

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ
ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ:
ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ HELLAS ONLINE

Σταμάτιος Γιαβρής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Τεχνοοικονομική Διοίκηση

Πειραιάς, Νοέμβριος 2014

Copyright © Σταμάτης Γιαβρής, 2014.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή της προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF DIGITAL SYSTEMS



MASTER PROGRAM IN
TECHNO-ECONOMIC MANAGEMENT AND SECURITY OF
DIGITAL SYSTEMS

FOLLOWING AREA: TECHNO-ECONOMIC MANAGEMENT

TELECOMMUNICATIONS INDUSTRY:
STUDY OF ENTERPRISE HELLAS ONLINE

By
Stamatios Giavris

Master Thesis submitted to the Department of Digital Systems of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Techno-economic Management

Piraeus, Greece, November 2014

Αυτή η σελίδα αφήνεται σκόπιμα κενή

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου

Αυτή η σελίδα αφήνεται σκόπιμα κενή

Ευχαριστίες

Θα ήθελα καταρχήν να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν με οποιονδήποτε τρόπο στην επιτυχή εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Οφείλω να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μου, Καθηγητή κύριο Νικόλαο Β. Γεωργόπουλο και Πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για τη πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της δουλειάς μου. Το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στους γονείς μου, Αθανάσιο Γιαβρή και Ευθυμία Οικονομίδου για την ολόψυχη αγάπη και την υποστήριξή τους όλα αυτά τα χρόνια.

Αυτή η σελίδα αφήνεται σκόπιμα κενή

Πρόλογος

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών της Τεχνοοικονομικής Διοίκησης του Τμήματος Ψηφιακών Συστημάτων. Το μάθημα της Διοίκησης και Στρατηγικής Ψηφιακών Επιχειρήσεων που μου παρείχε τις απαιτούμενες γνώσεις για το στρατηγικό μάνατζμεντ, καθώς και η εργασιακή μου εμπειρία στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών (πρώην υπάλληλος της hellas online) υπήρξαν κινητήριος μοχλός για την επιλογή της συγκεκριμένης διπλωματικής.

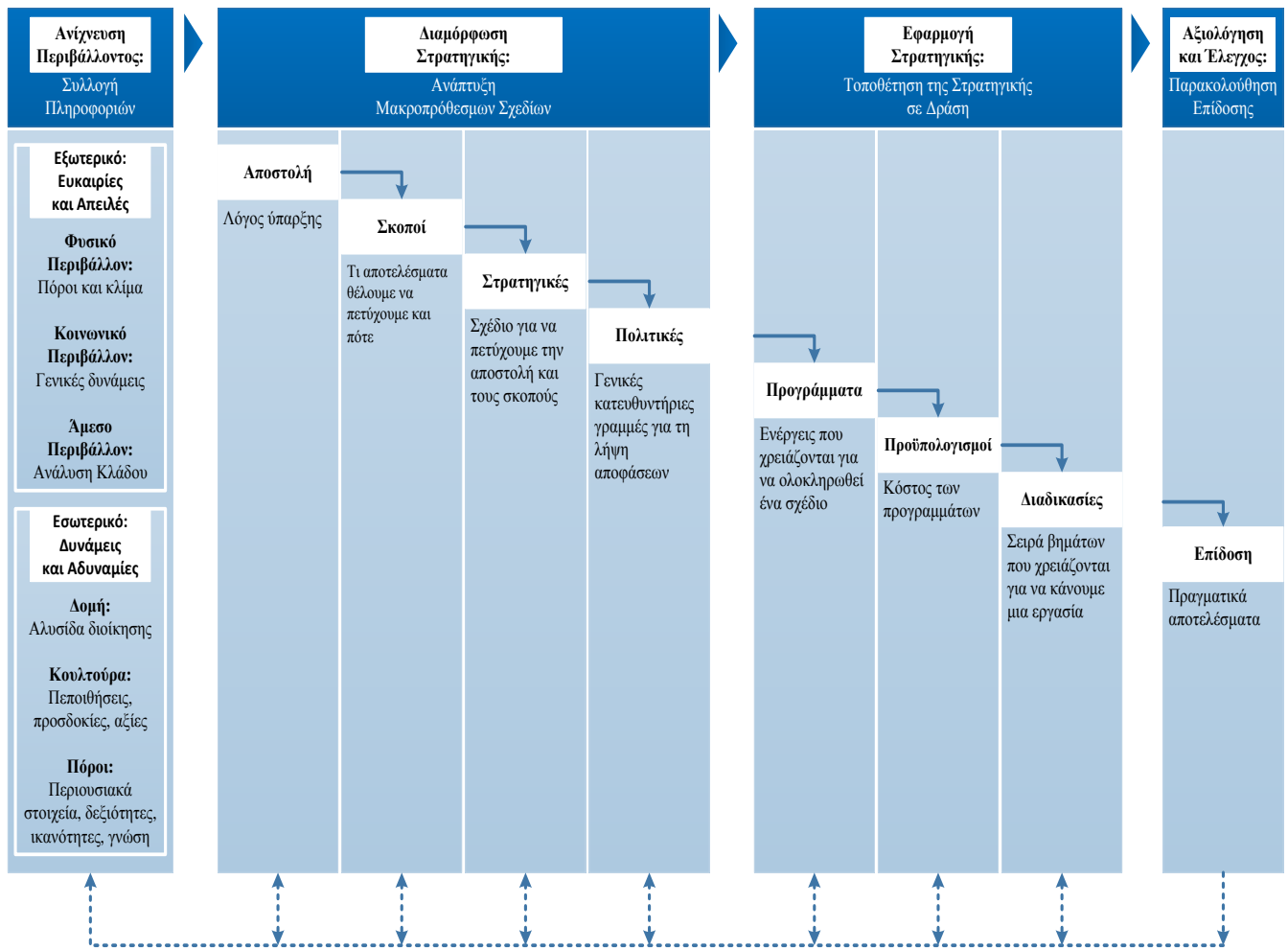
Η εργασία στηρίζεται στο μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ (βλ. Σχήμα Προλόγου). Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (εξωτερικό και εσωτερικό), τη διαμόρφωση στρατηγικής, την εφαρμογή αυτής, την αξιολόγηση και τον έλεγχό της. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται καθημερινά σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να αντιληφθούμε τη χρησιμότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του είναι:

- η κατανόηση του στρατηγικού οράματος της επιχείρησης,
- η μεγαλύτερη έμφαση στα σημαντικά στρατηγικά ζητήματα και
- η βελτιωμένη αντίληψη ενός ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Στα πλαίσια του μοντέλου που αναφερθήκαμε παραπάνω, η διπλωματική εργασία διαμορφώνεται σε έξι κεφάλαια και καλύπτει τα δύο πρώτα κομμάτια (ανίχνευση περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής). Στο πρώτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην τρέχουσα επίδοση της hellas online και στη στρατηγική της θέση στην ελληνική αγορά. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η εταιρική διακυβέρνηση και αποτυπώνεται η επίδοση του Διοικητικού Συμβουλίου και της Ανώτατης Διοίκησης.

Στα δύο επόμενα κεφάλαια συλλέγονται πληροφορίες για το εξωτερικό (φυσικό, κοινωνικό, άμεσο) και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στο τέλος κάθε κεφαλαίου αντίστοιχα θα εντοπίσουμε έναν αριθμό από πιθανούς παράγοντες (ευκαιρίες, απειλές, δυνάμεις, αδυναμίες) που θα επεξεργαστούμε περισσότερο για την ανάλυσή μας. Αφού ολοκληρωθεί η αξιολόγηση τους, θα εντοπίσουμε τους στρατηγικούς (πιο σημαντικούς)

παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την τωρινή και μελλοντική επίδοση της hellas online . Στη συνέχεια θα επανεξεταστεί η αποστολή και οι σκοποί της εταιρείας. Τέλος θα παρουσιαστούν οι καλύτερες εναλλακτικές στρατηγικές υπό το φως της ανάλυσης του προηγούμενου κεφαλαίου και θα προταθεί η στρατηγική εκείνη που θα λύσει τόσο τα μακροπρόθεσμα όσο και τα βραχυπρόθεσμα προβλήματα της επιχείρησης.



Πηγή: (Wheelen, T. and Hunger, D., 2011)

Σχήμα Προλόγου: Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Σημαντικοί Όροι: στρατηγικό μάνατζμεντ, κλάδος τηλεπικοινωνιών, hellas online, PEST, SWOT, TOWS, M. Porter, διαμόρφωση στρατηγικής

Preface

This present study was elaborated within the framework of the master program in Techno-economic Management, Department of Digital Systems at University of Piraeus. The work is based on the model of strategic management as shown in Figure above. This model involves the detection of environment (external and internal) the strategy formulation, strategy implementation, evaluation and control. Firms compete every day in an environment that is constantly changing. For this reason it is important to understand the value of strategic management. The benefits of strategic management are:

- Clearer sense of strategic vision for the firm.
- Sharper focus on what is strategically important.
- Improved understanding of a rapidly changing environment.

In the context of model mentioned above, the thesis is formed into six chapters and covers the first two parts (environmental scanning, strategy formulation). In the first chapter we will refer to the current performance of hellas online strategic position in the Greek market. The second chapter analyzes the corporate governance and shows the performance of the Board and Top Management.

In the next two sections gathered information about the external (physical, social, task) and the internal environment of a corporation. At the end of each chapter will detect a number of possible factors (opportunities, threats, strengths, weaknesses) to elaborate on our analysis. Once the assessment is completed, we will identify the strategic (most important) factors that may influence the current and future performance of hellas online. Then we will review the mission and objectives of the company. Finally, we present the best alternative strategies in the light of analysis of the previous chapter, and propose the strategy that will solve both long and short-term problems of the company.

Keywords: strategic management, telecommunications industry, hellas online, PEST, SWOT, TOWS, M. Porter, strategy formulation

Αυτή η σελίδα αφήνεται σκόπιμα κενή

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	ix
Preface.....	xi
Κατάλογος Πινάκων.....	xix
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xxi
Κατάλογος Σχημάτων.....	xxiii
Συντομογραφίες.....	xxv
Εισαγωγή.....	xxix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	1
Τρέχουσα Κατάσταση.....	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Τρέχουσα Επίδοση.....	1
1.3 Στρατηγική Θέση.....	3
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	7
Εταιρική Διακυβέρνηση.....	7
2.1 Εισαγωγή.....	7
2.2 Μέτοχοι.....	8
2.3 Διοικητικό Συμβούλιο.....	9
2.4 Ανώτατη Διοίκηση.....	10
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	13
Εξωτερικό Περιβάλλον.....	13
3.1 Εισαγωγή.....	13

3.2 Φυσικό Περιβάλλον: Θέματα Βιωσιμότητας	13
3.2.1 Κλίμα	13
3.2.2 Φυσικοί Πόροι	14
3.3 Γενικευμένο Περιβάλλον.....	15
3.3.1 Οικονομία	15
3.3.1.1 Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ).....	16
3.3.1.2 Επιτόκια.....	16
3.3.1.3 Ποσοστά Πληθωρισμού	17
3.3.1.4 Επίπεδο Ανεργίας.....	18
3.3.1.5 Έλεγχος Μισθών/Τιμών	19
3.3.1.6 Εναλλακτικές Πηγές Ενέργειας	20
3.3.1.7 Κόστος ενέργειας	21
3.3.1.8 Διαθέσιμο εισόδημα	21
3.3.2 Τεχνολογία.....	22
3.3.2.1 Έξοδα του κράτους και του κλάδου για Έρευνα και Ανάπτυξη	22
3.3.2.2 Εστίαση σε Τεχνολογικές προσπάθειες	23
3.2.2.3 Προστασία ευρεσιτεχνιών	24
3.2.2.4 Νέα προϊόντα.....	24
3.3.2.5 Βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω αυτοματοποίησης	24
3.3.2.6 Διαθεσιμότητα Διαδικτύου.....	25
3.3.2.7 Τηλεπικοινωνιακή υποδομή.....	26
3.3.2.8 Δραστηριότητα ηλεκτρονικής πειρατείας	26
3.3.3 Πολιτικό – Νομικό.....	27
3.3.3.1 Αντιμονοπωλιακοί Κανονισμοί.....	28
3.3.3.2 Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος.....	28
3.3.3.3 Παγκόσμια νομοθεσία για την αύξηση της θερμοκρασίας	28

3.3.3.4 Φορολογικοί Νόμοι	29
3.3.3.5 Ειδικά Κίνητρα.....	30
3.3.3.6 Στάσεις απέναντι σε ξένες εταιρείες	30
3.3.3.7 Νόμοι για προσλήψεις και προαγωγές	31
3.3.3.8 Σταθερότητα της κυβέρνησης	31
3.3.4 Κοινωνικό-πολιτιστικό	31
3.3.4.1 Αλλαγές στον τρόπο ζωής.....	32
3.3.4.2 Ακτιβισμός των καταναλωτών	33
3.3.4.3 Ρυθμός ανάπτυξης του πληθυσμού	33
3.3.4.4 Περιφερειακές αλλαγές σχετικά με τον πληθυσμό	36
3.3.4.5 Συνταξιοδοτικά προγράμματα.....	36
3.3.4.6 Υγειονομική περίθαλψη	37
3.3.4.7 Μορφωτικό επίπεδο	37
3.3.4.8 Μισθός διαβίωσης.....	38
3.3.4.9 Συνδικαλισμός.....	39
3.4 Άμεσο Περιβάλλον.....	40
3.4.1 Η απειλή από νεοεισερχόμενους.....	42
3.4.1.1 Οικονομίες κλίμακας.....	43
3.4.1.2 Διαφοροποίηση προϊόντος και κόστος μετακίνησης	43
3.4.1.3 Απαιτήσεις σε κεφάλαια.....	44
3.4.1.4 Πρόσβαση σε κανάλια διανομής.....	44
3.4.1.5 Νομικοί περιορισμοί	44
3.4.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	45
3.4.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	45
3.4.4 Η απειλή από υποκατάστατες υπηρεσίες.....	46
3.4.5 Σχετική δύναμη άλλων ομάδων ενδιαφέροντος	47

3.4.6 Ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	48
3.5 Εξέλιξη Αγοράς.....	50
3.6 Σύνοψη των Εξωτερικών Παραγόντων.....	56
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	65
Εσωτερικό Περιβάλλον.....	65
4.1 Εισαγωγή.....	65
4.2 Εταιρική Δομή.....	65
4.2.1 Αλυσίδα Αξίας και Επιχειρηματικό Μοντέλο.....	67
4.3 Εταιρική Κουλτούρα.....	69
4.4 Εταιρικοί Πόροι.....	71
4.4.1 Τμήμα Μάρκετινγκ.....	71
4.4.1.1 Θέση στην Αγορά και Τμηματοποίηση.....	73
4.4.1.2 Μίγμα Μάρκετινγκ.....	75
4.4.1.3 Σήμα και Εταιρική Φήμη.....	79
4.4.2 Οικονομικό Τμήμα.....	79
4.4.3 Τμήμα Δικτύου.....	82
4.4.4 Τμήμα Πληροφορικής.....	84
4.4.5 Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.....	86
4.4.6 Εξωτερικοί Συνεργάτες.....	88
4.4.7 Σύνοψη των Εσωτερικών Παραγόντων.....	89
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	95
Ανάλυση Στρατηγικών Παραγόντων.....	95
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	98
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	99

Εναλλακτικές Στρατηγικές - Προτεινόμενη Στρατηγική.....	99
6.1 Εναλλακτικές Στρατηγικές.....	99
6.2 Προτεινόμενη Στρατηγική.....	102
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	104
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	105
Παράρτημα Α.....	109
Παράρτημα Β.....	115
Παράρτημα Γ.....	123
Παράρτημα Δ.....	127
Παράρτημα Ε.....	131

Αυτή η σελίδα αφήνεται σκόπιμα κενή

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2-1: Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου	9
Πίνακας 2-2: Τα μέλη της Ανώτατης Διοίκησης	11
Πίνακας 3-1: Πληθυσμιακές Αλλαγές ανά Περιφέρεια	36
Πίνακας 3-2: Εξέλιξη Τηλεφωνικών Γραμμών	53
Πίνακας 3-3: Περιβαλλοντικές Τάσεις ανά Προτεραιότητα.....	57
Πίνακας 3-4: Συνοπτική Ανάλυση Εξωτερικών Παραγόντων.....	58
Πίνακας 4-1: Στοιχεία Συνδρομητικής Βάσης	74
Πίνακας 4-2: Τμηματοποίηση Ενεργής Συνδρομητικής Βάσης	75
Πίνακας 4-3: Δίκτυο Διανομής και Πωλήσεων	77
Πίνακας 4-4: Βασικά Οικονομικά Αποτελέσματα της hellas online	81
Πίνακας 4-5: Βασικά Οικονομικά Αποτελέσματα της Στρατηγικής Ομάδας	82
Πίνακας 4-6: Κορμός Δικτύου της Στρατηγικής Ομάδας.....	83
Πίνακας 4-7: Συνοπτική Ανάλυση Εσωτερικών Παραγόντων	90
Πίνακας 5-1: Συνοπτική Ανάλυση των Στρατηγικών Παραγόντων	96
Πίνακας 6-1: Μήτρα TOWS	100

Αυτή η σελίδα αφήνεται σκόπιμα κενή

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1-1: Μερίδιο Αγοράς (%) - Κλάδος Σταθερής.....	2
Διάγραμμα 2-1: Μετοχική Διάρθρωση	8
Διάγραμμα 3-1: Ιστορική Εξέλιξη Επιτοκίου Euribor	17
Διάγραμμα 3-2: Ποσοστό (%) Ανεργίας (2008 - 2012).....	18
Διάγραμμα 3-3: (%) Μεταβολή κατώτατων αποδοχών έναντι προηγ. έτους	19
Διάγραμμα 3-4: ΕνΔΤΚ – Βασικές Κατηγορίες (%)	20
Διάγραμμα 3-5: Ετήσια Αύξηση της Ευρυζωνικής Διείσδυσης / 100 κατοίκους.....	25
Διάγραμμα 3-6: Δείκτης Γονιμότητας και Δείκτης Γήρανσης.....	34
Διάγραμμα 3-7: Προσδοκώμενη Ζωή κατά τη Γέννηση.....	35
Διάγραμμα 3-8: Πληθυσμός ανά Ηλικιακή Ομάδα (2012).....	35
Διάγραμμα 3-9: Εκπαιδευτικό Επίπεδο (%)	38
Διάγραμμα 3-10: Μερίδιο Αγοράς (%) Εναλλακτικών ΤΠ	49
Διάγραμμα 3-11: Εξέλιξη Βασικών Οικονομικών Μεγεθών (δισ. ευρώ).....	50
Διάγραμμα 3-12: Κύκλος Εργασιών (δισ. ευρώ).....	51
Διάγραμμα 3-13: Μικτά Κέρδη (δισ. ευρώ)	51
Διάγραμμα 3-14: Διείσδυση Τηλεφωνικών Γραμμών στον Ελληνικό Πληθυσμό	52
Διάγραμμα 3-15: Εξέλιξη Αγοράς της ΑΠΤΒ (σε χιλ.).....	53
Διάγραμμα 3-16: Εξέλιξη Ευρυζωνικών Γραμμών.....	54
Διάγραμμα 3-17: Φορητότητα Αριθμών στην Σταθερή Τηλεφωνία.....	55
Διάγραμμα 3-18: Όγκος Κλήσεων από Σταθερό και Κινητό Τηλ. (δισ. λεπτά)	56

Αυτή η σελίδα αφήνεται σκόπιμα κενή

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα Προλόγου: Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	x
Σχήμα Εισαγωγής: Όμιλος Intracom Holdings	xxix
Σχήμα 1-1: Μεριδίο Αγοράς (%) - Κλάδος Σταθερής	2
Σχήμα 3-1: Απεικόνιση Στρατηγικών Ομάδων.....	40
Σχήμα 3-2: Υπόδειγμα Porter - Δυνάμεις Ανταγωνισμού	42
Σχήμα 4-1: Οργανόγραμμα hellas online.....	66
Σχήμα 4-2: Αλυσίδα Αξίας.....	68
Σχήμα 4-3: Μοντέλο eTOM - Επίπεδο 1	69
Σχήμα 4-4: Διαστάσεις της Εταιρικής Κουλτούρας.....	70

Αυτή η σελίδα αφήνεται σκόπιμα κενή

Συντομογραφίες

EBIT:	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA:	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
eTOM:	Enhanced Telecom Operations Map
Euribor:	euro interbank offered rate
FTTB:	fiber-to-the-building
IoE:	Internet of Everything
IVR:	Interactive Voice Response
ISDN:	Integrated Services for Digital Network
ISDN PRA:	ISDN Primary Rate Access
ISP:	Internet Service Provider
HOL:	hellas online
KPIs:	Key Performance Indicators
M2M:	Machine to Machine
MB:	Mega Byte
NGN:	Next-generation Network
NPS:	Net Promoter Score
PSTN:	Public Switched Telephone Network
ROI:	Return On Investment
SHDSL:	single-pair high-speed digital subscriber line
SWOT:	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TOWS:	Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths
VoIP:	Voice over IP
ΑΔΑΕ:	Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών
ΑΔΕΔΥ:	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημόσιων Υπαλλήλων
Α.Ε.:	Ανώνυμη Εταιρεία
ΑΕΙ:	Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
ΑΠΔΠΧ:	Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα
ΑΠΕ:	Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας

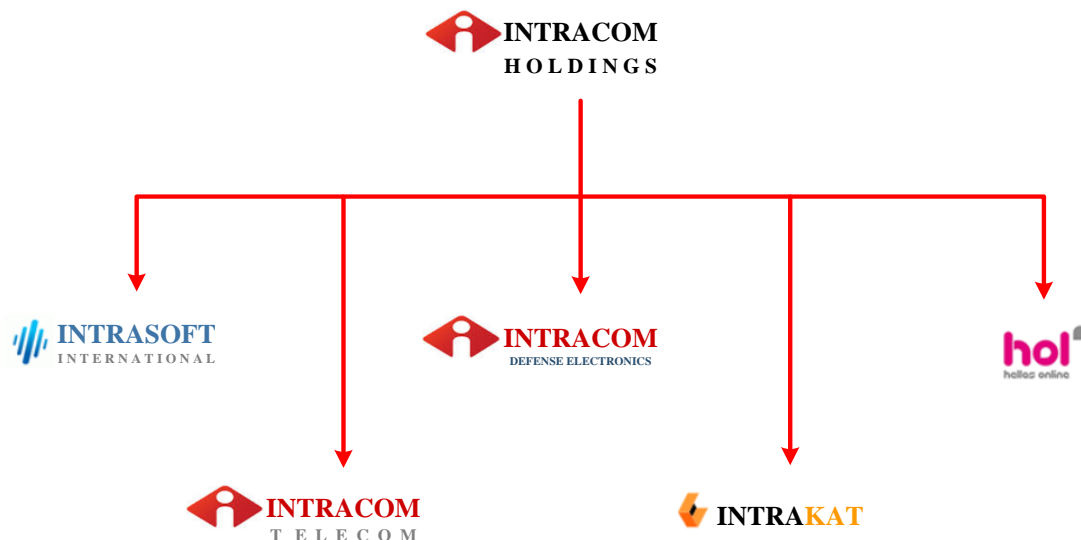
ΑΠΤΒ:	Αδεσμοποίητη Πρόσβαση στον Τοπικό Βρόχο
ΓΓΚ:	Γενική Γραμματεία Καταναλωτή
Γ.Δ.Τ.Κ.:	Γενικός Δείκτης Τιμών Καταναλωτή
Γ.Σ.Ε.Ε.	Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας
ΔΕ:	Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας
Δ.Σ.:	Διοικητικό Συμβούλιο
Ε&Α:	Έρευνα και Ανάπτυξη
ΕΕΑΕ:	Ελληνική Επιτροπή Ατομικής Ενέργειας
Ε.Ε.:	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΕΤΤ:	Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων
ΕθνΚΤ:	Εθνική Κεντρική Τράπεζα
ΕΚΤ:	Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
ΕΛ.ΣΤΑΤ.:	Ελληνική Στατιστική Αρχή
ΕΜΠ:	Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
ΕνΔΤΚ:	Εναρμονισμένος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή
ΕΠΕ:	Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης
ΕΣΠΑ:	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
ΕΣΥΕ:	Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος
ΕΦΚ:	Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης
ΙΚΑ	Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων
ΙΚΕ:	Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία
ΙΤΕ:	Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας
ΚΕΔ:	Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης
ΚΦΕ:	Κοινοποιημένος Φορέας Εκμετάλλευσης
ΞΑΕ:	Ξένων Άμεσων Επενδύσεων
ΟΤΕ:	Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος
ΠΥΧ:	Πιστοποιητικό Υποδείγματος Χρησιμότητας
ΡΑΕ:	Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας
ΣΔΙΤ:	Σύμπραξη Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα
ΣΕΒ:	Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών
ΣΕΠΕ:	Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής και Επικοινωνιών
Σ.Ε.ΤΗ.Π:	Συνδικάτο Εργατοϋπαλλήλων Τηλεπικοινωνιών - Πληροφορικής

ΣΙΑ:	Σημαντική Ισχύ στην Αγορά
ΤΕΙ:	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
ΤΕΚ:	Τομέα Εξυπηρέτησης Καταναλωτών
ΤΠ:	Τηλεπικοινωνιακός Πάροχος
ΤΠΕ:	Τεχνολογία της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών
ΥΠΕΚΑ:	Υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής
ΥΥΜΕ:	Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων
ΧΕΓ:	Χονδρικής Εκμίσθωσης Γραμμών

Αυτή η σελίδα αφήνεται σκόπιμα κενή

Εισαγωγή

Η εταιρεία hellas online ιδρύθηκε το 1990 και δραστηριοποιήθηκε στην παροχή υπηρεσιών Διαδικτύου, ενώ ήταν ένας από τους πρώτους ISPs (Internet Service Providers) στην Ελλάδα. Τον Ιανουάριο του 2006 εξαγοράστηκε από την Intracom Holdings και μέχρι σήμερα ανήκει στο μεγαλύτερο τεχνολογικό όμιλο της Νότιο-Ανατολικής Ευρώπης (βλ. Σχήμα Εισαγωγής). Η μητρική εταιρεία υποστηρίζει όλα αυτά τα χρόνια την hellas online στο σύνολο του δανεισμού ως εγγυήτρια και παρέχει πρόσθετη χρηματοδότηση όπου αυτό απαιτηθεί. Επίσης επωφελείται από τις συνεργίες με τις εταιρείες του ομίλου λαμβάνοντας συμβουλευτικές και τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, διοικητική και τεχνική υποστήριξη.



Πηγή: (Intracom Holdings, 2006)

Σχήμα Εισαγωγής: Όμιλος Intracom Holdings

Τον Απρίλιο του 2007 ολοκληρώνεται η πλήρης εξαγορά της εταιρείας Αττικές Τηλεπικοινωνίες Α.Ε. από την hellas online, που της διευρύνει το δίκτυο κατά 600 χλμ στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής και προσφέρει με αυτό τον τρόπο σε όλους τους εταιρικούς της πελάτες αναβαθμισμένες υπηρεσίες Διαδικτύου με υψηλές ταχύτητες μέσω τεχνολογιών metro-Ethernet, μισθωμένες γραμμές χονδρικής, FTTB (fiber-to-the-building) και SHDSL (single-pair high-speed digital subscriber line). Στις 29 Δεκεμβρίου του 2011 οι δύο εταιρείες συγχωνεύονται.

Τον Ιούνιο του 2007 ξεκίνησε τη διάθεση της υπηρεσίας hol double-play¹, που τώρα αποτελεί το βασικό προϊόν της εταιρείας, ενώ ένα χρόνο μετά διέθεσε και την υπηρεσία hol telephony². Την ίδια περίοδο συνάπτει εμπορική συνεργασία με τη Vodafone Ελλάδος και τις παρέχει αρχικά μια σειρά από υπηρεσίες χονδρικής. Το 2009 οι δύο εταιρείες προχωρούν σε στρατηγική συνεργασία και προσφέρουν μέχρι σήμερα στην ελληνική αγορά αποκλειστικά και από κοινού προϊόντα και υπηρεσίες κινητής, σταθερής τηλεφωνίας, ευρυζωνικών δικτύων και ψυχαγωγίας, με έμφαση κυρίως στην διαφοροποίηση και στην πραγματική οικονομία.

Τέλος εμπλουτίζει την παρεχόμενη υπηρεσία οπτικοακουστικού περιεχομένου για οικιακούς χρήστες «hol my tv» με σκοπό να παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις και να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό. Η εταιρεία έχοντας για άξονες την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, παραμένοντας σταθερή στις αρχές και στη φιλοσοφία της, κρατάει το τεχνολογικό προβάδισμα και προχωράει το δεύτερο εξάμηνο του 2012 στην εμπορική διάθεση των υπηρεσιών Cloud για μεγάλες επιχειρήσεις.

¹ hol double-play: Εμπορικό προϊόν οικιακής χρήσης που παρέχει υπηρεσίες φωνής και Διαδικτύου

² hol telephony: Εμπορικό προϊόν οικιακής χρήσης που παρέχει μόνο υπηρεσία φωνής

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Τρέχουσα Κατάσταση

1.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην τρέχουσα επίδοση της εταιρείας hellas online όσον αφορά την απόδοση των επενδύσεων (ROI), το μερίδιο αγοράς (market share) και την αποδοτικότητα (profitability). Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η τωρινή αποστολή, οι σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης.

1.2 Τρέχουσα Επίδοση

Η απόδοση της επένδυσης είναι ο πιο γνωστός και απλός δείκτης για την μέτρηση της εταιρικής επίδοσης.³ Η hellas online βρίσκεται στη φάση της ανάπτυξης και ανταγωνίζεται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών που οι επενδύσεις είναι μεγάλες και συνεχής λόγω της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης. Η εταιρεία από το 2006 έχει επενδύσει συνολικά 410,6 εκατ. ευρώ, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη του ιδιόκτητου δικτύου οπτικών ινών, τη βελτιστοποίηση των τεχνολογικών συστημάτων εξυπηρέτησης πελατών, τη συνεχιζόμενη αναβάθμιση της διασύνδεσης με το εξωτερικό και της συνολικής χωρητικότητας, καθώς και των υπηρεσιών hol cloud.⁴

Σύμφωνα με την κατάσταση συνολικού εισοδήματος η εταιρεία μέχρι και το 2012 είχε ζημιές μετά από φόρους (βλ. Παράρτημα Α). Παρόλα αυτά στο πρώτο τρίμηνο του 2013 είχαμε το πρώτο θετικό πρόσημο σε επίπεδο κερδών μετά από φόρους από το 2006 που εξαγοράστηκε από την Intracom Holdings.⁵ Να επισημάνουμε σε αυτό το σημείο ότι γίνεται η

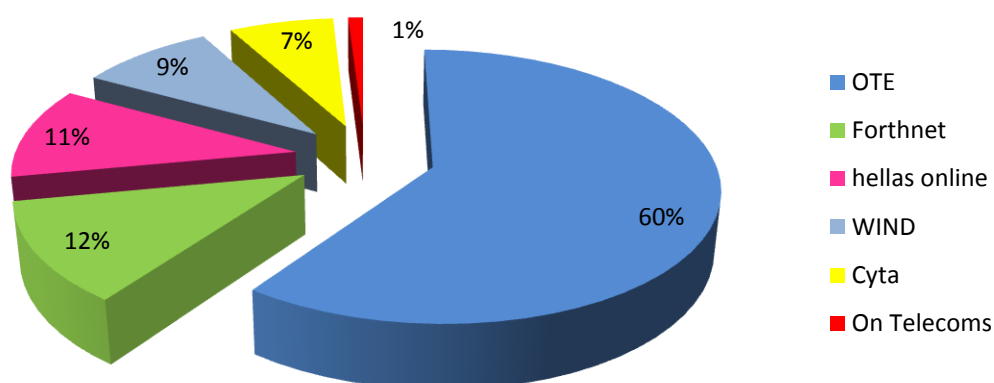
³ Η απόδοση της επένδυσης (ROI) υπολογίζεται διαιρώντας τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους με το συνολικό ποσό που έχει επενδυθεί (συνήθως μετράμε το σύνολο του ενεργητικού)

⁴ hellas online. (2013). *Οικονομικά Αποτελέσματα Α' Τριμήνου 2013*. Retrieved 16/6/2013, from http://www.hol.gr/GR/company/press/releases/Pages/default.aspx?m_id=214

⁵ hellas online. (2013). *Ενδιάμεσες συνοπτικές οικονομικές πληροφορίες σύμφωνα με το Διεθνές Λογιστικό Πρότυπο 34 για την περίοδο 1 Ιανουαρίου – 31 Μαρτίου 2013*. Retrieved 16/6/2013, from http://www.hol.gr/GR/company/investor/reports/Documents/HOL_AE_Οικονομική_Έκθεση_31_03_2013.pdf

πρώτη εταιρεία ανάμεσα στους λοιπούς Τηλεπικοινωνιακούς Παρόχους (ΤΠ)⁶ που σημειώνει κέρδη σε αυτό το επίπεδο. Συμπεραίνουμε ότι η διοίκηση έχει προσηλωθεί στην αποτελεσματική λειτουργική διαχείριση αφού η αγορά χαρακτηρίζεται από επιθετικές προσφορές και ένα δύσκολο μακροοικονομικό περιβάλλον.

Στον κλάδο των σταθερών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών δραστηριοποιούνται η εταιρεία ΟΤΕ και οι λοιποί ΤΠ. Ο ΟΤΕ είναι ο Κοινοποιημένος Φορέας Εκμετάλλευσης (ΚΦΕ) του σταθερού δημόσιου τηλεφωνικού δικτύου στην Ελλάδα και κατέχει δεσπόζουσα θέση στην ελληνική αγορά. Η hellas online κατέχει τη δεύτερη θέση στους λοιπούς ΤΠ με βάση που αγγίζει τους 506.181 ΑΠΤΒ⁷ πελάτες (στοιχεία 25/10/2013). Στο Διάγραμμα 1-1 παρουσιάζονται τα μερίδια αγοράς των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της σταθερής.



Πηγή: Ετήσιες οικονομικές εκθέσεις 2013 ΟΤΕ και λοιπών ΤΠ

Διάγραμμα 1-1: Μερίδιο Αγοράς (%) - Κλάδος Σταθερής

Σύμφωνα με την ετήσια οικονομική έκθεση για το 2012 η hellas online έκλεισε για άλλη μια χρονιά με ζημιές και σίγουρα δεν μπορούμε να αναφερθούμε σε δείκτες αποδοτικότητας (profitability ratios). Στα θετικά στοιχεία συμπεριλαμβάνεται η αύξηση των εσόδων (+5%),

⁶ Στους λοιπούς ΤΠ ανήκουν οι εταιρείες Forthnet, hellas online, WIND, Cyta και On Telecoms

⁷ Αδεσμοποίητη Πρόσβαση στον Τοπικό Βρόχο (ΑΠΤΒ): Είναι η δυνατότητα χρήσης του καλωδίου, που συνδέει το χώρο του συνδρομητή με το Αστικό Κέντρο (Α/Κ) του ΟΤΕ, από άλλους, εκτός του ΟΤΕ, Τηλεπικοινωνιακούς Παρόχους (ΤΠ) για την παροχή στον συνδρομητή υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας, Διαδικτύου και ψηφιακής καλωδιακής τηλεόρασης (EETT, n.d.)

της λειτουργικής κερδοφορίας (+5,3%), των λειτουργικών ταμειακών ροών (+7,2%) και η μείωση του καθαρού τραπεζικού δανεισμού κατά 14,8 εκατ. ευρώ.⁸ Φαίνεται ότι η επιχείρηση βρίσκεται σε καλό δρόμο αν λάβουμε υπόψη και τα τελευταία αποτελέσματα του πρώτου τριμήνου του 2013 που αναφέραμε παραπάνω. Σημαντική ευθύνη στην αποδοτικότητα της επιχείρησης έχει η ομάδα διοίκησης, την οποία θα αξιολογήσουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

1.3 Στρατηγική Θέση

«H hellas online είναι ένας από τους ισχυρότερους παρόχους ολοκληρωμένων ευρυζωνικών υπηρεσιών στην Ελλάδα. Παρέχει ένα ευρύ φάσμα προηγμένων υπηρεσιών για οικιακούς και εταιρικούς πελάτες, όπως επαγγελματίες, επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους καθώς και μεγάλους οργανισμούς. Μέσα από τη στρατηγική της συνεργασία με τη Vodafone προσφέρει υπηρεσίες οι οποίες καλύπτουν όλες τις ανάγκες επικοινωνίας. Διαθέτει το δεύτερο μεγαλύτερο ιδιόκτητο δίκτυο οπτικών ινών στην Ελλάδα (5.000+ χλμ.) που φτάνει σε 50 νομούς και 141 πόλεις». Η αποστολή της εταιρείας αποτυπώνει το χαρακτήρα του οργανισμού, την αγορά που απευθύνεται και παρέχει την κατεύθυνση για την οριοθέτηση των επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών. Είναι μια αρκετά καλή δήλωση του λόγου και της αιτίας ύπαρξης της επιχείρησης.

Οι σκοποί που θέτονται από μια εταιρεία προσδιορίζουν το αποτέλεσμα (τι πρέπει να πραγματοποιηθεί) και το χρονικό διάστημα (έως πότε) για την εκπλήρωσή τους. Στην παρούσα εργασία δεν κατέστη δυνατόν να συλλεχθούν τα στοιχεία αυτά καθώς αφορούν εμπιστευτική πληροφόρηση του Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ) και της Ανώτατης Διοίκησης. Θα αναφερθούμε όμως σε κάποιους στόχους που προφανέστατα έχουν τεθεί.

Μέσα σε ένα ολοένα πιο δύσκολο οικονομικό περιβάλλον (6^η συνεχή χρονιά ύφεσης), πρωταρχικός στόχος της εταιρείας είναι η βελτίωση των οικονομικών της στοιχείων, που θα έχει ως αποτέλεσμα τη συνεχιζόμενη υγιή ανάπτυξη και την ισχυροποίησή της. Συγκεκριμένα η Ανώτατη Διοίκηση στοχεύει στην κερδοφορία προ φόρων (EBT), στην αύξηση της λειτουργικής κερδοφορίας και στην μείωση του καθαρού τραπεζικού δανεισμού. Για το λόγο αυτό εστιάζει στη μείωση του κόστους με ταυτόχρονη βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Στις 18 Δεκεμβρίου του 2013 ανακοινώθηκε η άμεση διακοπή λειτουργιών των διευθύνσεων

⁸ hellas online. (2013). *Οικονομικά Αποτελέσματα 2012*. Retrieved 17/6/2013, from http://www.hol.gr/GR/company/press/releases/Pages/default.aspx?year=2013&m_id=206

Customer Operations, Retail Sales και Retention εντός της hellas online και ανατέθηκε η εκτέλεση του αντικειμένου αυτού στην νεοσύστατη εταιρεία 360 connect A.E., με την μορφή του outsourcing. Με αυτή την κίνηση προσδοκεί η Ανώτατη Διοίκηση να δώσει μεγαλύτερη ευελιξία και εστίαση στο κύριο αντικείμενό της, που είναι η παροχή των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, ενώ θα βελτιώσει την κοστολογική της βάση, καθιστώντας την ακόμα πιο ανταγωνιστική.

Επίσης σημαντικός στόχος για την εταιρεία είναι η σταθερή αύξηση του μεριδίου αγοράς και η αναζήτηση ριζοσπαστικών ιδεών ανάπτυξης. Η Ανώτατη διοίκηση για να πετύχει κάποιους από τους παραπάνω στόχους εφαρμόζει ένα μίγμα στρατηγικών με κύριους μοχλούς ανάπτυξης⁹:

- το μεγάλο ιδιόκτητο δίκτυό της (5.000+ χλμ οπτικών ινών πανελλαδικά με 325 συνεγκαταστάσεις σε κόμβους του ΟΤΕ),
- τη στρατηγική συνεργασία με τη Vodafone,
- τη δυναμική υλοποίηση του ολοκληρωμένου εμπορικού πλάνου,
- τη συνεχή βελτίωση της συνολικής εμπειρίας του πελάτη με την εταιρεία και
- την εφαρμογή στοχευμένων CRM ενεργειών.

Η hellas online επένδυσε 29 εκατ. ευρώ για το 2012 σε ιδιόκτητες υποδομές και συστήματα τεχνολογίας αιχμής, με στόχο την περαιτέρω ενίσχυση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, τη μείωση του λειτουργικού κόστους και την αύξηση της αγοράς, παρέχοντας πρόσβαση στο 72% των γραμμών του ΟΤΕ.

Η στρατηγική συνεργασία με τη Vodafone έχει αποφέρει πολλαπλά οφέλη στην εταιρεία. Μαζί προσφέρουν συνδυαστικές υπηρεσίες (3play/4play)¹⁰, προσφέροντας σημαντικό οικονομικό όφελος στον τελικό καταναλωτή. Η κοινή πελατειακή βάση έφτασε να αποτελεί το 36% του πελατολόγιου της hellas online. Η αύξηση των πελατών με συνδυαστικές υπηρεσίες έχει συμβάλει στη βελτίωση των δεικτών που αφορούν το “churn rate”¹¹. Επίσης το 48,6% των πωλήσεων του 2012 προήλθαν από τα καταστήματα Vodafone.¹²

⁹ hellas online. (2013). *Ετήσια Οικονομική Έκθεση για την Οικονομική Χρήση 2012*. Retrieved 18/6/2013, from http://www.hol.gr/GR/company/investor/reports/Documents/HOL_AE_Οικονομική_Έκθεση_31_12_2012.pdf

¹⁰ 3play: τηλεφωνία, Internet, κινητό / 4play: 3play και hol my tv

¹¹ churn rate: Μετράει το ποσοστό αποχωρήσεων των πελατών από μια επιχείρηση

¹² infocom. (2013). *Αισιόδοξες οι εκτιμήσεις για τη hol*. Retrieved 18/6/2013, from <http://www.infocom.gr/2013/06/04/aisiodojew-oi-ektimhseiw-gia-th-hol/10881/>

Συμπεραίνουμε ότι η συνεργασία έχει οδηγήσει, σε σημαντικό βαθμό, στη μείωση του κόστους απόκτησης πελάτη και στη βελτίωση των οικονομικών στοιχείων της εταιρείας.

Η εταιρεία στοχεύει να διασφαλίσει τους επιχειρηματικούς της στόχους, υλοποιώντας ένα ολοκληρωμένο εμπορικό πλάνο, δίνοντας έμφαση στην ευελιξία, στην απλότητα και στην πραγματική οικονομία. Οι ενέργειες του εμπορικού τμήματος επικεντρώνονται τόσο στην προσέλκυση νέων πελατών όσο και στη διακράτηση των υφιστάμενων. Τον Ιούνιο του 2013 παρουσιάστηκαν τα νέα ευέλικτα πακέτα που καλύπτουν τις ανάγκες όλης της οικογένειας για επικοινωνία (βλ. Παράρτημα Β).

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών διέπεται από έντονο ανταγωνισμό και για το λόγο αυτό οι πελάτες πιέζουν τις εταιρείες να προσφέρουν καλύτερη εξυπηρέτηση. Η hellas online γνωρίζοντας τη δεδομένη κατάσταση εστιάζει περαιτέρω στην εξυπηρέτηση του πελάτη από το δικτυακό χώρο ώστε να είναι απλή, άμεση και ποιοτική. Με αυτό τον τρόπο καταφέρνει να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και να μειώσει το κόστος εξυπηρέτησης. Η συνεχής βελτίωση της συνολικής εμπειρίας του πελάτη με την εταιρεία αυξάνει τη δύναμη του “word-of-mouth”¹³ και σίγουρα τις μελλοντικές πωλήσεις καθώς οι καταναλωτές εμπιστεύονται κατά 1000 φορές περισσότερο την αληθινή άποψη από οποιαδήποτε διαφήμιση.

Η hellas online βρίσκεται δίπλα στον πελάτη σε ότι χρειαστεί. Η εταιρεία διαδίδει τη συγκεκριμένη πολιτική ώστε να διασφαλίσει ότι το προσωπικό της αποφασίζει και ενεργεί με τρόπο που να υποστηρίζεται η τωρινή αποστολή, οι σκοποί και οι αναφερόμενες στρατηγικές.¹⁴

¹³ word-of-mouth: Βασίζεται στους καταναλωτές που συζητούν ανοιχτά και με ειλικρίνεια, χωρίς διαστρεβλώσεις, για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, αφού δεν έχουν κανένα εμπορικό όφελος ή κίνητρο

¹⁴ Η hellas online διακρίθηκε για 4^η συνεχόμενη χρονιά στα Εθνικά Βραβεία Εξυπηρέτησης Πελατών, με τα βραβεία «Καινοτομία στην Εξυπηρέτηση Πελατών» και «Επαγγελματίας της Χρονιάς – Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών».

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*.
Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ξένη

Wheelen T and Hunger D. (2010). *Concepts in Strategic Management & Business Policy*. 12th
edition, Prentice Hall.

Διαδικτυακοί Τόποι

<http://www.infocom.gr/>

<http://www.intracom.gr/>

<https://www.hol.gr/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Εταιρική Διακυβέρνηση

2.1 Εισαγωγή

Μια επιχείρηση είναι ένας μηχανισμός που επιτρέπει σε διαφορετικά μέρη να προσφέρουν στο κεφάλαιο, στην τεχνογνωσία και στην εργασία για το κοινό όφελος. Οι επενδυτές - μέτοχοι συμμετέχουν στα κέρδη μιας επιχείρησης χωρίς να αναλαμβάνουν ευθύνη όσον αφορά τις δραστηριότητες αυτής. Για να επιτευχθεί αυτό έχουν ψηφιστεί νόμοι που δίνουν περιορισμένες ευθύνες στους μετόχους και ανακόπτουν τη συμμετοχή τους στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Ωστόσο έχουν το δικαίωμα να εκλέγουν τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ), τα οποία έχουν τη νομική υποχρέωση να προστατεύουν τα συμφέροντα των μετόχων. Τα μέλη του ΔΣ έχουν την δικαιοδοσία και την ευθύνη να καθορίζουν τις βασικές επιχειρησιακές πολιτικές και να εξασφαλίζουν ότι αυτές ακολουθούνται.

