



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Διπλωματική Εργασία

*Χρηματοοπιστωτική Δομή και Λειτουργίες
Εταιρείας Τηλεπικοινωνιών και Ψυχαγωγίας*

ΦΑΣΟΥΛΑΣ ΣΤΑΥΡΟΣ

Πειραιάς, 2016

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο, συμβαίνουν διάφορα γεγονότα που επηρεάζουν το περιβάλλον και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Η οικονομική κρίση έχει αλλάξει τους κανόνες του ανταγωνισμού και όσες επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να επιβιώσουν από τις μαζικές αλλαγές, είναι αναγκασμένες να προβούν και οι ίδιες σε αλλαγές προκειμένου να αναπτυχθούν.

Στόχος της παρούσας Διπλωματικής είναι να προσδιοριστούν, με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη σαφήνεια, οι παράγοντες που περιβάλλοντος που έχουν ουσιαστική επιρροή στη λειτουργία και τη δομή μίας εταιρείας Τηλεπικοινωνιών και Ψυχαγωγίας, με τη χρήση της κατάλληλης βιβλιογραφίας. Για τους σκοπούς της Διπλωματικής Εργασίας χρησιμοποιήθηκε και αναλύθηκε η FORTHnet A.E επειδή είναι μία επιχείρηση που συνεχίζει να αντιμάχεται αντιμετωπίζοντας όλους τους δυσμενείς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Το παράδειγμα της FORTHnet A.E εξυπηρετεί τους στόχους της εργασίας, καθώς η επιχείρηση έχει συγκεκριμένη δομή και τρόπο λειτουργίας, είναι πρωτοπόρος σε θέματα τεχνολογίας με αποτέλεσμα τα συμπεράσματα να είναι πιο έγκυρα, από την περίπτωση της μη επιλογής μίας συγκεκριμένης εταιρείας.

Από τη βιβλιογραφική έρευνα, αλλά και από πληροφορίες της ίδιας της εξεταζόμενης επιχείρησης, απορρέουν συγκεκριμένες στρατηγικές κατευθύνσεις, οι οποίες έχουν αναλυθεί σε επίπεδο πρότασης. Οι προτάσεις είναι τεκμηριωμένες βάσει των συμπερασμάτων που προκύπτουν καθ' όλη την έκταση της παρούσης εργασίας και έχουν σκοπό να προτείνουν, σε θεωρητικό επίπεδο τρόπους με τους οποίους θα μπορέσει η Forthnet να ανταπεξέλθει και να ξεπεράσει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω για την πολύτιμη βοήθειά του και συνεργασία του σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της Διπλωματικής μου Εργασίας τον Αναπληρωτή Καθηγητή κο. Παναγιώτη Αρτίκη. Η βοήθεια του και το υλικό των παραδόσεών του ήταν εξαιρετικά χρήσιμα στην παρούσα εργασία.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1-Συνδρομές	σελ: 31
Πίνακας 2 – Συνδυαστικές Υπηρεσίες	σελ: 32
Πίνακας 3- Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες	σελ: 32
Πίνακας 4- Υπηρεσίες Συνδρομητικής	σελ: 32
Πίνακας 5- Έσοδα &EBITDA	σελ:33
Πίνακας 6 – Ταμειακές Ροές	σελ: 33
Πίνακας 7- Απαιτήσεις και Υποχρεώσεις σε Προμηθευτές	σελ: 34
Πίνακας 8 – Συνδρομές	σελ: 36
Πίνακας 9 – Συνδυαστικές Υπηρεσίες	σελ: 36
Πίνακας 10- Συνδρομητές PlayTV	σελ:37
Πίνακας 11 – Ανάλυση Εσόδων	σελ: 37
Πίνακας 12 – Έσοδα & EBITDA	σελ: 38
Πίνακας 13 – Συνδρομές	σελ: 39
Πίνακας 14 – Συνδυαστικές Υπηρεσίες	σελ: 40
Πίνακας 15 – Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες	σελ: 40
Πίνακας 16 – Υπηρεσίες Συνδρομητικής Τηλεόρασης	σελ: 41
Πίνακας 17 – Ανάλυση Εσόδων	σελ: 41
Πίνακας 18 – Συνολικά Έσοδα	σελ: 42
Πίνακας 19 – Συνδρομές	σελ: 43
Πίνακας 20 – Συνδρομητικές Υπηρεσίες	σελ: 43
Πίνακας 21 – Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες	σελ: 43
Πίνακας 22 – Υπηρεσίες Συνδρομητικής	σελ: 44
Πίνακας 23 – Ανάλυση Εσόδων	σελ: 44
Πίνακας 24 – Ανάλυση EBITDA	σελ:44
Πίνακας 25 – Αριθμοδείκτες Ρευστότητας	σελ:47
Πίνακας 26 – Αριθμοδείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης	σελ:49
Πίνακας 27 – Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας	σελ:51
Πίνακας 28 – Πρόβλεψη Εσόδων	σελ:95
ΣΧΗΜΑΤΑ	

Σχήμα 1 – Διαστάσεις Hofstede	σελ:11
Σχήμα 2 – Ανάλυση SWOT	σελ:28

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	II
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	III
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	IV
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	VI
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	1
1.ΠΡΟΦΙΛ FORTHNET	1
1.1 Γενικές Πληροφορίες	1
1.2 Όραμα	2
1.3. Αποστολή.....	2
1.4. Ιστορική Αναδρομή.....	2
1.5. Οργάνωση	3
1.5.1.Οργανόγραμμα	3
1.5.2. Μέλη Διοικητικού Συμβουλίου.....	4
1.5.3. Εταιρική Δομή	4
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1 ^ο Y	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	5
2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	5
2.1. Εισαγωγή	5
2.2. Ανάλυση Εξωτερικού Μακρο-Περιβάλλοντος	6
2.2.1. Ανάλυση PESTLE.....	6
2.2.1.1. Πολιτικό Περιβάλλον (Political Environment):.....	6
2.2.1.2. Οικονομικό Περιβάλλον (Economic Environment):.....	7
2.2.1.3. Κοινωνικό Περιβάλλον (Social Environment)	9
2.2.1.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological Environment)	13
2.2.1.5. Νομικό Περιβάλλον (Legal Environment).....	13
2.2.2. Κλαδική Μελέτη.....	14
2.3. Ανάλυση Ανταγωνισμού.....	15
2.3.1. Πέντε Δυνάμεις Του Porter	15
2.3.1.1 Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών	16
2.3.1.2. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.....	18

2.3.1.3. Διαπραγματευτική Δύναμη Ανταγωνιστών.....	19
2.3.1.4. Διαπραγματευτική Δύναμη Υποκατάστατων.....	21
2.3.1.5. Κίνδυνος Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών.....	23
2.4. Ανάλυση Εσωτερικού & Εξωτερικού Μίκρο-Περιβάλλοντος.....	24
2.4.1. Ανάλυση SWOT.....	24
2.4.1.1. Δυνατά (Strengths) Στοιχεία.....	24
2.4.1.2. Αδύναμα (Weaknesses) Στοιχεία.....	25
2.4.1.3. Ευκαιρίες (Opportunities).....	26
2.4.1.4. Απειλές (Threats).....	27
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2 ^{ΟΥ}	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^Ο	29
3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	29
3.1. Εισαγωγή.....	29
3.2. Σχολιασμός Οικονομικών Καταστάσεων.....	29
3.2.1. Οικονομική Χρήση 2012.....	30
3.2.2. Οικονομική Χρήση 2013.....	35
3.2.3. Οικονομική Χρήση 2014.....	38
3.2.4. Οικονομική Χρήση 2015.....	41
3.3. Αριθμοδείκτες.....	44
3.3.1. Αριθμοδείκτες Ρευστότητας.....	45
3.3.1.1. Έμμεση Κυκλοφοριακή Ρευστότητα.....	45
3.3.1.2. Ταμειακές Ροές Λειτουργικής Δραστηριότητας/Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις.....	46
3.3.1.3. Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων.....	46
3.3.2. Αριθμοδείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης.....	47
3.3.2.1. Ξένα Κεφάλαια προς Συνολικά Κεφάλαια.....	47
3.3.2.2. Μακροχρόνια Ξένα Κεφάλαια προς Ίδια Κεφάλαια.....	48
3.3.2.3. Δείκτη Κάλυψης των Τόκων με Ταμειακές Ροές Λειτουργικής Δραστηριότητας.....	48
3.3.3. Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας.....	49
3.3.3.1. Αποδοτικότητα Συνολικών Κεφαλαίων.....	49
3.3.3.2. Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Κυκλοφορούντος Ενεργητικού.....	50
3.3.3.3. Ποιότητα Λειτουργικών Ταμειακών Ροών.....	50
3.3.3.4. Ταμειακή Αποδοτικότητα Πωλήσεων.....	50
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3 ^{ΟΥ}	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	53
4. ΘΕΩΡΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	53
4.1. Εισαγωγή	53
4.2. Προγραμματισμός	54
4.2.1. Ορισμός	54
4.2.2. Βασικές Έννοιες Λειτουργικού Προγραμματισμού	54
4.2.3. Γενική Διαδικασία Προγραμματισμού	56
4.2.4. Χρησιμότητα και Αρχές του Προγραμματισμού	56
4.3. Οργανωτική Θεωρία	58
4.3.1. Αποτελεσματικότητα Οργάνωσης -7s της McKinsey	58
4.3.1.1. Στρατηγική (Strategy)	59
4.3.1.2. Οργανωτική Δομή (Structure)	60
4.3.1.3. Συστήματα (Systems)	60
4.3.1.4. Ικανότητες (Skills)	61
4.3.1.5. Προσωπικό (Staff)	62
4.3.1.6. Στυλ Διοίκησης (Style)	62
4.3.1.7. Απώτεροι Στόχοι- Κοινές Αξίες (Superordinate Goals and Shared Values)	63
4.3.2. Οργανωτικές Δομές Και Οργανωτικός Σχεδιασμός	64
4.3.3. Μοντέλα Οργανωτικών Δομών	64
4.4. Συμπεριφορικά Μοντέλα	66
4.4.1. Τεχνολογία και Οργανωτικές Δομές	66
4.4.2. Μαθησιακή Οργάνωση	67
4.4.3. Διοίκηση Γνώσης	69
4.5. Οργανωσιακή Συμπεριφορά & Συμπεράσματα	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4 ^ο	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο	74
5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΜΟΣ	74
5.1. Blue Ocean Strategy (Στρατηγική Των Γαλάζιων Ωκεανών)	74
5.1.1. Αρχές της Στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών (Blue Ocean Strategy Principles)	75
5.1.2. Εργαλεία Σχεδίασης Στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών	78
5.1.2.1. Ο καμβάς της στρατηγικής	78
5.1.2.2. Το Πλαίσιο & το Πλέγμα των τεσσάρων ενεργειών	79
5.2. Αναδιαμόρφωση Στρατηγικής Σκέψης	79

5.2.1. Prime Movers	80
5.2.2. Στρατηγικά Εργαλεία Αναδιοργάνωσης	82
(Τρόποι Δημιουργίας του Στρατηγικού Χάρτη)	82
5.2.2.1. Upframing-Downframing	83
5.2.2.2. Time Framing	84
5.2.3. Κριτήρια για τη σχεδίαση του Crane Model	85
5.2.4. Στάδια Σχεδιασμού του Crane Model	86
5.3.1. Πρώτη Στρατηγική Κατεύθυνση: <i>Εισαγωγή Στην Κινητή Τηλεφωνία</i>	90
5.3.2. Δεύτερη Στρατηγική Κατεύθυνση	94
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5 ^{ΟΥ}	99
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	101

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.ΠΡΟΦΙΛ FORTHNET

1.1 Γενικές Πληροφορίες

Η **Forthnet Ελληνική Εταιρεία Τηλεπικοινωνιών & Τηλεματικών Εφαρμογών Α.Ε** ιδρύθηκε το 1995 από το Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας και τις Μινωικές Γραμμές ANE και έχει ως διακριτικό τίτλο το «FORTHnet Α.Ε».

. Η έδρα της βρίσκεται στο Ηράκλειο της Κρήτης και δραστηριοποιείται στον ευρύτερο κλάδο των τηλεπικοινωνιών και ψυχαγωγίας. Η κύρια δραστηριότητα της είναι η παροχή ευρυζωνικών υπηρεσιών διαδικτύου (ιντερνέτ), σταθερής τηλεφωνίας και συνδρομητικών δορυφορικών υπηρεσιών (τηλεόραση), διαθέτοντας ιδιόκτητο δίκτυο σε μεγάλη κλίμακα και συνάμα ένα δίκτυο οπτικών ινών για την παροχή των τηλεπικοινωνιών υπηρεσιών της. Ενώ, ως δευτερεύουσες υπηρεσίες δραστηριοποίησης είναι οι παροχές marketing για επιχειρήσεις και η ακτοπλοΐα μέσω θυγατρικής της επιχείρησης **FORTHcrs Α.Ε** Η εταιρία είναι εισηγμένη στο Ελληνικό Χρηματιστήριο Αξιών από το 2000(6/10/2000).Διαθέτει περισσότερα από 130 Καταστήματα, σε περισσότερες από 60 πόλεις της χώρας και εξυπηρετεί περισσότερες από 40.000 μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Περίπου 1.140.000 συνδρομητές, το 20% των ελληνικών νοικοκυριών απολαμβάνουν τις υπηρεσίες που προσφέρει η **Forthnet**.

Από την αρχή της λειτουργίας της η Forthnet, είχε ιδιαίτερη υποστήριξη από το Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας, που είναι και ένας από τους ιδρυτές της. Αύτη η υποστήριξη είναι που όπλισε την εταιρεία με τις αξίες και την κουλτούρα που έχει μέχρι και σήμερα. Είναι γεγονός ότι η Forthnet είναι μία επιχείρηση που χαρακτηρίζεται από καινοτομικότητα στον κλάδο που έχει τη βασική της δραστηριότητα. Οι καινοτομίες της αποτελούν κύριο χαρακτηριστικό της σε όλη τη μέχρι τώρα λειτουργία της, καθώς ήταν η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που παρείχε τη δυνατότητα τηλεοπτικής μετάδοσης σε υψηλή ευκρίνεια (HD) και τη δυνατότητα παραγωγής και μετάδοσης τρισδιάστατου (3D) τηλεοπτικού περιεχομένου στους συνδρομητές της. Έκτος από τις τεχνολογικές καινοτομίες η εξεταζόμενη επιχείρηση, χαρακτηρίζεται και από εμπορικές καινοτομίες και καινοτόμες στρατηγικές μάρκετινγκ, οι οποίες άλλαξαν τα δεδομένα του κλάδου, καθώς εισήγαγε στην ελληνική αγορά την υπηρεσία 2Play το 2007 και την υπηρεσία NOVA 3Play το 2013. Αυτές οι υπηρεσίες προσέφεραν στον Έλληνα καταναλωτή,

ολοκληρωμένες υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας, ίντερνετ και ψηφιακής δορυφορικής τηλεόρασης σε πολύ προσιτές τιμές. Επίσης υποστηρίζει και τη σύγχρονη επιχείρηση προσφέροντας ποιοτικές λύσεις πρόσβασης στο Internet, διαμόρφωσης εταιρικών δικτύων (MPLS VPN), διασύνδεσης απομακρυσμένων σημείων παρουσίας (μισθωμένες γραμμές), σταθερής τηλεφωνίας, φιλοξενίας υπολογιστικών συστημάτων και εφαρμογών, καθώς και προηγμένες υπηρεσίες εποπτείας, διαχείρισης, συντήρησης και τεχνικής υποστήριξης αυτών (Managed Services). Παράλληλα, η εταιρεία παρέχει και εξειδικευμένες λύσεις Interactive Marketing, όπως online Διαφήμιση και Mobile Marketing, καθώς και υπηρεσίες ενημέρωσης (πρόγραμμα **WebSMART** για online χρηματοοικονομική ενημέρωση), υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας και το χαρτογραφικό portal **DriveMe**

1.2 Όραμα

Όραμα της εταιρείας αποτελεί η δημιουργία ισχυρών δεσμών με τους πελάτες της. Ιδιαίτερα, με την ανανεωμένη της πλέον ταυτότητα, και με το χαρακτηριστικό της πρωτοπορίας στο DNA της, θα συνεχίσει να χτίζει το μέλλον της ψυχαγωγίας και επικοινωνίας, με στόχο να αποτελεί τη No 1 επιλογή των οικιακών και εταιρικών πελατών στη χώρα μας.

1.3. Αποστολή

Βασική επιδίωξη της εταιρείας είναι η κάλυψη των αναγκών, αναπτύσσοντας καινοτόμες υπηρεσίες, που αλλάζουν τα δεδομένα της αγοράς και την καθημερινότητα των συνδρομητών της για ποιοτική ψυχαγωγία και επικοινωνία. Η επιθυμία της να εδραιωθεί ως κύριος αντιπρόσωπος της υπηρεσίας 3Play στην Ελλάδα.

1.4. Ιστορική Αναδρομή

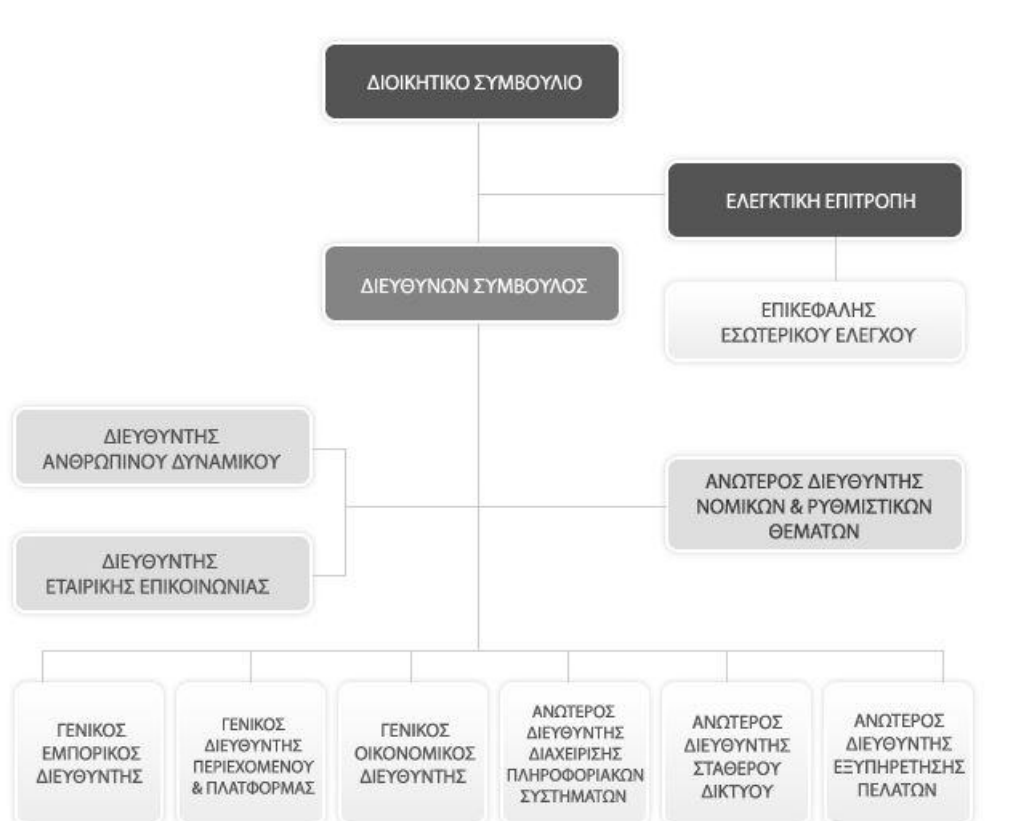
- 1984 : Η ερευνητική ομάδα του Ιδρύματος Τεχνολογίας και Έρευνας (**ΙΤΕ**), καταφέρνει να λάβει το πρώτο μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μέσω UUCP σύνδεσης. Οι φοιτητές που συμμετείχαν σε αυτήν την ερευνητική ομάδα μια δεκαετία σχεδόν αργότερα, θα αποτελέσουν τα ιδρυτικά στελέχη της Forthnet. Το ΙΤΕ, μέχρι και σήμερα συμμετέχει στη μετοχική σύνθεση της εταιρείας, ενώ έχει υποστηρίξει με σθένος τις επιλογές της για ανάπτυξη και καινοτομία.

- 1994 : Ιδρύεται στην Ελλάδα το FilmNet, το πρώτο συνδρομητικό κανάλι της χώρας (με την αγορά του τηλεοπτικού καναλιού SuperHellas) και ξεκινά τις δοκιμαστικές του μεταδόσεις.
- 1995 : Ίδρυση της Forthnet από το Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας και τις Μινωικές Γραμμές ANE. Η επωνυμία της ήταν Ελληνική Εταιρία Τηλεπικοινωνιών και Τηλεματικών Εφαρμογών και ο διακριτικός της τίτλος FORTHnet AE.
- 2000: Η εταιρία εισάχθηκε στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.
- 2004: Η Forthnet απορρόφησε – συγχωνεύτηκε με τις εταιρίες HellasNet και Internet Hellas, οι οποίες ήταν θυγατρικές της.
- 2008: Εξαγόρασε η Forthnet τις Netmed N.V. και Intervision B.V. Επίσης την ίδια χρονική περίοδο ξεκίνησε η συνεργασία της με τη Nova και έτσι εισήλθε στον κλάδο της συνδρομητικής τηλεόρασης.
- 2010: Προχώρησε η συγχώνευση των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της με αυτές της Nova.
- 2011: Το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών την κατάταξε στις εταιρίες κατηγορίας μεγάλης κεφαλαιοποίησης.

1.5. Οργάνωση

1.5.1. Οργανόγραμμα

Παρακάτω παρουσιάζεται το Οργανόγραμμα της επιχείρησης.



1.5.2. Μέλη Διοικητικού Συμβουλίου

- Padmanabhan Deepak Srinivas – Πρόεδρος Δ.Σ., Μη εκτελεστικό μέλος Δ.Σ.
- Παπαδόπουλος Πάνος – Διευθύνων Σύμβουλος, Αντιπρόεδρος Δ.Σ., Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.
- Warrington Michael – Μη εκτελεστικό μέλος Δ.Σ.
- Mohsin Majid - Μη εκτελεστικό μέλος Δ.Σ.
- Δουγαλής Βασίλειος Α. – Μη εκτελεστικό μέλος Δ.Σ.
- Bhavneet Singh – Ανεξάρτητο - Μη εκτελεστικό μέλος Δ.Σ.
- Lloyd Edwin – Ανεξάρτητο - Μη εκτελεστικό μέλος Δ.Σ.
- Μιχαηλίδης Γιάννος - Μη εκτελεστικό μέλος Δ.Σ.

1.5.3. Εταιρική Δομή

- Παπαδόπουλος Πάνος – Διευθύνων Σύμβουλος, Αντιπρόεδρος Δ.Σ., Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.
- Καβακλής Γιάννης – Ανώτερος Διευθυντής Στρατηγικής και Εταιρικών Πελατών
- Κασκανιώτη Κατερίνα – Ανώτερη Διευθύντρια Πλατφόρμας και Περιεχομένου
- Κόκκοβας Νεκτάριος – Ανώτερος Διευθυντής Ασφάλειας Πληροφοριακών Συστημάτων
- Παπαζαφειρόπουλος Δημήτρης – Ανώτερος Διευθυντής Σταθερού Δικτύου

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1^{ΟΥ}

Ηλεκτρονικές Πηγές www.fortnet.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1. Εισαγωγή

Οι παράγοντες που συνθέτουν το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, επηρεάζουν τόσο τη λειτουργία της όσο και τη στρατηγική της. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες μπορούν να ασκήσουν επιρροή ο καθένας ξεχωριστά αλλά και σε μερική ή πλήρη εξάρτηση μεταξύ τους. Ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή, η πίεση που μπορεί να ασκούν αυτοί οι παράγοντες-κυρίως αυτοί που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον – και οι καταγιστικές αλλαγές που μπορεί να επιφέρουν επηρεάζουν τις περισσότερες επιχειρήσεις ανεξάρτητα σε ποιον κλάδο ανήκουν. Έτσι κρίνεται απαραίτητη η μελέτη και η ανάλυση αυτών των στοιχείων, προκειμένου η επιχείρηση να είναι όσο το δυνατόν πιο προετοιμασμένη για τις μελλοντικές εξελίξεις.

Σε αυτή την ενότητα , θα αναλυθούν οι παράγοντες του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, από τους οποίους εξαρτάται και επηρεάζεται η εξεταζόμενη εμπορική επιχείρηση στην Ελλάδα. Οι αναλύσεις που θα ακολουθήσουν έχουν ως σκοπό την χαρτογράφηση του Ελληνικού Μακροπεριβάλλοντος , αλλά και του ανταγωνισμού, στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, έτσι ώστε να εντοπιστούν και να τονιστούν τις απειλές και τις ευκαιρίες που πηγάζουν από αυτό. Παράλληλα, οι συγκεκριμένες αναλύσεις θα προσφέρουν μία πιο εμπειριστατωμένη εικόνα για το εσωτερικό περιβάλλον της εξεταζόμενης επιχείρησης, καθώς και για τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία της. Επιπλέον, λόγω των συνεχόμενων μεταβολών και ανακατατάξεων που παρουσιάζει ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η Forthnet θα παρουσιαστούν συνοπτικά πληροφορίες και στατιστικά στοιχεία του κλάδου ΤΠΕ. Οι αναλύσεις που θα παρουσιαστούν στη συνέχεια είναι : Ανάλυση PESTLE, Ανάλυση SWOT και η Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter.

2.2. Ανάλυση Εξωτερικού Μακρο-Περιβάλλοντος

2.2.1. Ανάλυση PESTLE

Η Ανάλυση PESTLE αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο, που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα εντοπίζει τους καθοριστικούς παράγοντες, τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν μια επιχείρηση (Παπαδάκης, 2012, σελ: 67-72).

Συνεπώς, η Ανάλυση PESTLE διερευνά τους αναφερόμενους παράγοντες στα εξής περιβάλλοντα :

- Πολιτικό Περιβάλλον (Political)
- Οικονομικό Περιβάλλον (Economical)
- Κοινωνικό Περιβάλλον (Social)
- Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological)
- Νομικό ή Νομοθετικό Περιβάλλον (Legal)
- Οικολογικό Περιβάλλον (Environmental)

2.2.1.1. Πολιτικό Περιβάλλον (Political Environment):

Οι παράγοντες που συνθέτουν το Πολιτικό Περιβάλλον και καθορίζουν την ελκυστικότητά του είναι μεταξύ άλλων το πολιτικό καθεστώς που επικρατεί στη χώρα, η μορφή της κυβέρνησης, η σταθερότητα του πολιτικού συστήματος και οι νομοθετικές ρυθμίσεις και πλαίσια της κυβέρνησης σχετικά με τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα σε αυτό το περιβάλλον αναλύονται και εξετάζονται θέματα όπως, το σύστημα φορολόγησης, οι κυβερνητικές πολιτικές για τον εμπορικό ανταγωνισμό, οι περιορισμοί-απαγορεύσεις, οι ελεγκτικοί μηχανισμοί, το εργασιακό και εμπορικό δίκαιο της χώρας, η συμμετοχή ή μη σε διακρατικές εμπορικές συμφωνίες ή οργανώσεις καθώς και οι επιλογές της εκάστοτε κυβέρνησης σε θέματα όπως η παιδεία και η υγεία που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα (Παπαδάκης,ο.π.,σελ: 67).

Η εξεταζόμενη επιχείρηση δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, όπου το συγκεκριμένο περιβάλλον και οι παράγοντές του έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, την τελευταία χρονική περίοδο με την αλλαγή της Ελληνικής Κυβέρνησης, διότι όπως προαναφέρθηκε οι αποφάσεις (παράγοντες) στον πολιτικό τομέα επηρεάζουν, ρυθμίζουν και αλλάζουν το Οικονομικό Περιβάλλον το οποίο θα αναλυθεί παρακάτω. Σε ένα πιο γενικό πλαίσιο το Πολιτικό Περιβάλλον της Ελλάδας αποτελείται από τους εξής παράγοντες, το κράτος έχει ως πολίτευμα Προεδρευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία, όπου σύμφωνα με το Σύνταγμα ως αρχηγός του κράτους ορίζεται ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας, ως αρχηγός της κυβέρνησης ο Πρωθυπουργός και το πολιτικό σύστημα χαρακτηρίζεται ως πολυκομματικό σύστημα. Στην πολιτική διαδικασία κύριο ρόλο έχουν ο Πρωθυπουργός και το Υπουργικό Συμβούλιο, ενώ ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας διακατέχει κατά βάσει τελετουργικό ρόλο έχοντας παρόλα ταύτα κάποιες εκτελεστικές και νομοθετικές εξουσίες. Στον κορμό του Συντάγματος βρίσκονται οι τρεις εξουσίες, οι οποίες συνθέτουν το πολιτικό σύστημα, η Εκτελεστική Εξουσία, η Νομοθετική Εξουσία και η Δικαστική Εξουσία. Η Ελλάδα ανήκει στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ευρωπαϊκή Νομισματική Ένωση και είναι μέλος σε αρκετές οργανώσεις και εμπορικές συμφωνίες, οι κυριότερες είναι : το Συμβούλιο της Ευρώπης (CE), η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (EIB), ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας (ILO), ο Διεθνής Οργανισμός Ναυσιπλοΐας, ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), το Συμβούλιο Ασφαλείας του Οργανισμού των Ηνωμένων Εθνών, η Interpol, το NATO και η UNESCO.

Το Πολιτικό Περιβάλλον της Ελλάδας, τα τελευταία χρόνια και σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα, είναι αρκετά ασταθές. Οι συνεχείς εξελίξεις και αλλαγές, καθώς και το μεταβαλλόμενο φορολογικό σύστημα σε συνδυασμό με τις απαρχαιωμένες δομές του συστήματος, που έχουν φτάσει τη γραφειοκρατία στα ύψη, καθιστούν αυτό το περιβάλλον κάθε άλλο παρά ελκυστικό ανεξαρτήτως κλάδου ή δραστηριοποίησης. Είναι γεγονός ότι με το άνοιγμα του κλάδου των τηλεπικοινωνιών κάποια χρόνια πριν, η εξεταζόμενη επιχείρηση απέκτησε τη δυνατότητα να ιδρυθεί και να αναπτυχθεί στον ελλαδικό χώρο. Το 2010 το περιβάλλον παρουσίαζε μια ευκαιρία για τις νέες εταιρείες τηλεπικοινωνιών, όμως το 2015 οι συνθήκες του φαίνεται να είναι αρκετά δυσμενείς.

2.2.1.2. Οικονομικό Περιβάλλον (Economic Environment):

Το Οικονομικό Περιβάλλον ορίζεται από εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι συνιστούν την οικονομική ζωή ενός κράτους. Συνήθως, εξετάζονται θέματα όπως το ύψος του

πληθωρισμού, τα επίπεδα απασχόλησης και ανεργίας, οι νομισματικές ισοτιμίες, τα επιτόκια δανεισμού της χώρας, οι προοπτικές εξέλιξης του ΑΕΠ και το φορολογικό σύστημα. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες είναι ίσως από τους πιο σημαντικούς καθώς έχουν άμεση σχέση και ασκούν εξαιρετική επιρροή στην λειτουργία και στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης μέσα στο συγκεκριμένο Μακροπεριβάλλον. Παραδείγματος χάριν, οι νομισματικές ισοτιμίες έχουν άμεσο αντίκτυπο στις τιμές των προϊόντων που μπορεί να εξάγει μια επιχείρηση, καθώς και στο κόστος των εισαγόμενων αγαθών σε μια χώρα. Οι επιρροές αυτές συμβάλλουν στην λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων σε σχέση με την επέκταση ή ανάπτυξη της εταιρίας και σε άλλες χώρες, και σε σχέση με το κόστος των εισαγόμενων πρώτων υλών (Παπαδάκης,ο.π.,σελ: 68).

Το ελληνικό Οικονομικό Περιβάλλον είναι ιδιαίτερος περίπλοκο και ασταθές τα τελευταία χρόνια. Από το 2009 η χώρα βρίσκεται σε μία βαθιά οικονομική κρίση, ενώ από το 2010 έχουν υπογραφεί τρία Μνημόνια οικονομικής ενίσχυσης για την κάλυψη των δανειακών υποχρεώσεων της χώρας με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, την Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Για το πρώτο τρίμηνο του 2015, σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή, το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ) είναι μειωμένο κατά 0,2% σχετικά με το τέταρτο τρίμηνο του 2014. Η ανεργία, σύμφωνα με την ίδια αρχή, ανέρχεται στο 26,6% και ο Πληθωρισμός έχει μειωθεί κατά 2,2% σχετικά με τον Ιούνιο του 2014.

Πιο αναλυτικά, η ελληνική οικονομία, είχε σημειώσει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης μέχρι το 2008, το 2009 έδειξε τα πρώτα σημεία ύφεσης, ως αποτέλεσμα της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης και άλλων εσωτερικών παραγόντων του κράτους. Από το 2010 και μετά η ύφεση εντάθηκε σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό λόγω των δημοσιονομικών ανισορροπιών. Η χώρα παρουσίασε ανάγκη εξυγίανσης, που οδήγησε την Ελλάδα στην ένταξή της σε τριμερή μηχανισμό οικονομικής στήριξης, αποτελούμενο από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ). Το ΑΕΠ της Ελλάδας είχε αρνητική τη εξέλιξη και να σημειώσει μείωση κατά 4,9% το 2010, κατά 7,1% το 2011,κατά 7% το 2012 και κατά 3,9% το 2013 (σταθερές τιμές έτους 2005). Βασικός λόγος που οδήγησε στη μείωση του ΑΕΠ, θεωρείται πως είναι η αυστηρή εισοδηματική πολιτική και ο δραστικός περιορισμός των δημοσίων δαπανών που ασκήθηκαν κατά τα τελευταία έτη στο δημοσιονομικό και όχι μόνο σύστημα της χώρας. Στοιχεία δείχνουν ότι οι μεταρρυθμίσεις και η περιοριστική-συντηρητική οικονομική πολιτική που ακολουθήθηκε τα προηγούμενα έτη είχαν κάποια θετικά αποτελέσματα στο ποσοστό του δημοσίου ελλείμματος. Το δημόσιο έλλειμμα μειώθηκε κατά 27,8% το 2010, κατά 13,2% το 2011, κατά 37,4% το 2012 και κατά 66,1% το 2013 σε

σύγκριση με το προηγούμενο έτος (χωρίς να συμπεριλαμβάνονται τα ποσά που διατέθηκαν για τη στήριξη των τραπεζών), ενώ το 2013 υπήρξε πρωτογενές πλεόνασμα της τάξεως 3,4 δις Ευρώ κατά την EUROSTAT. Σημαντική ήταν επίσης η βελτίωση του ισοζυγίου εξωτερικών συναλλαγών και ο αρνητικός πληθωρισμός το 2013. Η ολοκλήρωση του PSI εντός του 2012 μείωσε το δημόσιο χρέος από 170,3% του ΑΕΠ το 2011 σε 157,2% του ΑΕΠ το 2012 (Eurostat, 2013), συμβάλλοντας στη δημιουργία σταθερότερου μακροοικονομικού πλαισίου. Κατά το 2013 το δημόσιο χρέος ανήλθε σε 175,1% του ΑΕΠ (318,7 δις €) , λόγω την ενίσχυσης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, ώστε να βελτιωθεί η ρευστότητα στην ελληνική οικονομία. Οι ραγδαίες εξελίξεις στο Οικονομικό Περιβάλλον, που προέρχονται είτε από τις διαρθρωτικές αλλαγές που είναι απαραίτητες να γίνουν στα πλαίσια των υπογεγραμμένων Μνημονίων, είτε ως απόρροια των αποφάσεων και των παραγόντων του Πολιτικού Περιβάλλοντος, έχουν καταστήσει την Ελλάδα ένα εξαιρετικά δύσκολο χώρο για να αναπτυχθεί ακόμα και να επιβιώσει μια επιχείρηση. Και το συγκεκριμένο Περιβάλλον χαρακτηρίζεται από τεράστια αστάθεια και μεταβλητότητα, καθιστώντας το εχθρικό για τις επιχειρήσεις. Μια επιχείρηση όπως η εξεταζόμενη , προκειμένου να μπορέσει να δραστηριοποιηθεί με επιτυχία θα πρέπει να έχει μεγάλη ευελιξία και καλά αντανακλαστικά.

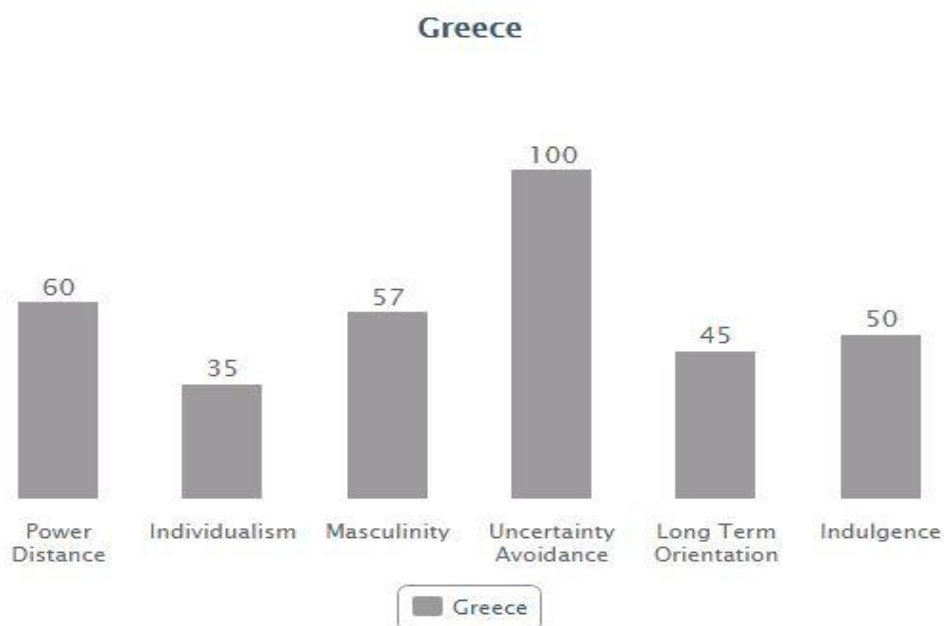
2.2.1.3. Κοινωνικό Περιβάλλον (Social Environment)

Το Κοινωνικό Περιβάλλον ορίζεται από παράγοντες που αφορούν την κοινωνική δομή μιας χώρας, δημογραφικά και ψυχομετρικά χαρακτηριστικά των κατοίκων, καθώς και αντιλήψεις, ήθη, έθιμα και ότι μπορεί να χαρακτηρίσει την κουλτούρα μιας χώρας. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζονται μεταβλητές όπως, η ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών κυρίως μέσα στις επιχειρήσεις, κύριες θρησκείες και γλώσσες, βαθμός ανεκτικότητας σε μη εγχώρια προϊόντα, επίπεδο μόρφωσης, ηλικιακή διαστρωμάτωση και ποιες κοινωνικές και ηλικιακές ομάδες έχουν μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη. Το συγκεκριμένο Περιβάλλον περιέχει όλα εκείνα τα θέματα που είναι απαραίτητο να γνωρίζει μια επιχείρηση ώστε να προσελκύσει και να εξυπηρετήσει τους εν δυνάμει και υπάρχοντες πελάτες της, αλλά να αναπτύξει και μια πιο αποτελεσματική εσωτερική οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της (Παπαδάκης,ο.π.,σελ: 68).

Η Ελλάδα έχει πληθυσμό περίπου 11 εκατομμύρια (απογραφή 2013), η επίσημη γλώσσα είναι τα Ελληνικά, η οποία χρησιμοποιείται τόσο στον επίσημο λόγο όσο και στον ανεπίσημο. Η χώρα δεν διατηρεί επίσημα στατιστικά στοιχεία σχετικά με τις

Θρησκείες που ασπάζονται οι Έλληνες, όμως η συντριπτική πλειοψηφία δηλώνει Χριστιανοί Ορθόδοξοι. Σχετικά με την ισότητα των δύο φύλων, στην Ελλάδα είναι κατοχυρωμένη νομικά από το Σύνταγμα του 1975, παρ' όλο που οι γυναίκες είχαν δικαίωμα ψήφου και κάποια πολιτικά δικαιώματα από το 1952. Έπειτα από την αναδιοργάνωση του οικογενειακού δικαίου το 1980, τα γυναικεία δικαιώματα αντιμετωπίζονται με όρους που αφορούν τις σχέσεις των δύο φύλων στην καθημερινή ζωή και όχι με νομικούς όρους. Όσον αφορά την εκπαίδευση, αυτή χωρίζεται σε τρεις βασικές βαθμίδες την πρωτοβάθμια (Νηπιαγωγείο και έξι χρόνια Δημοτικό σχολείο), τη δευτοβάθμια (τρία χρόνια Γυμνάσιο και τρία χρόνια Λύκειο) και την τριτοβάθμια (Πανεπιστημιακές Σπουδές). Η πρωτοβάθμια και η δευτεροβάθμια εκπαίδευση, μέχρι το Γυμνάσιο, είναι υποχρεωτική για όλους.

