



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

**ΠΜΣ ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

---

**Διπλωματική εργασία**

**Στρατηγική, Δομές και Μοντέλα Διοίκησης στον κλάδο των  
Τηλεπικοινωνιών**

**Παπαδοπούλου Παναγιώτα**

**Αριθμός μητρώου: ΜΤΔ 1602**

**Επιβλέπων καθηγητής: Ευθύμογλου Γεώργιος**

**Πειραιάς, 2017**

## ***Ευχαριστίες***

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Τεχνο-οικονομική Διοίκηση Τηλεπικοινωνιακών Συστημάτων», του τμήματος Ψηφιακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κύριο Ευθύμογλου Γ. και τον κύριο Σιώκα Ε. για την πολύτιμη καθοδήγηση και την απεριόριστη βοήθεια, καθώς και την οικογένειά μου, για την αμέριστη συμπαράσταση και τη στήριξή τους όλα αυτά τα χρόνια.

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται τη στρατηγική, τις δομές και τα μοντέλα διοίκησης των επιχειρήσεων συγκεκριμένα στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών. Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε την οργάνωση των επιχειρήσεων, βλέποντας αρχικά τις οργανωτικές δομές του 20<sup>ου</sup> αιώνα και έπειτα τις αρχές της αποτελεσματικής οργάνωσης και τα στάδια που χωρίζονται οι λειτουργίες της επιχείρησης. Στη συνέχεια, θα μιλήσουμε εκτενώς, για το πως είναι η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης, ποιες είναι οι μορφές οργάνωσης και διοίκησής της, πως πρέπει να είναι η ηγεσία και πως αυτή επηρεάζει την πορεία ενός οργανισμού. Στο δεύτερο κεφάλαιο, θα δούμε τη στρατηγική των επιχειρήσεων, δηλαδή τι είναι στρατηγική, γιατί μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική, τι κριτήρια πρέπει να έχουν οι επιχειρήσεις για να ακολουθήσουν μια στρατηγική, ποιες είναι οι φάσεις της και θα καταλήξουμε με την ιεράρχησή της. Στο τρίτο κεφάλαιο, θα πούμε για τον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, δηλαδή ποιες Τηλεπικοινωνιακές εταιρείες είναι στο προσκήνιο αυτή τη στιγμή, τι μερίδιο αγοράς κατέκτησε η κάθε μια από αυτές το προηγούμενο έτος και τους προσδιοριστικούς παράγοντες αλλαγής, δηλαδή τους παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά, τους καταναλωτές-πελάτες και προς τα που εν τέλη, θα πρέπει να κινηθούν οι εταιρείες, ώστε να κατακτήσουν τελικά τους καταναλωτές. Ανακαλύπτοντας τους παράγοντες αλλαγής, θα πρέπει όλες οι εταιρείες να αναδιοργανώσουν τη στρατηγική που ακολουθούν στο Marketing και για αυτό, θα εξηγήσουμε το τι είναι η ανάλυση SWOT και PEST και πως εφαρμόζεται στους Ελληνικούς Τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς. Στο τελευταίο κεφάλαιο, θα μάθουμε μέσα από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στον κλάδο και με τη βοήθεια οικονομικών δεικτών, για την αξία των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών στην Ελληνική αγορά, για τον κύκλο εργασιών στη σταθερή και κινητή τηλεφωνία, για τα ποσοστά απασχόλησης στον κλάδο και για τις επενδύσεις.

## **Abstract**

This thesis analyze the strategy, the structures and the models of business administration, specifically at Telecommunications. In particular, in the first chapter, we will analyze the organization of enterprises. More specifically, we will analyze the organizational structures of 20th century, the principles of effective organization, the functions of business, how the organizational structure of business is, what are the forms of organization and business management, how leadership should be and how it affects to the organization. In the second chapter, we will talk about business strategy, by learning what strategy is, why a business follows strategy, what criteria should companies have to follow a strategy, what are its phases and we will end up with the analysis of hierarchy of strategy. In the third chapter, we will analyze telecommunications in Greece, which are the telecommunications companies at the moment, which company was the winner of telecom market last year and which are the telecommunication business drivers. By discovering these drivers, all telecom companies need to reorganize their strategy by using SWOT and PEST analysis, so we are going to learn SWOT and PEST analysis and we could have the chance to see how they apply to Greek telecom organizations. Finally, we will look at telecom researches, with the help of economic indicators. These researches relate to the value of IT and telecommunications technologies in Greek market, turnover in telephony, employment rates and investments.

## Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> .....	8
1.1 Εισαγωγή.....	9
1.2 Οργάνωση .....	9
1.3 Οργανωτικές δομές του εικοστού αιώνα .....	10
Frederick Taylor (Φρεντερίκ Τέιλορ, 1856-1915).....	10
Henri Fayol (Ενρί Φειόλ, 1841-1925).....	10
Max Weber (Μαξ Βέμπερ, 1864-1920).....	11
Ο Henry Gantt (Χένρι Γκάντ) .....	11
1.4 Λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων .....	12
1.5 Αποτελεσματική Οργάνωση των Επιχειρήσεων.....	14
1.6 Οργανωτική δομή των επιχειρήσεων .....	15
1.7 Μορφές διοίκησης επιχειρήσεων .....	19
Τυπική μορφή οργάνωσης.....	19
Άτυπη μορφή οργάνωσης.....	19
Αυταρχική μορφή διοίκησης.....	20
Δημοκρατική μορφή διοίκησης.....	20
Αυτοδιοίκηση .....	21
Συμμετοχική .....	21
1.8 Ηγεσία.....	22
Οι συντελεστές του management .....	23
1.9 Γενικά συμπεράσματα 1 <sup>ου</sup> κεφαλαίου.....	24
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> .....	26
2.1 Εισαγωγή.....	27
2.2 Στρατηγική στις επιχειρήσεις .....	27
Εισαγωγή.....	27
2.3 Εσωτερικό και Εξωτερικό Περιβάλλον .....	29
2.4 Φάσεις στρατηγικής .....	30
2.5 Ιεράρχηση της στρατηγικής .....	31
Επιχειρησιακή Στρατηγική .....	31

Στρατηγική Ανάπτυξης.....	31
Στρατηγική Σταθερότητας.....	33
Στρατηγική περισυλλογής.....	33
Επιχειρηματική Στρατηγική.....	35
Λειτουργική Στρατηγική.....	36
2.6 Γενικά συμπεράσματα 2 <sup>ου</sup> κεφαλαίου.....	36
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> .....	38
3.1 Εισαγωγή.....	39
3.2 Ιστορική αναδρομή τηλεπικοινωνιών Ελλάδος .....	39
3.3 Τηλεπικοινωνίες στην Ελλάδα .....	40
Οργανόγραμμα Cosmote .....	41
Οργανόγραμμα Vodafone.....	43
Οργανόγραμμα WIND Hellas .....	44
Οργανόγραμμα Forthnet .....	46
Οργανόγραμμα Cyta.....	48
3.4 Μεριδίο αγοράς.....	50
3.5 Προσδιοριστικοί παράγοντες αλλαγής.....	51
Οικονομικές συνθήκες.....	52
Ζήτηση καταναλωτών και αλλαγή νοοτροπίας.....	52
Τεχνολογική καινοτομία και Επιχειρηματική Ευφυΐα.....	53
Ρυθμιστική προσέγγιση .....	54
Απόρρητο και ασφάλεια.....	54
Machine to machine και πληρωμές μέσω κινητών συσκευών.....	55
Cloud.....	56
OTT παίκτες.....	56
LTE, IP δίκτυα και Big Data .....	57
3.6 Ανάλυση SWOT.....	58
Strengths .....	60
Weaknesses.....	60
Opportunities .....	60
Threats .....	61
Αποτελέσματα ανάλυσης SWOT .....	61

3.7 Ανάλυση SWOT στις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες της Ελλάδας .....	63
Cosmote .....	63
Wind Hellas .....	64
Forthnet .....	65
Cyta Hellas.....	66
Vodafone.....	67
3.8 Ανάλυση PEST.....	68
Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον .....	68
Οικονομικό Περιβάλλον .....	68
Κοινωνικό Περιβάλλον.....	69
Τεχνολογικό Περιβάλλον .....	69
3.9 Γενικά συμπεράσματα 3 <sup>ου</sup> κεφαλαίου.....	71
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> .....	72
4.1 Εισαγωγή.....	73
4.2 Αξία της ελληνικής αγοράς ΤΠΕ .....	73
Αξία Ελληνικής Αγοράς Τηλεπικοινωνιών .....	73
Αξία Ελληνικής Αγοράς ΤΠΕ .....	74
4.3 Κύκλος εργασιών .....	75
Κύκλος εργασιών στη σταθερή και κινητή τηλεφωνία .....	75
4.4 Απασχόληση .....	77
Απασχόληση στον κλάδο των ΤΠΕ .....	77
Απασχόληση στον κλάδο των εταιρειών Τηλεπικοινωνιών .....	78
4.5 Επενδύσεις .....	79
Εξέλιξη των επενδύσεων εταιρειών τηλεπικοινωνιών.....	79
4.6 Γενικά συμπεράσματα 4 <sup>ου</sup> κεφαλαίου.....	80
Γενικά συμπεράσματα.....	81
Πηγές και Βιβλιογραφία .....	83

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>



## 1.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μιλήσουμε για την επιστήμη της Οργάνωσης των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, θα ξεκινήσουμε με μια ιστορική αναδρομή, βλέποντας τις οργανωτικές δομές του 20<sup>ου</sup> αιώνα και πως αυτές επηρέασαν το σημερινό τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων. Έπειτα, θα αναλύσουμε τις αρχές της αποτελεσματικής οργάνωσης και τα στάδια που χωρίζονται οι λειτουργίες της επιχείρησης. Επίσης, θα μιλήσουμε εκτενώς, για το πως είναι η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης, καθώς και το ποιες είναι οι μορφές οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων. Τέλος, θα δούμε πως πρέπει να είναι η ηγεσία και πως αυτή επηρεάζει την πορεία ενός οργανισμού.

## 1.2 Οργάνωση

Η επιστήμη της οργάνωσης μελετά την εργασία του ανθρώπου, ο οποίος πραγματοποιεί προσπάθεια που παράγει έργο, κάτω από συγκεκριμένους κανόνες. Με λίγα λόγια, η οργάνωση είναι η μέθοδος συγκέντρωσης της δομής, της λειτουργίας και της διοίκησης μιας επιχείρησης και πρέπει να ρυθμίζεται με βάση τους επιδιωκόμενους στόχους, το είδος του τομέα δραστηριότητας καθώς και των αποτελεσμάτων που αναμένονται. Κατά την οργάνωση μιας επιχείρησης, πρέπει να ληφθούν υπόψη πρώτον η εργασία, η οποία είναι η βάση της οργάνωσης και αναφέρεται στις απαραίτητες δραστηριότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, δεύτερον οι άνθρωποι που θα πραγματοποιήσουν τις παραπάνω δραστηριότητες ανάλογα με τις γνώσεις και τις ικανότητές τους και τρίτον οι εγκαταστάσεις και τα υλικά που θα χρειαστούν, αποτελώντας το περιβάλλον της εργασίας. Πολύ σημαντικός σκοπός της οργάνωσης, είναι η δημιουργία της κατάλληλης σχέσης μεταξύ εργασίας και δυνατοτήτων των ανθρώπων <sup>(1)</sup>.

(1) Γούτσος Σταύρος. Η Οργάνωση - Κεφάλαιο 3. Τμήμα Μηχανολόγων και Αεροναυπηγών Μηχανικών. [www.mech.upatras.gr/~goutsos/bdi/chapter3.doc](http://www.mech.upatras.gr/~goutsos/bdi/chapter3.doc) (Πρόσβαση 11/2017)

### 1.3 Οργανωτικές δομές του εικοστού αιώνα

Παρακάτω, παρουσιάζεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή σχετικά με την οργάνωση των επιχειρήσεων. Οι επιστήμονες που επηρέασαν τη διοίκηση των επιχειρήσεων τον εικοστό αιώνα ήταν οι εξής: (2, 3)

#### **Frederick Taylor (Φρεντερίκ Τέιλορ, 1856-1915)**

Ο Φρεντερίκ Τέιλορ υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Διαπίστωσε ότι, οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούσαν σε επαρκές επίπεδο όλες τους τις παραγωγικές δυνατότητες. Η κατάλληλη αξιοποίησή τους θα επέτρεπε την αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία θα μπορούσε να εξασφαλίσει μεγαλύτερα κέρδη και υψηλότερους μισθούς. Παράλληλα, πίστευε ότι η εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων θα μπορούσε να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, περιορίζοντας τη σπατάλη της ανθρώπινης εργασίας και επικεντρώθηκε στην κίνηση καθώς και στο χρόνο υλοποίησης των εργασιών. Οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να αναπτύσσουν τη συνεργασία τους μέσα σε κλίμα αμοιβαίας κατανόησης, να εστιάζουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατόν μεγαλύτερη αύξηση των κερδών και να μη θεωρούν ότι το σημαντικότερο θέμα ήταν η διανομή των κερδών.

#### **Henri Fayol (Ενρί Φειόλ, 1841-1925)**

Ο Ένρι Φειόλ υπήρξε Γάλλος μηχανικός, ο οποίος θεωρείται ο πατέρας της «Θεωρίας της Διοίκησης» και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Ήταν θερμός υποστηρικτής της πειθαρχίας, της εξειδίκευσης καθηκόντων και της τήρησης της οργανωτικής ιεραρχίας. Ως προς τις αρχές του Management, έδωσε πολύ μεγάλη σημασία στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες ενέργειες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρουσιάζουν μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν

σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται λειτουργίες και αυτές είναι η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσθέτει και τις εργασίες διεύθυνσης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, αποτελούν μέχρι και σήμερα, σημαντικό τμήμα της θεωρίας του management.

### **Max Weber (Μαξ Βέμπερ, 1864-1920)**

Ο Μαξ Βέμπερ ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών. Πιο αναλυτικά, υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία, δηλαδή η διοίκηση μέσω γραφείων, είναι το πλέον λογικό μέσο άσκησης του ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ικανοποιεί τις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της, αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή.

### **Ο Henry Gantt (Χένρι Γκάντ)**

Ο Χένρι Γκάντ ήταν συνεργάτης του Τέιλορ. Εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής προσωπικού, ανάπτυξης συστημάτων κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών. Υποστήριξε και αυτός την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Τόνισε επίσης, τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα.

Με βάση τις παραπάνω θεωρίες, οι επιχειρήσεις λειτουργούν με μικρές παραλλαγές ακόμη και σήμερα στον τρόπο διοίκησής τους.

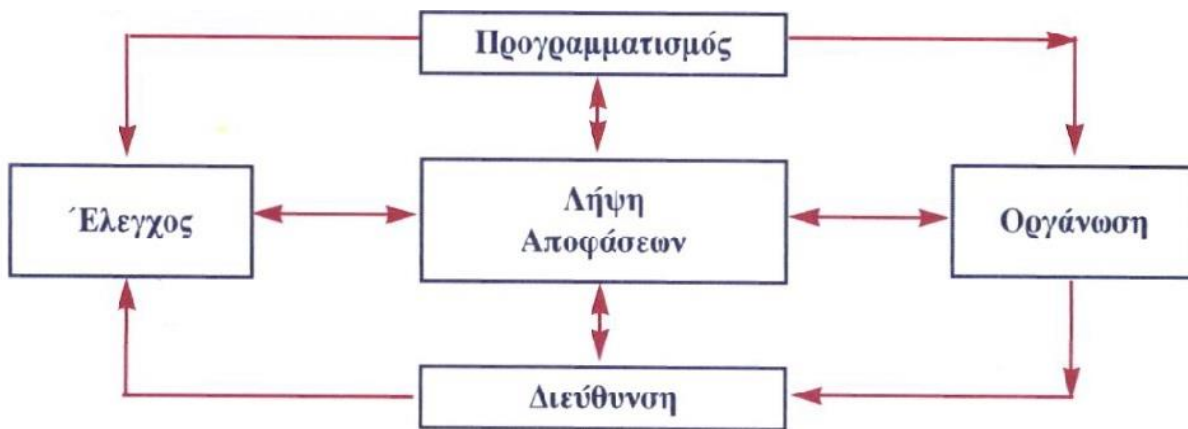
(2) Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών- Βιβλίο Μαθητή. ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΚΑ ΒΙΒΛΙΑ, Ψηφιακό σχολείο. <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1101/> (Πρόσβαση 11/2017).

(3) Βαξεβανίδου Μαρία, Ρεκλείτης Παναγιώτης. Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων Διόφαντος. <http://ebooks.edu.gr/courses/DSGL-C122/document/4e0eb71duwf9/4e0eb71dks5u/4e29bbd3nfil.pdf> (Πρόσβαση 11/2017)

## 1.4 Λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μιλώντας για λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, εννοούμε τον προγραμματισμό, τον σχεδιασμό, τον έλεγχο, την οργάνωση και τη διεύθυνση, δηλαδή, με λίγα λόγια η αποτελεσματική διοίκηση, είναι η σωστή καθημερινή εκτέλεση των λειτουργιών μέσα σε μια επιχείρηση. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης αρχίζει με τον προγραμματισμό, έπειτα συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και τελειώνει με τον έλεγχο, ο οποίος μπορεί να οδηγηθεί στην επανεξέταση ή μη του προγραμματισμού. Βασική επίσης λειτουργία της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι και η λήψη αποφάσεων, η οποία εμπλέκεται σε όλες τις άλλες λειτουργίες και γι' αυτό δεν αναφέρεται ως ξεχωριστή. Γενικά στις επιχειρήσεις, τα υψηλά ιστάμενα στελέχη ορίζουν το πρόγραμμα, κατανέμουν τα καθήκοντα στο προσωπικό, προσανατολίζοντας όλους προς τη σωστή κατεύθυνση, ελέγχοντας πάντα τη διαδικασία αυτή. Ο προγραμματισμός είναι σαν ένα σύστημα ενεργειών, το οποίο γίνεται για τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης και μέσω αυτού, προσδιορίζονται οι τρόποι και τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της. Η οργάνωση παίρνει σειρά αμέσως μετά τον προγραμματισμό, για να πετύχει την αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση, δηλαδή να ταιριάζουν οι δομές, οι διαδικασίες και οι κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης. Το άτομο που είναι υπεύθυνο για την οργάνωση της επιχείρησης κατηγοριοποιεί, διαμοιράζει, αναθέτει τα καθήκοντα του προσωπικού, ελέγχοντας αν προχωρούν όλα όπως πρέπει. Η διεύθυνση είναι η ορθή διοίκηση του προσωπικού, εννοώντας τον ανθρώπινο παράγοντα και είναι η καθοδήγηση και η εμπύχωση του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων. Η αποτελεσματική διεύθυνση είναι όταν, υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και του προσωπικού, καθώς και συνεργασία και ομαδικότητα. Μετά από τα παραπάνω, εφαρμόζεται ο έλεγχος και η εποπτεία των εργασιών που εκτελεί το προσωπικό, γιατί μέσα από αυτά εντοπίζονται τα λάθη και οι αδυναμίες, με σκοπό να διορθώνονται γρήγορα χωρίς να επηρεάζονται οι στόχοι της εταιρείας. Όπως προαναφέρθηκε, βασική λειτουργία της οργάνωσης και διοίκησης είναι η λήψη αποφάσεων. Πιο αναλυτικά, είναι πολύ σημαντικό σε μια επιχείρηση να υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα, τα οποία να μπορούν να λάβουν σωστές αποφάσεις μπροστά στην

πληθώρα των επιλογών που καθημερινά παρουσιάζονται . Ένα στέλεχος είναι αποτελεσματικό όταν είναι σε θέση να πάρει τις σωστές αποφάσεις στο σωστό χρόνο και για αυτό το λόγο, η λήψη αποφάσεων για να είναι εύστοχη, πρέπει να υπάρχουν και οι απαιτούμενες γνώσεις και πληροφορίες. Συμπερασματικά λοιπόν, οι παραπάνω λειτουργίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους για την ομαλή διεξαγωγή της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της. (4)



Εικόνα 1: Διαδικασία αποτελεσματικής διοίκησης \*

(4) Πατσαλίδου Μαριάννα. Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού σε Μεγάλες Ιδιωτικές Επιχειρήσεις. Λευκωσία. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου- Μεταπτυχιακό Προγραμμα.2013. (Πρόσβαση 11/2017)

\* Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ-Management), Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών & Εκδόσεων Διόφαντος

## 1.5 Αποτελεσματική Οργάνωση των Επιχειρήσεων

Για να είναι η οργάνωση αποτελεσματική, θα πρέπει να έχει βασισθεί στις παρακάτω αρχές: <sup>(1)</sup>

### 1. Καταμερισμός της εργασίας

Η έννοια του καταμερισμού της εργασίας ή αλλιώς της εξειδίκευσης, οδηγεί στην ομαδοποίηση των διάφορων εργασιών που εκτελούνται μέσα σε μια επιχείρηση σε όλα τα τμήματα. Συμπερασματικά, ο καταμερισμός της εργασίας είναι βασικά μια αρχή για την οργάνωση της επιχείρησης, όμως και μια αιτία για τη δημιουργία τμημάτων.

### 2. Καταμερισμός της εξουσίας

Η αρχή αυτή, αφορά τους προϊσταμένους όλων των βαθμίδων. Με τον τρόπο αυτό, αναπτύσσεται η τυπική οργανωτική δομή, κατά την οποία το ανώτατο διοικητικό στέλεχος ελέγχει και καθοδηγεί κάποιο αριθμό υφισταμένων διοικητικών στελεχών, που αποτελούν ένα νέο διοικητικό επίπεδο, τα οποία με τη σειρά τους έχουν υφισταμένους κατωτέρου επιπέδου.

### 3. Η κατανομή υπευθυνοτήτων και εξουσίας στα ιεραρχικά επίπεδα

Σύμφωνα με την αρχή αυτή, όλα τα στελέχη της επιχείρησης, ανάλογα με το ιεραρχικό τους επίπεδο και τα προσόντα τους, πρέπει να αναλαμβάνουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες και να αναλαμβάνουν την εξουσία που τους αντιστοιχεί. Η αρχή αυτή, διαδραματίζει και ρόλο διαπαιδαγώγησης όλων των μελών της επιχείρησης, διότι μέσα από τις καθημερινές ευκαιρίες που δίνονται στο προσωπικό να αντιμετωπίσει καταστάσεις και προβλήματα, το ίδιο αποκτά εμπειρία στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αποκτάται από τα μέλη της επιχείρησης ένα αίσθημα συμμετοχής στη λειτουργία της επιχείρησης.

