και κατάρτισης του ΟΑΕΔ (πρόσφατα ανακοινώθηκε η εντατικοποίησή τους), τα οποία στην τρέχουσα συγκυρία είναι απαραίτητα καθώς έχουν στόχο να μην απαξιωθούν οι δεξιότητες όσων δεν εργάζονται.

#### Πληθωρισμός

Στο διάστημα 2010-2013, ο μέσος ετήσιος ρυθμός πληθωρισμού, με βάση τον Εναρμονισμένο Δείκτη Τιμών Καταναλωτή (ΕνΔΤΚ), ήταν 2%. Οι εξελίξεις των τιμών καταναλωτή αντανακλούν τις μεταβολές στους συντελεστές του:

- ΦΠΑ
- Στους Ειδικούς Φόρους Κατανάλωσης (με την πιο πρόσφατη αύξηση στο πετρέλαιο θέρμανσης τον Οκτώβριο του 2012)
- Τις μεταβολές στις τιμές των καυσίμων
- Καθώς και την αναιμική ζήτηση

Το 2014 ο ρυθμός του πληθωρισμού αναμένεται να διατηρηθεί περίπου στα ίδια επίπεδα με το 2013. Ο πυρήνας του πληθωρισμού, ωστόσο, αναμένεται να μειωθεί με σημαντικά ηπιότερο ρυθμό από εκείνον του 2013.

#### Επιτόκια

Η διαφορά επιτοκίου μεταξύ Ελλάδας και του συνόλου της ζώνης του ευρώ περιορίστηκε το 2013 σημαντικά στα νέα δάνεια προς νοικοκυριά. Η εξέλιξη αυτή αντικατοπτρίζει κυρίως την εντονότερη πτώση των επιτοκίων αυτών στην Ελλάδα σε σύγκριση με την υποχώρηση των επιτοκίων δανεισμού στη ζώνη του ευρώ, λόγω των ευρείας κλίμακας αναδιαρθρώσεων ρυθμίσεων δανείων. Όσον αφορά στα δάνεια προς μη χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις, η διαφορά αυτή διατηρήθηκε κατά μέσον όρο περίπου αμετάβλητη. Σε αντίθεση με την εξέλιξη των ονομαστικών επιτοκίων, τα πραγματικά επιτόκια των νέων δανείων στην Ελλάδα παρουσίασαν στην πλειονότητα των κατηγοριών άνοδο, η οποία κυμάνθηκε μεταξύ 25 και 170 μονάδων βάσης. Η εν λόγω αύξηση αντανακλά κυρίως τη σημαντική αποκλιμάκωση του πληθωρισμού το 2012.



### Εξελίξεις και Προοπτικές

Η εφαρμογή ενός νέου Αναπτυξιακού Προτύπου στοχεύει στη δημοσιονομική εξυγίανση μέσω διαρθρωτικών αλλαγών και στην ανασύνταξη του παραγωγικού δυναμικού πάνω σε νέες βάσεις. Κύριο χαρακτηριστικό αυτού του προτύπου είναι η ενδυνάμωση της εξωστρέφειας της ελληνικής οικονομίας. Αυτό σημαίνει μετατόπιση πόρων προς την παραγωγή ανταγωνιστικών, διεθνώς εμπορεύσιμων αγαθών και υπηρεσιών. Το Σχέδιο Δράσης για την Ανάπτυξη θα βαδίζει παράλληλα με τη δημοσιονομική προσαρμογή και θα περιλαμβάνει τις πολιτικές που αποτελούν προϋποθέσεις για τη μετάβαση σε ένα νέο παραγωγικό πρότυπο διατηρήσιμης ανάπτυξης.

#### 4.4.3 Κοινωνικό-Πολιτιστικό Περιβάλλον (Sociocultural)

Αναφερόμενοι στο κοινωνικό, δημογραφικό και πολιτιστικό περιβάλλον, πρέπει να σημειωθεί ότι μερικοί από τους παράγοντες που θα λάβουμε υπόψη για την ανάλυσή του είναι:

- Ο τρόπος ζωής και οι καταναλωτικές συνήθειες οι οποίες έχουν αλλάξει δραματικά λόγω της οικονομικής ύφεσης
- Ο ελεύθερος χρόνος έχει περιοριστεί και αυξάνονται οι επαγγελματικές υποχρεώσεις των ανθρώπων που απασχολούνται
- Το μέγεθος της ελληνικής οικογένειας, το οποίο τα τελευταία χρόνια τείνει να μειώνεται λόγω της υπογεννητικότητας και των οικονομικών συνθηκών
- Η ηλικιακή δομή του πληθυσμού, όπου παρατηρείται ότι το ποσοστό του ελληνικού πληθυσμού ηλικίας 65 ετών και άνω αυξάνεται με γρήγορο και σταθερό ρυθμό. Ο πληθυσμός της Ελλάδας χαρακτηρίζεται από συνεχή μείωση της φυσικής αύξησης, λόγω της μείωσης του δείκτη της γεννητικότητας και αύξησης του γενικού δείκτη της θνησιμότητας που οφείλεται στη γήρανση του πληθυσμού
- Λόγω της στρατηγικής γεωγραφικής θέσης της χώρας και του ελαστικού νομικού πλαισίου, υπάρχει μεγάλη ποικιλομορφία εθνικοτήτων
- Το εκπαιδευτικό επίπεδο στο οποίο οι Έλληνες είναι πρόθυμοι να επενδύσουν για τη σωστή εκπαίδευση των παιδιών τους και
- Τα εργασιακά πρότυπα και οι συνθήκες οι οποίες γίνονται δυσμενέστερες εξαιτίας της οικονομικής δυσπραγίας

#### 4.4.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological)

Αυτή η διάσταση αφορά στις τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα που γίνονται στην αγορά και μπορεί να επιδράσουν στις επιχειρήσεις και τη στρατηγική τους. Συγκριτικά, το τεχνολογικό περιβάλλον είναι αυτό που αλλάζει πιο γρήγορα. Σε πρόσφατη έρευνα που έκανε το 2012 ο Διεθνής Οργανισμός World Economic Forum, η Ελλάδα βρίσκεται στην 59η θέση της παγκόσμιας κατάταξης. Ο βαθμός της χώρας μας, αν και ελαφρά βελτιωμένος σε σχέση με πέρυσι, δεν είναι ακόμη σε ικανοποιητικό επίπεδο. Αυτό συμβαίνει γιατί σε έναν ταχύτατα και έντονα διασυνδεδεμένο κόσμο δεν αρκεί μια χώρα να χτίζει μόνο την τεχνολογική της υποδομή, αλλά πρέπει να μπορεί να αποκομίζει οφέλη από αυτήν με τρόπο αντίστοιχο της ταχύτητας με την οποία αλλάζουν και εξελίσσονται οι τεχνολογίες και ο περίγυρός της. Όμως, παρ' όλα αυτά, οφείλουμε να αναγνωρίσουμε τις προσπάθειες που γίνονται προς τις εξής κατευθύνσεις:

- Την εξέλιξη του τεχνολογικού περιβάλλοντος
- Τη βελτίωση της ποιότητας και ταχύτητας εξυπηρέτησης
- Την εξοικείωση οργανισμών και επιχειρήσεων με τη χρήση του Διαδικτύου
- Τη δυνατότητα πολλών επιλογών και άμεσης σύγκρισης.

#### 4.5 Μικρο – Περιβάλλον Κλάδου

Το μικρο – περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον αποτελεί τον ίδιο τον κλάδο. Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε, με βάση τις πέντε δυνάμεις του Porter, κατά πόσον ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών σταθερής και υπηρεσιών Διαδικτύου είναι ελκυστικός για τις επιχειρήσεις.

##### 4.5.1 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα των κινήσεων που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Συνήθως, κάθε στρατηγική κίνηση μιας επιχείρησης πυροδοτεί την αντίδραση των υπολοίπων.

Ο υπό εξέταση κλάδος έχει μικρό αριθμό ανταγωνιστών, μόλις οκτώ, η αγοραστική βάση είναι επίσης μικρή και η τιμολογιακή πολιτική των εταιρειών πολύ ανταγωνιστική. Επιπλέον, παρατηρούμε ότι τα μερίδια αγοράς έχουν μια δυσαναλογία.

Υπάρχει μία εταιρεία που κατέχει πάνω από το 50% της αγοράς και οι υπόλοιπες κυμαίνονται από 12% έως 1% (πίνακας 4.2). Αυτό αρχικά σημαίνει ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των επτά εταιρειών, μεταξύ δηλαδή των εναλλακτικών παρόχων, είναι αρκετά έντονος καθώς τα μερίδιά τους βρίσκονται σε σχετική ισορροπία και οποιαδήποτε μεταβολή του μεριδίου της μιας επιχείρησης επηρεάζει αυτό των άλλων.

Όσον αφορά τον πρώην κρατικό πάροχο που κατέχει το 61,4% της αγοράς, παρατηρούμε ότι το ποσοστό του έχει μειωθεί αρκετά από την απελευθέρωση της αγοράς και έπειτα (πίνακας 4.2). Είναι λογικό να διατηρεί υψηλά ποσοστά καθώς κατέχει και συντηρεί ολόκληρη την υποδομή του δικτύου και υπάρχουν μάλιστα περιοχές στη χώρα που τις καλύπτει αποκλειστικά. Αξιοσημείωτο είναι ότι από την ΕΕΤΤ, στα πλαίσια διασφάλισης του υγιούς ανταγωνισμού, έχουν καθοριστεί κατώτατα όρια τιμών για τον πρώτο πάροχο (ΟΤΕ), τα οποία είναι σαφώς υψηλότερα από αυτά των εναλλακτικών παρόχων.

Επιπλέον, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων είναι αρκετά χαμηλός και το κόστος μετακίνησης για τους καταναλωτές μικρό. Το γεγονός αυτό οδηγεί τις επιχειρήσεις στην είσοδο νέων υπηρεσιών, όπως είναι αυτή της συνδρομητικής τηλεόρασης, και στην έμφαση στην ποιότητα, την τιμή και την εξυπηρέτηση (customer service) προκειμένου να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στα πλαίσια μάλιστα της καλύτερης εξυπηρέτησης, έχει εισαχθεί και μια καινούρια «στρατηγική» για τις επιχειρήσεις, αυτή της βελτίωσης της εμπειρίας του πελάτη (customer experience), την οποία θα δούμε αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι αρκετά υψηλή.

Εταιρείες Κλάδου	2009	2010	2011	2012	2013*
ΟΤΕ	81,8%	74,2%	67,7%	63,6%	61,4%
Forthnet	6,0%	8,6%	9,9%	10,4%	11,8%
Hellas On Line	5,4%	7,5%	9,2%	10,0%	10,4%
Wind	4,0%	5,2%	6,8%	8,3%	8,8%
Cyta	1,0%	2,5%	4,7%	6,0%	6,3%
On	1,9%	2,0%	1,8%	1,7%	1,2%
<b>Σύνολο πελατών (σε εκατομμύρια)</b>	<b>5,27</b>	<b>5,19</b>	<b>5,07</b>	<b>4,92</b>	<b>4,79</b>

**6 Πίνακας 4.2:** Μεριδία αγοράς στον Κλάδο των Τηλεπικοινωνιών (για τις πρώτες έξι εταιρείες)

**Πηγή:** <http://www.3comma14.gr/pi/?survey=20225>

\*το 2013 έχει υπολογιστεί σε βάση εννεαμήνου (Ιανουάριος – Σεπτέμβριος)

#### 4.5.2 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο αποτελεί απειλή, καθώς εισάγουν νέα δυναμικότητα και αποκτούν μερίδιο αγοράς από τις υπάρχουσες. Η ευκολία εισόδου καθορίζεται από τους φραγμούς που υπάρχουν στον κλάδο. Οι φραγμοί αυτοί, όπως αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι: οι οικονομίες κλίμακας, οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο, ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος, η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, η μείωση του κόστους ανεξαρτήτου μεγέθους και η κυβερνητική πολιτική.

Όσον αφορά τις *οικονομίες κλίμακας*, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών απαιτούν την επένδυση και ανάπτυξη δικτύου υποδομών σε μεγάλο αριθμό. Ο ΟΤΕ έχει αναπτύξει ιδιόκτητο πανελλαδικό δίκτυο και έχει καταφέρει να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας, δημιουργώντας έτσι ισχυρό φραγμό εισόδου για τις νέες επιχειρήσεις. Οι νέες επιχειρήσεις δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν το πλεονέκτημα των οικονομιών κλίμακας που έχει δημιουργήσει ο ΟΤΕ, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το κόστος εισόδου γι' αυτές και να αποκτούν ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Όσον αφορά το *βαθμό διαφοροποίησης του προϊόντος*, αυτός σε πραγματικές διαφορές είναι αρκετά χαμηλός έως ελάχιστος. Αυτό που προσπαθούν να κάνουν οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι να τονίσουν την αντιλαμβανόμενη από τους καταναλωτές διαφορά μέσω διαφημίσεων. Οι υφιστάμενες εταιρείες του κλάδου βασίζονται στην εμπειρία που έχουν σε αυτόν και προωθούν συνεχώς την αξιοπιστία και τη φήμη τους μέσω της προβολής προκειμένου να δημιουργήσουν το αίσθημα της μοναδικότητας στον καταναλωτή του προϊόντος. Έτσι, για μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση, η αντιλαμβανόμενη διαφοροποίηση του προϊόντος δημιουργεί υψηλούς φραγμούς εισόδου.

Όσον αφορά τις απαιτήσεις σε κεφάλαια, αυτές είναι αρκετά υψηλές. Απαιτούνται υψηλά κεφάλαια όχι μόνο για τεχνολογικές υποδομές, εξοπλισμό, επικοινωνία δικτύου και εγκαταστάσεις, αλλά και για επιχειρηματικές λειτουργίες, όπως είναι το μάρκετινγκ και η διαφήμιση. Επομένως, η απαίτηση για κεφάλαια αποτελεί έναν ακόμη φραγμό εισόδου του κλάδου.

Όσον αφορά το *δίκτυο διανομής*, αυτό θα πρέπει να είναι εκτεταμένο προκειμένου να καλύπτει όλον τον ελλαδικό γεωγραφικό χώρο. Οι υφιστάμενες εταιρείες έχουν αναπτύξει είτε ιδιόκτητο δίκτυο με εξειδικευμένο προσωπικό σε

μεγάλη γεωγραφική κάλυψη, είτε έχουν προβεί σε στρατηγικές συνεργασίες με αλυσίδες λιανικού εμπορίου τεχνολογικών προϊόντων (για παράδειγμα η Wind Hellas με τα Public). Αυτό σημαίνει ότι μια νέα επιχείρηση εισερχόμενη στον κλάδο θα πρέπει να αναπτύξει ένα αντίστοιχα μεγάλο δίκτυο διανομής για να μπορεί να ανταγωνιστεί τις υφιστάμενες. Επομένως, το δίκτυο διανομής αποτελεί έναν ακόμη φραγμό εισόδου στον κλάδο.

Όσον αφορά τα μειονεκτήματα κόστους, ανεξάρτητα με το μέγεθος, αυτά λογίζονται ως την εμπειρία που έχει μία υφιστάμενη επιχείρηση στον κλάδο. Εμπειρία ως προς τις πρώτες ύλες, τους προμηθευτές, τη γνώση του ίδιου του κλάδου και το know how της παραγωγής του προϊόντος. Στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, η εμπειρία αυτή είναι δύσκολο να αντιγραφεί και αποτελεί και αυτή φραγμό εισόδου για τις νέες επιχειρήσεις.

Τέλος όσον αφορά στην *κυβερνητική πολιτική*, αναλόγως με το πόσο αυστηρή είναι και με το πόσο εύκολα δίνει άδειες λειτουργίας για τις νέες επιχειρήσεις, μπορεί να αποτελέσει φραγμό εισόδου. Στην περίπτωση μας, η κυβερνητική πολιτική, η οποία ασκείται μέσω της Ανεξάρτητης Ρυθμιστικής Αρχής (EETT), ευνοεί την είσοδο νέων επιχειρήσεων μέσω της απελευθέρωσης της αγοράς του κλάδου. Κάποιες φορές, βέβαια, όπως προαναφέρθηκε, μπορεί να υπάρξουν καθυστερήσεις στην αδειοδότηση λόγω γραφειοκρατικών ζητημάτων.

Συμπερασματικά, η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών είναι αρκετά χαμηλή, καθώς οι φραγμοί εισόδου είναι αρκετοί και ισχυροί.

#### 4.5.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν τον κλάδο με τη δύναμη που έχουν να συμπιέζουν τις τιμές και να απαιτούν καλύτερη ποιότητα και εξυπηρέτηση. Στον υπό εξέταση κλάδο, οι καταναλωτές είναι πολλοί, αλλά με την απελευθέρωση της αγοράς και την είσοδο νέων επιχειρήσεων έχουν και πολλές επιλογές. Λόγω της ελάχιστης διαφοροποίησης του προϊόντος, του μικρού κόστους μετακίνησης, η αλλαγή παρόχου γίνεται εύκολα, γρήγορα και με μικρή ή καθόλου οικονομική επιβάρυνση, καθώς και της μεγάλης πληροφόρησης που έχουν πλέον οι καταναλωτές για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις τιμές, η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι ολοένα και

αυξανόμενη. Οι καταναλωτές απαιτούν από τους παρόχους στις μέρες μας τη βέλτιστη εξυπηρέτηση και τη χαμηλότερη δυνατή τιμή.