Ο όρος εταιρική διακυβέρνηση περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες διοικούνται και ελέγχονται. Τα μέλη του ΔΣ, ως εκ τούτου, έχουν την υποχρέωση να αποδείξουν ότι όλες οι αποφάσεις θα επηρεάσουν την μακροχρόνια επίδοση της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση βασικά κυβερνάται από τα μέλη του ΔΣ, τα οποία επιτηρούν την Ανώτατη Διοίκηση με τη σύμφωνη γνώμη των μετόχων. *Ο όρος εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στη σχέση μεταξύ των τριών αυτών ομάδων που καθορίζουν την κατεύθυνση και την επίδοση μιας επιχείρησης.*

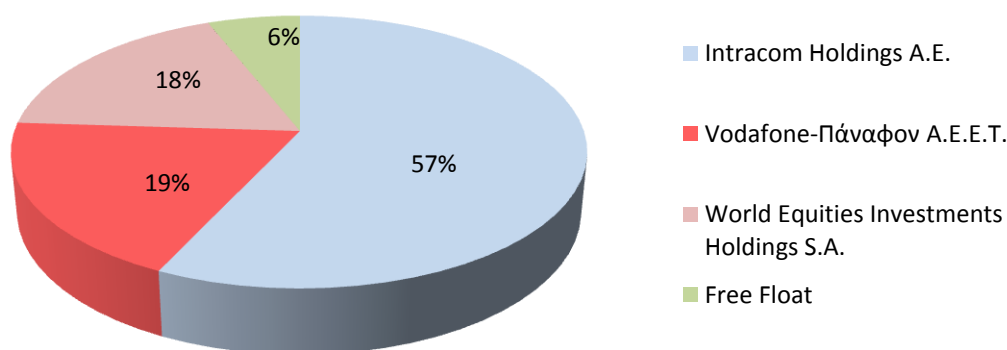
Από χώρα σε χώρα διαφέρουν οι νόμοι που ορίζουν τις υποχρεώσεις των μελών ενός ΔΣ. Παρόλα αυτά πέντε βασικές υποχρεώσεις για τα μέλη ενός ΔΣ κατά σειρά σπουδαιότητας είναι:

- Η διαμόρφωση της στρατηγικής, η γενική κατεύθυνση, η αποστολή και το όραμα.
- Η επιλογή του Διευθύνοντος Συμβούλου και της Ανώτατης Διοίκησης.
- Ο έλεγχος, η παρακολούθηση και η εποπτεία της Ανώτατης Διοίκησης.
- Η επανεξέταση και η έγκριση των πόρων.
- Η μέριμνα όσον αφορά τα συμφέροντα των μετόχων.

Σύμφωνα με τον Νόμο 3873/2010, οι εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο είναι πλέον υποχρεωμένες να υποβάλλουν δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης. Η hellas online υιοθετεί τον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης (ΚΕΔ) που διαμορφώθηκε από το Σύνδεσμο Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ).¹⁵ Ο ΚΕΔ θεσπίζει πρότυπα βέλτιστων πρακτικών διακυβέρνησης για τις ελληνικές εταιρείες.

2.2 Μέτοχοι

Οι κύριοι μέτοχοι της hellas online με ποσοστό άνω του 5% είναι οι εταιρείες Intracom Holdings, Vodafone Πάναφον Α.Ε.Ε.Τ., World Equities Investments Holdings S.A. και Free Float.¹⁶ Στο παρακάτω Διάγραμμα εμφανίζονται τα ποσοστά συμμετοχής των προαναφερόμενων επιχειρήσεων.



Πηγή: Χρηματιστήριο Αθηνών

Διάγραμμα 2-1: Μετοχική Διάρθρωση

¹⁵ hellas online. (2014). *Ετήσια Οικονομική Έκθεση για την Οικονομική Χρήση 2013*. Retrieved 11/10/2014, from <https://www.hol.gr/company/investors/financial-reports>

¹⁶ capital.gr. (2014). *Μέτοχοι με ποσοστό άνω του 5% - hellas online*. Retrieved 11/10/2014, from <http://www.capital.gr/xa/insiders.asp?s=%C7%CF%CB>

2.3 Διοικητικό Συμβούλιο

Το Διοικητικό Συμβούλιο της hellas online αποτελείται από εννέα μέλη. Ο κ. Σωκράτης Κόκκαλης είναι ο πρόεδρος του Δ.Σ., καθώς και ο πρόεδρος του Ομίλου Εταιρειών Intracom.¹⁷ Παρατηρώντας τη μετοχική διάθρωση εύκολα συμπεραίνουμε ότι ο βασικός μέτοχος της hellas online είναι και εκλεγμένο εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ. Ο κ. Αντώνιος Κεραστάρης και ο κ. Κωνσταντίνος Κόκκαλης, εκτός από μέλη του Δ.Σ., κατέχουν και τις θέσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου και αναπληρωτή αντίστοιχα (Πίνακας 2-1) (Πίνακας 2-2). Ο κ. Γλ. Περσιάνης και κ. Ν. Βλαχόπουλος έχουν διοριστεί από τη μέτοχο Vodafone ενώ τα υπόλοιπα μέλη εξελέγησαν από τους λοιπούς μετόχους της εταιρείας. Η σύνθεση του Δ.Σ. επιτρέπει την έκφραση διαφορετικών οπτικών και φαίνεται να εμπνέει εμπιστοσύνη στα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς διαθέτει ποικιλομορφία γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας.¹⁸

Πίνακας 2-1

Τα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

Όνοματεπώνυμο	Ιδιότητα	Ανάληψη καθηκόντων	Λήξη θητείας
Σωκράτης Π. Κόκκαλης	Πρόεδρος Δ.Σ., Εκτελεστικό Μέλος	26.06.2013	30.06.2016
Δημήτριος Χρ. Κλώνης	Αντιπρόεδρος Δ.Σ., Εκτελεστικό Μέλος	26.06.2013	30.06.2016
Αντώνιος Ι. Κεραστάρης	Διευθύνων Σύμβουλος, Εκτελεστικό Μέλος	26.06.2013	30.06.2016
Κων/νος Σ. Κόκκαλης	Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος, Εκτελεστικό Μέλος	26.06.2013	30.06.2016
Γεώργιος Αρ. Άννινος	Σύμβουλος, Εκτελεστικό Μέλος	26.06.2013	30.06.2016
Γλαύκος Π. Περσιάνης	Σύμβουλος, Μη Εκτελεστικό Μέλος	26.06.2013	30.06.2016
Νικόλαος Ε. Βλαχόπουλος	Σύμβουλος, Μη Εκτελεστικό Μέλος	26.06.2013	30.06.2016
Κων/νος Γ. Αντωνόπουλος	Σύμβουλος, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος	26.06.2013	30.06.2016
Ιωάννης Εμ. Καλλέργης	Σύμβουλος, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος	26.06.2013	30.06.2016

Πηγή: (hellas online, 2013)

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου διακρίνονται σε «εκτελεστικά», τα οποία είναι επιφορτισμένα με την καθημερινή διοίκηση της εταιρείας και τα «μη εκτελεστικά» που ασχολούνται με την προαγωγή των εταιρικών ζητημάτων, μέσω της συμμετοχής τους στο Δ.Σ. (Πίνακας 2-1). Παρατηρούμε ότι το μέγεθος και η σύνθεση του Δ.Σ. εξασφαλίζει την

¹⁷ hellas online. (2013). *Ετήσια Οικονομική Έκθεση για την Οικονομική Χρήση 2012*. Retrieved 20/09/2013, from <https://www.hol.gr/company/investors/financial-reports>

¹⁸ Βλ. τα βιογραφικά σημειώματα των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου στο Παράρτημα Γ

ισορροπία μεταξύ των εκτελεστικών, μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών.¹⁹ Με αυτό τον τρόπο δεν υπαγορεύονται οι αποφάσεις από ένα άτομο ή μια ομάδα συμφερόντων. Το Δ.Σ. πρέπει να απαρτίζεται κατά το 1/3 από μη εκτελεστικά μέλη, εκ των οποίων τα δύο τουλάχιστον πρέπει να είναι ανεξάρτητα.

Το Δ.Σ. της hellas online είναι το ανώτατο όργανο διοίκησης και κατά κύριο λόγο διαμορφώνει τη στρατηγική και την πολιτική ανάπτυξης της εταιρείας, εποπτεύει και ελέγχει τη διαχείριση της περιουσίας της. Πρώτιστη υποχρέωση είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρείας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος και των μετόχων. Στο Παράρτημα Γ παρατίθενται τα βιογραφικά σημειώματα των μελών του Δ.Σ. Συμπεραίνουμε από την εργασιακή τους σταδιοδρομία ότι διαθέτουν επαρκείς γνώσεις και εμπειρία ώστε να ασκούν εποπτεία επί του συνόλου των λειτουργιών της εταιρείας.

2.4 Ανώτατη Διοίκηση

Η ομάδα της Ανώτατης Διοίκησης αποτελείται από 9 μέλη (Πίνακας 2-2). Στο Παράρτημα Δ παρουσιάζονται τα βιογραφικά σημειώματα των μελών.²⁰ Και εδώ παρατηρούμε εύκολα τις ικανότητες και την εμπειρία που κατέχουν τα μέλη της Ανώτατης Διοίκησης.

Οι υποχρεώσεις των μελών της υπόκεινται στην εφαρμογή της στρατηγικής όπως φαίνεται και στο μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Από τη στιγμή που έχει αποφασιστεί η στρατηγική και οι γενικές κατευθυντήριες γραμμές, τα δύο μέλη του Δ.Σ. που ανήκουν και στην Ανώτατη Διοίκηση οφείλουν να ενημερώσουν τα υπόλοιπα μέλη ώστε να προχωρήσουν στην εφαρμογή της στρατηγικής. Σε αυτό το σημείο να υπενθυμίσουμε ότι η εφαρμογή της στρατηγικής αποτελείται από τρία στάδια: α) προγράμματα, β) προϋπολογισμούς (budgets) και γ) τις διεργασίες (Σχήμα Προλόγου).

¹⁹ Βλ. το άρθρο 3 παρ. 1 ν. 3016/2002 για τα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

²⁰ hellas online. (2013). *Ετήσια Οικονομική Έκθεση για την Οικονομική Χρήση 2012*. Retrieved 20/09/2013, from <https://www.hol.gr/company/investors/financial-reports>

Πίνακας 2-2

Τα Μέλη της Ανώτατης Διοίκησης

Όνοματεπώνυμο	Θέση
Αντώνιος Κεραστάρης	Chief Executive Officer
Κωνσταντίνος Κόκκαλης	Deputy Chief Executive Officer
Φώτης Κωνσταντέλλος	Chief Commercial Officer
Χριστίνα Γερονικόλα	Corporate Communication Director
Γεώργιος Γιαννέτσος	Finance Director
Εδουάρδος Γκερέκος	Human Resources Director
Δημήτρης Γοργιάς	Network Engineering and Operations Director
Αργύρης Διαμαντής	Information Technology Director
Νικόλαος Ζάχος	Head of Legal Department

Πηγή: (hellas online, 2013)

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*.
Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ξένη

Wheelen T and Hunger D. (2010). *Concepts in Strategic Management & Business Policy*. 12th
edition, Prentice Hall.

Διαδικτυακοί Τόποι

http://www.capital.gr/startpage_weekend.asp

<http://www.intracom.gr/>

<https://www.hol.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Εξωτερικό Περιβάλλον

3.1 Εισαγωγή

Πριν μια επιχείρηση ξεκινήσει τη διαμόρφωση της στρατηγικής, πρέπει πρώτα να εντοπίσει στο εξωτερικό περιβάλλον τις ευκαιρίες που θα εκμεταλλευτεί και τις απειλές που θα αποφύγει. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν τη συγκεκριμένο μέθοδο για να αποφύγουν κάποια έκπληξη και να διασφαλίσουν τη μακροχρόνια, υγιή επίδοση. Σε αυτό το κεφάλαιο εντοπίζονται και αναλύονται οι παράγοντες από το φυσικό, γενικευμένο και άμεσο περιβάλλον.

3.2 Φυσικό Περιβάλλον: Θέματα Βιωσιμότητας

3.2.1 Κλίμα

Η μέση παγκόσμια θερμοκρασία για το 2012 υπολογίστηκε στους 14,5 βαθμούς Κελσίου, σε σύγκριση με τον μέσο όρο της περιόδου 1961-1990 (14 βαθμοί Κελσίου). Η συνεχιζόμενη ανοδική τάση της εκπομπής αερίων του θερμοκηπίου επιβεβαιώνει πως η θέρμανση του πλανήτη θα συνεχιστεί.

Για την Ελλάδα προβλέπεται ότι θα πολλαπλασιαστούν οι ημέρες καύσωνα, καθώς και η συχνότερη εμφάνιση καταιγίδων και πλημμύρων. Οι μεταβολές αυτές θα επιφέρουν με τη σειρά τους σοβαρές επιπτώσεις στην ακεραιότητα των οικοσυστημάτων, στους υδατικούς πόρους, στη δημόσια υγεία, στην προσφορά τροφής, στη βιομηχανία, στις γεωργικές καλλιέργειες, στις μεταφορές και στις υποδομές.

Το ποσοστό εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) στον τομέα των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ) είναι 2% παγκοσμίως και εκτιμάται ότι θα φτάσει στο 3% το 2020. Οι εταιρείες ΤΠΕ θα χρειαστεί να συμβάλουν στη μείωση του ενεργειακού

αποτυπώματος²¹ είτε περιορίζοντας τη μόλυνση που προκαλούν οι ίδιες είτε εφαρμόζοντας αυτές στη βιομηχανία, στις μεταφορές, στο αστικό περιβάλλον και στην πρόληψη φυσικών καταστροφών.²² Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θέσει σαν στόχο να μειωθεί κατά 20% η ενεργειακή κατανάλωση μέχρι το 2020.

Συμπεραίνουμε σύμφωνα με τα παραπάνω ότι θα παρουσιαστούν ευκαιρίες για τον κλάδο μέσα στα επόμενα χρόνια καθώς πολλές επιχειρήσεις θα κληθούν στο να συμβάλουν στη μείωση του ενεργειακού αποτυπώματος. Συγκεκριμένα ο υπό μελέτη κλάδος θα κληθεί να επενδύσει σε «πράσινα δίκτυα». Μια σημαντική απειλή για τον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών είναι το θέμα των πλημμύρων, αφού προκύπτουν σημαντικά τεχνικά προβλήματα στο δημόσιο τηλεφωνικό δίκτυο.

3.2.2 Φυσικοί Πόροι

Οι φυσικοί πόροι μιας χώρας αναφέρονται συνήθως στις οικονομικά αξιοποιήσιμες άμεσες ύλες, κάποιες από τις οποίες χαρακτηρίζονται πηγές ενέργειας. Οι πηγές ενέργειας χωρίζονται σε ανανεώσιμες και μη. Στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ΑΠΕ) έχουμε την ηλιακή, την αιολική, τη γεωθερμική, την ενέργεια κυμάτων και την παλιρροϊκή ενέργεια. Από την άλλη ο γαιάνθρακας, το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο ανήκουν στις μη ανανεώσιμες πηγές.

Η Ελλάδα είναι μία από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που διαθέτει σημαντικότατο ορυκτό πλούτο. Είναι φανερό ότι οι ορυκτοί φυσικοί πόροι είναι απαραίτητη συνιστώσα για τη βιωσιμότητα της οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας.²³ Οι τηλεπικοινωνίες στηρίζονται στις ορυκτές πρώτες ύλες και στην μεταποίησή τους. Τέλος η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από έντονους ανέμους. Για το λόγο αυτό η αιολική ενέργεια πρωταγωνιστεί στην ανάπτυξη των ΑΠΕ που θα συμβάλλει στην ενεργειακή πολιτική της χώρας και θα αναλυθεί στα πλαίσια του οικονομικού περιβάλλοντος.²⁴

²¹ Το ενεργειακό αποτύπωμα είναι η ποσότητα διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) που ελκύεται στην ατμόσφαιρα από τις καθημερινές μας συνήθειες.

²² ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ. (2011). *Η συμβολή των ΤΠΕ στη μείωση του ενεργειακού αποτυπώματος*. Retrieved 11/1/2014, from http://www.observatory.gr/Files/Meletes/GreenICT_3o_final.pdf

²³ ΥΠΕΚΑ. (2009). *Ορυκτοί Φυσικοί Πόροι*. Retrieved 11/1/2014, from <http://www.ypeka.gr/Default.aspx?tabid=294&language=el-GR>

²⁴ INVEST IN GREECE. (2008). *Αιολική*. Retrieved 11/1/2014, from <http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?pid=36§orID=48&la=2>

3.3 Γενικευμένο Περιβάλλον

3.3.1 Οικονομία

Η Ελλάδα ως μέλος της Ευρωζώνης έχει υιοθετήσει το ευρώ ως το κοινό νόμισμα. Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) είναι υπεύθυνη από το 1999 για την άσκηση της ενιαίας νομισματικής πολιτικής για τις χώρες που ανήκουν στην Ευρωζώνη. Σε συνεργασία με τις εθνικές κεντρικές τράπεζες (ΕθνΚΤ) των χωρών της ζώνης έχουν το καθήκον να διατηρούν την αγοραστική δύναμη του ευρώ. Με άλλα λόγια στόχος της ΕΚΤ είναι με τη διατήρηση της σταθερότητας των τιμών, η νομισματική πολιτική να συμβάλει στη διατηρήσιμη ανάπτυξη, την οικονομική ευημερία και τη δημιουργία θέσεων εργασίας.²⁵

Η διεθνής οικονομική κρίση και η πενταετής τροχιά ύφεσης στην Ελλάδα έχουν φέρει σε δύσκολη θέση την ελληνική αγορά. Η χώρα αυτή τη στιγμή δίνει μια δύσκολη μάχη για να ανακτήσει την εμπιστοσύνη των επενδυτών και των αγορών, καθώς και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα ρευστότητας. Έχει επιστρέψει στις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας σε ότι αφορά τους περισσότερους οικονομικούς δείκτες. Ενδεικτικά, η παραγωγή πλούτου (ΑΕΠ) έχει πέσει στα επίπεδα του 2000.

Παρόλα αυτά τα πρώτα σημάδια βελτίωσης του κλίματος εμφανίζονται. Ο Δείκτης Οικονομικού Κλίματος το δίμηνο Δεκεμβρίου 2012 - Ιανουαρίου 2013 κινήθηκε περί τις 86-87 μονάδες, που είναι οι υψηλότερες τιμές του εδώ και δύο χρόνια (από το Φεβρουάριο του 2011), γεγονός που υποδηλώνει ότι έχουν αμβλυνθεί αισθητά οι μεγάλες αβεβαιότητες των προηγούμενων μηνών. Ανάλογο συμπέρασμα προκύπτει από τις εξελίξεις στο Χρηματιστήριο Αθηνών, όπου οι τιμές των μετοχών έχουν υπερδιπλασιαστεί από τις αρχές Ιουνίου του 2012. Βελτίωση της εμπιστοσύνης μαρτυρεί και η αντιστροφή της πτωτικής τάσης των καταθέσεων, οι οποίες από τα μέσα Ιουνίου 2012 έως το τέλος Ιανουαρίου 2013 έχουν αυξηθεί κατά 15 δισ. ευρώ. Παρακάτω θα εξετασθούν οι μακροοικονομικοί δείκτες της ευρωπαϊκής και της ελληνικής οικονομίας.

²⁵ ΕΚΤ. (2013). European Central Bank. Retrieved 1/5/2013, from <http://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>

3.3.1.1 Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ)

Το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ ή GDP) είναι ο απλούστερος τρόπος για να μετρήσουμε το συνολικό επίπεδο της οικονομικής δραστηριότητας και να βγάλουμε ένα πρώτο συμπέρασμα για το βιοτικό επίπεδο μιας χώρας. Μια καθοδική πορεία του ΑΕΠ καθορίζει το ύψος της αύξησης της ανεργίας και απεικονίζει συνολικά τη μείωση των μισθών, των συντάξεων, του τζίρου των επιχειρήσεων, των δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων.

Σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία της Eurostat και της ΕΛ.ΣΤΑΤ. το ΑΕΠ στην Ευρωζώνη μειώθηκε κατά 0,6% για το 2012 ενώ για την Ελλάδα υποχώρησε για πέμπτο κατά σειρά έτος κατά 6,4%. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η σωρευτική μείωση της πενταετίας 2008 - 2012 να ανέλθει στο 20,1%. Οι προβλέψεις δείχνουν ότι θα συνεχιστεί η ύφεση για το 2013 με ηπιότερο ρυθμό ενώ στη διάρκεια του 2014 θα αρχίσουν να καταγράφονται θετικοί ρυθμοί μεταβολής του ΑΕΠ.

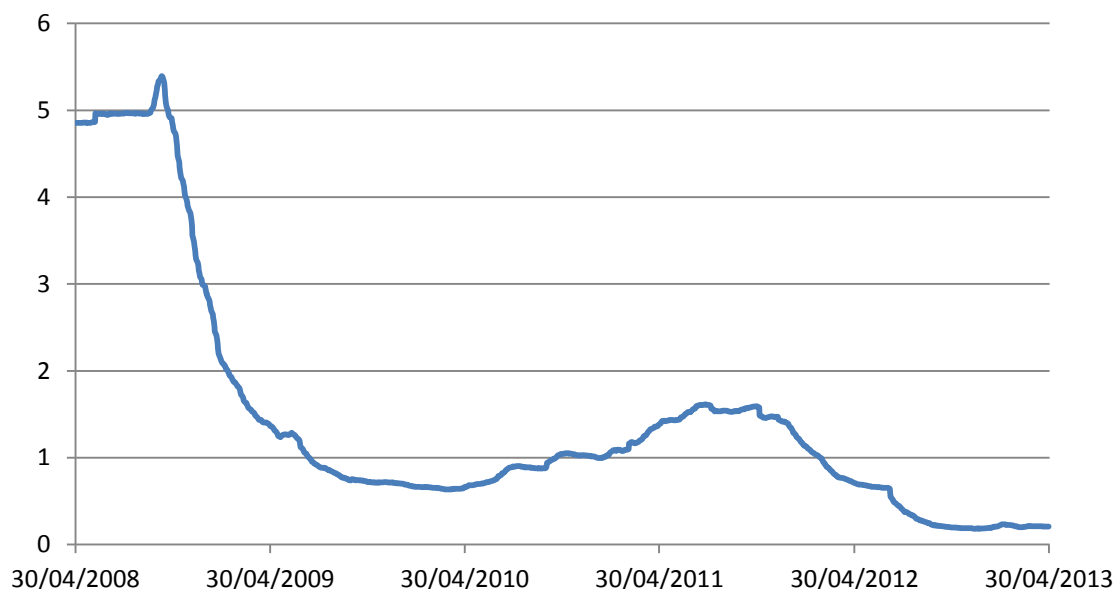
3.3.1.2 Επιτόκια

Τα επιτόκια είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την επενδυτική πολιτική μιας επιχείρησης. Αν όλοι οι παράγοντες παραμείνουν σταθεροί, η άνοδος των πραγματικών επιτοκίων αποθαρρύνει τις επενδύσεις, καθώς ολοένα και λιγότερες επενδυτικές επιλογές παρέχουν αποδόσεις επαρκείς για την κάλυψη του υψηλότερου κόστους κεφαλαίου. Εν ολίγοις, μια άνοδος των επιτοκίων θα λειτουργήσει ανασταλτικά όσον αφορά την τρέχουσα κατανάλωση των νοικοκυριών και την επενδυτική δραστηριότητα των επιχειρήσεων.²⁶ Η ΕΚΤ μείωσε το βασικό επιτόκιο χορηγήσεων στο 0,5% με σκοπό να κρατήσει χαμηλά το κόστος δανεισμού ώστε να αντιμετωπίσει την κρίση στην Ευρωζώνη.

Η hellas online διατηρεί το δανεισμό της σε προϊόντα κυμαινόμενου επιτοκίου (Euribor - euro interbank offered rate), 3μηνης και 6μηνης διάρκειας. Οι επιπτώσεις από τις διακυμάνσεις των επιτοκίων έχουν σημαντικό αποτέλεσμα στις ταμειακές ροές των λειτουργικών δραστηριοτήτων της εταιρείας. Για παράδειγμα μια αύξηση του επιτοκίου κατά 1% προκαλεί ζημία κατά 1,7 εκατ. ευρώ. Βλέπουμε από το Διάγραμμα 3-1 ότι τον Ιανουάριο

²⁶ ΕΚΤ. (2011). *Σταθερότητα των τιμών: Γιατί είναι σημαντική για σένα*. Retrieved 14/5/2013, from http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/price_stability_web_2011el.pdf

του 2012 το Euribor κυμαινόταν στο 1,33% ενώ η τιμή του τον Απρίλιο του 2013 έφτασε στο 0,207%, δηλαδή μια σημαντική ελάφρυνση της τάξεως του 1,123% στη μηνιαία δόση.²⁷



Πηγή: *Euribor-rates.eu*

Διάγραμμα 3-1: Ιστορική Εξέλιξη Επιτοκίου Euribor

3.3.1.3 Ποσοστά Πληθωρισμού

Ο πληθωρισμός στη ζώνη του ευρώ σημείωσε περιορισμένη επιβράδυνση από 2,7% το Δεκέμβριο του 2011 σε 2,2% το Δεκέμβριο του 2012. Από την ΕΚΤ αναμένεται να αποκλιμακωθεί ο πληθωρισμός και να διαμορφωθεί μεταξύ 1,1% και 2,1% για το 2013, και μεταξύ 0,6% και 2,2% για το 2014.

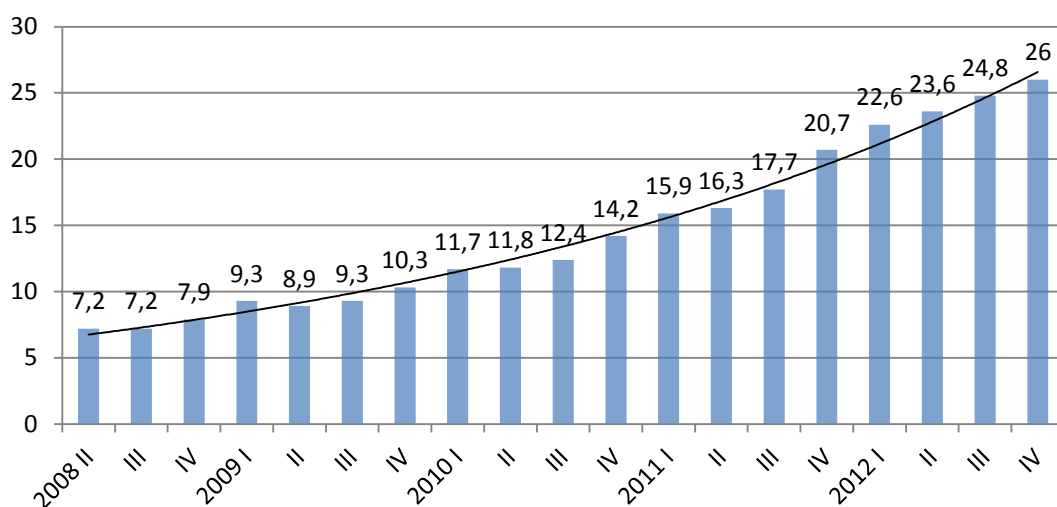
Ο μέσος Δείκτης του δωδεκάμηνου Σεπτεμβρίου 2011 – Αύγουστος 2012, σε σύγκριση προς τον ίδιο Δείκτη Σεπτεμβρίου 2010 – Αύγουστος 2011, παρουσίασε αύξηση 2,1%, έναντι αύξησης 4,1%, που σημειώθηκε κατά τα αντίστοιχα προηγούμενα δωδεκάμηνα. Μείωση του Δείκτη τιμών κατά 1,9% στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, λόγω μείωσης των τιμών των τηλεφωνικών υπηρεσιών. Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών είναι ίσως η μόνη αγορά στην οποία παρατηρούνται πραγματικές μειώσεις στις τιμές.

²⁷ [naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr). (2013). *EURIBOR*. Retrieved 2/5/2013, from <http://www.naftemporiki.gr/finance/quote?id=EURIBOR3M&tab=4>

Όταν οι τιμές είναι σταθερές οι επιχειρήσεις δεν διατρέχουν τον κίνδυνο να παρερμηνεύσουν τις μεταβολές του γενικού επιπέδου τιμών ως μεταβολές των σχετικών τιμών, έτσι είναι σε θέση να λαμβάνουν ορθότερες καταναλωτικές και επενδυτικές αποφάσεις. Η αβεβαιότητα για το ρυθμό πληθωρισμού μπορεί επίσης να οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε λανθασμένες αποφάσεις σχετικά με το εργατικό δυναμικό.

3.3.1.4 Επίπεδο Ανεργίας

Ο αριθμός των ανέργων στα 17 μέλη της Ευρωζώνης ξεπερνά πλέον τα 19 εκατομμύρια σε ποσοστό που κυμαίνεται στο 12,2%.²⁸ Η Ελλάδα κατέχει τα πρωτεία στην ανεργία με ποσοστό 27% στο τρίτο τρίμηνο του 2013. Ο αριθμός των απασχολούμενων ανήλθε σε 3.635.905 άτομα και των ανέργων σε 1.345387.²⁹



Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Διάγραμμα 3-2: Ποσοστό % Ανεργίας (2008 - 2012)

Όπως παρατηρούμε και στο Διάγραμμα 3-2 η ανεργία το 2008 στην Ελλάδα ήταν σχετικά χαμηλή. Το 2009 η ανεργία αυξήθηκε ως αποτέλεσμα της διεθνούς κρίσης καθώς και το 2010 ως συνέπεια της περιοριστικής δημοσιονομικής πολιτικής που εφαρμόστηκε εξαιτίας της

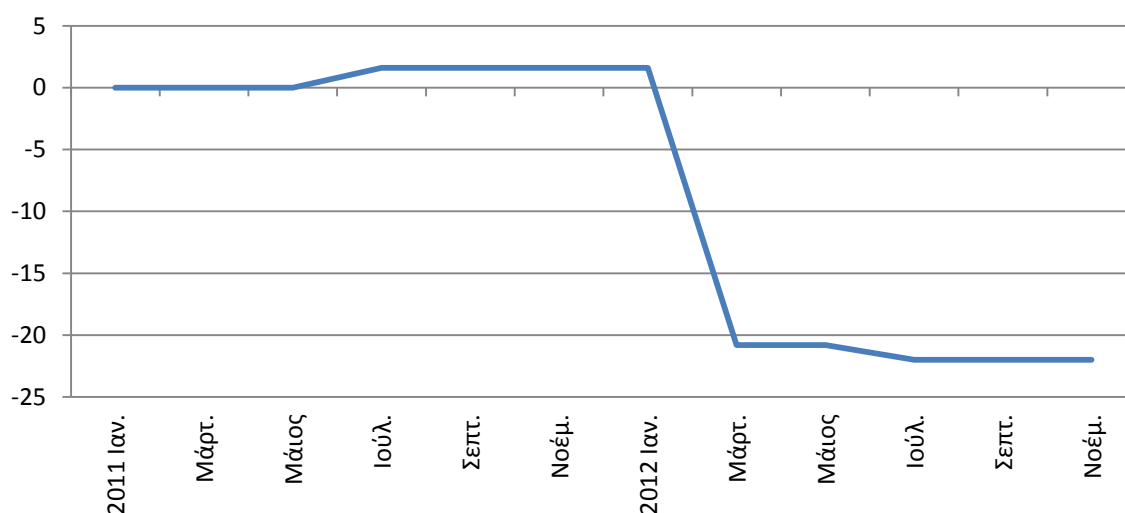
²⁸ Eurostat. (2013). *Statistics Database*. Retrieved 17/5/2013, from <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>

²⁹ ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2013). *Ελληνική Στατιστική Αρχή*. Retrieved 17/5/2013, from <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE>

κρίσης χρέους. Τα επόμενα τρία χρόνια ξεπέρασε το 24% ως επακόλουθο της γενικότερης κρίσης της ελληνικής οικονομίας και των μέτρων που έχουν ληφθεί για τη δημοσιονομική εξυγίανση. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας παρατηρείται στους νέους ηλικίας 15-24 ετών με ποσοστό που αγγίζει το 57,2%. Το 2014 αναμένεται η Ελλάδα να ανακάμψει και να μειωθεί οριακά η ανεργία σύμφωνα με προβλέψεις της Ε.Ε.

3.3.1.5 Έλεγχος Μισθών/Τιμών

Σύμφωνα με τις Εθνικές Γενικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας το κατώτατο ημερομίσθιο των εργατών ανέρχεται στα 26,18 ευρώ ενώ ο κατώτατος μισθός υπαλλήλων ορίστηκε στα 586,08 ευρώ (22% μείωση σε σχέση με το 2011).³⁰ Φυσικό επακόλουθο του νέου νόμου είναι η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, με συνέπεια τη μείωση της συνολικής ζήτησης. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των τιμών και βέβαια τη μείωση των κερδών των επιχειρήσεων.

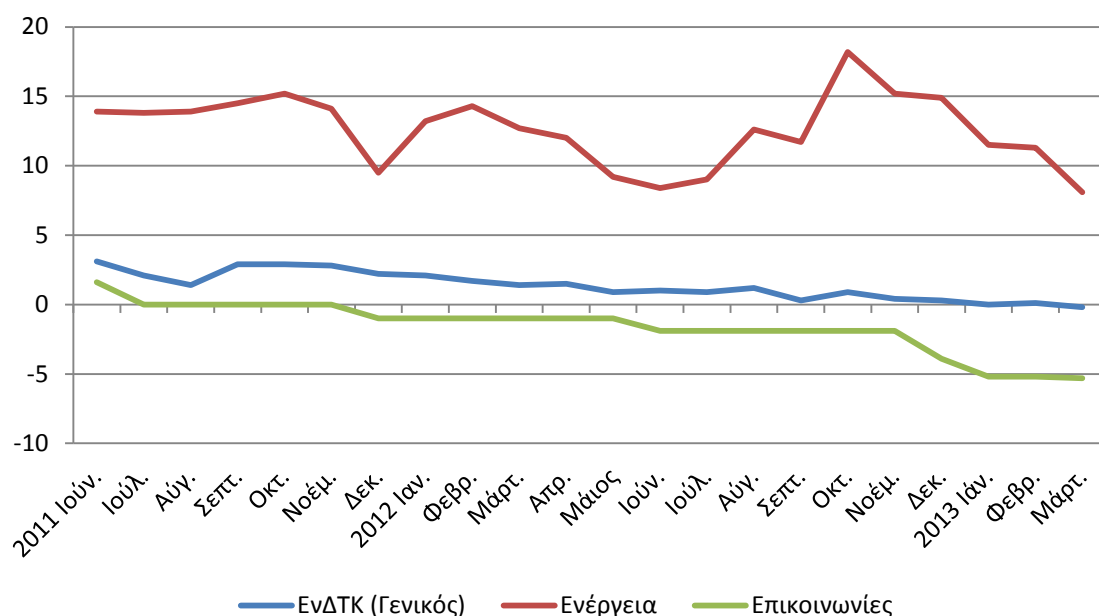


Πηγή: Εθνικές Γενικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας, Ν.4046/2012 (παρ. 6, αρ. 1) και Π.Υ.Σ. αρ. 6/28.2.2012

Διάγραμμα 3-3: (%) Μεταβολή κατώτατων αποδοχών έναντι προηγ. έτους

³⁰ Σημείωση: Από 14.2.2012 για τους νέους κάτω των 25 ετών το κατώτατο ημερομίσθιο ορίστηκε σε 22,83 ευρώ και ο κατώτατος μισθός σε 510,95 ευρώ.

Οι τιμές στις υπηρεσίες των τηλεπικοινωνιών έχουν μειωθεί κατά 5,1% όσον αφορά τα στοιχεία του Μαρτίου του 2013 με το αντίστοιχο διάστημα του 2012, ενώ ο Γενικός Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (Γ.Δ.Τ.Κ.) έχει μειωθεί κατά 0,2.³¹ Σε υψηλά επίπεδα τιμών παραμένει η ενέργεια. Στο Διάγραμμα 3-4 αποτυπώνεται για τις επικοινωνίες και την ενέργεια η μεταβολή του εναρμονισμένου δείκτη τιμών καταναλωτή.



Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Διάγραμμα 3-4: ΕνΔΤΚ - Βασικές Κατηγορίες (%)

3.3.1.6 Εναλλακτικές Πηγές Ενέργειας

Η Ευρωπαϊκή Ενεργειακή Στρατηγική βρίσκεται ανάμεσα στις βασικές προτεραιότητες της Ε.Ε. για τα επόμενα χρόνια. Απαραίτητος είναι ο ασφαλής και βιώσιμος ενεργειακός εφοδιασμός των ευρωπαϊκών οικονομιών, ενώ άμεση προτεραιότητα δίνεται στις ανανεώσιμες πηγές και στα διευρωπαϊκά ενεργειακά έργα με κύριο στόχο μία ανταγωνιστική αναπτυξιακά Ευρώπη με μειωμένη ενεργειακή κατανάλωση.

³¹ ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2013). *Ελληνική Στατιστική Αρχή*. Retrieved 17/5/2013, from <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE>

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Οδηγία η συμβολή των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας στην τελική κατανάλωση ενέργειας θα πρέπει να φτάνει σε ποσοστό 20%. Αυτό θα βοηθήσει μελλοντικά στη μείωση των τιμών της ενέργειας.

3.3.1.7 Κόστος ενέργειας

Το κόστος ενέργειας τα τελευταία χρόνια έχει εκτιναχθεί λόγω κυρίως της υπερφορολόγησης και των στρεβλώσεων της αγοράς, συμβάλλοντας στην απώλεια της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Η Ελλάδα συγκριτικά με τις χώρες της Ε.Ε. παρουσιάζει τους υψηλότερους συντελεστές Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (ΕΦΚ) που φτάνουν το 5% του τελικού κόστους για τα τιμολόγια του ρεύματος. Η Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ) έχει προτείνει από 19 Φεβρουαρίου με επιστολή στον υπουργό Οικονομικών και Περιβάλλοντος τη θέσπιση μέτρων οικονομικής υποστήριξης (φοροαπαλλαγές και εκπτώσεις) επιχειρήσεων με υψηλό ενεργειακό κόστος.³² Σύμφωνα με το Διάγραμμα 3-4 η τιμή της ενέργειας παραμένει σε υψηλά επίπεδα σε σχέση με τον Γενικό Δείκτη Κατανάλωσης.

3.3.1.8 Διαθέσιμο εισόδημα

Με τον όρο διαθέσιμο εισόδημα εννοούμε το ποσό που μένει διαθέσιμο αφού πρώτα ένα πρόσωπο ή μια εταιρεία έχουν καλύψει τις βασικές ανάγκες τους. Η υποχώρηση της ιδιωτικής κατανάλωσης αποδίδεται στη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών, λόγω της μείωσης των αμοιβών, της σημαντικής μείωσης του αριθμού των απασχολούμενων και της αυξημένης φορολογικής επιβάρυνσης, καθώς και στον περιορισμό της καταναλωτικής πίστης και στη διάχυτη αβεβαιότητα. Το ακαθάριστο διαθέσιμο εισόδημα του τομέα των νοικοκυριών μειώθηκε κατά 9,6% το τελευταίο τετράμηνο του 2012 σε σύγκριση με το αντίστοιχο του 2011. Οι κύριοι λόγοι είναι η μείωση κατά 12,2% των αποδοχών των εργαζομένων, κατά 6,5% των κοινωνικών παροχών και η αύξηση κατά 18,5% των φόρων στο εισόδημα και την περιουσία.

³² in.gr. (2013). Εκπτώσεις φόρων για τις ενεργοβόρες επιχειρήσεις προτείνει η ΡΑΕ. Retrieved 6/5/2013, from <http://news.in.gr/economy/article/?aid=1231245335>

3.3.2 Τεχνολογία

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και στη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους.

3.3.2.1 Έξοδα του κράτους και του κλάδου για Έρευνα και Ανάπτυξη

Το 3% του ΑΕΠ της Ε.Ε. πρέπει να επενδύεται στην Έρευνα και την Ανάπτυξη (E&A) σύμφωνα με τη στρατηγική «Ευρώπη 2020».³³ Τον Απρίλιο του 2012 η Ειδική Γραμματεία Ψηφιακού Σχεδιασμού του Υπουργείου Ανάπτυξης, στο πλαίσιο του Επιχειρηματικού Προγράμματος «Ψηφιακή Σύγκλιση» (ΕΣΠΑ 2007-2013), ανακοίνωσε την προκήρυξη της δράσης κρατικής ενίσχυσης «ICT4GROWTH» προϋπολογισμού 120 εκ. ευρώ. Αποτελεί μια από τις σημαντικότερες δράσεις κρατικής ενίσχυσης που έχουν ανακοινωθεί μέχρι σήμερα στοχεύοντας σε έναν κλάδο που αποτελεί στρατηγικό αναπτυξιακό στόχο.³⁴

Η ελληνική κυβέρνηση ενισχύει τις δραστηριότητες στην E&A και επενδύει σε τομείς υψηλής τεχνολογίας προκειμένου να εκμεταλλευτεί το πνευματικό κεφάλαιο της χώρας. Η συνεργασία μεταξύ πανεπιστημίων και επιχειρήσεων αυξάνεται τα τελευταία χρόνια, δίνοντας νέα ώθηση για εξελίξεις στην καινοτομία. Τα Τεχνολογικά Πάρκα σε διάφορους νομούς της Ελλάδας είναι μερικοί από τους οργανισμούς που υποστηρίζουν την E&A. Το Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας (ΙΤΕ) ιδρύθηκε το 1983 και έχει αναγνωριστεί ως ένα από τα κορυφαία ερευνητικά κέντρα της Ευρώπης.

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στο κλάδο της σταθερής τηλεφωνίας επενδύουν ετησίως στην E&A περίπου το 1-2% των καθαρών πωλήσεων,³⁵ δηλαδή 34 εκατ. ευρώ ετησίως. Ενώ

³³ ΕΥΡΩΠΗ 2020. (2013). *Στόχοι της στρατηγικής “Ευρώπη 2020”*. Retrieved 5/4/2013, from http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_el.htm

³⁴ ΕΣΠΑ 2007-2013. (2013). *Προκηρύχθηκε η δράση κρατικής ενίσχυσης “ICT4GROWTH”*. Retrieved 5/4/2013, from <http://www.espa.gr/el/Pages/NewsFS.aspx?item=351>

³⁵ ERAWATCH. (2013). *Monitoring industrial research: The 2011 EU Industrial R&D Investment SCOREBOARD*. Retrieved 12/1/2014, from <http://iri.jrc.ec.europa.eu/research/docs/2011/SB2011.pdf>

οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο κομμάτι του τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού επενδύουν περίπου το 13% των καθαρών πωλήσεων.

3.3.2.2 Εστίαση σε Τεχνολογικές Προσπάθειες

Αναμφισβήτητα διανύουμε μια περίοδο τεχνολογικής επανάστασης. Παγκοσμίως, κράτη και επιχειρήσεις έχουν εστιάσει όλες τις προσπάθειές τους στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών που θα βελτιώσουν τις οικονομίες των χωρών, το κόστος των επιχειρήσεων, τη ζωή των ανθρώπων και θα παρέχουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στους καταναλωτές.

Η εταιρεία Cisco παρουσίασε οκτώ τεχνολογικές τάσεις που θα σηματοδοτήσουν την εξέλιξη του τομέα για το 2014 και τα επόμενα χρόνια.³⁶ Σύμφωνα με τα συμπεράσματά της οι τάσεις θα είναι οι εξής:

- Διαδραστική συνεργασία μέσω Web.
- Υπηρεσίες χρήστη βάσει περιβάλλοντος.
- Internet of Everything (IoE) και επικοινωνίες M2M.
- Βίντεο υπερ-υψηλής ευκρίνειας.
- Ανάλυση σε πραγματικό χρόνο.
- Νέες αρχιτεκτονικές Internet.
- Αυτόνομα συστήματα δικτύου.
- Cloud πολλαπλών προμηθευτών.

Τέλος εστίαση δίνεται παγκοσμίως στην ανάπτυξη έξυπνων δικτύων (smartgrids) και «πράσινων δικτύων». Αντιλαμβανόμαστε σύμφωνα με τα παραπάνω ότι για τους Τηλεπικοινωνιακούς Παρόχους (ΤΠ) θα προκύψουν αρκετές ευκαιρίες και απειλές, που θα παρουσιαστούν στην σύνοψη των εξωτερικών παραγόντων.