#### 4. Ενότητα διοίκησης

Η αρχή αυτή σημαίνει, ότι για να μπορέσει να εργαστεί σωστά και αποδοτικά το οποιοδήποτε μέλος μιας επιχείρησης, θα πρέπει να έχει ένα μόνο προϊστάμενο από τον οποίο θα παίρνει εντολές και στον οποίο θα είναι άμεσα υπεύθυνος.

### 1.6 Οργανωτική δομή των επιχειρήσεων

Οργανωτική δομή είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση επιμελείται τους ανθρώπους που έχει στο δυναμικό της, καθώς και τις εργασίες που πρέπει να γίνουν ώστε να πετύχει τους στόχους και τους σκοπούς της. Οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων σε έναν οργανισμό καθορίζονται με τον καθορισμό των εργασιών που θα πρέπει να εκτελέσουν, τους προϊσταμένους στους οποίους θα πρέπει να έχουν και τους υφισταμένους τους οποίους κατευθύνουν για την υλοποίηση εργασιών. Έτσι λοιπόν, δημιουργείται μια συσχέτιση μεταξύ των διαφορετικών υφιστάμενων σχέσεων, που απεικονίζονται σε μια δενδροειδή μορφή με τη χρήση του οργανογράμματος. Προφανώς το ιδανικό οργανόγραμμα ποικίλει, διότι η κάθε επιχείρησή έχει διαφορετικές ανάγκες, στόχους και σκοπούς. Παρόλα αυτά όμως, ενώ τα οργανογράμματα είναι διαφορετικά, ακολουθούν κάποιες βασικές αρχές που περιγράφονται σε τυπικά μοντέλα οργανογραμμάτων <sup>(5)</sup>. Βασικό στοιχείο του οργανωτικού σχεδιασμού της επιχείρησης, είναι η δημιουργία τμημάτων. Πιο αναλυτικά, τμηματοποίηση είναι η διαδικασία της δημιουργίας εξειδικευμένων ομάδων εργαζομένων, που εκτελούν σχετικά καθήκοντα, και που τοποθετούνται υπό την εποπτεία διοικητικών στελεχών. Τα τμήματα που δημιουργούνται με την τμηματοποίηση της επιχείρησης, εντάσσονται στην κεντρική οργανωτική δομή της και δεν είναι ανεξάρτητα. Παρόλα αυτά, το κάθε τμήμα διαθέτει μια σχετική ανεξαρτησία έχοντας ενιαία διοίκηση και οργάνωση, στελέχωση και οργανωτικές λειτουργίες, ενιαίους αντικειμενικούς στόχους και πρόγραμμα δραστηριοτήτων, τα οποία όμως σχετίζονται άμεσα με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης, την πολιτική και τις οργανωτικές αρχές της. <sup>(1)</sup>

(5) Περί οργάνωσης των επιχειρήσεων, Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, <https://static.eudoxus.gr/books/85/chapter-22769685.pdf>.  
(Πρόσβαση 11/2017)

## Μορφές οργάνωσης

### Λειτουργικό σχήμα- μορφή U

Η τμηματοποίηση του οργανισμού ακολουθεί το λεγόμενο λειτουργικό μοντέλο και όλα τα τμήματα μεταξύ τους είναι άρρηκτα συνδεδεμένα. Για να επιτευχθεί μια ομαλή λειτουργία του οργανισμού, είναι επιτακτική η ανάγκη του συντονισμού όλων των τμημάτων.

### Σχήμα Ομίλου- μορφή H

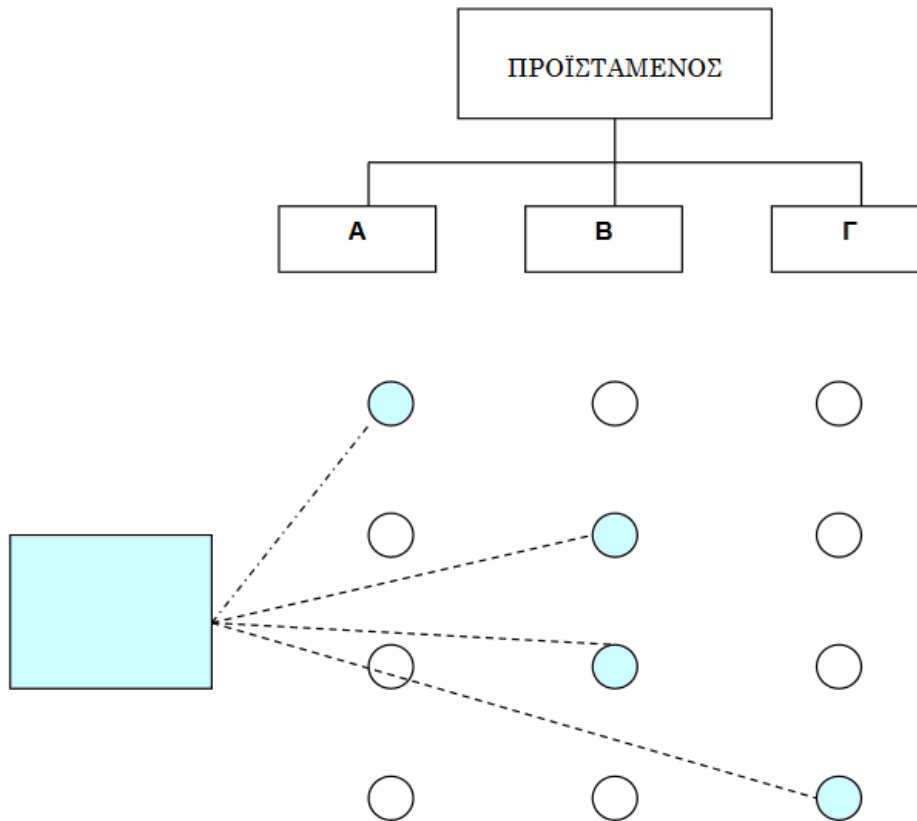
Χρησιμοποιείται όταν οργανισμοί απαρτίζονται από τμήματα με προϊόντα που δεν συνδέονται μεταξύ τους και βασίζεται στην τμηματοποίηση με βάση το κάθε προϊόν. Η συνολική λειτουργία του οργανισμού οργανώνεται από μια κεντρική οργανωτική δομή, που αξιολογεί τα διάφορα τμήματα και αποφασίζει ποιο θα υποστηρίξει και ποιο όχι.

### Σχήμα Τομέων- Μορφή M

Το σχήμα αυτό, μοιάζει με το σχήμα H, διότι η τμηματοποίηση βασίζεται στο κάθε προϊόν. Και κατά κύριο λόγο το εφαρμόζουν επιχειρήσεις που έχουν πολλές δραστηριότητες με συσχετιζόμενη διαφοροποίηση. Έτσι, ορισμένες δραστηριότητες είναι κοινές και υποστηρίζονται κεντρικά. (6)



## Οργανογράμματα



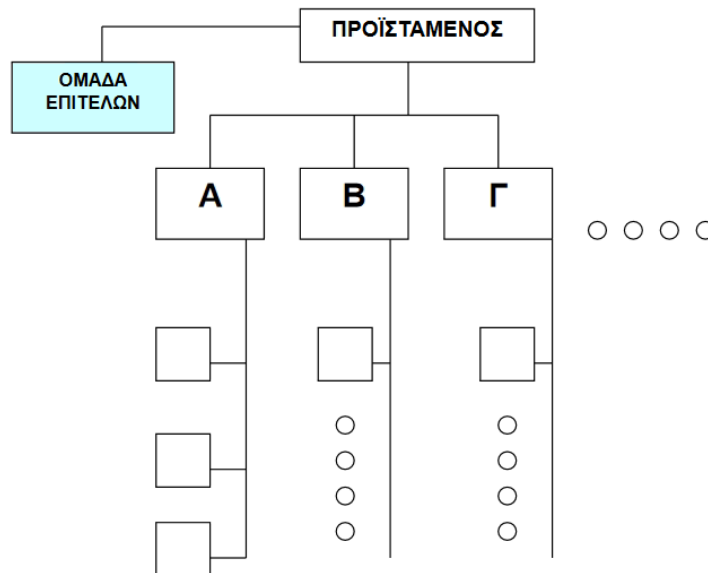
Εικόνα 2 : Μορφές οργάνωσης \*

### Σχεδιασμός τύπου μήτρας

Ο σχεδιασμός αυτός, βασίζεται σε δύο επάλληλες μορφές τμηματοποίησης: μια κατακόρυφη τύπου U και μια οριζόντια τύπου M. Η οριζόντια τύπου M, αναφέρεται στις διαφορετικές διεργασίες που γίνονται στον οργανισμό, με στόχο την παραγωγή διαφορετικών προϊόντων. Η τμηματοποίηση αυτή καθορίζει ποια πρόσωπα από κάθε τμήμα του σχήματος U συμμετέχουν σε συγκεκριμένο τμήμα του σχήματος M. Ο σωστός συνδυασμός των δύο τμηματοποιήσεων, βοηθά τον οργανισμό να αντιμετωπίσει διάφορες αρνητικές καταστάσεις. Το σχήμα αυτό

επιτυγχάνει ευελιξία στον οργανισμό, αφού οι οριζόντιες οργανωτικές δομές μπορούν να τροποποιηθούν ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Όμως, η συγκεκριμένη μορφή έχει ένα βασικό μειονέκτημα και αυτό είναι η ενδεχόμενη ασάφεια που εισάγεται ως προς τη διευκρίνιση της εξουσίας και τις σχέσεις αναφοράς. (6)

## Οργανογράμματα



Εικόνα 3 : Σχεδιασμός Μήτρας \*

(6) Διοίκηση Επιχειρήσεων. Η οργάνωση των επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης.  
<http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/4.pdf>. (Πρόσβαση 11/2017)

\* Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης

## 1.7 Μορφές διοίκησης επιχειρήσεων

Οι κυριότερες μορφές οργάνωσης και διοίκησης είναι η Τυπική και η Άτυπη μορφή αλλά υπάρχουν και άλλες όπως η Αυταρχική, η Δημοκρατική, η Αυτοδιοίκηση και η Συμμετοχική. (4)

### Τυπική μορφή οργάνωσης

Η τυπική μορφή οργάνωσης είναι η μορφή οργάνωσης, η οποία διαθέτει στοιχεία όπως οι κανόνες, οι σκοποί, οι κανονισμοί και η επίσημη δομή. Χαρακτηριστικό της γνώρισμα είναι η συνεργασία των ατόμων για την πραγματοποίηση κοινών στόχων, τους οποίους έχουν θέσει τα ανώτερα στελέχη. Η τυπική μορφή οργάνωσης χαρακτηρίζεται από τις πιο κάτω αρχές:

- Αρχή της αποτελεσματικότητας
- Αρχή της παραγωγικότητας

Η οργάνωση θα είναι αποτελεσματική, εάν οι στόχοι που έχουν τεθεί, επιτευχθούν με το λιγότερο δυνατό κόστος και με τη συμμετοχή όλου του προσωπικού. Πρέπει να τονιστεί ότι, θα πρέπει να δίνεται η ευκαιρία στο προσωπικό, να εξελίσσεται και να αμείβεται αναλόγως.

### Άτυπη μορφή οργάνωσης

Η άτυπη μορφή οργάνωσης είναι η κοινή δράση του προσωπικού μιας επιχείρησης, χωρίς να υπάρχει όμως κοινός στόχος. Μέσα από αυτή τη μορφή, μπορεί να προκύψουν και θετικά και αρνητικά αποτελέσματα διότι, οι άνθρωποι καλύπτοντας τις ανάγκες τους, δημιουργούν σχέσεις και κατά συνέπεια ομάδες για την όποια κάλυψη των αναγκών τους. Η άτυπη οργάνωση, δεν χαρακτηρίζεται ούτε από κανόνες ούτε από δομή και ενεργεί παράλληλα με την τυπική οργάνωση. Η διάρκειά της άτυπης οργάνωσης δεν είναι σταθερή και εξαρτάται από το χρόνο πραγματοποίησης των στόχων. Σαφώς, υπάρχει περίπτωση να συμβάλει στο έργο της

τυπικής οργάνωσης όσον αφορά την αποδοτικότητα, της αλλαγές καθώς και την διοίκηση της επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε ότι, αυτοί οι τύποι οργάνωσης αλληλοσυμπληρώνονται και βοηθά ο ένας τον άλλο, με αποτέλεσμα να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

### **Αυταρχική μορφή διοίκησης**

Είναι η αρχαιότερη μορφή διοίκησης, αν αναλογιστούμε ότι παλαιότερα οι οικογένειες είχαν τον πατέρα ως πρωταρχικό ρόλο. Σήμερα, αντί του πατέρα έχουμε το διευθυντή μιας επιχείρησης. Ο πατέρας-αφέντης συμπεριφερόταν αυταρχικά στην οικογένειά του και όσο περνούσαν τα χρόνια και την ανάπτυξη και αύξηση των επιχειρήσεων και την ανταλλαγή προϊόντων, άρχισε αυτή η αυταρχική συμπεριφορά να γίνεται πιο δημοκρατική. Αυτό γινόταν διότι ήταν πολύ δύσκολο να ασκεί εξουσία μόνο ένα άτομο και να διαχειρίζεται και να συντονίζει πληθώρα δραστηριοτήτων, μόνο του. Έτσι με την πάροδο του χρόνου, άρχισαν τα πράγματα να αλλάζουν και να κατευθύνονται από το αυταρχικό μοντέλο σε ένα πιο δημοκρατικό, στο οποίο συμμετείχαν περισσότερα άτομα.

### **Δημοκρατική μορφή διοίκησης**

Αυτή η μορφή διοίκησης είναι η πιο συνηθισμένη. Με την μορφή αυτή, οι εργαζόμενοι, οι εργοδότες, τα στελέχη και γενικά το προσωπικό, βρίσκουν τρόπους με τους οποίους θα δράσουν σε για να επιτύχουν τους στόχους που θέτουν. Οι εργοδότες μαζί με τους προϊσταμένους θέτουν τους στόχους της επιχείρησης και συνεργάζονται με το προσωπικό, ώστε να υπάρξει μια στρατηγική. Με κοινές αποφάσεις συμφωνούν όλοι το επιχειρηματικό σχέδιο που θα ακολουθήσουν και καθορίζοντας τα μέσα που θα χρησιμοποιήσουν. Στην πορεία της διαδικασίας μπορεί να βρεθούν αστοχίες, που άμεσα θα πρέπει να διορθωθούν και από τις δυο πλευρές. Για αυτό και στο τέλος κάθε επιχειρηματικού σχεδίου,

επανεξετάζεται όλη η διαδικασία , για να μπορέσουν οι προϊστάμενοι και το προσωπικό να δουν τις αστοχίες που υπήρξαν και για να δουν εάν επετεύχθησαν οι προκαθορισμένοι στόχοι και αν όχι ποιοι είχαν ευθύνες γι' αυτό αλλά και ποιοι λειτούργησαν όπως θα έπρεπε. Η διαδικασία της επανεξέτασης στοχεύει στην βελτίωση του επόμενο επιχειρηματικού σχεδίου καθώς και στην επιβράβευση του προσωπικού που ξεχώρισαν, ώστε να υπάρχει κίνητρο για να συνεχίσουν για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

### Αυτοδιοίκηση

Σ' αυτή τη μορφή διοίκησης, οι διοικητικές και οι εκτελεστικές εργασίες, γίνονται από το προσωπικό, το οποίο μέσα από συναντήσεις και συζητήσεις, αποφασίζει για τον τρόπο που θα ακολουθήσει την εργασία του. Όπως φαίνεται, σε αυτή τη μορφή διοίκησης, δεν υπάρχουν μάνατζερς, διότι οι εργαζόμενοι επιλύουν μόνοι τους τα προβλήματα και τις δυσκολίες που παρουσιάζονται. Την μορφή αυτοδιοίκησης την συναντάμε στις μικρές επιχειρήσεις και όχι σε μεγάλες με υψηλό αριθμό προσωπικού.

### Συμμετοχική

Η συμμετοχική μορφή διοίκησης είναι σαν τη δημοκρατική, αφού και σ' αυτήν συνεισφέρει το προσωπικό για τη λήψη αποφάσεων. Πιο αναλυτικά, οι εργαζόμενοι μοιράζονται τις ευθύνες που μπορεί να έχει μια απόφαση, προβάλλοντας την ομαδικότητα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, το αίσθημα της ευθύνης και της υπευθυνότητας απέναντι στους υπολοίπους, έχοντας ανεβασμένο το ηθικό και νιώθοντας ότι προσφέρουν στην επιχείρηση με τις γνώσεις τους. Θέλουν δηλαδή, να αποδείξουν ότι η λήψη της απόφασης που πήραν είναι ορθή και να αναδειχθούν άξιοι υπάλληλοι. Η συμμετοχική διοίκηση, παρακινεί τους εργαζόμενους να παίρνουν πρωτοβουλίες και να προσφέρουν τα πάντα στη συνολική εργασία. Οι εργαζόμενοι δεν βλέπουν τους προϊσταμένους με άγχος και φόβο, αντιθέτως ακούνε τις συμβουλές τους

και δρουν ανάλογα με αυτές, δείχνοντας ενδιαφέρον για την πρόοδο της εργασιακής ομάδας. Με αυτό τον τρόπο διοίκησης, οι μάνατζερς αποκτούν μεγαλύτερη δύναμη, μέσα από την εμπιστοσύνη που τους δείχνει το προσωπικό.

## 1.8 Ηγεσία

Ο ηγέτης είναι το πρόσωπο που κατευθύνει τους άλλους, με σκοπό την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Συνεπώς, η ηγεσία ορίζεται ως η σκέψη εκτός των καθορισμένων και μέσω αυτής, η διοίκηση επιδρά στη συμπεριφορά των εργαζομένων (7). Η ηγεσία και η διοίκηση είναι δύο αντίθετες, αλλά συνάμα, συμπληρωματικές έννοιες. Η ηγεσία σημαίνει το να κατανοείς πώς εκπονούνται οι αρμοδιότητες, να αναπτύσσεις ένα όραμα και να βοηθάς ώστε να γίνεται κατανοητό. Επίσης σημαίνει, να αποτελεις πηγή έμπνευσης και να προσαρμόζεσαι στα καθήκοντα των γύρω σου. Η διοίκηση από την άλλη, αφορά στις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης, εστιάζει στις διαδικασίες και τα συστήματα, την οργάνωση του προσωπικού, την ανάληψη ελέγχου και την επίλυση προβλημάτων. Σε μια επιχείρηση, η διοίκηση θα πρέπει να κατέχει τόσο την ηγεσία όσο και τις διοικητικές ικανότητες προκειμένου να πετύχει. Ένας καλός ηγέτης μπορεί να κάνει τα πάντα, όμως ένας καλός διευθυντής, θα μπορούσε να γνωρίζει την επιχείρηση και τον τομέα της σε βάθος, ωστόσο, αν αυτός δεν μπορεί να εμπνεύσει τους άλλους, θα αποτύγχανε. Τα ποσοστά υποδεικνύουν ότι, οι πιο επιτυχημένοι διευθυντές είναι επίσης και πολύ επιτυχημένοι ηγέτες, βοηθώντας τους εργαζομένους να διεκπεραιώνουν οποιονδήποτε στόχο. Ένα από τα πιο σημαντικά αποτελέσματα της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι να δίνει κίνητρο στους εργαζόμενους. Η επίτευξη των στόχων, ωστόσο, δεν είναι αρκετή για να διατηρήσει τα κίνητρα των εργαζομένων. Η παροχή στήριξης στους εργαζόμενους, ώστε να ολοκληρώσουν τους προσωπικούς και επαγγελματικούς τους στόχους, αποτελεί σημαντικό μέρος των κινήτρων. (2,3)

(7) Εισαγωγικό Περιβάλλον- Ηγεσία. Οικονομικός τομέας.2009.Strategy Train. <http://st.merig.eu/index.php?id=261&L=4> (Πρόσβαση 11/2017)

## Οι συντελεστές του management

Οι λειτουργίες του management ασκούνται από τους ανθρώπους και άρα η αποτελεσματική άσκηση αυτών στις επιχειρήσεις απαιτεί αρχικά γνώσεις, που σχετίζονται με τις έννοιες, τις αρχές, τις μεθόδους και τις τεχνικές του management και των λειτουργιών του, έπειτα διοικητικές ικανότητες, δηλαδή τη δυνατότητα των στελεχών να εφαρμόζουν πρακτικά τη γνώση του management και τέλος φιλοσοφία ή κουλτούρα των στελεχών ως προς την αναγκαιότητα και τον τρόπο άσκησης του management. (2) Τα διοικητικά στελέχη, για να μπορούν επιτυχώς να ανταποκριθούν στις καθημερινές προκλήσεις και να οδηγήσουν την επιχείρηση σε κερδοφορία, πρέπει να έχουν τις κατάλληλες γνώσεις, καθώς και ικανότητες. Τα χαρακτηριστικά, επίσης, της προσωπικότητας του στελέχους είναι πολύ σημαντικά για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Οι γνώσεις βοηθούν το στέλεχος να ξέρει τι πρέπει να κάνει σε κάθε περίπτωση, ενώ η προσωπικότητά του, το βοηθά να το υλοποιήσει. Όλα τα παραπάνω στοιχεία συνδυαστικά, προσδίδουν στο στέλεχος την «Διοικητική Προσωπικότητα», δηλαδή το χαρακτηριστικό τρόπο που ασκεί τα καθήκοντά του (2,3).



