



**Π.Μ.Σ. «ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ  
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

« Στρατηγικό Μάνατζμεντ Τηλεπικοινωνιακού Οργανισμού. Μελέτη  
Περίπτωσης»

**ΠΟΥΤΟΥΛΙΔΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ**

**Μ.Τ.Δ 1715**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κ. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2020**

## **Ευχαριστίες**

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, πρωτίστως για τις γνώσεις που μου μετέδωσε κατά την διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος, καθώς και για την τιμή που μου έκανε να συνεργαστούμε, δίνοντας μου την δυνατότητα να ασχοληθώ και να εμβαθύνω στα θέματα της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ των επιχειρήσεων. Επίσης θα ήθελα να τον ευχαριστήσω για την καθοδήγηση που μου παρείχε κατά την διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας μου για τις πολύτιμες συμβουλές και παρατηρήσεις του.

Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για τη κατανόηση και την υποστήριξη που μου παρείχε κατά τη διάρκεια των σπουδών μου, συμβάλλοντας σημαντικά στην επιτυχή ολοκλήρωση τους.

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> .....	7
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	7
1.1 Στρατηγική .....	7
1.2 Σημασία στρατηγικής .....	8
1.3 Ιεράρχηση Στρατηγικής .....	10
1.4 Είδη Επιχειρησιακής Στρατηγικής .....	12
1.4.1 Στρατηγικές Κατεύθυνσης .....	13
1.4.1.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης .....	14
1.4.1.2 Στρατηγικές Σταθερότητας .....	16
1.4.1.3 Στρατηγικές Περισυλλογής .....	16
1.4.2 Στρατηγική χαρτοφυλακίου .....	18
1.4.3 Γονική στρατηγική .....	19
1.5 Είδη επιχειρηματικής στρατηγικής .....	20
1.6 Στρατηγικό μάνατζμεντ .....	21
1.6.1 Ορισμός στρατηγικού μάνατζμεντ .....	21
1.6.2 Σημασία στρατηγικού μάνατζμεντ .....	22
1.7 Περιβάλλον επιχειρήσεων .....	23
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> .....	26
ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	26
2.1 Ανάλυση P.E.S.T.L.E .....	26
2.1.1 Πολιτικό περιβάλλον .....	26
2.1.2 Οικονομικό περιβάλλον .....	29
2.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον .....	37
2.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον .....	40
2.1.5 Νομικό περιβάλλον .....	41
2.1.6 Φυσικό περιβάλλον .....	42
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	43
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> .....	44
ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΛΑΔΟΥ .....	44

3.1 Ιστορική αναδρομή σταθερής τηλεφωνία και Internet .....	45
3.2 Ιστορική αναδρομή κινητής τηλεφωνίας.....	46
3.3 Ιστορική αναδρομή συνδρομητικής τηλεόραση.....	47
3.4 Μορφές αγοράς.....	48
3.5 Οικονομικά στοιχεία κλάδου .....	50
3.6 Συμβολή κλάδου στην οικονομία .....	60
3.7 Συμβολή κλάδου στην κοινωνία .....	61
Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	62
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> .....	63
ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	63
4.1 Μοντέλο 5+1 δυνάμεων Porter.....	64
4.1.1 Ανταγωνισμός .....	65
4.1.2 Απειλή νεοεισερχόμενων.....	72
4.1.3 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών .....	73
4.1.4 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών .....	75
4.1.5 Απειλή από υποκατάστατα.....	76
4.1.6 Ενδιαφερόμενα μέρη .....	77
4.1.7 Ανταγωνιστική θέση ομίλου ΟΤΕ.....	78
Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	81
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> .....	82
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	82
5.1 Δομή .....	84
5.2 Κουλτούρα .....	85
5.3 Θεωρία πόρων και ικανοτήτων.....	86
5.3.1 Δίκτυο πρόσβασης.....	88
5.3.2 Δίκτυο μετάδοσης.....	88
5.3.3 Δίκτυο Κορμού Σταθερής και Κινητής .....	88
5.4 Θεωρία αλυσίδας αξίας .....	89
5.4.1 Εισροές-Παραγωγή-Εκροές .....	90
5.4.2 Marketing .....	90
5.4.3 Υποστήριξη .....	91
5.4.4 Προμήθειες.....	93
5.4.5 Πολιτική προμηθειών .....	94

5.4.6 Έρευνα και ανάπτυξη.....	95
5.4.7 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	98
5.4.8 Εσωτερική υποδομή.....	101
5.4.9 Task Forces.....	102
5.5 Ανάλυση S.W.O.T.....	103
5.5.1 Strengths.....	105
5.5.2 Weaknesses.....	106
5.5.3 Opportunities.....	107
5.5.4 Threats.....	108
5.6 Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	109
Βιβλιογραφία 5 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	111
Κεφάλαιο 6 <sup>ο</sup> .....	112
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΙΛΟΥ ΟΤΕ.....	112
6.1 Στρατηγική Βιώσιμης ανάπτυξης.....	112
6.1.1 Τεχνολογική Υπεροχή.....	114
6.1.1.2 Ανάπτυξη δικτύων νέας γενιάς.....	114
6.1.1.3 Απλοποίηση και εκσυγχρονισμός των υποδομών του.....	114
6.1.1.4 Μεγιστοποίηση των τεχνολογικών συνεργιών Σταθερής και Κινητής.....	114
6.1.1.5 Συνεργασία με κορυφαίους κατασκευαστικούς οίκους.....	114
6.2 Άριστη εμπειρία πελάτη.....	115
6.3 Καινοτομία και νέες πηγές εσόδων.....	116
6.4 Ηγετική θέση στην αγορά.....	118
6.5 Ψηφιακός μετασχηματισμός.....	118
6.6 Κουλτούρα ανάπτυξης.....	119
6.7 Κοινωνική στρατηγική.....	119
6.8 Περιβαλλοντική στρατηγική.....	123
6.9 Συμπεράσματα.....	126
Βιβλιογραφία 6 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	128
Βιβλιογραφία.....	129

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να αναλύσει την σημασία της στρατηγικής και του στρατηγικού management και τον ρόλο που επιτελεί στην διοίκηση και την ανάπτυξη μίας εταιρίας. Η εταιρία που έχει επιλεγεί είναι ο όμιλος ΟΤΕ. Συγκεκριμένα, επειδή ο όμιλος ΟΤΕ δραστηριοποιείται σε αρκετούς τομείς, διευκρινίζεται ότι για την εργασία μελετήθηκαν δύο εταιρίες του ομίλου, η μητρική εταιρία ΟΤΕ ΑΕ και η Cosmote ΑΕ, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά με την ενιαία εμπορική ταυτότητα Cosmote. Η διερεύνηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα μας βοηθήσει να αντιληφθούμε την στρατηγική της εταιρίας, μέσω της οποίας θα συνεχίσει να διατηρεί τα πρωτεία, όντας ο μεγαλύτερος πάροχος τηλεπικοινωνιών βάσει μεριδίων αγοράς στην χώρα, έχοντας ως στόχο την διασφάλιση και την ανάπτυξη της κερδοφορίας της.

Η ανάλυση βασίστηκε σε δευτερογενείς πηγές, ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας καθώς και στον ιστότοπο της εταιρίας. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού μάντζμεντ και το περιβάλλον της επιχείρησης. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται το γενικευμένο περιβάλλον της επιχείρησης και οι παράγοντες που το επηρεάζουν. Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τον ορισμό του κλάδου και παρουσιάζονται κάποια οικονομικά στοιχεία του κλάδου. Το τέταρτο κεφάλαιο εστιάζει στην ανάλυση του κλαδικού περιβάλλοντος και την θέση της επιχείρησης εντός αυτού. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζει την στρατηγική της επιχείρησης και διευκρινίζει το είδος της ανάλογα με τα επίπεδα ιεραρχίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

#### 1.1 Στρατηγική

Ο όρος στρατηγική χρησιμοποιήθηκε κυρίως για να περιγράψει την τέχνη του σχεδιασμού και της διεξαγωγής ενός πολέμου. Στην εποχή μας, ο όρος στρατηγική έχει επεκταθεί στον κόσμο των επιχειρήσεων και χρησιμοποιείται για να εξηγήσουμε την προετοιμασία και την υλοποίηση ενός επιχειρηματικού πλάνου, στο οποίο καθορίζονται οι βασικοί μακροχρόνιοι στόχοι μιας επιχείρησης και ο τρόπος επίτευξής τους. Η έννοια της στρατηγικής χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στον κόσμο των επιχειρήσεων όταν διαπιστώθηκε ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα, τις αγορές, τα κανάλια διανομής και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον αποτέλεσαν τις στρατηγικές.<sup>1</sup> Παρακάτω παρατίθενται μερικοί ορισμοί της στρατηγικής από τη διεθνή βιβλιογραφία.

- Ως στρατηγική ορίζεται «Ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μίας σειράς πράξεων και η κατανομή των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών».<sup>2</sup>
- Στρατηγική είναι το «σχέδιο που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί, όντας διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να ορίζει τον κλάδο που βρίσκεται ή θα βρεθεί η επιχείρηση προσδιορίζοντας το είδος αυτής».<sup>3</sup>
- Η στρατηγική είναι «η προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο».<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Δημήτρης Τιμοθεάτος, <http://wetalkaboutbusiness.blogspot.com/2014/03/blog-post.html>

<sup>2</sup> Alfred Chandler, 1962

<sup>3</sup> Kenneth Andrews, 1971

<sup>4</sup> Kenichi Ohmae 1987

## 1.2 Σημασία στρατηγικής

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο για κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.<sup>5</sup> Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής, είναι να θέτει κατευθυντήριες γραμμές. Το όραμα σηματοδοτεί το που θέλει να βρεθεί η επιχείρηση και η στρατηγική καθορίζει τον τρόπο. Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους. Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημάνουμε την διαφορά ανάμεσα στη στρατηγική και στην τακτική. Η στρατηγική αναφέρεται σε μακροπρόθεσμο χρονικό διάστημα σε αντίθεση με την τακτική, η οποία αποτελεί βραχυπρόθεσμο εργαλείο υλοποίησης της στρατηγικής.<sup>6</sup>

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μίας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Μέσα από το πρίσμα μίας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο για μία επιχείρηση να ξεχωρίσει μια ευκαιρία ή μια απειλή. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή, γεγονός που καθιστά δύσκολη την αξιολόγηση των συνεπειών των εκάστοτε επιλογών και την λήψη της βέλτιστης απόφασης. Συνεπώς η στρατηγική αποτελεί ένα ξεκάθαρο οδηγό για τη λήψη σωστών, συμβατών ή βέλτιστων αποφάσεων και εξασφαλίζει ότι όλες παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους.

Λαμβάνοντας υπόψη πως η πεμππουσία μίας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση των μελών της, έχει αξία να αναφέρουμε πως αυτή επιτυγχάνεται μέσω της στρατηγικής.<sup>7</sup> Η στρατηγική συγκεντρώνει και συντονίζει όλες τις προσπάθειες προς μία κατεύθυνση, με στόχο την υλοποίηση του οράματος της επιχείρησης και είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης συμβάλλοντας καθοριστικά στην επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων της.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Γεωργόπουλος Νικόλαος, Κόσσυβα Δωροθέα, <http://www.aode.gr>

<sup>6</sup> Δημήτρης Τιμοθεάτος, <http://wetalkaboutbusiness.blogspot.com/2014/03/blog-post.html>

<sup>7</sup> Δημήτρης Τιμοθεάτος, <http://wetalkaboutbusiness.blogspot.com/2014/03/blog-post.html>

<sup>8</sup> Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2016



Η βιωσιμότητα και η κερδοφορία μιας επιχείρησης εξαρτώνται από το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που κατέχει έναντι των ανταγωνιστών της, το οποίο είναι αποτέλεσμα κατανόησης και συσχέτισης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Συνεπώς μπορούμε να θεωρήσουμε πως η στρατηγική επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες. Συνοψίζοντας όσα αναφέρθηκαν παραπάνω για τη σημασία και την αναγκαιότητα της στρατηγικής αποτυπώνονται πιο κάτω επιγραμματικά οι λόγους που την καθιστούν απαραίτητη για κάθε επιχείρηση:

- Θέτει κατευθύνσεις
- Συμβάλλει στην λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες
- Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στους ανταγωνιστές της
- Προσδίδει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών

Όπως αναφέρθηκε η στρατηγική είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Ωστόσο η επιλογή μίας στρατηγικής δεν συνεπάγεται ότι θα οδηγήσει αυτόματα και στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Η επιτυχία κρύβεται στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, η οποία ορίζει και τοποθετεί μία επιχείρηση στην αγορά, διαφοροποιώντας την από τους ανταγωνιστές της.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος στρατηγικές. Κατά τον σχεδιασμό οι στρατηγικές επιλογές διακρίνονται σε κατάλληλες και λιγότερο κατάλληλες και η καταλληλότητα μίας στρατηγικής κρίνεται τελικά από το αποτέλεσμα της.<sup>9</sup> Λαμβάνοντας όμως υπόψη, ότι το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι δυναμικό, η επιχείρηση είναι αναγκασμένη να αξιολογεί συνεχώς την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της με βάση την επίδοση.

---

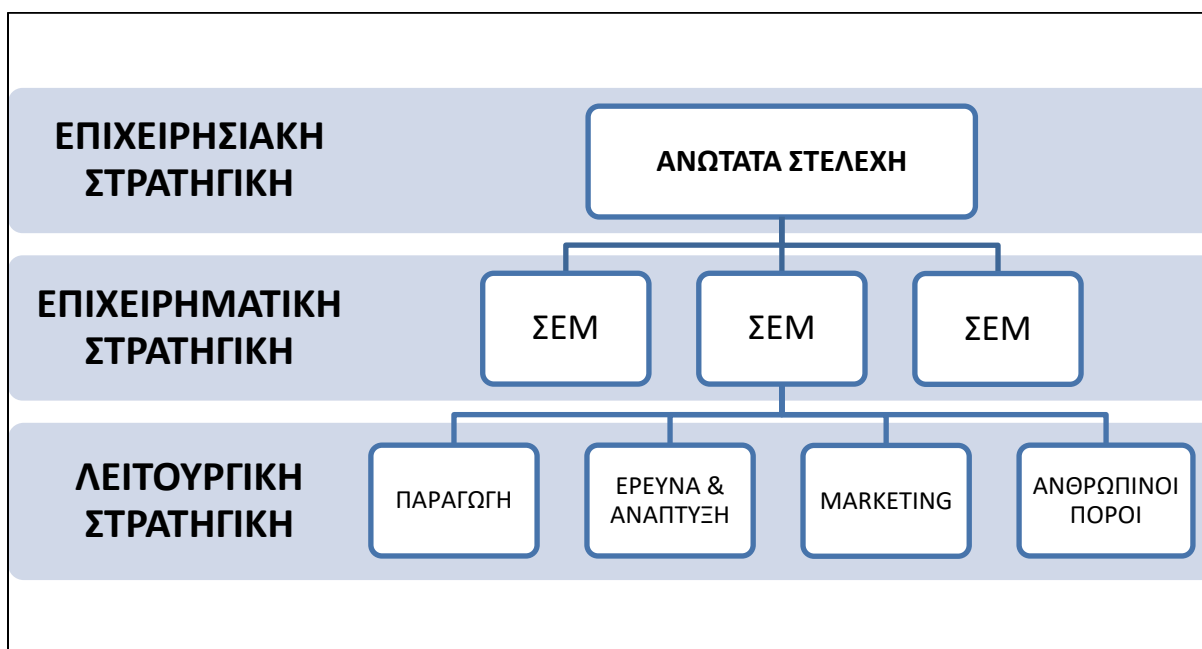
<sup>9</sup> Δημήτρης Τιμοθεάτος, <http://wetalkaboutbusiness.blogspot.com/2014/03/blog-post.html>

Η αξιολόγηση αυτή πολλές φορές οδηγεί σε διορθωτικές κινήσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες, και μερικές φορές σε αλλαγή στρατηγικής. Η ανάγκη αναπροσαρμογής ή αλλαγής της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι το χαρακτηρισμό γνώρισμα που τις διακρίνει σε πρώτη φάση σε προγραμματισμένες και αναδυόμενες στρατηγικές.<sup>10</sup>

### 1.3 Ιεράρχηση Στρατηγικής

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, η στρατηγική αποτελεί μία σύνθετη και πολύπλοκη έννοια. Η στρατηγική ενός οργανισμού πρέπει να είναι σαφής και κατανοητή από όλους εντός αυτού, προκειμένου να είναι αποτελεσματική.<sup>11</sup> Για τον λόγο αυτό και ιδιαίτερα σε μεγάλους οργανισμούς, που αποτελούνται από πολλά και ξεχωριστά τμήματα, η στρατηγική διακρίνεται σε τρία επίπεδα, την επιχειρησιακή, την επιχειρηματική και την λειτουργική στρατηγική.

Στο διάγραμμα 1.1 αποτυπώνεται η ιεράρχηση της στρατηγικής με βάση το επίπεδο που εφαρμόζεται.



Διάγραμμα 1.1: Τα τρία επίπεδα της στρατηγικής

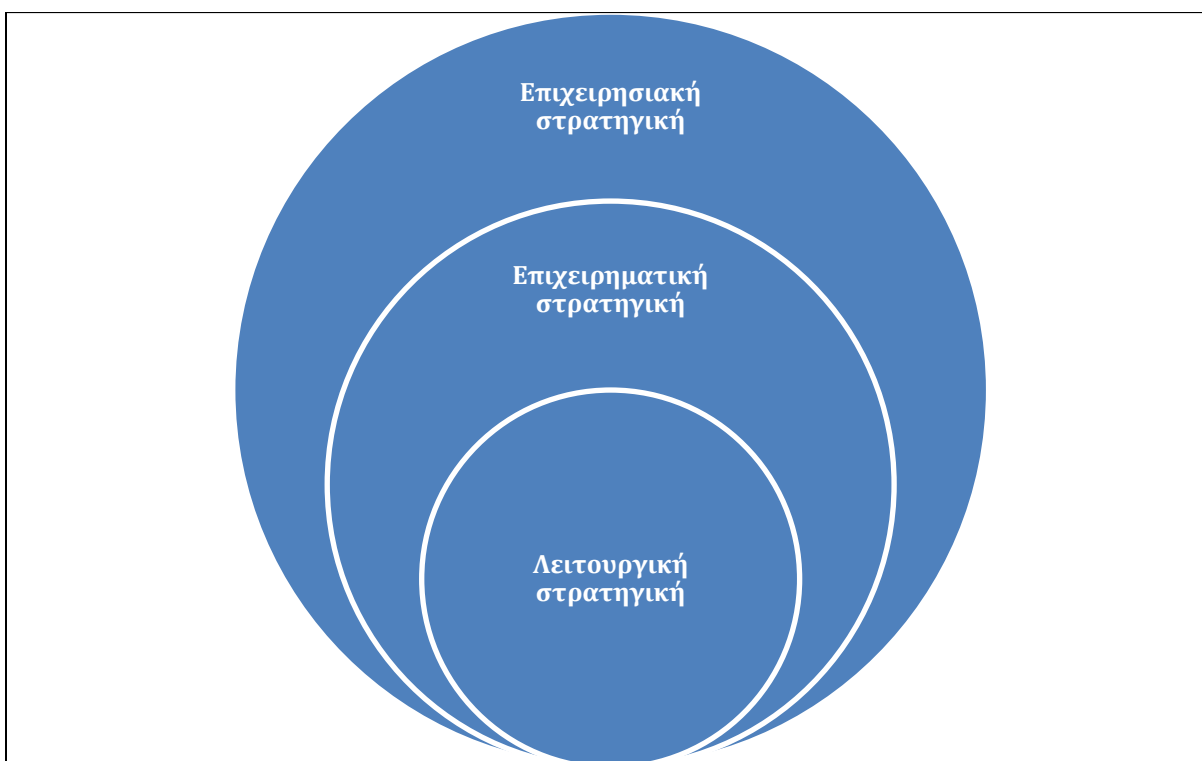
Πηγή: Στρατηγικό Μάνατζμεντ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος 2013

<sup>10</sup> Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, 2016

<sup>11</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013

Η επιχειρησιακή στρατηγική ανήκει στο πρώτο επίπεδο ιεραρχίας και ασχολείται με θέματα όπως η αποστολή της επιχείρησης, οι τομείς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και αποσκοπεί στο συντονισμό των επιχειρηματικών μονάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό. Η επιχειρηματική στρατηγική ή ανταγωνιστική στρατηγική εντάσσεται στο δεύτερο επίπεδο ιεραρχίας και ασχολείται με τον τρόπο που ανταγωνίζεται κάθε επιχειρηματική μονάδα του οργανισμού. Τέλος, η λειτουργική στρατηγική εστιάζει στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων για την εκτέλεση των επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης με στόχο την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε πως τα τρία επίπεδα στρατηγικής βρίσκονται σε διαρκή αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Σε κάθε επίπεδο αναπτύσσονται στρατηγικές, οι οποίες όμως κινούνται πάντοτε μέσα στα πλαίσια και τα όρια που τίθενται από το επόμενο επίπεδο στρατηγικής.<sup>12</sup> Αυτή η σχέση αποτυπώνεται στο διάγραμμα 1.2.

