



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

### ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιβλέπων: Καθηγητής Δημήτριος Γεωργακέλλος

ΘΕΜΑ:

« Κλαδική ανάλυση της αγοράς των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. »

Τεκτονίδης Χαράλαμπος

A.M.: ΜΔΕ-ΟΠ1538

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2019



## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

### ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα» με διεθνή προσανατολισμό

#### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή [δευτέρα] σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

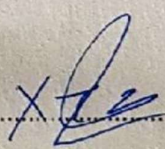
Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

..... Κλαδική ανάλυση της αγοράς των  
..... τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.....

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας ..... 

Όνοματεπώνυμο ..... ΧΑΡΑΝΑΚΗΣ ΤΕΚΤΟΝΙΔΗΣ.....

Ημερομηνία ..... 06 / 2019.....

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την περάτωση της παρούσας εργασίας, αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κο. Δημήτριο Γεωργακέλλο, για την τιμή που μου έκανε να συνεργαστούμε με σκοπό να φέρουμε εις πέρας την παρούσα διπλωματική εργασία. Θα ήθελα να τον ευχαριστήσω, επίσης, για την βοήθεια που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια σύνταξής της, ώστε να ξεπεραστεί οποιοδήποτε πρόβλημα παρουσιάστηκε.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένεια μου που καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου ήταν πάντοτε δίπλα μου και με στήριζαν με κάθε τρόπο, δίνοντας μου δύναμη για να εκπληρώσω τους στόχους μου.

*Η παρούσα εργασία έγινε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ορισμένα από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή.*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	7
1.1.Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	7
1.2.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	12
1.3.ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	15
1.4. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	17
1.4.1 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	17
1.4.2. ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	21
1.5. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	23
1.5.1. VRIO FRAMEWORK.....	25
1.5.2. ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE CHAIN).....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	28
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	28
2.2. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ .....	28
2.3. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ .....	30
2.4. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ.....	34
2.5. ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ.....	38
2.6. ΕΣΟΔΑ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ..42	
3.1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ COSMOTE ΚΙΝΗΤΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.....	42
3.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ VODAFONE – ΠΑΝΑΦΟΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ .....	48
3.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ WIND ΕΛΛΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΖΗΤΗΣΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ .....	55
4.1. ΝΕΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	55
4.2. ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ.....	55
4.3. ΚΟΣΤΟΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	58
4.4. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	58
4.5. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	59
4.6. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΤΩΝ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ .....	59

4.7. ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ .....	59
4.8. ΣΥΓΚΛΙΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ .....	59
4.9. ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ.....	60
4.9. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ .....	61
4.10. ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΚΥΡΙΕΣ ΤΑΣΕΙΣ .....	67
4.11. ΤΟ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	68
4.12. ΕΞΑΓΟΡΕΣ - ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ .....	68
4.13. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ .....	71
5.1. ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ.....	71
5.2. ΚΙΝΗΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ.....	71
5.3. ΕΥΡΥΖΩΝΙΚΟΤΗΤΑ.....	72
5.4. ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΤΙΜΩΝ.....	72
5.5. ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΑΘΕΡΗΣ & ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ ...	73
5.6. ΑΞΟΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	74
5.7. ΑΞΙΕΣ.....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΚΙΝΗΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ.....	75
6.1. ΨΗΦΙΑΚΗ ΑΤΖΕΝΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ: Η ΕΛΛΑΔΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΕ .....	75
6.2. OVER THE TOP PLAYER.....	76
6.3. ΕΥΡΥΤΕΡΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (Cloud, Big Data) .....	77
6.4. SMART CITIES.....	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ .....	86
7.1. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ .....	86
7.2. SWOT ANALYSIS .....	87
7.2.1. ΔΥΝΑΜΕΙΣ .....	87
7.2.2. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ .....	88
7.2.3. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ .....	88
7.2.4. ΑΠΕΙΛΕΣ.....	89
7.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΣΩ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	91
7.4. Η ΕΠΟΜΕΝΗ ΜΕΡΑ .....	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	96
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	98



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση του κλάδου των τηλεπικοινωνιών στην ελληνική αγορά, ενώ θα γίνει η απαραίτητη αναφορά σε θεωρητικούς όρους και έννοιες που είναι σημαντικές για μια κλαδική ανάλυση, ενώ θα υπάρξει και η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου.

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών διαδραματίζει αναμφισβήτητα έναν από τους πιο σημαντικούς ρόλους σε ότι αφορά την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε εθνικό επίπεδο. Τα δίκτυα τόσο της σταθερής όσο και κινητής τηλεφωνίας δεν καλύπτουν πλέον μόνο την ανάγκη της κλήσης και της επικοινωνίας, αλλά παρέχουν ένα πολύ μεγαλύτερο φάσμα υπηρεσιών επικοινωνίας και ψυχαγωγίας.

Από τη μια η σταθερή τηλεφωνία χαρακτηρίζεται ως βασικό αγαθό και σε πολλές έρευνες η αναλογία σταθερών τηλεφωνικών συνδέσεων ανά 1.000 κατοίκους αποτελεί μέτρο σύγκρισης οικονομικής και κοινωνικής κατάστασης μεταξύ των διάφορων χωρών.

Από την άλλη, όταν το 1992 η κινητή τηλεφωνία εμφανίστηκε σιγά σιγά στην ελληνική αγορά, κανείς δεν μπορούσε να φανταστεί πως, με την πάροδο του χρόνου θα εξελισσόταν σε απαραίτητη ανάγκη για όλους τους ανθρώπους, έχοντας πλέον διείσδυση άνω του 100% του ελληνικού πληθυσμού.

Επίσης, εκτός από τα στοιχεία του κλάδου που θα εξετάσουμε και αφορούν την Ελλάδα, θα παρουσιαστούν γενικότερες Ευρωπαϊκές τάσεις, θα δούμε τη διαχρονική εξέλιξη του κλάδου και που τείνει να οδηγηθεί τα επόμενα χρόνια, θα δούμε διάφορα στοιχεία των τριών βασικών παρόχων του κλάδου, ενώ θα παρουσιαστούν και διάφορα ενδιαφέροντα στατιστικά στοιχεία για τον κλάδο και τους παρόχους σε συνδυασμό και με το πώς επηρεάζουν γενικότερα την οικονομία της χώρας μας

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

### 1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Με σκοπό να δοθεί μία γενική πρώτη εικόνα για την έννοια της στρατηγικής θα μπορούσε να ειπωθεί πως η στρατηγική, αποτελεί τη γενική πορεία που ακολουθεί ο οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να υλοποιήσει το όραμα του.

Σύμφωνα με τον Igor Ansoff η στρατηγική ορίζεται ως οι θεμελιώδεις επιλογές που αφορούν την άριστη και εύρυθμη ένταξη της οργάνωσης στο περιβάλλον της, με την έννοια ότι εξασφαλίζεται η επιβίωση, η ανάπτυξη, αλλά και η ευημερία της. Ο Chandler υποστήριξε ότι, στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης, η υιοθέτηση πορείας δράσης και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών που έχουν καθοριστεί. Όσο για την Boston Consulting Group, στρατηγική είναι ένα σχέδιο κατανομής και χρήσης των πόρων της οργάνωσης, με τέτοιο σκοπό ώστε να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός και να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Με βάση λοιπόν τους παραπάνω ορισμούς το περιεχόμενο της στρατηγικής θα μπορούσε να συμπυκνωθεί σε τέσσερα βασικά σημεία:

- i. Τους μακροπρόθεσμους στόχους
- ii. Το εύρος δραστηριοτήτων (scope)
- iii. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα &
- iv. Τη λογική

Ο Peter Drucker θέσπισε το βασικό εννοιολογικό πλαίσιο για την επιχειρησιακή πολιτική και το πεδίο στρατηγικής, οι οποίες αναπτύχθηκαν αργότερα με σκοπό να διαμορφώσουν την έννοια της στρατηγικής διοίκησης. Οι πρώτες εμπειρικές και θεωρητικές μελέτες για την έννοια της στρατηγικής διοίκησης έγιναν από τους Chandler (1962), Ansoff (1965) και Andrew (1971).

Η στρατηγική σαν έννοια χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, στην διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων, όταν διαπιστώθηκε ότι, εν αντιθέσει με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά έτειναν στο να έχουν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Στη συνέχεια, μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου, κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που

χρησιμοποιούσαν, τους πελάτες στους οποίους απευθύνονταν (targeting), ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Όλες αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον αποτέλεσαν τις στρατηγικές.

Όπως εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς από τα όσα αναφέρονται στην πρώτη παράγραφο, στη διεθνή βιβλιογραφία συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας της στρατηγικής. Ως εκ τούτου, αν αναζητήσουμε έναν μοναδικό ορισμό για την στρατηγική και τα δομικά της στοιχεία θα διαπιστώσουμε ότι δεν υπάρχει. Είναι τόσο σημαντικό το ζήτημα της στρατηγικής που οι απόψεις θεωρητικών και μη γύρω από αυτήν είναι αντικειμενικά πολλές. Στο πλαίσιο αυτό, ορισμένοι συγγραφείς προκειμένου να οριοθετήσουν το ζήτημα κατέταξαν τις απόψεις αυτές σε προσεγγίσεις (Whittington 1995) και σε σχολές (Mintzberg). Σε αυτές τις προσεγγίσεις καθώς και στις σχολές θα αναφερθούμε σε επόμενη ανάρτηση.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των περισσότερων ορισμών είναι η αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή ο οργανισμός λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

Σύμφωνα επομένως με αρκετούς ακαδημαϊκούς, η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια:

- i. Διαμόρφωση στρατηγικής.
- ii. Υλοποίηση στρατηγικής.
- iii. Αξιολόγηση και έλεγχο.

Η ύπαρξη στρατηγικής δεν συνεπάγεται αυτόματα και την ασφαλή οδό προς την επιτυχία. Μετά βεβαιότητας μπορούμε να πούμε ότι συμβάλει σε καθοριστικό βαθμό στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων ωστόσο δεν αποτελεί η ύπαρξή της και μόνο, παράγοντα επιτυχίας. Θα πρέπει βέβαια, στο σημείο αυτό, να επισημανθεί πως δεν υπάρχουν σωστές και λάθος στρατηγικές. Κατά τον σχεδιασμό οι στρατηγικές επιλογές διακρίνονται σε κατάλληλες και λιγότερο κατάλληλες. Η καταλληλότητα μίας στρατηγικής κρίνεται τελικά από το αποτέλεσμά της.

Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό, είναι ότι η στρατηγική:

- i. Θέτει κατευθύνσεις
- ii. Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- iii. Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- iv. Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό



- v. Μειώνει την αβεβαιότητα
- vi. Προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ας εξετάσουμε συνοπτικά το σύνολο των παραπάνω στοιχείων.

Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις:

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί θα έλεγε κανείς ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Το Όραμα σηματοδοτεί το που θέλει να βρεθεί ο οργανισμός και η στρατηγική ορίζει το πως θα επιτευχθεί το όραμα.

Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους. Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ανοίξω μία μικρή παρένθεση προκειμένου να αναφερθώ σε ένα σημαντικό στοιχείο. Αυτό που πρέπει να θυμόμαστε πάντα είναι το τι διαφορές έχει η στρατηγική από την τακτική. Η στρατηγική συγκεντρώνει τα παραπάνω στοιχεία και αναφέρεται σε μακροπρόθεσμο χρονικό επίπεδο ενώ η τακτική αποτελεί το βραχυπρόθεσμο εργαλείο υλοποίησης της στρατηγικής.

Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων:

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη και κατανοητή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Σε όλους τους οργανισμούς λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, τότε είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση. Πόσες φορές έχετε ακούσει τη φράση: η πρόταση αυτή αντίκειται της στρατηγικής μας. Αποτελεί λοιπόν έναν ξεκάθαρο οδηγό για την λήψη σωστών, συμβατών ή βέλτιστων αποφάσεων διευκολύνοντας κατά πολύ τα στελέχη στην τήρηση ενιαίας γραμμής.

Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες:

Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θεωρεί σωστό. Η πεμπτουσία ωστόσο ενός οργανισμού είναι η συλλογική δράση των μελών του. Έχοντας ως ορόσημο το που θέλει να βρεθεί ο οργανισμός, η στρατηγική συγκεντρώνει και συντονίζει όλες τις προσπάθειες προς μία κατεύθυνση, την υλοποίηση του οράματος.

Ορίζει τον οργανισμό:

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής και η πίστη σε αυτήν ορίζει και τοποθετεί τον οργανισμό στην αγορά. Η στρατηγική τοποθέτηση του οργανισμού όχι μόνο τον διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές αλλά επίσης επιτρέπει και στους υπόλοιπους stakeholders να σχηματίσουν μία ξεκάθαρη εικόνα γι' αυτόν. Αναφέρθηκα πριν στην πίστη καθώς πολλές φορές μέχρι σήμερα έχω δει να συμβαίνουν αλλαγές στις στρατηγικές πριν καν αυτές προλάβουν να αποδείξουν την καταλληλότητά τους. Αυτό που συνηθίζω να λέω σε τέτοιες περιπτώσεις είναι ότι η κύηση ενός βρέφους διαρκεί εννέα μήνες πριν δούμε το αποτέλεσμα, το νεογέννητο δηλαδή. Πως είναι δυνατόν να περιμένουμε να δούμε το αποτέλεσμα της ακολουθούμενης στρατηγικής σε άμεσο χρόνο; Η υλοποίηση του οράματος έχει διάρκεια και χρόνο. Η στρατηγική ορίζει τι πρέπει να γίνει για να υλοποιηθεί το όραμα σε συγκεκριμένο χρόνο. Αποτελεί στρατηγικό λάθος η αλλαγή της στρατηγικής σχεδόν αμέσως μετά την εφαρμογή της. Αυτό που απαιτείται είναι η επικαιροποίηση της και όχι η αλλαγή της.

Μειώνει την αβεβαιότητα:

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσει κανείς μια ευκαιρία ή μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια με την άλλη. Επίσης σημαντικό στοιχείο αποτελεί η αύξηση της παραγωγικότητας καθώς η ύπαρξη στρατηγικής μειώνει την αβεβαιότητα σε τέτοιο βαθμό που περιορίζει στο ελάχιστο της χρονοβόρες αντιγνώμεις.

Προσδίδει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο / διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει και πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις μοναδικές της ικανότητες, τις δυνάμεις της και τις αδυναμίες της. Εν κατακλείδι η στρατηγική επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες.

Τα πέντε "P" της Στρατηγικής:

Plan:

Όπως έχει ήδη τονιστεί, η στρατηγική αποτελεί μέρος ενός πλάνου που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή. Το πλάνο αυτό καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός. Το στρατηγικό πλάνο διαφέρει σε δομικά στοιχεία από το τακτικό. Στις διαφορές αυτές θα αναφερθούμε σε μελλοντική ανάρτηση.

Ploy:

Η επιχείρηση επιδίδεται στο σχεδιασμό ενεργειών που θα της δώσουν το προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να τοποθετηθεί σε διαφορετική θέση από τον ανταγωνισμό. Το στοιχείο αυτό αναφέρεται όχι μόνο στις τακτικές σε επίπεδο ενεργειών αλλά και στις στρατηγικές προσαρμογές που πρέπει να γίνουν προκειμένου ο οργανισμός να αποδυναμώσει την απάντηση των ανταγωνιστών.

Pattern:

Οι δύο προηγούμενες διαστάσεις (Plan - Ploy), εξετάζουν τη στρατηγική ως μια προετοιμασία ενεργειών, ανεξάρτητα από το επίπεδο πραγματοποίησης αυτών. Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

Positioning:

Αυτή η διάσταση επιχειρεί να φωτίσει το ερώτημα: ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική ενός οργανισμού; Πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική; Οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης, καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που σε γενικές μόνο γραμμές θίγει η στρατηγική, αν και κάποιες φορές θέματα που θεωρούνται λεπτομέρειες μπορούν να αποδειχθούν άκρως στρατηγικής σημασίας.

Perspective:

Σύμφωνα με αυτή την διάσταση, η στρατηγική είναι για τον οργανισμό ότι η προσωπικότητα για το άτομο. Έμφαση δίνεται στην κουλτούρα του οργανισμού και στο κατά πόσο η κουλτούρα αυτή αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των μελών του ή διαφορετικά στο κατά πόσο τα μέλη ασπάζονται την γενική κουλτούρα του οργανισμού και κινούνται με κεντρικό γνώμονα αυτήν. Η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να διαμορφώσει τη συμπεριφορά των μελών. σε αυτό το πλαίσιο υπάρχουν οργανισμοί που επιδεικνύουν επιθετική συμπεριφορά

απέναντι στην αγορά και τους ανταγωνιστές τους, και αυτού του είδους η συμπεριφορά είναι απόρροια της καλλιεργούμενης κουλτούρας.

## 1.2.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

Το στρατηγικό management είναι μια λεπτομερής καταγραφή των οργανωτικών σκοπών, της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών και του καταμερισμού των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων.

Γενικότερα το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να θεωρηθεί ως το σύνολο αποφάσεων και ενεργειών της διοίκησης που καθορίζει τη μακροχρόνια επίδοση (performance) μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού), τη διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγικός σχεδιασμός), την υλοποίηση της στρατηγικής, την αξιολόγηση, και τον έλεγχο.

Αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία, τα οποία και παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση στρατηγικής σκέψης. Τα στοιχεία αυτά είναι:

### i. Η ανάλυση του περιβάλλοντος (Environmental Scanning)

Πραγματοποιείται η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλον της επιχείρησης με σκοπό να εντοπιστούν ευκαιρίες και απειλές. Ταυτόχρονα, ανιχνεύεται και το εσωτερικό περιβάλλον για να εντοπιστούν τυχόν δυνάμεις και αδυναμίες. Ο στόχος της διαδικασίας αυτής είναι ο εντοπισμός των στρατηγικών παραγόντων που θα σταθούν ικανοί να βοηθήσουν στον προσδιορισμό της μελλοντικής εξέλιξης της επιχείρησης.

Μία από τους πλέον γνωστούς και ευρέως διαδεδομένους τρόπους ανίχνευσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

### ii. Η διαμόρφωση στρατηγικής (Strategy Formulation):

Κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής πραγματοποιείται μακροχρόνιος σχεδιασμός με σκοπό τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχοντας όμως αρχικά υπολογίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία που διαθέτουμε σαν επιχείρηση. Στο στάδιο αυτό γίνεται και ο καθορισμός της αποστολής, οι σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές του οργανισμού.

- Αποστολή (Mission): Θεωρείται ο λόγος για τον οποίο υπάρχει η επιχείρηση. Γίνεται αναφορά στο ποια είναι η επιχείρηση αλλά και στο τι σκοπεύει να κάνει.
- Σκοποί (Objectives): Η επιχείρηση θέτει το τι θέλει να επιτευχθεί και πότε. Επίσης, θέτει πάντα το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την επίτευξη των σκοπών, ώστε να γίνει και ο διαχωρισμός από τον στόχο (goal). Τελικά, με τη βοήθεια των σκοπών η επιχείρηση παίρνει τα αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας.
- Στρατηγικές (Strategies): Οι στρατηγικές πηγάζουν από τους σκοπούς και συντελούν στην επίτευξη τόσο της αποστολής όσο και των σκοπών που έχουν καθοριστεί.
- Πολιτικές (Policies): Ορίζονται ως οι κατευθυντήριες γραμμές για το πώς θα ληφθεί μια απόφαση. Οι πολιτικές αποτελούν και τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στη διαμόρφωση της στρατηγικής και την υλοποίησή της.

### iii. Η υλοποίηση-εφαρμογή της στρατηγικής (Strategy Implementation):

Είναι η διαδικασία κατά την οποία εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές μιας επιχείρησης. Η υλοποίηση εφαρμόζεται κυρίως από τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη μιας επιχείρησης, καθώς τα ανώτερα, όπως αναφέραμε και παραπάνω, είναι αυτά που έχουν εξαρχής ορίσει τις κατευθυντήριες γραμμές.

Η υλοποίηση της στρατηγικής γίνεται μέσα από τρία βασικά σχέδια:

- Προγράμματα (Programs): Είναι τα πλάνα στα οποία αναφέρονται οι ενέργειες που πρέπει να εκτελεστούν με σκοπό την επίτευξη του σχεδίου που έχει τεθεί.
- Προϋπολογισμός (Budget): Ο προϋπολογισμός είναι το χρηματικό ποσό το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εφαρμογή των προγραμμάτων.
- Διαδικασίες (Procedures): Ορίζονται ως οι συγκεκριμένες ενέργειες που απαιτούνται να γίνουν για την υλοποίηση και την ολοκλήρωση των προγραμμάτων.

### iv. Αξιολόγηση και ο έλεγχος (Evaluation & Control):

Στο στάδιο της αξιολόγησης και του ελέγχου, τα πραγματικά αποτελέσματα που έχουν καταγραφεί συγκρίνονται με τα επιθυμητά αποτελέσματα των διαφόρων ενεργειών. Κατά την αξιολόγηση και τον έλεγχο δύναται να εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες και αστοχίες στον αρχικό στρατηγικό σχεδιασμό, και έχοντας ως βάση τα καταγεγραμμένα αποτελέσματα δίνεται στον οργανισμό η δυνατότητα να πραγματοποιήσει διορθωτικές κινήσεις ή ακόμα και την αναθεώρηση ολόκληρης της στρατηγικής (εξαρτάται σε μεγάλο παράγοντα από τα πραγματικά αποτελέσματα που καταγράφηκαν).



Εικόνα 1: Τα τέσσερα στάδια της διαδικασίας στρατηγικής σκέψης.

Πολλές από τις έννοιες και τις τεχνικές που ασχολούνται με το μακροπρόθεσμο (δηλαδή τον στρατηγικό) σχεδιασμό και το στρατηγικό μάνατζμεντ αναπτύχθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν με επιτυχία από εταιρείες, όπως General Electric και Boston Consulting Group. Ωστόσο, τα εργαλεία αυτά δε χρησιμοποιούνται από όλους τους οργανισμούς, ούτε επιχειρείται η διεύθυνση τους με στρατηγικό τρόπο. Πολλοί είναι σε θέση να σημειώνουν επιτυχία για κάποιο διάστημα με ασαφείς στόχους και ενστικτώδεις στρατηγικές.

Με βάση την εκτεταμένη δουλειά του στον τομέα αυτό, ο Bruce Henderson του Boston Consulting Group κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ενστικτώδεις στρατηγικές δεν μπορούν να συνεχιστούν με επιτυχία σε περίπτωση που ισχύσει κάποια από τις παρακάτω συνθήκες:

- i. αν η επιχείρηση μεγαλώσει,
- ii. αν αυξηθούν τα επίπεδα της οργάνωσης και
- iii. αν το περιβάλλον αλλάξει σημαντικά

Οι αυξημένοι κίνδυνοι λάθους, σφαλμάτων που κοστίζουν, ακόμα και οικονομικής καταστροφής γίνονται αιτία οι σύγχρονοι επαγγελματίες μάνατζερ να παίρνουν στα σοβαρά το στρατηγικό μάνατζμεντ για να κρατήσουν τις εταιρείες τους ανταγωνιστικές μέσα σε ένα όλο και πιο ρευστό περιβάλλον. Καθώς τα ανώτερα στελέχη επιχειρούν να διαχειριστούν με καλύτερο τρόπο τον κόσμο τους που αλλάζει, ο στρατηγικός σχεδιασμός μέσα σε μια επιχείρηση εξελίσσεται μέσα από τις τέσσερις παρακάτω διαδοχικές φάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Φάση 1: Βασικός οικονομικός σχεδιασμός: Επιδίωξη καλύτερου λειτουργικού ελέγχου με την προσπάθεια πιστής εφαρμογής των ετήσιων προϋπολογισμών.

Φάση 2: Σχεδιασμός που βασίζεται σε προβλέψεις: Επιδίωξη πιο αποτελεσματικού σχεδιασμού ανάπτυξης με την προσπάθεια πρόβλεψης του μέλλοντος πέρα από τον επόμενο χρόνο.

Φάση 3: Σχεδιασμός προσανατολισμένος στο εξωτερικό περιβάλλον (στρατηγικός σχεδιασμός): Επιδίωξη αυξημένης ανταπόκρισης προς τις αγορές και τον ανταγωνισμό με την προσπάθεια στρατηγικής σκέψης.



Φάση 4: Στρατηγικό μανάτζμεντ: Επιδίωξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λαμβάνοντας υπόψη την υλοποίηση, την αξιολόγηση, και τον έλεγχο κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

### 1.3.ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Βρισκόμενοι στη φάση της διαμόρφωσης στρατηγικής ,και αφού έχει καθοριστεί η αποστολή και οι σκοποί του εκάστοτε οργανισμού, θα καθοριστεί στη συνέχεια και η στρατηγική που θα υλοποιηθεί.

Σύμφωνα λοιπόν με τους Wheelen και Hunger (2013), υπάρχουν τρία επίπεδα στρατηγικής, όπως αυτά αναπτύσσονται παρακάτω.

#### i. Στρατηγική εταιρικού επιπέδου:

Η στρατηγική εταιρικού επιπέδου ασχολείται με τη γενική κατεύθυνση της εταιρείας ως προς την ανάπτυξη και τον τρόπο με τον οποίο θα δημιουργήσει αξία στις διάφορες επιχειρηματικές μονάδες του οργανισμού.

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική καθορίζει τα σημαντικότερα θέματα, από τα οποία κρίνεται το μέλλον μιας επιχείρησης. Εφαρμόζεται σε ολόκληρη την επιχείρηση και καλύπτει όλους τους τομείς και όλα τα τμήματά της, χρησιμοποιεί τις καλύτερες πρακτικές από κάθε τμήμα, τις συνδυάζει με πρακτικές άλλων τμημάτων και δημιουργεί το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Η επιχειρησιακή στρατηγική προσδίδει αξία σε όλη την επιχείρηση, βοηθώντας τη να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Γενικότερα μπορούμε να πούμε πως με τη στρατηγική αυτή φαίνεται η γενική στάση και κατεύθυνση της επιχείρησης ως προς τις επιλογές ανάπτυξης της, τη διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής, καθώς και το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει τελικά.

#### ii. Στρατηγική επιχειρηματικού επιπέδου:

Η στρατηγική επιχειρηματικού επιπέδου ενεργοποιείται σε επίπεδο διεύθυνσης και στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρηματικών μονάδων μιας επιχείρησης στις αγορές που εκείνη έχει ορίσει. Παράλληλα, στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτή παράγει, και στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Βασική ερώτηση στην οποία απαντάει η επιχειρηματική στρατηγική είναι στο πώς η εταιρεία θα ανταγωνιστεί στις αγορές που έχει επιλέξει.

Η βασική αποστολή της στρατηγικής επιχειρηματικού επιπέδου είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα, εστιάζοντας σε μερικά θέματα όπως τα παρακάτω:

- ο Πρωτοβουλίες που δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μια από τις βασικές αποστολές της στρατηγικής είναι η απόκτηση

μακροπρόθεσμων και διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η κατάστρωση της κατάλληλης στρατηγικής βοηθάει την επιχείρηση να βρει τα πεδία στα οποία θα μπορέσει να αναπτύξει πλεονεκτήματα, καθώς και να αναπτύξει προϊόντα και υπηρεσίες που θα την ξεχωρίσουν, έχοντας ταυτόχρονα ως απώτερο σκοπό να εξουδετερώσει τις κινήσεις των αντιπάλων της.

- Με την αντίδραση της επιχείρησης σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ανταγωνιστικοί συσχετισμοί ενός κλάδου, οι οικονομικές τάσεις, οι εξελίξεις στη αγορά, οι συνήθειες των αγοραστών είναι κάποιοι από τους εξωτερικούς παράγοντες στους οποίους πρέπει να ανταποκρίνεται κάθε στρατηγική. Οι αλλαγές στους παράγοντες αυτούς μπορεί να είναι μεγάλης έκτασης ή ακόμη και μικρότερης και να επιβάλλουν δραστική αλλαγή πορείας έως και καμία αντίδραση. Η αντίδραση μπορεί να είναι ταχεία ή όχι, ανάλογα με το πως βλέπουν τις εξελίξεις οι μάνατζερ και πως αξιολογούν τη σημασία τους για την επιχείρηση.
- Η επιχειρηματική στρατηγική αποσκοπεί στην ανάπτυξη κάποιων βασικών δεξιοτήτων από την επιχείρηση, συνήθως πάνω σε έναν μικρό αριθμό βασικών δραστηριοτήτων της, που είναι δύσκολο να αντιγραφούν και που της επιτρέπουν να αναπτύξει πολύ ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Ο συντονισμός μεταξύ των λειτουργικών στρατηγικών - μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας & εξέλιξης, ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομικής, πωλήσεων και διανομής. Οι στρατηγικές αυτές πρέπει να είναι πάντα ευθυγραμμισμένες μεταξύ τους, όπως και με την επιχειρηματική στρατηγική.

### iii. Λειτουργική Στρατηγική

Με τη στρατηγική αυτή προσεγγίζονται οι λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης (δηλαδή το τμήμα του Marketing, του Research & Development, του HR, του Operations, του IT, του Finance κ.λπ.), με στόχο την επίτευξη των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών. Έχει σαν σκοπό να εστιάζει στους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση και στο να παρέχει στις επιχειρησιακές μονάδες το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κάνουν χρήση και των τριών τύπων στρατηγικής, όπως επιχειρησιακής, επιχειρηματικής, και λειτουργικής, ακόμα και ταυτόχρονα. Η στρατηγική εκείνη όμως που θεωρείτε ως κυριότερη είναι η επιχειρησιακή στρατηγική. Τέλος, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι οι στρατηγικές αλληλοεπιδρούν η μια με την άλλη, η επόμενη δηλαδή στηρίζει άμεσα την προηγούμενη.



Εικόνα 2: Τα τρία επίπεδα στρατηγικής – σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger (2013).

#### 1.4. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να κάνει μια διαρκής αναζήτηση ευκαιριών και πιθανών απειλών. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε δυο επιμέρους συνιστώσες, το ευρύτερο μάκρο – περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί π.χ. στην ίδια χώρα), και το μικρό – περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης).

##### 1.4.1 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το ευρύτερο μάκρο – περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης και μπορεί να διαχωρισθεί σε τέσσερις διαστάσεις:

- i. το πολιτικό,
- ii. το οικονομικό
- iii. το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον και
- iv. το τεχνολογικό,

Για τη μελέτη αυτών, μια από τις πιο γνωστές και αποτελεσματικές μεθόδους είναι η ανάλυση PEST (Political, Economic, Social, Technological), η οποία εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου μάκρο – περιβάλλοντος.



Εικόνα 3: Η ανάλυση PEST.

Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιασθεί στις τάσεις του περιβάλλοντος και στα γεγονότα εκείνα που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της τόσο άμεσα, όσο και έμμεσα. Σε αυτό το σημείο λοιπόν η ανάλυση PEST που προαναφέρθηκε μπορεί να βοηθήσει στη διερεύνηση των διαφορετικών αποτελεσμάτων που είναι δυνατό να έχουν οι περιβαλλοντικές επιδράσεις στην επιχείρηση, είτε ιστορικά, είτε σε όρους μελλοντικής τους εξέλιξης. Παρακάτω ακολουθεί μια αναλυτικότερη παρουσίαση των τεσσάρων διαστάσεων.

i. Πολιτική Διάσταση:

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

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες, κάτι το οποίο συνεπάγεται πως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες.

Αξίζει να σημειωθεί ότι γεγονότα που έχουν συμβεί στο παρελθόν αποδεικνύουν πως δεν είναι καθόλου εύκολο να προβλεφθούν πολιτικές εξελίξεις σε διεθνή βάση. Είναι φανερό ότι το πολιτικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό, καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι προς τη δραστηριότητα της επιχείρησης, άρα και πολύ δύσκολοι στο να τους διαχειριστούν.

#### ii. Οικονομική Διάσταση

Η διάσταση αυτή αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανό να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Για παράδειγμα, η πραγματοποίηση μιας μεγάλης επένδυσης σε μια βιομηχανία έντασης κεφαλαίου θα πρέπει λογικά να πραγματοποιηθεί μόνο όταν η οικονομία φαίνεται αρκετά δυνατή, έτσι ώστε να αποφευχθεί μια πιθανή περίοδος σημαντικών απωλειών.

Σε κάποιες περιπτώσεις, δεν θα πρέπει να μελετάται αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας, αλλά και η οικονομική κατάσταση του κλάδου στον οποίο μια επιχείρηση επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση. Παρά το ενδεχόμενο που υπάρχει η οικονομία μιας χώρας να αντιμετωπίζει μεγάλα προβλήματα, είναι πολύ πιθανό να υπάρχουν κλάδοι που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη.

#### iii. Κοινωνικό-πολιτική διάσταση

Η κοινωνικό – πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Μερικοί από τους σημαντικότερους τέτοιους παράγοντες είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η κατανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το μορφωτικό επίπεδο των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελεί για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενη απειλή, όσο και ευκαιρία για περαιτέρω ανάπτυξη.

Στη διάσταση αυτή της PEST ανάλυσης θα πρέπει να τονισθούν οι δημογραφικοί παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο μια επιχείρηση και τις στρατηγικές που αυτή ορίζει. Δημογραφικά στοιχεία όπως η ηλικία, το εισόδημα, η μόρφωση, καθώς και οι αλλαγές στο μέγεθος και στη σύνθεση του πληθυσμού είναι βασικά στοιχεία της πληροφόρησης κάθε στελέχους.

Ένα πολύ χαρακτηριστικό παράδειγμα προσαρμογής στις διαμορφούμενες συνθήκες του δημογραφικού περιβάλλοντος αποτελεί η γνωστή πολυεθνική

εταιρεία Johnson & Johnson. Ένα από τα σημαντικότερα προϊόντα της είναι το Johnson's Baby Shampoo, το οποίο αρχικά στόχευε στην αγορά των σαμπουάν ειδικά για μωρά και παιδιά μικρής ηλικίας. Όμως η εταιρία διαπίστωσε ότι ο αριθμός και ο ρυθμός των γεννήσεων σε όλο τον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο μειώνεται σε πολύ μεγάλο βαθμό, και συνεπώς συρρικνώνεται η αγορά των παιδικών καλλυντικών, είδε τη μεταβολή αυτή ως σοβαρή απειλή για το προϊόν της. Έτσι, μέσα από μια ιδιαίτερα επιτυχημένη παγκόσμια διαφημιστική εκστρατεία, επανατοποθέτησε το προϊόν αυτό ως σαμπουάν κατάλληλο και για τους ενήλικες.