Εικόνα 4 : Συντελεστές management \*

\* Δρόσου Χριστίνα, Οικονομολόγος ΠΕ09

## 1.9 Γενικά συμπεράσματα 1<sup>ου</sup> κεφαλαίου

Συμπερασματικά λοιπόν, σε αυτό το κεφάλαιο αρχικά, ορίσαμε την οργάνωση των επιχειρήσεων ως την επιστήμη, που μελετά την εργασία του ανθρώπου, ο οποίος πραγματοποιεί προσπάθεια που παράγει έργο, κάτω από συγκεκριμένους κανόνες. Στη συνέχεια, μιλήσαμε για τις οργανωτικές δομές του 20ου αιώνα, παρουσιάζοντας τέσσερις μεγάλους επιστήμονες στον κλάδο, τον Φρεντερίκ Τέιλορ, τον Ένρι Φεϊόλ, τον Μαξ Βέμπερ και τον Χένρι Γκάντ. Ο Τέιλορ ήταν ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης και διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούσαν όπως θα έπρεπε τις παραγωγικές τους δυνατότητες και αν το κάνανε θα είχαν υψηλότερα κέρδη. Για να μπορέσουν να το πετύχουν, θα έπρεπε να εφαρμόσουν επιστημονικές μεθόδους. Ο Φεϊόλ ήταν θερμός υποστηρικτής της πειθαρχίας, της εξειδίκευσης καθηκόντων και της τήρησης της οργανωτικής ιεραρχίας και έδωσε πολύ μεγάλη σημασία στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Ο Μαξ Βέμπερ ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, υποστηρίζοντας ότι η γραφειοκρατία, είναι το πλέον λογικό μέσο άσκησης του ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Τέλος ο Χένρι Γκάντ υποστήριξε και αυτός την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, καθώς και τη σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου παράγοντα. Έπειτα, ασχοληθήκαμε με τις λειτουργίες της οργάνωσης, δηλαδή τον προγραμματισμό, τον σχεδιασμό, τον έλεγχο, την οργάνωση και τη διεύθυνση. Όπως προαναφέρθηκε, η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης αρχίζει με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και τελειώνει με τον έλεγχο. Βασική λειτουργία της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι και η λήψη αποφάσεων, η οποία εμπλέκεται σε όλες τις άλλες λειτουργίες και γι' αυτό δεν αναφέρεται ως ξεχωριστή. Εν συνεχεία, διαπιστώσαμε ότι για να είναι αποτελεσματική η οργάνωση των επιχειρήσεων πρέπει να βασισθεί στον καταμερισμό της εργασίας, στον καταμερισμό της εξουσίας, στην κατανομή υπευθυνοτήτων και εξουσίας στα ιεραρχικά επίπεδα καθώς και στην ενότητα διοίκησης. Κατόπιν, συνεχίσαμε με την οργανωτική δομή των επιχειρήσεων, λέγοντας ότι είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση επιμελείται τους ανθρώπους που έχει στο δυναμικό της,



καθώς και τις εργασίες που πρέπει να γίνουν ώστε να πετύχει τους στόχους και τους σκοπούς της. Αυτό το επιτυγχάνει με τη δημιουργία οργανογράμματος. Υπάρχουν πολλές μορφές οργάνωσης, οι κυριότερες είναι το Λειτουργικό σχήμα- μορφή U, το Σχήμα Ομίλου- μορφή H, το Σχήμα Τομέων- Μορφή M και ο Σχεδιασμός τύπου μήτρας. Από την άλλη μεριά, παρουσιάσαμε και τις διάφορες μορφές διοίκησης των επιχειρήσεων που είναι η Τυπική και η Άτυπη μορφή, η Αυταρχική, η Δημοκρατική, η Αυτοδιοίκηση και η Συμμετοχική. Τέλος, παρουσιάσαμε τους συντελεστές management, λέγοντας ότι οι λειτουργίες του management ασκούνται από τους ανθρώπους και άρα η αποτελεσματική άσκηση αυτών στις επιχειρήσεις απαιτεί γνώσεις, διοικητικές ικανότητες και φιλοσοφία ή κουλτούρα των στελεχών.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

## 2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό, θα μιλήσουμε για την στρατηγική των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, θα μάθουμε τι είναι στρατηγική, γιατί μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική, τι κριτήρια πρέπει να έχουν οι επιχειρήσεις για να ακολουθήσουν μια στρατηγική, ποιες είναι οι φάσεις της και θα καταλήξουμε με την ιεράρχηση της στρατηγικής. Γενικά, η διαμόρφωση της στρατηγικής, είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων, έχοντας πάντα κατά νου, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης, αξιοποιώντας σωστά τις ευκαιρίες και αντιμετωπίζοντας τις απειλές. Με λίγα λόγια, περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής, των σκοπών και των πολιτικών της επιχείρησης και η υλοποίηση της, είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση εφαρμόζει τις στρατηγικές και τις πολιτικές, μέσα από μια σειρά διαδικασιών. (8)

## 2.2 Στρατηγική στις επιχειρήσεις

### Εισαγωγή

Η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων είναι έννοια σύνθετη και πολυδιάστατη, έχοντας περιγραφεί από πολυάριθμους ορισμούς. Από κάποιους, η στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης, άλλοι προσθέτουν την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης στον ορισμό της, ενώ άλλοι δίνουν βάση στον καθορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Ουσιαστικά, η στρατηγική αποτελεί το σημείο αναφοράς που καθοδηγεί την επιχείρηση στην υλοποίηση των μακροχρόνιων στόχων της, έχοντας όμως και άλλες θετικές προεκτάσεις, καθώς συντονίζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τις δράσεις και τις θέσεις της επιχείρησης στο εσωτερικό της, καθώς και απέναντι στους ανταγωνιστές της. Αναλυτικά, η έννοια της στρατηγικής ορίζεται ως, ο καθορισμός μιας γενικής κατεύθυνσης για την επιχείρηση και η διαμόρφωση σφαιρικών επιχειρησιακών πολιτικών. Η στρατηγική καλύπτει όλες τις πλευρές της επιχειρησιακής πολιτικής, του

σχεδιασμού, της οργάνωσης και του ελέγχου. Κάποια από τα πλεονεκτήματα ύπαρξης στρατηγικής είναι τα εξής: <sup>(9)</sup>

- Οι στρατηγικές προσφέρουν στην επιχείρηση σαφή κριτήρια με σκοπό την αξιολόγηση απόδοσής της.
- Η διαδικασία διαμόρφωσης μιας στρατηγικής, θέτει την εταιρεία στη διαδικασία ανάλυσης της θέσης της, εντοπίζοντας και διορθώνοντας τις αδυναμίες της.
- Επίσης, σύμφωνα με τους ανταγωνιστές και αλλαγές στην συμπεριφορά τους, μπορεί να προκαθορίσει τις αντιδράσεις της.
- Η ύπαρξη μιας στρατηγικής είναι βασικό σημείο προσοχής της επιχείρησης.
- Μπορούν να εντοπιστούν εξωτερικές απειλές και οι ευκαιρίες.
- Αξιολογούνται πλήρως οι μακροπρόθεσμες επενδύσεις.
- Η πρόβλεψη πιθανών μελλοντικών καταστάσεων μπορεί να κάνει την επιχείρηση να ανακαλύψει μεθόδους με τις οποίες θα επηρεάσει το μέλλον.

Η εφαρμογή της στρατηγικής είναι ένας συνδυασμός αλληλένδετων δραστηριοτήτων. Ένα κακό σχέδιο με καλή εφαρμογή, έχει καλύτερα αποτελέσματα από ένα καλό σχέδιο με μηδαμινή εφαρμογή. Η εφαρμογή στρατηγικής είναι μια διαδικασία, στην οποία συμμετέχουν όλα τα μέλη της επιχείρησης, προβάλλοντας την ομαδικότητα ως πρωταρχικό στοιχείο. Ο διευθυντής πρέπει να έχει καλή επικοινωνία, ικανότητες και οικονομικές γνώσεις, για να μπορεί να συντονίζει και να επικοινωνεί μεταξύ των μελών της ομάδας, των προμηθευτών, των υπεργολάβων και των πελατών. Μη ξεχνάμε ότι, θα πρέπει να ακολουθήσει τους στρατηγικούς στόχους και να τηρεί τις προθεσμίες έχοντας πάντα κατά νου, το ενδιαφέρον, τις δεξιότητες και τις ικανότητες όλης της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να αναγνωρίζουν βαθιά τις ευθύνες τους, διότι η δέσμευσή τους έχει μεγάλη σημασία. Η εφαρμογή στρατηγικής, μπορεί να επιφέρει και καινοτομίες, αποδεικνύοντας ότι, η επιχείρηση μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος. <sup>(10)</sup>

## 2.3 Εσωτερικό και Εξωτερικό Περιβάλλον

Πριν αναλύσουμε περαιτέρω την στρατηγική, θα κάνουμε μια αναφορά στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, το οποίο είναι καθοριστικό για την επιλογή στρατηγικής. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα, που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή πορεία της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση έχει υποχρεώσεις απέναντι στους πελάτες, οι προμηθευτές απέναντι στην επιχείρηση και μιλώντας για τους ανταγωνιστές, θέλουν να διευρύνουν τα κέρδη τους. Η τεχνολογία και οι προμηθευτές αποτελούν σημαντικούς εξωτερικούς παράγοντες, με σημαντική επίπτωση στις δραστηριότητες της επιχείρησης και ακολούθως στη στρατηγική της, επηρεάζοντας τα κέρδη. Όσον αφορά τον ανταγωνισμό, συχνά θεωρείται ως απειλή, όμως μπορεί να συμβάλει και στην ανάπτυξη της επιχείρησης <sup>(11)</sup>. Από την άλλη μεριά, και το εσωτερικό περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο για την ανάπτυξη στρατηγικής, μέσω διαφόρων μεθόδων ανάλυσης. Συγκεκριμένα, η πρώτη μέθοδος ανάλυσης είναι η συγκριτική αξιολόγηση, που βοηθά να μάθουμε από άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς για να μπορέσουμε να βελτιώσουμε τη δική μας επιχείρηση. Έπειτα, μια άλλη μέθοδος ανάλυσης είναι η ανάλυση SWOT, η οποία ασχολείται με τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της επιχείρησής, καθώς και με τις ευκαιρίες και τις απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, αναλύοντας τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης καθώς και τους εξωτερικούς παράγοντες. Συνεχίζοντας, ο πίνακας σταθμισμένων δεικτών απόδοσης επιτρέπει στη διοίκηση, να έχει μια ευρύτερη εικόνα της οργάνωσης, δεδομένου ότι περιλαμβάνει οικονομικές και μη οικονομικές μετρήσεις σε μία ενιαία έκθεση. Τέλος, η ανάλυση νεκρού σημείου είναι μια μαθηματική μέθοδος για τον προσδιορισμό της ποσότητας της παραγωγής και της πώλησης που είναι αναγκαία για την κερδοφορία. <sup>(12)</sup>

## 2.4 Φάσεις στρατηγικής

Κατά τη δημιουργία και την υλοποίηση μιας στρατηγικής, παρατηρούμε πέντε φάσεις : (9)

- Ορισμός της αποστολής και των στόχων της εταιρείας
- Ανάλυση εσωτερικών και εξωτερικών καταστάσεων
- Καθορισμός εναλλακτικών λύσεων
- Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων και επιλογή στρατηγικής
- Ανάπτυξη σχεδίων και πολιτικών που αποσκοπούν στην επίτευξη στρατηγικών στόχων

(8) Ντινόπαπα Ελένη Β. Στρατηγική μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Πειραιάς. Πανεπιστήμιο Πειραιώς- Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα- Διπλωματική Εργασία. 2010. (Πρόσβαση 11/2017).

(9) Στρατηγική και Σχεδιασμός Εταιρείας (Κ3ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΚΑΙΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣΕΤΑΙΡΕΙΑΣΚ32003b.ppt). Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. <http://www.mie.uth.gr/>. (Πρόσβαση 11/2017)

(10) Εφαρμογή Στρατηγικής. Οικονομικός τομέας. 2009. Strategy Train. <http://st.merig.eu/index.php?id=180&L=4>. (Πρόσβαση 11/2017)

(11) Ζαρκαλή Γεωργίου Ελένη. Στρατηγική της Σύγχρονης Επιχείρησης. Πειραιάς. Πανεπιστήμιο Πειραιώς-Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα- Διπλωματική Εργασία.2006. (Πρόσβαση 11/2017)

(12) Εσωτερικό Περιβάλλον. Οικονομικός Τομέας. 2009. Strategy Train. <http://st.merig.eu/index.php?id=121&L=4>. (Πρόσβαση 11/2017)

## 2.5 Ιεράρχηση της στρατηγικής

Η επιλογή και η εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών εξαρτάται, από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όπως ειπώθηκε, καθώς και από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Οι στρατηγικές εφαρμόζονται στα ακόλουθα επίπεδα <sup>(8)</sup>:

- το επιχειρησιακό επίπεδο
- το επιχειρηματικό επίπεδο
- το λειτουργικό επίπεδο

### Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού, δηλαδή σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί και πώς αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να δομηθούν και να διαχειριστούν. Ο ρόλος της επιχειρησιακής στρατηγικής θα πρέπει να είναι υποστηρικτικός, με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης των επιχειρηματικών μονάδων. Η επιχειρησιακή στρατηγική αντιμετωπίζει τρία αλληλένδετα. Πρώτον, τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης, δηλαδή το γενικό προσανατολισμό της επιχείρησης. Αυτή η στρατηγική χωρίζεται στη στρατηγική ανάπτυξης, στη στρατηγική σταθερότητας και στρατηγική περισυλλογής. Δεύτερον, τη στρατηγική χαρτοφυλακίου της επιχείρησης, δηλαδή, τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους η επιχείρηση δραστηριοποιείται. Τρίτον, τη γονική στρατηγική της επιχείρησης, δηλαδή, τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων. <sup>(8)</sup>

### Στρατηγική Ανάπτυξης

Οι πιο γνωστές επιχειρησιακές στρατηγικές, έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνονθύλευμα. Στρατηγικές ανάπτυξης αποτελούν οι <sup>(13)</sup>:

- Κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση
- Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων
- Συγκέντρωση αγοράς
- Ανάπτυξη αγοράς
- Ανάπτυξη προϊόντων

Η κάθετη ολοκλήρωση είναι όταν η επιχείρηση διευρύνεται προς τους διανομείς των προϊόντων της, ή στους προμηθευτές της και μπορεί να γίνει είτε με δική της πρωτοβουλία είτε με άλλους τρόπους. Όσον αφορά την οριζόντια ολοκλήρωση, η επέκταση του οργανισμού είναι οριζόντια, παραμένοντας στον ίδιο ή σε αντίστοιχους κλάδους. <sup>(14)</sup> Η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων αναφέρεται στην εσωτερική ανάπτυξη της επιχείρησης, επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες τοπικά ή παγκοσμίως, ή και στην εξωτερική ανάπτυξη μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών. <sup>(14)</sup> Μιλώντας για τη συγκέντρωση της αγοράς, εννοούμε όταν η επιχείρηση επικεντρώνεται σε κάποια αγορά ή σε κάποιο προϊόν για να αυξηθεί, προσελκύοντας τους πελάτες των ανταγωνιστών, καθώς και νέους. <sup>(15)</sup> Συνεχίζοντας, όταν η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης με βάση την ανάπτυξη της αγοράς σημαίνει ότι προωθεί τα προϊόντα της σε νέες αγορές, είτε με νέα κανάλια διανομής, είτε προσελκύοντας αγοραστές από άλλα τμήματα της αγοράς. <sup>(15)</sup> Τέλος με τη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων εννοούμε, όταν η επιχείρηση στρέφει όλη της την προσοχή στα προϊόντα που προσφέρει, βελτιώνοντας τα με νέα χαρακτηριστικά και αναπτύσσοντας νέα. <sup>(15,16)</sup>

### **Συμπεράσματα Στρατηγικής Ανάπτυξης**

Η τελική επιλογή της μεθόδου στρατηγικής ανάπτυξης θα πρέπει να κριθεί από τις ανάγκες της επιχείρησης, τους στόχους που έχει θέσει και θέλει να πραγματοποιήσει μελλοντικά, μετά από προσεκτική αξιολόγηση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της, αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένων και των ανταγωνιστών της. <sup>(15)</sup>



## Στρατηγική Σταθερότητας

Η επιχείρηση ακολουθεί την ίδια φιλοσοφία σταθερότητας, διατηρώντας την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Οι βασικές της αποφάσεις εστιάζουν στη βελτίωση της επίδοσής της. Στρατηγικές σταθερότητας αποτελούν αρχικά η (8,13) στρατηγική καμίας αλλαγής, δηλαδή συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής και αύξηση στα αναμενόμενα αποτελέσματα. Έπειτα η στρατηγική συγκομιδής κερδών, δηλαδή η θυσία της μελλοντικής ανάπτυξης, με σκοπό την άμεση αύξηση κερδών. Επίσης, η στρατηγική προσεκτικών βημάτων, δηλαδή η παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος για να μπορέσει η επιχείρηση να εκτιμήσει πως θα συνεχίσει. Τέλος, το στρατηγικό διάλλειμα, δηλαδή μια ήσυχη περίοδος για την επιχείρηση, με σκοπό να μεγιστοποιηθεί ο εσωτερικός έλεγχος. (12, 14,16)

## Στρατηγική περισυλλογής

Μία επιχείρηση χρησιμοποιεί στρατηγική περισυλλογής, όταν η ανταγωνιστική της θέση είναι αδύνατη και επομένως η επίδοση της όχι και τόσο καλή, έχοντας πολύ χαμηλά ποσοστά πωλήσεων, καθώς και αύξηση ζημιών. Στρατηγικές περισυλλογής είναι οι: (8,13)

1. Η στρατηγική διάσωσης η αναστροφής
2. Η στρατηγική ανόρθωσης
3. Η στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης
4. Η στρατηγική αποεπένδυσης
5. Η στρατηγική ρευστοποίησης
6. Και η στρατηγική χρεοκοπίας

Με λίγα λόγια:

Η στρατηγική διάσωσης είναι όταν οι επιχειρήσεις, κάποια στιγμή στη διάρκεια της ζωής τους, θα αντιμετωπίσουν προβλήματα και θα προσπαθήσουν να αναστρέψουν κάποια αρνητικά αποτελέσματα. Άλλες φορές οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθήσουν αυτή τη στρατηγική,

όχι γιατί πραγματικά αντιμετωπίζουν πρόβλημα, αλλά προληπτικά ή γιατί αποφάσισαν να αλλάξουν τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές τους. Η στρατηγική ανόρθωσης αποτελεί μια στρατηγική διάσωσης και είναι όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίσουν προβλήματα κατά τη διάρκεια της ζωής τους και προσπαθήσουν να τα ξεπεράσουν. Μια επιχείρηση έχει την ανάγκη εφαρμογής στρατηγικών ανόρθωσης, όταν οι επιδόσεις της δεν είναι καλές, δηλαδή όταν τα κέρδη που πραγματοποιεί, δεν καλύπτουν το κόστος κεφαλαίου της. Υπάρχουν τέσσερα χαρακτηριστικά στοιχεία που διακρίνουν τη στρατηγική ανόρθωσης από τις άλλες επιχειρησιακές στρατηγικές και αυτά είναι οι περιορισμένοι πόροι, το πεσμένο ηθικό των εργαζομένων, οι επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερομένων, δηλαδή όταν μέτοχοι, πελάτες, προμηθευτές, είναι επιφυλακτικοί στην στήριξη της επιχείρησης και ο περιορισμένος χρόνος. Οι στρατηγικές ανόρθωσης συνήθως ακολουθούν τρία στάδια: τη συρρίκνωση, τη σταθεροποίηση και την αναδόμηση.

- ❖ Στο στάδιο της συρρίκνωσης άμεσος σκοπός της επιχείρησης είναι η διάσωσή της, για αυτό και οι χρηματικές ροές κρατούνται. Η λύση είναι η περικοπή εξόδων, όπως περιουσιακά στοιχεία χωρίς αξία, επένδυση κεφαλαίων σε πιο παραγωγικούς τομείς ακόμα και απολύσεις.
- ❖ Στο στάδιο της σταθεροποίησης, στόχος είναι η επιχείρηση να σταθεροποιήσει τις λειτουργίες της. Η σταθεροποίηση μπορεί να γίνει βελτιώνοντας περιθώρια κέρδους, εστιάζοντας σε αποδοτικές αγορές και στρέφοντας τον προσανατολισμό σε νέες δραστηριότητες.
- ❖ Τέλος στο στάδιο της αναδόμησης, η επιχείρηση μπορεί να κάνει βήματα επέκτασης και ανάπτυξης. Τα περισσότερα έχουν ξεπεραστεί, και το έδαφος είναι πρόσφορο για επιχειρηματικές δραστηριότητες. <sup>(14)</sup>

Η στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης είναι, όταν μια επιχείρηση επιλέγει να μειώσει τις δραστηριότητές της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης, δηλαδή να βρει μια εγγυήτρια για τη συνέχεια της ύπαρξής της μέσω συμβολαίου συνεργασίας. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση τερματίζει ή ελαχιστοποιεί κάποιες λειτουργίες της. Η ασθενής επιχείρηση κερδίζει την εγγύηση, ότι η εγγυήτρια επιχείρηση θα απορροφά τα προϊόντα της.