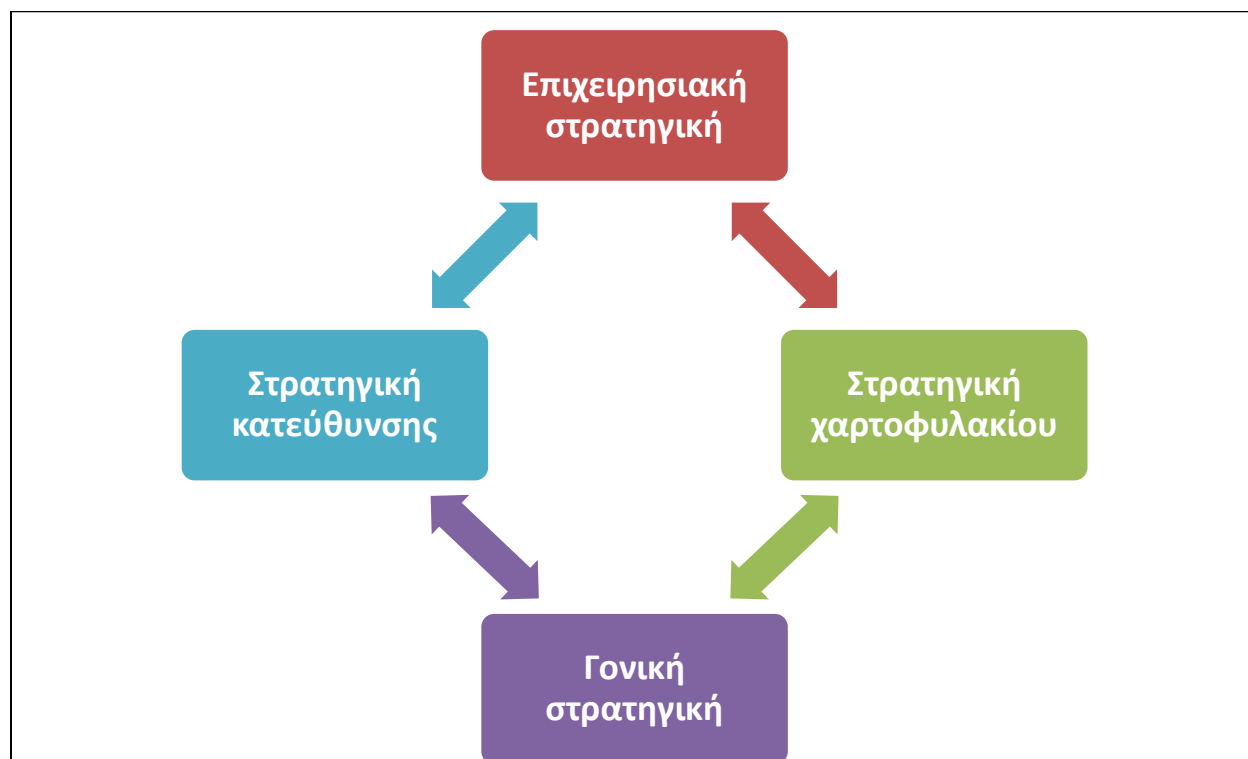


**Διάγραμμα 1.2: Τα πλαίσια ανάπτυξης της στρατηγικής**  
Πηγή: Στρατηγικό Μάνατζμεντ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος 2013

<sup>12</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ 2013

## 1.4 Είδη Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι το ανώτερο επίπεδο στρατηγικής ενός οργανισμού και καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επίτευξη των στόχων που θέτει. Η επιχειρησιακή στρατηγική ενός οργανισμού επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης, τα διευθυντικά στελέχη των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων καθώς και από ενδιαφερόμενα μέρη, εσωτερικά και εξωτερικά της επιχείρησης.<sup>13</sup> Τα ζητήματα που εξετάζει η επιχειρησιακή στρατηγική είναι η κατεύθυνση της επιχείρησης, τον κλάδο που θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση και τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και δημιουργεί ικανότητες μεταξύ γραμμών προϊόντων και επιχειρηματικών μονάδων. Από τα παραπάνω προκύπτουν τρεις επιμέρους στρατηγικές, οι οποίες είναι σε πλήρη αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και όλες μαζί συνθέτουν την επιχειρησιακή στρατηγική, όπως φαίνεται στον διάγραμμα 1.3.



Διάγραμμα 1.3: Ο επιμερισμός της επιχειρησιακής στρατηγικής  
Πηγή: Στρατηγικό Μάνατζμεντ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος 2013

<sup>13</sup> Νικόλαος Β Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ 2013

### 1.4.1 Στρατηγικές Κατεύθυνσης

Κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικούς στόχους, αντιλαμβάνεται και ερμηνεύει τα ερεθίσματα που δέχεται από το περιβάλλον της με διαφορετικό τρόπο και ως εκ τούτου χαράσσει την δική της στρατηγική. Για παράδειγμα στον κλάδο της Τεχνολογίας της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών άλλους στόχους έχει η Cosmote, που κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και άλλους η Wind που κατέχει το μικρότερο μερίδιο. Η στρατηγική κατεύθυνσης ορίζει το που θέλει να βρεθεί ο οργανισμός τα επόμενα χρόνια και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί αυτός ο στόχος.<sup>14</sup> Ως εκ τούτου η στρατηγική κατεύθυνσης διακρίνεται σε τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών, οι οποίες αποτυπώνονται στον πίνακα 1.1.



Πίνακας 1.1: Είδη στρατηγικών κατεύθυνσης

Πηγή: Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ν. Γεωργόπουλος 2013

<sup>14</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013

### 1.4.1.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης αποτελούν παγκοσμίως την ελκυστικότερη μορφή στρατηγικής για τις επιχειρήσεις καθώς αφορούν τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση των εσόδων και των κερδών. Κύρια χαρακτηριστικά αυτών των στρατηγικών είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, των πωλήσεων, του αριθμού των εργαζομένων καθώς και η βελτίωση υφιστάμενων προϊόντων/υπηρεσιών ή και παραγωγή νέων.<sup>15</sup> Τα είδη αυτών των στρατηγικών συνοψίζονται και αναλύονται παρακάτω:

- **Εξαγορά:** η περίπτωση κατά την οποία μία επιχείρηση αγοράζει εξ' ολοκλήρου ή κατά μεγάλο ποσοστό μία άλλη και τη μετατρέπει σε θυγατρική επιχειρηματική μονάδα του χαρτοφυλακίου της. Ένα τέτοιο παράδειγμα στον κλάδο που θα μελετήσουμε αποτελεί η εξαγορά της Cosmote από τον ΟΤΕ το 2008.
- **Συγχώνευση:** η περίπτωση όπου δύο επιχειρήσεις ενοποιούν τις λειτουργίες τους με στόχο τη δημιουργία ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του ίδιου κλάδου αποτελεί η συγχώνευση που έγινε μεταξύ ΟΤΕ Cosmote το 2012, μετά την εξαγορά της δεύτερης από την πρώτη, η οποία επιβεβαιώθηκε από την υιοθέτηση ενιαίας εμπορικής ταυτότητας το 2015.
- **Συγκέντρωση:** πρόκειται για την πιο απλή μορφή επιχειρησιακής στρατηγικής και σχετίζεται με την εξειδίκευση στην παραγωγή ενός μόνο προϊόντος/υπηρεσίας το οποίο είναι πολύ αποδοτικό και αποτελεσματικό.
- **Στρατηγική συμμαχία:** η συνθήκη όπου δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται για να επιτύχουν σημαντικούς στρατηγικούς στόχους. Στον κλάδο που θα εξετάσουμε μία τέτοια περίπτωση είναι η συνεργασία μεταξύ FORTHNET/NOVA, VODAFONE και WIND, προκειμένου οι δύο τελευταίες να αποκτήσουν πρόσβαση στο τηλεοπτικό περιεχόμενο της πρώτης και να ανταγωνιστούν την συνδρομητική πλατφόρμα της Cosmote.

---

<sup>15</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013

- **Οριζόντια ολοκλήρωση:** το είδος της στρατηγικής που περιγράφει την περίπτωση εξαγοράς ή συγχώνευσης μεταξύ επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Μία τέτοια περίπτωση οριζόντιας ολοκλήρωσης στον κλάδο είναι και η πρόσφατη εξαγορά (2018) της CYTA από την VODAFONE.
- **Κάθετη ολοκλήρωση:** η στρατηγική κατά την οποία μία επιχείρηση εισέρχεται στα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, ανάλογα με το στάδιο στο οποίο εισέρχεται σε σχέση με τις δραστηριότητες της. Αυτές είναι η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, όταν η επιχείρηση εισέρχεται σε προηγούμενο στάδιο από αυτό που δραστηριοποιείται και την κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός, όταν η επιχείρηση εισέρχεται σε επόμενο στάδιο από αυτό που δραστηριοποιείται. Εκτός από αυτές τις κατηγορίες η συγκεκριμένη στρατηγική διακρίνεται και σε σχέση με το επίπεδο καθετοποίησης σε πλήρη, μερική και οιονεί καθετοποίηση. Στην πλήρη καθετοποίηση η επιχείρηση παράγει όλες τις απαραίτητες εισροές για την παραγωγή του προϊόντος. Στη μερική καθετοποίηση η επιχείρηση παράγει ένα μέρος των εισροών και τις υπόλοιπες τις αγοράζει από προμηθευτές. Τέλος στην οιονεί καθετοποίηση, η επιχείρηση αγοράζει το μεγαλύτερο μέρος των απαιτούμενων εισροών από προμηθευτές ή πουλά τα προϊόντα της σε τρίτους τους οποίους έχει υπό έλεγχο εξασφαλίζοντας έτσι την προώθηση των προϊόντων της.
- **Διαποίκιση:** το είδος της στρατηγικής όπου μια επιχείρηση εισέρχεται σε νέες αγορές με διαφορετικά προϊόντα από αυτά που παράγει μέχρι τώρα. Η στρατηγική αυτή διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, ανάλογα με το πόσο σχετίζεται η νέα αγορά που εισέρχεται η επιχείρηση με τις μέχρι τώρα δραστηριότητες της. Οι δύο κατηγορίες αυτές είναι η συσχετισμένη και η ασυσχετιστη διαποίκιση.

#### 1.4.1.2 Στρατηγικές Σταθερότητας

Αυτού του είδους οι στρατηγικές χαρακτηρίζονται από την απουσία αλλαγών, την προσπάθεια διατήρησης του μεριδίου της αγοράς και τη συγκέντρωση των πόρων της υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης.<sup>16</sup> Τα είδη των στρατηγικών σταθερότητας είναι δύο και συνοψίζονται παρακάτω:

- **Στρατηγική παύσης:** η περίπτωση κατά την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να διατηρηθεί στην υφιστάμενη κατάσταση και να προετοιμαστεί για να αντιμετωπίσει πιθανές ευκαιρίες και απειλές από αλλαγές του περιβάλλοντος της. Επί τοις ουσίας πρόκειται για μία προσωρινή ή μεταβατική στρατηγική.
- **Στρατηγική καμίας αλλαγής:** αφορά την περίπτωση κατά την οποία η επιχείρηση δεν προβαίνει σε καμία αλλαγή λόγω της μέτριας ανταγωνιστικής της θέσης και της μέτριας ελκυστικότητας του κλάδου.

#### 1.4.1.3 Στρατηγικές Περισυλλογής

Πρόκειται για το λιγότερο δημοφιλές είδος στρατηγικών, κάτι το οποίο είναι απόλυτα λογικό αφού αφορά μειώσεις οργανωτικών δομών, περικοπές εργατικού δυναμικού, λόγω της χαμηλής ανταγωνιστικής θέσης που κατέχει η επιχείρηση στην αγορά και αποσκοπούν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Η συχνότερη υιοθέτηση αυτού του είδους των στρατηγικών, είναι αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης και της οικονομικής κρίσης, των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, καθώς και της τεχνολογικής προόδου που επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις. Τα είδη αυτών των στρατηγικών συνοψίζονται παρακάτω:

- **Στρατηγική διάσωσης/αναστροφής:** το είδος της στρατηγικής όπου επιχειρείται η άμεση αναχαίτιση των αδυναμιών της επιχείρησης, οι οποίες είναι μεν εμφανείς αλλά δεν επηρεάζουν ακόμα τη μελλοντική της πορεία και έχει σαν στόχο τη μετατροπή της σε μία λιτή και αποδοτικότερη επιχείρηση.

---

<sup>16</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ 2013



- **Στρατηγική αιχμαλωσίας:** η περίπτωση κατά την οποία μία επιχείρηση «αιχμαλωτίζεται» από μία άλλη μεγαλύτερου μεγέθους, προσφέροντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της με αντάλλαγμα την διατήρηση της ύπαρξης της.
- **Στρατηγική αποεπένδυσης:** η συνθήκη κατά την οποία μία επιχείρηση «απαλλάσσεται» από μία επιχειρηματική μονάδα επειδή η συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα δεν εναρμονίζεται με τις υπόλοιπες της επιχείρησης ή υπάρχει μεγάλη χρηματοοικονομική ανάγκη.
- **Στρατηγική ρευστοποίησης:** σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση τερματίζει την λειτουργία της πουλώντας όλα τα περιουσιακά της στοιχεία με στόχο να καλύψει τις υποχρεώσεις της προς τρίτους και να επιστέψει το κεφάλαια ή μέρος αυτών στους μετόχους. Συνήθως επιλέγεται σαν έσχατη λύση και όταν όλες οι άλλες στρατηγικές περισυλλογής έχουν αποτύχει.
- **Στρατηγική χρεωκοπίας:** στην προκειμένη περίπτωση η λειτουργία και διοίκηση της επιχείρησης μεταβιβάζεται στα δικαστήρια με αντάλλαγμα κάποιες ευνοϊκές ρυθμίσεις αναφορικά με τις υποχρεώσεις της προς τρίτους.

Στον πίνακα 1.2 συνοψίζονται όλες οι κατηγορίες και τα είδη των στρατηγικών κατεύθυνσης.

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

Στρατηγικές ανάπτυξης	Στρατηγικές σταθερότητας	Στρατηγικές περισυλλογής
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Καθετη ολοκλήρωση</li> <li>•Οριζόντια ολοκλήρωση</li> <li>•Διαποίκιση</li> <li>•Συγκέντρωση</li> <li>•Συγχώνευση</li> <li>•Εξαγορά</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Παύση</li> <li>•Καμία αλλαγή</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Διάσωση/Αναστροφή</li> <li>•Αιχμαλωσία</li> <li>•Αποεπένδυση</li> <li>•Ρευστοποίηση</li> <li>•Χρεωκοπία</li> </ul>

Πίνακας 1.2: Είδη στρατηγικών κατεύθυνσης

#### 1.4.2 Στρατηγική χαρτοφυλακίου

Αυτή η στρατηγική βασίζεται σε ορθολογικές τεχνικές ανάλυσης που αφορούν τη χρηματοοικονομική πλευρά του χαρτοφυλακίου. Συγκεκριμένα εστιάζει στη διαχείριση διαφορετικών στρατηγικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που εμπλέκεται η επιχείρηση και εξετάζει την κατανομή των πόρων στις διάφορες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες και τις επενδύσεις νέου κεφαλαίου.<sup>17</sup> Οι κατηγορίες που διακρίνονται τα προϊόντα/υπηρεσίες<sup>18</sup> είναι οι παρακάτω:

- **Μελλοντικά αστέρια:** εδώ ανήκουν νέα προϊόντα/υπηρεσίες ή αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρηση χωρίς να παρουσιάζουν κέρδη την δεδομένη χρονική στιγμή αλλά αναμένεται να το κάνουν στο μέλλον.
- **Σημερινά αστέρια:** πρόκειται για τις καλύτερες επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης οι οποίες ευθύνονται για το μεγαλύτερο μέρος των κερδών.
- **Ενδιάμεση κατηγορία:** αφορά στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες με δυνατότητα να δημιουργήσουν κέρδη εφόσον διαμορφωθούν και υλοποιηθούν με την κατάλληλη στρατηγική διάσωσης.
- **Παρελθούσες επιχειρηματικές δραστηριότητες:** είναι οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που κατά το παρελθόν υπήρξαν σημαντική πηγή εσόδων και κερδών αλλά πλέον είναι ξεπερασμένες.
- **Υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες:** σε αυτή την κατηγορία ανήκουν προϊόντα/υπηρεσίες που ενώ δεν είναι ζημιογόνα για την εταιρία δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- **Αποτυχίες:** εδώ ανήκουν οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που θα έπρεπε να έχουν απομακρυνθεί από τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

---

<sup>17</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013

<sup>18</sup> Peter Drucker 1964

### 1.4.3 Γονική στρατηγική

Η συγκεκριμένη στρατηγική θεωρεί τον οργανισμό ως ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία αξίας στις διάφορες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες του. Εστιάζει στις μοναδικές ικανότητες του οργανισμού και τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε αυτές και την αντίστοιχη στρατηγική επιχειρηματική μονάδα. Όσο καλύτερη είναι η σχέση ανάμεσα στις ικανότητες του οργανισμού και την εκάστοτε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα τόσο πιθανότερη είναι και η δημιουργία αξίας από τη συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα<sup>19</sup>. Με βάση αυτήν τη σχέση οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες ενός οργανισμού διακρίνονται σε πέντε βασικές κατηγορίες οι οποίες συνοψίζονται παρακάτω<sup>20</sup>:

- **Σημαντικές στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες:** έχουν δυνατότητες βελτίωσης, θεωρούνται κομβικές για την μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού και ο οργανισμός αντιλαμβάνεται πλήρως τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της.
- **Περιφερειακά σημαντικές στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες:** μονάδες οι οποίες σχετίζονται όχι με όλα αλλά με μερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού, ή ο οργανισμός δεν αντιλαμβάνεται πλήρως τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της.
- **Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες χωρίς μέλλον:** πρόκειται για μονάδες που σχετίζονται άμεσα με τον οργανισμό, ωστόσο δεν επιδέχονται βελτίωση και ο οργανισμός δεν μπορεί να τις αναπτύξει άλλο.
- **Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες ξένης περιοχής:** μονάδες χωρίς καλή σχέση με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού και με ελάχιστες ευκαιρίες να βελτιωθούν.
- **Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες παγίδας αξίας:** σχετίζονται άμεσα με τις δυνατότητες του οργανισμού, ωστόσο ο οργανισμός δεν αντιλαμβάνεται τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της.

---

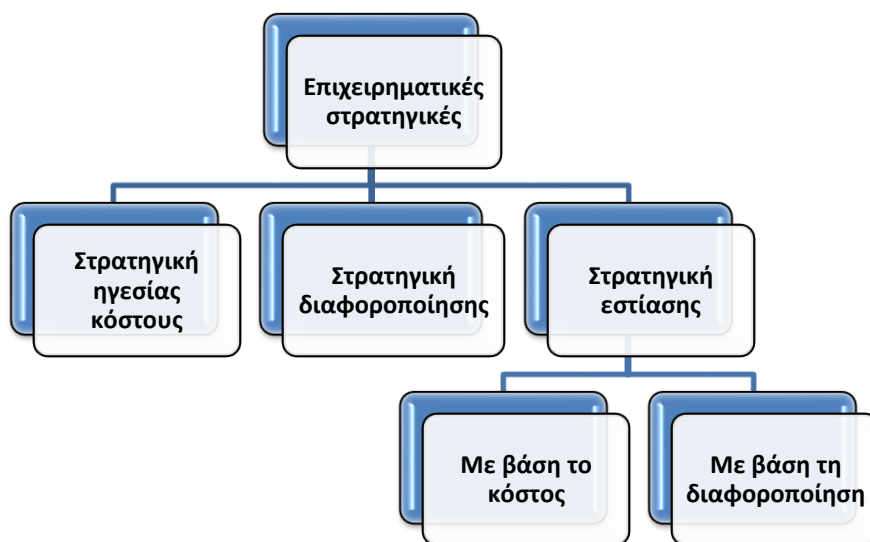
<sup>19</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ 2013

<sup>20</sup> Campbell, Goold & Alexander, 1995

## 1.5 Είδη επιχειρηματικής στρατηγικής

Το συγκεκριμένο είδος στρατηγικής ανήκει στο δεύτερο επίπεδο της ιεραρχίας των στρατηγικών και σχετίζεται με τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επί τοις ουσίαις η εν λόγω στρατηγική υποδεικνύει τον τρόπο που ανταγωνίζεται κάθε μία επιχειρηματική μονάδα ενός οργανισμού. Τα είδη των επιχειρηματικών στρατηγικών αναφέρονται και αναλύονται παρακάτω:

- **Ηγεσία κόστους:** το είδος στρατηγικής που η επιχείρηση στοχεύει στο χαμηλό κόστος παραγωγής, με σκοπό να παρέχει το προϊόν/υπηρεσία της σε μία χαμηλή και κατά συνέπεια ανταγωνιστική τιμή.
- **Διαφοροποίηση:** η περίπτωση κατά την οποία η επιχείρηση αποσκοπεί στη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος/υπηρεσίας, το οποίο είναι δύσκολο να αντιγραφεί ή να υποκατασταθεί και συνήθως διατίθεται σε υψηλή τιμή.
- **Εστίαση:** η στρατηγική με την οποία η επιχείρηση στοχεύει σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς με συγκεκριμένες ή διαφοροποιημένες ανάγκες. Διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, την εστίαση με βάση το κόστος και την εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση (Διάγραμμα 1.4).