Παρακάτω αναφέρονται κάποιες από τις σημαντικότερες δημογραφικές τάσεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια και επιβάλλουν διαφορετικές συνθήκες στο γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων:

- Παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη, η οποία όμως πηγάζει κυρίως από χώρες του τρίτου κόσμου που δεν έχουν και τα μέσα να την υποστηρίξουν. Αύξηση του συνολικού πληθυσμού σημαίνει για τις επιχειρήσεις αύξηση των ανθρώπινων αναγκών, αλλά δεν σημαίνει και ανάπτυξη αγορών παρά μόνον εφόσον υπάρχει και επαρκής αγοραστική δύναμη.
- Επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο. Η μειωμένη γεννητικότητα σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες είναι απειλή για ορισμένους κλάδους, ενώ για κάποιους άλλους μπορεί να αποτελεί ευκαιρία. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις όπως τα ξενοδοχεία και οι αεροπορικές εταιρίες έχουν ωφεληθεί από το γεγονός ότι τα νεαρά ζευγάρια δίχως παιδιά έχουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο και εισόδημα για να ταξιδεύουν και να γευματίζουν σε εστιατόρια.
- Μετακίνηση από τις μαζικές αγορές στις μικρο – αγορές. Πολλές εταιρίες μειώνουν την προσοχή τους στο «μέσο καταναλωτή» και αρχίζουν όλο και πιο συχνά να σχεδιάζουν τα προϊόντα τους και να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους για συγκεκριμένες μικρο – αγορές.

Οι δημογραφικές τάσεις είναι ίσως από τα λίγα στοιχεία που είναι αξιόπιστα τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μεσοπρόθεσμα. Για το λόγο αυτό, κάθε επιχείρηση υιοθετώντας μια ευέλικτη στρατηγική θα πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς στο εξελισσόμενο δημογραφικό περιβάλλον.

#### iv. Τεχνολογική Διάσταση

Αναλύονται παράγοντες, όπως είναι οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, οι δυνατότητες που προσφέρουν τα δίκτυα των τηλεπικοινωνιών, η βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό, οι νέες ανακαλύψεις, ο ρυθμός μεταφοράς τεχνολογίας κ.α.



#### 1.4.2. ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στην ανάλυση του κλαδικού (μικρο) περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς (structural analysis of an industry). Αυτό το πλαίσιο είναι γνωστό ως το υπόδειγμα του Porter και παρέχει έναν τρόπο προσδιορισμού της φύσης του ανταγωνισμού στον κλάδο. Σύμφωνα με το υπόδειγμα, οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι: (α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, (β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, (γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, (δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και, τέλος, (ε) η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων.

Παρόλο που ο Porter αναφέρει μόνο πέντε δυνάμεις, υπάρχει και μια έκτη, οι άλλες ομάδες ενδιαφερομένων, ο οποία και έρχεται να προστεθεί εδώ με σκοπό να δείξει τη δύναμη που έχουν οι αρχές, οι τοπικές κοινωνίες και άλλες ομάδες πάνω στις δραστηριότητες του κλάδου. Επιπλέον, οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν εκτός από την ένταση, τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει κάποιος οργανισμός.

Μέσω αυτής της ανάλυσης ο οργανισμός επιτυγχάνει τη συγκέντρωση στοιχείων που θα τον βοηθήσουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής του. Ταυτόχρονα όμως προσδιορίζει και τον τρόπο που η δομή του κλάδου επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος εν συνεχεία καθορίζει την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει ο οργανισμός. Άρα η επιχείρηση μπορεί να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου. Στη συνέχεια παρουσιάζεται το μοντέλο των παραπάνω δυνάμεων στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας.

##### i. Απειλή Νεοεισερχομένων:

Νεοεισερχόμενες ορίζονται οι νέες επιχειρήσεις σε έναν υπάρχοντα κλάδο οι οποίες και έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την ένταση του ανταγωνισμού και, παράλληλα, να μειώσουν την ελκυστικότητα του κλάδου. Αυτές συνήθως διαθέτουν ικανότητες και την επιθυμία για εξασφάλιση μεριδίου αγοράς, και σημαντικούς πόρους. Κατά συνέπεια, αυτές αποτελούν απειλή για μια καθιερωμένη εταιρεία.

Η απειλή των νεοεισερχομένων εξαρτάται από εμπόδια εισόδου που υπάρχουν στο κλάδο. Μερικά από τα πιθανά εμπόδια εισόδου είναι τα παρακάτω:

- Οικονομίες κλίμακας
- Διαφοροποίηση προϊόντος-υπηρεσίας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κόστος αλλαγής
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής

- ο Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος
- ο Κυβερνητική πολιτική

ii. Απειλή από Υποκατάστατα:

Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με άλλες που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα έχουν ως κύριο σκοπό να μειώνουν την ελκυστικότητα του κλάδου και θέτουν ένα ανώτατο όριο στα επίπεδα των τιμών. Διευκρινίζεται ότι υποκατάστατα προϊόντα είναι αυτά τα οποία μπορούν να εξυπηρετήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες αλλά με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Η ύπαρξη των υποκατάστατων προϊόντων θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις του υπό εξέταση κλάδου καθώς έχουν άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων τους και θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν αυτές οι επιχειρήσεις αν όχι άμεσοι, σίγουρα έμμεσοι ανταγωνιστές. Η ένταση της απειλής από τα υποκατάστατα προϊόντα-υπηρεσίες και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- ο Επίδραση της τιμής
- ο Τάση των καταναλωτών προς υποκατάστατα
- ο Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων

iii. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών:

- ο Ένα μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους λειτουργίας μιας επιχείρησης βασίζεται στο κόστος των προμηθευτών, δηλαδή το κόστος που ενδέχεται να πληρώσει η κάθε επιχείρηση στο προμηθευτή της. Σε περίπτωση που οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη τότε ο κλάδος είναι λογικό να γίνεται λιγότερο ελκυστικός. Παράγοντες που καθορίζουν αν η δύναμη των προμηθευτών είναι:
  - ο να υπάρχει μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες,
  - ο το προϊόν των προμηθευτών να είναι αδιαφοροποίητο, ή τυποποιημένο και συνάμα άφθονο
  - ο να υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω
  - ο οι αγοραστές να έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στο κλάδο
  - ο ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές να είναι μεγάλος

iv. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών:

Οι αγοραστές είναι εκείνοι που δημιουργούν τη ζήτηση για ένα προϊόν ή υπηρεσία (λέγοντας αγοραστές αναφερόμαστε σε ιδιώτες-νοικοκυριά και σε

επιχειρήσεις - ελεύθερους επαγγελματίες.. Πολλές φορές μπορούν να θεωρηθούν σαν ανταγωνιστική απειλή και η δύναμη τους είναι μεγάλη. Οι περιπτώσεις να έχουν μεγάλη δύναμη οι αγοραστές είναι:

- ο Το μέγεθος του αγοραστή
- ο Ο αριθμός των προμηθευτών

v. Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων:

Έχει την πιο μεγάλη επιρροή στο ανταγωνιστικό παιχνίδι ενός κλάδου και αντανακλά το πόσο έντονα οι επιχειρήσεις του κλάδου χρησιμοποιούν τα ανταγωνιστικά τους ατού (πχ τιμή, ποιότητα και ποικιλία προϊόντων, καινοτομία, εξυπηρέτηση, διαφήμιση, διανομή κλπ.) για να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο. Μια εταιρεία, προκειμένου να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά και να παραμείνει ανταγωνιστική πρέπει να συλλέγει, να αναλύει και να χρησιμοποιεί πληροφορίες για τους ανταγωνιστές της. Η διαμάχη αυτή προσδιορίζεται από του εξής παράγοντες:

- ο Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- ο Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- ο Οικονομίες κλίμακας
- ο Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- ο Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου
- ο Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς

vi. Ομάδα Ειδικών Ενδιαφερόντων:

Στην ομάδα ειδικών ενδιαφερόντων περιλαμβάνονται ομάδες όπως είναι οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, τα σωματεία κ.λπ.

### 1.5. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Με την έννοια εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης αναφερόμαστε σε παράγοντες οι οποίοι βρίσκονται στην ουσία μέσα στην επιχείρηση και χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων της. Αυτοί είναι χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί πόροι. Εσωτερικό περιβάλλον ονομάζονται « οι δυνάμεις μέσα στην επιχείρηση , που επηρεάζουν την επιχείρηση και τη λειτουργία της» (Στειακάκης & Καντζός, 2002)

i. Χρηματοοικονομικοί πόροι:

Η επιχείρηση έχει ανάγκη από χρηματοοικονομικούς πόρους για να λειτουργήσει. Βασικές πηγές είναι το μετοχικό κεφάλαιο, κυρίως ίδιοι πόροι, και το δανειακό κεφάλαιο, κυρίως εξωτερικοί πόροι. Αν η επιχείρηση είναι αποδοτική τότε τα χρήματα επαναχρησιμοποιούνται για την επιθυμητή

ανάπτυξή της. Τα προβλήματα της Διοίκησης που προκύπτουν είναι οι εξασφάλιση των χρηματοοικονομικών πόρων και η σωστή κατανομή στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης.

ii. Φυσικοί πόροι:

Οι φυσικοί πόροι συμπεριλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, τα μηχανήματα, τα οχήματα, τις υπάρχουσες πρώτες ύλες κ.α. Πέρα από το θέμα της Διοίκησης για τον σωστό επιμερισμό των χρηματοοικονομικών πόρων, η ίδια καλείται να χρησιμοποιήσει σωστά και αποτελεσματικά τους φυσικούς πόρους για να επιτύχει την μέγιστη δυνατή απόδοση.

iii. Ανθρώπινοι πόροι

Οι ανθρώπινοι πόροι συμπεριλαμβάνουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Η διοίκηση ως προς τους ανθρώπινους πόρους θα πρέπει να εξασφαλίσει τον επαρκή αριθμό των εργαζομένων για την σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Θα πρέπει να μελετήσει τις ικανότητες των εργαζομένων της έτσι ώστε να τοποθετήσει τον σωστό εργαζόμενο, με βάση τις ικανότητές του και τις γνώσεις του, στη σωστή θέση με στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του και κατά συνέπεια και της απόδοσης της επιχείρησης. Πρέπει να παρέχει κίνητρα για αποτελεσματική απόδοση στους εργαζομένους της και τέλος υπολογίζει την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της και αναπροσαρμόζει ανάλογα με τις μετρήσεις αν κριθεί αναγκαίο.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στηρίζεται στη διατύπωση της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων και στην αλυσίδα αξίας του καθηγητή του Harvard Business School, M. Porter. Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων τα τέσσερα βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι:

- οι ανθρώπινοι πόροι
- οι υλικοί πόροι ( πάγιος εξοπλισμός, περιουσία, κεφαλαιακή διάρθρωση )
- οι άυλοι πόροι ( κύρος, φήμη )
- τα συστήματα διοίκησης τα οποία τα οποία επιτελούν το δύσκολο έργο του συντονισμού και της αποτελεσματικής διαχείρισης των τριών προηγούμενων.

Η αλυσίδα αξίας θεωρεί την επιχείρηση ως μια αλυσίδα διαδικασιών της οποίας οι κρίκοι είναι ο σχεδιασμός, η παραγωγή, η προώθηση, η διανομή και η υποστήριξη του προϊόντος. Ο Porter διακρίνει τις δραστηριότητες αυτές σε κύριες και δευτερεύουσες λέγοντας πως στις πρώτες ανήκει ο σχεδιασμός, η δημιουργία, η προώθηση και η

υποστήριξη του προϊόντος, ενώ οι δεύτερες έχουν επικουρική συμμετοχή και είναι η ανάπτυξη σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων, η νομική υποστήριξη κ.α.

#### 1.5.1. VRIO FRAMEWORK

Η υπεροχή είναι ένας συντονισμός των δυνατοτήτων που διαθέτει μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα είναι μια εσωτερική ικανότητα που εκτελεί καλύτερα η επιχείρηση σε σχέση με άλλες εσωτερικές ικανότητες. Η συλλογή των ικανοτήτων που εκτελεί καλά η επιχείρηση ονομάζεται σημείο υπεροχής. Το σημείο υπεροχής είναι σημαντικό για τη στρατηγική, την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης, είναι δηλαδή αυτό που προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Επίσης, το ανώτερο επίπεδο υπεροχής είναι

Η διακριτή υπεροχή, δηλαδή η επιχείρηση διαθέτει μια ανταγωνιστική ικανότητα που προσδίδει διατηρήσιμη αξία την οποία η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της, δηλαδή είναι αυτό που λέμε ως διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο δίνει αξία, δε μπορεί να αντιγραφεί, είναι σπάνιο και μπορεί να το εκμεταλλευθεί μια επιχείρηση, τότε λέμε ότι έχει VRIO (Value, Rareness, Imitability, Organization). Ο Barney (2011), στην ανάλυση του VRIO framework, προτείνει τέσσερις βασικές ερωτήσεις για να υπολογίσει τις υπεροχές μιας επιχείρησης:

- i. Value: Μπορεί η υπεροχή να παρέχει αξία στο πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- ii. Rareness: Μπορεί κάποιος άλλος ανταγωνιστής να κατέχουν αυτήν την υπεροχή;
- iii. Imitability: Κοστίζει αυτή η υπεροχή για κάποιον ανταγωνιστή για να την αντιγράψει;
- iv. Organization: Είναι η επιχείρηση οργανωμένη για να εκμεταλλευθεί τους πόρους;

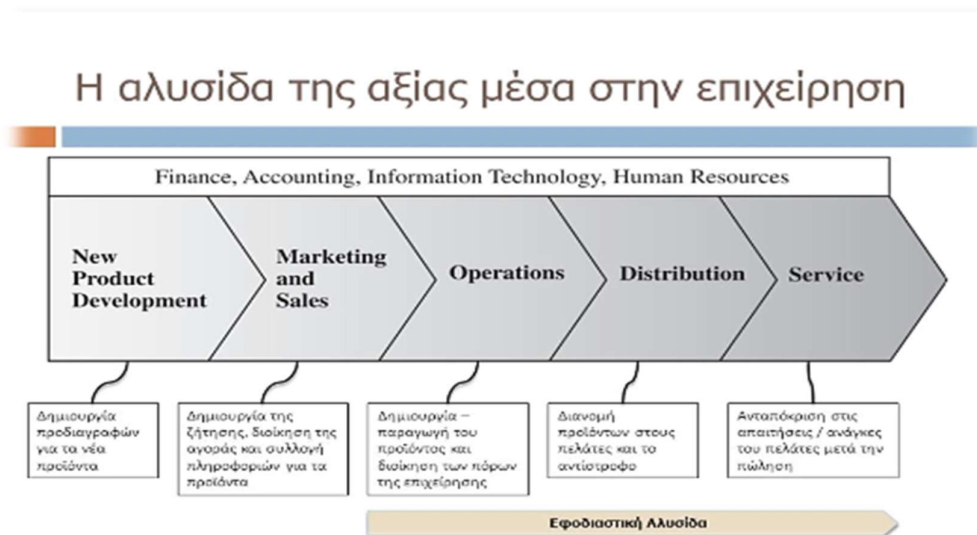
Η απάντηση των παραπάνω ερωτήσεων είναι και αυτή που μας οδηγεί στο συμπέρασμα στο αν υπάρχει η διατηρήσιμη διακριτή υπεροχή σε μια επιχείρηση. Χαρακτηριστικά, αναλύοντας μια προς μια της ερωτήσεις βλέπουμε ότι για την αξία, αν όντως η υπεροχή δίνει αξία στο πελάτη τότε μιλάμε για μια δύναμη της επιχείρησης την οποία όμως οφείλει να διατηρήσει. Σε αντίθετη περίπτωση μιλάμε για μια αδυναμία, η οποία πρέπει οπωσδήποτε να μεταβληθεί. Επίσης, όσον αφορά τη σπανιότητα μιας υπεροχής, αν έναν πόρο ή ικανότητα τον διαθέτουν αρκετές επιχειρήσεις, τότε δε δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε καμία από τις επιχειρήσεις, ακόμα και αν αυτός ο πόρος είναι πολύτιμος. Μια επιχείρηση που μπορεί να διαθέτει έναν σπάνιο πόρο ή ικανότητα, τον

οποίο να μη μπορεί να τον έχει κανένας άλλος, τότε μιλάμε για ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αρκετά ισχυρό έναντι των ανταγωνιστών της.

Όσον αφορά τη μίμηση, αν μια επιχείρηση διαθέτει έναν πολύτιμο πόρο και κάποιιο άλλος μπορούν να τον αποκτήσουν χωρίς να κάνουν χρήση μεγάλου χρηματικού ποσού, τότε αυτό παύει να δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα όμως, αν δεν είναι εφικτό για κάποιον να αποκτήσει τον πόρο ή την ικανότητα αυτήν, ακόμα και με κάποιο οικονομικό κόστος, τότε η επιχείρηση που διαθέτει αυτόν τον πόρο ή ικανότητα, έχει αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, όσον αφορά την οργάνωση, αν μια επιχείρηση δεν έχει τη δομή και την απαραίτητη οργάνωση που χρειάζεται, τότε δεν θα είναι εύκολο για εκείνη να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ακόμα και αν οι πόροι της είναι σπάνιοι.

### 1.5.2. ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE CHAIN)

Επίσης, βασικός τρόπος για να προσδιορίσουμε και ταυτόχρονα να αναγνωρίσουμε πολύτιμους πόρους, αλλά και ικανότητες που κατέχει μια επιχείρηση είναι με τη μελέτη της αλυσίδας αξίας (value chain), η οποία αποτελεί τις συνολικές δραστηριότητες από τις πρώτες ύλες, την παραγωγή, έως το σημείο και της πώλησης του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας στον καταναλωτή. Παρακάτω απεικονίζονται οι



Εικόνα 4: Η αλυσίδα αξίας μέσα στην επιχείρηση.

δραστηριότητες που περιλαμβάνει η αλυσίδα αξίας.

Ωστόσο, ένα κλασικό και συνάμα λογικό φαινόμενο που παρατηρείται είναι ότι πολλές επιχειρήσεις, είτε του ίδιου κλάδου είτε διαφορετικού κλάδου, δεν δραστηριοποιούνται πάντα σε όλο το φάσμα της αλυσίδας αξίας όπως φαίνεται



και στο διάγραμμα, αντίθετα Ο κάθε οργανισμός έχει και τη δική τους εσωτερική αλυσίδα αξίας δραστηριοτήτων.

Σύμφωνα με τον Porter η αλυσίδα αξίας διαθέτει δύο είδη δραστηριοτήτων, τις κύριες (Primary Activities) και τις υποστηρικτικές (Support Activities). Οι κύριες δραστηριότητες έχουν να κάνουν με τη παραγωγή και τη διανομή των προϊόντων ή υπηρεσιών, ενώ, αντίστοιχα, οι υποστηρικτικές μας επιβεβαιώνουν και μας εξασφαλίζουν ότι οι κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας λειτουργούν αποτελεσματικά. Κάθε γραμμή παραγωγής μιας επιχείρησης έχει τη δική της διακριτή αλυσίδα αξίας. Ακόμη, η αλυσίδα αξίας είναι σημαντική διότι η συστηματική εξέταση των επιμέρους δραστηριοτήτων αξίας μπορεί να οδηγήσει σε μια καλύτερη κατανόηση των επιχειρησιακών δυνάμεων και αδυναμιών.

Οι κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, βάση του Porter, σχετίζονται με τον εισερχόμενο εφοδιασμό (όπως είναι η διάθεση των πρώτων υλών και η αποθήκευσή τους), με λειτουργίες (όπως η συναρμολόγηση και η δοκιμή), με τον εξωτερικό εφοδιασμό (όπως είναι η διανομή των τελειοποιημένων προϊόντων), με το marketing και τις πωλήσεις (όπως είναι η διαφήμιση, η προώθηση, κτλ.) και με τις υπηρεσίες (δηλαδή την εγκατάσταση, την επισκευή κτλ.)

Από την άλλη πλευρά, οι υποστηρικτικές δραστηριότητες (αγορά των πρώτων υλών των μηχανημάτων και των προμηθειών), με τη τεχνολογική ανάπτυξη (η οποία έχει σχέση με την έρευνα και ανάπτυξη καθώς και τη βελτίωση του προϊόντος και διαδικασιών), με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (στην οποία εντάσσονται η πρόσληψη, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη) και με την υποδομή (στην οποία εντάσσονται η γενική διαχείριση, η λογιστική, η χρηματοδότηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

### 2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αφού αναλύθηκαν οι βασικές έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ, έννοιες αναγκαίες για την ανάλυση ενός κλάδου, στο σημείο αυτό θα παρουσιαστεί ο κλάδος των κινητών επικοινωνιών.

Η ανάλυση του συγκεκριμένου κλάδου είναι καίριας σημασίας διότι μπορεί να αναδείξει την ύπαρξη των κατάλληλων προϋποθέσεων για ανάπτυξη νέων προϊόντων, ενώ παράλληλα μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών που μπορεί να έχουν οι εταιρείες του κλάδου σε περίπτωση που προχωρήσουν σε υλοποίηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών (κάτι το οποίο είναι πολύ συχνό τα τελευταία χρόνια, με παράδειγμα τα προϊόντα τηλεόρασης που έχουν δημιουργήσει οι εταιρίες).

Σκοπός λοιπόν εδώ είναι να παρουσιασθεί όσο το δυνατόν καλύτερα η εικόνα του μεγέθους του κλάδου, στην ελληνική οικονομία και ταυτόχρονα να δειχθεί η συνεισφορά του κλάδου των τηλεπικοινωνιών στην κοινωνία και στο περιβάλλον.

Αρχικά, θα ορισθεί ο κλάδος και κάποια χαρακτηριστικά στοιχεία του, κάνοντας και μια σύντομη ιστορική αναδρομή. Επίσης, θα παρουσιαστούν οικονομικά στοιχεία του κλάδου με βάση το πώς κινείται η αγορά της κινητής τηλεφωνίας, η συμβολή της στην ελληνική οικονομία, αλλά και η συμβολή της στην κοινωνία. Τέλος θα αναφερθούν εκτενώς οι προοπτικές που έχει ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας αλλά και στις υπηρεσίες που μπορεί να παρέχονται.

### 2.2. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

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

Σύμφωνα με τον ανωτέρω ορισμό η τηλεπικοινωνία καλύπτει την μετάδοση, σε απόσταση, πληροφοριών, κάθε φύσης, με τηλεπικοινωνιακά (τεχνικά) μέσα .

Βασικές έννοιες των Τηλεπικοινωνιών είναι οι έννοιες του Τηλεπικοινωνιακού Δικτύου (είναι κάθε εγκατάσταση ή σύνολο εγκαταστάσεων, που εξασφαλίζει την μετάδοση τηλεπικοινωνιακών σημάτων και την, μέσω αυτών, ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ δύο ή περισσοτέρων σημείων), της Τηλεπικοινωνιακής Υπηρεσίας (είναι οι υπηρεσίες, των οποίων η παροχή περιλαμβάνει, εν' μέρει ή εξολοκλήρου, την μετάδοση και δρομολόγηση σημάτων πληροφοριών σε τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, μέσω τηλεπικοινωνιακών διαδικασιών, με εξαίρεση τις ραδιοφωνικές και τηλεοπτικές μεταδόσεις) και της Τηλεπικοινωνιακής Τερματικής Συσκευής (είναι συσκευή ή γενικά ο εξοπλισμός, που προορίζεται να συνδεθεί σε τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, δηλαδή να συνδεθεί άμεσα ή έμμεσα σε τερματικό σημείο του δικτύου ή να διασυνδεθεί με αυτό).

Η εξέλιξη της τεχνολογίας των Τηλεπικοινωνιών και η ανάπτυξη της πληροφορικής δημιούργησαν την «Τηλεματική», η οποία παρέχει τις σύγχρονες υπηρεσίες που προκύπτουν από την σύζευξη των Τηλεπικοινωνιών με την Πληροφορική. Έτσι, παραδείγματος χάριν οι ασυμμετρικές ψηφιακές γραμμές (ADSL) εξασφάλισαν επικοινωνία με μεγάλες ταχύτητες, οι δορυφορικές επικοινωνίες έδωσαν την δυνατότητα ευρύτερης χρήσης, σε διεθνές επίπεδο των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, ενώ η χρήση των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας έχει ήδη επικρατήσει της σταθερής τηλεφωνίας. Η ανάπτυξη των «Λεωφόρων Πληροφοριών» και της «Κοινωνίας Πληροφοριών» διαμορφώνει μια νέα Αγορά, στην οποία το επίκεντρο θα είναι τα Τηλεπικοινωνιακά Δίκτυα, οι Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες, η Πληροφορική και οι Ηλεκτρονικές Συναλλαγές, ενώ βασικό χαρακτηριστικό των δυνατοτήτων της σύγχρονης τηλεπικοινωνιακής αγοράς είναι η φιλική και φθηνή πρόσβαση σε υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Η εξέλιξη των δυνατοτήτων της τηλεπικοινωνιακής αγοράς συνδυάστηκαν με την απελευθέρωσή της. Νέοι πάροχοι τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών εμφανιζόντουσαν καθημερινά, πολλοί από τους οποίους προέρχονται από διαφορετικούς τομείς δραστηριοτήτων. Έτσι, οι τηλεπικοινωνίες δεν θεωρούνται και δεν είναι πλέον «φυσικό μονοπώλιο». Εκτιμάται ότι οι πάροχοι των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών αυξάνονταν με ετήσιο ρυθμό 7% την περίοδο 1992-2002. Χαρακτηριστικά μάλιστα σημειώνεται ότι ο κύκλος εργασιών του κλάδου τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής, υπερέβησαν το 1,8 τρισεκατομμύρια δολάρια το 2002.

Η απελευθέρωση των λεγόμενων «εναλλακτικών δικτύων» έδωσε τη δυνατότητα σε Οργανισμούς που παραδοσιακά ενεργοποιούνταν στα δίκτυα ενέργειας, σιδηροδρόμων και αλλού να δημιουργήσουν δική τους τηλεπικοινωνιακή υποδομή, εκμεταλλευόμενοι τα υπάρχοντα δίκτυά τους, σε συνδυασμό με κατάλληλες τεχνολογίες. Τα εναλλακτικά αυτά δίκτυα θέτουν μια νέα διάσταση στην Τηλεπικοινωνιακή Αγορά και αποτελούν σοβαρή «απειλή» για τους παραδοσιακούς Οργανισμούς τηλεπικοινωνιών, ενώ οι εκτεταμένες επενδύσεις, που γίνονται, διεθνώς, σε δίκτυα, επίγεια και υποβρύχια, με

καλώδια οπτικών ινών, αυξάνουν θεαματικά την Τηλεπικοινωνιακή χωρητικότητά τους, που είναι αναγκαία για την ταυτόχρονη, αξιόπιστη και με μεγάλη ταχύτητα μετάδοση της φωνής, των δεδομένων και της εικόνας. Τα πλεονεκτήματα των νεοεισερχομένων παρόχων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών εστιάζονται στο γεγονός ότι είναι, συνήθως, πιο ευέλικτοι στην τιμολογιακή τους πολιτική, κυρίως, γιατί χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες με χαμηλότερο κόστος αλλά και, το σημαντικότερο, έχουν μεγαλύτερη ικανότητα και ταχύτητα προσαρμογής στις απαιτήσεις της αγοράς.

Τα ανωτέρω, σε συνδυασμό με την αύξηση διαθεσιμότητας και το χαμηλό κόστος τεχνολογιών, παρέχουν τη δυνατότητα σημαντικής μείωσης, μέχρι και 80% του κόστους των διεθνών κλήσεων. Αναμένεται ότι θα γίνει αναδιάρθρωση της πηγής προέλευσης των εσόδων των παρόχων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών μέσα από τα διεθνή δίκτυα. Έτσι, οι Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (VAS-Value Added Services) εκτιμάται ότι θα αντιπροσωπεύουν, στο μέλλον, την βασική πηγή προέλευσης των Τηλεπικοινωνιακών Εσόδων.

### 2.3. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα βρίσκεται τα τελευταία χρόνια (περίοδος που η χώρα μας βρίσκεται σε οικονομική κρίση) σε κομβικό σημείο, καθώς παρουσιάζει πλέον σημαντικά δείγματα κορεσμού με τα επίπεδα διείσδυσης της σταθερής και κινητής τηλεφωνίας να αγγίζουν ή και να ξεπερνούν το 100%.

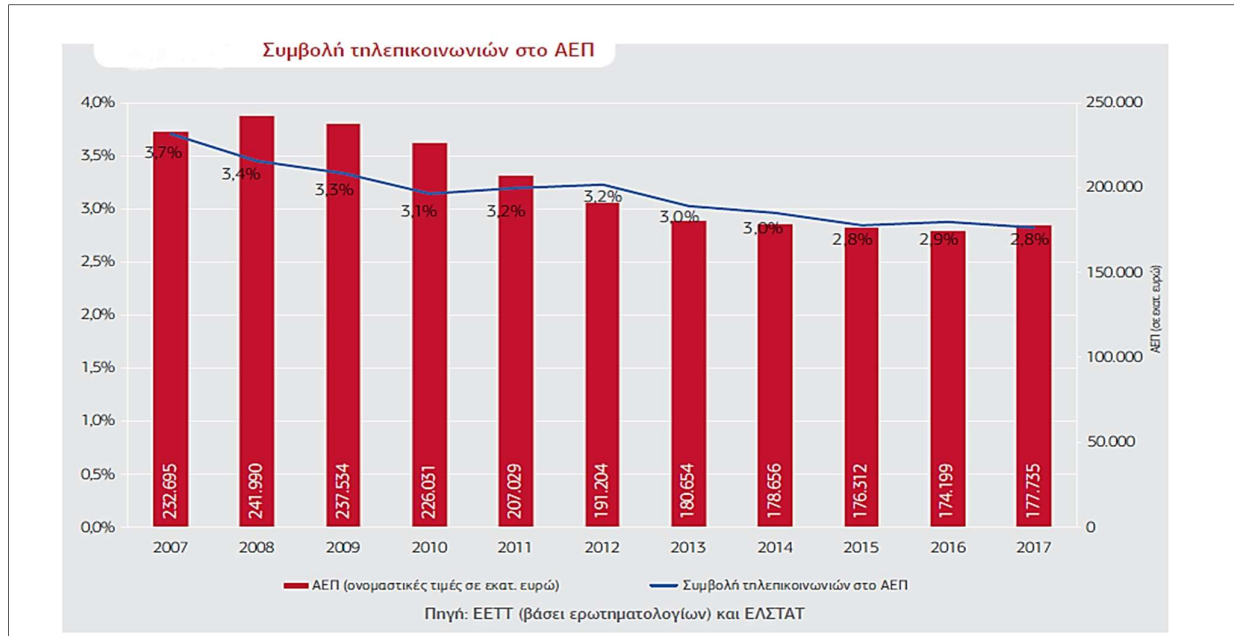
Εξαίρεση αποτελούν οι ευρυζωνικές συνδέσεις, που σε σχέση με μια δεκαετία πριν, όταν και ξεπεράσαν τις 1.000.000, η ζήτησή τους έχει αυξηθεί σημαντικά και τα περιθώρια ανάπτυξης είναι ισχυρά λόγω του σχετικά χαμηλού υφιστάμενου επιπέδου διείσδυσης.

Η σταδιακή απελευθέρωση αλλά και η διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών επέδρασε θετικά στην ανάπτυξη της αγοράς, η οποία αναπτύσσεται με ρυθμούς μικρότερους συγκριτικά με το παρελθόν. Οι συνθήκες ωστόσο υπερπροσφοράς και «overcapacity», που παρατηρούνται οδηγούν σε συμπύεση της κερδοφορίας ή ακόμη και σε ζημιογόνες χρήσεις για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

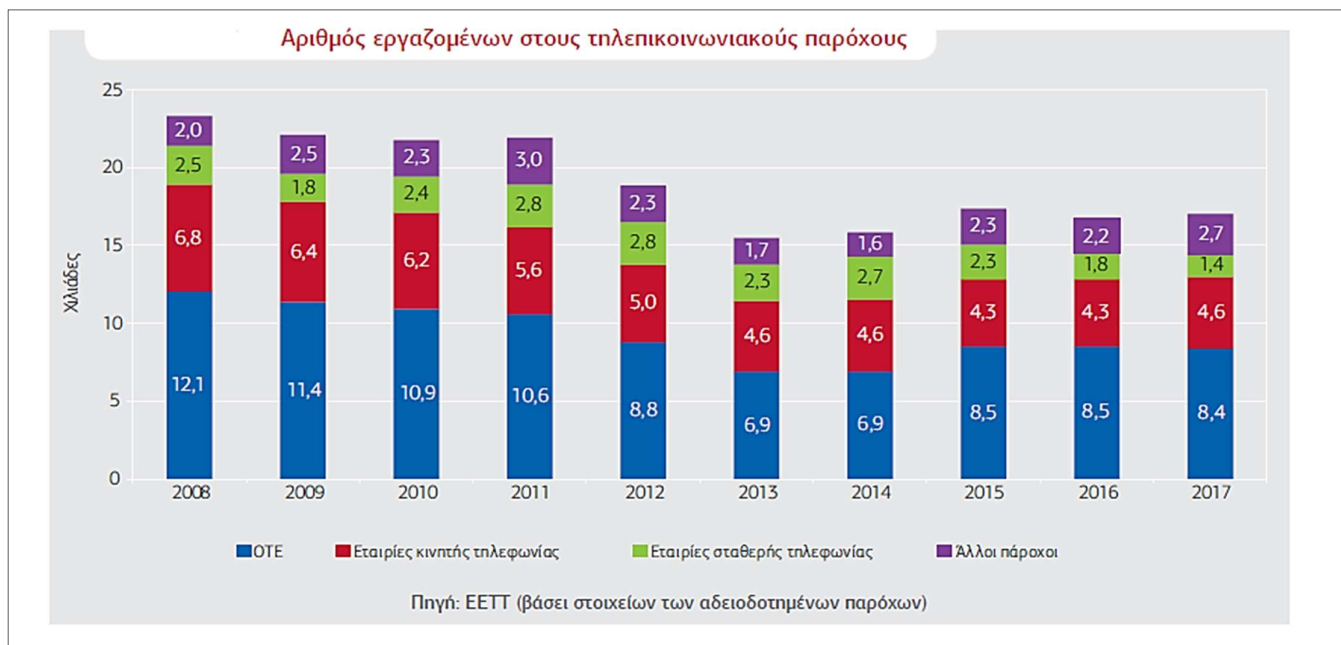
Οι τηλεπικοινωνίες αποτέλεσαν και αποτελούν έναν από τους κλάδους που ενισχύουν σημαντικά την οικονομία και επιδρούν άμεσα στο κοινωνικό-πολιτιστικό επίπεδο του πληθυσμού της χώρας.

Ο κύκλος εργασιών στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο διατηρείται τα τελευταία χρόνια άνω των πέντε δισ. ευρώ, με τα έσοδα από τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες να αποτελούν το σημαντικότερο τμήμα του (88%). Το σύνολο των επενδύσεων των παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών παρουσιάζει μεν μείωση κατά 12% περίπου, αντιστοιχεί όμως σχεδόν στο περίπου το 20% του συνολικού κύκλου εργασιών του κλάδου, με ισόποση κατανομή μεταξύ σταθερών και κινητών δικτύων (53% έναντι 47%). Στόχος των επενδύσεων αυτών είναι κατά κύριο λόγο η τηλεπικοινωνιακή υποδομή και οι υπηρεσίες αδειοδότησης ή και δικαιωμάτων χρήσης. Τέλος, αξίζει να σημειώσουμε, πως για τις μεγαλύτερες εταιρίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, τα κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων (EBITDA) παρουσιάζουν αυξητικές τάσεις.