Από την άλλη, η στρατηγική αποεπένδυσης, περιλαμβάνει την πώληση ενός κομματιού μιας επιχείρησης. Η συγκεκριμένη στρατηγική επιλέγεται, γιατί ένα κομμάτι μιας επιχείρησης δεν ταιριάζει με το μακροχρόνιο όραμα που έχουν αναπτύξει για την επιχείρηση τα ανώτατα στελέχη της και πολλές φορές αποεπενδύονται κερδοφόρα κομμάτια. Η στρατηγική ρευστοποίησης είναι η τελευταία επιλογή στρατηγικής, διότι με αυτήν τερματίζεται η ύπαρξη της επιχείρησης. Όλες οι παραπάνω προσπάθειες απέτυχαν, και το μόνο που έμεινε είναι να διαχωριστεί η επιχείρηση και τα διάφορα τμήματά της, τα οποία έχουν ακόμα κάποια αξία, στην αγορά και να πουληθούν στην τρέχουσα τιμή τους .<sup>(14)</sup> Τέλος, η στρατηγική χρεοκοπίας αφορά την προσφυγή της διοίκησης στα δικαστήρια, έχοντας ως σκοπό να γίνει κάποιος διακανονισμός και έπειτα από τις αποφάσεις του δικαστηρίου, η επιχείρηση να γίνει ισχυρότερη και ικανή πια να ανταγωνιστεί.<sup>(13,17)</sup>

### **Επιχειρηματική Στρατηγική**

Η επιχειρηματική στρατηγική, είναι η στρατηγική που ακολουθεί κάθε μία από τις επιχειρήσεις, για να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στον συγκεκριμένο κλάδο που δραστηριοποιείται και κατά τον M.Porter, λέγεται και ανταγωνιστική στρατηγική, καθώς δίνει το δικαίωμα στην επιχείρηση, να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μπορεί λοιπόν να χωριστεί σε στρατηγική ηγεσίας κόστους, σε στρατηγική διαφοροποίησης και σε στρατηγική εστίασης. Πιο αναλυτικά, με την στρατηγική ηγεσίας κόστους, στόχος της επιχείρησης είναι να έχει το χαμηλότερο κόστος παραγωγής. Η στρατηγική αυτή, συνίσταται στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους, όχι μόνο στην παραγωγή, αλλά και σε όλες τις δραστηριότητες της. Στη συνέχεια, η στρατηγική διαφοροποίησης έχει στόχο να προσφέρει προϊόντα στην αγορά, που δίνουν στον αγοραστή μεγαλύτερη αξία από αυτή των ανταγωνιστών. Η διαφοροποίηση αναφέρεται στην ποιότητα των προϊόντων, σε κάποια ιδιαιτερότητά τους, ή στην καινοτομία που αντιπροσωπεύουν. Η στρατηγική διαφοροποίησης εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο σε προϊόντα πολυτελείας, που απευθύνονται σε μικρή αγορά. Τέλος η στρατηγική εστίασης, μπορεί να λάβει δύο μορφές: είτε εστίαση με ηγεσία κόστους είτε εστίαση με διαφοροποίηση,

στοχεύοντας δηλαδή σε ένα πλεονέκτημα κόστους ή σε ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης, σε περιορισμένο τμήμα της αγοράς. (14)

## Λειτουργική Στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών επιχειρηματικών μονάδων, δηλαδή στη στρατηγική μάρκετινγκ, στη στρατηγική παραγωγής κλπ. Ο κύριος σκοπός της λειτουργικής στρατηγικής είναι να αυξήσει την παραγωγικότητα των πόρων. Αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την Επιχειρησιακή και την Επιχειρηματική στρατηγική. (17)

## 2.6 Γενικά συμπεράσματα 2<sup>ου</sup> κεφαλαίου

Εν κατακλείδι, η στρατηγική κάνει ό,τι είναι δυνατό, για να φθάσουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες στον καταναλωτή. Με λίγα λόγια, η στρατηγική οδηγεί και συντονίζει την πορεία των αγαθών και υπηρεσιών στον καταναλωτή και είναι υπεύθυνη για τη λήψη αποφάσεων, που επηρεάζουν τη μελλοντική πορεία του οργανισμού. Η επιλογή της στρατηγικής, θα πρέπει να κριθεί από τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης, τους στόχους που έχει θέσει και θέλει να πραγματοποιήσει, μετά από προσεκτική αξιολόγηση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της, αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος, περιλαμβανομένων και των ανταγωνιστών της (14). Με λίγα λόγια, σε αυτό το κεφάλαιο, αρχικά ορίσαμε τη στρατηγική ως το σημείο αναφοράς που καθοδηγεί την επιχείρηση στην υλοποίηση των μακροχρόνιων στόχων της, έχοντας όμως και άλλες θετικές προεκτάσεις, συντονίζοντας τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τις δράσεις και τις θέσεις της επιχείρησης στο εσωτερικό της, καθώς και απέναντι στους ανταγωνιστές της. Η εφαρμογή στρατηγικής είναι μια διαδικασία, στην οποία συμμετέχουν όλα τα μέλη της επιχείρησης, προβάλλοντας την ομαδικότητα ως πρωταρχικό στοιχείο. Πολύ σημαντικό είναι το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον, που είναι

καθοριστικά για την επιλογή στρατηγικής, διότι το εξωτερικό περιβάλλον καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή πορεία της επιχείρησης έχοντας υποχρεώσεις και το εσωτερικό περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο για την ανάπτυξη στρατηγικής, μέσω διαφόρων μεθόδων ανάλυσης όπως SWOT, PEST κλπ. Εν συνεχεία, είδαμε ότι κατά τη δημιουργία και την υλοποίηση μιας στρατηγικής, παρατηρούμε πέντε φάσεις και αυτές είναι ο ορισμός της αποστολής και των στόχων της εταιρείας, η ανάλυση εσωτερικών και εξωτερικών καταστάσεων, ο καθορισμός εναλλακτικών λύσεων, η αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων και η επιλογή στρατηγικής και η ανάπτυξη σχεδίων και πολιτικών που αποσκοπούν στην επίτευξη στρατηγικών στόχων. Τέλος, αναλύσαμε τα επίπεδα που εφαρμόζεται η στρατηγική και αυτά είναι:

Πρώτον, το επιχειρησιακό επίπεδο που περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού, δηλαδή σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί και πώς αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να δομηθούν και να διαχειριστούν. Δεύτερον, το επιχειρηματικό επίπεδο, δηλαδή τη στρατηγική που ακολουθεί κάθε μία από τις επιχειρήσεις, για να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στον συγκεκριμένο κλάδο που δραστηριοποιείται. Τρίτον και τελευταίων, το λειτουργικό επίπεδο, που αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών επιχειρηματικών μονάδων, δηλαδή στη στρατηγική μάρκετινγκ, στη στρατηγική παραγωγής κλπ., έχοντας ως σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας των πόρων.

(13) DJ Hunger. TL Wheelen. Prentice Hall Concepts in strategic management and business policy. New Jersey.2008. (Πρόσβαση 11/2017)

(14) Νικολόπουλος Γεώργιος. Στρατηγική του πολέμου και στρατηγική των επιχειρήσεων. Αργίριο. Πανεπιστήμιο Πατρών-Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα-Διπλωματική εργασία.2016.(Πρόσβαση 11/2017)

(15) Λαγουδάκη Βερόνικα. Ανάλυση του κλάδου των Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter. Αθήνα. Πανεπιστήμιο Πειραιώς-Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα- Διπλωματική Εργασία.2011. (Πρόσβαση 11/2017)

(16) Επιχειρηματική Πολιτική και Στρατηγική. Επιχειρηματικές Στρατηγικές. Πανεπιστήμιο Αθηνών. Τμήμα Οικονομικών Επιστημών.2010-2011. <http://www.uoa.gr/>. (Πρόσβαση 11/2017)

(17) Παπαγιάννη Μαρία. Διαμόρφωση και υλοποίηση Στρατηγικού Σχεδιασμού σε ελληνική ξενοδοχειακή επιχείρηση και ανάλυση των κυριότερων στοιχείων που σχετίζονται με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Πειραιάς. Πανεπιστήμιο Πειραιώς-Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα- Διπλωματική Εργασία.2003. (Πρόσβαση 11/2017)

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### 3.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μιλήσουμε για τον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών. Πιο αναλυτικά, θα τοποθετηθούμε στην Ελλάδα, κάνοντας πρώτα μια ιστορική αναδρομή, η οποία θα καταλήξει στο σήμερα και στο ποιες Τηλεπικοινωνιακές εταιρείες είναι στο προσκήνιο αυτή τη στιγμή, ποιο είναι το οργανόγραμμά τους και η εταιρική τους υπευθυνότητα και τι μερίδιο αγοράς κατέκτησε η κάθε μια από αυτές το προηγούμενο έτος. Σημαντικό κομμάτι των Τηλεπικοινωνιών σήμερα που έχει σχέση και με το μερίδιο αγοράς που κατακτά η κάθε εταιρεία, είναι και οι προσδιοριστικοί παράγοντες αλλαγής, δηλαδή ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά, τους καταναλωτές-πελάτες και προς τα που εν τέλη, θα πρέπει να κινηθούν οι εταιρείες, ώστε να κατακτήσουν τελικά τους καταναλωτές. Ανακαλύπτοντας τους παράγοντες αλλαγής, θα πρέπει όλες οι εταιρείες να αναδιοργανώσουν τη στρατηγική που ακολουθούν στο Marketing και για αυτό, θα αναλυθεί το τι είναι η ανάλυση SWOT και PEST και πως εφαρμόζεται στους Ελληνικούς Τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς.

### 3.2 Ιστορική αναδρομή τηλεπικοινωνιών Ελλάδος

Ξεκινώντας με μια ιστορική αναδρομή, μπορεί κάποιος να δει ότι η ιστορία των τηλεπικοινωνιών της Ελλάδας, χρονολογείται περίπου τον δέκατο ένατο αιώνα, όταν εγκαταστάθηκε το πρώτο σύστημα μουσικής τηλεγραφίας. Την ίδια χρονική περίοδο εγκαταστάθηκε το πρώτο υποβρύχιο καλώδιο μέσα στο νερό, συνδέοντας τη Σύρο με την Αθήνα. Τη χρονική περίοδο του 1941, συνδέθηκαν πολλές γειτονικές χώρες μεταξύ τους. Μιλώντας για την Ελλάδα στα τέλη του 1950 εξελίχθηκε αστραπιαία, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών, όπου δημιουργήθηκε ο ΟΤΕ το 1949. Ο ΟΤΕ ήταν η μοναδική εταιρία που προσέφερε τηλεπικοινωνιακές υπηρεσιών στη χώρα και οι μετοχές του ανήκαν στο κράτος και έγινε δημόσιος και μοναδικός φορέας τηλεπικοινωνιών, κάνοντας εγκατάσταση του σύγχρονου τότε εξοπλισμού. Τη δεκαετία από το 1960 έως το 1970 άρχισε και ολοκληρώθηκε η αυτοματοποίηση του ζευκτικού δικτύου, ενώ ο ΟΤΕ δημιούργησε ένα μεγάλο δίκτυο

αναμεταδοτών σε όλη την χώρα, με σκοπό να διευκολύνει την είσοδο της τηλεόρασης. Έπειτα, τη δεκαετία από το 1970 έως το 1980, λειτούργησε το κέντρο δορυφορικών επικοινωνιών Θερμοπύλων με την ονομασία INETELSAT καθώς και το δίκτυο VHF. Το 1980 – 1990 ήταν η δεκαετία που αναπτύχθηκε η ψηφιοποίηση των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Στα πρώτα στάδια, οι υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, μπορούσαν να παρέχουν μόνο την υπηρεσία της ομιλίας. Με το πέρασμα του χρόνου όμως αναβαθμίστηκαν και παρήγαγαν και άλλες επιλογές στους χρήστες, όπως αναγνώριση κλήσεων, SMS, MMS κ.ά. Σήμερα υπάρχουν πέντε βασικές τηλεπικοινωνιακές εταιρείες στην Ελλάδα, οι οποίες δραστηριοποιούνται ενεργά στον κλάδο.

(18)

### 3.3 Τηλεπικοινωνίες στην Ελλάδα

Υπάρχουν οι εξής κατηγορίες στις οποίες χωρίζεται η αγορά των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα: Σταθερή τηλεφωνία, κινητή τηλεφωνία και υπηρεσίες διαδικτύου. Στη χώρα μας, στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας, κυριαρχούν τέσσερις εταιρείες, οι οποίες εκτός από την κινητή τηλεφωνία παρέχουν υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας αλλά και διαδικτύου: η Cosmote, η Vodafone, η Wind και η Cyta Hellas. Οι εταιρείες αυτές, προσφέρουν ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες, σεβόμενοι τις ανάγκες του καταναλωτή και ακολουθώντας πιστά τις τεχνολογικές εξελίξεις. Στην σταθερή τηλεφωνία και στις υπηρεσίες διαδικτύου, άλλη μια εταιρεία η οποία κυριαρχεί επίσης είναι η Forthnet. Παρακάτω, θα δούμε αναλυτικά όλες τις εταιρείες μαζί με τα οργανογράμματά τους. Είναι σημαντικό να δούμε πρακτικά πώς διαμορφώνεται η διοίκηση ενός πραγματικού οργανισμού. Επίσης, θα δούμε, ένα πολύ σημαντικό κομμάτι των εταιρειών, που είναι ο απολογισμός εταιρικής υπευθυνότητας, που βλέπουμε δράσεις των εταιρειών για έναν ολόκληρο χρόνο έχοντας ως στόχο το περιβάλλον, την κοινωνία και τους ανθρώπους.

(18) Ζαχαροπούλου Γεωργία. Το μάρκετινγκ στις εταιρείες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Άγιος Νικόλαος, ΤΕΙ Κρήτης - Πτυχιακή εργασία. 2017. (Πρόσβαση 11/2017).



## Cosmote

Η Cosmote αποτελεί την ενιαία εμπορική μάρκα για τα προϊόντα του Ομίλου ΟΤΕ σε σταθερή και κινητή τηλεφωνία, αλλά και internet και τηλεόραση. Η εταιρεία, είναι η μεγαλύτερη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα με 7,7 εκατομμύρια συνδρομητές, έχει έδρα την Αθήνα και είναι θυγατρική του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος. Ιστορικά, η Cosmote άρχισε να λειτουργεί εμπορικά το 1998 και σε ένα χρόνο είχε 1 εκατομμύριο συνδρομητές. Το 2006, απέκτησε ένα μεγάλο ποσοστό των μετοχών της Ανώνυμης Βιομηχανικής Εμπορικής Εταιρείας Γερμανός Α.Β.Ε.Ε. Το 2007, η πρωτοπόρος Cosmote, παρείχε πακέτα ευρυζωνικών υπηρεσιών σταθερού Internet μαζί με υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας. Το 2011, η πληθυσμιακή κάλυψη του 3G δικτύου της, ξεπέρασε το 98%. Την ίδια χρονιά, η Cosmote και πάλι πρωτοπόρος, διέθεσε εμπορικά δίκτυο τύπου 4G, τεχνολογίας LTE (Long Term Evolution), στην Αθήνα αλλά και στη Θεσσαλονίκη. Τέλος, το 2013 ξεκίνησε να παρέχει την υπηρεσία HD Voice για την πλειοψηφία των συνδρομητών της και σύστησε στην ελληνική αγορά το Spotify.

(19)

## Οργανόγραμμα Cosmote

Η σύνθεση της διοίκησης της Cosmote είναι η εξής:

- Μιχάλης Τσαμάζ: Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, Όμιλος ΟΤΕ
- Χαράλαμπος Μαζαράκης: Chief Officer Χρηματοοικονομικών Θεμάτων Ομίλου ΟΤΕ
- Γεώργιος Αθανασόπουλος : Chief Officer Λειτουργιών & Συστημάτων Πληροφορικής Ομίλου ΟΤΕ
- Αριστόδημος Δημητριάδης: Executive Director Κανονιστικής Συμμόρφωσης, Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων & Ασφάλισης Ομίλου ΟΤΕ
- Ειρήνη Νικολαΐδη: Νομική Σύμβουλος - Chief Officer Νομικών & Ρυθμιστικών Θεμάτων Ομίλου ΟΤΕ
- Έλενα Παπαδοπούλου: Chief Officer Ανθρώπινου Δυναμικού Ομίλου ΟΤΕ

- Γιάννης Κωνσταντινίδης: Chief Officer Στρατηγικής, Μετασχηματισμού & Παρόχων Ομίλου ΟΤΕ
- Ντέπη Τζιμέα: Executive Director Εταιρικής Επικοινωνίας Ομίλου ΟΤΕ
- Στέφανος Θεοχαρόπουλος: Chief Officer Τεχνολογίας και Λειτουργιών Ομίλου ΟΤΕ
- Γρηγόρης Χριστόπουλος: Chief Commercial Officer Business Segment Ομίλου ΟΤΕ
- Κώστας Νεμπής: Chief Commercial Officer Consumer Segment Ομίλου ΟΤΕ
- Κωνσταντίνος Βασιλόπουλος: Executive Director Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου ΟΤΕ (20)

### Λίγα λόγια για την εταιρική υπευθυνότητα της Cosmote

Ο Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης του ομίλου ΟΤΕ, αναφέρεται στις δραστηριότητες των εταιρειών ΟΤΕ Α.Ε. και COSMOTE Α.Ε. Ο Όμιλος ΟΤΕ, συμβάλλει με τη συμπεριφορά του στην άσκηση πραγματικά ενός υπεύθυνου ανταγωνισμού, χωρίς να παρεμποδίζει την εύρυθμη λειτουργία της αγοράς. Στρατηγικό στόχο του ΟΤΕ και της COSMOTE αποτελεί η διάκρισή τους ως ελκυστικοί εργοδότες και η προσφορά ενός εργασιακού περιβάλλοντος ασφάλειας και δημιουργικότητας για τους ανθρώπους τους. Η εταιρεία στηρίζει τις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες και τις τοπικές κοινωνίες, με στόχο την άμεση κάλυψη σημαντικών αναγκών με πιο συγκεκριμένη την υλοποίηση κοινωνικών προγραμμάτων και ταυτόχρονα την συμμετοχή σε μια σειρά κοινωνικών πρωτοβουλιών, με στόχο την συνεισφορά στις κοινωνίες που δραστηριοποιείται. Επίσης, η εταιρεία επενδύει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των μελλοντικών γενεών, ενισχύει τις ψηφιακές δυνατότητες της τρίτης ηλικίας, παρέχει βοήθεια σε παιδιά και νέους που έχουν ανάγκη και προσφέρει ειδικά προϊόντα και υπηρεσίες σε ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού. Όσον αφορά τους στόχους της περιβαλλοντικής στρατηγικής της COSMOTE, είναι η ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τις δραστηριότητές τους, η ανάπτυξη και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που επιτρέπουν την αύξηση της παραγωγικότητας και της προστασίας του περιβάλλοντος σε άλλους τομείς οικονομικής δραστηριότητας, και η ενίσχυση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης των ενδιαφερομένων μερών. (21)

## Vodafone

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 internet και με παρουσία στην Ηπειρωτική Ευρώπη, το Ηνωμένο Βασίλειο, τις ΗΠΑ και την Άπω Ανατολή, με θυγατρικές εταιρείες, ελεγχόμενες εταιρείες και επενδύσεις. Εδώ και 23 χρόνια δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, κατευθύνει την αγορά μπροστά, έχοντας ως στόχο την καινοτομία, όντας μία από τις μεγαλύτερες σε χρηματιστηριακή αξία επιχειρήσεις. (22), (23)

## Οργανόγραμμα Vodafone

Η οργανωτική δομή της Vodafone είναι η εξής:

- Vodafone-ΠΑΝΑΦΟΝ Α.Ε.Ε.Τ : Χάρης Μπρουμίδης C.E.O
- Strategy: Πάρις Αλέξανδρος Δεληγιαννάκης, Head of Strategy
- Enterprise Business Unit: Αικατερίνη Σταθάκη
- Director Consumer Commercial: Άρης Γεωργόπουλος Director
- Commercial Operations: Παναγιώτης Γεωργιόπουλος, Director
- Finance: Νίκος Παρασκευόπουλος Director
- Human Resources: Φραγκίσκη Μελίσσα Director
- Technology: Λάμπρος Ίσκος Head of Technology
- Legal & External Affairs: Μαρία Σκάγκου Head of Legal & External Affairs (23)

### Λίγα λόγια για την εταιρική υπευθυνότητα της Vodafone

Μέσα από τον ετήσιο απολογισμό της Vodafone, είδαμε και εδώ, τις δράσεις και τους στόχους της για το 2014-2015. Έτσι λοιπόν, η Vodafone συμβάλλει στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας συνεχίζοντας την επένδυση σε ψηφιακές υποδομές που στηρίζουν την επιχειρηματικότητα και την απασχόληση, με σημαντική προστιθέμενη αξία για την οικονομία.

Την τελευταία επταετία, έχει πραγματοποιήσει επενδύσεις που αγγίζουν το ενάμιση δισεκατομμύριο ευρώ με στόχο να παρέχει αξιόπιστα προϊόντα και ολοκληρωμένες υπηρεσίες επικοινωνίας. Όσον αφορά τις δράσεις της για το περιβάλλον, προσπαθεί να μειώσει τις βλαβερές εκπομπές στη χώρα. Επίσης, πάντα σκεπτόμενη τους εργαζόμενους της, φροντίζει να τους εκπαιδεύει διαρκώς, λόγω εξέλιξης της τεχνολογίας. Τέλος μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης έχει εφαρμόσει το πρόγραμμα speak up, το οποίο έχει σκοπό να καταγράφει τις ανάρμοστες συμπεριφορές μεταξύ εργαζομένων αλλά και μεταξύ προμηθευτών. (23)

## **WIND Hellas**

Η WIND Ελλάς Τηλεπικοινωνίες ΑΕΒΕ ιδρύθηκε το 1992 και παρέχει υπηρεσίες κινητής και σταθερής τηλεφωνίας καθώς και υπηρεσίες διαδικτύου. Το 2007, η εταιρεία πραγματοποίησε αλλαγή της εμπορικής της επωνυμίας σε WIND Ελλάς. Είναι μια από τις τέσσερις εταιρείες που έχουν άδεια GSM να προσφέρουν υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, και μια από τις τρεις εταιρείες που έχουν άδεια να προσφέρουν υπηρεσίες 3ης γενιάς. Η WIND Ελλάς εισήγαγε πρώτη την καρτοκινητή τηλεφωνία στην Ελλάδα το 1997. Στο τέλος του 2002, η WIND Ελλάς υπέγραψε εμπορική συμφωνία για την απόκτηση της άδειας σταθερής ασύρματης τηλεφωνίας που δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης στις υπηρεσίες κινητής και σταθερής τηλεφωνίας και προσφέρει στους πελάτες της ένα ολοκληρωμένο «πακέτο» τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών το οποίο θα περιλαμβάνει κινητή, σταθερή τηλεφωνία και πρόσβαση στο Internet. Η εταιρεία πραγματοποίησε την αλλαγή της επωνυμίας της από TIM Ελλάς Τηλεπικοινωνίες ΑΕΒΕ σε WIND Ελλάς Τηλεπικοινωνίες ΑΕΒΕ στις 30 Μαΐου του 2007. (24)

## **Οργανόγραμμα WIND Hellas**

Η διοίκηση της WIND διαρθρώνεται ως εξής:

- Ζαρκαλή Νάσος: Πρόεδρος Διευθύνων Σύμβουλος
- Κωσταράς Νικόλαος: Γενικός Διευθυντής Πληροφορικής
- Πανόπουλος Νίκος: Γενικός Διευθυντής Δικτύου και Εφοδιαστικής Αλυσίδας

- Ράλλης Γεώργιος: Γενικός Οικονομικός Διευθυντής
- Hermann Rield: Γενικός Διευθυντής Στρατηγικής και Ψηφιακού Μετασχηματισμού
- Τζωρτζακάκης Αντώνης: Γενικός Διευθυντής Σταθερής Τηλεφωνίας και Εταιρικών πελατών
- Τσίτουρα Ιωάννα: Γενική Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού
- Νούλης Χρήστος: Ανώτερος Διευθυντής Retail Sales
- Τσαπρούνης Γιώργος: Ανώτερος Διευθυντής Εταιρικών Σχέσεων
- Τόμπρας Θεοδόσης: Διευθυντής Νομικού Τμήματος
- Μιχάλης Αναγνωστάκης: Ανώτερος Διευθυντής Καταναλωτικού Μάρκετινγκ (24)

### Λίγα λόγια για την εταιρική υπευθυνότητα της WIND

Στον απολογισμό εταιρικής υπευθυνότητας της WIND για το έτος 2016, είδαμε ότι η εταιρεία εστίασε σε πέντε βασικούς τομείς και αυτοί είναι η εταιρική διακυβέρνηση, η κοινωνία, η άνθρωποι, η αγορά και το περιβάλλον. Πιο αναλυτικά, οι στόχοι που είχαν τεθεί και επετεύχθησαν το 2016 για την εταιρική διακυβέρνηση ήταν, η συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη του συστήματος διαχείρισης επιχειρησιακής συνέχειας στο πλαίσιο του διαρκώς εξελισσόμενου περιβάλλοντος των τηλεπικοινωνιών, όπως επίσης και η υιοθέτηση του προτύπου ISO 19600 «Συστήματα κανονιστικής συμμόρφωσης». Όσον αφορά τους στόχους για την κοινωνία, η εταιρεία προσπάθησε μέσα από δράσεις να βοηθήσει τα αδέσποτα, καθώς και τους αθλητές δρόμου και ορεινού τρεξίματος. Μιλώντας για ανθρώπους, η WIND έκανε πράξη κάποιες σημαντικές εκπαιδεύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό της, και μιλώντας για περιβάλλον ανακύκλωσε το 100% όλων των επικίνδυνων αποβλήτων της. Τέλος, ως προς το κομμάτι της αγοράς, η WIND ενδυνάμωσε τις υπηρεσίες της στη Σταθερή-Κινητή Τηλεφωνία και Internet και επέκτεινε τις περιοχές παροχής της. (24)

(19) Βικιπαίδεια - η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια. 2017. Cosmote. 09/12. <https://el.wikipedia.org/wiki/Cosmote> (Πρόσβαση 12/17)

(20) ΟΤΕ ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ. Εταιρική Διακυβέρνηση. Εκτελεστική Διοίκηση.2018. <https://www.cosmote.gr/fixed/corporate/ir/corporate-governance/management-team-new>. (Πρόσβαση 01/18)

(21) Cosmote. Πρόγραμμα εταιρικής υπευθυνότητας. Βιώσιμη Ανάπτυξη. 2016. <https://www.cosmote.gr/fixed/corporate/cr/relation>. (Πρόσβαση 01/18)

## Forthnet

Η Forthnet είναι εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, που δραστηριοποιείται κατά κύριο λόγο στην παροχή ευρυζωνικών υπηρεσιών διαδικτύου, τηλεφωνίας και δορυφορικών υπηρεσιών, διαθέτοντας ιδιόκτητο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, το οποίο συμπεριλαμβάνει δίκτυο οπτικών ινών. Η Forthnet ιδρύθηκε το 1995, στο Ηράκλειο Κρήτης, από το Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας (ΙΤΕ) και τις Μινωικές Γραμμές ΑΝΕ, με την επωνυμία Ελληνική Εταιρία Τηλεπικοινωνιών και Τηλεματικών Εφαρμογών και διακριτικό τίτλο Forthnet Α.Ε. Είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών από το 2000, κατατασσόμενη σήμερα στην κατηγορία μεγάλης κεφαλαιοποίησης. Το 2008, εξαγόρασε την Netmed N.V. και Intervision (services) B.V. και εισήλθε στον κλάδο της συνδρομητικής τηλεόρασης οπότε και ξεκίνησε η συνεργασία Forthnet και Nova. Το 2010, έγινε η συγχώνευση λειτουργιών και δραστηριοτήτων της Forthnet Α.Ε. με τη Nova. (25)

## Οργανόγραμμα Forthnet

Όπως και παραπάνω και εδώ θα δούμε πως διαμορφώνεται η διοίκηση της Forthnet.