Προκειμένου να χαρτογραφηθεί η κουλτούρα των Ελλήνων και πως αυτή επηρεάζει την εργασιακή ζωή και τα καταναλωτικά πρότυπα, θα χρησιμοποιηθεί το μοντέλο των έξι διαστάσεων του Hofstede-Hofstede's 6-D Model. Το συγκεκριμένο Μοντέλο παρουσιάζει την κουλτούρα μιας χώρας μέσα από έξι διαστάσεις, οι οποίες μετρούνται με έναν δείκτη ή ένα σκορ. Αυτές οι έξι διαστάσεις είναι: Power Distance (Απόσταση από την Εξουσία), Individualism (Ατομικισμός), Masculinity (Αρρενωπότητα), Uncertainty Avoidance (Αποφυγή Αβεβαιότητας), Long Term Orientation (Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός), Indulgence (Ανοχή).



Σχήμα 1-Διαστάσεις Hofstede για την Ελλάδα

Στο Σχήμα 1. φαίνονται το σκορ της Ελλάδας σε καθεμία διάσταση, παρακάτω θα παρουσιαστεί το νόημα της κάθε διάστασης και τι σημαίνει για την ελληνική κουλτούρα το κάθε σκορ.

Power Distance (Απόσταση από την Εξουσία)

Αυτή η διάσταση ορίζεται ως ο βαθμός κατά τον οποίο τα μέλη με μικρότερη εξουσία μέσα σε έναν οργανισμό προσδοκούν και δέχονται ότι η εξουσία κατανέμεται άνισα.

Το σκορ της Ελλάδας σε αυτή τη διάσταση χαρακτηρίζεται ως μέτριο, η ιεραρχία και οι κανόνες έχουν σημαντικό ρόλο μέσα στους οργανισμούς για τους Έλληνες, όμως το σκορ παρουσιάζει μία πτωτική τάση λόγω των περισσότερων προνομίων που φαίνεται να έχουν στην κοινωνία αυτοί που κατέχουν περισσότερη εξουσία. Επιπλέον, η ελληνική κουλτούρα δίνει πολύ μεγάλη σημασία στο σεβασμό προς τους μεγαλύτερους και στους οργανισμούς υπάρχει συνήθως ένας διευθυντής υπεύθυνος όλων. Σημαντικό ρόλο μέσα στους οργανισμούς, αλλά και την ευρύτερη κοινωνία παίζουν τα σύμβολα εξουσίας, τα οποία έχουν ξεκάθαρο ρόλο και πρέπει να αναγνωρίζονται και να είναι σεβαστά από τους υπολοίπους.

Individualism (Ατομικισμός)

Ο Ατομικισμός ορίζεται ως ο βαθμός ανεξαρτησίας που κατέχουν τα μέλη μιας κοινωνίας. Αφορά κυρίως το πώς τα μέλη αντιλαμβάνονται το «εγώ» ή το «εμείς» και πώς αυτό καθορίζει τη συμπεριφορά τους.

Το σκορ της Ελλάδος σε αυτή τη διάσταση είναι αρκετά χαμηλό, που δηλώνει ότι η ελληνική κοινωνία είναι κολεκτιβιστική και καθορίζεται περισσότερο από το «εμείς» παρά από το «εγώ». Στην Ελλάδα η οικογένεια έχει μεγαλύτερο εύρος ατόμων – συνήθως περιλαμβάνει και θείους, θείες και ξαδέρφια. Στις επιχειρήσεις είναι πολύ σύνηθες ο μεγαλύτερος θείος να βοηθάει τον ανιψιό του να εξελιχθεί μέσα στην εταιρία και μάλιστα πολλές φορές εις βάρος άλλων υποψηφίων. Επιπλέον, η καθημερινότητα μέσα στις επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από αυτή τη διάσταση, παραδείγματος χάριν στα επαγγελματικά meetings γίνονται και συζητήσεις γενικού ενδιαφέροντος προκειμένου όλοι οι παρευρισκόμενοι να νιώσουν άνετα και μέρος της ομάδας.

Masculinity (Αρρενωπότητα)

Η Αρρενωπότητα ορίζεται ως τον βαθμό κατά τον οποίο τα μέλη μιας κοινωνίας είναι κατευθυνόμενα από τον ανταγωνισμό, την επιτυχία και το κατά πόσο καταφέρνουν να πετύχουν τους στόχους και να είναι η καλύτεροι. Τα χαμηλά σκορ σε αυτή τη διάσταση

χαρακτηρίζονται ως Θηλυκότητα, που σημαίνει ότι οι βασικές δομές μιας κοινωνίας σχετίζονται με τη φροντίδα των άλλων μελών και την ποιότητα ζωής.

Η Ελλάδα έχει ένα μεσαίο σκορ, αλλά χαρακτηρίζεται ως Αρρενωπή κοινωνία σχετιζόμενη με την επίτευξη στόχων. Οι άνδρες, κυρίως, θεωρούν καθήκον τους να έχουν μία επιτυχημένη καριέρα και να φροντίζουν την οικογένεια τους. Συνδυάζοντας και την διάσταση του ατομικισμού, σε μία αρρενωπή και κολεκτιβιστική κοινωνία η επιτυχία ενός μέλους της οικογένειας ή της επαγγελματικής ομάδας καρπώνεται και από τα υπόλοιπα μέλη, τα οποία εκφράζουν πολύ εύκολα τα κατορθώματα των άλλων και είναι υπερήφανα για αυτά.

Uncertainty Avoidance (Αποφυγή Αβεβαιότητας)

Αυτή η διάσταση εκφράζει τον βαθμό κατά τον οποίο μία κοινωνία έχει αντοχή και επιδιώκει αβέβαιες καταστάσεις, και κατά πόσο τις αντιλαμβάνεται ως ευκαιρία ή απειλή.

Η ελληνική κουλτούρα έχει πάρα πολύ υψηλό σκορ σε αυτή τη διάσταση, δηλώνοντας ότι οι Έλληνες δεν είναι καθόλου άνετοι απέναντι στις αβέβαιες καταστάσεις και μάλιστα τις θεωρούν επικίνδυνες. Η υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας εξηγεί τους επιβαλλόμενους κανόνες και νόμους, καθώς και την γραφειοκρατία, οι οποίοι κάνουν τους Έλληνες να νιώθουν ασφαλείς και να καταπολεμούν το άγχος τους. Επίσης, το άγχος που δημιουργείται για το μάλλον φαίνεται να αντιμετωπίζεται μέσω της κοινωνικής ζωής (έξοδοι με φίλους και πολύωρα γεύματα), αλλά και μέσα από τον ευθύ τρόπο έκφρασης των συναισθημάτων των Ελλήνων.

Long Term Orientation (Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός)

Ο Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός αφορά το πώς και σε ποιον βαθμό μια κοινωνία- κουλτούρα προσπαθεί να κρατήσει συνδέσμους με το παρελθόν της, ενώ ταυτόχρονα προσπαθεί να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις του παρόντος και του μέλλοντος.

Η Ελλάδα και σε αυτή τη διάσταση έχει ένα μέτριο σκορ, το οποίο καθορίζεται από τον σεβασμό και τη σημασία που δίνει η κοινωνία στις παραδόσεις και στα επιτεύγματα του παρελθόντος. Είναι επιτακτική ανάγκη για την ελληνική κουλτούρα οι παραδόσεις, τα ήθη, τα έθιμα και η ιστορία να διδάσκεται στις νέες γενιές και να γίνονται όσο το δυνατόν μεγαλύτερες προσπάθειες για την διατήρησή όλων των παραπάνω.

Indulgence (Ανοχή)

Ως Ανοχή ορίζεται ο βαθμός κατά τον οποίο τα μέλη που απαρτίζουν μία κοινωνία μπορούν να ελέγξουν ή όχι τις βαθύτερες επιθυμίες τους και τις εσωτερικές τους ανάγκες και παρορμήσεις.

Σε αυτή τη διάσταση το σκορ της ελληνικής κουλτούρας είναι απολύτως ουδέτερο (50/100) και δεν είναι δυνατόν να βγουν συγκεκριμένα συμπεράσματα από αυτή τη διάσταση.

2.2.1.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological Environment)

Οι παράγοντες που ορίζουν το συγκεκριμένο περιβάλλον σχετίζονται με τις τεχνολογικές υποδομές και τον βαθμό που αυτές χρησιμοποιούνται και είναι προσβάσιμες τόσο στον κρατικό μηχανισμό όσο και στις εταιρίες και του πολίτες μιας χώρας. Πιο συγκεκριμένα αυτό το περιβάλλον σχετίζεται με επενδύσεις που γίνονται στην τεχνολογία και πως αυτές θα επηρεάσουν την εκάστοτε επιχείρηση, τεχνολογίες που αλλάζουν τον τρόπο της επικοινωνίας σε καθημερινή βάση αλλά και με τους πελάτες της επιχείρησης, νέες τεχνολογίες που μπορούν να επηρεάσουν το κόστος, την ποιότητα ακόμη και τα κανάλια διανομής των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών (Παπαδάκης,ο.π.,σελ: 71).

Το Τεχνολογικό Περιβάλλον παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη χαρτογράφηση του Μακροπεριβάλλοντος καθώς σχετίζεται με θέματα που μπορεί να οδηγήσουν σε ευκαιρίες επιχειρηματικότητας, όπως η ύπαρξη όλο και περισσότερων και γρηγορότερων τρόπων επικοινωνίας με τους πελάτες, είτε στη δημιουργία εμποδίων και δυσμενών συνθηκών σε περίπτωση που νέες τεχνολογίες δεν είναι προσβάσιμες ή συμβατές για μια επιχείρηση. Η εξεταζόμενη επιχείρηση επηρεάζεται εξαιρετικά από το συγκεκριμένο περιβάλλον, καθώς οι τεχνολογικές καινοτομίες στον χώρο των τηλεπικοινωνιών είναι συνεχώς αυξανόμενες και οι επιχειρήσεις, ακόμη και στην Ελλάδα που το δίκτυο των τηλεπικοινωνιών δεν είναι τόσο αναπτυγμένο, πρέπει να ενημερώνονται συνεχώς και να επενδύουν στην Έρευνα και Ανάπτυξη.

2.2.1.5. Νομικό Περιβάλλον (Legal Environment)

Οι παράγοντες που συνθέτουν το Νομικό Περιβάλλον αφορούν ζητήματα Εμπορικού Δικαίου (Παπαδάκης,ο.π.,σελ: 67). Πιο συγκεκριμένα αυτό το περιβάλλον καθορίζεται

από νομικές ρυθμίσεις που αφορούν την Αντιμονοπωλιακή Πολιτική και την Επιτροπή Ανταγωνισμού, τα δικαιώματα και την Προστασία των καταναλωτών. Επιπλέον, περιλαμβάνει και Νόμους σχετικά με τα δικαιώματα των εργαζομένων, με την υγεία στον εργασιακό χώρο, καθώς και Νόμους σχετικά με τη μετανάστευση και με άλλα κοινωνικά θέματα.

2.2.2. Κλαδική Μελέτη

Σύμφωνα με Έρευνα που εκπόνησε ο ΣΕΠΕ (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδος) σε συνεργασία με το EITO (European IT Observatory) για τον Κλάδο της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών για τη διετία 2015-2016, δείχνει ότι θα υπάρξει περαιτέρω συρρίκνωση της αγοράς τόσο στον κλάδο της πληροφορικής, όσο και στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών. Συγκεκριμένα για τον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών, προβλέπεται ότι θα συνεχιστεί η ύπαρξη συνολικής αρνητικής εικόνας, παρά τη διαφορετική πορεία που μπορεί να παρουσιάσουν οι επιμέρους τομείς. Οι επιμέρους αγορές του κλάδου των Τηλεπικοινωνιών είναι ο Εξοπλισμός Τηλεπικοινωνιών, οι Συσκευές Τηλεφωνίας και οι Υπηρεσίες Τηλεπικοινωνιών. Όσον αφορά την αγορά του Εξοπλισμού Τηλεπικοινωνιών φαίνεται ότι αυτή τη διετία θα έχει αύξηση της τάξης του 4,2% για το 2015 και 1% για το 2016 και η αξία της θα ανέλθει στα €518 εκατ. για το 2015 και στα €524 εκατ. για το 2016. Σημαντικό ρόλο σε αυτή την αύξηση έχουν οι δαπάνες από τις εταιρείες για συνεχείς επενδύσεις στην ανάπτυξη του δικτύου 3G/4G για την αναβάθμισή τους κυρίως στα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας, όπου η χρήση δεδομένων κινητής τηλεφωνίας αυξάνεται συνεχώς, συνεπώς και η ζήτηση για γρήγορο ίντερνετ από το κινητό τηλέφωνο.

Σχετικά με την αγορά των συσκευών κινητής τηλεφωνίας, θα παρουσιάσει και αυτή αύξηση της τάξεως του 5,5% και η αξία της θα φθάσει τα €313 εκατ. για το 2015, ενώ για το έτος 2016 θα υπάρξει οριακή μείωση στο 0.5% και η αξία της αγοράς θα κυμανθεί στα €312 εκατ. . Οι ερευνητές θεωρούν έκπληξη την οποιαδήποτε αύξηση σε αυτή την αγορά, καθώς επηρεάζεται άμεσα από τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες που αντιμετωπίζει η χώρα και έχουν φέρει μεγάλο αντίκτυπο στην αγοραστική δύναμη τόσο των καταναλωτών, όσο και των επιχειρήσεων.

Η κύρια αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η Forthnet, είναι αυτή των Υπηρεσιών Τηλεφωνίας. Η αγορά αυτή θα κινηθεί αρνητικά καθόλη τη διετία, ενισχύοντας ακόμη

περισσότερο τη μη ελκυστικότητα του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται η εξεταζόμενη επιχείρηση. Σύμφωνα με την μελέτη στην αγορά θα υπάρξει συρρίκνωση της τάξης του 3,8% και η αξία της θα φτάσει στα €3,443 δις για το έτος 2015. Η καθοδική πορεία της αγοράς θα συνεχιστεί και το 2016, καθώς η αξία της θα επέλθει στα €3,353 δις και θα μειωθεί κατά 2,6%. Αποδομώντας τη συγκεκριμένη αγορά η έρευνα παραθέτει πιο λεπτομερή στατιστικά στοιχεία για τις μικρότερες αγορές που εντάσσονται σε αυτή. Η αγορά των Υπηρεσιών Σταθερής Τηλεφωνίας τα στοιχεία δείχνουν ότι θα υπάρξει μείωση κατά 6,9% για το 2015 και το 2016 προβλέπεται ακόμη μεγαλύτερη μείωση της τάξης του 7,6%. Οι αξίες της αγοράς θα κινηθούν στα €1,032 δις και στα €953 εκατ. για το 2015 και το 2016 αντίστοιχα. Μία άλλη κατηγορία σε αυτή την αγορά είναι οι Υπηρεσίες Κινητής Τηλεφωνίας, οι οποίες θα ακολουθήσουν τις πτωτικές τάσεις της αγοράς και αναμένεται η αξία της να φτάσει τα €1,196 δις μετά από μείωση 7,7% για το 2015 και να συνεχιστεί η πτωτική πορεία με την αξία της να κυμαίνεται στα €1,134 δις με τη συρρίκνωση να φτάνει στο 5,2% για το έτος 2016. Τέλος, σχετικά με την αγορά των Δεδομένων Κινητής Τηλεφωνίας δεν θα επηρεαστεί από τις πτωτικές τάσεις αλλά θα επηρεαστεί από την αύξηση που θα παρατηρηθεί στις Συσκευές Κινητής Τηλεφωνίας. Για αυτό το λόγο, οι ερευνητές θεωρούν ότι η συγκεκριμένη αγορά θα έχει αύξηση κατά 6,3% για το 2015 και 7,3% για το 2016 και οι αξίες θα διαμορφωθούν στα €540 εκατ. και στα €579 εκατ. για τις χρονιές 2015 και 2016 αντίστοιχα.

Οι παραπάνω εξελίξεις έρχονται να ενισχύσουν την Ανάλυση PESTLE και να επιβεβαιώσουν ότι ο συγκεκριμένος κλάδος- περιβάλλον είναι ιδιαίτερα δυσμενής για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτόν.

2.3. Ανάλυση Ανταγωνισμού

2.3.1. Πέντε Δυνάμεις Του Porter

Η εξεταζόμενη επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα εξαιρετικά ασταθές Μακροπεριβάλλον, όπως αναλύθηκε στην Ανάλυση PESTLE. Όμως, η Forthnet προκειμένου να αναπτυχθεί πρέπει να αντιμετωπίσει και τον ανταγωνισμό, όπου στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι εξαιρετικά έντονος. Για τους σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας, προκειμένου να αναλυθεί ο ανταγωνισμός που έχει να

αντιμετωπίσει η Forthnet θα παρουσιαστεί η τεχνική των Πέντε Δυνάμεων του Michael Porter. Η τεχνική των Πέντε Δυνάμεων υποστηρίζει ότι σε οποιαδήποτε αγορά/περιβάλλον δραστηριοποίησης υπάρχουν πέντε δυνάμεις οι οποίες καθορίζουν την ελκυστικότητα του κλάδου και δείχνουν την ένταση του ανταγωνισμού. Οι εν λόγω δυνάμεις είναι : οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, τα υποκατάστατα και ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών, ενώ ιδιαίτερο ρόλο παίζουν οι σχέσεις που αναπτύσσονται αναμεταξύ τους. Η στρατηγική ή ο τρόπος που λειτουργεί μια επιχείρηση είναι επί της ουσίας η τοποθέτηση της απέναντι σε αυτές τις Πέντε Δυνάμεις και στις μεταξύ τους σχέσεις. Προκειμένου μία στρατηγική τοποθέτηση να είναι επιτυχημένη και αποτελεσματική, οι δραστηριότητες και οι επιχειρηματικές κινήσεις θα πρέπει να έχουν ως βασικό σκοπό, να μειώσουν τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, των προμηθευτών, των ανταγωνιστών και των υποκατάστατων και να δημιουργήσουν εμπόδια εισόδου για τους νέους ανταγωνιστές του κλάδου (Παπαδάκης,2012.,σελ: 78-92).

Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας η συγκεκριμένη τεχνική θα χρησιμοποιηθεί για να αναγνωριστούν εκ βαθέων όλα αυτά τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τον συγκεκριμένο κλάδο. Επιπλέον, λόγω του γεγονότος ότι ο κλάδος είναι πάρα πολύ δύσκολος και κορεσμένος, τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης τεχνικής μεταξύ και των υπόλοιπων ευρημάτων της εργασίας θα οδηγήσουν στις στρατηγικές κατευθύνσεις που θα παρουσιαστούν στο τελευταίο μέρος.

2.3.1.1 Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών

Η δύναμη που μπορεί να ασκήσουν οι αγοραστές σε μία επιχείρηση μπορεί να είναι μεγάλη και να οδηγήσει την επιχείρηση στο να υιοθετήσει νέες τακτικές προκειμένου να ευχαριστήσει τους πελάτες της. Οι παράγοντες που καθορίζουν την δύναμη-πίεση που ασκούν οι αγοραστές σε μία επιχείρηση είναι, το μέγεθος του αγοραστή, ο αριθμός των προμηθευτών, η ευαισθησία που δείχνουν στην τιμή, οι πληροφορίες που διαθέτουν για το κόστος και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και στην περίπτωση όπου οι πελάτες είναι επιχειρήσεις και όχι ιδιώτες σημαντικό ρόλο παίζει και η ικανότητα του πελάτη για κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, δηλαδή να παράγει ο ίδιος το προϊόν (Παπαδάκης,ο.π.,σελ: 83-85) .

Στην περίπτωση της Forthnet, οι πελάτες της έχουν μεσαίας έντασης διαπραγματευτική δύναμη για τους παρακάτω λόγους. Αρχικά, η πλειοψηφία των πελατών της είναι ιδιώτες, ένα μικρό ποσοστό είναι επιχειρήσεις και κυρίως εταιρείες εστίασης. Σύμφωνα με την Τεχνική των Πέντε Δυνάμεων, όσο μεγαλύτερο μέγεθος

έχει ο πελάτης τόσο πιο σημαντικός είναι και τόσο περισσότερη δύναμη έχει. Όμως στην περίπτωση της Forthnet, όπου ο κύριος όγκος των πελατών είναι ιδιώτες καταναλωτές, αυτός ο παράγοντας δεν παίζει σημαντικό ρόλο. Σε αντίθεση με τον πρώτο παράγοντα, ο δεύτερος παράγοντας που είναι ο αριθμός των προμηθευτών, φαίνεται να ενισχύει τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία αύξηση στον αριθμό των επιχειρήσεων που παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες και προϊόντα με τη Forthnet, γεγονός που ενισχύει τη δύναμη των πελατών καθώς έχουν τη δυνατότητα να προμηθευτούν παρόμοια προϊόντα και οι υπηρεσίες από περισσότερες από μία επιχειρήσεις. Ο τρίτος παράγοντας που αφορά τις πληροφορίες που γνωρίζει ο καταναλωτής για το κόστος και για τα χαρακτηριστικά των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, οι οποίες πληροφορίες στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι περιορισμένες λόγω της τεχνολογικής φύσης των προϊόντων. Η Forthnet παρέχει υψηλής τεχνολογίας υπηρεσίες, για τις οποίες ο μέσος Έλληνας καταναλωτής δεν γνωρίζει ούτε το κόστος τους αλλά ούτε και βασικά τεχνολογικά χαρακτηριστικά, ώστε να ασκήσει πίεση στην εταιρεία. Ο τελευταίος παράγοντας που ουσιαστικά ενισχύει τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της εξεταζόμενης επιχείρησης είναι η ευαισθησία στην τιμή. Η αγοραστική δύναμη των Ελλήνων καταναλωτών συνεχώς μειώνεται και σε συνδυασμό με τη σημαντική μείωση των εισοδημάτων τους τα τελευταία χρόνια, έχει κάνει τους Έλληνες καταναλωτές ιδιαίτερα ευαίσθητους στην τιμή. Αυτός ο παράγοντας ασκεί τη μεγαλύτερη ίσως πίεση στην εξεταζόμενη επιχείρηση, καθώς έχοντας το υψηλότερο ποσοστό εγγεγραμμένων συνδρομητών υπάρχουν πιέσεις από τον ανταγωνισμό, ο οποίος είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα, αλλά και από τη φύση και τα χαρακτηριστικά των πελατών της να μειώσει τις τιμές της, ώστε να διατηρήσει τη βάση της. Στο ήδη βεβαρημένο περιβάλλον από πλευράς μειώσεως των πωλήσεων, προστέθηκε το «αγκάθι» της επιβολής φόρου 5% στις ευρυζωνικές συνδέσεις internet και 10 % στη συνδρομητική τηλεόραση(Pay TV) με εφαρμογή από την 1 Ιουλίου του 2016, παρά τις προειδοποιήσεις και αντιδράσεις περί αντιαναπτυξιακής φύσης του μέτρου από την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων , όταν η ίδια έχει δημοσιεύσει μελέτη που δείχνει ότι διείσδυση του internet στη χώρα ανέρχεται στο 30,8% του πληθυσμού (11^η θέση στην Ε.Ε) για το β' εξάμηνο του 2015. Στην περίπτωση δε που η βάση των χρηστών δεν αυξηθεί, μία επικείμενη πτώση των τιμών θα έχει άμεσο αρνητικό αποτέλεσμα στα περιθώρια κέρδους της επιχείρησης και θα επιβαρύνει ακόμη περισσότερο την οικονομική της κατάσταση.

2.3.1.2. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η δύναμη που μπορεί να έχουν οι προμηθευτές πηγάζει από το γεγονός ότι σε πολλούς κλάδους τα κόστη για τους προμηθευτές είναι τόσο μεγάλα που επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία της επιχείρησης. Εάν η πίεση που προέρχεται από τους προμηθευτές είναι μεγάλη ή όχι, εξαρτάται από συγκεκριμένους παράγοντας. Ο πρώτος παράγοντας είναι ο αριθμός των προμηθευτών με τους οποίους συνεργάζεται η κάθε επιχείρηση, όσο μικρότεροι σε μέγεθος και εύρος δραστηριοτήτων, αλλά πολλοί στον αριθμό, τόσο μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη και η πίεση που μπορούν να ασκήσουν. Ο δεύτερος παράγοντας είναι σε ποιον βαθμό είναι διαφοροποιημένα τα προϊόντα των προμηθευτών, όσο πιο μικρός είναι αυτός ο βαθμός, δηλαδή όσο πιο απλά και συνηθισμένα είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν, τόσο μικρότερη είναι η επιρροή, καθώς οι επιχειρήσεις θα μπορούν να βρουν αυτό ακριβώς που χρειάζονται σε πολλούς προμηθευτές. Ο τρίτος παράγοντας αφορά το κατά πόσο τα προϊόντα των προμηθευτών έχουν άμεσα υποκατάστατα και πόσο εύκολα μπορούν να αντικατασταθούν, στην περίπτωση που τα προϊόντα δεν έχουν υποκατάστατα τότε η πίεση των προμηθευτών μπορεί να είναι μεγάλη και ιδιαίτερως σημαντική. Ο τέταρτος παράγοντας αφορά τη δυνατότητα των προμηθευτών να προχωρήσουν στην παραγωγή κάποιου προϊόντος που από προμηθευτές θα γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές στην επιχείρηση, αυτός ο διπλός ρόλος αυξάνει τη διαπραγματευτική του δύναμη. Ο πέμπτος και τελευταίος παράγοντας, που ουσιαστικά μειώνει η δύναμη των προμηθευτών είναι το μέγεθος και η σημαντικότητα των αγοραστών τους (Παπαδάκης,ο.π.,σελ:82-83).

Για την εξεταζόμενη εταιρεία η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών είναι περιορισμένη, διότι οι βασικές υπηρεσίες που προσφέρει και αποτελούν κύριο πυλώνα για την επιβίωση και την ανάπτυξη της είναι ανεπτυγμένες από την ίδια την επιχείρηση. Όμως, υπάρχουν δύο συγκεκριμένες περιπτώσεις όπου οι προμηθευτές είναι σε θέση να προκαλέσουν ιδιαίτερο πρόβλημα στη Forthnet. Η πρώτη περίπτωση προμηθευτή, όχι με την κλασσική έννοια, που μπορεί να ασκήσει πίεση στην εξεταζόμενη επιχείρηση είναι ο Όμιλος ΟΤΕ. Παρά τις επενδύσεις της επιχείρησης στον τομέα των δικτύων, το μεγαλύτερο μέρος των δικτύων είναι στην ιδιοκτησία του κύριου ανταγωνιστή της Forthnet του ΟΤΕ. Οι απειλές και οι κίνδυνοι που απορρέουν από το αυτό το γεγονός είναι ιδιαίτερα σημαντικοί, καθώς επηρεάζει άμεσα τη σχέση μεταξύ της εταιρείας και των πελατών της. Το δίκτυο τηλεφωνίας και ίντερνετ στον ελλαδικό χώρο, εκτός των μεγάλων αστικών κέντρων που αναβαθμίζεται συνεχώς, είναι εξαιρετικά απαρχαιωμένο και αυτό το απαρχαιωμένο δίκτυο χρησιμοποιεί και η

Forthnet για τις υπηρεσίες τηλεφωνίας και ίντερνετ προς τους πελάτες της. Ο κίνδυνος που υπάρχει σε αυτή την περίπτωση έγκειται στο γεγονός ότι οι πιο αξιοπρεπείς γραμμές χρησιμοποιούνται από τον ΟΤΕ με αποτέλεσμα να μειώνεται η ταχύτητα και η ποιότητα του ίντερνετ, κυρίως, στους υπόλοιπους παρόχους. Ως αποτέλεσμα, να δημιουργούνται διαρροές πελατών από την Forthnet προς τον ΟΤΕ, όχι λόγω δυσaráσκείας που οφείλεται στις υπηρεσίες Nona, που είναι και ο πυλώνας ανάπτυξης και δραστηριοποίησης της εξεταζόμενης επιχείρησης, αλλά στην μη ικανοποιητική ποιότητα ίντερνετ, που οφείλεται στις υποδομές του δικτύου.

Η δεύτερη περίπτωση προμηθευτή που μπορεί να πιέσει τη Forthnet είναι οι πάροχοι των δικαιωμάτων προβολής του περιεχομένου της Nona. Η συγκεκριμένη περίπτωση μπορεί να ασκήσει επιπλέον, αλλά καθοριστική, πίεση σε έναν μακροχρόνιο ορίζοντα καθώς για τα περισσότερα θεάματα που προβάλλονται μέσω Nona, έχει ήδη υπογραφεί σύμβαση για τα δικαιώματα προβολής τουλάχιστον δύο ετών ακόμη (μέχρι το 2017). Όμως, μία μακροχρόνια αλλαγή στους όρους ή στις τιμές των συμβάσεων μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα για την εξεταζόμενη επιχείρηση. Καθώς, ο βασικός άξονας ανάπτυξης της επιχείρησης, έτσι όπως παρουσιάζεται από την ίδια την εταιρεία στις Οικονομικές της εκθέσεις, είναι ο συνδυασμός των παρεχόμενων υπηρεσιών της με κυρίαρχες τις υπηρεσίες δορυφορικής τηλεόρασης, μία μη συμφέρουσα μελλοντικά σύμβαση που θα έχει αποτέλεσμα την αλλοίωση του αποκλειστικού περιεχομένου, ουσιαστικά κλονίζει τον κύριο άξονα ανάπτυξης αλλά και εσόδων της Forthnet. Ένα ακόμη σημείο που χρίζει ιδιαίτερης σημασίας είναι η αποκλειστικότητα του περιεχομένου. Όσο αυξάνονται οι πάροχοι δορυφορικής τηλεόρασης στην Ελλάδα, οι προμηθευτές του περιεχομένου, υπάρχει περίπτωση, να αυξήσουν τις τιμές των συμβάσεων για την αποκλειστική προβολή του (π.χ δικαιώματα αθλητικών διοργανώσεων, κινηματογραφικά studio), αυξάνοντας την πίεση προς τη Forthnet, κυρίως, καθώς αυτή είναι που παρουσιάζει το μεγαλύτερο οικονομικό πρόβλημα.

2.3.1.3. Διαπραγματευτική Δύναμη Ανταγωνιστών

Κάθε επιχείρηση πραγματοποιεί μια σειρά από ενέργειες προκειμένου να αναπτύξει τις δραστηριότητές τις και να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στον κλάδο της. Η αντίδραση των ανταγωνιστών σε αυτές τις ενέργειες είναι αυτή που καθορίζει τις σχέσεις και την πίεση του ανταγωνισμού σε αυτόν τον κλάδο. Οι παράγοντες, από τους οποίους εξαρτάται η αντίδραση σε στρατηγικές κινήσεις των ανταγωνιστών και κατά συνέπεια προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη τους, είναι οι εξής: ο

ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τα υψηλά σταθερά κόστη και οι οικονομίες κλίμακας, οι προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου της αγοράς, η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα και η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου της επιχείρησης από τον κλάδο (Παπαδάκης, ο.π., σελ: 86-90).

Προτού γίνει η ανάλυση των παραπάνω παραγόντων που προσδιορίζουν την ελκυστικότητα του κλάδου, θα γίνει μία σύντομη αναφορά στους βασικούς παίκτες του κλάδου των τηλεπικοινωνιών και στους κύριους ανταγωνιστές της Forthnet. Ο κυρίαρχος ανταγωνιστής, αλλά και ο βασικότερος παίχτης στην αγορά είναι ο ΟΤΕ. Ο Όμιλος ΟΤΕ είναι η πρώτη εταιρεία παροχής ευρυζωνικών υπηρεσιών, σταθερή και κινητή τηλεφωνία με τους περισσότερους συνδρομητές στην Ελλάδα. Η δραστηριοποίηση του ξεκίνησε το 1949, μέχρι το 1996 ήταν κρατικό μονοπώλιο, από εκεί και πέρα ξεκίνησε η ιδιωτικοποίηση του, φτάνοντας στο σήμερα όπου συναλλάσσεται με στο Χρηματιστήριο Αθηνών και του Λονδίνου, με την Deutsche Telekom να κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο μετοχών. Ο ΟΤΕ από το 2015 άλλαξε δραστικά την εμπορική του πολιτική, μεταφέροντας όλες τις δραστηριότητες του κάτω από την εμπορική επωνυμία της Cosmote, προσπαθώντας να υιοθετήσει υπηρεσίες τύπου 4Play (σταθερή και κινητή τηλεφωνία, ίντερνετ και υπηρεσίες δορυφορικής τηλεόρασης) για τους συνδρομητές του. Άλλοι ανταγωνιστές που αξίζει να αναφερθούν είναι η Vodafone και η Wind, οι οποίες τα τελευταία χρόνια έχουν περάσει από την αποκλειστική δραστηριοποίηση στις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, στα ολοκληρωμένα πακέτα τηλεφωνίας και ψυχαγωγίας για το σπίτι.

Ο συγκεκριμένος κλάδος την τελευταία διετία χαρακτηρίζεται από σημαντικές αλλαγές που επηρεάζουν τη δραστηριοποίηση όλων των εταιρειών που λειτουργούν μέσα σε αυτόν. Ο κυρίαρχος παίχτης ο ΟΤΕ, αντιδρώντας στην πετυχημένη στρατηγική κίνηση της Forthnet, η οποία με την εξαγορά της Nova άλλαξε την εμπορική της πολιτική συστήνοντας και εκείνος την υπηρεσία 3Play, παρέχοντας σταθερή τηλεφωνία, ίντερνετ και δορυφορική τηλεόραση σε ένα πακέτο, δημιούργησε έναν ακόμη πιο ισχυρό εμπορικό σήμα διευρύνοντας τις δραστηριότητες σε μία λογική 4Play. Ομοίως, κινήθηκαν και η Vodafone και η Wind, οι οποίες διεύρυναν με τη σειρά τους τις δραστηριότητες τους, εμπλουτίζοντας τις με υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας, ίντερνετ αλλά και υπηρεσίες δορυφορικής τηλεόρασης. Σύμφωνα με τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη δύναμη των ανταγωνιστών του κλάδου, ο πρώτος παράγοντας αφορά το ρυθμό που αναπτύσσεται η αγορά, δηλαδή ο ρυθμός με τον οποίο εμφανίζονται νέοι πελάτες, για τον συγκεκριμένο κλάδο η πελατειακή βάση είναι σταθερή με φθίνουσες τάσεις, γεγονός που εντείνει ακόμη περισσότερο τον ανταγωνισμό, καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποσπάσουν πελάτες από

ανταγωνιστές. Ο δεύτερος παράγοντας που αφορά τα διάφορα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, αυξάνει την πίεση στην περίπτωση που σε έναν κλάδο υπάρχουν περισσότερες από μία επιχειρήσεις με κοινά χαρακτηριστικά, όπως το μέγεθος. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο ανταγωνισμός είναι έντονος και λόγω αυτού του παράγοντα καθώς οι επιχειρήσεις έχουν σχεδόν παρόμοιες δραστηριότητες. Αυτό το γεγονός έρχεται να ενισχύσει και ο τρίτος παράγοντας, όπου τα παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες που παρέχονται από τις επιχειρήσεις δεν είναι διαφοροποιημένα. Στον εν λόγω κλάδο όλες οι επιχειρήσεις επι τις ουσίας παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες στους καταναλωτές. Ο τέταρτος παράγοντας που αφορά τα σταθερά κόστη και τις οικονομίες κλίμακας δεν έχει επιρροή στον κλάδο που δραστηριοποιείται η Forthnet καθώς, αναφέρεται κυρίως σε επιχειρήσεις που έχουν παραγωγή προϊόντων και όχι σε αυτές που είναι παροχής υπηρεσιών. Ο πέμπτος παράγοντας, ο οποίος σχετίζεται με την προσπάθεια των παιχτών να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, είναι και αυτός που έχει αυξήσει κατακόρυφα τον ανταγωνισμό, καθώς όπως προαναφέρθηκε ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι φθίνων και έτσι οι επιχειρήσεις προσπαθούν με πολιτικές marketing και διαφήμισης ή με πόλεμο τιμών, με σκοπό να κερδίσουν μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές. Ο τελευταίος παράγοντας που έχει σημαντική επίδραση στην ελκυστικότητα του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, είναι ότι υπάρχουν σημαντικά εμπόδια εξόδου από αυτόν. Λόγω των μεγάλων επενδύσεων που έχουν προχωρήσει οι εταιρείες που συναγωνίζονται στον συγκεκριμένο κλάδο, είναι οικονομικά ασύμφορο να τον εγκαταλείψουν και συνεχίζουν να ανταγωνίζονται με σκληρούς όρους προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν.

2.3.1.4. Διαπραγματευτική Δύναμη Υποκατάστατων

Η διαπραγματευτική δύναμη και η πίεση που μπορεί να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση έγκειται στο γεγονός ότι τα υποκατάστατα μπορούν να αντικαταστήσουν το παρεχόμενο προϊόν ή την υπηρεσία, ουσιαστικά αποτελούν ένα είδος έμμεσου ανταγωνισμού. Τα υποκατάστατα μπορούν να αυξήσουν τη δύναμή τους, στην περίπτωση που τα χαρακτηριστικά και η ποιότητα τους είναι καλύτερη από το κύριο προϊόν. Επίσης, τα υποκατάστατα μπορούν να πιέσουν την επιχείρηση στην τιμολογιακή της πολιτική καθώς εάν τα υποκατάστατα πωλούνται σε χαμηλότερη τιμή ουσιαστικά πιέζει την επιχείρηση να μειώσει εξίσου τις τιμές, γεγονός που μπορεί να έχει άσχημες συνέπειες όταν τα περιθώρια κέρδους δεν είναι μεγάλα. Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τη δύναμη των υποκατάστατων είναι η τάση, όταν

υπάρχει, των πελατών να τα δοκιμάσουν και να εγκαταλείψουν το κύριο προϊόν έστω και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Παπαδάκης, ο.π., σελ:85-86)

Στον συγκεκριμένο κλάδο, τα υποκατάστατα το τελευταίο διάστημα έχουν αρχίσει να παρουσιάζουν μία μεγάλη ανάπτυξη η χρήση του διαδικτύου μέσω κινητών συσκευών. Αυτή την ανάπτυξη έρχεται να ενισχύσει η τάση όλο και περισσότερων εφήβων και νέων ανθρώπων, να ψυχαγωγούνται μέσω του διαδικτύου και χρησιμοποιώντας τις κινητές τους συσκευές (tablet & smartphones). Σύμφωνα με ετήσια έκθεση της εταιρίας Ericsson, η χρήση κινητών δεδομένων στις νεαρές ηλικίες αυξήθηκε μέσα σε ένα έτος (2014-2015) κατά 127%, μία αύξηση που υποδηλώνει το τέλος της κινητής τηλεφωνίας και αποτελεί κομβικό σημείο καθώς το Internet of Things έρχεται να ενισχύσει την πίεση των υποκατάστατων σε εταιρείες παροχών ψυχαγωγίας μέσω δορυφορικής τηλεόρασης. Όλο και περισσότεροι νέοι, οι οποίοι εν δυνάμει αποτελούν το κύριο πελατειακό κοινό της Forthnet, ψυχαγωγούνται, βλέπουν σειρές και ταινίες μέσω διαδικτυακών καναλιών και αυτή η τάση θα συνεχίζει να αυξάνεται. Η κατάσταση αυτή ασκεί ασφυκτική πίεση στις εταιρείες του κλάδου και συνεπώς και στη Forthnet, καθώς η πελατειακή τους βάση δεν έχει προοπτικές αύξησης και οι υπηρεσίες τους έχουν ήδη αρχίσει να απαρχαιώνονται. Η πίεση που ασκούν τα υποκατάστατα είναι εξαιρετικά μεγάλη και αλλάζει τους όρους δραστηριοποίησης του κλάδου, καθιστώντας των μη ελκυστικό και αναγκάζοντας τις κύριες επιχειρήσεις του να προβούν σε δραστικές αλλαγές.