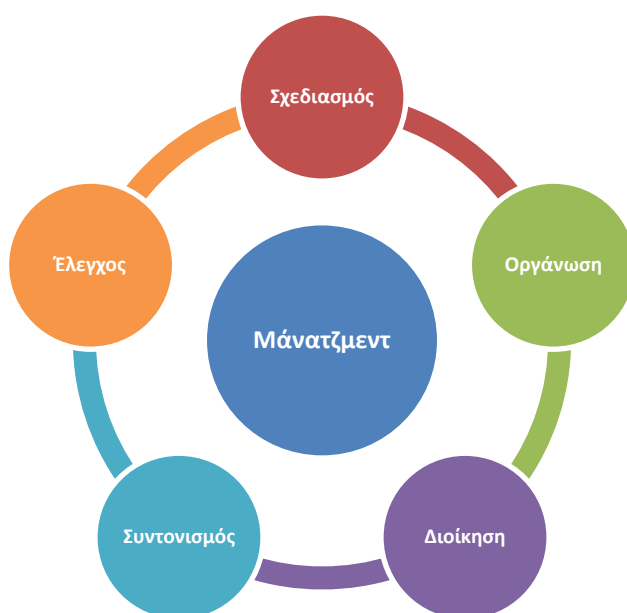


Διάγραμμα 1.4: Είδη Επιχειρηματικής στρατηγικής

## 1.6 Στρατηγικό μάνατζμεντ

### 1.6.1 Ορισμός στρατηγικού μάνατζμεντ

Ο όρος στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένας σύνθετος όρος ο οποίος αποτελείται από δύο συστατικά μέρη, τη στρατηγική και το μάνατζμεντ. Για τον όρο στρατηγική αναφερθήκαμε εκτενώς στην προηγούμενη ενότητα. Ο όρος μάνατζμεντ είναι μία σύνθετη έννοια, η οποία περικλείει σε μία λέξη τις λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διαχείρισης, του συντονισμού και του ελέγχου διαδραματίζοντας καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία οποιασδήποτε επιχειρηματικής δραστηριότητας (Διάγραμμα 1.5).



Διάγραμμα 1.5: Λειτουργίες Μάνατζμεντ

Με τον όρο στρατηγικό μάνατζμεντ προσπαθούμε να περιγράψουμε ένα σύνολο ενεργειών και αποφάσεων που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη μίας αποτελεσματικής στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν η αποστολή και το όραμα μιας επιχείρησης. Ουσιαστικά πρόκειται για έναν συστηματικό τρόπο λήψης αποφάσεων που αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον, τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό, μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Thomas L. Wheelen, J David Hunger, 2013

## 1.6.2 Σημασία στρατηγικού μάνατζμεντ

Όπως γίνεται αντιληπτό από όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως, το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η σχέση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και το περιβάλλον τους, αποτελώντας ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για αυτές. Ο βασικός λόγος που καθίσταται πολύ σημαντικό εργαλείο, έγκειται στο γεγονός ότι καμία επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει τις αλλαγές που διαδραματίζονται στο περιβάλλον της, ωστόσο μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ δύναται να τις επηρεάσει και να είναι πιο αποδοτική και αποτελεσματική.<sup>22</sup> Το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερις φάσεις οι οποίες αποτυπώνονται στο Διάγραμμα 1.6.



Διάγραμμα 1.6

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Management 2013

<sup>22</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013

## 1.7 Περιβάλλον επιχειρήσεων

Η επιτυχία ενός οικονομικού συστήματος εξαρτάται από την επίτευξη ενός αντικειμενικού σκοπού, ο οποίος σχετίζεται με την παραγωγή και τη διανομή αγαθών που αφορούν την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών.<sup>23</sup> Οποιοσδήποτε οικονομικός οργανισμός, ιδιωτικός ή δημόσιος, ακόμη και η πλέον μεμονωμένη μικρή επιχείρηση θεωρείται υποσύστημα αυτού του οικονομικού συστήματος. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι κάθε οργανισμός αναζητά πόρους (εισροές) από το ευρύτερο περιβάλλον (φυσικό, κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, κοινωνικό) με στόχο τη μετατροπή αυτών σε αγαθά (εκροές), επιτυγχάνοντας τελικά την ικανοποίηση των αναγκών των μελών του, η οποία αποτελεί παράλληλα και κοινωνικό στόχο. Υπό αυτήν την έννοια η σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον της είναι δυναμική και καθοριστική για τη συμπεριφορά της.<sup>24</sup>

Οι παράγοντες που αποτελούν το περιβάλλον μίας επιχείρησης επιδρούν στον τρόπο λειτουργίας της ξεχωριστά και σε πλήρη αλληλεξάρτηση ταυτόχρονα. Οι αγορές από τις οποίες προμηθεύεται μία επιχείρηση τους πόρους που απαιτούνται για την παραγωγική της διαδικασία, καθώς και αυτές στις οποίες διαθέτει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της αποτελούν κομμάτι του περιβάλλοντος της. Οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, τα διοικητικά στελέχη, αποτελούν ομάδες οι οποίες επιδρούν σημαντικά στον τρόπο λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης, με στόχο την ικανοποίηση των δικών τους συμφερόντων. Για παράδειγμα οι μέτοχοι επιζητούν την ασφάλεια των κεφαλαίων τους επιδιώκοντας υψηλά κέρδη, οι προμηθευτές καλή συνεργασία, φερέγγυες και διαρκείς συναλλαγές και οι πελάτες ποιότητα, καλές τιμές και εξυπηρέτηση.

Συνεπώς η στρατηγική που υιοθετεί και εφαρμόζει κάθε επιχείρηση, εξαρτάται από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Ως εκ τούτου είναι σημαντικό η στρατηγική κάθε επιχείρησης να προσαρμόζεται ανάλογα με τις αλλαγές που διαδραματίζονται στο περιβάλλον της προκειμένου να διασφαλίζεται η βιωσιμότητα και η κερδοφορία της. Το περιβάλλον μίας επιχείρησης διακρίνεται σε εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον.

---

<sup>23</sup> Άγγελος Βάθης, 1999

<sup>24</sup> Δημήτριος Μπουραντάς, 1999

Αντίστοιχα το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε γενικευμένο ή μακρό-περιβάλλον και σε άμεσο ή κλαδικό ή μικρό-περιβάλλον. Στο διάγραμμα 1.7 παρουσιάζονται όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον μίας επιχείρησης καθώς και σε ποιο υπό-περιβάλλον εντάσσονται.



Διάγραμμα 1.7: Σύσταση Επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Management 2013



## **Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**

### **Ελληνική**

1. Βασίλειος Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, 2016
2. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

### **Ξενόγλωσση**

1. J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, Essentials of Strategic Management, 2013
2. Peter Drucker, Managing for Results, 1964

### **Διαδικτυακή**

1. <https://epixeirein.gr/>
2. <http://st.merig.eu/index.php?id=24&L=4>
3. <https://slideplayer.gr/slide/6203130/>
4. <http://wetalkaboutbusiness.blogspot.com/2014/03/blog-post.html>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°**

### **ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το γενικευμένο περιβάλλον αποτελεί το γενικότερο πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί μία αγορά, είναι το ίδιο για όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτή και όπως είναι φυσικό μεταβάλλεται συνεχώς. Αυτές οι μεταβολές αφορούν ευκαιρίες ή απειλές, τις οποίες κάθε επιχείρηση ή οργανισμός οφείλει να τις παρακολουθεί, να τις αναλύει και να ενεργεί ανάλογα.

#### **2.1 Ανάλυση P.E.S.T.L.E**

Το εργαλείο που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την περαιτέρω κατανόηση της ανάπτυξης ή της στασιμότητας της εκάστοτε αγοράς, της επιχειρηματικής θέσης αλλά και της δυναμικής και της κατεύθυνσης των επιχειρήσεων που την απαρτίζουν συνολικά, είναι η ανάλυση P.E.S.T ή P.E.S.T.L.E. Όσοι χρησιμοποιούν τον όρο PEST, προφανώς εντάσσουν το νομικό πλαίσιο στο πολιτικό περιβάλλον. Αντιθέτως όσοι χρησιμοποιούν τον όρο P.E.S.T.L.E διαχωρίζουν το νομικό περιβάλλον από το πολιτικό και θεωρούν πως με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η καλύτερη κατανόηση του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να σημειωθεί πως κανένας από τους παραπάνω παράγοντες δεν πρέπει να θεωρείται σημαντικότερος έναντι των υπολοίπων. Αντιθέτως ο ένας επηρεάζει τον άλλο και όλοι μαζί διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση της στρατηγικής που υιοθετεί μία επιχείρηση. Το ακρωνύμιο προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων **P**olitical (Πολιτικό), **E**conomic (Οικονομικό), **S**ocietal (Κοινωνικό), **T**echnological (Τεχνολογικό), **L**egal (Νομικό), **E**nvironmental (Οικολογικό) και εξετάζει ξεχωριστά τα υπό-περιβάλλοντα που συνθέτουν το γενικευμένο περιβάλλον, τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και το καθένα από αυτά επηρεάζει εξίσου την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

##### **2.1.1 Πολιτικό περιβάλλον**

Το πολιτικό περιβάλλον σχετίζεται με το πολιτικό καθεστώς, την πολιτική σταθερότητα και την επιρροή που ασκούν οι εκάστοτε κυβερνήσεις στις επιχειρήσεις και αναφέρεται στην εκτελεστική εξουσία. Η εκτελεστική εξουσία περιλαμβάνει την πολιτική οργάνωση μιας χώρας και την θετική της στάση απέναντι στην επιχειρηματικότητα.

Η οικονομική κρίση στην οποία έχει περιέλθει η χώρα έχει δημιουργήσει ένα αφιλόξενο περιβάλλον για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και την προσέλκυση επενδύσεων. Η ανάγκη αύξησης των εσόδων του κράτους σε συνδυασμό με τον τρόπο που αυτό επιδιώκεται, ο οποίος δεν είναι άλλος από την αύξηση και την επιβολή νέων φόρων, οδηγεί σε συρρίκνωση της αγοράς, και κατ' επέκταση στην μείωση της κερδοφορίας. Ο κλάδος της τεχνολογίας και της πληροφορικής των επικοινωνιών δεν αποτελεί εξαίρεση του κανόνα, με αποτέλεσμα τα έσοδα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών να έχουν μειωθεί σημαντικά.

Στον αντίποδα οι καταναλωτές, λόγω της μείωσης του κατά κεφαλήν εισοδήματος τους, έχουν απωλέσει την αγοραστική δύναμη του παρελθόντος και αδυνατούν να καλύψουν το αντίστοιχο οικονομικό αντίτιμο. Ταυτόχρονα, οι ανάγκες και οι απαιτήσεις τους για σύγχρονους τρόπους επικοινωνίας, δεδομένης της εξέλιξης της τεχνολογίας και των νέων δυνατοτήτων που προσφέρει, είναι αντιστρόφως ανάλογες. Αυτό οδηγεί στην αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων επικοινωνίας, με χαμηλότερο κόστος, το οποίο αντανακλάται στα έσοδα και τα κέρδη των επιχειρήσεων.

Η πρόσφατη παρέμβαση του πρωθυπουργού της χώρας, αναφορικά με τις μειώσεις των τιμολογίων που αφορούν τη χρήση δεδομένων, φανερώνει την επίδραση που έχει η κυβερνητική πολιτική και στον κλάδο της τεχνολογίας και της πληροφορικής των επικοινωνιών. Οι εταιρίες του κλάδου δήλωσαν έτοιμες να ανταποκριθούν σε αυτή τη συνθήκη, δηλώνοντας πως υπάρχουν δύο είδη τιμών, οι τιμές τιμοκαταλόγου και οι τιμές προσφορών, οι οποίες είναι πολύ χαμηλότερες και πως το πρόβλημα εντοπίζεται στην υψηλή φορολογία (39%) και όχι στην κοστολόγηση των υπηρεσιών. Αναφέρθηκαν χαρακτηριστικά στην στρεβλή απεικόνιση της κατάστασης στην Ελλάδα σε σχέση με τους αντίστοιχους ευρωπαϊκούς οργανισμούς, η οποία είναι αποτέλεσμα σύγκρισης διαφορετικών πραγμάτων, καταλήγοντας πως ο κλάδος χρήζει προστασίας καθώς δεν πρέπει να ενισχυθεί η πεποίθηση ότι ο καταναλωτής πληρώνει ακριβές υπηρεσίες, αφού κάτι τέτοιο δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα εδώ και πολλά χρόνια. Προς επιβεβαίωση του παραπάνω ισχυρισμού, ακολουθεί μία σειρά από γεγονότα και παραδείγματα, όπου επιβεβαιώνεται η επίδραση του πολιτικού περιβάλλοντος στην ανάπτυξη και την ευημερία ενός κλάδου.

Σύμφωνα με έρευνα του I.O.B.E, αν αφαιρέσουμε το ποσοστό φόρου σε όλες τις περιπτώσεις, διαπιστώνεται πως η Ελλάδα είναι φθηνότερη σε επίπεδο τιμών κατά 15% από τον αντίστοιχο μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αντίθετα με την προσθήκη των φόρων οι τιμές αυξάνονται κατά 10% πάνω από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επιπλέον, η σύγκριση ανάμεσα στις παρόμοιες, από πλευράς δυναμικής, αγορές της Ελλάδας και της Πορτογαλίας, έδειξε πως οι φόροι για έναν πάροχο τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Ελλάδα αντιστοιχούν σε 285 εκατομμύρια ευρώ, ενώ στην Πορτογαλία σε 180 εκατομμύρια.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της πολιτικής αποτελεί η επιβολή τέλους, ύψους 10%, σε υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης από το 2016, σε συνέχεια της αύξησης των τελών συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας. Η επιβολή τέλους έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία συνθηκών αθέμιτου ανταγωνισμού υπέρ των εταιρειών του εξωτερικού που προσφέρουν αντίστοιχες υπηρεσίες, όπως είναι το Netflix, η Amazonprime και άλλες, καθώς σε αυτές δεν μπορεί να επιβληθεί ανάλογο τέλος χρήσης, γεγονός το οποίο τους προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι Ελληνικές εταιρείες, σε αντίθεση με τις προαναφερθείσες του εξωτερικού, αποδίδουν στην πολιτεία, εκτός των τελών και του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας, ανταλλάγματα έως και 3% ετησίως επί των εσόδων τους για την άδεια δορυφορικής εκπομπής και παράλληλα καταβάλλουν όλους τους προβλεπόμενους φόρους επί των διαφημίσεων που προβάλλουν. Ως εκ τούτου αυτό οδηγεί σε συρρίκνωση της αγοράς της συνδρομητικής τηλεόρασης, έχοντας ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που προσδοκούν οι εκάστοτε κυβερνήσεις. Επιπρόσθετα επιφέρει παράπλευρες συνέπειες και σε άλλους κλάδους, όπως ο Ελληνικός Αθλητισμός και ο Ελληνικός Κινηματογράφος. Ο λόγος οφείλεται στο γεγονός ότι το κύριο αν όχι μοναδικό έσοδο των ομάδων των ελληνικών πρωταθλημάτων είναι τα έσοδα από τα τηλεοπτικά δικαιώματα. Αντίστοιχα, μέσα από τις συμπαραγωγές που χρηματοδοτούν οι συνδρομητικές πλατφόρμες, σε μία περίοδο όπου δεσπόζει η απουσία παραγωγών, καταφέρνει και επιβιώνει και ο Ελληνικός Κινηματογράφος.

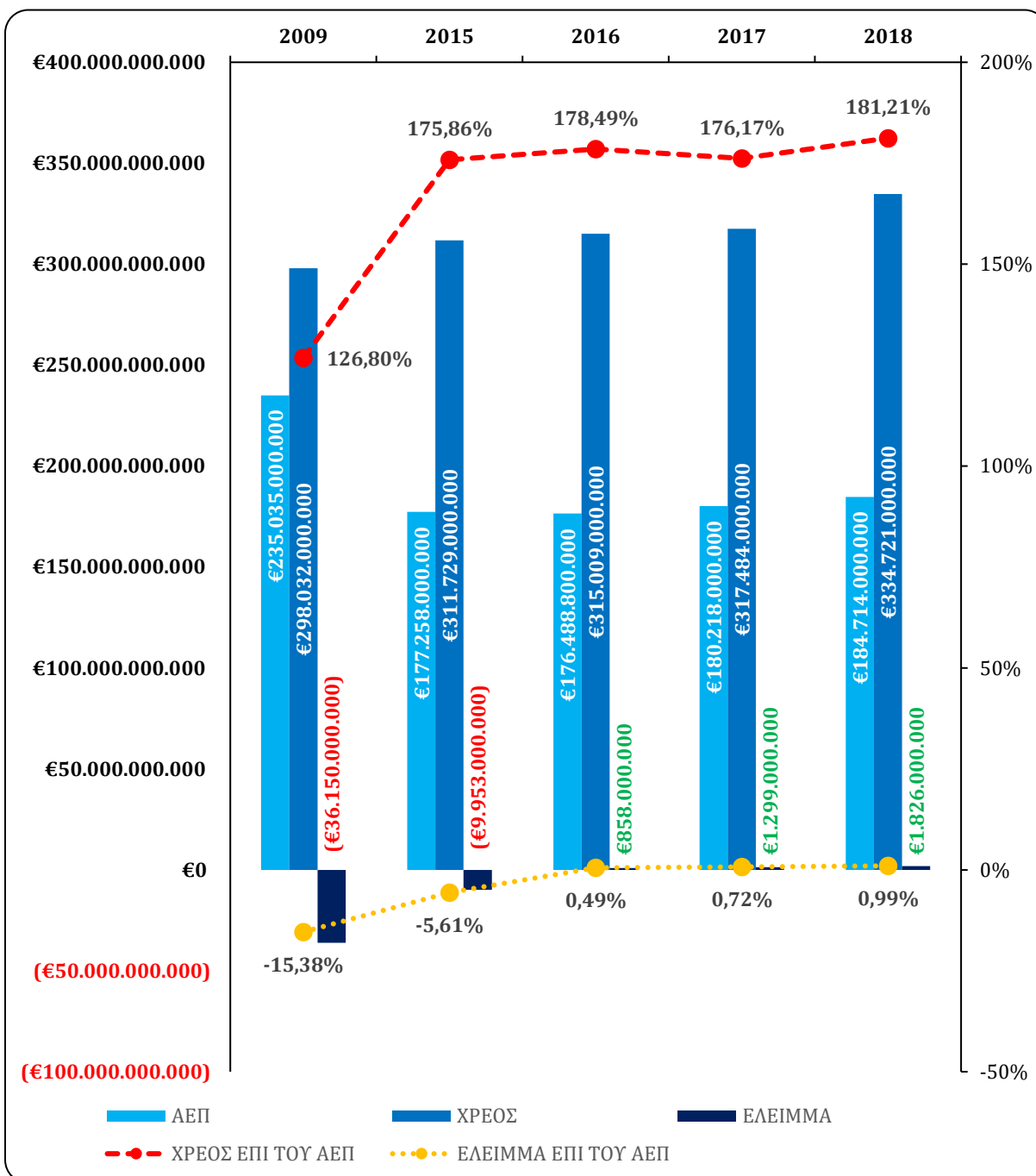
Αξιοσημείωτο είναι πως η ίδια πολιτική ακολουθήθηκε και στην περίπτωση της σταθερής τηλεφωνίας και του Internet με την επιβολή τέλους ύψους 5% από 1/1/17. Τα τέλη συνδρομητών για την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών επιβάλλονται και υπολογίζονται ως ποσοστό επί του συνολικού μηνιαίου λογαριασμού, συμπεριλαμβανομένου του παγίου τέλους και της επιπλέον χρήσης που εισπράττει η επιχείρηση, προ του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας. Εισπράττονται από τις εταιρίες παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, οι οποίες με την σειρά τους τα αποδίδουν στη φορολογική διοίκηση, με μηνιαίες δηλώσεις που υποβάλλονται μέχρι το τέλος του μεθεπόμενου μήνα από την έκδοση κάθε λογαριασμού και ανεξάρτητα από το χρόνο της εξόφλησης του. Από το τελευταίο προκύπτει πως σε περιπτώσεις ληξιπρόθεσμων οφειλών η εταιρία αποδίδει όλους τους φόρους και τις εισφορές όπως υποχρεούται, χωρίς να έχει εισπράξει το οικονομικό αντάλλαγμα για την παροχή των αντίστοιχων υπηρεσιών, το οποίο έχει αντίκτυπο στην ταμειακή ροή της.

### **2.1.2 Οικονομικό περιβάλλον**

Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην οικονομική κατάσταση που επικρατεί σε μία χώρα ή μια κοινωνία. Σχετίζεται με την οικονομική πολιτική της εκάστοτε κυβέρνησης, η οποία συνίσταται στο σύνολο των μέτρων που σχεδιάζει και θεσμοθετεί, προκειμένου να επιτύχει συγκεκριμένους οικονομικούς στόχους, με απώτερο σκοπό την σταθερή οικονομική ανάπτυξη. Οι μεταβλητές που το επηρεάζουν είναι το ΑΕΠ, ο ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας, τα κατά κεφαλήν μεγέθη όπως το εισόδημα, ο πληθωρισμός, το ποσοστό ανεργίας, οι επενδύσεις, τα επιτόκια δανεισμού και άλλα.

Σύμφωνα με στοιχεία της Παγκόσμιας Τράπεζας, η Ελλάδα είναι η σημαντικότερη οικονομία στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων και η 51<sup>η</sup> μεγαλύτερη στον κόσμο. Η οικονομία της χώρας στηρίζεται κατά κύριο λόγο στον τριτογενή τομέα, καθώς το ποσοστό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην χώρα με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών αγγίζει το 80%. Ωστόσο, η διεθνής οικονομική κρίση σε συνδυασμό με την πολιτική κρίση της χώρας, επηρέασε τον ρυθμό ανάπτυξης της οικονομίας και κατ' επέκταση τις συναλλαγές σε όλους τους τομείς της οικονομίας γεγονός που οδήγησε πολλές επιχειρήσεις στην χρεωκοπία και πολύ κόσμο στην ανεργία.

