



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

**ΘΕΜΑ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ VODAFONE
HELLAS**

ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η στρατηγική ανάλυση της εταιρείας Vodafone Hellas. Αρχικά, γίνεται η ανάλυση της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ για το πώς μια επιχείρηση μπορεί να το χρησιμοποιήσει προς όφελος της. Στην συνέχεια ακολουθεί η επεξήγηση της λειτουργίας του τηλεπικοινωνιακού δικτύου και η σημασία του τηλεπικοινωνιακού κλάδου στην οικονομία και στη κοινωνία. Ακολούθως γίνεται η ανάλυση του περιβάλλοντος της εταιρείας Vodafone. Συνεχίζοντας, παραθέτονται στοιχεία που αφορούν την οργάνωση, την διοίκηση αλλά και οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ενώ στο τέλος γίνεται η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για την επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
---------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	10
2.2 ΑΝΑΓΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	10
2.3 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	11
2.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT.....	12
2.5 6 ΒΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	13
2.6 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT.....	14
2.7 ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ.....	25
2.8 VRIOANALYSIS.....	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ.....	32
3.1.1 ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ Η ΚΙΝΗΤΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ	34
3.1.2 ΑΠΟ ΤΙ ΑΠΟΤΕΛΕΙΤΑΙ ΕΝΑ ΔΙΚΤΥΟ ΚΙΝΗΤΗΣ.....	35

3.1.3 ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΤΑ ΚΙΝΗΤΑ ΤΗΛΕΦΩΝΑ.....	35
3.1.4 ΣΤΑΘΜΟΙ ΒΑΣΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ.....	36
3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	38
3.3 ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.....	39
3.4 ΟΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΣΤΗΝ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ.....	42
3.5 ΟΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	44
3.6 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

4.1 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (PESTANALYSIS).....	48
4.2 ΑΜΕΣΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (PORTERANALYSIS).....	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ VODAFONE.....	61
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	61
5.2 ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΔΙΚΤΥΟ.....	61

5.3 ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	62
5.4 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ VODAFONE.....	62
5.5 ΥΠΟΔΟΜΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	63
5.6 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	66
5.7 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ.....	67
5.8 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ.....	70
5.9 ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	71

6ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ VODAFONE

6.1 SWOT.....	77
6.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	79
6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ VODAFONE.....	84
6.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	86
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	88

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	15
Διάγραμμα 2.2 : Pest analysis.....	17
Διάγραμμα 2.3: PORTER ANALYSIS.....	21
Διάγραμμα 2.4: Δημιουργία θεμελιωδών ικανοτήτων.....	26
Διάγραμμα 3.1: Διείσδυση κινητής τηλεφωνίας.....	39
Διάγραμμα 3.2: Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών.....	40
Διάγραμμα 3.3: Έσοδα εταιρειών κινητής τηλεφωνίας.....	41
Διάγραμμα 3.4 :Δυτική Ευρώπη, ποσοστό μεταβολής αξίας αγοράς ανά κλάδο.....	42
Διάγραμμα 3.5 : Ανατολική Ευρώπη, ποσοστό μεταβολής αξίας αγοράς ανά κλάδο.....	42
Διάγραμμα 4.1: ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν).....	48
Διάγραμμα 4.2: Εξέλιξη ΑΕΠ και εσόδων κλάδου.....	49
Διάγραμμα 4.3 Επενδύσεις κινητών τηλεφωνικών.....	50
Διάγραμμα 5.1: Διοικητικό συμβούλιο.....	65
Διάγραμμα 5.2: Οργανωτική δομή Vodafone.....	70
Διάγραμμα 5.3: Έσοδα Vodafone.....	74

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: SWOT ANALYSIS.....	19
Πίνακας 2.2 Διαδικασία της SWOT Analysis.....	20
Πίνακας 5.1: Διοίκηση Vodafone.....	69
Πίνακας 5.2: Ισολογισμός Vodafone 2015-2016.....	70
Πίνακας 5.3: Ισολογισμός Vodafone 2015-2016.....	72
Πίνακας 5.4: Έσοδα Vodafone.....	73

ΕΙΚΟΝΕΣ

Εικόνα 3.1:Λειτουργία κινητών τηλεφώνων.....33

Εικόνα 3.2: Πως πραγματοποιείται μια κλήση.....34

Εικόνα 3.3 : Πως λειτουργούν οι σταθμοί βάσης.....36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα εργασία γίνεται η στρατηγική ανάλυση εταιρείας Vodafone. Η Vodafone είναι εταιρεία κινητής τηλεφωνίας και μία από τις μεγαλύτερες σε χρηματιστηριακή αξία επιχειρήσεις, με παρουσία στην Ηπειρωτική Ευρώπη, το Ηνωμένο Βασίλειο, τις ΗΠΑ και την Άπω Ανατολή, με θυγατρικές εταιρείες, ελεγχόμενες εταιρείες και επενδύσεις.

Οι θυγατρικές εταιρείες κινητής τηλεφωνίας του Ομίλου, λειτουργούν με το εμπορικό σήμα «Vodafone». Στις ΗΠΑ, η ελεγχόμενη εταιρεία του Ομίλου φέρει την ονομασία Verizon Wireless. Τα δύο τελευταία οικονομικά έτη, ο Όμιλος υπέγραψε επίσης συμβάσεις με πέντε εταιρείες δικτύων σε χώρες όπου ο Όμιλος δεν διαθέτει μετοχικό κεφάλαιο. Σύμφωνα με τους όρους των συγκεκριμένων Συμβάσεων Εταιρικών Δικτύων, ο Όμιλος και τα εταιρικά του δίκτυα συνεργάζονται για την ανάπτυξη και το μάρκετινγκ παγκόσμιων υπηρεσιών που φέρουν λογότυπα δύο εμπορικών σημάτων.

Στις 31 Δεκεμβρίου 2005, βάσει των εγγεγραμμένων πελατών στις κοινοπραξίες τηλεπικοινωνιών στις οποίες είχε συμφέροντα κυριότητας, ο Όμιλος είχε 179,3 εκατομμύρια πελάτες. Ο αριθμός αυτός δεν περιλαμβάνει τους πελάτες των υπηρεσιών τηλεειδοποίησης (paging), και υπολογίζεται σε αναλογική βάση σύμφωνα με τα εκατοστιαία συμφέροντα της Εταιρείας στις συγκεκριμένες κοινοπραξίες. Η εταιρεία έχει επίσης περίπου 55.000 υπαλλήλους, με μεγαλύτερη συνεισφορά την Vodafone Γερμανίας (12.073 υπάλληλοι) και δεύτερη την Vodafone Ηνωμένου Βασιλείου με 11.681 υπαλλήλους.

Οι κοινές μετοχές της Εταιρείας είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών του Λονδίνου και οι Αμερικανικές Μετοχές Παρακαταθήκης («ADS») είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών της Ν. Υόρκης. Η τρέχουσα αξία του συνόλου των χρηματιστηριακών αξιών της Εταιρείας ήταν κατά προσέγγιση 80 δισεκατομμύρια λίρες στις 15 Νοεμβρίου 2005.

Η PANAFON - VODAFONE ιδρύθηκε τον Μάρτιο του 1992 για να συμμετάσχει στο διαγωνισμό για την παραχώρηση της μίας από τις δύο Άδειες λειτουργίας κυψελοειδούς τηλεπικοινωνιακού δικτύου (η «Άδεια» ή οι «Άδειες») που είχε προκηρύξει η Ελληνική Δημοκρατία. Τον Σεπτέμβριο του 1992 η Εταιρία επελέγη να λάβει την μία εκ των δύο Αδειών και ξεκίνησε τις εργασίες για την εγκατάσταση του τηλεπικοινωνιακού δικτύου της. Τον Ιούλιο του 1993 η Εταιρία εγκαινίασε τη λειτουργία του δικτύου της και ξεκίνησε εμπορική δραστηριότητα, αρχικά παρέχοντας υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας στην ευρύτερη περιοχή Αθηνών. Στη συνέχεια η Εταιρία προχώρησε με γοργό ρυθμό στην επέκταση του δικτύου της επενδύοντας συνολικά άνω των Δρχ. 286 δισ. μέχρι τον Δεκέμβριο 2000, με αποτέλεσμα κατά την ημερομηνία αυτή το τηλεπικοινωνιακό της δίκτυο να καλύπτει το 97,8% του πληθυσμού της Ελλάδος και 76,5% της επιφάνειας της χώρας. Η επέκταση του δικτύου συνεχίζεται με σκοπό την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση της συνεχώς αυξανόμενης πελατειακής βάσης και τη διατήρηση και ενδυνάμωση της ηγετικής θέσης που κατέχει η Εταιρία στον κλάδο της.

Τον Οκτώβριο του 1997 η Εταιρία άρχισε να προσφέρει υπηρεσίες προπληρωμένης κινητής τηλεφωνίας. Τον Δεκέμβριο του 1998, η εταιρεία εισήγαγε τις μετοχές τις στο Χρηματιστήριο Αθηνών και στο Λονδίνου, ενώ τον Ιούλιο του 2004 πήρε τις μετοχές της από το Χρηματιστήριο της Αθήνας. Ο Όμιλος Vodafone είναι ο βασικός μέτοχος της εταιρείας με ποσοστό 99,8% των μετοχών της Vodafone Greece.

Η **Vodafone Greece** είναι η ελληνική θυγατρική της Vodafone. Η VodafoneGreece ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1992 ως **Πάναφον** (Panafon) από τον όμιλο Vodafone, την FranceTelecom, την Intracom και από την τράπεζα Data και ονομάστηκε επίσημα Vodafone τον Ιανουάριο του 2002.

Το 2015 η vodafoneολοκλήρωσε της εξαγορά των μετοχών της Hellas Online. Ως εκ τούτου, η Vodafone κατέχει σήμερα άμεσα συνολικά 179.707.771 κοινές, ονομαστικές, μετά δικαιώματος ψήφου, μετοχές της HOL, οι οποίες αντιπροσωπεύουν ποσοστό 100% επί του συνόλου των κοινών, ονομαστικών μετοχών και των δικαιωμάτων ψήφου της εταιρείας(καθημερινή,2015).

Η Vodafone παρέχει ένα σύνολο προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν όλες τις ανάγκες κινητής, σταθερής επικοινωνίας, καθώς και υπηρεσίες δεδομένων και ίντερνετ. Το δίκτυο λιανικής της Vodafone εκτείνεται σε όλη την Ελλάδα με 383 καταστήματα και η εταιρεία σήμερα αριθμεί περίπου 1.400 εργαζομένους.

Οι αριθμοί των συνδρομητών που εκδίδονται στην Ελλάδα από την Vodafone αρχίζουν με τα 3 ψηφία 694 και 695 ακολουθούμενα από ένα μοναδικό επταψήφιο συνδυασμό. Ωστόσο, όλοι αυτοί οι αριθμοί δεν ανήκουν απαραίτητα σε συνδρομητές της Vodafone λόγω της φορητότητας του αριθμού για δίκτυα κινητής τηλεφωνίας.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1580>
- Καθημερινή, Ολοκληρώθηκε η εξαγορά της HOL από την Vodafone, 05.06.2015

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και ο σκοπός ενός οργανισμού ή επιχείρησης σε μακροχρόνια βάση, όπου μέσω της διαμόρφωσης των πόρων της μπορεί να επιτευχθεί πλεονέκτημα για τον οργανισμό ικανοποιώντας της ανάγκες της αγοράς και των stakeholders (Johnson και Scholes, 2002).

Η στρατηγική καθορίζει τις δραστηριότητες του οργανισμού και του προσωπικού της (Thompson & Martin, 2010). Η στρατηγική εξηγεί πώς αυτές οι δραστηριότητες προετοιμάζουν την επιχείρηση στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και στην κατανομή πόρων του οργανισμού (Lynch, 2009).

2.2 ΑΝΑΓΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της εφόσον προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή και πολλές φορές προκαλεί αυτή η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται με επιτυχία και ανάλογα με τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις, με τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, κερδοφόρα και ικανή να εκμεταλλεύεται τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα προς όφελός της.

Με τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής κάθε επιχείρηση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευθεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις της θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες της θα υπερνικήσει. Με αυτό τον τρόπο έχει πολλές πιθανότητες να αντιμετωπίσει με επιτυχία το ευμετάβλητο περιβάλλον και να πραγματοποιήσει κερδοφόρες με αυτό συναλλαγές.

2.3 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η Στρατηγική υπάρχει σε διάφορα επίπεδα σε έναν οργανισμό. Έτσι μπορούμε να διακρίνουμε τουλάχιστον τρία διαφορετικά επίπεδα στρατηγικής.

Το πάνω επίπεδο είναι η **επιχειρησιακή στρατηγική** που ασχολείται με τη γενική κατεύθυνση της εταιρείας ως προς την ανάπτυξη και τον τρόπο με τον οποίο θα δημιουργήσει αξία στα διάφορα μέρη της (επιχειρηματικές μονάδες) του οργανισμού. Η Επιχειρησιακή Στρατηγική καθορίζει τα σημαντικότερα θέματα, από τα οποία κρίνεται το μέλλον μιας επιχείρησης. Εφαρμόζεται σε ολόκληρη την επιχείρηση και καλύπτει όλους τους τομείς και όλα τα τμήματά της, δανείζεται τις καλύτερες πρακτικές από κάθε τμήμα, τις συνδυάζει με πρακτικές άλλων τμημάτων και δημιουργεί το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Η επιχειρησιακή στρατηγική προσδίδει αξία σε όλη την επιχείρηση, βοηθώντας τη να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει ζητήματα γεωγραφικής κάλυψης, πολυμορφία των προϊόντων / υπηρεσιών ή επιχειρηματικών μονάδων, και πώς πρέπει να διατεθούν πόροι μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού.

Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά κάποια ανεξάρτητη επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή την κάθε επιχείρηση-μέλος ενός ομίλου. Στην περίπτωση αυτή η βασική αποστολή της στρατηγικής είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Η επιχειρηματική στρατηγική απασχολείται:

- με πρωτοβουλίες που δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μια από τις βασικές αποστολές της στρατηγικής είναι η απόκτηση μακροπρόθεσμων και διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Μόνο με ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα η επιχείρηση μπορεί να έχει καλές οικονομικές επιδόσεις, ενώ χωρίς αυτά απλώς ξεπερνιέται από ανταγωνιστές και περιστάσεις και περνάει τελικά σε μειονεκτική οικονομική θέση. Η κατάστρωση της κατάλληλης στρατηγικής βοηθάει την επιχείρηση να βρει που μπορεί να αναπτύξει πλεονεκτήματα, πως μπορεί να αναπτύξει προϊόντα και υπηρεσίες που τη διακρίνουν, και πως μπορεί να εξουδετερώσει τις κινήσεις των αντιπάλων της. Η κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική εξαρτάται από τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και μπορεί να είναι επιθετική, με στόχο ανταγωνιστές, ή αμυντική, με στόχο την απόκρουση κινήσεων ανταγωνιστών.

- με την αντίδραση της επιχείρησης σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ανταγωνιστικοί συσχετισμοί ενός κλάδου, οι οικονομικές τάσεις, οι εξελίξεις στη αγορά, οι συνήθειες των αγοραστών, νόμοι και οι κανονισμοί, κλπ είναι εξωτερικοί παράγοντες στους οποίους πρέπει να ανταποκρίνεται κάθε στρατηγική. Οι αλλαγές στους παράγοντες αυτούς μπορεί να είναι θεμελιώδεις ή ασήμαντες και να επιβάλλουν δραστική αλλαγή πορείας ή απλώς καμία αντίδραση. Η αντίδραση μπορεί να είναι ταχεία ή όχι, ανάλογα με το πως βλέπουν τις εξελίξεις οι μάνατζερ και πως αξιολογούν τη σημασία τους για την επιχείρηση.
- με την απόκτηση δεξιοτήτων. Η επιχειρηματική στρατηγική αποσκοπεί στην ανάπτυξη κάποιων βασικών δεξιοτήτων από την επιχείρηση, σε μια ή δύο βασικές δραστηριότητες της, που είναι δύσκολο να αντιγραφούν και που της επιτρέπουν να αναπτύξει πολύ ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της.
- με τον εναρμονισμό και συντονισμό των λειτουργικών στρατηγικών - μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας & εξέλιξης, ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομικής, πωλήσεων και διανομής. Οι στρατηγικές αυτές πρέπει να είναι πάντα συνεπείς μεταξύ τους και με την επιχειρηματική στρατηγική.

Κάθε επιχείρηση, είτε μέλος ενός ομίλου είτε ανεξάρτητη, έχει κάποια στρατηγική για τα λειτουργικά της τμήματα μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας & εξέλιξης, ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομική, πωλήσεων και διανομής κλπ. Δύο είναι οι βασικές αποστολές μίας **λειτουργικής στρατηγικής** που καθορίζουν το μάνατζμεντ των δραστηριοτήτων ενός λειτουργικού τμήματος: α) η υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και β) η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων για το τμήμα.

Βασικοί υπεύθυνοι κατάστροφωσης των λειτουργικών στρατηγικών είναι κατά κανόνα οι επικεφαλής των αντίστοιχων τμημάτων και τα επιτελεία τους, αν και σε πολλές περιπτώσεις ο επικεφαλής της επιχείρησης μπορεί να επιδιώκει μεγαλύτερη ανάμιξη στην κατάστροφωση τους. Να επαναλάβουμε ότι οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει να είναι συνεπείς μεταξύ τους και με την επιχειρηματική στρατηγική. Οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει πάντα να συντονίζονται. Έτσι η συνεχής συνεργασία μεταξύ των επικεφαλής λειτουργικών τμημάτων είναι πάντα κρίσιμη, ιδιαίτερα σε μια σύγχρονη επιχείρηση όπου δεν πρέπει να υπάρχουν στεγανά μεταξύ τμημάτων.

2.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

Ένα από τα πιο συναρπαστικά και απαιτητικά πράγματα είναι η έννοια του στρατηγικού management, το οποίο λαμβάνει όλες τις αποφάσεις που αφορούν τη μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης. Η στρατηγική περιλαμβάνεται σε όλα τα επίπεδα και τις οργανωτικές πτυχές όπως είναι τα οικονομικά, οι μέθοδοι κατασκευής και διάφοροι εξωτερικοί παράγοντες (Lynch, 2009).

Το στρατηγικό management γίνεται όλο και πιο δημοφιλές στις μέρες μας αποτελώντας ένα από τα κύρια συστατικά κάθε οργανισμού που επιθυμεί να επεκταθεί. Είναι μια σημαντική διαδικασία στη διάρκεια του κύκλου ζωής της επιχείρησης όπου περιγράφεται ο σκοπός της ύπαρξης της, η κατεύθυνση της ανάπτυξης, οι διάφοροι στόχοι και άλλα σημαντικά πράγματα. Η στρατηγική βοηθά έναν οργανισμό για να επιλέξει τη σωστή κατεύθυνση, να επανεξετάσει όλες τις πτυχές του περιλαμβάνοντας όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Θα εξασφαλίσει την οικονομική ανάπτυξη της εταιρείας αλλά και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μεταξύ άλλων οργανισμών.

Το στρατηγικό management αφορά την αναγνώριση του κύριου στόχου της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της με σκοπό επίτευξη του στόχου αυτού (Lynch, 2009). Ένας άλλος ορισμός του στρατηγικού management το περιγράφει ως ένα σύνολο εταιρικών αποφάσεων και δραστηριοτήτων που καθορίζουν τη μακροχρόνια διαχείριση της εταιρείας (Wheelen & Hunger, 2002). Επιπλέον, το στρατηγικό management είναι μια διαδικασία που περιβάλλεται από έρευνα (εσωτερική και εξωτερική), διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού, στρατηγική υλοποίησης, καθώς και από αξιολόγηση και έλεγχο. Η βάση του στρατηγικού management είναι απολύτως διαφορετική από τις λειτουργίες διαχείρισης (Johnson & Scholes, 1993).

2.5 6 ΒΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

- 1) Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος και προσδιορισμός ευκαιριών και απειλών
- 2) Ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος και προσδιορισμός δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης
- 3) Ανάλυση SWOT για εντοπισμό προβλημάτων και πιθανή αναθεώρηση στόχων
- 4) Επιλογή την βέλτιστης εναλλακτικής επιλογής σύμφωνα με το βήμα 5
- 5) Εφαρμογή της στρατηγικής

6) Αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής που επιλέχθηκε προς αποφυγή απόκλισης από τους στόχους της επιχείρησης

2.6 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

Το στρατηγικό management είναι το σύνολο των διαχειριστικών αποφάσεων και της δράσης που καθορίζει τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας εταιρείας. Περιλαμβάνει την ανάλυση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού), τη διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγική μακροπρόθεσμου σχεδιασμού), την εφαρμογή της στρατηγικής, και την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής. Ως εκ τούτου, η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμέντ τονίζει την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών υπό το πρίσμα των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών μιας εταιρείας. Μια επιχείρηση εξελίσσεται γενικά μέσω των ακόλουθων τεσσάρων φάσεων της στρατηγικού management

Φάση 1 - Βασικός οικονομικός σχεδιασμός: Αναζητείται καλύτερος επιχειρησιακός έλεγχος, προσπαθώντας να ανταποκρίνεται με τον προϋπολογισμό.

Φάση 2 - Πρόβλεψη με βάση τον προγραμματισμό: Ανάγκη για αποτελεσματικότερο σχεδιασμό όσον αφορά την ανάπτυξη, προσπαθώντας να προβλεφτεί το μέλλον πέρα από το επόμενο έτος.

Φάση 3 - Εξωτερικά προσανατολισμένος σχεδιασμός (στρατηγικός σχεδιασμός): Ανάγκη για αύξηση της ανταπόκρισης στις αγορές και στον ανταγωνισμό.

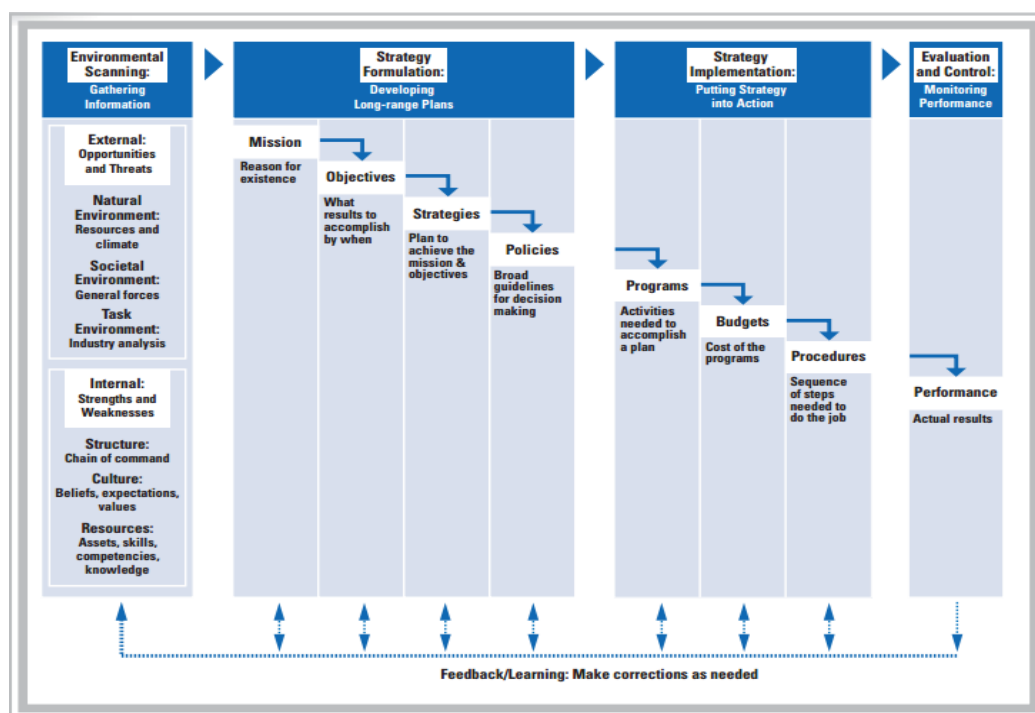
Φάση 4 - Στρατηγικό management: Αναζητώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ένα επιτυχημένη μελλοντική διαχείριση όλων των πόρων.