Επιπλέον, λόγω της παρούσας κατάστασης της χρήσης κινητών συσκευών για ψυχαγωγία, έχει οδηγήσει στην παρουσία ενός ακόμη υποκατάστατου των υπηρεσιών που παρέχει η εξεταζόμενη επιχείρηση. Από το καλοκαίρι του 2015 είναι διαθέσιμο και στην Ελλάδα το διαδικτυακό κανάλι Netflix, το οποίο με μία πολύ μικρή οικονομική συνδρομή προσφέρει στους χρήστες του πληθώρα σειρών και ταινιών, οι οποίες προβάλλονται ταυτόχρονα σε όλο τον κόσμο. Τα πλεονεκτήματα του είναι ότι έχει εξαιρετικά ενημερωμένο περιεχόμενο, το οποίο ο χρήστης μπορεί να το αναπαράγει μέσω ίντερνετ σε οποιοδήποτε συσκευή και όποτε αυτός επιθυμεί. Την ήδη πιεστική κατάσταση που έχει δημιουργήσει αυτό το κανάλι, έρχεται να ενισχύσουν οι δηλώσεις ότι από το καλοκαίρι του 2016 και οι Έλληνες συνδρομητές θα μπορούν να έχουν πρόσβαση σε ολόκληρο το περιεχόμενο του καναλιού. Ενώ σύμφωνα με τις νέες επιπλέον επιβαρύνσεις της φορολογίας που υφίστανται οι ελληνικές επιχειρήσεις, βασικό χρηματοδότη του Ελληνικού αθλητισμού και κινηματογράφου, πρέπει να καταβάλλουν το 3% ετησίως επί των εσόδων τους για την άδεια δορυφορικής εκπομπής, θα δημιουργήσει συνθήκες αθέμιτου ανταγωνισμού υπέρ των εταιριών του εξωτερικού.

2.3.1.5. Κίνδυνος Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών

Προκειμένου να αποφασίσει μία επιχείρηση να εισέλθει σε έναν νέο κλάδο, πρέπει να ελέγξει την ελκυστικότητά του. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τον κίνδυνο για την είσοδο νέων ανταγωνιστών, οι οποίοι αποτελούν ταυτόχρονα και τα αντίστοιχα εμπόδια είναι: η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας, τα κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξαρτήτου μεγέθους, που προκύπτουν από τη συνεχόμενη γνώση και βελτιστοποίηση των διαδικασιών, ο βαθμός που το προϊόν διαφοροποιείται, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής, στην τεχνολογία και στην τεχνογνωσία και οι νομικοί περιορισμοί και φραγμοί που μπορεί να παρουσιάζει ο κλάδος (Παπαδάκης,ο.π., σελ:79-82).

Για τον συγκεκριμένο κλάδο ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών, είναι αρκετά μικρός λόγω της μη-ελκυστικότητάς του. Ο κλάδος είναι ιδιαίτερα κορεσμένος και τα περιθώρια κέρδους συνεχώς μειώνονται. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι πάρα πολύ έντονος και σκληρός, ενώ μετά την ένωση σε ένα εταιρικό brand των εταιρειών ΟΤΕ και COSMOTE, έγινε ακόμη πιο έντονος.

Συμπερασματικά, ο κλάδος που δραστηριοποιείται η Forthnet χαρακτηρίζεται ως ένας μη-ελκυστικός κλάδος. Οι λόγοι, όπως παρουσιάστηκαν και στην ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων είναι ότι η αγοραστική δύναμη των πελατών συνεχώς μειώνεται με αποτέλεσμα να πιέζουν για χαμηλότερες τιμές μειώνοντας έτσι τα περιθώρια κέρδους των εταιρειών. Επίσης, ο κυρίαρχος του κλάδου, που είναι ο ΟΤΕ, φαίνεται να ασκεί μεγάλη πίεση στις υπόλοιπες εταιρείες, καθώς έχει διπλό ρόλο, είναι ο βασικότερος ανταγωνιστής, ο οποίος αναπτύσσεται συνεχώς, αλλά και στην περίπτωση των δικτύων είναι και ένας προμηθευτής με αρκετά μεγάλη δύναμη. Επιπροσθέτως, στην μη-ελκυστικότητα του κλάδου έχει συμβάλει και η συνεχώς αναπτυσσόμενη κατάσταση των υποκατάστατων, η οποία δημιουργεί μία τεράστια πίεση στις επιχειρήσεις και μπορεί να τις οδηγήσει σε αλλαγές στη λειτουργία τους προκειμένου να επιβιώσουν. Όλα τα παραπάνω, έχουν δημιουργήσει αρκετά εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών και οι σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί μεταξύ των δυνάμεων καθιστά τον συγκεκριμένο κλάδο κορεσμένο και μη ελκυστικό.

2.4. Ανάλυση Εσωτερικού & Εξωτερικού Μίκρο-Περιβάλλοντος

2.4.1. Ανάλυση SWOT

Η Ανάλυση SWOT, η οποία αναπτύχθηκε από τον καθηγητή Albert Hamphrey τη δεκαετία του 1970, αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο σχεδιασμού για την κάθε επιχείρηση, καθώς μέσα από αυτή μελετώνται και εντοπίζονται τα Δυνατά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses) στοιχεία της επιχείρησης, οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι Απειλές (Threats) που έχει να εντοπίσει στο Περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Έτσι, μια επιχείρηση χρησιμοποιώντας αυτό το εργαλείο είναι σε θέση να γνωρίζει την παρούσα κατάσταση της και να προβεί σε κατάλληλες στρατηγικές ενέργειες ώστε να αναπτυχθεί.

Τα Δυνατά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses) στοιχεία της επιχείρησης, αφορούν και χαρτογραφούν το Εσωτερικό Περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι Απειλές (Threats) προκύπτουν από το Εξωτερικό Μακροπεριβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και είναι άμεση απόρροια της Ανάλυσης PESTLE (Βλ. παραπάνω). Ο συνδυασμός όλων αυτών των στοιχείων δίνει μία ξεκάθαρη, συνοπτική αλλά περιεκτική εικόνα για την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης και όπως προαναφέρθηκε αποτελεί εργαλείο και βάση για τα επόμενα στρατηγικά βήματα της επιχείρησης.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν το Εσωτερικό Περιβάλλον προέρχονται από τους εσωτερικούς πόρους που κατέχει μια επιχείρηση και από αυτούς πηγάζουν τα Δυνατά και Αδύναμα στοιχεία της. Με τη μελέτη των εσωτερικών λειτουργιών, διαδικασιών και του τρόπου οργάνωσης προκύπτουν τα σημεία στα οποία η επιχείρηση υπερέχει και σε ποια χωλαίνει. Αντίστοιχα, οι Ευκαιρίες και οι Απειλές που εντοπίζονται στους προσδιοριστικούς παράγοντες του Μακροπεριβάλλοντος, πρέπει να αναγνωριστούν από την επιχείρηση και ανάλογα να προσαρμοστεί η επιχείρηση σε αυτούς ή να πράξει έτσι ώστε να προσδιοριστούν αυτοί στην επιχείρηση.

2.4.1.1. Δυνατά (Strengths) Στοιχεία

Σε γενικά πλαίσια τα Δυνατά Στοιχεία συνήθως αφορούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, η καλή φήμη, η προϊοντική της γκάμα, οι διαθέσιμοι πόροι και ο τρόπος που τους διαχειρίζεται, το εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό, η τεχνογνωσία και τυχόν πατέντες που μπορεί να διαθέτει και φυσικά η καλή οικονομική κατάσταση και η ορθή οικονομική διαχείριση.

Στην εξεταζόμενη επιχείρηση, τα Δυνατά της στοιχεία προέρχονται κυρίως από την προϊοντική γκάμα, τις στρατηγικές συνεργασίες, το γεγονός ότι πρώτη διαφοροποιήθηκε από τις υπόλοιπες εταιρίες τηλεπικοινωνιών και οι τεχνολογικές καινοτομίες. Πιο αναλυτικά, η Forthnet είναι αναμφισβήτητος ηγέτης στο χώρο των τηλεπικοινωνιών καθώς πρώτη προσέφερε στους καταναλωτές σταθερή τηλεφωνία, ίντερνετ και ψυχαγωγία, μέσω της παροχής καλωδιακών και δορυφορικών τηλεοπτικών προγραμμάτων. Όλες οι υπηρεσίες και οι κατηγορίες προϊόντων συνδυάζονται από την εταιρία με σκοπό να δώσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αξία στον καταναλωτή σχετικά με την επικοινωνία του στο σπίτι. Επιπλέον, η εταιρία έχει ενισχύσει την προϊοντική της γκάμα και με λύσεις σταθερής τηλεφωνίας και ίντερνετ για επιχείρησης, εδραιώνοντάς την στον κλάδο δραστηριότητας της.

Επιπροσθέτως, είναι σημαντικό να αναφερθεί ως δυνατό στοιχείο της εταιρίας η αποκλειστική συνεργασία της με τη Nona στον τομέα της ψυχαγωγίας. Η Nona αποτελεί την μεγαλύτερη και σημαντικότερη δορυφορική ψηφιακή πλατφόρμα εκπομπής τηλεοπτικών προγραμμάτων, καθώς έχει εξασφαλίσει την αποκλειστική και μακρόχρονη συνεργασία με τους μεγαλύτερους τηλεοπτικούς σταθμούς και τα κορυφαία κινηματογραφικά studio του κόσμου. Εξασφάλισε τα αθλητικά δικαιώματα του γαλλικού και πορτογαλικού πρωταθλήματος, όπως και του Ελληνικού, ενώ πρόσθεσε στο «μπουκέτο» της επιπλέον 4 κανάλια. Αυτή, η συνεργασία με τη Nona είναι που ενίσχυσε ένα ακόμη δυνατό στοιχείο της τις καινοτομίες τεχνολογίας. Η Forthnet πρώτη έχει προχωρήσει στη μετάδοση υψηλής ευκρίνειας (HD) τηλεοπτικού σήματος σε όλους τους συνδρομητές, εντελώς δωρεάν, καθώς και στην παραγωγή και μετάδοση τρισδιάστατου (3D) τηλεοπτικού σήματος στους πελάτες της.

2.4.1.2. Αδύναμα (Weaknesses) Στοιχεία

Τα Αδύναμα (Weaknesses) Στοιχεία μιας επιχείρησης μπορούν να εντοπιστούν σε κακές επιλογές στην οργάνωση της και στο ανθρώπινο δυναμικό, στην μη αποτελεσματική οικονομική διαχείριση και στο ελλιπές Κεφάλαιο Κίνησης, καθώς επίσης και στη μη αποτελεσματική πολιτική προβολής, διαφήμισης και στη μη αποτελεσματική στρατηγική marketing.

Στην περίπτωση της Forthnet, τα Αδύναμα Στοιχεία αφορούν την κερδοφορία της επιχείρησης, το μερίδιο αγοράς συγκριτικά με τον κύριο ανταγωνιστή της στην σταθερή τηλεφωνία και στο ίντερνετ και μη ανεξαρτητοποίηση της υποδομής των δικτύων από τον κύριο κάτοχό τους. Τα τελευταία χρόνια, παρόλο που η κερδοφορία της εταιρίας έχει βελτιωθεί σε κάποιο βαθμό, συνεχίζει να είναι χαμηλή, γεγονός που κατά ένα

μέρος οφείλεται στη λάθος οικονομική διαχείριση, το υψηλό κόστος δανεισμού, το «κυνήγι» για συμφωνίες αποκλειστικής προβολής ,δικαιώματα, ενώ κατά ένα άλλο μέρος οφείλεται στις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες που περνάει η χώρα. Απόρροια της χαμηλής κερδοφορίας είναι και η αδυναμία της επιχείρησης να μοιράζει μερίσματα στους μετόχους της.

Επίσης, παρά τη βελτίωση που υπάρχει και σε αυτό το σημείο, η Forthnet συνεχίζει να έχει χαμηλότερο μερίδιο αγοράς συγκριτικά με τον κύριο ανταγωνιστή της, που είναι ο ΟΤΕ. Η Forthnet κατέχει περίπου το 20% της αγοράς της σταθερής τηλεφωνίας, το οποίο έχει αυξηθεί αλλά συνεχίζει να είναι δεύτερη μετά τον ΟΤΕ. Συνδυαστικά προκύπτει και το επόμενο αδύνατο στοιχείο της επιχείρησης, η ελλιπή τεχνική ανταπόκριση της εταιρίας ειδικά σε προβλήματα υποδομών και δικτύων, το οποίο ανήκει και διατίθεται αποκλειστικά από τον ΟΤΕ.

2.4.1.3. Ευκαιρίες (Opportunities)

Οι Ευκαιρίες (Opportunities) για τις επιχειρήσεις περιλαμβάνουν νέες υποδομές και αναπτυξιακά προγράμματα για την ενίσχυση τους, κενά και αλλαγές στην αγορά και στα προϊόντα που διατίθενται, νέες καταναλωτικές ανάγκες και τάσεις , καθώς και σε νέα δίκτυα διανομής που μπορεί να εμφανιστούν, τα οποία συνήθως είναι υπεύθυνα για τη μείωση του κόστους διανομής. Επιπλέον, Ευκαιρίες μπορούν να εντοπιστούν και στην ανάπτυξη της τεχνολογίας.

Αναφορικά με την εξεταζόμενη εταιρία, οι Ευκαιρίες είναι εξαιρετικά περιορισμένες λόγω του δυσμενούς Ελληνικού Μακροπεριβάλλοντος. Η κατάσταση στην οποία βρίσκεται η χώρα και οι συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί λόγω της οικονομικής κρίσης, έχουν αναγκάσει τις επιχειρήσεις που συνεχίζουν ακόμη τη λειτουργία εντείνουν τις προσπάθειές τους ώστε να επιβιώσουν και να προσαρμοστούν, παρά να αναπτυχθούν. Παρόλα αυτά, είναι δυνατόν να εντοπιστούν κάποιες Ευκαιρίες κυρίως στον τομέα των νέων τεχνολογιών. Η Ελλάδα σε θέματα υποδομών είναι αρκετά πίσω συγκριτικά με την υπόλοιπη Ευρώπη, όμως τα τελευταία χρόνια γίνεται μια προσπάθεια για την αντικατάσταση του απαρχαιωμένου δικτύου τηλεπικοινωνιών με νέο δίκτυο οπτικών ινών πανελλαδικά (και στα νησιά). Το νέο δίκτυο, παρά το γεγονός ότι ανήκει στον ΟΤΕ, θα προσφέρει δυνατότητες για ακόμη πιο γρήγορο ίντερνετ και βελτίωση στην ποιότητα των κλίσεων. Παραμένει ευκαιρία η εισαγωγή στην αγορά VDSL Internet, παρά το γεγονός ότι έχει ήδη πλασαριστεί από τον κύριο ανταγωνιστή, λόγω των συνθηκών που επικρατούν. Και έτσι προκύπτει και άλλο ένα θετικό σημείο-

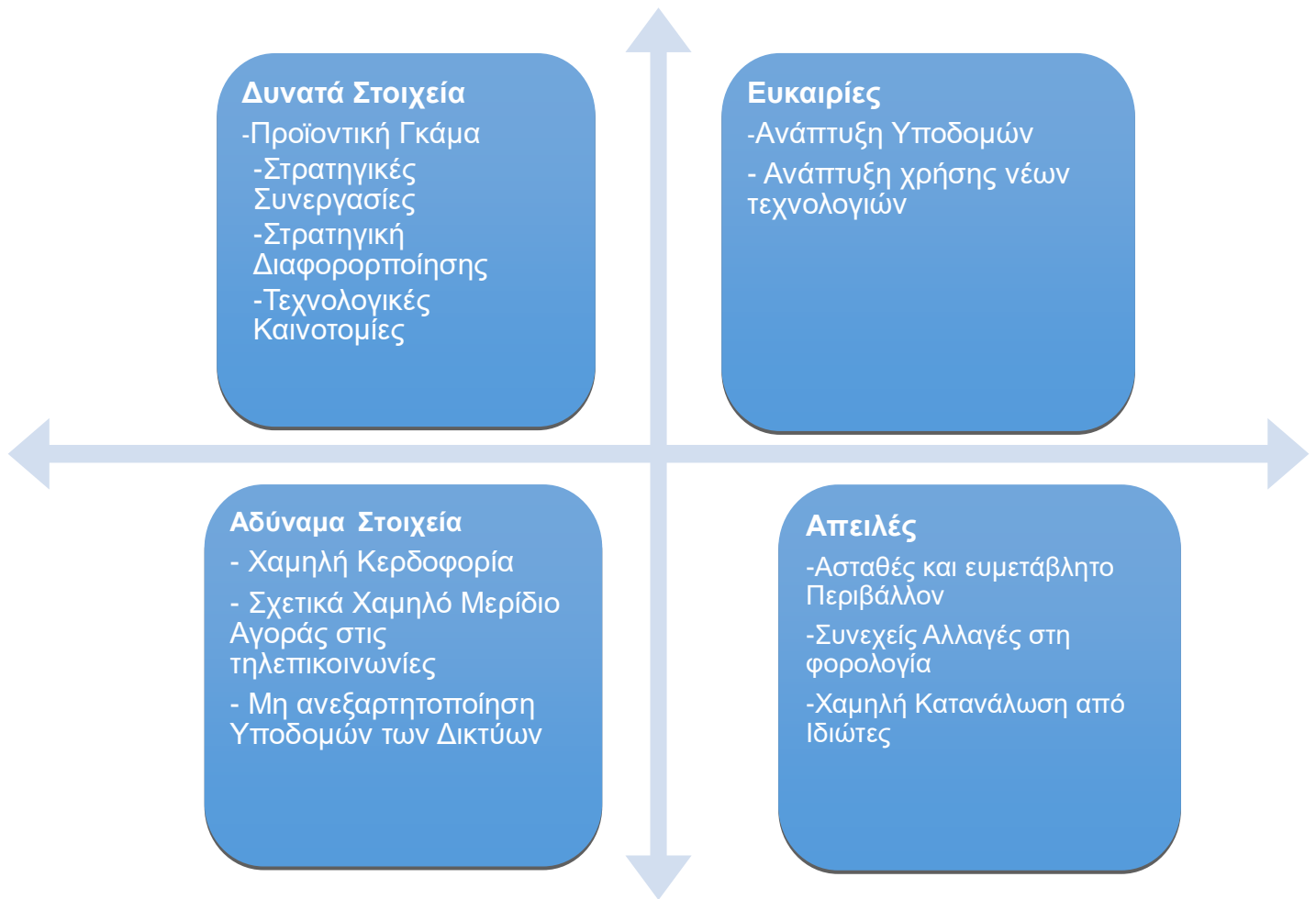
ευκαιρία, ότι με την οικονομική δυσχέρεια της χώρας ο ανταγωνισμός έχει κατακερματιστεί.

2.4.1.4. Απειλές (Threats)

Ως Απειλές (Threats) μπορεί να θεωρηθούν μία Παγκόσμια Οικονομική Κρίση, η μείωση της κατανάλωσης, οι συνεχείς αλλαγές στη νομοθεσία και τη φορολογία, αλλαγές σε προδιαγραφές και διαδικασίες, η είσοδος στην αγορά νέων μικρών επιχειρήσεων με προοπτικές γρήγορης ανάπτυξης. Επιπλέον, ως απειλή θεωρούνται και χρηματοοικονομικά προβλήματα που προκύπτουν λόγω έλλειψης ρευστότητας από αδυναμία πληρωμής υποχρεώσεων των πελατών.

Παρακάτω (Σχήμα2) παρουσιάζεται μία απεικόνιση της Ανάλυσης SWOT για τη Forthnet.

Σχήμα 2 – Ανάλυση SWOT



Όπως είναι εμφανές, βάσει των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την Ανάλυση PESTLE (βλ. προηγούμενο μέρος), το Ελληνικό Μακροπεριβάλλον είναι γεμάτο απειλές και κινδύνους. Η εξεταζόμενη επιχείρηση αντιμετωπίζει σχεδόν όλες τις απειλές που μπορεί να έρθει αντιμέτωπη μια επιχείρηση την σημερινή εποχή.

Το Περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται είναι εξαιρετικά ασταθές με απρόσμενες ή μη προβλέψιμες αλλαγές σε άτακτα χρονικά διαστήματα και σε όλους τους τομείς. Πιο συγκεκριμένα, η Ελλάδα έχει από τα πιο ευμετάβλητα φορολογικά συστήματα, με κριτικές νομοθεσίες για τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Αυτή η κατάσταση μεμονωμένα, αποτελεί ένα σοβαρό τροχοπέδη στις προσπάθειες τόσο της επιβίωσης όσο και της ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Μια άλλη σημαντική απειλή, που μπορεί να επηρεάσει με καταστροφικές συνέπειες την Forthnet είναι η συνεχώς μειούμενη κατανάλωση των Ελλήνων.

Το βασικό πελατολόγιο της εταιρίας είναι ιδιώτες, οι οποίοι τα τελευταία χρόνια έχουν υποστεί μεγάλες περικοπές στο βασικό τους εισόδημα με αποτέλεσμα ένα μεγάλο ποσοστό των πελατών (υποψήφιων ή υπαρχόντων) της Forthnet να αδυνατεί να πληρώσει τα προς το ζην πόσο μάλλον υπηρεσίες δορυφορικής τηλεόρασης και ίντερνετ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2^{ΟΥ}

Βιβλία:

- Παπαδάκης Μ. Βασίλειος, 2012, Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 6^η Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Fitzroy P. & Hulbert J.M., 2005, Strategic Management: Creating Value in a Turbulent Times, 1η Έκδοση, Εκδόσεις John Wiley and Sons

Άρθρα:

- Porter Michael, 2008, The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Business Harvard Review, σελ: 79-92

Ηλεκτρονικές Πηγές:

- <http://www.sepe.gr/> , <http://www.statistics.gr/>, <https://geert-hofstede.com/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

3.1. Εισαγωγή

Έπειτα από την Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος, τον εντοπισμό των Δυνατών και Αδύνατων χαρακτηριστικών της εξεταζόμενης εταιρείας και της παρουσίασης του βασικού της προφίλ, θα ακολουθήσει η Ανάλυση των Οικονομικών της Καταστάσεων. Σε αυτό το μέρος θα παρατεθούν σημαντικά οικονομικά γεγονότα που μπορεί να επηρέασαν την οικονομική εικόνα της Forthnet τις χρήσεις 2012, 2013, 2014 και 2015. Επιπροσθέτως, θα γίνει μία σύντομη ανάλυση της οικονομικής εικόνας της μέσα από τη χρήση βασικών και χαρακτηριστικών αριθμοδεικτών. Οι αριθμοδείκτες που θα παρουσιαστούν είναι οι βασικοί Αριθμοδείκτες Ρευστότητας, οι Αριθμοδείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης και οι Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας. Η επιλογή των συγκεκριμένων δεικτών δεν ήταν τυχαία, καθώς οι συγκεκριμένοι παρουσιάζουν κάποιες ιδιαιτερότητες, ενώ ταυτόχρονα προσφέρουν πιο αντικειμενική πληροφόρηση για την οικονομική κατάσταση της Forthnet. Η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων με τη χρήση και τον υπολογισμό αριθμοδεικτών έχει κατηγορηθεί ότι πολλές φορές το αποτέλεσμα των δεικτών μπορεί να αλλοιωθεί, στην συγκεκριμένη περίπτωση για τον υπολογισμό των δεικτών χρησιμοποιήθηκαν αριθμητικά δεδομένα όπως παρουσιάζονται στις ελεγμένες οικονομικές καταστάσεις που έχει δημοσιοποιήσει η ίδια η Forthnet (Παραρτήμα1, Παράρτημα2, Παράρτημα3, Παράρτημα4) . Όλα τα οικονομικά στοιχεία που θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν παρακάτω αφορούν τον Όμιλο και όχι την εταιρεία και για τον υπολογισμό των Αριθμοδεικτών χρησιμοποιήθηκαν τα ενοποιημένα στοιχεία-δεδομένα.

3.2. Σχολιασμός Οικονομικών Καταστάσεων

Η εταιρεία, όπως και οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, είναι υποχρεωμένη να δημοσιοποιεί μία Ετήσια Οικονομική Έκθεση κάθε χρήση. Η Οικονομική αυτή Έκθεση περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την Έκθεση των Ορκωτών, τις Οικονομικές Καταστάσεις, Ανάλυση κάποιων λογιστικών λογαριασμών

και αναφορά σε ορισμένα γεγονότα που θεωρεί η Διοίκηση της εταιρείας ότι επηρέασαν ή πρόκειται να επηρεάσουν τα αποτελέσματα της. Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας θα παρουσιαστούν κυρίως τα βασικά γεγονότα που επηρέασαν την απόδοση της εταιρείας και θα γίνει ειδική αναφορά στα ομολογιακά δάνεια.

3.2.1. Οικονομική Χρήση 2012

Η Forthnet σύμφωνα με την Οικονομική Έκθεση που δημοσιοποίησε για το 2012, τα σημαντικά στοιχεία που πρέπει να αναφερθούν σχετικά με τις επιδόσεις της και την χρηματοοικονομική της θέση. Πρώτον, υπήρξε αύξηση κατά 21% της πελατειακής βάσης στις συνδυαστικές υπηρεσίες και το μερίδιο στους νέους συνδρομητές έφτασε στο 42%. Επιπλέον, αναφέρεται ότι οι Ταμειακές Ροές ήταν θετικές και υπήρξε αύξηση των λειτουργικών και των επενδυτικών ροών κατά 66%, ενώ είχαν αυξηθεί τα ταμειακά διαθέσιμα κατά 17%. Τρίτον, αναφέρετε ότι παρά τις δυσμενείς οικονομικές καταστάσεις υπήρξε συγκράτηση της κερδοφορίας και τα EBITDA επέστρεψαν σε θετικό επίπεδο (Πίνακας 1-Συνδρομές).

	2012	2011	Δ
Νοικοκυριά με συνδυαστικές υπηρεσίες	162.242	134.505	20,6%
Συνδρομητές Broadband	564.982	528.350	6,9%
Συνδρομητές payTV Ελλάδα	397.281	391.252	1,5%
Σύνολο εσόδων πλην χρηματοοικονομικών	408.066	415.584	(1,8)%
EBITDA	17.851	-52.774	133,8%
Λειτουργικές & Επενδυτικές Ταμειακές Ροές	39.548	23.833	65,9%

Πίνακας 1-Συνδρομές (Πηγή:www.forthnet.gr)

Για την οικονομική χρήση του 2012 τα Λειτουργικά Αποτελέσματα, τα οποία είναι χωρισμένα ανά κατηγορία δραστηριότητας σε Συνδυαστικές Υπηρεσίες, Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες και Υπηρεσίες Συνδρομητική, παρουσιάζονται κατά ένα βαθμό αισιόδοξα παρά τις δυσκολίες που αντιμετώπισε η εταιρεία στη συγκεκριμένη χρήση. Αναφορικά με τις Συνδυαστικές Υπηρεσίες, όπως προαναφέρθηκε, υπήρξε αύξηση τους κατά 21% που μεταφράζεται σε πάνω από 160.000 σπίτια, τα οποία επέλεξαν την Forthnet. Η εταιρεία απέδωσε την συγκεκριμένη αύξηση, η οποία ήταν ιδιαίτερη σημαντική την συγκεκριμένη χρήση λόγω των δυσμενών συνθηκών και του έντονου ανταγωνισμού, στις συνδυαστικές προσφορές που εφάρμοσε και στο αθλητικό περιεχόμενο και τις συνδυασμένες υπηρεσίες που εμπλούτισε. Στον Πίνακα 2- Συνδυαστικές Υπηρεσίες που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα που περιεγράφηκαν.

	Q4 2012	Q4 2011	Δ
Νοικοκυριά με συνδυαστικές υπηρεσίες	162.242	134.505	20,6%
Ποσοστό νοικοκυριών με Συνδυαστικές Υπηρεσίες	20,3%	17,1%	
Νέα νοικοκυριά με Συνδυαστικές Υπηρεσίες	20.508	8.017	155,8%

Πίνακας 2- Συνδυαστικές Υπηρεσίες (Πηγή:www.forthnet.gr)

Όσον αφορά της Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες, οι συνδρομητές ανήλθαν στους 565.000, αριθμός που μεταφράζεται σε ποσοστό αύξησης κατά 6,9% . Οι νέες εμπορικές πολιτικές τόσο σε επίπεδο των Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών όσο και σε επίπεδο των Συνδυαστικών Υπηρεσιών είχε ως αποτέλεσμα το τελευταίο τρίμηνο του 2012 οι νέοι συνδρομητές στο συνολικό μερίδιο να φτάνουν το 42,1%. Στον παρακάτω Πίνακα 3 – Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες παρουσιάζονται αριθμητικά τα αποτελέσματα.

	Q4 2012	Q4 2011	Δ
Συνδρομητές Broadband¹	564.982	528.350	6,9%
Νέοι Συνδρομητές Broadband	39.244	17.707	121,6%
Ενεργοί συνδρομητές LLU	513.340	500.275	2,6%
Unbundling Ratio LLU	91%	95%	
Νέοι Συνδρομητές LLU	17.138	22.709	(24,5)%
Μερίδιο Αγοράς σε Νέους Συνδρομητές LLU	42,1%	20,0%	
Συνολικό μερίδιο αγοράς LLU	28,6%	30,0%	

Πίνακας 3 – Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες (Πηγή:www.forthnet.gr)

Αναφορικά με τις Υπηρεσίες Συνδρομητικής Τηλεόρασης, η βάση τους αυξήθηκε κατά 3%, ποσοστό που μεταφράζεται σε 30.000 περίπου νέες συνδρομές στις ψηφιακές πλατφόρμες. Ο Όμιλος το 2012 παρά τις δυσκολίες που αντιμετώπισε πήρε την απόφαση να επενδύσει περαιτέρω στις Υπηρεσίες Συνδρομητικής Τηλεόρασης, συνδυαστικά με τις Συνδυασμένες Υπηρεσίες, επένδυση η οποία θεωρούμε ότι έχει αποδώσει αρκετά καλά δεδομένου ότι η επιχείρηση οδεύει προς το να ξεπεράσει τα προβλήματά της εν έτη 2015 και να προχωρήσει σε περαιτέρω ανάπτυξη. Ακολουθεί ο Πίνακας 4 - Υπηρεσίες Συνδρομητικής με τα αντίστοιχα αποτελέσματα.

	Q4 2012	Q4 2011	Δ
Ψηφιακή πλατφόρμα	397.281	386.616	2,8%
Αναλογική πλατφόρμα	0	4.636	(100,0)%
Σύνολο	397.281	391.252	1,5%

Πίνακας 4 - Υπηρεσίες Συνδρομητικής (Πηγή:www.forthnet.gr)

Τα Οικονομικά Αποτελέσματα της επιχείρησης (Ενοποιημένα Στοιχεία ολόκληρου του Ομίλου) αναλύονται στην κατάσταση της Κερδοφορίας και της Ρευστότητας. Αναφορικά με την Κερδοφορία, τα συνολικά έσοδα παρουσιάζονται μειωμένα σχετικά με αυτά του 2011 και φθάνουν στα 408.100.000 €, λόγω της συμπίεσης των τιμών της λιανικής σε όλα τα επίπεδα της δραστηριότητας της επιχείρησης. Όμως, η κερδοφορία επήλθε σε θετικά πρόσημα στα 17.900.000 €, κυρίως λόγω της αλλαγής στις πηγές εσόδων (εισαγωγή στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις) οι οποίες λειτούργησαν ως αντιστάθμιση στο μειωμένο διαθέσιμο εισόδημα των Ελλήνων νοικοκυριών. Επιπλέον, εκείνη την εποχή άρχισαν να διαφαίνονται τα αποτελέσματα της κοστολογικής αναδιάρθρωσης, της ενοποίησης των δραστηριοτήτων της και του εξορθολογισμού του λειτουργικού κόστους που είχε προχωρήσει ο Όμιλος κατά τα έτη 2009-2011. Οι συγκεκριμένες πολιτικές δεν κατάφεραν να εξισοροπήσουν στον επιθυμητό και άμεσο βαθμό τις απώλειες από την συρρίκνωση της λιανικής αγοράς, έτσι τα προσαρμοσμένα EBITDA ανήλθαν, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 5 – Έσοδα & EBITDA, στα 74.100.000 €.

(σε € '000)	YTD Dec 12	YTD Dec 11	Δ
Συνολικά έσοδα (πλην χρηματοοικονομικών)	408.066	415.584	(1,8)%
Δημοσιευμένο EBITDA	17.851	(52.774)	133,8%
Προσαρμοσμένο EBITDA ²	74.067	80.287	(7,7)%
Περιθώριο Προσαρμοσμένου EBITDA	18,2%	19,3%	

Πίνακας 5 – Έσοδα & EBITDA (Πηγή: www.forthnet.gr)

Η Ρευστότητα του Ομίλου, η οποία θα σχολιαστεί και παρακάτω στην παρουσίαση των Αριθμοδεικτών Ρευστότητας, είχε σημαντική βελτίωση, λόγω της αποδοτικότερης διαχείρισης του κεφαλαίου κίνησης και τη μείωση των κεφαλαιουχικών δαπανών. Οι Λειτουργικές Ταμειακές Ροές είχαν αύξηση 3,3% σε σχέση με τις Ροές του 2011 και ανήλθαν στα 79.700.000 € και οι Επενδυτικές Ταμειακές Ροές αυξήθηκαν κατά 66% συγκριτικά με τα δεδομένα το 2011 (Πίνακας 6-Ταμειακές Ροές). Η θετική τροπή των Ταμειακών Ροών οδήγησαν σε σημαντική αύξηση στα ταμειακά διαθέσιμα, που έφτασαν τα 4.800.000€. Σε αντίθεση με την περιορισμένη ρευστότητα του κλάδου, η σωστή διαχείριση του κεφαλαίου κίνησης και ακολουθώντας μια αυστηρή πιστωτική πολιτική ο Όμιλος κατάφερε να μειώσει τόσο τις απαιτήσεις από τους πελάτες όσο και τις υποχρεώσεις του προς τους προμηθευτές του. Αναλυτικά τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακες 6 & 7.

(σε € '000)	YTD Dec 12	YTD Dec 11	Δ
Λειτουργικά Κέρδη	83.502	82.334	(1,4)%
Λειτουργικές Ταμειακές Ροές	79.666	77.152	3,3%
Λειτουργικές & Επενδυτικές Ταμειακές Ροές	39.548	23.833	65,9%
Καθαρή μεταβολή χρηματικών διαθέσιμων	4.791	(8.638)	155,5%

Πίνακας 6-Ταμειακές Ροές (Πηγή:www.forthnet.gr)

(σε € '000)	31.12.2012	31.12.2011	Δ
Εμπορικές Απαιτήσεις	64.046	75.375	(15,0)%
Υποχρεώσεις σε Προμηθευτές	111.849	115.455	(3,1)%

Πίνακας 7- Απαιτήσεις & Υποχρεώσεις σε Προμηθευτές (Πηγή:www.forthnet.gr)

Κατά την οικονομική περίοδο του 2012, στο μετοχικό κεφάλαιο του Ομίλου συμμετέχουν:

- Forgendo Ltd.με ποσοστό 41,27%, η οποία έχει ως μητρική την Emirates International Telecommunications LLC.
- Cyrtel Investments GP I BV με ποσοστό 25,73%.

Γενικά ο Όμιλος εκτός από την **Forthnet A.E.**, περιλαμβάνει και τις **θυγατρικές Forth CRS A.E., Telemedicine Technologies S.A, Forthnet Media Holdings A.E., Εκκαθαρίσεις Ακτοπλοΐας A.E.** (Λύθηκε), **NetMed N.V, Intervision (Services) B.V., Dikomo Investment Sarl (Luxembourg)**(υπό εκκαθάριση), **Tiledrasi S.A. (Luxembourg)** (υπό εκκαθάριση), **Multichoice Holdings (Cyprus) Ltd** (υπό εκκαθάριση), **Multichoice (Cyprus) Public Company Ltd** (υπό εκκαθάριση), **Multichoice Hellas A.E.E και NetMed A.E.**

Το περιεχόμενο της Οικονομικής Έκθεσης αναλύει σε βάθος όλα τα λογιστικά γεγονότα και παρουσιάζει το αποτέλεσμά τους με τις μεταβολές των λογιστικών λογαριασμών. Ο σκοπός της εργασίας δεν περιλαμβάνει την αναλυτική αναφορά σε λογιστικά γεγονότα, για αυτό τον λόγο θα αναφερθούν λογαριασμοί και γεγονότα που είναι ήταν ιδιαίτερα σημαντικά για την εξεταζόμενη επιχείρηση. Ένας τέτοιος καθοριστικός για τις μελλοντικές εξελίξεις της εταιρείας, είναι τα δάνεια και ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ομολογιακά δάνεια που επιβαρύνουν την εταιρεία. Η Forthnet A.E. το 2007 υπέγραψε σύμβαση ομολογιακού δανείου ύψους 150.000.000€ για να καλύψει και να πραγματοποιήσει τα επενδυτικά της πλάνα για την τετραετία 2006-2009 και η αποπληρωμή του είχε συμφωνηθεί να πραγματοποιηθεί σε πέντε μεταβλητές εξαμηνιαίες δόσεις (αφού στις 31 Δεκεμβρίου 2011 ληφθεί υπόψιν η προπληρωμή της υποχρέωσης του συμβατικού κεφαλαίου για τις χρήσεις 2011 και

2012) από τις 31 Μαρτίου 2013 έως τις 31 Μαρτίου 2015. Σύμφωνα με την υπογραφόμενη σύμβαση η εταιρεία είχε κάποιους περιορισμούς και κάποιες υποχρεώσεις, όπως την υποχρέωση να διατηρούνται ασφαλισμένα κατά παντός κινδύνου τα περιουσιακά της στοιχεία στην τρέχουσα εμπορική τους αξία και δεν ήταν σε θέση να εκχωρεί σε τρίτους τις απαιτήσεις από τα ασφάλιστρα.

Επίσης, προέκυψε η υποχρέωση να υποβάλλει στον πληρεξούσιο καταβολών, σε διάστημα μικρότερο των τριών μηνών από το τέλος της χρήσης, ελεγμένες από Ορκωτό Ελεγκτή τις ενοποιημένες εξαμηνιαίες και ετήσιες οικονομικές καταστάσεις συνοδευόμενες με Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης. Τέλος, η εταιρεία είχε την υποχρέωση να τηρεί, μέχρι να εξοφληθεί εντελώς το δάνειο, οικονομικούς δείκτες οι οποίοι θα πρέπει να είναι υπολογισμένοι από τις ενοποιημένες και ελεγμένες από Ορκωτό οικονομικές καταστάσεις.

Η εταιρεία Forthnet A.E. υπέγραψε το 2011 άλλη μία σύμβαση για ομολογιακό δάνειο ύψους 40.000.000€, ώστε να συνεχίσει τις επενδυτικές της δραστηριότητες, ενώ μέρος του συγκεκριμένου δανείου χρησιμοποιήθηκε για την αποπληρωμή δόσεων του Ομολογιακού Δανείου του 2007. Η αποπληρωμή του είχε συμφωνηθεί να γίνει σε πέντε μεταβλητές δόσεις ανά τρίμηνο από τις 31 Δεκεμβρίου 2013 μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 2014. Στο συγκεκριμένο δάνειο υπήρχε και ο όρος ότι η πρώτη, η τρίτη και η τελευταία δόση θα ήταν καθεμία ίση με το 30% του συνολικού ποσού. Οι υποχρεώσεις που προέκυψαν από αυτό το δάνειο είναι αντίστοιχες με αυτές του Ομολογιακού Δανείου του 2007, αλλά προέκυψαν εξασφαλίσεις για το δάνειο με ενέχυρα κάποιο ποσοστό των μετοχών των θυγατρικών. Εκτός, από την κεντρική εταιρεία και οι θυγατρικές προχώρησαν σε Ομολογιακά Δάνεια.

Έπειτα από παρουσίαση στοιχείων και για την υπεραξία του Ομίλου, η Οικονομική Έκθεση του 2012 κλείνει με τη σημείωση για τα μεταγενέστερα γεγονότα της χρήσης, σημείωση η οποία συνδέει την παρούσα Οικονομική Έκθεση του 2012 με αυτή του 2013. Η τελευταία σημείωση αναφέρεται στις επιπτώσεις της κρίσης του κυπριακού τραπεζικού κλάδου το 2013. Όπως περιεγράφηκε η κρίση αυτή δεν αναμένονταν να είχε σοβαρές επιπτώσεις στα έσοδα και στην κερδοφορία του Ομίλου από την δραστηριότητά του στην Κύπρο. Οι επιπτώσεις αυτής της κατάστασης φαίνεται να επηρεάζουν κυρίως κάποιες καταθέσεις του Ομίλου στην Τράπεζα Κύπρου και στην Cyprus Popular Bank.

3.2.2. Οικονομική Χρήση 2013

Η Forthnet A.E. στην Οικονομική Έκθεση του Ομίλου που δημοσιεύτηκε το 2013, παρουσίασε και ανέλυσε τα βασικά οικονομικά μεγέθη και τις κύριες επιπτώσεις τους στη λειτουργία της επιχείρησης. Τα πιο περιεκτικά και ουσιαστικά σημεία της Έκθεσης είναι αυτά που αφορούν τις επιδόσεις και τη χρηματοοικονομική θέση του Ομίλου. Το 2013 υπήρξε αυξημένη ζήτηση για τις υπηρεσίες τις συνδρομητικής Nova 3Play και στο τέλος της χρήσης οι συνολικές συνδρομές ανήλθαν στις 1.084.693, ενώ αύξηση υπήρξε και στους συνδρομητές LLU, όπου οι νέοι συνδρομητές έφτασαν στον 55,3% και στο συνολικό μερίδιο αγοράς στο 31,3%. Επιπλέον, παρατηρήθηκε αύξηση στους συνδρομητές της υπηρεσίας Pay TV, που έφτασαν τις 452.000, όμως υπήρξε περαιτέρω συρρίκνωση των εσόδων λιανικής κάτι που κατά ένα μέρος εξηγείτε από την αύξηση της υπηρεσίας Nova 3Play. Στον Πίνακα 8 – Συνδρομές απεικονίζονται οι παραπάνω μεταβολές.