Στην προκειμένη περίπτωση, με την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιακών δικτύων τόσο της σταθερής, όσο και κινητής τηλεφωνίας υπάρχει δυνατότητα ακόμα πιο ταχείας και αποτελεσματικής μεταφοράς δεδομένων (φωνητικών και ηλεκτρονικών) τα οποία στη σημερινή εποχή αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο τόσο της εμπορικής όσο και της κοινωνικής δραστηριότητας ανάπτυξης. Η αγορά των υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας διευρύνθηκε καθοριστικά στο διάστημα 2000-2004, κυρίως λόγω της πλήρους απελευθέρωσης της αγοράς των τηλεπικοινωνιών, περίοδος που επέτρεψε ταυτόχρονα την εισχώρηση αρκετών εναλλακτικών παρόχων στο κλάδο.



Εικόνα 5: Η ποσοστιαία συμβολή των τηλεπικοινωνιών στο ΑΕΠ (2007-2017)



Εικόνα 6: Ο αριθμός των εργαζομένων στους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους (2008-2017)

Φαίνεται λοιπόν πως οι ηλεκτρονικές επικοινωνίες συνεχίζουν να αναπτύσσονται με γοργό ρυθμό, ο οποίος μάλιστα υπερβαίνει την ετήσια αύξηση του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος. Επιπρόσθετα τονίζεται ο εξωστρεφής χαρακτήρας των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων, ο οποίος διαφαίνεται από την αύξηση των διεθνών επενδύσεων από ελληνικές τηλεπικοινωνιακές εταιρείες προς το εξωτερικό, με κύριο εκπρόσωπο τον Ο.Τ.Ε.

Η αγορά τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα διαχωρίζεται ως εξής:

- i. Σταθερή τηλεφωνία και υπηρεσίες διαδικτύου (ΟΤΕ) - Σταθερή τηλεφωνία και υπηρεσίες διαδικτύου (εναλλακτικοί φορείς).

Τέσσερα χρόνια μετά την απελευθέρωση της τηλεπικοινωνιακής αγοράς, ο τομέας της σταθερής τηλεφωνίας κινήθηκε πτωτικά σε θέμα κύκλου εργασιών κατά την περίοδο 2002-2004, ενώ οι ρυθμοί ανάπτυξης της κινητής τηλεφωνίας σταδιακά φθίνουν. Ως αποτέλεσμα η αγορά αναζητά νέους τρόπους ανάπτυξης. Η προσπάθεια έχει επικεντρωθεί στη δημιουργία νέων αναγκών, δημιουργώντας καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες, όπως παράδειγμα η συνδρομητικής τηλεόραση ή τα δίκτυα αυξημένης ταχύτητας (FTTH, FTTC)

Στον τομέα της σταθερής τηλεφωνίας ο Ο.Τ.Ε στηρίζει πολλά στην ευρυζωνικότητα, η οποία πλέον αρχίζει σταδιακά και αποδίδει ως προς τις πολύ μεγάλες επενδύσεις που έγιναν. Όσον αφορά την παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας από τους εναλλακτικούς παρόχους, στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υπάρχουν τα αναγκαία κεφάλαια που απαιτούνται για τις ανάλογες επενδύσεις. Έχουν όμως κατορθώσει να αποσπάσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς από τον Ο.Τ.Ε και μάλιστα το κομμάτι εκείνο της τηλεφωνίας, που αποφέρει υψηλά περιθώρια κέρδους (διεθνείς κλήσεις και κλήσεις προς κινητό).

Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, τα έσοδα της σταθερής τηλεφωνίας, τα οποία πριν μερικά χρόνια μειώνονταν λόγω του έντονου ανταγωνισμού, αρχίζουν και εξισορροποούνται, με προοπτική να αρχίσουν να αυξάνονται από τα έσοδα των ευρυζωνικών υπηρεσιών. Είναι αξιοσημείωτο πως, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΕΤΤ (Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων) στο τέλος του 2017, οι σταθερές ευρυζωνικές συνδέσεις έφτασαν τις 3.795.410 γραμμές σημειώνοντας αύξηση κατά 4,9%. Σημειώνεται ότι, η διείσδυση της σταθερής ευρυζωνικότητας στον πληθυσμό έφτασε στο 33,9% (Ιούνιος 2017) υπερβαίνοντας οριακά τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, έχοντας παρουσιάσει ελαφρά μεγαλύτερο ρυθμό αύξησης της ευρυζωνικής διείσδυσης από τον αντίστοιχο ευρωπαϊκό μέσο ρυθμό, ήτοι 1,2% έναντι 1,1% αντίστοιχα. Οι γραμμές Αδεσμοποίησης Πρόσβασης στον Τοπικό Βρόχο (ΑΠΤΒ) ανήλθαν στα 2,1 εκατομμύρια. Παράλληλα, οι γραμμές VDSL αποτέλεσαν το 12,1% του συνόλου των ευρυζωνικών γραμμών. Σε αντίθεση με τη σταθερή ευρυζωνικότητα, η διείσδυση της κινητής ευρυζωνικότητας στην Ελλάδα ήταν 59,1% (Ιούνιος 2017) κατατάσσοντας τη χώρα μεταξύ των τελευταίων κρατών μελών της ΕΕ. Ωστόσο, τα περιθώρια βελτίωσης είναι σημαντικά λαμβάνοντας υπόψη αφενός ότι το ποσοστό πληθυσμιακής κάλυψης σε δίκτυα 4G πλησίασε το αντίστοιχο των δικτύων 3G (98% έναντι 99,6%) και αφετέρου ότι η πλειονότητα της διαδικτυακής κίνησης πραγματοποιήθηκε για πρώτη φορά μέσω δικτύων 4G (56,7% το Δεκέμβριο του 2017 έναντι 32,6% τον Δεκέμβριο του 2016).

Πριν την 01/01/2001, ο Ο.Τ.Ε. αποτελούσε το μοναδικό πάροχο υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας. Μετά την απελευθέρωση της εν λόγω αγοράς, υποχρεούται να προσφέρει την πρόσβαση ή τη διασύνδεση στο δίκτυό του, έναντι συγκεκριμένου τιμήματος, σε ιδιωτικές εταιρείες, προκειμένου αυτές να προσφέρουν υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας στους πελάτες τους. Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ), ο τομέας της σταθερής τηλεφωνίας περιλαμβάνει 13 παρόχους (ένας ο ΟΤΕ και 12 «εναλλακτικοί»). Οι περισσότεροι από τους εναλλακτικούς παρόχους ξεκίνησαν τις εμπορικές τους δραστηριότητες στον εξεταζόμενο τομέα προς το μέσο / τέλος του 2002 και τις αρχές του 2003. Όσον αφορά τα μερίδια μεταξύ ΟΤΕ και λοιπών παρόχων, το 1ο εξάμηνο του 2002, οπότε και ενεργοποιήθηκαν ουσιαστικά, οι εναλλακτικοί κατείχαν μόνο το 0,6%



της συνολικής αγοράς σταθερής τηλεφωνίας βάσει του όγκου εξερχόμενων κλήσεων από σταθερό, εξαιρουμένων των Dial-up κλήσεων (99,4% κατείχε ο ΟΤΕ). Το ποσοστό αυτό μέσα στα επόμενα 2 χρόνια ανήλθε στο 23,6% έναντι 76,4% του ΟΤΕ.

## ii. Κινητή τηλεφωνία

Όσον αφορά τον τομέα της κινητής τηλεφωνίας στη χώρα μας δραστηριοποιούνται 3 πάροχοι που παρέχουν και υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας (Cosmote, Vodafone, Wind). Στην κινητή τηλεφωνία, αυξημένος είναι ο αριθμός συνδέσεων (συμβολαία + καρτοκινητή), διαμορφούμενος σε 11,3 εκ. συνδέσεις το πρώτο τρίμηνο του 2005 από 10,6 εκατομμύρια την αντίστοιχη περσινή περίοδο, που αντιστοιχεί σε άνοδο 6,7%. Το υψηλότερο μερίδιο στο σύνολο των συνδέσεων βάσει συμβολαίου για το πρώτο τρίμηνο του 2005, κατέλαβε η Cosmote με 43,2% (1.660.875 συνδέσεις). Όσον αφορά το μερίδιο στη συνολική αγορά καρτοκινητής τηλεφωνίας για την ίδια περίοδο, η Vodafone απέσπασε το 35,4% (2.642.640 συνδέσεις). Κατά τη διάρκεια της επόμενης πενταετίας, θα είναι καθοριστική η ευελιξία που θα επιδείξουν οι εταιρείες, τόσο της σταθερής όσο και της κινητής τηλεφωνίας, στη διαμόρφωση της εμπορικής πολιτικής τους, η βούλησή τους για συνεργασίες εθνικής και διεθνούς εμβέλειας, καθώς και η διορατικότητά τους στην αναζήτηση νέων αγορών.

## 2.4. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

Η εμπορική λειτουργία των δυο πρώτων αδειοδοτημένων εταιριών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, της Telestet (με σημερινή ονομασία WIND) και της Panafon (σημερινή ονομασία Vodafone), ξεκίνησε την 1η Ιουλίου 1993. Η Cosmote (ΟΤΕ) απέκτησε άδεια το 1995 και, ιδρύοντας τη θυγατρική εταιρεία Cosmote, άρχισε να παρέχει υπηρεσίες τον Απρίλιο του 1998, μέσω ενός GSM 1800 δικτύου. Κατόρθωσε να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό αποκτώντας το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από τους υπόλοιπους και αυτό αποτελεί το πρώτο παράδειγμα στην Ευρώπη, όπου ο τρίτος κατά σειρά εισερχόμενος πάροχος κατορθώνει να αποκτήσει το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά και μάλιστα τόσο σύντομα. Λόγω της σημαντικής διείσδυσης των κινητών τηλεπικοινωνιών, επιπλέον συχνότητες στα 1800MHz δόθηκαν στη Vodafone και στη Stet, τον Μάιο του 2001 και στην Cosmote επιπλέον συχνότητα στα 900GHz. Η τέταρτη άδεια παρόχου υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας δόθηκε επτά χρόνια μετά και πιο συγκεκριμένα τον Μάιο του 2002 στην εταιρεία Q-Telecom θυγατρική του ομίλου InfoQuest. Η Q-Telecom λειτουργούσε ως κανονικός πάροχος κινητής τηλεφωνίας στην Αθήνα, ενώ λειτουργούσε ως ιδεατός πάροχος στην υπόλοιπη Ελλάδα, μέσω του δικτύου της Vodafone, κάνοντας χρήση της νομοθεσίας περί εθνικής περιαγωγής.

Τον Απρίλιο του 2004, η Cosmote ξεκίνησε την παροχή υπηρεσιών ασύρματου Internet, μέσω της τεχνολογίας i-mode η οποία ήταν βασισμένη στην αντίστοιχη Ιαπωνική υπηρεσία της NTT DoCoMo. Μέχρι το τέλος του 2004 η υπηρεσία είχε 114.000 συνδρομητές, οι οποίοι αντιστοιχούσαν στο 2,7% της συνδρομητικής βάσης της Cosmote.

Τα πρώτα χρόνια εισαγωγής και ανάπτυξης της αγοράς της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, σχεδόν κανένας δεν μπορούσε να φανταστεί την ραγδαία ανάπτυξη που θα γνώριζε ο κλάδος μέσα στις επόμενες δεκαετίες που θα διένυε, μια ανάπτυξη που θα έπαιζε καθοριστικό ρόλο τόσο στην Ελλάδα όσο και σε όλο τον κόσμο. Η κινητή τηλεφωνία, πιο συγκεκριμένα, δεν έφερε μεγάλη επανάσταση μόνο στις τηλεπικοινωνίες, αλλά σε όλες τις μορφές της οικονομικής και κοινωνικής ζωής της χώρας. Στην αρχή της λειτουργίας της κινητής τηλεφωνίας το κόστος πραγματοποίησης κλήσεων ήταν υψηλό ενώ τα δίκτυα κάλυπταν ένα μικρό μόνο μέρος της χώρας (αρχικά μόνο την Αττική και τα νησιά του Σαρωνικού και, στη συνέχεια, τα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας), με μόνη διαθέσιμη λειτουργία σε ένα κινητό τηλέφωνο την πραγματοποίηση φωνητικής κλήσης ενώ λίγο αργότερα δηλαδή το 1995 λανσάρεται η υπηρεσία γραπτών μηνυμάτων δηλαδή το SMS.

Η ανάπτυξη ήταν ραγδαία. Μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, το κινητό τηλέφωνο μεταβλήθηκε, από ένα ακριβό αξεσουάρ για λίγους, σε ένα απαραίτητο εργαλείο για όλους, πολίτες και επιχειρήσεις. Από το 1998 και έως το 2002, ο ετήσιος ρυθμός αύξησης της διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας στον ελληνικό πληθυσμό έφτανε το 10%, ενώ το 2005 η διείσδυση έφτασε το 100% του πληθυσμού.

Πέρα από τα οικονομικά οφέλη, ο κλάδος έχει λειτουργήσει ενεργά ως κανάλι διάχυσης τεχνολογικών καινοτομιών στην ελληνική κοινωνία, συνεισφέροντας στην ενίσχυση της επικοινωνίας και της ασφάλειας των πολιτών, τη μείωση του ψηφιακού χάσματος και την ενίσχυση της καινοτομίας και επιχειρηματικότητας. Από το 2008, η κινητή τηλεφωνία υποκαθιστά τη σταθερή με διαρκώς εντεινόμενους ρυθμούς, ενώ σε πανευρωπαϊκό επίπεδο έχει καταφέρει να έχει ένα από τα μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης πελατών σε σχέση με άλλους Κλάδους.

Σήμερα, η διείσδυση του Κλάδου των Κινητών Επικοινωνιών στην Ελλάδα φτάνει το 141%, δηλαδή λίγο υψηλότερα από τον αντίστοιχο ευρωπαϊκό μέσο όρο, ενώ ο αρχικός ρόλος της κινητής τηλεφωνίας ως ένα φορητό τηλέφωνο έχει πλέον μετεξελιχθεί σε έναν πλήρως λειτουργικό φορητό υπολογιστή, που δίνει στον κάτοχό του τη δυνατότητα πρόσβασης σε μια ατελείωτη σειρά λειτουργιών.

Τα σημαντικότερα σημεία-σταθμοί στην 20ετή πορεία του Κλάδου συνοψίζονται παρακάτω στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1: Γεγονότα σταθμοί στην πορεία του Κλάδου κινητών επικοινωνιών στην Ελλάδα (1992-2012)

1992	Πρώτες άδειες κινητής τηλεφωνίας	Δόθηκαν από την κυβέρνηση κατόπιν διαγωνιστικής διαδικασίας στις εταιρίες Telestet (με κύριο μέτοχο την Telecom Italia) και Panafon (με κύριους μετόχους τις Intracom, Vodafone Group Plc και US West International).
1993	Εμπορική Λειτουργία Telestet και Panafon	Τα πρώτα δίκτυα στηρίχτηκαν στο πρότυπο 2ης γενιάς GSM (Global System for Mobile Communications).
Ιούνιος 1993	Πρώτη φωνητική κλήση	Από το δίκτυο της Telestet.
1995	Γραπτά μηνύματα	Η μεγάλη επιτυχία του SMS (Short Messaging Service) δημιουργεί μια νέα αγορά και μια νέα πηγή εσόδων για τις εταιρίες, πέρα από τις φωνητικές κλήσεις.
1996	Πρώτες κερδοφόρες χρήσεις για τις εταιρίες	Η επίτευξη κερδοφορίας σε μόλις τρία χρόνια από την έναρξη παροχής υπηρεσιών (ενώ λειτουργική κερδοφορία είχε ήδη πραγματοποιηθεί από το 1994) καταδεικνύει τη ραγδαία ανάπτυξη του Κλάδου.
1997	Υπηρεσίες καρτοκινητής	Τα καρτοκινητά πέτυχαν μια τεράστια αύξηση της διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, επεκτείνοντας τη χρήση σε νέες και μεγαλύτερες ηλικίες.
1998	Εμπορική λειτουργία COSMOTE	Η Cosmote εισέρχεται εμπορικά στην αγορά πέντε χρόνια μετά. Η τρίτη άδεια κινητής τηλεφωνίας είχε δοθεί από την κυβέρνηση ήδη από το 1995 στον ΟΤΕ και την Telenor.

2000	Υπηρεσίες δεδομένων	Το πρωτόκολλο WAP (Wireless Application Protocol) καταδεικνύει για πρώτη φορά τις δυνατότητες των δικτύων κινητής τηλεφωνίας να υποστηρίξουν εφαρμογές δεδομένων.
2001	Άδειες τρίτης γενιάς	Το κράτος εκχωρεί επιπλέον φάσμα και άδειες παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας 3ης γενιάς στις εταιρίες κατόπιν δημοπρασίας.
2001	Υπηρεσίες 2.5G	Η εγκατάσταση δικτύου GPRS (General Packet Radio Service), ως τεχνολογίας υπερκείμενης των δικτύων GSM, σηματοδοτεί τη μετάβαση από τις υπηρεσίες φωνής στις υπηρεσίες δεδομένων στην ελληνική αγορά.
2002	Εμπορική λειτουργία Q Telecom	Η Q Telecom, θυγατρική της Infoquest, γίνεται κάτοχος της 4ης άδειας κινητής τηλεφωνίας και αρχίζει να παρέχει υπηρεσίες, κυρίως μέσω συμφωνίας εθνικής περιαγωγής. Το 2006 εξαγοράστηκε από την TIM (όπως είχε μετονομαστεί το 2004 η Teletet).
2003	Μενού υπηρεσιών δεδομένων	Οι εταιρίες παρέχουν για πρώτη φορά στους συνδρομητές τους ολοκληρωμένα πακέτα υπηρεσιών (Cosmote i-mode, Vodafone Live!, Wind Plus).
2004	Υπηρεσίες 3G	Η εκχώρηση νέου φάσματος για την ανάπτυξη δικτύων τρίτης γενιάς, βασισμένων στην τεχνολογία UMTS (Universal Mobile Telecommunication System), οδηγεί σε σημαντική αύξηση ταχυτήτων και ενισχύει την παροχή και χρήση υπηρεσιών δεδομένων.
2007	Smartphones και υπηρεσίες mobile internet	Η πρόσβαση στο διαδίκτυο μέσω κινητού γίνεται ο βασικότερος πυλώνας ανάπτυξης της αγοράς δεδομένων και υπηρεσιών στον Κλάδο. Το λανσάρισμα του iPhone και του App Store και αργότερα των συσκευών βασισμένων στο λειτουργικό σύστημα Android, δίνουν σημαντική ώθηση στην αγορά των smartphones και οδηγούν στη σταδιακή μετάβαση από υπηρεσίες φωνής στα δεδομένα.

2009	Στρατηγικές συμμαχίες και συγχωνεύσεις	Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ εταιριών κινητής τηλεφωνίας και παρόχων σταθερής τηλεφωνίας, internet ή περιεχομένου. Παραδείγματα αποτελούν η στρατηγική συμμαχία Vodafone και HOL, όπως και η απορρόφηση της Tellas από τη Wind.
2010	Υπηρεσίες 3.5G	Η ανάπτυξη τεχνολογίας HSPA (High Speed Packet Access) αυξάνει ακόμα περισσότερο τις δυνατότητες και τις ταχύτητες υπηρεσιών δεδομένων στα δίκτυα κινητής.
2010	Ενιαία τηλεπικοινωνιακά δίκτυα	Ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες – σταθερής, κινητής και internet
2011	Ανανέωση παλιών και παραχώρηση νέων δικαιώματων χρήσης	Οι εταιρείες ανανεώνουν τα πρώτα δικαιώματα χρήσης στα 900MHz και αποκτούν μέσω δημοπρασίας νέα δικαιώματα στα 1800MHz και στα 900MHz μέχρι το 2027. Τα παλιά και νέα δικαιώματα χρήσης μετατρέπονται σε τεχνολογικώς ουδέτερα.
2012	Υπηρεσίες 4G	Η Cosmote και η Vodafone παρέχουν 4G/ LTE υπηρεσίες (δεδομένα σε πολύ υψηλές ταχύτητες)

## 2.5. ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

Στην Ελλάδα, ο κλάδος των κινητών επικοινωνιών, αποτελεί τα τελευταία χρόνια τον ταχύτερα αναπτυσσόμενο τομέα της Εθνικής Οικονομίας (8,9% ετησίως, από το σύνολο της οικονομίας, 2,2% στην Ελλάδα) και τον πιο ανταγωνιστικό τομέα της συνολικής αγοράς τηλεπικοινωνιών. Το 2012, ο κλάδος των κινητών επικοινωνιών συ πλήρωσε 20 χρόνια δραστηριότητας, αποτελώντας έναν από τους πλέον δυναμικούς κλάδους της ελληνικής αγοράς, ιδιαίτερα στην πρώτη 15ετία της ζωής του οπου η ανάπτυξη του ήταν ταχύτερη συγκριτικά με την Ευρώπη. Η συνεισφορά του στην ελληνική οικονομία έχει υπάρξει ιδιαίτερα σημαντική από τα πρώτα χρόνια δραστηριοποίησης του κλάδου στην Ελλάδα, στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Είναι χαρακτηριστικό ότι από το 2000 μέχρι το 2010, το 9,2% της συνολικής οικονομικής ανάπτυξης της χώρας οφειλόταν στις τηλεπικοινωνίες. Σήμερα, παρά το αβέβαιο

μακροοικονομικό περιβάλλον, ο κλάδος των κινητών επικοινωνιών συνεχίζει να αποτελεί παράδειγμα ανταγωνιστικής αγοράς, με αξιόλογη συνεισφορά στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) της χώρας, συνεισφορά που ανήλθε σε 3,4% (3,2 δις ευρώ) για το 2011.

Παράλληλα, ιδιαίτερα σημαντική είναι η επιρροή του κλάδου στην κοινωνική ζωή. Οι συνδέσεις κινητής τηλεφωνίας (πελάτες συμβολαίου και πελάτες καρτοκινητής τηλεφωνίας), όπως αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα, ανέρχονται σε 15,3 εκ. στο τέλος του 2015 από 15,4 εκ. στο τέλος του 2014 (μείωση κατά 0.6%), ενώ οι ενεργές συνδέσεις (ως «ενεργές συνδέσεις ορίζονται οι συνδέσεις που έχουν προκαλέσει τη δημιουργία λιανικού ή χονδρικού εσόδου εντός του τελευταίου τρίμηνου») ανέρχονται σε 12,5 εκ. στο τέλος του 2015 από 12,1 εκ. που ήταν στο τέλος του 2014 (αύξηση 3,2%). Είναι εντυπωσιακό το γεγονός ότι κάθε μήνα προστίθενται περίπου 35.000 νέοι χρήστες, ενώ κάθε χρόνο διατίθενται περίπου 2 εκ. συσκευές.

	Δεκ. 2009	Δεκ. 2010	Δεκ. 2011	Δεκ. 2012	Δεκ. 2013	Δεκ. 2014	Δεκ. 2015
Συνολικές συνδέσεις	20.298.102	14.815.705	14.557.672	15.151.742	15.722.476	15.473.683	15.353.553
Ενεργές συνδέσεις	13.295.093	12.292.716	12.127.985	12.897.306	12.518.645	12.144.598	12.566.650

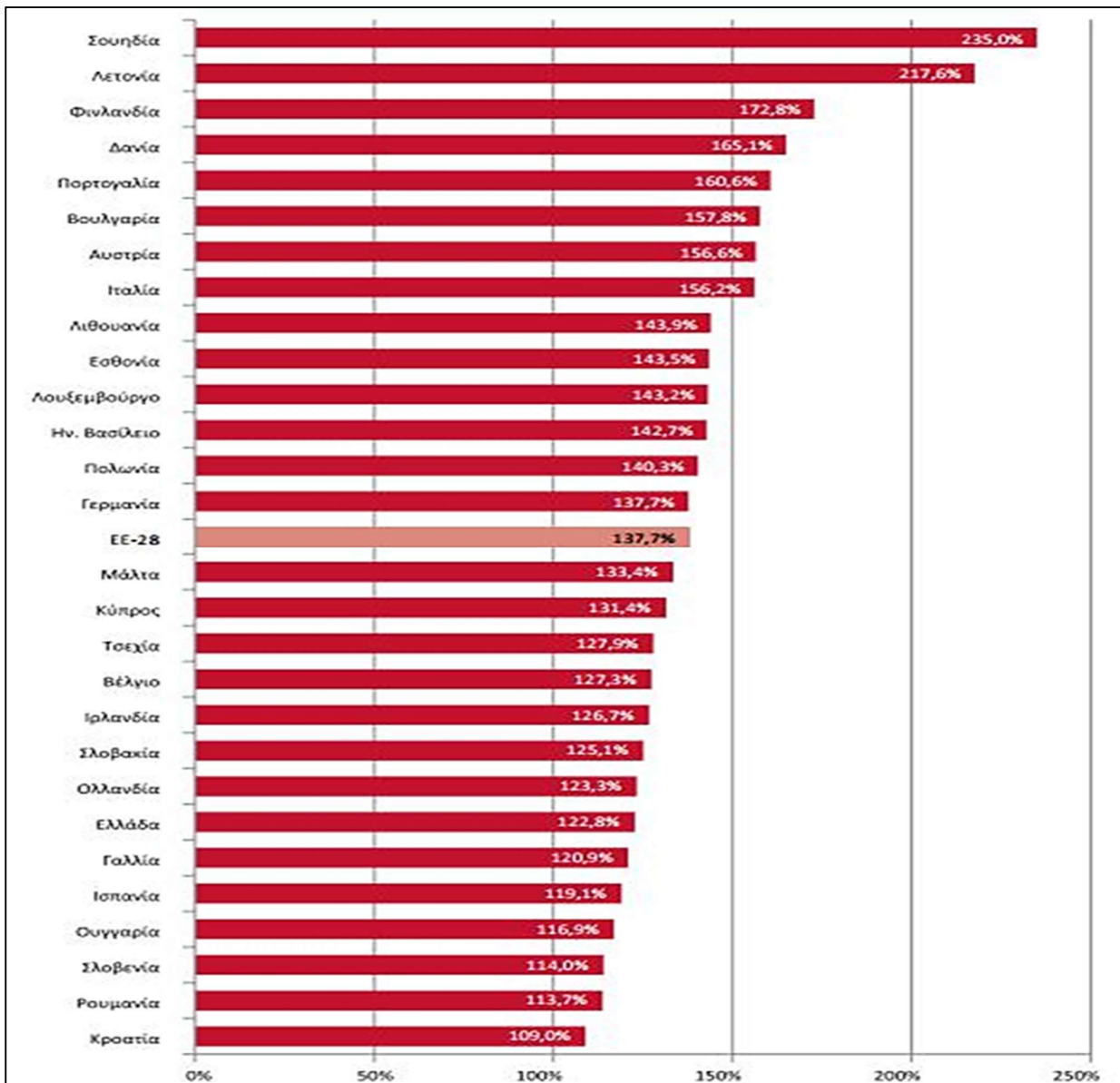
Εικόνα 7: Ενεργές και Συνολικές Συνδέσεις (2009-2015).

Ο εντυπωσιακά αυξανόμενος ρυθμός των συνολικών συνδέσεων παρουσιάζει μια αισθητή μείωση από τις αρχές του 2010, γεγονός που οφείλεται στην εφαρμογή του νόμου για την υποχρεωτική ταυτοποίηση των χρηστών καρτοκινητής στην Ελλάδα. Έτσι από 20,29 εκατ. συνδρομητές κινητής το 2009 η αγορά οδηγήθηκε στο πραγματικό νούμερο των 15,3 εκατ. συνδρομητών το 2015. Παρ' όλα αυτά, ο κλάδος στο σύνολο του συνεισφέρει τα μέγιστα σε κάθε κοινωνικοπολιτιστικό τομέα και συνεχίζει να αποσπά κομμάτια της αγοράς σταθερής τηλεφωνίας.

Στο ακόλουθο διάγραμμα (Εικόνα 8), παρουσιάζεται ο βαθμός διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας σε επίπεδο χωρών. Συμφώνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Digital Agenda Scoreboard 2015), η Ελλάδα βρίσκεται πλέον κάτω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο σε ότι αφορά την ονομαστική διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας (διείσδυση 122,8% στην Ελλάδα, έναντι 137,7% στην ΕΕ28). Σε χώρες όπως η Λετονία, η Φινλανδία, η Ιταλία, η Πορτογαλία και η Βουλγαρία, ο βαθμός διείσδυσης ξεπερνά το 150%, ενώ στη Γαλλία και τη Σλοβενία κινείται σε χαμηλότερα επίπεδα (κάτω από 110%). Η Κροατία είναι το μόνο κράτος μέλος με ποσοστό μικρότερο του 110%, γεγονός που οφείλεται στην αυξημένη χρήση των συνδρομητών συμβολαίου. Οι διαφορές μεταξύ των κρατών μελών δεν συνεπάγεται ότι σε χώρες με χαμηλότερη διείσδυση, η χρήση κινητών τηλεφώνων θα είναι επίσης μικρή. Οι διαφορές συνήθως αντανακλούν τις πολλαπλές χρήσεις της συνδρομητικής γραμμής.



Τα υψηλά ποσοστά ονομαστικής διεύθυνσης οφείλονται στο γεγονός ότι σε κάθε συνδρομητή αντιστοιχούν περισσότεροι από ένας αριθμοί τηλεφώνου, ενώ υπάρχουν και πολλές ανενεργές συνδέσεις με αποτέλεσμα το πραγματικό ποσοστό διεύθυνσης να είναι κατά 20-30% χαμηλότερο (για την Ελλάδα κινείται μεταξύ 85% και 90%).



Εικόνα 8: Βαθμός διεύθυνσης της κινητής τηλεφωνίας σε επίπεδο χωρών.

## 2.6. ΕΣΟΔΑ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

Το 2016, τα έσοδα από υπηρεσίες των εταιριών κινητής τηλεφωνίας έφτασαν τα €1,835 δισ., περιορισμένα κατά 1,3% από το 2015. Τα έσοδα βαίνουν συνεχώς μειούμενα, με τον κλάδο στην Ελλάδα να εμφανίζει τη μεγαλύτερη



πτώση μεταξύ 2010 και 2016 από όλες τις χώρες του δείγματος. Από την αρχή της οικονομικής κρίσης το 2008 έως το 2016 η σωρευτική πτώση έφτασε το 57%. Η στασιμότητα της ζήτησης των υπηρεσιών, σε συνδυασμό με τη συνεχιζόμενη μείωση των τιμών προς τον καταναλωτή λόγω ανταγωνισμού, αποτελούν την κύρια αιτία της συνεχιζόμενης πτώσης. Το 2017 διαφαίνεται όμως τάση προς σταθεροποίηση.

Ο αριθμός των συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα παραμένει σταθερός τα τελευταία έτη στις περίπου 16 εκατομμύρια συνδέσεις. Το μέσο έσοδο ανά συνδρομητή (ARPU) έπεσε το πρώτο τρίμηνο του 2017, για πρώτη φορά, κάτω από τα 9 € (από 12,4 € το 2012).

Τα κέρδη προ φόρων (EBITDA) διαμορφώθηκαν το 2016 στα €691 εκ., μειωμένα κατά 2,7% από το 2015. Από το υψηλότερο σημείο το 2008 έως το 2016, η σωρευτική μείωση ανέρχεται σε 60%.

Τα λεπτά ομιλίας παρουσιάζουν σταθερότητα τα τελευταία χρόνια (μειώθηκαν 5,5% πέρυσι), ενώ τα μηνύματα (SMS/MMS) παρουσιάζουν σημαντική κάμψη (πάνω από 30%), καθώς οι καταναλωτές στρέφονται σε διαδικτυακές εφαρμογές μηνυμάτων. Οι πτώσεις αυτές αντισταθμίζονται από την αύξηση στη χρήση δεδομένων, η οποία ξεπερνά το 58%.

Συνολικά, οι υπηρεσίες φωνής παραμένουν η κυρίαρχη πηγή εσόδων (67%), με τα δεδομένα να ακολουθούν με 14,3% και να είναι η μόνη πηγή εσόδων με αύξηση το 2016 (5,2%).

Παρά τις μεγάλες αυξήσεις, η χρήση δεδομένων παραμένει πολύ χαμηλή στην Ελλάδα, η οποία βρίσκεται μόλις στο 14% του μέσου όρου χρήσης στις χώρες του ΟΟΣΑ (0,4 Gb έναντι 2,88 Gb κατά κεφαλή ανά μήνα).

Ως προς τις συσκευές, το 2016 έγιναν πωλήσεις σχεδόν 3 εκατομμυρίων συσκευών στην Ελλάδα, με τα smartphones να αποτελούν πλέον το 77% της αγοράς σε τεμάχια. Το ποσοστό των συνδρομητών με smartphone έφτασε το 56% (από 24% το 2012), παραμένει όμως χαμηλότερα του ευρωπαϊκού μέσου όρου (65%).

Οι προκλήσεις στον κλάδο παραμένουν σημαντικές. Η ωρίμανση της εγχώριας αγοράς και ο αυξημένος ανταγωνισμός οδηγούν σε πίεση των τιμών και των εσόδων, ενώ η οικονομική κρίση περιορίζει την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και δημιουργεί έλλειψη ρευστότητας, εμποδίζοντας τη χρηματοδότηση επενδύσεων. Από την άλλη μεριά, οι απαιτήσεις για επενδύσεις σε νέα δίκτυα, ώστε να υποστηριχθούν οι ανάγκες που δημιουργούνται από την αυξανόμενη χρήση δεδομένων και την εισαγωγή νέων υπηρεσιών, είναι συνεχείς και επιτακτικές. Οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις αυτές περιορίζοντας το λειτουργικό κόστος (54% από το 2009 ως το 2016) και ελαχιστοποιώντας το δανεισμό τους από το τραπεζικό σύστημα (δείκτης ξένα προς ίδια από 1,49 το 2011 σε 0,53 το 2016).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

### 3.1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ COSMOTE ΚΙΝΗΤΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.



Εικόνα 9: Επίσημο λογότυπο της Cosmote. (2015)

Η Cosmote (μέλος του Ομίλου ΟΤΕ), είναι η μεγαλύτερη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα με 8 εκατομμύρια συνδρομητές. Η εταιρεία έχει την έδρα της στην Αθήνα και είναι 100% θυγατρική του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ). Έχει αναπτύξει επιχειρηματικές δραστηριότητες σε τρεις ακόμη χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης μέσω θυγατρικών: την Telekom σε Αλβανία και Ρουμανία και τη GLOBUL στη Βουλγαρία. Στο σύνολο των τεσσάρων αυτών χωρών η Cosmote εξυπηρετεί περίπου 20,4 εκατομμύρια πελάτες. Από το 1998 μέχρι σήμερα κατάφερε όχι μόνο να κατακτήσει την πρωτιά στην ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας, αλλά και να εδραιώσει τη θέση της ως ένας από τους μεγαλύτερους παρόχους κινητής τηλεφωνίας στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Ως μέλος του Ομίλου ΟΤΕ, η COSMOTE Α.Ε. είναι πρωτοπόρος στις επενδύσεις για την αναβάθμιση και επέκταση των δικτυακών της υποδομών. Εξελίσσει συνεχώς το δίκτυο 3G που καλύπτει πάνω από το 98% του πληθυσμού της χώρας, ενώ, πρώτη στην ελληνική αγορά, προχώρησε στα τέλη του 2012 στην εμπορική διάθεση δικτύου 4G τεχνολογίας LTE (Long Term Evolution). Σήμερα, η εταιρεία είναι με αρκετή διαφορά νούμερο 1 σε πληθυσμιακή κάλυψη 4G στην Ελλάδα, έχοντας φτάσει το 77%. Στις αρχές του 2015, προχώρησε στην εμπορική διάθεση και δικτύου 4G+, τεχνολογίας LTE Advanced, διαθέτοντας εμπορικά ταχύτητες έως και 300Mbps σε επιλεγμένες περιοχές της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης, αλλά και σε άλλες περιοχές της χώρας.