#### 4.5.4 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμήθειες που απαιτούνται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών σταθερής και υπηρεσιών Διαδικτύου αφορούν κυρίως σε προϊόντα υποδομής και συντήρησης δικτύου, λογισμικού και αναλώσιμων. Οι μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου αναπτύσσουν συχνά δικό τους λογισμικό.

Η συγκέντρωση των προμηθευτών είναι σχετικά χαμηλή, αφού δραστηριοποιούνται γύρω στις επτά με δέκα εταιρείες στην κατασκευή δικτυακού εξοπλισμού. Τα προϊόντα που προμηθεύονται οι εταιρείες του κλάδου δεν είναι αναντικατάστατα, εκτός εξαιρετικών περιπτώσεων, και η μοναδικότητά τους είναι σχετικά χαμηλή. Η διαφοροποίηση των παρεχόμενων προϊόντων όσον αφορά στην ποιότητα είναι επίσης σχετικά χαμηλή.

Από την άλλη, το κόστος μετακίνησης, η αλλαγή δηλαδή προμηθευτή, μπορεί να χαρακτηριστεί υψηλό. Αυτό συμβαίνει λόγω ασυμβατοτήτων που μπορεί να έχει ο εξοπλισμός της μιας εταιρείας με τον εξοπλισμό της άλλης. Πολλές φορές, η αλλαγή προμηθευτή μπορεί να οδηγήσει σε μερική αντικατάσταση των υποδομών δικτύου, πράγμα αρκετά ζημιογόνο.

Τέλος, αν και υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός από την πλευρά των προμηθευτών, να δραστηριοποιηθούν δηλαδή στον κλάδο των αγοραστών τους, αυτό συμβαίνει σπάνια. Η σπανιότητα οφείλεται στο γεγονός ότι οι εταιρείες αυτές είναι διεθνείς, έχουν στη χώρα προέλευσης συνήθως την έδρα τους και κανάλια διανομής σε κομβικά σημεία. Η είσοδος στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών θα απαιτούσε μεγάλα κεφάλαια, ενώ παράλληλα θα κλόνιζε τις σχέσεις με τους εγχώριους αγοραστές.

Αντιλαμβανόμαστε, από την παραπάνω ανάλυση, ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι σχετικά μέτρια.

#### 4.5.5 Απειλή από υποκατάστατα

Τα υποκατάστατα, όπως γνωρίζουμε, μπορούν να θέσουν τις ανώτατες τιμές για τα προϊόντα ενός κλάδου και, σε ορισμένες περιπτώσεις, να τα υποκαταστήσουν πλήρως. Στην περίπτωση του κλάδου των τηλεπικοινωνιών σταθερής, θα μπορούσαμε

να θεωρήσουμε ως υποκατάστατα τα προϊόντα κινητής. Τα προϊόντα του κλάδου κινητής τηλεφωνίας θα μπορούσαν να καλύψουν ανάγκες ομιλίας και πρόσβασης στο Διαδίκτυο. Βέβαια, η ποιότητα των υπηρεσιών συχνά διαφέρει, ειδικά στον τομέα της πρόσβασης στο Διαδίκτυο.

Σίγουρα με την εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών και της τεχνολογίας και με τη δημιουργία εφαρμογών, όπως είναι το Skype και το Viber, η χρήση του τηλεφώνου είναι όλο και μικρότερη. Παρ' όλα αυτά, η χρήση του Διαδικτύου, το οποίο είναι απαραίτητο για τις εφαρμογές αυτές, ολοένα και αυξάνεται. Όσο λοιπόν ο κλάδος σταθερής είναι συνδεδεμένος με τις υπηρεσίες Διαδικτύου, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι μικρή.

#### 4.6 Τρέχουσα Κατάσταση και Μελλοντικές Προοπτικές στον Κλάδο Τηλεπικοινωνιών

##### 4.6.1 Οικονομικά Στοιχεία Κλάδου<sup>41</sup>

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών παρουσίαζε μέχρι το 2008 μια ανοδική τάση, η οποία ήταν αντίστοιχη της πορείας ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας. Από το 2009, όπου ξεκίνησε η ύφεση για την ελληνική οικονομία, ξεκίνησε και η πτωτική πορεία στον κλάδο. Το 2013 ο τομέας τηλεπικοινωνιών παρουσίασε συρρίκνωση για τέταρτη συνεχόμενη χρονιά, σε όρους οικονομικών μεγεθών και παικτών, με πλέον χαρακτηριστική εξέλιξη την κατά περίπου 35% μείωση της συνεισφοράς του στο ΑΕΠ, αλλά και την πτωτική τάση των βασικών οικονομικών μεγεθών των παρόχων, ήτοι του κύκλου εργασιών (κατά ~12%), του μεικτού κέρδους (κατά ~22%) και του ενεργητικού (κατά ~7,5%). Η μείωση του κύκλου εργασιών συνδέεται με τη συνεχιζόμενη οικονομική κρίση και τη σημαντική μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Εντούτοις, τάσεις αναστροφής με μικρή αύξηση των επενδύσεων έχουν αρχίσει να διαφαίνονται, σύμφωνα με τα έως τώρα στοιχεία της ΕΕΤΤ.

Ο αριθμός των τηλεφωνικών γραμμών παρουσίασε μικρή μείωση το 2013 και έφτασε τις 43,3 γραμμές ανά 100 κατοίκους (έναντι 44,4 το Δεκέμβριο του 2012). Οι γραμμές του ΟΤΕ παρουσίασαν μείωση κατά 7,1%, ενώ οι γραμμές των εναλλακτικών παρόχων αύξηση κατά 5,5%.

---

<sup>41</sup> ΕΕΤΤ, *Ετήσια (2013) Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών & Ταχυδρομικών Υπηρεσιών*, Αθήνα, 2014

Ο αριθμός των ευρυζωνικών γραμμών ανήλθε τον Δεκέμβριο του 2013 σε 2.913.191 γραμμές, έναντι 2.689.428 τον Δεκέμβριο του 2012. Η ευρυζωνική διείσδυση έφθασε το 26,3% του πληθυσμού, έναντι 24,3% τον Δεκέμβριο του 2012. Η αύξηση αυτή (2 γραμμές ανά 100 κατοίκους) ήταν η δεύτερη υψηλότερη στην Ευρώπη και ανέβασε την Ελλάδα στη 17η θέση μεταξύ των κρατών μελών της Ε.Ε. (19η τον Δεκέμβριο 2012). Το χάσμα με την Ευρωπαϊκή Ένωση σε όρους ευρυζωνικών συνδέσεων μειώθηκε περαιτέρω, καθώς τον Δεκέμβριο του 2013 η Ελλάδα υπολειπόταν του ευρωπαϊκού μέσου όρου κατά 3,5 συνδέσεις ανά 100 κατοίκους, έναντι 4,4 τον Δεκέμβριο 2012. Ωστόσο, το ποσοστό των συνδέσεων VDSL παρέμεινε περιορισμένο (μικρότερο του 2%).

Η συνολική μακροοικονομική εικόνα του κλάδου είναι μάλλον θετική σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι αναπτυσσόμενες χώρες παρουσιάζουν γενικά ικανοποιητικούς ρυθμούς ανάπτυξης (άνω του 3%), ενώ σε θετικά πρόσημα κινούνται επίσης οι ΗΠΑ και η Ιαπωνία. Βασική κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών παραμένει η ζήτηση των καταναλωτών για ευρυζωνικές υπηρεσίες πρόσβασης μέσω ασύρματων συσκευών. Σύμφωνα με εκτιμήσεις της αγοράς, μεταξύ του 2013 και του 2019, ο αριθμός των συνδρομητών κινητών ευρυζωνικών υπηρεσιών θα τετραπλασιαστεί, ενώ η κίνηση δεδομένων μέσω «έξυπνων» τηλεφώνων θα δεκαπλασιαστεί.

Σύμφωνα με την έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις ηλεκτρονικές επικοινωνίες, η παγκόσμια αγορά παρουσίασε αύξηση στα έσοδα κατά 4,2%. Επιπρόσθετα, η έκθεση της International Telecommunication Union (ITU) «Measuring the Information Society 2013» παρουσιάζει μία σειρά δεικτών για την πορεία της παγκόσμιας αγοράς ηλεκτρονικών επικοινωνιών. Σύμφωνα με αυτήν:

- Μόλις το 40% του παγκόσμιου πληθυσμού έχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο, με το ποσοστό αυτό στις αναπτυγμένες χώρες να υπερβαίνει το 77% και στις αναπτυσσόμενες το 31%.

- Η Ευρώπη είναι η ήπειρος με τη μεγαλύτερη ευρυζωνική διείσδυση με 77%, με την Αμερική να είναι στη δεύτερη θέση με 61%, ενώ η Αφρική βρίσκεται στην τελευταία θέση με μόλις 7%.

- Τα ευρυζωνικά δίκτυα ταχυτήτων άνω των 10Mbps, αλλά και αυτά των υπερυψηλών ταχυτήτων, είναι πιο διαδεδομένα στις ασιατικές χώρες (Κορέα, Χονγκ Κονγκ, Ιαπωνία) αλλά και σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες.



- Ο αριθμός των συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας εκτιμάται στα 6,8 δισ. και συνεπάγεται διείσδυση περίπου 96% παγκοσμίως, φθάνοντας το 128% στις αναπτυγμένες χώρες και το 89% στις αναπτυσσόμενες.

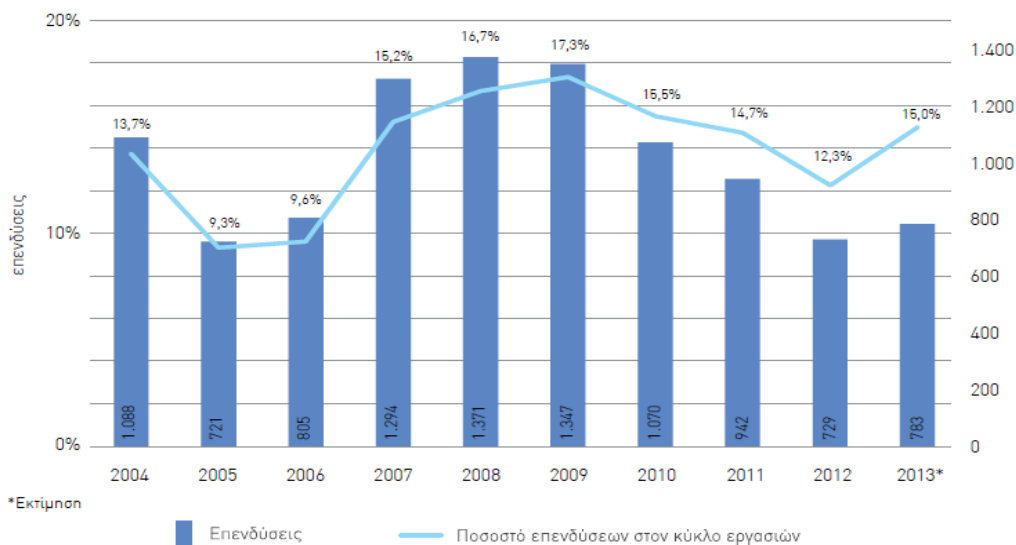
- Διαπιστώνεται συνεχόμενη αύξηση της χρήσης ασύρματων ευρυζωνικών συνδέσεων, οι οποίες ξεπέρασαν τα 2 δισεκατομμύρια συνδρομητές παγκοσμίως, στο τέλος του 2013. Από όλες τις ηπείρους, η Ευρώπη είχε τη μεγαλύτερη διείσδυση σε ασύρματες ευρυζωνικές συνδέσεις που φτάνει στο 68%.

- Το 55% των νοικοκυριών παγκοσμίως διαθέτουν ψηφιακή τηλεόραση. Το ποσοστό αυτό φτάνει το 81% στις ανεπτυγμένες χώρες

Αν και η Ευρώπη των 28 παρουσιάζει (οριακά) θετική εικόνα, με ρυθμό ανάπτυξης 0,1%, οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης παραμένουν ορατές, ιδιαίτερα στις χώρες του Νότου. Το 2013, ο κλάδος των ηλεκτρονικών επικοινωνιών στην Ευρώπη συνέχισε να επηρεάζεται από την αρνητική οικονομική συγκυρία με σημαντική επιβάρυνση στα έσοδα και τις επενδύσεις των τηλεπικοινωνιακών παρόχων.

Σύμφωνα με την έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις ηλεκτρονικές επικοινωνίες στην Ευρώπη, η αγορά κινήθηκε πτωτικά παρουσιάζοντας μείωση 3,3% στα έσοδα. Σύμφωνα με την Έκθεση του Σώματος Ευρωπαίων Ρυθμιστών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών (BEREC), τα έσοδα λιανικής παρουσίασαν πτωτική τάση το 2013 με εξαίρεση τις υπηρεσίες μέσω Δικτύων Πρόσβασης Νέας Γενιάς και την κινητή ευρυζωνικότητα που κινήθηκαν ανοδικά. Οι επενδύσεις το 2013 παρουσίασαν θετικό πρόσημο (αύξηση 1,4%) (πίνακας 4.3), αλλά με μεγάλες διακυμάνσεις από χώρα σε χώρα με μείωση πάνω από 20% σε Λιθουανία, Βουλγαρία και Ελλάδα και αύξηση πάνω από 40% σε Ιρλανδία, Μ. Βρετανία, Κύπρο, Εσθονία, Ουγγαρία. Σημειώνεται ότι ο δείκτης τιμών καταναλωτή στην Ε.Ε. των 28 παραμένει αρνητικός (-3,5%), σε αντίθεση με το συνολικό δείκτη τιμών (1.5%).

### Επενδύσεις παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών (σε εκατ. ευρώ)

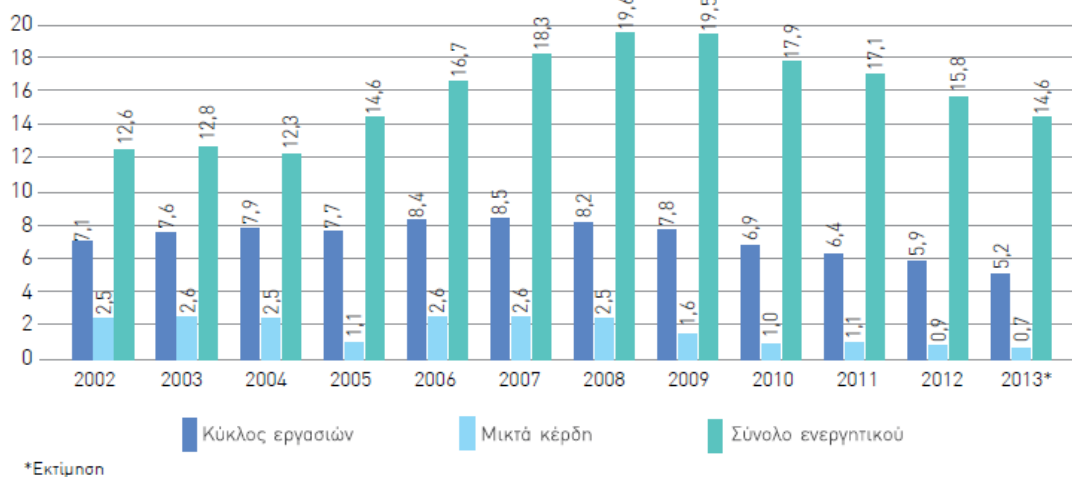


### 7 Πίνακας 4.3: Επενδύσεις παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών στην Ελλάδα

Πηγή: EETT

Στην Ελλάδα φθίνουσα πορεία καταγράφουν, την τελευταία πενταετία, και τα βασικά οικονομικά μεγέθη του κλάδου (κύκλος εργασιών, μεικτό κέρδος και ενεργητικό), όπως αποτυπώνεται και στον πίνακα 4.4.