Συγκεκριμένα, ο ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας το 2009 παρουσίασε αρνητικό πρόσημο, για πρώτη φορά μετά το 1993, δημιουργώντας το υψηλότερο δημόσιο έλλειμμα και το δεύτερο υψηλότερο χρέος, ως ποσοστό του ΑΕΠ στην ΕΕ όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.1.

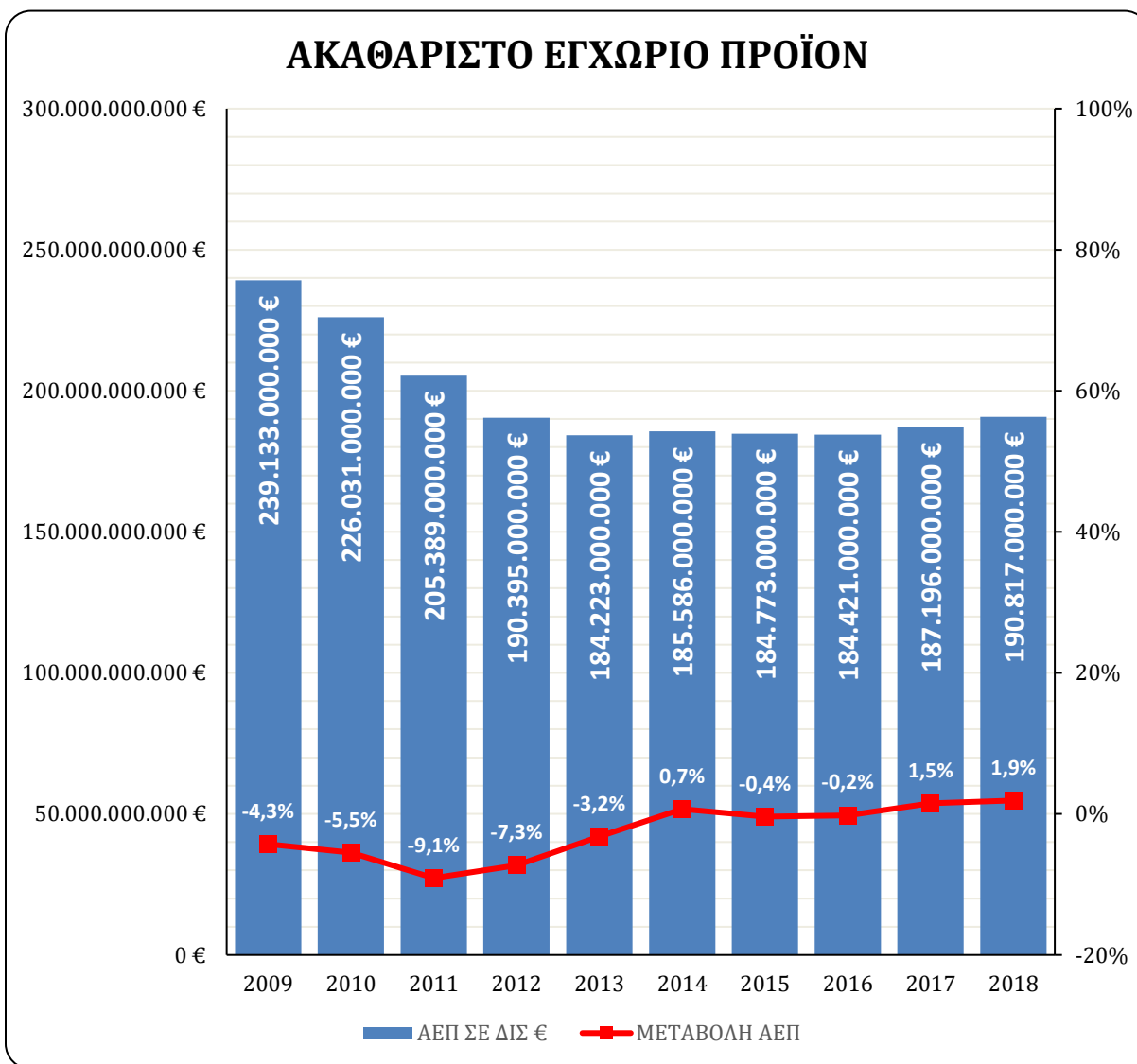


Διάγραμμα 2.1: Χρέος και έλλειμα ως ποσοστό του Α.Ε.Π

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018

## i. Ακαθάριστο εγχώριο προϊόν

Η κρίση χρέους όπως ήταν φυσικό είχε άμεσο αντίκτυπο στο ΑΕΠ της χώρας, το οποίο κατά τη διάρκεια της ύφεσης της ελληνικής οικονομίας παρουσίασε σημαντική μείωση. Ωστόσο, το 2018 ήταν ένα σημαντικό έτος για την Ελληνική οικονομία, καθώς συνεχίστηκε η ανάκαμψη του 2017. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, το ΑΕΠ της Ελλάδας ανήλθε σε 190,817 δισ. € σε σταθερές τιμές, σημειώνοντας αύξηση 1,9 % σε σχέση με το 2017. Στο διάγραμμα 2.2 αντικατοπτρίζεται η πορεία του ΑΕΠ της χώρας κατά την περίοδο της κρίσης.

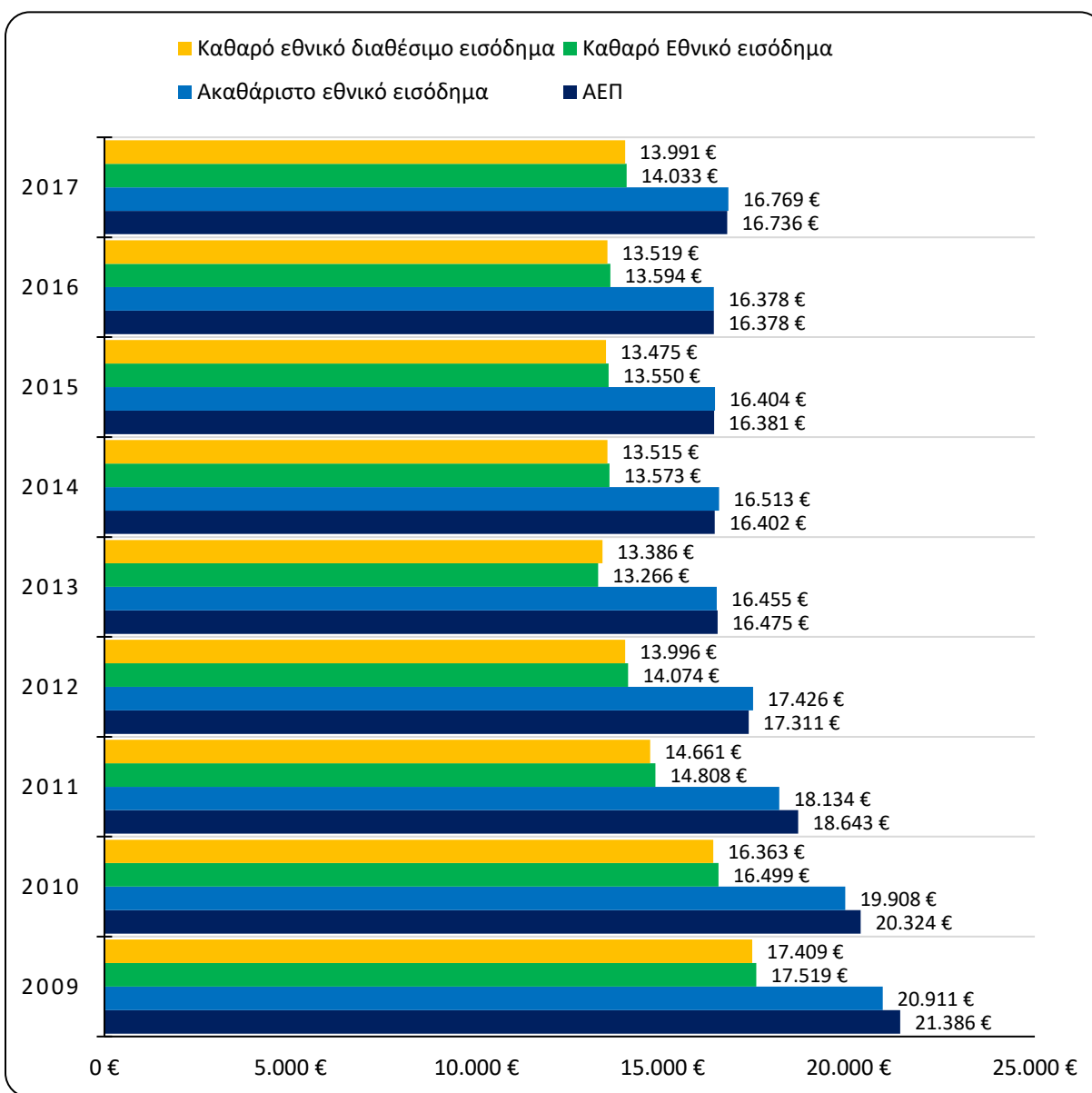


Διάγραμμα 2.2: Διακύμανση Α.Ε.Π

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018

## ii. Κατά κεφαλή μεγέθη

Η γενικότερη εικόνα της οικονομίας αντικατοπτρίζεται και στα κατά κεφαλή μεγέθη. Η μείωση του ΑΕΠ όπως ήταν λογικό είχε άμεσο αντίκτυπο στο κατά κεφαλή ΑΕΠ, καθώς και στο εθνικό εισόδημα των πολιτών, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.3. Απόρροια των παραπάνω ήταν η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, οι οποίοι άρχισαν να στρέφονται σε εναλλακτικές υπηρεσίες με κύριο κριτήριο το χαμηλότερο κόστος.



Διάγραμμα 2.3: Διακύμανση κατά κεφαλήν μεγεθών

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018

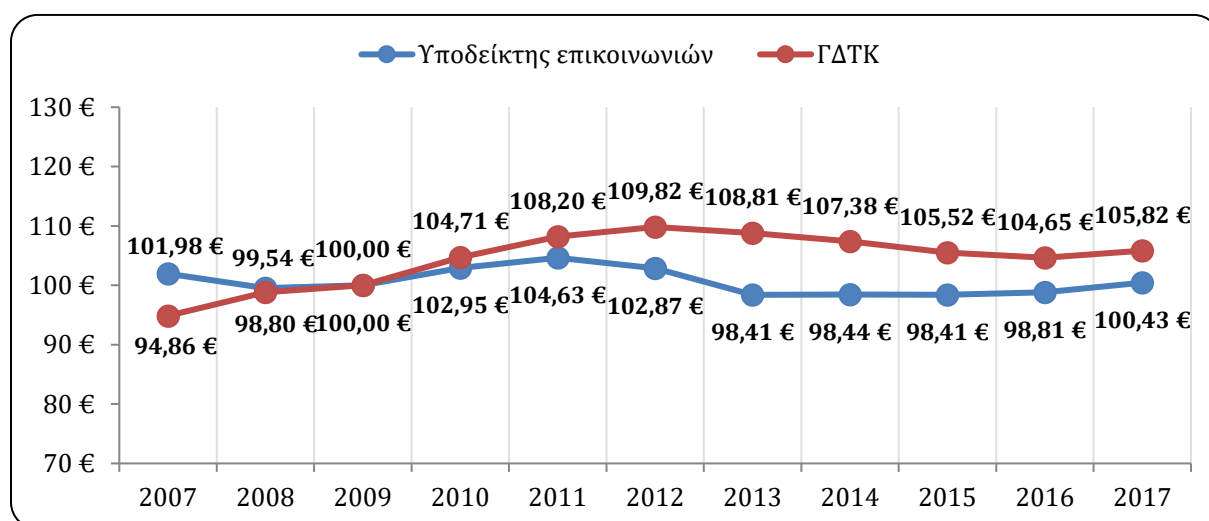


### iii. Πληθωρισμός

Αποτελεί ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα για μία οικονομία και αφορά την αυξητική τάση του γενικού επιπέδου των τιμών εντός αυτής. Ο πληθωρισμός έχει αρνητικές επιπτώσεις καθώς μειώνει την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας, την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και την δυνατότητα αποταμίευσης, ενώ ενισχύει την άνιση κατανομή των εισοδημάτων. Το μέγεθος του πληθωρισμού προσδιορίζεται από την εξέλιξη του Γενικού Δείκτη Τιμών Καταναλωτή.

Ο Γενικός Δείκτης Τιμών Καταναλωτή συγκροτείται από μία ομάδα αγαθών/υπηρεσιών και προσδιορίζει την επίδραση των μεταβολών των τιμών λιανικής στις δαπάνες για την αγορά αυτών. Μέσα σε αυτή την ομάδα των αγαθών/υπηρεσιών συγκαταλέγονται και οι υπηρεσίες ηλεκτρονικών επικοινωνιών.

Η γενικότερη εξέλιξη στο κόστος των υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών αντικατοπτρίζεται στη διαχρονική πορεία του Γενικού Δείκτη Τιμών Καταναλωτή (ΓΔΤΚ), όπως αυτή παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.4. Ο υποδείκτης Επικοινωνιών, παρουσίασε αύξηση λόγω της επιβολής τέλους στις υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας και internet από τον Ιανουάριο του 2017, σε συνέχεια της επιβολής τέλους στη συνδρομητική τηλεόραση με ισχύ από τον Ιούνιο του 2016, ενώ και ο Γενικός Δείκτης Τιμών Καταναλωτή κινήθηκε ανοδικά μετά από σχεδόν τέσσερα χρόνια φθίνουσας πορείας.

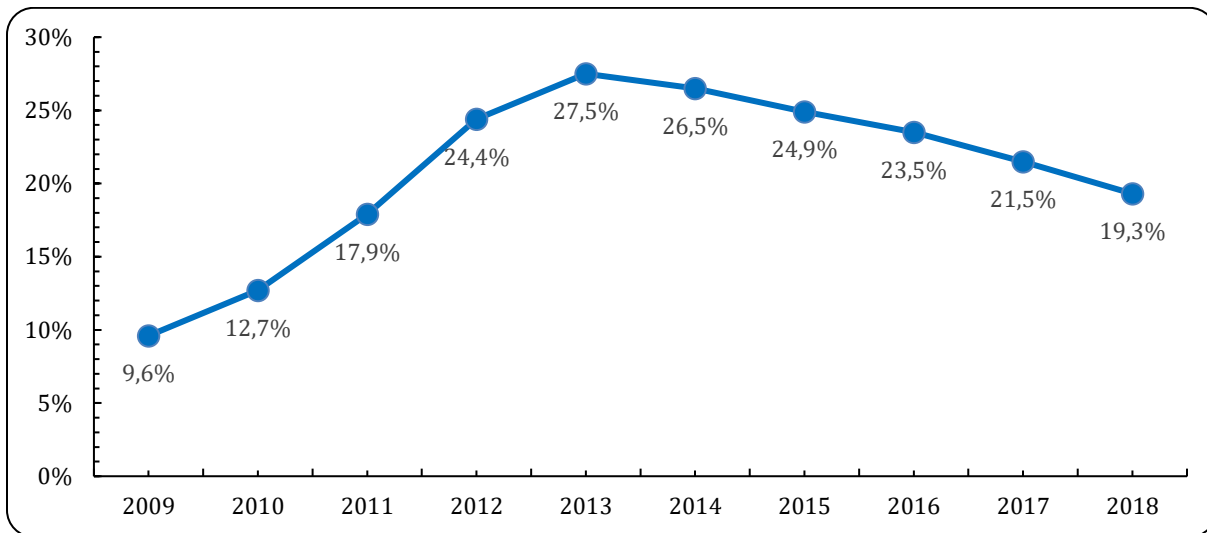


Διάγραμμα 2.4: Πορεία Γενικού Δείκτη τιμών καταναλωτή

Πηγή: ΕΕΤΤ, Επισκόπηση Αγορών 2017

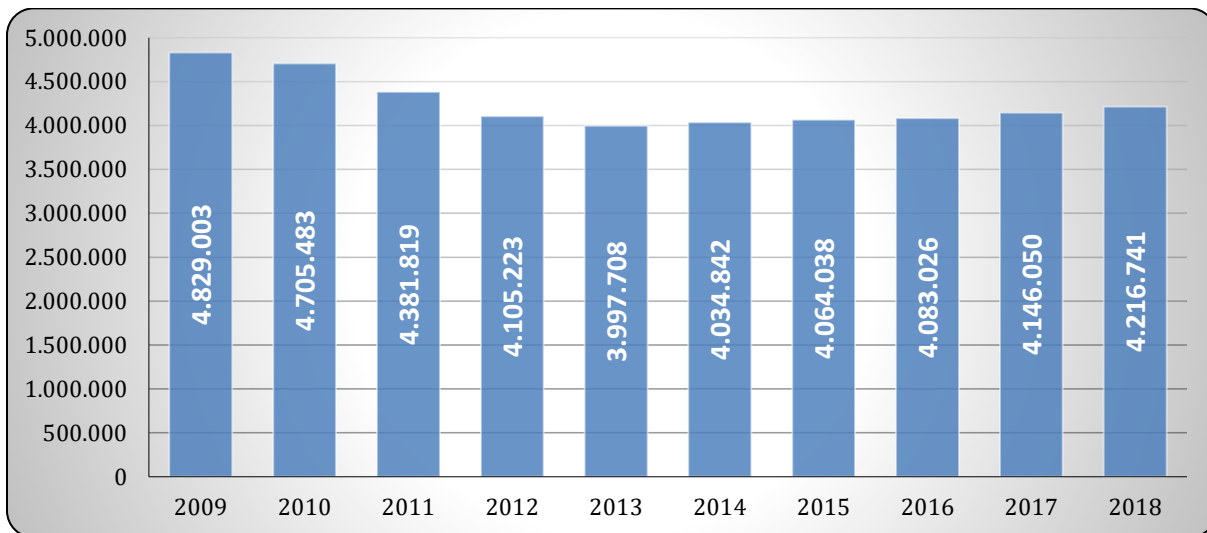
#### iv. Ανεργία

Το 2018 εκτός από την αύξηση του ΑΕΠ είχαμε και μείωση του ποσοστού ανεργίας, η οποία ανήλθε στο 19,3 %. Αξίζει να αναφέρουμε πως κατά τα χρόνια της κρίσης η Ελλάδα σημείωσε τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας από όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στα διαγράμματα 2.5 και 2.6 αποτυπώνεται η διακύμανση των ποσοστών ανεργίας και της απασχόλησης κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης.



Διάγραμμα 2.5: Διακύμανση ανεργίας

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018

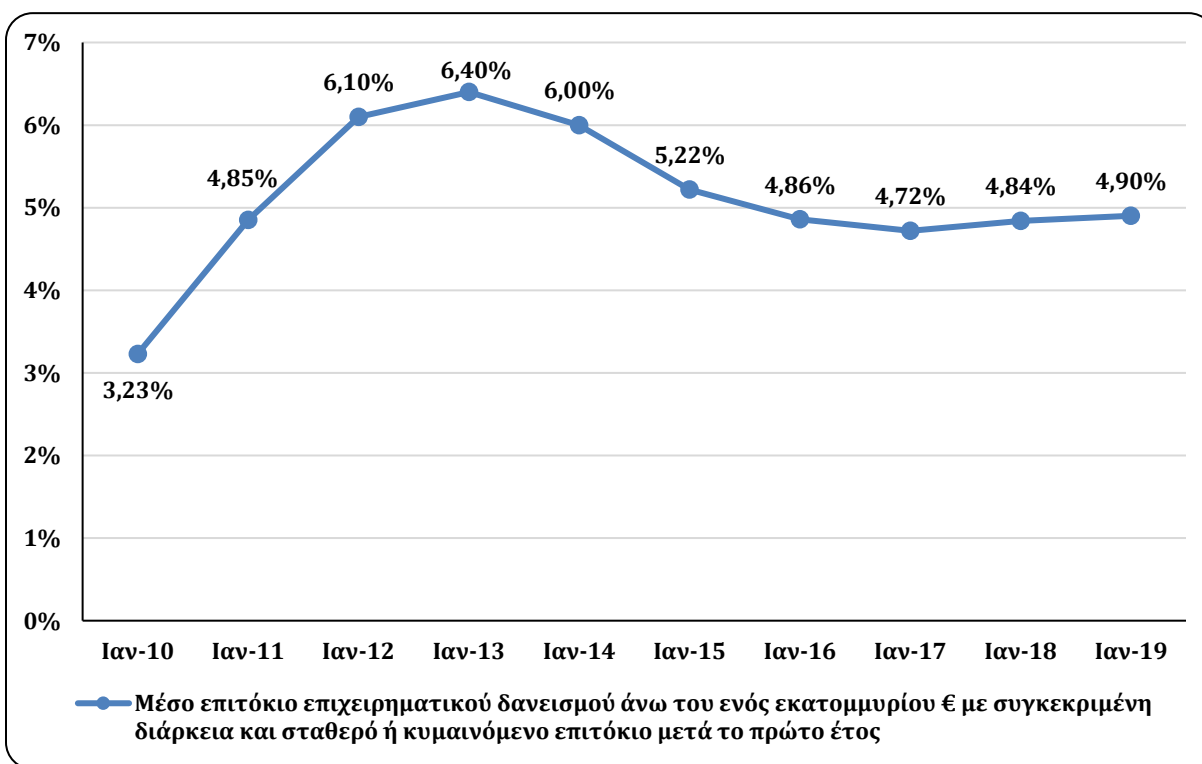


Διάγραμμα 2.6: Διακύμανση απασχόλησης

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018

## ν. Επιτόκια δανεισμού

Τα επιτόκια δανεισμού αποτελούν μία εξίσου σημαντική συνιστώσα που επηρεάζει το οικονομικό περιβάλλον γενικότερα και την πορεία των επενδύσεων ειδικότερα. Όσο πιο χαμηλά κυμαίνονται, τόσο πιο εύκολη είναι η ανεύρεση κεφαλαίων για επενδύσεις, οι οποίες συνδράμουν σημαντικά στην ανάπτυξη της οικονομίας και της χώρας. Ένα από τα μεγάλα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι η ρευστότητα και το κόστος δανεισμού. Επιπρόσθετα λόγω της οικονομικής κρίσης οι πωλήσεις, των περισσότερων εταιρειών παρουσίασαν μείωση, με αποτέλεσμα τα επίπεδα ρευστότητας να παρασυρθούν μαζί με αυτά των πωλήσεων. Η τραπεζική χρηματοδότηση παραμένει εξαιρετικά περιορισμένη με αποτέλεσμα οι Ελληνικές επιχειρήσεις να αδυνατούν να εξασφαλίσουν τους απαιτούμενους πόρους για τα αναγκαία κεφάλαια κίνησης και επενδύσεων. Το μέσο επιτόκιο των επιχειρηματικών δανείων άνω του 1 εκατ. ευρώ διαμορφώθηκε στο 4,9% σε μηνιαία βάση. Στο διάγραμμα 2.7 αποτυπώνεται η πορεία των επιτοκίων κατά την διάρκεια της κρίσης.