Με στόχο τη συνεχή βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη, ο Όμιλος ΟΤΕ προχώρησε στα τέλη του 2015 στην καθιέρωση της COSMOTE ως ενιαίας

εμπορικής μάρκας για τα προϊόντα του Ομίλου σε σταθερή, κινητή και Internet. Το νέο λογότυπο της μάρκας αναδεικνύει την παρουσία εγγύησης του ΟΤΕ.

Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένοι από τους σημαντικότερους σταθμούς στην πορεία της COSMOTE στην Ελλάδα και τη Νοτιοανατολική Ευρώπη.

#### 1998:

- **Απρίλιος:** Η COSMOTE ξεκινά την εμπορική της λειτουργία στην Ελλάδα
- **Δεκέμβριος:** Η πελατειακή βάση της εταιρείας φτάνει στις 300 χιλιάδες, με μερίδιο αγοράς περίπου 14,5%

#### 1999:

- **Μάρτιος:** Θετική κερδοφορία EBITDA σε λιγότερο από ένα χρόνο εμπορικής λειτουργίας
- **Νοέμβριος:** Το τηλεπικοινωνιακό δίκτυο της COSMOTE προσφέρει 97% πληθυσμιακή κάλυψη

#### 2000

- **Αύγουστος:** Εξαγορά του 85% του μετοχικού κεφαλαίου της αλβανικής εταιρείας κινητής τηλεφωνίας AMC από την COSMO-HOLDING ALBANIA, θυγατρική της COSMOTE
- **Οκτώβριος:** Ξεκινά η διαπραγμάτευση των μετοχών της COSMOTE στα Χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου
- **Δεκέμβριος:** Η πελατειακή βάση της εταιρείας φτάνει τα 2 εκατομμύρια με μερίδιο αγοράς στο 35%

#### 2001

- **Ιανουάριος:** Αναλαμβάνει μαζί με τον ΟΤΕ και την ΟΤΕnet τη χορηγία των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004, στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, ως Μεγάλος Εθνικός Χορηγός
- **Μάρτιος:** Από τις πρώτες εταιρείες στην Ευρώπη, εγκαθιστά πανελλαδικό δίκτυο GPRS και διαθέτει υπηρεσίες 2,5ης γενιάς
- **Ιούνιος:** Κατακτά την 1η θέση στην ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας, με περισσότερους από 2,5 εκατομμύρια πελάτες και 36,5% μερίδιο αγοράς
- **Ιούλιος:** Αποκτά άδεια 3ης γενιάς (UMTS) στην Ελλάδα

#### 2002

- **Δεκέμβριος:** Οι πελάτες της εταιρείας στην Ελλάδα ξεπερνούν τα 3,5 εκατομμύρια, ενώ στην Αλβανία τις 500.000

#### 2003

- **Ιανουάριος:** Αναλαμβάνει τη διαχείριση των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας του Ομίλου ΟΤΕ, GLOBUL στη Βουλγαρία και COSMOFON

στην ΠΓΔΜ.

- **Ιούνιος:** Αναπτύσσει δίκτυο 3ης γενιάς στην Ελλάδα. Η COSMOFON ξεκινά την εμπορική της λειτουργία στην πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας

## 2004

- **Μάιος:** Ξεκινά την εμπορική διάθεση υπηρεσιών 3ης γενιάς στην Ελλάδα
- **Αύγουστος:** Με επιτυχία συμβάλλει στην τηλεπικοινωνιακή κάλυψη των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004, από τη θέση του Μεγάλου Εθνικού Χορηγού

## 2005

- **Ιούλιος:** Αποκτά το 70% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας κινητής τηλεφωνίας COSMOROM, σήμερα COSMOTE Ρουμανίας
- **Αύγουστος:** Αποκτά το 100% των μετοχών της GLOBUL στη Βουλγαρία και της COSMOFON στην ΠΓΔΜ
- **Οκτώβριος:** Η COSMOTE παρουσιάζει τη νέα εταιρική της ταυτότητα που επισφραγίζει την εξέλιξή της από εγχώριο πάροχο κινητής τηλεφωνίας σε έναν από τους ισχυρότερους παίκτες στη ΝΑ Ευρώπη
- **Δεκέμβριος:** Η COSMOTE Ρουμανίας ξεκινά την εμπορική της λειτουργία

## 2006

- **Μάιος:** Ανακοινώνεται η εξαγορά της ΓΕΡΜΑΝΟΣ, της πιο πετυχημένης τηλεπικοινωνιακής αλυσίδας λιανικής στη ΝΑ Ευρώπη
- **Ιούνιος:** Πρώτη στην Ελλάδα και από τις πρώτες εταιρείες στην Ευρώπη, η COSMOTE λανσάρει ευρυζωνικές υπηρεσίες HSDPA Η COSMOTE είναι η μοναδική ελληνική εταιρεία που συγκαταλέγεται στη λίστα Information Technology 100 του περιοδικού BusinessWeek με τις κορυφαίες εταιρείες παγκοσμίως

## 2007

- **Φεβρουάριος:** Διαθέτει, πρώτη στην ελληνική αγορά, πακέτα ευρυζωνικών υπηρεσιών σταθερού Internet (ADSL) σε συνδυασμό με υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας
- **Ιούνιος:** Για δεύτερη συνεχή χρονιά, αποτελεί τη μοναδική ελληνική εταιρεία που συγκαταλέγεται στη λίστα IT 100 του περιοδικού BusinessWeek, μεταπηδώντας από την 80η -το 2006- στην 26η θέση της λίστας
- **Σεπτέμβριος:** Ο Παναγής Βουρλούμης αναλαμβάνει Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας και ο Μιχάλης Τσαμάζ τη θέση του Αναπληρωτή Διευθύνοντος Συμβούλου της COSMOTE

- **Οκτώβριος:** Η COSMOTE Ρουμανίας ξεπερνά τα 3 εκατομμύρια πελάτες
- **Νοέμβριος:** Ο ΟΤΕ υποβάλει προαιρετική δημόσια πρόταση για την απόκτηση του συνόλου των κοινών ονομαστικών μετοχών της COSMOTE
- **Δεκέμβριος:** Η πελατειακή βάση του Ομίλου ξεπερνά τα 15,5 εκατ. Συνδρομητές

## 2008

- **Απρίλιος:** Οκτώ περίπου χρόνια μετά την είσοδό της στο Χρηματιστήριο, η διαπραγμάτευση της μετοχής της COSMOTE παύει από την 1η Απριλίου 2008. Η μετοχή της εταιρείας έχει σημειώσει εντυπωσιακή άνοδο κατά 179% περίπου σε σχέση με άνοδο 2,6% του Γενικού Δείκτη την ίδια περίοδο. Στις 6 Απριλίου, η COSMOTE συμπληρώνει 10 χρόνια εμπορικής λειτουργίας
- **Ιούνιος:** Κυρώνεται από το Ελληνικό Κοινοβούλιο η Συμφωνία Μετόχων μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της Deutsche Telekom A.G.
- **Δεκέμβριος:** Η πελατειακή βάση του Ομίλου ξεπερνά τα 20 εκατ.

## 2009

- **Μάρτιος:** Η COSMOTE υπογράφει συμφωνία για την εξαγορά του ποσοστού 12,6% της AMC, κυριότητας του Αλβανικού Δημοσίου, αυξάνοντας τη συμμετοχή της στην εταιρεία σε 95%. Επιπλέον, ξεκινά η εμπορική διάθεση του iPhone 3GS
- **Μάιος:** Ολοκληρώνεται η μεταβίβαση στην Telekom Slovenije του 100% της COSMOFON, καθώς και της GERMANOS TELECOM AD SKOPJE
- **Ιούνιος:** Υπογράφεται συμφωνία εξαγοράς της Telemobil S.A. (Zapp) στη Ρουμανία. Η εξαγορά λαμβάνει την έγκριση των αρμόδιων Αρχών της Ρουμανίας τον Οκτώβριο
- **Ιούλιος:** Η πληθυσμιακή κάλυψη δικτύου που παρέχει η COSMOTE ανέρχεται σε 99,8%
- **Οκτώβριος:** Ολοκληρώνεται η εξαγορά της Zapp στη Ρουμανία μετά την έγκριση των αρμόδιων Αρχών της χώρας

## 2010

- **Μάρτιος:** Η COSMOTE διαθέτει πρώτη στην Ελλάδα πακέτα κινητού ευρυζωνικού Internet με ταχύτητες λήψης δεδομένων που φτάνουν τα 28,8 Mbps, τις υψηλότερες στην αγορά
- **Μάιος:** Το δίκτυο της COSMOTE, πρώτο στην Ελλάδα και ανάμεσα στα 10 πρώτα στον κόσμο, καταγράφει ταχύτητες λήψης δεδομένων που φτάνουν τα 42,2 Mbps κατά τη διάρκεια δοκιμών
- **Οκτώβριος:** Ο Διευθύνων Σύμβουλος της COSMOTE, κ. Μιχάλης

Τσαμάζ, ανακηρύσσεται "Manager of the Year" στο πλαίσιο του 12ου Διεθνούς Συνεδρίου Τηλεπικοινωνιών Info-ComWorld

- **Νοέμβριος:** Το Διοικητικό Συμβούλιο του ΟΤΕ ορίζει τον κ. Μιχάλη Τσαμάζ Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο του Οργανισμού. Ο κ. Τσαμάζ είναι, επίσης, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της COSMOTE

## 2011

- **Φεβρουάριος:** Η COSMOTE αυξάνει τη μέση ταχύτητα στο Mobile Internet κατά 40%, εισάγοντας νέες ταχύτητες λήψης δεδομένων έως 42,2 Mbps (downlink) και αποστολής έως 5,8Mbps
- **Σεπτέμβριος:** Το 3G δίκτυο της COSMOTE προσφέρει πάνω από 98% πληθυσμιακή κάλυψη, τη μεγαλύτερη στην Ελλάδα, σύμφωνα με στοιχεία που υποβλήθηκαν στην ΕΕΤΤ.
- **Οκτώβριος:** Η AMC κερδίζει μέσα από διαγωνιστική διαδικασία τη δεύτερη άδεια 3G στην Αλβανική αγορά. Η GLOBUL γιορτάζει 10 χρόνια εμπορικής παρουσίας στη Βουλγαρική αγορά.
- **Νοέμβριος:** Η COSMOTE αποκτά επιπλέον φάσμα στα 900 & 1800 MHz και ανανεώνει την άδειά της στα 900MHz στο πλαίσιο διαγωνισμού της ρυθμιστικής αρχής (ΕΕΤΤ), έναντι ποσού που ξεπερνά τα 118 εκατ. Ευρώ

## 2012

- **Απρίλιος:** Σε χρόνο ρεκόρ, η πληθυσμιακή κάλυψη 3G που παρέχει η AMC ανέρχεται σε 95%.
- **Ιούνιος:** Ο Όμιλος ανακοινώνει ότι εξετάζει την πιθανότητα πώλησης των θυγατρικών του στη Βουλγαρία, GLOBUL και Germanos Telecom Bulgaria, στο πλαίσιο των ενεργειών για την κάλυψη των δανειακών υποχρεώσεων
- **Αύγουστος:** Η COSMOTE ανακοινώνει την έναρξη πιλοτικών δοκιμών δικτύου 4G, τεχνολογίας LTE
- **Σεπτέμβριος:** Η COSMOTE Ρουμανίας αποκτά επιπλέον φάσμα στα 800, 1800 και 2600 MHz και ανανεώνει την άδεια που κατείχε στα 900 και 1800 MHz
- **Νοέμβριος:** Η COSMOTE, πρώτη στην ελληνική αγορά, διαθέτει εμπορικά το δίκτυό της 4G, τεχνολογίας LTE σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη.

## 2013

- **Ιούνιος:** Η COSMOTE, πρώτη στην Ελλάδα και εντελώς δωρεάν, προσφέρει στους πελάτες της υπηρεσίες φωνής υψηλής ευκρίνειας (HD Voice)
- **Ιούλιος:** Η Globul πωλείται στο νορβηγικό όμιλο Telenor με το τίμημα

- να ανέρχεται σε 717 εκατ. Ευρώ
- **Οκτώβριος:** Η εταιρεία συστήνει στην ελληνική αγορά το Spotify, τη δημοφιλέστερη μουσική υπηρεσία στον κόσμο.

## 2014

- **Μάρτιος:** Η πληθυσμιακή κάλυψη του δικτύου 4G της COSMOTE ανέρχεται σε 60%.
- **Σεπτέμβριος:** Η θυγατρική του ΟΤΕ στη Ρουμανία Cosmote Romania μετονομάζεται σε Telekom Romania Mobile Communications στο πλαίσιο της κοινής εταιρικής ταυτότητας με την Telekom Romania
- **Οκτώβριος:** Η εταιρεία κατοχυρώνει δικαιώματα χρήσης ραδιοσυχνοτήτων στις φασματικές περιοχές των 800MHz και 2,6GHz, έναντι 135 εκατ. ευρώ.
- **Νοέμβριος:** Η COSMOTE προχωρά, πρώτη στην Ελλάδα, σε πιλοτικές δοκιμές κινητού ευρυζωνικού δικτύου 4G+, για ταχύτητες που φτάνουν έως και τα 300Mbps.
- **Δεκέμβριος:** Η πληθυσμιακή κάλυψη του δικτύου 4G της COSMOTE ανέρχεται σε 70%.

## 2015

- **Ιανουάριος:** Η COSMOTE προχωρά στην εμπορική διάθεση κινητού ευρυζωνικού δικτύου 4G+ σε επιλεγμένες περιοχές της χώρας.
- **Ιούλιος:** Η θυγατρική του Ομίλου στην Αλβανία, AMC, μετονομάζεται σε Telekom Albania.

Τηλεπικοινωνιακό Δίκτυο: Οι πελάτες της COSMOTE βασίζονται στο υπερσύγχρονο τηλεπικοινωνιακό της δίκτυο. Διαχρονικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας, το δίκτυο της COSMOTE, με πληθυσμιακή κάλυψη 99,8% που μεγαλύτερη δεν υπάρχει, φέρνει το σήμα της σε κάθε άκρο της χώρας.

Η εταιρεία μετρά σημαντικές πρωτιές: Πρώτη στην ελληνική αγορά στην παροχή ευρυζωνικών υπηρεσιών υψηλής ταχύτητας HSDPA, πρώτη στην παροχή ταχυτήτων λήψης έως 7,2 Mb/s (HSDPA) και αποστολής 1,5 Mb/s (HSUPA) και ανάμεσα στις πρώτες εταιρείες στην Ευρώπη που αναβάθμισε το δίκτυό της σε HSPA+

Προϊόντα και Υπηρεσίες: Ολοκληρωμένες λύσεις, η καλύτερη σχέση ποιότητας-τιμής, απάντηση στις πραγματικές ανάγκες του καταναλωτή: Από την αρχή της πορείας της COSMOTE μέχρι και σήμερα, η εταιρεία με τις προϊόντικές της προτάσεις και την εμπορική της πολιτική έχει αλλάξει τα δεδομένα σε κάθε αγορά που δραστηριοποιείται. Σε συνδυασμό με σημαντικές πρωτιές (πρώτη



στην ελληνική αγορά που παρουσίασε πακέτα κινητής – ADSL, πρώτη στη Βουλγαρία στις λύσεις σταθερής – κινητής κ.α.) η COSMOTE επεκτείνει και ανανεώνει διαρκώς την προϊοντική της γραμμή προκειμένου να καλύψει όλες τις τηλεπικοινωνιακές ανάγκες των καταναλωτών

Εταιρική Υπευθυνότητα: Εταιρική Υπευθυνότητα είναι η δέσμευση της COSMOTE να συνεισφέρει στην παγκόσμια ανάπτυξη, συνεργαζόμενη με τους Κοινωνικούς Εταίρους και λαμβάνοντας υπόψη οικονομικούς, περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς στόχους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, προκειμένου να αναλάβει τις ευθύνες της για τις όποιες επιπτώσεις έχει η λειτουργία της, ενώ παράλληλα επιδιώκει τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της. Με πυλώνες το Περιβάλλον, την Κοινωνία, τους Εργαζομένους και την Αγορά, η COSMOTE υλοποιεί σήμερα ένα από τα σημαντικότερα και περισσότερο ολοκληρωμένα προγράμματα Εταιρικής Υπευθυνότητας στην Ελλάδα. Σήμερα, με περισσότερους από 20,4 εκατομμύρια πελάτες σε μια ευρύτερη αγορά 46 εκατομμυρίων ανθρώπων, η COSMOTE εξακολουθεί να βάζει μεγάλα στοιχεία. Η σταθερή πορεία ανάπτυξης που ακολουθεί σε όλες τις αγορές, το συγκριτικό πλεονέκτημα που της προσδίδει ο Όμιλος ΟΤΕ και η μέχρι σήμερα πορεία της, επιτρέπουν στην COSMOTE να θέτει συνεχώς υψηλότερους στόχους.

### 3.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ VODAFONE – ΠΑΝΑΦΟΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ



Εικόνα 10: Επίσημο λογότυπο της Vodafone.

Η VODAFONE – ΠΑΝΑΦΟΝ Α.Ε.Ε.Τ (πρώην Panafon) είναι η ελληνική θυγατρική της Vodafone, παγκόσμιου ηγέτη στο χώρο της κινητής επικοινωνίας. Εδρεύει στο Χαλάνδρι, ένα από τα βόρεια προάστια της Αθήνας. Βασικός στόχος και φροντίδα της Vodafone είναι η παροχή καινοτόμων και υψηλού επιπέδου τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών επικοινωνίας.

Η VODAFONE – ΠΑΝΑΦΟΝ Α.Ε.Ε.Τ ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1992 ως Πάναφον από τον Όμιλο Vodafone, την France Telecom, την Intracom και από την τράπεζα Data και ονομάστηκε επίσημα Vodafone τον Ιανουάριο του 2002. Τον Δεκέμβριο του 1998, η εταιρεία εισήχθησε τις μετοχές της στο Χρηματιστήριο Αθηνών και στου Λονδίνου, ενώ τον Ιούλιο του 2004 πήρε τις μετοχές της από το Χρηματιστήριο της Αθήνας. Ο Όμιλος Vodafone είναι ο

βασικός μέτοχος της εταιρείας με ποσοστό 99,8% των μετοχών της Vodafone Greece.

Διαθέτει ένα πρωτοπόρο τεχνολογικά τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, παρέχοντας υψηλής ποιότητας επικοινωνία καθώς και υψηλές ταχύτητες mobile internet. Επίσης, διαθέτει ισχυρό εμπορικό δίκτυο λιανικής πώλησης σε όλη τη χώρα, το οποίο απαρτίζεται από σηματοδοτημένα καταστήματα Vodafone, αλλά και εμπορικές συνεργασίες με άλλες εταιρείες διανομής και λιανικής πώλησης. Σήμερα η εταιρεία αριθμεί περίπου 2.600 εργαζομένους και ανταγωνιστές της είναι η Cosmote και η WIND. Η Vodafone παρέχει ένα σύνολο προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν όλες τις ανάγκες κινητής, σταθερής επικοινωνίας, καθώς και υπηρεσίες δεδομένων και internet.

Το όραμα της VODAFONE – ΠΑΝΑΦΟΝ Α.Ε.Ε.Τ είναι να εξελιχθεί στην κορυφαία εταιρία κινητής επικοινωνίας στον κόσμο βελτιώνοντας την ζωή των πελατών της και βοηθώντας άτομα, επιχειρήσεις και κοινότητες να είναι περισσότερο συνδεδεμένα και να επικοινωνούν καλύτερα σε έναν κόσμο που βρίσκεται διαρκώς σε κίνηση.

#### **Τηλεπικοινωνιακό δίκτυο:**

Οι επενδύσεις της VODAFONE – ΠΑΝΑΦΟΝ Α.Ε.Ε.Τ στο δίκτυο τρίτης γενιάς δίνουν τη δυνατότητα στους συνδρομητές της να απολαμβάνουν γρήγορο και υψηλής ταχύτητας mobile internet, κάθε στιγμή όπου κι αν βρίσκονται.

Με άξονα τις ανάγκες των συνδρομητών της και με προοπτική το μέλλον, το Νοέμβριο του 2011 πραγματοποίησε επένδυση ύψους 168,5 εκ. € για την ανανέωση και επέκταση αδειών χρήσης φάσματος κινητής επικοινωνίας που καταβλήθηκε μετρητά στο σύνολό του. Σε συνέχεια αυτής της επένδυσης, η Vodafone, πρώτη στην Ελλάδα, αξιοποίησε το φάσμα που διαθέτει στη συχνότητα των στα 900/1800 & 2100 MHz με νέες τεχνολογίες, όπως το UMTS-900, για την παροχή υπηρεσιών 3G επεκτείνοντας τη γεωγραφική της κάλυψη καθώς και την περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας σήματος σε εσωτερικούς χώρους, ώστε οι συνδρομητές της Vodafone να συνεχίσουν να απολαμβάνουν εξαιρετική εμπειρία mobile internet.

Παράλληλα, η Vodafone επενδύει στην ανάπτυξη δικτύου 4ης γενιάς, ώστε να προσφέρει νέες καινοτόμες υπηρεσίες 4G, που θα δώσουν τη δυνατότητα στους συνδρομητές της να κάνουν χρήση υπηρεσιών δεδομένων με πραγματικές ταχύτητες πολλαπλάσιες των σημερινών, και ακόμη μεγαλύτερη χωρητικότητα για αποστολή και λήψη μεγάλων αρχείων.

#### **Προϊόντα και υπηρεσίες:**

Η Vodafone διαθέτει ένα ισχυρό εμπορικό δίκτυο λιανικής πώλησης σε όλη την Ελλάδα και θέτει ως κύριο μέλημα της να διευρύνει διαρκώς τις επιλογές των προϊόντων και των υπηρεσιών που διαθέτει στους πελάτες της, ώστε να μπορούν να επιλέξουν αυτό που πραγματικά ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις απαιτήσεις τους. Παράλληλα, προσφέρει στους καταναλωτές αξιόπιστες υπηρεσίες mobile internet, μέσα από τη διάθεση όλο και περισσότερων τύπων προγραμμάτων και συσκευών smartphones, chatphones και tablets που παρέχουν πρόσβαση στο internet από οπουδήποτε. Οδηγώντας τις εξελίξεις, η Vodafone εισήγαγε στην ελληνική αγορά την υπηρεσία «Vodafone Έλεγχος Κόστους» με την οποία, με την οποία οι συνδρομητές λαμβάνουν αυτόματα, δωρεάν ενημερωτικό SMS όταν φτάσουν στο 80% του δωρεάν χρόνου ομιλίας ή του προγράμματος Mobile Internet για να έχουν τον απόλυτο έλεγχο του λογαριασμού τους, ανά πάσα στιγμή, όπου κι αν βρίσκονται. Ταυτόχρονα, έχει θέσει ως πρώτη προτεραιότητα και μέλημά της τη βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών της, γεγονός που την ανέδειξε το 2012 για τρίτη συνεχόμενη χρονιά ως την εταιρεία με το Καλύτερο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών της Χρονιάς.

Όσον αφορά τον τομέα των εταιρικών πελατών, η Vodafone παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες και λύσεις που αποσκοπούν στον εξορθολογισμό των δαπανών και τη μείωση του λειτουργικού κόστους, συμβάλλοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Η Vodafone παρέχει όλα τα εργαλεία επικοινωνίας που χρειάζεται η σύγχρονη επιχείρηση για να λειτουργήσει αποδοτικά, από την πιο μικρή έως και την πιο μεγάλη. Προσφέροντας υπηρεσίες ολικής επικοινωνίας μέσω του συνδυασμού ευρυζωνικότητας, mobility και cloud, απαντά στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων.

Το δίκτυο λιανικής της Vodafone εκτείνεται σε όλη την Ελλάδα με 411 καταστήματα. Επίσης, η VODAFONE – ΠΑΝΑΦΟΝ Α.Ε.Ε.Τ διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της και μέσα από 1.000 καταστήματα εμπορικών της συνεργατών.

### **Εταιρική Υπευθυνότητα και Βιώσιμη Ανάπτυξη:**

Στον τομέα της Εταιρικής Υπευθυνότητας και της Βιώσιμης Ανάπτυξης η εταιρεία έχει αναπτύξει τρεις στρατηγικούς πυλώνες. Μέσα από τους πυλώνες αυτούς εξασφαλίζει ότι συνεχίζει να λειτουργεί υπεύθυνα, κάνει αποδοτική χρήση των φυσικών πόρων (της ενέργειας και των υλικών), ενώ παράλληλα αξιοποιεί πιο συστηματικά την τεχνολογία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας για την ανάπτυξη μιας βιώσιμης κοινωνίας, σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο.

### **Ποιότητα:**

Η Vodafone είναι από τις ελάχιστες διεθνώς εταιρείες και η μοναδική στην Ελλάδα που έχει πιστοποιηθεί για το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης, που

εφαρμόζει, από ανεξάρτητους φορείς, λαμβάνοντας τις εξής πιστοποιήσεις: Διαχείριση της Ποιότητας κατά ISO 9001:2000, Διαχείριση Περιβάλλοντος κατά ISO 14001, Υγιεινής και Ασφάλειας κατά OHSAS 18001, Ασφάλειας Δεδομένων και Πληροφοριών κατά BS 7799, ενώ τον Ιούλιο 2002 πιστοποιήθηκε με επιτυχία το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας των Καταστημάτων Vodafone σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001. Αξίζει επίσης να επισημανθεί το γεγονός ότι η Vodafone αποτελεί την πρώτη εταιρεία κινητής επικοινωνίας στην Ελλάδα και τη δεύτερη στον κόσμο, που έλαβε την πιστοποίηση EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) το Νοέμβριο του 2003 από τον ΕΛΟΤ, αναπτύσσοντας ένα πρόγραμμα δράσης που επιτρέπει τον καθορισμό στόχων στις περιβαλλοντικές της επιδόσεις και τη σχετική ενημέρωση του κοινού.

(Πηγή: <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pagelid=1620>)

### 3.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ WIND ΕΛΛΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ



Εικόνα 11: Επίσημο λογότυπο της Wind.

Το 1993, η WIND εγκαινίασε στην Ελλάδα μία νέα εποχή στην επικοινωνία, θέτοντας για πρώτη φορά σε λειτουργία δίκτυο κινητής τηλεφωνίας στη χώρα μας, έχοντας στο επίκεντρο την προσφορά πρωτοποριακών υπηρεσιών επικοινωνίας.

Αποτελεί σήμερα έναν από τους μεγαλύτερους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς της ελληνικής οικονομίας, παρέχοντας στους πελάτες της υπηρεσίες που καλύπτουν κάθε ανάγκη επικοινωνίας: κινητή και σταθερή τηλεφωνία, σύνδεση στο διαδίκτυο, υπηρεσίες δεδομένων.

Όραμα της εταιρείας είναι να συνεχίσει να προσφέρει τις πλέον καινοτομικές και ποιοτικές υπηρεσίες με βάση τα διεθνή τηλεπικοινωνιακά πρότυπα και κανονισμούς.

Μέσα στα 23 χρόνια λειτουργίας της, η WIND καθιερώθηκε ως πρωτοπόρος στην τεχνολογία της κινητής τηλεφωνίας και παρουσίασε καινοτομικά προϊόντα που

άλλαξαν τα δεδομένα στην επικοινωνία. Είναι η πρώτη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα που πρόσφερε ολοκληρωμένες υπηρεσίες Κινητής, Σταθερής & Internet στους πελάτες.

Η κάλυψη της WIND αγγίζει το 100% πανελλαδικά για την τεχνολογία 2ης γενιάς (GSM), ξεπερνά το 80% στην 3η γενιά (UMTS), φτάνει το 70% των εγκατεστημένων τηλεφωνικών γραμμών σε όλη τη χώρα, στη σταθερή τηλεφωνία και το ευρυζωνικό Internet, με 250 συν-εγκαταστάσεις σε τηλεπικοινωνιακούς κόμβους που καλύπτουν Αθήνα, Θεσσαλονίκη και 80 ακόμη πόλεις σε 48 νομούς

Από την ίδρυση της ως σήμερα, η WIND έχει επενδύσει €2,6 δισ. για τη δημιουργία των υποδομών αυτών, υλοποιώντας ένα από τα μεγαλύτερα ιδιωτικά επενδυτικά προγράμματα. Με την ενιαία αυτή υποδομή, η WIND Ελλάς προσφέρει Κινητή, Σταθερή και Internet σε ένα ολοκληρωμένο πακέτο, από ένα σημείο πώλησης και εξυπηρέτησης και με έναν λογαριασμό.

Η εμπορική πολιτική που ακολουθεί η WIND προσφέρει οικονομία για όλους, μέσα από προϊόντα και υπηρεσίες που είναι απλά και δίνουν τη μέγιστη δυνατή αξία στην καλύτερη δυνατή τιμή. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της WIND είναι διαθέσιμα σε κάθε σημείο της χώρας, μέσω της αλυσίδας καταστημάτων WIND σε όλη την Ελλάδα καθώς και από τα καταστήματα Public.

Η WIND Ελλάς ξεχωρίζει για την κοινωνική προσφορά της, υλοποιώντας τη στρατηγική Εταιρικής Υπευθυνότητας “Στην Πράξη”, με δραστηριότητες που επικεντρώνονται στους άξονες Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα, Περιβάλλον και Κοινωνία.

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά οι σημαντικότεροι σταθμοί στην πορεία της WIND ΕΛΛΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.Β.Ε.

**1992:** Ίδρυση και έναρξη της δραστηριότητας της εταιρείας στην ελληνική αγορά, με την εμπορική επωνυμία “TELESTET”.

**Ιούνιος 1993:** Πραγματοποιείται η πρώτη κλήση από κινητό στη χώρα μας.

**Μάιος 1997:** Η TELESTET λανσάρει πρώτη στην Ελλάδα την καρτοκινητή τηλεφωνία “B free”.

**Ιούνιος 2001:** Λανσάρισμα της νέας τεχνολογίας GPRS.

**2003:** Πρώτη κλήση 3ης γενιάς στην Ελλάδα, από την TELESTET.

**2004:** Αλλαγή εμπορικής ονομασίας από “TELESTET” σε “TIM”.

**Ιανουάριος 2006:** Η “TIM” αποκτά την “Q-Telecom”, θυγατρική εταιρεία της Infoquest.

**Ιανουάριος 2007:** Η εταιρεία μετονομάζεται σε “WIND”.

**Οκτώβριος 2007:** Η WIND εξαγοράζει την Tellas, δημιουργώντας έτσι έναν ολοκληρωμένο τηλεπικοινωνιακό φορέα, με κινητή τηλεφωνία, σταθερή και γρήγορο Internet.

**2009:** Η WIND προχωρά στη συγχώνευση της Tellas, ξεκινώντας ένα από τα μεγαλύτερα έργα ενοποίησης δικτυακών υποδομών και συστημάτων πληροφορικής σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

**2010:** Ολοκληρώνεται η ενοποίηση των δικτυακών υποδομών Κινητής, Σταθερής & Internet, καθώς και των συστημάτων πληροφορικής, με αποτέλεσμα τη δημιουργία του πρώτου ενιαίου δικτύου επικοινωνιών στην Ελλάδα.

**Δεκέμβριος 2010:** Η WIND εξαγοράζεται από 6 διεθνή επενδυτικά κεφάλαια, τα οποία διαχειρίζονται συνολικά περισσότερα από 80 δις. δολάρια. Για την εξαγορά της εταιρείας εισφέρουν 420€ εκατ., ποσό που αποτελεί τη μεγαλύτερη ιδιωτική επένδυση στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια.

**Ιούνιος 2011:** Η WIND ξεκινά τον εκσυγχρονισμό του δικτύου της σε όλη την Ελλάδα σε συνεργασία με τη Huawei. Ένα μεγάλο έργο που θα ολοκληρωθεί σε 3 χρόνια και θα δημιουργήσει το πιο γρήγορο δίκτυο κινητής τηλεφωνίας στη χώρα με ταχύτητες ως και 42 Mbps για πραγματική εμπειρία κινητής ευρυζωνικότητας.

**Δεκέμβριος 2011:** Η WIND ανανεώνει τα δικαιώματα χρήσης συχνοτήτων στο φάσμα GSM 900 καταβάλλοντας, από ίδια κεφάλαια, το ποσό των 92,3€ εκατ., μία μεγάλη επένδυση για την ελληνική οικονομία.

**Σεπτέμβριος 2012.** Η WIND συνάπτει στρατηγική συνεργασία με τον Όμιλο Εταιριών Πάνου Γερμανού για την αποκλειστική διάθεση του συνόλου των υπηρεσιών της από το δίκτυο καταστημάτων του Ομίλου (Public, Multirama, κα).

**Ιούνιος 2013:** Η WIND Ελλάς και η Vodafone Ελλάδας υπογράφουν στρατηγική συνεργασία για τη μερική κοινή χρήση του δικτύου κινητής επικοινωνίας 2G/3G, κυρίως στην περιφέρεια και περιορισμένα σε μερικές αστικές περιοχές.

**2013:** Η WIND αποκτά το 33% της Forthnet.

**Σεπτέμβριος 2014:** Η WIND εγκαινιάζει μια νέα εποχή στην αγορά της λιανικής, παρουσιάζοντας στους καταναλωτές τα νέα της καταστήματα που χαρακτηρίζονται από φιλικότητα, υψηλή τεχνολογία, διαδραστικότητα και προσωποποιημένη εξυπηρέτηση. Πρόκειται για τη μεγαλύτερη επένδυση σε επίπεδο λιανικής καθώς η εταιρεία θα διαθέσει περισσότερα από 20 εκατ. ευρώ έως το τέλος του 2015.

**Οκτώβριος 2014:** Η WIND αποκτά δικαιώματα χρήσης ραδιοσυχνοτήτων από την EETT για δύο τμήματα (2x 10 MHz) στη ζώνη των 800MHz και επίσης για τέσσερα

μήματα (2 x 20MHz) στη ζώνη των 2600MHz, συνολικής αξίας 121,825 εκατ. ευρώ.

**Μάρτιος 2015:** Η WIND ανακοινώνει την προσφορά υπηρεσιών 4G από το δίκτυο της.

#### **Ποιότητα:**

Στη WIND εφαρμόζεται Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας & Περιβάλλοντος στο σύνολο των λειτουργιών της, πιστοποιημένο με βάση τις απαιτήσεις των διεθνών προτύπων Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001 από το 2001, και Διαχείρισης Περιβάλλοντος ISO 14001, από το 2009. Το πεδίο εφαρμογής των πιστοποιήσεων καλύπτει:

- i. Το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παροχή, την πώληση και την υποστήριξη ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών Κινητής και Σταθερής Τηλεφωνίας, Δεδομένων, Διαδικτύου και Ευρυζωνικότητας, τόσο σε Εταιρικούς όσο και σε ιδιώτες πελάτες,
- ii. Το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την υλοποίηση, τη λειτουργία, την υποστήριξη και συντήρηση υποδομής τηλεπικοινωνιακών και πληροφοριακών συστημάτων, δικτύων τηλεπικοινωνιών και δεδομένων, πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών,
- iii. Το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παρακολούθηση τον έλεγχο και την υποστήριξη της αλυσίδας καταστημάτων WIND
- iv. Την πώληση υπηρεσιών κινητής και σταθερής τηλεφωνίας και διαδικτύου (WIND κινητή, Q καρτοκινητή, WIND σταθερή τηλεφωνία και internet),
- v. Τη λιανική πώληση συσκευών κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, ηλεκτρονικού εξοπλισμού και αξεσουάρ,
- vi. Την επισκευή συσκευών κινητής τηλεφωνίας, και
- vii. Την εξυπηρέτηση μετά την πώληση ιδιωτών και εταιρικών πελατών.