Η Φάση 4 στην εξέλιξη του στρατηγικού management περιλαμβάνει τη διαμόρφωση της στρατηγικής την εφαρμογή της και την αξιολόγηση και τον έλεγχο, αντίθετα στη Φάση 3 δίνεται έμφαση στον στρατηγικό σχεδιασμό.

Η General Electric, ένας από τους πρωτοπόρους του στρατηγικού σχεδιασμού, οδήγησε τη μετάβαση από το στρατηγικό σχεδιασμό στο στρατηγικό management κατά τη διάρκεια της

δεκαετίας του 1980. Από τη δεκαετία του 1990, οι περισσότερες εταιρείες ολό τον κόσμο άρχισαν να χρησιμοποιούν το στρατηγικό management (Hunger, Wheelen, 2006).

Τα 4 στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ εμφανίζονται στο διάγραμμα 2.1:



Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen and Hunger "Concepts in strategic management"

Αναλυτικότερα, τα 4 βήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ

1) Ανάλυση περιβάλλοντος:

1) Εξωτερική ανάλυση (PEST analysis)

2) Εσωτερική ανάλυση

3) Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Porter analysis)

Η ανάλυση του περιβάλλοντος είναι ένα βασικό στάδιο, επειδή οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται σε αυτό το στάδιο θα διαμορφώσουν τα επόμενα δύο στάδια. Σε αυτό το στάδιο, θα πρέπει συγκεντρωθούν όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες και στοιχεία σχετικά με την επίτευξη του οράματος της επιχείρησης. Το

επίκεντρο της ανάλυσης θα πρέπει να είναι στην κατανόηση των αναγκών της επιχείρησης ως βιώσιμη οντότητα, το στρατηγικό προσανατολισμό της και τον εντοπισμό των πρωτοβουλιών που θα βοηθήσουν την επιχείρησή να αναπτυχθεί. Εξετάζουμε τα εσωτερικά και εξωτερικά ζητήματα που μπορούν να επηρεάσουν τους στόχους της επιχείρησης. Σιγουρευόμαστε ώστε να προσδιορίσουν τόσο τα δυνατά όσο και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού, καθώς και τις απειλές και τις ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν κατά μήκος της διαδρομής.

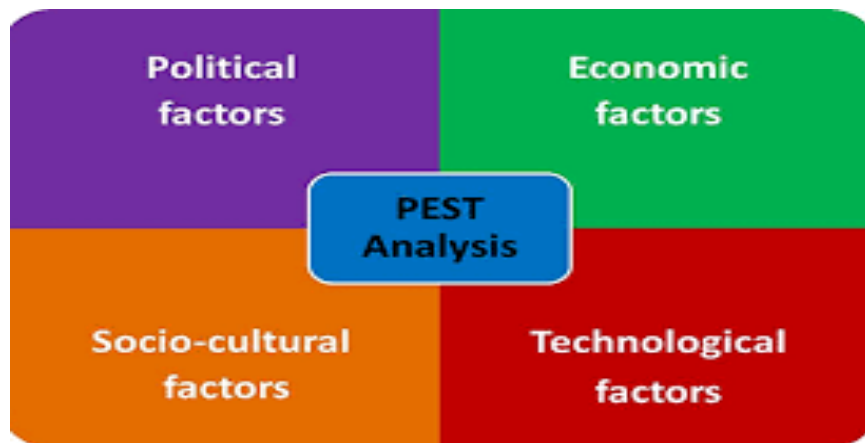
1) PESTANALYSIS

Κατά την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος ενός οργανισμού, είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τα επίπεδα προσφοράς και της ζήτησης του οργανισμού και ποιές οι επιπτώσεις τους (Johnson and Scholes, 1993).

Η ανάλυση εξετάζει την επίδραση καθενός από τους παράγοντες για την επιχείρηση. Τα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες και να κάνουν σχέδια έκτακτης ανάγκης για τις απειλές κατά την προετοιμασία επιχειρηματικών και στρατηγικών σχεδίων (Byars, 1991).

Ο Kotler (1998) υποστηρίζει ότι η ανάλυση PEST είναι ένα χρήσιμο στρατηγικό εργαλείο για την ανάπτυξη της αγοράς και την κατανόηση της, την θέση της επιχείρησης και τις δυνατότητες. Η χρήση του PEST ανάλυση μπορεί να φανεί αποτελεσματική στις επιχειρήσεις όσον αφορά τον στρατηγικό σχεδιασμό, σχεδιασμό μάρκετινγκ και την ανάπτυξη προϊόντων.

Η ανάλυση PEST προσδιορίζει τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια εταιρεία όπως φαίνεται στο



Διάγραμμα 2.2 : Pest analysis

Πολιτικοί – Νομικοί Παράγοντες

Η διάσταση αυτή αναφέρεται κύρια στο πολιτικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Η πολιτική – νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα, είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να επιβάλει σημαντικές στρατηγικές απειλές, όσο και ευκαιρίες, για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα.

Οικονομικοί Παράγοντες

Οι οικονομικές συνθήκες επηρεάζουν το πόσο εύκολο ή πόσο δύσκολο είναι να είναι επιτυχημένη και κερδοφόρα, ανά πάσα στιγμή, επειδή επηρεάζουν τόσο τη διαθεσιμότητα κεφαλαίου όσο το κόστος και τη ζήτηση. Εάν η ζήτηση είναι υψηλή, για παράδειγμα, και το κόστος του κεφαλαίου είναι χαμηλό, θα είναι ελκυστικό για τις επιχειρήσεις να επενδύσουν και να αναπτυχθούν με τις προσδοκίες να είναι κερδοφόρες. Σε αντίθετη περίπτωση οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να βρουν ότι η

κερδοφορία είναι χαμηλή. Ο χρόνος και η σχετική επιτυχία συγκεκριμένων στρατηγικών μπορεί να είναι επηρεαστούν από τις οικονομικές συνθήκες. Όταν η οικονομία, ως σύνολο ή ορισμένοι τομείς της οικονομίας, αναπτύσσονται, μπορεί να υπάρχει ζήτηση για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που δεν θα υπήρχε σε συνθήκες ύφεσης. Ομοίως η ευκαιρία να εκμεταλλεύονται μια συγκεκριμένη στρατηγική με επιτυχία μπορεί να εξαρτάται από τη ζήτηση που υπάρχει σε συνθήκες ανάπτυξης και όχι ύφεσης.

Οι οικονομικές συνθήκες επηρεάζονται από την πολιτική και την κυβερνητική πολιτική, και είναι μια σημαντική επιρροή που επηρεάζει τις αποφάσεις της κυβέρνησης. Για παράδειγμα το αν οι ευρωπαϊκές χώρες ενταχθούν, ή παραμείνουν έξω από το ενιαίο ευρωπαϊκό νόμισμα είναι μια περίπτωση . Ανά πάσα στιγμή, το αν τα εξαγόμενα ή εισαγόμενα εμπορεύματα μπορεί να φαίνεται ακριβά ή φθηνά, εξαρτάται από τις συναλλαγματικές ισοτιμίες. Υπάρχουν πολλοί άλλοι τρόποι, ωστόσο, όπου οι κυβερνητικές αποφάσεις θα επηρεάσουν τις επιχειρήσεις τόσο άμεσα όσο και έμμεσα, καθώς παρέχουν ευκαιρίες αλλά και απειλές.

Κοινωνικοί Παράγοντες

Το κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον συμπυκνώνει τη ζήτηση και τις προτιμήσεις, τα οποία ποικίλουν ανάλογα με τη μόδα και το διαθέσιμο εισόδημα, έτσι γενικές αλλαγές μπορούν να παρέχουν ευκαιρίες αλλά και απειλές για τις συγκεκριμένες εταιρείες. Διαχρονικά περισσότερα προϊόντα αλλάζουν ξαφνικά από καινοτόμα σε μια κατάσταση κορεσμού της αγοράς. Ομοίως, ορισμένα προϊόντα και υπηρεσίες θα πουλήσουν σε όλο τον κόσμο με μικρή διακύμανση, αλλά αυτό είναι σχετικά ασυνήθιστο. Οι οργανισμοί θα πρέπει να γνωρίζουν δημογραφικές αλλαγές στη δομή του πληθυσμού κατά ηλικία, πλούτο, τις περιφέρειες, τους αριθμούς εργασίας και ούτω καθεξής μπορούν να φέρουν σε πρώτη ζήτηση στο σύνολό συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες.

Τεχνολογικοί Παράγοντες

Η τεχνολογία είναι ευρέως αναγνωρισμένο από διάφορους σχετικά με τη στρατηγική διαχείριση (Carron και Glazer, 1987), ως μέρος της οργάνωσης και τμήμα του εταιρικού μοντέλου καθώς χρησιμοποιείται για τη δημιουργία

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι τεχνολογικές καινοτομίες μπορούν να δημιουργήσουν νέες εταιρίες που θα μπορούσαν να αποδειχθούν απειλή για τις υπάρχουσες οργανώσεις των οποίων τα προϊόντα ή υπηρεσίες που θα μπορούσαν να καταστούν περιττά, και οι επιχειρήσεις οι οποίες ενδέχεται να επηρεαστούν με αυτόν τον τρόπο θα πρέπει να είναι σε επιφυλακή για αυτό το ενδεχόμενο.

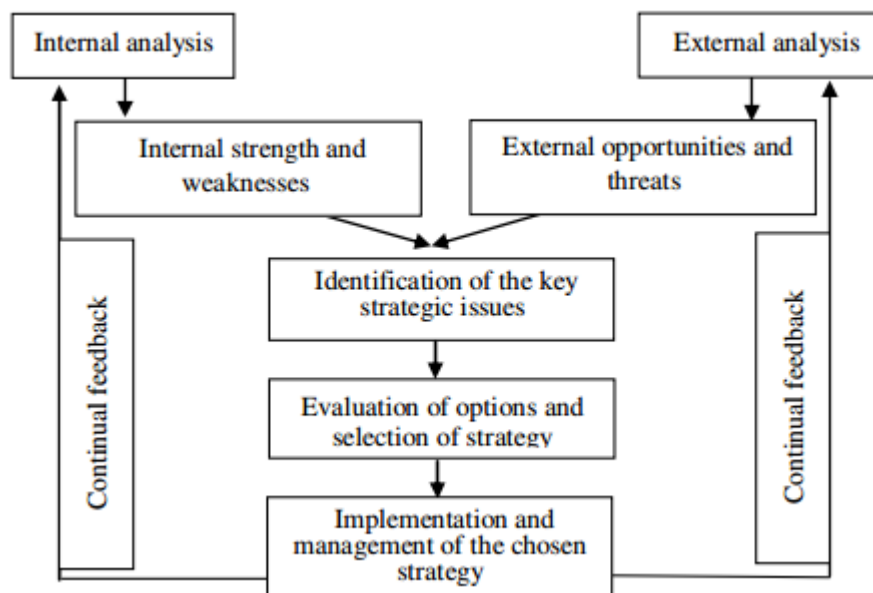
2) S.W.O.T Analysis

Η ανάλυση SWOT είναι μια μέθοδος που βοηθά τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων να αξιολογήσει τα πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που εμπλέκονται σε κάθε επιχείρηση. Η ανάλυση SWOT μπορεί να τους βοηθήσει να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με το παρελθόν και να σκεφτούν πιθανές λύσεις για τα υφιστάμενα ή δυνητικά προβλήματα, είτε για μια υπάρχουσα επιχείρηση είτε για μια νέα. Συγκεκριμένα, η SWOT αξιολογεί τι μπορεί και τι δεν μπορεί να κάνει η επιχείρηση, καθώς και πιθανές ευκαιρίες και απειλές. Η μέθοδος ανάλυσης SWOT αξιολογεί τις πληροφορίες από μια περιβαλλοντική ανάλυση και τις χωρίζει σε εσωτερικών(δυνατά και αδύνατα σημεία) και εξωτερικών θεμάτων(ευκαιρίες και απειλές) πληροφορίες. Όταν ολοκληρωθεί αυτή η ανάλυση η SWOT καθορίζει τι μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της αλλά, και τι εμπόδια πρέπει να ξεπεραστούν ή να ελαχιστοποιηθούν ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα(Singh, 2010).

	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	Πώς μπορώ να εκμεταλλευτώ τις δυνάμεις και να επωφεληθώ μετατρέποντας τις σε ευκαιρίες;	Πώς μπορώ να ξεπεράσω τις αδυναμίες που με εμποδίζουν να επωφεληθώ από τις ευκαιρίες;
ΑΠΕΙΛΕΣ	Πώς μπορώ να χρησιμοποιήσω τα δυνατά μου σημεία για να μειωθεί η επίπτωση των απειλών;	Πώς μπορώ να αντιμετωπίσω τις αδυναμίες μου που θα κάνουν αυτές τις απειλές πραγματικότητα;

Πίνακας 2.1: SWOT ANALYSIS

Πηγή: Whalley, 2010



Πίνακας 2.2 διαδικασία της SWOT Analysis

Πηγή: (Riston, 2008)

3) Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος(Porter analysis)

Το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων είναι ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αναλύσει τις δυνατότητες και το συνολικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας. Αποτελείται από πέντε δυνάμεις που μπορούν να βοηθήσουν στον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού και της ελκυστικότητας ενός συγκεκριμένου κλάδου. Το μοντέλο του Porter μπορεί να αναπτυχθεί για να βοηθήσει στην ανάλυση ενός συγκεκριμένου πλάνου και τις στρατηγικές ευκαιρίες για το πλάνο αυτό, καθώς και την αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία του οργανισμού σας ως σύνολο.



Διάγραμμα 2.3: PORTERANALYSIS

1) Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Οι νεοεισερχόμενοι σε μια βιομηχανία φέρουν νέα παραγωγική ικανότητα και επιθυμία να αποκτήσουν το μερίδιο της αγοράς που ασκεί πίεση στις τιμές, έξοδα, καθώς και το ποσοστό των επενδύσεων που απαιτούνται για να ανταγωνίζονται. Ιδιαίτερα όταν οι νεοεισερχόμενοι διαφοροποιούνται από άλλες αγορές, μπορούν να αξιοποιήσουν υπάρχουσες δυνατότητες και τις ταμειακές ροές για να ταρακουνήσει τον ανταγωνισμό, όπως η Pepsi έκανε όταν εισήλθε βιομηχανία εμφιαλωμένου νερού και η Microsoft όταν άρχισε να προσφέρει προγράμματα περιήγησης στο διαδίκτυο.

Η απειλή της εισόδου σε μια βιομηχανία εξαρτάται από το ύψος των εμποδίων εισόδου που υπάρχουν. Αν οι φραγμοί εισόδου είναι χαμηλοί και τους νεοεισερχόμενους τους περιμένουν μικρά αντίποινα από τους ανταγωνιστές, η απειλή εισόδου είναι υψηλή.

II) Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι ισχυροί προμηθευτές χρεώνουν υψηλότερων τιμές έχουν τον περιορισμό της ποιότητας ή των υπηρεσιών αλλά ελέγχουν και την μετατόπιση του κόστους στους παράγοντες της βιομηχανίας.

Οι εταιρείες εξαρτώνται από ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών ομάδων προμηθευτών για τις εισροές. Η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή είναι ισχυρή, εάν:

- Οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας αντιμετωπίζουν υψηλό “κόστος αλλαγής” προμηθευτών.
- Υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών.
- Το προϊόν κάποιου προμηθευτή είναι υψηλά διαφοροποιημένο με αποτέλεσμα να αυξάνει κατά πολύ την ποιότητα του τελικού προϊόντος.
- Υπάρχουν λίγοι προμηθευτές.

III) Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι ισχυροί πελάτες είναι η άλλη πλευρά των ισχυρών προμηθευτών, μπορούν να πιέζουν προς τα κάτω τις τιμές, απαιτώντας καλύτερης ποιότητας ή περισσότερες υπηρεσίες. Η αγοραστική δύναμη είναι ισχυρή αν έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με αυτή των φορέων του κλάδου, ειδικά αν είναι η τιμή ευαίσθητη και χρησιμοποιώντας την επιρροή τους πιέζουν σε μειώσεις τιμών.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν:

- Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” σε ανταγωνιστικά brand ή υποκατάστατα προϊόντα.
- Οι αγοραστές έχουν επαρκές μέγεθος ώστε να ζητούν χαμηλές τιμές κι άλλες ευκολίες όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες.
- Η αγορά μεγάλης ποσότητας από τους αγοραστές είναι σημαντική για τους πωλητές.
- Η ζήτηση είναι χαμηλή η μειούμενη.
- Υπάρχουν λίγοι αγοραστές.
- Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναβάλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας.

IV) Απειλή από υποκατάστατα

Ένα υποκατάστατο εκτελεί την ίδια ή παρόμοια λειτουργία ως προϊόν του κλάδου από ένα διαφορετικό μέσο. Όλες οι επιχειρήσεις σε μια δεδομένη βιομηχανία έχουν ως ανταγωνιστές, υπό την ευρεία έννοια, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλες βιομηχανίες. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά.

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν:

- Υπάρχουν καλά και άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν συμφέρουσα τιμή.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι παρόμοιας/καλύτερης ποιότητας από τα στάνταρντ.
- Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

V) Υφιστάμενος ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων παίρνει πολλές γνωστές μορφές, συμπεριλαμβανομένων των εκπτώσεων των τιμών, νέων εισαγωγών προϊόντων, διαφημιστικές καμπάνιες, και βελτίωση των υπηρεσιών. Έχουμε υψηλά όρια αντιπαλότητας με σκοπό την κερδοφορία στον κλάδο. Ο βαθμός στον που αντιπαλότητα οδηγεί προς τα κάτω τα κέρδη ενός κλάδου εξαρτάται, πρώτον, από την ένταση με την οποία εταιρείες ανταγωνίζονται και, δεύτερον, με την βάση πάνω στην οποία ανταγωνίζονται.

Για παράδειγμα, ο **υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι γενικά εντονότερος όταν:**

- Η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς (η μειώνεται απότομα). Όταν η “πίττα” δηλαδή είναι πάνω-κάτω σταθερή τότε είναι επόμενο οι διάφοροι ανταγωνιστές να προσπαθούν να κρατήσουν / αυξήσουν το μερίδιό τους από αυτήν με κάθε τρόπο.

- Ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται καθώς κι όταν οι ανταγωνιστές αποκτούν παρόμοιο “εκτόπισμα” και δυνατότητες.
- Τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι ουσιαστικά πανομοιότυπα μεταξύ τους) ή είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα
- Υπάρχουν υψηλά “εμπόδια εξόδου”.

II) Διαμόρφωση στρατηγικής

Το πρώτο βήμα στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής είναι να εξεταστούν προσεκτικά όλες οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από την ολοκλήρωση της ανάλυσης του περιβάλλοντος. Καθορίζουμε τι πόρους έχει η επιχείρηση σήμερα και ότι μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Εντοπισμός τυχόν περιοχών από τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να αναζητήσει εξωτερικές πηγές αλλά και ζητήματα που η εταιρεία θα πρέπει να δώσει προτεραιότητα για την επιτυχία της. Επειδή επιχειρηματικές και οικονομικές καταστάσεις είναι ασταθής, είναι σημαντικό σε αυτό το στάδιο η ανάπτυξη εναλλακτικών προσεγγίσεων που στοχεύουν κάθε βήμα του σχεδίου.

Προκειμένου η επιχείρηση να οδηγηθεί στην κερδοφορία θα πρέπει να βρει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου το οποίο μπορεί να βασίζεται είτε στο κόστος είτε στην διαφοροποίηση επιλέγοντας κάποια από τις 3 στρατηγικές του Porter.

III) Εφαρμογή της στρατηγικής

Η επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής είναι κρίσιμη για την επιτυχία του επιχειρηματικού εγχειρήματος. Αυτό είναι το στάδιο δράσης της στρατηγικής διοικητικής διαδικασίας. Εάν η συνολική στρατηγική δεν λειτουργεί με την τρέχουσα δομή της επιχείρησης, μια νέα δομή θα πρέπει να τοποθετηθεί στην αρχή αυτού του σταδίου. Στον καθένα μέσα στον οργανισμό πρέπει να γίνουν σαφής οι ευθύνες και οι υποχρεώσεις τους. Επιπλέον, οι πόροι χρηματοδότησης για την

επιχείρηση πρέπει να ασφαλιζονται σε αυτό το σημείο. Μόλις η χρηματοδότηση και οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι, εκτελείται το σχέδιο.

IV)Αξιολόγηση και έλεγχος

Οι δράσεις αξιολόγησης και ελέγχου στρατηγικής περιλαμβάνουν μετρήσεις απόδοσης, συνεπή αναθεώρηση των εσωτερικών και εξωτερικών θεμάτων και διορθωτικές ενέργειες όταν αυτό είναι απαραίτητο. Κάθε επιτυχημένη αξιολόγηση της στρατηγικής αρχίζει με τον καθορισμό των παραμέτρων που πρέπει να μετρηθούν. Αυτές οι παράμετροι θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τους στόχους που τέθηκαν στο Στάδιο 1. Προσδιορίστε την πρόοδό σας με τη μέτρηση των πραγματικών αποτελεσμάτων σε σχέση με το στόχο. Η παρακολούθηση των εσωτερικών και εξωτερικών θεμάτων επιτρέπει επίσης την αντίδραση σε οποιαδήποτε ουσιαστική αλλαγή στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Εάν διαπιστωθεί ότι η στρατηγική δεν κινείται προς το στόχο της, η εταιρεία πρέπει να λάβει διορθωτικά μέτρα. Εάν αυτές οι ενέργειες δεν είναι επιτυχής, τότε επαναλαμβάνεται η διαδικασία του στρατηγικούmanagement(Brandfort, Dunkan 2000).

2.7 ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Με τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων μια επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί στην αναγνώριση των δεξιοτήτων της, της δίνεται η δυνατότητα να υποστηρίξει της στρατηγικές της όπως επίσης μπορεί να κατανοήσει τις στρατηγικές της ικανότητες. Οι διαθέσιμοι πόροι της επιχείρησης ομαδοποιούνται στις παρακάτω κατηγορίες:

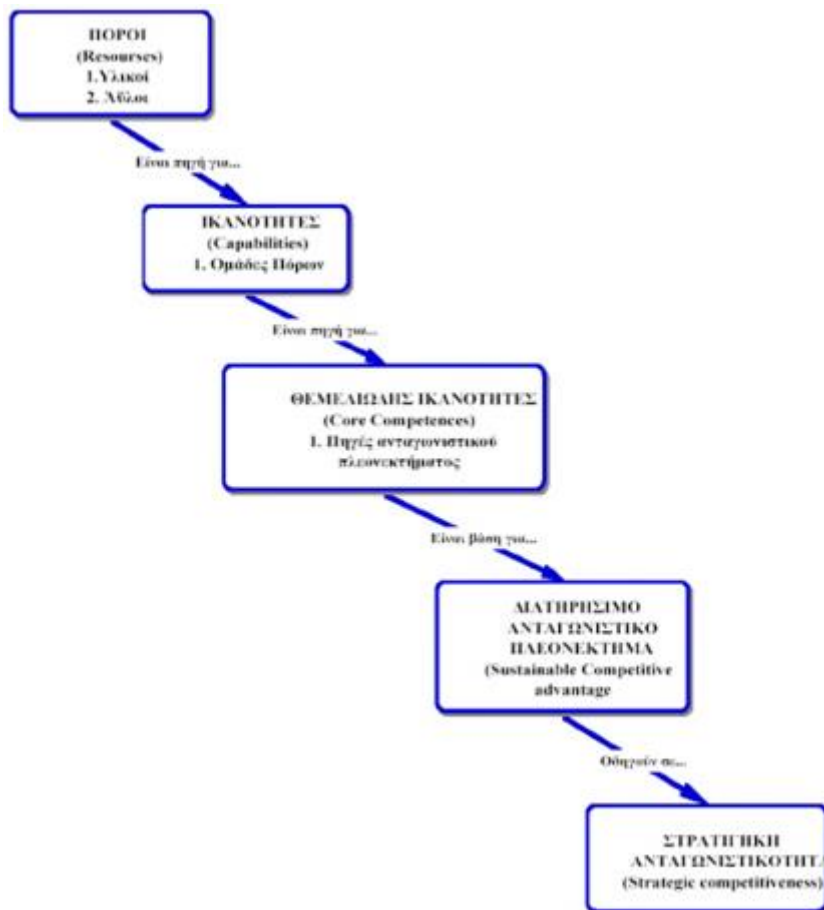
- **Φυσικοί πόροι:** Αναφέρεται στην καταγραφή των πόρων της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα στον αριθμό και την ηλιακή δομή των μηχανημάτων, τη δυναμικότητα της παραγωγής, τις δυνατότητες της παραγωγικής διαδικασίας.
- **Ανθρώπινοι πόροι :** Αναφέρεται στον αριθμό και την ειδίκευση του προσωπικού, στην άποψη τους για την επιχείρηση καθώς και στο βαθμό προσαρμογή τους στην κουλτούρα της εταιρείας.
- **Χρηματοοικονομικοί πόροι :** Αφορά τις πηγές άντλησης κεφαλαίου (τράπεζες, χρηματιστήριο), τις χρήσεις των κεφαλαίων (επενδύσεις, πληρωμή προσωπικού,

αγορά πρώτων υλών, κτλ.), τη σχέση της επιχείρησης με αυτές τις πηγές χρήματος καθώς επίσης τον έλεγχο των χρεωστών και των πιστωτών της.