³⁶ neo2.gr. (2013). *Cisco: οκτώ τεχνολογικές τάσεις για το 2014*. Retrieved 13/1/2014, from http://www.neo2.gr/web/neo2.gr/home2/-/asset_publisher/78mX/content/cisco:-οκτω-τεχνολογικες-τασεις-για-το-2014;jsessionId=F92FB503E5F804AAB5921F48BCE7D5DC

3.2.2.3 Προστασία ευρεσιτεχνιών

Μία εφεύρεση έχει νομική προστασία μόνο όταν κατοχυρωθεί με Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας (ΔΕ) ή Πιστοποιητικό Υποδείγματος Χρησιμότητας (ΠΥΧ). Στην Ελλάδα ο αρμόδιος φορέας για τους τίτλους προστασίας είναι αποκλειστικά ο Οργανισμός Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (ΟΒΙ). Ο τίτλος προστασίας απονέμεται στον δικαιούχο για διάρκεια 20 χρόνων και παρέχει το μονοπωλιακό δικαίωμα στους δικαιούχους να εκμεταλλεύονται το επινόημά τους στην Ελλάδα. Επίσης ο δικαιούχος μπορεί να καταθέσει στον ΟΒΙ πλήρη αίτηση για Ευρωπαϊκό Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας ή διεθνή αίτηση.³⁷

3.2.2.4 Νέα προϊόντα

Κάθε χρόνο εταιρείες υψηλής τεχνολογίας εξετάζουν τα νέα τεχνολογικά προϊόντα και ξεχωρίζουν τις πιο καινοτόμες ιδέες που πιστεύουν ότι θα αλλάξουν τον κόσμο τα επόμενα χρόνια. Σύμφωνα με την εταιρεία IBM οι εφαρμογές κινητών τηλεφώνων, οι τρισδιάστατες φωτογραφίες, τα συγκοινωνιακά συστήματα, οι νέες τεχνολογίες στον τομέα της ενέργειας και οι έξυπνες συσκευές θα ξεχωρίσουν την επόμενη πενταετία.³⁸

3.3.2.5 Βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω αυτοματοποίησης

Για τις επιχειρήσεις οι νέες τεχνολογίες που θα βρίσκονται στο επίκεντρο τα επόμενα χρόνια είναι οι M2M, Cloud και Enterprise Mobility. Πρωταγωνιστικό ρόλο στη διακίνηση δεδομένων στο Διαδίκτυο θα παίξει στο άμεσο μέλλον η τεχνολογία Cloud. Οι προβλέψεις αναφέρουν ότι έως το 2020 το 40% των δεδομένων θα διακινούνται μέσα στο «νέφος» του Διαδικτύου.³⁹ Η εξοικονόμηση πόρων, η βελτίωση του λειτουργικού κόστους και η αειφόρος

³⁷ Οργανισμός Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας. (2013). *ΔΕ & ΠΥΧ*. Retrieved 13/1/2014, from <http://www.obi.gr/obi/?tabid=263>

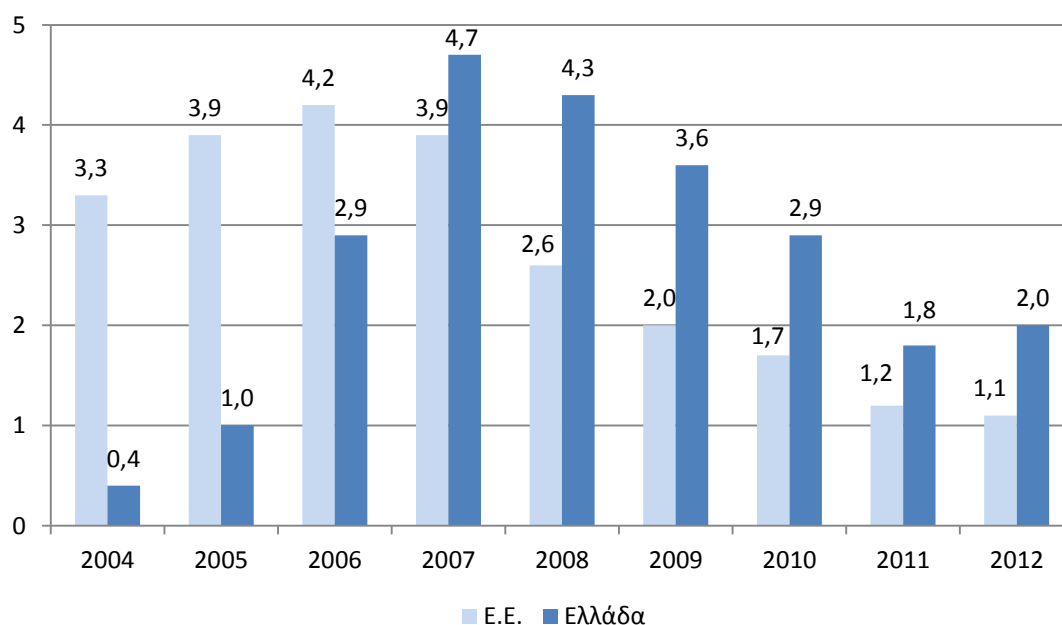
³⁸ ΣΚΑΪ.gr. (2013). *Πέντε τεχνολογίες που θα αλλάζουν τον κόσμο σε πέντε χρόνια*. Retrieved 13/1/2014, from <http://www.skai.gr/news/technology/article/223455/pede-tehnologies-pou-tha-allaxoun-ton-kosmo-se-pente-chronia/>

³⁹ infocom.gr. (2013). *Το 40% των data θα διακινείται μέσω cloud ως το 2020*. Retrieved 13/1/2014, from <http://www.infocom.gr/2013/11/26/40-ton-data-tha-diakivnetai-meso-cloud-ws-to-2020/12789/>

ανάπτυξη των επιχειρήσεων θα αυξάνει με γεωμετρική πρόοδο όσο περνάνε χρόνια με τη χρήση των παραπάνω τεχνολογιών, δίνοντάς τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.3.2.6 Διαθεσιμότητα Διαδικτύου

Το νέο μοντέλο ανάπτυξης για την Ελλάδα, «Νέα Οικονομία 2012 – 2016», στοχεύει στη διείσδυση της προσβασιμότητας του Διαδικτύου σε ποσοστό 75% επί του συνολικού Ελληνικού πληθυσμού σε μια πενταετία. Η Ευρώπη εμφανίζει ποσοστό διείσδυσης 63,2% και η Ελλάδα 54% για το 2012.⁴⁰



Πηγή: EETT (βάσει στοιχείων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής – Digital Agenda Scoreboard 2013)

Διάγραμμα 3-5: Ετήσια Αύξηση της Ευρυζωνικής Διείσδυσης / 100 κατοίκους

Η ευρυζωνική διείσδυση στην Ελλάδα ανήλθε στο 23,8% του πληθυσμού έναντι 21,8% το 2011. Η αύξηση της ευρυζωνικής διείσδυσης στην Ελλάδα κατά το 2012 ήταν 2 γραμμές ανά 100 κατοίκους έναντι 1,8 το 2011, γεγονός που υποδηλώνει ότι συνεχίζεται σταθερά η πορεία σύγκλισης της Ελλάδας με την υπόλοιπη Ευρώπη. (EETT(α), 2012) Τέλος όπως θα

⁴⁰ Internet World Stats. (2013). *Internet Users in Europe*. Retrieved 11/1/2014, from <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm>

διαπιστώσουμε και στο Διάγραμμα 3-5, ο ρυθμός αύξησης της ευρυζωνικής διείσδυσης επανέρχεται σε θετικές τιμές.

3.3.2.7 Τηλεπικοινωνιακή υποδομή

Όσον αφορά την κατασκευή δικτύων οπτικών ινών, η Ευρώπη βρίσκεται αρκετά πίσω από την Ασία και από αρκετές πολιτείες των ΗΠΑ, τη στιγμή που οι Βρυξέλες θεωρούν πως το Διαδίκτυο υψηλής ταχύτητας μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην ανάκαμψη της ευρωπαϊκής οικονομίας. Αρμόδια αρχή για τον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα είναι το υπουργείο Ανάπτυξης και Υποδομών.

Ο αρμόδιος υπουργός βρίσκεται σε συζήτηση με την Ε.Ε. για την Εθνική Ευρυζωνική Στρατηγική, η οποία βρίσκεται υπό διαμόρφωση και αφορά δύο άξονες: τις «προηγμένες ευρυζωνικές υποδομές»⁴¹ και τις «καινοτόμες ψηφιακές υπηρεσίες»⁴². Όσον αφορά τον πρώτο άξονα υπάρχουν δύο σχέδια του υπουργείου για το 2013, το Rural Broadband⁴³ και το Fiber to the Home. Κύρια μέσα για την επίτευξη των σχεδίων αποτελούν οι μηχανισμοί χρηματοδότησης των ΣΔΙΤ, ΕΣΠΑ, JESSICA, και του νέου Ευρωπαϊκού Προγράμματος «Διασυνδέοντας την Ευρώπη (CEF)».⁴⁴

Ένα νέο ρυθμιστικό πλαίσιο πρότεινε η Ευρωπαϊκή επιτροπή, στο οποίο οι πάροχοι θα μπορούν να χρησιμοποιούν τους υπόγειους αγωγούς των εταιρειών ύδρευσης, ρεύματος και φυσικού αερίου για να εγκαταστήσουν τα δίκτυά τους. Το σκάψιμο των δρόμων για την τοποθέτηση οπτικών ινών αντιστοιχεί στο 80% του κόστους εγκατάστασης νέων δικτύων.⁴⁵

3.3.2.8 Δραστηριότητα ηλεκτρονικής πειρατείας

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η ανάπτυξη της πληροφορικής επέφερε μια πρωτοφανή επανάσταση στην επικοινωνία, αλλάζοντας τη μορφή του κόσμου. Η εμφάνιση

⁴¹ Αφορά τις σταθερές, ασύρματες και δορυφορικές υποδομές

⁴² Αφορά τη μεταφορά δεδομένων, βίντεο, διαδικτυακή τηλεόραση, ηλεκτρονικές συναλλαγές κλπ

⁴³ Αφορά πρόγραμμα για την ευρυζωνική διασύνδεση αγροτικών, νησιωτικών και απομακρυσμένων περιοχών

⁴⁴ infocom.gr (2012). *Η Εθνική Ευρυζωνική Στρατηγική παραμένει ζωντανή*. Retrieved 4/6/2013, from <http://www.infocom.gr/2012/10/23/h-eunikh-eyrvzvnikh-stratighkh-paramenei-zvntanh/7122/>

⁴⁵ GreekInformatics (2013). *Προτάσεις της Ε.Ε. για 30% φθηνότερη εγκατάσταση ευρυζωνικών δικτύων*. Retrieved 4/6/2013, from <http://www.greekinformatics.gr/tilepikoinonies/ensirmata/2122-protaseiseugia30meiosieurizonikessindeseis.html>

των βάσεων δεδομένων σε συνδυασμό με τη διάδοση του Διαδικτύου έχει κάνει την αντιγραφή και την ηλεκτρονική διάδοση των πνευματικών δημιουργημάτων αποτελεσματική και εξαιρετικά απλή.

Σύμφωνα με στοιχεία εταιρειών του κλάδου πληροφορικής, μουσικής και θεάματος, η πειρατεία στο Διαδίκτυο σε λογισμικό, ταινίες, μουσική και ηλεκτρονικά παιχνίδια έχει προκαλέσει τα τελευταία επτά χρόνια απώλειες για την εθνική οικονομία που προσεγγίζουν το 1 δις ευρώ. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η λιανική αξία του παράνομου λογισμικού ξεπερνά τα 50 δις ευρώ.⁴⁶

Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη που επικαλείται η Δίωξη Ηλεκτρονικού Εγκλήματος, η χώρα μας κατέχει την τρίτη υψηλότερη θέση στην Ευρώπη στο παράνομο κατέβασμα αρχείων. Επισημαίνεται ότι 6 στους 10 έλληνες χρήστες του Διαδικτύου ακολουθούν αυτή την πρακτική.

Το σύστημα που σήμερα προτείνεται είναι η έγγραφη ειδοποίηση του παρόχου προς τον χρήστη – πελάτη που διακινεί παράνομα περιεχόμενο στο Διαδίκτυο. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται σήμερα στη Γαλλία και στο Ηνωμένο Βασίλειο. Στην τρίτη έγγραφη ειδοποίηση διακόπτεται η παροχή. Οι Τηλεπικοινωνιακοί Πάροχοι για να κάνουν τα παραπάνω πρέπει να παρακολουθούν συνεχώς τους συνδρομητές τους, ώστε να διαπιστώνουν ποιοι πλοηγούνται παράνομα και ποιοι νόμιμα.

3.3.3 Πολιτικό – Νομικό

Η στάση που έχει η εκλεγμένη κυβέρνηση έναντι των επιχειρήσεων είναι ένας από τους σημαντικούς παράγοντες διαμόρφωσης του γενικευμένου περιβάλλοντος. Η κυβερνητική πολιτική απέναντι στον κλάδο μπορεί να επηρεάσει τις επιχειρήσεις με ποικίλους τρόπους. Παρακάτω παρατίθενται και αναλύονται κάποιοι σημαντικοί παράγοντες. Η μεγαλύτερη αμφιβολία για τον κλάδο είναι το αποτέλεσμα των επόμενων εκλογών, καθώς μία αλλαγή στο πολιτικό σκηνικό μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

⁴⁶ ΤΟ ΒΗΜΑ (2010). *Συλλήψεις για πειρατεία ψηφιακού υλικού στο Διαδίκτυο*. Retrieved 5/6/2013, from <http://www.tovima.gr/society/article/?aid=319597>

3.3.3.1 Αντιμονοπωλιακοί Κανονισμοί

Η αντιμονοπωλιακή νομοθεσία καλύπτει δύο κανόνες απαγόρευσης που διατυπώθηκαν στη συνθήκη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Κομισιόν): α) η απαγόρευση συμφωνιών που περιορίζουν τον ανταγωνισμό και β) οι εταιρείες που κατέχουν δεσπόζουσα θέση δεν επιτρέπεται να κάνουν κατάχρηση της θέσης τους.⁴⁷ Στον κλάδο των ηλεκτρονικών επικοινωνιών τον έλεγχο έχει αναλάβει η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ). Κάθε συμφωνία μεταξύ των εταιρειών στον κλάδο πρέπει να εγκριθεί πρώτα από την ΕΕΤΤ.

3.3.3.2 Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος

Προτεραιότητα του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής (ΥΠΕΚΑ) αποτελεί η προστασία της βιοποικιλότητας και η μείωση των επιπτώσεων της ρύπανσης στη δημόσια υγεία και τα οικοσυστήματα. Στους τομείς της περιβαλλοντικής πολιτικής συμπεριλαμβάνεται η προστασία από τις δυσμενείς επιπτώσεις των ακτινοβολιών.

Η δημιουργία και μετάδοση ακτινοβολιών, που στις μέρες μας είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες λόγω της πολλαπλότητας και ποικιλίας των τεχνολογικών εφαρμογών, έχουν σημαντικές επιδράσεις στην ανθρώπινη υγιεινή και ασφάλεια καθώς και στο περιβάλλον. Η Ελληνική Επιτροπή Ατομικής Ενέργειας (ΕΕΑΕ) είναι η εθνική ρυθμιστική αρχή, που έχει αναλάβει την προστασία του πληθυσμού, των εργαζομένων και του περιβάλλοντος από τις παραγόμενες ακτινοβολίες, ασκώντας συχνούς ελέγχους σε Τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις.

3.3.3.3 Παγκόσμια νομοθεσία για την αύξηση της θερμοκρασίας

Η Ε.Ε. είναι πρωτοπόρα στην παγκόσμια προσπάθεια ανάσχεσης της κλιματικής αλλαγής και προστασίας του περιβάλλοντος με συμβολή στις παγκόσμιες συμφωνίες του Κιότο και της Κοπεγχάγης. Με την ευρωπαϊκή πολιτική περιβάλλοντος δίνεται προτεραιότητα στην προστασία της ευρωπαϊκής βιοποικιλότητας, των υδάτων καθώς και της ατμόσφαιρας. Με το

⁴⁷ eu4journalists (2003-2011). *Ανταγωνισμός*. Retrieved 7/6/2013, from <http://www.eu4journalists.eu/index.php/dossiers/greek/C9/14/>

σύστημα εμπορίας ρύπων η Ε.Ε. έχει ως στόχο τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. Στόχος της Ευρώπης είναι μέχρι το 2020 να έχει μειωθεί η εκπομπή των αερίων κατά 20% σε σχέση με το 1990, εξασφάλιση του 20% της ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές και αύξηση κατά 20% της ενεργειακής απόδοσης.⁴⁸

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ) μπορούν να συμβάλλουν στη μείωση του ενεργειακού αποτυπώματος⁴⁹ είτε περιορίζοντας τη μόλυνση που προκαλούν οι ίδιες είτε εφαρμόζοντας αυτές στη βιομηχανία, στις μεταφορές, στο αστικό περιβάλλον και στην πρόληψη φυσικών καταστροφών.⁵⁰

3.3.3.4 Φορολογικοί Νόμοι

Το νέο φορολογικό νομοσχέδιο το οποίο θα ισχύσει για τα εισοδήματα που αποκτώνται από το 2013 και μετά, θίγονται όλα τα εισοδήματα που κατά πλειοψηφία δηλώνουν όλοι οι Έλληνες είτε από μισθούς και συντάξεις είτε από ατομική επιχείρηση, ενώ ευνοούνται συνολικά όλες οι εταιρείες ΙΚΕ, ΕΠΕ, ΑΕ.⁵¹ Η συνολική φορολογική επιβάρυνση των κερδών των συγκεκριμένων εταιρειών υπολογίζεται ότι θα περιοριστεί από το 40% στα επίπεδα του 32,8%⁵². Ειδικότερα, τα αδιανέμητα κέρδη των εταιρειών θα φορολογούνται με συντελεστή 26% από 20%, ενώ τα μερίσματα (διανεμόμενα κέρδη) θα επιβάλλεται φόρος με συντελεστή 10% από 25%.⁵³

⁴⁸ Η Ελλάδα στην Ευρωπαϊκή Ένωση (2013). *Περιβάλλον & Κλιματική Αλλαγή*. Retrieved 8/6/2013, from http://www.greece-eu-together.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=25%3A-a-&catid=3%3A-a-&Itemid=10&lang=el

⁴⁹ Το ενεργειακό αποτύπωμα είναι η ποσότητα διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) που ελκύεται στην ατμόσφαιρα από τις καθημερινές μας συνήθειες

⁵⁰ Παρατηρητήριο (2011). *Think & Feel Green*. Retrieved 8/6/2013, from http://www.observatory.gr/Files/Meletes/GreenICT_3o_final.pdf

⁵¹ Tsoukakis (2013). *Τι θα πληρώνουν οι εταιρείες με το νέο φορολογικό*. Retrieved 8/6/2013, from <http://www.tsoukakis.gr/articles/view?id=697>

⁵² Νέος φορολογικός νόμος 4110/2013

⁵³ [naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr) (2013). *Καταιγισμός επιβαρύνσεων με το νέο φορολογικό νόμο*. Retrieved 8/6/2013, from <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/513514>

3.3.3.5 Ειδικά Κίνητρα

Το 2013 ψηφίστηκε ο νέος αναπτυξιακός νόμος που παρέχει ειδικά κίνητρα στις επιχειρήσεις και βάζει τέλος στα γνωστά εμπόδια, με πρώτο αυτό της γραφειοκρατίας.⁵⁴ Επίσης προσφέρει φορολογικά και επενδυτικά κίνητρα ώστε να διευκολυνθούν οι επενδύσεις στην Ελλάδα. Σύμφωνα με το Νόμο «*Διαμόρφωση Φιλικού Αναπτυξιακού Περιβάλλοντος για τις Στρατηγικές και Ιδιωτικές Επενδύσεις και άλλες διατάξεις*» αποβλέπει στη βελτίωση του θεσμικού πλαισίου ιδιωτικών επενδύσεων. Εισάγει διατάξεις που αφορούν στην παροχή ρευστότητας και επιτάχυνσης των διαδικασιών επιχορήγησης επενδύσεων, καθώς ταυτόχρονα ενισχύεται η διαφάνεια και οι διαδικασίες ελέγχου.

3.3.3.6 Στάσεις απέναντι σε ξένες εταιρείες

Η προσέγγιση Ξένων Άμεσων Επενδύσεων (ΞΑΕ) αποτελεί βασική προτεραιότητα της ελληνικής οικονομικής πολιτικής, καθώς λειτουργούν ως ασπίδα προστασίας της χώρας υποδοχής σε περιόδους χρηματοοικονομικής αναταραχής. Ο μέσος όρος των ξένων επενδύσεων αντιστοιχεί στο 0,8% του ΑΕΠ για το χρονικό διάστημα 2004 - 2011 (η Ευρωζώνη κυμαίνεται στο 2,6%)⁵⁵. Καθίσταται σαφές ότι θα πρέπει να δημιουργηθούν οι αναγκαίες προϋποθέσεις για τη διευκόλυνση της επενδυτικής δραστηριότητας, όπως οι υποδομές και οι τηλεπικοινωνίες. Το Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας με το νέο αναπτυξιακό νόμο αποβλέπει στην προσέγγιση ξένων επενδύσεων. Για την περίοδο 2008 - 2012 οι τηλεπικοινωνίες συγκεντρώνουν πάνω από τα μισά επενδυτικά κεφάλαια στον τριτογενή τομέα, λόγω κυρίως της εξαγοράς του ΟΤΕ από την Deutsche Telekom.⁵⁶

⁵⁴ Υπουργείο Ανάπτυξης & Ανταγωνιστικότητας (2013). *Νέα Γενιά Επενδύσεων – Νέος επενδυτικός Νόμος*. Retrieved 11/1/2014, from http://www.mindev.gov.gr/?page_id=3739

⁵⁵ Πηγές: Επεξεργασία στοιχείων Eurostat και Τράπεζα της Ελλάδος

⁵⁶ INVEST IN GREECE. (2008). *Ξένες Άμεσες Επενδύσεις*. Retrieved 26/1/2014, from <http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?pid=21&la=2>

3.3.3.7 Νόμοι για προσλήψεις και προαγωγές

Το Μνημόνιο περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό θεσμικών αλλαγών της αγοράς εργασίας, που αποδιρθώνουν το μοντέλο απασχόλησης της Ελλάδας. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές εξυπηρετούν τη μείωση του μισθολογικού κόστους και τη ριζική συρρίκνωση του δημόσιου τομέα, τη δημιουργία ευκαιριών για συγκέντρωση κεφαλαίου στις υπηρεσίες και τις δραστικές μειώσεις των ονομαστικών μισθών στον ιδιωτικό τομέα.⁵⁷

3.3.3.8 Σταθερότητα της κυβέρνησης

Συνεκτική κοινωνία θεωρείται εκείνη όπου οι πολίτες θα έχουν ένα υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης στους κυβερνητικούς θεσμούς και στη δημόσια διοίκηση. Στην Ελλάδα μόνο το 44% του πληθυσμού εμπιστεύονται τους πολιτικούς θεσμούς. Το ποσοστό συμμετοχής στις εκλογές, ένα μέτρο εμπιστοσύνης των πολιτών προς την κυβέρνηση και τη συμμετοχή των πολιτών στο πολιτικό γίνεσθαι ήταν 71% κατά τη διάρκεια πρόσφατων εκλογών. Παρόλο που η κυβέρνηση κατάφερε κατά το τέλος του 2013 να εμφανίσει πρωτογενές πλεόνασμα, ο κίνδυνος της πολιτικής αστάθειας δεν έχει εξαλειφθεί και η διακυβέρνηση στην Ελλάδα θεωρείται η πιο αδύναμη της Ευρώπης.

3.3.4 Κοινωνικό-πολιτιστικό

Η κοινωνικο-πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση, όπως οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, ο ρυθμός ανάπτυξης του πληθυσμού, το μορφωτικό επίπεδο κτλ., αναλύονται παρακάτω. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι κοινωνικο-πολιτιστικοί παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

⁵⁷ transform! (2011). *Η αποδιάρθρωση των εργασιακών σχέσεων και του μοντέλου απασχόλησης στην Ελλάδα*. Retrieved 26/1/2014, from <http://transform-network.net/el/periodiko/teychos-092011/news/detail/Journal/book-review-persecution-the-austrian-278a-as-an-example.html>

3.3.4.1 Αλλαγές στον τρόπο ζωής

Το 2011 παρατηρήθηκε μια ελαφρά άνοδο στο ποσοστό των ελληνικών νοικοκυριών που χρησιμοποιούν αποκλειστικά κινητό τηλέφωνο, σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία που δημοσίευσε το Ευρωβαρόμετρο και βασίζονται σε μελέτη της TNSOpinion&Social. Σύμφωνα με έρευνα της Ericsson οι καταναλωτές ζητούν όλο και περισσότερα πράγματα από το smart phone τους, ενώ ανησυχούν για την ασφάλεια των δεδομένων τους στο Διαδίκτυο.⁵⁸ Οι καταναλωτές επιθυμούν εφαρμογές που θα καλύπτουν όσο γίνεται ευρύτερο φάσμα στην καθημερινότητά τους. Επίσης αναζητούν το Διαδίκτυο παντού και επιθυμούν περισσότερα hotspots.

Περίπου οι μισοί Έλληνες χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο, ενώ οι ισχυρότερες τάσεις σύνδεσης και χρήσης εμφανίζονται στις μικρότερες ηλικίες (80% του τμήματος 16-24 ετών).⁵⁹ Τέλος όλο και πιο ενισχυμένη παρουσιάζεται η χρήση ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης, νέων εφαρμογών, machine-to-machine και Internet of Everything. Σημαντική απειλή για τους ΤΠ είναι η αντιμετώπιση του φαινομένου που προκύπτει από τη δραματική αύξηση των απαιτήσεων της τηλεπικοινωνιακής κίνησης. Αυτό θα επιβαρύνει τα λειτουργικά τους κόστη λόγω της συνεχούς ανάγκης επενδύσεων, χωρίς όμως να συνοδεύεται με ταυτόχρονη αύξηση ανά χρήστη.

Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου Business to Customer (επιχείρηση προς καταναλωτή) έχει αυξηθεί ιδιαίτερα το 2012. Περίπου 1,9 εκατομμύρια Έλληνες, συνολικά, αγόρασαν μέσω Διαδικτύου προϊόντα ή υπηρεσίες αξίας 2,9 δισ. ευρώ. Στους βασικούς δείκτες μέτρησης της αγοράς μέσω Διαδικτύου είχαμε αύξηση το 2012 κατά 25% - 35%. Η μεγάλη σημασία του Διαδικτύου για τις αγορές καταγράφεται, επίσης, και από την τάση ότι οι καταναλωτές για το 50% των αγορών τους, που έκαναν το 2012 σε φυσικά καταστήματα, είχαν ψάξει, συγκρίνει προϊόντα και είχαν κάνει έρευνα στο Διαδίκτυο πριν κάνουν την αγορά.

⁵⁸ infocom.gr. (2013). *Νέα Ericsson: Οι δέκα πιο σημαντικές τάσεις των καταναλωτών για το 2014*. Retrieved 13/1/2014, from <http://www.infocom.gr/2013/12/23/ericsson-oi-deka-pio-σημαντικες-τάσεις-των-κα/13035/>

⁵⁹ ΣΕΠΕ. (2013). *Πολλαπλά τα οφέλη από τη διάδοση του Διαδικτύου στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον IOBE*. Retrieved 13/1/2014, from <http://www.sepe.gr/default.aspx?pid=34&artID=4646&la=1>

3.3.4.2 Ακτιβισμός των καταναλωτών

Με τον όρο ακτιβισμό εννοούμε μια σειρά συντονισμένων ενεργειών με στόχο μια συγκεκριμένη αλλαγή. Δεν αφορά μόνο την ευαισθητοποίηση γύρω από ένα ζήτημα, αλλά την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Στην Ελλάδα υπάρχουν αρκετές δράσεις ακτιβισμού αλλά λίγες γίνονται γνωστές.

Τα τελευταία χρόνια, με την εξάπλωση του Διαδικτύου, έχουν αναπτυχθεί μορφές ψηφιακού ακτιβισμού. Οι πιο γνωστές ψηφιακές δράσεις λαμβάνουν μέρος μέσω ηλεκτρονικών εκκλήσεων, μέσων κοινωνικής δικτύωσης και e-mail campaigning. Ο ψηφιακός ακτιβισμός εμπεριέχει πολλά πλεονεκτήματα, όπως αυξάνει τη βάση των παραληπτών του μηνύματος, αυξάνει τους ανθρώπους που παίρνουν μέρος στη δράση, καταργεί τα γεωγραφικά σύνορα και κάνει πιο γρήγορη την οργάνωση της δράσης.

Είναι αξιοπρόσεκτο το πόσο μεγάλη επιρροή μπορούν να ασκήσουν πλέον τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στις επιχειρήσεις, καθώς και η τροπή ενός θέματος μπορεί να είναι απρόβλεπτη. Για παράδειγμα η Διαδικτυακή αψιμαχία δύο τηλεπικοινωνιακών κολοσσών της Αμερικής, μετά από ανάρτηση ενός συνδρομητή στο Twitter που αφορούσαν χρεώσεις για διακίνηση δεδομένων στο εξωτερικό.⁶⁰

Στον κλάδο της σταθερής ανάλογη δράση ψηφιακού ακτιβισμού είχαμε μετά τη μετακίνηση 452 υπαλλήλων από την hellas online σε τρίτη εταιρεία υπό τη μορφή outsourcing. Υπήρχαν αρκετά σχόλια στην ιστοσελίδα της εταιρείας στο Facebook, που παρακινούσαν όλους τους συνδρομητές να διακόψουν και να μεταφέρουν τις υπηρεσίες τους σε ανταγωνιστές.

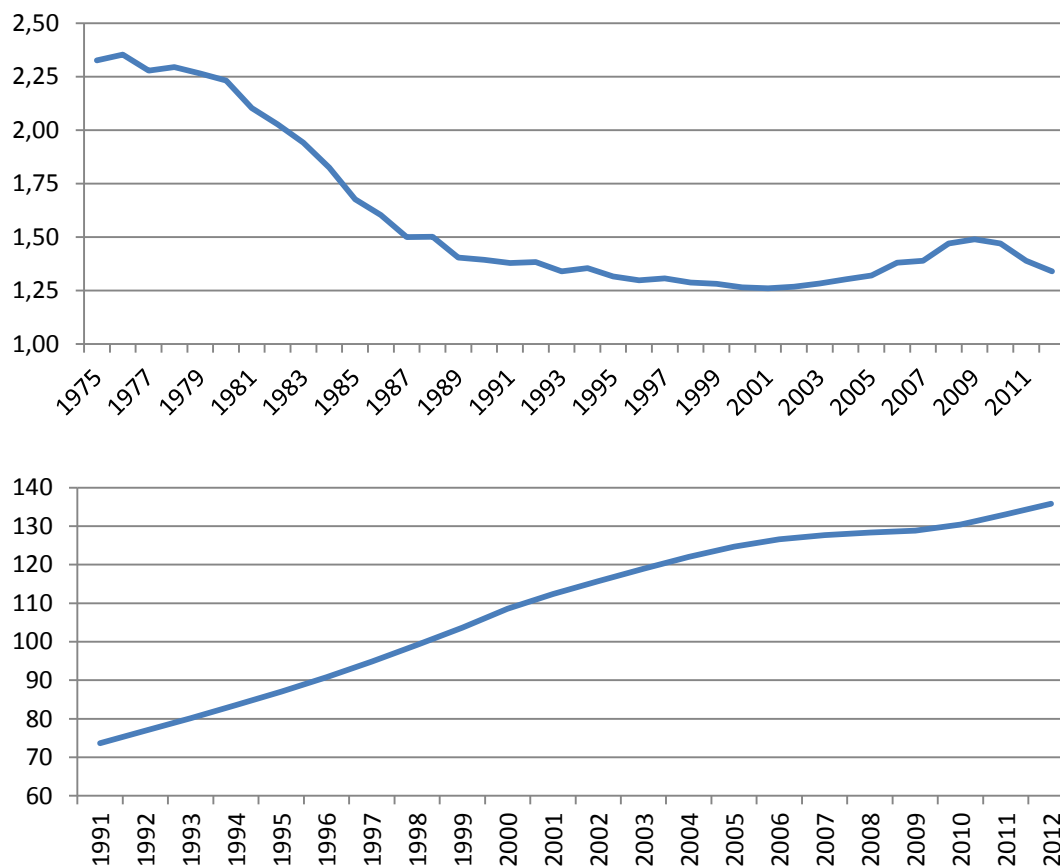
3.3.4.3 Ρυθμός ανάπτυξης του πληθυσμού

Η υπογεννητικότητα στην Ελλάδα, σε συνδυασμό με την αύξηση του προσδόκιμου επιβίωσης (Διάγραμμα 3-6), οδηγεί όχι μόνο στη μείωση του μεγέθους του πληθυσμού, αλλά και σε δημογραφική γήρανση.⁶¹ Όσον αφορά το ποσοστό γεννήσεων καταγράφεται μείωση στις

⁶⁰ infocom.gr. (2013). *Πεδίο μάχης το Twitter για την AT&T και τη T-Mobile*. Retrieved 20/1/2014, from <http://www.infocom.gr/2013/11/29/πεδίο-μάχης-το-twitter-για-την-αττ-και-την-t-mobile/12835/>

⁶¹ ΕΘΝΟΣ.gr. (2013). *15.000 λιγότερες γεννήσεις στην Ελλάδα*. Retrieved 10/6/2013, from <http://www.ethnos.gr/article.asp?catid=22768&subid=2&pubid=63793036>

γεννήσεις το 2012 κατά 10.000 με 15.000. Το ποσοστό γεννήσεων είναι 10,15 ανά 1000 κατοίκους (2010).



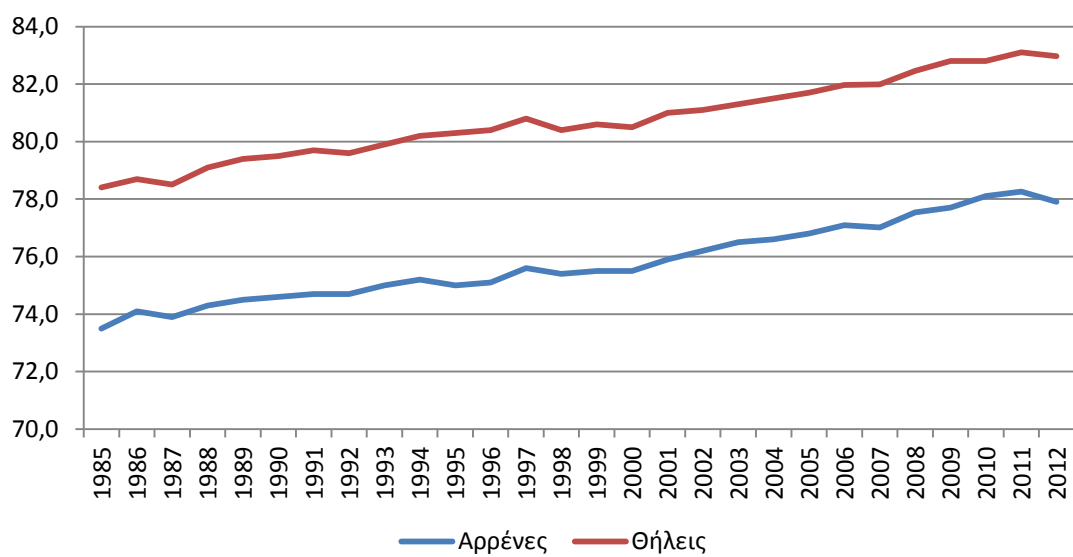
Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή

Διάγραμμα 3-6: Δείκτης Γονιμότητας και Δείκτης Γήρανσης⁶²

Οι βελτιώσεις στην εκπαίδευση και στην ποιότητα ζωής έχουν συνεισφέρει στην αύξηση του προσδόκιμου ζωής, γεγονός που υποδηλώνει ότι θα μπορούσε να επεκταθεί ακόμη περισσότερο στο μέλλον. (Διάγραμμα 3-7) Το προσδόκιμο ζωής είναι σχεδόν 81 χρόνια, ελαφρώς υψηλότερο από το μέσο όρο του ΟΟΣΑ που αντιστοιχεί στα 80 χρόνια.⁶³ Ο μόνιμος πληθυσμός της Ελλάδας σύμφωνα με την απογραφή του 2011 είναι 10.815.197 κάτοικοι και στο Διάγραμμα 3-8 αποτυπώνεται ο πληθυσμός ανά ηλικιακή ομάδα.

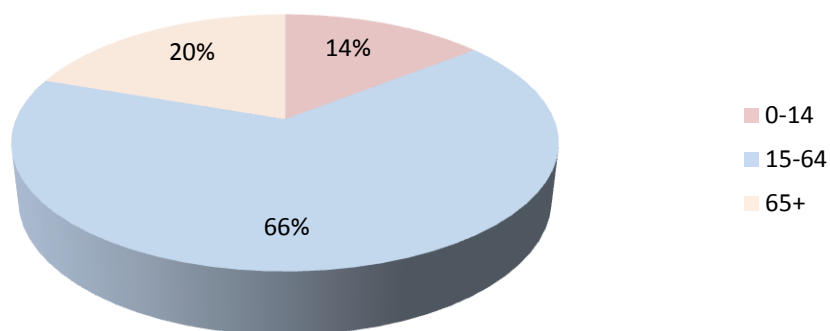
⁶² Η αναλογία του γεροντικού πληθυσμού (ηλικίας 65 ετών και άνω) προς ηλικιακά νεότερο πληθυσμό (ηλικίας 0-14 ετών)

⁶³ OECD. (2013). *Greece*. Retrieved 10/6/2013, from <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/greece/>



Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή

Διάγραμμα 3-7: Προσδοκώμενη Ζωή κατά τη Γέννηση



Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή 2013

Διάγραμμα 3-8: Πληθυσμός ανά Ηλιακή Ομάδα (2012)

3.3.4.4 Περιφερειακές αλλαγές σχετικά με τον πληθυσμό

Σύμφωνα με τον Πίνακα 3-1 ο μόνιμος πληθυσμός της Ελλάδας μειώθηκε περίπου κατά 1%. Παρατηρούμε ότι οι περιφέρειες της Κρήτης και του Νότιου Αιγαίου αυξήθηκαν σημαντικά, ενώ οι περιφέρειες που μειώθηκαν πληθυσμιακά κατά μεγάλο βαθμό είναι της Δυτικής Μακεδονίας, της Δυτικής Ελλάδας και της Πελοποννήσου.

Πίνακας 3-1
Πληθυσμιακές Αλλαγές ανά Περιφέρεια

ΣΥΝΟΛΟ ΧΩΡΑΣ	2011	2001	Μεταβολή (%)
	10.815.197	10.934.097	-1,09
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ	608.182	607.162	0,17
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	1.881.869	1.876.558	0,28
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	283.689	294.317	-3,61
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΗΠΕΙΡΟΥ	336.856	336.392	0,14
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	732.762	740.115	-0,99
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	547.390	558.144	-1,93
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΙΟΝΙΩΝ ΜΗΣΩΝ	207.855	209.608	-0,84
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	679.796	721.541	-5,79
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	577.903	597.622	-3,30
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	3.827.624	3.894.573	-1,72
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	199.231	205.235	-2,93
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	308.975	298.462	3,52
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ	623.065	594.368	4,83

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή

3.3.4.5 Συνταξιοδοτικά προγράμματα

Από τη μελέτη των επιδράσεων του προσδόκιμου ζωής, της γήρανσης του πληθυσμού, της ανεργίας, της μείωσης των μισθών, της αναιμικής ανάκαμψης και τα μέτρα περικοπής των συνταξιοδοτικών παροχών προκύπτει ότι από το τέλος του 2015 ανατρέπεται η οριακή ισορροπία στο κοινωνικο-ασφαλιστικό σύστημα της χώρας. Η δημογραφική μεταβολή του πληθυσμού συμβάλει σήμερα στην αύξηση των συνταξιοδοτικών δαπανών κατά 15% και το

2050 θα προσεγγίζει το 27%.⁶⁴ Οι δυσμενείς εξελίξεις στη βιωσιμότητα του συνταξιοδοτικού συστήματος στην Ελλάδα αναδεικνύει την αναγκαιότητα ανεύρεσης νέων πόρων εκτός του Κρατικού Προϋπολογισμού.

3.3.4.6 Υγειονομική περίθαλψη

Η υγεία είναι κατοχυρωμένη στο ελληνικό Σύνταγμα ως κοινωνικό δικαίωμα και το κράτος φροντίζει για την υγεία των πολιτών. Το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ) είναι το μεγαλύτερο ασφαλιστικό ταμείο, το οποίο καλύπτει σχεδόν το 50% του πληθυσμού της χώρας, παρέχοντας περίθαλψη κυρίως στους μισθωτούς του ιδιωτικού τομέα και στα μέλη των οικογενειών τους.

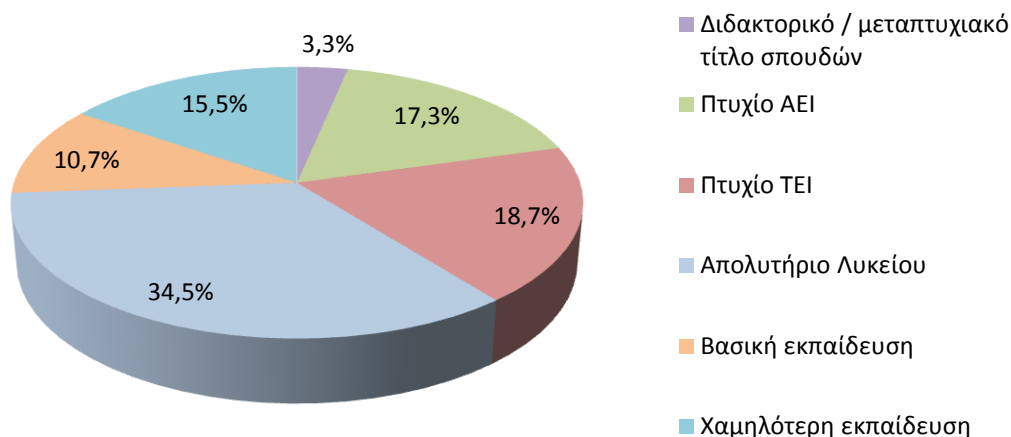
Στην υγειονομική περίθαλψη εντοπίζονται μια σειρά ανεπαρκειών και δυσλειτουργιών που οδηγεί στην έκφραση δυσαρέσκειας από τους πολίτες και η φθίνουσα συμβολή του συστήματος υγείας στη βελτίωση του επιπέδου υγείας του πληθυσμού. Στη νοσοκομειακή περίθαλψη η Ελλάδα έχει την χειρότερη επίδοση στην αυτονομία, την επικοινωνία, την αξιοπρέπεια και την έγκαιρη προσοχή, τη δεύτερη χειρότερη επίδοση στην επιλογή προμηθευτών και την κοινωνική υποστήριξη και την τέταρτη χειρότερη επίδοση στην εμπιστευτικότητα των πληροφοριών.⁶⁵

3.3.4.7 Μορφωτικό επίπεδο

Το μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού χωρίζεται σε τρία επίπεδα. Το χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης που θεωρούνται άτομα με απολυτήριο Γυμνασίου ή και Δημοτικού. Με μέτριο επίπεδο εκπαίδευσης λαμβάνονται υπόψη οι κάτοχοι απολυτηρίου Μέσης Εκπαίδευσης, ενώ άτομα με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης υπολογίζονται οι πτυχιούχοι ΤΕΙ, ΑΕΙ, με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών.

⁶⁴ Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ. (2013). *Κοινωνική Ασφάλιση και οι Επιπτώσεις της Γήρανσης του Πληθυσμού στο Ασφαλιστικό Σύστημα της Ελλάδος 2013-2050*. Retrieved 28/1/2014, from <http://www.inegsee.gr/sitefiles/files/ageing-population--pensionsn-ine.pdf>

⁶⁵ Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ. (2012). *Το θεσμικό πλαίσιο παροχών ασθένειας στην Ελλάδα*. Retrieved 27/1/2014, from <http://www.ineobservatory.gr/sitefiles/files/report7.pdf>



Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή 2013

Διάγραμμα 3-9: Εκπαιδευτικό Επίπεδο (%)

Το εργατικό δυναμικό της Ελλάδας περιλαμβάνει υψηλά ποσοστά πτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών και σύμφωνα με τον Economist κατατάσσεται στις πρώτες 20 χώρες. Η υψηλή ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού καθιστά την Ελλάδα ιδιαίτερα ελκυστική για τη δραστηριοποίηση ξένων επιχειρήσεων.

3.3.4.8 Μισθός διαβίωσης

Το χρήμα είναι ένα σημαντικό μέσο για την επίτευξη υψηλότερου βιοτικού επιπέδου. Η υψηλή οικονομική ευημερία συνεπάγεται με ποιοτικότερη εκπαίδευση, καλύτερη υγειονομική περίθαλψη και στέγαση. Με βάση τα πιο πρόσφατα στοιχεία της Έρευνας Εισοδήματος και Συνθηκών Διαβίωσης των Νοικοκυριών για το 2011 που ανακοινώθηκαν από την ΕΛ.ΣΤΑΤ. και λαμβάνουν υπόψη τα εισοδήματα του 2010, το 21,4% του πληθυσμού της χώρας βρίσκονται κάτω από το όριο της «σχετικής φτώχειας»⁶⁶. Πολύ υψηλότερο είναι το ποσοστό (ανέρχεται σε 31%) του πληθυσμού της χώρας που βρίσκεται σε κίνδυνο φτώχειας ή σε κατάσταση κοινωνικού αποκλεισμού⁶⁷.

⁶⁶ Στην έρευνα του 2011 το χρηματικό όριο της σχετικής φτώχειας για ένα μονομελές νοικοκυριό ήταν 6.591 ευρώ το έτος, ενώ για ένα τετραμελές νοικοκυριό με δύο ενήλικες και δύο παιδιά ήταν 13.842 ευρώ.

⁶⁷ Δηλ. ζει με υλικές στερήσεις ή χαρακτηρίζεται και από χαμηλή ένταση εργασίας.