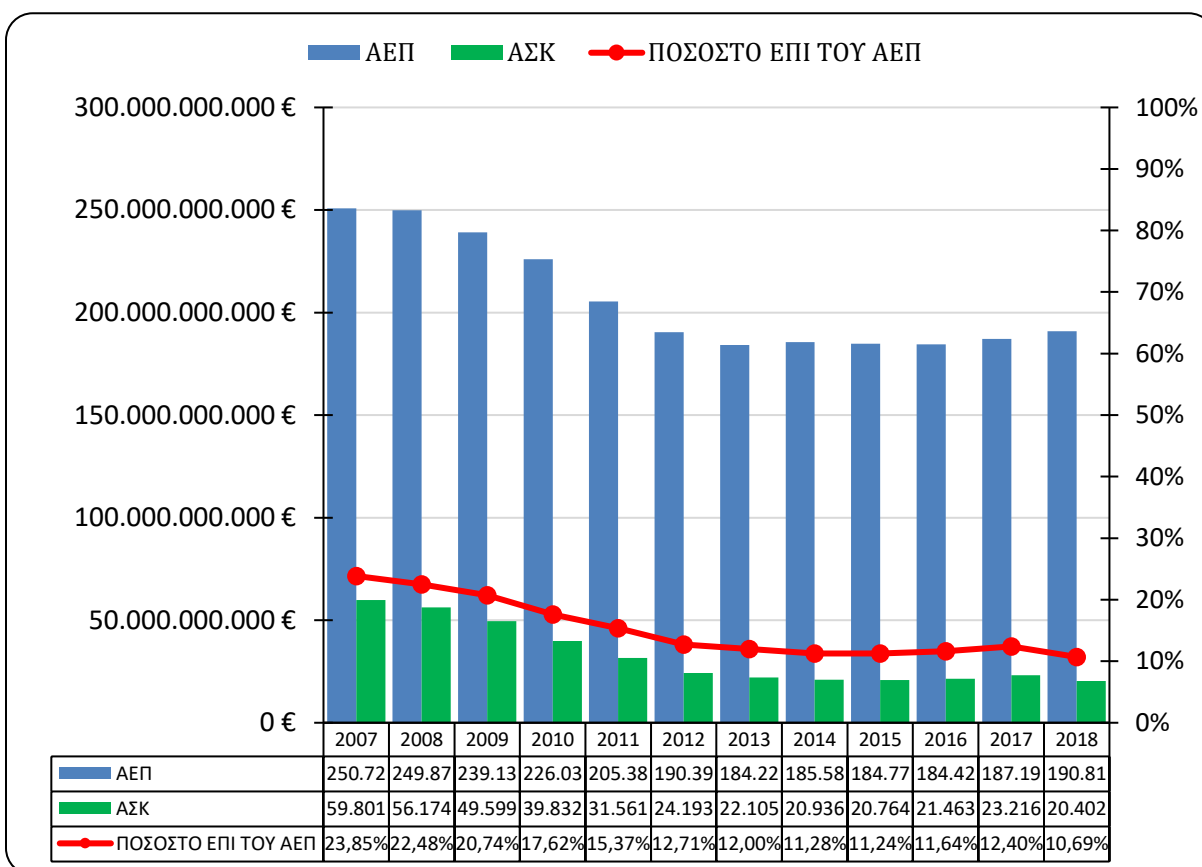


Διάγραμμα 2.7: Διακύμανση επιτοκίων

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, 2019

## vi. Επενδύσεις

Ο ακαθόριστος σχηματισμός παγίου κεφαλαίου είναι ο οικονομικός δείκτης που αποτυπώνει τη συνολική πορεία των επενδύσεων σε μία χώρα. Το 2018, παρότι ο δείκτης σημείωσε αύξηση ως προς το προηγούμενο έτος, ανερχόμενος στα επίπεδα που ήταν το 1996, η Ελλάδα κατατάχτηκε στην τελευταία θέση της Ευρώπης, με μεγάλη διαφορά από τον αντίστοιχο μέσο όρο. Ο συνολικός ακαθόριστος σχηματισμός παγίου κεφαλαίου διαμορφώθηκε στα 20,4 δισ. € έναντι 23,216 δις € που ήταν το 2017. Η αναλογία των επενδύσεων ως προς το ΑΕΠ ανήλθε μόλις στο 10,6%, έναντι 12,4% που ήταν το 2017, τη στιγμή που ο μέσος όρος, τόσο της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και της Ευρωζώνης ανέρχεται στο 20,8%. Όπως γίνεται φανερό στο διάγραμμα 2.8, αυτή η επίδοση είναι η χειρότερη των τελευταίων ετών και για να γίνει πλήρως κατανοητό το μέγεθος της πτώσης, αρκεί να αναφέρουμε πως το 2007, οι επενδύσεις στην χώρα αντιστοιχούσαν στο 23,8% του ΑΕΠ.



Διάγραμμα 2.8: Σχέση Α.Ε.Π και Α.Σ.Κ

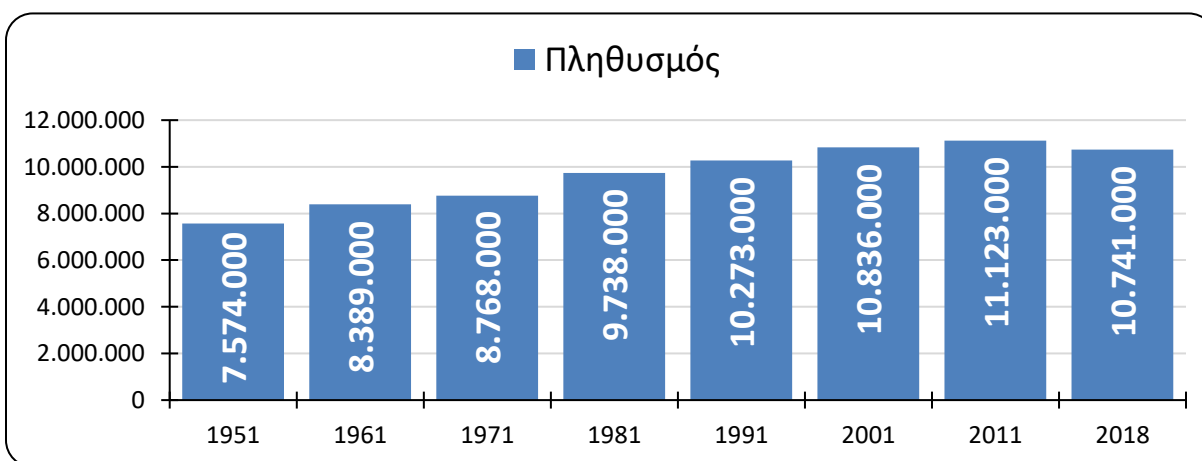
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018

### 2.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον εξετάζει τη δομή μιας κοινωνίας, μέσα από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της. Οι μεταβλητές που μελετώνται είναι το μορφωτικό επίπεδο, η κατανομή του πλούτου, οι συνθήκες διαβίωσης, το προσδόκιμο ζωής, η ηλικιακή διαστρωμάτωση και άλλα. Οι κοινωνικές τάσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ζήτηση των προϊόντων και κατ' επέκταση στην γενικότερη λειτουργία μιας επιχείρησης.

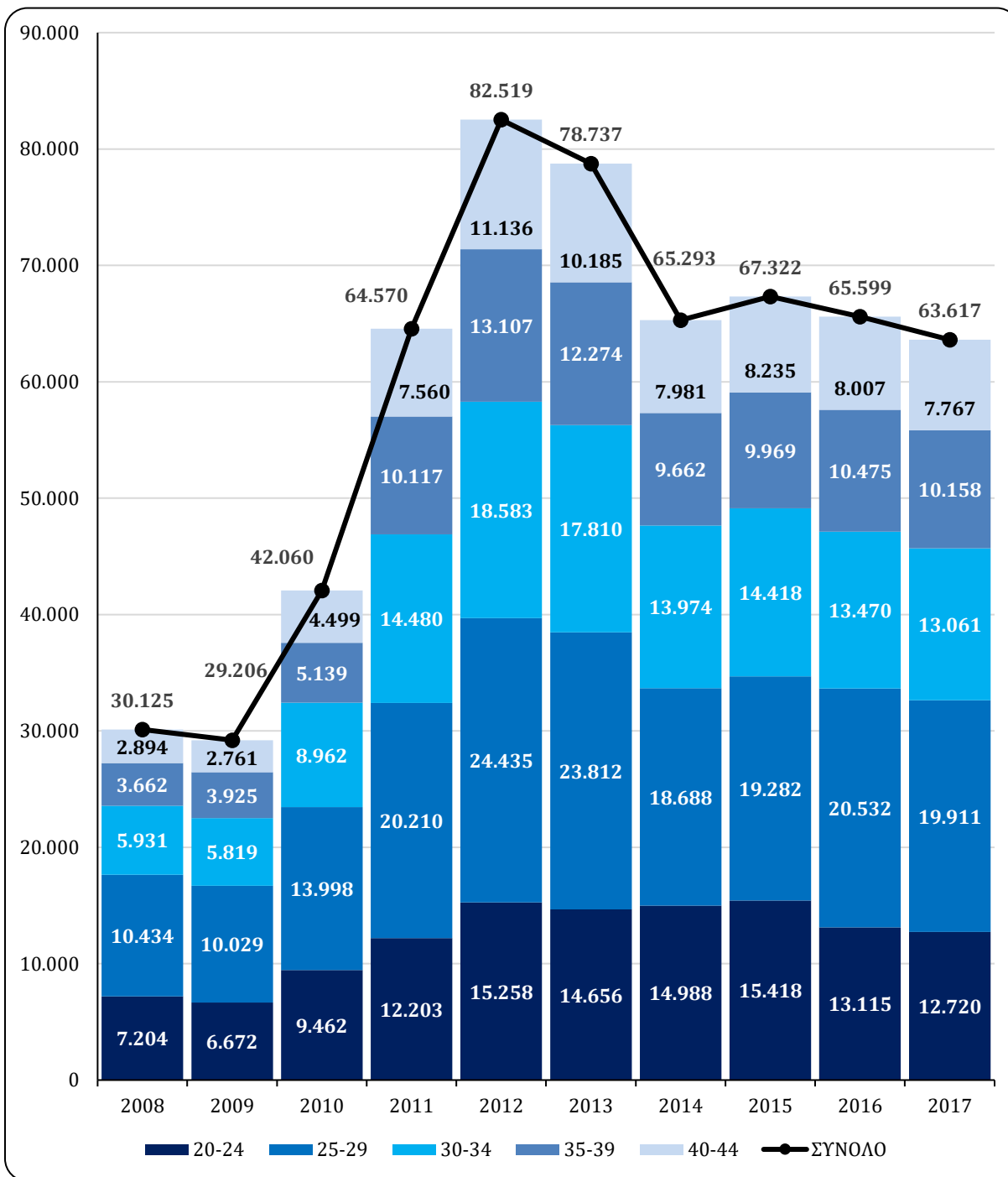
#### ι. Δημογραφικά στοιχεία

Η πρωτοφανής οικονομική κρίση, από την οποία δοκιμάστηκε σκληρά η ελληνική κοινωνία τα τελευταία χρόνια, είχε ως αποτέλεσμα να αλλάξουν οι συνήθειες, ο τρόπος ζωής και οι προτεραιότητες του μέσου πολίτη. Τα υψηλά ποσοστά ανεργίας σε συνδυασμό με τους χαμηλούς μισθούς, αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για την δημιουργία οικογένειας, κάτι που επηρεάζει άμεσα τον συνολικό πληθυσμό της χώρας, δεδομένου ότι οι θάνατοι πλέον είναι περισσότεροι από τις γεννήσεις. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ ο συνολικός πληθυσμός της χώρας ανήλθε σε 10.741.165 άτομα, μειωμένος κατά 0,25% σε σχέση με το 2017 που ήταν 10.768.193 άτομα (Διάγραμμα 2.9). Η μείωση του πληθυσμού όπως είναι φυσικό, οδηγεί σε συρρίκνωση της αγοράς και κατ' επέκταση στην μείωση της ζήτησης για οποιοδήποτε προϊόν ή υπηρεσία.



Διάγραμμα 2.9  
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2011

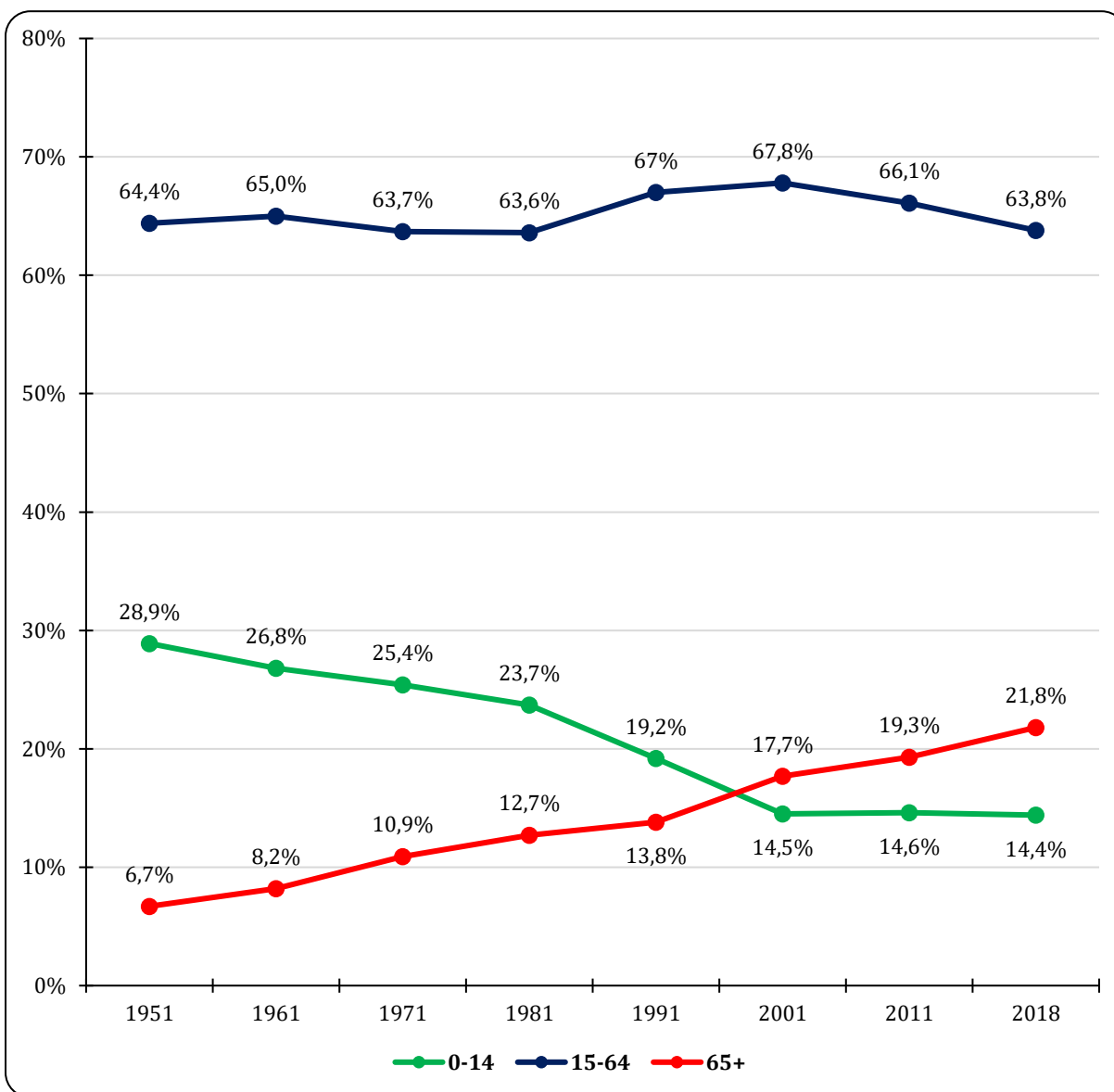
Επιπρόσθετα, κατά τη ν περίοδο της οικονομικής ύφεσης, αυξήθηκε κατακόρυφα η μετανάστευση κυρίως μεταξύ των ηλικιών 20-44 ετών, οι οποίοι αναζητώντας ένα καλύτερο μέλλον αναγκάστηκαν να φύγουν από την χώρα (Διάγραμμα 2.10).



Διάγραμμα 2.10: Διακύμανση Μετανάστευσης

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018

Απόρροια όλων αυτών είναι η γήρανση του πληθυσμού. Τα τελευταία χρόνια αυξάνεται συνεχώς η ποσοστιαία κατανομή του πληθυσμού των ατόμων με ηλικία άνω των 65 ετών, σε σχέση με τα άτομα ηλικίας 0-14 ετών. Αυτό το φαινόμενο έχει αρνητικές επιπτώσεις ιδιαίτερα για τον κλάδο, καθώς οι μεγαλύτεροι ηλικιακά άνθρωποι δεν είναι δεκτικοί σε νέα ερεθίσματα, με αποτέλεσμα τα προϊόντα/υπηρεσίες του κλάδου που σχετίζονται με την καινοτομία και την εξέλιξη της τεχνολογίας να μην βρίσκουν ανταπόκριση (Διάγραμμα 2.11).



Διάγραμμα 2.11: Ποσοστιαία κατανομή πληθυσμού

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018

## 2.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον

Το υπο-περιβάλλον αυτό περιλαμβάνει το τεχνολογικό πλαίσιο που σχετίζεται με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, το επίπεδο και την έκταση της εφαρμογής της πληροφορικής, το Διαδίκτυο και την κοινωνική δικτύωση, το ηλεκτρονικό εμπόριο, και γενικότερα την ανάπτυξη τεχνογνωσίας και καινοτομίας, οι οποίες επιφέρουν σημαντικά οφέλη για μία επιχείρηση, όπως η μείωση του κόστους παραγωγής και λειτουργίας και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου.

Ζούμε αναμφίβολα στην εποχή της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης και της ψηφιακής οικονομίας, γεγονός που επιβεβαιώνεται από την χρήση ολοένα και περισσότερων «έξυπνων» συσκευών» για την εκτέλεση συναλλαγών, τη διαμονή σε «έξυπνα» σπίτια και πόλεις, όπου τα πάντα γίνονται μέσα από το πάτημα ενός κουμπιού. Υπολογίζεται πως μέχρι το 2030 θα υπάρχουν πάνω από 150 δισεκατομμύρια συσκευές συνδεδεμένες στο Διαδίκτυο. Ταυτόχρονα η εκτεταμένη χρήση των κοινωνικών δικτύων αποτελεί πλέον τον κύριο τρόπο έκφρασης των περισσότερων ανθρώπων, μέσω του οποίου αποκτούν μία μεγάλη δύναμη επιρροής. Συγκεκριμένα οι κριτικές που αποτυπώνονται σε διάφορες σελίδες κοινωνικής δικτύωσης αναφορικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν οι επιχειρήσεις αποτελούν πολύ σημαντικό στοιχείο θετικής ή αρνητικής διαφήμισης και επηρεάζουν σημαντικά την φήμη μιας επιχείρησης.

Σε ένα περιβάλλον εξαιρετικά δυναμικό οι επιχειρήσεις καλούνται να αναπτύξουν ψηφιακές δεξιότητες και να γίνουν πιο ευέλικτες προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες ανάγκες των πελατών. Οι λόγοι που τις καθιστούν απαραίτητες είναι ότι οι πελάτες ζητούν συνεχώς υποστήριξη, προκειμένου να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί, καθώς και ο έντονος ανταγωνισμός που νιώθουν οι επιχειρήσεις του κλάδου από τους επονομαζόμενους Over The Top Players (Amazon, Google) λόγω της παγκοσμιοποίησης. Τα βασικά θεμέλια για την επιβίωση των επιχειρήσεων του κλάδου είναι η ανάπτυξη ευρυζωνικών δικτύων υψηλών ταχυτήτων (οπτικές ίνες, 5G), τα οποία εξασφαλίζουν την ολοένα και μεγαλύτερη μετακίνηση όγκου ψηφιακών δεδομένων καθώς και η επεξεργασία τους, μέσω της οποίας θα επιτευχθεί η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών και η βέλτιστη εμπειρία πελάτη.



Ο ρόλος του κλάδου είναι καθοριστικός για τις μελλοντικές εξελίξεις, σε σχέση με την οικονομία και τον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Οι ασφαλείς και γρήγορες συνδέσεις μέσω δικτύων νέας γενιάς, το Internet Of Things, η αποθήκευση και η επεξεργασία των δεδομένων, αναμένεται να βελτιώσουν θεαματικά το επίπεδο των τηλεπικοινωνιών. Η ανάπτυξη στον συγκεκριμένο τομέα αναμένεται να συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια, καθώς η ζήτηση για συνδεσιμότητα και υπηρεσίες δεδομένων αναμένεται να καθορίσουν σημαντικά τις βασικές πηγές εσόδων του κλάδου στο άμεσο μέλλον.