- **Άυλοι πόροι:** Αναφέρεται στην απόκτηση της φήμης και της πελατείας, στην τεχνογνωσία που έχει αποκτήσει η επιχείρηση σε διάφορους τομείς όπως επίσης και στα διάφορα επώνυμα προϊόντα της.
- **Οργανωτικές ικανότητες-πόροι:** Αναφέρεται στις δεξιότητες οι οποίες έχουν αποκτηθεί μέσα από την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, και αφορούν τους τομείς όπως την παραγωγή και την διάθεση των προϊόντων, την οργάνωση του συστήματος προμηθειών πρώτων και βοηθητικών υλών, κ.τ.λ.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι η ανάλυση για τους πόρους της επιχείρησης δεν θα πρέπει να περιοριστεί μόνο σ' εκείνους, οι οποίοι βρίσκονται εσωτερικά της επιχείρησης, αλλά και σ' αυτούς οι οποίοι βρίσκονται στο εξωτερικό της περιβάλλον, όπως είναι οι προμηθευτές της, οι πελάτες της, το δίκτυο διανομής των προϊόντων της και των υπηρεσιών της. Ωστόσο θα πρέπει να αναφερθεί ότι η εταιρεία θα πρέπει να συνδυάζει με τέτοιο τρόπο τους πόρους της έτσι ώστε να δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Οι ικανότητες οι οποίες μπορούν να προκύψουν χωρίζονται στις παρακάτω δύο ενότητες:

1. **Τις οριακές ικανότητες (threshold competences),** τις οποίες τις διαθέτουν και οι ανταγωνιστές και αν δεν τις διαθέτουν μπορούν εύκολα να τις αποκτήσουν
2. **Τις θεμελιώδεις ικανότητες (core competences),** τις οποίες δεν τις διαθέτουν οι ανταγωνιστές, αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, και μάλιστα είναι και δύσκολο να τις “αντιγράψουν” ή να τις μιμηθούν(Λιβιεράτος,2015).



Διάγραμμα 2.4: Δημιουργία θεμελιωδών ικανοτήτων

Πηγή: Hit M.R.D Ireland and R.E. Hoskisson "Strategic Management Competitiveness and Globalization", West Publishing Company, 2001, 4th edition

2.8VRIOANALYSIS

Το μεθοδολογικό πλαίσιο ανάλυσης το οποίο στηρίζεται τόσο στον ορισμό των πόρων και των ικανοτήτων όσο και στις δύο βασικές υποθέσεις της VRIOκαι συγχρόνως είναι σε γενικές γραμμές εφαρμόσιμο με μεγάλη επιτυχία (Barney, 1991), καλείται ως VRIO από τα αρχικά των λέξεων VALUABLE (πολύτιμες), RARE (σπάνιες), INIMITABLE (αμίμητες), ORGANIZATION (οργάνωση). Υπάρχουν λοιπόν τέσσερις ερωτήσεις των οποίων η απάντηση καθορίζει κατά πόσο ο κάθε πόρος αποτελεί για την επιχείρηση δύναμη ή αδυναμία.

- **Ερώτηση αξίας:** Δίνουν οι συγκεκριμένοι πόροι και ικανότητες μιας επιχείρησης τη δυνατότητα να ανταποκριθεί με επιτυχία στις απειλές και ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος; Κάποιοι πόροι για να αποτελούν δύναμη πρέπει να διευκολύνουν την επιχείρηση στην εκμετάλλευση ευκαιριών ή στην ουδετεροποίηση των απειλών. Αντίθετα

πόροι που εμποδίζουν την επιχείρηση στην εκμετάλλευση ευκαιριών και την ουδετεροποίηση των απειλών του περιβάλλοντος μπορεί να θεωρηθούν ως αδυναμίες. Τέλος κάποιοι πόροι που ήταν πολύτιμοι στο παρελθόν, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα συνεχίσουν να είναι πολύτιμοι και στο μέλλον. Αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών, στη δομή του κλάδου ή στην τεχνολογία, μπορούν ανά πάσα στιγμή να απαξιώσουν τους υπάρχοντες πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης. Και έτσι μπορεί να είναι αδύνατον να μπορούν να αυξήσουν τα έσοδα ή να μειώσουν το κόστος για την επιχείρηση.

- **Ερώτηση σπανιότητας:** Πόσες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις κατέχουν ήδη συγκεκριμένους πολύτιμους πόρους και ικανότητες; Η ιδιοκτησία πολύτιμων πόρων και ικανοτήτων από μια επιχείρηση αποτελεί τον πρώτο σημαντικό παράγοντα αναγνώρισης των σημαντικότερων δυνατοτήτων και αδυναμιών της. Ωστόσο αν ένας συγκεκριμένος πόρος ή δυνατότητα ελέγχεται από πολλές ανταγωνιστικές επιχειρήσεις τότε αυτοί οι πόροι είναι απίθανο να αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντίθετα αποτελούν πηγή ανταγωνιστικής ισότητας.

- **Ερώτηση μίμησης:** Αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις χωρίς στρατηγικούς πόρους και ικανότητες ένα μειονέκτημα κόστους στην προσπάθεια μίμησης εκείνων από τις επιχειρήσεις που ήδη τις κατέχουν; Πολύτιμες και σπάνιες οργανωτικές ικανότητες μπορεί να αποτελούν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πράγματι επιχειρήσεις με τέτοιες ικανότητες είναι συχνά στρατηγικά καινοτόμες. Ωστόσο οι πολύτιμοι και σπάνιοι οργανωτικοί πόροι μπορεί να είναι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εφόσον αναπτύσσουν πλεονέκτημα κόστους. Και αυτό γιατί οι άλλες επιχειρήσεις που θα πάνε να τους μιμηθούν θα έχουν υψηλό κόστος και έτσι οι πρώτες διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Αν όμως δεν υπάρχει αυτό το κόστος και οι πόροι γίνεται να μιμηθούν εύκολα τότε οδηγούμαστε ξανά σε ανταγωνιστική ισότητα μίμησης η οποία μπορεί να γίνει με δυο τρόπους, είτε με άμεση αντιγραφή ή υποκατάσταση.

- **Ερώτηση οργάνωσης:** Είναι η επιχείρηση οργανωμένη κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να εκμεταλλευτεί πλήρως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιουργούν οι πόροι και οι ικανότητες της; Αν οι πόροι που διαθέτει η επιχείρηση είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, και δύσκολα αντιγράφονται τότε έχει σίγουρα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μπορεί όμως να το εκμεταλλευτεί πλήρως; Αυτό για να γίνει θα πρέπει να έχει και την κατάλληλη οργάνωση. Η οργάνωση περιλαμβάνει συνήθως την οργανωτική δομή της επιχείρησης δηλαδή το

σύστημα επικοινωνίας και αναφοράς από κάτω προς τα πάνω (κάθετη επικοινωνία), το τυπικό σύστημα ελέγχου και το σύστημα πολιτικής αμοιβών. Αυτοί οι συμπληρωματικοί πόροι μπορούμε να πούμε ότι έχουν την δυνατότητα να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση είτε από μόνοι τους είτε σε συνδυασμό με άλλους πόρους και να οδηγήσουν την επιχείρηση στο πλήρες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Amit & Schoemaker, 1993).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- Amit, R., and Schoemaker, P., L., H., (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14(1), pp.34-46.
- Barney, J., B., (1991). Firm resources and sustained competition, *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Brandfort R., Dunkan P. 2000, *Simplified Strategic Planning: The No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast*
- Byars, L. (1991). *Strategic management, formulation and implementation—Concepts and cases*. New York: HarperCollins.
- Capron, N., & Glazer, R. (1987). Marketing and technology: A strategic coalignment. *Journal of Marketing*, 51(3), 10-21.
- Hunger D. & Wheelen T., 2006, *Essentials of Strategic Management* Book Review by Asik Kathwala
- Johnson G. and Scholes K. 2002. *exploring corporate strategy* 6th edition
- Johnson, Gerry - Scholes, Kevan 1999. *Exploring corporate strategy*. 5th edition. London. Prentice Hall.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy*. New York, Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Brown, L., Chandler, S. A. (1998), *Marketing*, (4th edn)
- Lynch, Richard L. 2009. *Strategic management*. 5th edition. London. Prentice Hall/Financial Times.
- Porter M., W. Chan Kim, Renee Mauborgne (2011), *HBR's 10 Must Reads on Strategy* (including featured article "What Is Strategy?" by Michael E. Porter)
- Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985
- Riston N (2008). *Strategic Management*. Neil Riston and Ventus Publishing APS
- Singh N (2010). *SWOT Analysis – A Useful Tool For Community Vision* A concept paper of central Himalayan village. *Res.*, 2(9): 16-18
- Thompson, John L - Martin, Frank 2010. *Strategic management : awareness & change*. 6th edition.

- Whalley A (2010). Strategic Marketing. Andrew Whally and Ventus Publishing APS
- Wheelen, Thomas L. 2002. Strategic management and business policy. 8th edition. London. Pearson/Prentice Hall.
- Αντώνης Λιβιεράτος, Το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, 30.11.2015

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Ως κλάδος τηλεπικοινωνιών ορίζεται η παραγωγή τηλεπικοινωνιακού υλικού και η χρήση των παραγόμενων τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον ορισμό της Διεθνούς Ένωσης Τηλεπικοινωνιών (International Telecommunications Union - ITU), Τηλεπικοινωνία είναι: «οποιαδήποτε εκπομπή, μετάδοση και λήψη σημείων, σημάτων, γραπτών κειμένων, εικόνων, ήχων ή πληροφοριών οποιασδήποτε φύσης με ενσύρματα ή ασύρματα ή οπτικά ή άλλα ηλεκτρομαγνητικά συστήματα».

Με τον γενικό όρο τηλεπικοινωνίες, (telecommunications), χαρακτηρίζεται η κάθε μορφής ενσύρματη ή ασύρματη, ηλεκτρομαγνητική, ηλεκτρική, κ.λπ., ακουστική και οπτική επικοινωνία που πραγματοποιείται ανεξαρτήτως του μήκους απόστασης.

Στους σύγχρονους καιρούς, αυτή η διαδικασία σχεδόν πάντα περιλαμβάνει την αποστολή ηλεκτρομαγνητικών κυμάτων ή ηλεκτρικών σημάτων από κατάλληλες ηλεκτρονικές συσκευές, όπως το τηλέφωνο ή ο ασύρματος, αλλά παλαιότερα περιελάμβανε τη χρήση ακουστικών σημάτων, όπως τυμπάνων, ή οπτικών, όπως ο σηματοφόρος καπνός ή η λάμψη της φωτιάς.

Οι πρώτες μορφές τηλεπικοινωνιών πραγματοποιούνταν με την χρήση φωτιάς. Ο Όμηρος αναφέρει πως οι Αχαιοί, χρησιμοποίησαν τις φρυκτωρίες, δηλαδή μεγάλες φωτιές στις κορυφές βουνών, για να αναγγείλουν την πτώση της Τροίας στις Μυκήνες. Η χρήση της φωτιάς ως μέσο τηλεπικοινωνίας συνεχίστηκε μέχρι τον 19^ο αιώνα. Κατά τον δέκατο ένατο αιώνα στην Γαλλία του Ναπολέοντα εφαρμόστηκε ο οπτικός τηλεγράφος, ένα σύστημα μετάδοσης πληροφορίας που χρησιμοποιούσε ειδικά εμφανή σύμβολα στις κορυφές υψηλών πύργων. Με ένα πυκνό δίκτυο τέτοιων πύργων μπορούσε να μεταφερθεί σημαντικός αριθμός πληροφορίας σε μεγάλες αποστάσεις, γρήγορα.

Η σημαντική εξέλιξη στις τηλεπικοινωνίες σημειώθηκε με την εμφάνιση του ηλεκτρισμού. Η πρώτη εφαρμογή του ηλεκτρισμού στις τηλεπικοινωνίες ήταν ο τηλεγράφος, εφεύρεση του Αμερικανού εφευρέτη Σάμιουελ Μορς. Ο τηλεγράφος εφευρέθηκε το 1837 και αποτέλεσε το μεγάλο άλμα στην ιστορία των επικοινωνιών. Στην πορεία βελτιώθηκε ώστε να μπορεί

να λειτουργεί και αμφίδρομα. Το 1876 στην έκθεση της Φιλαδέλφειας ο Γκράχαμ Μπελ παρουσίασε το τηλέφωνο που αποτέλεσε το επόμενο μεγάλο άλμα στην εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών. Ακολούθησε η ανακάλυψη της ασύρματης επικοινωνίας από τον Γουλιέλμο Μαρκόνι το 1897 και ακολούθησαν στην συνέχεια οι εφευρέσεις του ραδιοφώνου και της τηλεόρασης που διεύρυναν την μορφή της επικοινωνίας.

Κατά το δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα εξελίχθηκε ραγδαία η ηλεκτρονική τεχνολογία με αποτέλεσμα να βελτιωθούν εντυπωσιακά όλες οι προγενέστερες μορφές τηλεπικοινωνίας. Παράλληλα αναπτύχθηκαν ραγδαία οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές οι οποίοι οδήγησαν στη δημιουργία του Διαδικτύου, που είχε ραγδαία εξάπλωση μετά την δεκαετία του 1990. Την ίδια δεκαετία άρχισαν να αναπτύσσονται με ταχύτατο ρυθμό οι δορυφορικές επικοινωνίες και η κινητή τηλεφωνία. Σημαντική εξέλιξη στις τηλεπικοινωνίες υπήρξε και η εφαρμογή των οπτικών ινών από τα τέλη της δεκαετίας του 1990, με μεγαλύτερη εξάπλωση στις αρχές της επόμενης δεκαετίας.

Σήμερα οι τηλεπικοινωνίες είναι εξαιρετικά διαδεδομένες και οι συσκευές που υποβοηθούν τη διαδικασία, όπως και το τηλέφωνο, το ραδιοτηλέφωνο, ο ασύρματος, το τηλέτυπο, το τηλεμοιοτυπικό, γνωστότερο ως φαξ, αλλά και το ραδιόφωνο η τηλεόραση κ.λπ. και ποιά σύγχρονα το διαδίκτυο, είναι πολύ κοινές στα περισσότερα μέρη του πλανήτη. Υπάρχει επίσης μια απέραντη σειρά δικτύων που δια συνδέουν αυτές τις συσκευές, όπως τα δίκτυα υπολογιστών, τα δημόσια τηλεφωνικά δίκτυα, τα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας, καθώς και τα ραδιοφωνικά και τηλεοπτικά δίκτυα. Τα δίκτυα αυτά σχηματίζονται από τηλεπικοινωνιακά κανάλια, φυσικές διόδους οι οποίες επιτρέπουν σε σήματα κωδικοποιημένα μέσω μίας συγκεκριμένης φυσικής ποσότητας να μεταδοθούν κατά μήκος τους, και κόμβους, ή σταθμούς, στα άκρα αυτών των καναλιών, δηλαδή τηλεπικοινωνιακές συσκευές όπως αυτές που προαναφέρθηκαν.

Τα συστήματα τηλεπικοινωνιών σχεδιάζονται εν γένει από τους μηχανικούς τηλεπικοινωνιών. Οι πρώτοι εφευρέτες στον τομέα ήταν ο Ελίσα Γκρέι (Elisha Gray), ο Νικόλα Τέσλα, ο Γουλιέλμο Μαρκόνι και ο Τζον Μπερντ (John Logie Baird). Τα τηλεπικοινωνιακά τους συστήματα ήταν αναλογικά αλλά κατά τις τελευταίες δεκαετίες του εικοστού αιώνα επικράτησαν καθολικά τα ψηφιακά συστήματα, καταγόμενα από τα δίκτυα υπολογιστών. Έτσι οι περισσότερες τηλεπικοινωνιακές συσκευές σήμερα ουσιαστικώς είναι

ηλεκτρονικοί υπολογιστές, ακόμα και αν δεν έχουν την εμφάνιση ενός τυπικού μικροϋπολογιστή γενικής χρήσης.

Από τη δεκαετία του 1970 κι έπειτα η οπτική ίνα έχει βελτιώσει ριζικά το εύρος ζώνης που είναι διαθέσιμο για τη διηπειρωτική επικοινωνία, γεγονός που βοηθά στην ταχύτερη μεταφορά δεδομένων και την παροχή πλουσιότερων υπηρεσιών. Η ψηφιακή τηλεόραση έχει εξαλείψει τα προβλήματα όπως το «χιόνι» στην εικόνα και τα παράσιτα, προσφέροντας παράλληλα υψηλή ποιότητα σήματος. Οι τηλεπικοινωνίες παραμένουν ένας σημαντικός τομέας της παγκόσμιας οικονομίας και το εισόδημα της βιομηχανίας τηλεπικοινωνιών είναι 3% του Ακαθάριστου Παγκόσμιου Προϊόντος.

3.1.1 ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ Η ΚΙΝΗΤΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ

Για να υπάρξει η δυνατότητα χρήσης του κινητού τηλεφώνου πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον ένα ασύρματο δίκτυο κινητής τηλεφωνίας. Τα δίκτυα αυτά για να καλύψουν με ηλεκτρομαγνητικό σήμα στο σημείο που βρίσκεται χρησιμοποιούν σταθμούς βάσης. Όταν κάποιος χρήστης της κινητής τηλεφωνίας θέλει να έρθει σε επικοινωνία τότε το κινητό τηλέφωνο στέλνει και λαμβάνει ηλεκτρομαγνητικά σήματα προς το πιο κοντινό σταθμό βάσης, ο χρήστης στη συνέχεια επικοινωνεί ενσύρματα ή ασύρματα με κάποια κέντρα και ξαναμοιράζονται οι πληροφορίες, ώστε ο χρήστης να μπορέσει να έρθει σε επικοινωνία με όποιον επιθυμεί.

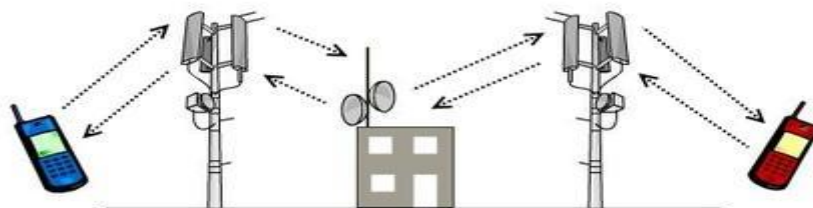


Διάγραμμα 3.1: Λειτουργία κινητών τηλεφώνων

Πηγή: <https://techprojectstelephony.wikispaces.com>

3.1.2 ΑΠΟ ΤΙ ΑΠΟΤΕΛΕΙΤΑΙ ΕΝΑ ΔΙΚΤΥΟ ΚΙΝΗΤΗΣ

Αποτελείται από σταθμούς βάσης δικτύου κινητής τηλεφωνίας , τερματικούς σταθμούς και από κέντρα ελέγχου και μεταγωγής κλήσης



Διάγραμμα 3.2: Πως πραγματοποιείται μια κλήση

Πηγή: <https://techprojectstelephony.wikispaces.com>

3.1.3 ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΤΑ ΚΙΝΗΤΑ ΤΗΛΕΦΩΝΑ

Όταν ένα κινητό τηλέφωνο είναι ανοιχτό επικοινωνούμε περιοδικά με την κεραία που δίνει κάλυψη στη συγκεκριμένη περιοχή .Έτσι δείχνει το κινητό τηλέφωνο το στίγμα του στο δίκτυο και έτσι μπορεί ο χρήστης να πραγματοποιήσει ή να δεχτεί κλήση σε όλη τη χώρα. Όταν ο χρήστης μετακινείται σε άλλες περιοχές πάει το σήμα στη πλησιέστερη κεραία της περιοχής που βρίσκεται. Κάθε φορά που χρησιμοποιούμε το κινητό τηλέφωνο για να μιλήσουμε (να δεχτούμε ή να λάβουμε κλήση) εκπέμπονται ηλεκτρομαγνητικά κύματα από το κινητό προς την κοντινότερη κεραία. Η κεραία διαβιβάζει τα ηλεκτρομαγνητικά κύματα προς το προορισμό του δηλαδή από ένα ψηφιακό κέντρο σε ένα άλλο κέντρο και από εκεί στον προορισμό του. Αν ο κλητής ή ο καλούμενος μετακινείται τότε το κινητό τηλέφωνο που μετακινείται αναζητά την πλησιέστερη κεραία, ώστε η συνομιλία να μην διακοπεί.

Για να λειτουργεί το κινητό τηλέφωνο είναι απαραίτητο να υπάρχει κεραία σταθερής βάσης στη περιοχή που βρίσκεται ο χρήστης. Ο σταθμός βάσης λαμβάνει τα ραδιοκύματα από τα κινητά τηλέφωνα και τα μεταφέρει στο ψηφιακό κέντρο και στη συνέχεια συνδέεται με τον αριθμό που θέλουμε (είτε στο δίκτυο σταθερής τηλεφωνίας είτε σε ένα άλλο σταθμό βάσης κινητής τηλεφωνίας ανάλογα αν η κλήση προορίζεται για σταθερό ή κινητό).

Εικόνα 3.3



3.1.4 ΣΤΑΘΜΟΙ ΒΑΣΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

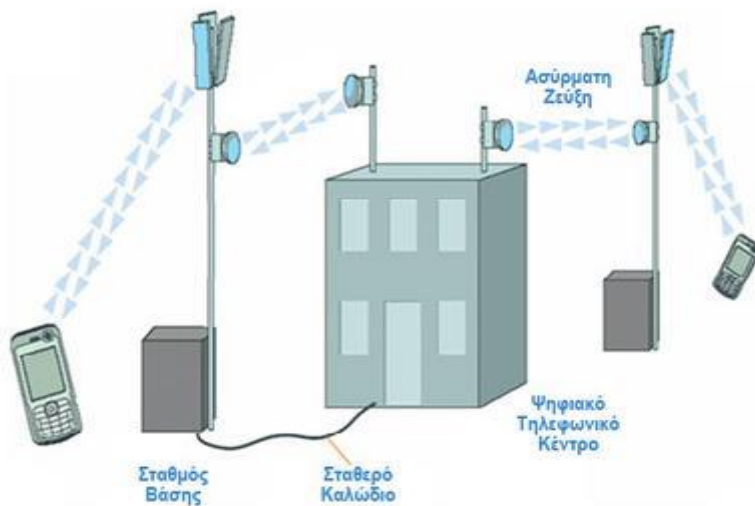
Οι σταθμοί βάσης είναι η εγκατάσταση μιας εταιρείας κινητής τηλεφωνίας που τοποθετεί σε μια περιοχή κεραίες για να στηρίζει το ασύρματο δίκτυο της. Στους σταθμούς βάσης υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που καθορίζουν τη προσπεύτουσα ακτινοβολία προς τον άνθρωπο. Αυτοί είναι η εξής:

- Η ισχύς εκπομπής ακτινοβολίας
- Το διάγραμμα ακτινοβολίας της κεραίας
- Η απόσταση από την κεραία
- Τα παρεμβαλλόμενα φυσικά ή τεχνητά εμπόδια

Ο σταθμός βάσης είναι το σύνολο των εγκαταστάσεων μιας εταιρείας κινητής τηλεφωνίας που τοποθετούνται σε μια περιοχή για την υποστήριξη του ασύρματου δικτύου της. Οι σταθμοί βάσης αποτελούνται από κεραιοσυστήματα εκπομπής και λήψης των ηλεκτρομαγνητικών σημάτων, καθώς και ηλεκτρονικό εξοπλισμό για την επεξεργασία των σημάτων αυτών. Τα κεραιοσυστήματα των σταθμών βάσης βρίσκονται τοποθετημένα πάνω σε μεταλλικούς πυλώνες ή ιστούς. Πολλοί σταθμοί βάσης κατασκευάζονται εντός των πόλεων και τα κεραιοσυστήματά τους είναι συνήθως τοποθετημένα στις οροφές κτιρίων.