	12M 2013	12M 2012	Δ
Συνολικές συνδρομές	1.084.693	962.263	12,7%
Μοναδικά νοικοκυριά	799.378	800.021	-0,1%
Νοικοκυριά με συνδυαστικές υπηρεσίες	285.315	162.242	75,9%
Συνδρομητές Broadband	632.353	564.982	11,9%
Συνδρομητές PayTV στην Ελλάδα	452.340	397.281	13,9%
Συνολικά έσοδα (ομαλοποιημένα)	384.338	408.066	-5,8%
Προσαρμοσμένο EBITDA (.000€)	64.640	73.859	-12,5%

Πίνακα 8 – Συνδρομές (Πηγή: www.forthnet.gr)

Τα Λειτουργικά Αποτελέσματα αποτελούνται από τις διάφορες κατηγορίες παρεχόμενων υπηρεσιών του Ομίλου. Αναφορικά, οι Συνδυαστικές Υπηρεσίες ή η υπηρεσία Nova 3Play είχαν αύξηση κατά 75,9% και έφτασαν τις 285.000 συνδρομές. Από αυτούς τους συνδρομητές οι νέοι έφτασαν τις 33.400 από 20.500 που ήταν το 2012, αυτή η τεράστια αύξηση της υπηρεσίας Nova 3Play βελτίωσε το μέσο έσοδο ανά συνδρομητή και την πιστότητά τους στην υπηρεσία (Πίνακας 9- Συνδυαστικές Υπηρεσίες).

	Q4 2013	Q4 2012	Δ
Νοικοκυριά με συνδυαστικές υπηρεσίες	285.315	162.242	75,9%
Ποσοστό νοικοκυριών με συνδυαστικές υπηρεσίες	35.7%	20.3%	+15,4pp
Νέα νοικοκυριά με συνδυαστικές υπηρεσίες	33.423	20.508	63,0%

Πίνακας 9- Συνδυαστικές Υπηρεσίες (Πηγή: www.forthnet.gr)

Σχετικά με τις Υπηρεσίες Συνδρομητικής Τηλεόρασης, η βάση των συνδρομητών αυξήθηκε κατά 13,9% ποσοστό που μεταφράζεται σε 452.000 συνδρομητές. Επιπροσθέτως, ο Όμιλος ανακοίνωσε ότι η εξάπλωση των υπηρεσιών Nona 3Play θα είναι ο κύριος άξονας της εμπορικής πολιτικής και ανάπτυξης στην αγορά της συνδρομητικής τηλεόρασης (Πίνακας 10 – Συνδρομητές PlayTV).

Συνδρομητές PayTV Ελλάδα	Q4 2013	Q4 2012	Δ
Ψηφιακή πλατφόρμα	452.340	397.281	13,9%

Πίνακας 10 – Συνδρομητές PlayTV (Πηγή:www.forthnet.gr)

Εν συνεχεία των Λειτουργικών Αποτελεσμάτων, παρουσιάζονται τα Οικονομικά Αποτελέσματα. Η Κερδοφορία του Ομίλου ήταν ακόμη πιο μειωμένη συγκριτικά με το 2012, λόγω κυρίως της συμπίεσης των τιμών. Η προσαρμοσμένη μείωση του τζίρου-κύκλου εργασιών έφτασε στο 5,8% δηλαδή στα 382.400.000€. Παρά τη συρρίκνωση των εσόδων, το τέταρτο τρίμηνο η μείωση είχε μία επιβράδυνση λόγω της επιτυχίας του Nona 3Play. Στον Πίνακα 11-Ανάλυση Εσόδων που ακολουθεί παρουσιάζεται μια σύντομη ανάλυση των εσόδων.

Ανάλυση εσόδων(€ '000)	12M 2013	12M 2012	Δ
Λιανική	298.181	314.215	-5,1%
Λιανική -Telco	162.276	170.767	-5,0%
Λιανική - Pay TV	135.905	143.447	-5,3%
Εταιρικοί πελάτες (ομαλοποιημένα)	57.061	63.930	-10,7%
Εταιρικοί πελάτες -Telco	38.329	49.437	-22,5%
Εταιρικοί πελάτες -Telco (ομαλοποιημένα)	40.309	49.437	-18,5%
Εταιρικοί πελάτες - Pay TV	16.752	14.494	15,6%
Διαφήμιση	10.190	9.613	6,0%
Λοιπά έσοδα	18.906	20.308	-6,9%
Συνολικά έσοδα	382.359	408.066	-6,3%
Συνολικά έσοδα (ομαλοποιημένα)	384.338	408.066	-5,8%

Πίνακα 11-Ανάλυση Εσόδων (Πηγή:www.forthnet.gr)

Τα προσαρμοσμένα EBITDA για το 2013 ήταν και αυτά μειωμένα σε σύγκριση με το 2012, λόγω της συμπίεσης των τιμών και ανήλθαν στα 64.300.000€. η μείωση του

μέσου εσόδου ανά συνδρομητή και η αποκατάσταση των αποκωδικοποιητών επηρέασαν την πορεία τους παρά την αύξηση των συνδρομητών (Πίνακας 12-Έσοδα & EBITDA).

<i>Ανάλυση EBITDA (€ '000)</i>	12M 2013	12M 2012	Δ
Συνολικά έσοδα (συμπ. λοιπών εσόδων)	382.359	408.066	-6,3%
Συνολικά έσοδα (ομαλοποιημένα)	384.338	408.066	-5,8%
Δημοσιευμένο EBITDA	55.895	17.644	216,8%
Προσαρμοσμένο EBITDA ²	64.640	73.859	-12,5%
Περιθώριο προσαρμοσμένου EBITDA	16,9%	18,1%	-1,2pp

Πίνακας 12-Έσοδα & EBITDA (Πηγή:www.forthnet.gr)

Σε αυτή την Έκθεση δεν αναφέρεται η Ρευστότητα για τη χρήση 2013,όμως η κατάσταση της επιχείρησης ήταν εξαιρετικά δυσοίωνα όπως θα αναλυθεί και παρακάτω στην Ανάλυση των Αριθμοδεικτών.

Παρόλα τα μη ικανοποιητικά αριθμητικά αποτελέσματα, η χρήση του 2013 χαρακτηρίζεται από νέα δικαιώματα περιεχομένου και επενδύσεις. Συνοπτικά αναφέρουμε ότι ο Όμιλος προχώρησε στις παρακάτω ανανεώσεις και σε νέα δικαιώματα περιεχομένου:

- Ανανέωση για δύο χρόνια τη συνεργασία με την διοργανώτρια αρχή του επαγγελματικού ποδοσφαίρου Α' Εθνικής Κατηγορίας , για αποκλειστική μετάδοση των ποδοσφαιρικών αγώνων.
- Ανανέωση του δικαιώματος για αποκλειστική ζωντανή μετάδοση των ποδοσφαιρικών αγώνων του UEFA Champions League.
- Η ψηφιακή πλατφόρμα Nona συνέχισε και επέκτεινε τα δικαιώματά της σε αναμεταδόσεις και άλλων αθλημάτων όπως καλαθοσφαίριση και αντισφαίριση.
- Η εταιρία συνέχισε την πρώτη προβολή κινηματογραφικών ταινιών και τηλεοπτικών σειρών σε συνεργασία με τις μεγαλύτερες εταιρείες διανομής ταινιών και σειρών διεθνώς.
- Συνέχιση της εκπομπής σε SD και σε HD τα μεγαλύτερα και σημαντικότερα διεθνή κανάλια.

Τέλος, οι επενδύσεις του Ομίλου για το 2013 αφορούσαν κυρίως τεχνολογικές επενδύσεις σε δορυφορικές συνδέσεις και καινοτομίες στις υποδομές, όπως το δίκτυο. Σκοπός, των τεχνολογικών επενδύσεων ήταν η ενίσχυση και βελτιστοποίηση των δραστηριοτήτων του Ομίλου και τη συνεχόμενη αναβάθμιση και την καλύτερη εξυπηρέτηση του τελικού πελάτη.

Επιπλέον, το 2013 η εταιρεία προχώρησε στην υλοποίηση μιας σειράς νέων υπηρεσιών, στην προσπάθεια της να διευρύνει τις δραστηριότητές της. Πρώτον, η εταιρεία πλάσαρε πιλοτικά σε οικιακούς συνδρομητές τη διαδικτυακή πλατφόρμα NovaGo για την υποστήριξη μετάδοσης περιεχομένου μέσω Web. Δεύτερον, έθεσε σε πιλοτική λειτουργία και προχώρησε στην επιτυχή ενεργοποίηση των πρώτων πελατών το δίκτυο Fiber-to-the-home (FTTH). Τρίτον, άρχισε η διάθεση νέας τηλεφωνίας μέσω δορυφόρου και τέταρτον ξεκίνησε την προσφορά υπηρεσιών τεχνολογίας cloud στους επιχειρησιακούς της πελάτες.

Συμπερασματικά, η χρήση του 2013 ήταν επίσης μία δύσκολη χρονιά για την εταιρεία με συνεχώς μειούμενα έσοδα και σημαντικά προβλήματα ρευστότητας. Όμως, το κυριότερο χαρακτηριστικό αυτής της χρήσης ήταν οι επενδύσεις και οι προσπάθειες για εμπλουτισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών, ώστε να αντιμετωπιστούν στο μέλλον οι μειώσεις στις τιμές λιανικής με την αύξηση όλων των κατηγοριών των πελατών.

3.2.3. Οικονομική Χρήση 2014

Το 2014 ο Όμιλος δημοσίευσε την Οικονομική του Έκθεση, παρουσιάζοντας αναλυτικά τα αποτελέσματα και τα γεγονότα που καθόρισαν τα αποτελέσματα αυτά. Όπως και στις προηγούμενες εκθέσεις παρουσιάζονται οι επιδόσεις και τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Η συνεχόμενη αύξηση για δεύτερη χρονιά των συνδρομητών της υπηρεσίας Nova 3Play, η αύξηση έφτασε το 27,4%, καθιστώντας την συγκεκριμένη υπηρεσία ως τον πυλώνα των υπηρεσιών της εταιρείας. Την ίδια τάση ακολούθησε η υπηρεσία Nova, όπου αυξήθηκαν οι συνδρομητές της κατά 12,1%. Επιπλέον, αύξηση παρατηρήθηκε και στην αγορά LLU με ποσοστό 0,6% στο συνολικό μερίδιο της αγοράς, γεγονός που οφείλεται κυρίως στην κατά 6,1% αύξηση των συνδρομητών broadband. Η χρονιά χαρακτηρίστηκε, επίσης, από σταθερότητα στα ετήσια έσοδα και αύξηση των προσαρμοσμένων EBITDA κατά 6,2%. Στον Πίνακα 13-Συνδρομές που ακολουθεί παρουσιάζονται οι αυξήσεις των συνδρομών στις βασικές υπηρεσίες της εταιρείας.

	12M 2014	12M 2013	Δ
Συνολικές συνδρομές	1.178.427	1.084.693	8,6%
Μοναδικά νοικοκυριά	814.878	799.378	1,9%
Συνδυαστικές υπηρεσίες/3play	363.549	285.315	27,4%
Συνδρομητές Broadband	671.166	632.353	6,1%
Συνδρομητές PayTV στην Ελλάδα	507.261	452.340	12,1%

Πίνακα 13-Συνδρομές (Πηγή:www.forthnet.gr)

Στη συνέχεια και η Οικονομική Έκθεση για το 2014, παρουσιάζονται τα Λειτουργικά και Οικονομικά Αποτελέσματα. Τα Λειτουργικά Αποτελέσματα όπως έχει προαναφερθεί, αφορούν τις διάφορες παρεχόμενες υπηρεσίες. Όσον αφορά τις Συνδυαστικές Υπηρεσίες/3Play, υπήρξε αύξηση της τάξης του 27,4% με τις συνδρομές να φτάνουν τις 363.500.000, ενώ αύξηση είχε και η υπηρεσία Nona 3Play, με αποτέλεσμα να υποστηρίζονται τα μέσα έσοδα και να ενισχύεται η πιστότητα των πελατών (Πίνακας 14 – Συνδυαστικές Υπηρεσίες).

	Q4 2014	Q4 2013	Δ
Νοικοκυριά με Nona 3Play/συνδυαστικές	363.549	285.315	27,4%
Ποσοστό νοικοκυριών με Nona 3Play/συνδυαστικές υπηρεσίες	44,6%	35,7%	+8,9π.μ.
Νέα νοικοκυριά με Nona 3Play/συνδυαστικές υπηρεσίες	7.687	33.423	-77,0%

Πίνακας 14 – Συνδυαστικές Υπηρεσίες (Πηγή:www.forthnet.gr)

Αναφορικά με τις Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες, πραγματοποιήθηκε μέσα στο 2014 αύξηση κατά 6,1% με τους συνδρομητές να ανέρχονται στους 671.200.000. Επιπλέον, επιβεβαίωση της εμπορικής επιτυχίας του Nona 3Play, αποτελεί και η κατά 0,6% αύξηση των συνδρομών LLU. Ακολουθεί ο Πίνακας 15 – Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες με την παρουσίαση αναλυτικών αριθμητικών δεδομένων που αποδεικνύουν τις παραπάνω μεταβολές.

	Q4 2014	Q4 2013	Δ
Συνδρομητές Broadband ¹	671.166	632.353	6,1%
Νέοι συνδρομητές	-2.044	22.483	-109,1%
Ενεργοί συνδρομητές LLU	643.414	596.978	7,8%
Ποσοστό LLU	95,9%	94,4%	1,5π.μ.
Νέοι συνδρομητές LLU	-496	25.542	-101,9%
Μερίδιο αγοράς σε νέους συνδρομητές	-1,6%	55,3%	-56,9π.μ.
Συνολικό μερίδιο αγοράς LLU	31,9%	31,3%	0,6π.μ.

Πίνακας 15 – Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες (Πηγή:www.forthnet.gr)

Τέλος, παρουσιάζονται οι Υπηρεσίες Συνδρομητικής Τηλεόρασης, των οποίων οι συνδρομητές έφτασαν τους 507.300.000, που σημαίνει ότι η αύξηση συγκριτικά με το 2013 έφτασε το 12,1% (Πίνακας 16 – Υπηρεσίες Συνδρομητικής Τηλεόρασης).

Συνδρομητές PayTV Ελλάδα	Q4 2014	Q4 2013	Δ
Συνδρομητές PayTV Ελλάδα	507.261	452.340	12,1%

Πίνακας 16 – Υπηρεσίες Συνδρομητικής Τηλεόρασης (Πηγή:www.forthnet.gr)

Κατά την παρουσίαση των Οικονομικών Αποτελεσμάτων, αναλύεται μόνο η κερδοφορία, όμως πολύ σημαντικό μέγεθος το οποίο αντιμετωπίζει και ιδιαίτερα προβλήματα είναι η Ρευστότητα, η οποία θα αναλυθεί με τη χρήση Αριθμοδεικτών στην επόμενη ενότητα της παρούσας εργασίας. Αναφορικά με την Κερδοφορία, οι πωλήσεις (ενοποιημένος Κύκλος Εργασιών) παρουσίασαν μείωση και ανήλθαν στα 379.000.000€. βασικός λόγος της μείωσης είναι η μείωση των τελών τερματισμού μιας σύνδεσης στα σταθερά δίκτυα. Σύμφωνα με υπολογισμούς της Εταιρείας αυτή η μείωση των τελών οδήγησε στη μείωση των εσόδων κατά 6.200.000€. Επίσης, λόγω της συμπίεσης των τιμών και της αυξημένης εισροής συνδρομητών τα EBTDA παρουσίασαν και αυτά μείωση και έφτασαν τα 60.000.000€. Στον παρακάτω Πίνακα 17 – Ανάλυση Εσόδων παρουσιάζεται μια ανάλυση των εσόδων του Ομίλου για κάθε παρεχόμενη υπηρεσία και για κάθε άλλη πηγή εσόδων της Εταιρείας.

Ανάλυση εσόδων (€ '000)	Q4 2014	Q4 2013 ²	Δ	12M 2014	12M 2013 ²	Δ
Λιανική	74.017	74.580	-0,8%	299.549	298.181	0,5%
Λιανική -Telco	37.994	40.363	-5,9%	158.987	163.668	-2,9%
Λιανική - PayTV	36.023	34.217	5,3%	140.562	134.513	4,5%
Εταιρικοί πελάτες	12.876	12.658	1,7%	53.414	54.470	-1,9%
Εταιρικοί πελάτες (Ομαλοποιημένα)³	14.394	15.101	-4,7%	59.247	57.976	2,2%
Εταιρικοί πελάτες -Telco	8.597	7.868	9,3%	35.307	37.718	-6,4%
Εταιρικοί πελάτες -Telco (Ομαλοποιημένα) ³	10.115	10.311	-1,9%	41.140	41.224	-0,2%
Εταιρικοί πελάτες - Pay TV	4.279	4.790	-10,7%	18.107	16.752	8,1%
Διαφήμιση	2.228	3.057	-27,1%	10.084	10.191	-1,0%
Λοιπά έσοδα	5.666	4.714	20,2%	15.616	18.479	-15,5%
Κύκλος εργασιών	94.787	95.009	-0,2%	378.663	381.321	-0,7%
Κύκλος εργασιών (Ομαλοποιημένα)³	96.304	97.452	-1,2%	384.496	384.827	-0,1%

Πίνακα 17 – Ανάλυση Εσόδων (Πηγή:www.forthnet.gr)

Εν συνεχεία της πολιτικής επενδύσεων που ακολούθησε ο Όμιλος για την οικονομική χρήση του 2013, και το 2014 ανανέωσε όλα τα δικαιώματα μετάδοσης και προβολής περιεχομένου που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα (Οικονομική Χρήση 2013). Οι επενδύσεις τις παρέμειναν προσανατολισμένες στην τεχνολογική καινοτομία, ώστε να διασφαλίσει καλύτερες ταχύτητες και να καταφέρει να εφαρμόσει και να εισάγει πρώτη στην αγορά υπερσύγχρονες τεχνολογίες τηλεπικοινωνίας, διαδικτύου και τηλεόρασης. Σε αυτό το πλαίσιο, ξεκίνησε μέσα στο 2014 άλλα δύο πιλοτικά προγράμματα νέων τεχνολογιών. Επιπροσθέτως, προχώρησε στην ενίσχυση και τον εμπλουτισμό της υπηρεσίας Nova, με νέες υπηρεσίες για τους αθλητικούς αγώνες (on demand video), παροχή ολόκληρης της υπηρεσίας Nova 3Play SAT μέσω δορυφόρου ακόμη και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές και λάνσαρε και την υπηρεσία Nova Εξοχικό, όπου ο συνδρομητής μπορεί να μεταφέρει τη σύνδεσή του στην εξοχική του κατοικία.

3.2.4. Οικονομική Χρήση 2015

Η Forthnet έκδωσε και για την Οικονομική Χρήση του 2015 τις μεταβολές των οικονομικών της μεγεθών, παρουσιάζοντας τα αποτελέσματα της παρερχόμενης χρονιάς. Όπως τονίζεται από τον πρόεδρο του Ομίλου, η ασταθής κατάσταση και οι πολλαπλές μεταβολές που βίωσε το ελληνικό περιβάλλον, τόσο σε επίπεδο πολιτικό όσο και σε επίπεδο οικονομικό, είχαν ως αποτέλεσμα την περαιτέρω συρρίκνωση της λιανικής κυρίως αγοράς, που αποτελεί και την κύρια πηγή εσόδων για την εξεταζόμενη επιχείρηση. Συνοπτικά τα βασικά οικονομικά μεγέθη παρουσιάζονται και στον Πίνακα 18 – Συνολικά Έσοδα, διακυμάνθηκαν ως εξής, τα Συνολικά Έσοδα διαμορφώθηκαν στα €352 εκατ. με τα διαμορφωμένα EBITDA στα €50,5 εκατ. .Οι Συνολικές Συνδρομές (Πίνακας 19-Συνδρομές) μειώθηκαν κατά 3,7% φθάνοντας στις 1.135.332, φθίνουσα πορεία ακολούθησαν και οι Συνδρομές των επιμέρους υπηρεσιών. Οι Συνδρομές της υπηρεσίας 3Play είχαν μείωση 4,7% και έφτασαν τις 346.322, οι Συνδρομές του Broadband διαμορφώθηκαν στις 640.689 με μείωση στο 4,5% και οι Συνδρομές Play TV μειώθηκαν κατά 2,5%. Οι μειώσεις στους Συνδρομητές αποτελούν μία από τις συνέπειες της συρρίκνωσης της αγοράς, η οποία επηρέασε κυρίως τους λιανικούς πελάτες.

(.000€)	12M 2015	12M 2014	Δ
Συνολικά έσοδα (συμπ. λοιπών εσόδων)	352.049	378.414	-7,0%
Δημοσιευμένα EBITDA	48.225	59.355	-18,8%
Προσαρμοσμένα EBITDA ₃	50.475	59.974	-15,8%

Πίνακας 18-Συνολικά Έσοδα (Πηγή: www.forthnet.gr)

	12M 2015	12M 2014	Δ
Συνολικές συνδρομές	1.135.332	1.178.427	-3,7%
Μοναδικά νοικοκυριά	789.010	814.878	-3,2%
Συνδυαστικές υπηρεσίες/3play	346.322	363.549	-4,7%
Συνδρομητές Broadband	640.689	671.166	-4,5%
Συνδρομητές PayTV στην Ελλάδα	494.643	507.261	-2,5%

Πίνακας 19-Συνδρομές (Πηγή: www.forthnet.gr)

Εν συνεχεία παρουσιάζονται τα Λειτουργικά Αποτελέσματα και κατά πόσο αυτά επηρεάστηκαν από τις μειώσεις στους συνδρομητές του Ομίλου. Τα αριθμητικά αποτελέσματα παρουσιάζονται και στο ένθετο των Πινάκων της παρούσας εργασίας, στους αντίστοιχους Πίνακες που θα αναφερθούν παρακάτω. Όπως προαναφέρθηκε οι Συνδρομητές της υπηρεσίας 3Play μειώθηκαν κατά 4,7%, ενώ οι συνδρομητές των υπηρεσιών αυτών αποτελούν το 43,89% της συνολικής συνδρομητικής βάσης της Nona, γεγονός που δείχνει τις τάσεις του Ομίλου για διατήρηση των υπηρεσιών Nona 3Play ως βασική δραστηριότητα (Πίνακας 20- Συνδρομητικές Υπηρεσίες)

	12M 2015	12M 2014	Δ
Νοικοκυριά με Nona 3Play/συνδυαστικές υπηρεσίες	346.322	363.549	-4,7%
Ποσοστό νοικοκυριών με Nona 3Play/συνδυαστικές υπηρεσίες	43,89%	44,61%	-0,72π.μ.

Πίνακας 20-Συνδρομητικές Υπηρεσίες (Πηγή: www.forthnet.gr)

Για τις Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες, παρά τη μείωση στους Συνδρομητές Broadband κατά 4,5%, η εταιρεία παραμένει ο πρώτος εναλλακτικός πάροχος τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Ελλάδα (Πίνακας 21-Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες). Όσον αφορά τις Υπηρεσίες Συνδρομητικής Τηλεόρασης, υπάρχει μία μείωση της τάξης του 2,5% Πίνακας 22-Υπηρεσίες Συνδρομητικής, παρόλη τη μείωση ως βασικός άξονας ανάπτυξης της επιχείρησης θα συνεχίσουν να είναι η εξάπλωση των Υπηρεσιών 3Play.

	12M 2015	12M 2014	Δ
Συνδρομητές Broadband ¹	640.689	671.166	-4,5%
Ενεργοί συνδρομητές LLU	620.494	643.414	-3,6%
Ποσοστό LLU	96,8%	95,9%	0,90π.μ.
Συνολικό μερίδιο αγοράς LLU	30,2%	31,9%	-1,70π.μ.

Πίνακας 21-Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες (Πηγή: www.forthnet.gr)

	12M 2015	12M 2014	Δ
Συνδρομητές PayTV Ελλάδα	494.643	507.261	-2,5%

Πίνακας 22-Υπηρεσίες Συνδρομητικής (Πηγή: www.forthnet.gr)

Η Οικονομική Έκθεση για το 2015 συνεχίζει με μία σύντομη παρουσίαση των οικονομικών αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τα ενοποιημένα συνολικά έσοδα για το 2015 υπήρξε μείωση κατά 7% σε σχέση με την Οικονομική χρήση του 2014 και ανήλθαν στα €352 εκατ. (Πίνακας 23-Ανάλυση Εσόδων) . Βασικοί λόγοι που οδήγησαν σε αυτή τη μείωση ήταν η κατάργηση των τελών τερματισμού στη σταθερή τηλεφωνία, η οποία επηρέασε τα Έσοδα κατά €3 εκατ. , η συρρίκνωση της αγοράς, η οποία όπως φαίνεται και στον Πίνακα, τα Έσοδα από τη λιανική αγορά μειώθηκαν κατά 7,5%. Επιπλέον, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 24-Ανάλυση EBITDA, τα προσαρμοσμένα EBITDA υπέστησαν μείωση της τάξεως του 15,8% συγκριτικά με την προηγούμενη οικονομική περίοδο, η μείωση είναι αποτέλεσμα της συμπίεσης των τιμών και των επισφαλειών που οφείλονται στις απρόβλεπτες εξελίξεις στο Μακροπεριβάλλον. Η αύξηση των επισφαλειών ανήλθε στα €3,9 εκατ. παραπάνω σε σχέση με το 2014 και έφτασαν συνολικά τα €11,3 εκατ. .

<i>Ανάλυση εσόδων (.000€)</i>	12M 2015	12M 2014 ²	Δ
Λιανική	277.151	299.549	-7,5%
Λιανική -Telco	142.673	158.987	-10,3%
Λιανική - PayTV	134.478	140.562	-4,3%
Εταιρικοί πελάτες	54.698	53.165	2,9%
Εταιρικοί πελάτες -Telco	35.647	35.058	1,7%
Εταιρικοί πελάτες - Pay TV	19.051	18.107	5,2%
Διαφήμιση	6.442	10.084	-36,1%
Λοιπά έσοδα	13.758	15.616	-11,9%
Συνολικά έσοδα (συμπ. λοιπών εσόδων)²	352.049	378.414	-7,0%

Πίνακας 23-Ανάλυση Εσόδων (Πηγή: www.forthnet.gr)

Ανάλυση EBITDA (.000€)	12M 2015	12M 2014	Δ
Συνολικά έσοδα (συμπ. λοιπών εσόδων) ²	352.049	378.414	-7,0%
Δημοσιευμένα EBITDA	48.225	59.355	-18,8%
Προσαρμοσμένα EBITDA ³	50.475	59.974	-15,8%
Περιθώριο προσαρμοσμένων EBITDA	14,3%	15,8%	-1,50π.μ.

Πίνακα 24-Ανάλυση EBITDA (Πηγή: www.forthnet.gr)

Όπως και τις προηγούμενες χρήσεις και με βασικό πυλώνα την ανάπτυξη των Υπηρεσιών 3Play, ανανέωσε όλα τα αποκλειστικά δικαιώματα προβολής της Nova και εμπλούτισε ακόμη περισσότερο τις υπηρεσίες προβολής αθλητικών αγώνων, τόσο των ελληνικών πρωταθλημάτων όσο και ξένων. Αξίζει δε να σημειωθεί ότι κατά την οικονομική χρήση του 2015 τα κανάλια της Nova προχώρησαν σε αποκλειστικές προβολές την ίδια στιγμή με την Αμερική δημοφιλών σειρών και ταινιών. Σχετικά με την ανάπτυξη του δικτύου, η εταιρεία κινήθηκε σε ρυθμούς επενδύσεων αναπτύσσοντας ακόμη περισσότερο το δίκτυό της και τα σχετικά προγράμματα προς υλοποίηση που είχε αναλάβει τα προηγούμενα έτη. Επιπλέον, σε παρόμοιους ρυθμούς κινήθηκαν και οι καινοτομίες και τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Η Forthnet άρχισε τη συνεργασία με σημαντικούς φορείς, όπως το BBC, για την ανάπτυξη σύγκλισης τηλεοπτικών μεταδόσεων τεχνολογίας Ultra HD, για να επιτευχθεί αυτό συμμετέχει στο ερευνητικό πρόγραμμα COGNITUS, το οποίο είναι απόλυτα χρηματοδοτούμενο από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

3.3. Αριθμοδείκτες

Η Ανάλυση των Οικονομικών Καταστάσεων ολοκληρώνεται με τον υπολογισμό και την ανάλυση των βασικών Αριθμοδεικτών για τις χρήσεις 2012, 2013, 2014 και 2015. Για να εξυπηρετηθούν καλύτερα οι σκοποί της παρούσας εργασίας υπολογίστηκαν οι Αριθμοδείκτες Ρευστότητας, Κεφαλαιακής Διάρθρωσης και Απόδοσης. Ο βασικός λόγος που επιλέχθηκαν οι Αριθμοδείκτες για να ολοκληρωθεί αυτή η ανάλυση είναι γιατί οι δείκτες αυτοί προσφέρουν μία πιο αντικειμενική, εφόσον είναι αντικειμενικά υπολογισμένοι, εικόνα για την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Ως αριθμοδείκτες, γενικότερα, ορίζεται η μαθηματική σχέση ,το πηλίκo, μεταξύ δύο λογιστικών μεγεθών, τα οποία έχουν μια λογική συσχέτιση το ένα με το άλλο. Οι ιδιότητες των αριθμοδεικτών είναι ότι καταφέρνουν να συνοψίσουν τις λογιστικές πληροφορίες σε έναν αριθμό και η χρήση τους για την εξαγωγή συμπερασμάτων είναι διαχρονική. Παρακάτω θα παρουσιαστούν οι υπολογισμένοι δείκτες για το 2012, 2013,

2014 και το 2015, όπως προέκυψαν από τα μεγέθη των ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων του Ομίλου.

3.3.1. Αριθμοδείκτες Ρευστότητας

Με τον όρο Ρευστότητα αναφερόμαστε στην βραχυπρόθεσμη, για μία οικονομική χρήση ρευστότητα, η οποία είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να ικανοποιήσει της βραχυπρόθεσμες της υποχρεώσεις (Γκίκας, et. al. 2010, σελ:257). Η παρακολούθηση αυτού του δείκτη είναι απαραίτητη από την Διοίκηση, ενώ αφορά σαν μέγεθος άμεσα τους μετόχους και τους πιστωτές. Για την παρούσα ανάλυση υπολογίστηκαν οι εξής Αριθμοδείκτες Ρευστότητας : Έμμεση Κυκλοφοριακή Ρευστότητα, Ταμειακές Ροές από Λειτουργική Δραστηριότητα προς Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις και η Κυκλοφοριακή Ταχύτητα των εμπορικών Απαιτήσεων.

3.3.1.1. Έμμεση Κυκλοφοριακή Ρευστότητα

Προκειμένου να υπολογιστεί αυτός ο δείκτης χρησιμοποιήθηκε ο τύπος (Γκίκας, et. al. 2010, σελ:258) :

**Έμμεση Κυκλοφοριακή Ρευστότητα = Κυκλοφορούν
Ενεργητικό/Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις**

Τα αποτελέσματα του δείκτη, όπως παρουσιάζονται και στον Πίνακα, είναι εξαιρετικά αποθαρρυντικά. Οι φυσιολογικές τιμές του δείκτη είναι το εύρος από 1-2, τα συγκεκριμένα αποτελέσματα δείχνουν τη ότι η κατάσταση της ρευστότητας να μην είναι καθόλου καλή. Ένα άλλο σημείο είναι ότι ο δείκτης μειώνεται στο πέρασμα της τετραετίας, γεγονός που δείχνει την χειροτέρευση των οικονομικών δεδομένων της εταιρείας. Όπως φαίνεται από τις οικονομικές καταστάσεις, αυτή η μείωση του δείκτη, τουλάχιστον δεν οφείλεται στην αύξηση των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων, αλλά στη μείωση του κυκλοφορούντος ενεργητικού και ιδιαίτερα του λογαριασμού των Λοιπών Κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων.

3.3.1.2. Ταμειακές Ροές Λειτουργικής Δραστηριότητας/Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Ο συγκεκριμένος δείκτης είναι ένα δυναμικό μέτρο ρευστότητας καθώς αλλάζει και προσαρμόζεται κάθε χρήση και επιπλέον είναι ιδιαίτερα περιεκτικός καθώς χρησιμοποιεί τις Ταμειακές Ροές Λειτουργικής Δραστηριότητας, που καθορίζονται από τις πραγματικές εισροές και εκροές που αφορούν τη λειτουργία και τις βασικές δραστηριότητες της εταιρείας (Γκίκας, et. al. 2010, σελ:258). Ο φυσιολογικός μέσος όρος του συγκεκριμένου δείκτη είναι περίπου 0,4 και ο μέσος όρος του εξεταζόμενου Ομίλου για την τετραετία είναι περίπου 0,11, γεγονός που δείχνει ότι η εταιρεία δυσκολεύεται να καλύψει τις Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις και έχει σημαντικό πρόβλημα με την ρευστότητά της. Ο δείκτης συρρικνώνεται μέσα στην τριετία και η αιτία είναι η μείωση των Λειτουργικών Ταμειακών Ροών, η οποία μείωση είναι αποτέλεσμα της σημαντικής μείωσης των Λοιπών Κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων.

3.3.1.3. Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων

Για τον υπολογισμό αυτού του δείκτη χρησιμοποιήθηκε ο τύπος:

Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων= Απαιτήσεις Πελατών/Πωλήσεις(Κύκλο Εργασιών)

Ο όρος Κυκλοφοριακή Ταχύτητα εκφράζει το χρονικό διάστημα από τη στιγμή δημιουργίας ενός λογαριασμού μέχρι την πληρωμή ή την ρευστοποίησή του. Ο συγκεκριμένος δείκτης εκφράζει το κατά πόσο οι εμπορικές απαιτήσεις καλύφθηκαν από τις πωλήσεις. Η αύξηση του αριθμοδείκτη αποτελεί λειτουργικό στόχο για τις επιχειρήσεις, όμως η αύξηση δεν πρέπει να προέρχεται από μείωση των πωλήσεων. Στην περίπτωση της Forthnet ο δείκτης παρουσιάζει αύξηση μέσα στην τετραετία για το 2014, όμως το 2015 είχε για πρώτη φορά μέσα στην τετραετία πτώση. Η αύξηση οφείλεται κυρίως στην συρρίκνωση του Κύκλου Εργασιών μέσα στην τριετία, γεγονός το οποίο δεν δείχνει αισιόδοξη έκβαση των πραγμάτων και αποδείχτηκε με τη μείωση του δείκτη το 2015.

Στον Πίνακα 25-Αριθμοδείκτες Ρευστότητας που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά τα αριθμητικά αποτελέσματα των Αριθμοδεικτών Ρευστότητας.

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ				
	2012	2013	2014	2015
Έμμεση Κυκλοφοριακή Ρευστότητα	0,30525	0,25861	0,25955	0,23059
ΤΡ(ΛΔ)/Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	0,14288	0,11707	0,09457	0,12055
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων	0,15720	0,15759	0,17193	0,16500

Πίνακας 25-Αριθμοδείκτες Ρευστότητας

3.3.2. Αριθμοδείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης

Η Κεφαλαιακή Διάρθρωση αποτελεί μία ομάδα δεικτών, οι οποίοι εξετάζουν τον τρόπο χρηματοδότησης μίας επιχείρησης, δηλαδή τη σχέση ή την αναλογία μεταξύ Ιδίων και Ξένων Κεφαλαίων. Στην επέκτασή της η Κεφαλαιακή Διάρθρωση μπορεί να δείξει και την σύνθεση του ενεργητικού. Η χρησιμότητα των δεικτών της Κεφαλαιακής Διάρθρωσής έγκειται στο γεγονός ότι οι δείκτες αυτοί μπορούν να δώσουν πληροφορίες σχετικά με τα οφέλη ή τους κινδύνους των Ξένων Κεφαλαίων, τη δυνατότητα μακροχρόνιας επιβίωσης και κάλυψης των μακροχρόνιων υποχρεώσεων. Για την παρούσα ανάλυση υπολογίστηκαν οι εξής δείκτες: Ξένα Κεφάλαια προς Συνολικά Κεφάλαια, Μακροχρόνια Ξένα Κεφάλαια προς Ίδια Κεφάλαια και τον Δείκτη Κάλυψης των Τόκων με Ταμειακές Ροές Λειτουργικής Δραστηριότητας (Γκίκας, et. al. 2010, σελ:267.

3.3.2.1. Ξένα Κεφάλαια προς Συνολικά Κεφάλαια

Αυτός ο δείκτης δείχνει ποιο ποσοστό των Συνολικών Κεφαλαίων είναι χρηματοδοτημένο από Ξένα Κεφάλαια και ουσιαστικά δίνει την πληροφορία για τον βαθμό προστασίας των πιστωτών από το σύνολο των κεφαλαίων της επιχείρησης (Γκίκας, et. al. 2010, σελ:268. Στην εξεταζόμενη επιχείρηση οι τιμές αυτού του δείκτη για την τριετία είναι πάνω από τη μονάδα, γεγονός που δείχνει ότι τα Ξένα Κεφάλαια είναι περισσότερα από τα Συνολικά. Η πορεία του δείκτη είναι ανοδική από τη χρήση του 2012 στη χρήση του 2013, ενώ μειώνεται σε μικρό βαθμό από το 2013 στο 2014,

αλλά για τη χρήση του 2015 ο δείκτης αυξήθηκε και πάλι. Ο κύριος λόγος της γενικότερης αύξησης του Δείκτη είναι η μείωση των Συνολικών Κεφαλαίων του Ομίλου, γεγονός που δείχνει ότι η ασφάλεια των πιστωτών είναι αρκετά χαμηλή και σε περίπτωση πτώχευσης η εταιρεία ίσως να μην μπορέσει να προσφύγει σε πρόσθετο δανεισμό.

3.3.2.2. Μακροχρόνια Ξένα Κεφάλαια προς Ίδια Κεφάλαια

Ο συγκεκριμένος δείκτης είναι συνέχεια του προηγούμενου και έρχεται να επιβεβαιώσει την αδύναμη πιστοληπτική ικανότητα της εταιρείας (Γκίκας, et. al. 2010, σελ:269. Τα αποτελέσματα αυτού του δείκτη μέσα στην τετραετία έχουν αρνητικές τιμές, διότι τα Ίδια Κεφάλαια είναι αρνητικά λόγω του γεγονότος ότι ο Όμιλος παρουσιάζει Ζημιές, οι οποίες έχουν αυξανόμενες τάσεις μέσα στην εξεταζόμενη εταιρεία. Με αποτέλεσμα αυτός ο δείκτης να χειροτερεύει χρόνο με το χρόνο.

3.3.2.3. Δείκτη Κάλυψης των Τόκων με Ταμειακές Ροές Λειτουργικής Δραστηριότητας

Για τον υπολογισμό αυτού του δείκτη χρησιμοποιήθηκε ο μαθηματικός τύπος(Γκίκας, et. al. 2010, σελ:270) :

Δείκτης Κάλυψης Τόκων με ΤΡ(ΛΔ) = ΤΡ(ΛΔ) + Τόκοι + Φόροι / Τόκοι

Ο δείκτης αυτός δείχνει την επάρκεια των ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες για να καλύψουν τους τόκους των δανειακών υποχρεώσεων της επιχείρησης. Το γεγονός ότι είναι πάνω από τη μονάδα είναι ιδιαίτερα θετικό, παρότι ο δείκτης παρουσιάζει κάποιες αυξομειώσεις, γιατί υποδηλώνει μεταξύ άλλων, ότι παρά τα προβλήματα του Ομίλου είχε γίνει σωστή διαχείριση των νέων δανείων. Επίσης, η θετική εξέλιξη αυτού του δείκτη δείχνει ότι τα μακροχρόνια Ομολογιακά Δάνεια είναι αυτά που επηρέασαν σημαντικά την εικόνα της επιχείρησης και κινδυνεύει η αποπληρωμή τους.

Στον παρακάτω Πίνακα 26-Αριθμοδείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης παρουσιάζονται αριθμητικά τα παραπάνω αποτελέσματα-συμπεράσματα.