#### **Φιλοσοφία & Όραμα:**

Δέσμευση της Wind είναι να γίνει μια από τις καλύτερες ανεξάρτητες εταιρείες τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη, προσφέροντας στους πελάτες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στην καλύτερη τιμή.

(Πηγή: <https://www.wind.gr/gr/wind/gia-tin-etairia/etairiko-profil/>)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΖΗΤΗΣΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Η ζήτηση των υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας επηρεάζεται από μία ομάδα παραγόντων, οι οποίοι παρουσιάζονται στη συνέχεια.

### 4.1. ΝΕΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η συνεχής προσθήκη καινούριων δυνατοτήτων στην κινητή αλλά και στη σταθερή τηλεφωνία, θεωρούνται ως βασικοί παράγοντες που καθορίζουν την ζήτηση αυτών των υπηρεσιών. Οι προστιθέμενες υπηρεσίες είναι αυτές που θα συμβάλουν στην ανάπτυξη των εταιρειών από την στιγμή που όλοι οι παράγοντες συνηγορούν στο ότι οι χρεώσεις για υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας πολύ σύντομα θα εξισωθούν και θα κυμαίνονται σχεδόν στα ίδια επίπεδα. Τέτοιες προστιθέμενες υπηρεσίες είναι: η μετάδοση δεδομένων (π.χ. φαξ, internet, videophone, GPS, live TV, παροχή περιεχομένου και ενημέρωσης, κλπ.), η μετάδοση γραπτών μηνυμάτων μικρού μήκους (sms) και άλλες μελλοντικές υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες αυτές προσφέρονται από τις εταιρείες του εξεταζόμενου κλάδου με πάγιο κόστος χρήσης ή με κόστος ανά μονάδα χρήσης, είτε με συνδυασμό και των δύο.

### 4.2. ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

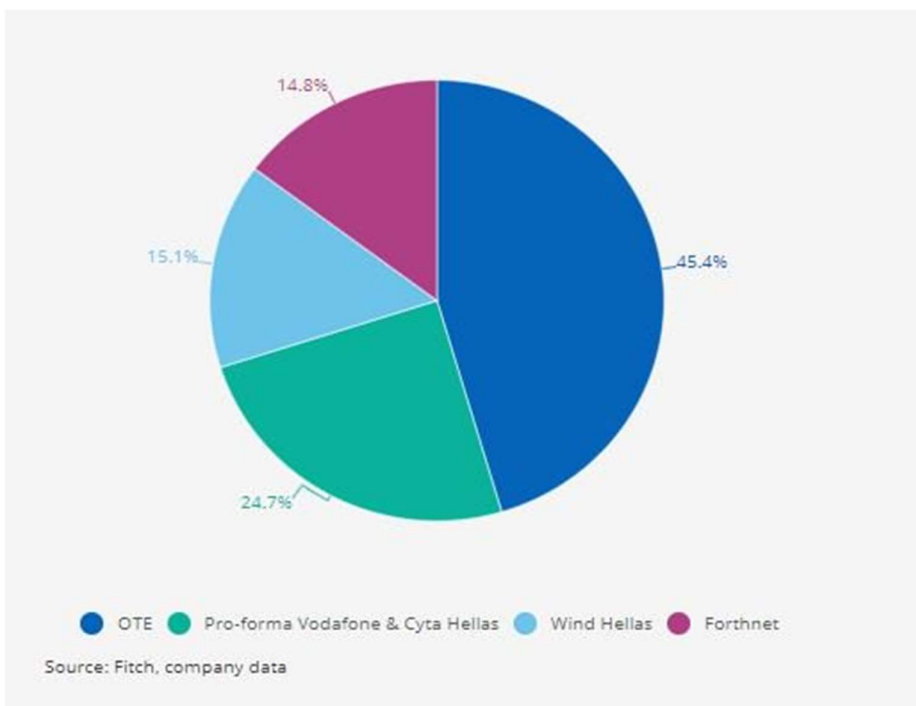
Οι διαφημιστικές καμπάνιες των εταιρειών διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της ζήτησης των εξεταζόμενων υπηρεσιών αλλά και στη διαμόρφωση των προτιμήσεων των καταναλωτών. Σε γενικές γραμμές μπορεί να αναφερθεί ότι η διαφήμιση δεν κατευθύνει απλώς την ζήτηση μεταξύ διάφορων επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών και προϊόντων τηλεπικοινωνιών αλλά και δημιουργεί ζήτηση ενημερώνοντας το καταναλωτικό κοινό για νέες υπηρεσίες και προϊόντα.

Οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας ήταν πάντα οι καλύτεροι πελάτες των διαφημιστικών εταιριών και των media, αφού ξόδευαν τεράστια ποσά για προβολή-διαφήμιση. Τώρα θα χρειασθεί να ξοδέψουν ακόμη πιο πολλά, καθώς έχει αναθερμανθεί έντονα ο μεταξύ τους ανταγωνισμός για την αναδιανομή της "πίτας", η οποία έχει αρχίσει να μικραίνει.

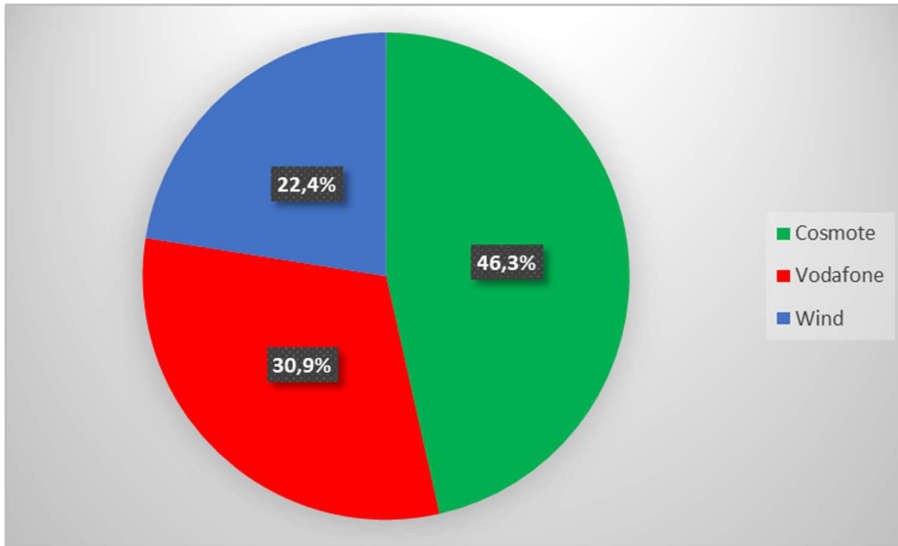
Τα συνολικά έσοδα των εταιριών κινητής και σταθερής τηλεφωνίας μετά την πτωτική τάση που παρουσίασαν από το 2011-2015 (με βασικές αιτίες, η μείωση

των τελών τερματισμού και η επιβολή φορολογίας στα κινητά τηλέφωνα., δείχνουν πλέον πως σταθεροποιούνται την τελευταία 3ετία.

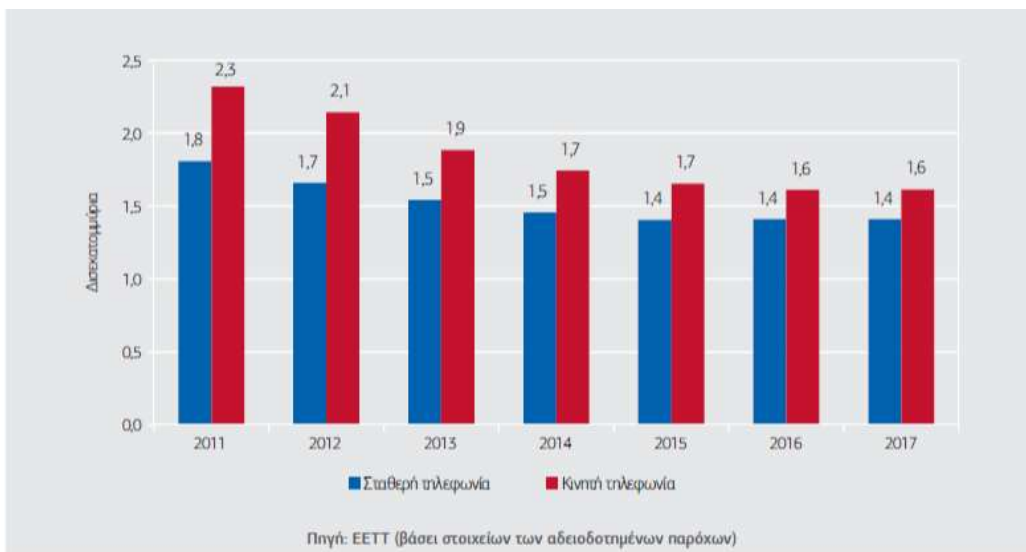
Ο περιορισμένος τζίρος των τριών μεγάλων εταιρειών τα προηγούμενα χρόνια είχε ως συνέπεια (όπως είναι λογικό) και λιγότερα χρήματα στα ταμεία τους - με ανάλογες επιπτώσεις στην κερδοφορία. Καθώς η "πίτα" άρχισε να μικραίνει, οι τρεις εταιρίες του κλάδου προσπάθησαν να υποκαταστήσουν την απώλεια τζίρου με την κατάκτηση μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς. Μετά λοιπόν από σκληρή μάχη, με πολλά νέα πακέτα προσφορών και με δαπανηρές διαφημιστικές καμπάνιες, κατάφεραν να έχουν πλέον σταθεροποιήσει τα έσοδα τους, ενώ μάλιστα ειδικά η WIND και η VODAFONE παρουσιάζουν πλέον κέρδη . Πάραυτα αδιαμφισβήτητος leader στην αγορά υπηρεσιών κινητής και σταθερής τηλεφωνίας παραμένει με μεγάλη διαφορά η Cosmote.



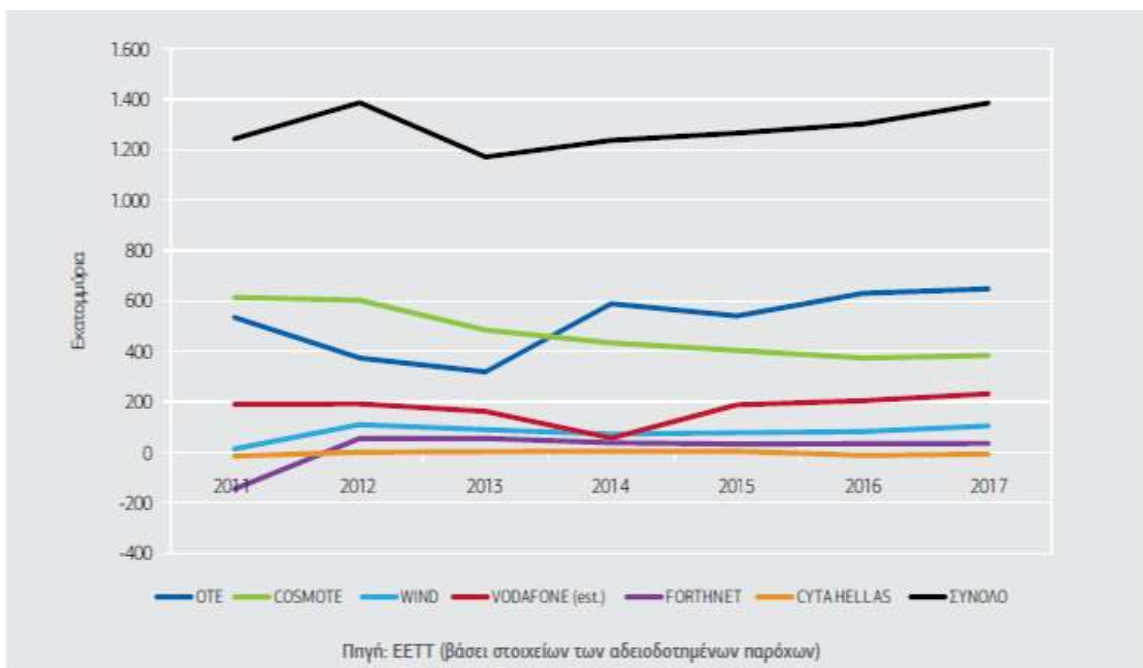
Εικόνα 12: Μεριδία αγοράς σταθερής τηλεφωνίας



Εικόνα 13: Μερίδια αγοράς κινητής τηλεφωνίας (Πηγή: ΕΕΤΤ, βάσει στοιχείων των αδειοδοτημένων παρόχων)



Εικόνα 14: Εξέλιξη εσόδων σταθερής και κινητής τηλεφωνίας



Εικόνα 15: Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (ebitda)

### 4.3. ΚΟΣΤΟΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας στη διαμόρφωση της ζήτησης. Άμεσα συνδεδεμένο με το κόστος των υπηρεσιών είναι το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, καθώς και η προσωπική αντίληψή τους σχετικά με τη χρησιμότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

### 4.4. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Αυτός είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζει άμεσα την εξέλιξη της ζήτησης των υπηρεσιών της κάθε εταιρείας. Γι' αυτό το λόγο, ένας από τους βασικότερους στόχους των εταιρειών είναι η βελτίωση και η διατήρηση υψηλής ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες και η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη κάλυψη του Ελλαδικού χώρου. Οι κάποιες μικρές διαφορές στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, είναι συχνά υπεύθυνες για την μετακίνηση συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας από το ένα δίκτυο στο άλλο. Παράγοντες της αγοράς εκτιμούν πως όταν κλείσει ο κύκλος των μειώσεων στις χρεώσεις και μπει και ο κλάδος της σταθερής τηλεφωνίας στο στάδιο της ωρίμανσης (η κινητή ήδη βρίσκεται σε αυτό το στάδιο), τότε στην αγορά θα ξεχωρίσουν

εκείνες οι εταιρείες οι οποίες θα προσφέρουν ανώτερη, ποιοτικά επικοινωνία χωρίς τις «παιδικές ασθένειες» που παρατηρούνται σήμερα.

#### 4.5. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων είναι άμεσα εξαρτημένος από τους παραπάνω παράγοντες, αποτελεί δε τη βασική αιτία που τα προγράμματα χρήσης, οι προσφορές σε συσκευές, καθώς και οι τιμές χρήσης των υπηρεσιών των εταιρειών τηλεφωνίας αλλάζουν με σχετικά γρήγορους ρυθμούς. Στην περίπτωση της σταθερής τηλεφωνίας ο ανταγωνισμός δεν είναι ακόμα στο επίπεδο της κινητής τηλεφωνίας,

Λόγω του μεγέθους του Ο.Τ.Ε. και της εδραιωμένης θέσης του στην αντίστοιχη εγχώρια αγορά. Συγκεκριμένα, λίγοι εναλλακτικοί πάροχοι έχουν την οικονομική δυνατότητα να ανταγωνιστούν τον Ο.Τ.Ε. σε θέματα διαφήμισης και προώθησης νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

#### 4.6. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΤΩΝ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ

Το διαθέσιμο εισόδημα επηρεάζει τη ζήτηση των εξεταζόμενων υπηρεσιών και κυριότερα της κινητής τηλεφωνίας. Παρόλα αυτά, θεωρείται λιγότερο σημαντικός παράγοντας σε σύγκριση με την ανάγκη των ατόμων για επικοινωνία. Σύμφωνα, λοιπόν, με το μέγεθος του διαθέσιμου εισοδήματος, ο κάθε καταναλωτής έχει συγκεκριμένες επιλογές συσκευών και υπηρεσιών. Οι εταιρείες το έχουν προβλέψει αυτό και έχουν διαμορφώσει διαφορετικά προγράμματα, ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στη ζήτηση όλων των καταναλωτών.

#### 4.7. ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η απελευθέρωση της αγοράς σταθερής τηλεφωνίας και ο αναβαθμισμένος ρόλος της Ε.Ε.Τ.Τ., επήλθε βάσει της πολιτικής της Ε.Ε. για την κατάργηση κρατικών μονοπωλίων και τη δημιουργία ανταγωνιστικών αγορών, με τον καταναλωτή να είναι ο κύριος ευεργετούμενος μέσω της παροχής ανταγωνιστικών και διαφοροποιημένων υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας.

#### 4.8. ΣΥΓΚΛΙΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Ο αναβαθμισμένος ρόλος του κλάδου της σταθερής τηλεφωνίας σε ότι αφορά την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη, τόσο σε εθνικό όσο και παγκόσμιο επίπεδο, οφείλεται ως επί το πλείστον στη σύγκλιση του κλάδου της πληροφορικής με εκείνης των τηλεπικοινωνιών.

#### 4.9. ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ

Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας έχουν αναπτύξει πανελλαδικά δίκτυα πωλήσεων με εμπορικούς αντιπροσώπους, οι οποίοι με τη σειρά τους ενδέχεται να συνεργάζονται, όσον αφορά το εξεταζόμενο αντικείμενο, με άλλες επιχειρήσεις διάθεσης. Παράλληλα, ορισμένοι πάροχοι (κυρίως στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας) έχουν ιδρύσει και καταστήματα με το εμπορικό σήμα τους, τα οποία διαθέτουν αποκλειστικά τα δικά τους προϊόντα και υπηρεσίες. Τα καταστήματα αυτά λειτουργούν ως εταιρικά ή και με τη μορφή συνεργασίας με τρίτους μέσω του θεσμού της δικαιόχρησης (franchise), προσφέροντας τις υπηρεσίες του συγκεκριμένου πάροχου παράλληλα με την πώληση τηλεφωνικών συσκευών και αξεσουάρ, καθώς και την παροχή πελατειακής υποστήριξης.

Όσον αφορά τους εμπορικούς αντιπροσώπους, αυτοί μπορεί να αποτελούν αλυσίδες καταστημάτων ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών, καταστήματα προϊόντων τεχνολογίας (gadgets) και πολυμέσων, καταστήματα ηλεκτρονικού εμπορίου αλλά και εμπορικές επιχειρήσεις, που προμηθεύουν τρίτους και δεν ασχολούνται άμεσα με τη λιανική διάθεση.

Οι στρατηγικές των εμπορικών αντιπροσώπων όσον αφορά τη διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών ποικίλουν. Κάποιοι στηρίζονται σε δικές τους αλυσίδες λιανικής, οι οποίες λειτουργούν είτε με εταιρικά καταστήματα είτε μέσω θυγατρικών επιχειρήσεων. Άλλοι συνεργάζονται με ανεξάρτητες αλυσίδες, με μεμονωμένα σημεία πωλήσεων ή με εταιρείες τηλεπωλήσεων (κυρίως τα συνεργαζόμενα call centers).

Οι συμφωνίες με ανεξάρτητες αλυσίδες καταστημάτων γίνονται συνήθως μέσω συμβάσεων εμπορικής συνεργασίας. Τα μεμονωμένα σημεία πωλήσεων μπορεί να είναι επιχειρήσεις, που εξειδικεύονται σε κάποιο τομέα (π.χ. προϊόντα και υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας) ή ενδέχεται να έχουν μια ευρύτερη εμπορική δραστηριότητα. Ειδικότερα στον τομέα των υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας, η προώθηση των υπηρεσιών γίνεται και μέσω τηλεπωλήσεων, από το σύνολο δε των παρόχων υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας μόνο ο Ο.Τ.Ε. διαθέτει δικό του δίκτυο καταστημάτων, ενώ οι εναλλακτικοί έχουν συνάψει εμπορικές συνεργασίες κυρίως με καταστήματα ηλεκτρονικών και ηλεκτρικών συσκευών, καθώς και καταστήματα προϊόντων τεχνολογίας και πολυμέσων.

#### 4.9. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

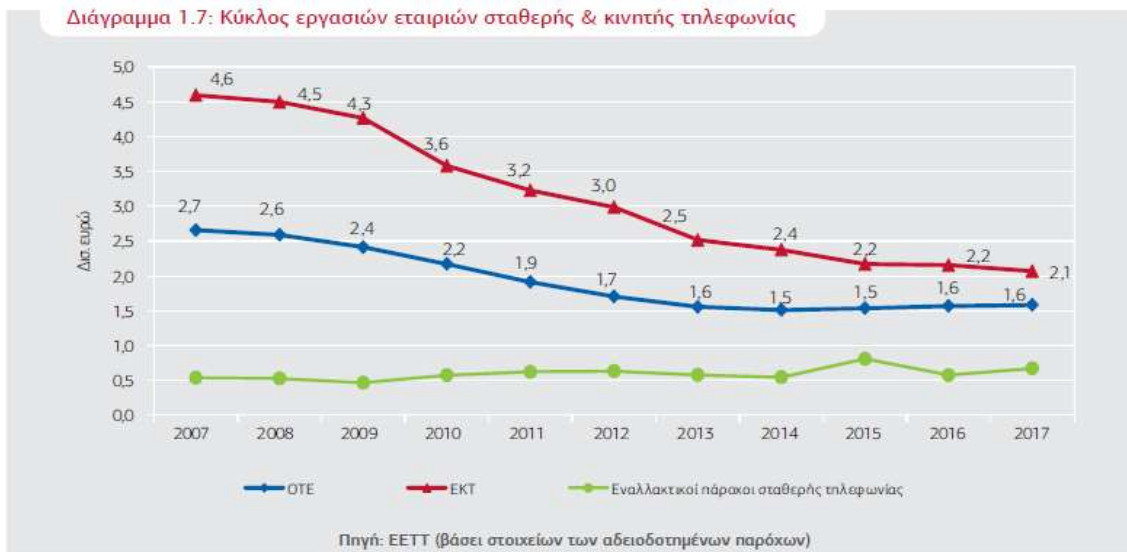
Η ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζει τα βασικά οικονομικά στοιχεία της αγοράς ηλεκτρονικών επικοινωνιών, λαμβάνοντας υπόψη στοιχεία που συλλέγει η ΕΕΤΤ από τους αδειοδοτημένους παρόχους σε εξαμηνιαία βάση, αναφορικά με τον κύκλο εργασιών, τις επενδύσεις κ.ά. Σε αυτό το πλαίσιο, παρατίθενται τα έσοδα που αφορούν σταθερές και κινητές επικοινωνίες, τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό και συνδρομητική τηλεόραση από ενεργούς αδειοδοτημένους παρόχους με ετήσιο κύκλο εργασιών άνω των 150 χιλ. ευρώ.

Ο κύκλος εργασιών στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο για το 2017 αυξήθηκε οριακά ανερχόμενος στα 5 δισ. Ευρώ (αύξηση 0,2% σε σχέση με το 2016) (Διάγραμμα 1.1). Ο κύκλος εργασιών του ΟΤΕ παρουσίασε αύξηση κατά 1%, που οφείλεται κυρίως στην αύξηση των εσόδων από τις ευρυζωνικές υπηρεσίες (αύξηση ευρυζωνικών γραμμών κατά 7,4%) και τις υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης (αύξηση συνδρομητών τηλεόρασης κατά 4,2%) (Διάγραμμα 1.2).



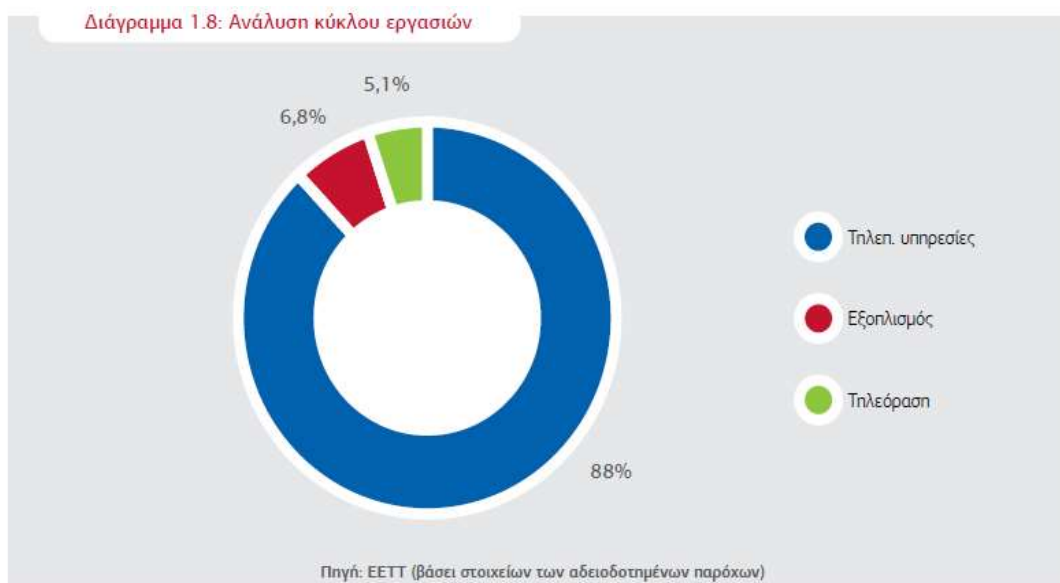
Εικόνα 16: Διάγραμμα 1.1: Κύκλος εργασιών παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών





Εικόνα 18: Διάγραμμα 1.2: Κύκλος εργασιών εταιριών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας

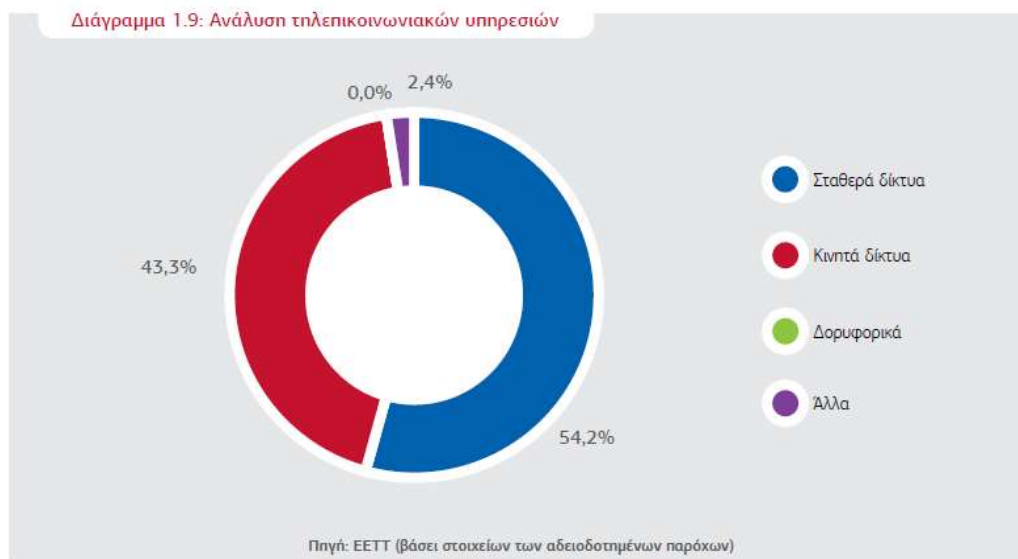
Τα έσοδα από τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες καθόρισαν συντριπτικά τον κύκλο εργασιών (88%) (Διάγραμμα 1.3), ενώ τα έσοδα από υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης μείωσαν οριακά το μερίδιό τους στο 5,1% (έναντι 5,3% που ήταν το 2016).



Εικόνα 17: Διάγραμμα 1.3: Ανάλυση κύκλου εργασιών

Τα έσοδα από την παροχή υπηρεσιών σταθερών επικοινωνιών αποτέλεσαν το 54,2% των εσόδων από την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (Διάγραμμα 1.4). Περιλαμβάνουν τόσο έσοδα από λιανική παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (τηλεφωνία και Διαδίκτυο

συμπεριλαμβανομένης της πρόσβασης στο τηλεφωνικό δίκτυο, μισθωμένες γραμμές κ.λπ.) όσο και από χονδρική παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (π.χ. διασύνδεση, χονδρική πρόσβαση (ΑΠΤΒ)).



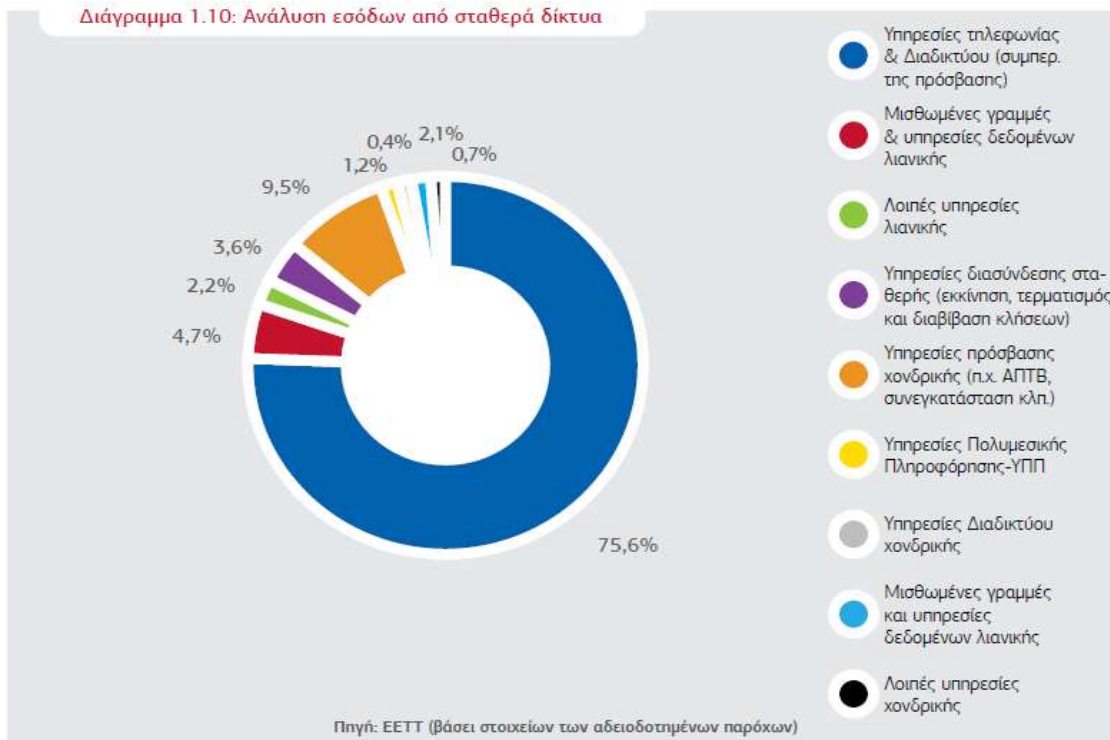
Εικόνα 19: Διάγραμμα 1.4: Ανάλυση τηλεπικοινωνιών υπηρεσιών

Αντίστοιχα, τα έσοδα από την παροχή υπηρεσιών κινητής επικοινωνίας περιλαμβάνουν τα λιανικά έσοδα από την παροχή υπηρεσιών φωνής και δεδομένων κινητής τηλεφωνίας, καθώς και χονδρικά έσοδα διασύνδεσης, περιαγωγής κ.λπ.

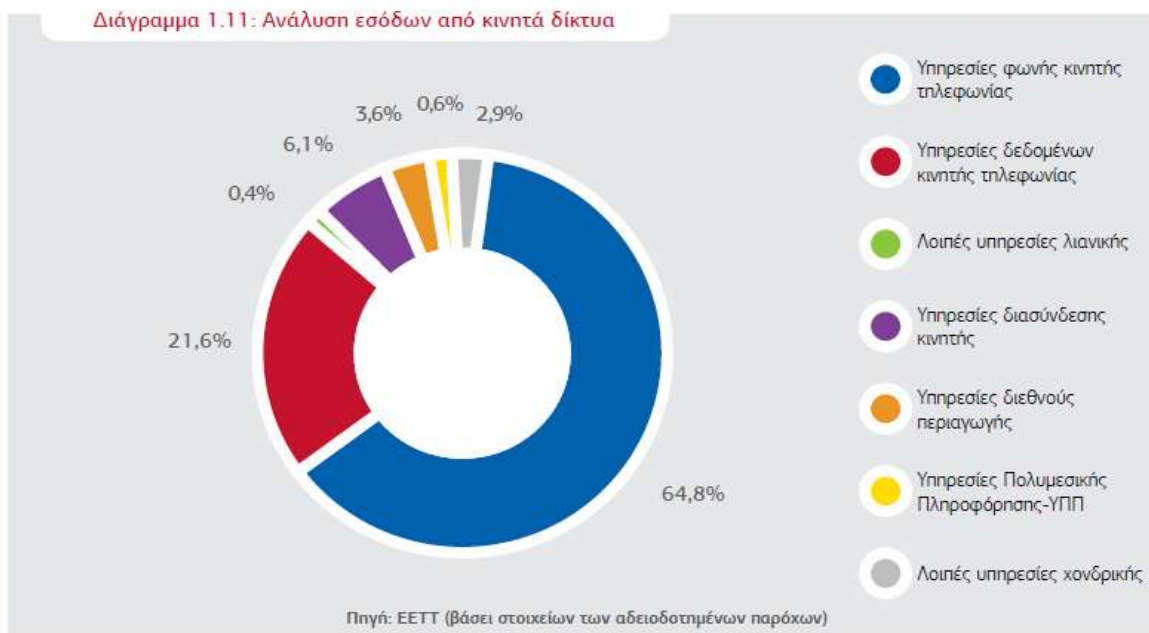
Τα λιανικά έσοδα από υπηρεσίες τηλεφωνίας και Διαδικτύου αποτέλεσαν το 75,6% των συνολικών εσόδων από σταθερά δίκτυα και έπονται τα έσοδα από υπηρεσίες πρόσβασης χονδρικής με 9,5% (Διάγραμμα 1.5). Από την πλευρά των κινητών δικτύων και υπηρεσιών, τα λιανικά έσοδα από υπηρεσίες φωνής και δεδομένων αποτέλεσαν την συντριπτική πλειονότητα με ποσοστά 65% και 22% αντίστοιχα (Διάγραμμα 1.6).