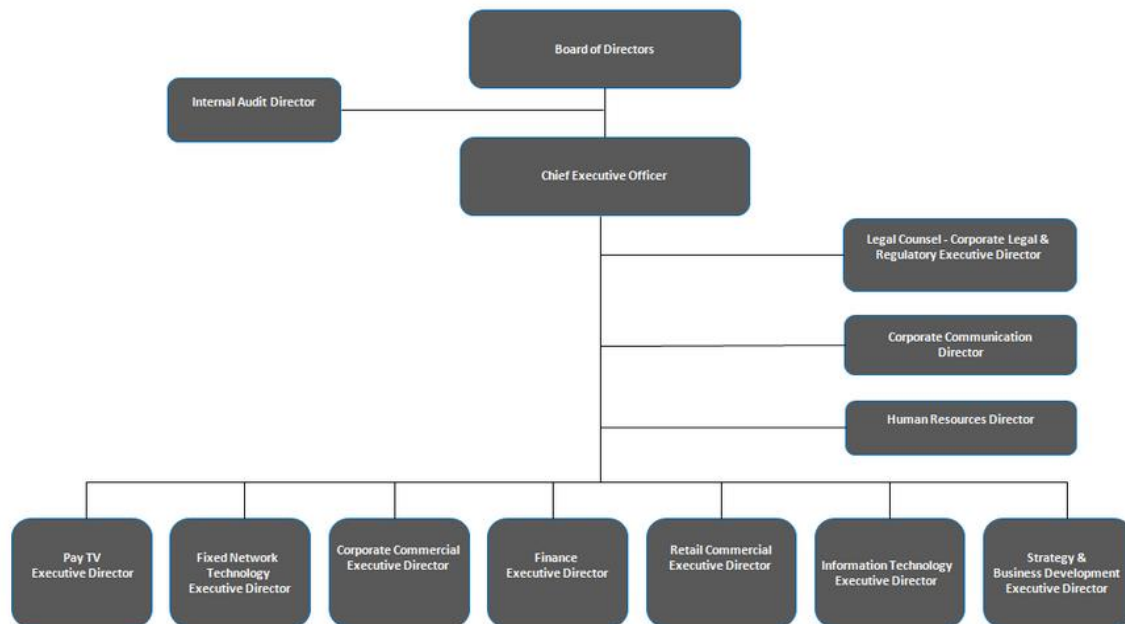
- Παπαδόπουλος Πάνος: Διευθύνων Σύμβουλος, Αντιπρόεδρος Δ.Σ, Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ
- Κασκανιώτη Κατερίνα: Ανώτερη Διευθύντρια Συνδρομητικής Τηλεόρασης
- Παπαζαφειρόπουλος: Δημήτρης Ανώτερος Διευθυντής Σταθερού Δικτύου

(22) Βικιπαίδεια - η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια. 2017. Vodafone Greece. [https://el.wikipedia.org/wiki/Vodafone\\_Greece](https://el.wikipedia.org/wiki/Vodafone_Greece) 25/12. (Πρόσβαση 12/17)

(23) Vodafone Group.Vodafone Ελλάδας- Η Vodafone με μια ματιά.. 2018. <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1032>. (Πρόσβαση 12/17)

(24) WIND. Ιστορική Αναδρομή – Η πορεία της Wind. 2017. <https://www.wind.gr/gr/wind/gia-tin-etaireia/etairiko-profil/istoriki-anadromi/> (Πρόσβαση 12/17)

Απεικονιστικά είναι ως εξής: (26)



## Cyta Hellas

Η Cyta (Cyprus Telecommunications Authority, Cy.T.A.) είναι η αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου γνωστή και ιδρύθηκε ως Ημικρατικός Οργανισμός με σκοπό την παροχή, συντήρηση και ανάπτυξη πλήρους τηλεπικοινωνιακής υπηρεσίας, τόσο στο εσωτερικό όσο και διεθνώς, ως ο κορυφαίος πάροχος ολοκληρωμένης ηλεκτρονικής επικοινωνίας στην Κύπρο. Η γεωγραφική θέση του νησιού συντέλεσε στο να αναπτύξει ένα εκτεταμένο υποβρύχιο καλωδιακό δίκτυο οπτικών ινών, το οποίο συνδέει την Κύπρο με γειτονικές χώρες, όπως είναι η Ελλάδα, το Ισραήλ, η Συρία, ο Λίβανος και η Αίγυπτος και κατ' επέκταση με τον υπόλοιπο κόσμο. Επίσης, ανέπτυξε υποδομή επίγειων δορυφορικών σταθμών, αναδεικνύοντας την Κύπρο σε τηλεπικοινωνιακό κόμβο της περιοχής. Παρέχει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, σε εφαρμογές φωνής και δεδομένων, τόσο στη σταθερή όσο και στην κινητή επικοινωνία. Η Cyta έχει στραμμένη την προσοχή της, στην παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, δηλαδή υπηρεσίες

περιεχομένων/πολυμέσων μέσα από το διαδίκτυο, που σύμφωνα με όλα τα δεδομένα θα αποτελέσουν την κυρίαρχουσα επιχειρηματική δραστηριότητα της επόμενης δεκαετίας. Η Cyta, προσφέρει από τον Οκτώβριο του 2008 υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών για ιδιώτες και επιχειρήσεις και στην Ελλάδα μέσω της θυγατρικής του, Cyta Ελλάδος.<sup>(27), (28)</sup>

## Οργανόγραμμα Cyta

Αφού λοιπόν είδαμε την ιστορική εξέλιξη της Cyta, παρακάτω ακολουθεί το οργανόγραμμά της. Η διεύθυνση της Cyta Hellas είναι η εξής:

- Αναπληρωτής Ανώτατος Εκτελεστικός Διευθυντής: Μιχάλης Ε. Αχιλλέως
- Διευθυντής Εταιρικής Στρατηγικής και Πολιτικής (κατά προσωρινή ανάθεση): Πέτρος Χατζηαντωνίου
- Διευθυντής Νομικών και Ρυθμιστικών Θεμάτων (κατά προσωρινή ανάθεση): Πέτρος Χατζηαντωνίου
- Διευθυντής Εταιρικής Επικοινωνίας: Μιχάλης Παπαδόπουλος
- Διευθυντής Επιχειρηματικής Αριστείας (κατά προσωρινή ανάθεση): Μιχάλης Παπαδόπουλος
- Ανώτερη Διευθύντρια - Χρηματοοικονομικά και Διοίκηση: Αντιγόνη Μοδέστου
- Διευθύντρια Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης (κατά προσωρινή ανάθεση): Αντιγόνη Μοδέστου
- Διευθυντής Διαχείρισης Προμηθειών και Αποθεμάτων: Νίκος Νικολάου
- Διευθύντρια Υπηρεσιών Προσωπικού: Έφη Χρήστου-Πουρή
- Διευθυντής Διαχείρισης Υποστηρικτικών Υποδομών και Υπηρεσιών (κατά προσωρινή ανάθεση): Νίκος Νικολάου
- Ανώτερος Διευθυντής - Εμπορικές Υπηρεσίες: Ιωάννης Κουλίας
- Διευθυντής Καταναλωτικής Αγοράς: Κίκης Κυριάκου
- Διευθύντρια Επιχειρηματικής Αγοράς: Μαρία Δάμαλου Χατζηγεωργίου
- Διευθυντής Εξυπηρέτησης Πελατών: Αλέξανδρος Αλεξάνδρου
- Διευθυντής Εθνικής και Διεθνούς Χονδρικής Αγοράς: Χρίστος Λιμνατίτης
- Διευθυντής Υπηρεσιών Αεροναυσιπλοΐας: Κώστας Μάντης



- Ανώτερος Διευθυντής - Τεχνολογία και Πληροφορική: Χρύσης Φοινιώτης
- Διευθυντής Λειτουργίας Δικτύων και Υπηρεσιών: Γεώργιος Μαληκίδης
- Διευθυντής Δικτύων Κορμού: Κώστας Ψυλλίδης
- Διευθυντής Δικτύων και Πλατφορμών Παροχής Υπηρεσιών (κατά προσωρινή ανάθεση): Κώστας Ψυλλίδης
- Διευθυντής Ενσύρματου Δικτύου Πρόσβασης (κατά προσωρινή ανάθεση): Γεώργιος Μαληκίδης
- Διευθυντής Πληροφορικής: Γεώργιος Αρέστης
- Διευθύντρια Εσωτερικού Ελέγχου (κατά προσωρινή ανάθεση): Έφη Χρήστου-Ππουρή
- Διευθυντής Εποπτείας και Υποστήριξης Θυγατρικών Εταιρειών (κατά προσωρινή ανάθεση): Ιωάννης Κουλίας
- Γενικός Διευθυντής CytaHellas: Νίκος Χαραλάμπους
- Γραμματέας και Διευθυντής Εκτελεστικής Γραμματείας: Πέτρος Χατζηαντωνίου <sup>(29)</sup>

(25) Βικιπαίδεια - η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια. 2017. Forthnet. <https://el.wikipedia.org/wiki/Forthnet>. 21/12. (Πρόσβαση 12/17)

(26) Forthnet. Προφίλ. Εταιρική Δομή. 2018. [http://www.forthnet.gr/Article.aspx?a\\_id=1938#sthash.uUjakMUI.dpbs](http://www.forthnet.gr/Article.aspx?a_id=1938#sthash.uUjakMUI.dpbs). (Πρόσβαση 01/18)

(27) Βικιπαίδεια - η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια. 2017. Cyta. <https://el.wikipedia.org/wiki/Cyta>. 22/12. (Πρόσβαση 12/17)

(28) Cyta. Προφίλ. 2012. <http://www.cyta.gr/el/aboutUs/profile>. (Πρόσβαση 12/17)

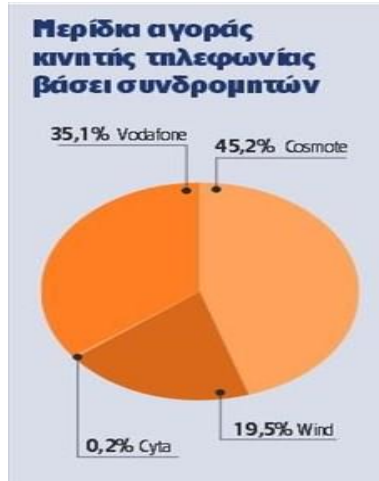
(29) Cyta. Για τη Cyta. Διοίκηση και Διεύθυνση. 2018. <https://www.cyta.com.cy/id/e234>. (Πρόσβαση 01/18)

### 3.4 Μερίδιο αγοράς

Το 2016, η κατάταξη των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών σταθερής τηλεφωνίας ήταν η εξής: Πρώτη η Cosmote (όμιλος ΟΤΕ), έπειτα η Vodafone, μετά η Forthnet, ακολουθεί η Wind Hellas και τέλος η Cyta Hellas. Πιο αναλυτικά, στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας παρατηρήθηκαν σημαντικές αλλαγές, με αξιοσημείωτο το γεγονός να κατακτά η Vodafone τη δεύτερη θέση, δηλαδή τη θέση που κατείχε η Forthnet. Η πολιτική που ακολούθησε η Vodafone, μεγάλωσε την απόσταση των δύο επιχειρήσεων, δεδομένου ότι στο τέλος του περασμένου Δεκεμβρίου τα μερίδια των δύο επιχειρήσεων απείχαν κατά δύο ποσοστιαίες μονάδες. Σκληρή ανταγωνίστρια της Forthnet, είναι η Wind Hellas, διεκδικώντας την τρίτη θέση της αγοράς σταθερής τηλεφωνίας, καθώς στο τέλος του περασμένου έτους τα μερίδια των Wind και Forthnet παρουσίασαν ελάχιστες διαφορές (11, 74% και 11, 87% αντίστοιχα). Η Wind τους τελευταίους 18 μήνες, αύξησε τις συνδέσεις της κατά 10%. Βλέπουμε λοιπόν, ότι η Vodafone και η Wind επιτίθενται κυρίως στη Forthnet, πιέζοντας σαφώς και τη Cyta Hellas. Η Cyta, όπως και η Forthnet, έχοντας ανεπαρκή κεφάλαια κίνησης, δεν μπορούσε να ακολουθήσει τις επιθετικές κινήσεις των άλλων και έτσι χάνουν έδαφος. <sup>(30)</sup> Όσον αφορά το μερίδιο αγοράς στην κινητή τηλεφωνία, που διαμορφώθηκε στο τέλος του 2015, το ποσοστό του παρόχου με το μεγαλύτερο αριθμό συνδρομών - συνδρομητών, ήταν 45,2% και το κατέκτησε η Cosmote. Δεύτερος πάροχος σε κατάταξη ανήλθε η Vodafone, με 35,1% και τρίτος η Wind με ποσοστό 19,5%. Ο τέταρτος πάροχος, η Cyta η οποία είναι εικονικός πάροχος είχε ποσοστό περίπου 0,2% . Βάσει επίσης των στοιχείων της ΕΕΤΤ, ο αριθμός συνδρομητών της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα διαμορφώθηκε σε 15,4 εκατομμύρια. <sup>(31)</sup>

(30) Μανδραβέλης Βαγγέλης. Μάχη για την κυριαρχία στην αγορά τηλεπικοινωνιών. Η Καθημερινή. 28/01/2017.  
<http://www.kathimerini.gr/893807/article/oikonomia/epixeirhseis/maxh-gia-thn-kyriarxia-sthn-agera-thlepkoinwniwn>.(Πρόσβαση 11/17)

(31) \*Ηγουμενίδη Τέτη. Μεταβολές στα μερίδια αγοράς κινητής τηλεφωνίας. naftemporiki.gr. 19/07/2016.  
<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1129587/metaboles-sta-meridia-ageras-kinitis-tilefonias>.(Πρόσβαση 11/17)



Εικόνα 5: Μεταβολές στα μερίδια αγοράς κινητής τηλεφωνίας (31)

### 3.5 Προσδιοριστικοί παράγοντες αλλαγής

Η τηλεπικοινωνιακή βιομηχανία, ως γνωστών, εξελίσσεται με γρήγορους ρυθμούς, προσαρμοσμένη στην εξέλιξη της τεχνολογίας και της καινοτομίας. Είναι δηλαδή, ένας κλάδος που επαναπροσδιορίζεται συνεχώς. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες αλλαγής, είναι εσωτερικές και εξωτερικές επιρροές που μπορούν να επηρεάσουν οποιαδήποτε βιομηχανία, τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών, για να ανταγωνιστούν επιτυχώς στην παγκόσμια αγορά, πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές πωλήσεων και μάρκετινγκ, που να αυξάνουν την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και να οδηγούν στην κερδοφορία.

Οι κύριες δυνάμεις που διαμορφώνουν το μέλλον των τηλεπικοινωνιών είναι οι εξής:

- Οικονομικές συνθήκες
- Ζήτηση καταναλωτών και αλλαγή νοοτροπίας
- Τεχνολογική καινοτομία και Επιχειρηματική Ευφυΐα
- Ρυθμιστική προσέγγιση
- Απόρρητο και ασφάλεια
- Machine to Machine(M2M) και πληρωμές μέσω κινητών συσκευών

- Cloud
- LTE δίκτυα
- Over The Top (OTT) παίχτες

Είναι όλα αναδυόμενα, αν και σε διαφορετικά βήματα και σε διαφορετικά στάδια και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους σε ένα νήμα εξαρτήσεων, οδηγώντας έτσι, στην εξέλιξη της βιομηχανίας. (32), (33)

### **Οικονομικές συνθήκες**

Η οικονομική κατάσταση επηρεάζει όλες τις βιομηχανίες και είναι σημαντικός παράγοντας του τηλεπικοινωνιακού κλάδου σε διεθνή κλίμακα. Το αντίκτυπο των οικονομικών συνθηκών, μπορεί να είναι θετικό όμως μπορεί να είναι και αρνητικό. Ο τομέας των τηλεπικοινωνιών, λόγω της μεγάλης κλίμακας λειτουργίας της και της αύξησης της διασυνοριακής της παρουσίας, είναι λίγο πιο ευαίσθητος σε αυτές τις συνθήκες. Έχοντας υπόψιν την ιστορική εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών, είναι ευρέως γνωστό πως σε περιόδους ύφεσης και αβεβαιότητας της αγοράς, ο κλάδος έχει παραμείνει αλώβητος. Ενώ ο κλάδος ανταπεξέρχεται στις οικονομικές καταιγίδες, υπάρχουν αντιφατικές προοπτικές σχετικά με τον τρόπο εξέλιξης του τομέα. Θα πρέπει να τονιστεί ότι, οι επενδυτές ανησυχούν για το τεράστιο κεφάλαιο που θα χρειαστεί για να στηριχθεί αυτή η ανάπτυξη και η ανάγκη εξασφάλισης νέων ροών εσόδων.

(32)

### **Ζήτηση καταναλωτών και αλλαγή νοοτροπίας**

Ένας άλλος βασικός προσδιοριστικός παράγοντας αλλαγής, είναι η αυξανόμενη ζήτηση των καταναλωτών, καθώς και η αλλαγή των προτιμήσεων τους. Πιο αναλυτικά, με τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις να κυριαρχούν και να καταλαμβάνουν κορυφαία θέση στο ενδιαφέρον

των καταναλωτών, οι φορείς εκμετάλλευσης πρέπει να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν ταχέως στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες και συμπεριφορές των πελατών τους. Αυτό απαιτεί από τους φορείς εκμετάλλευσης, να επικοινωνούν με σαφήνεια για την υποκείμενη αξία του δικτύου και για τις πηγές προστιθέμενης αξίας που διαφοροποιούν τις προσφορές τους, σε νέους τομείς υπηρεσιών. Η ανάγκη πια, επιτάσσει τη χρήση πολλαπλών συσκευών ανά χρήστη. Πλέον, ο χρόνος που απαιτείται για να τη διείσδυση των νέων τεχνολογιών, μειώνεται δραματικά από τα 15 χρόνια για τα κινητά τηλέφωνα σε 4 χρόνια για τα smartphones και τα tablet. Η αγορά της παραδοσιακής τηλεφωνικής υπηρεσίας ή των χερσαίων γραμμών μειώνεται, ενώ ο αριθμός των κυψελοειδών συνδρομητών αυξάνεται. Καθώς πλήθος φορέων από τον τομέα της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών επιδιώκουν να προσφέρουν νέες υπηρεσίες, η ανάγκη διαφοροποίησης είναι πια πρωταρχικής σημασίας. Με αυτή την προοπτική, οι φορείς εκμετάλλευσης θα πρέπει να ορίζουν με σαφήνεια και να γνωστοποιούν τη βασική τους προστιθέμενη αξία. (32)

### **Τεχνολογική καινοτομία και Επιχειρηματική Ευφυΐα**

Για την προώθηση των κερδοφόρων προτάσεων των πελατών και για τη βελτίωση του χρόνου αγοράς νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, οι φορείς εκμετάλλευσης και οι φορείς τηλεπικοινωνιών χρειάζονται πιο ακριβείς, έγκαιρες και ολοκληρωμένες επιχειρηματικές πληροφορίες και αναλύσεις πελατών, καθώς επίσης και ολοκληρωμένα λειτουργικά συστήματα υποστήριξης και χρέωσης. Τα παραπάνω στοιχεία, ανοίγουν το δρόμο για αποτελεσματική ανάπτυξη, επιτρέποντας στους φορείς να παράγουν καλύτερη επιχειρησιακή πληροφόρηση για τη λήψη αποφάσεων, βοηθώντας τους να κατανοήσουν πλήρως τις αλλαγές των πελατών τους ενώπιον των ανταγωνιστών τους και επιτρέποντάς τους να επαναχρησιμοποιήσουν δεδομένα δικτύου. Η καλύτερη πληροφόρηση μπορεί επίσης να βοηθήσει στη μείωση του λειτουργικού κόστους και στη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις κανονιστικές διατάξεις. Οι εταιρείες επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στην καινοτομία και την ανάπτυξη της τεχνολογίας και των υποδομών, αναπτύσσοντας την επιχειρηματική

δραστηριότητα, ενώ νέα προϊόντα και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας οδηγούν τις καταναλωτικές δαπάνες. Η διαφοροποίηση είναι το κλειδί μελλοντικά, όπου ο καταναλωτής έχει περισσότερες επιλογές λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού μεταξύ των διαφόρων φορέων εκμετάλλευσης. (32)