### Εξέλιξη βασικών οικονομικών μεγεθών αδειοδοτημένων παρόχων (σε δισ. ευρώ)



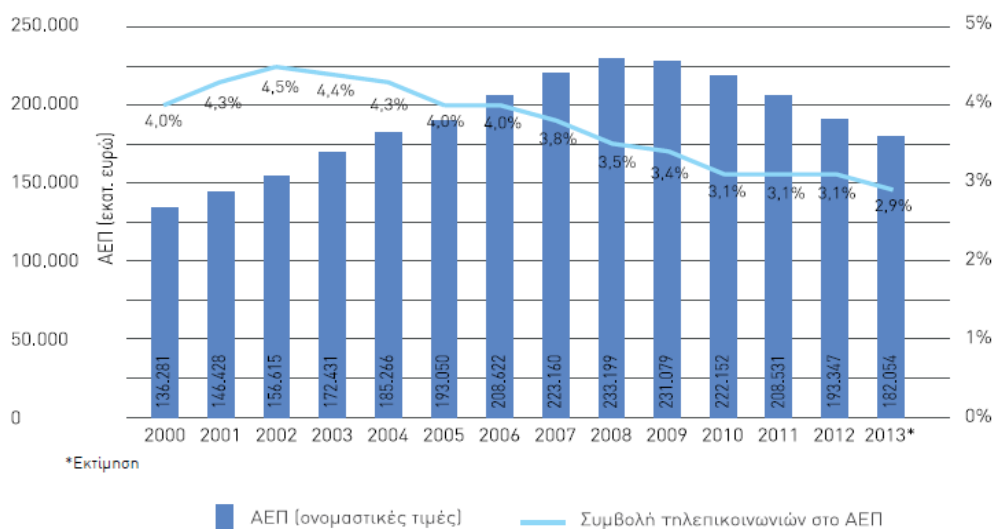
### 8 Πίνακας 4.4: Εξέλιξη βασικών οικονομικών μεγεθών αδειοδοτημένων παρόχων

Πηγή: EETT

Ομοίως, η συμβολή του κύκλου εργασιών του κλάδου στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) της Ελλάδας βαίνει μειούμενη την τελευταία δεκαετία, φθάνοντας στο 2,9% το 2013 (από το ανώτατο σημείο του 4,5% το 2002) (πίνακας 4.5), γεγονός που οφείλεται αφενός στο μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης του συνολικού ΑΕΠ από τον αντίστοιχο των ηλεκτρονικών επικοινωνιών (ειδικότερα την περίοδο 2003-

2008) και αφετέρου στο εύρος μείωσης του τζίρου των τηλεπικοινωνιών σε σχέση με το ΑΕΠ την περίοδο 2009-2013.

**Συμβολή τηλεπικοινωνιών στο ΑΕΠ [σε εκατ. ευρώ]**

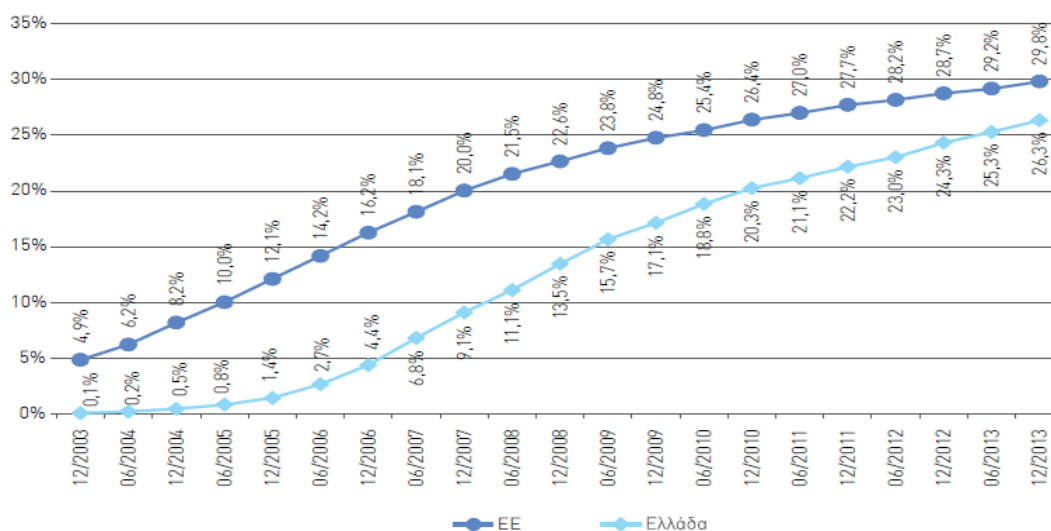


**9 Πίνακας 4.5:** Συμβολή Τηλεπικοινωνιών στο ΑΕΠ  
**Πηγή:** EETT

Οι συνδυαστικές υπηρεσίες (bundled services) έχουν πλέον καθιερωθεί ως τα κυρίαρχα προϊόντα στην αγορά τηλεπικοινωνιών, με τους παρόχους να προσφέρουν υπηρεσίες 2-play (σταθερή + Internet) και 3-play (σταθερή + Internet + τηλεόραση). Οι συνδυαστικές υπηρεσίες προσφέρονται σήμερα σε σχετικά προσιτές τιμές, καθώς υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των τηλεπικοινωνιακών παρόχων. Στις 31 Δεκεμβρίου του 2013 υπήρχαν 2.707.063 συνδρομητές σε 2-play υπηρεσίες, σε σύγκριση με 2.189.284 έναν χρόνο πριν. Οι υπηρεσίες 3-play (που περιλαμβάνουν υπηρεσίες IPTV και SAT TV) είχαν πολύ χαμηλότερη διείσδυση, με μόλις 152.293 συνδρομητές σε σύγκριση με 125.214 έναν χρόνο πριν.

Στο τέλος του 2013, οι ευρυζωνικές συνδέσεις ανήλθαν σε 2.913.191 έναντι 2.689.428 στο τέλος του 2012, σημειώνοντας αύξηση 8,3%. Η ευρυζωνική διείσδυση έφθασε το 26,3% του πληθυσμού έναντι 24,3% το 2012 (πίνακας 4.6), κατατάσσοντας την Ελλάδα στη 17η θέση μεταξύ των κρατών μελών της Ε.Ε. (19η τον Δεκέμβριο του 2012).

### Ετήσια αύξηση της ευρυζωνικής διείσδυσης σε Ελλάδα και ΕΕ



**10 Πίνακας 4.6:** Ετήσια αύξηση της διείσδυσης σε Ελλάδα και Ε.Ε.  
**Πηγή:** EETT

#### 4.6.2 Μελλοντικές Προοπτικές Κλάδου

Από τα παραπάνω μπορούμε να αντιληφθούμε ότι ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης. Η διείσδυση ευρυζωνικών συνδέσεων είναι συνεχώς αυξανόμενη, ενώ τα μερίδια αγοράς των παρόχων βρίσκονται σε συνεχή αναδιαμόρφωση, με αυτό του ΟΤΕ να έχει πτωτικές τάσεις ενώ των υπολοίπων παρόχων αυξητικές. Με την επικείμενη ανάπτυξη στην ελληνική οικονομία αναμένεται να υπάρξει και περαιτέρω αύξηση των εσόδων για τις εταιρείες του κλάδου. Βέβαια, πρέπει να επισημανθεί ότι οι πάροχοι καλούνται να επενδύσουν πολλά στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ευρυζωνικού δικτύου, ακολουθώντας τις τάσεις της παγκόσμιας αγοράς. Επενδύσεις σαφώς πιο δύσκολες σε μία χώρα όπως η Ελλάδα, της οποίας η γεωμορφολογία (βουνά, νησιά) αυξάνει το κόστος. Επιπλέον, οι απαιτήσεις για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυξάνονται συνεχώς, με τους καταναλωτές να απαιτούν ολοκληρωμένες λύσεις (σταθερή, διαδίκτυο και τηλεόραση) σε χαμηλές τιμές και με τη μέγιστη δυνατή εξυπηρέτηση.

Σε αυτό το περιβάλλον, τα περιθώρια των βασικών παικτών του κλάδου πιέζονται συνεχώς, δημιουργώντας έντονο ανταγωνισμό και οδηγώντας τους στην εύρεση νέων στρατηγικών για τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ΕΕΤΤ, *Ετήσια (2013) Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών & Ταχυδρομικών Υπηρεσιών*, Αθήνα, 2014
- Τράπεζα της Ελλάδος, *Ετήσια Έκθεση του Διοικητή για το Έτος 2013*, Αθήνα, Φεβρουάριος 2014
- <https://www.ote.gr>
- <http://www.forthnet.gr>
- <https://www.hol.gr>
- <http://www.wind.gr>
- <http://www.cyta.gr>
- <http://www.on.gr>
- <http://www.cosmoline.com>
- <http://www.voice-net.gr>

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Στρατηγικές για τις Επιχειρήσεις που Δραστηριοποιούνται στον Κλάδο των Τηλεπικοινωνιών: Μελέτη περίπτωσης Όμιλος ΟΤΕ

Έχοντας ολοκληρώσει την παρουσίαση της θεωρίας του στρατηγικού μάνατζμεντ (κεφάλαιο 3) και του κλάδου των τηλεπικοινωνιών σταθερής τηλεφωνίας και υπηρεσιών Διαδικτύου (κεφάλαιο 4), θα προχωρήσουμε στην παρουσίαση του Ομίλου ΟΤΕ και των στρατηγικών τις οποίες ακολουθεί η επιχείρηση και που μπορεί να ακολουθήσει μελλοντικά.

### 5.1 Παρουσίαση Ομίλου ΟΤΕ

Ο Όμιλος ΟΤΕ αποτελεί τον μεγαλύτερο τηλεπικοινωνιακό πάροχο στην Ελλάδα και έναν από τους κορυφαίους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Αποτελείται από τη μητρική εταιρεία ΟΤΕ Α.Ε. και τις θυγατρικές εταιρείες της και προσφέρει υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας, (φωνής, ευρυζωνικότητας, δεδομένων και μισθωμένων γραμμών), τηλεόρασης και κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα και στη Ρουμανία, καθώς και υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας στην Αλβανία. Παράλληλα με τις κύριες τηλεπικοινωνιακές του δραστηριότητες, δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και στους τομείς των ακινήτων και της εκπαίδευσης. Απασχολεί περίπου 25.000 άτομα σε τρεις χώρες. Οι μετοχές της ΟΤΕ Α.Ε. διαπραγματεύονται στα Χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου. Σε συνέχεια της εξόδου του ΟΤΕ από το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, οι Αμερικάνικοι Αποθετήριοι Τίτλοι (ADSs) διαπραγματεύονται πλέον στην αγορά OTC (Over the Counter), με ticker HLTOY, με το πρόγραμμα Level I ADSs.

#### 5.1.1 Ιστορικά Στοιχεία<sup>42</sup>

Ο ΟΤΕ δημιουργήθηκε το 1949 με σκοπό να ενοποιήσει το σύνολο ανάλογων δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων τηλεπικοινωνιών. Προτού συμβεί αυτό, η τηλεφωνία, η τηλεγραφία, καθώς και οι εγχώριες και διεθνείς συνδέσεις ήταν αποσπασματικές και ελλιπώς συντονισμένες.

Έως το 1996, η αγορά τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα ήταν μονοπώλιο. Η αγορά ανοίχτηκε στους ανταγωνιστές και ο ΟΤΕ βαθμιαία ιδιωτικοποιήθηκε. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, η ελληνική κυβέρνηση να κατέχει σήμερα το 10% των μετοχών της

<sup>42</sup> <https://www.ote.gr/web/guest/corporate/company/who-we-are/history>

εταιρείας. Μαζί με τους υπολοίπους παρόχους της αγοράς τηλεπικοινωνιών, ο ΟΤΕ ρυθμίζεται από την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ).

Το 2007 ο Όμιλος Marfin Investment απέκτησε το 20% της εταιρείας, ενώ τον Μάρτιο του 2008 το πώλησε στη Γερμανική Deutsche Telekom, η οποία αργότερα αύξησε το ποσοστό της σε 25% συν μία ψήφο ώστε να αντιστοιχεί με το ποσοστό του κράτους.

Μετά την πώληση ενός επιπλέον 5% το 2009 και ενός 10% του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ το 2011 από το ελληνικό Δημόσιο προς την Deutsche Telekom, το κράτος κατέχει το 10% και η Deutsche Telekom το 40%.

Κατά την περίοδο 1965-1989, γίνονται έργα υποδομής σε ολόκληρη τη χώρα για την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών. Κατά την περίοδο 1990-2000, ο ΟΤΕ διευρύνει τις δραστηριότητές του στα Βαλκάνια, τη Νοτιοανατολική Ευρώπη και τη Μέση Ανατολή, εισάγεται η εταιρεία στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ) και στο Χρηματιστήριο Νέας Υόρκης (NYSE). Παράλληλα, αποκτά το 35% της RomTelecom, του εγχώριου Οργανισμού τηλεφωνίας της Ρουμανίας και αποκτά άδεια λειτουργίας GSM στη Βουλγαρία και συστήνει για το σκοπό αυτόν την εταιρεία Globul.

Η περίοδος 2001-2007 είναι μία σημαντική περίοδος, καθώς έχει ολοκληρωθεί η απελευθέρωση της αγοράς, η ιδιωτικοποίηση της εταιρείας συνεχίζεται και εμφανίζονται οι πρώτες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Ο ΟΤΕ ξεκινά την παροχή υπηρεσιών ADSL στην Ελλάδα και αυξάνει τη συμμετοχή του στο μετοχικό κεφάλαιο της RomTelecom στο 54%, ενώ στις 14 Μαΐου 2003 εκτοξεύει το δορυφόρο Hellas Sat2 από το ακρωτήριο ΚΑΝΑΒΕΡΑΑ. Για τη διετία 2001-2003, ο ΟΤΕ συγκαταλέγεται, από άποψης χρηματιστηριακής αξίας, μεταξύ των πρώτων 500 επιχειρήσεων παγκοσμίως και μεταξύ των δέκα πρώτων τηλεπικοινωνιακών οργανισμών στην Ευρώπη. Το 2004 μαζί με τη COSMOTE αναλαμβάνουν Μεγάλοι Εθνικοί Χορηγοί των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Από το 2004 και μετά δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη και διάδοση της ευρυζωνικότητας. Χάρη στην υποδομή του ΟΤΕ, η Ελλάδα κατατάσσεται ως η ταχύτερα αναπτυσσόμενη χώρα στον κόσμο, όσον αφορά στον ποσοστιαίο ρυθμό αύξησης των ευρυζωνικών συνδέσεων (Point Topic, έρευνα Global Broadband Statistics). Οι ταχύτητες πρόσβασης έχουν διπλασιαστεί, ενώ οι ευρυζωνικές συνδέσεις

ξεπέρασαν τις 500.000 στο τέλος του 2006, έχοντας δεκαπλασιαστεί σε σχέση με το 2005. Το 2007 οι ευρυζωνικές συνδέσεις του ΟΤΕ ανήλθαν σε 825.000, ενώ στο δίκτυό του οι διαθέσιμες πόρτες ξεπέρασαν τις 1.200.000 και διατέθηκαν νέες ταχύτητες πρόσβασης που φτάνουν τα 24Mbps. Την ίδια ώρα ολοκληρώθηκε με επιτυχία το διετές πανελλαδικό πρόγραμμα ενημέρωσης για την ευρυζωνικότητα και τις νέες τεχνολογίες "ΟΤΕ on the Broadband", έχοντας επισκεφθεί συνολικά 33 πόλεις-σταθμούς με περισσότερους από 28.000 επισκέπτες. Ο Όμιλος προέβη σε πώληση της INFOTE και το ελληνικό Δημόσιο πωλεί ένα ακόμα 10,7% του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ σε θεσμικούς επενδυτές.

Οι εξελίξεις για τον Όμιλο ΟΤΕ από το 2008 έως και σήμερα είναι ραγδαίες. Λόγω της αυξημένης έντασης του ανταγωνισμού, της εξέλιξης της τεχνολογίας και της συνεχόμενης μεταβολής του εξωτερικού περιβάλλοντος, ο ΟΤΕ έπρεπε να αναδιαμορφωθεί ώστε να προσαρμοστεί στις αλλαγές και να παραμείνει πρωτοπόρος.

Το 2008 ο ΟΤΕ αποκτά το 100% της COSMOTE και η μετοχή της διαγράφεται από το Χρηματιστήριο Αθηνών, ενώ υπογράφηκε η συμφωνία μεταξύ ελληνικής Κυβέρνησης και Deutsche Telekom, με βάση την οποία, από 5 Νοεμβρίου, κατέχουν ο καθένας 25% συν μία μετοχή του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ. Η OTENET συγχωνεύτηκε με απορρόφηση από τον ΟΤΕ. Τη χρονιά εκείνη, οι ευρυζωνικές συνδέσεις ανέρχονται στις 970.000 ενώ τα σημεία παρούσας στο δίκτυό του επεκτείνονται σε 1.390 πανελλαδικά. Σε διεθνές επίπεδο, πιστοποιήθηκε ο Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας του ΟΤΕ για το 2007, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα G3 του GRI, και ο Όμιλος συμπεριλήφθηκε για πρώτη φορά στους διεθνείς χρηματιστηριακούς δείκτες «FTSE4Good» που μετρούν τις επιδόσεις των εταιρειών στον τομέα της εταιρικής υπευθυνότητας. Ταυτόχρονα η καινοτομία συνεχίζεται με τη νέα υπηρεσία Hellas SAT net! Home της Hellas Sat, θυγατρικής του ΟΤΕ, η οποία παρέχει τη δυνατότητα μόνιμης και απεριόριστης πρόσβασης στο Διαδίκτυο σε περιοχές όπου δεν υπάρχει επίγεια υποδομή διασύνδεσης ή άλλο τηλεπικοινωνιακό μέσο και τη δοκιμαστική εμπορική διάθεση του CONN-X TV (IPTV).