### **2.1.5 Νομικό περιβάλλον**

Το νομικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη νομοθετική και τη δικαστική εξουσία. Η νομοθετική εξουσία θέτει το θεσμικό πλαίσιο, που αφορά τις προϋποθέσεις και τους περιορισμούς ίδρυσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων σε μια κοινωνία, σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας, το ασφαλιστικό, το υγειονομικό, τις διαφημιστικές δαπάνες, το καθεστώς τιμών, τις εισαγωγές και τις εξαγωγές, την προστασία του καταναλωτή, τη φορολογία και οτιδήποτε άλλο σχετίζεται με το νομοθετικό πλαίσιο και μπορεί να επηρεάσει με έμμεσο ή άμεσο τρόπο την λειτουργία μιας επιχείρησης. Ταυτόχρονα, η δικαστική εξουσία καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο το δικαστικό σύστημα διαμορφώνει, κατευθύνει και ελέγχει τις διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Ο συγκεκριμένος κλάδος υπάγεται στις αρμοδιότητες του Υπουργείου μεταφορών, υποδομών και δικτύων, το οποίο αποτελεί την Αρχή των Τηλεπικοινωνιών. Ο έλεγχος, η ρύθμιση και η εποπτεία της αγοράς ασκείται από την Εθνική Επιτροπή Ταχυδρομείων και Τηλεπικοινωνιών (Ε.Ε.Τ.Τ), η οποία είναι υπεύθυνη για θέματα παροχής δικτύων και υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών. Συγκεκριμένα, καθορίζει τις σχετικές αγορές προϊόντων/υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών στην Ελληνική Επικράτεια, προβαίνει στην ανάλυση της αποτελεσματικότητας του ανταγωνισμού στην αγορά και ρυθμίζει κάθε θέμα που αφορά στον ορισμό και στις υποχρεώσεις παρόχων με σημαντική ισχύ (ΣΙΑ) στην αγορά. Ειδικότερα, ελέγχει και εποπτεύει την εφαρμογή υποχρεώσεων παροχής χονδρικής πρόσβασης, που επιβάλλονται σε φορείς που παρέχουν δίκτυα και υπηρεσίες ηλεκτρονικών επικοινωνιών με δημόσια συγχρηματοδότηση.

Επιπλέον, τηρεί και διαχειρίζεται το εθνικό μητρώο ραδιοσυχνοτήτων με δυνατότητα χορήγησης, ανάκλησης ή περιορισμού δικαιωμάτων χρήσης. Παράλληλα εποπτεύει την ορθή χρήση του φάσματος και σε αντίθετη περίπτωση επιβάλλει σχετικές κυρώσεις, ενώ είναι επιφορτισμένη και με την έγκριση αδειών για κατασκευή κεραιών σταθμών. Ταυτόχρονα είναι υπεύθυνη για την εν Ελλάδα εκχώρηση ονομάτων χώρου στο διαδίκτυο, καθώς και για το εθνικό σχέδιο αριθμοδότησης. Επίσης εκδίδει κώδικες δεοντολογίας για την παροχή δικτύων και υπηρεσιών και σε συνεργασία με το Υπουργείο εργασίας και την γενική γραμματεία προστασίας καταναλωτή ρυθμίζει θέματα που αφορούν τους χρήστες ηλεκτρονικών επικοινωνιών.

### **2.1.6 Φυσικό περιβάλλον**

Το φυσικό περιβάλλον ασχολείται με θέματα όπως η κλιματική αλλαγή, οι εκπομπές αερίου και η κατανάλωση ενέργειας. Οι συνέπειες της εξάντλησης των φυσικών πόρων, σε συνδυασμό με την υπερθέρμανση του πλανήτη και την κλιματική αλλαγή, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη σχεδιασμού μιας νέας αναπτυξιακής πορείας, με σεβασμό στα όρια και στους περιορισμούς που θέτει η φύση, ενώ ταυτόχρονα τίθεται σε ρεαλιστική βάση το στοίχημα της συμβατότητας μεταξύ της οικονομικής ανάπτυξης, της περιβαλλοντικής προστασίας και της κοινωνικής ευημερίας.

Οι εταιρίες του κλάδου αναγνωρίζοντας τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις που σχετίζονται με τις δραστηριότητες τους, συμβάλλουν στην ενημέρωση και την ευαισθητοποίηση του πληθυσμού σχετικά με τα περιβαλλοντικά ζητήματα, υιοθετούν «πράσινες» οικονομικές δραστηριότητες, ενσωματώνοντας πλήρως τις περιβαλλοντικές παραμέτρους στους οικονομικούς τους στόχους ως κίνητρα οικολογικής συμπεριφοράς, εξωραϊζοντας ταυτόχρονα την εικόνα τους στην κοινωνία.

Παράλληλα η αξιοποίηση «πράσινων» δραστηριοτήτων, αποδίδει για πρώτη φορά αναπτυξιακό χαρακτήρα στους περιβαλλοντικούς στόχους. Παραδείγματος χάρη η μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η ανακύκλωση, η ανακατασκευή και η επαναχρησιμοποίηση τηλεπικοινωνιακών εξοπλισμών, συμβάλλει σημαντικά στη μείωση του κόστους λειτουργίας των επιχειρήσεων.

## **Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**

### **Ελληνική**

1. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, 2016
2. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

### **Διαδικτυακή**

1. <https://businessrev.gr/>
2. <https://epixeirein.gr/>
3. <http://st.merig.eu/index.php?id=24&L=4>
4. <https://www.bankofgreece.gr/>
5. <https://www.statistics.gr/>

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΛΑΔΟΥ

Αρχικά, με τον όρο τηλεπικοινωνίες, χαρακτηρίζουμε την κάθε μορφή ενσύρματης ή ασύρματης, ηλεκτρομαγνητική, ηλεκτρική, ακουστική και οπτική επικοινωνία που πραγματοποιείται ανεξαρτήτως απόστασης. Τα πρώτα τηλεπικοινωνιακά συστήματα που εμφανίστηκαν ήταν αναλογικά. Στην πορεία του χρόνου και με την τεχνολογία να εξελίσσεται αντικαταστάθηκαν από τα ψηφιακά συστήματα, τα οποία κατάγονται από τα δίκτυα υπολογιστών. Έτσι, οι περισσότερες τηλεπικοινωνιακές συσκευές όπως το τηλέφωνο (σταθερό, κινητό, ασύρματο), το τηλέτυπο (γνωστό ως φαξ), το ραδιόφωνο, η τηλεόραση μετατράπηκαν σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές, οι οποίες διασυνδέονται μεταξύ τους με μια απέραντη σειρά δικτύων, όπως τα δίκτυα υπολογιστών, τα δημόσια τηλεφωνικά δίκτυα, τα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας, καθώς και τα ραδιοφωνικά και τηλεοπτικά δίκτυα, καθιστώντας την επικοινωνία κοινή στα περισσότερα μέρη του πλανήτη.

Όλα τα παραπάνω, σε συνδυασμό με την ραγδαία εξάπλωση της χρήσης του Διαδικτύου και της πληροφορικής, οδήγησαν στη σύγκλιση των τεχνολογιών και των αγορών. Λαμβάνοντας υπόψη τον ορισμό της έννοιας του κλάδου, σύμφωνα με τον οποίο οι εταιρίες που ανταγωνίζονται μέσα σε αυτόν προσφέρουν όμοια ή ομοειδή προϊόντα, θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε τον όρο Τεχνολογία Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), ο οποίος είναι ίσως πιο δόκιμος και περιγράφει καλύτερα το εύρος των υπηρεσιών που παρέχονται.

Τα κύρια προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται συνδυαστικά πλέον από τους παρόχους του κλάδου είναι η σταθερή και κινητή τηλεφωνία, οι σταθερές και κινητές ευρυζωνικές υπηρεσίες, η συνδρομητική τηλεόραση και οι ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές λύσεις ICT (Information & Communication Technology). Οι βασικές κατηγορίες πελατών είναι τρεις και είναι οι οικιακοί, οι επιχειρησιακοί και το Δημόσιο. Οι εταιρίες που παρέχουν όλο το φάσμα των υπηρεσιών που αναφέρθηκαν και ανταγωνίζονται στον συγκεκριμένο κλάδο είναι ο όμιλος ΟΤΕ (ΟΤΕ Α.Ε, Cosmote), η Vodafone, η Forthnet και η Wind.

### 3.1 Ιστορική αναδρομή σταθερής τηλεφωνίας και Internet

Η επικοινωνία μέσω σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα κάνει την εμφάνιση της το **1892**, με την ψήφιση του νόμου περί τηλεφωνικής συγκοινωνίας και το **1895**, η Γενική Διεύθυνση Ταχυδρομείων και Τηλεγράφων συμπεριλαμβάνει στις αρμοδιότητες της και την τηλεφωνική υπηρεσία. Το **1926**, ιδρύεται η Α.Ε.Τ.Ε (Ανώνυμη Ελληνική Τηλεφωνική Εταιρία). Το **1949**, ιδρύεται ο ΟΤΕ, ο οποίος διαδέχεται επί τοις ουσίας την Α.Ε.Τ.Ε, με σκοπό την ενοποίηση του συνόλου των δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων τηλεπικοινωνιών. Το **1993** ιδρύεται η HOL (HELLAS ON LINE). Ακολούθως το **1994**, απελευθερώνεται η αγορά της σταθερής τηλεφωνίας, η οποία μέχρι και το 1996 συνέχισε να αποτελεί μονοπώλιο του ΟΤΕ και αδειοδοτούνται 37 εταιρίες παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών από την Ε.Ε.Τ.Τ (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων). Το **1995** ιδρύεται η Ανώνυμη Ελληνική Εταιρία Τηλεπικοινωνιών και Τηλεματικών Εφαρμογών γνωστή ως FORTHNET.

Η απελευθέρωση της αγοράς συνεχίζεται με εντονότερα χαρακτηριστικά και έτσι το **2002** δημιουργείται η TELLAS, μία κοινοπραξία της ΔΕΗ και της WIND, η οποία φιλοδοξεί να γίνει ο σημαντικότερος τηλεπικοινωνιακός φορέας παροχής σταθερής τηλεφωνίας και internet στην Ελλάδα μετά τον ΟΤΕ. Το **2006** ιδρύεται η ON TELECOMS, η οποία τίθεται σε εμπορική λειτουργία ένα χρόνο μετά. Το **2007** συστήνεται η CYTA HELLAS, θυγατρική εταιρία του ομότιτλου ημικρατικού οργανισμού τηλεπικοινωνιών της Κύπρου (Cyprus Telecommunication Authority) και δρομολογείται η εξαγορά της TELLAS από την WIND.

Το **2011**, η DT (Deutsche Telecoms) αποκτά το 40 % του ΟΤΕ, ο οποίος μετατρέπεται σε ιδιωτική εταιρία δημοσίου δικαίου. Το **2014**, ολοκληρώνεται η εξαγορά της HOL από την VODAFONE και ένα χρόνο μετά, το **2015**, ο ΟΤΕ και η COSMOTE αποκτούν ενιαία εμπορική ταυτότητα. Την ίδια χρόνια παύει η εμπορική λειτουργία της ON TELECOMS. Το **2018**, ολοκληρώνεται η εξαγορά της CYTA από την VODAFONE διευρύνοντας το πελατολόγιο καθιστώντας την ως την νούμερο δύο εταιρία μετά τον ΟΤΕ. Οι βασικοί πάροχοι που δραστηριοποιούνται σήμερα στην σταθερή πρόσβαση τηλεφωνίας και internet είναι οι COSMOTE, VODAFONE, WIND και FORTHNET/NOVA.

### 3.2 Ιστορική αναδρομή κινητής τηλεφωνίας

Με την καθιέρωση του GSM (Global System for Mobile Communications) ως ευρωπαϊκού προτύπου κινητών επικοινωνιών, αποφασίζεται η συντονισμένη εισαγωγή του σε όλα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Κοινότητας με αρχική πρόβλεψη το **1991**. Το πρόγραμμα προέβλεπε την εκχώρηση δύο αδειών κινητής τηλεφωνίας σε κάθε κράτος μέλος.

Στην Ελλάδα ο διαγωνισμός για την εκχώρηση των δύο αδειών προκηρύσσεται το **1992**. Οι δύο αυτές άδειες εκχωρήθηκαν στις εταιρίες TELESTET και PANAFON, των οποίων η εμπορική λειτουργία ξεκίνησε ένα χρόνο αργότερα, το **1993**. Το **1998**, εισέρχεται και τρίτος παίκτης στην αγορά και συγκεκριμένα η Cosmote, συμφερόντων ΟΤΕ, ο οποίος είχε αποκλειστεί αρχικά από τον διαγωνισμό, παρά το γεγονός ότι σε όλα τα Ευρωπαϊκά κράτη μέλη οι δύο πρώτες άδειες εκχωρήθηκαν σε έναν εθνικό τηλεπικοινωνιακό οργανισμό και σε μία ιδιωτική εταιρία.

Ενώ οι αρχικές εκτιμήσεις έκαναν λόγο για 200.000 συνδρομητές την πρώτη δεκαετία, διαψεύστηκαν παταγωδώς καθώς 10 χρόνια μετά λειτουργούσαν τελικά 11.000.000 συνδέσεις, καλύπτοντας το 100% του πληθυσμού της Ελλάδας κατατάσσοντας την όπως ήταν φυσικό στις πρώτες θέσεις παγκοσμίως στην αναλογία πληθυσμού και συνδέσεων. Το **2002**, εμφανίζεται στην αγορά και μία τέταρτη εταιρία, η Q Telecoms ενώ η PANAFON μετονομάζεται σε Vodafone. Το **2004**, η TELESTET αλλάζει το εμπορικό της σήμα σε TIM και 2 χρόνια αργότερα, το **2006**, προβαίνει στην εξαγορά της Q. Την ίδια χρονιά ο ΟΤΕ αποκτά το πλειοψηφικό πακέτο της Cosmote. Το 2007 η TIM εξαγοράζεται από την Wind και μετονομάζεται σε Wind Hellas.

Μετά την εμφάνιση των πρώτων εταιριών κινητής τηλεφωνίας, και τις συγκεντρώσεις που ακολούθησαν, η αγορά περιλαμβάνει τρεις βασικούς παίκτες, οι οποίοι είναι οι COSMOTE, VODAFONE και WIND και έναν δυνητικό ανταγωνιστή την FORTHNET/NOVA. Η αγορά, όπως θα δούμε και παρακάτω θεωρείται κορεσμένη αφού η διείσδυση ξεπερνάει το 100% τόσο σε επίπεδο εγγεγραμμένων συνδέσεων όσο και σε επίπεδο ενεργών συνδέσεων.

### 3.3 Ιστορική αναδρομή συνδρομητικής τηλεόραση

Η εμφάνιση της συνδρομητικής τηλεόρασης στην Ελλάδα χρονολογείται το **1994**, όπου εκπέμπει για πρώτη φορά το συνδρομητικό δίκτυο FILMNET με πρόγραμμα που επικεντρώνονταν στις ταινίες πρώτης προβολής και τα αθλητικά. Προς το τέλος της δεκαετίας και συγκεκριμένα το **1999**, δημιουργείται η πρώτη ψηφιακή δορυφορική πλατφόρμα η NOVA, η οποία περιλαμβάνει τα γνωστά σε όλους μας κανάλια FILMNET, SUPERSPORT.

Το **2001** εκπέμπει ο ALPHA DIGITAL, ο οποίος αποτελεί την ψηφιακή δορυφορική πλατφόρμα του ομότιπλου καναλιού ALPHA και εισέρχεται δυναμικά στην αγορά προσπαθώντας να εκθρονίσει την NOVA. Ωστόσο η προσπάθεια αυτή αποτυγχάνει καθώς μόλις ένα χρόνο μετά την λειτουργία της χρεοκοπεί και παύει την λειτουργία της. Το **2008** τίθεται σε εμπορική λειτουργία η συνδρομητική τηλεόραση της ON TELECOMS, η ON TV, η οποία αποτελεί την πρώτη IPTV στην χώρα. Το ίδιο έτος η NOVA μετονομάζει τα κανάλια FILMNET και SUPERSPORT σε NOVACINEMA και NOVASPORTS αντίστοιχα. Ταυτόχρονα λειτουργεί δοκιμαστικά το CONN-X-TV, το οποίο αποτέλεσε πρόγονο της COSMOTE TV. Την ίδια χρονιά εισέρχεται στην αγορά της συνδρομητικής τηλεόρασης και η HOL με την HOL TV.

Το **2011**, το CONN-X-TV μετονομάζεται σε OTE TV ξεκινώντας παράλληλα την εμπορική διάθεση της υπηρεσίας και μέσω δορυφόρου. Το **2013** λειτουργεί στην Ελλάδα η CYTA TV. Το **2015** παύει η λειτουργία της ON TV και το OTE TV μετονομάζεται σε COSMOTE TV λόγω της ενιαίας εμπορικής ταυτότητας που αποκτά ο OTE. Το **2017** η NOVA FORTHNET συνάπτει εμπορική συμφωνία με τις εταιρίες VODAFONE και WIND για πρόσβαση στο αθλητικό περιεχόμενο της. Το **2018** εισέρχεται στο κομμάτι της συνδρομητικής τηλεόρασης και η WIND μέσω της υπηρεσίας WIND VISION λανσάροντας την πρώτη ADROID TV στην ελληνική αγορά. Σήμερα, το τοπίο στην αγορά της συνδρομητικής τηλεόρασης έχει διαμορφωθεί έχοντας δύο βασικούς ανταγωνιστές που κατέχουν την μερίδα του λέοντος, την COSMOTE TV και την NOVA FORTHNET και τρεις εκκολαπτόμενους ανταγωνιστές με μεγάλη προοπτική τις VODAFONE TV, WIND VISION και NETFLIX.

### 3.4 Μορφές αγοράς

Κατά την ανάλυση ενός κλάδου υπάρχει η βασική παραδοχή ότι ο στόχος των επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας, ανεξάρτητα από την μορφή της αγοράς που ανήκουν. Κάθε αγορά έχει διαφορετική διάρθρωση και διαφορετικά χαρακτηριστικά. Εδώ πρέπει να σημειωθεί πως ένας κλάδος μπορεί να εμφανίζει χαρακτηριστικά από διάφορες μορφές αγοράς. Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται σε απλουστευμένη μορφή όλες οι μορφές αγοράς και τα χαρακτηριστικά τους.