### **Ρυθμιστική προσέγγιση**

Ένας άλλος βασικός προσδιοριστικός παράγοντας είναι η ρυθμιστική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, καθώς δημιουργούνται νέες δομές αγοράς, η κανονιστική προσέγγιση σε αυτά τα εξελισσόμενα οικοσυστήματα παραμένει ασαφής. Πολλές εταιρείες επεκτάθηκαν και άρχισαν να προσφέρουν υπηρεσίες σε διάφορους κλάδους των τηλεπικοινωνιών μετά την απορρύθμιση. Το άνοιγμα της βιομηχανίας οδήγησε σε ραγδαία ανάπτυξη και δημιουργία νέων εταιρειών, οδηγώντας σε πλεόνασμα διαθέσιμων υπηρεσιών. Η ενοποίηση στις αγορές παγκοσμίως θα συνεχίσει να επηρεάζει τις τιμές και τις επενδύσεις. Προς το παρόν, οι νέες εκδόσεις φάσματος θα διαμορφώσουν δομές αγοράς 4G και οι κανόνες θα διαφέρουν από αγορά σε αγορά. Σε νέους και αναδυόμενους τομείς, οι κανονιστικές δικαιοδοσίες και οι πολιτικές εξακολουθούν να υστερούν σε σχέση με την τεχνολογία. (32)

### **Απόρρητο και ασφάλεια**

Πολύ βασικός προσδιοριστικός παράγοντας είναι και θα είναι το απόρρητο και η ασφάλεια. Οι πελάτες και οι επιχειρηματικοί συνεργάτες απαιτούν από τις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες να είναι οι εγγυητές ασφαλείας τους, στις υπηρεσίες που τους προσφέρουν. Πιο αναλυτικά, πρόκειται για μια μεγάλη πρόκληση για τους φορείς εκμετάλλευσης τηλεπικοινωνιών, καθώς πρέπει να προσπαθήσουν να εκπληρώσουν αυτόν το σκοπό, ενώ αντιμετωπίζουν μια σειρά απειλών που επεκτείνονται ταχύτατα σε αριθμό και σοβαρότητα, ενώ οι προκλήσεις επιδεινώνονται από τις αυξανόμενες ανησυχίες των πελατών. Καθώς τα κινητά τηλέφωνα

εξελίσσονται και ως προς τα προσωπικά δεδομένα, οι τελικοί χρήστες αντιμετωπίζουν κινδύνους απορρήτου και ασφάλειας. Ως αποτέλεσμα, οι πελάτες είναι πλέον τόσο προβληματισμένοι με την ακεραιότητα των δεδομένων, όσο ήταν και για την ποιότητα κλήσεων λίγα χρόνια πίσω. (32)

### **Machine to machine και πληρωμές μέσω κινητών συσκευών**

Αρχικά ο όρος M2M αναφέρεται στην Επικοινωνία Μηχανής με Μηχανή και περιγράφει την αυτόματη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ μηχανών . Οι M2M εφαρμογές αφορούν στην επικοινωνία ανάμεσα σε μηχανές, χωρίς την ανθρώπινη παρέμβαση, για την ανταλλαγή και συλλογή δεδομένων και τον απομακρυσμένο έλεγχο των μηχανών. Το M2M είναι στενά συνδεδεμένο με έννοιες όπως το Ίντερνετ των Πραγμάτων, τα Κυβερνο-φυσικά Συστήματα και η Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση. Με δεδομένο ότι τεράστιες ποσότητες δεδομένων πρέπει να αποθηκεύονται και να αναλύονται, η επικοινωνία των συσκευών εξελίσσεται παράλληλα με την πρόοδο της τεχνολογίας, όπως π.χ. με το Cloud Computing και το Big Data Analytics. Η επικοινωνία M2M συμβάλλει τόσο στη βελτίωση της καθημερινής λειτουργίας των δικτύων των επιχειρήσεων που τις υιοθετούν, όσο και στη μείωση των λειτουργικών τους δαπανών, καθώς και στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών τους πλάνων. Οι πληρωμές μέσω κινητών συσκευών έχουν γίνει όλο και πιο δημοφιλείς τα τελευταία χρόνια, διευκολύνοντας τους χρήστες τους πληρώνοντας γρήγορα και εύκολα διαμέσου της κινητής τους συσκευής, έχοντας πάντα το ηλεκτρονικό τους πορτοφόλι κοντά τους και ξεχνώντας τις ουρές στα ATM. Ενώ οι πληρωμές μέσω κινητών συσκευών εισάγουν συναλλαγές επικοινωνίας αξίας εκατοντάδων ή και χιλιάδων Ευρώ, με το M2M εισάγονται μηχανές, στα δύο άκρα της γραμμής επικοινωνίας. Έτσι λοιπόν, το M2M και οι πληρωμές από κινητά φέρνουν πρόσθετες επιχειρηματικές δραστηριότητες, επιτρέποντας στους παρόχους επικοινωνιών να επιδιώκουν νέες ροές εσόδων, αλλάζοντας θεμελιωδώς την αντίληψη για το τι σημαίνει επικοινωνία. Τόσο οι πληρωμές, όσο και το M2M είναι δυνάμεις της βιομηχανίας που αναπτύσσονται με πολύ

υψηλούς ρυθμούς και οι τηλεπικοινωνιακές εταιρείες θα πρέπει να συμμορφωθούν σε αυτές.

(33)

## Cloud

Γενικά, με το Υπολογιστικό Νέφος ή Cloud, η επεξεργασία, η χρήση και η αποθήκευση των δεδομένων και του λογισμικού γίνεται διαδικτυακά, μέσω απομακρυσμένων υπολογιστών. Στο υπολογιστικό νέφος, η διάθεση υπολογιστικών πόρων σε έναν απλό χρήστη γίνεται με ευελιξία και υψηλή αυτοματοποίηση. Για τις επιχειρήσεις, το cloud είναι μια πολύ καλή λύση για μείωση του κόστους, παρέχοντας έναν ψηφιακά ενεργοποιημένο κόσμο. Το Cloud, όχι μόνο ανοίγει το δρόμο για τους παρόχους επικοινωνιών να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους ως πάροχοι υπηρεσιών Cloud, αλλά επίσης προωθεί την αποδοτικότητα, καθώς οι πάροχοι επικοινωνιών επωφελούνται από την εξωτερική ανάθεση μέρους των μη βασικών τους λειτουργιών σε εξωτερικούς παρόχους μέσω του Cloud. Επίσης, με το Cloud παρατηρείται αύξηση της παραγωγικότητας. Πιο αναλυτικά, υπάρχει ευκολία πρόσβασης σε οποιαδήποτε τοποθεσία, μπορούν να το διαχειριστούν πολλοί χρήστες ταυτόχρονα και επίσης μπορεί να γίνει εύκολα διαμοιρασμός αρχείων με απεριόριστο χώρο αποθήκευσης. (33)

## OTT παίκτες

Οι παίκτες OTT, όπως τα κοινωνικά δίκτυα είναι και αυτοί ένας προσδιοριστικός παράγοντας αλλαγής. Ο όρος OTT περιγράφει την παράδοση περιεχομένου, υπηρεσιών ή εφαρμογών μέσω του Διαδικτύου. Οι περισσότεροι από εμάς χρησιμοποιούν υπηρεσίες OTT, δηλαδή υπηρεσίες μέσω διαδικτύου χωρίς να το συνειδητοποιούμε. Για παράδειγμα ένας OTT παίκτης ή VOIP παίκτης είναι το Skype, το οποίο το χρησιμοποιούμε επανειλημμένως στο κινητό μας για να κάνουμε δωρεάν κλήσεις και να στείλουμε μηνύματα. Το VoIP είναι ο πιο επιτυχημένος κλάδος της δεκαετίας. Μεταξύ των πολυάριθμων πλεονεκτημάτων του, επιτρέπει στους



υπεύθυνους επικοινωνίας να εξοικονομούν πολλά χρήματα τόσο στις τοπικές όσο και στις διεθνείς κλήσεις, καθώς και στα μηνύματα κειμένου. Η έλευση των smartphones έχει φέρει επανάσταση στις υπηρεσίες ΟΤΤ, δηλαδή στις υπηρεσίες φωνής και βίντεο μέσω ασύρματων δικτύων, καθώς αυτά τα μηχανήματα διαθέτουν πολυμέσα και προηγμένες λειτουργίες επικοινωνίας. Καθώς ο κλάδος επαναπροσδιορίζεται και διευρύνεται, αυτοί οι νέοι παίκτες οδηγούν το ψηφιακό κύμα των συνδεδεμένων, οπουδήποτε και δημιουργούν πολύτιμα οικοσυστήματα πάνω από τα δίκτυα επικοινωνίας. Οι ΟΤΤ παίχτες προκαλούν βλάβη στους παρόχους υπηρεσιών δικτύου. Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών έχουν χάσει και χάνουν εκατοντάδες εκατομμύρια εσόδων στους φορείς εκμετάλλευσης VoIP ΟΤΤ, γεγονός που αποκλείει τα βίντεο και άλλες υπηρεσίες ΟΤΤ. Δυστυχώς, αυτό το παιχνίδι δεν παίζεται με ισότιμους όρους. Ενώ οι παίκτες ΟΤΤ παράγουν μεγάλη κίνηση στους παρόχους επικοινωνιών, σπάνια μοιράζονται οποιοδήποτε σημαντικό μέρος των εσόδων που μπορούν να αντλήσουν. Συχνά, ανταγωνίζονται τους παρόχους επικοινωνιών στον πυρήνα των υπηρεσιών επικοινωνίας των επιχειρήσεων, που βασίζονται σε πρόσθετες παροχές όπως η διαχείριση επαφών, η τοποθεσία, το παιχνίδι ή η κοινωνική επαφή. (33)

### **LTE, IP δίκτυα και Big Data**

Τέλος, ένας άλλος προσδιοριστικός παράγοντας είναι και η μετάβαση σε ένα ενιαίο δίκτυο IP. Αναλυτικότερα, μιλώντας για LTE δίκτυα θα πρέπει να οριστεί η έννοια τους. LTE ονομάζεται η τεχνολογία αιχμής που χρησιμοποιείται για την ασύρματη επικοινωνία και δικτύωση των κινητών συσκευών, με υψηλές ταχύτητες. Βασίζεται στα προϋπάρχοντα δίκτυα GSM/EDGE και UMTS/HSPA, αυξάνοντας τη χωρητικότητα και τη ταχύτητα του δικτύου χρησιμοποιώντας νέες τεχνικές διαμόρφωσης. Αποτελεί βασικό παράγοντα των παραπάνω προσδιοριστικών αλλαγών, προωθώντας την ανάπτυξη των επικοινωνιών και των συναλλαγών από ομότιμους χρήστες. Αυτό οδηγεί σε ένα διαχωρισμό μεταξύ φορέων και υπηρεσιών, απειλώντας τους παρόχους επικοινωνιών με μεγαλύτερη απόσταση από τις τελικές επιχειρήσεις και τα επίπεδα προστιθέμενης αξίας. Σήμερα, τα «μεγάλα δεδομένα» ακούγονται κατά κόρων και στην

πραγματικότητα, οι περισσότερες από τις παραπάνω αλλαγές, συγχωνεύονται σε μια μεγάλη «μάντρα» δεδομένων. (33)

### 3.6 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να αναλύσουν το εσωτερικό και το εξωτερικό τους περιβάλλον, όταν πρέπει να λάβουν αποφάσεις σε σχέση με τους στόχους που έχουν θέσει, με σκοπό την επίτευξή τους. Το SWOT ορίζεται ως Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats, δηλαδή δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες και απειλές. Το SWOT χωρίζεται σε:

- Τα δυνατά και αδύνατα σημεία, που αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει.
- Στις ευκαιρίες και τις απειλές, που αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. (34)

Όσον αφορά τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, όπως παρατηρούμε πραγματοποιείται από την εσωτερική οπτική και από την οπτική των πελατών. Αυτό που είναι πολύ σημαντικό, για αυτό και χρειάζεται ανάλυση και ποσοτικοποίηση των δεδομένων, είναι να γνωρίζει η επιχείρηση ανά πάσα στιγμή, την κατάσταση που βρίσκεται, για να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό. Για να εντοπιστούν οι ευκαιρίες, πρέπει η επιχείρηση να γνωρίζει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της. Πρέπει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο, ότι ο πατέρας της ανάλυσης SWOT φέρεται να είναι ο Albert Humphrey, καθηγητής τη δεκαετία του 60 και 70 στο Stanford University. (35)

(32) Techofunc - Telecom Domain.2012. Telecommunication Industry - Business Drivers. TECHNOFUNC. Telecom Industry. 24/06.

<http://www.techofunc.com/index.php/domain-knowledge/telecom-industry/item/telecommunications-industry-business-drivers> (Πρόσβαση 11.2017)

(33) Resedne Joao. 2013. Five Forces Driving the Telecom Industry. WEDO-wedotechnologies.com. Technology. 08/01.

<http://blog.wedotechnologies.com/five-forces-driving-the-telecom-industry> . (Πρόσβαση 11.2017)

# SWOT ANALYSIS



Εικόνα 6 : SWOT Analysis

(34) Βικιπαίδεια - η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια. 2017. Ανάλυση SWOT.

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7\\_SWOT](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_SWOT). 29/05. (Πρόσβαση 11/2017)

(35) Χρυσικός Γιώργος. Η ανάλυση SWOT. 2013. ΚΕΜΕΛ. [https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1\\_swot\\_pestel\\_1.pdf](https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf). 01/13. (Πρόσβαση 11/2017)

## Strengths

Τα δυνατά σημεία σε μια επιχείρηση είναι:

- Τι είναι αυτό που κάνει καλά η επιχείρηση.
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.
- Αυτό που προσφέρει η επιχείρηση και που δεν προσφέρει κανείς άλλος.
- Αυτό που αναγνωρίζει η αγορά ότι είναι το δυνατό της σημείο.
- Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία.
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος.
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής. (34,35)

## Weaknesses

Τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης είναι:

- Τι είναι αυτό που η επιχείρηση τελικά δεν κάνει καλά.
- Σε τι υπολείπεται έναντι του ανταγωνισμού.
- Σε ποια σημεία πρέπει να βελτιωθεί και σε ποια θα πρέπει να απέχει.
- Τι έχει ζήτηση και δεν προσφέρει η επιχείρηση. (35)

## Opportunities

Οι ευκαιρίες σε μια επιχείρηση μπορούν να είναι:

- Αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές.
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική.
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα.

- Αλλαγές σε πληθυσμιακά προφίλ.
- Αλλαγές τρόπου ζωής.
- Τοπικά γεγονότα <sup>(34)</sup>

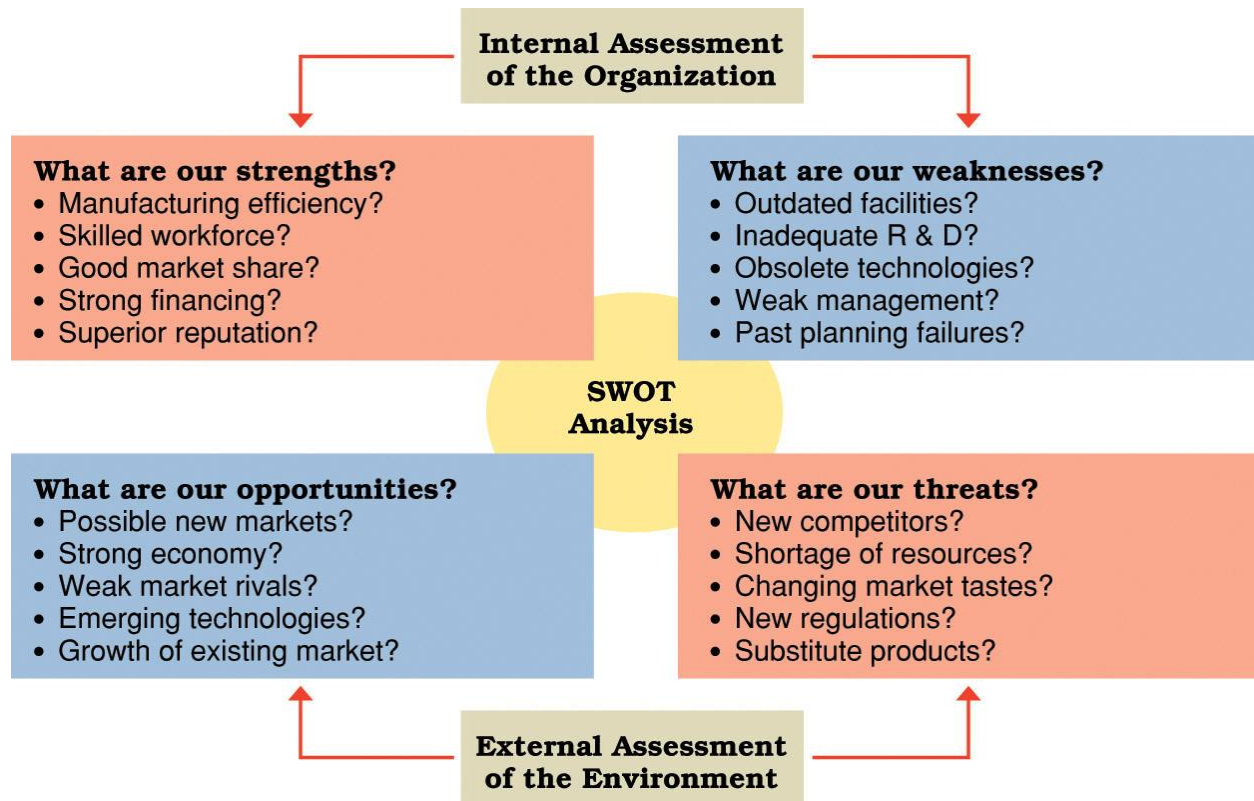
## Threats

Οι απειλές που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση μπορεί να είναι:

- Εμπόδια.
- Οι ανταγωνιστές;
- Αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Οι τεχνολογικές αλλαγές που απειλούν ή ακυρώνουν την υφιστάμενη οικονομία.
- Χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα. <sup>(34)</sup>

## Αποτελέσματα ανάλυσης SWOT

Η ανάλυση SWOT μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση, διότι μπορούν να εντοπιστούν και να αξιοποιηθούν τα δυνατά της σημεία, με σκοπό την επένδυση και εκμετάλλευσή τους, σε μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Ο εντοπισμός των αδύνατων σημείων και των απειλών, βοηθά στην άμεση διόρθωσή τους καθώς και στην αποφυγή τους. <sup>(35)</sup>



Εικόνα 7 : SWOT Analysis

### 3.7 Ανάλυση SWOT στις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες της Ελλάδας

Παρακάτω θα δούμε λεπτομερώς, την ανάλυση SWOT για όλες τις Ελληνικές τηλεπικοινωνιακές εταιρίες. Συγκεκριμένα, τι πιστεύει η καθεμία από αυτές ότι έχει ως δυνατά και αδύνατα σημεία, ποιες είναι οι απειλές της αλλά και ποιες θεωρεί ευκαιρίες για την μελλοντική της πορεία.

#### Cosmote

Η ανάλυση SWOT της Cosmote, παρέχει μια πλήρη ανάλυση της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της. Το προφίλ παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη εικόνα των βασικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών της εταιρείας καθώς και των πιθανών ευκαιριών και απειλών της. Παρακάτω βλέπουμε την απεικόνιση της ανάλυσης SWOT.



#### 1. Ανάλυση SWOT Cosmote\*

\*Κατερίνα Κολοβού, Οργάνωση και Διοίκηση Υπηρεσιών

Για την απεικόνιση της ανάλυσης SWOT, χρησιμοποιήθηκε 3D SWOT Analysis Template, <http://www.smartsheet.com>

## Wind Hellas

Παρακάτω παρουσιάζεται η ανάλυση SWOT για τη Wind Hellas, η οποία μας δίνει πληροφορίες για το τι θεωρεί η ίδια ότι έχει αδύνατα-δυνατά σημεία καθώς και απειλές και ευκαιρίες τις οποίες αντιμετωπίζει.



## 2. Ανάλυση SWOT WIND Hellas

Για την απεικόνιση της ανάλυσης SWOT, χρησιμοποιήθηκε 3D SWOT Analysis Template, <http://www.smartsheet.com>



## Forthnet

Η ανάλυση SWOT για την Forthnet δεν παρουσιάζει μεγάλες αλλαγές από τους άλλους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς. Παρακάτω παρουσιάζεται αναλυτικά.



### 3. Ανάλυση SWOT Forthnet

Η ανάλυση SWOT για την Cyta Hellas είναι η εξής:



#### 4. Ανάλυση SWOT Cyta Hellas \*

\*Σταύρος Κολονιάρης, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεματικής

Για την απεικόνιση της ανάλυσης SWOT, χρησιμοποιήθηκε 3D SWOT Analysis Template, <http://www.smartsheet.com>

## Vodafone

Η ανάλυση SWOT για την Vodafone παρουσιάζεται παρακάτω έχοντας κάποια στοιχεία της διαφοροποιημένα από τις άλλες εταιρείες. Πιο αναλυτικά:



### 5. Ανάλυση SWOT Vodafone

Για την απεικόνιση της ανάλυσης SWOT, χρησιμοποιήθηκε 3D SWOT Analysis Template, <http://www.smartsheet.com>

### 3.8 Ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST (Political, Economical, Social, Technological) είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του Μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται, για την ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος μιας επιχείρησης, με την έννοια των συστημάτων και των δομών που την περιβάλλουν. Ωστόσο, αποτελεί και από μόνη της ανεξάρτητο εργαλείο και μπορεί να εφαρμοστεί για οποιαδήποτε κατάσταση. Η ανάλυση PEST αναφέρεται: <sup>(36)</sup>

- Στο Πολιτικό περιβάλλον.
- Στο Οικονομικό περιβάλλον.
- Στο Κοινωνικό περιβάλλον.
- Στο Τεχνολογικό περιβάλλον.

#### Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον

Στο Πολιτικό περιβάλλον συμπεριλαμβάνεται η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, διατάγματα και υπουργικές αποφάσεις, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης. Επίσης, οι κοινοτικές οδηγίες που αφορούν τον οργανισμό, την πολιτική του ανταγωνισμού, καθώς και την πολιτική εξωτερικού εμπορίου. Ακόμη, η εργασιακή νομοθεσία των χωρών αναφοράς, η ύπαρξη ή όχι κυβερνητικής σταθερότητας, καθώς και κρατικού παρεμβατισμού. Αυτοί και άλλοι παράγοντες του περιβάλλοντος αυτού, μπορούν ακόμα και να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Στο πολιτικό περιβάλλον εντάσσεται και αυτό που λειτουργεί σε τοπικό επίπεδο. <sup>(36)</sup>

#### Οικονομικό Περιβάλλον

Το Οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην οικονομική ζωή μιας χώρας ή κοινωνίας. Πιο αναλυτικά, ποιες είναι και που κατανέμονται οι δαπάνες της κυβέρνησης, ποια η σημερινή φάση του οικονομικού κύκλου, που βρίσκεται σήμερα το ΑΕΠ, ποια είναι η πολιτική φορολογίας, που κυμαίνονται τα επιτόκια κλπ. Οι παραπάνω είναι παράγοντες, που επηρεάζουν το οικονομικό περιβάλλον. <sup>(36)</sup>

## Κοινωνικό Περιβάλλον

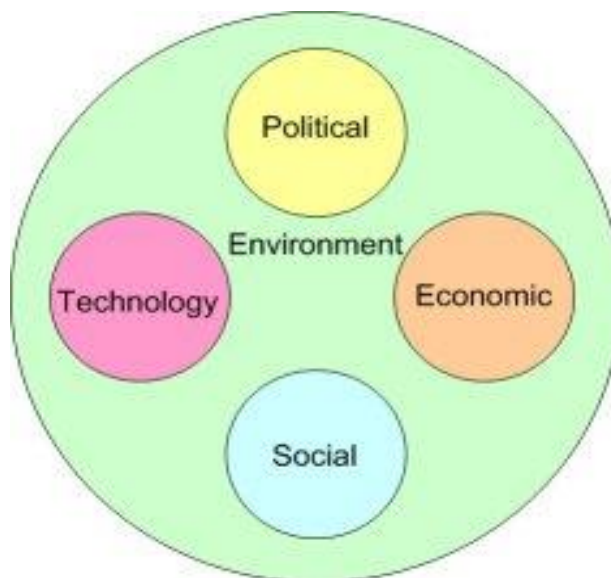
Στο κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνεται η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μιας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια. (36)

## Τεχνολογικό Περιβάλλον

Τέλος, στο τεχνολογικό περιβάλλον εντάσσονται οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας. (36)

Η ανάλυση Pest είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις διότι:

- Βοηθά στην καταγραφή και κατανόηση της υφιστάμενης κατάστασης της αγοράς.
- Προσανατολίζει σωστά στον προγραμματισμό και στη λήψη αποφάσεων.
- Αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για την ανάλυση SWOT.
- Είναι απαραίτητο εργαλείο για την κατάστρωση επιχειρηματικού σχεδίου.



Εικόνα 8 : Pest Analysis

Political	Economic
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ethically made; the materials used i.e. t-shirts.</li> <li>- Exploitation in the garment industry.</li> <li>- Recycling.</li> <li>- Copyright - What is printed.</li> <li>- Fire Safety - materials used.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Always new 'trends' in clothing and music.</li> <li>- Quality is reflected in price</li> <li>- Global recession - Although it effects trading in UK, people will always need clothes so as long as they're affordable, there will always be a demand for them.</li> <li>- Casual t-shirts - general consumer, not particularly affluent.</li> <li>- Production costs / Sale cost.</li> <li>- In UK - Retail - Growth 3.4% - 08-09</li> <li style="padding-left: 20px;">Clothing - Growth 10.7% - 08-09</li> <li style="padding-left: 20px;">Sep - Oct 09 alone - 2.1%</li> </ul>
Social	Technological
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Content shouldn't be overly offensive but boundaries can be pushed with target market - outgoing people.</li> <li>- Different subcultures have different iconography - bring a few together.</li> <li>- Not usually promoted via tv - promotion - Magazines, internet banners, band sponsorship.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traditional Screen printing <ul style="list-style-type: none"> <li>- Best quality.</li> <li>- Time consuming.</li> <li>- Expensive.</li> <li>- Not great for large volume jobs.</li> </ul> </li> <li>- Digital Printing <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatively new technology.</li> <li>- Quick.</li> <li>- Good for high demand.</li> <li>- Not great quality.</li> </ul> </li> <li>- Quality reflected in price.</li> </ul>

**Εικόνα 9 : Pest Analysis**

(36) Βικιπαίδεια - η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια. 2016. Ανάλυση PEST.

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7\\_PEST.18/09](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_PEST.18/09). (Πρόσβαση 11/2017)

### 3.9 Γενικά συμπεράσματα 3<sup>ου</sup> κεφαλαίου

Εν κατακλείδι, ξεκινήσαμε με μια ιστορική αναδρομή στις τηλεπικοινωνίες, και είδαμε ότι η ιστορία των τηλεπικοινωνιών της Ελλάδας, χρονολογείται περίπου το δέκατο ένατο αιώνα. Σήμερα υπάρχουν πέντε βασικές τηλεπικοινωνιακές εταιρείες στην Ελλάδα, η Cosmote, η Vodafone, η Wind και η Cyta Hellas και η Forthnet. Όσον αφορά το μερίδιο αγοράς που κατέκτησαν, στην κατάταξη των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών σταθερής τηλεφωνίας το 2016 ήταν πρώτη η Cosmote (όμιλος ΟΤΕ), δεύτερη η Vodafone, τρίτη η Forthnet, τέταρτη η Wind Hellas και τελευταία η Cyta Hellas. Όσον αφορά το μερίδιο αγοράς που διαμορφώθηκε στο τέλος του 2015, στην κινητή τηλεφωνία, το ποσοστό του παρόχου με το μεγαλύτερο αριθμό συνδρομών - συνδρομητών, ήταν 45,2% και το κατέκτησε η Cosmote. Δεύτερος πάροχος σε κατάταξη ανήλθε η Vodafone, με 35,1% και τρίτος η Wind με ποσοστό 19,5%. Ο τέταρτος πάροχος, η Cyta η οποία είναι εικονικός πάροχος είχε ποσοστό περίπου 0,2%. Έπειτα, είδαμε τους προσδιοριστικούς παράγοντες αλλαγής, που είναι εσωτερικές και εξωτερικές επιρροές που μπορούν να επηρεάσουν οποιαδήποτε βιομηχανία, τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Αναλυτικά είδαμε ότι είναι οι οικονομικές συνθήκες, η ζήτηση καταναλωτών και αλλαγή νοοτροπίας, η τεχνολογική καινοτομία και η επιχειρηματική Ευφυΐα, η ρυθμιστική προσέγγιση, το απόρρητο και ασφάλεια, το Machine to Machine και οι πληρωμές μέσω κινητών συσκευών, το Cloud, τα LTE δίκτυα και οι ΟΤΤ παίχτες. Εν συνεχεία, μιλήσαμε για ανάλυση SWOT η οποία είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να αναλύσουν το εσωτερικό και το εξωτερικό τους περιβάλλον, όταν πρέπει να λάβουν αποφάσεις σε σχέση με τους στόχους που έχουν θέσει, με σκοπό την επίτευξή τους. Με πολύ ενδιαφέρον, είδαμε πρακτικά την εφαρμογή της ανάλυσης αυτής, σε όλες τις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες της Ελλάδας. Τέλος, μάθαμε για την ανάλυση Pest, που είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις, διότι αρχικά βοηθά στην καταγραφή και κατανόηση της υφιστάμενης κατάστασης της αγοράς, έπειτα προσανατολίζει σωστά στον προγραμματισμό και στη λήψη αποφάσεων, μετά αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για την ανάλυση SWOT και τέλος είναι απαραίτητο εργαλείο για την κατάστρωση επιχειρηματικού σχεδίου.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>



## 4.1 Εισαγωγή

Στο 4<sup>ο</sup> και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, θα αναλύσουμε έρευνες οι οποίες πραγματοποιήθηκαν για τον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών, με τη βοήθεια οικονομικών δεικτών και όχι μόνο, από το διάστημα 2009 έως και το 2015. Πιο αναλυτικά, οι έρευνες είχαν σχέση, αρχικά με την αξία των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών στην Ελληνική αγορά, με τον κύκλο εργασιών στη σταθερή και κινητή τηλεφωνία, καθώς και συγκεκριμένα στις Ελληνικές Τηλεπικοινωνιακές εταιρείες (Cosmote, Vodafone, Wind), με τα ποσοστά απασχόλησης στον κλάδο και με το πολύ σημαντικό κεφάλαιο όλων των κλάδων, τις επενδύσεις.

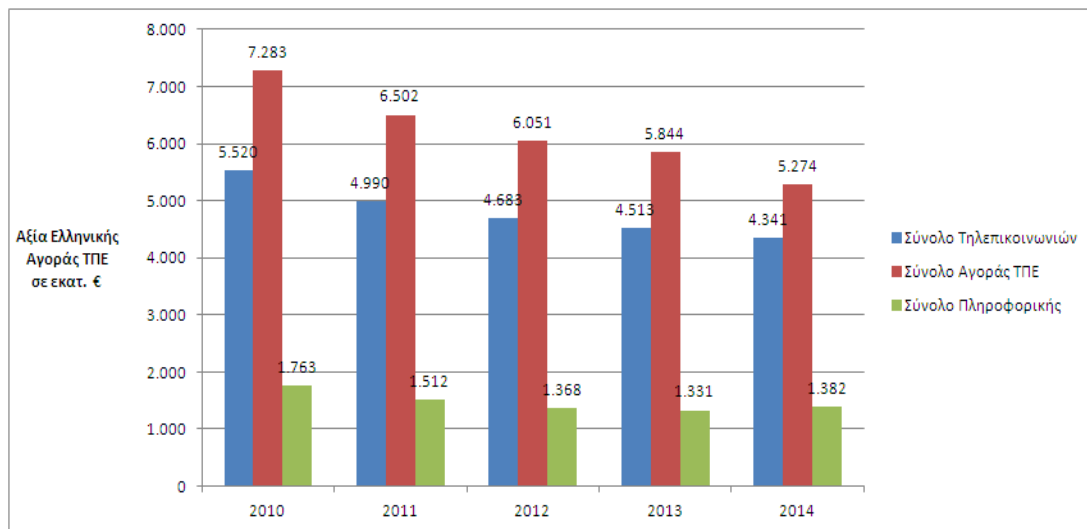
## 4.2 Αξία της ελληνικής αγοράς ΤΠΕ

### Αξία Ελληνικής Αγοράς Τηλεπικοινωνιών

Από έρευνα που προ ενεργήθηκε από τον ΕΙΤΟ-ΣΕΠΕ για την αγορά της ψηφιακής τεχνολογίας από το 2010 έως το 2014, έγινε μέτρηση της αξίας του εξοπλισμού Τηλεπικοινωνιών καθώς και των υπηρεσιών Τηλεπικοινωνιών στην Ελληνική αγορά. Αυτό που παρατηρήσαμε είναι, ότι η αξία των υπηρεσιών Τηλεπικοινωνιών ανήλθε το 2010 στα 4.772.000 ευρώ, ενώ το 2014 στα 3.906.000 ευρώ. Προχωρώντας ανά τα έτη, είδαμε μια σταθερή πτωτική τάση, με τη μεγαλύτερη διαφορά να σημειώνεται από το 2010 έως το 2011 και να ανέρχεται στις 370.000 ευρώ. Όσον αφορά την αξία του εξοπλισμού των Τηλεπικοινωνιών, παρατηρήσαμε ότι από 748.000 ευρώ που σημείωσε το 2010, το 2014 ανήλθε στις 435.000 ευρώ. Μάλιστα την μεγαλύτερη διαφορά από όλα τα έτη, όσον αφορά πάντα τον εξοπλισμό, την είδαμε και εδώ από το 2010 έως το 2011, όπου ανέρχεται στις 161.000 ευρώ. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι λόγω της πτώσης της αξίας των υπηρεσιών-εξοπλισμού Τηλεπικοινωνιών στην Ελληνική αγορά, καθώς και παγκοσμίως (όπως προ είπαμε), οι τηλεπικοινωνιακές εταιρείες πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο που κινούνται και δρουν. Πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας ότι, αφενός από το 2010

η Ελλάδα βρίσκεται αντιμέτωπη με την οικονομική κρίση και αφετέρου οι προσδιοριστικοί παράγοντες αλλαγής ενεργούν δραστικά, κάνοντας τον κλάδο να αλλάζει νοοτροπία.

## Αξία Ελληνικής Αγοράς ΤΠΕ



**Πηγή:** Έρευνα για την αγορά ψηφιακής τεχνολογίας, ΕΙΤΟ-ΣΕΠΕ

Στην ίδια έρευνα, αναλύθηκε και η αξία της Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) στην Ελληνική αγορά, δηλαδή η αξία της Πληροφορικής προστιθέμενη με την αξία των Τηλεπικοινωνιών από τα έτη 2010 έως το 2014. Πιο συγκεκριμένα, σαν μια γενική εικόνα του παραπάνω γραφήματος, παρατηρούμε ότι από το 2010 έως το 2014 οι δείκτες παρουσιάζουν καθοδική τάση. Αρχικά, για το σύνολο των Τηλεπικοινωνιών, βλέπουμε ότι η αξία του ανήλθε στα 5.520.000 ευρώ το 2010, ενώ το 2014 στα 4.341.000 ευρώ, σημειώνοντας μεγάλη διαφορά, αξίας 1.179.000 ευρώ από το 2010 έως το 2014. Από το 2011 έως το 2013, μπορεί κάποιος να δει σταδιακή πτώση, με τις διαφορές να ανέρχονται στις 530.000 ευρώ το 2010-2011, 307.000 ευρώ το 2011-2012, 170.000 ευρώ το 2012-2013 και 172.000 ευρώ το 2013-2014. Όσον αφορά το σύνολο της αξίας της Πληροφορικής, παρουσιάζει μικρή πτώση χωρίς μεγάλες αλλαγές. Το 2010 ανήλθε στο 1.763.000 ευρώ, ενώ το 2014 στο 1.382.000 ευρώ.

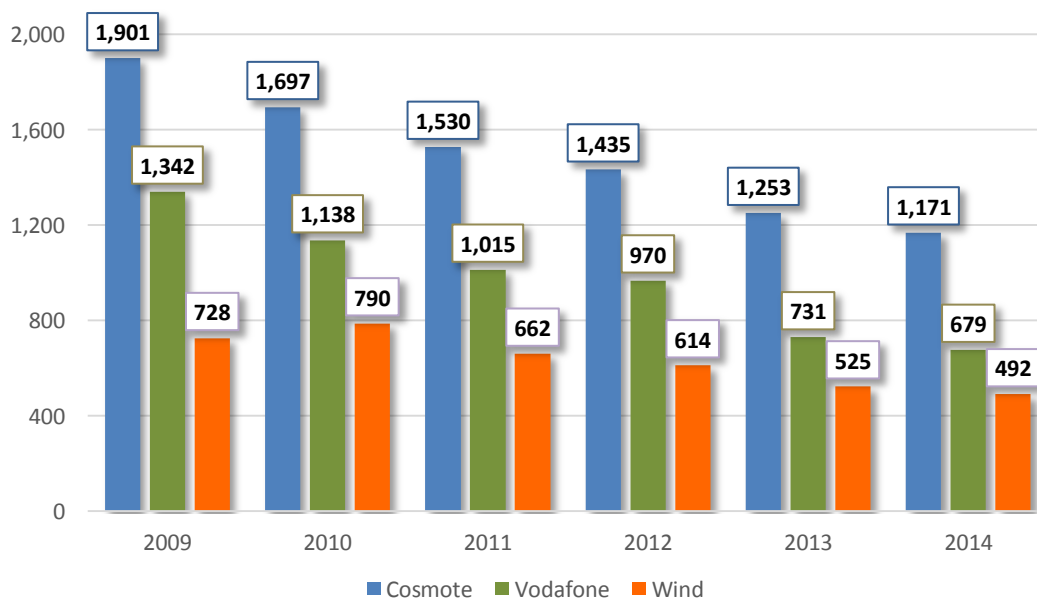
Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, από το 2013 μέχρι το 2014, παρατηρείται αύξηση του δείκτη κατά 51.000 ευρώ και καταδεικνύεται η μοναδική άνοδος του παραπάνω γραφήματος. Συμπερασματικά λοιπόν, η συνολική αξία ΤΠΕ, έχει μεγάλο ενδιαφέρον διότι, το 2010 το σύνολο ανέρχεται στα 7.283.000 ευρώ, ενώ το 2014 στα 5.274.000 ευρώ. Σημειώνεται λοιπόν, μια πολύ μεγάλη πτώση, η οποία μπορεί να πει κανείς, ότι οφείλεται στους παράγοντες που αναφέραμε παραπάνω.

### 4.3 Κύκλος εργασιών

#### Κύκλος εργασιών στη σταθερή και κινητή τηλεφωνία

Αρχικά, το πρώτο πράγμα που πρέπει να αναφερθεί είναι, το τι είναι τελικά ο κύκλος εργασιών. Πρόκειται λοιπόν για το χρηματικό ποσό που λαμβάνει μία επιχείρηση από την πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών της για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (ανά σεζόν). Έτσι λοιπόν, από έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την ΕΕΤΤ το 2015 για την επισκόπηση αγορών ηλεκτρονικών επικοινωνιών, είδαμε τον κύκλο εργασιών για τον ΟΤΕ, για τις υπόλοιπες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας καθώς και για τους εναλλακτικούς παρόχους σταθερής τηλεφωνίας. Παρατηρήσαμε, ότι όλοι οι πάροχοι παρουσιάζουν καθοδική τάση του κύκλου εργασιών τους. Πιο αναλυτικά, μιλώντας για τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, το 2006 και το 2008 κέρδισαν 4.5 δισεκατομμύρια ευρώ, το 2010, 3.6 δισεκατομμύρια ευρώ, το 2012, 3 δισεκατομμύρια και το 2015, 2.2 δισεκατομμύρια ευρώ. Ο ΟΤΕ, παρουσίασε και αυτός πτωτική τάση, με πιο σταθερή πορεία από το 2012 έως το 2015. Συγκεκριμένα, το 2006 απέκτησε κέρδος 2.7 δισεκατομμυρίων ευρώ, το 2008, 2.6 δισεκατομμύρια, το 2010 2.2 δισεκατομμύρια, το 2012 1.7 δισεκατομμύρια και το 2015 1.5 δισεκατομμύρια ευρώ. Όσον αφορά τους εναλλακτικούς παρόχους σταθερής τηλεφωνίας, είχαν σταθερή πορεία σε όλα τα έτη, διότι στα περισσότερα κέρδισαν περίπου μισό δισεκατομμύριο ευρώ, με αξιοσημείωτο το γεγονός το 2015, να σημειωθεί κέρδος 0.8 δισεκατομμύρια ευρώ.

Σε επόμενη έρευνα από την ΕΕΤΤ, έγινε διαχωρισμός στον κύκλο εργασιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας καθώς και των υπολοίπων υπηρεσιών που παρέχουν οι Τηλεπικοινωνιακές εταιρείες. Είδαμε λοιπόν για τα έτη 2009 έως 2015, η κινητή τηλεφωνία κατέχει τα υψηλότερα ποσοστά. Πιο συγκεκριμένα, η κινητή τηλεφωνία ανά τα έτη, κινείται σταθερά σε ποσοστά από 48%, το οποίο σημείωσε το 2015, έως και 57%, το οποίο σημείωσε το 2010 και 2012. Παρατηρήσαμε ότι από το 2013 έως το 2015 υπήρξε μια πτωτική πορεία. Από την άλλη μεριά, η σταθερή τηλεφωνία παρουσίασε μια σταθερή αύξηση στα ποσοστά της όλα τα έτη. Αναλυτικότερα, το 2009 σημείωσε ποσοστό 28% και το 2015 το ποσοστό της ανήλθε στο 42%. Είναι αξιοπρόσεκτο το γεγονός, ότι είναι ο μόνος δείκτης που παρουσιάζει αύξηση σε όλα τα έτη, σε όλες τις έρευνες που έχουμε δει. Τέλος, οι υπόλοιπες υπηρεσίες, παρουσίασαν διακυμάνσεις όλα τα έτη. Συγκεκριμένα, το 2009 κέρδισαν το 16%, το 2011 και το 2013 το 13% και το 2015 το 10%.



Πηγή: ΕΕΤΤ

Τελειώνοντας με τον κύκλο εργασιών στις Τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις, σε αυτό το γράφημα θα δούμε αναλυτικά για τα έτη από 2009 έως και το 2014 τον κύκλο εργασιών της Cosmote, της Vodafone και της WIND. Αναλυτικότερα, η Cosmote σημείωσε το μεγαλύτερο κέρδος της το 2009 με 1.901.000 ευρώ, το 2010 συνέχισε με 1.697.000 ευρώ, το 2012 με

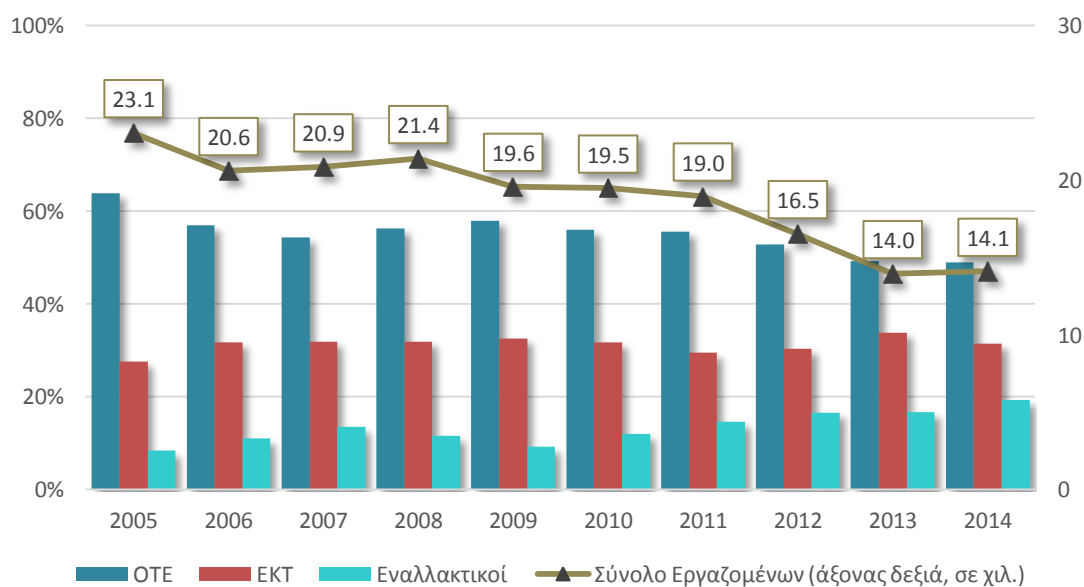
1.435.000 ευρώ και το 2014 με 1.171.000 ευρώ. Βλέπουμε δηλαδή μια πτωτική τάση του κύκλου της. Η Vodafone από τη μεριά της, παρουσιάζει και αυτή με τη σειρά της κάθοδο από το 2009 έως το 2014, σημειώνοντας το 2009, 1.342.000 ευρώ, το 2011, 1.015.000 ευρώ, το 2013, 731.000 ευρώ και το 2014 το χαμηλότερο ποσοστό της με 679.000 ευρώ. Τέλος η WIND, το 2009 σημείωσε 728.000 ευρώ, το 2011, 662.000 ευρώ, το 2012, 614.000 ευρώ και το 2014 492.000 ευρώ.