Το 2009 ο ΟΤΕ παρουσιάζει το Conn-x TV, αλλάζοντας τον τρόπο που βλέπουμε τηλεόραση. Βασίζεται στην τεχνολογία IPTV, που δίνει τη δυνατότητα μετάδοσης του τηλεοπτικού σήματος μέσα από τα τηλεπικοινωνιακά καλώδια και συγκεκριμένα από μια ευρυζωνική σύνδεση ADSL. Διαθέτει περισσότερα από 40



κανάλια με ψηφιακό σήμα, δίνοντας τη δυνατότητα να επιλέξει κανείς να δει το περιεχόμενο που θέλει, την ώρα που επιθυμεί. Παράλληλα, συνεχίζεται η ανάπτυξη της ευρυζωνικότητας πανελλαδικά, με τις ενεργές συνδέσεις ADSL να ξεπερνούν το 1,1 εκατομμύρια. Επιπλέον, ο ΟΤΕ διαθέτει ευρυζωνικές συνδέσεις σε περισσότερα από 1.500 σημεία παρουσίας πανελλαδικά, τα οποία αντιστοιχούν σε περίπου 95% των τηλεφωνικών συνδέσεων της χώρας. Μετά την πώληση επιπλέον 5% μετοχών και δικαιωμάτων ψήφου του ελληνικού Δημοσίου, το ποσοστό της Deutsche Telekom στον ΟΤΕ ανέρχεται σε 30% και του ελληνικού Δημοσίου σε 20%. Την ίδια χρονιά, η COSMOTE, θυγατρική του ΟΤΕ, ολοκληρώνει την εξαγορά της Telemobil SA (Zapp) στη Ρουμανία, ολοκληρώνει την πώληση της COSMOFON στην πΓΔΜ που κατείχε και κατέχει πλέον το 100% της ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ, της κορυφαίας τηλεπικοινωνιακής αλυσίδας λιανικής στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, με 1.075 καταστήματα.

Το 2010 τη θέση του προέδρου και διευθύνοντος συμβούλου στον ΟΤΕ αναλαμβάνει ο κύριος Μιχάλης Τσαμάζ. Συγκεκριμένα, στις 3 Νοεμβρίου του 2010, το Διοικητικό Συμβούλιο του ΟΤΕ ορίζει τον κύριο Τσαμάζ ως πρόεδρο και διευθύνοντα σύμβουλο του ΟΤΕ. Το Conn-x TV, η συνδρομητική τηλεόραση του ΟΤΕ, επεκτείνεται πανελλαδικά καλύπτοντας περιοχές με ολοένα και μικρότερο πληθυσμό. Στο τέλος του 2010, η υπηρεσία είναι διαθέσιμη σε περίπου 400 σημεία παρουσίας του δικτύου του ΟΤΕ σε όλη την Ελλάδα. Με το Conn-x TV, οι συνδρομητές μπορούν να παρακολουθήσουν 48 τηλεοπτικά κανάλια με ψηφιακή εικόνα, μεταξύ των οποίων και 3 αθλητικά με αποκλειστικό περιεχόμενο, καθώς και υπηρεσίες Video on Demand με περιεχόμενο που συνεχώς ανανεώνεται. Ο ΟΤΕ προχωρά στην επόμενη μέρα της ευρυζωνικότητας υλοποιώντας ένα δίκτυο οπτικών ινών τεχνολογίας FTTC/VDSL2 σε επιλεγμένες περιοχές στους δήμους Αλεξανδρούπολης, Κομοτηνής, Ξάνθης, Σερρών και Ζωγράφου. Ταυτόχρονα, το δίκτυο ADSL του ΟΤΕ συνεχίζει να επεκτείνεται με πάνω από 1,5 εκατ. εγκατεστημένες πόρτες ADSL, σε περισσότερα από 1.500 διαφορετικά σημεία. Και σε διεθνές επίπεδο συνεχίζει τις διακρίσεις. Συγκαταλέγεται στην παγκόσμια λίστα των top 1.000 κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρήσεων, σύμφωνα με διεθνή έρευνα που βασίζεται στο πλαίσιο των δεικτών GRI, πιστοποιείται ο ετήσιος «Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας 2009», με βάση το διεθνές πρότυπο AA1000 AccountAbility Principles Standard. Επίσης, αναβαθμίζεται και η πιστοποίησή του σε G3 B+ σύμφωνα με τα GRI, ενώ παράλληλα βγαίνει από το Χρηματιστήριο της Νέας

Υόρκης (NYSE). Τέλος, σε εγχώριο επίπεδο, λαμβάνει το βραβείο καλύτερης εταιρείας στην Ελλάδα, στον τομέα της Εταιρικής Διακυβέρνησης για το 2010.

Το 2011 Ο ΟΤΕ υπέγραψε συμφωνία για την πώληση του μειοψηφικού ποσοστού που κατείχε στο μετοχικό κεφάλαιο της Telecom Serbia, έναντι περίπου 400 εκατ. ευρώ, ενώ ύστερα από επιπλέον πώληση μετοχών και δικαιωμάτων ψήφου του ελληνικού Δημοσίου, το ποσοστό της Deutsche Telekom στον ΟΤΕ ανέρχεται, από τις 11 Ιουλίου 2011, σε 40% και του ελληνικού Δημοσίου σε 10%. Στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων και υπό το πρίσμα της οικονομικής κρίσης και της αλλαγής της εργασιακής νομοθεσίας, υπεγράφη Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας μεταξύ ΟΤΕ και ΟΜΕ-ΟΤΕ για το διάστημα 2012 έως 2014. Οι βασικότεροι όροι της Σύμβασης είναι η εξασφάλιση της εργασίας για το τακτικό προσωπικό του ΟΤΕ, η μείωση του κόστους προσωπικού και η μείωση του εβδομαδιαίου ωραρίου. Στο πεδίο της τεχνολογικής εξέλιξης των υπηρεσιών, μια νέα εποχή ξεκίνησε για τις υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης στην Ελλάδα. Ο ΟΤΕ παρουσίασε την υπηρεσία ΟΤΕ TV μέσω Δορυφόρου και ενοποίησε το σύνολο των υπηρεσιών συνδρομητικής τηλεόρασης που προσφέρει κάτω από την κοινή ονομασία ΟΤΕ TV, ενώ παράλληλα είναι τεχνικά διαθέσιμες οι ευρυζωνικές ταχύτητες έως 50 Mbps μέσω νέου δικτύου οπτικών ινών και αναμένουν την έγκριση από την ΕΕΤΤ. Τέλος, με στόχο τη βελτίωση της συνολικής εμπειρίας του πελάτη και την αναβάθμιση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει, ο ΟΤΕ προχώρησε στην ενοποίηση όλων των αριθμών τεχνικής και εμπορικής υποστήριξης σε ένα κοινό νούμερο, το 13888, απλοποίησε το λογαριασμό που λαμβάνει ο πελάτης, ανανέωσε την ιστοσελίδα [www.ote.gr](http://www.ote.gr) και ξεκίνησε τον ανασχεδιασμό των καταστημάτων του.

Το 2012 ανταποκρινόμενος ο Όμιλος στις νέες προκλήσεις της αγοράς ξεκίνησε νέα εποχή τιμών τον Μάιο για τους πελάτες του με τα νέα προγράμματα ΟΤΕ Double Play Απεριόριστα, που συνδυάζουν Conn-x και απεριόριστη τηλεφωνία προς σταθερά και τιμές μειωμένες έως και 25%. Προχώρησε στην εμπορική διάθεση των VDSL γραμμών, ενώ τους 100 χιλιάδες συνδρομητές ξεπέρασε στα μέσα Οκτωβρίου η συνδρομητική βάση του ΟΤΕ TV, η οποία ενισχύθηκε με νέα κανάλια, προηγμένες υπηρεσίες και περιεχόμενο σε υψηλή ευκρίνεια. Παράλληλα, με μια νέα πρωτοποριακή πρωτοβουλία «η επιχείρησή σου.gr», ο ΟΤΕ δίνει τη δυνατότητα, για πρώτη φορά στην Ελλάδα, σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ελεύθερους επαγγελματίες να προωθήσουν την επιχείρησή τους στο Internet, εύκολα, γρήγορα και εντελώς δωρεάν για έναν

ολόκληρο χρόνο, μέσα από ένα ειδικά σχεδιασμένο site, το [www.yourbusiness.gr](http://www.yourbusiness.gr) και μέσω ενός απλού και εύχρηστου εργαλείου. Στο πλαίσιο της προσπάθειας μετασχηματισμού της εταιρείας ολοκληρώθηκαν με επιτυχία δύο προγράμματα οικειοθελούς αποχώρησης προσωπικού ΟΤΕ, με 1.516 άτομα να αποδέχονται τα κίνητρα αποχώρησης που τους δόθηκαν. Τέλος, θέλοντας να ενισχύσει την κοινωνική/εταιρική του υπευθυνότητα, και σε συνεργασία με την COSMOTE, στήριξε έξι νέους αθλητές μέσω της πρωτοβουλίας «MHSTAMATAS», που στόχο έχει, μέσα από τον αθλητισμό, να αναδειξεί τους νέους, τις κινητήριες δυνάμεις της χώρας.

Το 2013 ο ΟΤΕ ανακοίνωσε τη σύναψη της συμφωνίας με την ArabSat, κύριο πάροχο δορυφορικών υπηρεσιών στη Μέση Ανατολή και την Αφρική για την πώληση του 99,05% που κατέχει στην Hellas Sat. Τα συνολικά έσοδα του ΟΤΕ από την αγοροπωλησία ανήλθαν σε 215 εκατ. ευρώ, πώλησε την εταιρεία κινητής τηλεφωνίας Globul στον νορβηγικό Όμιλο Telenor με το τίμημα να ανέρχεται σε 717 εκατ. ευρώ, ολοκλήρωσε με επιτυχία τη διαδικασία βιβλίου προσφορών (bookbuilding) για την έκδοση ομολόγων πενταετούς διάρκειας με σταθερό επιτόκιο, συνολικού ύψους 700 εκατ. ευρώ. Η έκδοση υπερκαλύφθηκε κατά 2,7 φορές, έχοντας συγκεντρώσει συνολική ζήτηση άνω των 1,9 δισ. ευρώ. Στο εμπορικό κομμάτι, η συνδρομητική πλατφόρμα του ΟΤΕ TV ξεπέρασε τους 250.000 συνδρομητές, υπερδιπλασιάζοντας τις 100.000 συνδρομές του 2012. Η εξέλιξη αυτή σηματοδοτεί την αλλαγή των συσχετισμών στην αγορά της συνδρομητικής τηλεόρασης. Στα πλαίσια έργων υποδομής, ο Όμιλος ΟΤΕ ανακοίνωσε επενδύσεις 1,2 δισ. ευρώ την επόμενη τετραετία στην Ελλάδα, κυρίως σε Δίκτυα Νέας Γενιάς. Στο πλαίσιο διακρίσεων, κατέκτησε την ανώτερη διάκριση για τις δράσεις Εταιρικής Υπευθυνότητας, σύμφωνα με τον Εθνικό Δείκτη Εταιρικής Ευθύνης (CR Index). Ο ΟΤΕ βραβεύτηκε στην ανώτερη κατηγορία «PLATINUM» για τις δράσεις Εταιρικής Υπευθυνότητας που υλοποιεί διαχρονικά και βρέθηκε στην κορυφή της κατάταξης σε έρευνα της Διεθνούς Διαφάνειας – Ελλάδος για το επίπεδο δημοσιοποίησης του προγράμματος καταπολέμησης της διαφθοράς από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα (εταιρείες με κύκλο εργασιών άνω του 1 δισ. ευρώ). Τέλος, στο πλαίσιο των σχέσεων της επιχείρησης με τους εργαζόμενους υπογράφηκε επιχειρησιακή συλλογική σύμβαση εργασίας μεταξύ Διοίκησης και εκπροσώπων των εργαζομένων για το ωράριο εργασίας στα εμπορικά καταστήματα του ΟΤΕ και ολοκληρώθηκε νέο πρόγραμμα οικειοθελούς αποχώρησης προσωπικού

με σύνολο 1.827 άτομα να έχουν αποδεχθεί την εθελουσία αποχώρηση, εξοικονομώντας ετήσια στον Όμιλο περίπου 94 εκατ. ευρώ.

Το 2014 οι θυγατρικές του ΟΤΕ στη Ρουμανία Cosmote Romania και RomTelecom μετονομάζονται σε Telekom Romania Mobile Communications και Telekom Romania Communications αντίστοιχα και αποκτούν κοινή εταιρική ταυτότητα ως Telekom Romania. Τον Ιούλιο του 2014, ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος Α.Ε. (ΟΤΕ ή Εταιρεία) ανακοινώνει ότι, κατόπιν έγκρισης από το Διοικητικό του Συμβούλιο, κατέθεσε μη δεσμευτική προσφορά στην εταιρεία FORTHNET για την εξαγορά της δραστηριότητας της συνδρομητικής τηλεόρασης της NOVA<sup>43</sup>. Τον Δεκέμβριο του 2014 ανακοινώθηκε η συγχώνευση της VOICENET, μέσω απορρόφησης από τον ΟΤΕ. Παράλληλα, στο τέλος του έτους, ο Όμιλος προχωρά στην υπογραφή νέας τριετούς επιχειρησιακής συλλογικής σύμβασης με τους εργαζόμενους και ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος του ΟΤΕ κύριος Μιχάλης Τσαμάζ ανανεώνει το συμβόλαιό του με τον Όμιλο για άλλα 3,5 χρόνια<sup>44</sup>.

### 5.1.2 Όραμα και Στρατηγικές Επιδιώξεις<sup>45</sup>

Όραμα του ΟΤΕ είναι να προσφέρει ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου ώστε να αποτελεί την πρώτη επιλογή των πελατών στην Ελλάδα και τη Ν.Α. Ευρώπη, καθώς και να ενεργεί ως «υπεύθυνος πολίτης» σε όλες τις χώρες που δραστηριοποιείται, προσθέτοντας αξία σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι βασικές στρατηγικές επιδιώξεις της εταιρείας είναι:

- Πλήρης κάλυψη των τηλεπικοινωνιακών αναγκών των πελατών και συνεχής αναβάθμιση της παρεχόμενης εξυπηρέτησης
- Επέκταση της διείσδυσης της ευρυζωνικότητας στην εγχώρια αγορά και διατήρηση της ηγετικής θέσης του ΟΤΕ με μέγιστη αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της εταιρείας, μέσω της παροχής καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών και ολοκληρωμένων λύσεων τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής

<sup>43</sup> <http://www.capital.gr/news.asp?id=2053881>

<sup>44</sup> <http://www.kathimerini.gr/797300/article/oikonomia/epixeirhseis/ypegraphh-h-nea-3eths-sylogikh-symvash--ergasias-ston-ote>

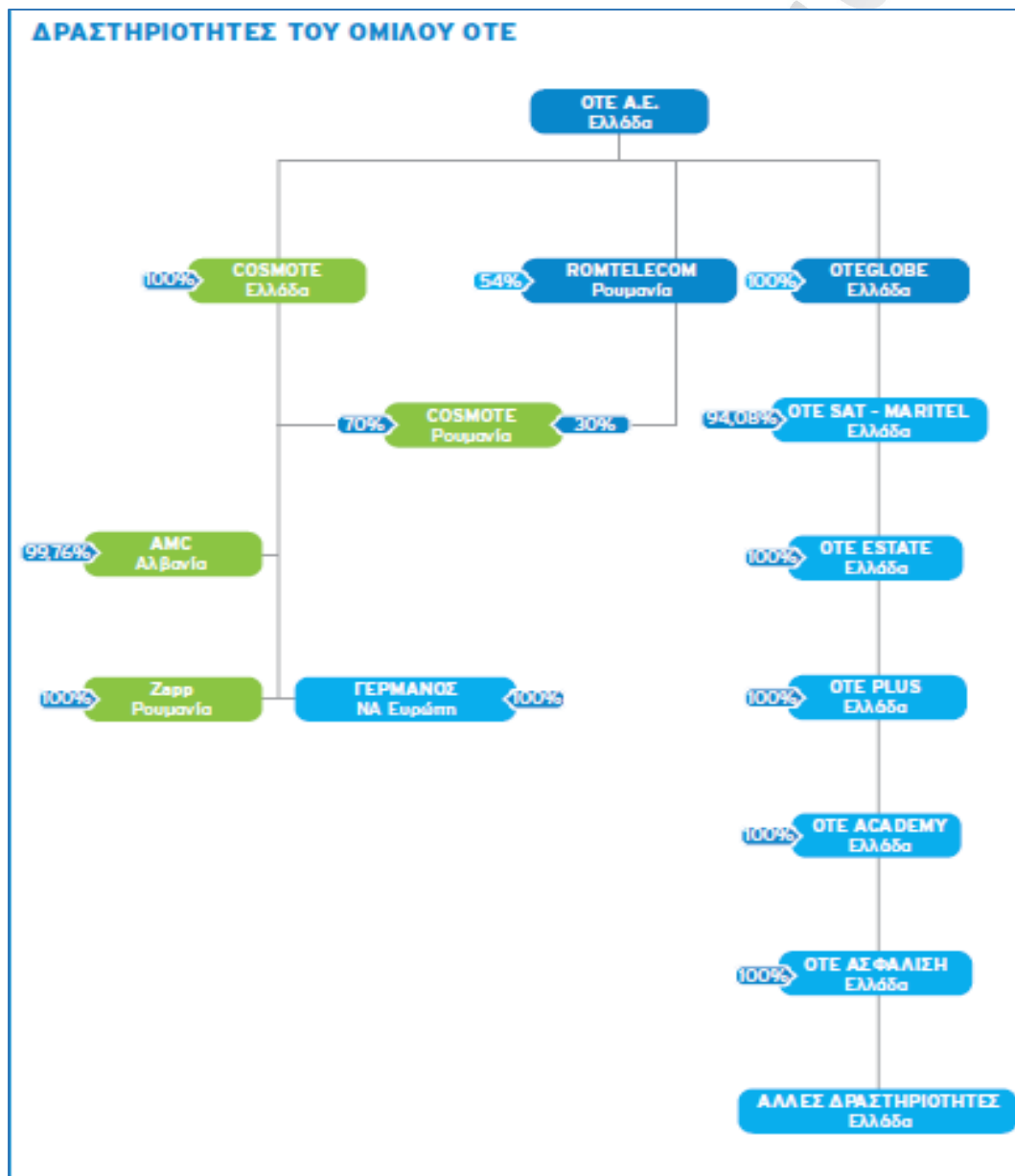
<sup>45</sup> <https://www.ote.gr/web/guest/corporate/company/who-we-are/profile>