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ				
	2012	2013	2014	2015
Ξένα Κεφάλαια/Συνολικά Κεφάλαια	1,052957	1,161332	1,197703	1,333403
Μακροχρόνια Ξένα Κεφάλαια/Ίδια Κεφάλαια	-3,97949	-1,4419	-1,10493	-0,75997
Δείκτης Κάλυψης Τόκων με ΤΡ(ΛΔ) (ΤΡ(ΛΔ)+ Τόκοι+ Φόροι/Τόκοι)	4,436361	3,94975	4,344022	3,880462

Πίνακας 26-Αριθμοδείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης

3.3.3. Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας

Ως αποδοτικότητα ορίζεται η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί κέρδη σε σχέση με τα απασχολούμενα κεφάλαια (Γκίκας, et. al. 2010, σελ:57). Η μελέτη της είναι σημαντική καθώς ενισχύει την ορθολογικότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων για στρατηγικά και επενδυτικά σχέδια της κάθε εταιρείας. Για τη Forthnet υπολογίστηκαν οι εξής δείκτες: Αποδοτικότητα Συνολικών Κεφαλαίων, Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Κυκλοφορούντος Ενεργητικού, Ποιότητα Λειτουργικών Ταμειακών Ροών και Ταμειακή Αποδοτικότητα Πωλήσεων.

3.3.3.1. Αποδοτικότητα Συνολικών Κεφαλαίων

Για τον υπολογισμό του δείκτη χρησιμοποιήθηκε ο τύπος (Γκίκας, et. al. 2010, σελ:58):

Αποδοτικότητα Συνολικών Κεφαλαίων = Κέρδη μετά Φόρων/ Συνολικό Ενεργητικό

Τα αποτελέσματα του υπολογισμού αυτού του δείκτη είναι αρνητικά, διότι τα συνολικά κεφάλαια δεν δημιούργησαν κέρδη, ο Όμιλος και τις τέσσερις χρήσεις είχε

ζημιές. Επίσης, ο δείκτης φαίνεται να αυξάνεται γεγονός που δικαιολογεί τις επενδύσεις στις οποίες έχει προβεί η επιχείρηση τις χρήσεις 2013-2014 και 2014-2015.

3.3.3.2. Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Κυκλοφορούντος Ενεργητικού

Για τον υπολογισμό του δείκτη χρησιμοποιήθηκε ο τύπος (Γκίκας, et. al. 2010, σελ:66):

Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Κυκλοφορούντος Ενεργητικού = Πωλήσεις/Κυκλοφορούν Ενεργητικό

Ο δείκτης αυτός αποτυπώνει την ικανότητα των στοιχείων του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού να δημιουργούν πωλήσεις. Παρατηρείται αύξηση του δείκτη μέσα στην τετραετία, η οποία θα αποτελούσε ιδιαίτερα θετικό χαρακτηριστικό εάν η αύξηση δεν ήταν αποτέλεσμα σημαντικής μείωσης του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού.

3.3.3.3. Ποιότητα Λειτουργικών Ταμειακών Ροών

Για τον υπολογισμό του δείκτη χρησιμοποιήθηκε ο τύπος (Γκίκας, et. al. 2010, σελ:80):

Ποιότητα ΤΡ(ΛΔ) = ΤΡ(ΛΔ)/Αποτέλεσμα Λειτουργιών

Εφόσον περιέχει τον όρο των ταμειακών ροών, κατανοούμε πως πρόκειται για ένα δυναμικό δείκτη που συγκρίνει μεγέθη που προσδιορίζονται με βάση το σύνολο της χρήσης (και δεν αποτελούν μια στιγμιαία αποτύπωση της τελευταίας μέρας). Επίσης, εκτός από τη μεταβλητότητα και αυτός ο δείκτης είναι αρνητικός που σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν είχε λειτουργικά κέρδη, παρά την προσπάθεια που κάνει με τις επενδύσεις. Παρατηρούμε πως ο δείκτης ακολουθεί την πορεία των ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες για αυτό και παρουσιάζει μεγάλη μεταβλητότητα.

3.3.3.4. Ταμειακή Αποδοτικότητα Πωλήσεων

Για τον υπολογισμό του δείκτη χρησιμοποιήθηκε ο τύπος:

Ταμειακή Αποδοτικότητα Πωλήσεων = ΤΡ(ΛΔ)/Πωλήσεις

Ο δείκτης αποτυπώνει το ποσοστό των πωλήσεων που μεταφράζονται απευθείας σε ταμειακές ροές, δηλαδή σε χρήματα που υπάρχουν στο ταμείο της επιχείρησης αφότου έχει εκπληρώσει το σύνολο των τρεχουσών υποχρεώσεων της. Ο δείκτης συνεχώς μειώνεται κυρίως από την αύξηση των ΤΡ(ΛΔ) (Γκίκας, et. al. 2010, σελ:61).

Οι τιμές του δείκτη είναι μέτριες προς άσχημες διότι είναι κάτω της μονάδας.

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ					
		2012	2013	2014	2015
Αποδοτικότητα	Συνολικών	-0,15293	-0,10209	-0,07873	-0,10875
Κεφαλαίων (Κέρδη μετά Φόρων/ Συνολικό Ενεργητικό)					
Κυκλοφοριακή	Ταχύτητα	2,357871	2,655008	2,638675	2,8544
Κυκλοφορούντος Ενεργητικού (Πωλήσεις/Κυκλοφ.Ενεργητικό)					
Ποιότητα	ΤΡ(ΛΔ)	-1,08116	-2,11235	-1,81934	-2,31059
(ΤΡ(ΛΔ)/Αποτέλεσμα Λειτουργιών)					
Ταμειακή	Αποδοτικότητα	0,198512	0,170505	0,138094	0,18314
Πωλήσεων (ΤΡ(ΛΔ)/Πωλήσεις)					

Στον Πίνακα 27 – Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας, παρουσιάζονται τα αριθμητικά αποτελέσματα των παραπάνω συμπερασμάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3^{ΟΥ}

Βιβλία:

- Γκίκας Χ. Δημήτριος, Παπαδάκη Ι. Αφροδίτη & Σιουγλέ Σ. Γεωργία, 2010, Ανάλυση Και Αποτίμηση Επιχειρήσεων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ.Μπένου
- Βασιλείου Δημήτριος & Ηρειώτης Νικόλαος, 2008, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Θεωρία & Πρακτική, Α' Έκδοση, Εκδοτικός Οίκος Rosili
- Παπάς Α. Αντώνιος, 2005, Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Παπάς Α. Αντώνιος, 2011, Χρηματοοικονομική Λογιστική, 3^η Έκδοση, Εκδόσεις Γ.Μπένου
- Brealey A. Richard, Myers C. Steward, Marcus J. Alan, 2001, Fundamentals of Corporate Finance, 3η Έκδοση, The Mc-Glaw Company Inc.

Ηλεκτρονικές Πηγές

- http://www.forthnet.gr/NewsList.aspx?a_id=3536 (Οικονομικά Στοιχεία)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4. ΘΕΩΡΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

4.1. Εισαγωγή

Στα πρώτα κεφάλαια της παρούσας εργασίας παρουσιάστηκε το προφίλ της Forthnet Α.Ε., παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν τα βασικά στοιχεία του Εξωτερικού και του Εσωτερικού της Περιβάλλοντος και αναγνωρίστηκαν οι Ευκαιρίες, οι Απειλές, τα Δυνατά και Αδύνατα στοιχεία της. Το πρώτο μέρος έκλεισε με μια σύντομη Ανάλυση των Οικονομικών Καταστάσεων για τις χρήσεις 2012, 2013, 2014, ώστε να αναδειχθούν τα ουσιαστικά οικονομικά στοιχεία που χαρτογραφούν την οικονομική κατάσταση της εξεταζόμενης επιχείρησης.

Το παρόν μέρος διαπραγματεύεται στοιχεία και θεωρίες που αφορούν την Οργάνωση της επιχείρησης. Βασικός άξονας είναι οι βασικές οργανωτικές θεωρίες και η οργανωσιακή συμπεριφορά και με ποιον τρόπο μπορούν αυτές να εφαρμοστούν και να επηρεάσουν τις καθημερινές διεργασίες της επιχείρησης. Βασικός στόχος αυτού του μέρους είναι να γίνει κατανοητό πως το θεωρητικό υπόβαθρο εφαρμόζεται στην πράξη και πως το θεωρητικό υπόβαθρο μπορεί να βελτιώσει την οργάνωση και τις εσωτερικές διαδικασίες. Αρχικά, θα παρουσιαστεί η έννοια του Προγραμματισμού με παράθεση του ορισμού του, των βασικών εννοιών του Λειτουργικού Προγραμματισμού, της διαδικασίας που ακολουθείτε, της χρησιμότητας και των αρχών του. Στη συνέχεια θα αναλυθεί η έννοια της Οργανωτικής Θεωρίας και θα μετρηθεί η αποτελεσματικότητά της μέσω του Μοντέλου των 7s της McKinsey. Έπειτα θα αναλυθούν οι Οργανωτικές Δομές και ο Σχεδιασμός τους. Το παρόν μέρος θα κλείσει με την παρουσίαση των σύγχρονων θεωριών της οργανωσιακής συμπεριφοράς, των βασικών μοντέλων που τη διέπουν και πως αυτά μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα και την προσαρμοστικότητα της εξεταζόμενης επιχείρησης. Βασικός στόχος είναι να αποδειχθεί με ποιον τρόπο μια οργανωτική αναδιοργάνωση, αρμονικά σχεδιασμένη μετά δυνατά και αδύνατα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και απόλυτα εναρμονισμένη με τους στόχους ανάπτυξης της.

4.2. Προγραμματισμός

4.2.1. Ορισμός

Ο Προγραμματισμός αποτελεί μία βασική έννοια στο χώρο του Μάνατζμεντ και έχει οριστεί και αναλυθεί από πολλούς επιστήμονες και απασχολεί τον χώρο των επιχειρήσεων εδώ και πολλά χρόνια. Παρά το γεγονός ότι αποτελεί μία αρκετά παλαιά έννοια συνεχίζει να είναι το βασικό και το πρώτο βήμα για τη δημιουργία μιας ορθής και αποτελεσματικής οργάνωσης. Η διαχρονικότητά του έγκειται στο γεγονός ότι με τον Προγραμματισμό οι επιχειρήσεις προσπαθούν να γεφυρώσουν το χάσμα μεταξύ της παρούσας κατάστασης και της μελλοντικής επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης (Μπουραντάς, 2002, σελ: 50).

Ως Προγραμματισμός ορίζεται η λειτουργία, όπου θεσπίζονται οι διαδικασίες μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις καθορίζουν ποια επιθυμούν να είναι η θέση τους στο μέλλον. Σε αυτό το στάδιο παίρνονται οι αποφάσεις για τα ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν, ποιες ενέργειες θα πρέπει να γίνουν και σε ποιο χρονικό διάστημα, για να επιτευχθούν οι μελλοντικοί στόχοι και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ουσιαστικά, ο Προγραμματισμός είναι ένα σύστημα αποφάσεων που προηγούνται και προσδιορίζουν τη συμπεριφορά της Οργάνωσης και των μελών της, είτε ομαδικά είτε ατομικά. Ο Προγραμματισμός ως εταιρική λειτουργία, συνήθως διαχωρίζεται σε στρατηγικό προγραμματισμό και τακτικό ή λειτουργικό προγραμματισμό (Μπουραντάς, ο.π., σελ: 50). Στο παρόν μέρος θα συνεχίζουμε να αναφερόμαστε στο λειτουργικό προγραμματισμό καθώς θα παρουσιαστεί η οργανωτική πλευρά της Forthnet, στο επόμενο μέρος που θα γίνει εκτενής αναφορά στη στρατηγική θα γίνουν αναφορές στο στρατηγικό προγραμματισμό.

Ο Λειτουργικός Προγραμματισμός περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες και τον χρονικό ορίζοντα που αυτές θα πρέπει να λάβουν χώρα, ώστε να επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι και οι μεσοπρόθεσμοι στόχοι. Ο τακτικός προγραμματισμός έχει άμεση σχέση με τον στρατηγικό προγραμματισμό, καθώς η επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων είναι βασική και αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη των μακροχρόνιων στρατηγικών στόχων (Μπουραντάς, ο.π., σελ: 50).

4.2.2. Βασικές Έννοιες Λειτουργικού Προγραμματισμού

Προκειμένου να γίνουν πιο κατανοητά τα θέματα του Προγραμματισμού και το πώς η συγκεκριμένη λειτουργία εφαρμόζεται στην εξεταζόμενη επιχείρηση, θα ακολουθήσει μία σύντομη αναφορά στις βασικές έννοιες που αφορούν τον Λειτουργικό Προγραμματισμό. Ουσιαστικά πρόκειται για μια σύντομη παρουσίαση των ενεργειών

που είναι απαραίτητες να γίνουν ώστε να επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Μπουραντάς,ο.π., σελ: 56-58. Οι συγκεκριμένες ενέργειες είναι τόσο ουσιώδεις όπου μπορούν να εφαρμοστούν από τις περισσότερες επιχειρήσεις και η Forthnet είναι μία από αυτές. Παρακάτω παρουσιάζονται αυτές οι βασικές ενέργειες:

- Στόχοι: Ίσως από τις πιο βασικές έννοιες του Προγραμματισμού, οι στόχοι είναι μελλοντικά αποτελέσματα προς επίτευξη. Είναι αναγκαίο να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ρεαλιστικοί και να είναι βασισμένοι και σχεδιασμένοι σύμφωνα με τις ικανότητες της επιχείρησης. Οι στόχοι μπορούν να αφορούν τόσο το σύνολο της επιχείρησης όσο και τις επιμέρους λειτουργίες της και τμήματά της.
- Προγράμματα Δράσης: Σε αυτά περιλαμβάνονται οι θεσπισμένοι στόχοι και οι απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να γίνουν και οι απαραίτητες αποφάσεις που είναι απαραίτητο να ληφθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι. Τα προγράμματα δράσης έχουν εφαρμογή κυρίως στα τμήματα μιας επιχείρησης, καθώς ορίζουν ποιοτικά, ποσοτικά και χρονικά τη λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων.
- Προϋπολογισμοί: Οι προϋπολογισμοί αφορούν την οικονομική πλευρά του προγραμματισμού. Ορίζουν πόσα χρήματα θα πρέπει να δαπανηθούν ή είναι σε θέση να διαθέσει ώστε να λάβουν χώρα τα προγράμματα δράσης. Περιλαμβάνουν όλα τα οικονομικά στοιχεία που αφορούν τα προγράμματα δράσης, όπως έξοδα, προβλεπόμενα έσοδα και κέρδη, δαπάνες και απαιτούμενα κεφάλαια.
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Business Plan): Αποτελεί μία ετήσια ή διετή έκθεση, όπου περιλαμβάνονται όλα τα προγράμματα δράσης με τον προϋπολογισμό τους και τους στόχους που πρόκειται να επιτευχθούν εάν όλα πραγματοποιηθούν ορθώς. Γενικότερα, είναι μία αρκετά λεπτομερή έκθεση που περιλαμβάνει τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν για την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων, όσο οι στόχοι προς επίτευξη γίνονται πιο μακροπρόθεσμοι τόσο αφαιρούνται λεπτομέρειες από το συγκεκριμένο σχέδιο.

Στον λειτουργικό προγραμματισμό, εκτός από τα παραπάνω, περιλαμβάνονται και οι πολιτικές, οι οποίες αποτελούν το συνδυαστικό κρίκο με το στρατηγικό σχεδιασμό. Ως πολιτικές ορίζονται οι γενικές αποφάσεις που πρέπει να παρθούν και να εφαρμοστούν, ώστε να επιτευχθούν τα προγράμματα δράσης αλλά και η μακροχρόνια στρατηγική. Οι

πολιτικές είναι υπεύθυνες να εναρμονίσουν τους βραχυχρόνιους στόχους με τους μακροχρόνιους, τα σχέδια δράσης με τις μακροχρόνιες στρατηγικές αποφάσεις και τον λειτουργικό με το στρατηγικό προγραμματισμό.

4.2.3. Γενική Διαδικασία Προγραμματισμού

Η διαδικασία του Προγραμματισμού είναι μία σύνθετη διαδικασία, η οποία δεν είναι τυποποιημένη και σταθερή για όλες τις επιχειρήσεις. Κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της ξεχωριστές ικανότητες, φιλοδοξίες, πόρους και αδυναμίες, κάτι που καθιστά την τυποποίηση της διαδικασίας προγραμματισμού ιδιαίτερα δύσκολη. Παρόλα αυτά από τη βιβλιογραφία του Μάνατζμεντ προκύπτει μία γενική διαδικασία, η οποία να είναι εφαρμόσιμη από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Συνεπώς για να πραγματοποιηθεί ο προγραμματισμός, στρατηγικός και λειτουργικός, απαιτείται η ερμηνεία των αξιών και των προσδοκιών των ομάδων της επιχείρησης, όπως οι μέτοχοι. Επιπλέον, είναι απαραίτητη η Ανάλυση του Εσωτερικού και του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της επιχείρησης ώστε να προσδιοριστούν τα δυνατά σημεία, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές (Μπουραντάς,ο.π., σελ: 58-59). Για την εξεταζόμενη επιχείρηση αυτές οι αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο του Κεφαλαίου 2^{ου}.

4.2.4. Χρησιμότητα και Αρχές του Προγραμματισμού

Το παραπάνω θεωρητικό πλαίσιο αναφέρθηκε και αναλύθηκε διότι η χρησιμότητά του είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Στη σημερινή εποχή και ειδικά στο τωρινό ελληνικό περιβάλλον, είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν τις δυνατότητες τους και να ορίσουν ποια επιθυμούν να είναι η μελλοντική τους θέση και πως θα πραγματοποιήσουν τα σχέδια δράσης για να πετύχουν τους στόχους τους. Συνεπώς ο προγραμματισμός αποτελεί μία κρίσιμη λειτουργία για τις επιχειρήσεις και η χρησιμότητά του είναι μεγάλη.

Αρχικά, με τον Προγραμματισμό μπορούν να προσδιοριστούν οι μελλοντικές κατευθύνσεις της επιχείρησης, οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν και οι αποφάσεις που είναι απαραίτητο να παρθούν. Έτσι, μπορεί να επιτευχθεί μια συνοχή στις δράσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, των ομάδων, των τμημάτων και γενικότερα της οργάνωσης. Ενώ ταυτόχρονα μπορεί να συντονίσει τις οργανωτικές δομές, τους εργαζομένους, τις υπόλοιπες λειτουργίες και δραστηριότητες προς μία κοινή κατεύθυνση. Επιπλέον, ο Προγραμματισμός βοηθάει στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, λόγω του προσδιορισμού των ιδιαίτερων ικανοτήτων της επιχείρησης, στην ορθολογική απόκτηση και κατανομή των πόρων και συμβάλλει στη

μείωση της αβεβαιότητας. Έκτος, από τις ικανότητες μπορούν να εντοπιστούν και οι αδυναμίες και τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει η επιχείρηση και επίσης συμβάλλει στον έλεγχο των αποτελεσμάτων και στη δημιουργία ενός αισθήματος επιτυχίας, αφού όλες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες των ομάδων και των ατόμων είναι συντονισμένες προς ένα σκοπό. Τέλος, συνολικός συντονισμός γεννάει ένα κλίμα συνεργασίας, πειθαρχίας, δράσης, ορθολογικής σκέψης και υπευθυνότητας (Μπουραντάς,ο.π., σελ: 59-60).

Η βασική θεωρία του Μάνατζμεντ, έχει καθορίσει κάποιες αρχές για τη λειτουργία του Προγραμματισμού. Για να είναι σε θέση ο προγραμματισμός ως διοικητική λειτουργία να αποδώσει τα μέγιστα δυνατά στην επιχείρηση και έχουν οι αποφάσεις και οι ενέργειες νόημα για τα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας, πρέπει να διέπεται από τις παρακάτω αρχές:

- Αρχή της Ελαστικότητας: Ο Προγραμματισμός όσο σωστά και ορθολογικά και αν είναι σχεδιασμένος, βασίζεται σε υποθέσεις, προβλέψεις, πιθανότητες και παραδοχές. Το μέλλον είναι αβέβαιο και απροσδιόριστο, για αυτό το λόγο τα σχέδια δράσης δεν θα πρέπει να είναι απόλυτα αλλά να προσαρμόζονται όσο είναι δυνατόν στα έκτακτα και μη προβλεπόμενα γεγονότα ή καταστάσεις. Είναι υψίστης σημασία να καθορίζονται σενάρια για κάθε σχέδιο δράσης, ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση έγκαιρα να προσαρμοστεί στις καταστάσεις.
- Αρχή της διόρθωσης: Το επιχειρησιακό πρόγραμμα δεν είναι μόνιμο και απόλυτα δεσμευτικό. Η θεωρία απέχει πάρα πολύ από την πράξη, για αυτό το λόγο πρέπει να παρακολουθείται σε συνεχή βάση και να προσαρμόζεται όταν τα δεδομένα αλλάζουν και όταν παρατηρούνται διαφορές από τα προκαθορισμένα.
- Αρχή της χρονικής δέσμευσης: Ο Προγραμματισμός ουσιαστικά είναι μία σειρά από ενέργειες και σχέδια δράσης τα οποία πρέπει να τηρούνται όσον αφορά τη χρονική τους δέσμευση. Οι υπεύθυνοι υλοποίησης όλων αυτών των δράσεων πρέπει να είναι εξαιρετικά δεσμευτικοί στον χρονισμό. Είναι ιδιαίτερης σημασίας να τηρούνται οι χρόνοι στα σχέδια διότι τα αποτελέσματα επέρχονται σταδιακά και έπειτα από μία σειρά δράσεων οι οποίες πρέπει να πραγματοποιούνται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα.

Η παραπάνω ανάλυση είναι σε θεωρητικό και ακαδημαϊκό επίπεδο, όμως έχει εφαρμοστεί ευρέως από τις επιχειρήσεις, συνειδητά ή εν αγνοία τους. Στην περίπτωση της Forthnet ο Προγραμματισμός φαίνεται να είναι μία από τις σημαντικότερες

εταιρικές λειτουργίες. Ο κύριος λόγος που η εξεταζόμενη επιχείρηση λειτουργεί με βάση τον Προγραμματισμό, είναι κυρίως η πολυπλοκότητα των διαδικασιών της. Είναι μία εταιρεία, η οποία έχει πολλά καταστήματα ως franchise σε ολόκληρη την Ελλάδα και παρέχει διάφορα πακέτα υπηρεσιών τηλεφωνίας και δορυφορικής τηλεόρασης. Προκειμένου να είναι σίγουρη η ανώτατη διοίκηση, ότι όλη η εταιρεία θα λειτουργήσει σύμφωνα με τα προβλεπόμενα, είναι πολύ σημαντικό να λειτουργεί βάσει προγραμματισμού και σε συμφωνία με τις αρχές του. Το γεγονός ότι η Forthnet έχει μία συγκεκριμένη οργάνωση, διαδικασίες και στρατηγική, δείχνει ότι είναι μία εταιρεία που έχει εφαρμόσει σε κάποιο βαθμό όλα τα παραπάνω και για αυτό το λόγο παρά τα οικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζει στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, παραμένει μία από τις σημαντικότερες επιχειρήσεις στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

4.3. Οργανωτική Θεωρία

Η Οργανωτική Θεωρία περιέχει και αναλύει όλα εκείνα τα μοντέλα, τις διαδικασίες και τις λειτουργίες που ορίζουν και διαμορφώνουν την οργάνωση μιας επιχείρησης. Αποτελεί ένα ιδιαίτερα ευρύ και περίπλοκο αντικείμενο καθώς διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, όμως ένα από τα βασικά της στοιχεία είναι η αποτελεσματικότητα της Οργάνωσης (Μπουραντάς,ο.π., σελ: 85). Παραπάνω, αναφερθήκαμε σε σχέδια δράσης και Προγραμματισμό, στο παρόν κομμάτι θα παρουσιάσουμε το κατά πόσο η οργάνωση της Forthnet είναι αποτελεσματική. Για αυτό το σκοπό θα χρησιμοποιήσουμε το εργαλείο των 7s της McKinsey.

4.3.1. Αποτελεσματικότητα Οργάνωσης -7s της McKinsey

Το συγκεκριμένο μοντέλο αναπτύχθηκε από τη γνωστή συμβουλευτική εταιρεία, με σκοπό να προσδιοριστούν οι βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Σύμφωνα με το μοντέλο η αποτελεσματικότητα μπορεί να προσδιοριστεί μέσα από επτά κατηγορίες παραγόντων, οι οποίες είναι αλληλένδετες μεταξύ τους και ορθολογικός σχεδιασμός τους μπορεί να οδηγήσει σε επιτυχημένες πρακτικές. Οι επτά κατηγορίες παραγόντων είναι : η Στρατηγική (Strategy), η Οργανωτική Δομή (Structure), τα Συστήματα (Systems), οι Ικανότητες (Skills), το Προσωπικό (Staff), το Στυλ Διοίκησης (Style) και οι Απώτεροι Στόχοι-Κοινές Αξίες (Superordinate Goals and Shared Values) (Μπουραντάς,ο.π., σελ: 92-94).

4.3.1.1. Στρατηγική (Strategy)

Στη συγκεκριμένη περίπτωση και για τα πλαίσια του μοντέλου, ως στρατηγική ορίζεται ως η γενική πορεία και οι επιλογές που θα την οδηγήσουν στην επίτευξη των μακροχρόνιων στρατηγικών της στόχων. Τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα τοποθετηθεί στο επιχειρησιακό περιβάλλον στο μέλλον, θα καταναείμει τους πόρους της και θα δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γενικά, συνδέεται με όλες τις σημαντικές αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν για τη μακροχρόνια πορεία της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, για την εξεταζόμενη επιχείρηση η παρούσα στρατηγική που εφαρμόζει ώστε να είναι ανταγωνιστική είναι αυτή της ηγεσίας κόστους. Βασικός προσανατολισμός της επιχείρησης μέσα στην ιστορία της ήταν να προσφέρει στους πελάτες της όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένα πακέτα σταθερής τηλεφωνίας, ίντερνετ και ψυχαγωγίας σε προνομιακές τιμές. Είναι γεγονός ότι ένα χρόνο πριν, το οικονομικό έτος 2014-2015, η Forthnet ήταν ο κυρίαρχος της αγοράς έχοντας σημαντικό ανταγωνιστικό στρατηγικό πλεονέκτημα, καθώς σε αρκετά μεγάλο βαθμό έκανε στρατηγική διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους. Η εταιρεία είχε στο προϊόντικό της χαρτοφυλάκιο ολοκληρωμένες υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας, ίντερνετ και δορυφορικής τηλεόρασης, τη στιγμή που ο κύριος ανταγωνιστής (ο ΟΤΕ), μόλις είχε αρχίσει να μπαίνει στην αγορά της ψηφιακής δορυφορικής τηλεόρασης. Βέβαια, μετά την ενοποίηση των brands ΟΤΕ και Cosmote, η εξεταζόμενη επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει μία νέα στρατηγική πρόκληση, καθώς επί της ουσίας έχει χάσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Ο κύριος λόγος είναι ότι ο ΟΤΕ, προσφέρει πλέον ένα ολοκληρωμένο πακέτο επικοινωνίας και ψυχαγωγίας με κινητή και σταθερή τηλεφωνία, ίντερνετ και δορυφορική ψηφιακή τηλεόραση. Όλα αυτά χωρίς να χάσει το πλεονέκτημά του ότι κατέχει την ιδιοκτησία του τις υποδομές στον ελλαδικό χώρο.

Η πρόκληση που έχει να αντιμετωπίσει η εξεταζόμενη επιχείρηση είναι να ανακάμψει από την οικονομική δυσχερή θέση που έχει βρεθεί και να προβεί στις αντίστοιχες ενέργειες, ώστε να αναδιοργανώσει τη στρατηγική της και συνεπώς τις διαδικασίες, τον προγραμματισμό της και τους μακροχρόνιους στόχους της. Στο επόμενο μέρος της παρούσας εργασίας, αναλύονται διεξοδικά τα θέματα που αφορούν τη στρατηγική, παρουσιάζονται δύο σύγχρονες θεωρίες στρατηγικού σχεδιασμού και προτείνονται τρεις νέες στρατηγικές κατευθύνσεις που θα οδηγήσουν τη Forthnet στην ανάπτυξη.

4.3.1.2. Οργανωτική Δομή (Structure)

Η Οργανωτική Δομή περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες και τις λειτουργίες που καθορίζουν την οργάνωση μιας επιχείρησης. Εν συντομία, περιλαμβάνει το οργανωτικό μοντέλο, τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων, τις σχέσεις της εταιρείας με το περιβάλλον της, τα τμήματά της, τις σχέσεις εξουσίας μέσα στα τμήματα και τα ιεραρχικά επίπεδα και τους μηχανισμούς συντονισμού και ελέγχου.

Αναλύοντας το οργανόγραμμα (βλ. Σχήμα μέρος 1ο), η εξεταζόμενη επιχείρηση έχει ένα πολύ συγκεκριμένο και συγκροτημένο σύστημα διοίκησης, με ξεκάθαρα ιεραρχικά επίπεδα, τμήματα και ρόλους. Στην κορυφή του Οργανογράμματος βρίσκεται το Διοικητικό Συμβούλιο, από το οποίο προέρχονται όλες οι κεντρικές αποφάσεις, που αφορούν κυρίως θέματα επιχειρησιακού στρατηγικού σχεδιασμού. Στο επόμενο επίπεδο βρίσκεται ο Διευθύνων Σύμβουλος, ενώ ανάμεσα στο Διοικητικό Συμβούλιο και στο Διευθύνων Σύμβουλο, βρίσκεται επικουρικά η Ελεγκτική Επιτροπή και ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου, όπου ο ρόλος του είναι ιδιαίτερα σημαντικός και αναγκαίος καθώς η Forthnet είναι μία εισηγμένη επιχείρηση στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Έπειτα ακολουθούν οι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού και Εταιρικής Επικοινωνίας και ο Ανώτερος Διευθυντής Νομικών & Ρυθμιστικών Θεμάτων. Στη συνέχεια του οργανογράμματος βρίσκονται οι Διευθυντές, οι οποίοι έχουν να κάνουν με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, όπως ο Γενικός Διευθυντής Περιεχομένου και Πλατφόρμας, και αυτοί που έχουν να αντιμετωπίσουν ζητήματα ιδιαίτερης φύσης, όπως ο Ανώτερος Διευθυντής Εξυπηρέτησης Πελατών. Από το σχήμα, όπου περιγράφεται η Οργανωσιακή Δομή διοικητικά, είναι εμφανές το γεγονός ότι η Forthnet έχει μία στιβαρή δομή, με αρκετά ιεραρχικά επίπεδα (πέντε στο σύνολο) και μεγάλο εύρος ελέγχου καθώς από το Οργανόγραμμα διακρίνονται αρκετές διοικητικές θέσεις. Επιπλέον, η Τμηματοποίηση που έχει επιλέξει η εταιρεία δεν είναι καθόλου συμβατική, αλλά είναι κατασκευασμένη με τέτοιο τρόπο, ώστε να δίνεται έμφαση στις λειτουργίες, τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες που την ενδιαφέρουν άμεσα.

4.3.1.3. Συστήματα (Systems)

Στη σύγχρονη εποχή, όπου οι πληροφορίες και η γνώση έχουν έναν ιδιαίτερα μεγάλο όγκο και η διαχείριση τους αντίστοιχα σημαντική. Έτσι, οι περισσότερες επιχειρήσεις που επιθυμούν να εκμεταλλεύονται την συνεχή αύξηση των πληροφοριών και να εκσυγχρονίσουν την οργάνωση τους, έχουν επενδύσει σε συστήματα διαχείρισης των διαδικασιών. Τα συγκεκριμένα συστήματα υποστηρίζουν όλες τις εσωτερικές

διαδικασίες, όπως τη διαχείριση πόρων ή την οργάνωση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Η Forthnet έχει επιλέξει, ίσως το κορυφαίο σύστημα ERP στον κόσμο, αυτό της SAP. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα είναι από τα πιο καινοτομικά στην αγορά και μπορεί να καλύψει τις περισσότερες ανάγκες των σύγχρονων επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα στην περίπτωση της εξεταζόμενης επιχείρησης, η οποία λειτουργεί βάσει καταστημάτων δικαιοχρησίας, η συνεχή παρακολούθηση, οργάνωση, προγραμματισμός και έλεγχος των διαδικασιών σε πραγματικό χρόνο έχει πολύ μεγάλη σημασία. Για να είναι σίγουρη η κεντρική διοίκηση, να ελέγχει και να εξασφαλίζει ότι όλα τα καταστήματα ακολουθούν τις προβλεπόμενες εργασίες ενισχύει τη σημαντικότητα αυτών των συστημάτων διαχείρισης. Ένας άλλος λόγος που τα συστήματα αυτά είναι σημαντικά, είναι το γεγονός ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως στρατηγικά εργαλεία προγραμματισμού. Στην περίπτωση της Forthnet, μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτό το σύστημα και ως ενίσχυση στη λήψη αποφάσεων της κεντρικής διοίκησης, διότι το χαρακτηριστικό αυτών των συστημάτων είναι η γρήγορη και σε πραγματικό χρόνο εξαγωγή συμπερασμάτων και συγκεντρωτικών στοιχείων. Με την άμεση πληροφόρηση μπορεί η Διοίκηση, αλλά και ο οποιοσδήποτε, να ελέγχει τις εργασίες του και να προβαίνει στις απαιτούμενες διορθωτικές κινήσεις.

4.3.1.4. Ικανότητες (Skills)

Οι Ικανότητες αφορούν τις ικανότητες και τα προσόντα των ανθρώπων. Ουσιαστικά, ως Ικανότητες σε αυτή τη φάση ορίζονται τι μπορούν να κάνουν και να προσθέσουν στην επιχείρηση το ανθρώπινο δυναμικό και γενικά τα δυνατά στοιχεία της επιχείρησης.

Δεδομένου ότι η εξεταζόμενη επιχείρηση έχει Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι βασική ένδειξη ότι η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό της. Ο άνθρωπος παράγοντας είναι αυτός που θα υλοποιήσει το σχεδιασμό της ανώτερης διοίκησης, καθώς επίσης είναι αυτός που έχει άμεση σχέση και επικοινωνία με τον τελικό πελάτη. Έτσι, πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό να κατέχει όλες αυτές τις Ικανότητες, ώστε να ενισχύει τη στρατηγική της επιχείρησης και να μην αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα προς τη λειτουργία της επιχείρησης. Η προστιθέμενη αξία που λαμβάνει η Forthnet από τους εργαζομένους της μπορεί να είναι πολύ μεγάλη και πολύ σημαντική, σε περιόδους όπως αυτή που ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος, οι ιδιαίτερες ικανότητες του προσωπικού και της επιχείρησης συνολικά είναι βασική

δύναμη διαφοροποίησης. Οι Ικανότητες της επιχείρησης και τα Δυνατά της σημεία έχουν αναλυθεί στο Κεφάλαιο 2^ο, της παρούσας εργασίας στην Ανάλυση SWOT.

4.3.1.5. Προσωπικό (Staff)

Ο παράγοντας αυτός αναλύει το τμήμα των ανθρώπινων πόρων. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ίσως έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες, διότι παρά τα σύγχρονα συστήματα όλες οι σημαντικές και καθοριστικές αποφάσεις παίρνονται από ανθρώπους. Για αυτό το λόγο η παρακίνηση, η οργάνωση, η νοοτροπία, οι στάσεις και η ενδυνάμωση τους είναι από τα πιο κρίσιμα στοιχεία στην οργάνωση.

Η Forthnet παρουσιάζει μία ιδιαιτερότητα, το γεγονός ότι έχει ένα μεγάλο Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, όπου οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι συνεχώς παρακινημένοι και ευχαριστημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον, για να διασφαλιστεί ότι δεν θα υπάρξουν διαρροές ανθρώπινου δυναμικού που κατέχουν σημαντική τεχνογνωσία και γνώσεις για την υψηλή τεχνολογία που εφαρμόζει η Forthnet τις υπηρεσίες της. Όπως, προαναφέρθηκε η εταιρεία έχει ένα ξεχωριστό Τμήμα που ασχολείται αποκλειστικά με τα θέματα που αφορούν τη διοίκηση των ανθρώπων της. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί για τη Forthnet, η οποία είναι μια εταιρεία που προσπαθεί συνεχώς να αναπτύσσεται και η εργασία των ανθρώπινων πόρων της είναι έντασης εργασίας, βασικό άξονα ώστε να συνεχίσει την καινοτόμα δραστηριότητά της. Λόγω, ότι οι εργαζόμενοι της έχουν να αντιμετωπίσουν δύσκολες και απαιτητικές συνθήκες, προκειμένου η εταιρεία να εξασφαλίσει το μικρότερο δυνατόν ποσοστό παραιτήσεων και ταυτόχρονα να διασφαλίσει την όσο δυνατόν μεγαλύτερη απόδοση, φροντίζει ώστε το προσωπικό της να εργάζεται σε εξαιρετικές συνθήκες και του παρέχει σημαντικά προνόμια. Επιπλέον, η εξεταζόμενη επιχείρηση είναι μία επιχείρηση, η οποία έχει ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα την ανάπτυξη τεχνολογικών καινοτομιών, γεγονός που δημιουργεί την ανάγκη για συνεχή ενημέρωση και κατάρτιση των ανθρώπων της. Κάθε χρόνο δαπανάται ένα αρκετά μεγάλο ποσό, ώστε να εξασφαλιστεί ότι ο κάθε εργαζόμενος θα καταρτίζεται πάνω στη δουλειά του για να αναπτυχθούν οι δεξιότητες του και εν συνεχεία να παράγουν καινοτομικές ιδέες που θα ακολουθήσουν την ανάπτυξη της επιχείρησης.

4.3.1.6. Στυλ Διοίκησης (Style)

Ο τρόπος με τον οποίο ασκείται και εκδηλώνεται το Μάνατζμεντ επιδρά στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης της επιχείρησης. Η συμπεριφορά και ο ρόλος των

διοικητικών στελεχών και ο τρόπος που ηγούνται και διαχειρίζονται την εξουσία, καθορίζουν τα συλ Διοίκησης. Τα συλ Διοίκησης προσδιορίζουν και καθορίζουν άμεσα τους υπόλοιπους παράγοντες του μοντέλου και συνεπώς επηρεάζουν άμεσα και την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.

Για την εξεταζόμενη επιχείρηση, η οποία όπως φαίνεται και από το Οργανόγραμμα της έχει επενδύσει στη χρήση πολλών Διοικητικών Στελεχών και η Οργάνωσή της αποτελεί ένα κλασσικό Γραφειοκρατικό Μοντέλο. Δεδομένου ότι η Forthnet είναι μία εταιρεία η οποία ενδιαφέρεται τόσο για την ικανοποίηση των ανθρώπων της, που τους θεωρεί αναπόσπαστο κομμάτι του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, όσο και για τη συνεχή ανάπτυξη της. Για αυτό το λόγο, το Συλ διοίκησης που φαίνεται να επιλέγεται είναι το Δημοκρατικό, το οποίο επικεντρώνεται στην ανάπτυξη με την ενεργή συμμετοχή των ανθρώπινων πόρων. Τα Διοικητικά Στελέχη φροντίζουν να συμπεριλαμβάνουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων τις ιδέες των εργαζομένων, προκειμένου να συμβάλλουν όσο το δυνατό περισσότερο στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

4.3.1.7. Απώτεροι Στόχοι- Κοινές Αξίες (Superordinate Goals and Shared Values)

Σε αυτόν τον παράγοντα περιλαμβάνονται οι κοινές αξίες που διέπουν τον οργανισμό και η κουλτούρα. Έννοιες, όπως αυτής της κουλτούρας και του κοινού φρονήματος και ευθύνης μέσα στην επιχείρηση είναι εξαιρετικά σημαντικές για τους σύγχρονους οργανισμούς. Όπως θα αναφερθεί και παρακάτω στα σύγχρονα οργανωσιακά μοντέλα όπου η δομή σιγά σιγά αποδομείται και γίνεται επίπεδη και με τους οργανισμούς να γίνονται παγκόσμιοι και συνεχώς μεγαλύτεροι, είναι πάρα πολύ κρίσιμο να υπάρχει ένα κοινό σημείο αναφοράς για όλους τους εργαζόμενους, τα στελέχη κλπ. Αυτός ο παράγοντας προσδιορίζει όλα εκείνα τα σημεία που κάνουν το ανθρώπινο δυναμικό μία ομάδα που εργάζεται υπό συγκεκριμένους κανόνες και διαδικασίες με κοινούς στόχους.

Η Forthnet, παρουσιάζεται ως μία επιχείρηση με ισχυρή κουλτούρα και αξίες, γεγονός που διαφαίνεται στον τρόπο με τον οποίο φροντίζει τα άτομα της να έχουν κοινούς στόχους, οι οποίοι θα είναι απόλυτα εναρμονισμένοι με τους στόχους της επιχείρησης. Παρόλο που χρησιμοποιεί μία παραδοσιακή οργανωτική δομή, οι αξίες και η κουλτούρα της είναι ισχυρά στοιχεία της καθημερινής λειτουργίας της.