Κάθε σταθμός βάσης καλύπτει μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, η οποία χωρίζεται σε μία ή περισσότερες κυψέλες. Το μέγεθος της κυψέλης καθορίζεται βάσει των ιδιαίτερων γεωγραφικών χαρακτηριστικών της περιοχής, καθώς και τον αριθμό και τη χρήση των κινητών τηλεφώνων που συνήθως υπάρχουν εκεί. Επειδή κάθε σταθμός βάσης μπορεί να εξυπηρετήσει ταυτόχρονα περιορισμένο αριθμό τηλεφώνων (της τάξης των 50 με 100), οι κυψέλες είναι σχετικά μικρές εντός των πόλεων (της τάξης των εκατοντάδων μέτρων), και σχετικά μεγάλες στις αγροτικές περιοχές (της τάξης των δεκάδων χιλιομέτρων).

Για την ομαλή λειτουργία των δικτύων κινητής τηλεφωνίας ακολουθούνται καθορισμένες αρχές κωδικοποίησης και διαμόρφωσης των εκπεμπόμενων σημάτων. Στη χώρα μας δραστηριοποιούνται τρεις εταιρείες - πάροχοι κινητής τηλεφωνίας στα συστήματα GSM-900, GSM-1800 (ή DCS - 1800), τα συστήματα 3ης γενιάς UMTS και τα συστήματα 4ης γενιάς LTE(ΕΕΑΕ,2015).



Διάγραμμα 3.3 : Πως λειτουργούν οι σταθμοί βάσης

Πηγή: <https://techprojectstelephony.wikispaces.com>

3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Χρονιές – σταθμοί στην ιστορία των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα

1949-1959: • Η τηλεφωνική πυκνότητα ανέβηκε στα 2,88 τηλέφωνα σε κάθε 100 κατοίκους.

Αυτό σήμαινε την πρώτη θέση στα Βαλκάνια και τη δέκατη στην Ευρώπη.

- Η αυτοματοποίηση της αστικής και υπεραστικής τηλεφωνίας έφερε την Ελλάδα στην πέμπτη θέση στην Ευρώπη, ως προς τη χρήση.

- Πολλά νησιά άρχισαν για πρώτη φορά να επικοινωνούν τηλεφωνικά με την υπόλοιπη χώρα, ενώ τα κοινοτικά τηλέφωνα έφτασαν τα 6.547.

1960-1969: • Η πιο σημαντική καινοτομία για τις τηλεπικοινωνίες αυτή τη δεκαετία, ήταν η εξέλιξη των δορυφορικών επικοινωνιών που ξεκίνησαν το 1962 με την εκτόξευση του πρώτου τηλεπικοινωνιακού δορυφόρου «TELSTAR» από τις Ηνωμένες Πολιτείες.

1990-1999: • Το 1992 ιδρύθηκε η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.), η ρυθμιστική αρχή της αγοράς τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.

2000-2009: • Η δεκαετία της απελευθέρωσης των τηλεπικοινωνιών.

Η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών

Η **1η Ιανουαρίου 2001** αποτέλεσε το ορόσημο της πλήρους απελευθέρωσης της τηλεπικοινωνιακής αγοράς στην Ελλάδα μετά από την τριετή αναβολή που είχε λάβει από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή δυνάμει της 97/607/ΕΚ απόφασής της (ΟJ L 245/6/9.9.97) για την κατάργηση των αποκλειστικών δικαιωμάτων που είχαν χορηγηθεί στον Οργανισμό Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ). Από αυτή την ιστορική στιγμή για την Ελληνική αγορά των Τηλεπικοινωνιών, η παροχή υπηρεσιών φωνητικής τηλεφωνίας και η εγκατάσταση και παροχή δημοσίων τηλεπικοινωνιακών δικτύων έπαψε πλέον να είναι προνόμιο του πρώην μονοπωλιακού καθεστώτος του ΟΤΕ.

Η 1η Ιανουαρίου 2000 αποτελεί επίσης το χρονικό σημείο έναρξης ισχύος του νόμου-πλασίου 2867/2000 «**περί Οργάνωσης και λειτουργίας των τηλεπικοινωνιών**», το οποίο κατήργησε τον προγενέστερο Ν.2246/1994 και αποτελεί πλέον τη βάση πάνω στην οποία στερεώνεται και αναπτύσσεται η πλήρως απελευθερωμένη ελληνική τηλεπικοινωνιακή αγορά. Το νέο νομοθετικό πλαίσιο που έθεσε σε ισχύ ο Ν. 2867/2000, προγενέστερα αυτού νομοθετικά κείμενα των οποίων όμως οι διατάξεις δεν αντίκεινται στο ισχύον καθεστώς, αλλά και ένα πλήθος από κατ' εξουσιοδότηση κανονιστικές αποφάσεις της ΕΕΤΤ

εφαρμόζουν πλήρως τις διατάξεις που υπαγορεύουν οι ευρωπαϊκές οδηγίες (για την παροχή ανοικτού δικτύου στις μισθωμένες γραμμές και στην φωνητική τηλεφωνία, την διασύνδεση των δικτύων και πρόσβαση σε αυτά, την αδειοδότηση, την καθολική υπηρεσία και την προστασία των προσωπικών δεδομένων) και έχουν επιφέρει, τα δύο τελευταία χρόνια στην ελληνική τηλεπικοινωνιακή πραγματικότητα δραστικές και ταχύτατες αλλαγές συγκριτικά με τα μέχρι τότε, δηλαδή την απελευθέρωση, δεδομένα.

Ειδικότερα, **ο νόμος αυτός εισάγει το καθεστώς της πλήρους απελευθέρωσης** και διέπει κάθε είδους τηλεπικοινωνιακές δραστηριότητες οι οποίες αναπτύσσονται εντός της Ελληνικής Επικράτειας από οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο. Θέτει ως βασικές αρχές για την λειτουργία και την οργάνωση του τομέα των τηλεπικοινωνιών

- την προστασία του καταναλωτή,

- την προστασία του ελεύθερου και υγιούς ανταγωνισμού,

- την προστασία προσωπικών δεδομένων και του απορρήτου των τηλεπικοινωνιών,

- την παροχή καθολικής υπηρεσίας για όλες τις περιοχές και όλους τους κατοίκους της χώρας,

- την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών.

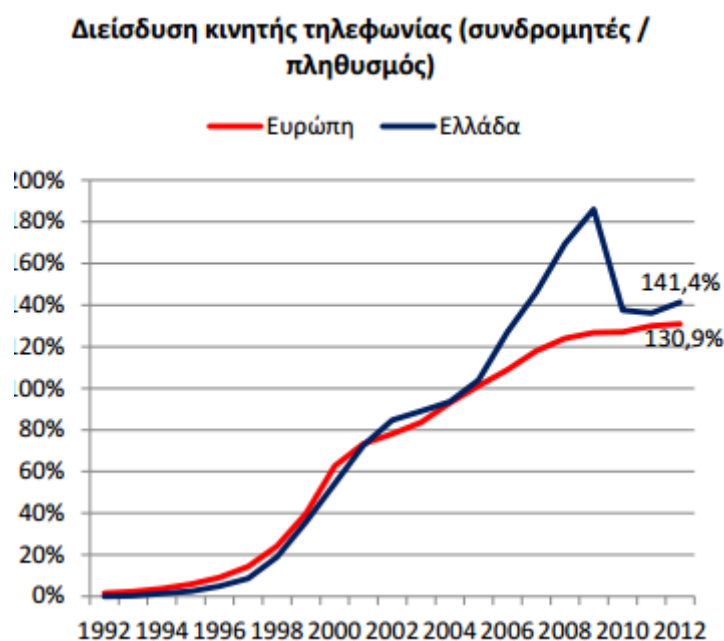
3.3 ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Από το 1998 και έως το 2002 η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας παρουσίαζε ετήσια αύξηση μεγαλύτερη από 10% του πληθυσμού ενώ έφτασε σε επίπεδα διείσδυσης 50% και 100% τα έτη 2000 και 2005 αντίστοιχα.

Συγκριτικά με την Ευρώπη, η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στη χώρα μας προσέγγισε αμέσως τα ευρωπαϊκά επίπεδα, ενώ από το 2002 κι έπειτα τα ξεπέρασε. Σήμερα, παρά τη μεγάλη μείωση συνδρομητών που παρατηρήθηκε μετά το 2010 και η οποία οφείλεται κυρίως στην ταυτοποίηση των χρηστών καρτοκινητής και την οικονομική κρίση, η διείσδυση παραμένει σε υψηλά επίπεδα και κυμαίνεται στο 141% (ενεργές συνδέσεις 118, λίγο υψηλότερα από την αντίστοιχη ευρωπαϊκή. Εάν ωστόσο εξεταστεί το ποσοστό των πελατών κινητής τηλεφωνίας προς τον πληθυσμό (χωρίς να λαμβάνονται υπόψη πελάτες με δύο ή

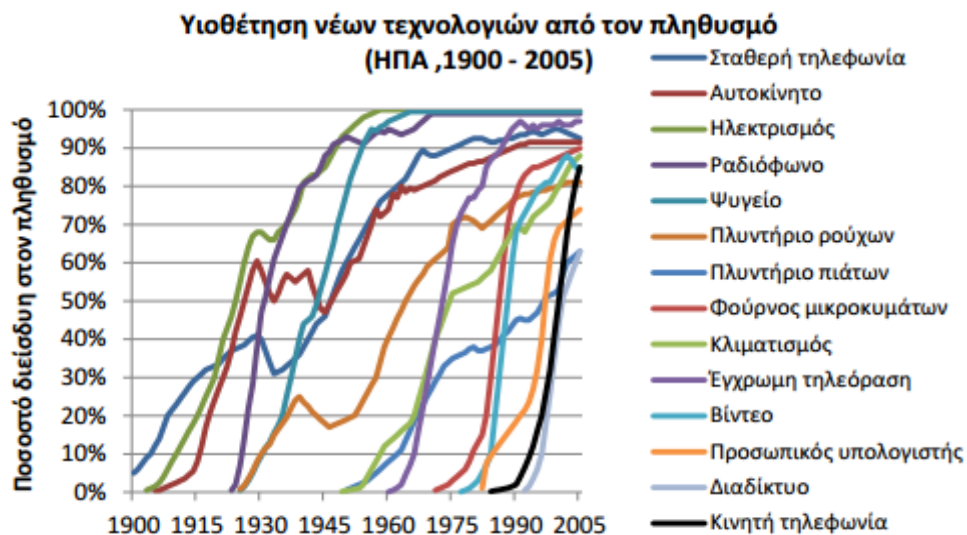
παραπάνω συνδέσεις), ο δείκτης διείσδυσης εκτιμάται ότι ξεπέρασε το 80%*, το 2007 και κυμαίνεται πλέον στο 84%*, καλύπτοντας σχεδόν το σύνολο του ενήλικου πληθυσμού.



Διάγραμμα 3.4: Διείσδυση κινητής τηλεφωνίας

ΠΗΓΗ:ΕΕΚΤ, 2013 Ένωση Εταιρειών Κινητής Τηλεφωνίας

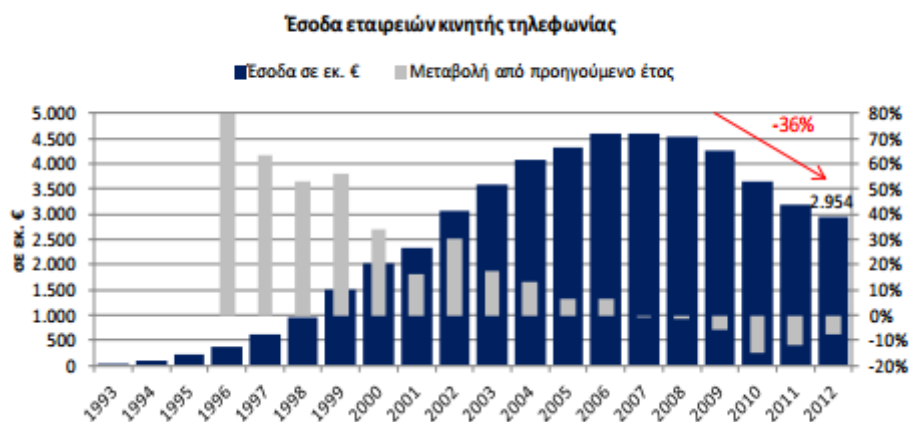
Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι καμία τεχνολογία δεν έχει υιοθετηθεί τόσο γρήγορα όσο η κινητή τηλεφωνία από τον πληθυσμό, κάτι που οφείλεται κυρίως στη σημαντική μείωση τιμών, στην ουσιαστική χρησιμότητα της στην κοινωνία, στις επενδύσεις των παρόχων σε δίκτυα που κάλυψαν όλη την Ελλάδα και στην τεχνολογική εξέλιξη των συσκευών και αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ανάλογη είναι η ανταπόκριση στην κινητή τηλεφωνία σε διεθνές επίπεδο. Ενδεικτικά, στο διάγραμμα 3.5 φαίνεται η πορεία της διείσδυσης διαφόρων τεχνολογιών από το 1900 και μετά στις ΗΠΑ.



Διάγραμμα 3.5: Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών

ΠΗΓΗ <http://visualizingeconomics.com/>

Η ραγδαία ανάπτυξη του Κλάδου κινητών επικοινωνιών κατά την πρώτη 15ετία της λειτουργίας του αποτυπώνεται στην εξέλιξη των εσόδων του. Συγκεκριμένα, ο κύκλος εργασιών του Κλάδου από €12 εκ το 1993, το 2006 ξεπέρασε τα €4,5 δισ., καταγράφοντας εντυπωσιακούς ρυθμούς αύξησης όλη αυτήν την περίοδο. Ωστόσο, από το 2008 και μετά, ο κορεσμός του Κλάδου, σε συνδυασμό με την οικονομική ύφεση, τη μείωση των τελών τερματισμού και τις αυξήσεις των φόρων, οδήγησαν σε πτώση του τζίρου κατά 36% με αποτέλεσμα το 2012 ο κύκλος εργασιών των παρόχων να κυμαίνεται ελαφρά χαμηλότερα από τα €3 δισ., εκ των οποίων τα έσοδα από υπηρεσίες εκτιμώνται σε €2,5 δισ. (ΕΕΚΤ)



Διάγραμμα 3.6: Έσοδα εταιρειών κινητής τηλεφωνίας

ΠΗΓΗ ΕΕΚΤ

3.4 ΟΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΣΤΗΝ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ

Από πρόσφατη έκδοση του Συνδέσμου Επιχειρήσεων Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΣΕΠΕ) σε συνεργασία με το ΕΙΤΟ (European IT Observatory), σχετικά με τις διεθνείς εξελίξεις στην αγορά τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών (ICTMarketReport 2015/2016), παραθέτουμε τα παρακάτω στοιχεία: Η αξία της παγκόσμιας αγοράς τηλεπικοινωνιών εκτιμάται σε €1.624 τρισ. το 2015, αυξημένη κατά 4,3% σε σχέση με το 2014. Για το 2016 έχουμε περαιτέρω αύξηση των δαπανών (2,1%) με το μέγεθος να αυξάνεται σε €1.658 τρισ.

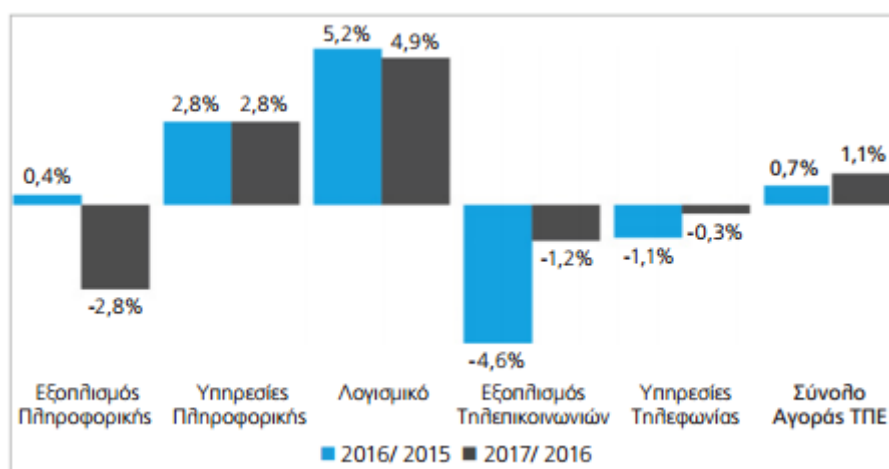
Ο ρυθμός ανάπτυξης της βιομηχανίας τηλεπικοινωνιών στην αγορά της Δυτικής Ευρώπης θα κινηθεί ανοδικά 0,7% το 2016 και 1,1% το 2017.

Η αγορά Τηλεπικοινωνιών στη Δυτική Ευρώπη θα κινηθεί αρνητικά τόσο το 2016, με την αξία αγοράς να μειώνεται 2,1% και να διαμορφώνεται στα €288,4 δις, όσο το 2017, με πτώση 0,5% φθάνοντας τα €286,8 δις.

Ο κλάδος Υπηρεσιών Τηλεφωνίας θα υποχωρήσει 1,1% το 2016, και 0,3% το 2017 με την αξία της αγοράς στα επίπεδα των €212,5 δις και €211,8 δις αντίστοιχα.

Οι δαπάνες για Εξοπλισμό Τηλεπικοινωνιών επίσης θα υποχωρήσουν κατά 4,6% το 2016 και κατά 1,2% το 2017, που μεταφράζεται σε αξία αγοράς €75,9 δις και €75 δις αντίστοιχα(ΕΙΤΟ,2017).

Πιο αισιόδοξη εικόνα εκπέμπει η αγορά Υπηρεσιών Δεδομένων Κινητής Τηλεφωνίας, η οποία με άνοδο 3,5% κατά μέσο όρο και τα δύο έτη θα προφυλάξει την αγορά Τηλεπικοινωνιών της Δυτικής Ευρώπης από μεγαλύτερες απώλειες.

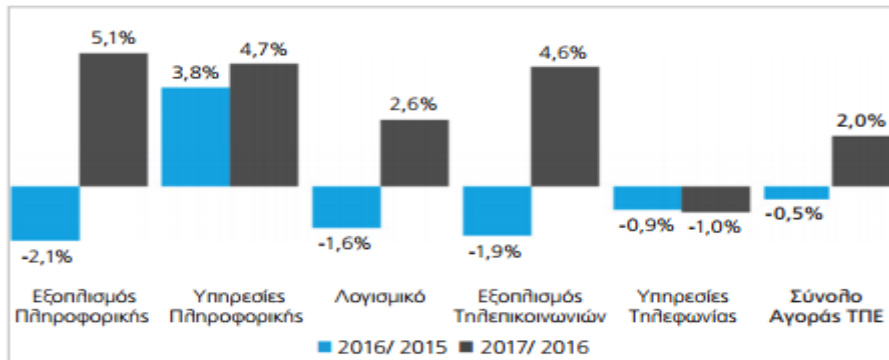


Διάγραμμα 3.7 :Δυτική Ευρώπη, ποσοστό μεταβολής αξίας αγοράς ανά κλάδο

Πηγή: ΕΙΤΟ σε συνεργασία με IDC, επεξεργασία ΣΕΠΕ, 9/2016

Το 2016 θα υπάρξει πτώση 0,5%στην ανατολική Ευρώπη, ενώ το 2017 η βιομηχανία ΤΠΕ στην περιοχή θα περάσει σε θετικό έδαφος, καταγράφοντας ανάπτυξη 2%.

Η αγορά Τηλεπικοινωνιών θα περιοριστεί 1,1% το 2016, ενώ το 2017, θα εμφανίσει ανάπτυξη 0,5%. Η αξία της αγοράς Τηλεπικοινωνιών θα διαμορφωθεί σε €49 δις το 2016, για να κινηθεί ελαφρά υψηλότερα, στα επίπεδα των €49,2 δις το 2017(ΕΙΤΟ,2017).



Διάγραμμα 3.8 : Ανατολική Ευρώπη, ποσοστό μεταβολής αξίας αγοράς ανά κλάδο

Πηγή: ΕΙΤΟ σε συνεργασία με IDC, επεξεργασία ΣΕΠΕ, 9/2016

3.5 ΟΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Τα τελευταία χρόνια η Ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών καταγράφει συνεχή υποχώρηση, εξαιτίας της συρρίκνωσης των εισοδημάτων που έχει ως συνέπεια τη μείωση της χρήσης τηλεπικοινωνιών και τη χρήση δικτύων κινητής τηλεφωνίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ), ο όγκος φωνητικών κλήσεων παρέμεινε ουσιαστικά σταθερός το 2014. Το 68% αυτών των κλήσεων αφορούσε κινητά εντός του ίδιου δικτύου, ποσοστό μειωμένο κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες σε σχέση με το 2013. Το πλήθος των μηνυμάτων SMS και MMS μειώθηκε κατά 23,3% και 11,5% αντίστοιχα. Αντίθετα, εντυπωσιακή ήταν η αύξηση (45%) των υπηρεσιών μεταγωγής πακέτων δεδομένων (data) μέσω κινητής τηλεφωνίας, φθάνοντας τα 21 δισ. MB. Ο αριθμός συνδέσεων κινητής τηλεφωνίας μειώθηκε το 2014 σε 15,6 εκατ. (από 15,8 εκ. το 2013). Οι ενεργές συνδέσεις υποχώρησαν κατά 2,4% και περιορίστηκαν σε 12,3 εκατ. Οι συνδέσεις συμβολαίου παρέμειναν σταθερές, ενώ οι συνδέσεις καρτοκινητής σημείωσαν μείωση 1,4%, το 2014/13. Βάσει των σχετικών δεδομένων, σε κάθε σύνδεση σταθερής τηλεφωνίας αντιστοιχούν 2,56 συνδέσεις κινητής, ενώ οι κλήσεις από κινητά καλύπτουν το 62% της συνολικής κίνησης. Τα συνολικά έσοδα του τομέα κινητής τηλεφωνίας κατέγραψαν μείωση 6,7% και περιορίστηκαν σε € 2,3 δισ. το 2014. Το μέσο έσοδο ανά χρήστη συμβολαίου ανήλθε το 2014 σε €291, ενώ το μέσο έσοδο ανά χρήστη καρτοκινητής τηλεφωνίας σε €59, ποσά σημαντικά μειωμένα έναντι του 2013(ICAP,2016).

3.6 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Κινητή τηλεφωνία προς όφελος των καταναλωτών

Στην Ελλάδα στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας ανήκουν: Cosmote A.E., Vodafone - Panafon A.E.E.T., WIND Ελλάς Τηλεπικοινωνίες A.E.B.E/ Q-Telecom A.E. Ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι ιδιαίτερα οξύς, αφού και οι τέσσερις εταιρίες προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες και η διαφοροποίηση μεταξύ τους είναι δυσδιάκριτη.

Οι επιχειρήσεις κινητής τηλεφωνίας ανταγωνίζονται μεταξύ άλλων στα δίκτυα διανομής, στην τιμολογιακή πολιτική, την ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών στις προωθητικές ενέργειες, κ.λπ. Ο υπάρχων υγιής ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι αυτός που εξασφαλίζει την ανάπτυξη του κλάδου και προωθεί τη διάθεση όλο και καλύτερων υπηρεσιών προς τον τελικό καταναλωτή.