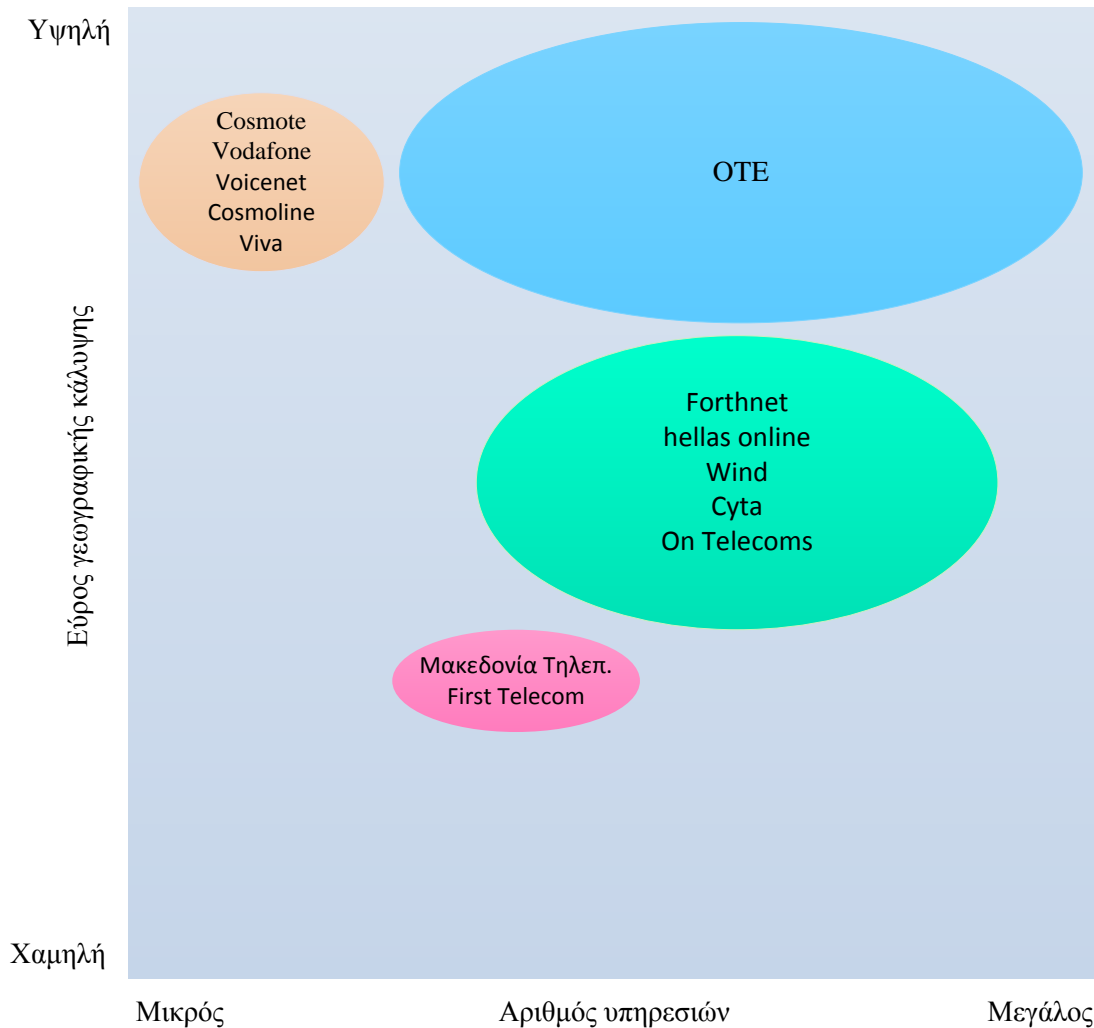
Όσον αφορά την εισοδηματική ανισότητα η Ελλάδα βρίσκεται στις υψηλότερες θέσεις μεταξύ των χωρών της Ε.Ε. Το πλουσιότερο 20% των νοικοκυριών στη χώρα μας κατέχει 6,0 φορές μεγαλύτερο μερίδιο εισοδήματος από ότι το φτωχότερο 20%.

3.3.4.9 Συνδικαλισμός

Τα κύρια εργατικά συνδικαλιστικά κινήματα στην Ελλάδα είναι η Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας (Γ.Σ.Ε.Ε.) και η Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημόσιων Υπαλλήλων (ΑΔΕΔΥ). Θα λέγαμε ότι βρίσκονται σε μια διαρκή κρίση που εκδηλώνεται μέσα από τη χαμηλή συνδικαλιστική τους πυκνότητα, την αδυναμία κινητοποίησης της βάσης τους, την άμεση ή έμμεση εξάρτησή τους από το κράτος και την εργοδοσία, και την αποτυχία επίτευξης των αιτημάτων τους. Οι βασικές (ενδογενείς) αιτίες των συνδικαλιστικών κινήματων είναι η διαρκής παρέμβαση του κράτους στο εσωτερικό των σωματείων, η ποινικοποίηση του συνδικαλισμού, η έλλειψη συνδικαλιστικής κουλτούρας από μεριάς των οργανωμένων εργατών και η οργανωτική δομή του συνδικαλιστικού κινήματος.

3.4 Άμεσο Περιβάλλον

Στην παρούσα εργασία μελετάμε τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και συγκεκριμένα της σταθερής. Στο Σχήμα 3-1 καταγράφονται όλες οι εταιρείες που ασχολούνται με τις σταθερές επικοινωνίες και απεικονίζονται οι στρατηγικές ομάδες ανάλογα με το εύρος της γεωγραφικής κάλυψης και τον αριθμό υπηρεσιών που προσφέρουν.



Σχήμα 3-1: Απεικόνιση Στρατηγικών Ομάδων

Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (OTE) είναι ο μεγαλύτερος πάροχος στην Ελλάδα με ποσοστό 60% στις σταθερές γραμμές σύμφωνα με την ετήσια οικονομική έκθεση του 2013. Κατέχει δεσπόζουσα θέση και έχει χαρακτηριστεί από την ΕΕΤΤ επιχείρηση με

Σημαντική Ισχύ στην Αγορά (ΣΙΑ).⁶⁸ Επίσης ο ΟΤΕ είναι ο Κοινοποιημένος Φορέας Εκμετάλλευσης (ΚΦΕ) του σταθερού δημόσιου τηλεφωνικού δικτύου. Για το λόγο αυτό αποδίδει με εκμίσθωση χρήσης στους εναλλακτικούς Τηλεπικοινωνιακούς Παρόχους (Forthnet, hellas online, Wind, Cyta και On Telecoms) την Αδεσμοποίητη Πρόσβαση στον Τοπικό Βρόχο (ΑΠΤΒ)⁶⁹, ώστε να χρησιμοποιηθεί για την παροχή υπηρεσιών τηλεφωνίας, Διαδικτύου και ψηφιακής καλωδιακής τηλεόρασης.

Η τρίτη στρατηγική ομάδα περιλαμβάνει την Cosmote και τη Vodafone. Οι συγκεκριμένες εταιρείες ανήκουν στον κλάδο της κινητής επικοινωνίας. Παρόλα αυτά προσφέρουν προγράμματα τηλεφωνίας για το σπίτι⁷⁰, καθώς και υπηρεσίες τηλεφωνίας, Διαδικτύου για επιχειρήσεις⁷¹. Οι εταιρείες Cosmoline, Voicenet και Viva παρέχουν υπηρεσίες προεπιλογής τηλεφωνίας και Διαδικτύου χρησιμοποιώντας το δίκτυο του ΟΤΕ ή Τηλεπικοινωνιακών Παρόχων. Τέλος η τέταρτη στρατηγική ομάδα απαρτίζεται από εταιρείες με μεσαίο αριθμό υπηρεσιών, που δραστηριοποιούνται σε μεγάλα αστικά κέντρα και προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα επικοινωνίας από τις εταιρείες του υπόλοιπου κλάδου. Καλό είναι να μελετήσουμε αν κάποια επιχείρηση από τις διάφορες στρατηγικές ομάδες που παρουσιάζονται στο Σχήμα 3-1 μπορεί να υπερνικήσει τα εμπόδια στη κινητικότητα (mobility barriers) και να επηρεάσει τον ανταγωνισμό στην υπό μελέτη στρατηγική ομάδα. Τα εμπόδια κινητικότητας θεωρούμε ότι είναι υψηλά για τους λόγους που θα αναφέρουμε και παρακάτω, στην ανάλυση της απειλής από νεοεισερχόμενους. Εκτός όμως από αυτούς τους λόγους η Cosmote ανήκει στον Όμιλο ΟΤΕ και παρέχουν μαζί συνδυαστικά προγράμματα. Η Vodafone συνεργάζεται με την hellas online για τον ίδιο σκοπό. Οι υπόλοιπες εταιρείες είτε χρησιμοποιούν δίκτυο άλλων εταιρειών, είτε παρέχουν υπηρεσίες σε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς. Αυτό σημαίνει ότι απαιτούνται τεράστια κεφάλαια για μπορέσουν να εισέλθουν στη στρατηγική ομάδα.

Η ανάλυση του ανταγωνισμού στο σύνολο του κλάδου δεν είναι ιδιαίτερα χρήσιμη καθώς οι διαφορές που χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Για το λόγο αυτό θα μελετηθεί μόνο η στρατηγική ομάδα με τους εναλλακτικούς παρόχους και την υπό μελέτη επιχείρηση hellas online. Παρακάτω θα αναφερθούμε στις πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού

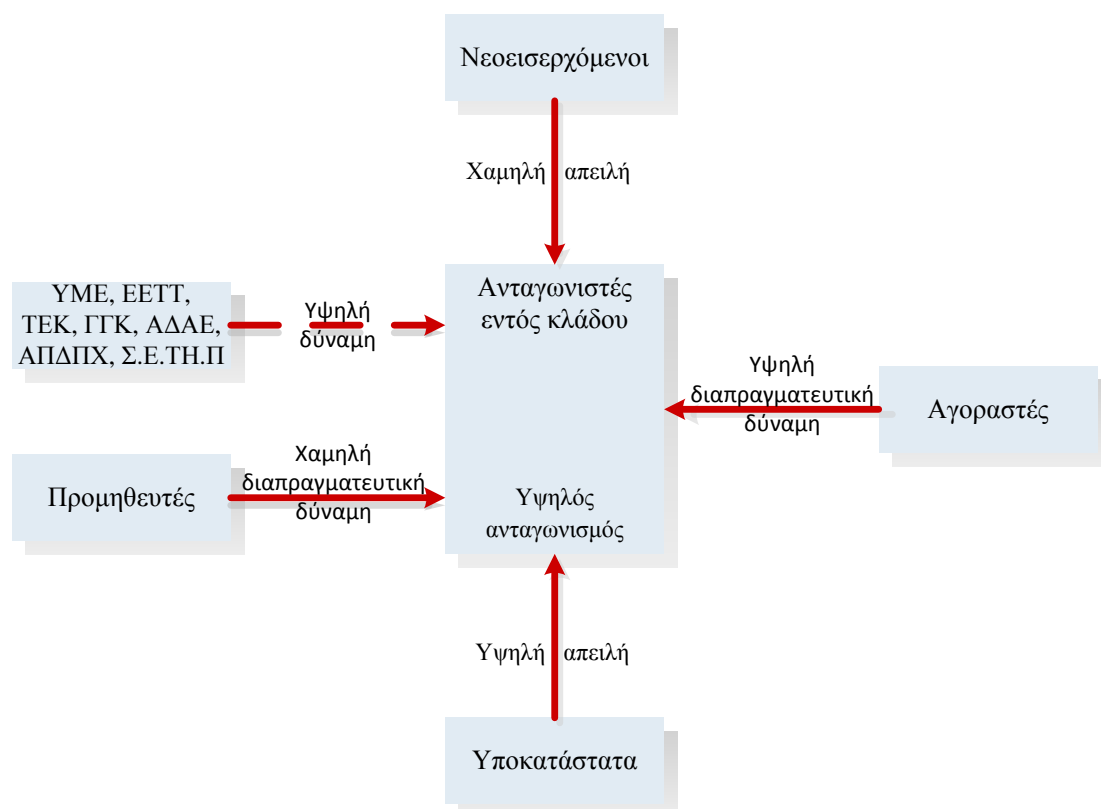
⁶⁸ Βρίσκεται σε θέση οικονομικής ισχύος που του επιτρέπει να συμπεριφέρεται σε σημαντικό βαθμό, ανεξάρτητα από τους ανταγωνιστές, τους πελάτες και τους καταναλωτές

⁶⁹ Η ΑΠΤΒ προωθεί τον ανταγωνισμό στην τηλεπικοινωνιακή αγορά, διευκολύνοντας την είσοδο και τη δραστηριοποίηση σε αυτήν των Τηλεπικοινωνιακών Παρόχων, επί ίσοις όροις με τον ΟΤΕ, με στόχο την ανάπτυξη της αγοράς και προς όφελος των καταναλωτών

⁷⁰ COSMOTE At Home, Vodafone για το Σπίτι

⁷¹ Vodafone Business Connect

σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter. Θα αναλύσουμε την στρατηγική ομάδα βαθμολογώντας την κάθε δύναμη του ανταγωνισμού ανάλογα με την ισχύ σε υψηλή, χαμηλή και μέτρια. Όσο ισχυρότερη είναι κάθε μια από τις παρακάτω δυνάμεις, τόσο πιο περιορισμένη είναι η ικανότητα της επιχείρησης να αυξήσει τις τιμές και να έχει μεγαλύτερο κέρδος. Τέλος θα δούμε κατά πόσο ο κλάδος είναι ελκυστικός ώστε να υπάρξουν προοπτικές κερδοφορίας.



Σχήμα 3-2: Υπόδειγμα Porter - Δυνάμεις Ανταγωνισμού

3.4.1 Η απειλή από νεοεισερχόμενους

Η απειλή από νεοεισερχόμενους στον κλάδο της υπό μελέτη στρατηγικής ομάδας είναι χαμηλή, λόγω των υψηλών φραγμών εισόδου που υπάρχουν, όπως φαίνεται στην παρακάτω ανάλυση. Οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν αναπτυχθεί και διέπονται από οικονομίες κλίμακας στις βασικές τους λειτουργίες. Οι συνδυαστικές υπηρεσίες έχουν βελτιώσει αισθητά στη μείωση του ρυθμού αποχωρήσεων και οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για μια νέα εταιρεία

είναι τεράστια. Στο δυσχερές οικονομικό περιβάλλον η ΕΕΤΤ κάνει τα πάντα ώστε να φέρει νέες επενδύσεις στο κλάδο.

3.4.1.1 Οικονομίες κλίμακας

Στο κλάδο την τηλεπικοινωνιών, η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τη μείωση των λειτουργικών εξόδων στις βασικές δραστηριότητες, όπως τηλεπικοινωνιακή υποδομή, μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη. Μια νέα εταιρεία θα έχει υψηλό ανά υπηρεσία κόστος και κατά συνέπεια λιγότερο ανταγωνιστικό προϊόν σε σχέση με τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες που έχουν καλύψει όλα τα τμήματα της ελληνικής αγοράς.

3.4.1.2 Διαφοροποίηση προϊόντος και κόστος μετακίνησης

Οι εδραιωμένες επιχειρήσεις του κλάδου και ιδιαίτερα της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας, επωφελούνται από την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος και την πιστότητα των πελατών, τα οποία προέρχονται από παλαιότερες διαφημίσεις, εξυπηρέτηση μετά την πώληση ή και από διαφοροποιημένες υπηρεσίες. Μια νεοεισερχόμενη εταιρεία θα χρειαστεί να επενδύσει αρκετά ώστε να υπερνικήσει την υπάρχουσα πιστότητα των πελατών και να χτίσει ένα δυνατό εμπορικό σήμα.

Ο ανταγωνισμός στις σταθερές τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες συνεχίστηκε με αμείωτη ένταση και το 2013, προσφέροντας σημαντικές ελαφρύνσεις στον οικογενειακό προϋπολογισμό και δίνοντας έμφαση στις συνδυαστικές υπηρεσίες. Συγκεκριμένα το 40% των συνδρομητών της hellas online έχουν συνδυαστική υπηρεσία με κινητό Vodafone, το οποίο έχει βελτιώσει αρκετά το ρυθμό αποχωρήσεων (churn rate).⁷² Η Forthnet πλασάρει υπηρεσία συνδρομητικής τηλεόρασης πολύ φθηνότερα με το πακέτο Nova3Play (σταθερή τηλεφωνία, σύνδεση στο Διαδίκτυο και Nova). Το πρώτο τρίμηνο του 2014 το 55% της συνδρομητικής βάσης κατείχε συνδυαστικές υπηρεσίες 3play.⁷³ Από την άλλη η Wind

⁷² hellas online. (2014). *Ετήσια Οικονομική Έκθεση για την Οικονομική Χρήση 2013*. Retrieved 11/10/2014, from <https://www.hol.gr/company/investors/financial-reports>

⁷³ infocom. (2014). *Forthnet: Οριακή αύξηση εσόδων με αιχμή το Nova3Play*. Retrieved 11/10/2014, from <http://www.infocom.gr/2014/08/08/forthnet-oriakh-aykshsh-esodwn-me-aixmh-to-nova-3play/19121/>

προσφέρει υπηρεσίες 3play (σταθερή τηλεφωνία, σύνδεση στο Διαδίκτυο και κινητό) επικοινωνώντας ότι μειώνει τις τιμές κάθε χρόνο, παρέχοντας έναν ενιαίο λογαριασμό και δίνοντας σημαντικές εκπτώσεις στη σταθερή με κινητό στο πακέτο W. (Παράρτημα Β)

3.4.1.3 Απαιτήσεις σε κεφάλαια

Μια νεοεισερχόμενη εταιρεία στο κλάδο θα χρειαστεί να επενδύσει κεφάλαια που θα περιλαμβάνουν δαπάνες για κατασκευή δικτύου, αγορά απαραίτητου εξοπλισμού και διεξαγωγής των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπως δραστηριότητες μάρκετινγκ. Η hellas online έχει επενδύσει μόνο για το δίκτυο 404,3 εκατ. ευρώ από το 2006. Άλλωστε μελετάμε ένα κλάδο που τα έσοδα μειώνονται, οι ανάγκες αυξάνονται για καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και οι επενδύσεις στο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο δεν σταματούν ποτέ.

3.4.1.4 Πρόσβαση σε κανάλια διανομής

Θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι για ένα νεοεισερχόμενο στο κλάδο της σταθερής δεν είναι δύσκολο να φέρει τις υπηρεσίες του κοντά στο καταναλωτή. Όπως βλέπουμε στο Πίνακα 4-3 του επόμενου κεφαλαίου, η Cyta συνεργάζεται με τοπικά καταστήματα τεχνολογίας πανελλαδικά, εκτός από τις μεγάλες αλυσίδες, και με αυτό τον τρόπο έχει αναπτύξει το δίκτυο διανομής της. Αυτό σημαίνει ότι δεν είναι απαραίτητο ένας νεοεισερχόμενος να χτίσει από την αρχή δικό του δίκτυο διανομής.

3.4.1.5 Νομικοί περιορισμοί

Σε ορισμένους κλάδους, η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς, ευρωπαϊκούς ή διεθνείς κανονισμούς. Η ΕΕΤΤ που είναι ο ρυθμιστής του κλάδου των τηλεπικοινωνιών προσπαθεί να ανοίξει την αγορά, να έρθουν νέες επενδύσεις ώστε να γίνει πιο ανταγωνιστικός ο κλάδος και να επωφεληθούν τα ελληνικά νοικοκυριά.

3.4.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Ένας προμηθευτής είναι ισχυρός όταν μπορεί να επηρεάσει έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς του να αυξήσει τις τιμές ή να μειώσει την ποιότητα των αγοραζόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις του κλάδου να είναι άμεσα εξαρτημένες από αυτούς. Οι παραδοσιακοί προμηθευτές πάγιου τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού είναι η Intracom Telecom, η Siemens και η Ericsson. Το 2005 στην αγορά εισήρθε η κινεζική εταιρεία Huawei με σκοπό να κατακτήσει την ελληνική και ευρωπαϊκή αγορά. Στην πρώτη σημαντική δουλειά στην Ελλάδα το 2006 πρόσφερε τα προϊόντα της στο 1/5 της τιμής σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.⁷⁴ Οι ευρωπαϊκές εταιρείες κατασκευής τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού ισχυρίζονται ότι η Huawei λαμβάνει οικονομική στήριξη από την κινεζική κυβέρνηση όσον αφορά την υποβολή υπερβολικά χαμηλών προσφορών, πρακτικές που αντιτίθενται στην νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης.⁷⁵ Είναι φανερό ότι η Huawei εφαρμόζει στρατηγική κόστους ώστε να γίνει ένας από τους ισχυρούς προμηθευτές τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού στην ευρωπαϊκή αγορά. Για τους παραπάνω λόγους θεωρούμε χαμηλή τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

3.4.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να πιέζουν για χαμηλότερες τιμές και να διαπραγματεύονται για υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και ευνοϊκότερους όρους συναλλαγών. Οι κύριες λειτουργίες των υπηρεσιών του κλάδου είναι σχεδόν αδιαφοροποίητες και το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Στον εξεταζόμενο κλάδο οι επιχειρήσεις είναι πέντε στον αριθμό (εκτός του ΟΤΕ). Με μια γρήγορη ματιά σε ξένες αγορές, παρατηρούμε

⁷⁴ Η Καθημερινή. (2009). *Οι Κινέζοι... εισέβαλαν στον ΟΤΕ και στην αγορά τηλεπικοινωνιών*. Retrieved 8/5/2013, from http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_2_13/12/2009_383252

⁷⁵ infocom. (2013). *Ανταλλάγματα για την παύση της έρευνας για Huawei, ZTE ζητά η ΕΕ*. Retrieved 8/5/2013, from <http://www.infocom.gr/2013/02/04/antallagmata-gia-thn-paysh-thw-eteynaw-gia-huawei-zte-zhta-h-ee/8620/>

δύο, το πολύ τρεις εταιρείες σταθερής σε χώρες με πολύ μεγαλύτερο πληθυσμό από τον ελληνικό.

Η μεγαλύτερη δύναμη όμως των αγοραστών είναι η πληροφόρηση που έχουν για τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Θεωρούν ότι το κόστος της εταιρείας για την παροχή μιας υπηρεσίας είναι μικρό και πιέζουν για τη διαμόρφωση τιμών. Ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών του κλάδου, η οικονομική κρίση που διέπει τη χώρα εδώ και πέντε χρόνια και επηρεάζει σημαντικά τις επιχειρήσεις, η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών, η μείωση της ζήτησης, οι τρέχουσες προσφορές στην αγορά καθώς και η αύξηση των αιτημάτων για διακοπή των σταθερών γραμμών έχουν αυξήσει σε μεγάλο βαθμό τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.⁷⁶

3.4.4 Η απειλή από υποκατάστατες υπηρεσίες

Υποκατάστατα προϊόντα είναι αυτά που μπορούν να εξυπηρετήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με τα προϊόντα του κλάδου που αναλύουμε. Οι κύριες υπηρεσίες στον υπό μελέτη κλάδο είναι η σταθερή τηλεφωνία και οι ευρυζωνικές γραμμές. Σε αυτή την περίπτωση υποκατάστατα θεωρούνται οι υπηρεσίες της κινητής τηλεφωνίας, των εφαρμογών Voice over IP (VoIP) και το mobile Internet. Για να θεωρήσουμε το μέγεθος της απειλής από τις προαναφερθέντες υπηρεσίες θα χρειαστεί να συγκρίνουμε σχέση τιμής – ποιότητας με τις υπηρεσίες του κλάδου μας.

Το δίκτυο των εταιρειών της κινητής παρέχουν κάλυψη σχεδόν στο 100% του πληθυσμού και η συνομιλία μέσω κινητού γίνεται τις περισσότερες φορές σε ικανοποιητικό επίπεδο. Όσον αφορά την τιμή, τα καρτοκινητά προγράμματα είναι σημαντικά φθηνότερα από τα προγράμματα της σταθερής.⁷⁷ Εκτός από το κινητό τηλέφωνο, υποκατάστατο του σταθερού είναι και εφαρμογές που λειτουργούν μέσω Διαδικτύου (π.χ. Skype). Η φθηνότερη ευρυζωνική γραμμή της hellas online είναι στα 16 ευρώ (2 ευρώ φθηνότερα από το πακέτο hol telephony lite) και η επικοινωνία είναι απεριόριστη καθώς δεν υπάρχει περιορισμός σε

⁷⁶ Σύμφωνα με την ΕΕΤΤ καταγράφηκαν περίπου 170.000 διακοπές τηλεφωνικών γραμμών για το 2012, ενώ τα τελευταία πέντε χρόνια παραπάνω από 420.000 συνδρομητές διέκοψαν τη σύνδεσή τους

⁷⁷ Συγκρίνουμε το εμπορικό πακέτο καρτοκινητής της Cosmote (COSMOKAPTA - 200 λεπτά προς όλους για ένα μήνα με 5 ευρώ και δυνατότητα επέκτασης χρόνου) με το φθηνότερο πακέτο της hellas online (hol telephony lite στα 18 ευρώ – 200' αστικά και υπεραστικά, 20' προς κινητά εντός Ελλάδος και 20' λεπτά προς διεθνείς κλήσεις σε σταθερά)

MB. Η ποιότητα επικοινωνίας μέσω εφαρμογών VoIP είναι σχετικά καλή. Συμπερασματικά η απειλή από τα παραπάνω υποκατάστατα είναι υψηλή.

Το δεύτερο τρίμηνο του 2012 οι ευρυζωνικές γραμμές έφτασαν τις 2.560.414 συνδέσεις. Αντίθετα η χρήση καρτών για πρόσβαση στο Διαδίκτυο από φορητούς υπολογιστές μέσω δικτύων 3G έφτασε στις 391.099 συνδέσεις. (EETT(α), 2012) Κατά μέσο όρο οι πελάτες χρησιμοποιούν 15 έως 20 GB όγκο δεδομένων το μήνα.⁷⁸ Ενδεικτικά η Cosmote και η Vodafone παρέχουν τα 10 GB στα 30 ευρώ και τα 20 GB στα 35 ευρώ, ενώ η γραμμή Internet έως 24Mbps είναι στα 16 ευρώ. Σε συγκριτική έρευνα για τη μέγιστη απόδοση των δικτύων για τους παρόχους της κινητής που πραγματοποιήθηκε από το PC Magazine σε 34 διαφορετικά σημεία της Αττικής, υπήρχαν σημεία που άγγιζαν τα 22Mbps καθώς και σημεία που οι ταχύτητες ήταν πεσμένες.⁷⁹ Αντιλαμβανόμαστε ότι το mobile Internet δεν είναι έτοιμο για να αποκαταστήσει τις ευρυζωνικές γραμμές.

Θα θεωρήσουμε υψηλή την απειλή από τα υποκατάστατα καθώς το μεγαλύτερο έσοδο της hellas online για το 2012 προέρχεται από τη σταθερή τηλεφωνία (113.445.115 ευρώ).

3.4.5 Σχετική δύναμη άλλων ομάδων ενδιαφέροντος

Το Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων (ΥΜΕ) είναι αρμόδιο για την χάραξη της πολιτικής του τομέα των ηλεκτρονικών επικοινωνιών, τη λήψη των απαιτούμενων νομοθετικών πρωτοβουλιών και την αξιολόγηση της σκοπιμότητας προγραμμάτων επενδύσεων αναπτυξιακού χαρακτήρα.

Η EETT είναι η Ανεξάρτητη Αρχή η οποία αποτελεί τον Εθνικό Ρυθμιστή που ελέγχει, ρυθμίζει και εποπτεύει την αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρείες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ασύρματων επικοινωνιών και Διαδικτύου. Επιπλέον ασκεί τις αρμοδιότητες Επιτροπής Ανταγωνισμού στις εν λόγω αγορές. Επίσης η EETT διατηρεί κομβικό ρόλο στην επικοινωνία με τους καταναλωτές μέσω

⁷⁸ infocom. (2013). *Η Deutsche Telekom εφαρμόζει την ογκοχρέωση και στη σταθερή*. Retrieved 7/5/2013, from <http://www.infocom.gr/2013/04/25/h-deutsche-telekom-efamozei-thn-ogkoxrevsh-kai-sth-stauerh/10194/>

⁷⁹ PC Magazine. (2012). *To mobile Internet στο μικροσκόπιο*. Retrieved 7/5/2013, from <http://e-pcmag.gr/reviews/mobile-internet-sto-uikroskopio>

του Τομέα Εξυπηρέτησης Καταναλωτών (ΤΕΚ). Τα τελευταία τέσσερα χρόνια, ο ΤΕΚ ανταποκρίθηκε σε 84.551 αιτήματα, παράπονα και καταγγελίες καταναλωτών.⁸⁰

Η Γενική Γραμματεία Καταναλωτή (ΓΓΚ) έχει σαν σκοπό την προστασία των καταναλωτών καθώς και επιλαμβάνεται των προβλημάτων που οι καταναλωτές αντιμετωπίζουν στις συναλλαγές τους με τις επιχειρήσεις. Ελέγχει την εφαρμογή της κείμενης νομοθεσίας και επιβάλλει τις προβλεπόμενες κυρώσεις από τον νόμο.

Η Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών (ΑΔΑΕ) είναι αρμόδια για την παρακολούθηση των τεχνολογιών ενσύρματων και ασύρματων συστημάτων μετάδοσης πληροφοριών, την καταγραφή των ευάλωτων σημείων και τη διασφάλιση του απορρήτου της επικοινωνίας. Επίσης είναι υπεύθυνη και για τους τρόπους πιστοποίησης παροχής ασφαλών επικοινωνιών.

Η Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα (ΑΠΔΠΧ) εφαρμόζει το νόμο 3471/2006 όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων στον τομέα των ηλεκτρονικών επικοινωνιών.

Τέλος το Συνδικάτο Εργατοϋπαλλήλων Τηλεπικοινωνιών – Πληροφορικής (Σ.Ε.ΤΗ.Π) είναι μια πρωτοβουλία υπαλλήλων του κλάδου, που προάγουν τον συνδικαλισμό και προσπαθούν να «φρενάρουν» τις άδικες αποφάσεις των εταιρειών. Η δύναμη των παραπάνω ομάδων ενδιαφέροντος είναι υψηλή για τον κλάδο.

3.4.6 Ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η στρατηγική ομάδα με τους εναλλακτικούς παρόχους αποτελείται από τις εταιρείες Forthnet, hellas online, Wind, Cyta και On Telecoms. Στο Διάγραμμα 3-10 παρουσιάζονται τα μερίδια αγοράς των πέντε εταιρειών. Με εξαιρετικά βραδείς ρυθμούς αναπτύσσεται πλέον η αγορά του τοπικού βρόχου, ενώ ο πάροχος που δίνει τις μεγαλύτερες προσφορές κερδίζει τους περισσότερους συνδρομητές. Χαρακτηριστικά στο δεύτερο τρίμηνο του τρέχοντος έτους, οι εναλλακτικοί πάροχοι πρόσθεσαν όλοι μαζί περίπου 25.600 συνδέσεις, ενώ στο πρώτο τρίμηνο είχαν προσθέσει 35.000 και το τέταρτο του 2013, 43.000.81 Η ανάπτυξη της

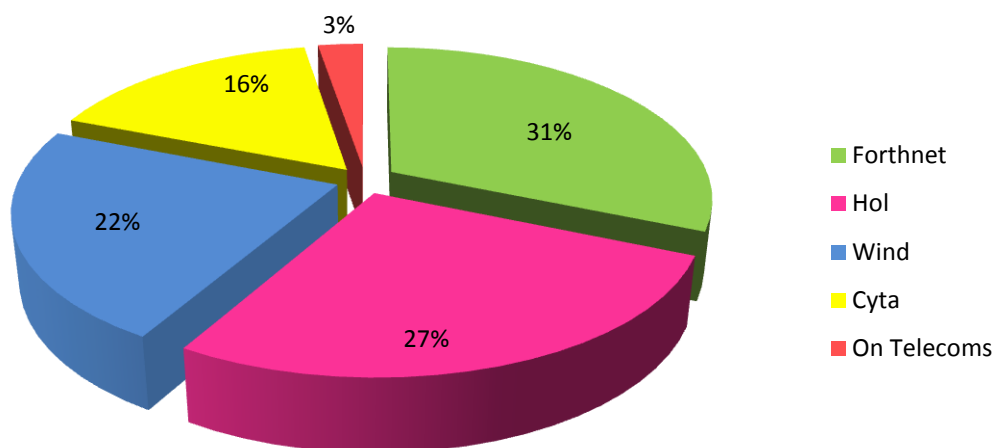
⁸⁰ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ... εν τάχει. (2013). *Το έργο του Τομέα Εξυπηρέτησης Καταναλωτών (ΤΕΚ) της ΕΕΤΤ*. Retrieved 18/1/2014, from

http://www.eett.gr/opencms/export/sites/default/EETT/library_videos/ContactENTAXEI/2013/38.pdf

⁸¹ infocom. (2014). *Είδος εν ανεπάρκεια οι συνδέσεις LLU*. Retrieved 11/10/2014, from

<http://www.infocom.gr/2014/07/07/meivnetai-o-rymos-llu/17999/>

αγοράς επιβραδύνεται και ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος, καθώς η αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης αναγκαστικά πραγματοποιείται σε βάρος των μεριδίων αγοράς των ανταγωνιστών.



Πηγή: Ετήσιες οικονομικές εκθέσεις 2013 εναλλακτικών ΤΠ

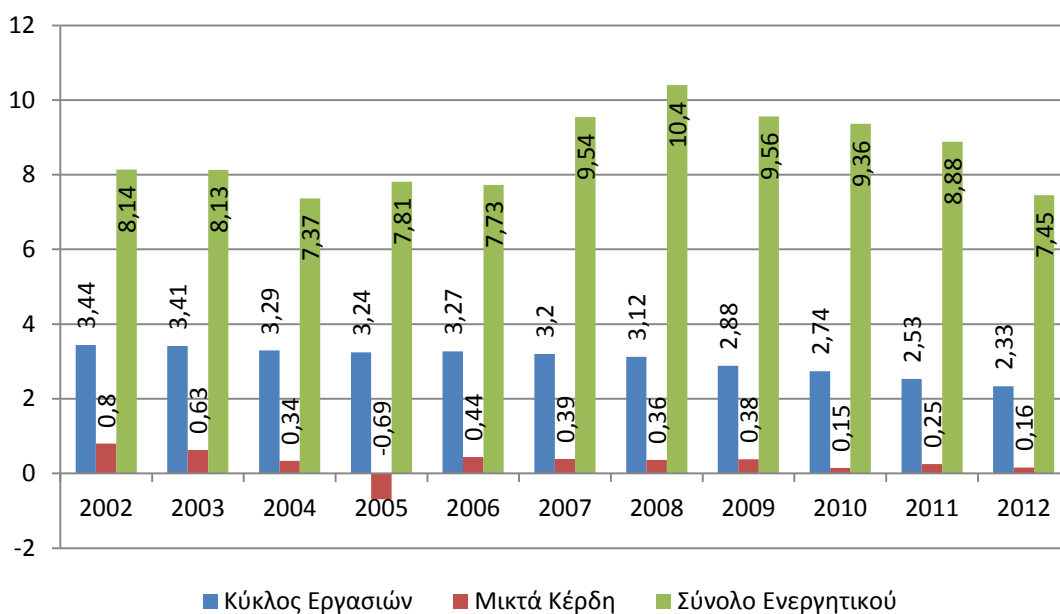
Διάγραμμα 3-10: Μερίδιο Αγοράς (%) Εναλλακτικών ΤΠ

Παρατηρούμε ότι ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι σχετικά μεγάλος για τον κλάδο και οι δύο πρώτοι ανταγωνιστές έχουν λίγο - πολύ το ίδιο μέγεθος, που συνεπάγεται με την αύξηση του ανταγωνισμού. Βασικός στόχος των εταιρειών είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς. Για το λόγο αυτό οι πάροχοι αυξάνουν τη διαφήμιση και τις άλλες προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέες υπηρεσίες και αρχίζουν πόλεμο τιμών. Η αντίδραση των ανταγωνιστών σε αυτές τις ενέργειες έχουν συνήθως ως αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.

Οι αγοραστές θεωρούν τις υπηρεσίες του κλάδου αδιαφοροποίητες και οι αποφάσεις τους στηρίζονται κυρίως στην τιμή και στην εξυπηρέτηση. Αυτό σημαίνει ότι το κόστος μετακίνησης για τους πελάτες της είναι χαμηλό. Για όλους τους παραπάνω λόγους θεωρούμε ότι ο ανταγωνισμός στον κλάδο είναι έντονος και έχει σαν αποτέλεσμα τον πόλεμο τιμών και τη μείωση της κερδοφορίας.

3.5 Εξέλιξη Αγοράς

Συνολικά, το 2013 αποτέλεσε μία κρίσιμη χρονιά για την ελληνική αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών όσον αφορά τα μεγέθη των εταιρειών που δραστηριοποιούνται (κύκλος εργασιών, μικτά κέρδη και σύνολο ενεργητικού), δεδομένης της παρατεταμένης ύφεσης στην οποία βρίσκεται η χώρα. Τα μεγέθη της συνολικής αγοράς⁸² όπως παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 3-11 σημείωσαν σημαντικές μεταβολές.

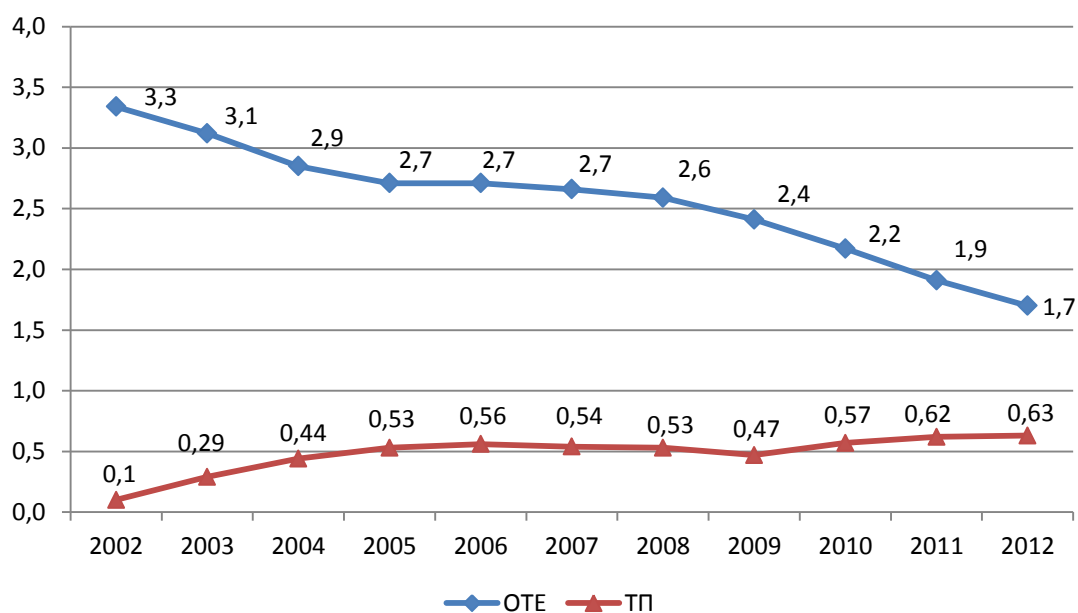


Πηγή: EETT (βάσει δημοσιευμένων ισολογισμών)

Διάγραμμα 3-11: Εξέλιξη Βασικών Οικονομικών Μεγεθών (δισ. ευρώ)

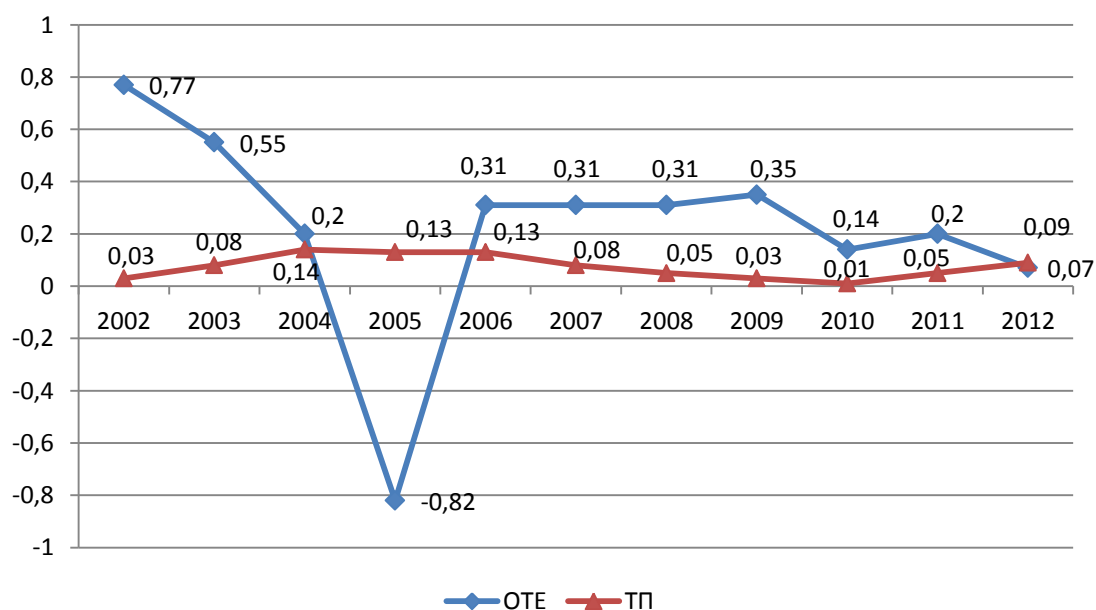
Ο κύκλος εργασιών των παρόχων (Διάγραμμα 3-12) παρουσίασε μείωση, γεγονός που οφείλεται στη μείωση του τζίρου του ΟΤΕ. Οι εναλλακτικοί πάροχοι τηλεφωνίας βελτίωσαν τόσο τα έσοδά τους όσο και το μικτό τους κέρδος (Διάγραμμα 3-13), γεγονός που αποδίδεται κατά κύριο λόγο στις καλές οικονομικές επιδόσεις των μεγαλύτερων εταιρειών.

⁸² Τα βασικά οικονομικά μεγέθη του ΟΤΕ και των ΤΠ



Πηγή: EETT (βάσει δημοσιευμένων ισολογισμών)

Διάγραμμα 3-12: Κύκλος Εργασιών (δισ. ευρώ)

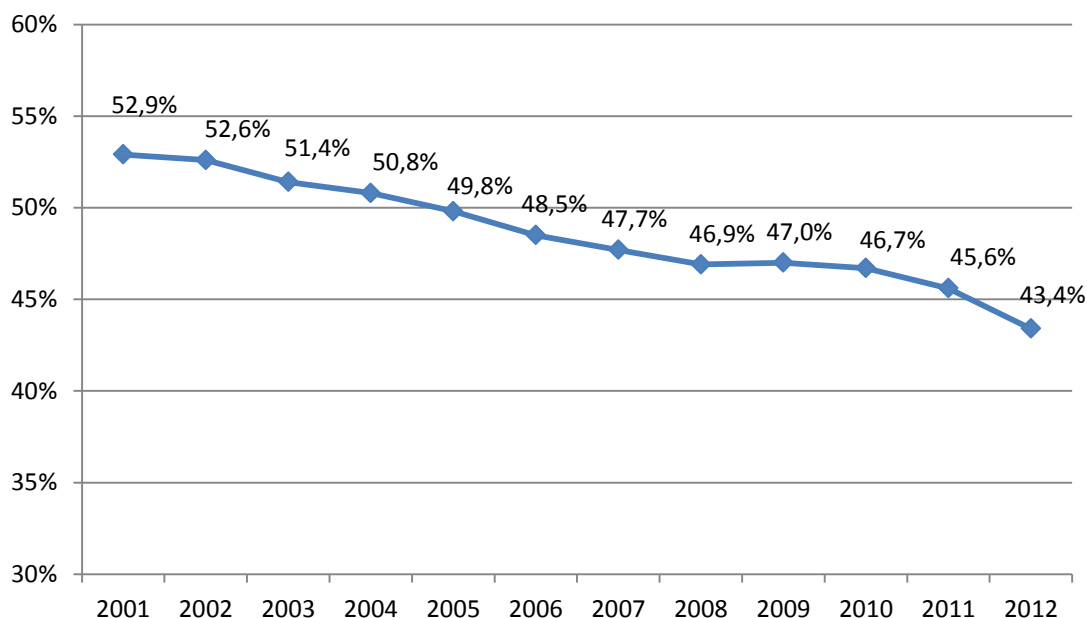


Πηγή: EETT (βάσει δημοσιευμένων ισολογισμών)

Διάγραμμα 3-13: Μικτά Κέρδη (δισ. ευρώ)

Ο αριθμός των τηλεφωνικών γραμμών στην Ελλάδα για το 2012 ανήλθε σε 4.908.915 έναντι 5.075.310 του 2011 (μείωση κατά 3,4%). Στις γραμμές αυτές περιλαμβάνονται οι

γραμμές PSTN και ISDN του ΟΤΕ, καθώς και οι γραμμές ΑΠΤΒ, Χονδρικής Εκμίσθωσης Γραμμών (ΧΕΓ)⁸³ και οι ISDN PRA των εναλλακτικών παρόχων. Στο Διάγραμμα 3-14 παρουσιάζεται η διεύθυνση των τηλεφωνικών γραμμών στην Ελλάδα από το 2001.



Πηγή: EETT (βάσει στοιχείων των αδειοδοτημένων παρόχων)

Διάγραμμα 3-14: Διεύθυνση Τηλεφωνικών Γραμμών στον Ελληνικό Πληθυσμό

Η αγορά της σταθερής τηλεφωνίας εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό μεταξύ του ΟΤΕ και των εναλλακτικών παρόχων, γεγονός που οφείλεται από τη συνεχή πτώση του μεριδίου του πρώτου προς όφελος των τελευταίων. Σύμφωνα με εκτιμήσεις οι απελευθερωμένες γραμμές (ΑΠΤΒ) στο τέλος του 2013 είναι περίπου 1.908.000.⁸⁴ Αυτό σημαίνει ότι η ΑΠΤΒ συνέχισε να αυξάνεται κατά τη διάρκεια του 2013 με ρυθμό κοντά στο 6% έναντι 8,3% του 2012 και 20,7% του 2011. Στο Πίνακα 3-2 και στο Διάγραμμα 3-15 βλέπουμε την εξέλιξη των τηλεφωνικών γραμμών από το 2000 μέχρι και το 2012 και την εξέλιξη της ΑΠΤΒ αντίστοιχα.