Συμπερασματικά, η Forthnet παρουσιάζεται να έχει μία Οργάνωση, η οποία είναι πολύπλοκη και έχει βασιστεί στις παραδοσιακές αρχές της Οργανωτικής Θεωρίας,

όμως λειτουργεί προς το συμφέρον της. Το μειονέκτημα που μπορεί να παρουσιάσει αυτός ο τύπος οργάνωσης, είναι ότι εμποδίζει τη γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία, καθώς επίσης και την ομαλότερη ροή πληροφορίας και ιδεών σε όλα τα κλιμάκια της επιχείρησης. Συνοψίζοντας, η οργάνωση της επιχείρησης είναι και θα παραμείνει αποτελεσματική, εφόσον η ανώτερη διοίκηση επιθυμεί να επιτύχει τον όσο δυνατό καλύτερο έλεγχο από αυτή. Στην περίπτωση, όμως που η επιχείρηση επιθυμήσει να γίνει ακόμη περισσότερο καινοτομική ή αναδιοργάνωση ή η χρήση πιο σύγχρονων τεχνικών/θεωριών, σε συγκεκριμένα τμήματα κλειδιά είναι μονόδρομος.

4.3.2. Οργανωτικές Δομές Και Οργανωτικός Σχεδιασμός

Ο Οργανωτικός Σχεδιασμός αποτελεί μία έννοια, η οποία εκφράζει τη διαδικασία διαμόρφωσης των Οργανωτικών Δομών. Ως οργανωτικές δομές ορίζονται όλα τα μέρη της οργάνωσης και οι μεταξύ τους σχέσεις. Η διαδικασία διαμόρφωσης των δομών αυτών διέπονται από αποφάσεις η οποίες αφορούν τον αριθμό και τη μορφή των μερών της οργάνωσης και των σχέσεων τους. Με λίγα λόγια ο οργανωτικός σχεδιασμός περιλαμβάνει (Μπουραντάς,ο.π., σελ: 96-99):

- Τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας μίας επιχείρησης
- Την τμηματοποίηση των θέσεων εργασίας με συγκεκριμένα κριτήρια (ανά δραστηριότητα, προϊόν-υπηρεσία)
- Τον καθορισμό του εύρους της διοίκησης, που αφορά τον αριθμό των προϊσταμένων ανά ομάδα εργαζομένων
- Τον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας μεταξύ των θέσεων εργασίας και των υπευθύνων
- Την διαμόρφωση των μηχανισμών ολοκλήρωσης και συντονισμού μεταξύ των τμημάτων της οργάνωσης.

4.3.3. Μοντέλα Οργανωτικών Δομών

Κάθε επιχείρηση έχει υιοθετήσει συγκεκριμένες οργανωτικές διαδικασίες, οι οποίες μπορούν να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Η επιστήμη του Μάνατζμεντ σε μία προσπάθεια να κατηγοριοποιήσει όλες τις οργανωτικές διαδικασίες, όρισε κάποιους γενικούς τύπους οργανώσεων και μοντέλα οργανωτικών δομών (Μπουραντάς,ο.π., σελ: 101).

Ένα από τα πιο δημοφιλή και παλαιά μοντέλα είναι το Γραφειοκρατικό Μοντέλο, το οποίο εφαρμόζεται από τις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και μάλιστα μία μορφή του εφαρμόζεται και από την εξεταζόμενη εταιρεία τη Forthnet. Το γραφειοκρατικό μοντέλο περιλαμβάνει μία σειρά από αρχές, που έχουν οριστεί από τον Weber και οι οποίες θα πρέπει να ακολουθούνται ώστε η οργάνωση της επιχείρησης να είναι αποτελεσματική. Οι βασικές και ιδανικές αρχές του μοντέλου περιλαμβάνουν, την εξειδίκευση της εργασίας, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από τη διαίρεση της εργασίας με σκοπό η κάθε θέση να καταλαμβάνεται από έναν υπεύθυνο οποίος θα γνωρίζει πάρα πολύ καλά τη δουλειά. Η δεύτερη αρχή έχει να κάνει με την τυποποίηση της εργασίας και προτείνει τη θέσπιση και την τήρηση ενός συστήματος κανόνων και προτύπων, με σκοπό την εκτέλεση των εργασιών και των λειτουργιών με ένα συγκεκριμένο και προκαθορισμένο τρόπο. Η επόμενη αρχή έχει σχέση με την ιεραρχία και την εξουσία, καθώς προτείνει τη δημιουργία αρκετών ιεραρχικών επιπέδων και επιβάλλει την αναφορά της κατώτερης θέσης στην ανώτερη. Οι κανόνες και η τήρηση της ιεραρχίας, είναι απαραίτητο να τηρούνται σχεδόν με ευλάβεια από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα οποία πρέπει να κρατούν απόσταση από τους υπόλοιπους εργαζομένους, ώστε να διατηρούνται οι ιεραρχικές δομές. Οι αρχές του μοντέλου ολοκληρώνονται με την τυπικότητα σε όλα τα ιεραρχικά στάδια και ως μοναδικό κριτήριο για να αποκτήσει πιο υψηλή θέση είναι οι τεχνικές του ικανότητες (Μπουραντάς,ο.π., σελ: 101-103).

Το γραφειοκρατικό μοντέλο συνοπτικά, υποστηρίζει ότι η αυστηρότητα, η τήρηση των διαδικασιών και την τυποποίηση και αποστασιοποίηση της διοίκησης, μπορούν να κάνουν την οργάνωση πιο αποδοτική. Για όλους τους παραπάνω λόγους, η δομή της εξουσίας, η οποία εκφράζει τον έλεγχο και την τυπικότητα μέσα στην επιχείρηση, προσδιορίζονται μέσα στην οργάνωση της επιχείρησης τρία είδη (πηγές) εξουσίας. Τη νόμιμη εξουσία, η οποία προκύπτει μέσα από τους κανόνες και τις διαδικασίες της εταιρείας. Την παραδοσιακή εξουσία, η οποία προκύπτει μέσα από τη κουλτούρα, τα πιστεύω και τις αξίες της επιχείρησης, όπως επίσης και από τις παραδόσεις που προέρχονται από τη κοινωνική θέση αυτού που ασκεί εξουσία. Η τρίτη και τελευταία δομή εξουσίας είναι η χαρισματική εξουσία, η οποία προκύπτει από τι ιδιαίτερες ικανότητες των ανθρώπων που ασκούν εξουσία, αυτή η δομή εκφράζει την προσωπική εξουσία που μπορεί να διακρίνει ένα διοικητικό έλεγχο. Το γραφειοκρατικό μοντέλο στηρίζει ότι η έκφανση εξουσίας, η οποία φέρνει ουσιαστικά αποτελέσματα στην οργάνωση της επιχείρησης, είναι η νόμιμη εξουσία και η τυπικότητα και η αυστηρότητα που την χαρακτηρίζει. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η χαρισματική εξουσία που συνδέεται άμεσα με την έννοια της ηγεσίας και η

μετεξέλιξη της οδήγησε στα πιο συμπεριφορικά και σύγχρονα μοντέλα οργάνωσης τα οποία θα αναλυθούν παρακάτω.

Συμπερασματικά για τη Forthnet, όπως αναφέρθηκε και στην Ανάλυση των 7s της McKinsey, έχει μία τυπικά παραδοσιακή οργάνωση με ξεκάθαρη δομή και διαδικασίες, όπου τα διοικητικά στελέχη έχουν την τυπική και νόμιμη εξουσία. Παρόλα αυτά, λόγω της ιδιαιτερότητας της επιχείρησης για συνεχή ανάπτυξη τεχνολογικά καινοτομικών ιδεών, οδήγησε στην υιοθέτηση ενός Δημοκρατικού στυλ διοίκησης. Το ανθρώπινο δυναμικό και η ανάπτυξή του είναι πολύ σημαντικά καθώς μέσα από την ανάπτυξη και τη συμμετοχή των ανθρώπων στη λήψη αποφάσεων, διασφαλίζεται η καινοτομικότητα.

4.4. Συμπεριφορικά Μοντέλα

Καθώς, η επιστήμη του Μάνατζμεντ αναπτυσσόταν, και συνεχίζει να αναπτύσσεται, και οι ανάγκες των επιχειρήσεων αλλάζουν άρχισαν να μελετώνται και να δημιουργούνται συμπεριφορικά μοντέλα οργάνωσης με κύριο χαρακτηριστικό τους τον ανθρωποκεντρισμό. Τα συγκεκριμένα μοντέλα δίνουν έμφαση στις ψυχολογικές και κοινωνικές διαστάσεις των ανθρώπων που απασχολούνται στην επιχείρηση παρά με τις συγκεκριμένες διαδικασίες και κανονισμούς. Βασικός σκοπός της ανάλυσης είναι να εξαχθούν πληροφορίες και προτάσεις, ώστε η εξεταζόμενη επιχείρηση να εκσυγχρονίσει και να βελτιώσει τη βαριά γραφειοκρατική της οργάνωση.

4.4.1. Τεχνολογία και Οργανωτικές Δομές

Οι ανάγκες των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι πολλές και συνεχώς αυξανόμενες, και τα τεχνολογικά επιτεύγματα εάν χρησιμοποιηθούν σωστά μπορούν να αποτελέσουν έναν πολύ σημαντικό σύμμαχο. Οι οργανωτικές δομές, ειδικά σε επιχειρήσεις πολυεθνικές και με μεγάλο αριθμό εργαζομένων, παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, είναι άρρητα συνδεδεμένες και εξαρτημένες με την τεχνολογία. Η οργάνωση και τα τμήματα έχουν άμεση σχέση με την τεχνολογία και μπορούν να επωφεληθούν από αυτή. Η τεχνολογία των τμημάτων μιας επιχείρησης, συνήθως διαφέρει από τμήμα σε τμήμα. Κάθε τμήμα ανάλογα με τους σκοπούς που εξυπηρετεί χρησιμοποιεί και διαφορετική τεχνολογία. Τα τελευταία χρόνια πολλές εταιρείες έχουν επενδύσει σε λογισμικά προγράμματα, ώστε να ελέγχουν και να οργανώνουν τις διαδικασίες τους. Όσο μεγαλώνει μια επιχείρηση έχει τόσο και μεγαλύτερη ανάγκη για να ελέγχει, εκσυγχρονίζει και να προσαρμόζει τις διαδικασίες όταν είναι απαραίτητο σε

πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Η εσωτερική διαχείριση των οργανωτικών δομών αποτελέσματα είναι αναγκαίο να υποστηριχθεί από ένα σύγχρονο Πρόγραμμα CRM. Τα οφέλη που προσδίδουν σε μία επιχείρηση τέτοιου είδους προγράμματα είναι πολλαπλά και ενισχύουν τη βελτίωση των καθημερινών διαδικασιών, αλλά και τη μακροχρόνια επιχειρησιακή πολιτική και στρατηγική της επιχείρησης. Το CRM (Customer Relations Management) ορίζεται ως μια σειρά από κανόνες, συστήματα και τεχνολογίες πληροφορικής που έχουν ως σκοπό την αυτοματοποίηση και την αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών, που είναι προσανατολισμένες προς την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Οι τρέχουσες απαιτήσεις για τις σύγχρονες επιχειρήσεις απαιτούν την ορθότερη και αποτελεσματικότερη διαχείριση της συνεχώς αυξανόμενης πληροφορίας και την αποδοτικότερη επεξεργασία της. Τα συγκεκριμένα προγράμματα μεταξύ άλλων διατηρούν και μία εξαιρετικά μεγάλη, αναλυτική και δυναμική βάση δεδομένων (Database), η οποία είναι προσβάσιμη στους χρηστές ανά πάσα στιγμή.

Κάθε ένα κομμάτι από τα παρακάτω θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε ένα βαθμό σε ξεχωριστό τμήμα της εξεταζόμενης επιχείρησης. Βέβαια, η εξεταζόμενη επιχείρηση έχει στην κατοχή ένα εξαιρετικά σύγχρονο και ευέλικτο εργαλείο εσωτερικής διαχείρισης. Αυτό που προτείνεται, είναι η όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του και αξιοποίηση των ωφελειών και βελτιώσεων που μπορεί να της προσφέρει.

Ιδιαίτερα για το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, η χρήση της τεχνολογίας είναι πολύ σημαντική. Η υποστήριξη που μπορεί να προσφέρει ένα Σύστημα εσωτερικής διαχείρισης στο συγκεκριμένο τμήμα είναι υψίστης σημασίας καθώς μπορεί να διασφαλίσει ότι οι τεχνολογικές ιδέες και καινοτομίες θα επικοινωνούνται αποτελεσματικά σε ολόκληρο το τμήμα, αλλά θα είναι και άμεσα διαθέσιμες σε ολόκληρη την επιχείρηση.

4.4.2 Μαθησιακή Οργάνωση

Ως Μαθησιακή Οργάνωση, σύμφωνα με τον P.Senge, ορίζεται *«η οργάνωση όπου οι άνθρωποι συνεχώς επεκτείνουν την ικανότητά τους να δημιουργούν αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου νέοι και δημιουργικοί τρόποι σκέψης καλλιεργούνται, όπου συλλογικές προσδοκίες και αξιώσεις εκφράζονται ελεύθερα, όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν σε συνεργασία και συνεχώς ανακαλύπτουν*

πως αυτοί δημιουργούν την πραγματικότητα και πως μπορούν να την αλλάξουν». Συνεπώς, μια οργάνωση χαρακτηρίζεται ως μαθησιακή ,όταν επιλέγει μέσα από μαθησιακές διαδικασίες, ατομικές ή συλλογικές, με σκοπό να δημιουργήσει μία κοινή γνώση και να αναπτύσσει νέα νοητικά μοντέλα για όλη την επιχείρηση. Βασικός στόχος της Μαθησιακής Οργάνωσης είναι η γρήγορη και αποτελεσματική προσαρμογή στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αλλά και στην προσαρμογή του περιβάλλοντος στην επιχείρηση. Αυτή η μορφή οργάνωσης έχει ως βασικό χαρακτηριστικό την καινοτομία και τον πειραματισμό, έννοιες πάνω στις οποίες βασίστηκαν τα σύγχρονα μοντέλα στρατηγικής, όπως η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών (Blue Ocean Strategy), στην οποία θα γίνει εκτενής αναφορά στο επόμενο μέρος της παρούσας εργασίας. Η Μαθησιακή Οργάνωση χαρακτηρίζεται από πέντε αρχές, οι οποίες συμβάλλουν ώστε οι σκοποί της συγκεκριμένης οργάνωσης να γίνουν πραγματικότητα και να έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο στην επιχείρηση. Η πρώτη αρχή είναι η Προσωπική Κυριαρχία (Personal Mastery),το βασικό χαρακτηριστικό της μάθησης γενικότερα είναι το άτομο και μάλιστα το άτομο το οποίο ξέρει τις ικανότητές του, ποια πορεία θέλει να ακολουθήσει και πως βλέπει το επαγγελματικό του μέλλον. Η Προσωπική Κυριαρχία, επεξηγείται μέσα από την αυτό-ανάπτυξη, τον τρόπο που το άτομο αντιμετωπίζει την πραγματικότητα, την ανάπτυξη της ικανότητας να διαχωρίζει το σημαντικό και το λόγο που είναι σημαντικό, τη συνεχή ανάπτυξη της ελεύθερης βούλησης και της δημιουργικότητας και της φαντασίας και τέλος να έχει αυτογνωσία, αυτοέλεγχο και αυτό-παρακίνηση (Μπουραντάς, 2002, σελ:472-475).

Η δεύτερη αρχή είναι τα Νοητικά Μοντέλα (Mental Models), τα οποία περιλαμβάνουν γενικές έννοιες και υποθέσεις που είναι υπεύθυνες για να εξηγήσουν πως αντιλαμβάνεται και κατανοεί ο άνθρωπος τον κόσμο γύρω του. Είναι σαφές ότι τα Νοητικά Μοντέλα, διαφέρουν από άνθρωπο σε άνθρωπο, όμως μέσω της συλλογικής μάθησης οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να κατανοούν και να αντιλαμβάνονται τα διαφορετικά μοντέλα με σκοπό να δημιουργηθούν κοινά ή παρόμοια Νοητικά Μοντέλα μέσα στον οργανισμό. Η τρίτη αρχή είναι η Ομαδική Μάθηση (Team Learning),η οποία είναι η ικανότητα να δημιουργείται ομαδική νοημοσύνη και κοινή γνώση μέσα σε έναν οργανισμό. Για να επιτευχθεί η Ομαδική Μάθηση, πρέπει να κυριαρχεί ο διάλογος και η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στη δημιουργία και τη διασπορά της γνώσης. Η τέταρτη αρχή είναι το Κοινό Όραμα (Shared Vision), το οποίο είναι υπεύθυνο για να κινητοποιήσει τους εργαζομένους για συνεχή βελτίωση. Το Κοινό Όραμα είναι ο συνδυασμός κρίκος, το συστατικό που δίνει νόημα στις ενέργειες, τις πεποιθήσεις και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Η συμβολή του στη οργανωσιακή μάθηση είναι ουσιαστική αφού, κινητοποιεί και παρακινεί τα άτομα σε ένα κοινό στόχο-όραμα,

ενισχύει τη δυνατότητα για τη δημιουργία ενός επιθυμητού μέλλοντος, είναι σε θέση να μετατρέψει την αντίδραση σε δημιουργική ενέργεια και εν τέλει συμβάλλει στη συνεχή πρόοδο και βελτίωση. Η Πέμπτη και τελευταία αρχή είναι η Συστημική Σκέψη (Systems Thinking), η οποία είναι βασική αρχή μάθησης διότι συμβάλλει στην ανάπτυξη της δυνατότητας αντίληψης και κατανόησης του συνόλου, σύνθεσης αλληλοσυσχετίσεων, αλληλεξαρτήσεων και επιδράσεων μεταξύ των μερών του συνόλου, κατανόηση των αιτιών των μεταξύ σχέσεων και στη δημιουργία μίας κοινής γλώσσας και ενός κοινού εργαλείου για την ανάλυση διάφορων και πολύπλοκων συστημάτων, διαδικασιών και φαινομένων.

Σε μία επιχείρηση όπως, η Forthnet που έχει υψηλές απαιτήσεις σε νέες τεχνολογίες και καινοτομίες, έχει μεγάλη πρακτική στο Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης. Ο κύριος λόγος είναι ότι το συγκεκριμένο Τμήμα είναι ο πυλώνας ανάπτυξης της εξεταζόμενης επιχείρησης και η μάθηση θα πρέπει να είναι σημαντικός παράγοντας στη λειτουργία του, ώστε να διασφαλίζεται η παραγωγή καινοτομίας.

4.4.3. Διοίκηση Γνώσης

Η έννοια της Διοίκησης Γνώσης είναι παρόμοια με αυτή της Μαθησιακής Οργάνωσης σε εννοιολογικό, αλλά και σε πρακτικό πλαίσιο, καθώς κυρίως άξονας αποτελεί η μάθηση και η γνώση και τα οφέλη που προσδίδει στις οργανώσεις που την αναπτύσσουν. Όμως, οι δύο έννοιες παρουσιάζουν κάποιες βασικές διαφορές, η κυριότερη είναι ότι η Μαθησιακή Οργάνωση είναι προσανατολισμένη στην κουλτούρα και τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά, ενώ η Διοίκηση Γνώσης έχει ως βασικό κορμό τα πληροφοριακά, τεχνολογικά και θεσμικά στοιχεία της κάθε εταιρείας. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η έννοια της Διοίκησης Γνώσης μπορεί να εφαρμοστεί με μεγάλη ακρίβεια στην εξεταζόμενη επιχείρηση, διότι η Forthnet μπορεί να διαθέσει την τεχνολογική της γνώση ώστε να βελτιώσει τις εσωτερικές της διαδικασίες και την οργάνωσή της, ώστε να γίνει πιο ανταγωνιστική (Μπουραντάς, ο.π., σελ: 489-495).

Η Διοίκηση Γνώσης ορίζεται ως ένα σύστημα ενεργειών ή λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση που έχουν ως κύριο σκοπό τη δημιουργία γνώσης ή σε περίπτωση αδυναμίας της επιχείρησης για παραγωγή της γνώσης, σκοπός της γίνεται η απόκτηση της. Επιπλέον, άλλοι σκοποί της Διοίκησης Γνώσης είναι η αναπαράσταση της αποκτώμενης ή δημιουργούμενης γνώσης, η αποθήκευσή της, η διάδοσή της σε ολόκληρο τον οργανισμό και όσο το δυνατόν καλύτερη και αποτελεσματικότερη αξιοποίηση της. Στα σύγχρονα επιχειρησιακά περιβάλλοντα ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο

διαδραματίζει και ο τρόπος μέτρησης της γνώσης ή ορθότερα η προσπάθεια για ποσοτικοποίηση της ώστε να προστεθεί στην επιχειρησιακή αξία και να αποτελέσει σημαντικό επιχειρηματικό πόρο. Συνεπώς, η έννοια της Διοίκησης της Γνώσης ορίζεται βάσει τους άξονες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Η Γνώση μπορεί να αποκτηθεί από το περιβάλλον της επιχείρησης ή να δημιουργηθεί εσωτερικά, μέσα από τα τμήματα της έρευνας και ανάπτυξης (R&D), την οργανωσιακή μάθηση και την έρευνα για ανακάλυψη νέων καινοτόμων ιδεών, δομών και συστημάτων. Όλα τα παραπάνω πρέπει να ενισχύονται και να υποστηρίζονται από ένα εσωτερικό περιβάλλον προσανατολισμένο στη δημιουργία ή απόκτηση της γνώσης. προκειμένου, το εσωτερικό περιβάλλον να γίνει υποστηρικτικό σε αυτή την προσπάθεια είναι απαραίτητη η ύπαρξη ικανοτήτων, διαδικασιών και κουλτούρας που θα κατευθύνει το περιβάλλον και τα συστήματα προς τη γνώση. Η δημιουργημένη γνώση πρέπει να μεταφραστεί σε δεδομένα, τα οποία για να είναι αξιοποιήσιμα από όλον τον οργανισμό. Έτσι η αποθήκευση τους και συνεπώς η δημιουργία μίας βάσης δεδομένων γνώσης και εγχειριδίων είναι απαραίτητη. Η διάδοση, δεν έχει μόνο πληροφοριακό χαρακτήρα αλλά αναφέρεται στην εκπαίδευση του προσωπικού πάνω στην νέα γνώση. Επιπλέον, η αξιοποίηση και η ενσωμάτωση της αφορά την αξιοποίηση της σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης μέχρι και τον τελικό καταναλωτή. Ουσιαστικά, η Διοίκηση της Γνώσης είναι αυτή που δημιουργεί τις υποδομές και τις προϋποθέσεις, αλλά και την υλοποίηση και τον έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών που αφορούν τη γνώση, συμπεριλαμβανομένου και των πρακτικών της Μαθησιακής Οργάνωσης.

Σύμφωνα με τους Davenport, De Long και Beers οι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να λειτουργήσουν θετικά και να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα η Διοίκηση Γνώσης, είναι οι εξής:

- Η Οικονομική Αποτελεσματικότητα, η οποία αφορά τη σχέση μεταξύ κόστους και οφέλους. Οι διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν για να γίνει πραγματικότητα η γνώση έχουν κάποιο κόστος , για αυτό το λόγο ο βασικός στόχος της Διοίκησης είναι οι αποτελεσματικότητα της γνώσης, σε διαφορετική περίπτωση το όλο εγχείρημα θα είναι αρκετά κοστοβόρο.
- Η Τεχνική και Οργανωτική Υποδομή, αφορά κυρίως τα τεχνολογικά μέσα που είναι απαραίτητα για την δημιουργία της γνώσης, κυρίως υποδομών πληροφορικής. Επίσης, είναι απαραίτητη η θέσπιση ρόλων και ευθυνών κατά την υλοποίηση των περιγραφόμενων σχεδίων.

- Η Ισορροπία μεταξύ ευεξίας και πειθαρχίας, που αφορά κυρίως την ισορροπία μεταξύ της δημιουργικότητας και της καινοτομίας που είναι απαραίτητες για την παραγωγή γνώσης και της τήρησης των κανόνων και των θεσπισμένων διαδικασιών.
- Η κουλτούρα προς τη γνώση, που αφορά κυρίως τις αξίες και το αίσθημα ελευθερίας που θα νιώθει το προσωπικό ώστε να είναι καινοτόμο. Βασικό ρόλο σε αυτόν τον παράγοντα έχουν οι μάνατζερ καθώς αυτοί θα επικοινωνήσουν την κουλτούρα μέσα από τις πρακτικές τους.
- Η Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση, σε συνέχεια με τον προηγούμενο παράγοντα, όπως και σε οποιοδήποτε άλλο νέο εγχείρημα στα πλαίσια της οργάνωσης και της λειτουργίας, πρέπει να παρέχονται από τη διοίκηση οι πόροι, οι αξίες και να επικρατεί ένα κλίμα ασφάλειας αλλά και αναγκαιότητας ώστε το εγχείρημα να πετύχει.
- Τα Κίνητρα, όπου χωρίς αυτά είναι ακατόρθωτο να επιτευχθεί η αλλαγή και να αλλάξει ο προσανατολισμός και η νοοτροπία ενός οργανισμού.
- Τα πολλαπλά κανάλια διάδοσης της γνώσης, των οποίων η κατασκευή είναι ιδιαίτερα σημαντική ώστε να διαδίδεται η γνώση μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού.
- Ο σαφής σκοπός και ορισμός των εννοιών, καθώς η Διοίκηση της γνώσης δεν θα μπορέσει να επιτύχει τους σκοπούς της εάν δεν είναι επικεντρωμένη σε συγκεκριμένους στόχους και έννοιες, οι οποίοι θα πρέπει να γνωστοποιηθούν και να επεξηγηθούν στο προσωπικό.

4.5. Οργανωσιακή Συμπεριφορά & Συμπεράσματα

Μια ακόμη σύγχρονη προοπτική του Μάνατζμεντ, η οποία έχει αναπτυχθεί τις τελευταίες δεκαετίες είναι αυτή της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Βασικό αντικείμενο είναι η μελέτη της Συμπεριφοράς των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό και πως αυτή επηρεάζει τον οργανισμό. Ορίζοντας, λοιπόν, την Οργανωσιακή Συμπεριφορά, έχει ως αντικείμενο μελέτης την επίδραση που έχουν στη συμπεριφορά στα πλαίσια ενός οργανισμού, η δομή του, τα άτομα και οι ομάδες που τον αποτελούν. Η εφαρμογή της γνώσης που προκύπτει είναι βασικός στόχος της μελέτης, καθώς επίσης και ο τρόπος που αυτή η γνώση μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα στον οργανισμό.

Λαμβάνοντας υπόψιν ότι η Οργανωσιακή Συμπεριφορά μελετά την συμπεριφορά και το πώς αυτή επηρεάζει την αποδοτικότητα του οργανισμού, με τον όρο συμπεριφορά στη συγκεκριμένη περίπτωση εννοείται αυτή που πραγματοποιείται στα πλαίσια της εργασίας και του Μάνατζμεντ. Συνεπώς, τα θεμελιώδη στοιχεία της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς αφορούν, τη διαπροσωπική επικοινωνία, την προσωπικότητα, τη δημιουργία στάσεων και αντιλήψεων, τις συγκρούσεις και τη διαπραγμάτευση, το σχεδιασμό της εργασίας, την παρακίνηση και την ηγετική συμπεριφορά και την εξουσία και πως όλα τα παραπάνω εκφράζονται από τον ανθρώπινο δυναμικό και τις δομές ενός οργανισμού (Robbins et. al. 2011 σελ: 35-37).

Συμπερασματικά, για τη Forthnet η εφαρμογή κάποιων ή και όλων των τακτικών που αναλύθηκαν παραπάνω, μπορεί να αρχίσει να γίνεται πραγματικότητα σταδιακά από συγκεκριμένα Τμήματα της και έπειτα να εφαρμοστούν σε ολόκληρη την επιχείρηση. Το πρώτο Τμήμα, που ίσως να έχει ανάγκη την εφαρμογή των παραπάνω είναι το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης. Όπως προαναφέρθηκε, από το συγκεκριμένο Τμήμα πηγάζουν οι ιδέες για ανάπτυξη και η διοίκηση-οργάνωση του χρήζουν ιδιαίτερης σημασίας. Το συγκεκριμένο Τμήμα επί της ουσίας είναι αυτό που δημιουργεί τη γνώση μέσα στην επιχείρηση, οι πληροφορίες και οι εξελίξεις που προέρχονται από αυτό πρέπει να επικοινωνούνται άμεσα στην υπόλοιπη επιχείρηση, η επικοινωνία και η ομαλή ροή της πληροφορίας είναι πολύ σημαντικά. Μέσα σε αυτό το Τμήμα πρέπει να έχουν κυρίαρχο ρόλο οι κοινές αξίες και μια κοινή κουλτούρα, όπου θα διασφαλίζουν στην διοίκηση τον όσο το δυνατόν καλύτερο έμμεσο έλεγχο, καθώς οι διαδικασίες που θα είναι απαραίτητο το ακολουθηθούν δεν θα είναι επιβολή της διοίκησης αλλά απόρροια των κοινών στόχων και αξιών. Η σημαντικότητα των παραπάνω μοντέλων και η σταδιακή εφαρμογή τους στην εξεταζόμενη επιχείρηση, θα διασφαλίσει την πιστότητα των εργαζομένων στην επιχείρηση σε περιπτώσεις που θα έχει να αντιμετωπίσει μία δύσκολη κατάσταση, όπως η οικονομική δυσχέρεια που βρίσκεται αυτή την περίοδο η επιχείρηση. Με αποτέλεσμα η Forthnet να γίνει μία εταιρεία, όπου οι εργαζόμενοι της θα την ενισχύουν σημαντικά στην ανάπτυξή της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4^{ΟΥ}

Βιβλία:

- Μπουραντάς Δημήτριος, 2002, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Πραστάκος Γρηγόριος, 2000, Διοικητική Επιστήμη, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Α. Σταμούλη
- Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, 2011, Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, 11η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική
- Βακόλα Μαρία & Ιωάννου Νικόλαος, 2012, Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Α' Έκδοση, Εκδοτικός Οίκος Rosili

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΜΟΣ

5.1. Blue Ocean Strategy (Στρατηγική Των Γαλάζιων Ωκεανών)

Οι Chan Kim και Renee Mauborge διατύπωσαν την Θεωρία των Γαλάζιων Ωκεανών, που αποτελούσε μία πρωτοποριακή προσέγγιση των στρατηγικών σχεδιασμών και πολιτικών, με κύριο αντικείμενο τη διαφυγή των επιχειρήσεων από τους λεγόμενους κόκκινους ωκεανούς (συμβατικοί ήδη υπάρχοντες κλάδοι ανταγωνισμού-δραστηριοποίησης) και να δημιουργήσουν έναν γαλάζιο ωκεανό (νέο και καινοτόμο χώρο δραστηριοποίησης τον οποίο δεν έχει ανακαλύψει ακόμη ο ανταγωνισμός). Προκειμένου να αναπτυχθεί η θεωρία πρέπει να διαχωριστούν οι όροι «κόκκινοι ωκεανοί» και «γαλάζιοι ωκεανοί», διότι στη διαφορετικότητα και την ύπαρξη των δύο όρων βασίστηκε η θεωρία. Ως «κόκκινοι ωκεανοί» ορίζονται οι κλάδοι που είναι ήδη γνωστοί και οι επιχειρήσεις ήδη ανταγωνίζονται σε αυτούς. Οι κανόνες του ανταγωνισμού, τα μερίδια και οι ρυθμοί και περιοχές ανάπτυξης είναι γνωστά και περιορισμένα. Αυτοί οι κλάδοι, προσφέρουν συγκεκριμένα οφέλη, ο ανταγωνισμός είναι υψηλός και οι επιχειρήσεις-παίκτες είναι γνώστες των βέλτιστων στρατηγικών επιλογών, ώστε να αυξήσουν το μερίδιο τους έως το σημείο που τους επιτρέπει ο ανταγωνισμός και επίσης είναι γνώστες ότι τα περιθώρια ανάπτυξης είναι εξαιρετικά περιορισμένα (Παπαδάκης, 2009, σελ: 66-78).

Η φιλοσοφία που διέπει την Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών έρχεται σε αντίθεση με τις συμβατικές, προηγούμενες θεωρίες που αναπτύχθηκαν κατά καιρούς. Βασικό άξονα αποτελεί η πεποίθηση ότι οι δομές και τα όρια του κάθε κλάδου και κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι κατασκευασμένα και στον εγκέφαλο των στελεχών που σχεδιάζουν την στρατηγική. Ενώ επί της ουσίας τα όρια του κλάδου δεν υπάρχουν και οι προοπτικές για ανάπτυξη είναι ατελείωτες. Κύριος στόχος των σχεδιαστών της στρατηγικής δεν θα πρέπει να είναι ο αφανισμός του ανταγωνισμού αλλά η δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού, όπου ο ανταγωνισμός θα είναι αδιάφορος στην επιχείρηση. Οι συγγραφείς Chan Kim και Renee Mauborge , διατυπώνουν την εξής άποψη για την ανάπτυξη της Blue Ocean Strategy, ότι η ελκυστικότητα των κλάδων και η επιτυχία των επιχειρήσεων είναι περιορισμένες λόγω των συνεχών,

γρήγορων και απρόσμενων αλλαγών που επηρεάζουν την απόδοση των επιχειρήσεων. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να καταφέρουν να υλοποιήσουν και να εφαρμόσουν τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών θα πρέπει να μελετήσουν σε βάθος τις στρατηγικές κινήσεις των εταιρειών που κατάφεραν να πετύχουν εφαρμόζοντας την προκείμενη στρατηγική. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σκεφτούν εκτός στεγανών και να πιστέψουν ότι μπορούν να είναι ταυτόχρονα να είναι ηγέτες κόστους και διαφοροποίησης, για παράδειγμα, αυξάνοντας την αξία του πελάτη δημιουργώντας αξιακή καινοτομία (Παπαδάκης ο.π. σελ: 66).

5.1.1. Αρχές της Στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών (Blue Ocean Strategy Principles)

Λαμβάνοντας υπόψιν τη βασική φιλοσοφία της Στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών, ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να ανακαλύψουν τις αγορές και τους κλάδους πέρα από τα όρια του ήδη υπάρχοντος περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού τους. Οι Chan Kim και Renee Mauborge ανέπτυξαν έξι αρχές, ώστε να ορίσουν τη σωστή σχεδίαση και εφαρμογή της Στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών.

Η πρώτη αρχή, που αφορά τη σχεδίαση της στρατηγικής είναι οι επιχειρήσεις να πάψουν να σκέφτονται βάσει στερεοτυπικών , αλλά να σκεφτούν εκτός της πεπατημένης οδού (Out of the box thinking). Όμως, για να ξεπεράσουν τα όρια του κλάδου είναι σημαντικό πρώτα να ερευνήσουν τα όρια του κλάδου που ήδη δραστηριοποιούνται. Για να καταφέρουν να επαναπροσδιορίσουν τα όρια του περιβάλλοντος τους θα πρέπει να εφαρμόσουν τις πρακτικές που αναφέρονται παρακάτω:

- Οι επιχειρήσεις, θα μπορούσαν να ξεκινήσουν από την εξερεύνηση και τη μελέτη συγγενών ή παρόμοιων κλάδων με αυτό στον οποίο ανήκουν. Στην περίπτωση της Forthnet ένας πολύ κοντινός και εξαιρετικά αναπτυσσόμενος κλάδος είναι αυτός της πληροφορικής.
- Έπειτα θα πρέπει να προχωρήσει στην εξέταση της τοποθέτησης ή των τακτικών που εφαρμόζουν οι υπόλοιποι παίχτες σε αυτόν τον κλάδο. Με αυτό τον τρόπο, θα μπορέσει αφενός να γνωρίσει τις διάφορες στρατηγικές ομάδες, τους υπόλοιπους παίχτες, να αναγνωρίσει τις τακτικές τους και να ανακαλύψει τα κενά που αφήνουν οι τακτικές τους στον κλάδο.
- Κατά την επόμενη πρακτική οι επιχειρήσεις θα πρέπει εξερευνήσουν την αγοραστική διαδικασία που ακολουθούν οι πελάτες τους. Η διαδικασία

πραγματοποιούν οι πελάτες όταν αγοράζουν το προϊόν ή την υπηρεσία που έχει να προσφέρει η επιχείρηση, είναι αρκετά περίπλοκη και περιέχει πολλές παραμέτρους. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εμπλακούν, να εξερευνήσουν, να αντιληφθούν βαθύτερα και να κατανοήσουν αυτή τη διαδικασία εξασφαλίζοντας ότι γνωρίζουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τους πελάτες τους.

- Αφού έχουν εξερευνήσει συγγενείς κλάδους, ακολουθεί η εξερεύνηση συμπληρωματικών προϊόντος ή υπηρεσιών που βρίσκονται στον κλάδο της επιχείρησης. Τα συμπληρωματικά προϊόντα έχουν ιδιαίτερη σημασία, καθώς η φύση τους δεν τα κάνει ανταγωνιστικά αλλά σίγουρα μπορούν να προσθέσουν ή να αφαιρέσουν αξία από το προϊόν που παρέχει η επιχείρηση.-
→ΥΠΟΔΟΜΕΣ-HARDWARE
- Μία άλλη πρακτική είναι η δημιουργία ενός νέου προϊόντος, που μεταξύ των χαρακτηριστικών του θα είναι η λογική και η συναισθηματική επιλογή από τον πελάτη. Συνήθως, μία επιχείρηση μπορεί να το πετύχει αυτό εμπλουτίζοντας το προϊόν της με διάφορες υπηρεσίες, που θα διεγείρουν τη συναισθηματική κατάσταση του πελάτη.
- Τελευταία πρακτική που προτείνεται είναι η μελέτη διαφορετικών τάσεων της αγοράς, σε συνδυασμό με τη διερεύνηση διαφορετικών χρονικών περιόδων. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση θα μπορέσει να αποκτήσει γνώση για το παρελθόν, αλλά ενισχύοντας την αντίληψη της για το μέλλον. Ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που οι κλάδοι τους χαρακτηρίζονται από υψηλά ποσοστά απρόσμενων αλλαγών, η παραπάνω πρακτική δίνει τη δυνατότητα εξαγωγής σεναρίων για τη μελλοντική εξέλιξη του κλάδου, με αποτέλεσμα τον έλεγχο του ίδιου του κλάδου και των αλλαγών που γίνονται σε αυτόν.

Η δεύτερη αρχή, προτείνει στις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν μία ολοκληρωμένη μακροχρόνια επιχειρησιακή στρατηγική, με ενοποιημένες τακτικές και κατευθύνσεις. Οι επιχειρήσεις δε θα πρέπει να προχωρήσουν στη σχεδίαση μεμονωμένων στρατηγικών και σχεδίων για την κάλυψη βραχυχρόνιων στόχων. Επιπλέον, τέτοιου είδους μακροπρόθεσμες επιχειρησιακές στρατηγικές χρειάζονται την υποστήριξη και την υλοποίηση από όλα τα κλιμάκια της επιχείρησης και όχι μόνο από την ανώτερη διοίκηση. Είναι σημαντικό η στρατηγική να είναι αποτέλεσμα ενός ολοκληρωμένου σχεδιασμού που θα απορρέει από όλους τους εργαζομένους και τις διαδικασίες της διοίκησης.

Η τρίτη αρχή, παροτρύνει τις επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό τον γαλάζιο ωκεανό που έχουν δημιουργήσει, μεγαλώνοντας το μέγεθός του, δηλαδή να αξιοποιήσουν όλο το φάσμα των πελατών και των προτιμήσεών τους. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μελετήσουν, αξιολογήσουν, καταγράψουν και αναγνωρίσουν τη συμπεριφορά, τις τάσεις και τις προτιμήσεις των καταναλωτών που υπάρχουν στην αγορά, αλλά δεν είναι πελάτες τους. Επί της ουσίας, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αυξήσουν το αγοραστικό τους κοινό και να ενισχύσουν την πελατειακή τους βάση. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει τρεις κατηγορίες πελατών, ώστε να διευρύνει το πελατολόγιό της:

- Αρχικά θα πρέπει να αναγνωρίσει ποιοι είναι αυτοί οι πελάτες που αγοράζουν μικρές ποσότητες των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών και έχουν την τάση να εγκαταλείψουν τον κλάδο, επειδή θεωρούν ότι δεν τους παρέχεται η αξία που αναζητούν.
- Έπειτα είναι σημαντικό να εξετάσει τους πελάτες που απορρίπτουν τον κλάδο από επιλογή. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, θα διερευνηθούν οι λόγοι οι οποίοι οδήγησαν τους καταναλωτές να γνωρίσουν το παρεχόμενο προϊόν/υπηρεσία της επιχείρησης και να το απορρίψουν. Αναγνωρίζοντας και αντιμετωπίζοντας τους να ξανακερδίσουν τους χαμένους πελάτες.
- Στην τελευταία κατηγορία πελατών προς εξέταση βρίσκονται αυτοί που όχι μόνο δεν χρησιμοποιούν το προϊόν/υπηρεσία, αλλά δεν την γνωρίζουν. Είναι αυτοί οι πελάτες που δεν έχουν δείξει ποτέ ενδιαφέρον να αγοράσουν. Οι λόγοι μην ενδιαφέροντος αγοράς είναι πολλοί και σύνθετοι, αλλά μελετώντας τους και αναγνωρίζοντας τους η επιχείρηση θα έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να τους κερδίσει, αυξάνοντας την πελατειακή της βάση ακόμη περισσότερο.