Επιπλέον, οι καταναλωτές επωφελούνται ενός μεγαλύτερου εύρους επιλογής, και καλύτερων υπηρεσιών, μέσω του ανταγωνισμού. Συνεχώς παρέχονται νέες καινοτομικές υπηρεσίες (π.χ. video κλήσεις, μετάδοση τηλεοπτικών προγραμμάτων μέσω κινητού, υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας σε μια συσκευή, δυνατότητα πρόσβασης στο Διαδίκτυο) για να εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των χρηστών της κινητής τηλεφωνίας, καθώς και την προσέλκυση νέων χρηστών, ιδιαίτερα των νέων σε ηλικία. Γενικά, θα έλεγε κανείς χωρίς αμφιβολία, πως ακολουθείται πελατοκεντρική στρατηγική από τις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις του κλάδου.

Συνεισφορά κινητής τηλεφωνίας στην επικοινωνία και ασφάλεια των πολιτών

Επιπρόσθετα, η χρήση του κινητού τηλεφώνου βελτιώνει την επικοινωνία, προωθεί την κοινωνικοποίηση και προάγει τα αισθήματα ασφάλειας. Εκτός από τη χρήση των κινητών ως μέσο ψυχαγωγίας και κοινωνικότητας, σημαντική είναι και η χρήση τους για την ικανοποίηση του αισθήματος ασφάλειας. Η δυνατότητα των χρηστών σε περίπτωση ατυχήματος να καλέσουν βοήθεια για τους ίδιους ή για κάποιο συνάνθρωπό τους αποτελεί μια ζωτικής σημασίας χρήση του τηλεφώνου. Όλες οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας παρέχουν για αυτό το λόγο και αντίστοιχα τηλεφωνικά νούμερα για επείγοντα περιστατικά. Επιπλέον, η ασφάλεια που παρέχει το κινητό μπορεί να μειώσει τα επίπεδα

εγκληματικότητας μέσω της έγκαιρης ειδοποίησης ή της ιχνηλασιμότητας. Έτσι, διευκολύνεται ο έλεγχος που θέλουν να ασκούν οι γονείς στα παιδιά τους, όσο βρίσκονται μακριά τους, προσφέροντάς τους ένα αίσθημα αυξημένης ασφάλειας(Δουκίδης,2008).

Κινητή τηλεφωνία και κοινωνική ευθύνη

Επιπρόσθετα, όλες οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας προάγουν προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, με σκοπό να συνεισφέρουν στην επιχειρηματικότητα, την κοινωνία και το περιβάλλον. Άλλες εταιρίες προσπαθούν με πράξεις να ελαχιστοποιήσουν την επιβάρυνση του περιβάλλοντος από τις καθημερινές τους δραστηριότητες, προωθώντας πρωτοβουλίες ανακύκλωσης.

Για παράδειγμα, η Vodafone συμβάλλει στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη στην Ελλάδα και επενδύει σε ψηφιακές υποδομές, παράγοντας μέσα από τη δραστηριότητά της σημαντική αξία. Στόχος της εταιρείας είναι να συνεχίσει να επενδύει σε σύγχρονες υπηρεσίες και προϊόντα, προσφέροντας στις επιχειρήσεις και στους πολίτες τις καλύτερες τεχνολογίες για ανάπτυξη και καινοτομία.

Η Vodafone συνεισφέρει στην εθνική οικονομία μέσα από τις δραστηριότητες της, τις επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό και τις συνεργασίες που αναπτύσσει άμεσα ή έμμεσα με επιχειρήσεις και φορείς της δημόσιας διοίκησης. Πέρα από την οικονομική της συνεισφορά, η Vodafone αξιοποιεί την τεχνολογία της για την κάλυψη άμεσων αναγκών της κοινωνίας και τη στήριξη ανθρώπων που έχουν ανάγκη σε συνεργασία με έγκριτους φορείς. Αντίστοιχα, επενδύει σε προγράμματα περιβαλλοντικής αποδοτικότητας με στόχο τη μείωση της επίδρασης της λειτουργίας της στο περιβάλλον(vodafone.gr).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- <https://techprojectstelephony.wikispaces.com>
- ΕΕΑΕ(2015),Ελληνική Επιτροπή Ατομικής Ενέργεια ,ΗΛΕΚΤΡΟΜΑΓΝΗΤΙΚΗ ΑΚΤΙΝΟΒΟΛΙΑ: Ερωτήσεις και απαντήσεις για τις κεραίες κινητής τηλεφωνίας και τα κινητά τηλέφωνα, Μάρτιος 2015
- ICAP, 40 κορυφαίοι κλάδοι της ελληνικής οικονομίας, 2016
- ΕΙΤΟ, ICT MARKET REPORT 2016/ 2017, ΈΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ 2016/ 2017 ΤΕΥΧΟΣ 11, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2016
- ΓΕΩΡΓΙΟΣ Ι . ΔΟΥΚΙΔΗΣ, (2008) Κοινωνικο-Οικονομική Συνεισφορά της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα
- <http://www.eekt.gr/market/greekmarket/tabid/99/default.aspx>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα μελετήσουμε το περιβάλλον της επιχείρησης Vodafone. Όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο 2 ,το περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από το άμεσο και το γενικευμένο. Προκείμενου να αναλύσουμε το γενικευμένο περιβάλλον θα πραγματοποιήσουμε την PESTanalysisκαι την ανάλυση Porterγια το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης .

4.1 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (PESTANALYSIS)

Όσο καλύτερα μπορούμε να κατανοήσουμε την σχέση αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των πράξεων που διαμορφώνουν την επιχείρησή μας και των αγορών της, τόσο καλύτερα μπορούμε να διαμορφώσουμε στρατηγικές αποφάσεις ώστε να είναι η επιχείρηση αποδοτική στο μέλλον. Κατά την εκτέλεση μιας ανάλυσης PEST είναι πάρα πολύ εύκολο να παράγουμε λίστες παραγόντων, πολλοί από τους οποίους μπορεί να έχουν ελάχιστη ή καθόλου σημασία στην ανάπτυξη στρατηγικής. Όμως, η σαφής κατανόηση της σχέσης αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ των παραγόντων του μοντέλου PEST είναι το πιο δύσκολο κομμάτι στην ανάλυση αυτή(Tonstiga, Aylward,2008)

Ωστόσο, αν και η ανάλυση PEST εισάγεται ως βασικό εργαλείο για την προώθηση της εξέτασης πτυχών του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν επιτρέπει την σαφή κατανόηση της σχέσης αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ μεμονωμένων περιβαλλοντικών ζητημάτων. Ως εκ τούτου, χρησιμοποιείται ως μια τυπική τεκμηρίωση ζητημάτων εκτός της επιχείρησης(Collins, 2010)

Τα τελευταία επτά χρόνια ήταν δύσκολα για την Ελλάδα σε πολλά επίπεδα. Σε αυτό το κεφάλαιο διεξάγουμε μια σύντομη ανάλυση PEST. Αυτό σημαίνει μια Πολιτική, Οικονομική, Κοινωνική και Τεχνολογική ανάλυση εστιάζοντας στο τι συνέβη στην πρόσφατη ιστορία και ποια είναι η κατάσταση σήμερα.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Τα τελευταία 10 χρόνια και ειδικά τα τελευταία 7, η ελληνική οικονομία έχει εισέλθει σε μια περίοδο βαθιάς κρίσης. Περισσότερο από το 26% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος της χώρας έχει χαθεί κατά τη διάρκεια της περιόδου 2008-2013. Με την εξαίρεση το 2014, το έτος κατά το οποίο παρατηρήθηκε επίσης αύξηση της τάξης του 0,8%, η οικονομία της χώρας συνέχισε τις υφεσιακές διαδρομές στο 3^ο τρίμηνο του 2015, κατά συνέπεια, αυξάνεται η κάμψη στο 3,8%. Κατά το έτος 2016, οι προβλέψεις δείχνουν μηδενική ανάπτυξη, ενώ με την προϋπόθεση ότι η αξιολόγηση και οι συμφωνηθείσες μεταρρυθμίσεις έχουν ολοκληρωθεί, μια θετική αλλαγή του ΑΕΠ θεωρείται πιθανή και κατά τη διάρκεια του 2017, με ποσοστό ανάπτυξης 2%. Ο πληθωρισμός αναμένεται να ταλαντώνεται σε θετικούς ρυθμούς ύψους 0,5% το 2016 σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος και η ανεργία προβλέπεται ότι θα υποχωρήσει κατά 0,3%.

Ως φυσική συνέπεια, αυτές οι συνθήκες έχουν καταστεί ιδιαίτερα οδυνηρές για τον επιχειρηματικό τομέα της χώρας. Κατά την επταετή περίοδο 2008-2014, περισσότερες από 229.000 επιχειρήσεις ανακοίνωσαν παύση λειτουργίας. Από τις αρχές Ιανουαρίου του 2016 15.435 επιχειρήσεις έχουν αναστείλει τη λειτουργία τους, ένας αριθμός αυξημένος κατά 45,87% σε σχέση με το αντίστοιχο του έτους 2015, και 30.000 θέσεις εργασίας έχουν χαθεί. Την ίδια στιγμή, τουλάχιστον 21.000 επιχειρήσεις ισορροπούν στο όριο της επιβίωσης, ενώ ακόμη τέσσερις κολοσσιαίες εγχώριες επιχειρήσεις κήρυξαν πτώχευση (YGRIDS,2016).

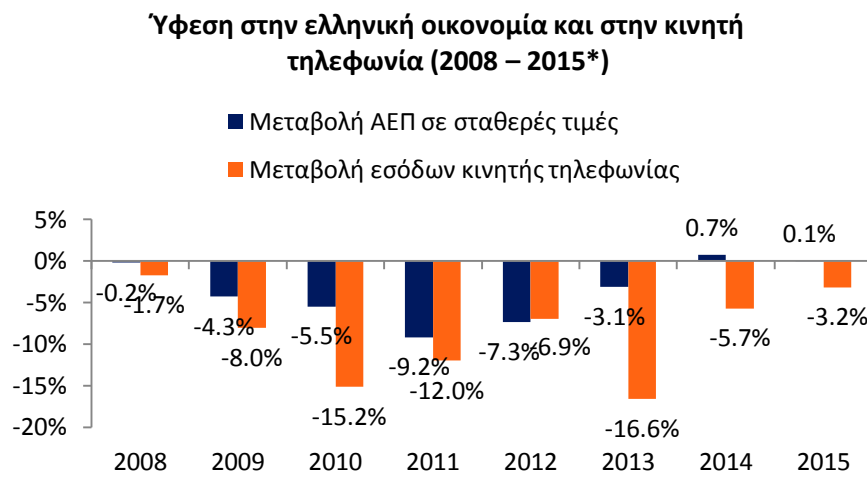
Διάγραμμα 4.1: ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν)



ΠΗΓΗ: www.tradingeconomics.com

Αναλυτικότερα ακολουθεί ένα διάγραμμα της ΕΕΚΤ(Ένωση Εταιριών Κινητής Τηλεφωνίας) όπου παρουσιάζει το οικονομικό περιβάλλον κατά την διάρκεια της ύφεσης. Παρατηρώντας το διάγραμμα 4.2 γίνεται άμεσα αντιληπτό πως το υφεσιακό περιβάλλον της οικονομίας της χώρας έχει έντονη επίδραση στον χώρο των τηλεπικοινωνιών με αποτέλεσμα τη μείωση των εσόδων κατά 52% από το 2007 που ξέσπασε η κρίση.

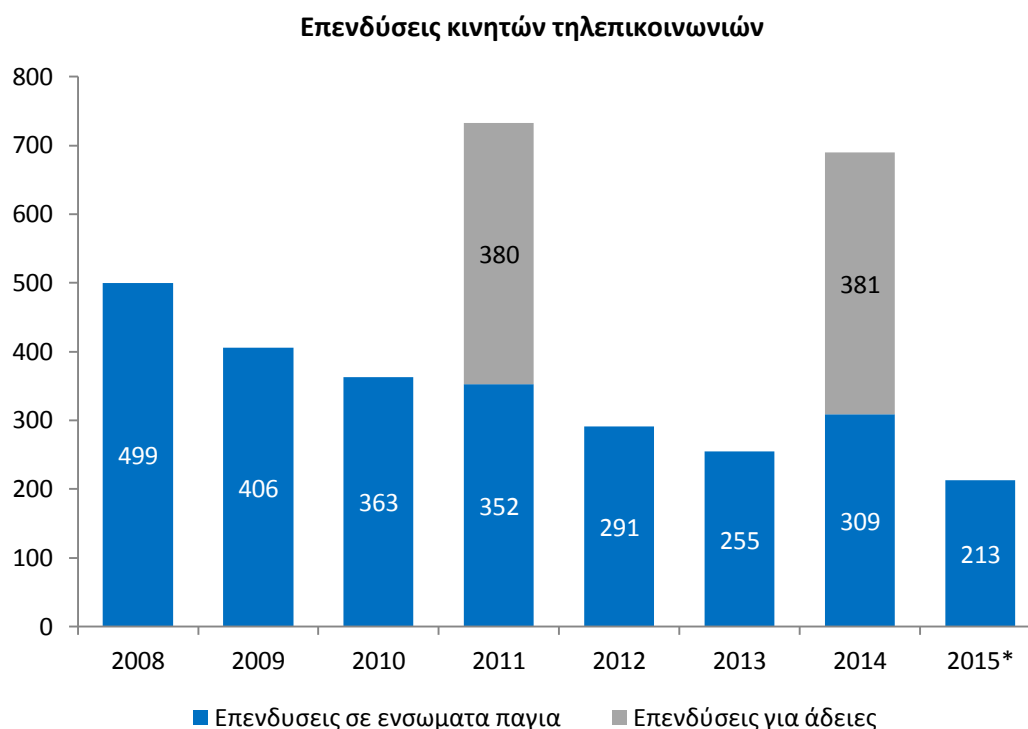
Διάγραμμα 4.2: Εξέλιξη ΑΕΠ και εσόδων κλάδου



Πηγή: Δ.Ν.Τ. για το ΑΕΠ, οικονομικά στοιχεία παρόχων για τα έσοδα

Παρόλα αυτά και παρά τις δυσκολίες από την οικονομική συγκυρία, οι επενδύσεις του κλάδου αυξήθηκαν το 2014 κατά 21% και το α΄9μηνο του 2015 κατά 12,4%

Διάγραμμα 4.3



Πηγή: http://www.eekt.gr/Portals/0/Meleti_OPA_20xronia.pdf

ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το πολιτικό σκηνικό στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας, και συγκεκριμένα τα τελευταία 7 χρόνια, είναι ασταθές. Από το 2009 η χώρα έχει πραγματοποιήσει πέντε κοινοβουλευτικές εκλογικές διαδικασίες (2009, 2012 (x2), 2015 (x2)), με αποτέλεσμα την αλλαγή 7 Πρωθυπουργών και 7 κυβερνήσεων των οποίων μόνο τρεις δεν είχαν προσωρινό χαρακτήρα. Επιπλέον πραγματοποιήθηκε ένα εθνικό δημοψήφισμα (2015) και δύο Τοπικής Αυτοδιοίκησης εκλογικές διαδικασίες (2010, 2014). Το φαινόμενο αυτό, σε συνδυασμό με την αποκάλυψη φαινομένων διαφθοράς πολλών πολιτικών προσώπων αλλά και την εφαρμογή των μη δημοφιλών μέτρων για την οικονομική κρίση, έχει οδηγήσει σε ένταση αυξάνοντας τη δυσπιστία προς το πολιτικό σώμα κάνοντας το εύθραυστο.

Επιπλέον, οι συνεχείς εκλογικές διαδικασίες και οι εναλλαγές της στρατηγικής που εφαρμόζει κάθε κυβέρνηση οδήγησαν σε ένα αυξανόμενο χάσμα με τις χώρες-εταίρους δημιουργώντας έλλειψη εμπιστοσύνης. Την ίδια στιγμή, η εφαρμογή των αναγκαιών

μέτρων λιτότητας και μεταρρυθμίσεων που προβλέπεται από τα μνημόνια συνεργασίας δεν υλοποιήθηκε από καμία κυβέρνηση σε ικανοποιητικό βαθμό, ενώ σε πολλά διαστήματα υπήρχε εμπόδια όσον αφορά τη μη καταβολή της δόσης του δανείου με απόλυτη κορύφωση τον Ιούνιο 2015, όπου η χώρα υπέστη σχεδόν πιστωτική κατάρρευση. Κατά συνέπεια, μια αίσθηση της αναξιοπιστίας έχει καλλιεργηθεί πλέον για την Ελλάδα, και η κυβέρνηση τρέχει μέσω συνεχών διαπραγματεύσεων για την αναστροφή αυτής της κατάστασης, αναζητώντας το κλείσιμο της αξιολόγησης από τους πιστωτές, έτσι ώστε η αξιολογία της χώρας στο εξωτερικό να αποκατασταθεί.

Βέβαια στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση της Vodafone τα πράγματα είναι λίγο διαφορετικά. Ειδικότερα, στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών η Ελληνική νομοθεσία συμβαδίζει με το ευρωπαϊκό δίκαιο. Έτσι μετά την απελευθέρωση των αγορών τηλεπικοινωνιών τίθεται σε εφαρμογή ο νέος νόμος 2867 περί Τηλεπικοινωνιών του 2000. Η Ελληνική νομοθεσία και το ευρωπαϊκό δίκαιο επιβάλλει την υποχρέωση στον ΟΤΕ, ως οργανισμού με πρωταγωνιστική θέση στην αγορά, να δημοσιεύει και να τηρεί ενήμερο Υπόδειγμα Προσφοράς Διασύνδεσης. Το υπόδειγμα αυτό αποτελεί τη βάση διαπραγμάτευσης για τη σύναψη σχετικής συμφωνίας διασύνδεσης με οποιοδήποτε τηλεπικοινωνιακό πάροχο. Κατά το 2001 ο ΟΤΕ εξέδωσε σχετικό Υπόδειγμα βάσει του οποίου και συνήψε 12 συμφωνίες διασύνδεσης με αντίστοιχες εταιρίες (εξαιρουμένων των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας).

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Δεδομένου του σύνολο του οικονομικά ενεργού πληθυσμού κατά τη διάρκεια του 2015, 3.727.633 άτομα ασχολούνταν και 859.003 άτομα ήταν άνεργοι (ποσοστό ανεργίας 18%). Ο μέσος αριθμός, κατά συνέπεια, ανά νοικοκυριό είναι σχεδόν 0,9. Κατά τη διάρκεια του 2016 ποσοστό της ανεργίας είναι κοντά στο 25% (24,4% με 1.169.119 ανέργους σε 3.613.843, σύμφωνα με την Ελληνική Εθνική Στατιστική Υπηρεσία) του οικονομικά ενεργού πληθυσμού, σημειώνοντας βελτίωση περίπου 2% σε σύγκριση με το 2014, όταν και σημειώθηκε το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας κατά τα τελευταία 42 χρόνια (27,2%). Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, το μεγαλύτερο ποσοστό που καταλαμβάνει (30,8%) είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ενώ το ποσοστό των αποφοίτων της εκπαίδευσης τρίτου βαθμού είναι κοντά.

Ο οικονομικά μη ενεργός πληθυσμός ανέρχεται σε 6.229.650 άτομα (57,6%). Από αυτόν τον αριθμό:

- 38,6% είναι συνταξιούχοι
- 27,9% είναι μαθητές
- 19,6% οικιακά
- 0,4% είναι εισοδηματίες
- 13,6% είναι υπόλοιπες περιπτώσεις, όπως οι στρατιωτικοί, τα παιδιά προσχολικής ηλικίας κ.λπ.

Παρατηρούμε ότι το ποσοστό των αδρανών συγκριτικά με εκείνων του οικονομικά ενεργού πληθυσμού είναι πολύ μεγαλύτερο. Αυτό, σε συνδυασμό με την ιδιαίτερα υψηλή ανεργία, σημαίνει ότι η ανάπτυξη της χώρας είναι σε αργή κίνηση, διότι μόλις το 33,4% από το σύνολο του πληθυσμού είναι παραγωγικό.

Ταυτόχρονα, τα τελευταία δύο χρόνια έχει αυξηθεί ακόμα ένα κοινωνικό ζήτημα υψίστης σημασίας και μεγάλης δυσκολίας να αντιμετωπιστεί: το κύμα μετανάστευσης που προκλήθηκε από τους πολέμους στη Μ Ανατολή και στη Συρία. Η χώρα, δεν έχει την υποδομή, την οικονομική αντοχή, αλλά και μια προφανή στρατηγική αλλά και ούτεβοήθεια από τους εταίρους της. Δέχθηκε 135.000 μόνιμους μετανάστες από 01/01/2016 και υπολογίζεται ότι ένα άλλο 54.000 είναι παγιδευμένο ακόμα μέσα ή περιμένουν άδεια από τα ελληνικά σύνορα για να προχωρήσουμε στην ΕΕ. Αυτή η κατάσταση είναι ιδιαίτερα κρίσιμη καθώς είναι σε θέση να επιδεινώσει την ήδη πληγωμένη Ελληνική Κοινωνία, μετατρέποντας πολίτες να αποκτήσουν ακραίες τάσεις (εθνικισμός, ρατσισμός κ.λπ.).

Τέλος, έχει παρατηρηθεί μια έξαρση της τάσης για φυγή από τη χώρα των νέων φοιτητών και αποφοίτων. Περισσότεροι από 200.000 Έλληνες, οι περισσότεροι κάτω των 35 ετών, υπολογίζονται να έχουν μεταναστεύσει από την αρχή της οικονομικής κρίσης, αναζητώντας ευνοϊκότερους όρους επαγγελματικής αποκατάστασης και εξέλιξης της καριέρας τους.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στις σύγχρονες κοινωνίες οι αλλαγές στην τεχνολογία γίνονται με ραγδαίο ρυθμό, αυτό άλλωστε φαίνεται από την πολύ γρήγορη εξέλιξη του Internet. Οι τεχνολογικές αλλαγές

γίνονται τόσο γρήγορα που πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να προσαρμοστούν στις μεταβολές αυτές, με αποτέλεσμα να δημιουργήσουν προβλήματα στην επιχείρηση και το χειρότερο αυτών θα οδηγηθεί στην καταστροφή.

Υπάρχουν κάποιοι βασικοί τομείς του τεχνολογικού περιβάλλοντος που χρειάζεται να λαμβάνουν υπόψη τους τα διοικητικά στελέχη κατά την λήψη αποφάσεων: α) Η πηγή της νέας τεχνολογίας , που ονομάζεται τεχνολογία καινοτομιών , β) Ο τρόπος με τον οποίο εισάγεται η νέα τεχνολογία σε ένα οργανισμό που ονομάζεται διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας και γ) η τεχνολογία αιχμής.

Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας ολοένα και περισσότερο βασίζονται σε πιο σύνθετα τεχνολογικά συστήματα προκειμένου να μπορούν να καλύψουν όλο και περισσότερο γεωγραφικό πλάτος(πχ νησιά, βουνά) αλλά και να παρέχουν στον πελάτη όσο το δυνατόν καλύτερη ποιότητα. Συνεπώς, η ανάγκη για κατανάλωση ενέργειας προβλέπεται να αυξηθεί ραγδαία, έτσι η εταιρία μας που έχει ως σκοπό την ενεργειακή κάλυψη των τηλεπικοινωνιακών σταθμών βάσης προβλέπεται να έχει αύξηση ζήτησης καθώς θα αναπτύσσεται η τεχνολογία.