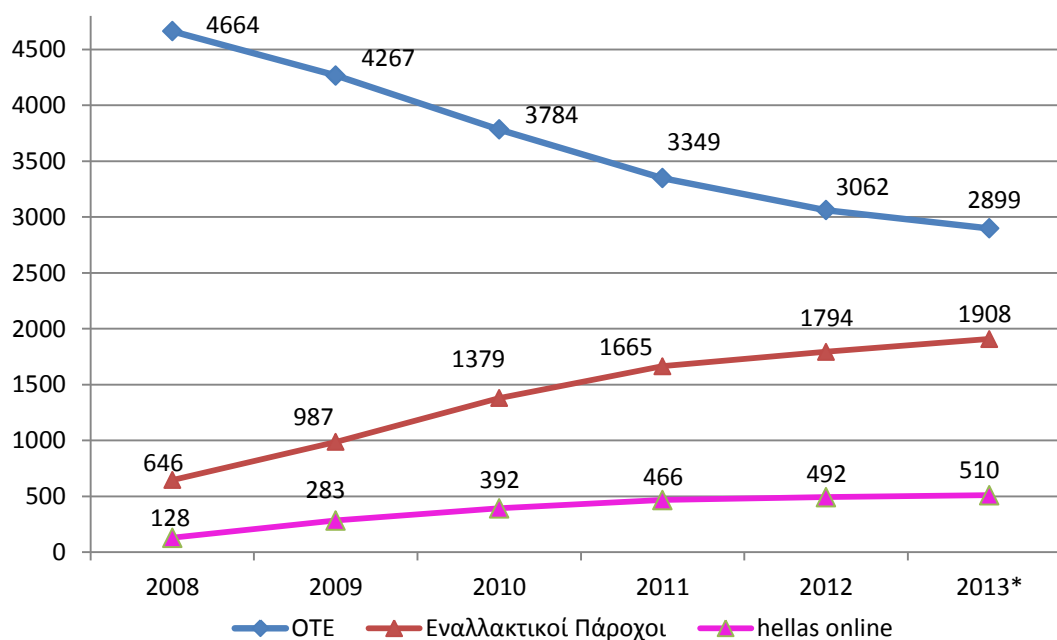
⁸³ Η ΧΕΓ άρχισε να διατίθεται στην ελληνική αγορά από το πρώτο εξάμηνο του 2009 και επιτρέπει στους εναλλακτικούς παρόχους να μισθώνουν μία συνδρομητική γραμμή από τον ΟΤΕ υπό όρους χονδρικής και να τη μεταπωλούν, σε συνδυασμό με την υπηρεσία Προεπιλογής Φορέα, στον τελικό χρήστη. Οι συνδρομητές τιμολογούνται τόσο για τις κλήσεις τους όσο και για το πάγιο της γραμμής τους μέσω ενός ενιαίου λογαριασμού που λαμβάνουν από τον εναλλακτικό πάροχο με τον οποίο έχουν ενεργοποιημένη την Προεπιλογή.

⁸⁴ infocom. (2013). *Στενεύουν τα περιθώρια του LLU*. Retrieved 19/1/2014, from <http://www.infocom.gr/2013/12/30/στενεύουν-τα-περιθώρια-του-llu/13098/>

Πίνακας 3-2
Εξέλιξη Τηλεφωνικών Γραμμών

	Γραμμές ΟΤΕ			Γραμμές Εναλλακτικών Παρόχων			Σύνολο Γραμμών
	PSTN	ISDN BRA	ISDN PRA	ΑΠΤΒ	ΧΕΓ	ISDN PRA	
Δεκ. 2000	5.659.274	96.972	3.946				5.760.192
Δεκ. 2001	5.607.726	199.033	5.385				5.812.144
Δεκ. 2002	5.412.796	349.751	6.023	93			5.768.663
Δεκ. 2003	5.200.231	448.542	6.766	650			5.656.189
Δεκ. 2004	5.078.908	525.499	7.138	1.787			5.613.332
Δεκ. 2005	4.927.622	578.505	7.094	5.018		444	5.518.683
Δεκ. 2006	4.778.245	597.867	6.213	12.176		334	5.394.835
Δεκ. 2007	4.509.564	579.533	6.185	232.582		480	5.328.344
Δεκ. 2008	4.110.102	548.388	5.971	589.234		681	5.254.376
Δεκ. 2009	3.744.759	517.337	5.677	937.878	42.405	695	5.248.751
Δεκ. 2010	3.306.469	473.183	5.259	1.346.498	71.883	747	5.204.039
Δεκ. 2011	2.917.578	426.830	4.808	1.642.183	82.091	1.820	5.075.310
Δεκ. 2012	2.670.296	387.692	4.320	1.779.852	63.964	2.791	4.908.915

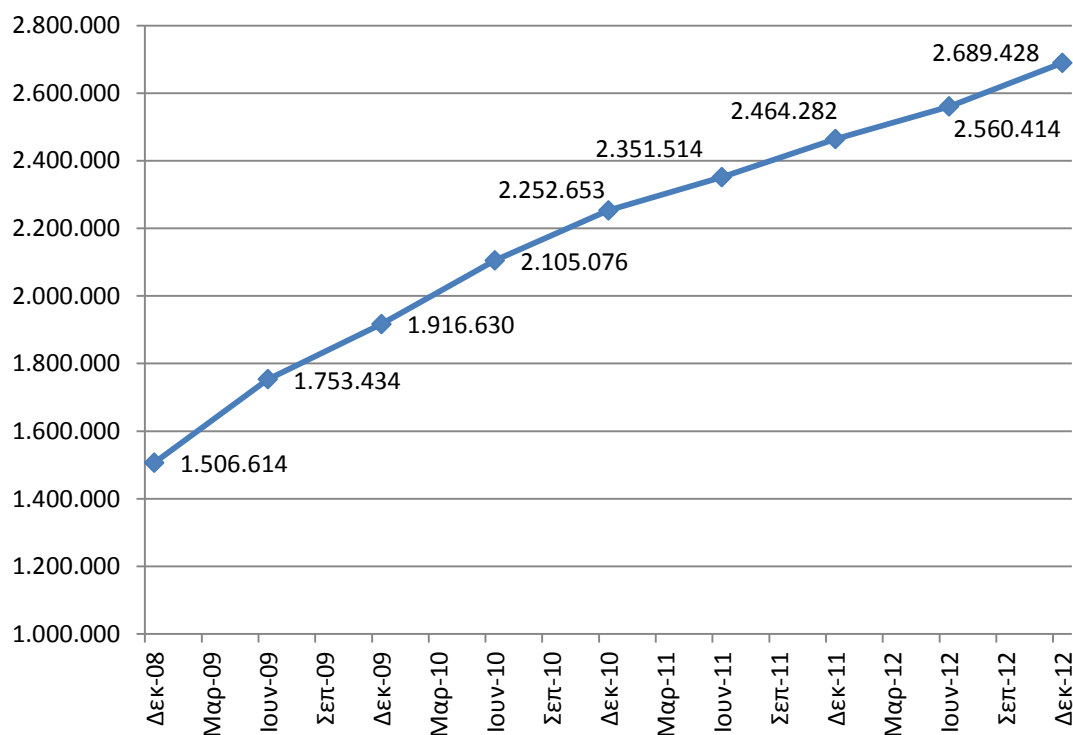
Πηγή: ΕΕΤΤ



Πηγή: ΕΕΤΤ * Εκτίμηση

Διάγραμμα 3-15: Εξέλιξη Αγοράς της ΑΠΤΒ (σε χιλ.)

Οι ευρυζωνικές συνδέσεις ανήλθαν σε 2.689.428 έναντι 2.464.282, που ήταν στο τέλος του 2011, σημειώνοντας αύξηση 9,1% (Διάγραμμα 3-16). Η πρόσβαση σε xDSL⁸⁵ μέσω ΑΠΤΒ ανήλθε στο 55,4% των ευρυζωνικών γραμμών. Η ευρυζωνική διείσδυση ανήλθε στο 23,8% του πληθυσμού έναντι 21,8% το 2011.



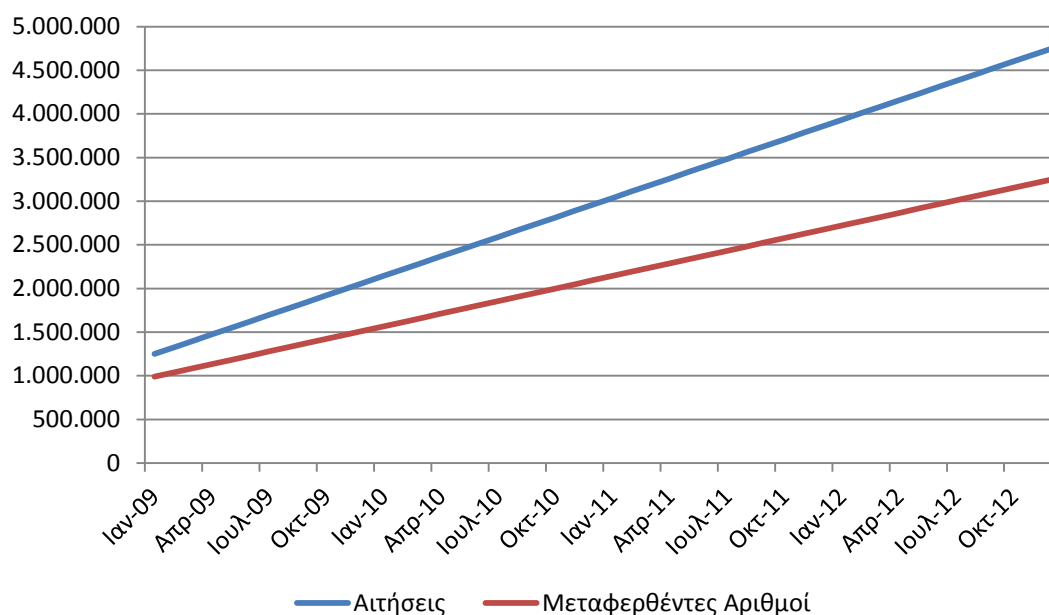
Πηγή: EETT (βάσει στοιχείων των αδειοδοτημένων παρόχων)

Διάγραμμα 3-16: Εξέλιξη Ευρυζωνικών Γραμμών

Η δυνατότητα για Φορητότητα Αριθμών συνεχίζει να διευκολύνει τους καταναλωτές και να ενισχύει τον ανταγωνισμό μεταξύ των παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών. Στη διάρκεια του 2012, υποβλήθηκαν 1.032.994 αιτήσεις (έναντι 955.165 αιτήσεων το 2011, αύξηση 8,1%) και μεταφέρθηκαν 526.478 αριθμοί (μείωση 15,5% σε σχέση με το 2011).

Συμπεραίνουμε ότι οι εταιρείες του κλάδου της σταθερής ακολουθούν επιθετική πολιτική, με συνεχή προσφορές ώστε να προσεγγίσουν νέους συνδρομητές. Παρόλο την αύξηση των αιτήσεων, οι μεταφερθέντες αριθμοί μειώνονται. Γεγονός είναι ότι τα τμήματα διατήρησης πελατών προσφέρουν δελεαστικές εκπτώσεις, ώστε να διατηρήσουν τον εν δυνάμει συνδρομητή για ένα χρόνο ακόμα στην εταιρεία.

⁸⁵ Αφορά τεχνολογίες ADSL και VDSL



Πηγή: EETT

Διάγραμμα 3-17: Φορητότητα Αριθμών στη Σταθερή Τηλεφωνία

Τα λιανικά έσοδα από την παροχή υπηρεσιών τηλεφωνίας, Διαδικτύου και περιεχομένου (IPTV, video on demand, κλπ.) σε σταθερή θέση για το 2012 παρουσίασαν μείωση κατά 8,4%, γεγονός που οφείλεται τόσο στη συνεχή πτωτική τάση των λιανικών τιμών όσο και στον περιορισμό της χρήσης ηλεκτρονικών επικοινωνιών ως επίπτωση της δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας.

Το πρώτο εξάμηνο του 2013 η EETT αποφάσισε την απορρύθμιση της αγοράς λιανικών κλήσεων στη σταθερή τηλεφωνία.⁸⁶ Οι τρέχουσες εξελίξεις στην αγορά, συμπεριλαμβανομένης της σημαντικής μείωσης του τέλους τερματισμού προς δίκτυα κινητής τηλεφωνίας, οδήγησαν την EETT στην άρση όλων των σχετικών κανονιστικών υποχρεώσεων που είχαν επιβληθεί στον ΟΤΕ. Η αγορά τείνει προς τον αποτελεσματικό ανταγωνισμό και συνεπώς δεν υφίσταται ανάγκη της εκ των προτέρων ρύθμισης της λιανικής αγοράς κλήσεων στη σταθερή τηλεφωνία. Οι μειώσεις τελών θα συνεχιστούν και για τα έτη 2014 (1,168 ευρώ/λεπτό/λεπτό) και 2015 (1,099 ευρώ/λεπτό/λεπτό).⁸⁷ Η απόφαση της EETT δεν αφορά το

⁸⁶ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ... εν τάχει. (2013). Απορρύθμιση της Αγοράς Λιανικών Κλήσεων στη Σταθερή Τηλεφωνία. Retrieved 19/1/2014, from

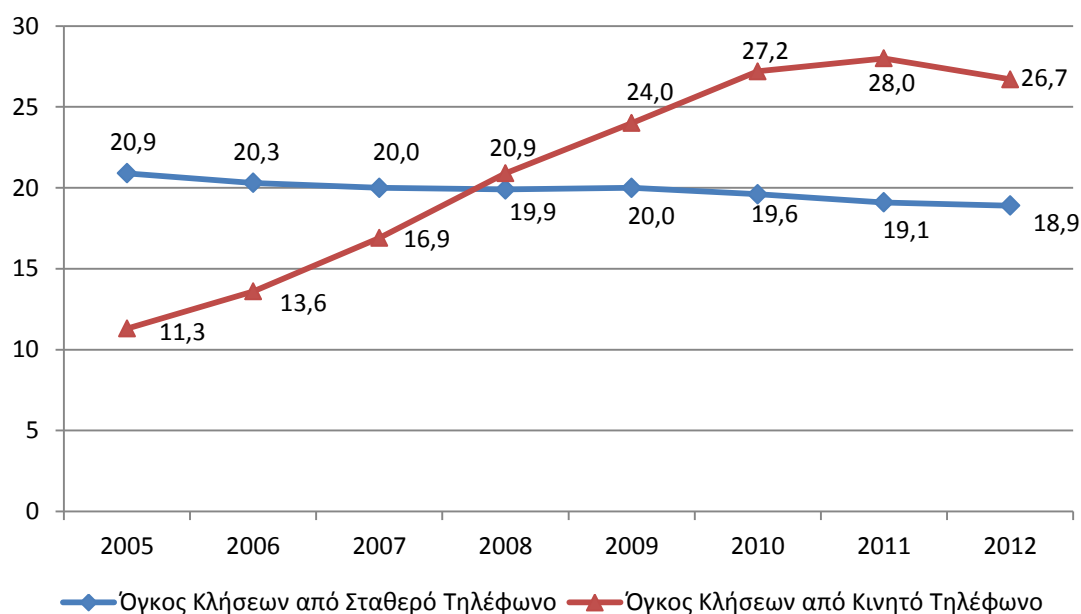
http://www.eett.gr/opencms/export/sites/default/EETT/library_videos/ContactENTAXEI/2013/37.pdf

⁸⁷ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ... εν τάχει. (2013). Η EETT μειώνει τα Τέλη Τερματισμού Κλήσεων προς τα Κινητά Δίκτυα. Retrieved 19/1/2014, from

http://www.eett.gr/opencms/export/sites/default/EETT/library_videos/ContactENTAXEI/2013/35.pdf

πάγιο, δεδομένου ότι η λιανική αγορά σταθερής πρόσβασης (PSTN, ISDN σύνδεση) εξακολουθεί να ρυθμίζεται.

Τέλος, στο Διάγραμμα 3-18 παρατηρούμε ότι από το 2008 οι κλήσεις από κινητό τηλέφωνο έχουν υπερβεί σε όγκο τις αντίστοιχες από σταθερό. Οι κλήσεις από σταθερό τηλέφωνο συνέχισαν την πτωτική τους τάση και ανήλθαν το 2012 σε 18,9 εκατ. λεπτά, έναντι 19,1 εκατ. λεπτά το 2011 (μείωση 1%).



Πηγή: EETT (βάσει στοιχείων των αδειοδοτημένων παρόχων)

Διάγραμμα 3-18: Όγκος Κλήσεων από Σταθερό και Κινητό Τηλ. (δισ. λεπτά)

3.6 Σύνοψη των Εξωτερικών Παραγόντων

Μετά την ανάλυση του φυσικού, γενικευμένου και άμεσου περιβάλλοντος της επιχείρησης, δημιουργούμε την παρακάτω μήτρα και καταγράφουμε τους εξωτερικούς παράγοντες. Ανάλογα με τις περιβαλλοντικές τάσεις αποτυπώνονται οι παράγοντες που χαρακτηρίζονται από υψηλή προτεραιότητα (με πράσινο χρώμα στο Πίνακα 3-3) και ονομάζονται στρατηγικοί. Οι στρατηγικοί παράγοντες στη συνέχεια κατηγοριοποιούνται ως ευκαιρίες και απειλές, και περιλαμβάνονται στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Επίσης στην παρακάτω μήτρα με μπλε

χρώμα παρουσιάζονται οι τάσεις που χαρακτηρίζονται από μεσαία προτεραιότητα και με κίτρινο αυτές με χαμηλή προτεραιότητα.

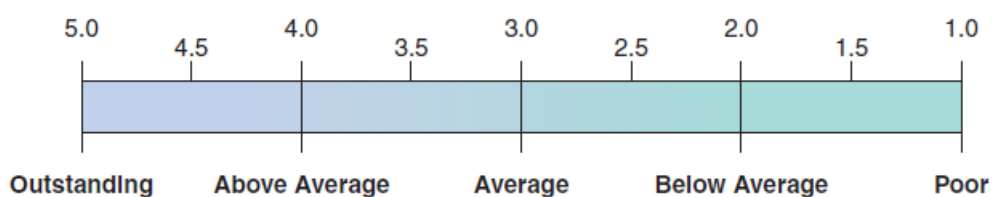
Πίνακας 3-3

Περιβαλλοντικές Τάσεις ανά Προτεραιότητα

		Πιθανή Επίπτωση στην Επιχείρηση		
		Υψηλή	Μεσαία	Χαμηλή
Πιθανότητα Εμφάνισης	Υψηλή	<ul style="list-style-type: none"> Κλιματικές Αλλαγές Εστίαση σε Τεχνολογικές Προσπάθειες Βελτίωση Παραγ/τητας μέσω Αυτοματοποίησης Ηλεκτρονική Πειρατεία Αλλαγές στον Τρόπο Ζωής 	<ul style="list-style-type: none"> Νέα Προϊόντα Αλλαγές στην Τηλεπικοινωνιακή Υποδομή Νομοθεσία για την Αύξηση της Θερμοκρασίας 	<ul style="list-style-type: none"> Εναλλακτικές Πηγές Ενέργειας Συνταξιοδοτικά Προγρ/τα
	Μεσαία	<ul style="list-style-type: none"> Αλλαγές σε Επιτόκια Διαθεσιμότητα Διαδικτύου Φορολογικοί Νόμοι Σταθερότητα Κυβέρνησης Ακτιβισμός Καταναλωτών Μισθός Διαβίωσης Αλλαγές στις Υποκατάστατες Υπηρεσίες Αλλαγή Δύναμης Άλλων Ομάδων Ενδιαφέροντος 	<ul style="list-style-type: none"> Φυσικοί Πόροι Αλλαγές στα Ποσοστά Πληθωρισμού Έξοδα του Κράτους και του Κλάδου για Ε&Α Ειδικά Κίνητρα Στάσεις Απέναντι σε ΞΑΕ 	<ul style="list-style-type: none"> Περιφερειακές Αλλαγές Σχετικά με τον Πληθυσμό Υγειονομική Περίθαλψη Μορφωτικό Επίπεδο Συνδικαλισμός
	Χαμηλή	<ul style="list-style-type: none"> Αλλαγή Κόστους Ενέργειας Αλλαγή Αντιμονοπωλιακών Κανονισμών Αλλαγή Κλίμακας Ανταγωνισμού του Κλάδου Αλλαγή Διαπραγματευτικής Δύναμης Αγοραστών Αλλαγή Διαπραγματευτικής Δύναμης Προμηθευτών 	<ul style="list-style-type: none"> Αλλαγή στο ΑΕΠ Αλλαγές Μισθών/Τιμών Αλλαγές στο Ποσοστό Ανεργίας Νόμοι για την Προστασία του Περιβάλλοντος Νόμοι για Προσλήψεις και Προαγωγές 	<ul style="list-style-type: none"> Αλλαγές στο Διαθέσιμο Εισόδημα Αλλαγή στην Προστασία Ευρεσιτεχνιών Ρυθμός Ανάπτυξης του Πληθυσμού Νεοεισερχόμενοι Κλάδου

Στο Πίνακα 3-4 παρουσιάζονται πέντε στρατηγικοί παράγοντες που αποτελούν ευκαιρίες για την επιχείρηση και άλλοι τόσοι που θα πρέπει να αποφευχθούν. Στη Στήλη 2 (Βαρύτητα) του Πίνακα ορίζεται η βαρύτητα του κάθε παράγοντα από το 1.0 (πολύ σημαντικός) έως το 0.0 (καθόλου σημαντικός), βασισμένο στην πιθανή επίπτωση αυτού του παράγοντα στην τρέχουσα στρατηγική θέση της υπό μελέτη επιχείρησης.

Στη Στήλη 3 (Βαθμολογία) αξιολογούνται οι παράγοντες από το 5.0 (εξαιρετικοί) έως το 1.0 (φτωχοί) βασιζόμενοι στην αντίδραση της επιχείρησης στους συγκεκριμένους παράγοντες. Με αυτό τον τρόπο κρίνουμε το κατά πόσο η εταιρεία αντιμετωπίζει σήμερα κάθε εξωτερικό παράγοντα. Στη Στήλη 4 (Σταθμισμένο Αποτέλεσμα), πολλαπλασιάζουμε τις Στήλες 2 και 3. Τέλος, προσθέτοντας όλα τα σταθμισμένα αποτελέσματα της Στήλης 4, υπολογίζουμε το συνολικό σταθμισμένο αποτέλεσμα για την υπό μελέτη επιχείρηση.



Πίνακας 3-4

Συνοπτική Ανάλυση Εξωτερικών Παραγόντων

Εξωτερικοί Παράγοντες	Βαρύτητα	Βαθμολογία	Σταθμισμένη Βαθμολογία
1	2	3	4
Ευκαιρίες			
• Τεχνολογικές Τάσεις	.15	4.0	.60
• Βελτίωση παραγωγικότητας μέσω νέων τεχνολογιών	.10	4.0	.40
• Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών	.05	3.0	.15
• Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα	.15	4.0	.60
• Νομοθεσία για την Αύξηση της Θερμοκρασίας	.05	1.0	.05
Απειλές			
• Κλιματικές Αλλαγές	.05	1.0	.05
• Ηλεκτρονική Πειρατεία	.15	3.0	.45
• Αύξηση τηλεπικοινωνιακής κίνησης	.15	5.0	.75
• Απώλεια εσόδων από τηλεφωνία	.05	1.0	.05
• Ομάδες Ενδιαφέροντος	<u>.10</u>	3.5	.35
Σύνολο	<u>1.00</u>		<u>3.45</u>

Η hellas online όπως βλέπουμε στο παραπάνω Πίνακα έχει μια σταθμισμένη βαθμολογία λίγο πάνω από το μέσο όρο (3.45), η οποία είναι αρκετά καλή. Ο μέσος όρος είναι 3.00 και αντιλαμβανόμαστε ότι η εταιρεία τα πάει αρκετά καλά με την αντιμετώπιση των εξωτερικών

παραγόντων. Θα μπορούσαμε να βγάλουμε περισσότερα ασφαλή αποτελέσματα εφόσον είχαμε τη κατάλληλη πληροφόρηση ώστε να συγκρίνουμε την hellas online με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της στρατηγικής ομάδας. Η εταιρεία έχει επικεντρωθεί στην ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιακών προϊόντων της (π.χ. υπηρεσίες Cloud) και του δικτύου της (π.χ. νέες αρχιτεκτονικές Διαδικτύου, έξυπνα δίκτυα), ώστε να μπορεί στο άμεσο μέλλον να υποστηρίξει τις αυξημένες απαιτήσεις των συνδρομητών της καθώς και τις νέες τεχνολογίες. Επίσης μεγάλη έμφαση δίνει η εταιρεία στην μείωση του λειτουργικού κόστους βελτιώνοντας την παραγωγικότητά της. Επενδύει σε πληροφοριακά συστήματα και αυτοματοποιήσεις ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αναμφισβήτητα, η νομοθεσία για την αύξηση της θερμοκρασίας θα προσφέρει αρκετές ευκαιρίες στον κλάδο στο άμεσο μέλλον, καθώς αρκετές επιχειρήσεις θα κληθούν να επενδύσουν χρήματα σε τηλεπικοινωνιακά και τεχνολογικά προϊόντα.

Ο τρόπος ζωής των Ελλήνων καταναλωτών έχει αλλάξει αρκετά τα τελευταία χρόνια. Τείνουν να χρησιμοποιούν αποκλειστικά το κινητό τηλέφωνο (απώλεια εσόδων από τηλεφωνία), ενώ αναζητούν το Διαδίκτυο παντού και επιθυμούν περισσότερα hotspots (το mobile Internet δεν είναι έτοιμο να αποκαταστήσει τις ευρυζωνικές γραμμές). Καταλαβαίνουμε ότι για τον κλάδο αποτελεί εξίσου ευκαιρία και απειλή για το μέλλον υπολογίζοντας και τις υποκατάστατες υπηρεσίες. Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και την πληροφορικής αναγκάζει την hellas online να επενδύει συνεχώς στο δίκτυο της για να καλύπτει τις όλο και αυξανόμενες ανάγκες. Για το λόγο αυτό χρειάζεται να βρει χρηματικούς πόρους που θα εξασφαλίσουν τις μελλοντικές επενδύσεις αφού οι τράπεζες έχουν σταματήσει να δανείζουν λόγω της οικονομικής κρίσης. Επιπροσθέτως, η συχνή εμφάνιση έντονων καταιγίδων και πλημμύρων αποτελεί σημαντική απειλή για τις υποδομές των Τηλεπικοινωνιακών Παρόχων και την αξιοπιστία τους, αφού οφείλουν να προσφέρουν αδιάκοπτα υπηρεσίες στους συνδρομητές τους.

Ένα κρίσιμο ζήτημα τα τελευταία χρόνια αποτελεί και η αύξηση της ηλεκτρονικής πειρατείας. Η χώρα μας κατέχει την τρίτη θέση στο παράνομο κατέβασμα και μελλοντικά οι Τηλεπικοινωνιακοί Πάροχοι θα βρεθούν απέναντι στους συνδρομητές τους για την πάταξη του ηλεκτρονικού εγκλήματος. Εκτός όμως από τη Δίωξη Ηλεκτρονικού Εγκλήματος, η ΕΕΤΤ και η ΑΔΑΕ θα συνδράμουν καθοριστικά τα επόμενα χρόνια στη ρύθμιση της αγοράς και στη διασφάλιση του απορρήτου των επικοινωνιών αντίστοιχα.

Παραπάνω αναλύσαμε τις τάσεις, τους στρατηγικούς παράγοντες και τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει η hellas online και ο κλάδος της σταθερής την επόμενη πενταετία. Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική

- Mankiw, G. (2002). *Αρχές της Οικονομικής*. Εκδόσεις Τυποθήτω Γιώργος Δάρδανος.
- Mankiw, G. (2002). *Μακροοικονομική Θεωρία*. Εκδόσεις Gutenberg.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Καρακώστας, Ι. (2009). *Δίκαιο & Internet*. Εκδόσεις Π. Ν. Σακκουλάς.
- Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ξένη

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press
- Wheelen T and Hunger D. (2010). *Concepts in Strategic Management & Business Policy*. 12th edition, Prentice Hall.

Λιαδικτυακοί Τόποι

- <http://berec.europa.eu/>
- http://ec.europa.eu/index_el.htm
- http://europa.eu/index_el.htm
- <http://www.adae.gr/>
- <http://www.ase.gr/>
- <http://www.bankofgreece.gr/Pages/default.aspx>
- <http://www.cosmoline.com/>
- <http://www.cosmote.gr/cosmoportal/cosmote.portal>
- <http://www.cyta.gr/>

http://www.dpa.gr/portal/page?_pageid=33,15048&_dad=portal&_schema=PORTAL
<http://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>
<http://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/index.html>
<http://www.efpolis.gr/>
<http://www.emergonline.org/>
<http://www.e-pcmag.gr/>
<http://www.espa.gr/el/Pages/Default.aspx>
<http://www.ethnos.gr/default.asp>
<http://www.eu4journalists.eu/index.php/dossiers/greek/C8/index.html>
<http://www.forthnet.gr/>
<http://www.greece-eu-together.eu/>
<http://www.greekinformatics.gr/>
<http://www.in.gr/>
<http://www.inegsee.gr/>
<http://www.ineobservatory.gr/>
<http://www.infocom.gr/>
<http://www.internetworldstats.com/>
<http://www.investingreece.gov.gr/>
<http://www.irg.eu/>
<http://www.kathimerini.gr/>
<http://www.mindev.gov.gr/el/>
<http://www.naftemporiki.gr/>
<http://www.neo2.gr/>
<http://www.obi.gr/obi/>
<http://www.observatory.gr/page/default.asp?id=4>
<http://www.oecdbetterlifeindex.org/>
<http://www.on.gr/el/index.html>
<http://www.sepe.gr/>
<http://www.skai.gr/>
<http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE>
<http://www.tovima.gr/>
<http://www.transform-network.net/home.html>

<http://www.tsoukakis.gr/>
<http://www.vivodi.gr/>
<http://www.vodafone.gr/>
<http://www.voice-net.gr/>
<http://www.wind.gr/>
<http://www.wwf.gr/>
<http://www.ypeka.gr/>
<https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>
<https://www.hol.gr/>
<https://www.ieee.org/index.html>
<https://www.ote.gr/web/guest>

Αυτή η σελίδα αφήνεται σκόπιμα κενή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Εσωτερικό Περιβάλλον

4.1 Εισαγωγή

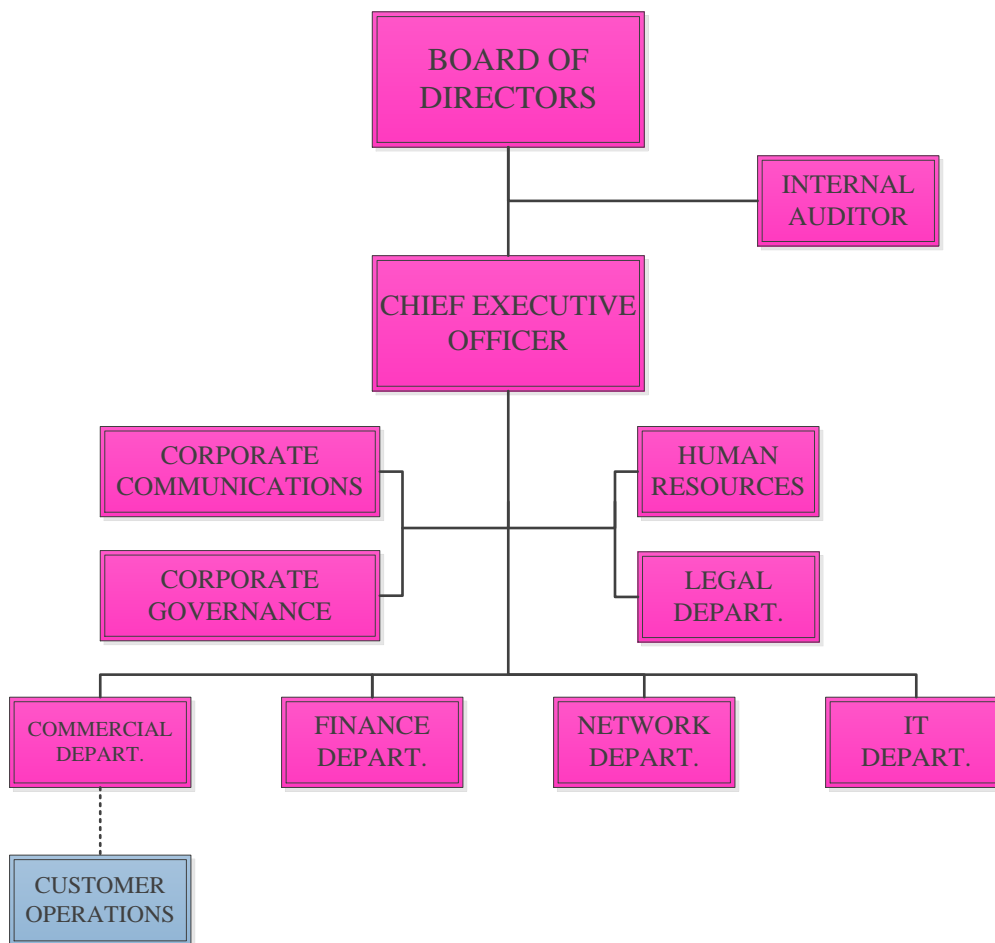
Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για τον εντοπισμό των ευκαιριών και απειλών δεν είναι αρκετό για να παρέχει σε μια επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο κεφάλαιο αυτό θα προβούμε στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ώστε να εντοπίσουμε τους εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες που μπορούν να εκτελεσθούν καλύτερα ή οικονομικότερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές του κλάδου. Βασικό στοιχείο της ανάλυσης αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς είναι η βάση των στρατηγικών αποφάσεων.

Παρακάτω αναλύονται οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον, όπως η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της εταιρείας hellas online. Η αλυσίδα αξίας χρησιμοποιείται ως βασικό εργαλείο αναγνώρισης των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης.

4.2 Εταιρική Δομή

Η δομή μιας επιχείρησης αποτελεί τον τρόπο που οργανώνεται ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Η hellas online χαρακτηρίζεται από τη λειτουργική δομή της και οργανώνεται βάσει των λειτουργιών της. Στο Σχήμα 4-1 παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της εταιρείας.

Η δομή αυτή είναι κατάλληλη σύμφωνα με το μέγεθος της επιχείρησης και τον αριθμό των προϊόντων που ανταγωνίζονται στον κλάδο. Οι διευθυντές των διάφορων τμημάτων αναφέρονται απευθείας στο Διευθύνοντα Σύμβουλο και η λήψη των αποφάσεων επιβαρύνει το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας. Η οργάνωση της επιχείρησης είναι σαφής σε όλους τους υπαλλήλους και συμβαδίζει με τους επιχειρησιακούς σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές. Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι όλοι οι πάροχοι στην υπό μελέτη στρατηγική ομάδα ακολουθούν τη λειτουργική δομή.



Πηγή: Εσωτερική

Σχήμα 4-1: Οργανόγραμμα hellas online

Παρατηρώντας το Σχήμα 4-1, η Διεύθυνση Customer Operations διαφοροποιείται στο οργανόγραμμα της εταιρείας. Στις 18 Δεκεμβρίου του 2013 ανακοινώθηκε από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, κύριο Αντώνιο Κεραστάρη, η εξωτερική ανάθεση της συγκεκριμένης Διεύθυνσης σε συνεργάτη με την επωνυμία 360 connect A.E.⁸⁸ Η εταιρεία αυτή συστάθηκε για να δίνει εξειδικευμένες υπηρεσίες σε αυτό το κομμάτι της αγοράς και για αρχή έχει σαν μοναδικό της πελάτη την hellas online.

Παρατίθενται κάποια κομμάτια της ανακοίνωσης του Διευθύνοντα Συμβούλου προς το προσωπικό της εταιρείας: «*Η hellas online κλείνει ακόμα έναν, τον πέμπτο, χρόνο συνεχούς προόδου και ανάπτυξης, σε όλα τα μέτωπα. Αποτελούμε πλέον, με βάση τα οικονομικά στοιχεία*

⁸⁸ infocom.gr. (2013). Στην 360 Connect to customer care και οι πωλήσεις λιανικής της hol. Retrieved 19/10/2014, from <http://www.infocom.gr/2013/12/18/sthn-360-connect-oi-pvlhseiw-kai-to-customer-care-thw-hol/12996/>

του εννιαμήνου του 2013, τον μεγαλύτερο, σε συνολικά έσοδα, εναλλακτικό πάροχο, έχοντας παράλληλα και την πιο υγιή χρηματοοικονομική διάρθρωση...»⁸⁹

«Όλα αυτά τα επιτύχαμε γιατί με συνέπεια και προσήλωση ακολουθήσαμε τον στρατηγικό μας σχεδιασμό, προσπαθήσαμε περισσότερο από τους ανταγωνιστές μας και τελικά το αποτέλεσμα μας δικαίωσε. Σε αυτή την πορεία δεν φοβηθήκαμε να καινοτομήσουμε, το αντίθετο, και δεν διστάσαμε να δοκιμάσουμε πρώτοι νέες πρακτικές και μεθόδους, πάντα προγραμματισμένα, πάντα μεθοδικά και με επιτυχία. Βάλαμε τον στόχο στο μυαλό μας, τον πελάτη μας στο κέντρο της λειτουργίας μας, κτίσαμε τις δομές μας και τα συστήματα για να υποστηρίξουμε όλα αυτά και κάναμε τη διαφορά.»

«Συνεχίζοντας την ίδια ρότα, αποφασίσαμε να διακόψουμε, άμεσα, την λειτουργία των διευθύνσεων *Customer Operations*, *Retail Sales* και *Retention* εντός της *hellas online* και να αναθέσουμε την εκτέλεση του αντικειμένου αυτού σε τρίτη εταιρεία, με την μορφή *outsourcing*. Αυτή η κίνηση θα δώσει στην *hellas online* μεγαλύτερη ευελιξία και εστίαση στο κύριο αντικείμενο της, που είναι η παροχή των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, ενώ θα βελτιώσει και την κοστολογική της βάση, καθιστώντας την ακόμα πιο ανταγωνιστική...»

4.2.1 Αλυσίδα Αξίας και Επιχειρηματικό Μοντέλο

Η απόφαση της εταιρείας συνάγει με το δυναμικό μεταβαλλόμενο περιβάλλον που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις του κλάδου. Στοχεύει στο να προσδώσει την απαραίτητη ευελιξία και ταυτόχρονα τη δυνατότητα προσαρμογής στις αλλαγές. Ακολουθεί τον αρθρωτό (*modular*) τύπο στην αλυσίδα αξίας όπου οι μη ζωτικές λειτουργίες ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες, ενώ διατηρείται πλήρως ο στρατηγικός έλεγχος. Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από αυτό τον τύπο οργάνωσης αφορούν κυρίως εξοικονόμηση κόστους και επικέντρωση πόρων και προσπάθειών στις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης. Στο Σχήμα 4-2 απεικονίζεται η αλυσίδα αξίας για την υπό μελέτη επιχείρηση.

⁸⁹ Η ΑΥΓΗ. (2013). *Hol: Απολύουν 360 για να τους επαναπροσλάβουν με χαμηλότερο μισθό*. Retrieved 12/10/2014, from <http://www.avgi.gr/article/1530353/hol-apoluoun-360-gia-na-tous-epanaproslaboun-me-xamilotero-mistho>



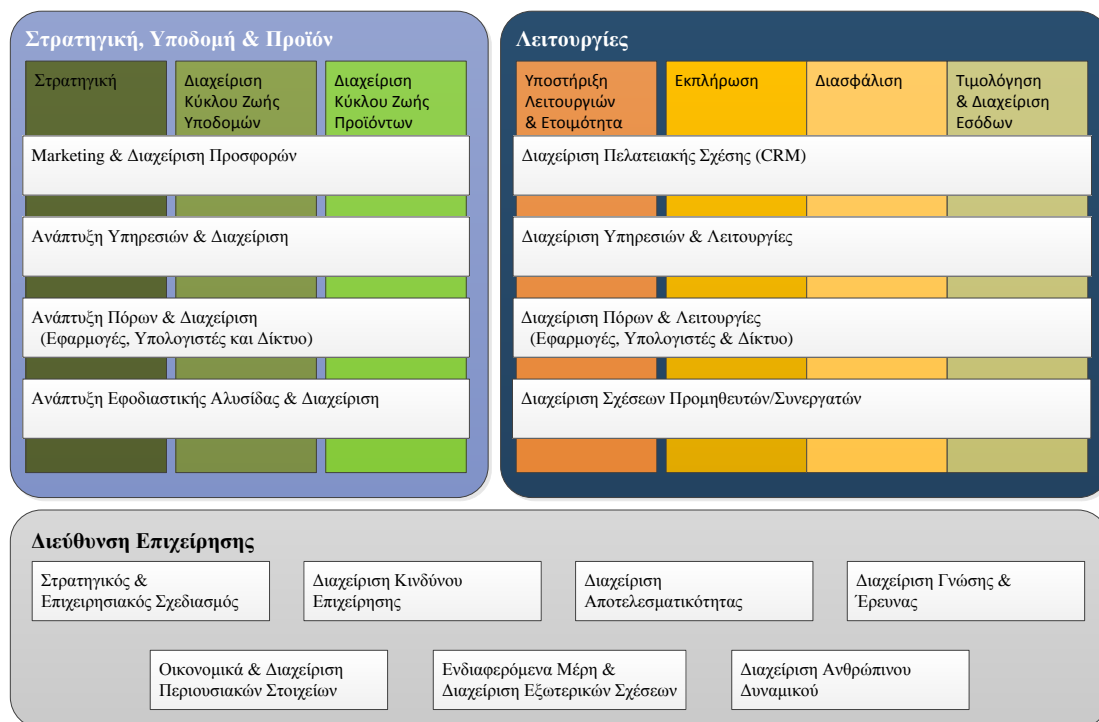
Σχήμα 4-2: Αλυσίδα Αξίας

Τα έσοδα της hellas online περιλαμβάνουν κυρίως υπηρεσίες πρόσβασης στο Διαδίκτυο, τηλεφωνία και υπηρεσίες δεδομένων, καθώς και υπηρεσίες μισθωμένων κυκλωμάτων. Όλα τα έσοδα αναγνωρίζονται όταν πραγματοποιηθούν οι υπηρεσίες προς τους πελάτες. Σύμφωνα με την αλυσίδα αξίας αντιλαμβανόμαστε ότι το κομμάτι των Λειτουργιών (Operations) της εταιρείας είναι αυτό που φέρνει τα χρήματα στην hellas online. Για το λόγο αυτό η εταιρεία έχει εναρμονίσει τις διεργασίες της με το μοντέλο eTOM (Enhanced Telecom Operations Map).⁹⁰ Το μοντέλο που παρουσιάζεται στο Σχήμα 4-3 έχει αναπτυχθεί από την TeleManagement Forum (TM Forum),⁹¹ και χρησιμεύει ως πρότυπο για παρόχους υπηρεσιών. Επίσης παρέχει ένα ουδέτερο σημείο αναφοράς για εσωτερικό ανασχεδιασμό διεργασιών όπου χρειαστεί, με συμπράξεις, συμμαχίες και γενικά σε συμφωνίες συνεργασίας με άλλες εταιρείες.⁹²

⁹⁰ hellas online. (2014). *Βασικά μεγέθη του δικτύου*. Retrieved 5/09/2014, from <https://www.hol.gr/basic-page/6375/diktyo-mas>

⁹¹ Το eTOM είναι μια πρωτοβουλία του Telemanagement Forum για την παράδοση ενός επιχειρηματικού μοντέλου διαδικασιών ή διαφορετικά ενός πλαισίου που χρησιμοποιείται από τους παρόχους και τους προμηθευτές των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Το eTOM θέτει ως όραμα για τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, να δώσει τη δυνατότητα στις εταιρείες να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό υλοποιώντας προσεγγίσεις βασισμένες σε καθορισμένες εταιρικές διαδικασίες.

⁹² cisco. (2009). *Introduction to eTOM*. Retrieved 5/09/2014, from http://www.cisco.com/c/en/us/products/collateral/services/high-availability/white_paper_c11-541448.html



Σχήμα 4-3: Μοντέλο eTOM - Επίπεδο 1

Το μοντέλο eTOM παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα όπως:

- Πρότυπο δομής και ορολογίες.
- Βάσεις για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών διεργασιών.
- Δυνατότητα δημιουργίας υψηλής ποιότητα end-to-end ροές διαδικασιών, με ευκαιρίες βελτίωσης του κόστους και της επίδοσης.

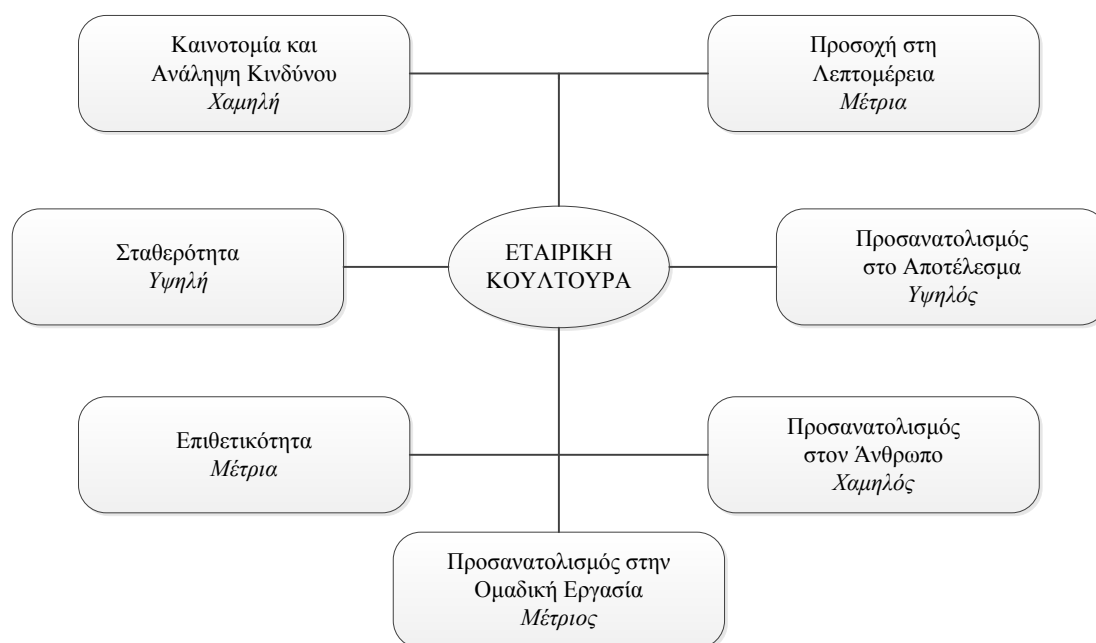
4.3 Εταιρική Κουλτούρα

Όταν αναφερόμαστε στην εταιρική κουλτούρα, εννοούμε το σύνολο των πεποιθήσεων, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και μεταδίδονται από τη μια γενιά των εργαζομένων στην άλλη. Η κουλτούρα επηρεάζει σημαντικά την ικανότητα ενός οργανισμού να αλλάζει τη στρατηγική του κατεύθυνση. Μια ισχυρή κουλτούρα μπορεί να στηρίξει, εκτός από την επιβίωση μιας επιχείρησης, και την ισχυρότερη ανταγωνιστική της θέση σ' ένα κλάδο.