Η τέταρτη αρχή, έχει εφαρμογή σε μεταγενέστερη φάση στη δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού. Όταν η επιχείρηση συλλάβει αυτή τη μοναδική και σχεδιάσει τον καμβά της στρατηγικής της (ανάλυση του Καμβά Στρατηγικής παρακάτω), θα πρέπει να μελετήσει και να ορίσει τις προϋποθέσεις, ώστε ο Γαλάζιος Ωκεανός που δημιούργησε, μπορεί να επιφέρει κέρδη και ότι η ιδέα είναι εφαρμόσιμη και επικερδής. Είναι σημαντικό να αναλύσει διεξοδικά τα βήματα και τις τακτικές της στρατηγικής που σχεδίασε, ώστε να επιβεβαιώσει, να διασφαλίσει και να καταλήξει ότι η ιδέα είναι στην πραγματικότητα εμπορικά βιώσιμη και μπορεί να γίνει πραγματικότητα. Με αυτό τον τρόπο, διασφαλίζει ότι θα ανακαλυφθούν τυχόν αστοχίες στο σχεδιασμό της στρατηγικής και θα μειωθεί η πιθανότητα και ο κίνδυνος η ιδέα να είναι ζημιογόνα τελικώς για την επιχείρηση.

Η πέμπτη αρχή, αφορά την προσπάθεια της επιχείρησης να πείσει τους εργαζομένους της να ενστερνιστούν τη νέα στρατηγική. Ο σχεδιασμός μίας νέας στρατηγικής και κυρίως η εφαρμογή της έχουν, ως συνέπεια τον μετασχηματισμό και την αλλαγή ολόκληρης της λειτουργίας της επιχείρησης. Η βασική συνέπεια του μετασχηματισμού των διαδικασιών και της λειτουργίας, είναι οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν ένα είδος αντίστασης στην αλλαγή. Με τη σειρά της η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή και σε οτιδήποτε καινούργιο οφείλεται στη φύση του ανθρώπου να αγαπάει τη συνήθεια και να καταδικάζει και να φοβάται οτιδήποτε σπάει τη συνήθεια. Έχει ιδιαίτερη σημασία, λοιπόν, οι επιχειρήσεις να φροντίσουν οι εργαζόμενοι να ξεπεράσουν τους φόβους τους και να αντιληφθούν τη σημαντικότητα της νέας στρατηγικής, ώστε να την εφαρμόσουν.

Η έκτη αρχή, αποτελεί ίσως την ουσία του σχεδιασμού μιας στρατηγικής και αφορά την υλοποίηση της. Οι περισσότερες νέες στρατηγικές αποτυγχάνουν όταν η διοίκηση προσπαθεί να τις υλοποιήσει. Είναι εξαιρετικά σημαντικό, στην υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού να υπάρχει συνέπεια και η επιχείρηση να τον αναδεικνύει σε όλα τα επίπεδά της. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να αναδειχθεί ένας ηγέτης, ο οποίος θα ενώσει ολόκληρη την επιχείρηση με βασικό σκοπό όλοι οι εμπλεκόμενοι να έχουν τους ίδιους στόχους και να ενστερνιστούν τον νέο σχεδιασμό κάνοντάς τον πράξη (Παπαδάκης ο.π. σελ: 72-78).

5.1.2. Εργαλεία Σχεδίασης Στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών

Προκειμένου η ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης, στη συγκεκριμένη περίπτωση της Forthnet, να σχεδιάσει μία στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών, η οποία θα είναι αποτελεσματική και επικερδής θα πρέπει να χρησιμοποιήσει κάποιο από τα Εργαλεία Σχεδίασης. Τα συγκεκριμένα εργαλεία αναπτύχθηκαν σε μια προσπάθεια να δομηθεί η διαδικασία σχεδιασμού της στρατηγικής με αποτέλεσμα να μειωθούν οι ανεπιτυχείς προσπάθειες από τα στελέχη των επιχειρήσεων. Το πρώτο εργαλείο ονομάζεται *Ο καμβάς της στρατηγικής* και το δεύτερο *Το πλαίσιο & το πλέγμα των τεσσάρων ενεργειών*.

5.1.2.1. Ο καμβάς της στρατηγικής

Ο καμβάς της στρατηγικής είναι ουσιαστικά ένα εργαλείο απεικόνισης της αξιακής καμπύλης (value curve) της επιχείρησης βασιζόμενη στη νέα στρατηγική. Η καμπύλη σχεδιάζεται σε ένα σύστημα δύο αξόνων και συγκρίνεται με τη παραδοσιακή αξιακή καμπύλη του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, αλλά και με την καμπύλη

αξίας κάποιου συγγενικού/παραπλήσιου κλάδου. Στον ένα άξονα του καμβά, συνήθως στον οριζόντιο, απεικονίζονται αυτοί οι παράγοντες που καθορίζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο, ενώ στον άλλο άξονα παρουσιάζεται το επίπεδο της αξίας που προσφέρει η επιχείρηση και ο ανταγωνισμός στον κάθε προσδιοριστικό παράγοντα.

Η ανάλυση του καμβά στρατηγικής και των αξιακών καμπυλών, είναι αυτή που θα ορίσει τη στρατηγική. Χρησιμοποιώντας μία απλοϊκή προσέγγιση, όταν η αξιακή καμπύλη της επιχείρησης είναι πολύ κοντά σε αυτή του ανταγωνισμού, δηλαδή όταν η επιχείρηση έχει υψηλό επίπεδο προσφοράς στους περισσότερους παράγοντες, χωρίς όμως να έχει και τα αντίστοιχα υψηλά περιθώρια κέρδους, σημαίνει ότι βρίσκεται και ανταγωνίζεται σε ένα κόκκινο ωκεανό. Προκειμένου η επιχείρηση να ορίσει την κατεύθυνση που θα έχει η νέα της στρατηγική, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τον καμβά ώστε να ανακαλύψει και να εστιάσει σε αυτούς τους παράγοντες που θα τη διαφοροποιήσουν από τον ανταγωνισμό. Τέλος, αυτό που είναι σημαντικό είναι να δημιουργήσει, μέσα από αυτή τη διαδικασία μία μοναδική πρόταση πώλησης, την οποία θα πρέπει να επικοινωνήσει όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά τους πελάτες της (Παπαδάκης ο.π. σελ: 70-71)

5.1.2.2. Το Πλαίσιο & το Πλέγμα των τεσσάρων ενεργειών

Αυτό το εργαλείο δίνει την ώθηση και την καθοδήγηση για το σχεδιασμό μίας στρατηγικής γαλάζιων ωκεανών, μέσα από τη θέσπιση τεσσάρων διερευνητικών ερωτήσεων για τον κλάδο. Επί της ουσίας, με αυτό το εργαλείο η επιχείρηση θα πρέπει να διερευνήσει ποια στοιχεία του κλάδου πρέπει να μειωθούν, ποια να εξαλειφθούν, ποια να δημιουργηθούν και ποια να αυξηθούν, ώστε να μετακινηθεί σε έναν πιο ελκυστικό κλάδο (Παπαδάκης ο.π. σελ: 72)

5.2. Αναδιαμόρφωση Στρατηγικής Σκέψης

Για την ορθότερη αιτιολόγηση των στρατηγικών κατευθύνσεων, που θα προταθούν παρακάτω για τη Forthnet, θα αναλυθούν και εφαρμοστούν δύο σύγχρονες θεωρίες της στρατηγικής σκέψης αυτή της θεωρίας των Γαλάζιων Ωκεανών (Blue Ocean Strategy) και τη θεωρία αναδιαμόρφωσης της στρατηγικής σκέψης του Richard Normann, όπου χρησιμοποιείται ως βασικό εργαλείο το Crane Model.

Στο βιβλίο του ο Normann υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί αποτελούν τις ενδείξεις μια διαλλακτικής διαδικασίας, οι οποίες ουσιαστικά είναι διανοητικές διαδικασίες που απαντούν στους περιορισμούς, τις απειλές και τις ευκαιρίες του Μακρο-περιβάλλοντος

στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Τα αποτελέσματα και οι εκφάνσεις αυτών των διαδικασιών συνδέονται με άλλους οργανισμούς μέσα από ένα δίκτυο επικοινωνιών και αλληλεπιδράσεων. Μέσα στα χρόνια λειτουργίας μια επιχείρησης, όλες οι διανοητικές διεργασίες και οι εκφάνσεις τους δηλώνουν την ταυτότητα του οργανισμού και δείχνουν την κατεύθυνση προς το μέλλον και μπορεί να οδηγήσουν είτε σε πρόοδο είτε σε καταστροφή. Σε αυτό το σημείο, εμφανίζεται πρώτη φορά ο όρος της αναδιαμόρφωσης του πλαισίου λειτουργίας της επιχείρησης (Reconfiguration and Reframing) και πως θα συνδυαστούν όλες αυτές οι κατευθύνσεις και η σοφία του παρελθόντος με τις σύγχρονες τάσεις και αλλαγές που επιτάσσει το Μακρο-περιβάλλον, ώστε η επιχείρηση να παραμείνει επιτυχημένη και να αναπτυχθεί περαιτέρω. Από τη μία είναι επιτακτικό, οι επιχειρήσεις να στραφούν προς τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες τους (logic of value creation), έτσι όπως επιτάσσουν οι σύγχρονες τάσεις. Στον αντίποδα, βρίσκονται όλες οι διανοητικές διεργασίες και η ταυτότητα των επιχειρήσεων, που τις καθοδηγεί ώστε να αλλάξουν ανεξάρτητα και εσωτερικά, αναδιαμορφώνοντας ακόμη και το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι, ώστε μια επιχείρηση να καταφέρει να αναδιοργανωθεί στρατηγικά συνδυάζοντας την εμπειρία της και τα δυνατά της σημεία με τις κατευθύνσεις που δίνονται από την αγορά και τον ανταγωνισμό. Ειδικά για τη Forthnet, η οποία δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο που μεταβάλλεται τεχνολογικά συνεχώς, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις που θέλουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν να κάνουν αντίστοιχες αλλαγές και να βρίσκονται σε μία κατάσταση συνεχής μάθησης (Normann, 2001, σελ:65-67).

5.2.1. Prime Movers

Μεταξύ διάφορων τακτικών και ιδεών που παρουσιάζονται στο βιβλίο, είναι και αυτή των Prime Movers ως αναδιοργανωτές του επιχειρησιακού στρατηγικού σχεδιασμού. Ο χαρακτηρισμός Prime Movers, δεν περιορίζεται στις επιχειρήσεις που έχουν βασίσει τον στρατηγικό τους σχεδιασμό μόνο στα ιστορικά δυνατά τους στοιχεία ή στις τεχνολογικές εξελίξεις και γενικότερα στις σύγχρονες επιτάσεις του κλάδου τους δραστηριοποίησης. Ως όρος αναφέρεται κυρίως σε αυτές τις επιχειρήσεις που άλλαξαν με τις τακτικές τους τα όρια του ευρύ Μικρό-περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται. Συνήθως, αναδεικνύονται μέσα από κάποια τεχνολογική καινοτομία ή την αποκανονιστικοποίηση που μπορεί να προκύψει από τη διάσπαση παλαιότερων επιχειρησιακών συστημάτων. Οι Prime Movers ενσωματώνουν νέες διαδικασίες και ιδέες, καταργώντας παλαιότερες, βασικό τους χαρακτηριστικό είναι ότι μπορούν να

καταστρέψουν κάτι παλιό για να δημιουργήσουν κάτι καινούργιο, εντελώς είτε σε κάποιο βαθμό (Normann, 2001, σελ: 69-75).

Οι Prime Movers δημιουργούν καταστάσεις αναδιοργάνωσης, οι οποίες αναδεικνύονται μέσα από τον οραματισμό ενός νέου περιβάλλοντος δραστηριοποίησης ή μίας ευρύτερης δημιουργίας της αξίας. Μέσα από την καινοτόμα στρατηγική τους καταφέρνουν να ξανά ορίσουν τους κανόνες του παιχνιδιού, καθώς δεν εισάγουν μόνο ένα καινούργιο τεχνολογικό επίτευγμα αλλά ουσιαστικά αλλάζουν και ανακατευθύνουν ολόκληρη τη λειτουργία τους με αποτέλεσμα να εισάγουν νέους κανόνες και όρια στο περιβάλλον που ανταγωνίζονται. Ουσιαστικά, με τις μεταρρυθμιστικές τους δραστηριότητες, σπάνε τα όρια του περιβάλλοντος του ανταγωνισμού, αναγκάζουν τους οικονομικούς παράγοντες να αναθεωρήσουν την επιρροή και τη δύναμή τους, με λίγα λόγια αλλάζουν εντελώς τους κανόνες του παιχνιδιού-ανταγωνισμού. Πολύ συχνά, οι Prime Movers, επιδιώκοντας αυτή την τεράστια αλλαγή παύουν να δίνουν σημασία στα πραγματικά δυνατά τους σημεία, τις δυνατότητες και το όραμά τους για να εισάγουν, για παράδειγμα, ένα καινοτομικό προϊόν το οποίο όμως δεν χαρακτηρίζεται από όλους αυτούς τους παράγοντες που έκαναν την επιχείρηση επιτυχημένη στο χρόνο. Απομακρύνονται από το να επικεντρώνονται στις βασικές τους ικανότητες τους και αρχίζουν να επικεντρώνονται σε ένα σύστημα ευρύτερων ικανοτήτων που συνολικά καθορίζουν την δημιουργία αξίας στον κλάδο. Προκειμένου, οι Prime Movers να πετύχουν και συνειδητοποιώντας ότι οι ικανότητες τους είναι περιορισμένες, αναπτύσσουν μία σειρά από νέες συγκεκριμένες ικανότητες, με σκοπό να κινητοποιήσουν και να επηρεάσουν τους εξωτερικούς παράγοντες και τις υπόλοιπες ικανότητες τους- αλλά και των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου που δεν χαρακτηρίζονται ως Prime Movers (Normann, 2001, σελ: 69-75).

Οι Prime Movers, μπορούν να εμφανιστούν ως δημιουργοί αξίας στο σύστημα μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται. Μία περίπτωση που παρουσιάζεται, είναι η ταυτότητα, το βασικό χαρακτηριστικό το οποίο χρησιμοποιείται για τη δημιουργία της αξίας. Οι επιχειρήσεις που ταυτοποιούνται κυρίως μέσα από το προϊόν τους ή την παραγωγική τους διαδικασία είναι σπάνιο να γίνουν αναδιοργανωτές, λόγω της φύσης των διαδικασιών τους. Όμως, οι επιχειρήσεις που έχουν πιο διανοητικές διαδικασίες είναι αυτές που σχετίζονται περισσότερο με την αντίληψη της αξιακής δημιουργίας. Αυτές οι επιχειρήσεις παρατηρούν-κοιτάζουν ολιστικά τη λειτουργία της, τις διαδικασίες της και το γενικότερο σύστημα στο οποίο είναι συνιστώσα η επιχείρηση. Η όλη διαδικασία της παρακολούθησης των διαδικασιών και του συστήματος, εκτός καθημερινότητας και από πιο ψηλά, αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως *upframing* (ο όρος θα χρησιμοποιηθεί

και παρακάτω στα Αγγλικά, καθώς δεν υπάρχει επίσημη ελληνική απόδοση). Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να εξαπλώσουν την αντίληψη της αξιακής δημιουργίας στο σύστημά τους, μπορούν αρχικά να ερευνήσουν τον κύκλο ζωής των προϊόντων τους και την συνολική αξία που προέρχεται από τους πελάτες της.

Ένας ενδεικτικός τρόπος για αναδιοργάνωση είναι να επικεντρωθούν οι επιχειρήσεις στον πελάτη ως βασικό ενδιαφερόμενο. Μία παραδοσιακή παραδοχή είναι ότι ο πελάτης είναι ο παραλήπτης των εκροών της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης. Προκειμένου, όμως να εφαρμοστεί το γεγονός ότι ο πελάτης πρέπει να είναι το επίκεντρο, οι επιχειρήσεις πρέπει αυτά που προσφέρουν στους πελάτες τους να είναι εισροή στην δικιά τους δημιουργία αξίας. Βασική προϋπόθεση είναι η επιχείρηση να κατανοήσει τον πελάτη σε βάθος, να καταλάβει την επιχείρηση του πελάτη της, τη διαδικασία που ακολουθεί για τη δημιουργία αξίας και το βασικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ο πελάτης ορίζει τη δραστηριότητα του. Για να κατανοήσει η επιχείρηση, τους ενδιαφερόμενους του πελάτη της και για να προχωρήσει ένα βήμα παρακάτω, πρέπει να κατανοήσει όλες τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των πελατών και των πελατών τους (Normann, 2001, σελ: 69-75).

Σε δεύτερη φάση, προκειμένου τα παρεχόμενα μιας επιχείρησης να αποτελέσουν εισροές αξίας για τον πελάτη, πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή ποιες είναι οι εισροές του πελάτη. Στην πραγματικότητα, η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει το σύνολο των εισροών της αξιακής δημιουργίας του πελάτη, αλλάζοντας τη γραμμική σχέση που υπήρχε από τις παραδοσιακές παραδοχές (Normann, 2001, σελ: 69-75).

5.2.2. Στρατηγικά Εργαλεία Αναδιοργάνωσης (Τρόποι Δημιουργίας του Στρατηγικού Χάρτη)

Στο βιβλίο του Normann μεταξύ άλλων μοντέλων και εργαλείων παρουσιάζεται και το μοντέλο του γερανού-The Crane Model. Προτείνεται, ότι χρησιμοποιώντας την ήδη υπάρχουσα γνώση, μπορεί μια επιχείρηση να κατασκευάσει «γερανούς» που θα οδηγήσουν την επιχείρηση σε νέες σφαίρες και όρια. Η κάθε επιχείρηση μπορεί να κατασκευάσει τον «γερανό» της βασισμένη στις γνωστές αρχές της λειτουργίας της, δίνοντας τη δυνατότητα να προκύψουν νέες ευκαιρίες, οι οποίες με τη σειρά τους μπορούν να οδηγήσουν στην ανακάλυψη και τη δημιουργία άγνωστων πτυχών της επιχείρησης. Για τη σχεδίαση ενός νέου περιβάλλοντος δραστηριοποίησης και νέων στρατηγικών δράσεων, θα χρειαστεί η πραγματοποίηση δύο βημάτων. Το πρώτο βήμα, είναι η κατασκευή-σχεδίαση του εργαλείου εν ονόματι «ο γερανός» (The Crane), χρησιμοποιώντας την παρούσα γνώση και τεχνολογία. Το δεύτερο βήμα είναι ο

τρόπος με τον οποίο θα εφαρμοστεί και θα χρησιμοποιηθεί το εργαλείο, ώστε η επιχείρηση να ανακαλύψει το άγνωστο και τα νέα όρια στα οποία μπορεί να φτάσει. Ο «γερανός» ως στρατηγικό εργαλείο θα βοηθήσει ώστε να καλυφθεί το κενό μεταξύ των γνωστών και αγνώστων πρακτικών, περιβάλλοντος και ορίων. Η χρήση του περιγραφόμενου εργαλείου ομολογεί ότι δεν είναι εφικτό μια επιχείρηση να ορίσει νέα όρια στο περιβάλλον δραστηριοποίησης χωρίς να ενισχύσει το σχεδιασμό και τη γνώση. Είναι εξαιρετικά σημαντικό η επιχείρηση να χαρτογραφήσει ενδελεχώς την υπάρχουσα γνώση που απορρέει από την παρούσα κατάσταση, με κύριο σκοπό την εκροή σημαντικών πληροφοριών που θα αποτελέσουν τη βάση για τη δημιουργία της νέας γνώσης και διαδικασιών. Με αυτή τη διαδικασία, η επιχείρηση θα μπορέσει να διαπιστώσει ποια από τα στοιχεία της επιχείρησης (περιουσιακά στοιχεία, ικανότητες, διαδικασίες, προϊόντα, υπηρεσίες κλπ.) είναι έγκυρα και ποια είναι αυτά από τα οποία θα δημιουργηθεί κάτι καινούργιο και θα οδηγήσει στην αναδιοργάνωση (Normann, 2001, σελ: 175-230)

Για τη σχεδίαση του αναφερόμενου εργαλείου, υπάρχουν δύο θεμελιώδη κριτήρια που πρέπει να τηρηθούν. Το πρώτο κριτήριο αφορά τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί χρησιμοποιώντας την πραγματική φύση της σύγχρονης επιχείρησης, τις τάσεις και τις επιταγές ώστε να δημιουργηθεί η επιχειρηματική αξία. Το δεύτερο κριτήριο αφορά το περιεχόμενο ή την ουσία της αναδιοργάνωσης, το οποίο αφορά την λογική της καινοτομικής δημιουργίας. Ο «γερανός» ως εργαλείο, πρέπει να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο για να κινητοποιήσει τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τα οποία είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία γνώσης και δεν θεωρούνται αιτιοκρατικά.

5.2.2.1. Upframing-Downframing

Αναλύοντας το κριτήριο της διαδικασίας για το στρατηγικό εργαλείο «γερανός», παρουσιάζονται οι έννοιες του Upframing-Downframing (δεν υπάρχει ελληνική απόδοση των όρων). Με τη χρήση και την επεξήγηση αυτών των εννοιών, ο συγγραφέας υποδηλώνει τον τρόπο, αλλά και τη σημαντικότητα για τον στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης, να μπορεί μέσα από διαδικασίες να κινείται (πάνω ή κάτω) εκτός του νοητικού της επιπέδου (Normann, 2001, σελ:195)

Με σκοπό την επεξήγηση των παραπάνω εννοιών, παρατίθεται ένα παράδειγμα, ο ανθρώπινος εγκέφαλος κυρίως μέσα από τη χρήση της ομιλίας/γλώσσας, έχει τη δυνατότητα να μετακινείται μεταξύ εννοιών, ιδεών, συσσωματωμάτων πληροφοριών, ακόμη και ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα της συνείδησής του. Με τη χρήση της καλά δομημένης γλώσσας που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι, ο εγκέφαλος μπορεί να

αντιληφθεί ότι και η παραμικρή συγκεκριμένη περίπτωση μιας ιδέας μπορεί να ανήκει και να επεξηγείται μέσα από ένα πιο γενικό σύνολο ιδεών. Τα υψηλά επίπεδα των ιδεών είναι συλλογές γενικών γνώσεων και παραδοχών, οι οποίες ορίζουν την πραγματικότητα και συνεπώς είναι αυτές που θεσπίζουν την πραγματικότητα μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις. Καθώς, οι επιχειρήσεις προχωρούν προς τα πάνω σε ένα υψηλότερο επίπεδο που αφορά τη δημιουργία ενός ευρύτερου διανοητικού πλαισίου, έχει την τάση να αφαιρεί ή να εξαιρεί λεπτομέρειες.

Θεμελιώδης αρχή για τη χρήση των δύο αυτών εννοιών είναι ότι μία επιχείρηση μπορεί να κινηθεί προς τα πάνω σε ανώτερα και πιο αφηρημένα επίπεδα συσσωματωμάτων, δηλαδή να κάνει *Upframing*, ή να επικεντρωθεί σε περισσότερες και συγκεκριμένες λεπτομέρειες και φαινόμενα. Το *Upframing* δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να παρατηρήσει και εξετάσει μια πιο συνολική εικόνα του συστήματος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, ενώ της επιτρέπεται να αντιληφθεί τις δομές και τα μοτίβα του συγκεκριμένου συστήματος. Αντιθέτως με το *Downframing*, μπορεί να παρατηρήσει περισσότερες λεπτομέρειες και γραμμές διαφοροποίησης που μπορεί να εμφανίζει το σύστημα ή ο κλάδος στον οποίο ανήκει (Normann, 2001, σελ: 175-230).

5.2.2.2. Time Framing

Μία ακόμη έννοια, η οποία θα ενισχύσει το εργαλείο του «γερανού» για τη σχεδίαση της στρατηγικής, είναι αυτή του *Time Framing* (δεν υπάρχει ελληνική απόδοση του όρου). Επί της ουσίας, αυτή η έννοια αναφέρει πόσο σημαντικός είναι ο χρόνος για μία επιχείρηση και πως μπορεί αυτή με τη χρήση της σοφίας του παρελθόντος να καταφέρει να δημιουργήσει ρεαλιστικά σενάρια για την μελλοντική της πορεία. Βασικό τροχοπέδη σε στη διαδικασία δημιουργίας σεναρίων, είναι ότι οι επιχειρήσεις έχουν την τάση να ξεθάβουν διαδικασίες, δομές, στρατηγικές και άλλα στοιχεία από το παρελθόν και βάσει αυτών να ορίζουν το παρόν τους αλλά και το μέλλον τους, καθώς στηρίζουν τα σενάρια τους για μελλοντική ανάπτυξη μόνο στα παρελθοντικά στοιχεία. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βλέπουν το μέλλον και να φέρνουν το μέλλον στο παρόν με τα σενάρια τους.

Οι έννοιες που αναλύθηκαν προηγουμένως είναι οι δύο βασικές διαστάσεις του μοντέλου του «γερανού» (*The Crane Model*). Απεικονίζονται οι δύο αυτές διαστάσεις. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η πάνω δεξιά γωνία, η οποία παρουσιάζει την κατάσταση κατά την οποία η επιχείρηση έχει προχωρήσει σε *Upframing* στο εννοιολογικό περιβάλλον του μέλλοντος. Αυτή η περιοχή παρουσιάζει τις περισσότερες ευκαιρίες για αναδιοργάνωση και ανασχεδιασμό της στρατηγικής, καθώς

προσφέρει μία σειρά από ανακαλύψεις και νέες ιδέες που θα αντανάκλασουν την αναγκαιότητα της στρατηγικής αναδιοργάνωσης (Normann, 2001, σελ: 175-230).

5.2.3. Κριτήρια για τη σχεδίαση του Crane Model

Σε αυτό το μέρος, θα παρουσιαστούν τα βασικά χαρακτηριστικά ή τα κριτήρια που θα πρέπει να εφαρμοστούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι η διαδικασία της αναδιοργάνωσης του τρόπου δημιουργίας αξίας για την επιχείρηση (ή η στρατηγική). Παρακάτω αναλύονται αυτά τα βασικά, δομικά χαρακτηριστικά του μοντέλου:

- Η όλη διαδικασία δεν πρέπει να είναι στεγνή, καθαρά λογική και πρακτική, τουλάχιστον στο στάδιο όπου προσπαθεί η επιχείρηση να αντιληφθεί το ευρύ εννοιολογικό πλαίσιο-σύστημα μέσα στο οποίο λειτουργεί. Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει το χρόνο και τη θέληση να σκεφτεί θεωρητικά τη δημιουργία νέου περιεχομένου και να έχει το χώρο να δει την αντανάκλασή της μέσα σε αυτό το νέο θεωρητικό πλαίσιο. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να μπορέσει να αναρωτηθεί για την αποδοτικότητα των επόμενων ενεργειών που σχεδιάζει, όχι μία φορά και σύντομα, αλλά να δαπανήσει ουσιαστικό χρόνο σε αυτό.
- Η ουσία της όλης διαδικασίας πρέπει να παρουσιαστεί ως κάτι σταδιακά αναδυόμενο. Θα πρέπει να ξεπεραστούν τρεις παράγοντες, πρώτον ότι όλα τα στάδια και τα θέματα που θα προκύψουν, μπορούν να προγραμματιστούν και να αντιμετωπιστούν με λογικό τρόπο. Δεύτερον, στον αντίποδα ότι γίνεται είναι θέμα τύχης και ευκαιρίας, που η επιχείρηση δεν μπορεί να το επηρεάσει και τρίτον, ότι η επιχείρηση μπορεί να ελέγξει τα πάντα στο περιβάλλον της και ότι τίποτα δεν είναι απρόβλεπτο ή μη διαχειρίσιμο.
- Πρέπει να συνδυάσει την αυστηρότητα και την επιμέλεια που εμφανίζεται μέσα στις επιστημονικές μεθόδους, με τη φαντασία των στελεχών που θα αναλάβουν το σχεδιασμό της νέας στρατηγικής. Θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν τα ευρήματα από τις θεωρίες ανάδειξης μοτίβων και διαδικασιών από το ευρύτερο σύστημα, από τις τεχνικές της δημιουργίας σεναρίων, της θεωρίας της μάθησης και της δημιουργίας. Πρέπει να μελετηθούν όλα τα στοιχεία που πηγάζουν από το παρελθόν και την ιστορία της επιχείρησης, ώστε να μην χαθεί η κοινή

κουλτούρα και το όραμα μέσα από τη διαδικασία της αναδιοργάνωσης. Έτσι ώστε, να ενωθεί όλη η επιχείρηση και η αναδιοργάνωση να είναι μία συλλογική προσπάθεια.

- Δεδομένου ότι η επιχείρηση μέσα από αυτή τη διαδικασία θα περιπλανηθεί μέσα σε εννοιολογικά πλαίσια, είναι σημαντικό να αναλυθούν και γιατί όχι να χρησιμοποιηθούν οι «αναμνήσεις», δηλαδή στοιχεία του παρελθόντος που μπορούν να προσδώσουν αξία στο μέλλον.
- Η διαδικασία θα πρέπει να είναι διαλλακτική και να επιτρέπει στην επιχείρηση να επικεντρώνεται ή να απομακρύνεται σε ποιο υψηλά επίπεδα για να έχει μία πιο ολιστική εικόνα. Αυτό το χαρακτηριστικό αντανακλάται στις ερωτήσεις που πρέπει να θέσει η επιχείρηση «Ποίοι είμαστε;», «Ποίοι μπορούμε να γίνουμε;» και «Ποίοι θα έπρεπε να γίνουμε;». Καθεμία από αυτές τις ερωτήσεις θα πρέπει να απαντηθεί από όποια επιχείρηση θέλει να αναδιοργανώσει τη στρατηγική της, μέσα συγκεκριμένες διαδικασίες που διέπονται από κανόνες και αρχές.
- Όλα τα προηγούμενα χαρακτηριστικά υποδηλώνουν ότι η διαδικασία είναι αρκετά χρονοβόρα και η επιχείρηση θα πρέπει να αξιοποιήσει αυτόν τον χρόνο όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά.
- Τέλος, η όλη διαδικασία θα πρέπει να είναι κοινωνική, με την έννοια ότι όλοι οι εργαζόμενοι, οι πόροι και οι άμεσα εμπλεκόμενοι θα πρέπει να είναι ενεργά συμμετέχοντες σε όλα τα στάδια της.

5.2.4. Στάδια Σχεδιασμού του Crane Model

Προκειμένου να γίνει πράξη η διαδικασία αναδιοργάνωσης της στρατηγικής, χρησιμοποιώντας το παρόν μοντέλων, είναι απαραίτητα να γίνουν πέντε βήματα. Βεβαίως, αυτά τα βήματα μπορεί να ενισχυθούν, αλλάξουν σειρά ή να επαναληφθούν αναλόγως την περίπτωση και την εταιρεία.

Βήμα 1^ο: Ποίοι Είμαστε;

Πρωταρχικό βήμα για να μπορέσει μία επιχείρηση να αναδιαμορφώσει τη στρατηγική της είναι να αναγνωρίσει και να αντιληφθεί την ταυτότητα της. Θα πρέπει να κατανοήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και τη βασική της επιχειρηματική ιδέα,

σε λεπτομερές επίπεδο (Downframing) αλλά και σε ένα υψηλότερο, ευρύτερο συστημικό επίπεδο (Upframing). Ουσιαστικά η επιχείρηση θα πρέπει να ανατρέξει στο παρελθόν της και την ιστορία της ώστε να εντοπίσει κριτικά σημεία και αποφάσεις, περιπτώσεις που επέμεινε να στις αξίες της παρόλο που μπορεί να ήταν μη επικερδείς για αυτή. Γενικά θα πρέπει να ανατρέξει σε αξίες και σκοπούς και πως αυτά εντάχθηκαν στην κύρια λειτουργία της, πως την επηρέασαν και πως προκάλεσαν ή ενίσχυσαν διάφορες δομικές αλλαγές μέσα στην επιχείρηση. Θα πρέπει να αναλυθούν εξονυχιστικά οι επιτυχίες και οι αποτυχίες του παρελθόντος και πως αυτές επηρέασαν την επιχείρηση σε δομικό και διαδικαστικό επίπεδο. Επιπλέον, θα πρέπει να αναγνωρίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και τους πιθανούς κόμβους της αναδιοργάνωσης, οι οποίοι μπορούν να βρεθούν στα περιουσιακά στοιχεία, στις ικανότητες της επιχείρησης, η σχέση της με τους πελάτες και η πελατειακή της βάση. Με αυτόν τον τρόπο θα χαρτογραφηθούν τα δυνατά σημεία και οι αξίες της επιχείρησης, που μπορεί να ξαναενταχθούν ή να απορροφηθούν μέσα στο επιχειρηματικό πλαίσιο της.

Βήμα 2^ο : Upframing – Ανύψωση του Επιχειρησιακού Συστήματος

Ο όρος Upframing, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, σημαίνει η επιχείρηση να ξαναορίσει τα όρια του συστήματος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Ένα μέρος της όλης διαδικασίας είναι και οι διάφορες τεχνικές που ενισχύουν και διεγείρουν τη δημιουργικότητα. Είναι ιδιαίτερος σημαντικό όλες οι εισροές σε αυτές τις διαδικασίες να είναι σταθερές, σχετικές και εφαρμόσιμες, ώστε το upframing, να είναι αξιόπιστο και να μπορεί να γίνει πράξη.

Παρακάτω αναφέρονται κάποιες διεργασίες που θα μπορούσαν να ενισχύσουν την αποδοτικότητα αυτής της διαδικασίας:

- Η μελέτη των ανταγωνιστών του κλάδου, οι οποίοι έχουν εισβάλλει σε αυτόν και έχουν την τάση να ορίζουν νέα δεδομένα και στρατηγικές. Για παράδειγμα, η Forthnet θα πρέπει να μελετήσει πάρα πολύ καλά και σε μεγάλη λεπτομέρεια τον ΟΤΕ-Cosmote. Οι εισβολείς για να καταφέρουν να αναδιοργανωθούν και να αλλάξουν τους όρους του παιχνιδιού σημαίνει ότι έχουν δει ήδη τις αδυναμίες του συστήματος και των ανταγωνιστών τους και έχουν αναπτύξει στρατηγικές για να τους ξεπεράσουν.
- Σχεδίαση του Αξιακού Αστεριού (Value Star) για τους πελάτες, αλλά και για τους πελάτες των πελατών της επιχείρησης. Θα πρέπει να

αναλυθούν οι εισροές στην διαδικασία δημιουργίας αξίας που ακολουθούν, πως αυτοί προσδίδουν αξία στους δικούς τους πελάτες και οι δικοί τους εισβολείς τους ανταγωνίζονται και τους επηρεάζουν.

- Σχεδίαση ενός ή περισσότερων εναλλακτικών Αξιακών Αστεριών, που μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα διάφορους διαφορετικούς ορισμούς και όψεις του συστήματος μέσα στο οποίο δημιουργείται η αξία του κλάδου.

Βήμα 3^ο: Time Framing

Το επόμενο βήμα ώστε να αυξηθεί το εννοιολογικό επίπεδο, το οποίο ορίστηκε μέσα από το Upframing, είναι να μετακινηθεί η επιχείρηση στο συστημικό μέλλον. Υπάρχουν δύο εναλλακτικοί τρόποι, οι οποίοι πολλές φορές είναι συμπληρωματικοί για να γίνει η επιχειρησιακή μετακίνηση στο μέλλον. Ο πρώτος τρόπος είναι η επιχείρηση να δημιουργήσει σενάρια με συγκεκριμένο περιεχόμενο. Η βασική μεθοδολογία για να γίνει αυτό είναι να αναγνωριστούν οι βασικές κινητήριες δυνάμεις, οι κύριες βεβαιότητες και αβεβαιότητες ενός γενικού περιεχομένου που επηρεάζει ενεργά την επιχείρηση.

Ο δεύτερος τρόπος, ο οποίος είναι πολλές φορές συμπληρωματικός του πρώτου διότι είναι πιο ρεαλιστικός, επικεντρώνεται στην απευθείας δημιουργία στρατηγικών κατευθύνσεων και εναλλακτικών ρόλων για την επιχείρηση. Η κατασκευή ιστοριών και εναλλακτικών, οι οποίες μπορεί στην αρχική τους μορφή και στο παρόν να είναι αρκετά περιοριστικά διότι είναι προσανατολισμένες περισσότερο στην έννοια της εναλλακτικής παρά στο περιεχόμενο. Όμως αυτές οι ιστορίες είναι μία μορφή σεναρίων, που μπορούν να βοηθήσουν τα ανώτερα στελέχη να επικεντρωθούν σε διάφορες όψεις του μέλλοντος σε υψηλό εννοιολογικό επίπεδο (upframed) και να βγάλουν συμπεράσματα για το ποια ιστορία είναι πιθανή και ποιες θα πρέπει να είναι οι δραστικές συνέπειες στο τώρα. Το αποτέλεσμα του Time Framing και του Upframing, θα πρέπει να είναι η ανακάλυψη μιας περιοχής/συστήματος όπου παρουσιάζει ευκαιρίες και ίσως και κάποια πρώτα στρατηγικά σενάρια.

Βήμα 4^ο : Μετατροπή του Οράματος σε Επιχειρηματική Ιδέα

Σε πρωταρχικό στάδιο όλα τα προηγούμενα βήματα γίνουν πραγματικότητα. Αφού, εφαρμοστούν τα παραπάνω βήματα με επιτυχία, θα αρχίσουν να δημιουργούνται εφαρμόσιμες ιδέες και δράσεις. Πολλές φορές αυτές οι δράσεις αποτελούν ένα νέο όραμα, το οποίο έχει αρχίσει να σχηματίζεται και βασίζεται σε διάφορες συνθέσεις των στρατηγικών σεναρίων. Το νέο όραμα, εφόσον ελεγχθεί ότι είναι εφαρμόσιμο, θα

οδηγήσει σε μία επιχειρηματική ιδέα. Με τη σειρά της αυτή η επιχειρηματική ιδέα θα πρέπει να αξιολογηθεί, εμπλουτιστεί για να μεταβεί από το πρωταρχικό της στάδιο. Έπειτα, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναγνωριστούν οι αλλαγές που μπορεί να επιφέρει αυτή η επιχειρηματική ιδέα στις δομές, την καθημερινότητα, τις διαδικασίες και γενικά στην λειτουργία της επιχείρησης. Επιπλέον, θα πρέπει να ενημερωθούν όλοι οι εμπλεκόμενοι και να έχει γίνει προετοιμασία για να αντιμετωπίσει η επιχείρηση τις συνέπειες που μπορεί να έχει η αντίσταση στην αλλαγή που υπάρχει πολύ μεγάλη πιθανότητα να εμφανιστεί.

Βήμα 5^ο: Σχέδιο Δράσης

Το τελευταίο και καταλυτικό βήμα είναι να πραγματοποιηθεί το σχέδιο δράσης και να αρχίζει να εφαρμόζεται όσο το δυνατόν πιο σύντομα.

5.3. Στρατηγικές Κατευθύνσεις

Στο προηγούμενο μέρος παρουσιάστηκαν δύο από τις πιο σύγχρονες στρατηγικές θεωρίες, η και η. Οι συγκεκριμένες πρακτικές επιλέχθηκαν λόγω της φύσης της λειτουργίας της εξεταζόμενης επιχείρησης της Forthnet. Μελετώντας την ιστορία της και την επιχειρηματική της δραστηριότητα όλα τα χρόνια λειτουργία της, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η Forthnet ήταν πρωτοπόρος στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και της οικιακής ψυχαγωγίας, καθώς πρώτη έφερε στη Ελλάδα την έννοια της ολοκληρωμένης σταθερής επικοινωνίας και ψυχαγωγίας στο σπίτι. Με την εξαιρετικά υψηλής σημασίας συνεργασία (και εξαγορά μετέπειτα) με τη Nova ήταν η πρώτη εταιρεία έφερε τη δορυφορική τηλεόραση στην Ελλάδα, πριν την ψηφιοποίηση της ελληνικής ιδιωτικής τηλεόρασης. Επιπλέον, όρισε πρώτη και με καθαρά δικούς της όρους, νέες, καινοτόμες πολιτικές και διαδικασίες marketing, με την εφαρμογή προνομιακών πακέτων που συνδυάζουν σταθερή τηλεφωνία, χρήση διαδικτύου και δορυφορική τηλεόραση. Τα προαναφερθείσα γεγονότα, αποτέλεσαν κομβικά σημεία στην ανάπτυξη της εταιρείας και είναι και αυτά που χαρακτήρισαν την εταιρεία ως καινοτόμα και Prime Mover.