- **Βελτιστοποίηση** όλων των διαδικασιών του ΟΤΕ μέσα από βιώσιμες μειώσεις του κόστους και παράλληλα διαρκής βελτίωση στην ευελιξία και την παραγωγικότητα

- **Εστίαση** σε εγχώριες και διεθνείς δραστηριότητες που παρουσιάζουν προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης

- **Ενίσχυση της στενότερης συνεργασίας** των θυγατρικών τόσο μεταξύ τους όσο και με τη μητρική εταιρεία

### 5.1.3 Εταιρείες Ομίλου



**7 Διάγραμμα 5.1:** Δραστηριότητες Ομίλου ΟΤΕ – Θυγατρικές Εταιρείες  
 Πηγή: ΟΤΕ, Ετήσιος Απολογισμός 2013

Ο Όμιλος ΟΤΕ δραστηριοποιείται μέσω των θυγατρικών του σε ένα πλήθος διαφορετικών τομέων, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.1. Συγκεκριμένα:

#### Σταθερή τηλεφωνία

- ΟΤΕ
  - Μητρική εταιρεία του Ομίλου ΟΤΕ
  - Χώρα δραστηριοποίησης: Ελλάδα
  - Υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας για οικιακούς και εταιρικούς πελάτες (υπηρεσίες φωνής, ευρυζωνικές υπηρεσίες, υπηρεσίες προς παρόχους)
  - Συνδρομητές σταθερής τηλεφωνίας: 2.852.060
  - Συνδρομητές ευρυζωνικών υπηρεσιών: 1.261.590
- ROMTELECOM
  - Χώρα δραστηριοποίησης: Ρουμανία
  - Κύριος πάροχος υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας στη Ρουμανία (υπηρεσίες φωνής, ευρυζωνικές υπηρεσίες, ICT)
  - Συνδρομητές σταθερής τηλεφωνίας: 2.252.563
  - Συνδρομητές ευρυζωνικών υπηρεσιών: 1.249.987
- ΟΤΕGLOBE
  - Χώρα δραστηριοποίησης: Ελλάδα
  - Διεθνής τηλεφωνία, Internet και δεδομένα (χονδρικής)

#### Κινητή τηλεφωνία

- COSMOTE
  - Χώρα δραστηριοποίησης: Ελλάδα
  - Υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας για οικιακούς και εταιρικούς πελάτες (υπηρεσίες φωνής,
  - Mobile Internet-3G/4G)
  - Συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας: 7.476.980
- AMC
  - Χώρα δραστηριοποίησης: Αλβανία
  - Υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας για οικιακούς και εταιρικούς πελάτες (υπηρεσίες φωνής, Mobile Internet, 3G/4G)
  - Συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας: 2.058.407

- COSMOTE ROMANIA
  - Χώρα δραστηριοποίησης: Ρουμανία
  - Υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας για οικιακούς και εταιρικούς πελάτες (υπηρεσίες φωνής, Mobile Internet-3G/4G)
  - Συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας: 6.091.455

#### Συνδρομητική τηλεόραση

- OTE TV
  - Χώρα διάθεσης: Ελλάδα
  - Υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης μέσω ενσύρματης ευρυζωνικής σύνδεσης και μέσω δορυφόρου
  - Πελάτες συνδρομητικής τηλεόρασης: 255.912
- Υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης – ROMTELECOM
  - Χώρα διάθεσης: Ρουμανία
  - Υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης
  - Πελάτες συνδρομητικής τηλεόρασης: 1.353.421

#### Άλλες δραστηριότητες στην Ελλάδα

- OTEPLUS
  - Χώρα δραστηριοποίησης: Ελλάδα
  - Συμβουλευτικές υπηρεσίες για τεχνολογίες τηλεπικοινωνιών και για θέματα στρατηγικής, οργανωτικής και λειτουργικής ανάπτυξης επιχειρήσεων
- OTE SAT-MARITEL
  - Χώρα δραστηριοποίησης: Ελλάδα
  - Δορυφορικές υπηρεσίες Inmarsat και Iridium και ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές λύσεις για την ελληνική και παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία
- OTE ESTATE
  - Χώρα δραστηριοποίησης: Ελλάδα
  - Διαχείριση, ανάπτυξη και εμπορική εκμετάλλευση του χαρτοφυλακίου ακινήτων που διαθέτει ο Όμιλος OTE

- ΟΤΕ ACADEMY
  - Χώρα δραστηριοποίησης: Ελλάδα
  - Εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση
- ΟΤΕ Ασφάλιση
  - Χώρα δραστηριοποίησης: Ελλάδα
  - Υπηρεσίες ασφαλιστικής πρακτόρευσης για φυσικά και νομικά πρόσωπα
- cosmoONE
  - Χώρα δραστηριοποίησης: Ελλάδα
  - Υπηρεσίες διεπιχειρησιακού Ηλεκτρονικού Εμπορίου [B2B]
  - Μετοχικό κεφάλαιο ΟΤΕ: 30,87%
  - Μετοχικό κεφάλαιο COSMOTE: 30,87%
- ΓΕΡΜΑΝΟΣ
  - Χώρα δραστηριοποίησης: Ελλάδα, Βουλγαρία, Ρουμανία
  - τηλεπικοινωνιακή αλυσίδα λιανικής με περίπου 400 καταστήματα σε ολόκληρη την Ελλάδα
  - 100% θυγατρική της COSMOTE

#### 5.1.4 Σύνθεση Διοίκησης

Ο ΟΤΕ συμμορφώνεται με τις πρακτικές που προβλέπει ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις Εισηγμένες Εταιρείες του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών. Η διοίκηση του Ομίλου ΟΤΕ αποτελείται από το δεκαμελές Διοικητικό Συμβούλιο, από τον πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου και διευθύνοντα σύμβουλο, από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων, από την Επιτροπή Ελέγχου και από την Εκτελεστική Διοίκηση.

Το Διοικητικό Συμβούλιο (πίνακας 5.1) εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων και αποτελεί το ανώτατο διοικητικό όργανο. Απαρτίζεται από μέλη τα οποία μπορεί να είναι ή να μην είναι μέτοχοι της εταιρείας. Αποφασίζει για κάθε θέμα που αφορά τη διοίκηση της εταιρείας και την επίτευξη της αποστολής και των σκοπών της και παράλληλα έχει εποπτικό ρόλο στη διαχείριση της περιουσίας.



ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ
<b>Μιχάλης Τσαμάς</b>	Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος
<b>Νικόλαος Καραβίτης</b>	Αντιπρόεδρος – Ανεξάρτητο, Μη εκτελεστικό μέλος, Μέλος Επιτροπής Ελέγχου
<b>Μπάμπης Μαζαράκης</b>	Εκτελεστικό μέλος, Μέλος Επιτροπής Αμοιβών & Ανθρώπινου Δυναμικού
<b>Klaus Müller</b>	Μη εκτελεστικό μέλος
<b>Παναγιώτης Ταμπούρλος</b>	Ανεξάρτητο - Μη εκτελεστικό μέλος, Πρόεδρος Επιτροπής Ελέγχου και Πρόεδρος Επιτροπής Αμοιβών & Ανθρώπινου Δυναμικού
<b>Claudia Nemat</b>	Μη εκτελεστικό μέλος, Μέλος Επιτροπής Αμοιβών & Ανθρώπινου Δυναμικού
<b>Raphael Kübler</b>	Μη εκτελεστικό μέλος
<b>Στυλιανός Πέτσας</b>	Μη εκτελεστικό μέλος
<b>Χρήστος Καστώρης</b>	Ανεξάρτητο - Μη εκτελεστικό μέλος, Μέλος Επιτροπής Ελέγχου
<b>Θεόδωρος Ματάλας</b>	Ανεξάρτητο - Μη εκτελεστικό μέλος
<b>Λεωνίδας Φιλιππόπουλος</b>	Ανεξάρτητο - Μη εκτελεστικό μέλος

**11 Πίνακας 5.1:** Διοικητικό Συμβούλιο ΟΤΕ

**Πηγή:** ΟΤΕ, *Ετήσιος Απολογισμός 2013*

Ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος είναι το ανώτατο εκτελεστικό όργανο της εταιρείας. Αναφέρονται σε εκείνον όλες οι Υπηρεσίες, εκπροσωπεί την εταιρεία σε κάθε επιχειρηματική δράση εγχώρια ή διεθνή, έχει δικαίωμα υπογραφής συμβάσεων χωρίς έγκριση Δ.Σ. μέχρι 7.337 εκατ. ευρώ, αποφασίζει για την εσωτερική οργάνωση και τους κανονισμούς της εταιρείας και υποβάλλει προτάσεις και εισηγήσεις προς το Διοικητικό Συμβούλιο.

Σύμφωνα με το Ν. 2190/1920, όπως ισχύει, και το Καταστατικό της Εταιρείας, η Γενική Συνέλευση των Μετόχων είναι το ανώτατο όργανό της και μπορεί να αποφασίζει για κάθε υπόθεση που αφορά στην εταιρεία, εκτός αν ορίζεται διαφορετικά από το Καταστατικό. Γενική Συνέλευση συγκαλείται από το Δ.Σ. τακτικά μία φορά το

χρόνο κατά το πρώτο εξάμηνο μετά τη λήξη της εταιρικής χρήσης, οπότε και εγκρίνει τις Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις της εταιρείας και απαλλάσσει τα μέλη του Δ.Σ. και τους ελεγκτές από κάθε ευθύνη αποζημίωσης. Επίσης, η Γενική Συνέλευση συγκαλείται από το Δ.Σ. έκτακτα, όποτε κριθεί σκόπιμο.

Στα πλαίσια της Εταιρικής Διακυβέρνησης και των επιταγών της νομοθεσίας των ΗΠΑ (για όσο ήταν εισηγμένη η εταιρεία στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης), από το 1999 έχει θεσπιστεί η Επιτροπή Ελέγχου ως μόνιμη επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου. Στα καθήκοντά της συμπεριλαμβάνεται ο εποπτικός έλεγχος της εκπλήρωσης υποχρεώσεων του Δ.Σ. προς τους μετόχους, τους επενδυτές και τρίτους. Επιπλέον, η εταιρεία διαθέτει ανεξάρτητη Γενική Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου, η οποία σε συνεχή βάση ελέγχει την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου που περιλαμβάνει ελεγκτικούς μηχανισμούς και διαδικασίες που καλύπτουν το σύνολο των δραστηριοτήτων της.

Η Εκτελεστική Διοίκηση της εταιρείας περιλαμβάνει έντεκα μέλη (πίνακας 5.2), τα οποία δρουν σύμφωνα με τις αποφάσεις του Δ.Σ. και με γνώμονα την επίτευξη των σκοπών της εταιρείας.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ
Μιχαήλ Τσαμάζ	Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος
Ζαχαρίας Πιπερίδης	Εκτελεστικός Γενικός Διευθυντής Ομίλου ΟΤΕ
Χαράλαμπος Μαζαράκης	Γενικός Διευθυντής Χρηματοοικονομικών Θεμάτων Ομίλου ΟΤΕ
Γεώργιος Αθανασόπουλος	Γενικός Διευθυντής Τεχνολογιών Πληροφορικής Ομίλου ΟΤΕ
Αριστόδημος Δημητριάδης	Γενικός Δ/ντής Κανονιστικής Συμμόρφωσης, Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων και Ασφάλισης Ομίλου ΟΤΕ
Ειρήνη Νικολαΐδη	Νομική Σύμβουλος και Εκτελεστική Γενική Διευθύντρια Νομικών Υπηρεσιών και Ρυθμιστικών Θεμάτων Ομίλου ΟΤΕ
Στέφανος Θεοχαρόπουλος	Γενικός Διευθυντής Τεχνολογιών και Λειτουργιών Σταθερής και Κινητής Τηλεφωνίας Ομίλου ΟΤΕ (Από 2/4/2013)
Κωνσταντίνος Λιαμίδης	Γενικός Διευθυντής Διεθνών Δραστηριοτήτων Ομίλου ΟΤΕ με παράλληλα καθήκοντα Γενικού Διευθυντή Τεχνολογιών και Λειτουργιών (Από 15/12/2012 έως 1/4/2013)
Έλενα Παπαδοπούλου	Γενική Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού Ομίλου ΟΤΕ
Μαρία Ροντογιάννη	Γενική Διευθύντρια Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου ΟΤΕ
Ιωάννης Κωνσταντινίδης	Γενικός Διευθυντής Στρατηγικού Σχεδιασμού και Μετασχηματισμού
Ντέπη Τζιμέα	Διευθύντρια Εταιρικής Επικοινωνίας Ομίλου ΟΤΕ

12 Πίνακας 5.2: Εκτελεστική Διοίκηση ΟΤΕ  
 Πηγή: ΟΤΕ, Ετήσιος Απολογισμός 2013

## 5.1.5 Υπηρεσίες – Υποδομή

### 5.1.5.1 Υπηρεσίες

Ο Όμιλος ΟΤΕ μέσω των θυγατρικών του καλύπτει ένα εύρος υπηρεσιών, όπως αναφέραμε και παραπάνω. Συνοπτικά, το χαρτοφυλάκιο του Ομίλου περιλαμβάνει:

#### Υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας

- Υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα (ΟΤΕ)
- Υπηρεσίες προς παρόχους στην Ελλάδα (ΟΤΕ)
- Υπηρεσίες διεθνούς τηλεφωνίας, Internet & δεδομένων (ΟΤΕGLOBE)
- Υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας στη Ρουμανία (Romtelecom)

#### Υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης

- Υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης στην Ελλάδα (ΟΤΕ)
- Υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης στη Ρουμανία (Romtelecom)

#### Υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας

- Υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας στη Ν.Α. Ευρώπη
- Υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα (COSMOTE)
- Υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας στη Ρουμανία (COSMOTE Romania)
- Υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας στην Αλβανία (AMC)

#### Άλλες δραστηριότητες στην Ελλάδα

- Υπηρεσίες διαχείρισης και ανάπτυξης ακίνητης περιουσίας (OTEestate)
- Υπηρεσίες εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης (OTEAcademy)
- Τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες για την ελληνική και παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία (OTESat-Maritel)
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες για τεχνολογίες τηλεπικοινωνιών και θέματα επιχειρήσεων (OTEplus)

### 5.1.5.2 Υποδομή Δικτύου<sup>46</sup>

Με το πλέον σύγχρονο δίκτυο τηλεφωνίας και δεδομένων (βασισμένο τόσο σε ψηφιακά τηλεφωνικά κέντρα αλλά και στην πλατφόρμα IP-Multimedia-Subsystem-IMS) και με περισσότερα από 35.000 χιλιόμετρα οπτικές ίνες, πολυάριθμες

<sup>46</sup> <https://www.ote.gr/web/guest/corporate/company/who-we-are/network>

δορυφορικές, υποβρύχιες και επίγειες διεθνείς ζεύξεις με όλα τα σημεία της υδρογείου και προϊόντα βάσει διεθνών προτύπων, ο ΟΤΕ εξασφαλίζει τη δυνατότητα σύγχρονης και ποιοτικής επικοινωνίας για όλους τους Έλληνες, ακόμη και στα πιο μακρινά και δυσπρόσιτα σημεία της ελληνικής υπαίθρου. Για την περίοδο 2008 - 2011, η εταιρεία επένδυσε πάνω από 500 εκατ. ευρώ σε δίκτυα και τεχνολογικές υποδομές.

### Δίκτυα Πρόσβασης

Το δίκτυο πρόσβασης του ΟΤΕ βασίζεται σε δίκτυο χαλκού (με πάνω από 5,3 εκατ. ζεύγη) και από οπτικές ίνες που σταδιακά και σταθερά αντικαθιστούν το δίκτυο χαλκού βάσει της επένδυσης σε NGA (Next Generation Access Network).