Το σύνολο των επενδύσεων των παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών (Διάγραμμα 1.7) παρουσίασε μείωση κατά 11,8%, ανερχόμενο οριακά κοντά στο επίπεδο του 1 δισ. ευρώ και αντιστοιχεί στο 19,9% του συνολικού κύκλου εργασιών του κλάδου, γεγονός που οφείλεται στις αυξημένες επενδύσεις από τους τρεις μεγάλους παρόχους (Όμιλος ΟΤΕ, VODAFONE, WIND) τόσο σε σταθερά (δίκτυα οπτικής ίνας μέχρι το σπίτι-FTTH) όσο και σε κινητά δίκτυα. Αναλυτικότερα, οι επενδύσεις σε σταθερά δίκτυα για το 2017 αποτέλεσαν

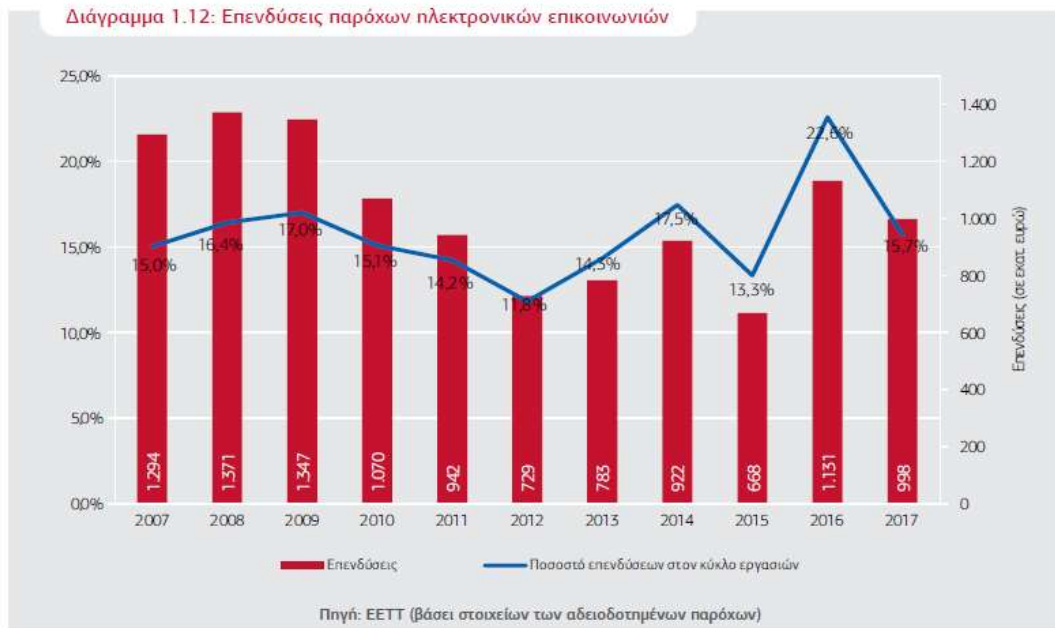
περίπου το 53% των συνολικών επενδύσεων και το υπόλοιπο 47% επενδύθηκε σε κινητά δίκτυα.



Εικόνα 20: Διάγραμμα 1.5: Ανάλυση εσόδων από σταθερά δίκτυα.



Εικόνα 21: Διάγραμμα 1.6: Ανάλυση εσόδων από κινητά δίκτυα..



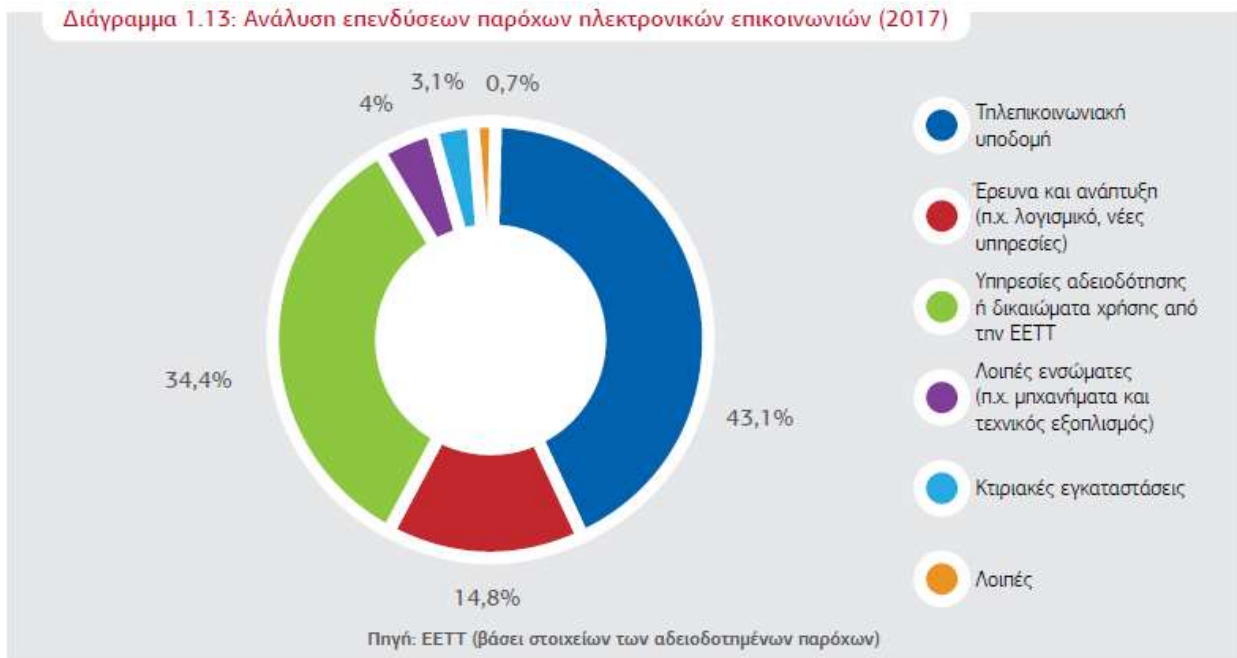
Εικόνα 22: Διάγραμμα 1.7: Επενδύσεις παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών

Η πλειονότητα των επενδύσεων των παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών για το 2017 (Διάγραμμα 1.8) πραγματοποιήθηκε στην τηλεπικοινωνιακή υποδομή και στις υπηρεσίες αδειοδότησης ή/και δικαιωμάτων χρήσης.

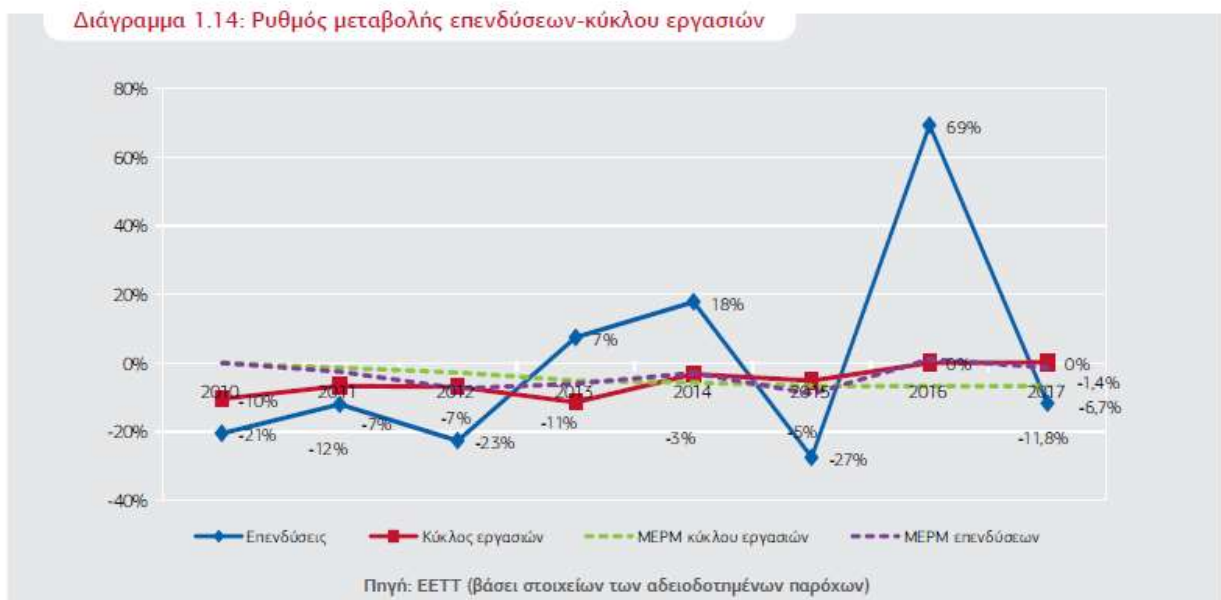
Η μεσοσταθμική μείωση που παρουσιάζει ο κύκλος εργασιών την περίοδο 2010-2017 κυμάνθηκε στο ίδιο επίπεδο με πέρσι (περίπου -6,7%). Παράλληλα, οι επενδύσεις επέστρεψαν σε μεσοσταθμική μείωση -1,4% (Διάγραμμα 1.9). Κατά συνέπεια και για την ίδια περίοδο, ο ΟΤΕ μπορεί μεσοσταθμικά να έχασε 6,1% των εσόδων του, ωστόσο σημείωσε αύξηση 12,1% στις επενδύσεις του.

Για τις μεγαλύτερες εταιρίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, οι επενδύσεις συγκεντρώθηκαν μεταξύ του 5% και του 30% της αξίας των συνολικών εσόδων τους από υπηρεσίες ηλεκτρονικών επικοινωνιών.

Για τις μεγαλύτερες εταιρίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, τα κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων (EBITDA) αυξήθηκαν κατά 6% σε σχέση με το 2016. Επισημαίνεται ότι, σε σχέση με το 2008 και λαμβάνοντας υπόψη αποτελέσματα συγχωνεύσεων και εξαγορών, ο δείκτης κερδοφορίας EBITDA φαίνεται να ανακάμπτει σταδιακά τα τελευταία χρόνια ανερχόμενος περίπου στο 1,4 δισ. Ευρώ (έναντι περίπου 2 δισ. ευρώ που ήταν το 2008)



Εικόνα 24: Διάγραμμα 1.8: Ανάλυση επενδύσεων παρόχων ηλεκτρονικών τηλεπικοινωνιών (2017)



Εικόνα 23: Διάγραμμα .19: Ρυθμός μεταβολής επενδύσεων-κύκλου εργασιών

#### 4.10. ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΚΥΡΙΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Ο κλάδος της σταθερής τηλεφωνίας επηρεάστηκε τα προηγούμενα χρόνια από την έντονη παρουσία των εναλλακτικών παρόχων, κάτι το οποίο είχε ως αποτέλεσμα την απώλεια μεριδίου αγοράς του Ο.Τ.Ε., ο οποίος πριν από περίπου 15 χρόνια (2004-2006) κατείχε το 82% της αγοράς σταθερής τηλεφωνίας, ενώ αν πάμε ακόμα πιο πίσω, το 2002 κατείχε το 97%. Πλέον κατέχει περίπου το 46% της αγοράς της σταθερής τηλεφωνίας, γεγονός που πιστοποιεί τον αυξανόμενο ανταγωνισμό, που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια και την επίδραση που είχαν όλα αυτά τα χρόνια ορισμένοι εναλλακτικοί πάροχοι.

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί πως οι επενδύσεις χρόνο με το χρόνο αυξάνονται, κυρίως λόγω της προσπάθειας των εναλλακτικών παρόχων να μειώσουν την εξάρτησή τους από τις υποδομές του Ο.Τ.Ε. Οι γραμμές αδεσμοποίητης πρόσβασης στον τοπικό βρόχο (LLU) αυξάνονται συνεχώς και η συνολική επένδυση βρίσκεται πλέον σε αρκετά σε υψηλά επίπεδα.

Επιπρόσθετα, κύριο μοχλό ανάπτυξης της αγοράς αποτελεί ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας λόγω της εγκαθίδρυσης της κινητής τηλεφωνίας ως της πιο διαδεδομένης μορφή επικοινωνίας, πρόσθετα ενισχυόμενης από το φαινόμενο αντικατάστασης της σταθερής με την κινητή επικοινωνία (fixed to mobile substitution) που πλέον στην εποχή μας είναι πολύ συνηθισμένο.

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας παραμένει ισχυρός με τα μερίδια αγοράς των εταιρειών να απέχουν σημαντικά μεταξύ τους και την Cosmote να ηγείται της αγοράς με την Vodafone και την Wind να ακολουθούν. Τα υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού σε συνδυασμό με το φαινόμενο κορεσμού του κλάδου προκαλούν έντονες πιέσεις και δυσκολίες βελτίωσης του ARPU και διατήρησης της πελατειακής βάσης

Οι κύριοι φορείς ανάπτυξης πλέον είναι οι υπηρεσίες δεδομένων και 4G, ενώ σύντομα ετοιμαζόμαστε να μπορούμε και στην εποχή του 5G που ήδη έχει εισχωρήσει στην Ευρώπη, ενώ αντίθετα οι υπηρεσίες φωνής (VOICE) και τα σύντομα μηνύματα (SMS) εμφανίζουν μικρή διεύδυση (σε σχέση με το παρελθόν) επί του συνολικού ARPU των εταιρειών και κατ' επέκταση του κλάδου.

Με βάση τους συνδρομητές που ανακοινώνουν οι εταιρείες, τα μερίδια αγοράς το 2017 ήταν για την Cosmote 46,3% , για την Vodafone 30,9% και τη Wind 22,4% .



#### 4.11. ΤΟ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας έχουν κληθεί να εφαρμόσουν διατάξεις-νόμους οι οποίες έχουν επιβληθεί τόσο από την Εθνική Επιτροπή Τηλ/νιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ) και αφορούν την αδειοδότηση κεραιών όσο και από πανευρωπαϊκούς οργανισμούς σχετικά με την τήρηση των ορίων εκπομπής της ηλεκτρομαγνητικής ακτινοβολίας.

Μερικές από τις στρατηγικές επιδιώξεις της ΕΕΤΤ είναι οι παρακάτω:

- i. Ενθάρρυνση του ανταγωνισμού σε επίπεδο υπηρεσιών.
- ii. Πλήρης ανάπτυξη του ανταγωνισμού στις υποδομές, παρέχοντας ισότητα στην πρόσβαση (equivalence of Access) και ενθαρρύνοντας την ανάπτυξη προηγμένων τεχνολογιών (WiMax, FFTH, FTTC).
- iii. Βελτίωση διαθεσιμότητας φάσματος και υποστήριξη δημιουργίας προηγμένης υποδομής σε ασύρματα δίκτυα, ώστε να ευνοηθεί η αποδοτικότερη χρήση, να αναπτυχθεί η καινοτομία και να καλλιεργηθεί ο ανταγωνισμός.
- iv. Διασφάλιση της διαθεσιμότητας καινοτόμων υπηρεσιών προς τους καταναλωτές.
- v. Διασφάλιση των ωφελειών προς τους καταναλωτές σε όρους ποιότητας, διαθεσιμότητας υπηρεσιών και διαφάνειας στην πληροφόρηση.

#### 4.12. ΕΞΑΓΟΡΕΣ - ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών παγκοσμίως δείχνει να εξέρχεται από την περίοδο αυξημένης δραστηριότητας όσον αφορά στις εξαγορές και στις συγχωνεύσεις (Ε&Σ).

Στον ελληνικό χώρο ωστόσο, συνεχίζει να υπάρχει μεγάλη κινητικότητα στον χώρο των τηλεπικοινωνιών, μια τάση που οδηγεί στη μείωση του αριθμού των παρόχων. Η VODAFONE ολοκλήρωσε στην αρχή του έτους την απορρόφηση της CYTA, μια εξαγορά που έκλεισε το προηγούμενο έτος, αυξάνοντας έτσι σημαντικά τους πελάτες σταθερής τηλεφωνίας και πλησιάζοντας πλέον σχεδόν στο 1 εκατομμύριο.

Επίσης, εδώ και μερικά χρόνια αιωρείται η περίπτωση εξαγοράς της FORTHNET, με κύριους ενδιαφερόμενους την VODAFONE και την WIND, μια κίνηση που σαφώς στοχεύει στο να αυξήσουν τους πελάτες σταθερής τηλεφωνίας, αλλά και της συνδρομητικής τηλεόρασης, όπου η FORTHNET έχει αρκετά μεγάλη βάση πελατών (τη δεύτερη μεγαλύτερη με μικρή διαφορά από



την πρώτη COSMOTE). Να υπενθυμίσουμε πως ήδη οι δύο εταιρείες κατέχουν ένα σημαντικό κομμάτι των μετοχών της FORTHNET.

Τέλος να θυμίσουμε μερικές από τις σημαντικότερες συμφωνίες εξαγοράς που πραγματοποιήθηκαν κατά το παρελθόν, και συγκεκριμένα το 2007, εξαγορές συνολικής αξίας €6.4 δις που άλλαξαν δραστικά το ανταγωνιστικό πεδίο. Συγκεκριμένα, ο Ο.Τ.Ε. εξαγόρασε την Cosmote έναντι 2,8 δις ευρώ και η Wind εξαγόρασε την Tellas και την TIM HELLAS έναντι 3,6 δις ευρώ. Οι συγκεκριμένες εξαγορές έδωσαν τη δυνατότητα στον Ο.Τ.Ε. και τη Wind να εκμεταλλευτούν συνέργειες και να αυξήσουν την πελατειακή τους βάση.

#### 4.13. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

Στον τομέα της σταθερής τηλεφωνίας ως σημαντικότερα προβλήματα, κυρίως από την πλευρά των εναλλακτικών παρόχων και σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, αναφέρονται τα εξής:

- i. Ελλιπές ρυθμιστικό και κανονιστικό πλαίσιο.
- ii. Υψηλές απαιτήσεις επενδύσεων σε τεχνολογία και υποδομή για ανάπτυξη αυτόνομων τηλεπικοινωνιακών δικτύων - οικονομίες κλίμακας (High entry barriers, High volume of sunk costs).
- iii. Υψηλό κόστος απόκτησης πελατών.
- iv. Έντονος ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών
- v. Υψηλές υποχρεώσεις προς Ο.Τ.Ε. - Χαμηλό περιθώριο κέρδους.
- vi. Εξάρτηση από τον Ο.Τ.Ε. σε ότι αφορά θέματα δικτύου.

Από την πλευρά των παρόχων υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, το πιο σοβαρό πρόβλημα αφορά την εγκατάσταση κεραιών σε όσο το δυνατό πιο πυκνούς σχηματισμούς για την πληρέστερη και πιο ποιοτική κάλυψη των δικτύων. Το πρόβλημα αυτό γίνεται εντονότερο για τις υπηρεσίες 4G όπου απαιτείται πολύ μεγαλύτερη χρήση κεραιών για την σωστή και αποτελεσματική λειτουργία αυτής της τεχνολογίας.

Η κύρια αιτία του συγκεκριμένου προβλήματος έγκειται στο ότι δεν είναι ακόμα τελείως ξεκάθαρο το κατά πόσο η ακτινοβολία που προέρχεται από τις κεραιές αυτές είναι ή όχι επιβλαβείς για τη δημόσια υγεία. Οι εταιρείες από την πλευρά τους αναφέρουν ότι έχουν ληφθεί όλα τα αναγκαία μέτρα για την προστασία της δημόσιας υγείας και πως η ακτινοβολία που εκπέμπεται βρίσκεται σε επίπεδα πολύ χαμηλότερα από εκείνα που έχουν θεσπιστεί ως όρια. Από την άλλη πλευρά, ομάδες καταναλωτών και ερευνητών ισχυρίζονται ότι η μακροχρόνια έκθεση στα συγκεκριμένα ραδιοκύματα είναι επιβλαβής για τον ανθρώπινο οργανισμό.

Συνοψίζοντας, η μακρόχρονη βιωσιμότητα των υφιστάμενων και των πιθανών νεοεισερχόμενων εταιρειών παροχής υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας προσδιορίζεται όχι μόνο από την ικανότητα αυτών να υποστηρίξουν την εμπορική τους δραστηριότητα σε κάθε της φάσμα, αλλά κυρίως από την ικανότητά τους να καθορίσουν στρατηγικές με ξεκάθαρο μήνυμα σχετικά με την προστιθέμενη αξία την οποία είναι σε θέση να προσφέρουν στους υποψήφιους πελάτες τους. Οι στρατηγικές αυτές υποστηρίζονται και υλοποιούνται σε ένα μεγάλο ποσοστό από τον τρόπο διάθεσης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ήδη στην αγορά υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας υπάρχει εστίαση διαφόρων εταιρειών, μέσω της στρατηγικής προώθησης / προβολής που ακολουθούν, σε συγκεκριμένους τρόπους διάθεσης.

Όσο αφορά τον αριθμό των εταιρειών που τελικά μπορεί να «συντηρήσει» η ελληνική αγορά, παράγοντες του κλάδου θεωρούν ότι οι συγχωνεύσεις, οι απορροφήσεις αλλά και η αποχώρηση ορισμένων επιχειρήσεων είναι αναπόφευκτες. Αντίθετα υπάρχει και η γνώμη πως η ποικιλία επιλογών και ο μεγαλύτερος αριθμών, ενισχύει την ανταγωνιστικότητα προς όφελος του καταναλωτή. Κατά την διάρκεια της επόμενης πενταετίας καθοριστική θα είναι η ευελιξία που θα επιδείξουν οι εταιρείες στην διαμόρφωση της εμπορικής πολιτικής τους, η βούλησή τους για συνεργασίες εθνικής και διεθνούς εμβέλειας, καθώς και η διορατικότητά τους στην αναζήτηση νέων αγορών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ

### 5.1. ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

Ο αριθμός των τηλεφωνικών γραμμών εξακολούθησε να αυξάνεται οριακά σε σχέση με το 2016 με τη διείσδυση να φθάνει σε ποσοστό 44,2% επί του πληθυσμού. Αντίθετα, η κίνηση σταθερής τηλεφωνίας σημείωσε πτώση κατά 4,5% κυρίως λόγω της μείωσης της διάρκειας των εθνικών κλήσεων προς σταθερό καθώς και των διεθνών κλήσεων.

Παρά το γεγονός ότι ο ΟΤΕ προπορεύεται με μερίδιο 55,5% στις γραμμές, το μερίδιό του σε όρους κίνησης κυμάνθηκε σε χαμηλότερα επίπεδα (45,7%). Τα λιανικά έσοδα από την παροχή υπηρεσιών τηλεφωνίας και Διαδικτύου σε σταθερή θέση ανήλθαν σε 1,4 δισ. ευρώ, σημειώνοντας οριακή μείωση σε σχέση με πέρυσι, με το σχετικό μερίδιο του ΟΤΕ να εκτιμάται σε 61% για το 2017. Τα έσοδα από υπηρεσίες Διαδικτύου αυξάνονται συνεχώς (άνοδος 8% σε σχέση με το 2016) εξουδετερώνοντας τη συνεχιζόμενη φθίνουσα πορεία των λιανικών εσόδων τηλεφωνίας σε σταθερή θέση. Το μέσο μηνιαίο έσοδο από την παροχή υπηρεσιών τηλεφωνίας και Διαδικτύου σε σταθερή θέση ανήλθε σε 24,70 ευρώ (έναντι 24,75 ευρώ το 2016), ενώ μόνο για την τηλεφωνία ήταν 18,43 ευρώ (έναντι 18,94 ευρώ το 2016).

### 5.2. ΚΙΝΗΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

Το 2017, ο αριθμός των συνδέσεων κινητής τηλεφωνίας ανήλθε σε 16,2 εκατ. παρουσιάζοντας αύξηση κατά 1,5% σε σχέση με το 2016, με τις ενεργές συνδέσεις να αυξάνονται συγκριτικά περισσότερο (3,2%) ανερχόμενες περίπου στα 13εκατ. Σε σχέση με τα μερίδια των Εταιριών Κινητής Τηλεφωνίας (ΕΚΤ) ως προς το συνολικό αριθμό συνδέσεων, τα μερίδια της COSMOTE και της WIND αυξήθηκαν σε 46,3% και 22,4% αντίστοιχα, ενώ αντίθετα το μερίδιο της VODAFONE μειώθηκε στο 30,9% (έναντι 35,3% το 2016). Ως προς τις ενεργές συνδέσεις, το μερίδιο της COSMOTE βρίσκεται στο εύρος [45%-55%] με τη VODAFONE να ακολουθεί με εύρος [25%-35%]. Η χρήση των δικτύων κινητής τηλεφωνίας χαρακτηρίστηκε από μικρή αύξηση ως προς τα λεπτά ομιλίας εντός της Ελλάδας, σημαντική μείωση στη χρήση των σύντομων γραπτών μηνυμάτων (SMS), ενώ θεαματική ήταν η αύξηση της χρήσης υπηρεσιών δεδομένων. Ο όγκος φωνητικών κλήσεων παρουσίασε αύξηση κατά 2% σε σχέση με πέρυσι και το 59% αυτών των κλήσεων πραγματοποιήθηκε σε κινητά εντός του ίδιου δικτύου κινητής τηλεφωνίας (on-net) (έναντι 62% το 2016). Ο

συνολικός αριθμός των σύντομων γραπτών μηνυμάτων (SMS) παρουσίασε, για άλλη μια χρονιά, μείωση κατά 20,6% (2,4 έναντι 3 δισ. μηνύματα το 2016). Η υπηρεσία δεδομένων μέσω δικτύων κινητής τηλεφωνίας, παρουσίασε εντυπωσιακή αύξηση κατά 108% το 2017, φθάνοντας τα 98 δισ. MB.

Τέλος, τα λιανικά έσοδα από την πώληση υπηρεσιών κινητών επικοινωνιών (συμβολαίου και καρτοκινητής) παρουσίασαν οριακή αύξηση κατά 0,1% και ανήλθαν στα 1,6 δισ. ευρώ. Το μέσο ετήσιο έσοδο ανά χρήστη (σύνδεση) συμβολαίου και καρτοκινητής διαμορφώθηκε στα 278 και 53 ευρώ αντίστοιχα.

### 5.3. ΕΥΡΥΖΩΝΙΚΟΤΗΤΑ

Στο τέλος του 2017, οι σταθερές ευρυζωνικές συνδέσεις έφτασαν τις 3.795.410 γραμμές σημειώνοντας αύξηση κατά 4,9%. Σημειώνεται ότι, η διείσδυση της σταθερής ευρυζωνικότητας στον πληθυσμό έφτασε στο 33,9% (Ιούνιος 2017)<sup>1</sup> υπερβαίνοντας οριακά τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, έχοντας παρουσιάσει ελαφρά μεγαλύτερο ρυθμό αύξησης της ευρυζωνικής διείσδυσης από τον αντίστοιχο ευρωπαϊκό μέσο ρυθμό, ήτοι 1,2% έναντι 1,1% αντίστοιχα. Οι γραμμές Αδεσμοποίητης Πρόσβασης στον Τοπικό Βρόχο (ΑΠΤΒ) ανήλθαν στα 2,1 εκατ. Παράλληλα, οι γραμμές VDSL αποτέλεσαν το 12,1% του συνόλου των ευρυζωνικών γραμμών. Σε αντίθεση με τη σταθερή ευρυζωνικότητα, η διείσδυση της κινητής ευρυζωνικότητας στην Ελλάδα ήταν 59,1% (Ιούνιος 2017) κατατάσσοντας τη χώρα μεταξύ των τελευταίων κρατών μελών της ΕΕ. Ωστόσο, τα περιθώρια βελτίωσης είναι σημαντικά λαμβάνοντας υπόψη αφενός ότι το ποσοστό πληθυσμιακής κάλυψης σε δίκτυα 4G πλησίασε το αντίστοιχο των δικτύων 3G (98% έναντι 99,6%) και αφετέρου ότι η πλειονότητα της διαδικτυακής κίνησης πραγματοποιήθηκε για πρώτη φορά μέσω δικτύων 4G (56,7% το Δεκέμβριο του 2017 έναντι 32,6% τον Δεκέμβριο του 2016).

### 5.4. ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΤΙΜΩΝ

Με βάση τα στοιχεία που καταχώρισαν οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι στο Pricescoper κατά το 2017, η πλειονότητα των προϊόντων αφορούσε τις κινητές επικοινωνίες (~ 62%). Οι COSMOTE και WIND έδωσαν βάση κυρίως στα πρόσθετα προϊόντα τους (53% και 56% αντίστοιχα), ενώ η VODAFONE στηρίχθηκε κυρίως στα βασικά προγράμματα (63%). Τα προγράμματα των COSMOTE και WIND απευθύνθηκαν κυρίως (73% και 78% αντίστοιχα) σε οικιακούς πελάτες, ενώ η VODAFONE είχε μια σχετική ισορροπία στον προσανατολισμό των προγραμμάτων της με το 38% να απευθύνεται σε εταιρικούς πελάτες, 35% σε οικιακούς πελάτες και τέλος, ένα 27% προς όλους.

Τα περισσότερα προγράμματα συμβολαίου κινητής (~51%) συγκεντρώνονταν σε πάγια έως και 60 ευρώ με μέσο όρο τιμής τα 41 ευρώ (έναντι 26 ευρώ πέρυσι) και ενσωματωμένο χρόνο ομιλίας περίπου 550 λεπτά (έναντι 360 λεπτών το 2016).

## 5.5. ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΑΘΕΡΗΣ & ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

Τόσο στον τομέα της σταθερής όσο και της κινητής τηλεφωνίας οι εξελίξεις συνεχίζουν να τρέχουν με πολύ υψηλούς ρυθμούς τα τελευταία χρόνια, με τις εταιρείες πλέον να επενδύουν και να προσπαθούν να καινοτομήσουν, με σκοπό να δώσουν την παραπάνω αξία στον καταναλωτή πριν αλλά και κατά τη διάρκεια της πελατειακής σχέσης. Είναι εξάλλου φανερό πλέον, πως και στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών, κοστίζει αρκετά περισσότερο η απόκτηση ενός νέου πελάτη σε σχέση με τη διατήρηση ενός υφισταμένου.

Ο τομέας της σταθερής τηλεφωνίας χαρακτηρίστηκε από νέα προϊόντα, χρησιμοποιήθηκε ως το προϊόν που θα δελέαζε τους πελάτες να αγοράσουν ολοκληρωμένα πακέτα ψυχαγωγίας από τους παρόχους (συγκεκριμένα στη προσπάθεια λανσαρίσματος της Pay TV υπηρεσίας/πλατφόρμας από τις εταιρείες), σημειώθηκαν σημαντικές επενδύσεις και υπήρξε μεγάλος ανταγωνισμός τιμών. Ο έντονος ανταγωνισμός, η κινητικότητα στην λιανική αγορά (retail) και η έμφαση στις νέες προστιθέμενες υπηρεσίες (added value), χαρακτήρισαν την κινητή τηλεφωνία. Επιπρόσθετα, ο κλάδος, των τηλεπικοινωνιών (σταθερή και κινητή τηλεφωνία), κατέχει τα τελευταία χρόνια πολύ μεγάλο ποσοστό στη συνολική διαφημιστική αγορά. Παράλληλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του συγκεκριμένου κλάδου αποτελούν σημαντική πηγή εσόδων για τις αντίστοιχες κατηγορίες καταστημάτων λιανικής.

Στον τομέα των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας τα τιμολόγια των τριών ελληνικών εταιρειών έχουν πλέον εξισωθεί με τα αντίστοιχα ευρωπαϊκά. Παράγοντες της αγοράς εκτιμούν πάντως ότι υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω μείωση στα τιμολόγια σε ποσοστό της τάξης του 10%. Η εξέλιξη αυτή θα οδηγήσει σε ακόμα μεγαλύτερη αύξηση της χρήσης, η οποία θα ενισχυθεί από τις νέες εφαρμογές και τις πρόσθετες υπηρεσίες, που στηρίζονται στην τεχνολογία των δικτύων 5G. Η πρόκληση που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι εταιρείες του κλάδου είναι να προσαρμόσουν τη λειτουργία τους στα μειωμένα περιθώρια κέρδους, που σύντομα θα αντισταθμιστούν από την αύξηση της χρήσης και τα έσοδα από τις προστιθέμενες υπηρεσίες.

## 5.6. ΑΞΟΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Όσον αφορά τη κινητή και τη σταθερή τηλεφωνία, τους διάφορους παρόχους που υπάρχουν και το στόχο για την επίτευξη του οράματος τους θα πρέπει να διατηρηθεί η επιτυχημένη πελατο-κεντρική στρατηγική που έχουν υιοθετήσει δίνοντας έμφαση στους ακόλουθους άξονες:

- i. Διατήρηση της θέσης στην αγορά σε πελάτες και κερδοφορία.
- ii. Ενίσχυση της χρήσης δεδομένων και προστιθέμενης αξίας.
- iii. Αύξηση γραμμών νέας τεχνολογίας υψηλών ταχυτήτων (FTTC, FTTH)
- iv. Δημιουργία πρότυπου οργανισμού σε ποιότητα και παραγωγικότητα.
- v. Διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό, σε όλα τα μέτωπα.
- vi. Βελτιστοποίηση κεφαλαιακής διάρθρωσης και αύξησης αποδόσεων προς τους μετόχους.
- vii. Υπεράσπιση τις βασικών αξιών.

## 5.7. ΑΞΙΕΣ

- i. Το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο είναι το ανθρώπινο δυναμικό.
- ii. Η ενεργός συμμετοχή όλων είναι απαραίτητη για την ανάπτυξή τους.
- iii. Εξέλιξη και ανταμοιβή.
- iv. Αξιοπιστία και διαφάνεια.
- v. Συνεχής προσπάθεια για βελτίωση.
- vi. Διάχυση γνώσεων.
- vii. Ορθολογική χρήση των διαθέσιμων πόρων.
- viii. Πελατοκεντρική φιλοσοφία σε όλα τα επίπεδα.
- ix. Αυξημένη κοινωνική ευθύνη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΚΙΝΗΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

### 6.1. ΨΗΦΙΑΚΗ ΑΤΖΕΝΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ: Η ΕΛΛΑΔΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΕ

Η Ευρωπαϊκή Ένωση συνεχίζει την πορεία της προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, όπως αποτυπώνεται στο δείκτη DESI (Digital Economy and Society Index) για το 2017.

Δυστυχώς, η Ελλάδα υπολείπεται σημαντικά του ευρωπαϊκού μέσου όρου και βρίσκεται στην 26η θέση στην ΕΕ-28, ξεπερνώντας μόνο τη Βουλγαρία και τη Ρουμανία. Η χώρα μας κατατάσσεται στους ψηφιακούς ουραγούς, μαζί με χώρες του πρώην ανατολικού μπλοκ (Ουγγαρία, Πολωνία, Κροατία, Βουλγαρία, Ρουμανία) και του ευρωπαϊκού νότου (Κύπρος, Ιταλία).

Στις σταθερές ευρυζωνικές συνδέσεις, η Ελλάδα παρουσιάζει ευρεία διαθεσιμότητα (κάλυψη 99% των νοικοκυριών, 10η θέση), αλλά η διείσδυση τους προχωρεί με αργούς ρυθμούς (66%, 21η θέση). Στις κινητές ευρυζωνικές συνδέσεις, παρά την κάλυψη 4G στο 80% των νοικοκυριών (έναντι 84% μέσου όρου στην ΕΕ), η διείσδυση παραμένει στις 50 συνδρομές ανά 100 άτομα (27η θέση), αρκετά κάτω από τον μέσο όρο της ΕΕ (84 συνδρομές). Η Ελλάδα παραμένει τελευταία μεταξύ των κρατών-μελών στην κάλυψη δικτύων πρόσβασης επόμενης γενιάς (NGA), απέχοντας πολύ από τον μέσο όρο του 76% στην ΕΕ (Ελλάδα 44%). Τα πράγματα είναι πολύ χειρότερα στις μη αστικές περιοχές (rural) όπου η κάλυψη NGA βρίσκεται στο 1%, έναντι 40% στην ΕΕ. Σε ότι αφορά το φάσμα, τα πράγματα έχουν εξελιχθεί ακόμα πιο δυσμενώς. Λόγω, ανάμεσα στα άλλα, της απουσίας διοίκησης στην ΕΕΤΤ για πάνω από ένα χρόνο, υπήρξαν μεγάλες καθυστερήσεις στη διαμόρφωση των σχετικών πολιτικών και κανονισμών, με αποτέλεσμα να υπάρχει υποχώρηση κατά 3% από το σχετικό στόχο του DESI (68% το 2017, έναντι 71% το 2016).