Μορφή αγοράς	Πλήθος επιχειρήσεων	Τύπος προϊόντος	Συνθήκες εισόδου	Μονοπωλιακή δύναμη
Μονοπώλιο	Μία	Μοναδικό	Αδύνατες	Μεγάλη
Ολιγοπώλιο	Μικρός	Ομοιογενές ή διαφοροποιημένο	Δύσκολες	Μεγάλη
Μονοπολιακός ανταγωνισμός	Μεγάλος	Ελαφρώς διαφοροποιημένο	Εύκολες	Μικρή
Τέλειος ανταγωνισμός	Μεγάλος	Ομοιογενές	Εύκολες	Ανύπαρκτη

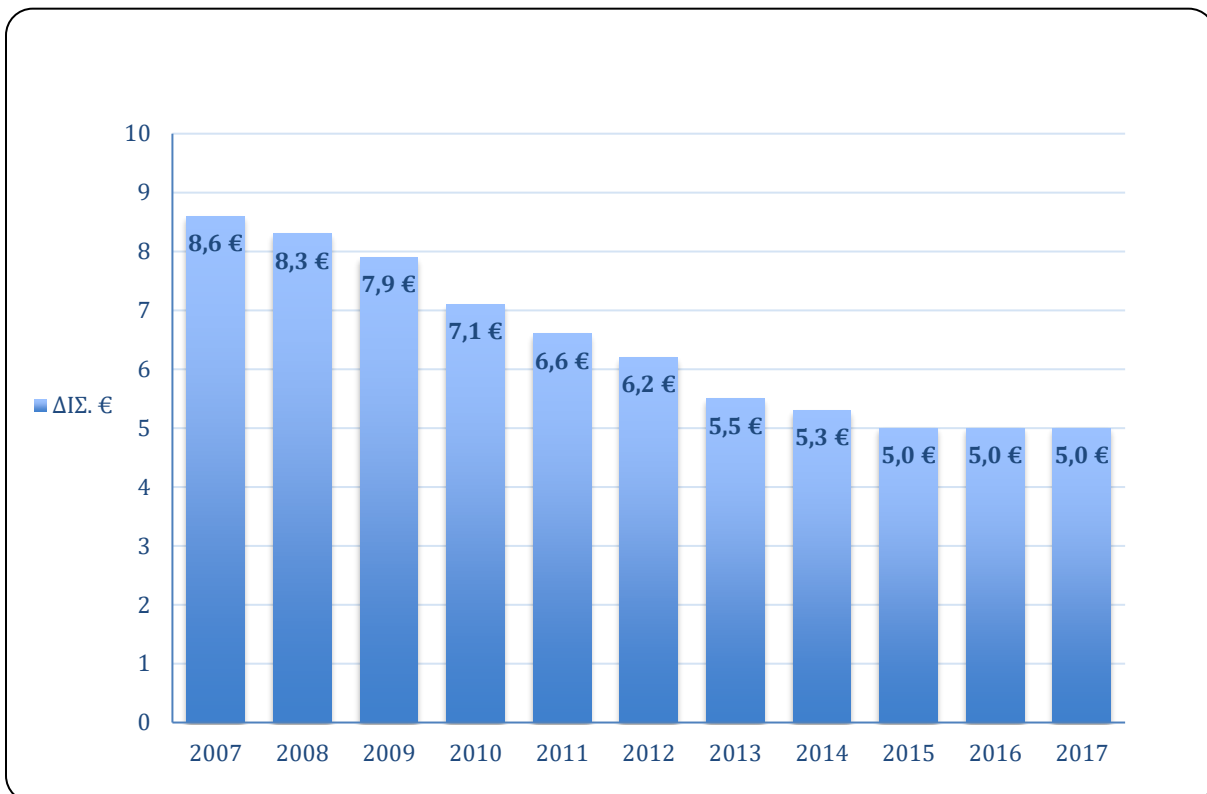
Πίνακας 3.1: Μορφές Αγοράς  
Πηγή: <https://www.euretirio.com/>



- **Μονοπώλιο:** σε αυτή τη μορφή αγοράς υπάρχει μόνο μία επιχείρηση που προμηθεύει το συγκεκριμένο προϊόν/υπηρεσία. Οι αιτίες που το προκαλούν είναι οικονομικής, νομικής ή τεχνολογικής φύσης. Το προϊόν θεωρείται μοναδικό καθώς δεν υπάρχουν ποιοτικά υποκατάστατα και η επιχείρηση επηρεάζει πλήρως την ποσότητα και την τιμή του προϊόντος. Διακρίνεται σε φυσικό και νομικό μονοπώλιο. Το φυσικό μονοπώλιο δημιουργείται όταν μία επιχείρηση δύναται να παρέχει το προϊόν/υπηρεσία φθηνότερα και αποτελεσματικότερα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το νομικό μονοπώλιο προκύπτει όταν το κράτος μέσω νομοθεσίας αναθέτει μία επιχειρηματική δραστηριότητα αποκλειστικά σε έναν οργανισμό, ιδιωτικό ή δημόσιο και τα εμπόδια εισόδου για μία νέα επιχείρηση στον κλάδο είναι ανυπέρβλητα.
- **Μονοπωλιακός ανταγωνισμός:** αυτή η περίπτωση αγοράς περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό, μικρών επιχειρήσεων. Το προϊόν είναι διαφοροποιημένο και οι συνθήκες εισόδου στον κλάδο είναι εύκολες.
- **Ολιγοπώλιο:** ο αριθμός των επιχειρήσεων σε αυτού του είδους την αγορά είναι μικρός και οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτήν ελέγχουν ολόκληρη ή το μεγαλύτερο μέρος της προσφοράς του προϊόντος. Το κυριότερο χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτής της μορφής αγοράς, είναι η αλληλεξάρτηση που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου και η οποία ορισμένες φορές λαμβάνει την μορφή αθέμιτης σύμπραξης. Αυτό μεταφράζεται με την απουσία ανταγωνισμού στην τιμή του προϊόντος, ο οποίος προκαλεί πόλεμο τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα την μείωση των κερδών της αγοράς. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι ιδιαίτερα δύσκολη λόγω του ότι οι υφιστάμενες επιχειρήσεις διαθέτουν εδραιωμένα προϊόντα/υπηρεσίες, συστήματα διανομής, αναπτυγμένες τεχνολογίες και άλλα.
- **Τέλειος ανταγωνισμός:** αποτελείται από σχετικά μεγάλο αριθμό μικρών επιχειρήσεων μικρού μεγέθους και το προϊόν είναι απόλυτα ομοιογενές. Λόγω του μεγάλου αριθμού των επιχειρήσεων και του μικρού μεγέθους καμία δεν μπορεί να επηρεάσει την τιμή του προϊόντος και η είσοδος στον κλάδο είναι σχετικά εύκολη.

### 3.5 Οικονομικά στοιχεία κλάδου

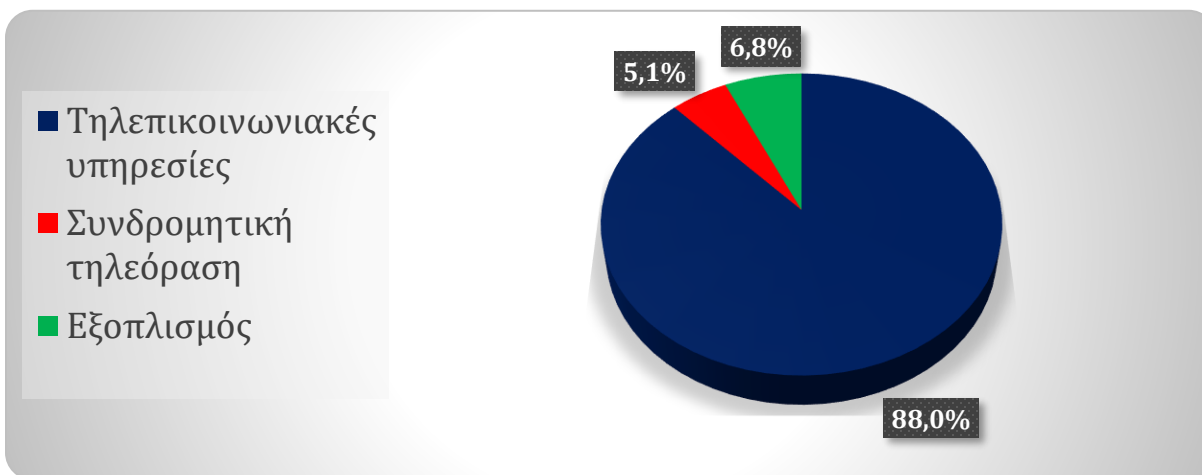
Η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της στην ελληνική οικονομία, σε συνδυασμό με τον κορεσμό και την ένταση του ανταγωνισμού της αγοράς, όπως είναι φυσιολογικό είχε αρνητικό αντίκτυπο και στον κλάδο της Τεχνολογίας και της Πληροφορικής των Επικοινωνιών. Οι επιδόσεις και η κερδοφορία των εταιριών του κλάδου επηρεάστηκαν σημαντικά, γεγονός που επιβεβαιώνεται από την μείωση του συνολικού κύκλου εργασιών, η οποία έφτασε το 40% κατά την διάρκεια της. Ωστόσο, η κορύφωση της έντασης των επιπτώσεων αυτών φαίνεται να ανήκει πια στο παρελθόν καθώς τα τελευταία χρόνια φαίνεται να υπάρχει μία σταθεροποίηση με αυξητικές τάσεις, τόσο σε επίπεδο κύκλου εργασιών όσο και σε επίπεδο εσόδων. Συγκεκριμένα το 2017 όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.1, τα βασικά μεγέθη της εγχώριας τηλεπικοινωνιακής αγοράς διατηρήθηκαν σε παρόμοια επίπεδα με πέρυσι, με τον κύκλο εργασιών του κλάδου να αυξάνεται οριακά διατηρούμενος πάνω από τα 5 δισεκατομμύρια ευρώ.



Διάγραμμα 3.1: Κύκλος Εργασιών Κλάδου

Πηγή: Επισκόπηση αγορών Ε.Ε.Τ.Τ, 2017

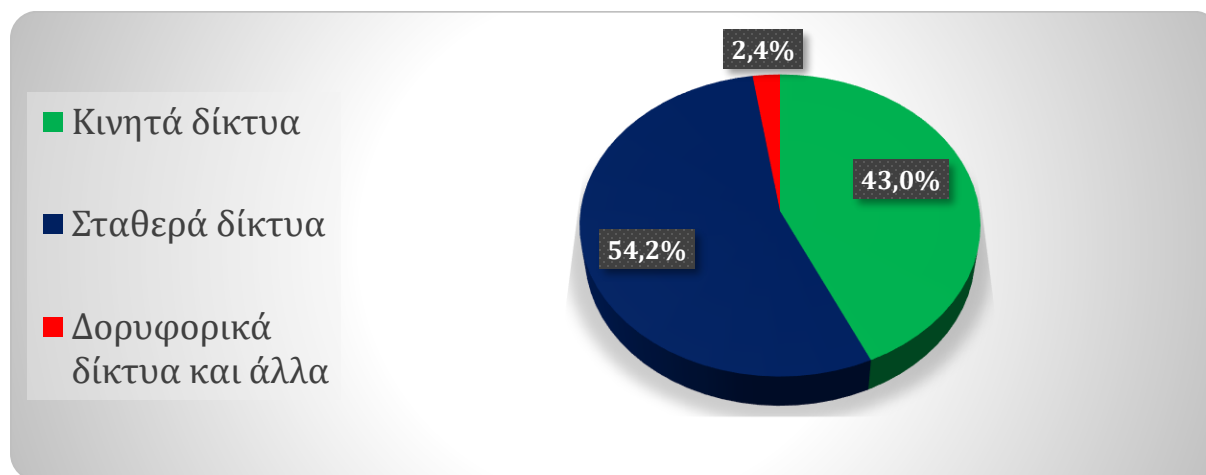
Τα έσοδα από τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες καθόρισαν συντριπτικά τον κύκλο εργασιών του κλάδου, αποτελώντας το 88% επί του συνόλου (Διάγραμμα 3.2), ενώ τα έσοδα από υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης μειώθηκαν στο 5,1%, έναντι 5,3% που ήταν το 2016.



Διάγραμμα 3.2: Ανάλυση εσόδων

Πηγή: Επισκόπηση αγορών Ε.Ε.Τ.Τ, 2017

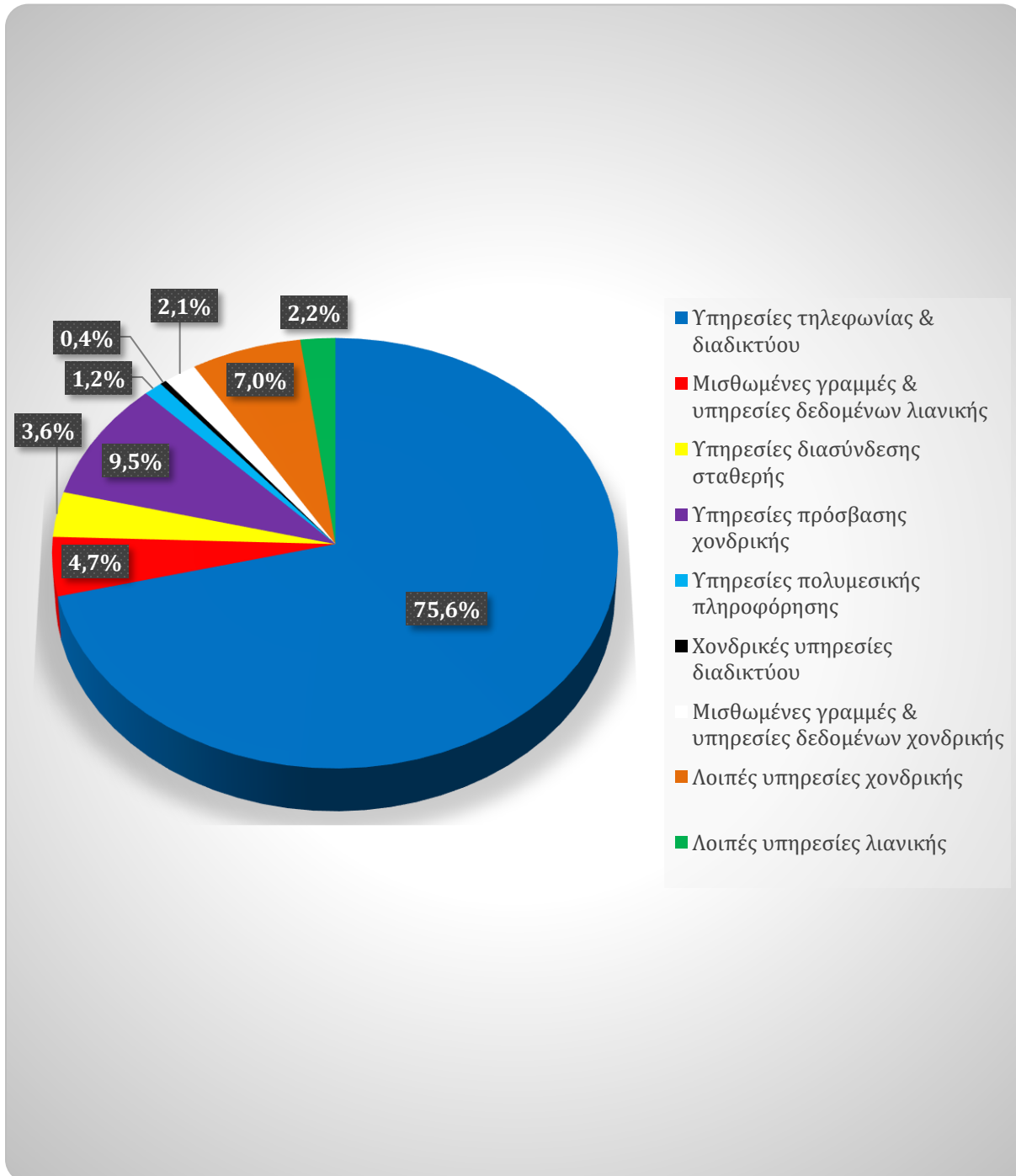
Τα έσοδα από την παροχή υπηρεσιών σταθερής επικοινωνίας αποτέλεσαν το 54,2% των συνολικών εσόδων παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, ενώ το 43,3% προήλθε από υπηρεσίες κινητών επικοινωνιών. Το υπόλοιπο 2,4% προήλθε από λοιπές υπηρεσίες (Διάγραμμα 3.3).



Διάγραμμα 3.3: Ανάλυση εσόδων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών

Πηγή: Επισκόπηση αγορών Ε.Ε.Τ.Τ, 2017

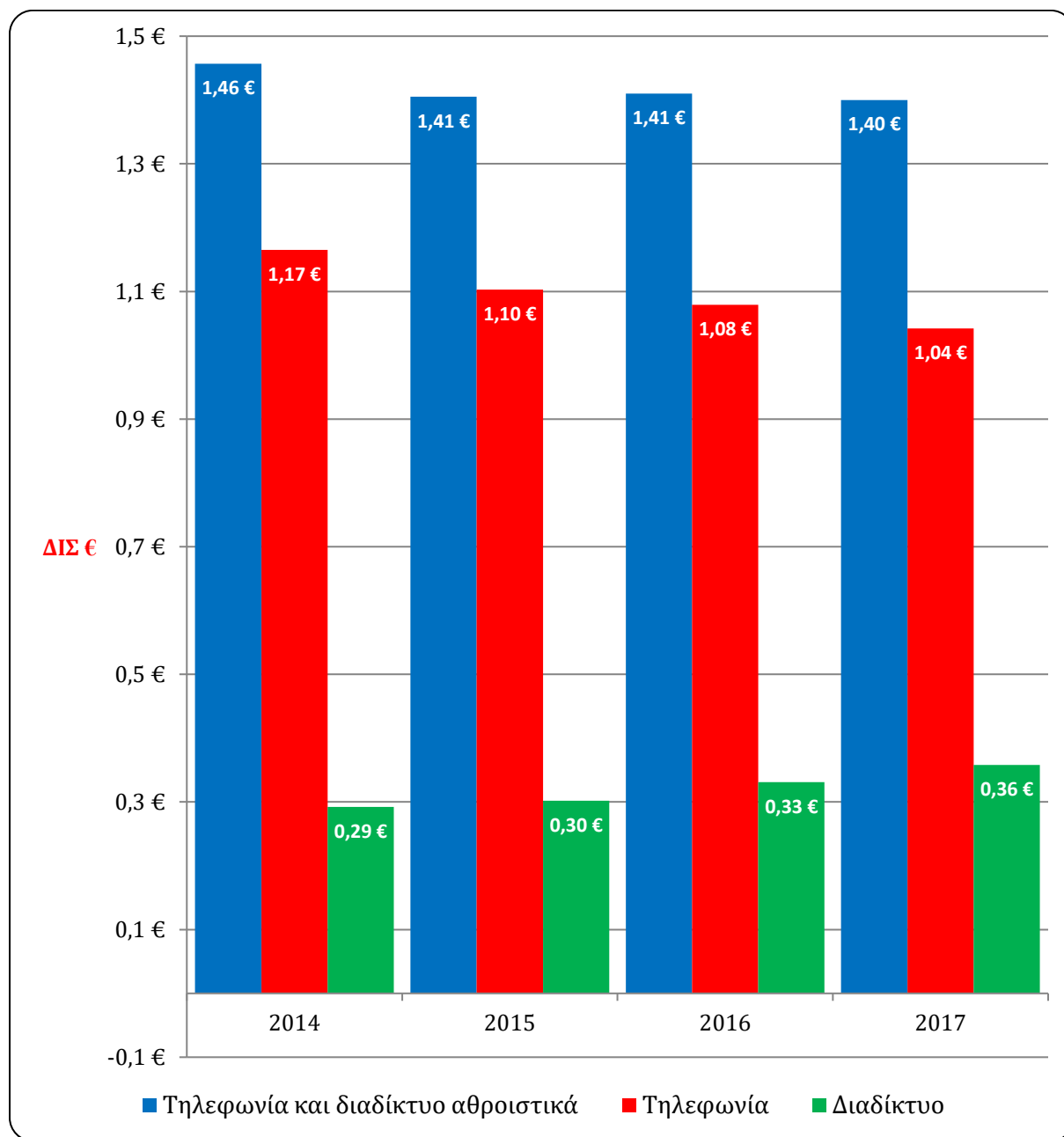
Στο διάγραμμα 3.4 αποτυπώνεται η κατανομή των εσόδων από λιανική και χονδρική παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών όπως τηλεφωνία, internet, μισθωμένες γραμμές, διασύνδεση και χονδρική πρόσβαση.



Διάγραμμα 3.4: Ανάλυση εσόδων σταθερών επικοινωνιών

Πηγή: Επισκόπηση αγορών Ε.Ε.Τ.Τ, 2017

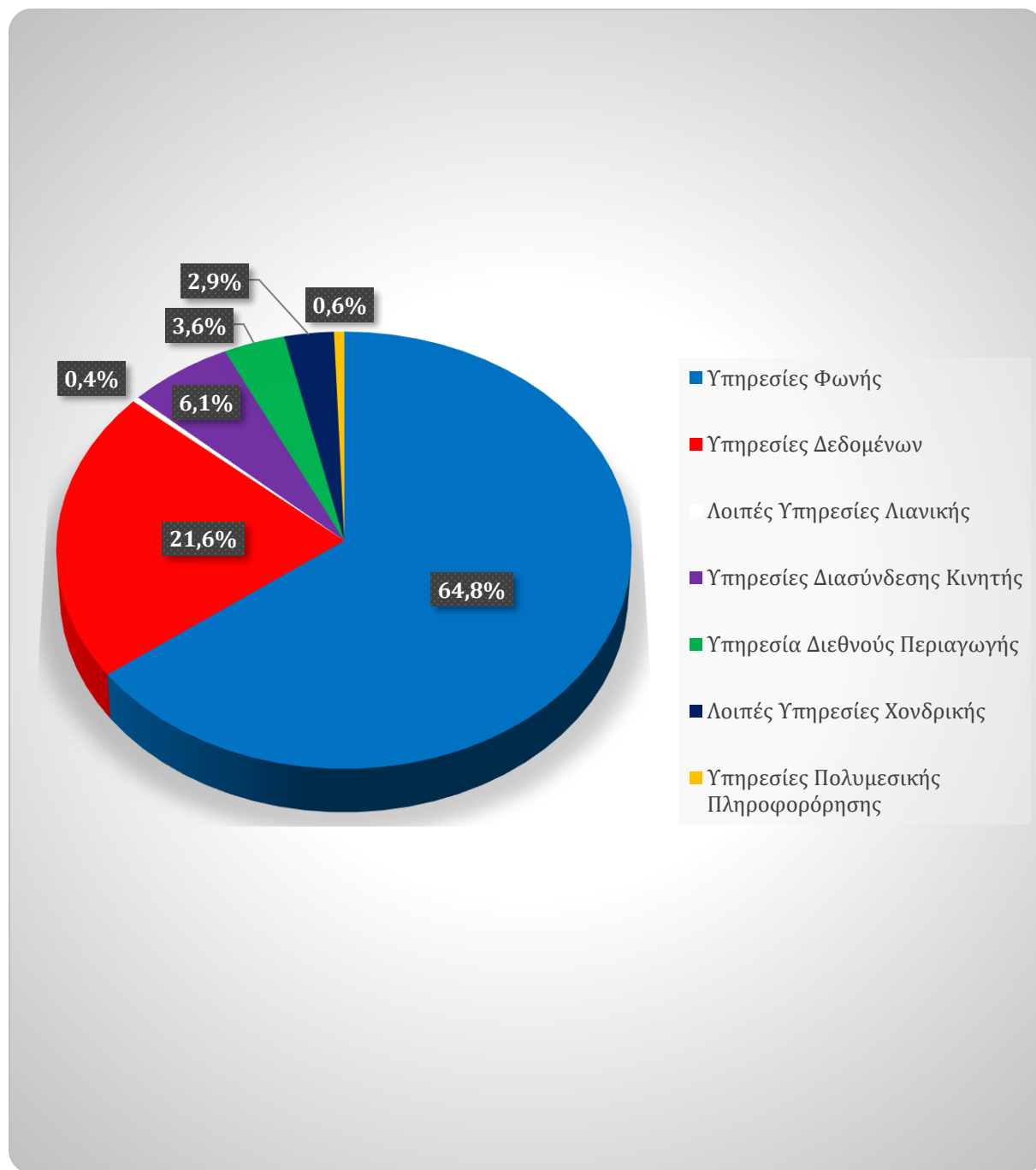
Τα έσοδα από την παροχή υπηρεσιών τηλεφωνίας και διαδικτύου σε σταθερή θέση ανήλθαν σε 1,4 δις. ευρώ σημειώνοντας οριακή μείωση σε σχέση με πέρυσι. Τα έσοδα από υπηρεσίες διαδικτύου συνέχισαν να αυξάνονται (άνοδος 8% σε σχέση με το 2016) καλύπτοντας τη συνεχιζόμενη φθίνουσα πορεία των λιανικών εσόδων τηλεφωνίας σε σταθερή θέση (Διάγραμμα 3.5).