Στο δίκτυο πρόσβασης του ΟΤΕ βασίζεται το σύνολο της ευρυζωνικής πρόσβασης στην Ελλάδα (ΟΤΕ και Εναλλακτικών Παρόχων). Οι τεχνολογίες που υποστηρίζει είναι:

- ADSL/ADSL2+:
  - με συνεχή έργα επέκτασης του δικτύου του ΟΤΕ σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος της χώρας
  - με πάνω από 1,1 εκατ. ενεργές συνδέσεις
  - με 2.300 περίπου σημεία παρουσίας (PoPs) πανελλαδικά, εκ των οποίων πάνω από τα 2.000 είναι εκτός Αττικής
  - περίπου 1,8 εκατ. εγκατεστημένες πόρτες
  - δυνατότητα πρόσβασης έως 24 Mbps σε πάνω από 1.230.000 εγκατεστημένες πόρτες, και δυνατότητα παροχής της υπηρεσίας IPTV σε πάνω από 1.550 σημεία παρουσίας του δικτύου.
- Περίπου 1,6 εκατ. ενεργούς αποδεσμοποιημένους βρόχους (Unbundled Local Loops/ULLs)
- NGA αρχιτεκτονικής FTTC/VDSL2:
  - Έως 31/12/2011, εγκαταστάθηκε εξοπλισμός που θα παρέχει υπηρεσίες 30 & 50 Mbps στις περιοχές: Ζωγράφου, Αλεξανδρούπολης, Σερρών, Κομοτηνής, Ξάνθης, Βουλιαγμένης, Καλαμακίου και Τερμηθέας
- ΔΟΡΥΦΟΡΙΚΟ ΕΥΡΥΖΩΝΙΚΟ INTERNET:
  - Satellite Internet για μόνιμη και απεριόριστη πρόσβαση στο Διαδίκτυο σε περιοχές όπου δεν υπάρχει επίγεια υποδομή διασύνδεσης ή άλλο τηλεπικοινωνιακό μέσο

### Δίκτυα Κορμού

Τα Δίκτυα Κορμού του ΟΤΕ αποτελούνται πλήρως από οπτικές ίνες. Το νέο δίκτυο μετάδοσης του ΟΤΕ διαθέτει σήμερα 1960 NG-SDH κόμβους, 14 DWDM τοπικούς και εθνικούς δακτυλίους με συνολική χωρητικότητα που υπερβαίνει τα 2,7 Terra bit/s. Επίσης, σε όλο το δίκτυο μετάδοσης προσφέρονται υπηρεσίες IP over SDH.

Το δίκτυο Metro Ethernet επεκτείνεται (ακόμη μεγαλύτερες ταχύτητες μετάδοσης δεδομένων καθώς και υποστήριξη/παροχή εξελιγμένων εφαρμογών)

### Νέες Τεχνολογίες

- IMS: Στα πλαίσια του μετασχηματισμού του δικτύου του ΟΤΕ (Next Generation Network-NGN), έχει ολοκληρωθεί η εγκατάσταση της πλατφόρμας IMS που προσφέρει προηγμένες υπηρεσίες φωνής και υπηρεσίες πολυμέσων (Presence, Messaging, Self-Care Portal) με μειωμένο κόστος, καθώς βασίζεται σε τεχνολογία Voice Over IP (VoIP) και κεντριοποιημένη αρχιτεκτονική.
- IPTV: Τεχνολογία παροχής περιεχομένου η οποία παρέχεται σε πάνω από 1.550 (η πλειοψηφία εκτός Αττικής) σημεία παρουσίας που αντιστοιχούν σε 1,011,040 πόρτες (658.754 εκτός Αττικής) του δικτύου ΟΤΕ
- ΔΟΡΥΦΟΡΙΚΗ ΣΥΝΔΡΟΜΗΤΙΚΗ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ: Ο ΟΤΕ έχει ξεκινήσει την παροχή δορυφορικής συνδρομητικής τηλεόρασης μέσω του δορυφόρου Eutelsat, έχοντας εγκαταστήσει πρόσφατα ένα πλήρες Head-end με δυνατότητα πολλαπλών HD καναλιών για την παροχή της υπηρεσίας
- NGA FTTB/H-GPON: Στα πλαίσια του μετασχηματισμού του δικτύου πρόσβασης, ο ΟΤΕ έχει ξεκινήσει πιλοτικά την εγκατάσταση κυρίως σε βιομηχανικές περιοχές δικτύου οπτικών ινών με το κτίριο (Fiber to the Building). Το νέο δίκτυο πρόσβασης είναι σημείο-πολύ-σημειακής (Point-to-MultiPoint) αρχιτεκτονικής συμβατής με Gigabit Passive Optical Network (GPON) με δυνατότητα παροχής 100 Mbps.

### 5.1.5.3 Υποδομή Εξυπηρέτησης Πελατών

Η στρατηγική της εταιρείας σε σχέση με το δίκτυο και τα κανάλια διανομής προϊόντων αφορά στην απλοποίηση διαδικασιών με στόχο την οικονομία χρόνου και κόστους, στην έμφαση στην ηλεκτρονική εμπειρία-σημείο επαφής με τον πελάτη (e-experience), στην αλλαγή της εμπειρίας διαχείρισης αιτημάτων και προβλημάτων πελατών, για παράδειγμα συνέχιση επενδύσεων σε εφαρμογές που βελτιώνουν τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων πελατών, όπως το νέο OTE Care Voice Interactive System (IVR) για ταχύτερη επίλυση προβλημάτων, η χρήση SMS για ενημέρωση κατάστασης επίλυσης βλάβης. Επίσης, όσον αφορά στις τηλεφωνικές βλάβες, ο OTE προσφέρει στους οικιακούς πελάτες, όταν η τηλεφωνική τους γραμμή είναι εκτός λειτουργίας για περισσότερες από 24 ώρες, μια δωρεάν μεταφορά των εισερχομένων κλήσεων σε κάποιο άλλο σταθερό ή κινητό τηλέφωνο/γραμμή για όσο διάστημα διαρκεί η βλάβη, στην επιβράβευση της εμπιστοσύνης των πελατών και στην ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας «εμπειρίας του πελάτη».

Το δίκτυο καταστημάτων του Ομίλου OTE περιλαμβάνει δίκτυο εμπορικών αντιπροσώπων που περιλαμβάνει και 33 καταστήματα Cosmote (corners), 20 ιδιόκτητα καταστήματα Cosmote (11 στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής και 3 στη Θεσσαλονίκη), 134 καταστήματα OTE σε όλη την Ελλάδα, 363 καταστήματα Γερμανός σε όλη την Ελλάδα.

Η Εξυπηρέτηση Πελατών του OTE δραστηριοποιείται σε πέντε κόμβους:

- Βλαβοληψίας, βλαβοδιαχείρισης και υποστήριξης εξειδικευμένων υπηρεσιών καθώς και ολοκληρωμένης υποστήριξης και εξυπηρέτησης νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών τηλεόρασης (IPTV & SAT TV)
- Λογαριασμών και εκπρόθεσμων οφειλών
- Πωλήσεων και εξυπηρέτησης, καθοδήγησης, υποστήριξης, διαχείρισης και επίλυσης σύνθετων θεμάτων με σκοπό την πρόσκτηση νέων πελατών (acquisition), την ανάπτυξη πελατειακής βάσης (growth & development) και τη διακράτηση των πελατών (retention)
- Αποτελεσματικής, end2end διαχείρισης του συνόλου των αιτημάτων και των ειδικών θεμάτων πελατών, από το στάδιο της υποβολής τους έως και την οριστική διεκπεραίωση / επίλυσή τους, ανεξάρτητα από τον τρόπο και το μέσο υποβολής

- Επιχειρησιακών πελατών: αναπτύσσοντας σταθερές σχέσεις εμπιστοσύνης με τους επιχειρησιακούς πελάτες, διαχειρίζονται αξιόπιστα το σύνολο των θεμάτων διαχείρισης παραγγελιών, των VIP Επιχειρησιακών Πελατών και υποστήριξης του δικτύου Αντιπροσώπων.

Τέλος, στο πλαίσιο της στρατηγικής της εταιρείας για προσφορά άριστης εμπειρίας στον πελάτη, ανανέωσε την ιστοσελίδα ote.gr σχεδιαστικά και λειτουργικά. Η ευκολία στην πλοήγηση, οι online αγορές και η ηλεκτρονική διαχείριση του τηλεφωνικού λογαριασμού είναι μερικά από χαρακτηριστικά του ανανεωμένου site.

#### 5.1.6 Εργασιακό Περιβάλλον

Σύμφωνα με τον ετήσιο απολογισμό της εταιρείας για το 2013, η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού του στην επίτευξη της πελατοκεντρικής του στρατηγικής είναι καθοριστική. Με αυτό το σκεπτικό, οι ενέργειες του ΟΤΕ στα θέματα ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώθηκαν σε τρεις στρατηγικούς στόχους. Πρώτα απ' όλα στην ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας και των αρχών εταιρικής συμπεριφοράς, στη μείωση του κόστους εργασίας μέσω προγραμμάτων εθελουσίας αποχώρησης και νέων προσλήψεων για την κάλυψη των κενών θέσεων από την εθελουσία και τέλος στην αναδιοργάνωση της εταιρείας με λειτουργική ενοποίηση των δραστηριοτήτων σταθερής και κινητής.

Στα πλαίσια της ενίσχυσης της εταιρικής κουλτούρας, της απόδοσης και της καινοτομίας, ο ΟΤΕ προχώρησε στην ενίσχυση της εκπαίδευσης των εργαζομένων του μέσω των προγραμμάτων ACT2 και C2X, εφάρμοσε προγράμματα αξιολόγησης της απόδοσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, προχώρησε σε εσωτερική κάλυψη θέσεων σε ποσοστό 54,2%, συμμετείχε σε ημέρες καριέρας πανεπιστημίων, διενήργησε πρόγραμμα υποδοχής νέων εργαζομένων και έρευνες ικανοποίησης εργαζομένων, προχώρησε στη λειτουργία γυμναστηρίου στις εγκαταστάσεις του. Βαρύτητα επίσης δίνεται τόσο στη συνεργασία με τους εκπροσώπους των εργαζομένων όσο και σε θέματα υγείας και ασφάλειας, ενώ προωθείται η οργανωτική σαφήνεια και συστήματα αμοιβών και παροχών με στόχο την παρακίνηση και επιβράβευση των εργαζομένων βάσει της απόδοσης, με ταυτόχρονο έλεγχο του κόστους.

#### 5.1.7 Εταιρική/Κοινωνική Υπευθυνότητα

Η Εταιρική Υπευθυνότητα για τον Όμιλο ΟΤΕ εστιάζει σε ζητήματα που είναι συνδεδεμένα με την αγορά (υπεύθυνος ανταγωνισμός, επέκταση της ευρυζωνικότητας

και του Mobile Internet, υπεύθυνο μάρκετινγκ, υπεύθυνες προμήθειες, ενημέρωση του κοινού για τις νέες τεχνολογίες, ικανοποίηση και εξυπηρέτηση πελατών, ασφάλεια και απόρρητο δεδομένων), τους εργαζόμενους (υγεία και ασφάλεια, δίκαιη εργασία, ανάπτυξη εργαζομένων, παροχές εργαζομένων, εσωτερική επικοινωνία, ικανοποίηση εργαζομένων), την κοινωνία (κοινωνικά προϊόντα και υπηρεσίες, κοινωνική συνεισφορά, εθελοντισμός εργαζομένων, επιχειρηματικότητα) και το περιβάλλον (ενεργειακή απόδοση, ομαδικές μεταφορές, αέρια θερμοκηπίου, νερό, υλικά και απόβλητα, Η/Υ ακτινοβολία, οπτική και ηχητική όχληση, ευαισθητοποίηση κοινού). Στον πίνακα 5.3 παρουσιάζονται οι ενδεικτικοί κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί δείκτες του Ομίλου.

Κοινωνική και Περιβαλλοντική Επίδοση του 2013	OTE	COSMOTE	ROMTELECOM	COSMOTE Romania	AMC
<b>Εργαζόμενοι</b>					
Αριθμός εργαζομένων με μόνιμη σύμβαση	6.878	2.045	6.796	1.283	471
Ποσοστό εργαζομένων γυναικών	31%	51%	36%	50%	59%
Μόνιμοι Εργαζόμενοι (%)	99%	92%	100%	0%	0%
Θανατηφόρα ατυχήματα σχετιζόμενα με την εργασία (αριθμός εργαζομένων)	0	0	0	0	0
Μη Θανατηφόρα ατυχήματα σχετιζόμενα με την εργασία (αριθμός εργαζομένων)	31	14	3	1	0
Ώρες εκπαίδευσης (ώρες/εργαζόμενο)	10,53	31,86	13,39	52,01	8,30
<b>Κοινωνία</b>					
Χορηγίες - Δωρεές (συμπεριλαμβανομένου και σε είδος) (€)	1.052.129	1.559.517	108.501	79.302	78.500
Αριθμός εθελοντικών προγραμμάτων για εργαζόμενους	5		4	2	3
Εθελοντισμός Εργαζομένων (αριθμός εργαζομένων που συμμετείχαν σε εθελοντικά προγράμματα των εταιρειών)	2.994	1.911	179	34	255
Άτομα που επωφελήθηκαν από τα εθελοντικά προγράμματα των εταιρειών (κατά προσέγγιση)	28.050		1.370	200	1.485
<b>Περιβάλλον</b>					
Κατανάλωση Ηλεκτρισμού (GWh)	251,80	156,21	139,20	82,01	17,98
Τηλεθέρμανση και κατανάλωση καυσίμων σε κτήρια και εγκαταστάσεις (GWh)	12,36	16,60	32,40	1,29	8,58
Κατανάλωση καυσίμων σε οχήματα (GWh)	27,67	7,98	41,77	6,10	1,76
Άμεσες (score 1) εκπομπές CO <sub>2</sub> (t)	9.777,41	6.363,09	14.130,65	1.787,24	2.722,21
Έμμεσες (score 2) εκπομπές CO <sub>2</sub> (t)	181.295,47	112.472,12	72.659,33	40.920,84	125,88

**13 Πίνακας 5.3:** Κοινωνικοί και Περιβαλλοντικοί δείκτες OTE  
**Πηγή:** OTE, *Ετήσιος Απολογισμός 2013*



Το πρόγραμμα εταιρικής υπευθυνότητας στηρίζεται στις αξίες (ποιότητα, διαφάνεια, υπευθυνότητα, κοινωνική ευαισθητοποίηση, συνέπεια, συνέχεια) της εταιρείας καθώς και στην εφαρμογή μεθοδολογιών και συστημάτων διαχείρισης Εταιρικής Υπευθυνότητας που διέπονται από Διεθνή Πρότυπα, όπως οι κατευθυντήριες Οδηγίες για την Έκδοση Απολογισμών Βιωσιμότητας (Sustainability Reporting Guidelines) του GRI (Global Reporting Initiative) και οι Αρχές της Συμμετοχικότητας, Ουσιαστικότητας και Ανταπόκρισης του Προτύπου AccountAbility Standard AA1000.

Ο ΟΤΕ ορίζει την Εταιρική Υπευθυνότητα ως τη δέσμευση να συμβάλει στην αειφόρο ανάπτυξη μέσω της προληπτικής διαχείρισης του οικονομικού, κοινωνικού και περιβαλλοντικού αντίκτυπου της εταιρείας, βοηθώντας τα ενδιαφερόμενα μέρη να συμμετέχουν αποτελεσματικά.

Μέσα στο 2013, ο Όμιλος ΟΤΕ έλαβε μια σειρά από βραβεία και διακρίσεις για τις δεσμεύσεις και τις δράσεις που ανέλαβε στα πλαίσια της Εταιρικής Υπευθυνότητας.

#### 5.1.8 Οικονομικά Στοιχεία<sup>47</sup>

Ο κύκλος εργασιών του Ομίλου από συνεχιζόμενες δραστηριότητες κατά το 2013 μειώθηκε κατά 6,4% σε σχέση με το 2012 και ανήλθε στα 4.054,1 εκατ. ευρώ, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.1. Η μείωση του κύκλου εργασιών οφείλεται κυρίως στη μείωση των εσόδων σταθερής τηλεφωνίας κατά 4,3%, στη μείωση των εσόδων κινητής τηλεφωνίας κατά 8,1%, και στη μείωση των λοιπών εσόδων κατά 17,1%.

Ο κύκλος εργασιών του Ομίλου, ο οποίος ανήλθε στα 1.557,2 εκατ. ευρώ, σημείωσε πτώση σε σχέση με την προηγούμενη χρήση κατά 8,6%. Το γεγονός αυτό οφείλεται στη μείωση εσόδων από υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας κατά 8,5%, στη μείωση εσόδων από υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας κατά 14,3% και στη μείωση των λοιπών εσόδων κατά 9,9%.