4.2 ΑΜΕΣΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (PORTERANALYSIS)

Η ανάλυση τουPorteraφορά τις δυνάμεις που καθορίζουν τη **σχετική ελκυστικότητα / κερδοφορία μιας βιομηχανίας (industry)** ως αποτέλεσμα του Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων. Οι πέντε αυτές δυνάμεις είναι(διάγραμμα 4.4):

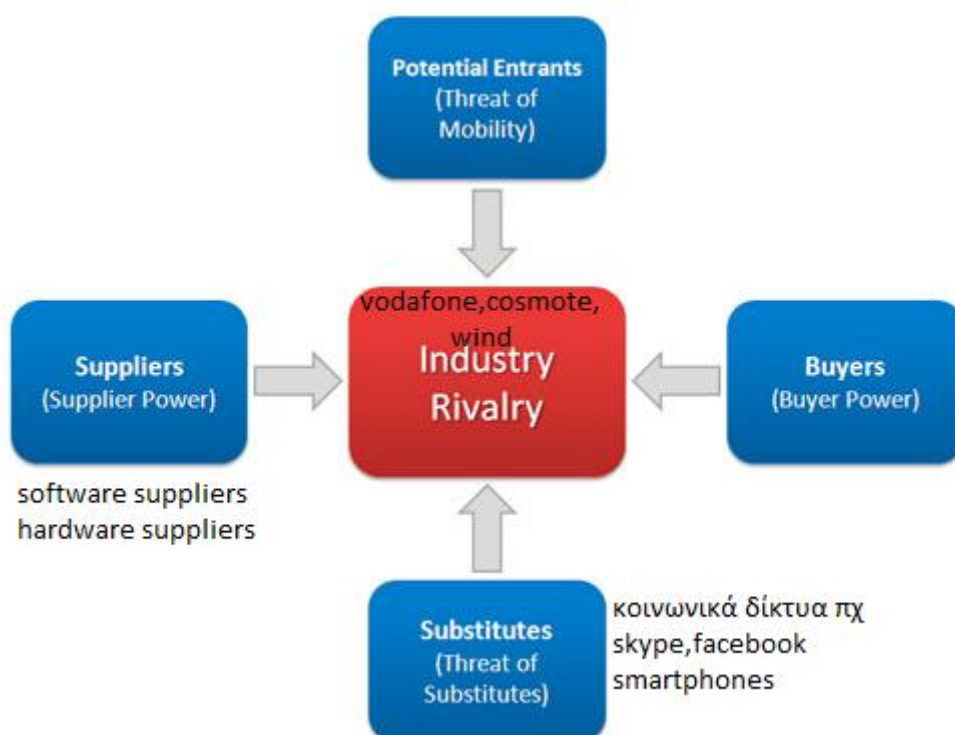
- Ο **υφιστάμενος ανταγωνισμός**(existingrivalry)
- Η **απειλή νέων ανταγωνιστών**(threat of newentrants)
- Η **απειλή των υποκατάστατων προϊόντων**(threat of substitutes)
- Η **διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**(bargainingpower of suppliers)
- Η **διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**(bargainingpower of buyers)

Έχει αναφερθεί ότι οι δυνάμεις αυτές καθορίζουν την σχετική ελκυστικότητα / κερδοφορία μιας βιομηχανίας. Με άλλα λόγια, το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter (ή Πέντε Δυνάμεις ή Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων Ανταγωνισμού)**δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία**. Τέλος προκύπτει πως, όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο(FME,2013).

Η ανάλυση αυτή έχει εφαρμοστεί σε ένα μεγάλο φάσμα προβλημάτων, από το να βοηθά τις επιχειρήσεις να μεγιστοποιήσουν το κέρδος τους μέχρι να βοηθά τις κυβερνήσεις να σταθεροποιήσουν τις βιομηχανίες(Michael Simkovic,2013)

Πιο συγκεκριμένα στον διάγραμμα ακολουθεί η ανάλυση του Porter στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών που μελετάμε στην παρούσα εργασία καθώς εκεί ανήκει η εταιρεία Vodafone.

Διάγραμμα 4.4: Ανάλυση Porter-Κλάδος τηλεπικοινωνιών



Η απειλή νέων ανταγωνιστών

Φραγμοί εισόδου νέων επιχειρήσεων(HungerD. andWheleenT,2008)

- Οικονομίες κλίμακας
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Απαιτήσεις κεφαλαίου
- Εναλλακτικό κόστος
- Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής

- Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα με το μέγεθος
- Κυβερνητική πολιτική

ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ

Όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται τόσο μικρότερα είναι το ανά μονάδα κόστος παραγωγής. Οι εν δυνάμει ανταγωνιστές δεν είναι σε θέση να πετύχουν οικονομίες κλίμακας λόγω μικρού όγκου παραγωγής με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστος και λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα έναντι των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο. Όμως, οι επιχειρήσεις που θα προσπαθήσουν να εισέλθουν στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών θα δυσκολευτούν αρκετά και δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας διότι μεγάλες εταιρείες όπως ο ΟΤΕ έχουν ιδιόκτητο δίκτυο πανελλαδικής εμβέλειας αναπτύσσοντας έτσι οικονομίες κλίμακας και δημιουργώντας υψηλούς φραγμούς εισόδου.

ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Η διαφοροποίηση προϊόντος παραπέμπει στο πώς μια επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει μέσω κάποιου προϊόντος της κάνοντας το μοναδικό για τους αγοραστές. Στον κλάδο τηλεπικοινωνιών είναι αρκετά δύσκολο να συμβεί, καθώς οι ανταγωνιστές του κλάδου έχουν δημιουργήσει υψηλά εμπόδια λόγω των τεράστιων επενδύσεων που έχουν κάνει στην διαφήμιση των προϊόντων τους.

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Όταν απαιτούνται μεγάλα χρηματικά κεφάλαια συχνά και λόγω του ύψους των επενδύσεων που επιβάλλονται από τη λειτουργία των υφιστάμενων, αποθαρρύνονται επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στον κλάδο. Έτσι και στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών όπου οι κεφαλαιακές απαιτήσεις είναι πολύ υψηλές για να ανταγωνιστεί στην αγορά, όπως τεράστιο είναι και το κόστος παραγωγής αλλά ακόμα υπάρχουν και υψηλά κόστη έρευνας ανάπτυξης κ.λπ.

ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Τα κανάλια διανομής προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα προϊόντα. Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το μέγεθός τους ως διαπραγματευτικό όπλο για να αποτρέψουν ή να δυσχεράνουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών στα δίκτυα διανομής. Έτσι και στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών ο ΟΤΕ για παράδειγμα διαθέτει μεγάλο δίκτυο

και πολλά καταστήματα ανά την Ελλάδα δημιουργώντας έτσι υψηλά εμπόδια εισόδου σε νέες επιχειρήσεις.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΜΕ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ

Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν επιπρόσθετα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες λόγω της μακρόχρονης παρουσίας τους στον κλάδο, π.χ. know-how της παραγωγής του προϊόντος, πρόσβαση σε άυλες, πρόσβαση σε καλύτερες περιοχές, δημιουργία ισχυρής εμπορικής ταυτότητας, κ.ά. Επομένως, οι εταιρίες που ανταγωνίζονται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών έχουν σοβαρό πλεονέκτημα έναντι αυτών που θα προσπαθήσουν να εισέλθουν.

ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η κυβέρνηση μπορεί να εμποδίσει ή και να επιτρέψει είσοδο επιχειρήσεων σε έναν κλάδο. Πιο συγκεκριμένα στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο είχε επέλθει η απελευθέρωση της αγοράς και από τότε αρμόδια επιτροπή είναι η ΕΕΤΤ.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Το προσφερόμενο προϊόν των προμηθευτών δεν μπορεί να χαρακτηριστεί μοναδικό αλλά υπάρχουν πολλά είδη προϊόντων, επομένως και πολλών ειδών προμηθευτές. Οι εταιρίες του κλάδου των τηλεπικοινωνιών έχουν μικρό αριθμό πρώτων υλών επομένως και οι προμηθευτές πρώτων υλών είναι λίγοι και σχετικά ασήμαντοι, δηλαδή η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μικρή. Οι προμηθευτές αυτοί είναι πχ ITsoftwareκτλ. Δεδομένου της πληθώρας των εταιριών σε αυτούς τους τομείς η δύναμη τους είναι μικρή. Όμως στο κομμάτι το κεραιών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι σχετικά υψηλή λόγω του μικρού αριθμού επιλογών καθώς οι προμηθευτές είναι λίγοι. Βέβαια, δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός δεν υπάρχει λόγω των υψηλών εμποδίων εισόδου, αλλά και καθώς με τέτοια κίνηση θα κλονίζονταν οι εμπορικές τους συναλλαγές. Γενικά, θα καταλήγαμε στο συμπέρασμα πως η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι σχετικά χαμηλή.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν την προσφερόμενη τιμή εάν η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι υψηλή. Πιο συγκεκριμένα, στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών παλαιότερα οι αγοραστές ήταν πολλοί, όμως λόγω του μονοπωλιακού

καθεστώς του ΟΤΕ, η διαπραγματευτική τους δύναμη ήταν μικρή. Πλέον τα δεδομένα έχουν αλλάξει με την απελευθέρωση του κλάδου και η διαπραγματευτική τους δύναμη ενισχύθηκε. Τα πανομοιότυπα προϊόντα που προσφέρουν οι επιχειρήσεις του κλάδου δίνουν αρκετές επιλογές στους αγοραστές. Επιπλέον τα πολλά σημεία αγοράς που διαθέτουν οι εταιρείες του κλάδου σε συνδυασμό με την πλήρη πληροφόρηση λόγω του μεγάλου όγκο διαφήμισης που προσφέρουν ενισχύουν κι άλλο την διαπραγματευτική τους δύναμη. Συμπερασματικά ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών χαρακτηρίζεται από υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Υφιστάμενος ανταγωνισμός

Η ύπαρξη μεγάλου αριθμού τηλεπικοινωνιακών παρόχων και το σχετικό μικρό αγοραστικό κοινό που υπάρχει στην Ελλάδα εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων είναι σχετικά μικρός και η προσπάθεια δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παρόλη την επέκταση και σε κλάδους ψυχαγωγίας(τηλεοπτικά πακέτα) είναι αρκετά δύσκολη. Οι αγοραστές αποφασίζουν με γνώμονα την τιμή και την εξυπηρέτηση κυρίως κάνοντας αρκετά εύθραυστη τη μετακίνηση τους από μια εταιρεία σε μια άλλη. Συμπερασματικά, η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι έντονη.

Απειλή από υποκατάστατα

Οι τεχνολογικές εξελίξεις συμβάλλουν στη δημιουργία καλών υποκατάστατων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Προχωρώντας στην ανάλυση των υποκατάστατων του κλάδου, διευκρινίζεται ότι στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνεται η σταθερή τηλεφωνία. Οι τιμές των προϊόντων σταθερής τηλεφωνίας δεν διαφέρουν αυτών της κινητής τηλεφωνίας, δεδομένου ότι τα τελευταία χρόνια εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού οι πάροχοι κινητής τηλεφωνίας έχουν μειώσει αρκετά τις τιμές των προϊόντων τους παρέχοντας ειδικά πακέτα. Επιπλέον με την ανάπτυξη της τεχνολογίας νέες μορφές επικοινωνίας εμφανίζονται στο προσκήνιο, οι οποίες μπορεί να είναι είτε πιο οικονομικές είτε και δωρεάν πχ skype, messenger, viber. Έτσι, οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να στραφούν και σε άλλες μορφές επικοινωνίας. Γενικά, η απειλή από υποκατάστατα στον χώρο των τηλεπικοινωνιών είναι σχετικά μικρή (Porter, 2008).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- Michael Simkovic, Competition and Crisis in Mortgage Securitization, 2013
- FME, Porters 5 forces strategies skills, 2013, <http://www.free-management-ebooks.com/>
- Porter, M.E. (2008) “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, Harvard Business Review, January 2008, pp. 79–93.
- www.tradingeconomics.com
- http://www.eekt.gr/Portals/0/Meleti_OPA_20xronia.pdf
- Tovstiga, G. and Aylward, M. (2008) “Strategic Direction. Study Guide”, Henley Business School
- Rob Collins, A Graphical Method for Exploring the Business Environment, 2010
- YGRIDS, A quick pest analysis of Greece, 14 October 2016

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ VODAFONE

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Vodafone Ελλάδας είναι μέλος του Ομίλου Vodafone, ενός από τους μεγαλύτερους ομίλους τηλεπικοινωνιών σε όλο τον κόσμο, με ισχυρή παρουσία στην αγορά της κινητής, σταθερής και του Internet της χώρας. Ως τηλεπικοινωνιακός πάροχος με όραμα και τεχνογνωσία, η Vodafone επενδύει σε ψηφιακές υποδομές, στηρίζει με αξιοπιστία τις ανάγκες ιδιωτών και επιχειρήσεων και συμβάλλει ενεργά στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη στη χώρα. Στα 23 χρόνια δραστηριοποίησης της στην Ελλάδα, η Vodafone οδηγεί την αγορά μπροστά και συνεχίζει να συνεισφέρει σε καινοτομία, έχοντας επενδύσει την τελευταία επταετία πάνω από 1,5 δισ. ευρώ.

5.2 ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΔΙΚΤΥΟ

Με την ενσωμάτωση την hellasonline, η Vodafone Ελλάδας διαθέτει το μεγαλύτερο ιδιωτικό δίκτυο Οπτικών Ινών στην Ελλάδα και ενδυναμώνει της υπηρεσίες σταθερής και Internet, ώστε να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της, είτε πρόκειται για ιδιώτες, είτε για επιχειρήσεις. Παράλληλα, η εταιρία επεκτείνει διαρκώς το τηλεπικοινωνιακό της δίκτυο στην κινητή, με εκτενή κάλυψη 3G και 4G και υπηρεσίες 4G+ που προσφέρουν υψηλές ταχύτητες, ποιότητα και αξιοπιστία στους συνδρομητές της. Επιπλέον, η Vodafone παρέχει στους συνδρομητές της, την τεχνολογία HD Voice, για να απολαμβάνουν την καλύτερη εμπειρία φωνής που είχαν ποτέ, με εντυπωσιακά καθαρό και κρυστάλλινο ήχο, χωρίς παράσιτα και θόρυβο από το περιβάλλον(<http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pagelid=1112>).

5.3 ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η Vodafone παρέχει συνολικές υπηρεσίες επικοινωνίας που στηρίζουν αξιόπιστα τις καθημερινές ανάγκες ιδιωτών και επιχειρήσεων με καινοτόμα προϊόντα, ολοκληρωμένες υπηρεσίες και εξαιρετική εξυπηρέτηση. Το VodafoneHome αποτελεί μια μοναδική εμπειρία σταθερής και Internet για κάθε σπίτι, που συνοδεύεται από δύο πρωτοποριακές υπηρεσίες για τα ελληνικά δεδομένα, τη Δωρεάν Προσωπική Εξυπηρέτηση και τη Δωρεάν «Ρεζέρβα Επικοινωνίας». Επιπρόσθετα διαθέτει τη συνδρομητική τηλεόραση Vodafone TV που αποτελεί μια ολοκληρωμένη λύση ψυχαγωγίας για όλη της οικογένεια. Η Vodafone στέκεται επίσης δίπλα στις επιχειρήσεις και τον επαγγελματία ως αξιόπιστος συνεργάτης, προσφέροντας ολοκληρωμένες λύσεις που συνδυάζουν την πληροφορική με τις τηλεπικοινωνίες, ενισχύοντας την αποδοτικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την ευελιξία τους. Επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους και επαγγελματίες μπορούν να επιλέξουν τον κατάλληλο για αυτούς συνδυασμό λύσεων και υπηρεσιών που τους υποστηρίζουν να γίνουν «ReadyBusiness», δηλαδή ικανές να εξελίσσονται διαρκώς και να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις αυξανόμενες προκλήσεις της αγοράς. Παράλληλα, η Vodafone είναι πάντα δίπλα τους με τον Προσωπικό τους Σύμβουλο, να τους συμβουλέψει με κάθε τρόπο για τις υποδομές και τις πληροφορίες που χρειάζονται(<http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pagelId=1580>)

5.4 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ VODAFONE

Όραμα: Να είναι ο κορυφαίος πάροχος τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και να τους εκτιμούν για τις επιχειρηματικές τους αρχές, την υπεύθυνη λειτουργία τους, το πολύπλευρο έργο και τις υπηρεσίες που συμβάλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη(<http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pagelId=11289>)

Στόχοι: Στόχος είναι η Vodafone να καλύψει τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες των Ελλήνων παρέχοντας ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές λύσεις και υπηρεσίες μέσα από:

- Στρατηγική συνεργασία με την HoL με άξονα την δυναμική διεύρυνση του LLU(Local Loop Unbundling). Η ΕΕΤΤ ορίζει το LLU ως τη διαδικασία με την οποία η τοπικοί βρόχοι (Local Loops) ενός σταθερού τηλεφωνικού δικτύου αποσυνδέονται φυσικά

από το δίκτυό τους και συνδέονται στο δίκτυο ενός ανταγωνιστικού παρόχου. Αυτό επιτρέπει σε παρόχους εκτός του κυρίαρχου παρόχου να χρησιμοποιούν τον τοπικό βρόχο για την παροχή υπηρεσιών απευθείας στους πελάτες.

- Ενοποιημένες υπηρεσίες περιεχομένου μέσω σταθερού (DSL) και κινητού ευρυζωνικού δικτύου.
- Ολοκληρωμένες λύσεις για εταιρικούς πελάτες
- Σύναψη συνεργασιών με κορυφαίες τοπικές εταιρίες που θα εμπλουτίσουν ακόμα περισσότερο τις παρεχόμενες υπηρεσίες

5.5 ΥΠΟΔΟΜΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΚΑΛΥΨΗ ΔΙΚΤΙΟΥ

Το δίκτυο της Vodafone είναι δυναμικό, συνεχώς εξελίσσεται, μεγαλώνει και βελτιώνεται. Οι εξειδικευμένοι μηχανικοί της Vodafone επιβλέπουν τη λειτουργία του 24 ώρες το 24ωρο, 7 μέρες τη βδομάδα. Αναλύουν σε βάθος την απόδοσή του. Σχεδιάζουν και υλοποιούν πολλές βελτιωτικές παρεμβάσεις στα επιμέρους στοιχεία του. Προετοιμάζουν συστηματικά την εγκατάσταση νέων Σταθμών Βάσης και την εισαγωγή νέων τεχνολογιών.

Οι Σταθμοί Βάσης, εγκατεστημένοι από άκρη σε άκρη της χώρας, ακόμα και στα πιο δύσκολα και απομακρυσμένα σημεία λειτουργούν αδιάλειπτα, συχνά κάτω από αντίξοες καιρικές συνθήκες, διεκπεραιώνοντας καθημερινά εκατομμύρια τηλεφωνικών κλήσεων και μεταφέροντας τεράστιους όγκους δεδομένων. Η Vodafone επενδύει διαρκώς στο δίκτυό της, με αποτέλεσμα σήμερα να διαθέτει ένα πρωτοπόρο τεχνολογικά τηλεπικοινωνιακό δίκτυο που χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία, ποιότητα και υψηλές ταχύτητες mobile Internet και εκτενή κάλυψη 3G.

Η τεχνολογική υποδομή του δικτύου Vodafone, επεκτείνεται και βελτιώνεται με ταχύτετους ρυθμούς σε δίκτυα 3G, εξαπλώνοντας το 4G δίκτυο βασισμένοι στην τεχνολογία LTE(Long Term Evolution) για υπηρεσίες υψηλού επιπέδου κάνοντας χρήση των πιο εξελιγμένων ασύρματων ευρυζωνικών υπηρεσιών. Παράλληλα αναπτύσσεται και το 4G+ και 4G++ δίκτυο για ταχύτητες μέχρι 375 mbps.

Η πληθυσμιακή κάλυψη αγγίζει το **100%**, επικοινωνώντας ακόμα και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές καθώς προσφέρεται κάλυψη σε χιλιάδες πόλεις, κωμοπόλεις και χωριά, σε εθνικές και επαρχιακές οδούς σε ορεινές περιοχές και νησιωτικές περιοχές και στην εθνική παραμεθόριο. Χαρακτηριστική είναι η παρουσία δικτύου στην απομακρυσμένη Γαύδο, το Καστελόριζο, στο Γυαλί και το Αγαθονήσι. Επίσης, ιδιαίτερα εκτεταμένη είναι η κάλυψη της θαλάσσιας επιφάνειας.

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Vodafone Ελλάδα είναι η πρώτη και μοναδική εταιρεία στην Ελλάδα, και από τις ελάχιστες διεθνώς, που έχει πιστοποιηθεί για τη λειτουργία όλων των παρακάτω συστημάτων, στο πλαίσιο του **Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης** που εφαρμόζει:

Διαχείριση της Ποιότητας κατά ISO 9001:2008 με στόχο τη

συνεχή και συστηματική βελτίωση & ανάπτυξη των

δραστηριοτήτων της και την ικανοποίηση των πελατών της

Αρ. Πιστοποιητικού Έγκρισης: 362212 LRQA



Διαχείριση της Ποιότητας της Αλυσίδας Καταστημάτων

Vodafone κατά ISO 9001:2008 με στόχο τη δέσμευση της

εταιρείας να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής

ποιότητας στους πελάτες της μέσω της αλυσίδας

καταστημάτων λιανικής (ιδιόκτητα καταστήματα &

καταστήματα συνεργατών)

Αρ. Πιστοποιητικού Έγκρισης: 362212 LRQA



Διαχείριση του Περιβάλλοντος κατά ISO 14001 με στόχο τη

συστηματική διαχείριση των δραστηριοτήτων της εταιρείας

που επιδρούν στο περιβάλλον. .

Αρ. Πιστοποιητικού Έγκρισης: 362212/D LRQA



Διαχείριση της Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία κατά

OHSAS 18001 με στόχο την παροχή ενός υγιεινού και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας για όλους τους εργαζόμενους της εταιρείας

Αρ. Πιστοποιητικού Έγκρισης: 362212 LRQA



Διαχείριση της Ασφάλειας των Πληροφοριών κατά ISO

27001 με στόχο την διασφάλιση του απορρήτου πληροφοριών της εταιρείας, των πελατών, των μετόχων και των συνεργατών της αλλά και της αλυσίδας καταστημάτων Vodafone (Ιδιόκτητων και Συνεργατών).

Αρ. Πιστοποιητικού Έγκρισης: 362212/F LRQA



Διαχείριση της Επιχειρησιακής Συνέχειας κατά ISO

22301:2012 με στόχο τη συνεχή λειτουργία των κρίσιμων δραστηριοτήτων της εταιρείας και τη διασφάλιση της απρόσκοπτης παροχής των κρίσιμων υπηρεσιών στους πελάτες της σε περίπτωση ενός απρόβλεπτου γεγονότος.

Αρ. Πιστοποιητικού Έγκρισης: 362212/K LRQA



Διαχείριση της Ενέργειας κατά ISO 50001:2011 με στόχο τη συνεχή βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας, συνεχή μείωση των συνολικών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, τη βελτίωση της ενεργειακής μας επίδοσης που **καλύπτει το δίκτυο σταθερής και κινητής, τα κτήρια γραφείων, και τα ιδιόκτητα καταστήματα.**

Αρ. Πιστοποιητικού Έγκρισης: PIR0362212/L



Πιστοποίηση Εργαστηρίου Μετρήσεων Ηλεκτρομαγνητικής Ακτινοβολίας Ραδιοσυχνοτήτων και Θορύβου στο Περιβάλλον.

Αρ. Πιστοποιητικού: 533-4 ΕΣΥΔ

5.6 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Κώδικας συμπεριφοράς

Ως διεθνής εταιρεία, πρέπει να διασφαλίσει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό όλων των τοπικών κοινοτήτων όπου δραστηριοποιούμαστε. Οι Επιχειρηματικές Αρχές της Vodafone ορίζουν τα ηθικά μας πρότυπα, ώστε να εξασφαλιστεί ότι θα το πετύχουμε. Ο Κώδικας Συμπεριφοράς εξηγεί τι είναι αυτές οι Επιχειρηματικές Αρχές και πώς εφαρμόζονται στην πράξη από κάθε εργαζόμενο της Vodafone. Πρέπει να τις εφαρμόζουμε όλοι, ώστε να διασφαλίσουμε ότι μας θαυμάζουν και για τα υψηλά πρότυπα ακεραιότητάς μας. Προσωπικά, είμαι ιδιαίτερα υπερήφανος που εργάζομαι σε εταιρεία που διέπεται από τέτοιες Αρχές και διασφαλίζει την εμπιστοσύνη, τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό επίπεδο, για να πετύχει να έχει το θαυμασμό των πελατών, των μετόχων και των εργαζόμενων της (Vittorio Colao, CEO Vodafone, 2013).