Στα πλαίσια της εταιρικής δομής αναφέραμε ότι σε μία μέρα η Διεύθυνση του Customer Operations βρέθηκε εκτός εταιρείας. Αυτό επηρέασε σε σημαντικό βαθμό την κουλτούρα των

εργαζομένων (πιστεύω, προσδοκίες, αξίες) που παρέμειναν στην hellas online. Για πολύ καιρό υπήρχε η φημολογία ότι η εταιρεία θα αγοραστεί από τη Vodafone Ελλάδος και το προσωπικό θεώρησε ότι η κίνηση πραγματοποιήθηκε ώστε να γίνει πιο εύκολα η εξαγορά.

Στο Σχήμα 4-4 παρουσιάζονται οι επτά διαστάσεις της εταιρικής κουλτούρας καθώς και ο βαθμός ισχύος. Στο Παράρτημα Ε παρατίθεται το ερωτηματολόγιο, στο οποίο απάντησαν 50 άτομα διαφορετικών τμημάτων και θέσεων. Η βαθμολογία κυμάνθηκε από το 1 (πολύ χαμηλό) έως το 10 (πολύ υψηλό).



Σχήμα 4-4: Διαστάσεις της Εταιρικής Κουλτούρας

Σύμφωνα λοιπόν με το Σχήμα 4-4 συμπεραίνουμε ότι η εταιρική κουλτούρα στην hellas online χαρακτηρίζεται μέτρια και λαμβάνεται ως αδυναμία αφού ο έντονος ανταγωνισμός του κλάδου και το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον επιτάσσει μια πιο ισχυρή κουλτούρα που θα μπορεί να αφομοιώσει μια πιθανή αλλαγή της στρατηγικής κατεύθυνσης. Επίσης την χαρακτηρίζουμε ως αδυναμία λόγω της σκληρής απόφασης που έλαβε η Ανώτατη Διοίκηση για την απόλυση 455 ατόμων σε σύνολο 742 (επίσημα στοιχεία τέλος Σεπτεμβρίου 2013).⁹³

⁹³ infocom.gr. (2013). Στην 360 Connect to customer care και οι πωλήσεις λιανικής της hol. Retrieved 12/10/2014, from <http://www.infocom.gr/2013/12/18/sthn-360-connect-oi-pvlhseiw-kai-to-customer-care-thw-hol/12996/>

Ας ερευνήσουμε όμως και τον ανταγωνισμό, ώστε να διαπιστώσουμε για το πώς οι εταιρείες διαπραγματεύονται στο κομμάτι της εταιρικής κουλτούρας. Στον ετήσιο απολογισμό της Wind γνωστοποιήθηκαν οι αξίες της εταιρείας (ακεραιότητα, απλότητα, ευελιξία, επιχειρηματικότητα, ομαδικότητα), οι οποίες λαμβάνουν υπόψη και τις επιθυμίες των εργαζομένων για ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.⁹⁴ Αντιλαμβανόμαστε ότι η Wind έχει μια καλά διατυπωμένη κουλτούρα, δημιουργώντας κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζοντας την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας.

4.4 Εταιρικοί Πόροι

Κάθε επιχείρηση διαθέτει πόρους που χρησιμοποιεί στην επίτευξη των στόχων της. Οι πόροι αυτοί συνήθως κατατάσσονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους. Ενοποιώντας τους πόρους η εταιρεία προσπαθεί να δημιουργήσει ικανότητες που θα υπερέχουν, και θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή ακόμα και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παρακάτω θα αναλύσουμε τα Τμήματα της hellas online και θα αναζητήσουμε εκείνες τις σημαντικές ή ανταγωνιστικές ικανότητες που προσδίδουν πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου, καθώς και τις αδυναμίες της εταιρείας που θα χρειαστεί να βελτιώσει στο μέλλον.

4.4.1 Τμήμα Μάρκετινγκ

Το Τμήμα Μάρκετινγκ αποτελεί τον πρωταρχικό σύνδεσμο της εταιρείας με το πελάτη και τον ανταγωνισμό. Οι κύριες αρμοδιότητες του τμήματος είναι η θέση στην αγορά και το μίγμα μάρκετινγκ της επιχείρησης. Επίσης εξίσου βάρος δίνεται στη συνολική φήμη της εταιρείας και στο εμπορικό σήμα. Παρακάτω παρουσιάζονται οι σκοποί και οι στρατηγικές του εμπορικού τμήματος της hellas online.

Πρώτη βασική μέριμνα του Τμήματος Μάρκετινγκ αποτελεί η διατήρηση της ήδη υπάρχουσας πελατειακής βάσης. Για να πετύχει τον συγκεκριμένο σκοπό το εμπορικό τμήμα

⁹⁴ wind. (2014). *ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ 2013*. Retrieved 19/10/2014, from <http://www.windsr2013.gr/part2.php#section37>

ακολουθεί ως στρατηγική το «αμυντικό» μάρκετινγκ μέσω της εφαρμογής του μάρκετινγκ των σχέσεων (relationship marketing). Το Τμήμα Μάρκετινγκ προσανατολίζεται στην ανάπτυξη και την καθιέρωση των μακροπρόθεσμων σχέσεων με το κάθε πελάτη ατομικά, με τελικό στόχο τη διατήρησή του στην εταιρεία. Αυτό προσπαθεί να το επιτύχει με τους παρακάτω τρόπους:

- εφαρμόζοντας το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ,
- υλοποιώντας στοχευμένες CRM ενέργειες και
- δίνοντας έμφαση στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη.

Ο ικανοποιημένος πελάτης θα παραμείνει στην επιχείρηση, κάτι που τη συμφέρει δεδομένου ότι η διατήρηση των πελατών είναι πολύ λιγότερο δαπανηρή απ' ό,τι η προσέλκυση νέων.

Ο δεύτερος και επίσης σημαντικός σκοπός του εμπορικού τμήματος είναι η σταθερή αύξηση των εσόδων στο 5% ετησίως. Για να πετύχει το σκοπό αυτό η εταιρεία εφαρμόζει τη στρατηγική διείσδυσης στην αγορά (market penetration) όσον αφορά τα εμπορικά πακέτα που απευθύνονται σε οικιακούς συνδρομητές. Τη στρατηγική διείσδυσης πετυχαίνει με:

- την αύξηση χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες (π.χ. αύξηση χρήσης προϊόντος, ειδικές εκπτώσεις, πρόσθετες υπηρεσίες) και
- την προσέλκυση πελατών από τους ανταγωνιστές μέσω της συνεχής προώθησης και των προσφορών.

Αντιθέτως στα εταιρικά πακέτα το Τμήμα Μάρκετινγκ εφαρμόζει τη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων, προωθώντας νέα εμπορικά πακέτα. Η εταιρεία σταθερή στη φιλοσοφία της που αφορά το σχεδιασμό καινοτόμων λύσεων στην αγορά των εταιρικών πελατών προχώρησε στο 2^ο εξάμηνο του 2012 στην εμπορική διάθεση υπηρεσιών Cloud.⁹⁵ Στις 9 Ιουλίου του 2014 η εταιρεία διακρίθηκε στη κατηγορία cloud provider (πάροχοι cloud υπηρεσιών) των «Business IT Excellence (BITE) Awards 2014» και έγινε ο πρώτος τηλεπικοινωνιακός πάροχος που παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες cloud.⁹⁶ Επίσης η εταιρεία απέσπασε το Ermis Gold για την εταιρική παρουσίαση της ολοκληρωμένης υπηρεσίας hol cloud στα Ermis Awards 2013

⁹⁵ hellas online. (2014). *Ετήσια Οικονομική Έκθεση 2012*. Retrieved 12/10/2014, from <https://www.hol.gr/company/investors/financial-reports>

⁹⁶ hellas online. (2014). *Ακόμα ένα βραβείο για την hellas online. Βραβείο cloud provider στα Business IT Excellence Awards 2014*. Retrieved 19/10/2014, from <https://www.hol.gr/press-release/53748/akoma-ena-vraveio-gia-tin-hellas-online-vraveio-cloud-provider-sta-business-it>

στη κατηγορία «Ermis Production: Εταιρικές Εκδηλώσεις/Συνέδρια» που διοργανώνονται από την Ένωση Εταιρειών Διαφήμισης & Επικοινωνίας Ελλάδος και επιβραβεύουν τη δημιουργικότητα στην επικοινωνία στη χώρα μας.

Με συνεχή προσανατολισμό στην υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου εμπορικού πλάνου έχει συνάψει η hellas online εμπορική στρατηγική συνεργασία με την εταιρεία Vodafone Ελλάδος από το 2009. Στόχος της συνεργασίας είναι να διατηρήσει υψηλή δυναμική με εμπλουτισμό των συνδυαστικών υπηρεσιών (3play/4play)⁹⁷, προσφέροντας σημαντικό όφελος στην καθημερινότητα του τελικού καταναλωτή.⁹⁸ Η κοινή πελατειακή βάση αυξήθηκε κατά 37% το 2012 και έφτασε να αποτελεί το 36% του πελατολογίου της hellas online.⁹⁹ Στα πλαίσια της πραγματικής οικονομίας, που επικοινωνεί η εταιρεία μέσω προωθητικών ενεργειών, παρέχει δωρεάν υπηρεσία ενημέρωσης υπολοίπου με SMS στο 80% του χρόνου.

4.4.1.1 Θέση στην Αγορά και Τμηματοποίηση

Για το μάρκετινγκ αγορά είναι ένα σύνολο αγοραστών με ανικανοποίητες ανάγκες, που έχουν τόσο τη δυνατότητα όσο και την αποφασιστικότητα να τις ικανοποιήσουν. Το Εμπορικό Τμήμα της hellas online ως αγορά καταναλωτών περιλαμβάνει τα νοικοκυριά (Household). Οι πωλήσεις στον κλάδο των σταθερών Τηλεπικοινωνιών δεν εξαρτώνται τόσο από τον αριθμό των ατόμων όσο από τον αριθμό των νοικοκυριών. Αύξηση των νοικοκυριών γίνεται με τη δημιουργία νέων οικογενειών (γάμος, συμβίωση), με την απόκτηση δεύτερης (ή τρίτης κ.ο.κ.) κατοικίας για περιοδική διαμονή και με τη διάσπαση της οικογένειας (διαζύγιο, πρόωρος αποχωρισμός των τέκνων).

Η hellas online κατέχει τη δεύτερη θέση στους εναλλακτικούς ΤΠ και την τρίτη σε ολόκληρο τον κλάδο της σταθερής επικοινωνίας. Η πελατειακή βάση της εταιρείας στο τέλος του 2013 ανήλθε σε 519.072 πελάτες, αύξηση 5,4% σε σχέση με το 2012 (Πίνακας 4-1), και εκτιμώμενο μερίδιο αγοράς 27,1% στην ΑΠΤΒ. Παρά τον έντονο ανταγωνισμό που συνεχίστηκε και για το 2013 η εταιρεία επιμένει στην στρατηγική επιλογή να προσφέρει

⁹⁷ 3play: τηλεφωνία, Internet, κινητό / 4play: 3play και hol my tv

⁹⁸ Οι συνδρομητές της hellas online που έχουν συμβόλαιο κινητού Vodafone επωφελούνται από την συνδυαστική έκπτωση hol/Vodafone, η οποία τους δίνει έως και 5 ευρώ έκπτωση το μήνα στο πάγιο της hol και έως 10% επιπλέον έκπτωση στο κινητό της Vodafone

⁹⁹ infocom. (2013). *Αισιόδοξες οι εκτιμήσεις για τη hol*. Retrieved 10/6/2013, from <http://www.infocom.gr/2013/06/04/aisiodojew-oi-ektimhseiw-gia-th-hol/10881/>

διαχρονική αξία στους πελάτες της και όχι ευκαιριακές προσφορές, διατηρώντας παράλληλα την οικονομική της ευρωστία.¹⁰⁰

Πίνακας 4-1
Στοιχεία Συνδρομητικής Βάσης

	12μηνο '13	12μηνο '12	Διαφορά %
Ενεργοί συνδρομητές ΑΠΤΒ	519.072	492.553	5,4%
Καθαρές νέες συνδέσεις ΑΠΤΒ	26.519	26.214	1,2%
Μερίδιο αγοράς ΑΠΤΒ	27,1%	27,4%	- 0,3μον
Σύνολο ευρυζωνικών συνδρομητών	523.357	498.118	5,1%
Καθαρές νέες ευρυζωνικές συνδέσεις	25.239	24.124	4,6%

Η βασική διαπίστωση ότι όλοι οι αγοραστές δεν είναι ίδιοι, δηλαδή ότι ούτε οι αντιλήψεις που έχουν για τις υπηρεσίες, ούτε οι ανάγκες τους, ούτε οι πόροι που έχουν στη διάθεσή τους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους είναι οι ίδιοι, οδήγησε στην έννοια της τμηματοποίησης της αγοράς (Market Segmentation). Η hellas online ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης και το Εμπορικό Τμήμα οφείλει να εντείνει όλο και περισσότερο τη προσοχή του στη τμηματοποίηση της αγοράς. Για το λόγο αυτό το τμήμα συνεργάζεται με εταιρείες που πραγματοποιούν έρευνες στο κλάδο. Επίσης αντλεί στοιχεία από την ενεργή πελατειακή βάση και μερικά από τα τμήματα που κατηγοριοποιεί παρουσιάζονται στο Πίνακα 4-2.

¹⁰⁰ hellas online. (2014). ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ. Οικονομικά Αποτελέσματα 2013. Retrieved 20/9/2014, from <https://www.hol.gr/company/investors/news?page=1>

Πίνακας 4-2

Τμηματοποίηση Ενεργής Συνδρομητικής Βάσης

Payment History (Πληρωμές)	No Call Baring	Καμία φραγή	Κατηγορία με βάση το αν ο πελάτης πληρώνει τακτικά ή έχει ληξιπρόθεσμες οφειλές που έχουν οδηγήσει σε φραγές
	Call Baring	Ενεργοποίηση φραγής κάποια στιγμή στο παρελθόν ή και τώρα	
Tenure (Χρόνος σαν πελάτης)	1,2,3,...	Δείχνει τους μήνες που είναι κάποιος πελάτης	Κατηγορία με βάση τους μήνες που είναι κάποιος πελάτης
Value (Αξία του πελάτη)	Bronze	Χαμηλό έσοδο	Κατηγορία με βάση το έσοδο του πελάτη για την εταιρεία, τους τελευταίους 3 μήνες
	Silver	Μεσαίο προς χαμηλό έσοδο	
	Gold	Μεσαίο έσοδο	
	Platinum	Υψηλό έσοδο	
	Diamond	Πολύ υψηλό έσοδο	
Customer Experience (Εμπειρία)	Green	Καλή εμπειρία	Κατηγορία με βάση την εμπειρία του πελάτη τους τελευταίους 6 μήνες όσο αφορά συγκεκριμένα τεχνικά προβλήματα, αιτήματα και παράπονα που έχει για την εταιρεία
	Orange	Μέτρια εμπειρία	
	Red	Κακή εμπειρία	

4.4.1.2 Μίγμα Μάρκετινγκ

Το μίγμα μάρκετινγκ αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο συνδυασμό από βασικές μεταβλητές, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση για να επηρεάσει τη ζήτηση και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές οι μεταβλητές είναι το προϊόν, η διανομή, η προώθηση και η τιμή που αναλύονται παρακάτω.

Προϊόν

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια συνεχής αύξηση της πελατειακής βάσης στο σύνολο της αγοράς ευρυζωνικών υπηρεσιών της χώρας. Ο ρυθμός ανάπτυξης των αυτόνομων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών έχει μειωθεί ενώ συνεχώς έδαφος κερδίζουν οι συνδυαστικές υπηρεσίες. Στη τρέχουσα εποχή της οικονομικής κρίσης, ο καταναλωτής στρέφεται σε υπηρεσίες που του παρέχουν ότι ακριβώς χρειάζεται (right-sizing) και διασφαλίζουν τη μέγιστη δυνατή αξία, όπως εκείνος την αντιλαμβάνεται, στη καλύτερη τιμή (value-for-money).

Στις 6 Ιουνίου του 2013 η εταιρεία εμπλούτισε τις υπηρεσίες της με νέα, πρωτοποριακά, ευέλικτα προγράμματα τα οποία προσαρμόζονται αυτόματα στις ανάγκες των καταναλωτών και παρουσιάζονται στο Παράρτημα Β. Να σημειώσουμε ότι με τις νέες υπηρεσίες η hellas online παρουσιάζει τα περισσότερα προγράμματα υπηρεσιών σε σχέση με τον ανταγωνισμό. «Με τα νέα προγράμματα η hellas online αποδεικνύει έμπρακτα πως οι απεριόριστες επιλογές στην επικοινωνία δίνουν αξία όταν είναι προσιτές κι επιτρέπουν στο συνδρομητή να εκμεταλλεύεται πλήρως τις δυνατότητες του προγράμματός του, με τρόπο που τον εξυπηρετεί.»¹⁰¹

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να μελετήσουμε το προϊόν της Forthnet ώστε να βγάλουμε κάποια παραπάνω συμπεράσματα για τον τρόπο που λειτουργεί η αγορά της σταθερής. Το 2012 η hellas online πλησίασε για πρώτη φορά (διαφορά 20.000 συνδέσεις ΑΠΤΒ) την πρωτοπόρα των εναλλακτικών παρόχων. Το Τμήμα Μάρκετινγκ της Forthnet για να διαφοροποιήσει τη θέση της έναντι του ανταγωνιστών, λάνσαρε την υπηρεσία Nova 3Play¹⁰² επιταχύνοντας με αυτόν τον τρόπο τη διατήρηση των κερδοφόρων και πιστών πελατών.¹⁰³ Η Forthnet από τον Ιούνιο του 2013 έως και το τέλος του ίδιου χρόνου άνοιξε την ψαλίδα σχεδόν 80.000 συνδέσεις ΑΠΤΒ από την hellas online. Οι νέες υπηρεσίες της, τόσο στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας και Internet, αλλά και στην ανερχόμενη αγορά των υπηρεσιών 3Play, ακολουθούν μία πελατοκεντρική BYO (build-your-own) λογική, δίνοντας τη δυνατότητα στο συνδρομητή να διαμορφώσει την υπηρεσία του σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του.¹⁰⁴ Το σημαντικό σημείο της υπηρεσίας είναι η Nova, που ένα νοικοκυριό μπορούσε να αγοράσει την υπηρεσία 40 ευρώ φθηνότερα, μόνο ενεργοποιώντας τηλεφωνία και υπηρεσίες Διαδικτύου στο δίκτυο της Forthnet.

¹⁰¹ hellas online. (2013). *Νέα προγράμματα hol double-play ευέλικτα*. Retrieved 28/9/2014, from <https://www.hol.gr/press-release/20732/nea-programmata-hol-double-play-eyelikta>

¹⁰² Παράρτημα Β

¹⁰³ Οι υπηρεσίες Nova 3Play προσφέρθηκαν για πρώτη φορά στο τέλος του πρώτου εξαμήνου του 2013 και αποτελούν την ολοκληρωμένη λύση της Forthnet για οικιακούς πελάτες, καλύπτοντας ταυτόχρονα τις ανάγκες τόσο για επικοινωνία – γρήγορο Internet και σταθερή τηλεφωνία – όσο και ποιοτική ψυχαγωγία – τηλεόραση.

¹⁰⁴ forthnet. (2014). *Ενημερωτικό Δελτίο 29.11.2013*. Retrieved 28/9/2014, from http://www.forthnet.gr/Article.aspx?a_id=1903

Δίκτυο Διανομής και Πωλήσεων

Η διανομή είναι μια περιοχή που προσφέρεται για καινοτομίες, για συγκριτικό πλεονέκτημα και για ανταγωνιστική αιχμή. Η πράξη το έχει αποδείξει αυτό (π.χ. από πόρτα σε πόρτα, αυτοεξυπηρέτηση κλπ). Η hellas online χρησιμοποιεί δύο δίκτυα πωλήσεων και διανομής για να καλύψει την ελληνική αγορά, ένα για τους ιδιώτες πελάτες και ένα για τους εταιρικούς πελάτες. Στο Πίνακα 4-3 παρουσιάζονται τα κανάλια πωλήσεων για τις εταιρείες του υπό μελέτη κλάδου. Παρατηρούμε ότι η hellas online έχει το μεγαλύτερο δίκτυο διανομής πανελλαδικά ώστε να φέρει την υπηρεσία κοντά στο πελάτη. Παρόλα αυτά υστερεί στην άμεση επαφή με τον καταναλωτή, αφού δεν έχει αναπτύξει το δικό της δίκτυο καταστημάτων.

Σε σχέση με τον ανταγωνισμό, η Wind επένδυσε 20 εκατομμύρια ευρώ για τη ριζική αλλαγή όλων των καταστημάτων της. Η εταιρεία προσδοκεί στην αύξηση πωλήσεων σε διψήφιο ποσοστό δημιουργώντας ένα κατάστημα ψηφιακό, καινοτομικό, μοναδικό στην ελληνική αγορά, που θα είναι όμως ιδιαίτερα ανθρώπινο και φιλικό.¹⁰⁵

Πίνακας 4-3

Δίκτυο Διανομής και Πωλήσεων

hellas online	Forthnet	WIND	Cyta	On Telecoms
Inbound Telesales	Inbound Telesales	Inbound Telesales	Inbound Telesales	Inbound Telesales
Outbound Telesales	Outbound Telesales	Outbound Telesales	Outbound Telesales	Outbound Telesales
External Outbound Telemarketing	External Outbound Telemarketing	External Outbound Telemarketing	-	-
Door to door Sales	-	Door to door Sales	-	-
Πωλήσεις μέσω Διαδικτύου	Πωλήσεις μέσω Διαδικτύου	Πωλήσεις μέσω Διαδικτύου	Πωλήσεις μέσω Διαδικτύου	-
1.500 Σημεία Πώλησης (Καταστήματα Vodafone, Πλαίσιο, Κωτσόβολος - Dixons, sanyocom, Special Shops, e-shop, Metropolis, Video 7, U)	900 Σημεία Πώλησης (Καταστήματα Forthnet, Πλαίσιο, Media Markt, Ηλεκτρονική, Κολομβούνη, Κωτσόβολος - Dixons, 500 διανομείς πανελλαδικά)	298 Σημεία Πώλησης (Καταστήματα WIND, Public)	476 Σημεία Πώλησης (Καταστήματα Cyta, Κωτσόβολος - Dixons, καταστήματα τεχνολογίας)	2 Σημεία Πώλησης (Κεντρικά γραφεία Αθήνα και Θεσσαλονίκη)

¹⁰⁵ infocom. (2014). 20 εκατομμύρια στην αναβάθμιση των καταστημάτων επενδύει η Wind. Retrieved 22/10/2014, from <http://www.infocom.gr/2014/09/15/20-ekatommyria-sthn-anabaumish-katasthmatvn-ependyei-h-wind/20241/>

Προβολή

Η προβολή πάντοτε γίνεται με τη βοήθεια της επικοινωνίας. Με την επικοινωνία επιδιώκεται η μετάδοση μηνυμάτων σε ένα πληθυσμιακό υποσύνολο (ένα ή περισσότερα άτομα). Οι εταιρείες επιλέγουν ένα μίγμα προβολής με απώτερο σκοπό να πληροφορήσουν, να πείσουν ή και να υπενθυμίσουν μία υπηρεσία στην αγορά στόχο.

Τα έξοδα προβολής και διαφήμισης της hellas online διαμορφώθηκαν σε 4.533.661 ευρώ το 2013 από 4.312.820 του 2012.¹⁰⁶ Η αύξηση της διαφημιστικής δαπάνης απορρέει από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό και τη μακροοικονομική αβεβαιότητα που επηρεάζει τη καταναλωτική συμπεριφορά. Η εταιρεία χρησιμοποιεί τους κλασικούς τρόπους επικοινωνίας (τηλεόραση, ραδιόφωνο, διαφήμιση σε εξωτερικούς χώρους και την έντυπη διαφήμιση) αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα το πολύ σημαντικό ρόλο που έχει η online διαφήμιση (web campaigns, social media κλπ). Η Forthnet για την ίδια περίοδο ξόδεψε στα 4.701.321 ευρώ, μειωμένα κατά 10% σε σχέση με το 2012.¹⁰⁷

Η εταιρεία διακρίθηκε για το 2013 με το βραβείο Marketing Excellence στην κατηγορία «Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ» που αξιολογεί τη στρατηγική μάρκετινγκ, τους στόχους και τα αποτελέσματα στη διαφήμιση, το branding, τη δημοσιότητα, τη προώθηση πωλήσεων, και το εσωτερικό μάρκετινγκ του προγράμματος.¹⁰⁸

Τιμή

Η τιμή εκφράζει την αξία μιας υπηρεσίας που είναι αντικείμενο συναλλαγής μεταξύ τουλάχιστον δύο μερών. Τόσο αυτός που παρέχει την υπηρεσία, όσο και αυτός που τη χρησιμοποιεί, προσδίνει μια υποκειμενική αξία. Η αξία είναι ένα μέγεθος σχετικό. Όπως θα διαπιστώσουμε από το Παράρτημα Β οι υπηρεσίες της hellas online είναι ακριβότερες από

¹⁰⁶ hellas online. (2014). *Ετήσια Οικονομική Έκθεση 2013*. Retrieved 12/10/2014, from <https://www.hol.gr/company/investors/financial-reports>

¹⁰⁷ forthnet. (2014). *Ετήσια Οικονομική Έκθεση για την Οικονομική Χρήση 2013*. Retrieved 12/10/2014, from http://www.forthnet.gr/media/Company/Isologismoi/2013/2013%20Forthnet%20report%2031%2012%202013%20GR_Final.pdf

¹⁰⁸ hellas online. (2014). *Πρώτη των πρώτων ανακηρύχτηκε η hellas online στα Marketing Excellence Awards*. Retrieved 12/10/2014, from <https://www.hol.gr/press-release/20681/proti-ton-proton-anakiryhtike-i-hellas-online-sta-marketing-excellence-awards>

αυτές του ανταγωνισμού. Αποτελεί στρατηγική επιλογή της εταιρείας να προσφέρει διαχρονική αξία στους πελάτες και όχι ευκαιριακές προσφορές.

4.4.1.3 Σήμα και Εταιρική Φήμη

Το Τμήμα Μάρκετινγκ της hellas online γνωρίζει πολύ καλά ότι η επικοινωνία δίνει υπεραξία στη μάρκα και επηρεάζει συναισθηματικά την επιλογή του καταναλωτή. Η εταιρεία για το 2013 κέρδισε το Marketing Excellence Grand Award για το πρόγραμμα «Οι πελάτες μας είναι ευχαριστημένοι και το διαδίδουν», και έγινε ο πρώτος τηλεπικοινωνιακός πάροχος στην ιστορία του θεσμού που κερδίζει αυτή τη διάκριση.¹⁰⁹ Αντιλαμβανόμαστε ότι η εταιρεία κατέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και καθίσταται σημαντικό για τη στρατηγική, την ανταγωνιστικότητα και τη κερδοφορία της επιχείρησης.

4.4.2 Οικονομικό Τμήμα

Στόχος του Οικονομικού Τμήματος είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης. Οι αρμόδιοι για τα χρηματοοικονομικά θέματα οφείλουν να επιδιώκουν την εξισορρόπηση των συμφερόντων που σχετίζονται με την επιχείρηση (εργαζομένων, καταναλωτών, προμηθευτών). Οι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες παρέχουν ενδείξεις για την πορεία μιας εταιρείας, καθώς και για την αποτελεσματικότητα των πολιτικών που ακολουθούνται από τη διοίκησή της. Έτσι, μπορούμε να πληροφορηθούμε σε γενικές γραμμές για τη ρευστότητα, τη δραστηριότητα, την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητα σε σχέση με τη διάρθρωση των κεφαλαίων μιας επιχείρησης.

Θα αναλύσουμε κάποιους δείκτες ώστε να έχουμε μια καλή εικόνα των βασικών δυνατών και αδύνατων σημείων της hellas online. Πρώτον, η ρευστότητα της εταιρείας χαρακτηρίζεται μη ικανοποιητική. Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας που αποτελεί το πιο συνηθισμένο μέσο μέτρησης της βραχυπρόθεσμης φερεγγυότητας της επιχείρησης εμφάνισε πραγματική καμπή για το 2013 και διαμορφώθηκε στις 0,25 φορές σε σχέση με το

¹⁰⁹ hellas online. (2014). *Πρώτη των πρώτων ανακηρύχτηκε η hellas online στα Marketing Excellence Awards*. Retrieved 12/10/2014, from <https://www.hol.gr/press-release/20681/proti-ton-proton-anakiryhtike-i-hellas-online-sta-marketing-excellence-awards>

μέσο κλάδο που είναι 0,53 φορές.¹¹⁰ Αυτό συμβαίνει καθώς η τελευταία δόση του ομολογιακού δανείου λήγει στις 27 Οκτωβρίου του 2014 και αποτελεί το 80% του συνολικού ποσού του δανείου. Η εταιρεία βρίσκεται σε προχωρημένο στάδιο διαπραγματεύσεων με τους ομολογιούχους για την αναχρηματοδότηση του ομολογιακού δανείου και για το συνολικό δανεισμό έχουν δοθεί εγγυήσεις από τη μητρική εταιρεία Intracom Holdings AE.¹¹¹

Δεύτερον, οι δείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων δείχνουν ότι η εταιρεία είναι υπερχρεωμένη. Παρόλα αυτά φαίνεται ότι προς το παρόν μπορεί να καλύψει τις χρηματοοικονομικές δαπάνες. Ο δείκτης συνολικής δανειακής επιβάρυνσης για την εταιρεία είναι 104% ενώ ο μέσος όρος δείκτης του κλάδου αγγίζει το 91%.¹¹² Καταλαβαίνουμε ότι οι πιστωτές έχουν υπερεκκαλύψει τη συνολική χρηματοδότηση της επιχείρησης και πολύ δύσκολα θα μπορέσει να δανειστεί πρόσθετα κεφάλαια χωρίς προηγουμένως να αυξήσει τα δικά της. Ο βαθμός κάλυψης των χρηματοοικονομικών δαπανών (times-interest-earned ratio) προσδιορίζεται διαιρώντας τα κέρδη προ τόκων και φόρων με τους καταβαλλόμενους τόκους. Μόνο η hellas online από τους εναλλακτικούς παρόχους μπορεί να καλύψει κατά 1,15 φορές τις χρηματοοικονομικές δαπάνες.

Σε ότι αφορά τους δείκτες δραστηριότητας, η μέση περίοδος είσπραξης για την hellas online είναι 81 μέρες ενώ ο κλάδος έχει ένα μέσο δείκτη είσπραξης στις 67 μέρες.¹¹³ Ο δείκτης αυτός αντιπροσωπεύει το μέσο χρονικό διάστημα που πρέπει να περιμένει η επιχείρηση μετά την πραγματοποίηση μιας πώλησης για να πληρωθεί. Οι όροι πώλησης για τον κλάδο απαιτούν εξόφληση μέσα σε 30 ημέρες. Η εταιρεία έχει εφαρμόσει έναν εισπρακτικό μηχανισμό ενεργοποιώντας αυτόματα φραγή στις 45 ημέρες για τους οικιακούς πελάτες ενώ για τους εταιρικούς αναμένεται να εφαρμοστεί στις 75 ημέρες.

Ο δείκτης της κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων είναι 1,2 φορές, όσο και ο μέσος δείκτης του κλάδου που σημαίνει ότι ο βαθμός απασχόλησης του δυναμικού είναι ικανοποιητικός.¹¹⁴ Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού είναι 0,8 φορές σε σχέση με το μέσο όρο

¹¹⁰ Η κυκλοφοριακή ρευστότητα υπολογίζεται διαιρώντας το κυκλοφορούν ενεργητικό με το βραχυπρόθεσμο παθητικό.

¹¹¹ hellas online. (2013). *Ετήσια Οικονομική Έκθεση για την Οικονομική Χρήση 2013*. Retrieved 13/10/2014, from <https://www.hol.gr/company/investors/financial-reports>

¹¹² Ο δείκτης συνολικής δανειακής επιβάρυνσης (debt ratio) υπολογίζεται διαιρώντας το σύνολο των δανειακών υποχρεώσεων με το σύνολο του ενεργητικού.

¹¹³ Η μέση περίοδος είσπραξης (average collection period), που είναι μέσω μέτρησης της κυκλοφοριακής ταχύτητας των εισπρακτέων λογαριασμών, υπολογίζεται σε δύο στάδια: (1) Οι ετήσιες πωλήσεις διαιρούνται με το 360 για να προσδιοριστούν οι μέσες ημερήσιες πωλήσεις και (2) οι απαιτήσεις διαιρούνται με τις ημερήσιες πωλήσεις για να προσδιοριστεί το πόσες ημέρες αντιπροσωπεύουν.

¹¹⁴ Η κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων υπολογίζεται διαιρώντας τις πωλήσεις με τα καθαρά πάγια.

του κλάδου (0,67 φορές), που σημαίνει ότι ο κύκλος εργασιών της εταιρείας είναι αρκετά καλός σε σχέση με τις επενδύσεις σε περιουσιακά στοιχεία.

Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA)¹¹⁵ χρησιμοποιούνται για να αναλύσουν και να συγκρίνουν την αποδοτικότητα (profitability)¹¹⁶ των επιχειρήσεων. Με αυτό τον τρόπο καταλαβαίνουμε την ανάπτυξη και το πραγματικό κέρδος μιας εταιρείας. Το EBITDA για το 2013 σημείωσε αύξηση 6,3% και διαμορφώθηκε σε 68,4 εκ. ευρώ, σε σύγκριση με τα 64,3 εκ. ευρώ του αντίστοιχου διαστήματος του 2012. Η εταιρεία έχει αυξήσει 344% τη λειτουργική της κερδοφορία σε σχέση με το 2009 που το EBITDA διαμορφώθηκε στα 15,4 εκ. ευρώ (Πίνακας 4-4).

Στις 23 Οκτωβρίου του 2008 η εταιρεία υπέγραψε σύμβαση ομολογιακού δανείου συνολικού ύψους 144.500.000 ευρώ με επιτόκιο δανεισμού Euribor πλέον περιθωρίου 3%. Λογικό για την εταιρεία να απορρέουν κάποιες υποχρεώσεις και περιορισμοί, όπως η τήρηση συγκεκριμένων οικονομικών δεικτών. Ένας από αυτούς τους δείκτες είναι ο λόγος του καθαρού δανεισμού προς EBITDA. Ο δείκτης αυτός συνεχίζει να μειώνεται σε σχέση με τις προηγούμενες περιόδους και διαμορφώθηκε στο 2,3 για το 2013 (4,1 το 2010), ικανοποιώντας τους δανειστές. Στο Πίνακα 4-4 αποτυπώνονται τα βασικά οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας για το 2013 σε σύγκριση με αντίστοιχα του 2012 και του 2009.

Πίνακας 4-4

Βασικά Οικονομικά Αποτελέσματα της hellas online

	12μηνο '13	12μηνο '12	Διαφορά %	12μηνο '13	12μηνο '09	Διαφορά %
Συνολικά Έσοδα	227.358.302	240.668.772	(5,5%)	227.358.302	160.142.242	42%
EBITDA	68.393.239	64.326.159	6,3%	68.393.239	15.413.758	343,7%
% περιθώριο EBITDA	30,1%	26,7%	+3,4μον	30,1%	9,6%	+20,5μον
Κέρδη/(Ζημιές) προ φόρων	1.896.218	(17.975.431)	-	1.896.218	(47.300.000)	-
Επενδύσεις	36.664.926	28.985.128	26,50%	36.664.926	55.000.000	(33,3%)
Ταμειακές Ροές από Λειτουργικές και Επενδυτικές Δραστηριότητες	9.701.164	15.963.184	(39,2%)	9.701.164	14.664.061	(33,8%)
Καθαρός Δανεισμός	157.271.605	166.142.614	(5,3%)	157.271.605	192.600.000	(18,3%)

¹¹⁵ Το EBITDA υπολογίζεται προσθέτοντας τα κέρδη προ φόρων και τόκων (EBIT), ή όπως αλλιώς είναι γνωστά ως μερικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης, με τις αποσβέσεις.

¹¹⁶ Με τον όρο αποδοτικότητα εννοούμε την ικανότητα μιας εταιρείας να παράγει έσοδα σε αναλογία μεγαλύτερη του κόστους που δαπανήθηκε για την παραγωγή των εσόδων αυτών.

Παρατηρούμε ότι η εταιρεία οδηγείται στην κερδοφορία καθώς το μεγαλύτερο περιθώριο EBITDA συνεπάγεται με λιγότερα λειτουργικά έξοδα. Σε αυτό το σημείο καλό είναι να έχουμε μια άποψη και για τις εταιρείες που ανταγωνίζονται στον υπό μελέτη κλάδο. Στο Πίνακα 4-5 παρουσιάζονται τα βασικά οικονομικά στοιχεία για το 2013.

Πίνακας 4-5

Βασικά Οικονομικά Αποτελέσματα της Στρατηγικής Ομάδας

	hellas online	Forhtnet	Wind	Cyta
Συνολικά Έσοδα (εκ. ευρώ)	227,4	215,8	525,3	89,8
EBITDA (εκ. ευρώ)	68,3	51,2	88,1	0,7
% περιθώριο EBITDA	30,1%	23,7%	16,8%	0,7%
Κέρδη/(Ζημιές) προ φόρων (εκ. ευρώ)	1,8	1,4	(151)	(17,9)
Καθαρός Δανεισμός (εκ. ευρώ)	157	94	483	137

Συμπεραίνουμε ότι το Οικονομικό Τμήμα έχει εναρμονίσει απόλυτα τις ενέργειές του με τους στόχους της Ανώτατης Διοίκησης για αύξηση λειτουργικής κερδοφορίας και μείωση του καθαρού τραπεζικού δανεισμού. Σε σχέση με τον ανταγωνισμό η εταιρεία φαίνεται σε καλύτερη θέση. Παρόλα αυτά η οικονομική της θέση δεν μπορεί να θεωρηθεί δύναμη αφού γνωρίζουμε ότι ο κλάδος χρειάζεται συνέχεια νέες επενδύσεις (π.χ. δίκτυα νέα γενιάς) για να καταφέρει μια εταιρεία να πρωταγωνιστεί και τα επόμενα χρόνια.

4.4.3 Τμήμα Δικτύου

Οι μέτοχοι γνωρίζουν ότι στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών, ανταγωνιστική είναι η εταιρεία που παρέχει καινοτομικές και ποιοτικές υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό έχουν διορίσει 2 μέλη με πολυετή εμπειρία στον κλάδο.¹¹⁷ Ο σωστός σχεδιασμός του δικτύου κορμού αποτελεί στρατηγικής σημασίας ζήτημα για το Διοικητικό Συμβούλιο. Σε συνεργασία με τον διευθυντή του τμήματος έχουν στήσει ένα δίκτυο κορμού που παρέχει άμεση και εύκολη αύξηση χωρητικότητας. Είναι έτοιμο για να υποστηρίξει μελλοντικές τεχνολογίες προσφέροντας αξιοπιστία και ασφάλεια.

¹¹⁷ βλ. Παράρτημα Α

Στα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξης η εταιρεία επενδύει συστηματικά από το 2006 στην ανάπτυξη του ιδιόκτητου δικτύου οπτικών ινών, σε τεχνολογίες πρόσβασης νέας γενιάς (FTTx, VDSL), στη συνεχιζόμενη αναβάθμιση της διασύνδεση με το εξωτερικό και της συνολικής χωρητικότητας, καθώς και των υπηρεσιών cloud. Οι επενδύσεις αυτές προσεγγίζουν τα 441 εκατ. ευρώ. Η hellas online κατέχει ένα από τα μεγαλύτερα ιδιόκτητα δίκτυα στους εναλλακτικούς παρόχους, το οποίο εκτείνεται σε πάνω από 5.200 χιλιόμετρα πανελλαδικά. Επίσης είναι ο πρώτος πάροχος που έχει αναβαθμίσει το δίκτυο των οπτικών ινών στα 100 Gigabit.¹¹⁸ Οι συνεγκαταστάσεις σε κόμβους του ΟΤΕ φτάνουν τις 363 και παρέχουν πρόσβαση στο 75% των γραμμών, καθιστώντας την εταιρεία το μεγαλύτερο εναλλακτικό πάροχο αδεσμοποίητης πρόσβασης στον τοπικό βρόχο (ΑΠΤΒ).¹¹⁹

Πίνακας 4-6

Κορμός Δικτύου της Στρατηγικής Ομάδας

	2008	2013				
	hellas online	Forthnet	Wind	Cyta	On Telecoms	
Ιδιόκτητο Δίκτυο Οπτικών Ινών	3.541 χλμ.	5.200 χλμ.	5.700 χλμ.	-	4.750 χλμ.	-
Πρόσβαση Γραμμών ΟΤΕ	57%	75%	80%	70%	-	-
Συνεγκαταστάσεις σε Κόμβους ΟΤΕ	150	363	495	330	365	-
Τεχνολογία	DWDM	DWDM	SDH/DWDM	-	DWDM	-
Ταχύτητα	1 έως 10 Gbps	100 Gbps	2 έως 10 Gbps	-	-	-

Η hellas online ήταν από τους λίγους παρόχους παγκοσμίως που το 2012 υιοθέτησε τη λύση των 100 Gigabit της Cisco. Το συγκεκριμένο τεχνολογικό άλμα απλοποιεί σημαντικά το δικτυακό σχεδιασμό, αυξάνει την χωρητικότητα των εγκατεστημένων οπτικών ινών και πετυχαίνει οικονομίες κλίμακας στη μετάδοση δεδομένων.¹²⁰ Η παρούσα ικανότητα της επιχείρησης αποτελεί ένα ακόμα σημείο υπεροχής.

¹¹⁸ infocom. (2012). *Η hol αναβαθμίζει το δίκτυο οπτικών ινών στα 100 Gigabit*. Retrieved 20/9/2014, from <http://www.infocom.gr/2013/06/04/aisiodojew-oi-ektimhseiw-gia-th-hol/10881/>

¹¹⁹ hellas online. (2014). *ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ. Οικονομικά Αποτελέσματα 2013*. Retrieved 20/9/2014, from <https://www.hol.gr/company/investors/news?page=1>

¹²⁰ lightwave. (2012). *hellas online tests Cisco 100-Gbps technology*. Retrieved 20/9/2014, from <http://www.lightwaveonline.com/articles/2012/07/hellas-online-tests-cisco-100-gbps-technology.html>

4.4.4 Τμήμα Πληροφορικής

Το πρωταρχικό καθήκον ενός τμήματος Πληροφορικής είναι να σχεδιάσει και να μπορεί να διαχειριστεί με τον καλύτερο τρόπο την ροή των πληροφοριών σε μια επιχείρηση ώστε να βελτιώσει την παραγωγικότητα και τη λήψη αποφάσεων. Τα κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να αποτελέσουν στρατηγικό όπλο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η hellas online επενδύει από το 2006 σε συστήματα πληροφορικής για να αναβαθμίσει ολόκληρη την υποδομή μηχανογράφησης με κύρια έμφαση τους παρακάτω τομείς:¹²¹

- Τομέας Επιχειρηματικής Υποστήριξης (Business Support Systems - BSS), με συστήματα πελατών (CRM) και χρεώσεις (Billing) για τη βέλτιστη εξυπηρέτηση πελατών.
- Τομέας Λειτουργικής Υποστήριξης (Operation Support Systems - OSS) με συστήματα διαχείρισης (NMS) για τη βέλτιστη λειτουργία και παροχή υπηρεσιών δικτύου.
- Τομέας Εταιρικής Υποστήριξης (Enterprise Support Systems), με συστήματα που υποστηρίζουν τους εσωτερικούς πελάτες της εταιρείας.
- Τομέας Ασφάλειας (Security Support Systems), με συστήματα που εξασφαλίζουν τα δεδομένα των πελατών της εταιρείας και συμβατότητα με τις αρχές προστασίας δεδομένων.

Το τμήμα Πληροφορικής της hellas online επωμίζεται το μεγαλύτερο όγκο εργασίας από όλα τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας. Εκτός από τις κύριες αρμοδιότητες σχεδιασμού, εγκατάστασης και ανάπτυξης των συστημάτων που αναφέραμε παραπάνω, λαμβάνει αιτήματα σχεδιασμού και υλοποίησης από τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας. Ο μεγαλύτερος όγκος αιτημάτων προέρχονται από το Τμήμα Μάρκετινγκ και της Εξυπηρέτησης Πελατών. Λογικό καθώς οι δύο από τις πέντε στρατηγικές που έχει θέσει η Διοίκηση αφορούν στη δυναμική υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου εμπορικού πλάνου και στη συνεχή βελτίωση της συνολικής εμπειρίας του πελάτη με την εταιρεία. Το Τμήμα αναγκαστικά φιλτράρει και βάζει προτεραιότητες στα αιτήματα που δέχεται. Ο Διευθυντής Πληροφορικής έχει ζητήσει να εξυπηρετούνται πρώτα και άμεσα τα αιτήματα υλοποίησης νέων υπηρεσιών αφού ο ανταγωνισμός του κλάδου είναι έντονος, οι εταιρείες παρουσιάζουν

¹²¹ hellas online. (2011). *Ενημερωτικό Δελτίο Α.Μ.Κ.* Retrieved 26/9/2014, from <https://www.hol.gr/company/investors/information>

καθημερινά συνδυαστικές και οικονομικές υπηρεσίες, και οι φορητότητες αριθμών έχουν ενισχύσει αρκετά τον ανταγωνισμό.