Τα λειτουργικά έξοδα του Ομίλου από συνεχιζόμενες δραστηριότητες ανήλθαν στα 3.761,0 εκατ. ευρώ και είναι μειωμένα κατά 0,6%, σε σχέση με την προηγούμενη χρήση. Η μείωση αυτή οφείλεται κυρίως στη μείωση των τελών διασύνδεσης και περιαγωγής κατά 8,3%, της πρόβλεψης για επισφαλείς απαιτήσεις κατά 23,3%, των

<sup>47</sup> ΟΤΕ, *Ετήσιος Απολογισμός 2013*

αποδοχών προσωπικού κατά 10,2%, των εξόδων προμηθειών κατά 2,9%, των εξόδων επισκευών και συντήρησης κατά 4,5%, των εξόδων διαφήμισης κατά 15,5% και των λοιπών λειτουργικών εξόδων κατά 4,4%. Αυτές οι μειώσεις αντισταθμίστηκαν από το υψηλότερο κόστος των Προγραμμάτων Εθελούσιας Εξόδου κατά 121,5%, την αύξηση στο κόστος εμπορευμάτων κατά 8,7% και την αύξηση στις αποσβέσεις και απομειώσεις κατά 2,9%. Τα λειτουργικά έξοδα του Ομίλου από συνεχιζόμενες δραστηριότητες προ αποσβέσεων και απομειώσεων, εξαιρώντας το κόστος των Προγραμμάτων Εθελούσιας Εξόδου και λοιπά κόστη αναδιοργάνωσης, ανήλθαν σε 2.640,1 εκατ. ευρώ το 2013 σε σχέση με 2.843,7 εκατ. ευρώ το 2012, παρουσιάζοντας μείωση 7,2% (διάγραμμα 5.2).

Ο φόρος εισοδήματος (έξοδο) των συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων του Ομίλου ανήλθε σε 20,9 εκατ. ευρώ το 2013, παρουσιάζοντας μείωση κατά 79,9%, σε σχέση με την προηγούμενη χρήση, και έχει σημαντικά επηρεαστεί από το θετικό ποσό των 50,0 εκατ. ευρώ λόγω του επανυπολογισμού του αναβαλλόμενου φόρου του Ομίλου, ως αποτέλεσμα της αλλαγής του φορολογικού συντελεστή στην Ελλάδα, από 20% σε 26%.

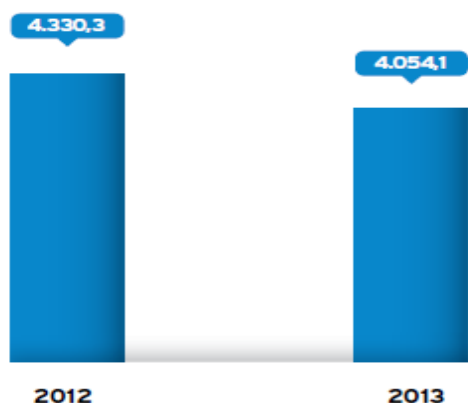
Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, τα κέρδη χρήσης των συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων του Ομίλου για το 2013 ανέρχονται σε 293,9 εκατ. ευρώ, σε σύγκριση με το ποσό των 465,4 εκατ. ευρώ της προηγούμενης χρήσης.

Τα κέρδη από διακοπτόμενες δραστηριότητες για το 2013 αντιπροσωπεύουν τις δραστηριότητες του Ομίλου στη Βουλγαρία, οι οποίες πωλήθηκαν τον Ιούλιο του 2013, και ανήλθαν στα 28,9 εκατ. ευρώ σε σχέση με 31,7 εκατ. ευρώ κατά την προηγούμενη χρήση.

Ο συνολικός δανεισμός του Ομίλου την 31η Δεκεμβρίου 2013 ανήλθε σε 2.956,4 εκατ. ευρώ, έναντι 4.050,8 εκατ. ευρώ την 31η Δεκεμβρίου 2012, παρουσιάζοντας μείωση κατά 27,0%. Ο καθαρός δανεισμός του Ομίλου (έντοκα δάνεια μείον ταμειακά διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα και λοιπά κυκλοφορούντα χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία) την 31η Δεκεμβρίου 2013 ανήλθε σε 1.495,6 εκατ. ευρώ, από 2.879,3 εκατ. ευρώ την 31η Δεκεμβρίου 2012, σημειώνοντας μείωση κατά 48,1%. Αυτή η μείωση οφείλεται κυρίως στην αποπληρωμή δανείων και στην αυξημένη ταμειακή θέση του Ομίλου.

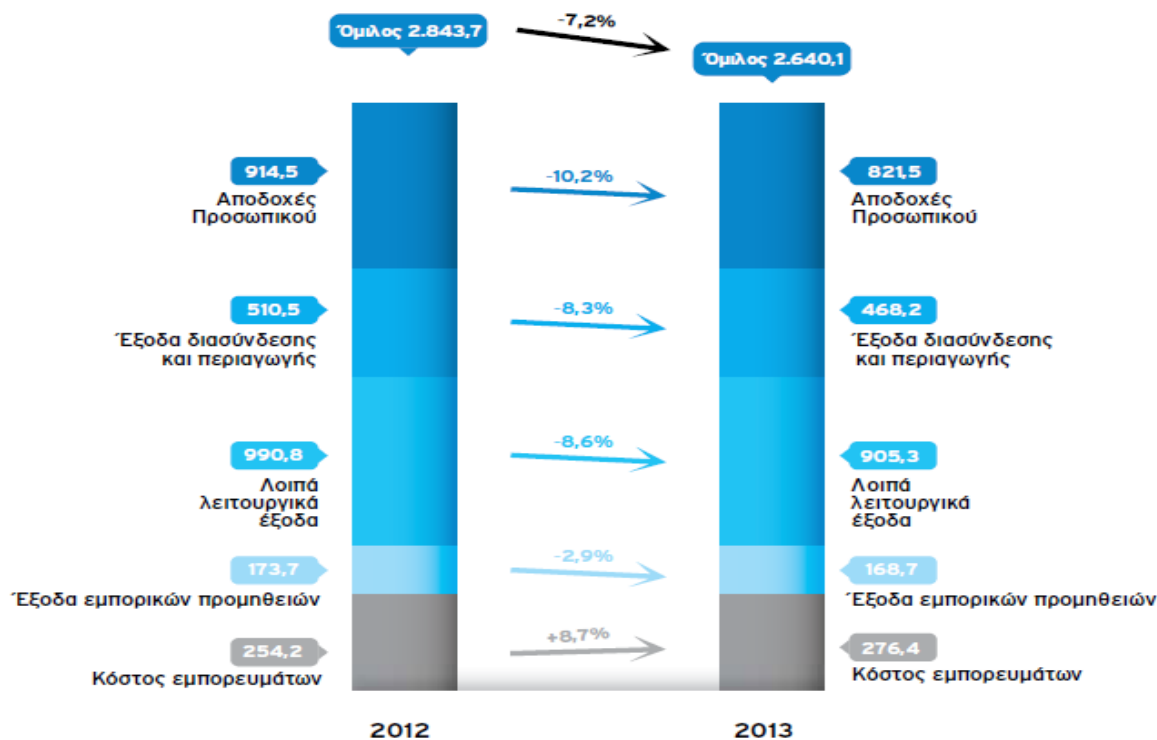
Την 31η Δεκεμβρίου 2013, τα καθαρά κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία του Ομίλου ανήλθαν σε 86,5 εκατ. ευρώ, σε σύγκριση με καθαρές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις που ανέρχονταν σε 685,8 εκατ. ευρώ την 31η Δεκεμβρίου 2012, λόγω κυρίως της αναχρηματοδότησης του δανεισμού.

**Κύκλος Εργασιών (εκατ. €)**



**8 Διάγραμμα 5.1:** Κύκλος Εργασιών ΟΤΕ  
 Πηγή: ΟΤΕ, Ετήσιος Απολογισμός 2013

**Ανάλυση Λειτουργικών Εξόδων \* (εκατ. €)**



\* Εξαιρουμένων των αποσβέσεων και της επίδρασης προγραμμάτων εθελούσιας αποχώρησης και αναδιοργάνωσης

**9 Διάγραμμα 5.2:** Ανάλυση Λειτουργικών Εξόδων ΟΤΕ  
 Πηγή: ΟΤΕ, Ετήσιος Απολογισμός 2013

## 5.2 Ανάλυση SWOT

Έχοντας ολοκληρώσει την παρουσίαση της υπό εξέταση επιχείρησης (ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος) και τη μελέτη του κλάδου που δραστηριοποιείται στο κεφάλαιο 4 (ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος), μπορούμε να προχωρήσουμε στην αποτύπωση των Δυνάμεων (S) και Αδυναμιών (W) του εσωτερικού περιβάλλοντος και των Ευκαιριών (O) και Απειλών (T) που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον.

### Δυνάμεις (Strengths)

- Οι διακρίσεις και τα βραβεία που λαμβάνει η εταιρεία, τόσο σε σχέση με την εξυπηρέτηση όσο και με το αποδοτικό της μάρκατζμεντ
- Η προσφορά στους πελάτες της ενός ενοποιημένου προϊόντος (σταθερή, ίντερνετ, τηλεόραση)
- Το ισχυρό brand name
- Ο ηγετικός ρόλος στον κλάδο, κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς
- Η μεγάλη τεχνογνωσία που διαθέτει
- Το ιδιόκτητο δίκτυο με πανελλαδική κάλυψη
- Η προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, όπως την αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές
- Το πλήθος καναλιών διανομής και σημείων εξυπηρέτησης που διαθέτει
- Η μείωση του εξωτερικού δανεισμού και των λειτουργικών εξόδων, κατά τα τελευταία χρόνια
- Η διασπορά κινδύνου σε πολλές δραστηριότητες
- Η διαπραγμάτευση των μετοχών της στο διεθνές Χρηματιστήριο του Λονδίνου (LSE)

### Αδυναμίες (Weaknesses)

- Η εντύπωση μερίδας καταναλωτών ότι παραμένει κομμάτι του δημοσίου και κρατικό μονοπώλιο
- Το υπεράριθμο ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί
- Η υψηλή τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζει

### Ευκαιρίες (Opportunities)

- Η αύξηση της διείσδυσης του Διαδικτύου στον ελληνικό πληθυσμό

- Οι νέες τεχνολογικές τάσεις που ενθαρρύνουν την ύπαρξη συνδυαστικών πακέτων (triple play)
- Η ενθάρρυνση από το κράτος για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών

#### Απειλές (Threats)

- Το ασταθές οικονομικό και πολιτικό πλαίσιο της χώρας
- Ο τιμολογιακός έλεγχος που επιβάλλεται από την ΕΕΤΤ
- Ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων, ο οποίος συμπιέζει τα κέρδη
- Η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών λόγω της οικονομικής κρίσης
- Η ανάγκη για συμμόρφωση με τις ρυθμιστικές υποχρεώσεις
- Η ανάγκη για υιοθέτηση εταιρικής συμπεριφοράς, φιλικής στο περιβάλλον
- Ο κορεσμός της σταθερής τηλεφωνίας
- Οι τεχνολογικές εξελίξεις
- Η γεωμορφολογία της χώρας, η οποία καθιστά δύσκολη και κοστοβόρα την επέκταση και τον εκσυγχρονισμό του δικτύου

### 5.3 Επιχειρησιακή Στρατηγική ΟΤΕ

Στα πλαίσια λοιπόν της επιχειρησιακής στρατηγικής, οι επιχειρήσεις του κλάδου ανάλογα με τη θέση που κατέχουν μπορούν να ακολουθήσουν κάποια στρατηγική ανάπτυξης. Θεωρούμε ότι καμία επιχείρηση στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών που θέλει να είναι βιώσιμη δεν έχει την επιλογή της στρατηγικής της σταθερότητας ή αυτή της περισυλλογής, εκτός εάν δεν είναι πλέον οικονομικά βιώσιμη.

Στην περίπτωση μάλιστα του ΟΤΕ, που αποτελεί τον ηγέτη στον κλάδο, οι στρατηγικές επιλογές του κατευθύνονται σε στρατηγικές ανάπτυξης είτε μέσω ολοκλήρωσης είτε μέσω διαποίκισης (diversification).

Η στρατηγική ανάπτυξης, όπως έχει αναφερθεί, αφορά την αύξηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης προκειμένου να διατηρήσει ή να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτή μπορεί να είναι είτε εσωτερική, με ανάπτυξη του

δικτύου της εταιρείας (υποκαταστήματα, δικαιοχρησία), είτε εξωτερική με την εξαγορά/συγχώνευση άλλων εταιρειών του κλάδου.

Η εξωτερική ανάπτυξη μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι αρκετά συνηθισμένη στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και βασική στρατηγική του ΟΤΕ. Πολλές εταιρείες, από την απελευθέρωση του κλάδου έως σήμερα, έχουν εξαγοραστεί από μεγαλύτερες. Στο τέλος μάλιστα του 2014, ο ΟΤΕ συγχωνεύθηκε πλήρως με τη Voicenet καθιστώντας πλέον τους παίκτες στην αγορά επτά από οκτώ. Νωρίτερα είχε προχωρήσει σε εξαγορά της COSMOTE και του Γερμανού. Η οριζόντια ολοκλήρωση θα μπορούσε να αποτελέσει στρατηγική που θα οδηγούσε σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ίσως εάν γινόταν ανάμεσα σε εταιρείες με μεσαία ανταγωνιστική θέση στον κλάδο.

Η στρατηγική διαποίκισης αποτελεί επίσης μία από τις στρατηγικές της εταιρείας, αφού όπως αναφέρθηκε έχει επεκταθεί στην κινητή τηλεφωνία και στη συνδρομητική τηλεόραση ή στην ενοικίαση ταινιών (On Demand). Οι κινήσεις αυτές αποτελούν στρατηγικές συσχετισμένης διαποίκισης, επέκτασης δηλαδή των δραστηριοτήτων σε νέους κλάδους σχετικούς όμως με αυτών των τηλεπικοινωνιών. Η τηλεόραση, απ' ό,τι φαίνεται, είναι μονόδρομος για τις επιχειρήσεις που θέλουν να διατηρήσουν τη θέση τους στην αγορά.

Τέλος, παρατηρούμε ότι ο ΟΤΕ εφαρμόζει και στρατηγική ασυσχέτιστης διαποίκισης, δηλαδή επέκτασης των δραστηριοτήτων σε κλάδους μη σχετικών με αυτόν της κύριας δραστηριοποίησης, μέσω των θυγατρικών του ΟΤΕ ESTATE, ΟΤΕ Academy, ΟΤΕ Ασφάλιση.

#### 5.4 Επιχειρηματική Στρατηγική ΟΤΕ

Στα πλαίσια της επιχειρηματικής στρατηγικής, ο ΟΤΕ ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης. Προβάλλει ένα προφίλ και έχει τη φήμη του αξιόπιστου και ποιοτικού παρόχου, ο οποίος δημιουργεί αξία στον πελάτη μέσω των μοναδικών υπηρεσιών που παρέχει, μοναδικών υπό την έννοια της ποιότητας και της εξυπηρέτησης. Ο ΟΤΕ θεωρεί, τόσο ο ίδιος όσο και οι πελάτες του, ότι διαθέτει το καλύτερα ποιοτικά δίκτυο. Τις καλύτερες τηλεφωνικές γραμμές χωρίς τεχνικά προβλήματα και με τις μέγιστες ταχύτητες διασύνδεσης στο Διαδίκτυο. Την καλύτερη εξυπηρέτηση τόσο κατά τη διάρκεια της πώλησης όσο και μετέπειτα. Την καλύτερη συντήρηση δικτύου και

αποκατάσταση προβλημάτων. Διαθέτει την τεχνογνωσία ενώ παράλληλα, λόγω του ιδιόκτητου δικτύου, μπορεί να εκμεταλλευτεί τους πόρους που διαθέτει στο έπακρον. Όλη αυτή η εντύπωση που έχει χτίσει η επιχείρηση, η φήμη δηλαδή που διαθέτει, κάνει τον πελάτη να νιώθει μοναδικός και ότι παίρνει αξία από αυτό το διαφοροποιημένο προϊόν/υπηρεσία που του παρέχεται.

Από την παραπάνω μελέτη μπορούμε να αντιληφθούμε ότι μια επιχείρηση στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών σταθερής τηλεφωνίας και υπηρεσιών Διαδικτύου δύσκολα μπορεί να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο χώρος βρίσκεται σε μια περίοδο ριζικών αλλαγών λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων και της σύγκλισης. Οι επιχειρήσεις του κλάδου συνεχώς αναμορφώνονται μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων. Σιγά σιγά έχουν αρχίσει να ξεχωρίζουν ποιοι θα είναι οι κύριοι παίκτες στον κλάδο, εκτός του ΟΤΕ. Τα προϊόντα πλέον είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα και ο ανταγωνισμός έντονος. Οι επιχειρήσεις ψάχνουν να βρουν στρατηγικές εκτός των παραδοσιακών. Προσπαθούν να δώσουν αξία στον πελάτη μέσω καινούργιων τάσεων, όπως είναι αυτή της εμπειρίας του πελάτη. Μία τάση που εφαρμόζεται από ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις ως κύριος πυλώνας της στρατηγικής τους.