## 4.4 Απασχόληση

### Απασχόληση στον κλάδο των ΤΠΕ

Έρευνα που διενεργήθηκε από την EUROSTAT στα πλαίσια της μέτρησης της απασχόλησης στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών, ερεύνησε πόσοι απασχολούμενοι εργάζονται στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών από το 2008 έως το 2016. Παρατηρήσαμε ότι το μεγαλύτερο σύνολο εργαζομένων ήταν το 2008 με 30.600 χιλιάδες εργαζόμενους. Τα επόμενα έτη, υπήρξαν αυξομειώσεις, με αξιοσημείωτο το σύνολο των εργαζομένων το 2012, που ανήλθε στις 26.500, δηλαδή 4100 μείωση εργαζομένων σε σχέση με το 2008. Μετά από αυτή τη μείωση όμως, βλέπουμε αύξηση από τα έτη 2012 έως 2014, με σημαντικότερη αυτήν το 2014 με 30.400 εργαζομένους. Από το 2014 έως και το 2016, υπήρξε σταδιακή μείωση στους απασχολούμενους.

## Απασχόληση στον κλάδο των εταιρειών Τηλεπικοινωνιών



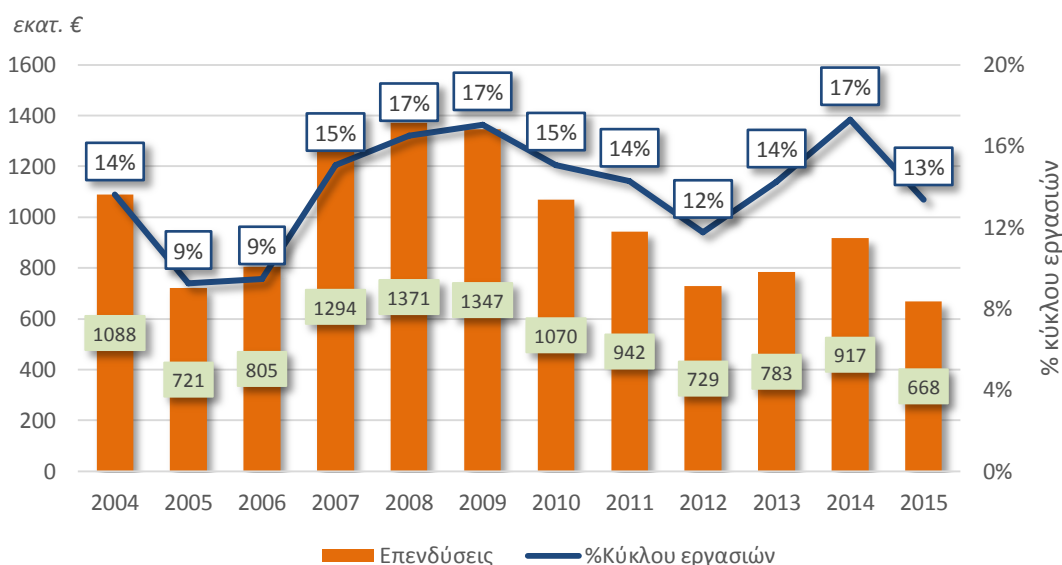
Πηγή: ΕΕΤΤ

Αυτό το γράφημα, θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε καλύτερα το ποσοστό εργαζομένων που απασχολούνται στον ΟΤΕ, σε άλλες Εταιρείες Κινητής Τηλεφωνίας (ΕΚΤ) αλλά και σε Εναλλακτικούς παρόχους, από το 2005 έως και το 2014. Αρχικά, παρατηρούμε για τον ΟΤΕ, ότι από το 2005 έως και το 2014 ο δείκτης παρουσιάζει διακυμάνσεις. Πιο αναλυτικά, το 2005 εργαζόταν το 64% των εργαζομένων από τους 23.100, το 2009 το 58% από τους 19.600, το 2012 το 53% από τους 16.500 και το 2014 το 49% από τους 14.100. Οι ΕΚΤ, το 2005 κατείχαν 28% των εργαζομένων, από το 2006 έως το 2008 κατείχαν το 32%, το 2011 το 30% και το 2014 το 32%. Παρατηρούμε λοιπόν ένα σταθερό ποσοστό εργαζομένων. Όσον αφορά και τους εναλλακτικούς παρόχους, το ποσοστό που κατέχει παρουσιάζει αυξομειώσεις με σχετικά ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, το 2005 κατείχε το 8% των εργαζομένων, το 2007 το 14%, το 2009 παρατηρήθηκε 9%, το 2012 και το 2013 το 17% και το 2014 το 19%. Η αλήθεια είναι ότι από το 2005 έως το 2014, οι εναλλακτικοί πάροχοι αύξησαν το ανθρώπινο δυναμικό τους σχεδόν 11%. Συγκριτικά με τους υπόλοιπους παρόχους κινητής τηλεφωνίας, είναι φανερό ότι το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων το καταλαμβάνει ο ΟΤΕ,

ως ο μεγαλύτερος πάροχος τηλεπικοινωνιών Ελλάδος. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι και σε αυτό το γράφημα, παρατηρούμε μείωση του συνόλου των εργαζομένων σχεδόν κατά 9000, από το 2005 έως το 2014.

## 4.5 Επενδύσεις

### Εξέλιξη των επενδύσεων εταιρειών τηλεπικοινωνιών



Πηγή: ΕΕΤΤ

Σημαντικό κομμάτι σε όλους τους κλάδους είναι οι επενδύσεις. Παρουσιάζει ενδιαφέρον λοιπόν, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την ΕΕΤΤ, για την εξέλιξη των επενδύσεων των Εταιρειών Τηλεπικοινωνιών από το 2004 έως το 2014. Σαν μια πρώτη ματιά, το παραπάνω γράφημα παρουσιάζει έντονες διακυμάνσεις. Πιο συγκεκριμένα, το 2004 παρατηρούμε ότι πραγματοποιήθηκαν επενδύσεις 1.088.000 ευρώ, το 2005 και το 2006 έπεσαν κατά πολύ και ανήλθαν στις 721.000 και 805.000 ευρώ. Από το 2007 έως το 2009, μπορεί να πει κανείς ότι η αύξηση ήταν ραγδαία, καθώς από τις 805.000 ευρώ, οι επενδύσεις το 2007 ανήλθαν στα 1.294.000 ευρώ, το 2008, που παρατηρείται και το μεγαλύτερο ποσό, ανήλθαν στα 1.371.000 ευρώ και το 2009 στα 1.347.000 ευρώ. Από το 2009 έως και το 2012, παρουσιάζεται μεγάλη

πτώση, η οποία ανέρχεται στις 618.000 ευρώ. Από το 2012 έως το 2014, παρατηρούμε μια σχετική άνοδο των επενδύσεων κατά 188.000 ευρώ, όμως το 2015 ήταν το χειρότερο έτος, παρουσιάζοντας το χαμηλότερο ποσό επενδύσεων της δεκαετίας, το οποίο ανέρχεται στις 668.000 ευρώ.

#### 4.6 Γενικά συμπεράσματα 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου

Σε αυτό το κεφάλαιο, είδαμε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν για τον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών και είχαν σχέση με την αξία των τηλεπικοινωνιών στην Ελληνική αγορά, με τον κύκλο εργασιών, με τα ποσοστά απασχόλησης καθώς και με τις επενδύσεις, πάντα αναφορικά με τις Τηλεπικοινωνίες. Αυτό που παρατηρήσαμε με πολύ μεγάλη προσοχή, είναι ότι σε όλες τις έρευνες υπάρχει μια καθοδική τάση των δεικτών. Πιο αναλυτικά, η αξία των υπηρεσιών Τηλεπικοινωνιών ανήλθε το 2010 στα 4.772.000 ευρώ, ενώ το 2014 στα 3.906.000 ευρώ και η αξία του εξοπλισμού των Τηλεπικοινωνιών από 748.000 ευρώ που σημείωσε το 2010, το 2014 ανήλθε στις 435.000 ευρώ. Επίσης, παρατηρήσαμε ότι όλοι οι πάροχοι παρουσίασαν καθοδική τάση του κύκλου εργασιών τους. Όσον αφορά την απασχόληση στον κλάδο από το 2008 έως το 2016, είδαμε ότι το μεγαλύτερο σύνολο εργαζομένων ήταν το 2008 με 30.600 χιλιάδες εργαζόμενους. Τα επόμενα έτη, παρατηρήσαμε αυξομειώσεις, με αξιοσημείωτο το σύνολο των εργαζομένων το 2012, που ανήλθε στις 26.500, δηλαδή 4100 μείωση εργαζομένων σε σχέση με το 2008. Συγκριτικά με τους υπόλοιπους παρόχους κινητής τηλεφωνίας, το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων το καταλαμβάνει ο ΟΤΕ, ως ο μεγαλύτερος πάροχος τηλεπικοινωνιών Ελλάδος. Τέλος, οι επενδύσεις παρουσιάζουν έντονες διακυμάνσεις με καλύτερο έτος το 2008 με επενδύσεις που άγγιξαν το 1.371.000 ευρώ και χειρότερο το 2015 με 668.000 ευρώ.



## Γενικά συμπεράσματα

Σε αυτή την εργασία αναλύσαμε τη στρατηγική, τις δομές και τα μοντέλα διοίκησης των επιχειρήσεων, συσχετίζοντάς τα με τον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών και είδαμε πως αυτός διαμορφώνεται στην Ελληνική πραγματικότητα. Με μια γρήγορη ματιά, αναφερθήκαμε στις οργανωτικές δομές του 20ου αιώνα, με σκοπό να κατανοήσουμε πως εφαρμόζονται στις σημερινές επιχειρήσεις. Εν συνεχεία, αναλύσαμε τις λειτουργίες της οργάνωσης και πως αυτές επιδρούν σε όλες τις επιχειρήσεις, διαπιστώνοντας ότι για να είναι αποτελεσματική η οργάνωση των επιχειρήσεων, πρέπει να βασίζεται στον καταμερισμό της εργασίας, στον καταμερισμό της εξουσίας, στην κατανομή υπευθυνοτήτων και εξουσίας στα ιεραρχικά επίπεδα καθώς και στην ενότητα διοίκησης. Τα οργανογράμματα έχουν καίριο λόγο στις επιχειρήσεις, βλέποντάς τα και πρακτικά σε όλες τις Τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις της Ελλάδας. Εκτός από την οργάνωση των επιχειρήσεων, η στρατηγική είχε κυρίαρχο ρόλο στην εργασία, γνωρίζοντας ότι παίζει καθοριστικό παράγοντα σε όλες τις επιχειρήσεις. Η επιλογή της στρατηγικής, θα πρέπει να κριθεί από τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης, τους στόχους που έχει θέσει και θέλει να πραγματοποιήσει, μετά από προσεκτική αξιολόγηση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της, αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένων και των ανταγωνιστών της. Η εφαρμογή στρατηγικής είναι μια διαδικασία, στην οποία συμμετέχουν όλα τα μέλη της επιχείρησης, προβάλλοντας την ομαδικότητα ως πρωταρχικό στοιχείο. Όλα τα παραπάνω, είχαν στόχο τον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών και πως αυτός εφαρμόζει την οργάνωση και την στρατηγική. Ως γνωστών, υπάρχουν πέντε βασικές τηλεπικοινωνιακές εταιρείες στην Ελλάδα αυτή τη στιγμή, η Cosmote, η Vodafone, η Wind, η Cyta Hellas και η Forthnet, με κυρίαρχο πάροχο την Cosmote, και τις υπόλοιπες να ακολουθούν. Καθοριστικό παράγοντα για την εξέλιξη των Τηλεπικοινωνιών είναι οι προσδιοριστικοί παράγοντες αλλαγής, δηλαδή οι εσωτερικές και εξωτερικές επιρροές που μπορούν να επηρεάσουν οποιαδήποτε βιομηχανία, τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Οι οικονομικές συνθήκες, η ζήτηση καταναλωτών και αλλαγή νοοτροπίας, η τεχνολογική καινοτομία και η επιχειρηματική Ευφυΐα, η ρυθμιστική προσέγγιση, το απόρρητο και ασφάλεια, το Machine to Machine και οι πληρωμές μέσω κινητών συσκευών, το Cloud, τα LTE

δίκτυα και οι ΟΤΤ παίκτες είναι αυτοί οι παράγοντες που πρέπει να εφυστήσουν την προσοχή των εταιρειών. Από το στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων δεν πρέπει να λείπει η ανάλυση SWOT, με τη βοήθεια της οποίας αναλύεται το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όταν πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί, με σκοπό την επίτευξή τους. Με πολύ ενδιαφέρον, είδαμε πρακτικά την εφαρμογή της ανάλυσης αυτής, σε όλες τις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες της Ελλάδας. Επίσης, η ανάλυση Pest, είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις, διότι αρχικά βοηθά στην καταγραφή και κατανόηση της υφιστάμενης κατάστασης της αγοράς, έπειτα προσανατολίζει σωστά στον προγραμματισμό και στη λήψη αποφάσεων, μετά αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για την ανάλυση SWOT και τέλος είναι απαραίτητο εργαλείο για την κατάστρωση επιχειρηματικού σχεδίου. Μετά από όλες αυτές τις γνώσεις, καταλήξαμε στην ανάλυση ερευνών που πραγματοποιήθηκαν για τον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών από το 2005 και μετά και είχαν σχέση με την αξία των τηλεπικοινωνιών στην Ελληνική αγορά, με τον κύκλο εργασιών, με τα ποσοστά απασχόλησης καθώς και με τις επενδύσεις. Αυτό που παρατηρήσαμε με πολύ μεγάλο ενδιαφέρον, είναι ότι σε όλες τις έρευνες υπάρχει μια καθοδική τάση των δεικτών, αποδεικνύοντας ότι ο κλάδος έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση της χώρας, καθώς και από τους προσδιοριστικούς παράγοντες αλλαγής, κάνοντας επιτακτική την ανάγκη επαναπροσδιορισμού της στρατηγικής των επιχειρήσεων.

## Πηγές και Βιβλιογραφία

1. Γκούτσος Σταύρος. Η Οργάνωση- Κεφάλαιο 3. Τμήμα Μηχανολόγων και Αεροναυπηγών Μηχανικών. [www.mech.upatras.gr/~goutsos/bd-i/chapter3.doc](http://www.mech.upatras.gr/~goutsos/bd-i/chapter3.doc). (Πρόσβαση 11/2017)
2. Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών- Βιβλίο Μαθητή. ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΚΑ ΒΙΒΛΙΑ, Ψηφιακό σχολείο. <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1101/>. (Πρόσβαση 11/2017).
3. Βαξεβανίδου Μαρία, Ρεκλείτης Παναγιώτης. Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων Διόφαντος. <http://ebooks.edu.gr/courses/DSGLC122/document/4e0eb71duwf9/4e0eb71dko5u/4e29bbd3nfil.pdf> (Πρόσβαση 11/2017).
4. Πατσαλίδου Μαριάννα. Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού σε Μεγάλες Ιδιωτικές Επιχειρήσεις. Λευκωσία. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου- Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα.2013. (Πρόσβαση 11/2017)
5. Περί οργάνωσης των επιχειρήσεων, Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, <https://static.eudoxus.gr/books/85/chapter-22769685.pdf>. (Πρόσβαση 11/2017)
6. Διοίκηση Επιχειρήσεων. Η οργάνωση των επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης. <http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/4.pdf>. (Πρόσβαση 11/2017)
7. Εισαγωγικό Περιβάλλον- Ηγεσία. Οικονομικός τομέας.2009. Strategy Train. <http://st.merig.eu/index.php?id=261&L=4>. (Πρόσβαση 11/2017)
8. Ντινόπαππα Ελένη Β. Στρατηγική μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Πειραιάς. Πανεπιστήμιο Πειραιώς- Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα- Διπλωματική Εργασία. 2010. (Πρόσβαση 11/2017).
9. Στρατηγική και Σχεδιασμός Εταιρείας (Κ3ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΚΑΙΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣΕΤΑΙΡΕΙΑΣΚ32003b.ppt). Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. <http://www.mie.uth.gr/>. (Πρόσβαση 11/2017)

10. Εφαρμογή Στρατηγικής. Οικονομικός τομέας. 2009. Strategy Train.  
<http://st.merig.eu/index.php?id=180&L=4>. (Πρόσβαση 11/2017)
11. Ζαρκαλή Γεωργίου Ελένη. Στρατηγική της Σύγχρονης Επιχείρησης. Πειραιάς.  
Πανεπιστήμιο Πειραιώς-Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα- Διπλωματική Εργασία.2006.  
(Πρόσβαση 11/2017)
12. Εσωτερικό Περιβάλλον. Οικονομικός Τομέας. 2009. Strategy Train.  
<http://st.merig.eu/index.php?id=121&L=4>. (Πρόσβαση 11/2017)
13. DJ Hunger. TL Wheelen. Prentice Hall Concepts in strategic management and business policy. New Jersey.2008. (Πρόσβαση 11/2017)
14. Νικολόπουλος Γεώργιος. Στρατηγική του πολέμου και στρατηγική των επιχειρήσεων.  
Αγρίνιο. Πανεπιστήμιο Πατρών-Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα-Διπλωματική εργασία.2016.  
(Πρόσβαση 11/2017)
15. Λαγουδάκη Βερόνικα. Ανάλυση του κλάδου των Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter. Αθήνα. Πανεπιστήμιο Πειραιώς-Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα- Διπλωματική Εργασία.2011. (Πρόσβαση 11/2017)
16. Επιχειρηματική Πολιτική και Στρατηγική. Επιχειρηματικές Στρατηγικές. Πανεπιστήμιο Αθηνών. Τμήμα Οικονομικών Επιστημών.2010-2011. <http://www.uoa.gr/>. (Πρόσβαση 11/2017)
17. Παπαγιάννη Μαρία. Διαμόρφωση και υλοποίηση Στρατηγικού Σχεδιασμού σε ελληνική ξενοδοχειακή επιχείρηση και ανάλυση των κυριότερων στοιχείων που σχετίζονται με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Πειραιάς. Πανεπιστήμιο Πειραιώς-Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα- Διπλωματική Εργασία.2003. (Πρόσβαση 11/2017)
18. Ζαχαροπούλου Γεωργία. Το μάρκετινγκ στις εταιρείες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Άγιος Νικόλαος, ΤΕΙ Κρήτης - Πτυχιακή εργασία. 2017. (Πρόσβαση 11/2017).
19. Βικιπαίδεια - η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια. 2017. Cosmote. 09/12.  
<https://el.wikipedia.org/wiki/Cosmote> (Πρόσβαση 12/17)
20. ΟΤΕ ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ. Εταιρική Διακυβέρνηση. Εκτελεστική Διοίκηση.2018.  
<https://www.cosmote.gr/fixed/corporate/ir/corporate-governance/management-team-new>. (Πρόσβαση 01/18)

21. Cosmote. Πρόγραμμα εταιρικής υπευθυνότητας. Βιώσιμη Ανάπτυξη. 2016.  
<https://www.cosmote.gr/fixed/corporate/cr/relation>. (Πρόσβαση 01/18)
22. Βικιπαίδεια - η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια. 2017. Vodafone Greece.  
[https://el.wikipedia.org/wiki/Vodafone\\_Greece](https://el.wikipedia.org/wiki/Vodafone_Greece) 25/12. (Πρόσβαση 12/17)
23. Vodafone Group.Vodafone Ελλάδας- Η Vodafone με μια ματιά. 2018.  
<http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1032>.  
(Πρόσβαση 12/17)
24. WIND. Ιστορική Αναδρομή – Η πορεία της Wind. 2017.  
<https://www.wind.gr/gr/wind/gia-tin-etaireia/etairiko-profil/istoriki-anadromi/>  
(Πρόσβαση 12/17)
25. Βικιπαίδεια - η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια. 2017. Forthnet.  
<https://el.wikipedia.org/wiki/Forthnet>. 21/12. (Πρόσβαση 12/17)
26. Forthnet.Προφίλ. Εταιρική Δομή. 2018.  
[http://www.forthnet.gr/Article.aspx?a\\_id=1938#sthash.uUjakMUI.dpbs](http://www.forthnet.gr/Article.aspx?a_id=1938#sthash.uUjakMUI.dpbs). (Πρόσβαση 01/18)
27. Βικιπαίδεια - η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια. 2017. Cyta.  
<https://el.wikipedia.org/wiki/Cyta>. 22/12. (Πρόσβαση 12/17)
28. Cyta. Προφίλ. 2012. <http://www.cyta.gr/el/aboutUs/profile>. (Πρόσβαση 12/17)
29. Cyta. Για τη Cyta. Διοίκηση και Διεύθυνση. 2018. <https://www.cyta.com.cy/id/e234>.  
(Πρόσβαση 01/18)
30. Μανδραβέλης Βαγγέλης. Μάχη για την κυριαρχία στην αγορά τηλεπικοινωνιών. Η Καθημερινή. 28/01/2017.  
<http://www.kathimerini.gr/893807/article/oikonomia/epixeirhseis/maxh-gia-thn-kyriarxia-sthn-agera-thlepikoinwniwn>. (Πρόσβαση 11/17)
31. Ηγουμενίδη Τέτη. Μεταβολές στα μερίδια αγοράς κινητής τηλεφωνίας. naftemporiki.gr. 19/07/2016. <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1129587/metaboles-sta-meridia-ageras-kinitis-tilefonias> (Πρόσβαση 11/17)
32. Techofunc - Telecom Domain.2012. Telecommunication Industry - Business Drivers. TECHNOFUNC. Telecom Industry. 24/06.

- <http://www.technofunc.com/index.php/domain-knowledge/telecom-industry/item/telecommunications-industry-business-drivers> (Πρόσβαση 11.2017)
33. Resedne Joao. 2013. Five Forces Driving the Telecom Industry. WEDO-wedotechnologies.com. Technology. 08/01. <http://blog.wedotechnologies.com/five-forces-driving-the-telecom-industry>. (Πρόσβαση 11.2017)
34. Βικιπαίδεια - η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια. 2017. Ανάλυση SWOT. [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7\\_SWOT](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_SWOT). 29/05. (Πρόσβαση 11/2017)
35. Χρυσικός Γιώργος. Η ανάλυση SWOT. 2013. ΚΕΜΕΛ. [https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1\\_swot\\_pestel\\_1.pdf](https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf). 01/13. (Πρόσβαση 11/2017)
36. Βικιπαίδεια - η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια. 2016. Ανάλυση PEST. [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7\\_PEST](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_PEST). 18/09. (Πρόσβαση 11/2017)