Το τμήμα IT της εταιρείας αποτελείται από 79 άτομα που επανδρώνουν τα εξής τέσσερα υπό-τμήματα:

- Business Support Systems (Billing & Finance Systems, CRM & Call Center Systems, Customer Applications)
- Systems Support Center (Mediations Systems Center, Customer Systems Center, Systems Development and Support, Helpdesk Support)
- Operation Support Systems (Business Systems Middleware, Operation Systems Middleware)
- Systems & Network Provisioning Center (Business Intelligence, Process Handling Unit, Ordering Unit, Provisioning Unit, Testing Unit)

Οι εργαζόμενοι του τμήματος είναι άρτια καταρτισμένοι και οι περισσότεροι κατέχουν εμπειρία σε τηλεπικοινωνιακής κλάσης συστήματα OSS και BSS (σε συμφωνία με τον μοντέλο eTOM), καθώς προέρχονται από την πρώην μητρική εταιρεία και από τα συνδεδεμένα μέρη του μεγαλύτερου τεχνολογικού ομίλου Intracom Holdings AE της Ν.Α. Ευρώπης.¹²²

Η ανάπτυξη των διαφόρων έργων που αναλαμβάνει το τμήμα μπορεί να διαρκέσουν από μερικές μέρες έως και χρόνια ανάλογα με το μέγεθος του έργου και την προτεραιότητα. Η κρισιμότητα του έργου συνάγει με τους σκοπούς και τις στρατηγικές που έχει ορίσει η Διοίκηση της εταιρείας. Η hellas online αποσκοπεί στη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό και στη μείωση του κόστους εξυπηρέτησης. Για το λόγο αυτό το τμήμα εστιάζει στην ανάπτυξη εφαρμογών μέσω Διαδικτυακού χώρου της εταιρείας ή και μέσω κινητού, που θα εξυπηρετούν απλά, άμεσα και συνάμα ποιοτικά πλήθος περιοχών που ενδιαφέρουν τον πελάτη.¹²³

Συμπεραίνουμε ότι η εταιρεία κατέχει μια διακριτή υπεροχή, πληρώντας και τα τέσσερα χαρακτηριστικά των πόρων και ικανοτήτων (VRIO), και τις προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα προηγμένα πληροφορικά συστήματα που εναρμονίζονται με

¹²² Η hellas online αγοράζει υπηρεσίες από τα συνδεδεμένα μέρη που αφορούν κυρίως σε παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, διοικητικής υποστήριξης, παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, τεχνική υποστήριξη και ενοίκια κτιρίων.

¹²³ hellas online. (2013). *Ετήσια Οικονομική Έκθεση για την Οικονομική Χρήση 2013*. Retrieved 26/9/2014, from <https://www.hol.gr/company/investors/financial-reports>

το σύγχρονο επιχειρηματικό μοντέλο eTOM, την πολυετή εμπειρία των εργαζομένων, την ανάπτυξη - παραμετροποίηση εντός της εταιρείας και την συμβουλευτική υποστήριξη του τεχνολογικού ομίλου Intracom Holdings AE επιτρέπουν στην επιχείρηση να εξουδετερώνει απειλές και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για παράδειγμα η εταιρεία μπορεί άμεσα να υλοποιήσει μια νέα υπηρεσία. Επίσης εκμεταλλεύεται την αυξητική τάση της Διαδικτυακής χρήσης παρουσιάζοντας την υπηρεσία my hol¹²⁴, που επικοινωνεί με το πληροφορικό σύστημα CRM και δίνει άμεση πρόσβαση στη βάση δεδομένων.

4.4.5 Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

Η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και η παροχή ενός ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζομένους μιας επιχείρησης είναι κύριες αρμοδιότητες ενός Τμήματος. Έρευνες δείχνουν ότι οι εταιρείες που ακολουθούν καλές πρακτικές στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχουν υψηλότερα κέρδη και ένα καλύτερο βαθμό επιβίωσης. Αυτές οι πρακτικές περιλαμβάνουν:

- Διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας
- Σχεδιασμός την αναγκών σε εργατικό δυναμικό και προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων
- Επιλογή υποψηφίων εργαζομένων
- Παροχή κατευθύνσεων και εκπαίδευση των εργαζόμενων
- Αξιολόγηση της απόδοσης
- Διαχείριση μισθών και ημερομισθίων
- Παροχή κινήτρων και προσφορών
- Επικοινωνία (συνεντεύξεις, συμβουλευτική)

Τέλος ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να γνωρίζει θέματα σχετικά με τις ίσες ευκαιρίες, την ηθική, την υγεία, την ασφάλεια, την αντιμετώπιση παραπόνων και τις σχέσεις εργασίας.

¹²⁴ my hol: Διαδικτυακός χώρος που παρέχει τη δυνατότητα για απλή, άμεση και συνάμα ποιοτική εξυπηρέτηση σε ένα πλήθος περιοχών που ενδιαφέρουν τον πελάτη. Μερικές από τις δυνατότητες είναι οι εξής: πρόσβαση σε λογαριασμούς και ανάλυση κλήσεων, λογιστική καρτέλα, Διαδικτυακή πληρωμή, αλλαγή προγράμματος, αγορά υπηρεσιών, αλλαγές σε προσωπικά στοιχεία κτλ.

Η hellas online προσφέρει ένα ικανοποιητικό πακέτο παροχών, που περιλαμβάνει ομαδικό πρόγραμμα ιατροφαρμακευτικής κάλυψης, προνομιακή χρήση σε προϊόντα (σταθερή τηλεφωνία και Internet, κινητή Vodafone), εστιατόριο - καφετέρια με ιδιαίτερα προνομιακές τιμές, εκπτώσεις και προσφορές σε καταστήματα και επιχειρήσεις σε όλη την Ελλάδα. Επίσης οι συνθήκες εργασίας είναι αρκετά ικανοποιητικές. Ο χώρος εργασίας είναι πρόσφατα ανακαινισμένος και αντικαταστήθηκαν οι περισσότεροι υπολογιστές.

Η διασφάλιση της υγείας των εργαζομένων αποτελεί προτεραιότητα για το Διευθυντή του Ανθρώπινου Δυναμικού. Τηρώντας η εταιρεία όλες τις πολιτικές και πρακτικές ασφαλείας απέσπασε δύο βραβεία στα Health & Safety Awards 2014. Η διοργάνωση αυτή βραβεύει και αναδεικνύει τις καλύτερες πρακτικές στη διαχείριση Υγείας & Ασφάλειας στους εργασιακούς χώρους.¹²⁵

Η εταιρεία στα πλαίσια της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (εκπαίδευση, επαγγελματική εξέλιξη) και στην επικοινωνία μεταξύ ιεραρχικών επιπέδων έχει κάνει ελάχιστα βήματα. Ερευνώντας τον ανταγωνισμό, συναντάμε στη Wind για το 2013 τον τριπλασιασμό των ωρών εκπαίδευσης σε εσωτερικά και εξωτερικά προγράμματα καθώς και σχεδιασμό εξειδικευμένων προγραμμάτων σύμφωνα με τις ανάγκες των εργαζομένων. Επίσης, όσον αφορά το κομμάτι της εσωτερικής επικοινωνίας έχει ενισχυθεί σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα με τη Διοικητική Ομάδα, πραγματοποιώντας πάνω από 20 συναντήσεις με συμμετοχή του 88% των εργαζομένων.¹²⁶

Συμπεραίνουμε μια αδυναμία της εταιρείας στο κομμάτι της ανάπτυξης εργαζόμενων και της επικοινωνίας. Σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον η εκπαίδευση των εργαζομένων, ώστε να αναπτύξουν και να αυξήσουν την απόδοσή τους, μέσα από την προσφορά ίσων ευκαιριών εκπαίδευσης, που στηρίζουν την πορεία της καριέρας τους, μπορεί συγχρόνως να αποφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου. Το κομμάτι της εσωτερικής επικοινωνίας από την άλλη, ενδυναμώνει το κλίμα εμπιστοσύνης και συνδράμει στην edραίωση μιας ενιαίας κουλτούρας που αναγνωρίζει την ατομική ικανότητα, προσπάθεια και συνεισφορά, αλλά και αναβαθμίζει την ομαδικότητα.

¹²⁵ hellas online. (2014). *Δύο βραβεία για την hellas online στα Health & Safety Awards 2014*. Retrieved 5/10/2014, from <https://www.hol.gr/press-release/120247/dyo-vraveia-gia-tin-hellas-online-sta-health-safety-awards-2014>

¹²⁶ Wind. (2014). *ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ 2013*. Retrieved 5/10/2014, from <http://www.windsr2013.gr/part2.php#section37>

4.4.6 Εξωτερικοί Συνεργάτες

Η εξυπηρέτηση πελατών της hellas online από το τέλος του 2013 έχει ανατεθεί σε εξωτερική εταιρεία. Μεταφέρθηκαν 455 άτομα σε σύνολο 742 από την hellas online στην 360 Connect.¹²⁷ Η πρακτική αυτή το τελευταίο διάστημα συνίσταται ολοένα και περισσότερο στις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες καθώς δεν πρόκειται για το βασικό κορμό δουλειάς αφού επιδιώκουν τη συγκέντρωση στις κρίσιμες δραστηριότητες. Επίσης σημαντικά πλεονεκτήματα από την ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη είναι η ανάγκη αναβάθμισης της εξυπηρέτησης προς τους πελάτες και η αναγκαιότητα μείωσης του κόστους.

Το Εμπορικό Τμήμα της εταιρείας έχει αναλάβει στα πλαίσια της στρατηγικής μάρκετινγκ να θέσει τους βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs). Τα τέσσερα κύρια KPIs που έχουν ζητηθεί για το 2014 είναι:

- Το συνολικό ποσοστό Touch point NPS¹²⁸ για το σύνολο της εξυπηρέτησης πάνω από 52%.
- Το ποσοστό αυτο-εξυπηρέτησης μέσω διαδραστικής φωνητικής εξυπηρέτησης (IVR) πάνω από 6%.
- Το ποσοστό των κλήσεων που εγκαταλείπουν μια ουρά αναμονής (abandon call rate) λιγότερο του 9%.
- Το ποσοστό των απαντημένων κλήσεων που επανεμφανίζονται σε μία ημέρα (repeated contact rate) λιγότερο του 15%.

Η εταιρεία hellas online δεν έχει τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης. Η μητρική εταιρεία Intracom Holdings ΑΕ μαζί με τις υπόλοιπες εταιρείες του ομίλου παρέχουν τηλεπικοινωνιακές και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Οι επενδύσεις του Ομίλου σε Έρευνα και Ανάπτυξη αγγίζουν το 5-7% των ετήσιων συνολικών εσόδων. Σε αυτό το σημείο να υπενθυμίσουμε ότι η Intracom Holdings είναι ένας από τους μεγαλύτερους πολυεθνικούς

¹²⁷ infocom.gr. (2013). *Στην 360 Connect το customer care και οι πωλήσεις λιανικής της hol*. Retrieved 14/10/2014, from <http://www.infocom.gr/2013/12/18/sthn-360-connect-oi-pvlhseiw-kai-to-customer-care-thw-hol/12996/>

¹²⁸ Touch point NPS: Μετράει την απόδοση των τηλεφωνικών κέντρων. Βασίζεται στη πιθανότητα των πελατών να συστήσουν την υπηρεσία της εταιρείας προς τους άλλους. Υπολογίζεται ως ποσοστό των πελατών που προάγουν την εταιρεία (βαθμολογία 9 ή 10 με κλίμακα από το 0 έως το 10) μείων το ποσοστό των πελατών που δυσφημούν την εταιρεία (βαθμολογία από 6 ή λιγότερο με την ίδια κλίμακα).

ομίλους τεχνολογίας στη Ν.Α. Ευρώπη με πολυετή εμπειρία, δραστηριοποιείται εξαγωγικά σε 64 χώρες και διατηρεί θυγατρικές - συμμετοχές σε 20 χώρες.¹²⁹

Επίσης στον Όμιλο ανήκει το μη κερδοσκοπικό εκπαιδευτικό και ερευνητικό κέντρο Athens Information Technology (AIT), του οποίου η αποστολή είναι η προώθηση της επιστημονικής γνώσης, της τεχνολογικής καινοτομίας και της έρευνας.

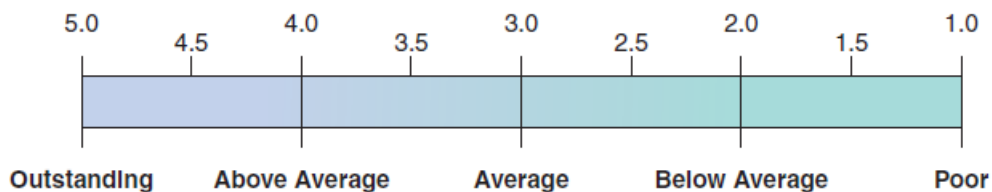
4.4.7 Σύνοψη των Εσωτερικών Παραγόντων

Αφού αναλύσαμε το εσωτερικό περιβάλλον, στο Πίνακα 4-7 συνοψίζουμε τις δέκα πιο σημαντικές δυνάμεις και αδυναμίες που καλείται να διαχειριστεί η διοίκηση της hellas online. Ο Πίνακας της Συνοπτικής Ανάλυσης Εσωτερικών Παραγόντων παρουσιάζεται με τον ίδιο τρόπο με το Πίνακα Συνοπτικής Ανάλυσης Εξωτερικών Παραγόντων, που περιγράφεται στο Κεφάλαιο 3 (Πίνακας 3-4).

Στη Στήλη 2 (Βαρύτητα) του Πίνακα ορίζεται η βαρύτητα του κάθε παράγοντα από το 1.0 (πολύ σημαντικός) έως το 0.0 (καθόλου σημαντικός), βασιζόμενο στην πιθανή επίπτωση αυτού του παράγοντα στη τρέχουσα στρατηγική θέση της υπό μελέτη επιχείρησης. Όσο υψηλότερη είναι η βαρύτητα, τόσο πιο σημαντικός είναι αυτός ο παράγοντας για τη τρέχουσα και μελλοντική επιτυχία της εταιρείας.

Στη Στήλη 3 (Βαθμολογία) αξιολογούνται οι παράγοντες από το 5.0 (εξαιρετικοί) έως το 1.0 (φτωχοί) βασιζόμενοι στην αντίδραση της επιχείρησης στους συγκεκριμένους παράγοντες. Με αυτό τον τρόπο κρίνουμε το κατά πόσο η εταιρεία αντιμετωπίζει σήμερα κάθε εσωτερικό παράγοντα. Στη Στήλη 4 (Σταθμισμένο Αποτέλεσμα), πολλαπλασιάζουμε τις Στήλες 2 και 3. Τέλος, προσθέτοντας όλα τα σταθμισμένα αποτελέσματα της Στήλης 4, υπολογίζουμε το συνολικό σταθμισμένο αποτέλεσμα για την υπό μελέτη επιχείρηση.

¹²⁹ Intracom Holdings. (2013). *Εταιρική Παρουσίαση*. Retrieved 4/6/2013, from http://www.intracom.gr/intracom_holdings/gr/company/profile/company_profile.htm



Πίνακας 4-7

Συνοπτική Ανάλυση Εσωτερικών Παραγόντων

Εξωτερικοί Παράγοντες	Βαρύτητα	Βαθμολογία	Σταθμισμένη Βαθμολογία
1	2	3	4
Δυνάμεις			
• Ευέλικτη Εταιρική Δομή	.05	2.0	.10
• Ισχυρή Διαφήμιση	.10	5.0	.50
• Ικανότητα στη δημιουργία πρωτοποριακών λύσεων	.15	5.0	.75
• Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους	.10	3.0	.30
• Υποδομές (Δίκτυο + ΠΣ)	.15	4.0	.60
Αδυναμίες			
• Εταιρική Κουλτούρα	.10	1.0	.10
• Μεγάλη Δανειακή Επιβάρυνση	.15	3.0	.45
• Μείωση Εσόδων	.10	5.0	.50
• Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	.05	1.0	.05
• Δίκτυο Διανομής	<u>.05</u>	2.0	.10
Σύνολο	<u>1.00</u>		<u>3.45</u>

Η hellas online όπως βλέπουμε στο παραπάνω Πίνακα έχει και εδώ μια σταθμισμένη βαθμολογία λίγο πάνω από το μέσο όρο (3.45), η οποία είναι αρκετά καλή. Ο μέσος όρος είναι 3.00 και αντιλαμβανόμαστε ότι η εταιρεία τα πάει αρκετά καλά με τη διαχείριση των εσωτερικών παραγόντων. Θα μπορούσαμε να βγάλουμε περισσότερα ασφαλή αποτελέσματα εφόσον είχαμε τη κατάλληλη πληροφόρηση ώστε να συγκρίνουμε την hellas online με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της στρατηγικής ομάδας.

Η hellas online ακολουθεί τη λειτουργική δομή, το αρθρωτό μοντέλο στην αλυσίδα αξίας και το πρότυπο επιχειρηματικό μοντέλο eTOM. Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από αυτό τον τύπο οργάνωσης αφορούν κυρίως εξοικονόμηση κόστους και εστίαση στο κύριο

αντικείμενο της εταιρείας. Επίσης κερδίζει σε ευελιξία και μπορεί να προσαρμοστεί πολύ ευκολότερα σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Μια δεύτερη δύναμη της εταιρείας αποτελεί η ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ που περιλαμβάνει τη στρατηγική, τους στόχους και τα αποτελέσματα στη διαφήμιση, το σήμα, τη δημοσιότητα, τη προώθηση πωλήσεων και το εσωτερικό μάρκετινγκ. Μέσω της ισχυρής διαφήμισης έχει ενδυναμώσει το σήμα και τη συνολική της φήμη αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις μελλοντικές πωλήσεις.

Η τρίτη δύναμη για την hellas online αφορά στην ικανότητα της να δημιουργεί πρωτοποριακές λύσεις και ειδικά στους εταιρικούς πελάτες. Συγκεκριμένα η εταιρεία στοχεύοντας να καλύψει τις σύγχρονες απαιτήσεις, τις οποίες επιβάλει στις επιχειρήσεις το δυσμενές περιβάλλον, προχώρησε στη περαιτέρω ενδυνάμωση των υπηρεσιών hol cloud διαθέτοντας εμπορικά 3 νέες υπηρεσίες (Archive as a Service, Disaster Recovery as a Service (DRaaS) αλλά και Desktop as a Service (DaaS)). Με αυτό το τρόπο παρέχει διαφοροποιημένες υπηρεσίες, οι οποίες αφορούν τη σύζευξη της πληροφορικής με τις τηλεπικοινωνίες και απευθύνονται στην εταιρική συνδρομητική βάση.

Η επόμενη δύναμη αφορά τις στενές σχέσεις που έχει η hellas online με τις επιχειρήσεις του Ομίλου Intracom Holdings. Η εταιρεία κατέχει μια διακριτή υπεροχή στην εγκατάσταση των υποδομών της και συγκεκριμένα στην επικοινωνία των πληροφορικών συστημάτων με το δίκτυο κορμού. Τα προηγμένα πληροφορικά συστήματα που εναρμονίζονται με το σύγχρονο επιχειρηματικό μοντέλο eTOM, την πολυετή εμπειρία των εργαζομένων, την ανάπτυξη - παραμετροποίηση του δικτύου κορμού εντός της εταιρείας και την συμβουλευτική υποστήριξη του τεχνολογικού ομίλου Intracom Holdings AE παρέχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί.

Στις αδυναμίες της επιχείρησης περιλαμβάνεται η εταιρική κουλτούρα. Φαίνεται ότι η εταιρεία προς το παρόν δεν αποσκοπεί σε καμία ενέργεια ώστε να δημιουργήσει κανόνες συμπεριφοράς που θα αντικατοπτρίζουν τις αξίες και την τωρινή αποστολή της hellas online. Επίσης η εταιρεία είναι υπερχρεωμένη και δύσκολα θα μπορέσει να δανειστεί πρόσθετα κεφάλαια. Ο κλάδος απαιτεί συνέχεια νέες επενδύσεις (π.χ. δίκτυα νέας γενιάς) για να καταφέρει μια εταιρεία να πρωταγωνιστήσει στο μέλλον. Η μείωση εσόδων αποτελεί και αυτό ένα αγκάθι για όλες τις εταιρείες του υπό μελέτη κλάδου. Η μείωση στα έσοδα αποδίδεται, κυρίως, στη σημαντική μείωση του μέσου εσόδου ανά πελάτη τόσο στις υπηρεσίες λιανικής όσο και στις υπηρεσίες εταιρικών πελατών, απόρροια του έντονου

ανταγωνισμού τιμών που επικρατεί στην αγορά καθώς και του δυσχερούς οικονομικού περιβάλλοντος.

Σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον η ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω συνεχούς εκπαίδευσης είναι απαιτητή. Παρόλα αυτά η εταιρεία δεν φαίνεται να δίνει ιδιαίτερο βάρος, πιθανότατα λόγω της πολυετής εμπειρίας του προσωπικού. Παρόλα αυτά μιλάμε για ένα κλάδο τεχνολογίας που η συνεχής εκπαίδευση είναι επιβαλλόμενη. Η τελευταία αδυναμία της εταιρείας αφορά το δίκτυο καταστημάτων. Η hellas online δεν έχει αναπτύξει δικό της δίκτυο καταστημάτων σε σχέση με τον ανταγωνισμό που προσδοκεί μέσα από την ανανέωση των καταστημάτων να αυξήσει σε διψήφιο ποσοστό τις πωλήσεις. Στα επόμενα δύο Κεφάλαια παρουσιάζονται οι στρατηγικοί παράγοντες και οι εναλλακτικές στρατηγικές με τη βοήθεια της ανάλυσης που έχουμε πραγματοποιήσει μέχρι αυτό το σημείο.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική

Weston J.F and Brigham F.E (1986). *Βασικές Αρχές της Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και Πολιτικής*. Εκδόσεις Παπαζήση.

Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Μάλλιαρης, Π. (2001). *Εισαγωγή στο ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ*. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ξένη

Mathis R.L and Jackson J.H (2010). *Human Resource Management*. 13th edition, South Western Publ.

Wheelen T and Hunger D. (2010). *Concepts in Strategic Management & Business Policy*. 12th edition, Prentice Hall.

Διαδικτυακοί Τόποι

http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page

<http://touchpointmetrics.com/>

<http://www.avgi.gr/>

<http://www.callcentrehelper.com/>

<http://www.cisco.com/>

<http://www.cyta.gr/>

<http://www.ependysopedia.gr/>

<http://www.euretirio.com/>

<http://www.forthnet.gr/>

<http://www.infocom.gr/>

<http://www.intracom.gr/>

<http://www.on.gr/el/index.html>

<http://www.wind.gr/>

<https://www.hol.gr/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Ανάλυση Στρατηγικών Παραγόντων

Στο κεφάλαιο αυτό θα ορίσουμε τους στρατηγικούς (πολύ σημαντικούς) παράγοντες που θα επηρεάσουν έντονα τη τωρινή και μελλοντική επίδοση της επιχείρησης. Στη συνέχεια θα επανεξετάσουμε αν η αποστολή και οι σκοποί είναι κατάλληλες, αν συμφωνούν με τους στρατηγικούς παράγοντες κλειδιά και αν χρειάζεται να επαναπροσδιοριστούν.

Από τους Πίνακες 3-4 και 4-7 που παρουσιάζονται συνοπτικά οι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες αντίστοιχα, θα δημιουργήσουμε μήτρα με τη συνοπτική ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων κλειδιά (Πίνακας 5-1). Στους Πίνακες των δύο προηγούμενων κεφαλαίων αποτυπώνονται συνολικά 20 εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες, οι οποίοι είναι αρκετοί για να χρησιμοποιηθούν στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Με τη μήτρα αυτή θα συμπυκνώσουμε αυτές τις δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές σε λιγότερους από 10 στρατηγικούς παράγοντες με τη βοήθεια της βαρύτητας που δόθηκε σε κάθε έναν από αυτούς τους παράγοντες.

Στο Πίνακα 5-1 και στη Στήλη 2 (Βαρύτητα) ορίζουμε τη βαρύτητα του κάθε στρατηγικού παράγοντα κλειδί από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, βασιζόμενοι στη πιθανή επίπτωση αυτού του παράγοντα στη στρατηγική θέση της υπό μελέτη επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι οι βαρύτερες που υπολογίστηκαν στους Πίνακες 3-4 και 4-7 αναπροσαρμόζονται ώστε το σύνολο της Στήλης να είναι 1.00.

Στη Στήλη 3 (Βαθμολογία) αξιολογούνται οι παράγοντες βασιζόμενοι στην αντίδραση της επιχείρησης. Οι βαθμολογίες αυτές πιθανότατα (αλλά όχι πάντα) να είναι οι ίδιες με αυτές από τους προηγούμενους Πίνακες. Στη Στήλη 4 (Σταθμισμένο Αποτέλεσμα) υπολογίζουμε το γινόμενο από τις Στήλες 2 και 3.

Στη Στήλη 5 (Διάρκεια) υποδεικνύονται οι παράγοντες που θα επηρεάσουν την επιχείρηση βραχυπρόθεσμα (λιγότερο από ένα έτος), ενδιάμεσο διάστημα (1 έως τρία έτη), ή μακροπρόθεσμα (πάνω από τρία χρόνια). Η παρακάτω μήτρα συμπεριλαμβάνει μόνο τους σημαντικότερους παράγοντες που συγκεντρώθηκαν από την ανίχνευση του περιβάλλοντος και ως εκ τούτου παρέχει τη πληροφόρηση που είναι απαραίτητη για τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Η χρήση της συγκεκριμένης μήτρας μειώνει τη λίστα των παραγόντων σε

αριθμό που μπορούν να διαχειριστούν, θέτει βαρύτητα σε κάθε παράγοντα, και θα προτιμηθεί στη παρούσα εργασία σε σχέση με την ανάλυση SWOT.

Πίνακας 5-1

Συνοπτική Ανάλυση των Στρατηγικών Παραγόντων

	1	2	3	4	5	
Στρατηγικοί Παράγοντες	Βαρύτητα	Βαθμολογία	Σταθμισμένη Βαθμολογία	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΗ	ΜΕΣΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ
Δ3 Ικανότητα στη δημιουργία πρωτοποριακών λύσεων	.15	5.0	.75	X	X	
Δ5 Υποδομές (Δίκτυο + ΠΣ)	.10	4.0	.40		X	
Αδ1 Εταιρική Κουλτούρα	.05	3.0	.15			X
Αδ2 Μεγάλη Δανειακή Επιβάρυνση	.10	1.0	.10	X	X	
Ε1 Τεχνολογικές Τάσεις	.10	4.0	.40	X	X	X
Ε2 Βελτίωση παραγωγικότητας μέσω νέων τεχνολογιών	.05	4.0	.20		X	
Ε4 Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα	.15	4.0	.60	X	X	
Απ2 Ηλεκτρονική Πειρατεία	.15	3.0	.45		X	X
Απ3 Αύξηση τηλεπικοινωνιακής κίνησης	.10	5.0	.50			X
Απ5 Ομάδες ενδιαφέροντος	.05	3.0	.15		X	
Συνολική Βαθμολογία	<u>1.00</u>		<u>3.70</u>			

Παρατηρώντας τους στρατηγικούς παράγοντες από το Πίνακα 5-1 και τον τρόπο που αντιδράει η επιχείρηση σε αυτούς, συμπεραίνουμε την ύπαρξη ενός «στρατηγικού παραθύρου», μιας μοναδικής ευκαιρίας στην αγορά που πιθανότατα να είναι διαθέσιμη μόνο για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η αγορά όλο και επιζητεί λύσεις που θα ικανοποιούν τις νέες τάσεις και τη σύζευξη τηλεπικοινωνιών – πληροφορικής και ειδικά οι

εταιρικοί πελάτες που βιώνουν ένα δύσκολο οικονομικό περιβάλλον. Αναζητούν συνεχώς λύσεις ώστε να βελτιώσουν το κόστος τους, επενδύοντας σε νέες τεχνολογίες και υπηρεσίες.

Σε αυτό το σημείο θα επανεξετάσουμε τη τωρινή αποστολή και τους σκοπούς της hellas online ώστε στο επόμενο Κεφάλαιο να δημιουργήσουμε τις εναλλακτικές στρατηγικές. Η αποστολή που παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 1 χρειάζεται να αναπροσαρμοστεί, λαμβάνοντας υπ' όψιν τους στρατηγικούς παράγοντες και διαμορφώνεται ως εξής: *«Η hellas online 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, επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους και για μεγάλους οργανισμούς.»* Η ανανεωμένη πρόταση αποστολής περιέχει τη φράση *«Με τις πιο αξιόπιστες νέες τεχνολογικές λύσεις που διαθέτει...»*. Η φράση αυτή θα εμπνεύσει τους εργαζομένους να πραγματοποιήσουν τις ενέργειες εκείνες που έχουν αξία για την επιχείρηση και μας παρέχει τη κατεύθυνση για την οριοθέτηση των επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών.

Η hellas online για το 2015 θα χρειαστεί να θέσει τους παρακάτω σκοπούς. Αρχικά θα χρειαστεί να συγκρατήσει τα συνολικά έσοδά της. Η μείωση των εσόδων τα τελευταία δύο χρόνια είναι κοντά στο 5% και αποδίδεται στη σημαντική μείωση του μέσου εσόδου ανά πελάτη, απόρροια του έντονου ανταγωνισμού τιμών που επικρατεί στην αγορά καθώς και του δυσχερούς οικονομικού περιβάλλοντος.

Ένας δεύτερος σκοπός που μπορεί να τεθεί είναι η συνέχιση της μείωσης του καθαρού δανεισμού άνω του 5%. Ο τρίτος σκοπός αφορά την αύξηση της πελατειακής βάσης άνω του 3% για την επόμενη χρονιά. Τέλος η εταιρεία οφείλει να συνεχίσει τη διατήρηση του τεχνολογικού προβαδίσματος σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Στο επόμενο Κεφάλαιο θα καταγράψουμε τις στρατηγικές εκείνες που θα εξυπηρετήσουν στο να επιτύχουμε την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*.
Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ξένη

Wheelen T and Hunger D. (2010). *Concepts in Strategic Management & Business Policy*. 12th
edition, Prentice Hall.

Διαδικτυακοί Τόποι

http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page

<http://touchpointmetrics.com/>

<http://www.avgi.gr/>

<https://www.hol.gr/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Εναλλακτικές Στρατηγικές - Προτεινόμενη Στρατηγική

6.1 Εναλλακτικές Στρατηγικές

Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται για την παραγωγή ενός αριθμού από πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές. Στην παρούσα εργασία θα χρησιμοποιηθεί η μήτρα TOWS (αφορά εναλλακτικό τρόπο της ανάλυσης SWOT) που απεικονίζει το πως οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα αντιμετωπίσει ο κλάδος μπορούν να συνδυαστούν με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της hellas online. Από τη μήτρα TOWS (Πίνακας 6-1) προκύπτουν τέσσερα σύνολα από πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές και θεωρείται βέλτιστος τρόπος για τη δημιουργία διάφορων ειδών στρατηγικής ανάπτυξης όσο και περισυλλογής. Επίσης η μήτρα TOWS χρησιμοποιείται για τη δημιουργία επιχειρησιακών όσο και επιχειρηματικών στρατηγικών.

Στο πάνω αριστερό μέρος της μήτρας TOWS προκύπτουν οι στρατηγικές σκεπτόμενοι τον τρόπο που η hellas online θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες. Η πρώτη στρατηγική αφορά την ανάπτυξη της αγοράς μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης. Η hellas online έχει υπηρεσίες τηλεφωνίας και Διαδικτύου που υποστηρίζονται από τα δίκτυα της επόμενης γενιάς (VDSL). Παρόλα αυτά η ανάπτυξη δικτύων επόμενης γενιάς πραγματοποιείται πρώτα από τον ΟΤΕ και η εταιρεία κινδυνεύει να αιχμαλωτιστεί στρατηγικά. Επίσης λαμβάνοντας υπ' όψιν τις τεχνολογικές τάσεις και τις προτιμήσεις των καταναλωτών η εταιρεία θα μπορούσε να προσεγγίσει τους οικιακούς καταναλωτές προσφέροντας υπηρεσίες cloud για οικιακή χρήση. Οι υπηρεσίες cloud προσφέρονται δωρεάν για συγκεκριμένα Mega Byte από εταιρείες όπως η Microsoft, Google και λοιπές, και με αυτό τον τρόπο, προσφέροντας δηλαδή κάποια MB δωρεάν, κινδυνεύει να χάσει διαθέσιμους πόρους.

Μια δεύτερη εναλλακτική στρατηγική αφορά την αύξηση του εύρους των υπηρεσιών, ακόμα και συμπληρωματικών. Η εταιρεία μπορεί να αναπτύξει συμπληρωματικές υπηρεσίες, όπως επικοινωνίες Machine-to-Machine, applications, νέες υπηρεσίες cloud κτλ. Μειονεκτεί η συγκεκριμένη στρατηγική καθώς η εταιρεία δεν έχει τους διαθέσιμους πόρους για να προχωρήσει σε μια εσωτερική ανάπτυξη καθώς και το κατάλληλα εκπαιδευόμενο ανθρώπινο

δυναμικό. Επίσης μπορεί να αναπτύξει νέα χαρακτηριστικά στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα ώστε να προσαρμοστούν στις τωρινές ανάγκες των πελατών. Για παράδειγμα αντικατάσταση των παλιών εξοπλισμών με νέους που θα παρέχουν καλύτερη ασύρματη πρόσβαση στο Διαδίκτυο.

Πίνακας 6-1
Μήτρα TOWS

Εσωτερικοί Παράγοντες (Πίνακας 4-7)	Δυνάμεις (Δ)	Αδυναμίες (Αδ)
Εξωτερικοί Παράγοντες (Πίνακας 3-4)	Δ1 Ευέλικτη Εταιρική Δομή Δ2 Ισχυρή Διαφήμιση Δ3 Ικανότητα στη δημιουργία πρωτοποριακών λύσεων Δ4 Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους Δ5 Υποδομές (Δίκτυο + ΠΣ)	Αδ1 Εταιρική Κουλτούρα Αδ2 Μεγάλη Δανειακή Επιβάρυνση Αδ3 Μείωση Εσόδων Αδ4 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού Αδ5 Δίκτυο Διανομής
Ευκαιρίες (Ε)	ΔΕ Στρατηγικές	ΑδΕ Στρατηγικές
Ε1 Τεχνολογικές Τάσεις Ε2 Βελτίωση παραγωγικότητας μέσω νέων τεχνολογιών Ε3 Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών Ε4 Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα Ε5 Νομοθεσία για την Αύξηση της Θερμοκρασίας	1) Προσέλκυση νέων τμημάτων της αγοράς (Ε1, Ε2, Ε3, Ε5, Δ2, Δ4, Δ5) 2) Ανάπτυξη διαφοροποιημένων υπηρεσιών (Ε1, Ε2, Ε3, Ε4, Ε5, Δ1, Δ2, Δ3, Δ4, Δ5)	1) Στρατηγικές συμμαχίες για ανάπτυξη διαφοροποιημένων υπηρεσιών και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας (Ε1, Ε2, Ε3, Ε4, Ε5, Αδ2, Αδ3, Αδ4, Αδ5) 2) Εξαγορά εταιρειών για ανάπτυξη υπηρεσιών (Ε1, Ε2, Ε5, Αδ1, Αδ2, Αδ3, Αδ4)
Απειλές (Απ)	ΔΑπ Στρατηγικές	ΑδΑπ Στρατηγικές
Απ1 Κλιματικές Αλλαγές (έντονες καιρικές συνθήκες) Απ2 Ηλεκτρονική Πειρατεία (παράνομο κατέβασμα) Απ3 Αύξηση τηλεπικοινωνιακής κίνησης Απ4 Απώλεια εσόδων από τηλεφωνία Απ5 Ομάδες Ενδιαφέροντος (ρυθμίσεις/παρεμβάσεις)	1) Προετοιμασία για πιθανές αλλαγές του περιβάλλοντος (Απ1, Απ2, Απ3, Απ5, Δ2, Δ5) 2) Ανάπτυξη υπηρεσιών ψυχαγωγίας (Απ2, Απ3, Απ4, Δ2, Δ3, Δ4, Δ5)	1) Παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών χονδρικής στη Vodafone (Απ2, Απ3, Απ4, Αδ2, Αδ5)

Στο κάτω αριστερό μέρος της μήτρας TOWS αποτυπώνονται οι στρατηγικές που εξετάζουν τις δυνάμεις της εταιρείας με τέτοιο τρόπο ώστε αν αποφευχθούν οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η στρατηγική της παύσης / συνέχισης με προσοχή αποτελεί

κομμάτι των στρατηγικών σταθερότητας. Η hellas online πιθανότατα να ακολουθήσει τη συγκεκριμένη στρατηγική για μικρό χρονικό διάστημα ώστε να καταβάλλει προσπάθεια σταθεροποίησης και παγίωσης των κεκτημένων αναμένοντας να αποκτήσει καλύτερη εικόνα για το εξωτερικό περιβάλλον ώστε να ακολουθήσει μια στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής. Πιθανότατα η εταιρεία με τη συγκεκριμένη στρατηγική να χάσει πολύτιμο χρόνο και αυτό να επηρεάσει την ανταγωνιστική της θέση στο κλάδο.

Η επόμενη εναλλακτική στρατηγική αφορά την ανάπτυξη υπηρεσιών ψυχαγωγίας μέσω βελτίωσης των υπηρεσιών hol tv και hol music club χρησιμοποιώντας τις δυνάμεις της εταιρείας. Με αυτή τη στρατηγική θα μπορέσει να αντιμετωπίσει μικρότερο αριθμό πελατών που κατεβάζουν παράνομα. Από την άλλη θα αυξηθεί το μέσο έσοδο ανά πελάτη καθώς η υπηρεσία hol tv λειτουργεί με ευρυζωνική υπηρεσία, ενώ το hol music club προϋποθέτει να είσαι συνδρομητής στην hellas online. Επίσης και η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών είναι πιθανή όπως Διαδικτυακά παιχνίδια και Διαδικτυακή βιβλιοθήκη. Η εταιρεία δεν έχει τους οικονομικούς πόρους, την κουλτούρα και το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να αναπτύξει εσωτερικά νέες υπηρεσίες ψυχαγωγίας.

Στο πάνω δεξιά μέρος της μήτρας TOWS καταγράφονται οι εναλλακτικές στρατηγικές που επιχειρούν να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες υπερβαίνοντας τις αδυναμίες. Η hellas online εφαρμόζοντας στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης θα μπορέσει να αυξήσει το εύρος των υπηρεσιών μέσω στρατηγικής συμμαχίας με εταιρείες που ειδικεύονται σε λύσεις πληροφορικής (π.χ. επικοινωνίες M2M, ανάπτυξη applications). Με αυτή τη στρατηγική θα παρέχει πρωτοποριακές υπηρεσίες που θα βασίζονται στη σύζευξη τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής. Επίσης η εταιρεία μέσω στρατηγικών συμμαχιών μπορεί να παρέχει υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, προσφορές και προνόμια μέσω της ιστοσελίδας, εκμεταλλεζόμενη την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) και τη διείσδυση του Διαδικτύου ακολουθώντας τις διεθνείς τάσεις και πρακτικές προσβασιμότητας ιστοσελίδων από πολλαπλές συσκευές (smartphones, tablets, υπολογιστές, έξυπνες τηλεοράσεις).

Η δεύτερη στρατηγική αφορά την εξαγορά μικρών εταιρειών που ειδικεύονται στη παροχή υπηρεσιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Μέσω τη οριζόντιας ολοκλήρωσης αφ' ενός μεν χρησιμοποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, αφ' ετέρου δε μειώνουν το συνολικό αριθμό των ανταγωνιστών. Την ίδια στρατηγική μπορεί να

χρησιμοποιήσει για την εξαγορά εταιρειών της στρατηγικής ομάδας. Η hellas online δεν έχει τους οικονομικούς πόρους για να ακολουθήσει τη συγκεκριμένη στρατηγική.

Στο κάτω δεξιά μέρος της μήτρας TOWS καταγράφονται οι εναλλακτικές στρατηγικές που είναι βασικά αμυντικές και κυρίως δρουν για την ελαχιστοποίηση των αδυναμιών της εταιρείας και στην αποφυγή των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η hellas online ακολούθησε για το 2013 -2014 το στάδιο της συρρίκνωσης (downsizing) ώστε να μειώσει τα λειτουργικά έξοδα. Ανέθεσε σε εξωτερικό συνεργάτη τη λειτουργία της Διεύθυνσης Customer Operations ώστε να βελτιώσει τη κοστολογική βάση και να γίνει πιο ανταγωνιστική. Η στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης αφορά τη παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών χονδρικής στη Vodafone με τη σιγουριά ότι θα υφίσταται η hellas online. Η συνεχής μείωση εσόδου ανά πελάτη, οι απαιτούμενες επενδύσεις για την κάλυψη της αυξημένης τηλεπικοινωνιακής κίνησης, ο συνεχής έλεγχος του δικτύου για τη καταπολέμηση της πειρατείας σε συνάρτηση με τις αδυναμίες της εταιρείας μπορούν να την φέρουν σε δυσχερή θέση. Με τη συγκεκριμένη στρατηγική θα μπορέσει η εταιρεία μέσω των μακροπρόθεσμων συμβολαίων με τη Vodafone να περιορίσει ορισμένες δραστηριότητες (π.χ. μάρκετινγκ) ώστε να μπορέσει να μειώσει τη δανειακή επιβάρυνση και να επενδύσει στη περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου της. Από την άλλη πλευρά η hellas online θα είναι πλήρως εξαρτημένη προσφέροντας το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων, με αποτέλεσμα να εξαρτάται αποκλειστικά από τη πορεία της Vodafone.

6.2 Προτεινόμενη Στρατηγική

Στο Κεφάλαιο 5 καταγράψαμε την αποστολή και τους σκοπούς της hellas online. Η στρατηγική είναι το σχέδιο που περιγραφεί τον τρόπο που θα επιτύχουμε την αποστολή και τους σκοπούς αυτούς. Η στρατηγική που προτείνεται είναι η οριζόντια ανάπτυξη επεκτείνοντας τις δραστηριότητες μέσω της αύξησης του εύρους των υπηρεσιών που προσφέρει η hellas online στην ελληνική αγορά. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι νέες τάσεις, το δυσχερές οικονομικό περιβάλλον, ο έντονος ανταγωνισμός του κλάδου, η μεγάλη δανειακή επιβάρυνση δεν επιτρέπουν στην hellas online να διαθέτει ούτε το χρόνο αλλά ούτε τους αναγκαίους πόρους για να αναπτύξουν τις μοναδικές αυτές ικανότητες που είναι προϋπόθεση επιτυχίας στο νεο-διαμορφούμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι

στρατηγικές συμμαχίες θα προσφέρουν στην hellas online μια χαμηλού κόστους ευέλικτη στρατηγική επιλογή, που μπορεί να τη βοηθήσει να διατηρήσει και να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση. Για την hellas online είναι επιτακτική ανάγκη αναζήτησης εταίρων με συμπληρωματικούς στόχους και ανάγκες, με σκοπό τη συνεργασία και την αμοιβαία ανάπτυξη. Με αυτό τον τρόπο θα καταφέρει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Σε επιχειρηματικό επίπεδο η hellas online θα συνεχίσει τη στρατηγική διαφοροποίησης των υπηρεσιών της σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Οι άξονες που θα χρησιμοποιηθούν για τη διαφοροποίηση είναι η εξάπλωση της φήμης της επιχείρησης, η διατηρήσιμη υπεροχή στις ποιοτικές υπηρεσίες Διαδικτύου μέσω των προηγμένων υποδομών, οι πρωτοποριακές τεχνολογικές λύσεις και η εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Οι εργαζόμενοι σχεδιάζουν και παρέχουν πρωτοπόρες υπηρεσίες που προσφέρουν πραγματική αξία στον τελικό καταναλωτή. Η συγκεκριμένη πολιτική θα διασφαλίσει ότι το προσωπικό της hellas online αποφασίζει και ενεργεί με τρόπο που να υποστηρίζεται η τωρινή αποστολή, οι σκοποί και οι αναφερόμενες στρατηγικές.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*.
Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ξένη

Wheelen T and Hunger D. (2010). *Concepts in Strategic Management & Business Policy*. 12th
edition, Prentice Hall.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Mankiw, G. (2002). *Αρχές της Οικονομικής*. Εκδόσεις Τυποθήτω Γιώργος Δάρδανος.
- Mankiw, G. (2002). *Μακροοικονομική Θεωρία*. Εκδόσεις Gutenberg.
- Weston J.F and Brigham F.E (1986). *Βασικές Αρχές της Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και Πολιτικής*. Εκδόσεις Παπαζήση.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Καρακώστας, Ι. (2009). *Δίκαιο & Internet*. Εκδόσεις Π. Ν. Σακκουλάς.
- Μάλλιαρης, Π. (2001). *Εισαγωγή στο ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ*. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ξένη

- Mathis R.L and Jackson J.H (2010). *Human Resource Management*. 13th edition, South Western Publ.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press
- Wheelen T and Hunger D. (2010). *Concepts in Strategic Management & Business Policy*. 12th edition, Prentice Hall.