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την Ελλάδα, εφόσον η ευρυζωνική στρατηγική της στηρίζεται στον ιδιωτικό τομέα, να διοχετεύει τις περισσότερες επενδύσεις σε δίκτυα υψηλών ταχυτήτων, περιορίζοντας τη δημόσια παρέμβαση κυρίως σε περιοχές όπου έχει εντοπιστεί αποτυχία της αγοράς. Η Ελλάδα προγραμματίζει να χρησιμοποιήσει 304 εκατομμύρια ευρώ από τα ΕΔΕΤ (2014-2020) για την ανάπτυξη ευρυζωνικών υποδομών υψηλών ταχυτήτων (πρόσβαση/τοπικός βρόχος με ταχύτητα 30 Mbps ή μεγαλύτερη).



## 6.2. OVER THE TOP PLAYER

Ο όρος ‘over the top players’ (OTT) στον χώρο των τηλεπικοινωνιών αφορά στους παρόχους οι οποίοι καταφέρνουν να προωθούν μία ή περισσότερες από τις υπηρεσίες τους με τη βοήθεια όλων των δικτύων, και κυριότερα διαμέσου του ίντερνετ. Κάποιες φορές μάλιστα, κάποιος πάροχος είναι δυνατόν να χρησιμοποιήσει το VPN δίκτυο κάποιας εταιρείας-πελάτη και να διαθέσει τις υπηρεσίες του μέσω cloud services, ακόμα κι αν αυτό το VPN δίκτυο έχει αναπτυχθεί και ανήκει κατ’ ουσίαν σε άλλο πάροχο.

Αναλυτικότερα, με τη βοήθεια των τεχνολογικών εξελίξεων και χάρη στη μεγάλη ζήτηση πλέον για κίνηση δεδομένων, παραδοσιακοί πάροχοι ηλεκτρονικών υπηρεσιών επικοινωνίας άρχισαν να δραστηριοποιούνται σε νέες αγορές με εντελώς διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα. Καινούριες υπηρεσίες, όπως το VoIP και το MoIP (IP based-messaging) άρχισαν να εισέρχονται σε παραδοσιακά κανάλια δημιουργίας εσόδων, όπως η φωνή και το SMS, και έτσι επηρεάζουν σημαντικά τον παραδοσιακό τομέα δραστηριοποίησης των παρόχων ηλεκτρονικών υπηρεσιών επικοινωνίας. Ταυτόχρονα, αυτές οι νέες υπηρεσίες ενισχύουν τη ζήτηση για την παροχή αυτών των υπηρεσιών δεδομένων. Οποιαδήποτε επιχείρηση είναι δυνατόν να επηρεαστεί από την είσοδο νέων ανταγωνιστών που χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες, οι οποίες καταφέρνουν να ρίχνουν τα κόστη, να αλλάζουν τους κανόνες του παιχνιδιού και εξασφαλίζουν ευκολότερη και αμεσότερη πρόσβαση στους καταναλωτές.

Έτσι, ο όρος ‘over the top’ (OTT) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για οποιαδήποτε τέτοια περίπτωση όπου νεοεισερχόμενοι καταφέρνουν να ξεπεράσουν τις δομές ενός υπαρκτού δικτύου ελέγχου προσφέροντας υπηρεσίες με τη βοήθεια του ίντερνετ.

Παγκόσμια παραδείγματα OTT είναι το YouTube, το Skype, το Facebook, το Twitter, το WhatsApp, το Viber και το Netflix. Οι εταιρείες αυτές χρησιμοποιούν τα δίκτυα κινητών επικοινωνιών σε αυξανόμενο βαθμό. Στο YouTube οφείλεται το περίπου το 35% της κίνησης από κινητές συσκευές σε παγκόσμιο επίπεδο, το Facebook μέσω της υπηρεσίας chat απολαμβάνει 25% απ’ όλες τις γραπτές επικοινωνίες instant messaging διαμέσου κινητών δικτύων, το WhatsApp απολαμβάνει το 5% μηνυμάτων παγκοσμίως, ενώ το Netflix έφτασε φέτος σχεδόν τους 150 εκατομμύρια συνδρομητές παγκοσμίως.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί πως οι OTT, όντας συνηθέστερα πολυεθνικές εταιρείες, έχουν τη δυνατότητα να αποφεύγουν την φορολόγησή τους ή να διαλέγουν να φορολογηθούν σε χώρες με πολύ χαμηλή φορολογία. Για παράδειγμα, η Apple Inc δραστηριοποιείται στην Ευρώπη έχοντας σαν βάση της την Ιρλανδία, και έχει καταφέρει να διακινεί τα προϊόντα της εντός της ΕΕ, χωρίς όμως να φορολογείται σε κάθε μία χώρα. Αντίθετα, φορολογείται μόνο στην Ιρλανδία και μόνο για τα εταιρικά κέρδη που δημιουργούνται από

δραστηριοποίηση εντός της χώρας. Παράλληλα, το iTunes, τμήμα της Apple Inc., έχει σαν έδρα το Λουξεμβούργο. Έτσι, αν και οι αγορές τραγουδιών, κλιπς, ταινιών, κτλ. γίνονται σε διάφορες χώρες εντός της ΕΕ, η εταιρεία φορολογείται μόνο στο Λουξεμβούργο (όπου η εταιρεία έχει καταφέρει να πετύχει πολύ ευνοϊκή φορολόγηση για την ίδια), εκμεταλλευόμενη τον Ευρωπαϊκό νόμο που ορίζει πως όλες οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες θα φορολογούνται στην χώρα προέλευσης κι όχι κατανάλωσης. Προκύπτει λοιπόν πως αν και, θεωρητικά, κάποιοι ΟΤΤ μπορούν πράγματι να ενισχύουν την οικονομία μιας χώρας ή της ΕΕ, εκτιμώντας το συνολικό αποτέλεσμα και συνεκτιμώντας τη δομή φορολογίας, φαίνεται πως τελικά το όφελος είναι κατά πολύ μικρότερο. Σε αντίθεση, οι πάροχοι τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών είναι ευρωπαϊκές εταιρείες με σημαντική συνεισφορά στην ευρωπαϊκή οικονομία.

Οι πιθανές υπηρεσίες που μπορούν να διατεθούν από τους ΟΤΤ περιλαμβάνουν την φωνητική επικοινωνία, την γραπτή επικοινωνία, το πολυμεσικό και όχι μόνο περιεχόμενο (π.χ. τηλεόραση, μουσική) και υπηρεσίες cloud (π.χ. υπολογιστική δύναμη και αποθήκευση). Αυτά τα τέσσερα πεδία είναι αυτά που δέχονται τις σημαντικότερες πιέσεις. Όμως, οι πάροχοι κινητής τηλεφωνίας έχουν την δυνατότητα ακόμα και τώρα να την αντιμετωπίσουν.

### 6.3. ΕΥΡΥΤΕΡΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (Cloud, Big Data)

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μεγάλη αύξηση στην υιοθέτηση καινοτομικών τεχνολογιών και υπηρεσιών, με αποτέλεσμα να σημειώνεται πλήθος ωφελειών για τις επιχειρήσεις και τις οικονομίες που τις χρησιμοποιούν. Αν και πριν από λίγα μόνο χρόνια, τα big data, το cloud, οι κινητές συσκευές και εφαρμογές και τα social media σε όλες τους τις εκφάνσεις θεωρούνταν ως εξαιρετικές καινοτομίες με άγνωστα αποτελέσματα για την επιχειρηματικότητα, σήμερα πια θεωρούνται ως πάγιες λύσεις για την αύξηση της κερδοφορίας και του μεριδίου αγοράς από πολλές επιχειρήσεις.

Στα πλαίσια μελέτης της IBM, βρέθηκε πως πάνω από το 80% επιχειρήσεων θεωρούν αυτές τις τεχνολογίες ως στρατηγικά σημαντικές και είτε τις χρησιμοποιούν ήδη, είτε βρίσκονται στη διαδικασία εφαρμογής τους. Αυτό το ποσοστό αποτελεί μία σημαντική αύξηση σε σχέση με το 65% που είχε σημειωθεί σε μια από τις πρώτες σχετικές μελέτες το 2012.

Παράλληλα, ένα ποσοστό της τάξης του 80% των επιχειρήσεων επιθυμούν να αυξήσουν τις επενδύσεις τους σε big data, cloud, και κινητή, ενώ περίπου το ίδιο ποσοστό προτίθενται να ξοδέψουν περισσότερα σε social εφαρμογές. Το 95% αυτών που ηγούνται στην υιοθέτηση καινοτομιών θεωρούν πως έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χάρη σε αυτές τις τεχνολογίες, σε σχέση με το 70%

αυτών που ακολουθούν τις καινοτομίες και το 40% αυτών που καθυστερούν σημαντικά την υιοθέτηση.

Μάλιστα, 8 στους 10 από αυτούς που βρίσκονται μπροστά από τις εξελίξεις, θεωρούν τα analytics με τη βοήθεια των big data ως στρατηγικό εργαλείο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ το 70% σχεδιάζουν να αυξήσουν τις επενδύσεις τους σε τέτοιες εφαρμογές κατά τουλάχιστον 10% τα επόμενα δυο χρόνια. Αύξηση των επενδύσεων σχεδιάζουν επίσης το 80% και στο χώρο των social και κινητών εφαρμογών και τεχνολογιών analytics τα επόμενα δυο χρόνια.

Προκύπτει λοιπόν πως αυτού του είδους οι τεχνολογίες δεν αποτελούν πια ιδιαίτερα καινούριες και άγνωστες καινοτομίες, αλλά βασικά συστατικά για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, τόσο σε επίπεδο ανάπτυξης εφαρμογών, όσο και γενικότερα.

Ακόμα μία σημαντική εξέλιξη είναι αυτή των big data. Πρακτικά, η συλλογή και ανάλυση των big data και η αξιοποίηση των συμπερασμάτων έχουν φέρει μια μικρή επανάσταση σε πολλούς τομείς, μεταξύ άλλων της διοίκησης, του μάρκετινγκ, της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Ειδικότερα για τον χώρο των τηλεπικοινωνιών, η χρήση των big data μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση των εσόδων, στην ικανοποίηση και στη συγκράτηση των πελατών και στη μείωση των λειτουργικών εξόδων. Αναλυτικά, οι πάροχοι τηλεπικοινωνιών, σε παγκόσμιο επίπεδο, βλέπουν πλέον μια αύξηση άνευ προηγουμένου στον όγκο, στην ποικιλία και στην ταχύτητα της πληροφορίας, εξαιτίας των κινητών δικτύων νέας γενιάς, της μεγάλης αύξησης χρήσης των smartphones και των κοινωνικών δικτύων. Οι πάροχοι που θα καταφέρουν να εκμεταλλευτούν λοιπόν τα big data και να απαντήσουν σε αυτή την πρόκληση θα μπορέσουν να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, αυξάνοντας παράλληλα τα έσοδα τους και το καθαρό κέρδος τους μέσα από τη δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, υπάρχουν τρεις κύριοι στόχοι που μπορούν να επιτευχθούν χάρη στα big data:

- i. η παροχή έξυπνων υπηρεσιών που αυξάνουν τα έσοδα και δημιουργούν νέες πηγές εσόδων,
- ii. ο μετασχηματισμός των επιχειρήσεων (operations) για την επίτευξη υπεροχής στις υπηρεσίες και
- iii. η δημιουργία έξυπνων δικτύων για την προσφορά συνεπούς και υψηλής καταναλωτικής εμπειρίας.

Η IBM ορίζει τέσσερις συγκεκριμένες προοπτικές χρήσεις των big data από τους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους :

- i. Pro-active call center: Η πλειοψηφία των συνδρομητών χρησιμοποιούν smartphones για την πρόσβασή τους σε υπηρεσίες δεδομένων, αλλά και για φωνή. Έτσι, οι πάροχοι τηλεπικοινωνιών βλέπουν τεράστια κίνηση στα δίκτυά τους. Επιπλέον, το περιβάλλον των παρόχων κινητής τηλεφωνίας είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, και καίριο ρόλο παίζει η ικανότητα προσέλκυσης, συγκράτησης και αύξησης του όγκου των συνδρομητών. Παράλληλα, πρωτεύοντα ρόλο παίζει η παροχή υψηλών υπηρεσιών και φροντίδας των πελατών, καθώς εμπεριέχεται και στο μείγμα μάρκετινγκ προκειμένου οι εταιρείες να διατηρούν και τους συνδρομητές τους. Σε αυτά τα πλαίσια, ένα proactive call center, το οποίο θα αντλεί πληροφόρηση με την βοήθεια των big data, μπορεί να επιτύχει όλα τα παραπάνω, καθώς και να εξασφαλίσει μειωμένα κόστη για την παροχή υπηρεσιών, να μειώσει τη μη ικανοποίηση του πελατολογίου και να αναγνωρίσει νέες πιθανές υπηρεσίες και προϊόντα τα οποία θα μπορέσουν να αυξήσουν την καταναλωτική πίστη και να βελτιώσουν τις αντιλήψεις των καταναλωτών για τον πάροχο.
- ii. Εξυπνότερες καμπάνιες: Οι περισσότερες καμπάνιες παρόχων υπηρεσιών βασίζονται στο προφίλ των πελατών τους, συνήθως βάσει δημογραφικών δεδομένων (π.χ. ηλικία, εισόδημα) σε συνδυασμό με κάποιους σχετικά απλούς κανόνες, όπως αποστολή προσφορών για την ανανέωση του συμβολαίου λίγο πριν την λήξη του υπάρχοντος σε ικανοποιητικές τιμές. Οι πάροχοι όμως έχουν πλήθος πληροφοριών και δεδομένων για τον κάθε συνδρομητή τους σε ό,τι αφορά τη χρήση, την τοποθεσία τους, το πόσο συχνά επισκέπτονται κάποιο κατάστημα της εταιρείας ή την ηλεκτρονική σελίδα κλπ. Στις περισσότερες περιπτώσεις βέβαια δεν έχουν τα εργαλεία για να αναλύσουν την ψηφιακή συμπεριφορά των συνδρομητών (κανάλια διάδρασης, κοινωνικά δίκτυα κ.ά.) και τη δυνατότητα να τα συνδυάσουν με το προφίλ τους, δημιουργώντας τελικά στοχευμένες προσφορές σε πραγματικό χρόνο.

Φυσικά, η δυνατότητα που προσφέρουν τα big data αναφορικά με τα παραπάνω, δημιουργεί πολλαπλές ευκαιρίες για τους παρόχους, όπως για παράδειγμα:

- τη δημιουργία σε πραγματικό χρόνο στοχευμένων προσφορών, οι οποίες θα χαίρουν μεγαλύτερης αποδοχής και θα οδηγήσουν σε αύξηση των εσόδων,
- την αύξηση της πίστης των πελατών στον πάροχο και της ικανοποίησης,
- τη μείωση του κόστους και του χρόνου για τη δημιουργία κατάλληλων καμπανιών και, τέλος,
- η μείωση του ποσοστού αλλαγής συνδέσεων.

- iii. Αναλύσεις δικτύων (network analytics): Παραδοσιακά, οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι εστίαζαν τις προσπάθειές τους στη διαχείριση του δικτύου, χωρίς ταυτόχρονα να επιδεικνύουν το ίδιο ενδιαφέρον για το πως αυτό επηρεάζει την εμπειρία των καταναλωτών. Μάλιστα, ήταν στην πράξη υποχρεωμένοι να εργάζονται με 'στιγμιότυπα' των δεδομένων του δικτύου, ή με την συνοπτική τους μορφή, ώστε να σχεδιάσουν τη δυνατότητα του δικτύου ή/και να προσφέρουν πληροφόρηση στο τμήμα του μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης πελατών σχετικά με τις συναλλαγές τους. Με τη βοήθεια όμως των big data, ο εκάστοτε πάροχος μπορεί να λάβει συγκεκριμένες μετρήσεις, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στη διαχείριση ολόκληρου του δικτύου του.
- iv. Υπηρεσίες βάσει τοποθεσίας: Η μεγάλη διείσδυση των smartphones στην αγορά προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες (καθώς και προκλήσεις). Οι καταναλωτές επιζητούν τις καλύτερες προσφορές και συμφωνίες για όλες τους τις αγορές, συχνά βάσει της πραγματικής τους τοποθεσίας κάθε φορά. Παράλληλα, αποζητούν από τον πάροχο των υπηρεσιών να σεβαστεί την ιδιωτικότητα τους και να προσφέρει μόνο σχετικές προσφορές και μόνο όταν αυτές ευθέως ζητούνται από τους ίδιους. Με τη βοήθεια των big data, οι πάροχοι μπορούν να αναλύσουν την πραγματική τοποθεσία για αυτούς τους καταναλωτές που το επιθυμούν και να καταλάβουν τον τρόπο ζωής τους και τις απαιτήσεις τους. Ο συνδυασμός του τρόπου ζωής με το καταναλωτικό προφίλ, στη βάση χρήσης και ψηφιακής συμπεριφοράς, επιτρέπει στους παρόχους να δημιουργήσουν στοχευμένες και εξατομικευμένες προσφορές. Αυτό προφανώς και οδηγεί σε μεγαλύτερη αποδοχή των προσπαθειών του μάρκετινγκ και σε μεγαλύτερα κέρδη.

Συμπερασματικά, τα οφέλη από την χρήση big data σε συνδυασμό με τις υπηρεσίες βάσει τοποθεσίας, είναι:

- ο δυνατότητα δημιουργίας προσφορών με βάση την τοποθεσία σε πραγματικό χρόνο,
- ο δημιουργία μιας βάσης δεδομένων με στοιχεία τοποθεσίας ώστε να διαμορφωθούν νέες υπηρεσίες σε συνεργασία με άλλες εταιρείες, για την παροχή υπηρεσιών όπως e-health, πληρωμές και εισιτήρια μέσω κινητής τηλεφωνίας, Smart cities (για τη διαχείριση της κυκλοφορίας, καταστροφών και επείγοντων περιστατικών) και τηλεματική για οχήματα, μεταξύ άλλων.

Σε κάθε περίπτωση όμως, δεν είναι ακόμα πλήρως αποσαφηνισμένο πόσο πολύ μπορούν να ωφεληθούν οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι από τα big data. Κάθε πάροχος βρίσκεται σε διαδικασία ανεύρεσης τρόπων που θα επιτρέψουν την αύξηση των εσόδων, καθώς ο χώρος βρίσκεται σε σχετική στασιμότητα τα

τελευταία χρόνια. Έτσι, είναι προτιμότερο οι πάροχοι να αποφύγουν τις top-down προσεγγίσεις, οι οποίες κατ' αρχήν θέτουν προς επίλυση ένα επιχειρηματικό πρόβλημα και στη συνέχεια αναζητούν πιθανές λύσεις και πηγές δεδομένων για την επίλυσή του. Αν και υπάρχουν πλεονεκτήματά από αυτές τις προσεγγίσεις, είναι αμφίβολο εάν μπορούν να προσφέρουν εντυπωσιακά αποτελέσματα και είναι δύσκολο να δρομολογηθούν εάν κάθε εταιρεία δεν μπορεί να διαχειριστεί άριστα τα δεδομένα της. Έτσι λοιπόν, αυτό που προτείνεται είναι, οι πάροχοι να ξεκινήσουν τις προσπάθειές τους κατ' αρχήν με τα ίδια τα δεδομένα, πειραματιζόμενοι με αυτά που έχουν ήδη, ώστε να ανακαλύψουν τις συσχετίσεις που φανερώνουν. Εάν γίνει σωστά, αυτό που θα αποκομίσουν οι πάροχοι είναι να διαμορφώσουν τη βάση πάνω στην οποία θα μπορούν να χτίσουν αποδοτικότερες διαδικασίες και δραστηριότητες και πιο αποτελεσματικό μάρκετινγκ. Στην καλύτερη περίπτωση, αυτή η bottom-up προσέγγιση θα μπορέσει να δώσει μια πλήρη άποψη σχετικά με το πελατολόγιο των παρόχων και θα διευκολύνει την ανάπτυξη νέων και επικερδέστερων τρόπων για την απόκτηση και συγκράτηση νέων συνδρομητών.

#### 6.4. SMART CITIES

Οι τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών (Information and communications technologies - ICT) είναι βασικός παράγοντας για την αντιμετώπιση με έναν έξυπνο τρόπο των προκλήσεων εξαιτίας ενεργειακών θεμάτων, θεμάτων μεταφορών, διαχείρισης των υδάτων των πόλεων. Η έξυπνη πόλη (smart city) είναι μια πόλη η οποία έχει υιοθετήσει τουλάχιστον μία πρωτοβουλία στο πλαίσιο της έξυπνης διακυβέρνησης, των έξυπνων ανθρώπων, της έξυπνης διαβίωσης, της έξυπνης κινητικότητας, της έξυπνης οικονομίας και του έξυπνου περιβάλλοντος. Αυτά αποτελούν και τα έξι χαρακτηριστικά των έξυπνων πόλεων. Οι τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών ενώνουν και ενδυναμώνουν τα δίκτυα των ανθρώπων, τις εταιρείες, τις υποδομές, τους πόρους, και την ενέργεια, προσφέροντας έξυπνα διαχειριστικά εργαλεία. Συνεπώς, η έξυπνη πόλη ορίζεται ως εξής: Μια έξυπνη πόλη είναι αυτή η πόλη που προσπαθεί να αντιμετωπίσει δημόσια ζητήματα με τη βοήθεια των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών, στη βάση μιας δημοτικής συνεργασίας μεταξύ πολλαπλών εμπλεκομένων. Έτσι, οι έξυπνες πόλεις εξασφαλίζουν μια δικτυωμένη αστική κοινωνία, η οποία απολαμβάνει τα οφέλη της έξυπνης διαχείρισης της κυκλοφορίας, της ενέργειας και της ασφάλειας, μεταξύ άλλων.

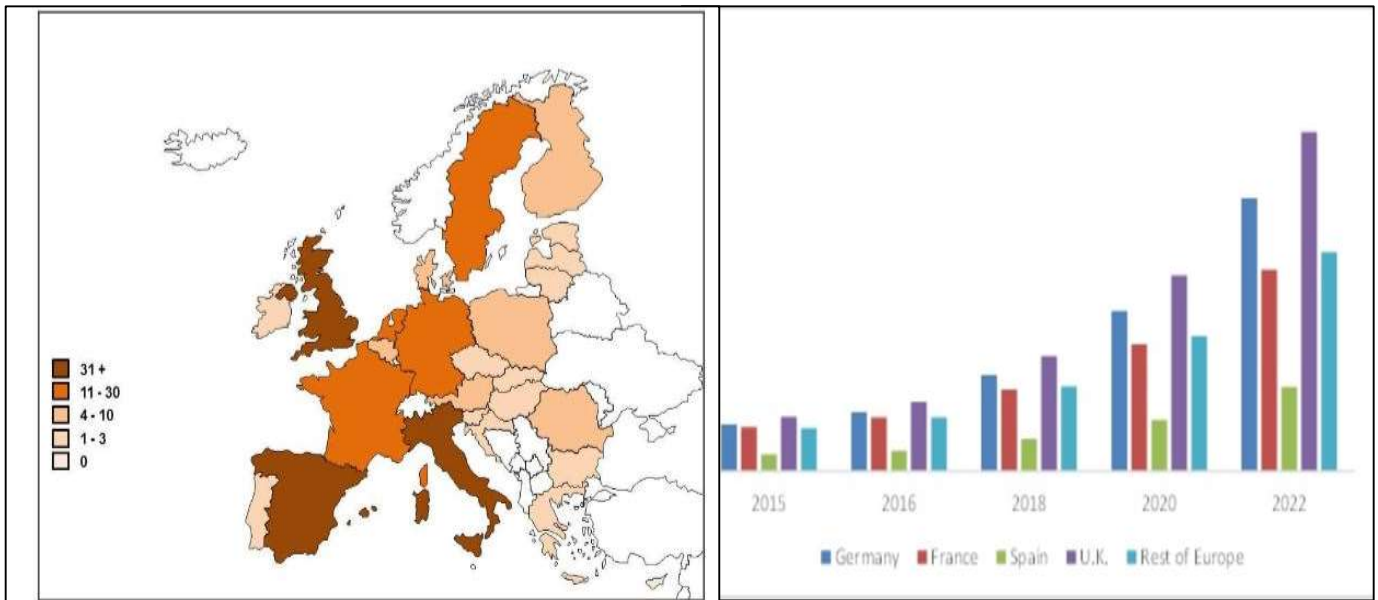




Εικόνα 25: A smart city

Στο πλαίσιο της Ευρώπης των 28, και εξετάζοντας πόλεις με πληθυσμό τουλάχιστον 100.000 κατοίκων, 240 από αυτές, δηλαδή το 51%, έχουν προτείνει ή ήδη εφαρμόσει πρωτοβουλίες για την έξυπνη πόλη. Αν και σχεδόν οι μισές από τις ευρωπαϊκές έξυπνες πόλεις έχουν μεταξύ 100.000 και 200.000 κατοίκους, αυτό αντιπροσωπεύει μόνο το 43% αυτής της κατηγορίας μεγέθους, με σχεδόν 90% των πόλεων με πάνω από 500.000 κατοίκους να είναι έξυπνες πόλεις. Συμπεραίνεται λοιπόν, πως η έξυπνη πόλη είναι ένα φαινόμενο που αφορά τις μεγάλες πόλεις, καθώς αυτές μπορούν να αναπτύξουν μεγαλύτερο πλήθος πρωτοβουλιών σε σχέση με τις μικρότερες πόλεις. Σε μισές από τις ευρωπαϊκές έξυπνες πόλεις τέτοιες πρωτοβουλίες πράγματι υλοποιούνται ή έστω δοκιμάζονται, ενώ στις υπόλοιπες βρίσκονται σε φάση σχεδιασμού ακόμη. Επιπλέον, υπάρχουν έξυπνες πόλεις σε όλες τις χώρες της Ευρώπης των 28, όμως δεν ομοιόμορφα κατανομημένες. Οι περισσότερες βρίσκονται στη Βρετανία, την Ισπανία, και την Γερμανία, ενώ τα υψηλότερα ποσοστά βρίσκονται στην Ιταλία, την Αυστρία, τη Δανία, τη Νορβηγία, τη Σουηδία, την Εσθονία και τη Σλοβενία. Οι πρωτοβουλίες της έξυπνης πόλης συνήθως βρίσκονται σε όλες τις έξι χαρακτηριστικές διαστάσεις, αλλά κυρίως εστιάζουν στο έξυπνο περιβάλλον και στην έξυπνη κινητικότητα. Γεωγραφικά, τα έργα έξυπνης διακυβέρνησης εντοπίζονται κυρίως στα παλαιότερα κράτη μέλη της Γαλλίας, της Ισπανίας, της Γερμανίας, της Βρετανίας, της Ιταλίας και της Σουηδίας. Είναι επίσης αξιοσημείωτο πως κάποιες πρωτοβουλίες παρουσιάζονται σχεδόν πάντα σε συνδυασμό, όπως για παράδειγμα οι έξυπνοι άνθρωποι και η έξυπνη διαβίωση.





Εικόνα 26: Αριθμός smart cities ανά χώρα

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, υπάρχουν έξι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και τομείς βάση των οποίων μία πόλη χαρακτηρίζεται ως έξυπνη. Πιο συγκεκριμένα, ο δείκτης με τον οποίο κατατάσσονται οι έξυπνες πόλεις, λαμβάνει υπ' όψιν τους έξι παρακάτω τομείς:

- i. έξυπνη οικονομία,
- ii. έξυπνη κινητικότητα,
- iii. έξυπνο περιβάλλον,
- iv. έξυπνοι άνθρωποι,
- v. έξυπνη διαβίωση και
- vi. έξυπνη διακυβέρνηση

Για να καθοριστεί τώρα ο πιθανός ρόλος των παρόχων κινητής τηλεφωνίας στα πλαίσια μιας έξυπνης πόλης, θα πρέπει προηγουμένως να υπάρξει μια αξιολόγηση από μέρους τους των πόρων τους και των στρατηγικών προτεραιοτήτων τους. Εάν ένας πάροχος κινητής τηλεφωνίας είναι μέρος ενός μεγάλου τηλεπικοινωνιακού group, με τις δικές τους ικανότητες ενοποίησης συστημάτων, μπορεί να παίξει ενδεχομένως ένας ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο, ειδικά σε σχέση με έναν μικρό πάροχο του οποίου του λείπει η τεχνογνωσία.

Ο ρόλος των παρόχων κινητής τηλεφωνίας θα ποικίλει και σε σχέση με την παλαιότητα της πόλης. Νέες πόλεις και οικισμοί βρίσκονται κυρίως στην Κίνα, την Ασία που βρέχεται από τον Ειρηνικό και την μέση Ανατολή. Στην Ευρώπη και στη Βόρεια Αμερική οι περισσότερες πόλεις είναι αρκετά παλαιότερες και έχουν αριθμητικά λιγότερους νέους οικισμούς. Στις νέες πόλεις υπάρχουν

συνήθως εκτεταμένα δίκτυα με ίνες, κάτι που επιτρέπει την δημιουργία και ανάπτυξη ασύρματων δικτύων υψηλής ταχύτητας και τα οποία είναι απαραίτητα για την υποστήριξη της λειτουργίας υπηρεσιών έξυπνης πόλης. Η ΚΤ και η Cisco για παράδειγμα κάνουν εκτεταμένη χρήση ινών για την παροχή υπηρεσιών έξυπνης πόλης σε νέες πόλεις στη Νότια Κορέα.

Όμως, ακόμα και στις εξ αρχής σχεδιασμένες ως έξυπνες πόλεις, κάποιες υπηρεσίες, ιδιαίτερα αυτές που αφορούν στα οχήματα, είναι πιθανό να χρησιμοποιούν (ή και να απαιτούν) την χρήση κινητών δικτύων, καθώς αυτά προσφέρουν συνδεσιμότητα παντού και χωρίς εμπόδια. Στην πραγματικότητα, κάποιοι δήμοι εξετάζουν την αξιοποίηση υπηρεσιών έξυπνης πόλης με την βοήθεια της κινητής, ώστε να κάνουν την πόλη τους ξεχωριστή και να προσελκύσουν νέες επιχειρήσεις και πολίτες. Εάν γίνεται χρήση κινητών δικτύων, θα πρέπει να πληρώνεται η εκάστοτε υπηρεσία από τις διοικήσεις των πόλεων, όμως και πάλι οι δήμοι επιθυμούν τις κινητές υπηρεσίες για λόγους διαφοροποίησης.

Εάν ένας τηλεπικοινωνιακός πάροχος σχεδιάζει να συμμετέχει σε έργα τα οποία δημιουργούνται

σε νέες πόλεις, ίσως χρειαστεί γνώσεις και εξειδίκευση στην κατασκευή και ανάπτυξη κατασκευαστικών έργων. Στη Νότια Κορέα, η ΚΤ προσέλαβε προσωπικό από τον χώρο της κτηματομεσιτικής για να υποστηρίξει την ανάπτυξη τεχνολογικών υποδομών επικοινωνίας και πληροφορικής κατά τη διάρκεια της κατασκευής μιας νέας πόλης.

Στις παλαιότερες πόλεις, οι ίνες μπορεί να είναι ακριβές ως επένδυση για την πλήρη χρησιμοποίησή τους. Η τοποθέτηση οπτικών ινών απαιτεί έργα, όπως την εκσκαφή δρόμων, κάτι που το οποίο προκαλεί προβλήματα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ένας δήμος μπορεί να ανακαλύψει πως είναι λιγότερο δαπανηρή και πιο εύκολη η χρήση των υπάρχοντων δικτύων της κινητής τηλεφωνίας, παρά να τοποθετήσει εκ των υστέρων τις υπηρεσίες έξυπνης πόλης πάνω από την υπάρχουσα υποδομή.

Και στις δυο περιπτώσεις (στις νέες και στις παλαιές πόλεις), οι πάροχοι κινητής τηλεφωνίας μπορούν να παίξουν ένα σημαντικό ρόλο σε τέσσερις συγκεκριμένους τομείς:

- i. Συνδεσιμότητα και διαχείρισή της: αφορά την σύνδεση των στοιχείων της υποδομής αλλά και την σύνδεση των ατομικών συσκευών με τους κεντρικούς servers και τις κεντρικές βάσεις δεδομένων,
- ii. Συγκέντρωση δεδομένων και ανάλυση: αφορά στην συλλογή και την σύνθεση δεδομένων από πολλαπλές πηγές για την εξαγωγή συμπερασμάτων,

- iii. Δημιουργία και διανομή υπηρεσιών: αφορά κυρίως την προώθηση της πληροφορίας σε πραγματικό χρόνο προς ανθρώπους και μηχανές που θα μπορούν ανταποκριθούν στα διάφορα συμβάντα εντός της πόλης, και
- iv. Διεπαφή με πελάτες/καταναλωτές: αφορά στην υποστήριξη των υπηρεσιών της έξυπνης πόλης με διαδικασίες υποστήριξη πελάτη, όπως call centres και διαδικτυακά portals, όπως και την προώθηση μέσω μηνυμάτων σε υπάρχοντες συνδρομητές .

Κλείνοντας, πρέπει να σημειωθεί πως πλέον στο επίκεντρο της συζήτησης βρίσκεται κυρίως η ασφαλής πόλη (safe city) και όχι η έξυπνη (smart city). Αυτό συμβαίνει καθώς πλέον η έξυπνη πόλη για πολλές περιοχές θεωρείται ως κάτι δεδομένο και ως κάτι που εύκολα μπορεί να επεκταθεί και να ενισχυθεί με τις κατάλληλες τεχνολογίες και πρωτοβουλίες, μετατρέποντας έτσι ως φυσική συνέχεια το ενδιαφέρον να στρέφεται προς μία ασφαλέστερη πόλη, η οποία θα βασίζεται στο πλήθος των δεδομένων που δημιουργούνται συνεχώς από τους πολίτες και σε κατάλληλα τοποθετημένους και διασυνδεδεμένους αισθητήρες, με την βοήθεια των οποίων οι αρχές μπορούν να αποτρέψουν το έγκλημα κατά της ζωής και της περιουσίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

### 7.1. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Για τον κλάδο των κινητών επικοινωνιών εκτιμάται ότι η συνεισφορά του θα προέλθει κυρίως από τη βελτίωση της παραγωγικότητας των χρηστών σε επιχειρηματικές δραστηριότητες στο σύνολο της οικονομίας, με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν τα κινητά ευρυζωνικά δίκτυα και την αύξηση της χρήσης δεδομένων. Βάσει κάποιων μελετών που πραγματοποιήθηκαν σε διεθνές επίπεδο βγήκε το συμπέρασμα ότι για κάθε 10 ποσοστιαίες μονάδες διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας επιτυγχάνεται αύξηση του Α.Ε.Π. κατά 0.6% σε ανεπτυγμένες χώρες, ενώ για κάθε 10 ποσοστιαίες μονάδες διείσδυσης των ευρυζωνικών δικτύων επιτυγχάνεται αύξηση του Α.Ε.Π. κατά 1.21%.