Κύριος σκοπός, των στρατηγικών κατευθύνσεων που θα παρουσιαστούν παρακάτω, είναι να ενισχυθεί η καινοτομικότητα της Forthnet, η οποία αποτελούσε βασικό χαρακτηριστικό της επιχειρησιακής στρατηγικής, με την εφαρμογή νέων στρατηγικών πρακτικών. Λόγω της συνεχόμενης αύξησης του ανταγωνισμού, η Forthnet προκειμένου να ξεπεράσει τα οικονομικά της και όχι μόνο προβλήματα, θα πρέπει να εφαρμόσει μία σειρά από αλλαγές, ώστε να εντάξει ξανά μέσα στις διαδικασίες τις το βασικό χαρακτηριστικό που την έκανε επιτυχημένη, την καινοτομία-πρωτοπορία.

Παρακάτω, θα παρουσιαστούν δύο στρατηγικές κατευθύνσεις, που θα εξυπηρετούν αυτόν τον βασικό σκοπό. Πυλώνες στην ανάπτυξη των στρατηγικών κατευθύνσεων θα είναι οι στρατηγικές θεωρίες που αναλύθηκαν παραπάνω σε συνδυασμό με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά και παραδοσιακές τεχνικές και θεωρίες στρατηγικής. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι στρατηγικές κατευθύνσεις είναι σε επίπεδο προτάσεων και προκύπτουν βάσει όλης της προηγούμενης ανάλυσης της λειτουργίας της επιχείρησης.

Οι στρατηγικές κατευθύνσεις θα αναπτυχθούν πάνω σε δύο βασικούς άξονες ή θεωρίες. Ο πρώτος αφορά τις παραδοσιακές στρατηγικές τακτικές, με την παραμονή της εταιρείας στον κλάδο, προσπαθώντας να ανταγωνιστεί επί ίσοις όροις τοις υπόλοιπες εταιρείες, να ξανακερδίσει μερίδιο αγοράς και να ξαναγίνει ηγέτης. Ο δεύτερος άξονας θα στηριχθεί στη στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών και θα προτείνει, μεν τη διατήρηση της υπάρχουσας θέσης της στον κύριο κλάδο ανταγωνισμού, αλλά ένα σημαντικό στρατηγικό κομμάτι της επιχείρησης θα μεταβεί σε ένα άλλο κλάδο με λιγότερο έως ανύπαρκτο ανταγωνισμό, με κύριο σκοπό την ενίσχυση της στρατηγικής και μακροπρόθεσμα και της οικονομικής ανάπτυξης της εταιρείας. Επιπλέον, στην ανάπτυξη του συγκεκριμένου άξονα, θα συμβάλλουν τα ευρήματα από την εφαρμογή του Crane Model, έτσι όπως περιεγράφηκε στο προηγούμενο μέρος, τα συμπεράσματα από την εφαρμογή του Μοντέλου θα είναι και αυτά που θα υποδείξουν την στρατηγική κατεύθυνση. Ο συγκεκριμένος άξονας θα κινηθεί σε δράσεις που από τη μία δεν θα έχουν σχέση με τον άμεσο ανταγωνισμό, είναι μία ενδιάμεση λύση, η οποία αποτελεί και μία πρακτική πιο άμεσα εφαρμόσιμη καθώς θα διασφαλίζει την επιχειρησιακή ανάπτυξη αλλά σε έναν παρόμοιο κλάδο με αυτόν που ήδη δραστηριοποιείται, όπου ο ανταγωνισμός δεν είναι τόσο έντονος.

5.3.1. Πρώτη Στρατηγική Κατεύθυνση: *Εισαγωγή Στην Κινητή Τηλεφωνία (4play)*

Οι εξελίξεις στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών είναι ραγδαίες και συνεχείς, όπως φαίνεται μετά την επίσημη ένωση των ΟΤΕ και COSMOTE, δημιουργήθηκε ένας όμιλος ο οποίος μπορεί να προσφέρει στον καταναλωτή όλες τις δυνατές υπηρεσίες που μπορούν να προσφέρουν οι επιχειρήσεις του κλάδου. Πιο αναλυτικά πλέον η COSMOTE One προσφέρει σταθερή και κινητή τηλεφωνία, εξαιρετικά γρήγορο ίντερνετ και υπηρεσίες δορυφορικής τηλεόρασης. Αυτό που έκανε ο ΟΤΕ αντιλαμβανόμενος τις τάσεις της αγοράς και τις στρατηγικές πρακτικές του ανταγωνισμού (πακέτα προσφορών και υπηρεσιών της Forthnet), ήταν να

εκμεταλλευτεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα ως η παλαιότερη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, αλλά και τις υποδομές δικτύων κινητής και σταθερής τηλεφωνίας. Έτσι, αρχικά έκανε έναρξη δραστηριότητας και στη δορυφορική τηλεόραση, χτυπώντας το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Forthnet και έχοντας ως θυγατρική στον όμιλο του τη COSMOTE, προχώρησε το τελευταίο έτος στην ένωση αυτών των δύο εταιρειών, ώστε να δημιουργήσει τον κολοσσό που είναι σήμερα στις τηλεπικοινωνίες και την ψυχαγωγία. Ουσιαστικά, προκειμένου να ανταγωνιστεί τα πλεονεκτήματα των υπόλοιπων παιχτών του κλάδου, έκανε επενδύσεις, μεγάλωσε το μέγεθός του αλλά κυρίως αύξησε την αξία που μπορεί να παρέχει στους πελάτες του. Τη δεδομένη στιγμή, ο Όμιλος ΟΤΕ είναι πλέον ο κυρίαρχος του κλάδου, αθροιστικά με τους περισσότερους χρήστες των υπηρεσιών του από οποιοδήποτε άλλο παίχτη του κλάδου. Όμοια στρατηγική ακολούθησε και η Vodafone, η οποία αρχικά εξαγόρασε την εταιρεία HOL ώστε να εισαχθεί στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας και του internet, ενώ τον τελευταίο χρόνο έχει αναπτύξει και πλατφόρμα τηλεόρασης μέσω διαδικτύου, παρέχοντας στους αντίστοιχους παρόχους της προνομιακά ολοκληρωμένα πακέτα επικοινωνίας και ψυχαγωγίας. Ένα ακόμη σημαντικό πλεονέκτημα και των δύο προηγούμενων εταιρειών είναι το γεγονός ότι εδώ και χρόνια έχουν αναπτύξει λύσεις ολοκληρωμένης επικοινωνίας (σταθερής και κινητής τηλεφωνίας και ίντερνετ) για επιχειρήσεις. Έχοντας, ήδη εξασφαλισμένο έναν μεγάλο αριθμό χρηστών των υπηρεσιών, έρχονται χρησιμοποιώντας την παραπάνω στρατηγική, να παρέχουν ακόμη πιο ολιστικές υπηρεσίες δημιουργώντας ακόμη μεγαλύτερη αξία στον πελάτη τους.

Η παραπάνω στρατηγική βέβαια και όσο οι στρατηγικές προσεγγίσεις της κάθε εταιρείας συγκλίνουν, θα οδηγήσουν τις επιχειρήσεις (αν δεν το έχουν κάνει ήδη) στο να καταφύγουν σε μία στρατηγική χαμηλού κόστους. Επειδή, οι παρεχόμενες υπηρεσίες τους είναι παρόμοιες, η άμεση απάντηση στους υπόλοιπους παίχτες του κλάδου είναι με την μείωση των τιμών. Έτσι, εισάγουν στη στρατηγική τους πολιτική πακέτα υπηρεσιών σε προνομιακή τιμή, αλλά κυρίως στοχεύουν στο να παρέχουν την καλύτερη δυνατή υπηρεσία ή συνδυασμό υπηρεσιών σε χαμηλότερη τιμή από τον ανταγωνισμό. Επιπλέον, λόγω της ετερογένειας και διαφορετικότητας του στοχευμένου κοινού που απευθύνονται, φροντίζουν να μειώσουν τις τιμές σε όλα τα φάσματα που μπορεί να έχουν οι υπηρεσίες τους, ώστε να έχουν συνολικά περισσότερο κοινό. Η στρατηγική χαμηλού κόστους που οδηγούνται, έχει ένα σοβαρό μειονέκτημα σε κλάδους όπως αυτός. Ο συγκεκριμένος κλάδος, όπως αναλύθηκε στον Μέρος 1^ο της παρούσας εργασίας, χαρακτηρίζεται από πάρα πολλές τεχνολογικές και όχι μόνο αλλαγές. Η τεχνολογία είναι βασικός σύμμαχος των εταιρειών, όσο αυτές καταφέρνουν

να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις των τεχνολογικών επιτευγμάτων. Η συνεχής βελτίωση και καινοτομία της τεχνολογίας, για να ακολουθηθεί από τις επιχειρήσεις πρέπει αυτές να επενδύουν συνεχώς σε Έρευνα και Ανάπτυξη, ώστε να καταφέρουν να μείνουν στο χάρτη. Το ύψος τέτοιου είδους επενδύσεων είναι αρκετά υψηλό, γεγονός που θα οδηγήσει αργά ή γρήγορα στη μη εφαρμογή της στρατηγικής χαμηλού κόστους.

Για την περίπτωση της Forthnet, αυτό που προτείνεται προκειμένου να καταφέρει να συμβαδίσει με τον ανταγωνισμό, χωρίς να χάσει τις διαδικασίες της είναι η εισαγωγή της εταιρείας στην κινητή τηλεφωνία και δημιουργία του “4play”. Σύμφωνα, με την εξέλιξη των επιχειρήσεων του κλάδου, για να καταφέρει η Forthnet να παραμείνει ανταγωνιστική θα πρέπει να ακολουθήσει την τακτική των υπόλοιπων εταιρειών και να αρχίσει να δραστηριοποιείται στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας ενισχύοντας έτσι τη θέση της. (πηγή) Σε αυτό το σημείο βέβαια θα πρέπει να αναφερθεί , ότι οι δύο μεγαλύτερες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, η Vodafone και η Wind, κατέχουν τα τελευταία χρόνια περίπου το 40% των μετοχών της εξεταζόμενης εταιρείας. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι από τον Ιούνιο του 2014, οι συγκεκριμένες εταιρείες, επιδιώκουν να εξαγοράσουν τα δικαιώματα της συνδρομητικής τηλεόρασης της Nova-Forthnet, ώστε να καταφέρουν να δημιουργήσουν ένα ολοκληρωμένο πακέτο παροχής σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ίντερνετ και ψηφιακής τηλεόρασης. Το Νοέμβριο του 2015 υπεγράφη παράταση, με την οποία η Vodafone απέκτησε δικαίωμα προαίρεσης για την απόκτηση 14.584.853 μετοχών της Forthnet, οι οποίες ανήκουν στην Wind. Με την προϋπόθεση ότι το δικαίωμα προαίρεσης θα ασκηθεί η Vodafone θα κατέχει το 19,75% των μετοχών και η Wind το 19,01%. Επιπλέον, οι δύο εταιρείες πιέζουν για ελάφρυνση του δανεισμού της Forthnet, γεγονός που στην περίπτωση που έχει θετική έκβαση θα ενισχύσει τη θέση των δύο εταιρειών, οι οποίες μπορεί να καταφέρουν να αποκτήσουν το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών και να εισέλθουν δυναμικότερα στο παιχνίδι της συνδρομητικής τηλεόρασης. Με αυτό τον τρόπο η Forthnet θα αποκτήσει παραπάνω πλεονεκτήματα συγκριτικά με τον ΟΤΕ, καθώς αφενός θα μειωθεί ο δανεισμός της, οποίος είναι αρκετά υψηλός και την έχει φέρει σε δυσμενή οικονομική θέση και αφετέρου θα εισαχθούν στις δραστηριότητες του Ομίλου οι υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας.

Σύμφωνα, με τα γεγονότα για την κατοχή του πλειοψηφικού πακέτου των μετοχών της Forthnet από την Vodafone και τη Wind, εκτός από το οικονομικό όφελος, θα δώσει το εξής πλεονέκτημα και στις τρεις εταιρείες εισαγωγή σε νέες αγορές. Σύμφωνα με τις θεωρίες της στρατηγικής (++) , ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να

εισαχθεί μία εταιρεία σε μία νέα αγορά είναι μέσω εξαγοράς. Ενώ με την παραπάνω κίνηση φαίνεται ότι άμεσο πλεονέκτημα θα έχουν η Vodafone και η Wind, όμως θα μπορέσει στρατηγικά να επωφεληθεί και η εξεταζόμενη επιχείρηση. Η Forthnet μέσα από αυτή την εξαγορά θα μπορέσει ουσιαστικά να μπει στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας, όχι συμβατικά διότι δεν βρίσκεται σε θέση ισχύος. Ο βασικός τρόπος που θα μπορούσε να ενισχύσει την εξεταζόμενη επιχείρηση στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας, είναι να προχωρήσει στην υποστήριξη των δραστηριοτήτων Vodafone-Wind.

Προτείνεται η δημιουργία, από μεριά Forthnet, μιας ψηφιακής πλατφόρμας κινητής τηλεφωνίας. Πιο αναλυτικά, λόγω της δυσχερής οικονομικής κατάστασης της Forthnet, το να προβεί σε δημιουργία μιας καινούργιας εταιρείας κινητής τηλεφωνίας είναι πρακτικά αδύνατο. Η καλύτερη και αποδοτικότερη επιλογή για τη Forthnet, είναι να εκμεταλλευτεί το γεγονός ότι οι δύο μεγαλύτερες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας κατέχουν περίπου το 40% των μετοχών της. Αυτό μπορεί να γίνει πραγματικότητα μέσα από κοινή συμφωνία συνεργασίας των εταιρειών, οι Vodafone και Wind θα μπορούσαν εκτός των οικονομικών πόρων (που ήδη προσφέρουν) να ενισχύσουν την Forthnet με την απαιτούμενη τεχνολογία, τον εξοπλισμό και την τεχνογνωσία τους, ώστε να μπορέσει να δημιουργηθεί μία πλατφόρμα που θα έχει στο επίκεντρο όλες τις υπηρεσίες και τα πακέτα υπηρεσιών που παρέχει η Forthnet, ενισχυμένες με λύσεις κινητής τηλεφωνίας οι οποίες θα παρέχονται από τη Vodafone και τη Wind. Η Forthnet θα μπορούσε να προβεί σε συμφωνίες με τις εκάστοτε εταιρείες, για τη φύση, την ποσότητα, τα οικονομικά στοιχεία και την προώθηση των υπηρεσιών κινητής ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία του όλου σχεδίου. Σε δεύτερη φάση και με την παραδοχή ότι η εταιρεία θα έχει ανακάμψει οικονομικά, η Forthnet θα μπορέσει να προχωρήσει στην εισαγωγή ενός δικού της νέου brand κινητής τηλεφωνίας και στην προώθηση νέων πακέτων, ανεξάρτητων από αυτά των Vodafone και Wind.

Τα πλεονεκτήματα από τη συγκεκριμένη στρατηγική κίνηση είναι πολλαπλά, όχι μόνο για τη Forthnet αλλά και για τις δύο εταιρείες που θα συνεργαστούν μαζί της σε αυτό το εγχείρημα. Παρακάτω αναλύονται, σε θεωρητικό επίπεδο, οι θετικές επιπτώσεις της συγκεκριμένης στρατηγικής κατεύθυνσης:

- Η Forthnet, σε συνεργασία με τη Vodafone και τη Wind, θα βρίσκεται σε θέση να ανταγωνιστεί επί ίσοις όροις τον βασικό παίχτη του κλάδου, που τη δεδομένη στιγμή είναι ο ΟΤΕ. Σαν παίχτης του κλάδου η εξεταζόμενη επιχείρηση, έχει ένα εξαιρετικά βασικό πλεονέκτημα, έχει τους περισσότερους εγγεγραμμένους χρήστες στα πακέτα υπηρεσιών της που παρέχουν

δορυφορική ψηφιακή τηλεόραση. Εκμεταλλευόμενη αυτή τη δυναμική, θα μπορέσει με την εισαγωγή της στην κινητή τηλεφωνία, έστω και μέσα από άλλες εταιρείες παρόχους, να ενισχύσει ακόμη περισσότερο την αξία που δίνει στους πελάτες της.

- Ενισχύοντας την προστιθέμενη αξία στους πελάτες της, ουσιαστικά καταφέρνει να μην επιτρέψει στον ανταγωνισμό να της «κλέψει» πελάτες, επειδή δεν μπορεί να τους παρέχει την ίδια γκάμα με τον ανταγωνισμό.
- Επιπροσθέτως, η Forthnet με την κίνηση να εισάγει υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, θα παρεμποδίσει τον ηγέτη του κλάδου να κάνει στρατηγική διαφοροποίησης. Σε συνδυασμό με τα πακέτα προσφορών που πρώτη λάνσαρε στην αγορά.

Συμπερασματικά, η παραπάνω στρατηγική κατεύθυνση θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα της εξεταζόμενης εταιρείας και θα την επαναφέρει στο προσκήνιο του κλάδου. Η συγκεκριμένη στρατηγική είναι η βασική, πρωταρχική σκέψη ώστε να καταφέρει η Forthnet να γίνει ανταγωνιστική, να κερδίσει το χαμένο έδαφος και να εντέλει να ξεπεράσει τα οικονομικά της προβλήματα.

5.3.2. Δεύτερη Στρατηγική Κατεύθυνση

Από τα μοντέλα σύγχρονης στρατηγικής σκέψης που παρουσιάστηκαν παραπάνω, η Forthnet προκειμένου να καταφέρει να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ανταγωνίζεται αλλά και τη δυσχερή οικονομική της κατάσταση θα πρέπει να επιλέξει με προσοχή τα επόμενα στρατηγικά της βήματα. Η επιλογή να συνεχίσει να ανταγωνίζεται με σκληρούς όρους, που αργά ή γρήγορα θα την αναγκάσουν να επιλέξει τον πόλεμο τιμών, είναι αρκετά ριψοκίνδυνη καθώς τα περιθώρια του κέρδους της είναι σχεδόν ανύπαρκτα. Ένα σενάριο που μπορούσε να βοηθήσει την ανάπτυξη της επιχείρησης και να την επαναφέρει στην κερδοφορία, τουλάχιστον στον μακροχρόνιο ορίζοντα, είναι να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς της. Για να το πετύχει αυτό, εφόσον επιθυμεί να αποφύγει τον ανταγωνισμό, προτιμάται να αναζητήσει νέους πελάτες παρά να προσπαθήσει να αποσπάσει πελάτες από τον ανταγωνισμό. Παρακάτω παρουσιάζονται κάποια, γεγονότα και προτάσεις, ώστε η Forthnet να καταφέρει να κερδίσει μερίδιο αγοράς, εκμεταλλευόμενη τα δυνατά της στοιχεία και τις σύγχρονες τάσεις.

Η Forthnet, δεδομένου ότι έχει ήδη ένα σημαντικό και οργανωμένο Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης , στο οποίο επενδύει σημαντικά ώστε να διατηρήσει το βασικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, την καινοτομικότητα της. Όπως διαφαίνεται και από τον καμβά στρατηγικής, βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο με αρκετή διαφορά από τον ανταγωνισμό, σε θέματα καινοτομίας. Επιπλέον, η εταιρεία έχει ήδη προχωρήσει στη δημιουργία κάποιων εφαρμογών που χρησιμοποιήθηκαν στην ίδια την εταιρεία, όπως το σύστημα ομαδοποιημένων ειδοποιήσεων SMS Messaging, το NOVA GO, την υπηρεσία NOVA On Demand, καθώς και στην ίδρυση δύο θυγατρικών του Ομίλου την Forthcrs AE, που δραστηριοποιείται στον ηλεκτρονικό τουρισμό και την Telemedicine Technology AE, που ασχολείται με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση υπηρεσιών υγείας. Επιπροσθέτως, όπως φαίνεται από την ιστορία, τις αξίες και τη γενικότερη λειτουργία της εταιρείας όλα αυτά τα χρόνια, η εφαρμογή και η πλήρης απορρόφηση των καινοτομιών που αναπτύχθηκαν από το κέντρο Έρευνας και Ανάπτυξης, ήταν και αυτές που καθόρισαν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού και την οδήγησαν στην κερδοφορία και την ανάπτυξη.

Σύμφωνα με την ανάλυση του Normann , η επιχείρηση για να καταφέρει επιτυχώς να ανασχεδιάσει τη στρατηγική της, εκτός των άλλων θα πρέπει να ανατρέξει στην ιστορία της και να αντλήσει ιδέες από τις ικανότητές της και τα δυνατά της στοιχεία. Δεδομένου ότι η Forthnet έχει την υποδομή σε τεχνολογία και ανθρώπινο δυναμικό να προχωρήσει στην ανάπτυξη καινοτομιών, οι οποίες δεν είναι απαραίτητο να αναφέρονται στον άμεσο κλάδο που ανταγωνίζεται. Αρχικά, είναι σημαντικό να εκμεταλλευτεί τις διασυνδέσεις της με το Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο της Κρήτης και των υπόλοιπων φορέων που υπόκεινται σε αυτό, ώστε να κατασκευαστεί ο πρώτος κόμβος τεχνολογίας και καινοτομίας στην Ελλάδα. Μέσα από αυτόν τον κόμβο φορείς από όλη την Ελλάδα, θα μπορούν να ερευνούν θέματα που θα αφορούν την τεχνολογία. Επιπροσθέτως, μέσα από αυτό το κέντρο η Forthnet θα μπορέσει να προσελκύσει οργανισμούς από το εξωτερικό και να εδραιώσει σημαντικές συνεργασίες για την ανάπτυξη της τεχνολογικών καινοτομιών. Βασικός στόχος της εταιρείας θα πρέπει να είναι η εφαρμογή αυτών των καινοτομιών τόσο στις εσωτερικές της διαδικασίες, όσο και στην ανάπτυξη νέων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που θα ενισχύσουν την κερδοφορία της.

Η πρώτη επιχειρησιακή δραστηριότητα που θα μπορούσε να αναπτύξει άμεσα η εξεταζόμενη επιχείρηση είναι η περαιτέρω και πιο δυναμική ανάπτυξη στον τομέα των υποδομών των δικτύων. Τεχνολογικές εξελίξεις σε αυτό τον τομέα τρέχουν με πάρα πολύ γρήγορους ρυθμούς στην Ευρώπη αλλά και σε όλο τον κόσμο, γεγονός που δεν συμβαίνει στον Ελλαδικό χώρο. Ενώ στο μεγαλύτερο μέρος της Ευρώπης

χρησιμοποιούν εξαιρετικά προηγμένες τεχνολογίες για τη χρήση του διαδικτύου και της κινητής τηλεφωνίας, στην Ελλάδα ακόμη επεκτείνεται το δίκτυο οπτικών ινών και το σήμα κινητής 4G είναι διαθέσιμο σε ελάχιστα μεγάλα αστικά κέντρα (Αθήνα και Θεσσαλονίκη). Γενικότερα σε θέματα υποδομών ο ελλαδικός κλάδος τηλεπικοινωνιών είναι σε αρκετά δυσμενή κατάσταση σε θέματα τεχνολογικής καινοτομίας, ενώ το μεγαλύτερο μέρος του δικτύου ίντερνετ και κινητής τηλεφωνίας βρίσκεται στην ιδιοκτησία του Ομίλου ΟΤΕ. Προκειμένου, η Forthnet να μπορέσει να αναπτυχθεί σε θέματα υποδομών, προτείνεται η συνεργασία με μία εταιρεία που είναι πρωτοπόρα σε θέματα δικτύων και τεχνολογικών καινοτομιών. Μία τέτοια εταιρεία μπορεί να είναι η σουηδική Ericsson, η οποία ναι μεν έχει αποσυρθεί από τον κλάδο κατασκευής κινητών τηλεφώνων, αλλά έχει ηγετική θέση στη Σκανδιναβία σε θέματα ανάπτυξης δικτύων. Τον τελευταίο χρόνο η Ericsson έχει επενδύσει σε ένα πολύ μεγάλο έργο, στο οποίο συμμετέχουν πολλές εταιρείες, πανεπιστήμια και φορείς, σχετικά με την ανάπτυξη δικτύου ταχυτήτων 5G στην Ευρώπη. Αποτελεί ένα τεράστιο έργο, το οποίο θεωρείται πυλώνας ώστε να επιστρέψει η Ευρώπη στις μεγάλες καινοτομικές δραστηριότητες του παρελθόντος. Αυτό το έργο και μια τέτοιου είδους συνεργασία, θα μπορέσει να βοηθήσει την εξεταζόμενη επιχείρηση στην ανάπτυξη ενός σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συμμετέχοντας η Forthnet σε ένα τέτοιο έργο και φέρνοντας πρώτη το δίκτυο 5G στην Ελλάδα, θα έχει δύο βασικά πλεονεκτήματα. Πρώτον, θα περάσει μπροστά σε θέματα υποδομών, τουλάχιστον σε ότι αφορά νέες τεχνολογίες, ανταγωνίζοντας επί ίσοις όροις τον κυρίαρχο παίχτη σε θέματα υποδομών και βασικό ανταγωνιστή της τον ΟΤΕ. Δεύτερον, η εταιρεία θα μπορέσει να επιστρέψει στην αγορά με ακόμη πιο καινοτομικές υπηρεσίες, δείχνοντας στους πελάτες της ότι δεν έχει χάσει τον καινοτομικό χαρακτήρα της και ότι μπορεί να συνεχίζει να είναι ανταγωνιστική.

Με την προτεινόμενη συνεργασία με την Ericsson η Forthnet θα μπορέσει να διασφαλίσει ότι το έργο θα γίνει πραγματικότητα, ενώ τα οικονομικά προβλήματα της εταιρείας δεν θα αποτελούν εμπόδιο. Η συνεργασία θα βασίζεται στο γεγονός ότι η χρηματοδότηση του project γίνεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και κατά ένα μέρος από την ίδια την Ericsson, επιπλέον το έργο θα μπορέσει να αναπτυχθεί μέσα στο καινοτομικό πάρκο που έχει άμεση συνεργασία (και στο μέλλον θα ιδρύσει τον καινοτομικό κόμβο) και η Forthnet θα συμβάλει στην ανάπτυξη του έργου παραθέτοντας το εξαιρετικά καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό της και τις εγκαταστάσεις του τεχνολογικού πάρκου. Απώτερος σκοπός, φυσικά αποτελεί η αύξηση της κερδοφορίας της εταιρείας, η αντιμετώπιση των οικονομικών προβλημάτων και η επιστροφή της εταιρείας σε ρυθμούς ανάπτυξης. Αυτό μπορεί να

επιτευχθεί μέσα από τη χρήση του νέου δικτύου 5G ως στρατηγικό εργαλείο για την αύξηση του μεριδίου αγοράς της Forthnet. Σύμφωνα με την ίδια την Ericsson η έρευνα θα έχει ορατά αποτελέσματα μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια και θα έχουν επιτευχθεί αξιόλογα ευρήματα που θα αφορούν την ανάπτυξη του Internet of Things (IoT, προσωπική διασύνδεση ατόμων, δεδομένων και πληροφοριών μέσω διαδικτύου) που θα έχει ως συνέπεια την περαιτέρω ανάπτυξη των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης και της εμπορικής τους δύναμης στον κόσμο των διαφημίσεων και του Ηλεκτρονικού Μάρκετινγκ, ενώ η πρόσβαση σε αυτά αλλά και στο διαδίκτυο θα μπορεί να γίνεται με εξαιρετικά γρήγορες ταχύτητες όλο το εικοσιτετράωρο. Επιπλέον, ευρήματα θα υπάρξουν στον έλεγχο συσκευών και εργαλείων με απομακρυσμένη πρόσβαση και θα έχουν εφαρμογή ακόμη και σε ιατρικά εργαλεία-μηχανήματα με σκοπό ακόμη και την εκτέλεση χειρουργείων απομακρυσμένα μέσα από έναν υπολογιστή. Ένας άλλος τομέας που θα επηρεαστεί είναι οι δημόσιες μεταφορές καθώς μέσω του νέου δικτύου θα υπάρχει δυνατότητα τα οχήματα να ελέγχονται από έναν υπολογιστή με μεγάλη ακρίβεια. Ο πιο σημαντικός τομέας, που αφορά περισσότερο την εξεταζόμενη επιχείρηση είναι αυτός των Μέσων Ψυχαγωγίας, όπου οι χρήστες θα μπορούν να έχουν μεγάλη ευελιξία στον τρόπο και το χρόνο που θα επιλέγουν να χρησιμοποιούν αυτά τα μέσα.

Όλοι οι παραπάνω λόγοι, αλλά κυρίως η ευέλικτη χρήση των μέσων ψυχαγωγίας, είναι ένας θεμελιώδης παράγοντας, ώστε η Forthnet, ανεξάρτητα εάν θα προχωρήσει στη συνεργασία με την Ericsson για να φέρει το δίκτυο 5G στην Ελλάδα, θα πρέπει να προχωρήσει στη μεταφορά του περιεχομένου της Nova μέσω διαδικτύου. Σύμφωνα με έρευνες η Ελλάδα, παρά την οικονομική κατάσταση στην οποία έχει βρεθεί, έχει τη μεγαλύτερη πρόοδο σε θέματα χρήσης διαδικτύου. Επίσης, το μεγαλύτερο διαδικτυακό κανάλι στον κόσμο το Netflix έχει αρχίσει να λειτουργεί στον ελλαδικό χώρο, παρέχοντας υψηλής ποιότητας περιεχόμενο σε σειρές και ταινίες. Η δραστηριότητα του καναλιού θα αυξηθεί από το καλοκαίρι του 2016, καθώς θα δώσει στο ελληνικό κοινό ολόκληρο το περιεχόμενο που παρέχει στον υπόλοιπο κόσμο. Βασικό πλεονέκτημα του συγκεκριμένου καναλιού είναι ότι δίνει στους χρήστες πρόσβαση στα τελευταία επεισόδια ιδιαίτερα δημοφιλών σειρών σε πραγματικό χρόνο με την πρώτη προβολή τους. Επιπροσθέτως, το περιεχόμενο είναι προσβάσιμο τόσο από ηλεκτρονικό υπολογιστή, όσο και από συσκευές κινητής τηλεφωνίας και Tablet. Μεγαλύτερη απειλή για την Forthnet δεν αποτελεί το διαδικτυακό κανάλι, αλλά το γεγονός ότι η χρήση του διαδικτύου έχει αυξηθεί δραματικά στην Ελλάδα και όλο και περισσότεροι επιλέγουν να ψυχαγωγηθούν χρησιμοποιώντας τις υπηρεσίες του διαδικτύου, ενώ ταυτόχρονα φαίνεται να εγκαταλείπεται η χρήση του ηλεκτρονικού

υπολογιστή, καθώς τα περισσότερα νοικοκυριά έχουν τουλάχιστον ένα «έξυπνο» κινητό ή κάποιο tablet.

Παρά τις απειλές, που προέρχονται από τα παραπάνω γεγονότα καθώς η τηλεόραση χάνει συνεχώς έδαφος ως προς το νούμερο ένα ψυχαγωγικό μέσω, παρουσιάζεται και μία σημαντικότερη ευκαιρία. Ένα από τα πλεονεκτήματα της Forthnet είναι ότι έχει αποκλειστικά δικαιώματα σε αναμετάδοση αθλητικών αγώνων και κυρίως του ελληνικού πρωταθλήματος. Προτείνεται, έτσι για την εξεταζόμενη επιχείρηση να προχωρήσει στη δημιουργία ενός διαδικτυακού καναλιού, μέσω του οποίου θα προβάλει το τηλεοπτικό της υλικό. Στον εμπορικό πυλώνα θα είναι τα αποκλειστικά πνευματικά δικαιώματα για την προβολή των αθλητικών αγώνων. Με αυτόν τον τρόπο, αφενός δεν θα απομακρυνθεί από τις υπηρεσίες που την έχουν αναπτύξει και έχει στηρίξει, αλλά ταυτόχρονα θα μπορέσει να επεκταθεί σε ένα νέο μέρος της αγοράς. Αυτό το νέο μέρος της αγοράς είναι οι νέοι ηλικίας 16-24, οι οποίοι είναι πλήρως εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και τη χρήση του διαδικτύου. Επίσης, το συγκεκριμένο κοινό, αφενός χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για ψυχαγωγία σε ποσοστό 98% και ταυτόχρονα η πρόσβασή τους γίνεται κυρίως μέσω κινητών συσκευών και όχι ηλεκτρονικών υπολογιστών. Επιπλέον, το κοινό αυτό είναι οι μελλοντικοί κύριοι καταναλωτές, με ένα διαδικτυακό κανάλι θα μπορέσει η εξεταζόμενη επιχείρηση να τους κάνει πιστούς στις υπηρεσίες της, με αποτέλεσμα σε βάθος χρόνου να μπορέσει να τους πουλήσει και τα υπόλοιπα πακέτα των υπηρεσιών της.

Για την ορθότερη τεκμηρίωση του παραπάνω επιχειρήματος, θα παρουσιαστεί μία πρόβλεψη των ενοποιημένων εσόδων, όπως αυτά αναλύθηκαν για την οικονομική χρήση του 2015, για διάφορες υποθέσεις αύξησης του μεριδίου αγοράς. Τα ενοποιημένα έσοδα της Forthnet, που προήλθαν από πελάτες λιανικής, ανήλθαν στα 277.151.000 €, από τα οποία τα 134.478.000€ ήταν έσοδα από τις υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης. Μπαίνοντας σε αυτή την αγορά και δεδομένου ότι κατά μέσο όρο κάθε νοικοκυριό έχει τουλάχιστον έναν έφηβο ή έναν νέο ηλικίας 16-24, προωθώντας σε πρώτη φάση το διαδικτυακό κανάλι στους ήδη υπάρχοντες πελάτες. Στον παρακάτω Πίνακα 28-Πρόβλεψη Εσόδων, φαίνονται οι μεταβολές στα έσοδα της εταιρείας αν υπάρξει αύξηση στις υπηρεσίες συνδρομητικής.

ΑΥΞΗΣΗ		5%	10%	15%	20%	25%	30%
ΕΣΟΔΑ	134.478.000€	141.201.900	155.322.090	178.620.404	214.344.484	267.930.605	348.309.787

Πίνακας 28-Πρόβλεψη Εσόδων σε ευρώ €

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5^{ΟΥ}

Βιβλία:

- Παπαδάκης Μ. Βασίλειος, 2009, Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Ε.Μπένου
- Normann Richard, 2001, Reframing Business-When the Map Changes the Landscape, 1η Έκδοση, John Wiley & Sons Ltd.
- Porter Michael, 1980, Competitive Strategy, New York:Free Press
- Porter Michael, 1990, The Competitive Advantage of Nations, London: Macmillan
- Porter Michael, 1996, What is Strategy, Business Harvard Review
- Μπουραντάς Δημήτριος, 2002, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Πραστάκος Γρηγόριος, 2000, Διοικητική Επιστήμη, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Α. Σταμούλη
- Παπαδάκης Μ. Βασίλειος, 2012, Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 6η Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Fitzroy P. & Hulbert J.M., 2005, Strategic Management: Creating Value in a Turbulent Times, 1η Έκδοση, Εκδόσεις John Wiley and Sons
- Lynch R., 2003, Corporate Strategy, 3η Έκδοση, Εκδόσεις Prentice Hall-Financial Times

Άρθρα:

- Porter Michael, 2008, The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Business Harvard Review, σελ: 79-92
- Barney Jay, 1991, Firm Resources and Sustain Competitive Advantage, Journal of Management, vol.17, No.1, σελ: 99-120

- Miller Danny, 1992, The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About their Own Downfall, Business Horizons
- Véronique Ambrosini & Cliff Bowman, 2009, What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?, International Journal of Management Reviews, Volume 11, Issue 1, Pages 29–49

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <http://www.epixeiro.gr/%CE%B5%CE%B9%CE%B4%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%82-%CE%B5%CE%BA%CE%B8%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CE%BC%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B5%CF%82/36658-%CF%84%CE%BF-internet-of-things-%CE%B8%CE%B1-%CE%AD%CF%87%CE%B5%CE%B9-%CE%BE%CE%B5%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%BA%CE%B9%CE%BD%CE%B7%CF%84%CE%AE-%CF%84%CE%B7%CE%BB%CE%B5%CF%86%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1-%CE%BC%CE%AD%CF%87%CF%81%CE%B9-%CF%84%CE%BF-2018>
- <http://www.digitalplan.gov.gr/portal/resource/Proodos-sthn-epiteyxn-twn-stohwn-toy-PShfiakoy-THematologioy-sthn-E.E.-twn-28>
- <http://www.fpress.gr/epiheiriseis/item/40742-krisimo-to-2016-gia-forthnet>
- <http://www.businessnews.gr/>
- <http://www.naftemporiki.gr/>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία:

- Βακόλα Μαρία & Ιωάννου Νικόλαος, 2012, Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Α' Έκδοση, Εκδοτικός Οίκος Rosili
- Βασιλείου Δημήτριος & Ηρειώτης Νικόλαος, 2008, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Θεωρία & Πρακτική, Α' Έκδοση, Εκδοτικός Οίκος Rosili
- Γκίκας Χ. Δημήτριος, Παπαδάκη Ι. Αφροδίτη & Σιουγλέ Σ. Γεωργία, 2010, Ανάλυση Και Αποτίμηση Επιχειρήσεων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ.Μπένου
- Μπουραντάς Δημήτριος, 2002, MANATZMENT, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Παπάς Α. Αντώνιος, 2011, Χρηματοοικονομική Λογιστική, 3^η Έκδοση, Εκδόσεις Γ.Μπένου
- Παπάς Α. Αντώνιος, 2005, Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Παπαδάκης Μ. Βασίλειος, 2009, Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Ε.Μπένου
- Παπαδάκης Μ. Βασίλειος, 2012, Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 6^η Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Πραστάκος Γρηγόριος, 2000, Διοικητική Επιστήμη, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Α. Σταμούλη

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:

- Brealey A. Richard, Myers C. Steward, Marcus J. Alan, 2001, Fundamentals of Corporate Finance, 3^η Έκδοση, The Mc-Glaw Company Inc.
- Fitzroy P. & Hulbert J.M., 2005, Strategic Management: Creating Value in a Turbulent Times, 1^η Έκδοση, Εκδόσεις John Wiley and Sons
- Kim W.Chan & Mauborgne Renée, 2006, Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών. Κερδίστε τις ανεκμετάλλευτες αγορές, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική.
- Lynch R., 2003, Corporate Strategy, 3^η Έκδοση, Εκδόσεις Prentice Hall-Financial
- Normann Richard, 2001, Reframing Business-When the Map Changes the Landscape, 1^η Έκδοση, John Wiley & Sons Ltd.
- Porter Michael, 1980, Competitive Strategy, New York:Free Press
- Porter Michael, 1990, The Competitive Advantage of Nations, London: Macmillan

- Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, 2011, Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, 11^η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική

Άρθρα:

- Barney Jay, 1991, Firm Resources and Sustain Competitive Advantage, Journal of Management, vol.17, No.1, σελ: 99-120
- Miller Danny, 1992, The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About their Own Downfall, Business Horizons
- Porter Michael, 2008, The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Business Harvard Review, σελ: 79-92
- Porter Michael, 1996, What is Strategy, Business Harvard Review
- Véronique Ambrosini & Cliff Bowman, 2009, What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?, International Journal of Management Reviews, Volume 11, Issue 1, Pages 29–49

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <http://www.sepe.gr/>
- <http://www.statistics.gr/>
- <https://geert-hofstede.com/>
- <http://www.epixeiro.gr/%CE%B5%CE%B9%CE%B4%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%82-%CE%B5%CE%BA%CE%B8%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CE%BC%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B5%CF%82/36658-%CF%84%CE%BF-internet-of-things-%CE%B8%CE%B1-%CE%AD%CF%87%CE%B5%CE%B9-%CE%BE%CE%B5%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%BA%CE%B9%CE%BD%CE%B7%CF%84%CE%AE-%CF%84%CE%B7%CE%BB%CE%B5%CF%86%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1-%CE%BC%CE%AD%CF%87%CF%81%CE%B9-%CF%84%CE%BF-2018>
- <http://www.digitalplan.gov.gr/portal/resource/Proodos-sthn-epiteyxh-twn-stohwn-toy-PShfiakoy-THematologioy-sthn-E.E.-twn-28>

- <http://www.fpress.gr/epiheiriseis/item/40742-krisimo-to-2016-gia-forthnet>
- <http://www.businessnews.gr/>
- <http://www.naftemporiki.gr/>