Διαδικτυακοί Τόποι

- <http://berec.europa.eu/>
- http://ec.europa.eu/index_el.htm
- http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page
- http://europa.eu/index_el.htm

<http://touchpointmetrics.com/>
<http://www.adae.gr/>
<http://www.ase.gr/>
<http://www.avgi.gr/>
<http://www.bankofgreece.gr/Pages/default.aspx>
<http://www.callcentrehelper.com/>
http://www.capital.gr/startpage_weekend.asp
<http://www.cisco.com/>
<http://www.cosmoline.com/>
<http://www.cosmote.gr/cosmoportal/cosmote.portal>
<http://www.cyta.gr/>
http://www.dpa.gr/portal/page?_pageid=33,15048&_dad=portal&_schema=PORTAL
<http://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>
<http://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/index.html>
<http://www.efpolis.gr/>
<http://www.emergonline.org/>
<http://www.e-pcmag.gr/>
<http://www.ependysopedia.gr/>
<http://www.espa.gr/el/Pages/Default.aspx>
<http://www.ethnos.gr/default.asp>
<http://www.eu4journalists.eu/index.php/dossiers/greek/C8/index.html>
<http://www.euretirio.com/>
<http://www.forthnet.gr/>
<http://www.greece-eu-together.eu/>
<http://www.greekinformatics.gr/>
<http://www.in.gr/>
<http://www.inegsee.gr/>
<http://www.ineobservatory.gr/>
<http://www.infocom.gr/>
<http://www.internetworldstats.com/>
<http://www.intracom.gr/>
<http://www.investingreece.gov.gr/>

<http://www.irg.eu/>
<http://www.kathimerini.gr/>
<http://www.mindev.gov.gr/el/>
<http://www.naftemporiki.gr/>
<http://www.neo2.gr/>
<http://www.obi.gr/obi/>
<http://www.observatory.gr/page/default.asp?id=4>
<http://www.oecdbetterlifeindex.org/>
<http://www.on.gr/el/index.html>
<http://www.sepe.gr/>
<http://www.skai.gr/>
<http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE>
<http://www.tovima.gr/>
<http://www.transform-network.net/home.html>
<http://www.tsoukakis.gr/>
<http://www.vivodi.gr/>
<http://www.vodafone.gr/>
<http://www.voice-net.gr/>
<http://www.wind.gr/>
<http://www.wwf.gr/>
<http://www.ypeka.gr/>
<https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>
<https://www.hol.gr>
<https://www.ieee.org/index.html>
<https://www.ote.gr/web/guest>

Αυτή η σελίδα αφήνεται σκόπιμα κενή

Παράρτημα Α

Πίνακας Α.1
Ισολογισμός (Ποσά σε ευρώ)

	2008	2009	2010*	2011*	2012
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Μη Κυκλοφορούν Ενεργητικό					
Ενσώματα πάγια στοιχεία	138.657.493	189.920.114	233.598.996	209.588.758	179.211.318
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	19.003.212	32.493.526	32.703.878	25.009.600	19.333.480
Υπεραξία	-	-	18.106.938	18.106.938	18.106.938
Επενδύσεις σε θυγατρικές εταιρείες	61.801.941	61.801.941	-	-	-
Χρηματοοικονομικά στοιχεία διαθέσιμα προς πώληση	109.972	-	-	-	-
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	316.010	6.111.613	3.169.123	7.053.032	9.241.679
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	1.528.860	945.137	5.127.784	5.663.344	5.170.867
	221.417.488	291.272.331	292.706.719	265.421.672	231.064.282
Κυκλοφορούν ενεργητικό					
Αποθέματα	900.737	282.563	742.417	730.555	730.555
Εμπορικές απαιτήσεις	49.832.174	61.330.381	57.943.825	61.634.364	53.739.758
Λοιπές βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις	37.740.265	26.305.436	27.589.199	2.416.373	2.707.077
Τρέχουσες φορολογικές απαιτήσεις	426.817	85.703	1.472.137	274.008	461.125
Χρηματοοικονομικά στοιχεία στην εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	192.496	-	-	-	-
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	3.609.286	4.961.586	2.094.362	1.674.533	7.691.297
	92.701.775	92.965.669	89.841.940	66.729.833	65.329.812
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	314.119.263	384.238.000	382.548.659	332.151.505	296.394.094
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
Μετοχικό κεφάλαιο	80.815.385	99.548.845	55.996.225	56.521.027	56.521.027
Οφειλόμενο κεφάλαιο	-	-	-9.332.704	-	-
Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο	4.382.382	19.295.718	19.295.718	47.225.318	47.225.318
Ποσά έναντι αύξησης μετοχικού κεφαλαίου	-	-	12.000.000	-	-
Λοιπά αποθεματικά	616.147	179.835	8.004.422	8.449.828	8.810.379
Αποτελέσματα εις νέο	106.934.314	-95.651.211	-89.277.989	-109.162.444	-125.007.963
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	-21.120.400	23.373.187	-3.314.328	3.033.729	-12.451.239

ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ**Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις**

Μακροπρόθεσμα δάνεια	150.035.171	149.868.734	141.393.441	141.110.369	126.869.357
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης	3.549.096	2.583.907	1.101.181	566.627	-
Παράγωγα χρηματοοικονομικά μέσα	-	436.312	1.241.209	1.667.803	1.445.385
Υποχρεώσεις παροχών προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	775.621	964.925	1.324.535	1.508.410	1.797.841
Έσοδα επομένων χρήσεων	3.427	1.773.865	13.387.197	12.970.400	11.457.406
Επιχορηγήσεις	11.276.833	21.277.838	20.793.364	21.124.170	19.553.328
	165.640.148	176.905.581	179.240.927	178.947.779	161.123.317

Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Προμηθευτές	121.452.546	121.156.974	122.257.670	85.671.075	79.958.597
Βραχυπρόθεσμα Δάνεια	31.377.237	41.672.168	60.609.043	41.433.990	46.964.554
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης	3.571.395	3.036.648	1.772.649	963.822	566.627
Βραχυπρόθεσμες προβλέψεις	250.000	250.000	400.000	450.000	650.000
Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις	18.546	-	240.000	548.325	342.680
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	11.600.652	11.152.397	11.060.926	12.642.222	13.378.824
Επιχορηγήσεις	1.234.537	3.167.554	5.424.913	3.863.394	2.447.092
Έσοδα επομένων χρήσεων	94.602	3.523.491	4.856.859	4.597.169	3.413.642
	169.599.515	183.959.232	206.622.060	150.169.997	147.722.016
Σύνολο υποχρεώσεων	335.239.663	360.864.813	385.862.987	329.117.776	308.845.333
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	314.119.263	384.238.000	382.548.659	332.151.505	296.394.094

* Τα συγκριτικά στοιχεία του 2010 αφορούν τα ενοποιημένα στοιχεία της hellas online και της θυγατρικής εταιρείας Αττικές Τηλεπικοινωνίες Α.Ε. Τα στοιχεία του 2011 αφορούν τη συγχωνευμένη Εταιρεία, μετά τη συγχώνευση της hellas online με τις Αττικές Τηλεπικοινωνίες Α.Ε.

Πίνακας Α.2

Κατάσταση συνολικού εισοδήματος (Ποσά σε ευρώ)

	2008	2009	2010*	2011*	2012
Έσοδα	94.322.320	146.734.917	200.496.626	224.644.383	235.788.409
Κόστος Πωλήσεων	-99.133.698	-158.098.014	-190.705.079	-199.164.043	-197.167.607
Μικτό Κέρδος	-4.811.378	-11.363.097	9.791.547	25.480.340	38.620.802
Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	13.957.169	11.303.176	11.887.576	8.019.730	4.880.363
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	-10.275.661	-15.098.261	-18.285.079	-18.687.734	-21.194.619
Έξοδα έρευνας	-227.958	-566.557	-	-	-
Έξοδα διάθεσης	-21.026.944	-19.293.917	-23.628.334	-20.713.310	-22.872.391
Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	-22.384.772	-35.018.656	-20.234.290	-5.900.974	-565.845
Χρηματοοικονομικά έσοδα	45.226	157.070	4.703	10.447	50.287
Χρηματοοικονομικά έξοδα	-10.160.249	-10.358.608	-12.154.840	-17.539.574	-17.459.873
Ζημίες προ Φόρων	-32.499.795	-45.220.194	-32.384.427	-23.430.101	-17.975.431
Φόρος εισοδήματος	-1.215.864	5.795.604	-600.048	3.545.646	2.129.912
Καθαρές Ζημίες χρήσης	-33.715.659	-39.424.590	-32.984.475	-19.884.455	-15.845.519
Λοιπά συνολικά εισοδήματα μετά από φόρους					
Συναλλαγματικές διαφορές μετατροπής θυγατρικής	-	-	132.836	-	-
Κέρδος/ (Ζημία) εύλογης αξίας αντιστάθμισης ταμειακών ροών	-	-436.312	-804.897	445.406	360.551
Συγκεντρωτικά συνολικά εισοδήματα χρήσης μετά από φόρους	-33.715.659	-39.860.902	-33.656.536	-19.439.049	-15.484.968
Ζημίες ανά μετοχή					
Βασικές	-0,35	-0,33	-0,21	-0,13	-0,09
Απομειωμένες	-0,35	-0,33	-0,21	-0,13	-0,09

Πίνακας Α.3

Κατάσταση ταμειακών ροών (Ποσά σε ευρώ)





	2008	2009	2010*	2011*	2012
Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες					
Ζημίες προ φόρων	-32.499.795	-45.220.194	-32.384.427	-23.430.101	-17.975.431
Προσαρμογές για:					
Αποσβέσεις	20.733.046	44.950.987	69.023.276	66.978.872	64.892.004
Δωρεάν μετοχές σε προσωπικό	-	-	228.800	-	-
Ζημίες/(Κέρδη) από πώληση ενσώματων και άυλων πάγιων στοιχείων	-142.286	82.387	11.069	-151.254	-30.510
Ζημίες από πώληση θυγατρικής	-	-	104.137	-	-
Αποτίμηση χρηματοοικονομικών στοιχείων με εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	-14.384	2.496	-	-	-
Διαγραφές άυλων περιουσιακών στοιχείων	-	2.284.861	-	-	-
Χρηματοοικονομικά (έσοδα)/έξοδα - καθαρά	10.115.023	10.201.538	12.150.137	17.529.127	17.409.586
Ζημίες/(Κέρδη) από πώληση χρηματοοικονομικών στοιχείων με εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	322.433	-92.493	-	-	-
Κέρδη από πώληση επενδύσεων διαθέσιμων προς πώληση	-	-9.728	-	-	-
Έσοδα από μερίσματα	-4.000.000	-	-	-	-
Έσοδα από επιχορηγήσεις	-542.686	-4.976.781	-9.705.116	-6.634.468	-2.987.144
	-6.028.649	7.223.073	39.427.876	54.292.176	61.308.505
Μεταβολές Κεφαλαίου κίνησης					
Αποθέματα	210.003	618.174	-459.854	11.862	-
Απαιτήσεις	-39.646.478	-2.926.375	2.380.891	15.225.789	7.909.262
Υποχρεώσεις	25.253.137	9.749.189	26.947.678	-2.295.401	1.071.203
Ταμειακές εισροές από λειτουργικές δραστηριότητες	-20.211.987	14.664.061	68.296.591	67.234.426	70.288.970
Εισπραχθέντες/ (Πληρωθέντες) φόροι εισοδήματος	-384.535	322.573	-29.331	-82.144	-181.951
Πληρωθέντες τόκοι	-10.839.566	-10.394.511	-11.568.819	-15.891.627	-15.164.625
Καθαρές ταμειακές εισροές από λειτουργικές δραστηριότητες	-31.436.088	4.592.123	56.698.441	51.260.655	54.942.394
Πληρωμές για αγορές ενσώματων και άυλων περιουσιακών στοιχείων	-42.684.031	-80.902.852	-78.335.553	-57.948.479	-39.206.691
Είσπραξη από πώληση θυγατρικής (μείον ταμειακά διαθέσιμα)	-	-	-171.182	-	-
Εισπράξεις από πώληση ενσώματων και άυλων περιουσιακών στοιχείων	377.576	-	287.475	455.850	177.194
Εισπράξεις από πώληση χρηματοοικονομικών στοιχείων διαθέσιμων προς πώληση	-	119.700	-	-	-
Εισπράξεις από πωλήσεις χρηματοοικονομικών στοιχείων σε	397.763	400.631	-	-	-

εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων					
Αγορά χρηματοοικονομικών στοιχείων σε εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	-511.216	-118.138	-	-	-
Μερίσματα εισπραχθέντα	4.000.000	-	-	-	-
Εισπραχθέντες τόκοι	45.226	157.070	4.703	10.447	50.287
Καθαρές ταμειακές εκροές από επενδυτικές δραστηριότητες	-38.374.682	-80.343.589	-78.214.557	-57.482.182	-38.979.210
Εξοφλήσεις υποχρεώσεων από χρηματοδοτικές μισθώσεις	-3.314.081	-3.571.394	-3.155.601	-1.343.381	-963.822
Εισπραχθείσες επιχορηγήσεις	7.556.867	20.923.816	5.757.064	11.124.693	-
Είσπραξη έναντι αύξησης μετοχικού κεφαλαίου	-	50.707.693	12.000.000	-	-
Εισπράξεις από αύξηση μετοχικού κεφαλαίου με μετρητά	-	-	-	15.787.106	-
Έξοδα αυξήσεως μετοχικού κεφαλαίου	-304.704	-1.084.843	-412.045	-117.151	-
Δάνεια αναληφθέντα	211.582.519	20.700.000	5.971.122	-	5.000.000
Αποπληρωμή δανεισμού	145.630.849	-10.571.506	-3.334.540	-19.649.569	-13.982.598
Καθαρές ταμειακές εισροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες	69.889.752	77.103.766	16.826.000	5.801.698	-9.946.420
Καθαρή αύξηση/ (μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	78.982	1.352.300	-4.690.116	-419.829	6.016.764
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα άυλων στην αρχή της χρήσης	3.530.304	3.609.286	6.784.478	2.094.362	1.674.533
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα άυλων στο τέλος της χρήσης	3.609.286	4.961.586	2.094.362	1.674.533	7.691.297





Αυτή η σελίδα αφήνεται σκόπιμα κενή

Παράρτημα Β





Πίνακας Β.1

High MAF									
	Telephony / DSL features	1000' Fix / Mob 24 Mbps	Unl Fix + Intl 60' + 240' mob 24 Mbps	Unl Fix + 300 'mob 24 Mbps		with wind mob ✓ free activation	with W	Unl Fix 720'mob 24 Mbps	Unl Fix+ Intl 100' mob 24 Mbps ✓ free activation fee
Promo MAF	37 €	30 €	22 €	32 €	20€ @ 1st year 25€ @ 2nd year	20 €	FREE	29,9 €	38 €
Combo Price	32 €	25 €	17 €	27€ - 17€		15€ - 5€			
Promo duration (m)	12/24	12	24	12/18	24	24	24	12	12
Nominal MAF	42 €	41,2 €	41,2 €	40 €	40 €	40 €	40 €	37,9 €	38 €
Online Promo	37 €	26 €	22 €	32 €	20 €	20 €	n/a	-	not available




Πίνακας Β.2

Mid MAF										
	Telephony / DSL features	700' Fix / Mob 24 Mbps	Unl Fix 24 Mbps		broadband + Unl Fix 24 Mbps		Unl Fix 24 Mbps	Unl Fix, 40' mob 4 Mbps ✓ free activation fee	Unl Fix, 40' mob 8 Mbps ✓ free activation fee	Unl Fix, 160 'mob 24 Mbps ✓ free activation fee
			standalone	with W	standalone	with W				
Promo MAF	30 €	25 €	23 €	25 €	22 €	12 €	24,9 €	28 €	22 €	22 €
Combo Price	26 €	21 €	17 €	25 €	22 €	12 €	24,9 €	28 €	22 €	22 €
Promo duration (m)	12/24	12	24	12/18	24	24	12	12	12	24
Nominal MAF	35 €	34 €	34 €	27 €	27 €	27 €	27,9 €	28 €	31 €	43 €
Online Promo	30 €	25 €	23 €	25 €	22 €	n/a	-	28€	22€	22 €




Πίνακας Β.3

Low MAF											
	300' Fix / Mob 24 Mbps		Pay as you go 24 Mbps		Pay as you go 24 Mbps			Pay as you go 24 Mbps	Pay as you go 4 Mbps ✓ free activation fee	Pay as you go 8 Mbps ✓ free activation fee	Pay as you go 24 Mbps ✓ free activation fee
Telephony / DSL features					standalone		with W				
Promo MAF	23 €	20 €	21 €	20 €	20 €	17 €	5 €	17,9 €	16 €	19 €	23 €
Combo Price	20 €	17 €	18 €	17 €							
Promo duration (m)	12	24	12	24	12/18	24	24	12	12	12	12
Nominal MAF	26 €	26 €	24,7 €	24,7 €	20 €	20 €	20 €	19,9 €	16 €	19 €	23 €
Online Promo	21 €	19 €	19 €	17 €	20 €	17 €	n/a	-	16€	19€	23€

Πίνακας Β.4

High MAF				Low MAF	
Free minutes	1000' Fix / Mob	Unl Fix + Intl 60' + 90' mob	Unl Fix 720'mob	Free minutes	Unl to Forthnet
Promo MAF	29 €	25 €	29,9 €	Promo MAF	14,9 €
Combo Price	24 €	20 €		Combo Price	
Promo duration (m)	12/24	12/24	6	Promo duration (m)	6
Nominal MAF	32 €	30,9 €	32,9 €	Nominal MAF	17,9 €
Online Promo	29 €	25 €	-	Online Promo	-

Πίνακας Β.5

Mid MAF			Unl Fix		
Free minutes	700' Fix / Mob	Unl Fix + 90' mob free	standalone	with W	Unl Fix
Promo MAF	23 €	20 €	20 €	5 €	19,9 €
Combo Price	19 €	16 €			
Promo duration (m)	12/24	12/24	12/18/24	24	6
Nominal MAF	26 €	23,6 €	20 €	20 €	22,9 €
Online Promo	23 €	20 €	20 €	n/a	-

Nova 3play

Forthnet σταθερά



nova start pack

internet

fixed

έως 24Mbps

✓ Απεριόριστα αστικά υπεραστικά

✓ Κλήσεις προς κινητά με αστική χρέωση

Ντοκιμαντέρ: **National Geographic, National Geographic Wild, History Channel, Discovery channel, animal planet, DC showcase, RT**

Παιδικά: **nickelodeon, Disney Channel, Disney junior, Disney XD**

Γενικού Ενδιαφέροντος: **World Fashion, nova life, fashion tv, TV5MONDE, E**

Ειδησεογραφικά: **Euronews, Bloomberg, RT, France24, Sky News. CNN, BBC**

Αθλητικά: **nova sports highlights, motors tv, action24**

Μουσικά: **mezzo, vhr, mad**

Ενηλίκων: **Playboy tv**

Ψυχαγωγίας: **FOX, FOX Life, nova life**

Όλα τα ελεύθερα ελληνικά κανάλια

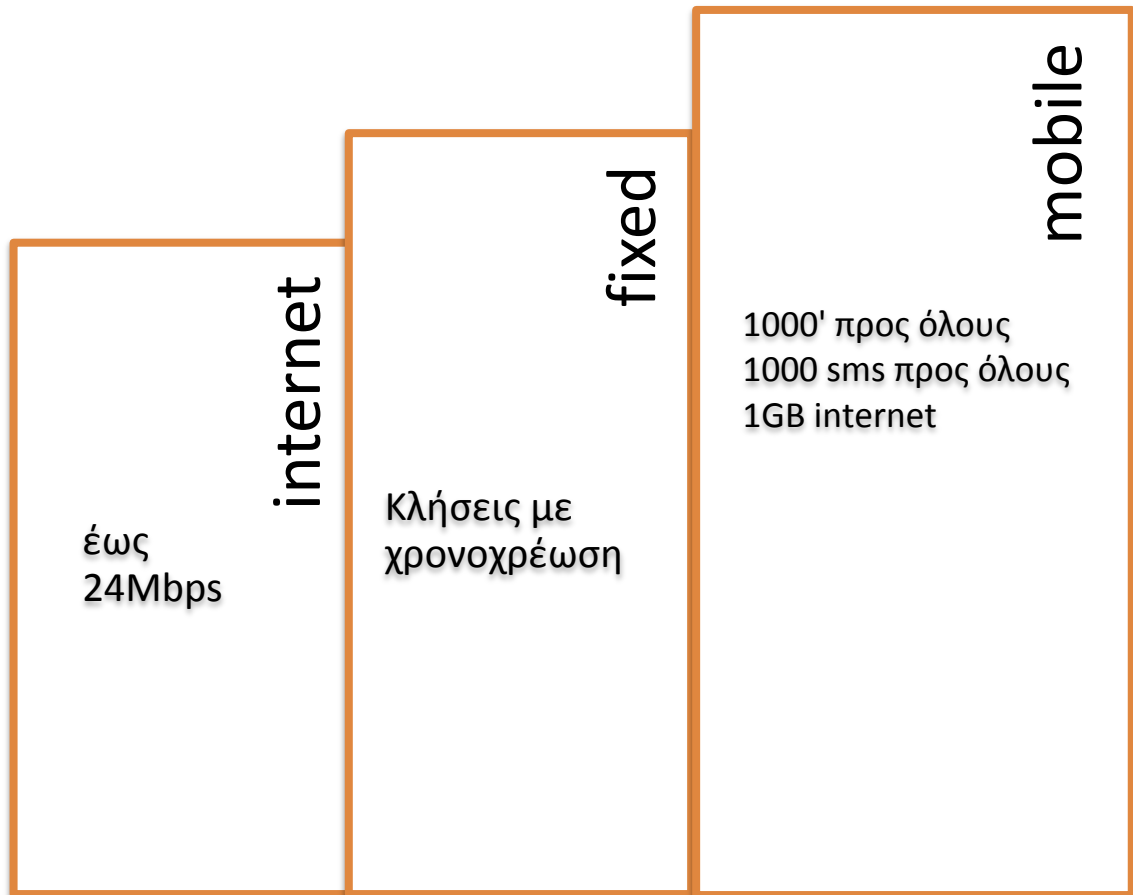
29,90€ το μήνα

✓ Δωρεάν δορυφορικό πιάτο

✓ Δωρεάν εγκατάσταση

Add-ons	Price
VDSL έως 50 Mbps	10,00 €
Απεριόριστα Κινητά	5,00 €
Απεριόριστα Διεθνή	7,00 €
Novasports1	15,00 €
Novacinema1	10,00 €
Όλα τα κανάλια Novasports	19,90 €
Όλα τα κανάλια Novacinema	15,00 €

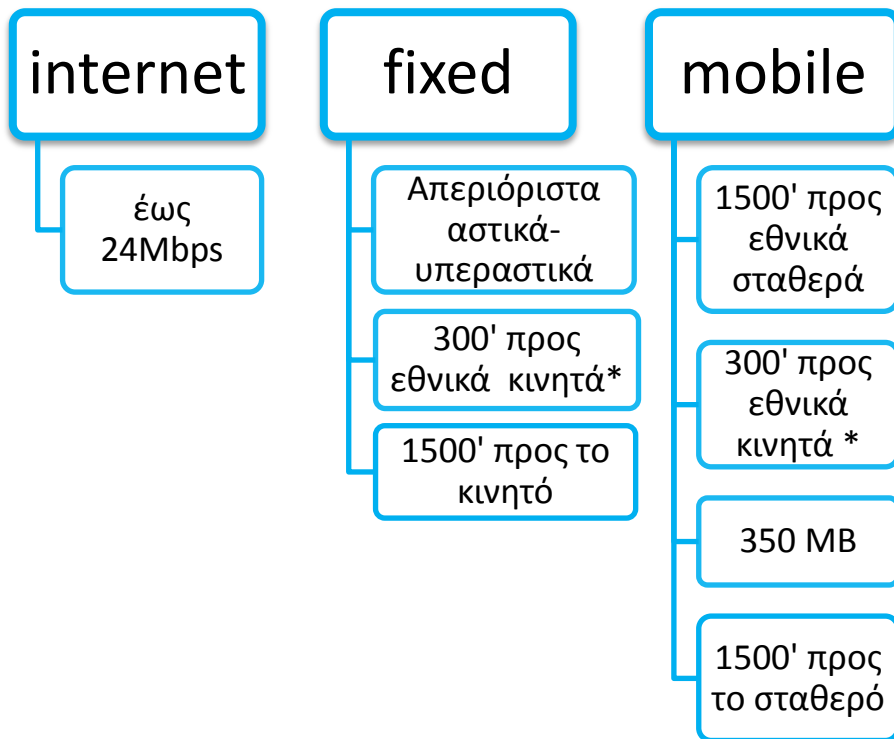
Cyta 3play



40€ /μήνα (τελική τιμή)

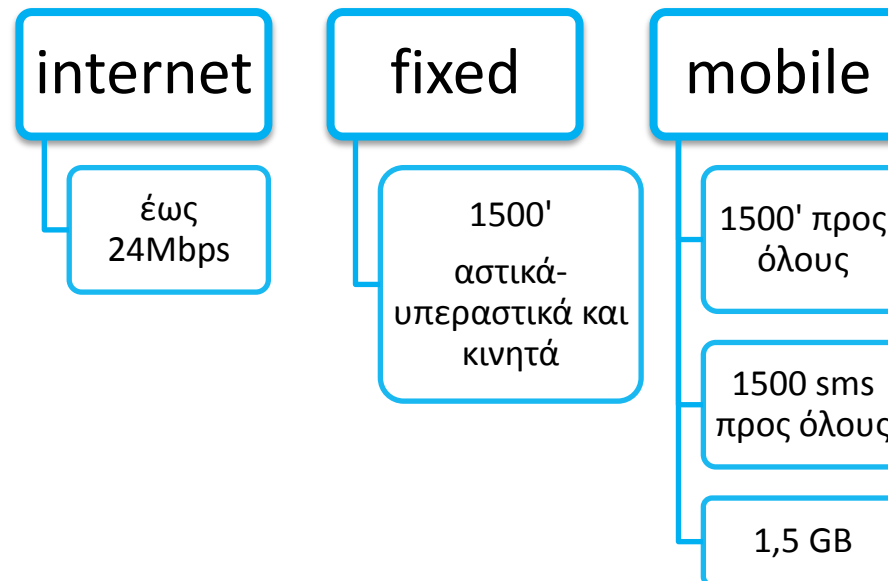
- ✓ 30€ τέλος ενεργοποίησης
- ✓ 50€ τέλος εγκατάστασης για νέα γραμμή
- ✓ Απαραίτητη η επιλογή e-bill
- ✓ Δωρεάν το Cyta4u

WIND ONE



ν 34,90€ το μήνα
ν Δωρεάν τέλη ενεργοποίησης

W+ σταθερή



ν 59,90€ το μήνα

Αυτή η σελίδα αφήνεται σκόπιμα κενή

Παράρτημα Γ

Σωκράτης Κόκκαλης του Πέτρου: Ο κ. Σωκράτης Κόκκαλης είναι ο Ιδρυτής, Πρόεδρος και κύριος μέτοχος του Ομίλου Εταιρειών INTRACOM. Γεννήθηκε στην Αθήνα και κατέχει δίπλωμα Φυσικών Επιστημών και Ηλεκτρονικής. Ο κ. Κόκκαλης είναι ένας ενεργός χορηγός σε κορυφαίες εκπαιδευτικές, πολιτιστικές, αθλητικές και επιχειρηματικές εκδηλώσεις στην Νοτιοανατολική Ευρώπη. Το 1997 ανακηρύχθηκε John Harvard Fellow, αφού συνέστησε το Πρόγραμμα Κόκκαλη στη σχολή Kennedy School of Government του Πανεπιστημίου Harvard. Το 1998 ίδρυσε το Ίδρυμα Κόκκαλη, ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό με εστίαση δραστηριοτήτων σε εκπαιδευτικά θέματα και ζητήματα περιφερειακής ανάπτυξης.

Δημήτριος Κλώνης του Χρήστου: Ο κ. Κλώνης είναι πτυχιούχος του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και Διδάκτωρ Οικονομικών Επιστημών (M.Sc & Ph.D. in Economics) του Πανεπιστημίου του Λονδίνου. Έχει τιμηθεί με εκπαιδευτικά βραβεία και υποτροφίες από το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών (I.K.Y.), την Τράπεζα της Ελλάδος και το Κοινωφελές Ίδρυμα «Αλέξανδρος Σ. Ωνάσης». Εργάστηκε ως οικονομολόγος στη Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών της Τράπεζας της Ελλάδος έως το Μάρτιο του 1994 και ως καθηγητής στο Οικονομικό Τμήμα του Deree College (1987-1997). Διετέλεσε μέλος του Συμβουλίου Οικονομικών Εμπειρογνομόνων του Δήμου Αθηναίων (1990-1992). Ο κ. Κλώνης εντάχθηκε στον Όμιλο INTRACOM το 1994 και συμμετέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας από το 1995. Έχει διατελέσει Γενικός Διευθυντής (1994-2004), Εντεταλμένος Γενικός Διευθυντής αναλαμβάνοντας το Εταιρικό Κέντρο (Ιανουάριος 2005-2006) και Εντεταλμένος Σύμβουλος Χρηματοοικονομικής Διοίκησης Ομίλου (2006-2011). Σήμερα κατέχει τη θέση του Αντιπροέδρου και Αναπληρωτή Διευθύνοντος Συμβούλου της INTRAKOM A.E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ. Παράλληλα ασκεί καθήκοντα Αντιπροέδρου στο Δ.Σ. των INTRASOFT INTERNATIONAL, INTRAKAT, INTRACOM TELECOM, INTRACOM DEFENSE ELECTRONICS και hellas online και συμμετέχει στο Δ.Σ. των λοιπών εταιρειών του Ομίλου Intracom Holdings καθώς και στο Δ.Σ. της INTRALOT. Είναι επίσης Πρόεδρος στο Δ.Σ. της εταιρείας KEKPOΨ A.E.

Αντώνης Κεραστάρης του Ιωάννη: Ο κ. Αντώνης Κεραστάρης από τον Αύγουστο του 2009 ανέλαβε τη θέση του Chief Executive Officer στην hellas online. Ο κ. Κεραστάρης έχει πολυετή εμπειρία, εκ των οποίων 12 χρόνια σε θέση Chief Financial Officer, σε μεγάλες Ελληνικές και πολυεθνικές εταιρείες όπως Procter & Gamble, Hilton, Mercedes. Το

2005, ο κ. Κεραστάρης ανέλαβε CFO στην Cosmote Ρουμανίας έως τον Απρίλιο του 2008 που ενσωματώθηκε στο δυναμικό του Ομίλου αναλαμβάνοντας της θέση του Chief Financial Officer της hellas online. Ο κ. Κεραστάρης είναι κάτοχος του πτυχίου Διοίκησης Επιχειρήσεων από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (πρώην ΑΣΟΕΕ).

Κωνσταντίνος Κόκκαλης του Σωκράτη: Ο κ. Κωνσταντίνος Κόκκαλης από τον Αύγουστο του 2009 κατέχει τη θέση του Deputy Chief Executive Officer στην hellas online. Ξεκίνησε την καριέρα του το 2003 ως Business Development Executive στην INTRACOM HOLDINGS. Με την εξαγορά της hellas online από την INTRACOM HOLDINGS το 2006, ανέλαβε καθήκοντα Corporate Strategy Director. Ο κ. Κόκκαλης κατέχει πτυχίο BSc in International Relations and Economics από το Πανεπιστήμιο της Βοστώνης και Executive Graduate Diploma από το Columbia University in Finance. Είναι, επίσης, μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Ιδρύματος Κόκκαλη και της INTRACOM TELECOM.

Γεώργιος Άννινος του Αριστοτέλη: Ο κ. Άννινος κατέχει δίπλωμα ειδικότητας Τηλεπικοινωνιακού Μηχανικού με μεταπτυχιακές σπουδές στη Γερμανία στον κλάδο της Τηλεπικοινωνιών. Η προηγούμενη εργασιακή του εμπειρία περιλαμβάνει διευθυντικές θέσεις σε μεγάλους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς στην Ελλάδα (OTE) και τη Γερμανία (Deutsche Telekom). Προσλήφθηκε στην INTRACOM το 1989 ως Διευθυντής Τηλεπικοινωνιακών Έργων και από το 1994 κατέχει τη θέση του Γενικού Διευθυντή δίπλα στο Πρόεδρο. Υπήρξε μέλος του Δ.Σ. της INTRACOM από το 2000 και στη συνέχεια από το Φεβρουάριο του 2006 είναι εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της INTRACOM HOLDINGS, καθώς και Εντεταλμένος Σύμβουλος στο Γραφείο Διοίκησης της INTRACOM HOLDINGS από το Νοέμβριο του 2006, ενώ και μέλος στα Δ.Σ. αρκετών εταιρειών του Ομίλου INTRACOM.

Γλαύκος Περσιάνης του Παναγιώτη: Ο κ. Γλαύκος Περσιάνης προέρχεται από την PepsiCo στην οποία εργάστηκε τα 12 τελευταία χρόνια με πιο πρόσφατη τη θέση του Γενικού Διευθυντή Κεντρικής Ευρώπης. Κατά το παρελθόν έχει εργαστεί στη Lek Consulting UK ως Consulting Manager, ενώ ξεκίνησε τη σταδιοδρομία του από τη Procter & Gamble, όπου εργάστηκε στον τομέα του Μάρκετινγκ. Διαθέτει 21 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας στη διεθνή αγορά. Είναι κάτοχος MA στα Οικονομικά από το Πανεπιστήμιο του Cambridge, καθώς και MBA από την INSEAD.

Κωνσταντίνος Αντωνόπουλος του Γεωργίου: Ο κ. Κωνσταντίνος Αντωνόπουλος είναι ιδρυτικό στέλεχος και μέτοχος της INTRALOT. Από το 1992, έτος σύστασης της εταιρείας, κατέχει τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου. Είναι Πρόεδρος πολλών εταιρειών του Ομίλου INTRACOM και μη Εκτελεστικό Μέλος στο Διοικητικό Συμβούλιο της INTRACOM HOLDINGS. Ξεκίνησε την καριέρα του σε σημαντικές

βιομηχανικές μονάδες της χώρας, ενώ κατείχε σημαντικές θέσεις σε Δημόσιους Οργανισμούς. Το 1989 μετακινήθηκε στην INTRACOM, μία από της ηγέτιδες εταιρείες υψηλής τεχνολογίας στη Νοτιανατολική Ευρώπη. Ο κ. Κωνσταντίνος Αντωνόπουλος έχει τιμηθεί με πολυάριθμες διακρίσεις και ως ενεργό μέλος της επιχειρηματικής κοινότητας συμμετέχει σε διάφορα Επιμελητήρια και Οργανισμούς. Έχει εκλεγεί στο Διοικητικό Συμβούλιο του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών και είναι μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής εξωτερικών υποθέσεων του Συνδέσμου (ΣΕΒ International). Ο κ. Κωνσταντίνος Αντωνόπουλος αποφοίτησε το 1976 από το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο με πτυχίο Ηλεκτρολόγου - Μηχανολόγου. Συνέχισε τις σπουδές του στο Πανεπιστήμιο του Manchester (UMIST) της Αγγλίας αποκτώντας μεταπτυχιακό τίτλο (MSc) στην Αξιοπιστία Συστημάτων.

Ιωάννης Καλλέργης του Εμμανουήλ: Ο κ. Ιωάννης Καλλέργης είναι μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της hellas online από την 29 Ιουνίου 2009. Έχει πάνω από 40 χρόνια εμπειρία στο χώρο των Οικονομικών και ειδικότερα στον Φορολογικό κλάδο. Διετέλεσε Πρόεδρος του Δ.Σ. της Α.Ε. «INFOTAX ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΙ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ», της οποίας ήταν και ιδρυτής. Σήμερα εργάζεται ως Φορολογικός Σύμβουλος επιχειρήσεων και είναι εταίρος στην ΕΠΕ «ΚΜΠ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΙ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ». Ο κ. Καλλέργης είναι απόφοιτος της Νομικής Σχολής και κάτοχος πτυχίου Π.Α.Σ.Π.Ε.

Αυτή η σελίδα αφήνεται σκόπιμα κενή

Παράρτημα Δ

Φώτης Κωνσταντέλλος: Ο κ. Φώτης Κωνσταντέλλος ξεκίνησε την επαγγελματική του πορεία το 1993 στην Αυστραλία ως μηχανικός έργων. Στην Ελλάδα εργάστηκε το 1996 στην εταιρεία DATAFORMS Α.Ε. ως Διευθυντής Παραγωγής και Τεχνικών θεμάτων. Το 1997 μετακινήθηκε στην Πάναφον Α.Ε. όπου ανέλαβε μια σειρά θέσεων ευθύνης στη Διεύθυνση Έργων και Προμηθειών, ενώ το 2000 ανέλαβε τη θέση του Διευθυντή Προμηθειών Δικτύου. Το 2003 προσελήφθη στην INTRALOT Α.Ε. στη θέση του Διευθυντή Προμηθειών και Συμβάσεων συστημάτων πληροφορικής και διαχείρισης συμβολαίων για 29 χώρες. Το 2006 μετακινήθηκε στην WIND αναλαμβάνοντας τη θέση του Ανώτερου Διευθυντή Εφοδιαστικής Αλυσίδας και Διαχείρισης Εγκαταστάσεων μέχρι το 2008 όπου ανέλαβε την Γενική Τεχνική Διεύθυνση του ομίλου WIND-TELLAS (Chief Network Officer). Από τον Ιούνιο του 2010, ο κ. Κωνσταντέλλος κατέχει την θέση του Chief Commercial Officer στην hellas online. Είναι διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανολόγος από το Swinburne University of Technology Melbourne της Αυστραλίας.

Χριστίνα Γερονικόλα: Η Κυρία Χριστίνα Γερονικόλα ξεκίνησε την καριέρα της από την εταιρεία Στιγμαίο Λαχείο Α.Ε. ως Υπεύθυνη Δημοσίων Σχέσεων της εταιρείας. Το 1997 μετακινήθηκε στην INTRALOT και από το 2001 έως το 2006 διετέλεσε Διευθύντρια Επικοινωνίας της εταιρείας με τομείς ευθύνης τη στρατηγική επικοινωνίας του Ομίλου INTRALOT στην παγκόσμια αγορά, τις σχέσεις με τα ΜΜΕ, τις δημόσιες σχέσεις και τις εταιρικές σχέσεις του Ομίλου. Από τα μέσα του 2006, είναι Διευθύντρια Επικοινωνίας της INTRACOM HOLDINGS. Το Μάρτιο του 2008 ανέλαβε τη Διεύθυνση Εταιρικής Επικοινωνίας της hellas online, διατηρώντας παράλληλα και την αντίστοιχη θέση στην μητρική INTRACOM HOLDINGS. Έχει σπουδάσει Marketing Management στο Deree College και γνωρίζει άπταιστα αγγλικά, γαλλικά, ιταλικά και ισπανικά.

Γεώργιος Γιαννέτσος: Ο κ. Γεώργιος Γιαννέτσος ανέλαβε τη θέση του Finance Director στην hellas online το Δεκέμβριο του 2009. Ο κ. Γιαννέτσος προέρχεται από τον Όμιλο INTRACOM HOLDINGS, όπου απέκτησε πολυσχιδή εμπειρία σε διάφορες θέσεις στην Οικονομική Διεύθυνση από το 1992, ενώ τα τελευταία 5 χρόνια κατείχε τη θέση του Group Treasurer. Ο κ. Γιαννέτσος είναι κάτοχος πτυχίου Οικονομικών Επιστημών από το Πανεπιστήμιο Αθηνών και μεταπτυχιακού τίτλου MBA από το Business School of Henley, UK.

Εδουάρδος Γκερέκος: Ο κ. Γκερέκος εντάχθηκε στο δυναμικό της hellas online τον Απρίλιο του 2008, αναλαμβάνοντας καθήκοντα Human Resources Director της εταιρείας. Ο κ. Γκερέκος ξεκίνησε την καριέρα του το 1994 στη διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Club Mediterannee Hellas A.E., όπου και παρέμεινε μέχρι το 1995 ως HR Manager σε ξενοδοχειακές μονάδες της εταιρείας. Στη συνέχεια εργάστηκε στη διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Continent Hellas ως HR Manager υποκαταστημάτων της εταιρείας και από το 2000 ανέλαβε την αντίστοιχη θέση στα κεντρικά γραφεία της νέας πλέον εταιρείας Carrefour Μαρινόπουλος Α.Ε. Από το 2002, συνέχισε σε διευθυντικές θέσεις στη διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού του ιδίου ομίλου με πιο πρόσφατη τη θέση του Supermarkets & Warehouses HR Director. Ο κ. Γκερέκος είναι κάτοχος διπλώματος Management Studies από το ALBA, Τουριστικών σπουδών από το Alpine Center και διπλώματος IATA.

Δημήτρης Γοργίας: Ο κ. Δημήτρης Γοργίας είναι κάτοχος πτυχίου Ηλεκτρολόγου Μηχανικού από την Πολυτεχνική Σχολή του Πανεπιστημίου Πατρών και έχει πολύχρονη εμπειρία στο χώρο των τηλεπικοινωνιών. Από το 1992 έως το 2006 υπήρξε σημαντικό στέλεχος του Ομίλου INTRACOM κατέχοντας διευθυντικές θέσεις στους τομείς Data Networks, Fixed & Mobile Networks και Next Generation Networks από τις οποίες εργάστηκε, στην εκπόνηση μελετών ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού τηλ/κων δικτύων, στην Ελλάδα και στο Εξωτερικό, καθώς και την προώθηση νέων τεχνολογιών και προϊόντων σε παρόχους δικτύων και υπηρεσιών στα Βαλκάνια, Ανατολική Ευρώπη, Ρωσία, Μέση Ανατολή & Αφρική. Με την εξαγορά της hellas online από τον Όμιλο INTRACOM ανέλαβε τη θέση του Network Engineering & Operations Director.

Αργύρης Διαμαντής: Ο κ. Αργύρης Διαμαντής ξεκίνησε την καριέρα του στην Ericsson Hellas το 1989 και συνέχισε στην INTRACOM TELECOMS όπου και πήρε μέρος σε μεγάλα τηλεπικοινωνιακά έργα για τις εταιρείες Ericsson στη Γερμανία, Motorola στην Ιρλανδία, Agilent στο Εδιμβούργο και για την κοινοπραξία Hughes-NEC-Ericsson στο Λονδίνο. Ο κ. Διαμαντής κατείχε τον τίτλο του Mobile Applications Expert στο SW Design Center της INTRACOM TELECOMS μέχρι και το 1996 οπότε και άρχισε να αναλαμβάνει διοικητικές θέσεις. Μέχρι το 2006, διατέλεσε Διευθυντής στον τομέα Διαχείρισης Δικτύων, στον τομέα ανάπτυξης Επιχειρησιακών Συστημάτων (Business Support Systems) και Συστημάτων Λειτουργίας (Operation Support Systems), στον τομέα ανάπτυξης Προπληρωμένων Συστημάτων κινητής τηλεφωνίας (Pre-paid Systems) και στον τομέα ανάπτυξης Συστημάτων Ευφυών Υπηρεσιών (Intelligent Network Systems). Ο κ. Διαμαντής είναι κάτοχος πτυχίου Bachelor of Science στον τομέα της Επιστήμης της Πληροφορικής (Computer Science) καθώς και πτυχίου Master of Science στον τομέα Ψηφιακών Τηλεπικοινωνιών (Digital Communications), από το

Βορειανατολικό Πανεπιστήμιο της Βοστώνης των Ηνωμένων Πολιτειών. Είναι κάτοχος του πτυχίου MBA από το διετές Executive MBA Program του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Από το Σεπτέμβριο του 2006, ο κ. Διαμαντής κατέχει τη θέση του IT Director στην hellas online.

Νικόλαος Ζάχος: Ο κ. Ζάχος ανέλαβε καθήκοντα Head of Legal Department της hellas online τον Απρίλιο του 2009. Ξεκίνησε την καριέρα του ως δικηγόρος ειδικευόμενος στον τομέα του εμπορικού δικαίου, παρέχοντας τις νομικές υπηρεσίες του σε ιδιώτες και εταιρείες. Διετέλεσε νομικός σύμβουλος στην Ελληνική Τεχνοδομική Α.Ε. από το 2001 έως το 2003 και στις Αττικές Τηλεπικοινωνίες Α.Ε. από το 2003 έως το 2009. Ο κ. Ζάχος είναι κάτοχος πτυχίου Νομικής από το Πανεπιστήμιο Αθηνών, μεταπτυχιακού τίτλου (LLM) στο Διεθνές Εμπορικό Δίκαιο από το University of Kent at Canterbury και μεταπτυχιακού τίτλου MSc in Business for Lawyers από το ALBA Graduate Business School.

Αυτή η σελίδα αφήνεται σκόπιμα κενή

Παράρτημα Ε

- 1) Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι και να παίρνουν πρωτοβουλίες;
Βαθμός Καινοτομίας και Ανάλυσης Κινδύνου ()
- 2) Οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν ακρίβεια, αναλυτικές ικανότητες και σημασία στη λεπτομέρεια όσον αφορά την εργασία τους;
Βαθμός Προσοχής στη Λεπτομέρεια ()
- 3) Τα διευθυντικά στελέχη επικεντρώνονται στα αποτελέσματα ή στις χρησιμοποιούμενες τεχνικές και στις διαδικασίες για την επίτευξη των αποτελεσμάτων;
Βαθμός Προσανατολισμού στον Αποτέλεσμα ()
- 4) Οι αποφάσεις των στελεχών λαμβάνουν υπόψη τις επιπτώσεις προς τους εργαζόμενους;
Βαθμός Προσανατολισμού στον Άνθρωπο ()
- 5) Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες οργανώνονται με βάση τις ομάδες εργασίας ή τα μεμονωμένα άτομα;
Βαθμός Προσανατολισμού στην Ομαδική Εργασία ()
- 6) Οι υπάλληλοι της εταιρείας είναι επιθετικοί και ανταγωνιστικοί;
Βαθμός Επιθετικότητας ()
- 7) Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας τονίζουν τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης ή την ανάπτυξη;
Βαθμός Σταθερότητας ()