## 5.5 Η Βελτίωση της Εμπειρίας του Πελάτη (Customer Experience) ως κυρίαρχη τάση

### 5.5.1 Η Εμπειρία Πελάτη (Customer Experience)

Οι εταιρείες, έχοντας ήδη καταναλώσει πολλά χρόνια ερευνών και πόρων στο Customer Relationship Management (CRM), συνειδητοποίησαν ότι το πρόβλημά τους δεν είναι ότι δεν έχουν αρκετές πληροφορίες για τον πελάτη, αλλά ότι έχουν υπερβολικά πολλές. Το CRM ασχολείται με το τι γνωρίζει η εταιρεία για έναν συγκεκριμένο πελάτη σε σχέση με το ιστορικό των αιτήσεών του, τις επιστροφές προϊόντων και την αγοραστική του συμπεριφορά. Πριν από δέκα περίπου χρόνια, οι εταιρείες ξεκίνησαν να συγκεντρώνουν δεδομένα σε σχέση με την εμπειρία του πελάτη, σε σχέση δηλαδή με την άμεση αντίδραση που έχει ένας πελάτης όταν έρχεται σε επαφή με την εταιρεία.

Η εμπειρία πελάτη (customer experience) είναι η υποκειμενική αντίδραση που έχει ένας πελάτης σε κάθε άμεση ή έμμεση επαφή του με μια εταιρεία. Η άμεση επαφή προκύπτει συνήθως κατά την αγορά, τη χρήση και την υποστήριξη ενός προϊόντος και

είναι συνήθως πρωτοβουλία του πελάτη. Η έμμεση συνήθως περιλαμβάνει απροσδόκητες επαφές με παρουσιάσεις ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας ή μιας μάρκας (brand) μέσω της διάδοσης από «στόμα σε στόμα» (word of mouth), μιας θετικής ή αρνητικής κριτικής. Η εμπειρία πελάτη περιλαμβάνει κάθε όψη μιας επιχείρησης, τη φροντίδα του πελάτη (customer care), τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τη διαφήμιση, τη συσκευασία και την παράδοση του προϊόντος, την ευκολία στη χρήση και βέβαια την αξιοπιστία.

Κάποιες εταιρείες δεν μπορούν να αντιληφθούν γιατί πρέπει να ασχοληθούν με την εμπειρία πελάτη, ενώ άλλες συγκεντρώνουν υλικό χωρίς να μπορούν να το μετατρέψουν σε χρήσιμα αποτελέσματα. Η έκταση του προβλήματος καταγράφηκε σε μια πρόσφατη έρευνα της Bain & Company's που έγινε σε πελάτες 362 επιχειρήσεων. Μόνο το 8% περιέγραψε την εμπειρία του ως μοναδικά θετική (superior), ενώ το 80% των επιχειρήσεων της έρευνας θεωρούσε ότι η εμπειρία που είχε προσφέρει ήταν μοναδικά θετική. Με τέτοιες αποκλίσεις, οι προοπτικές για βελτίωση είναι μικρές.

Παρ' όλα αυτά, η ανάγκη για υιοθέτηση της λογικής της εμπειρίας του πελάτη είναι μεγάλη και επείγουσα. Στις μέρες μας, οι πελάτες έχουν μεγαλύτερο αριθμό επιλογών απ' ό,τι είχαν παλαιότερα, περισσότερες συνδυαστικές επιλογές και περισσότερα κανάλια διανομής. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι απλές και ολοκληρωμένες λύσεις σε προβλήματα θα κερδίσουν την πιστότητα των πολύσυχλων πελατών. Μάλιστα, σύμφωνα με την Gartner, έως το 2016, βασικό πεδίο ανταγωνισμού των εταιρειών θα είναι οι εμπειρίες καταναλωτή που προσφέρουν.

Βασικό εργαλείο για την κατανόηση και τη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη είναι η μέτρηση της ικανοποίησής του. Η ικανοποίηση του πελάτη προκύπτει από τον υπολογισμό μιας σειράς εμπειριών, ή αλλιώς είναι το καθαρό αποτέλεσμα των θετικών εμπειριών αφαιρουμένων των αρνητικών. Η ικανοποίηση προκύπτει όταν το κενό μεταξύ των προσδοκιών ενός πελάτη και των μετέπειτα εμπειριών του είναι μικρό.

Οι προσδοκίες του ανθρώπου είναι μια συνάρτηση των προηγούμενων εμπειριών του με το τι προσφέρει μια εταιρεία. Οι πελάτες συγκρίνουν τις νέες εμπειρίες τόσο μεταξύ τους όσο και με τις προηγούμενες και τις κρίνουν αναλόγως. Οι προσδοκίες επίσης διαμορφώνονται από τις συνθήκες της αγοράς, τον ανταγωνισμό και την προσωπική κατάσταση του κάθε πελάτη.



Όταν η προσδοκία του πελάτη καλύπτεται από την εταιρεία, τότε δημιουργείται γι' αυτόν μια ασήμαντη εμπειρία (OK). Όταν υπολείπεται η εταιρεία, σε σχέση με τις προσδοκίες του, δημιουργείται μια κακή εμπειρία (OUCH) ενώ όταν υπερβαίνει, δημιουργείται μια θετική εμπειρία (WOW). Οι πελάτες πάντα μνημονεύουν τις θετικές ή αρνητικές τους εμπειρίες.

Οι εμπειρίες δημιουργούνται σε κάθε σημείο επαφής (touch point), δηλαδή σε κάθε περίπτωση άμεσης επαφής είτε με το ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία ή με παρουσιάσεις τους από την εταιρεία ή από τρίτους. Χρησιμοποιείται ο όρος διαδρομή/ταξίδι (customer corridor/journey) για να περιγραφεί μια σειρά από σημεία επαφής. Δεν έχουν όλα τα σημεία επαφής την ίδια αξία για τον ίδιο πελάτη ή για διαφορετικούς πελάτες. Οι εταιρείες λοιπόν πρέπει να χαρτογραφήσουν τα ταξίδια των πελατών και να ελέγξουν για περιπλοκές. Σε κάθε σημείο επαφής, το κενό μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και της εμπειρίας που θα έχει ισούται με τη διαφορά μεταξύ της απόλαυσής του και κάτι λιγότερου. Αξιοσημείωτο είναι ότι ένας άνθρωπος έχει μία (1) εμπειρία ανά τρία δευτερόλεπτα (3"). Αυτό σημαίνει ότι κατά τη διάρκεια μιας ημέρας, μέσα σε δώδεκα ώρες (12) δηλαδή, ένας άνθρωπος μπορεί να έχει 14.400 εμπειρίες (!).

Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, μέσα από τη χαρτογράφηση των διαδρομών του πελάτη (customer journey mappings), θα πρέπει να εντοπίζουν για τυχόν δυσάρεστες εμπειρίες και να προχωρούν στην επαναφορά τους (recovery) με σκοπό τη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη. Η επαναφορά δεν αφορά μόνο στη διόρθωση μιας δυσάρεστης εμπειρίας αλλά και στη δημιουργία μιας νέας, θετικής αυτήν τη φορά (πίνακας 5.4).

<b>WOW = Προσδοκία + 1</b>
<b>OUCH = Προσδοκία - 1</b>
<b>RECOVERY = Διόρθωση = WOW</b>

14 Πίνακας 5.4: Τι σημαίνει WOR

Για παράδειγμα, ένας εκπρόσωπος τηλεφωνικών πωλήσεων συνδρομητικής εταιρείας τηλεόρασης επικεντρώνεται στο κλείσιμο νέων πωλήσεων και βοηθά τον πελάτη να επιλέξει από ένα μενού επιλογών προγραμμάτων και τεχνολογίας, αλλά έχει πολύ μικρή επίγνωση σε ό, τι συμβαίνει αφού κλείσουν το τηλέφωνο, πολλές φορές δεν γνωρίζει ούτε εάν ο πελάτης έφτασε ως το στάδιο της εγκατάστασης ή όχι. Σύγχυση

σχετικά με τις προσφορές και ερωτήσεις σχετικά με τη διαδικασία εγκατάστασης και τα κανάλια συχνά προκαλούν δυσαρέσκεια στον πελάτη, ο οποίος απευθύνεται στην εξυπηρέτηση πελατών. Σπάνια οι πωλητές λαμβάνουν την ανατροφοδότηση που θα μπορούσε να τους βοηθήσει ώστε να προσαρμόσουν την αρχική τους προσέγγιση. Αυτός ο πελάτης λοιπόν έχει αρκετά διαφορετικά σημεία επαφής με την εταιρεία (αρχική τηλεφωνική πώληση, ερωτήσεις στην εξυπηρέτηση πελατών, παραλαβή εξοπλισμού, εγκατάσταση, λειτουργία/χρήση υπηρεσίας), στο καθένα από τα οποία αποκτά πλήθος εμπειριών. Στη χαρτογράφηση εντοπίζονται αυτά τα σημεία και οι εμπειρίες που δημιουργούνται σε αυτά και γίνεται προσπάθεια επαναφοράς των αρνητικών εμπειριών και ενίσχυσης των θετικών.

### 5.5.2 Οδηγώντας η Βελτίωση της Εμπειρίας Πελάτη στη Διαφοροποίηση

Ο εντοπισμός των διαδρομών που έχουν μεγαλύτερη σημασία μπορεί να είναι χρήσιμος, ακόμη και όταν οι εταιρείες δεν έχουν πρόβλημα με την εξυπηρέτηση πελατών. Η προσπάθεια βελτίωσης της εμπειρίας μπορεί να τους βοηθήσει να βρουν ένα σημείο διαφοροποίησης που θα οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένα γραφείο ενοικίασης αυτοκινήτων θέλησε να βελτιώσει την ήδη καλή εξυπηρέτηση και να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές του, υπό το φως της εμπορευματοποίησης του κλάδου. Η έρευνά του σε σχέση με το τι είναι σημαντικό για τους πελάτες της ανέδειξε την παραλαβή από το αεροδρόμιο, ένα ταξίδι το οποίο διαρκεί λιγότερο από μία ώρα, αλλά συναντά μισή ντουζίνα ή περισσότερα σημεία επαφής. Η πιο σημαντική πτυχή ήταν η ταχύτητα της υπηρεσίας στο σύνολό της, από το λεωφορείο προς το χώρο ενοικίασης και από εκεί στο αυτοκίνητο και στην πύλη εξόδου.

Με την εστίαση στη λειτουργική πλευρά της ταχύτητας παράδοσης κατά την παραλαβή από το αεροδρόμιο, η εταιρεία ήταν σε θέση να καινοτομήσει με τρόπους που τη βοήθησαν να ξεχωρίσει: εισήγαγε μεγαλύτερη ευελιξία στην επιλογή του αυτοκινήτου, ανέπτυξε την τεχνολογία για να βοηθήσει τους πελάτες να διαχειριστούν τις κρατήσεις τους από κινητές συσκευές και να εγκατασταθούν εικονικά περίπτερα εξυπηρέτησης πελατών σε θέσεις μεγάλης κίνησης, προκειμένου να δώσει στους ανθρώπους τη δυνατότητα να παρακάμψουν την ουρά χωρίς να πάνουν να εξυπηρετούνται από έναν ζωντανό εκπρόσωπο. Επίσης, πίεσε σκληρά για να μετατοπιστεί η έμφαση από την ιδέα «διαθέσιμα αυτοκίνητα» στην ιδέα «το σωστό αυτοκίνητο για το σωστό πελάτη, τη σωστή στιγμή». Οι προσπάθειες αυτές έδωσαν

μια πραγματική ευκαιρία για τη διαφοροποίηση, όχι μόνο στην εμπειρία των υπηρεσιών αλλά και στην ίδια τη μάρκα.

Όσον αφορά στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, όπως έχουμε αναφέρει, η διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών είναι μικρή. Σε έναν τέτοιο κλάδο, με μικρή διαφοροποίηση και με μεγάλη ελαστικότητα στις αλλαγές της τεχνολογίας, η αναζήτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (VRIO) είναι εξαιρετικά δύσκολη. Οι εταιρείες του κλάδου θεωρούν ότι η εμπειρία πελάτη μπορεί να δώσει μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τα επόμενα χρόνια. Όταν δεν υπάρχει διαφοροποίηση, η ιστορία είναι η τιμή και πληρώνουμε περισσότερα όταν έχουμε να διηγηθούμε μια καλή ιστορία, μια θετική εμπειρία. Οι αξέχαστες εμπειρίες επηρεάζουν τη μελλοντική συμπεριφορά και η μελλοντική συμπεριφορά επηρεάζει την πιστότητα σε μία μάρκα, σε ένα brand name. Η εμπειρία του πελάτη με τη μάρκα διαφοροποιεί πανομοιότυπα προϊόντα και υπηρεσίες, αλλάζοντας την αντίληψη για την αξία τους.

Οι πιστοί πελάτες μιας μάρκας την προτείνουν σε άλλους πελάτες, πληρώνουν παραπάνω για τα ίδια πράγματα, συγχωρούν όταν γίνει κάποιο λάθος, την υπερασπίζονται, παρέχουν ειλικρινές feedback, ψάχνουν τρόπους να ξοδέψουν περισσότερα γι' αυτήν, συμφωνούν σε μακροχρόνια συμβόλαια, υποστηρίζουν τις πρωτοβουλίες της, η εξυπηρέτησή τους κοστίζει λογιότερο και τελικά την κάνουν κερδοφόρα<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Kevin Roberts, CEO Saatchi & Saatchi

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ΟΤΕ, *Ετήσιος Απολογισμός 2013*
- C. Meyer, A. Schwager, *Understanding Customer Experience*, Harvard Business Review, Article Reprint No. R0702G
- A. Rawson, E. Duncan, C. Jones, *The Truth About Customer Experience*, Harvard Business Review, September 2013
- M. Maddock, *Why Improving The Customer Experience Matters: A Love Story*, 30 July 2013, Forbes
- <https://www.ote.gr/>
- <http://www.kathimerini.gr/>
- <http://www.capital.gr/>
- <http://neocommerce.gr/>
- <http://www.forbes.com/>
- <http://www.marketingweek.gr/>

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, Β' Έκδοση
- Ν. Γεωργόπουλος, *Διοίκηση και Στρατηγική Τηλεπικοινωνιακών Επιχειρήσεων*, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις
- Παν. Ε. Γιαννακόπουλος, *Λεξικό της Αρχαίας Ελληνικής Γλώσσας*, Αθήνα, Εκδόσεις Πελεκάνος
- Γ. Κατσαμπέκης, *Στρατηγικές για τη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος*, Διπλωματική Εργασία, Πειραιάς, 2010
- Κ. Κολιόπουλος, *Η στρατηγική σκέψη από την αρχαιότητα έως σήμερα*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2008
- Α. Κουλούρης, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως Πηγή Θεμελίωσης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος*, Διπλωματική Εργασία, Πειραιάς, 2012
- Β. Λαγουδάκη, *Ανάλυση του Κλάδου των Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα Σύμφωνα με το Υπόδειγμα του Porter*, Διπλωματική Εργασία, Αθήνα, 2011
- Χ. Νικολαράκος, *Το Balanced Score Card ως Σύστημα Στρατηγικού Μάνατζμεντ*, Διπλωματική Εργασία, Πειραιάς, 2003
- Β. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2002
- Β. Χριστοδουλοπούλου, *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Διπλωματική Εργασία, Πειραιάς, 2009
- Δ. Ψωμόπουλος, *Η Στρατηγική στον Κλάδο Νέων Τεχνολογιών Στην Ελλάδα-Θεωρία Στρατηγικής*, Διπλωματική Εργασία, Πειραιάς, 2003
- ΕΕΤΤ, *Ετήσια (2013) Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών & Ταχυδρομικών Υπηρεσιών*, Αθήνα, 2014
- *Μείζον Ελληνικό Λεξικό*, Αθήνα, Εκδόσεις Τεγόπουλος-Φυτράκης, 2006
- Τράπεζα της Ελλάδος, *Ετήσια Έκθεση του Διοικητή για το Έτος 2013*, Αθήνα, Φεβρουάριος 2014
- ΟΤΕ, *Ετήσιος Απολογισμός 2013*

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- J. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 3rd Edition, 2006
- R. Kaplan, D. Norton, *Having Trouble with your Strategy? Then Map It*, HBR, September 2010
- P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0*, Αθήνα, Εκδόσεις Κέρκυρα – Economia Publishing, Οκτώβριος 2010, 1η Έκδοση για την ελληνική γλώσσα
- M. Maddock, *Why Improving The Customer Experience Matters: A Love Story*, 30 July 2013, Forbes
- C. Meyer, A. Schwager, *Understanding Customer Experience*, Harvard Business Review, Article Reprint No. R0702G
- M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1998, 1st Edition
- M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1998, 1st Edition
- A. Rawson, E. Duncan, C. Jones, *The Truth About Customer Experience*, Harvard Business Review, September 2013
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability*, Pearson Educated Limited, Thirteenth Edition
- A. Wooldridge, *Αυθεντίες του Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Κέρκυρα – Economia Publishing, Ιούλιος 2012, 1η Έκδοση για την ελληνική γλώσσα

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- <https://www.ote.gr>
- <http://www.forthnet.gr>
- <https://www.hol.gr>
- <http://www.wind.gr>
- <http://www.cyta.gr>
- <http://www.on.gr>

- <http://www.cosmoline.com>
- <http://www.voice-net.gr>
- <http://www.kathimerini.gr/>
- <http://www.capital.gr/>
- <http://neocommerce.gr/>
- <http://www.forbes.com/>
- <http://www.marketingweek.gr/>
- <http://www.3comma14.gr/>

Πανεπιστήμιο Πειραιώς