Εταιρική Διακυβέρνηση

Η *Εταιρική Διακυβέρνηση* αναφέρεται σε ένα σύνολο αρχών με βάση το οποίο επιδιώκεται η υπεύθυνη οργάνωση, λειτουργία, διοίκηση και έλεγχος της εταιρείας. Δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην Εταιρική Διακυβέρνηση, έχουμε αναπτύξει ένα σύνολο αρχών και κανόνων που εξασφαλίζουν τη διαφανή λειτουργία μας και εναρμονίζουν τη διοίκηση της εταιρείας με τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών. Στο πλαίσιο αυτό λειτουργούν οι ακόλουθες επιτροπές (διάγραμμα 5.1).



Διάγραμμα 5.1: Διοικητικό συμβούλιο

Πηγή: <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=11292>

5.7 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ

Στόχος της Vodafone είναι να κάνει όσο το δυνατόν περισσότερα για τους πελάτες της, καταναλώνοντας όσο το δυνατόν λιγότερους πόρους. Στόχος είναι να μειωθούν οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις σε όλο το φάσμα της λειτουργίας της, από το σχεδιασμό και την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών που προωθούνται στην αγορά, μέχρι τη χρήση και την απόρριψη τους από τους πελάτες. Η διαχείριση των προγραμμάτων που εφαρμόζονται στο πλαίσιο αυτό, γίνεται μέσα από το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, που είναι πιστοποιημένο κατά το πρότυπο ISO 14001 για το σύνολο των δραστηριοτήτων και των εγκαταστάσεων της εταιρείας.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Στην Vodafone Ελλάδα, παράλληλα με την επίτευξη των εμπορικών στόχων, λαμβάνεται υπόψη το αντίκτυπο της λειτουργίας της στο ευρύτερο σύνολο προχωρώντας σε αντίστοιχες δράσεις με μετρήσιμα αποτελέσματα. Θεωρείται ότι αποτελεί υποχρέωση της εταιρείας, ανάλογα με το εύρος των δραστηριοτήτων της -χωρίς αυτό να μεταφράζεται απαραίτητα σε οικονομική δαπάνη- να μειώσει την αρνητική επίδρασή της και να ενισχύσει αντίστοιχα τη θετική επίδρασή της στον κόσμο γύρω της.

- **Εργαζόμενοι**

Η επιχειρηματική επιτυχία και η ανάπτυξη της Vodafone βασίζεται στους ανθρώπους της. Στρατηγική της είναι να προσελκύει, να αναπτύσσει και να διατηρεί τους ικανότερους ανθρώπους, ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων. Σκοπός είναι να αποτελεί εργοδότη υψηλής προτίμησης, υιοθετώντας δομές και πρακτικές που αποβλέπουν στην αξιοποίηση και ανάπτυξη ανθρώπων με ταλέντο και ιδιαίτερες ικανότητες. Έχει δημιουργηθεί ένα περιβάλλον εργασίας που διέπεται από τις αξίες της Vodafone, όπου υπάρχει σεβασμός στη διαφορετικότητα, οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται με διαφάνεια και αξιοπρέπεια και παρέχονται ίσες ευκαιρίες για όλους.

Η Vodafone είναι μια παγκόσμια οικογένεια. Με παρουσία σε 70 χώρες και στις 5 ηπείρους του πλανήτη μας και με συνεχή επέκταση των δραστηριοτήτων της σε νέες υπηρεσίες επικοινωνίας, παρέχει στους εργαζομένους της αναρίθμητες ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης. Επενδύει συστηματικά στη διαρκή εξέλιξη και γνώση των στελεχών της δίνοντας δυνατότητες μετακίνησης σε άλλους ρόλους τοπικά και σε διεθνές επίπεδο, καθώς και συμμετοχής σε παγκόσμιες ομάδες εργασίας. Παράλληλα σχεδιάζονται στοχευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα διασφαλίζοντας συνεργασίες με καταξιωμένες εταιρίες συμβούλων, εκπαιδευτικούς φορείς και πανεπιστήμια.

Η διαχείριση των θεμάτων υγείας και ασφάλειας εφαρμόζεται σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία και τα διεθνή πρότυπα (OHSAS 18001), με σύστημα που εγγυάται την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων της Vodafone σε όλες τις πτυχές της εργασίας, εστιάζοντας στην πρόληψη των κινδύνων. Από τον Ιούνιο του 1999 έχει πιστοποιηθεί κατά το πρότυπο ΕΛΟΤ 1801 (OHSAS 18001, BS 8800), γεγονός που υποδηλώνει την ανταπόκρισή της στις απαιτήσεις της συστηματικής διαχείρισης θεμάτων υγείας και ασφάλειας για τους εργαζομένους, τους συνεργάτες και τους πελάτες της.

- **Πελάτες**

Στη Vodafone αναπτύσσονται και διατίθενται καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες με στόχο την καλύτερη δυνατή κάλυψη των αναγκών των πελατών. Η επικοινωνία γίνεται απλά και ξεκάθαρα, χωρίς κρυφές χρεώσεις, με στόχο την πλήρη κατανόηση των μηνυμάτων από το σύνολο των καταναλωτών. Επιπλέον, παρέχεται αξεπέραστη εμπειρία δικτύου και εφαρμόζονται πρωτοβουλίες που στοχεύουν στην ασφαλή χρήση του Διαδικτύου μέσα από το κινητό τηλέφωνο και τον υπολογιστή, καθώς και στην ορθή χρήση του κινητού κατά την οδήγηση.

ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΗΞΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η Vodafone στοχεύει σε τομείς όπου οι τεχνολογίες και λύσεις της σχετικά με την κινητή επικοινωνία μπορούν να βοηθήσουν στη στήριξη της ελληνικής οικονομίας, στην αντιμετώπιση προκλήσεων, σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο, δημιουργώντας νέες ευκαιρίες ανάπτυξης.

Για παράδειγμα, **έξυπνες εφαρμογές** όπως το **IoT Energy Control για φυσικό αέριο**, όπου με την πρωτοποριακή υπηρεσία Energy Control μπορείς να γνωρίζεις άμεσα την πραγματική κατανάλωση φυσικού αερίου όπου και αν βρίσκεσαι. Η υπηρεσία είναι συνδρομητική και περιλαμβάνει μια ειδική συσκευή τηλε-μέτρησης, η οποία εγκαθίσταται στον μετρητή φυσικού αερίου, καταγράφει τα δεδομένα κατανάλωσης και τα μεταφέρει στο τέλος της ημέρας, μέσω του Super δικτύου της Vodafone, στην κεντρική εφαρμογή της υπηρεσίας. Ακόμα είναι η πρώτη εταιρεία κινητής επικοινωνίας στην Ελλάδα, που από το Μάρτιο του 2010 προσφέρει σε όλους τους επισκέπτες του ιστοτόπου της την υπηρεσία **«Φωνητικής Πλοήγησης»**. Η υπηρεσία προσφέρει:

- Εκφώνηση του περιεχομένου συγκεκριμένων σελίδων του ιστοτόπου vodafone.gr
- Πλοήγηση (browsing) στον ιστότοπο, με τη βοήθεια κατάλληλων πλήκτρων. Μέσω αυτών, ο χρήσης μπορεί, χωρίς να απαιτείται η χρήση του ποντικιού, να ακούσει, να πλοηγηθεί και να ακολουθήσει κάποιο σύνδεσμο (link), στα διαμορφωμένα μενού των σελίδων της Vodafone.

Τέλος, οι εργαζόμενοι της Vodafone συμμετέχουν σε σειρά εθελοντικών δράσεων προσφέροντας κυρίως το χρόνο, τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους, με σκοπό την υποστήριξη και την κάλυψη αναγκών των Παιδικών Χωριών SOS. Στο πλαίσιο αυτό, εργαζόμενοι της εταιρείας έχουν συμμετάσχει στις ακόλουθες ενέργειες:

- Συγκέντρωση και διανομή τροφίμων στις οικογένειες που στηρίζουν τα 6 Κέντρα Στήριξης Παιδιού και Οικογένειας των Παιδικών Χωριών SOS
- Κατασκευή και πώληση λαμπάδων και Πασχαλινών διακοσμητικών ειδών σε Bazaar
- Συγκέντρωση σχολικών ειδών για τα παιδιά των οικογενειών που στηρίζουν τα Παιδικά Χωριά SOS στα 6 Κέντρα Στήριξης Παιδιού και Οικογένειας
- Πρόγραμμα επαγγελματικού προσανατολισμού των παιδιών Me&MyShadow
- Ανακαίνιση χώρων για την φιλοξενία των Εργαστηρίων Έκφρασης & Δημιουργικής Απασχόλησης στη Βάρη
- Ανακαίνιση χώρων στη Στέγη Νέων των Παιδικών Χωριών SOS στο Φάληρο
- Καλλωπισμός περιβάλλοντος Χώρου Βάρης
- Αναδιοργάνωση βιβλιοθήκης του Χωριού στη Βάρη σύμφωνα με τα πρότυπα της βιβλιοθηκονομίας.

Παράλληλα, για έβδομη συνεχή χρονιά, εργαζόμενοι της Vodafone Ελλάδας συμμετείχαν στην κοινωφελή διοργάνωση Global Biking Initiative, ποδηλατώντας φέτος από την

Βουδαπέστη ως το Μόναχο με στόχο τη συγκέντρωση χρημάτων για την ενίσχυση των Παιδικών Χωριών SOS.

5.8 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η διοίκηση της Vodafone Hellas αποτελείται από:

1. Χαράλαμπος Χαιρέτης-Μπρουμίδης	Πρόεδρος Δ.Σ. & Διευθύνων Σύμβουλος
2. Νικόλαος Παρασκευόπουλος	Αντιπρόεδρος Δ.Σ.
3. Αχιλλέας Κανάρης	Μέλος Δ.Σ.
4. Φραγκίσκη Μελίσσα	Μέλος Δ.Σ.
5. Μαρία Σκάγκου	Μέλος Δ.Σ.

Πίνακας 5.1: Διοίκηση Vodafone

Πηγή: <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1591>

Μετοχική σύνθεση

Την 31^η Μαρτίου 2016, καταχωρήθηκε στο Γενικό Εμπορικό Μητρώο (Γ.Ε.ΜΗ.) η απόφαση της Περιφέρειας Αττικής (Διεύθυνση Ανάπτυξης Περιφερειακής Ενότητας Βορείου Τομέα Αθηνών) δυνάμει της οποίας εγκρίθηκε η συγχώνευση της εταιρείας HELLAS ONLINE ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΑΕ (Αδριανείου 2 και Παπαδά, Αθήνα, ΑΦΜ 094285523, Αρ. ΓΕΜΗ 008330701000) με την κατά 100 % μητρική της εταιρεία VODAFONE ΠΑΝΑΦΟΝ Α.Ε.Ε.Τ. (Τζαβέλλα 1-3, Χαλάνδρι, ΑΦΜ 094349850, Αρ. ΓΕΜΗ 000828201000).

Η συγχώνευση πραγματοποιήθηκε με απορρόφηση της HELLAS ONLINE από την VODAFONE, σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 68-77 και 78 του Κ.Ν. 2190/1920 και 1-5 του Ν. 2166/1993, είχε δε ως αποτέλεσμα τη διαγραφή της HELLAS ONLINE από τα μητρώα των εταιρειών και την παύση της νομικής της ύπαρξης.

Συνακόλουθα, από την ανωτέρω ημερομηνία, η VODAFONE υπεισέρχεται αυτοδικαίως και χωρίς καμία άλλη διατύπωση, δυνάμει οιονεί καθολικής διαδοχής σύμφωνα με τον νόμο, σε όλα εν γένει τα δικαιώματα, τις υποχρεώσεις και έννομες σχέσεις της HELLAS ONLINE.

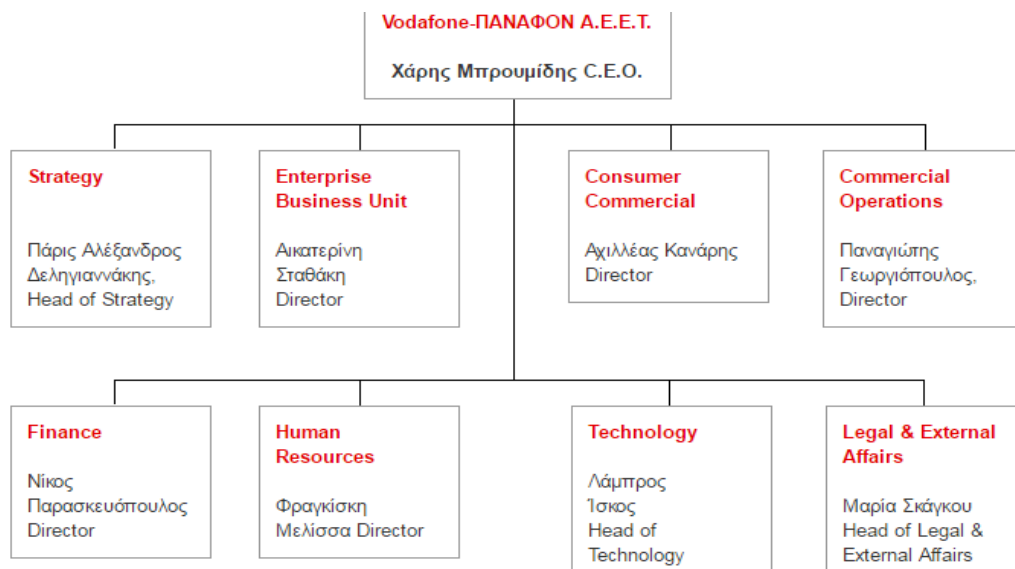
Στη Vodafone-ΠΑΝΑΦΟΝ Α.Ε.Ε.Τ. συμμετέχουν:

- Ο Όμιλος VODAFONE με ποσοστό συμμετοχής 99,878%..

- Ευρύ επενδυτικό κοινό: 0,122%.

ΔΟΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η δομή της εταιρείας της Vodafone αποτελείται από 3 στάδια. Στο ανώτερο κομμάτι της δομής της επιχείρησης είναι ο CEO(Chief executive officer). Το δεύτερο στάδιο αποτελείται από 4 κομμάτι την στρατηγική, το επιχειρησιακό, το καταναλωτικό και το κομμάτι που αφορά την διαφήμιση. Τέλος, στο τελευταίο στάδιο έχουμε τα θέματα που αφορούν τα οικονομικά της επιχείρησης, τους ανθρώπινους πόρους, την τεχνολογία και το νομικό κομμάτι.



Διάγραμμα 5.2: Οργανωτική δομή Vodafone

Πηγή: <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1591>

5.9 ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Έσοδα 843,3 εκατ. ευρώ έναντι 738 εκατ. το αντίστοιχο διάστημα πέρσι και οι ζημιές προ φόρων 29,5 εκατ. ευρώ έναντι επίσης ζημιών 126,6 εκατ. ευρώ καταγράφει ο ισολογισμός της Vodafone, για το οικονομικό έτος 1.4.2015 έως 31.3.2016, που δημοσιεύτηκε με βάση

τα ελληνικά δεδομένα όπως αποτελεί υποχρέωση της εταιρείας (κάθε τρίμηνο αποτελέσματα ανακοινώνει η μητρική εταιρεία).

Οι μακροπρόθεσμες δανειακές της υποχρεώσεις είναι στα 489,8 εκατ. ευρώ και οι βραχυπρόθεσμες 205,1 εκατ. ευρώ (πρόκειται για δάνεια από τη μητρική εταιρεία). Τα διαθέσιμα στο τέλος της χρήσης ήταν στα 98,3 εκατ. ευρώ και όπως επισημαίνεται σχεδόν το σύνολό τους βρίσκεται σε τράπεζες του εσωτερικού.

Στοιχεία κατάσταση οικονομικής θέσης (Ποσά σε Ευρώ)			Στοιχεία κατάσταση συνολικού εισοδήματος (Ποσά εκφρασμένα σε Ευρώ)	
	31/03/2016	31/03/2015	1/1/15- 31/3/16	1
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Ισοχρηματοποιούμενα ενσώματα πάγια στοιχεία	460,876,994	470,789,732	Κόστος εργασιών	843,344,279
Αίτια περιουσιακά στοιχεία	372,131,449	411,216,237	Μικτά κέρδη	257,841,084
Υπαρξία	125,716,519	125,716,519	Ζημιές προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	10,957,259
Συμμετοχές	28,320,264	30,547,880	Ζημιές προ φόρων	(15,919,041)
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	17,156,992	26,903,264	Ζημιές μετά από φόρους (Α)	(29,508,204)
Λοιπά μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	14,928,081	16,015,088	- Μετόχους της μητρικής	(29,508,204)
Αποθέματα	8,716,441	7,644,003	Λοιπά συνολικά εισοδήματα (Β)	
Απαιτήσεις από πελάτες	146,047,751	142,337,848	Αναλογιστικά κέρδη(ζημιές)	2,050,625
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	98,365,854	17,444,835	Αναβαλλόμενοι φόροι επί των αναλογιστικών κερδών(ζημιών)	(457,607)
Λοιπά κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	48,327,285	58,622,340	Μεταβολή αξίας διαθέσιμων προς πώληση	(2,227,616)
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1,320,587,631	1,307,237,747	Αναβαλλόμενοι φόροι επί της μεταβολής αξίας διαθέσιμων προς πώληση	753,665
			Προσαρμογή ανατιμολόγησης λόγω απομείωσης διαθέσιμων προς πώληση	5,268,446
			Αναβαλλόμενοι φόροι επί της προσαρμογής ανατιμολόγησης λόγω απομείωσης διαθέσιμων προς πώληση	(1,686,685)
ΙΑΙΔ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ			Συνγκεντρωτικά συνολικά εισοδήματα χρήσης (Α)+(Β)	(25,807,377)
Μετοχικό κεφάλαιο	184,759,200	184,759,200	Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και συνολικών αποσβέσεων	186,261,625
Λοιπά στοιχεία Ιδίων Κεφαλαίων	127,446,126	152,230,877		
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (α)	312,205,326	336,990,077		
			Στοιχεία κατάσταση μεταβολών ιδίων κεφαλαίων (Ποσά σε Ευρώ)	
Μακροπρόθεσμα δανειακές υποχρεώσεις	489,897,428	672,415,263	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων έναρξης χρήσης (1/1/2015 και 1/1/2014 αντίστοιχα)	336,990,077
Προβλέψεις / Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	53,731,775	61,183,306	Πρόγραμμα παροχής δικαιωμάτων προαίρεσης	1,021,812
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	205,199,662	-	Αναβαλλόμενοι φόροι επί των δικαιωμάτων προαίρεσης	813
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	259,553,441	236,649,101	Συνγκεντρωτικά συνολικά εισοδήματα	(25,807,377)
Σύνολο υποχρεώσεων (β)	1,008,382,305	970,247,669		
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ (α) + (β)	1,320,587,631	1,307,237,747		

Πίνακας 5.2: Ισολογισμός Vodafone 2015-2016

Πηγή:<http://www.vodafone.gr/portal/resources/media/VODAFONE-PANAFONetisiesoikonomikeskatastaseis1420153132016.pdf>

Στοιχεία κατάσταση ταμειακών ροών (Ποσό σε Ευρώ)		
	1/4/15 - 31/3/16	1/4/14 - 31/3/15
Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες		
Ζημιές προ φόρων	(15,919,041)	(127,306,291)
Προσαρμογές για:		
Αποσβέσεις	175,304,366	157,979,946
Απομείωση υπολοίπων	-	122,302,281
Κέρδη / Ζημιές από πώληση ενσώματων πάγιων στοιχείων	(2,241,473)	900,573
Πρόβλεψη απομείωσης ενσώματων πάγιων στοιχείων	(2,701,126)	1,630,805
Μη χρησιμοποιηθείσες προβλέψεις που αναστράφηκαν	(4,929,961)	-
Προσαρμογή ανατιμολόγησης λόγω απομείωσης διαθεσίμων προς πώληση	5,268,446	-
Κέρδος αναπροσαρμογής εύλογης αξίας επένδυσης πριν από την απόκτηση ελέγχου από εξαγορά	-	(18,419,292)
Αναστροφή πρόβλεψης απομείωσης συμμετοχής	-	-
Συναλλαγματικές διαφορές	(54,638)	22,678
Χρηματοοικονομικά (έσοδα)/έξοδα - καθαρά	26,876,300	23,164,914
Έσοδα από επεξεργασίες	(1,514,423)	(2,002,659)
Προσαρμογές για μεταβολές λογαριασμών κεφαλαίου κίνησης		
Αποθέματα	(1,072,437)	(640,727)
Απαιτήσεις	7,601,500	22,985,178
Υποχρεώσεις	17,268,362	(53,221,530)
Εισπραχθέντες / Πληρωθέντες φόροι εισοδήματος	-	(987,884)
Πληρωθέντες τόκοι	(9,891,496)	(20,684,779)
Σύνολο εσόδων από λειτουργικές δραστηριότητες (α)	193,994,377	105,723,213
Επενδυτικές δραστηριότητες		
Αγορές για αγορές ενσώματων και άυλων περιουσιακών στοιχείων	(127,002,075)	(223,053,841)
Έσοδα από πώληση ενσώματων περιουσιακών στοιχείων	5,637,834	406,642
Εξαγορά θυγατρικής	-	(89,493,034)
Αύξηση συμμετοχής σε θυγατρική	-	(1,200,000)
Επενδύσεις σε χρηματοοικονομικά στοιχεία διαθέσιμα προς πώληση	-	(241,500)
Εισπραχθέντες τόκοι	5,362	25,469
Σύνολο εσόδων από επενδυτικές δραστηριότητες (β)	(121,358,879)	(313,556,265)
Χρηματοδοτικές δραστηριότητες		
Δάνεια αναληφθέντα	123,285,521	703,415,301
Αποπληρωμή δανεισμού	(115,000,000)	(520,972,916)
Σύνολο εσόδων από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)	8,285,521	182,442,384
Καθαρή αύξηση / (μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα χρήσης (α) + (β) + (γ)	80,921,020	(25,390,668)
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών στην αρχή της χρήσης	17,444,835	42,835,502
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα στο τέλος της χρήσης	98,365,854	17,444,835

Πίνακας 5.3: Ισολογισμός Vodafone 2015-2016(συνέχεια πίνακα 5.2)

Πηγή: <http://www.vodafone.gr/portal/resources/media/VODAFONE-PANAFONetisiesoikonomikeskatastaseis1420153132016.pdf>

Τα στοιχεία αφορούν το διάστημα 1-4-2015 έως 31-3-2016

Όπως, παρατηρούμε στους πίνακες 5.2, 5.3 το πρώτο εξάμηνο(Απρίλιος – Σεπτέμβριος 2016) η εταιρεία παρουσιάζει αυξημένα κέρδη λόγω της αύξησης κατανάλωσης δεδομένων.

Πιο συγκεκριμένα, τα έσοδα είναι στα 432 εκατ. ευρώ. Ακόμα τα κέρδη προ φόρων ήταν 130 εκατ. έναντι 115 εκατ. και τα λειτουργικά κέρδη αυξήθηκαν κατά 6 εκατ. ευρώ(48 από 42).

Οι κεφαλαιουχικές δαπάνες διαμορφώθηκαν σε 59 εκατ. ευρώ (61 εκατ. ήταν το πρώτο εξάμηνο της προηγούμενης χρήσης) και οι ελεύθερες ταμειακές ροές σε 24 εκατ. ευρώ έναντι 21 εκατ. ευρώ. Επιπλέον, αύξηση παρουσίασαν και τα έσοδα από υπηρεσίες κατά 17 εκατ. ευρώ

Οι συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας της Vodafone στο τέλος Σεπτεμβρίου ήταν 5.869.000 έναντι 5.321.000 το ίδιο διάστημα πέρσι εκ των οποίων 27,2% ήταν συνδρομητές με συμβόλαιο.

Το μέσο έσοδο ανά συνδρομητή ήταν 8,2 ευρώ από 9,2 ευρώ πέρσι. Το ίδιο διάστημα οι συνδρομητές σταθερής τηλεφωνίας ήταν 586.000 από 517.000 πέρσι. Μεταξύ δευτέρου και πρώτου τριμήνου της οικονομικής της χρήσης αυξήθηκαν 15.000.