Μέχρι σήμερα ο κλάδος έχει πετύχει ποσοστό διείσδυσης κινητής ευρυζωνικότητας της τάξης του 40%, το οποίο εκτιμάται ότι θα αυξηθεί τα επόμενα χρόνια. Επίσης, βάσει σχετικών μελετών, για κάθε διπλασιασμό της χρήσης δεδομένων ανά συνδρομητή, το Α.Ε.Π. αυξάνεται κατά 0.5%.

Η διείσδυση των κινητών επικοινωνιών, και συγκεκριμένα της κινητής ευρυζωνικότητας, έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός νέου κλάδου, αυτού των κινητών εφαρμογών. Ο εν λόγω κλάδος συνεισφέρει σημαντικά στην ανάπτυξη του ανταγωνισμού και στη καινοτομία, μέσα από τις δυνατότητες που προσφέρει για την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων, επαγγελμάτων, καθώς και νέων αγορών.

Παράλληλα, θα επενδυθούν σημαντικά ποσά σε τεχνολογίες και δίκτυα νέας γενιάς, γνωστά και ως Next Generation Networks, που θα δώσουν τη δυνατότητα στις εταιρείες να παρέχουν καινοτόμες υπηρεσίες. Για να γίνει κάτι τέτοιο θα πρέπει να επενδυθούν σημαντικά κεφάλαια, τα οποία θα μπορέσουν μόνο οι μεγάλοι του κλάδου να καλύψουν. Επίσης, το μικρό μέγεθος της ελληνικής αγοράς και ο χαμηλός αριθμός παρόχων σε συνδυασμό με το αυξημένο κόστος του κεφαλαίου θα οδηγήσουν σε έντονη δραστηριότητα συγχωνεύσεων και εξαγορών, δημιουργώντας περαιτέρω οικονομική πίεση σε μικρές ή νεοσύστατες εταιρείες. Η σύγκλιση σταθερής, κινητής και τηλεόρασης είναι μια νέα τάση που έχει δημιουργηθεί και πλέον έχει βγει από το πρώιμο στάδιο. Σύγκλιση υπηρεσιών σταθερής, κινητής, broadband, IP-TV και Sat-TV θα συνεχιστεί σε όλα τα επίπεδα, τόσο σε υπηρεσίες όσο και σε δίκτυα και συσκευές, και θα καταστεί δυνατή μέσω των συμμαχιών που έχουν λάβει χώρα, ενώ πλέον θα περάσουμε και στην προσθήκη άλλων συνδυαστικών

υπηρεσιών, όπως το ρεύμα ή οι συσκευές IoT, στην προσπάθεια των εταιρειών να παρέχουν στον πελάτη ένα ολοκληρωμένο πακέτο επικοινωνίας και ψυχαγωγίας.

Επιπροσθέτως, η κατάργηση των τελών περιαγωγής το 2016, μετά από πρόταση της Κομισιόν στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είχε ως αποτέλεσμα να αυξηθεί κατά 300 εκατομμύρια ο αριθμός των χρηστών κινητής τηλεφωνίας στο εσωτερικό της ευρωπαϊκής επικράτειας. Ο στόχος της ενέργειας αυτής, είναι η εφαρμογή μιας γενικότερης στρατηγικής για την δημιουργία ενός πραγματικού ευρωπαϊκού χώρου επικοινωνιών, με τη σταδιακή κατάργηση και την εξάλειψη των διαφορών στις τιμές για τις εγχώριες κλήσεις, για τις κλήσεις στο εσωτερικό της Ευρωπαϊκής Ένωσης και για τις κλήσεις περιαγωγής.

Με την αύξηση του όγκου δεδομένων που μεταφέρεται μέσω κινητής τηλεφωνίας να αναμένεται περίπου στο 90%, τα επόμενα πέντε χρόνια η ανάγκη για αναβάθμιση των δικτύων σε πέμπτης γενιάς (5G) είναι πλέον μονόδρομος για να υπάρχει σύγκλιση της ελληνικής αγοράς με την υπόλοιπη Ευρώπη.

Σχετικά πρόσφατα έγινε μια κίνηση από τις εταιρείες Wind και Vodafone για σύμπραξη στην ανάπτυξη και υποστήριξη του δικτύου είναι ενδεικτική των προτεραιοτήτων του κλάδου. Σε αυτό το περιβάλλον, και με πιθανή ανάπτυξη υποδομών, για να υπάρξει απάντηση στις νέες τεχνολογικές απαιτήσεις, να τοποθετείται σε βάθος χρόνου η προσφορά υπηρεσιών με μοναδικό άξονα ανταγωνισμού την τιμή, θα πιέσει ακόμη περισσότερο τα περιθώρια των βασικών παικτών του κλάδου δημιουργώντας ενδεχομένως συνθήκες ελεύθερης πτώσης στα αποτελέσματα.

## 7.2. SWOT ANALYSIS

### 7.2.1. ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Αξιόπιστο δίκτυο
- Συνδρομητική βάση των εταιρειών.
- Ετήσια βελτίωση των αποδόσεων.
- Υψηλές αποδόσεις προς τους μετόχους.
- Επίτευξη των στόχων σε όλα τα επίπεδα.
- Ρυθμοί ανάπτυξης του κλάδου μεταξύ των υψηλότερων στην Ευρώπη.
- Ικανοποιητική κάλυψη τηλεπικοινωνιακού δικτύου στον ελλαδικό χώρο, στην τεχνολογία 4G.
- Ισχυρό Brand Name με υψηλό Brand Awareness (αναγνωρισιμότητα).

- Έντονη προβολή και επικοινωνία.
- Μεγάλη πελατειακή βάση.
- Κοινωνικό πρόσωπο.
- Ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών, προϊόντων και εφαρμογών.
- Η υψηλή ζήτηση για τις υπηρεσίες των τηλεπικοινωνιών
- Οι μεγαλύτερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι κυρίως πολυεθνικές εταιρείες που διαθέτουν την απαραίτητη τεχνολογία και τεχνογνωσία
- Καλά οργανωμένα δίκτυα πώλησης

### 7.2.2. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Μη επαρκής πυκνότητα δικτύου σε πόλεις και πυκνοκατοικημένες, αστικές και μη, περιοχές.
- Μη ανεξαρτητοποίηση της υποδομής των δικτύων από τον Όμιλο Ο.Τ.Ε., δηλαδή χρησιμοποιούν μεγάλο μέρος της καλωδιακής υποδομής του δικτύου Ο.Τ.Ε. (μισθωμένες γραμμές), με αποτέλεσμα να έχουν αυξημένα κόστη.
- Γραφειοκρατικές και χρονοβόρες διαδικασίες που απαιτούνται για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών
- Η περιορισμένη χρήση των τεχνολογιών καθιστά τις υπηρεσίες ακριβές, διατηρεί το ύψος της διαφημιστικής δαπάνης στο διαδίκτυο σε χαμηλό επίπεδο και, κατά συνέπεια, δεν ευνοεί την προσέλκυση νέων επενδύσεων
- Οι συνεργασίες μεταξύ πανεπιστημίων και δημόσιου τομέα ή επιχειρήσεων είναι περιορισμένες και η δυνατότητα έρευνας και η ανάπτυξη καινοτομιών είναι μικρή

### 7.2.3. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Αύξηση προσδοκώμενων εσόδων
- Βελτίωση περιθωρίων κέρδους
- Σημαντικές μειώσεις κόστους: Μειώσεις σε προμήθειες αερόχρονου και connection fees (καθώς αυτά θα παραμένουν εντός των εταιρειών λόγω ιδιοκτητών) και αποφυγή κεφαλαιουχικών επενδύσεων για την ανάπτυξη ιδίου δικτύου.
- Μείωση επενδυτικού κινδύνου.
- Μείωση κόστους στον τομέα προμηθειών προϊόντων / υπηρεσιών κλπ.
- Δυνατότητες πολλών συνεργειών & οικονομιών κλίμακας.
- Συνέχιση της αύξησης της χρήσης στην Ελλάδα.

- Αξιοποίηση νέων πεδίων επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπως μετάδοση δεδομένων και το internet.(Η Ελλάδα είναι μεταξύ των τελευταίων χωρών στην Ευρώπη στην διείσδυση του Internet).
- Ανάπτυξη σε νέες τεχνολογίες
- Η ζήτηση για ευρυζωνική σύνδεση μέσω κινητών δικτύων έχει αυξηθεί
- Ανάπτυξη νέων εφαρμογών και υπηρεσιών
- Νέες χρήσεις κινητών τηλεφώνων
- Αύξηση της χρήσης των συσκευών που χρησιμοποιούν το δίκτυο κινητής τηλεφωνίας
- Το οικονομικό όφελος που θα προκύψει στον κλάδο από την ελευθέρωση των συχνοτήτων που δέσμευαν τα τηλεοπτικά κανάλια

#### 7.2.4. ΑΠΕΙΛΕΣ

- Η παρατεταμένη οικονομική κρίση στην Ελλάδα και η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος
- Πολύπλοκο και δυσλειτουργικό νομικό πλαίσιο αδειοδότησης των σταθμών βάσης
- Αυξημένη οικονομική αβεβαιότητα που περιορίζει την απόδοση των επενδύσεων
- Συνεχείς αυξήσεις έμμεσων φόρων στον κλάδο και επιβολή ειδικού τέλους
- Ελλιπές νομικό πλαίσιο για την πρόληψη απάτης, την καταπολέμηση του ηλεκτρονικού εγκλήματος
- Έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο κλάδο
- Εξέλιξη της ελληνικής αγοράς υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας - Η ανάπτυξη του κύκλου εργασιών των εταιριών θα εξαρτηθεί, σε μεγάλο βαθμό, από τη μελλοντική ζήτηση για υπηρεσίες ηλεκτρονικών επικοινωνιών στην Ελλάδα. Το μέγεθος της συνολικής αγοράς και του πελατολογίου επηρεάζεται από πληθώρα παραγόντων, όπως είναι οι γενικότερες οικονομικές συνθήκες, η ανάπτυξη της αγοράς για κινητή τηλεφωνία τεχνολογίας 5ης γενιάς και η ανάπτυξη ανταγωνιστικής τεχνολογίας παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών, η τιμή των συσκευών, η διαθεσιμότητα, η ποιότητα και το κόστος ανταγωνιστικών υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών, καθώς επίσης και η βελτίωση στην ποιότητα και τη διαθεσιμότητα υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα.
- **Ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις:** Ο κλάδος των ηλεκτρονικών επικοινωνιών υπόκειται σε ραγδαίες και σημαντικές εξελίξεις στην τεχνολογία. Στο μέλλον, πιθανώς να προκληθούν ανταγωνιστικές πιέσεις από τεχνολογίες που αναπτύσσονται ή θα αναπτυχθούν ή θα τελειοποιηθούν στο μέλλον. Οι εταιρίες δε μπορούν να προβλέψουν τη



- βιωσιμότητα ή την ανταγωνιστικότητα των νέων τεχνολογιών. Κατά συνέπεια, υπάρχει το ενδεχόμενο οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται σήμερα να απαξιωθούν στο μέλλον.
- **Ενδεχόμενοι κίνδυνοι στην υγεία από τη χρήση κινητών τηλεφώνων:** Τα τελευταία χρόνια έχουν εκφραστεί ανησυχίες για πιθανές βλαβερές συνέπειες στην υγεία από τις ηλεκτρομαγνητικές εκπομπές των συσκευών κινητής τηλεφωνίας, τις οποίες διερευνά η Ευρωπαϊκή Επιτροπή από το 1995. Επιπρόσθετα, σε ορισμένες χώρες έχουν κατατεθεί αγωγές με ισχυρισμούς ότι η χρήση των συσκευών κινητής τηλεφωνίας προκαλεί σοβαρούς κινδύνους στην υγεία. Τα ως άνω όπως και σχετικά άρθρα που δημοσιεύονται ή σχετικές δικαστικές υποθέσεις, μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά.
  - **Χωρητικότητα και δομή δικτύου:** Ο αριθμός πελατών που μπορεί να εξυπηρετεί το δίκτυο της εκάστοτε εταιρίας, περιορίζεται από το φάσμα συχνοτήτων το οποίο της έχει παραχωρηθεί, από τις συνθήκες χρήσεως των πελατών και από την πυκνότητα και ποιότητα της υποδομής του δικτύου της.
  - **Εργασιακές σχέσεις:** Ένα ποσοστό των εργαζομένων ανήκει σε διάφορες συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι οποίες συχνά έρχονται σε ρήξη με τις διοικήσεις για διάφορους λόγους (εργασιακά προβλήματα, τα οποία προκύπτουν από διεκδικήσεις των εργαζομένων για την ικανοποίηση οικονομικών, εργασιακών, συνδικαλιστικών και ασφαλιστικά συμφέροντα)
  - **Θεσμικό πλαίσιο:** Η λειτουργία όλων των εταιριών διέπεται από το νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο τόσο της Ελλάδος όσο και της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το πλαίσιο αυτό ρυθμίζει τις άδειες λειτουργίας, τον ανταγωνισμό, την κατανομή συχνοτήτων και τις συμφωνίες που αφορούν τη διασύνδεση και τις μισθωμένες γραμμές. Συγκεκριμένα, η Ελλάδα είναι υποχρεωμένη να εφαρμόζει τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης εντός ορισμένου χρονικού ορίου. Συνεπώς όλες οι εταιρίες μπορεί να υποχρεωθούν στο μέλλον να λειτουργήσουν σε ένα αυστηρότερο θεσμικό πλαίσιο.
  - Επίσης, η ΕΕΤΤ έχει αυξημένες ελεγκτικές αρμοδιότητες αναφορικά με τις άδειες λειτουργίας εταιριών δραστηριοποιούμενων στις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες αλλά και με λοιπά σχετικά θέματα. Ως αποτέλεσμα όλων των παραπάνω, οι εταιρίες μπορεί να αντιμετωπίσουν στο μέλλον διαφορετικές συνθήκες ανταγωνισμού ή ελέγχου.
  - Churn (δείκτης αποσυνδέσεων-εκροής πελατών προς ανταγωνιστές) - Οι ιστορικοί δείκτες αποσυνδέσεων μπορεί να μην είναι ενδεικτικοί των δεικτών που θα προκύψουν στο μέλλον. Ενδεχόμενη αύξηση στο δείκτη αποσυνδέσεων θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά την ανάπτυξη και την κερδοφορία των εταιριών.

### 7.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΣΩ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Παρότι έχει φθάσει στα ανώτερα επίπεδα ωρίμανσης, η αγορά κινητής τηλεφωνίας συνεχίζει να αναπτύσσεται και να αποσπά κομμάτια της αγοράς σταθερής τηλεφωνίας. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν στη χώρα μας όσον αφορά τη διάδοση της κινητής τηλεφωνίας είναι εντυπωσιακά, καθώς όπως δείχνουν τα στοιχεία οι Έλληνες έχουν σπάσει όλα τα ρεκόρ διαθέτοντας πάνω από 19 εκατ. συνδέσεις κινητής τηλεφωνίας, κάτι το οποίο έχει ως αποτέλεσμα το ονομαστικό ποσοστό διείσδυσης στη χώρα μας να φτάνει περίπου στο 175%.

Αυτό σημαίνει φυσικά ότι πολλοί συμπολίτες μας διαθέτουν δύο και τρεις αριθμούς τηλεφώνων, ενώ υπάρχουν και πολλές ανενεργές συνδέσεις με αποτέλεσμα το πραγματικό ποσοστό διείσδυσης να κινείται κοντά στο 90%. Παρ' όλα αυτά οι εταιρείες ανακοινώνουν συνεχώς δεκάδες χιλιάδες νέες συνδέσεις κάθε τρίμηνο, καθώς και νέα προϊόντα κινητής τηλεφωνίας.

Οι Έλληνες μάλιστα μαθαίνουν να χρησιμοποιούν κινητό από τα 7 τους χρόνια και σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα το 25% των ανηλίκων 7-12 ετών διαθέτει κινητό τηλέφωνο. Την ίδια ώρα η κινητή τηλεφωνία συρρικνώνει τη χρήση της παραδοσιακής σταθερής τηλεφωνία και 4 στους 10 πολίτες επικοινωνούν μόνο με συσκευή κινητού τηλεφώνου έχοντας καταργήσει τη σταθερή σύνδεση.

Συνεχίζοντας με κάποια από τα στοιχεία που προκύπτουν από έρευνα της εταιρείας Focus Bari, για την κατάσταση στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, η διείσδυση φαίνεται να είναι σαφώς υψηλότερη στις νεαρότερες ηλικίες, καθώς στις ηλικίες 18-24 ετών φθάνει στο 99% και στις ηλικίες 25-34 ετών στο 98%. Το 55% χρησιμοποιεί πακέτο καρτοκινητής σύνδεσης.

Όσον αφορά το ποσό που δαπανούν οι Έλληνες για το κινητό τους κινείται σε επίπεδα άνω των 20 ευρώ μηνιαίως. Συγκεκριμένα οι συνδρομητές της Cosmote ξοδεύουν 24,2 ευρώ κατά μέσο όρο τον μήνα. Οι συνδρομητές της Vodafone 22 ευρώ τον μήνα, ενώ στη Wind το μέσο μηνιαίο έσοδο ανά πελάτη (ARPU) φθάνει τα 20 ευρώ τον μήνα. Επίσης οι συνδρομητές της Cosmote σε ό,τι αφορά τη μέση μηνιαία χρήση (AMOUNT) μιλούν 183 λεπτά τον μήνα, της Vodafone 144 λεπτά και της Wind 125,4 λεπτά.

Συνεχίζοντας με επόμενη έρευνα σχετική με την χρήση του Internet στην Ελλάδα, φαίνεται πως πάνω από το 80% του ενεργού πληθυσμού της χώρας σερφάρει στο Διαδίκτυο και οι περισσότεροι εξ αυτών το κάνουν σε καθημερινή βάση. Ιδίως ανάμεσα στις μικρότερες ηλικίες (13-25 έτη) η χρήση του Διαδικτύου είναι καθολική.

Τα παραπάνω αποτυπώνονται στην τελευταία έρευνα «Focus On Tech Life» της Focus Bari, η οποία αφορά το χρονικό διάστημα Μαρτίου - Ιουνίου 2017. Η έρευνα διεξήχθη σε δείγμα 4.998 ατόμων, καλύπτοντας το σύνολο της επικράτειας και πληθυσμό ηλικίας 13-74 ετών που αντιστοιχεί σε 8,4 εκατ. πολίτες.

Σύμφωνα με την έρευνα, οι Έλληνες σε ποσοστό 81,8% σερφάρουν στο Διαδίκτυο με οποιαδήποτε συχνότητα, ενώ το 70,8% του ενεργού πληθυσμού συνδέεται καθημερινά στο Διαδίκτυο. Στις μικρότερες ηλικίες, τα ποσοστά είναι ακόμη υψηλότερα και αγγίζουν το 87,7%. Αυτό γίνεται ορατό σε όλες τις δραστηριότητες των νέων, όπου οι πιο πολλοί σχεδόν εμμονικά επισκέπτονται το Facebook, το Instagram κ.ά. εφαρμογές. Οι νέοι μάλιστα ξοδεύουν διπλάσιο χρόνο στο Διαδίκτυο από τους πιο ηλικιωμένους. Συγκεκριμένα η μέση διάρκεια χρήσης του Internet ανά άτομο στην Ελλάδα είναι τρεις ώρες. Στις μεγάλες ηλικίες 65-74 ετών το σερφάρισμα στο Διαδίκτυο διαρκεί περίπου δύο ώρες (122 λεπτά της ώρας), αλλά στις ηλικίες 18-24 ετών φτάνει τις τέσσερις ώρες (236 λεπτά).

Τα στοιχεία της έρευνας δείχνουν ακόμη ότι οι πιο δημοφιλείς εφαρμογές είναι τα social media (34%), οι χάρτες (22,4%), η ενημέρωση (21,8%), τα παιχνίδια (21,8%) και η διασκέδαση (21,5%). Πάνω από το 50% των Ελλήνων κατεβάζει τις σχετικές εφαρμογές και σχεδόν το 70% του (ενεργού) πληθυσμού διαθέτει έξυπνο κινητό τηλέφωνο. Η χρήση του μάλιστα τις ηλικίες έως 34 ετών είναι καθολική.

Στην έρευνα της Focus Bari, διαπιστώνεται ακόμη ότι το 69,6% των ελληνικών νοικοκυριών έχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο, ένα στα τέσσερα νοικοκυριά (περίπου 946.000) έχει συνδρομητική τηλεόραση, ποσοστό που ανέρχεται στο 31,6% στις οικογένειες με περισσότερα από 4 μέλη. Επίσης, η έρευνα διαπιστώνει ότι η χρήση του Διαδικτύου και των «έξυπνων» συσκευών αρχίζει απ' όλο και μικρότερη ηλικία και στη χώρα μας. Ήδη το 75,7% των παιδιών ηλικίας 5 έως 12 ετών έχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο.

#### 7.4. Η ΕΠΟΜΕΝΗ ΜΕΡΑ

Μετά από μια δύσκολη περίοδο διακυμάνσεων και προστριβών ως προς τα βήματα της απελευθέρωσης της αγοράς τηλεπικοινωνιών, την είσοδο και έξοδο διάφορων επιχειρήσεων στην αγορά, αλληπάλληλες συγχωνεύσεις/εξαγορές κ.λπ., σήμερα οι τεχνολογικές εξελίξεις από τη μία πλευρά και η πίεση λόγω ύφεσης από την άλλη, ορίζουν πλέον το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η τεχνολογική σύγκλιση προϊόντων και λύσεων πληροφορικής με τις επικοινωνίες και το διαδίκτυο, έχει ως αποτέλεσμα, για παράδειγμα, οι εταιρείες κινητής

τηλεφωνίας να μετατρέπονται συνολικά σε παρόχους ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (σταθερή, κινητή, Ίντερνετ, τηλεόραση), ενώ συνεργάζονται στενά τόσο με παραγωγούς περιεχομένου για παροχή συνδυασμένων υπηρεσιών, όσο και με τους κατασκευαστές εξοπλισμού. Έτσι πλέον τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού δε σχετίζονται με τη μεταφορά φωνής, αλλά με τα συνδυαστικά πακέτα και την τεχνολογική αναβάθμιση του εξοπλισμού. Με δεδομένο ότι οι αναβαθμισμένες υπηρεσίες προσφέρονται τελικά σε υψηλότερη τιμή, δημιουργείται μια σταθερή εστία εσόδων για τις εταιρείες, πολύ πιο ουσιαστική από τη συνδρομητική πελατεία φωνής.

Αυτές οι τεχνολογικές εξελίξεις διαμορφώνουν και τις αντίστοιχες προοπτικές των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, οι οποίες διαμορφώνονται στη βάση των εξής χαρακτηριστικών: μετατόπιση του ανταγωνισμού στην παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας, διαρκής εισαγωγή καινοτομιών στην αγορά και ανάδειξη απτών ωφελειών σε όρους βελτίωσης της παραγωγικότητας των χρηστών σε επιχειρηματικές δραστηριότητες, όπως αυτά προκύπτουν από τη σύγκλιση όλων των υπηρεσιών επικοινωνιών σε μια γραμμή. Η στροφή προς τις υπηρεσίες αναμένεται να γίνεται μάλιστα εντονότερη, καθώς όλο και περισσότερο οι χρήστες (επιχειρήσεις, πολίτες, Δημόσιο) θα αγοράζουν με τη λογική της υπηρεσίας, με τον εξοπλισμό να θεωρείται επιμέρους ζήτημα, δευτερεύουσας σημασίας.

Αυτή η «στροφή στις υπηρεσίες» όμως δεν είναι μια «αυτόματη» εξέλιξη η οποία προκύπτει γραμμικά από τις τεχνολογικές εξελίξεις του κλάδου ή μια βραχύβια εξέλιξη που γίνεται από τη μία μέρα στην άλλη. Απαιτεί, εκ μέρους των επιχειρήσεων του τομέα, την ενεργοποίηση στρατηγικών «συσσώρευσης γνώσης» (knowledge accumulation) και εξειδίκευσης (specialization) και την ενίσχυση της τυποποίησης και πιστοποίησης του προϊόντος-υπηρεσίας (standardization/certification). Η εγχώρια αγορά είναι ενδεχομένως μικρή για να στηρίξει ένα τέτοιο εγχείρημα, άρα οι επιχειρήσεις που θα επιλέξουν αυτή τη στρατηγική θα πρέπει να ενισχύσουν την εξαγωγική τους βάση για να αποκτήσουν εμπειρία και ικανή πελατειακή βάση, και να αναζητήσουν σε συμμαχίες, και ενδεχομένως συγχωνεύσεις, την απαραίτητη τεχνογνωσία.

Στο πλαίσιο αυτό τρεις περιοχές θα μπορούσαν να εντοπιστούν ως εστίες ανάπτυξης τα επόμενα χρόνια στην Ελλάδα:

- i. οι ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, με την ακόμα λειτουργικότερη σύγκλιση επικοινωνιών, διαδικτύου και πληροφορικής,
- ii. ο τομέας των δεδομένων, με τις λύσεις στο cloud computing να προσφέρουν νέες δυνατότητες, και
- iii. η ανάπτυξη νέων ηλεκτρονικών ή κινητών (e- ή m-) υπηρεσιών, όπως υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου, ηλεκτρονικής τιμολόγησης, ηλεκτρονικές προμήθειες κ.λπ., αλλά και εφαρμογών ασύρματης σύνδεσης μεταξύ συσκευών (machine to machine) και οι οποίες

επιτρέπουν στους οργανισμούς (επιχειρήσεις, Δημόσιο) που τις υιοθετούν να αποκομίσουν οφέλη παραγωγικότητας και μείωσης του λειτουργικού κόστους.

Εξάλλου, η ταχύτατη εξάπλωση των νέων «έξυπνων» συσκευών και η διείσδυση της κινητής ευρυζωνικότητας, έχει δημιουργήσει τις προϋποθέσεις ανάπτυξης και ενός νέου, συνδεδεμένου κλάδου του τομέα, του κλάδου των κινητών εφαρμογών. Ήδη εντός της περιόδου της κρίσης εμφανίστηκε ένας σημαντικός αριθμός νέων επιχειρήσεων που ασχολούνται με την ανάπτυξη κινητών εφαρμογών, οι οποίες έχουν γεννηθεί εξ αρχής με εξωστρεφή προσανατολισμό (born global) και είναι διεθνώς ανταγωνιστικοί. Ενδεικτικά αναπτύσσονται υπηρεσίες που σχετίζονται με διάφορες επιχειρηματικές ή προσωπικές λειτουργίες, όπως η εξ αποστάσεως διαχείριση των λογαριασμών, διαχείριση λειτουργιών του σπιτιού από το κινητό του χρήστη (θερμοκρασίας, συστήματα συναγερμού), η παροχή σε πραγματικό χρόνο πληροφοριών για την κυκλοφορία στους οδηγούς οχημάτων (π.χ. ηλεκτρονική πλοήγηση, σταθμοί ανεφοδιασμού και on line σύγκριση τιμών καυσίμων). Η επιχειρηματικότητα αυτή συνεισφέρει σημαντικά στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας συνολικά της ελληνικής οικονομίας, ενώ αναδεικνύει νέα επιχειρηματικά μοντέλα, αγορές, ακόμα και επαγγέλματα.

Στον τομέα των δεδομένων η χρήση των νέων τεχνολογιών cloud computing (CC), μπορεί να αποτελέσει την επόμενη ριζική τεχνολογική καινοτομία που μεταβάλλει καθοριστικά τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών -δημόσιων και ιδιωτικών- βελτιώνοντας όχι μόνο τις παραγωγικές τεχνικές, αλλά και συνολικά το μοντέλο εργασίας. Η επιλογή του CC φαίνεται να ταιριάζει ειδικά στο μικρό μέσο μέγεθος της ελληνικής επιχείρησης. Είναι γνωστό ότι, η περιορισμένη διάχυση των νέων τεχνολογιών στις ελληνικές επιχειρήσεις έχει συνδεθεί με τα υψηλά κόστη προμήθειας, συντήρησης και υποστήριξης υπολογιστών και προγραμμάτων. Η υιοθέτηση τεχνολογιών CC μπορεί να μειώσει σημαντικά τις δαπάνες για hardware και software, χωρίς δυσμενείς επιπτώσεις στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Λόγω του χαμηλού κόστους ενσωμάτωσης, το CC μπορεί να εφαρμοστεί αμέσως και στον δημόσιο τομέα, ενισχύοντας αποφασιστικά την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης και των συνδεδεμένων φορέων. Επίσης οι εφαρμογές του CC μπορούν να βελτιώσουν εμφατικά την ανταγωνιστικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καθώς με πολύ μικρότερο κόστος από το υφιστάμενο μοντέλο επενδύσεων μπορούν να έχουν πρόσβαση σε ακόμα περισσότερες υπηρεσίες και τελικά να αποκτήσουν τεχνολογικό πλεονέκτημα.

Βασική συνθήκη όμως για την υλοποίηση των παραπάνω είναι οι σύγχρονες ευρυζωνικές υποδομές και οι καινοτόμες τεχνολογίες δικτύων. Ήδη καταγράφονται επενδύσεις για τον εκσυγχρονισμό του δικτύου, την ανανέωση των αδειών, αλλά και την εκχώρηση νέου φάσματος, σε μια προσπάθεια

διεύρυνσης των δυνατοτήτων τους για παροχή στους χρήστες διάφορων υπηρεσιών. Επίσης με δεδομένη τη δύσκολη οικονομική συγκυρία και σε μια προσπάθεια ελέγχου του κόστους, φαίνεται να επιλέγεται η στρατηγική της κοινής χρήσης δικτύων (network sharing), μια πρακτική που σε άλλες χώρες έχει ξεκινήσει ήδη να εφαρμόζεται. Ο στόχος που επιτυγχάνεται πέρα από τη μείωση του κόστους των επενδύσεων, είναι η λειτουργία αρτιότερων δικτύων. Παράλληλα, η ασύρματη διασύνδεση συσκευών θα αυξήσει θεαματικά τη ζήτηση για συχνότητες, καθιστώντας αναγκαία τη βέλτιστη χρήση του φάσματος συχνοτήτων, ως εθνικού πόρου, για τη μεταφορά ψηφιακών δεδομένων που είναι ανάγκη να διακινούνται απρόσκοπτα μέσω διαφορετικών δικτύων, με στόχο τη διαρκή διασύνδεση των χρηστών. Τα δεδομένα αυτά μας οδηγούν στη διατύπωση θετικών προοπτικών για τον τομέα αυτό στην Ελλάδα.

Όμως για να ευδοκιμήσουν οι όποιες θετικές προοπτικές, υπάρχουν όροι και προϋποθέσεις που τόσο η δημόσια πολιτική, όσο και η στρατηγική των επιχειρήσεων πρέπει να εκπληρώσει.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Εικόνα 1: Τα τέσσερα στάδια της διαδικασίας στρατηγικής σκέψης. ....	14
Εικόνα 2: Τα τρία επίπεδα στρατηγικής – σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger (2013).....	17
Εικόνα 3: Η ανάλυση PEST. ....	18
Εικόνα 4: Η αλυσίδα αξίας μέσα στην επιχείρηση.....	26
Εικόνα 5: Η ποσοστιαία συμβολή των τηλεπικοινωνιών στο ΑΕΠ (2007-2017 .....	31
Εικόνα 6: Ο αριθμός των εργαζομένων στους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους (2008-2017) .....	32
Εικόνα 7: Ενεργές και Συνολικές Συνδέσεις (2009-2015).....	39
Εικόνα 8: Βαθμός διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας σε επίπεδο χωρών. ...	40
Εικόνα 9: Επίσημο λογότυπο της Cosmote. (2015).....	42
Εικόνα 10: Επίσημο λογότυπο της Vodafone. ....	48
Εικόνα 11: Επίσημο λογότυπο της Wind.....	51
Εικόνα 12: Μεριδία αγοράς σταθερής τηλεφωνίας.....	56
Εικόνα 13: Μεριδία αγοράς κινητής τηλεφωνίας (Πηγή: ΕΕΤΤ ,βάσει στοιχείων των αδειοδοτημένων παρόχων).....	57
Εικόνα 14:Εξέλιξη εσόδων σταθερής και κινητής τηλεφωνίας.....	57
Εικόνα 15: Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (ebitda) .....	58
Εικόνα 16:Διάγραμμα 1.1: Κύκλος εργασιών παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών.....	61
Εικόνα 17: Διάγραμμα 1.3: Ανάλυση κύκλου εργασιών .....	62
Εικόνα 18: Διάγραμμα 1.2: Κύκλος εργασιών εταιριών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας .....	62
Εικόνα 19: Διάγραμμα 1.4: Ανάλυση τηλεπικοινωνιών υπηρεσιών.....	63
Εικόνα 20: Διάγραμμα 1.5: Ανάλυση εσόδων από σταθερά δίκτυα. ....	64
Εικόνα 21: Διάγραμμα 1.6: Ανάλυση εσόδων από κινητά δίκτυα.....	64
Εικόνα 22: Διάγραμμα 1.7: Επενδύσεις παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών .....	65
Εικόνα 23: Διάγραμμα .19: Ρυθμός μεταβολής επενδύσεων-κύκλου εργασιών .....	66



Εικόνα 24: Διάγραμμα 1.8: Ανάλυση επενδύσεων παρόχων ηλεκτρονικών τηλεπικοινωνιών (2017) .....	66
Εικόνα 25: A smart city .....	82
Εικόνα 26: Αριθμός smart cities ανά χώρα .....	83

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: John Wiley & Sons .
- Capital.gr. (2014). Ανάκτηση από Capital.gr: <https://www.capital.gr>
- Cities Smart (2014). <http://www.smart-cities.eu/?cid=3>.
- Cosmote. (2019). <https://www.cosmote.gr/hub/>
- GSMA (2014). *The Mobile Economy 2014*. Ανάκτηση από GSMA (2014). *The Mobile Economy 2014*, .
- Hesterly, J. B. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*. Pearson Prentice Hall.
- Hibberd, M. (2013). Telefónica wins UK smart meter deal.  
<https://www.advertising.gr/digital-mobile>  
<https://www.cisco.com>
- Hunger, T. L. (2012). *Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability*. Pearson.
- I, A. (1988). *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- ICAP (2011). *Ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον*.
- International Telecommunications Union. (2019).
- J. David Hunger, T. L. (2010). *σαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος-Pearson Prentice Hall.
- Mapping smart cities in the EU (European Parliament 2014).
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, σσ. 171-195.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. *TheFreePress*.
- Porter, M. E. (2008). *The five forces that shape strategy*. Harvard Business Review.
- Sepe.gr (2018).<http://www.sepe.gr/gr>
- Techpress. (2018). <https://www.techpress.gr>
- Vodafone. (2019). <https://www.vodafone.gr>
- Wind. (2019). <https://www.wind.gr>
- Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Γ'έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013.

ΕΕΤΤ.(2017). <https://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/>

Ηγουμενίδη,Τ.(2018). Τα μερίδια αγοράς των εναλλακτικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων στη χώρα μας στα τέλη του 2017.

Κάτζος,Ε. - Στειάκης,Ν. (2002). *Μάνατζμεντ Μια σύγχρονη άποψη*. Ζήτη.

ΟΠΑ. (2015). *20 χρόνια Κινητή Τηλεφωνία και Ελληνική Οικονομία*.

Παπαδάκης, Β. Μ. (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α*. Αθήνα : Εκδόσεις Μπένου.

Παπακωνσταντίνου Γ, Ανδρουτσόπουλος Θ. (2011). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.