Στο δεύτερο τρίμηνο της οικονομικής χρήσης της Vodafone οι συνδρομητές της κατανάλωσαν δεδομένα της τάξεως των 6.074 TB, όταν το αντίστοιχο τρίμηνο πέρσι κατανάλωσαν 3.387 TB και στο πρώτο της χρήσης φέτος 4.070 TB. Στο τέλος Σεπτεμβρίου επίσης 38,5% της συνδρομητικής βάσης της Vodafone Ελλάδος (εξαιρουμένων αυτών που έχουν μόνο δεδομένα) είχε smartphone. Το αντίστοιχο ποσοστό πέρσι ήταν 37,3%.

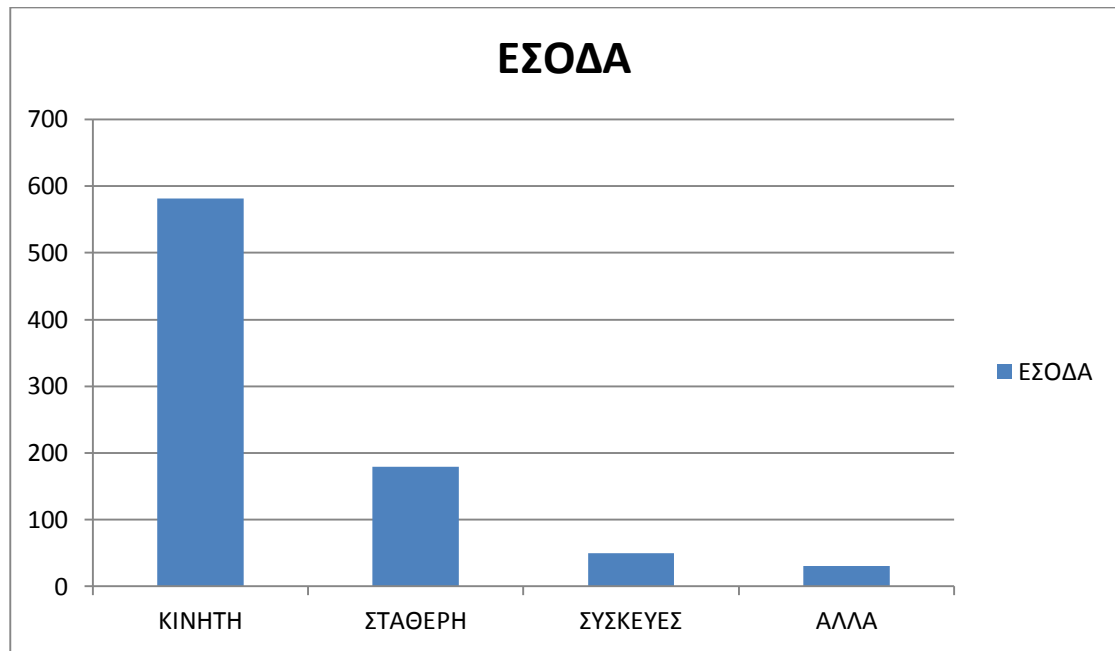
Ο όμιλος Vodafone κατά το πρώτο εξάμηνο της χρήσης του είχε συνολικά έσοδα 27,054 δις. ευρώ μειωμένα κατά 3,9%, λειτουργικά κέρδη 2,2 δις. ευρώ οριακά αυξημένα (0,1%) και EBITDA 7,9 δις. ευρώ μειωμένα 1,7%.

ΕΣΟΔΑ

	1/4/15-31/3/16	1/4/14-31/3/15
Έσοδα υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας	581,685,537	585,070,552
Έσοδα υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας	179,321,900	69,292,939
Έσοδα πώλησης συσκευών	50,672,807	51,641,964
Λοιπά έσοδα	31,664,036	32,049,944
Σύνολο εσόδων	843,344,279	738,055,400

Πίνακας 5.4: Έσοδα Vodafone

Πηγή: <http://www.vodafone.gr/portal/resources/media/VODAFONE-PANAFONetisiesoikonomikeskatastaseis1420153132016.pdf>



Διάγραμμα 5.3: Έσοδα Vodafone

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=11122>
- <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1580>
- <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=11292>
- www.vodafone.gr/portal/resources/media/VODAFONE-PANAFONetisiesoikonomikeskatastaseis1420153132016.pdf

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ VODAFONE

6.1 SWOT Ανάλυση

Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats που μεταφραζόμενες στα ελληνικά αντιστοιχούν στα: Δυνατά σημεία, Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές. Η ανάλυση SWOT λοιπόν, είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης όταν αυτή καλείται να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει και με σκοπό την επίτευξή τους.

Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι τη μελλοντική στρατηγική τους. **Τα δυνατά και αδύνατα σημεία** αφορούν το **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει. Εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και των συστημάτων της επιχείρησης (π.χ. τεχνογνωσία, ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.). Αντιθέτως **οι ευκαιρίες και οι απειλές** αντανακλούν μεταβλητές του **εξωτερικού περιβάλλοντος** της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει στα μέτρα της, όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

Στόχοι της ανάλυσης αυτής είναι:

- Συλλογή βασικών συμπερασμάτων της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
- Σύνθεση συμπερασμάτων έτσι ώστε ο φορέας να αποκτήσει ολοκληρωμένη εικόνα
- Διαμόρφωση βασικών προτάσεων

SWOT ANALYSIS ΓΙΑVODAFONE HELLAS

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Ηγετικός ρόλος στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών
- Ισχυρό brand name στην αγορά
- Ιδιόκτητο πανελλαδικό δίκτυο οπτικών ινών
- Δυνατότητα οριζόντιας και κάθετης ανάπτυξης στρατηγικών μονάδων
- Δυνατότητα διασποράς κινδύνου σε πολλές δραστηριότητες(ΣΤΑΘΕΡΗ-ΚΙΝΗΤΗ-ΔΟΥΡΥΦΟΡΙΚΗ)
- Μεγάλο φάσμα υπηρεσιών

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Υψηλό ποσοστό παγιοποίησης
- Υψηλό κόστος και δυσκολία ανάπτυξης εντός των πόλεων λόγω έλλειψης ιδιόκτητης υποδομής σταθμών βάσεως
- Τεράστιο ανθρώπινο δυναμικό

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- ΑΥΞΗΣΗ ΕΣΟΔΩΝ ΑΠΟ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΟΛΥΜΕΣΩΝ
- ΕΝΑΘΑΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ
- ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΕ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

ΑΠΕΙΛΕΣ

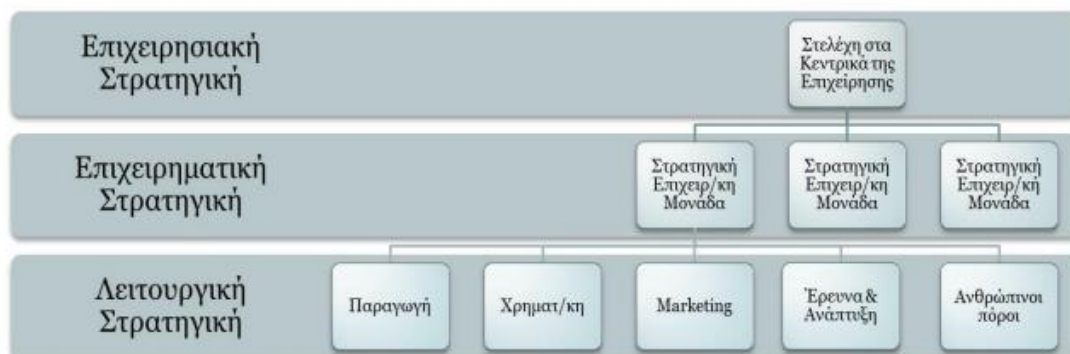
- Κανονιστικό και νομικό πλαίσιο
- Αντιδράσεις κατοίκων και φορέων για ανάπτυξη ραδιοδικτύου
- Έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο
- Ανάπτυξη υποκατάστατων υπηρεσιών(ΠΧ SKYPE)
- Ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις
- Χρηματοπιστωτική κρίση

6.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η επιχείρηση θα πρέπει να αξιοποιήσει όλα τα δεδομένα και τα συμπεράσματα από τη μελέτη των οικονομικών κύκλων και σε επίπεδο στρατηγικής, προκειμένου να υπάρχει μια περιεκτική βάση δεδομένων που να είναι δυνατό να δώσει απαντήσεις σχετικά με το ποια είναι εκείνη η στρατηγική που θα πρέπει να εφαρμοστεί κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες (Mascarenhas et al, 1989). Επιπλέον, θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή και στα αποτελέσματα που θα έχει η εφαρμογή μιας στρατηγικής στην πορεία της επιχείρησης, τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Δηλαδή, σε κρίσιμες περιόδους να εξεταστεί ποιες είναι οι στρατηγικές εκείνες προσαρμογής στο περιβάλλον και τις υφιστάμενες συνθήκες, που εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και μετατρέπουν τις απειλές σε ευκαιρίες (Laitinen, 2000). Μάλιστα, οι στρατηγικές που είναι και οι πλέον κατάλληλες, είναι εκείνες που εξασφαλίζουν την επιτυχία σε ένα όσο το δυνατό πιο μακροχρόνιο ορίζοντα και για το λόγο αυτόν θα πρέπει να τύχουν μεγαλύτερης προσοχής.

Μια επιχείρηση αποτελείται από 3 στάδια στα όποια εφαρμόζει την στρατηγική της. Η επιχειρησιακή στρατηγική που διαμορφώνεται από τα στελέχη της επιχείρησης, η επιχειρηματική που αφορά της στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες και η λειτουργική που αφορά τη παραγωγή, το μάρκετινγκ, την έρευνα αλλά και τους ανθρώπινους πόρους



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μία επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε μία επιχειρηματική μονάδα. Ποιες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες θα συνεχίσει να διατηρεί στο χαρτοφυλάκιό της η επιχείρηση; Περιγράφει ή/και αποφασίζει:

- Τη γενικότερη στάση της επιχείρησης έναντι στις επιλογές ανάπτυξης.
 - Τη διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής.
 - Το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει.
 - Τη ροή των χρημάτων και των άλλων πόρων προς τις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες.
 - Τις σχέσεις με τις άλλες ομάδες (κοινωνικές) και το περιβάλλον.
-
- Τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ Η΄ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Αφορά το πώς θα ανταγωνιστεί σε κάθε μία στρατηγική επιχειρηματική μονάδα η επιχείρηση και σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μία από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες .

Αποφάσεις σχετικά με:

- Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Εκμετάλλευση ευκαιριών στην αγορά μας
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών
- Κατανομή πόρων στα πλαίσια της επιχειρηματικής μονάδας
- Δομή και έλεγχος της επιχειρηματικής μονάδας

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Αφορά τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Κάθε επιχείρηση οφείλει να αποφασίσει για το ποια πορεία θα ακολουθήσει στο μέλλον, αν δηλαδή θα δραστηριοποιηθεί σε νέες δραστηριότητες, αν θα συνεχίσει με τις ήδη υπάρχουσες ή αν θα τις περιορίσει:

- Σε τι επιχειρηματικές μονάδες πρέπει η επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί και πώς;
- Πώς τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να διοικήσουν τις διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες;
- Πώς μία συστηματική σκέψη τόσο των ικανοτήτων και των πόρων της επιχείρησης όσο και των αναγκών και των ευκαιριών δημιουργεί αξία για την εταιρία;

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Μία επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά, επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες τοπικά ή παγκοσμίως, ή μπορεί να αναπτυχθεί εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική ανάπτυξης μπορεί να επιτευχθεί με τους εξής τρόπους:

- Κάθετη ολοκλήρωση.
- Οριζόντια ολοκλήρωση.
- Διασπορά/ διαφοροποίηση δραστηριοτήτων.
- Συγκέντρωση- διεύρυνση αγοράς.
- Ανάπτυξη αγοράς.
- Ανάπτυξη προϊόντων

ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Ονομάζεται η προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή/και λιανοπωλητές των προϊόντων και υπηρεσιών της) είτε προς τα πίσω

(προμηθευτές της). Κινητήρια δύναμη της στρατηγικής είναι η προσπάθεια για ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της κύριας δραστηριότητας της επιχείρησης.



ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Καλείται η στρατηγική κατά την οποία μία επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να έχει ως σκοπό την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά. Μέσω αυτής της στρατηγικής μία επιχείρηση αυξάνει τα μερίδια αγοράς και έτσι εξαλείφεται ο ανταγωνισμός

ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ

Μία επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαποίκιλης όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους.

Λόγοι εφαρμογής συσχετισμένης διαποίκιλης:

- Μεταφορά ικανοτήτων.
- Οικονομίες εύρους.
- Δύναμη στην αγορά.
- Μείωση εξάρτησης από μία δραστηριότητα.

Μία επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχέτιστη διαποίκιλης όταν οι δραστηριότητες της δε συνδέονται μεταξύ τους. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη συγκεκριμένη στρατηγική θεωρούν ότι η απόκτηση ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες..

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ-ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας.

Τρόποι επίτευξης:

- Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες.
- Με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών.
- Η επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει στην προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος.

Εξειδίκευση σε ένα μόνο προϊόν, γραμμή παραγωγής ή υπηρεσία. Επιτυγχάνεται με εσωτερική ανάπτυξη πωλήσεων, της παραγωγικής δυναμικότητας ή του εργατικού δυναμικού.

		ΠΡΟΪΟΝΤΑ	
		ΠΑΡΟΝΤΑ	ΝΕΑ
ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ	ΣΗΜΕΡΙΝΟΙ	Εκμετάλλευση Προϊόντος/ Αγοράς	Ανάπτυξη Προϊόντος
	ΝΕΟΙ	Ανάπτυξη Αγοράς	Εξάπλωση Προϊόντος/ Αγοράς

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές.

Τρόποι υλοποίησης:

- Μέσω ανάπτυξης επιπλέον γεωγραφικών αγορών.
- Με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς.
- Είσοδος σε νέα κανάλια διανομής.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ

Οι στρατηγικές σταθερότητας χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικής αλλαγής.

Κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

- **Στρατηγική καμίας αλλαγής.** Συνέχιση υπάρχουσας στρατηγικής και μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

- **Στρατηγική συγκομιδής κερδών.** Θυσιάζεται η μελλοντική ανάπτυξη για να επιτευχθούν άμεσα κέρδη.
- **Στρατηγικό διάλειμμα.** Μία περίοδος περισυλλογής της επιχείρησης και προσπάθειας μεγιστοποίησης του εσωτερικού ελέγχου και των εσωτερικών συστημάτων.
- **Στρατηγική προσεκτικών βημάτων.** Αναμένονται σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και η επιχείρηση εκτιμά πως θα πρέπει να περιμένει για να καθορίσει την πορεία που θα ακολουθήσει.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ

Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι αδύνατη, δεν διαθέτει κάποια διακεκριμένη ή μοναδική ικανότητα και επομένως η απόδοσή της είναι φτωχή (χαμηλές πωλήσεις και αύξηση ζημιών).

1. Στρατηγική αποεπένδυσης.
2. Στρατηγική ρευστοποίησης.
3. Στρατηγική χρεοκοπίας.
4. Στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής.
5. Στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης.

6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ VODAFONE

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρησιακή στρατηγική προσδιορίζει τις στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα αποφασίζεται και η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής κατεύθυνσης. Υπάρχουν 3 διαφορετικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η Vodafone αυτή της ανάπτυξης, της σταθερότητας και της περισυλλογής.

Η εταιρεία της Vodafone έχει ως όραμα να είναι η κορυφαία εταιρεία κινητής επικοινωνίας στην Ελλάδα βάζοντας σε προτεραιότητα τον πελάτη, την ποιότητα επικοινωνίας, την αξιοπιστία προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός. Επομένως, μια εταιρεία τέτοιου βεληνεκούς και με τέτοιους στόχους σε συνδυασμό με τις απαραίτητες βάσεις που διαθέτει θα απορρίπτει τις στρατηγικές σταθερότητας και περικοπής. Η ανταγωνιστική θέση της

Vodafone και η μη ελκυστικότητα του κλάδου οδηγούν στην επιλογή της ανάπτυξης είτε εσωτερικής είτε εξωτερικής.

Γενικότερα, η Vodafone ακολουθεί στρατηγικές ανάπτυξης και αυτό το διακρίνουμε από την συνεχή ανάπτυξη του δικτύου της (νέα καταστήματα) αλλά και από εξαγορές (πχ hellasonline).

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά την προσπάθεια της Vodafone για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μια επιχείρηση που ακολουθεί την στρατηγική ηγεσίας κόστους θα πρέπει να αναπτύξει ικανότητες που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και μειώνουν το κόστος των προϊόντων. Η Vodafone δεν έχει την δυνατότητα αυτή καθώς δεν μπορεί να δημιουργήσει χαμηλό κόστος στο τμήμα μάρκετινγκ ούτε στο τμήμα διανομής. Επομένως μια μείωση των τιμών δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά τις χαμηλές τιμές θα ήταν καταστροφική για την επιχείρηση καθώς θα σήμαινε ζημία.

Όταν μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική εστίασης θα πρέπει να παράγει προϊόντα χαμηλού κόστους σε μια περιοχή. Η Vodafone όμως δεν στηρίζεται σε ένα συγκεκριμένο κοινό αναπτύσσεται σε πολλούς τομείς και σε γεωγραφικά σε όλη την Ελλάδα.

Τέλος, η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να έχει ικανότητες που διατηρούν την μοναδικότητα και την διαφοροποίηση των προϊόντων της. Η Vodafone λοιπόν ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης δίνοντας έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και παράλληλα δίνει έμφαση και στην αξιοπιστία, την απόδοση και την ακεραιότητα.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Για να επιτευχθεί και να αναπτυχθεί η κατάλληλη λειτουργική στρατηγική θα πρέπει να προσδιοριστούν να δυνατά σημεία της επιχείρησης, δηλαδή σε ποιούς τομείς η επιχείρηση είναι καλύτερη από τους ανταγωνιστές της.

Στην περίπτωση της Vodafone δεν υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης της αγοράς επομένως μπορεί να επιλεγεί είτε αυτή της διείσδυσης είτε της ανάπτυξης προϊόντος. Η εταιρεία της Vodafone σαν λειτουργική στρατηγική φαίνεται να ακολουθεί αυτή της ανάπτυξης προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα εφαρμόζει διαδικασίες βελτιστοποίησης δυναμώνοντας τα τμήματα αλλά και πολιτικές όπως αυτή της ποιότητας υπηρεσιών,

6.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η χρηματοοικονομική κρίση που μαστίζει την χώρα τα τελευταία χρόνια έχει επηρεάσει έντονα την οικονομική ευημερία της χώρας και κατά συνέπεια τους περισσότερους κλάδους της οικονομίας. Ο τηλεπικοινωνιακός κλάδος μπορεί να μην έχει επηρεαστεί τόσο έντονα όσο άλλοι κλάδοι της οικονομίας αλλά η ανάπτυξη του θα ήταν μεγαλύτερη σε συνθήκες ευημερίας. Παρόλα αυτά, η Vodafone είναι μια εταιρεία που έχει ως όραμα την καθιέρωση της ως η μεγαλύτερη τηλεπικοινωνιακή εταιρεία του κλάδου. Λαμβάνοντας υπόψη το ισχυρό της brandname και την γεωγραφική κάλυψη που διαθέτει εξασφαλίζεται αυτομάτως μια ισχυρή θέση στον κλάδο.

Λαμβάνοντας υπόψη λοιπόν, την υψηλή ανταγωνιστικότητα του κλάδου αλλά και την ελκυστικότητα του που είναι υψηλή η στρατηγική ανάπτυξης είναι η ενδεδειγμένη στρατηγική για την εταιρεία της Vodafone.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Laitinen K. E., “Long-term Success of Adaptation Strategies: Evidence from Finnish Companies”, Long Range Planning, (2000), vol. 33, pp. 805-830
- Mascarenhas B. and Aaker A. D., “Strategy Over the Business Cycle”, Strategic Management Journal, (1989), vol. 10, pp. 199-210

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Amit, R., and Schoemaker, P., L., H., (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14(1), pp.34-46.
- Barney, J., B., (1991). Firm resources and sustained competition, *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Brandfort R., Dunkan P. 2000, *Simplified Strategic Planning: The No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast*
- Byars, L. (1991). *Strategic management, formulation and implementation—Concepts and cases*. New York: HarperCollins.
- Capron, N., & Glazer, R. (1987). Marketing and technology: A strategic coalignment. *Journal of Marketing*, 51(3), 10-21.
- Collins R., *A Graphical Method for Exploring the Business Environment*, 2010
- Hunger D. & Wheelen T., 2006, *Essentials of Strategic Management Book Review by Asik Kathwala*
- Johnson G. and Scholes K. 2002. *exploring corporate strategy 6th edition*
- Johnson, Gerry - Scholes, Kevan 1999. *Exploring corporate strategy. 5th edition*. London. Prentice Hall.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy*. New York, Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Brown, L., Chandler, S. A. (1998), *Marketing*, (4th edn)
- Laitinen K. E., “Long-term Success of Adaptation Strategies: Evidence from Finnish Companies”, *Long Range Planning*, (2000), vol. 33, pp. 805-830
- Lynch, Richard L. 2009. *Strategic management. 5th edition*. London. Prentice Hall/Financial Times.
- Mascarenhas B. and Aaker A. D., “Strategy Over the Business Cycle”, *Strategic Management Journal*, (1989), vol. 10, pp. 199-210
- Porter M., W. Chan Kim, Renee Mauborgne (2011), *HBR's 10 Must Reads on Strategy (including featured article "What Is Strategy?" by Michael E. Porter)*

- Porter, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985
- Porter, M.E. (2008) “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, Harvard Business Review, January 2008, pp. 79–93.
- Riston N (2008). Strategic Management. Neil Riston and Ventus Publishing APS
- SimkovicM., Competition and Crisis in Mortgage Securitization,2013
- Singh N (2010). SWOT Analysis – A Useful Tool For Community Vision A concept paper of central Himalayan village. Res., 2(9): 16-18
- Thompson, John L - Martin, Frank 2010. Strategic management : awareness & change. 6th edition.
- Tovstiga, G. and Aylward, M. (2008) “Strategic Direction. Study Guide”, Henley Business School
- Whalley A (2010). Strategic Marketing. Andrew Whally and Ventus Publishing APS
- Wheelen, Thomas L. 2002. Strategic management and business policy. 8th edition. London. Pearson/Prentice Hall.
- YGRIDS, A quick pest analysis of Greece, 14 October 2016

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αντώνης Λιβιεράτος, Το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, 30.11.2015
- ΔΟΥΚΙΔΗΣ Γ., (2008) Κοινωνικο-Οικονομική Συνεισφορά της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα
- Καθημερινή, Ολοκληρώθηκε η εξαγορά της HOL από την Vodafone, 05.06.2015
- ΕΕΑΕ(2015),Ελληνική Επιτροπή Ατομικής Ενέργεια ,ΗΛΕΚΤΡΟΜΑΓΝΗΤΙΚΗ ΑΚΤΙΝΟΒΟΛΙΑ: Ερωτήσεις και απαντήσεις για τις κεραίες κινητής τηλεφωνίας και τα κινητά τηλέφωνα, Μάρτιος 2015
- ΕΙΤΟ, ICT MARKET REPORT 2016/ 2017, ΈΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ 2016/ 2017 ΤΕΥΧΟΣ 11, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2016
- ICAP, 40 κορυφαίοι κλάδοι της ελληνικής οικονομίας, 2016

ΙΣΤΙΟΤΟΠΟΙ

- <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pagelId=1580>
- <https://techprojectstelephony.wikispaces.com>
- <http://www.eekt.gr/market/greekmarket/tabid/99/default.aspx>
- FME, Porters 5 forces strategies skills, 2013, <http://www.free-management-ebooks.com/>
- www.tradingeconomics.com
- http://www.eekt.gr/Portals/0/Meleti_OPA_20xronia.pdf
- <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pagelId=11122>
- <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pagelId=1580>
- <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pagelId=11292>
- www.vodafone.gr/portal/resources/media/VODAFONE-PANAFONetisiesoikonomikeskatastaseis1420153132016.pdf