**Διάγραμμα 3.5: Ανάλυση εσόδων τηλεφωνίας και Διαδικτύου σε σταθερή θέση**

Πηγή: Επισκόπηση αγορών Ε.Ε.Τ.Τ, 2017

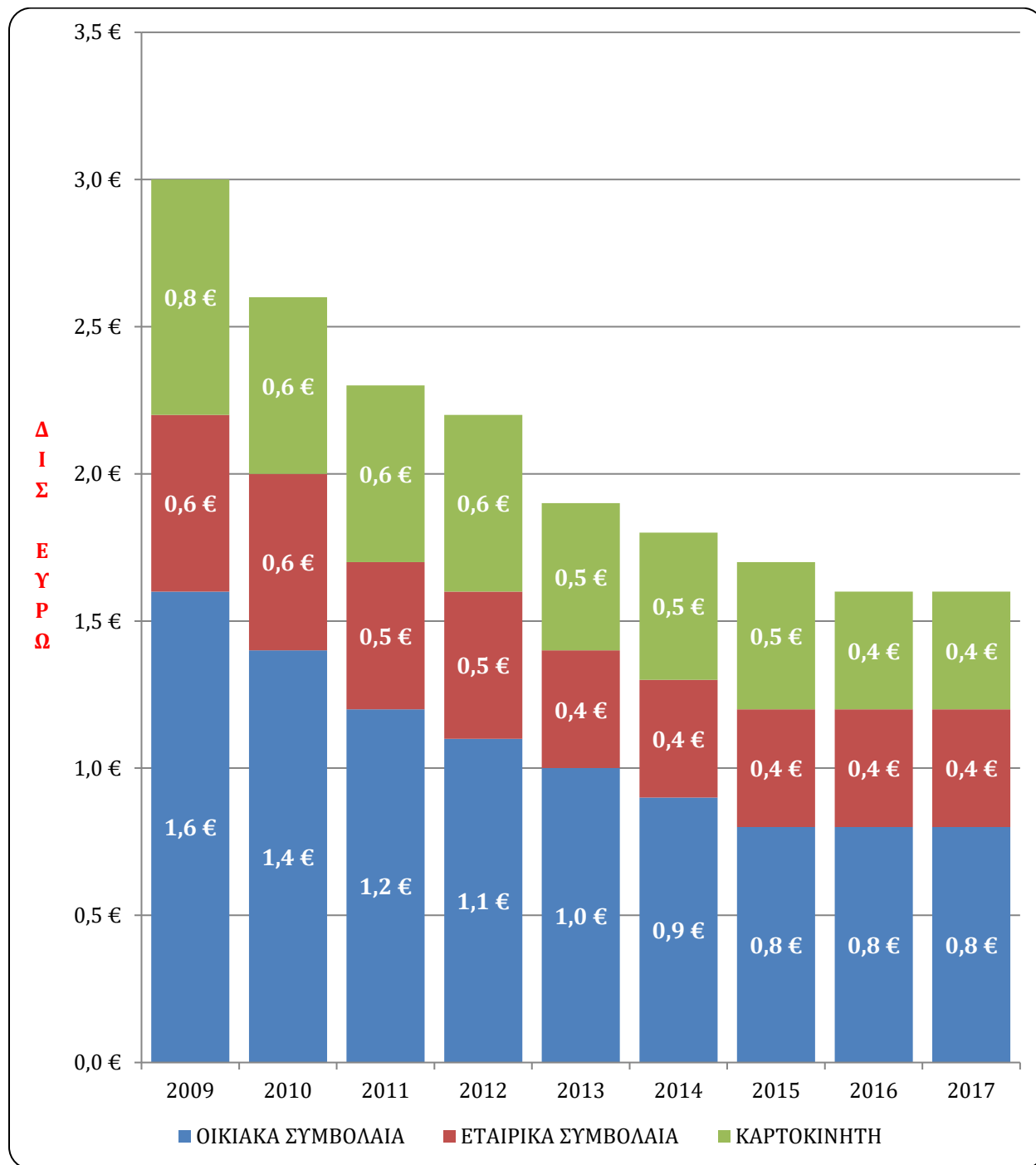
Αντίστοιχα, τα έσοδα από την παροχή υπηρεσιών κινητής επικοινωνίας περιλαμβάνουν τα λιανικά έσοδα από την παροχή υπηρεσιών φωνής και δεδομένων κινητής τηλεφωνίας, καθώς και χονδρικά έσοδα διασύνδεσης και περιαγωγής. Στο διάγραμμα 3.6 αντικατοπτρίζεται η ανάλυση των εσόδων ανά είδος.



Διάγραμμα 3.6: Ανάλυση εσόδων κινητών επικοινωνιών

Πηγή: Επισκόπηση αγορών ΕΕΤΤ, 2017

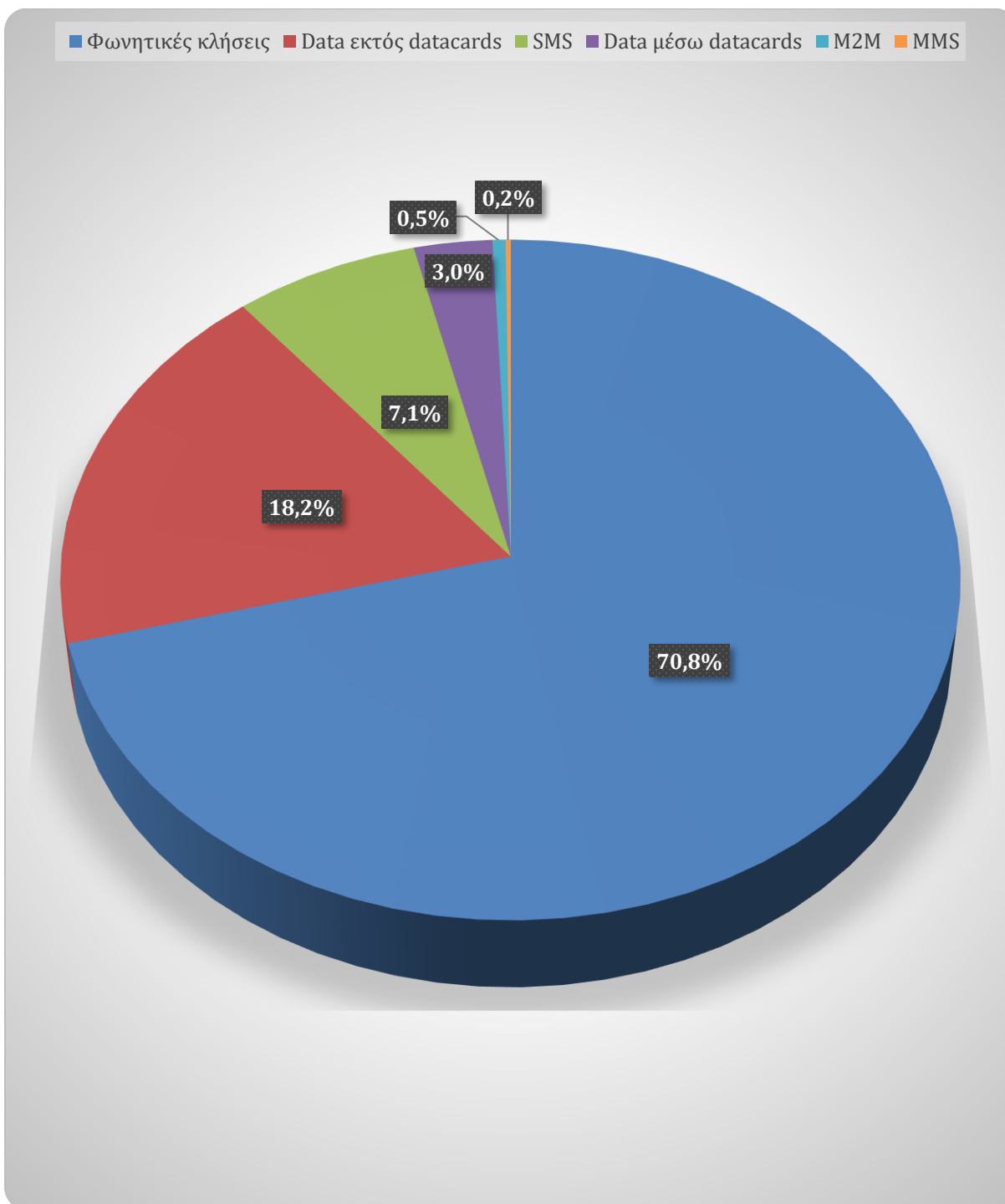
Στο διάγραμμα 3.7 παρουσιάζονται τα έσοδα λιανικής από χρήστες υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας (συμβολαίου και καρτοκινητής), τα οποία παρουσίασαν οριακή αύξηση (0,1%) και ανήλθαν σε 1,6 δις. ευρώ.



Διάγραμμα 3.7: Λιανικά έσοδα κινητής ανά είδος χρήστη

Πηγή: Επισκόπηση αγορών ΕΕΤΤ, 2017

Η πλειοψηφία των εσόδων λιανικής από υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας προήλθε από τις φωνητικές κλήσεις (Διάγραμμα 3.8).

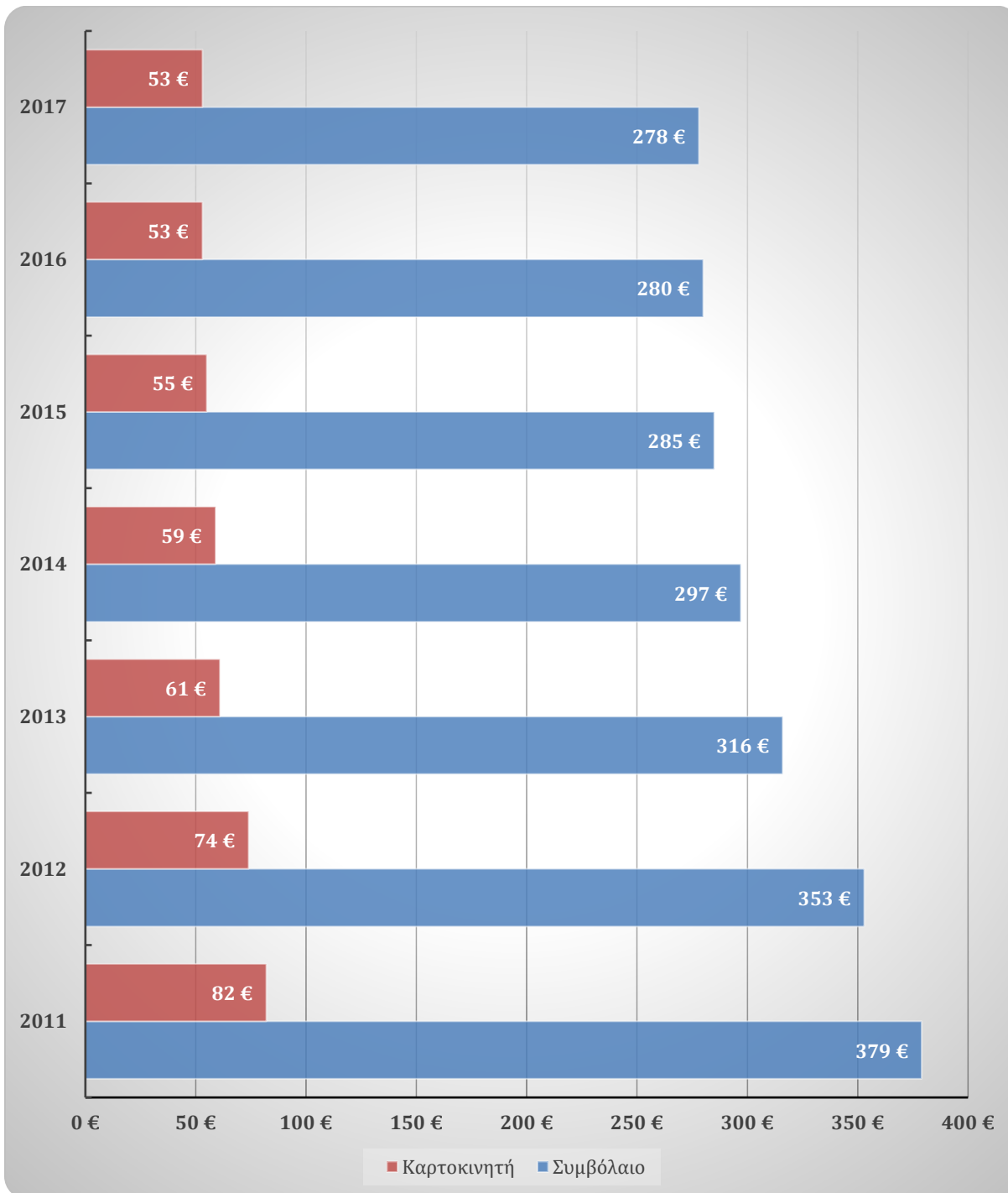


Διάγραμμα 3.8: Ανάλυση λιανικών εσόδων κινητής

Πηγή: Επισκόπηση αγορών ΕΕΤΤ, 2017



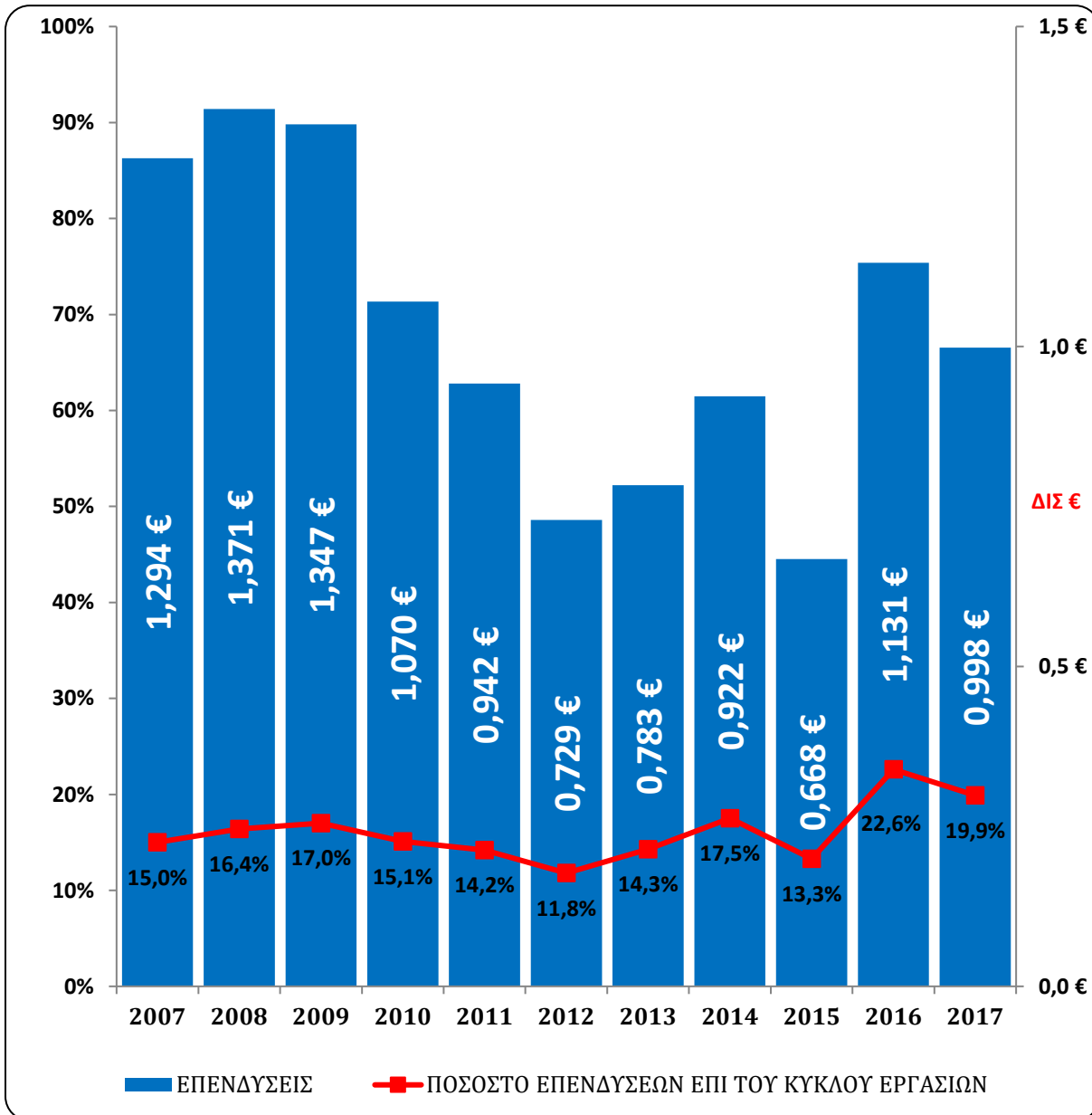
Το μέσο ετήσιο έσοδο ανά σύνδεση συμβολαίου ανήλθε στα 278 ευρώ σημειώνοντας μείωση 0,6%. Αντίστοιχα το μέσο ετήσιο έσοδο ανά σύνδεση καρτοκινητής ανήλθε στα 53 ευρώ σημειώνοντας μείωση της τάξης του 1% (Διάγραμμα 3.9).



Διάγραμμα 3.9: Μέσο ετήσιο έσοδο κινητής ανά είδος σύνδεσης

Πηγή: Επισκόπηση αγορών ΕΕΤΤ, 2017

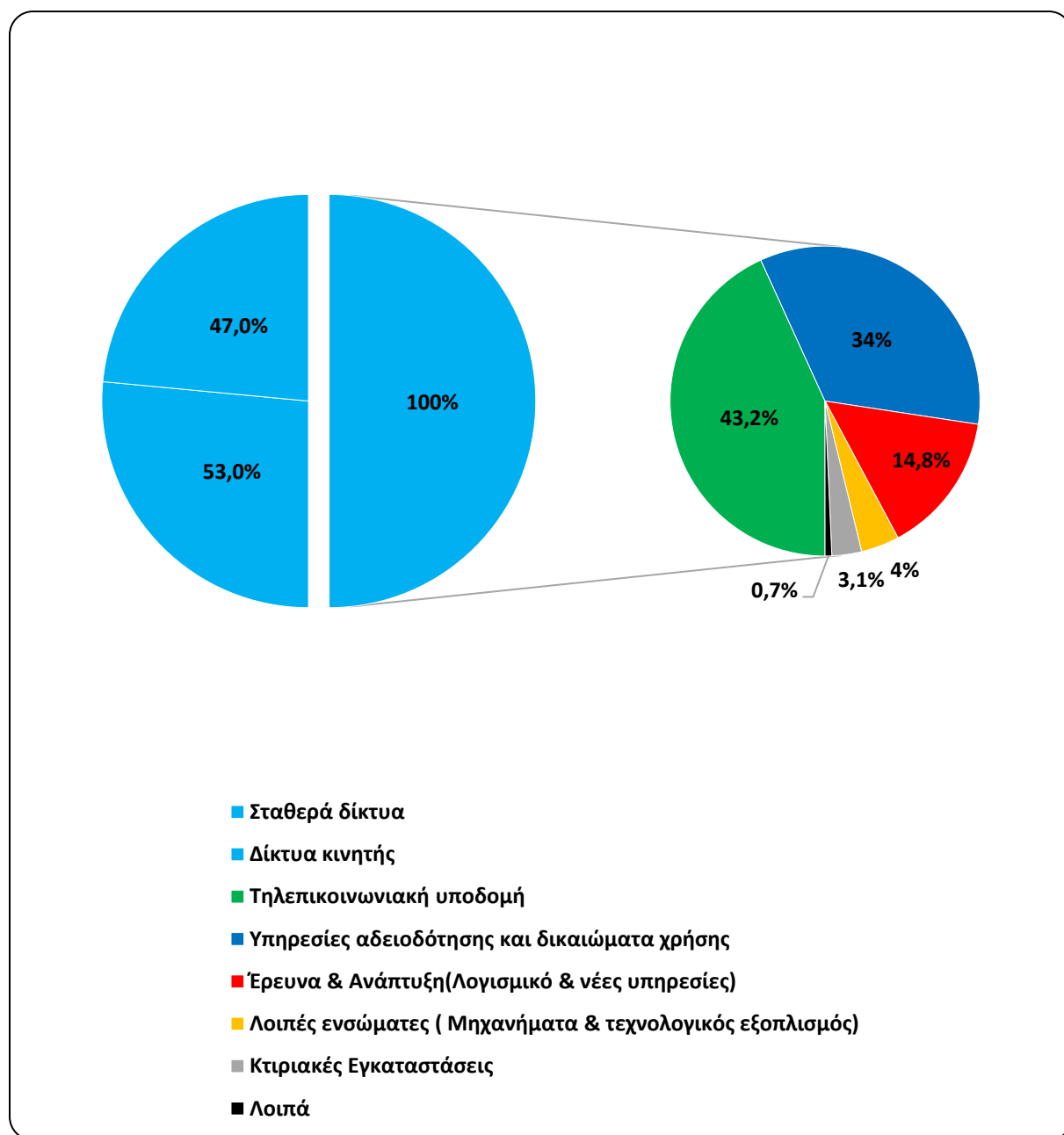
Το σύνολο των επενδύσεων των παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών για το 2017 ανήλθε οριακά κοντά στο επίπεδο του ενός δισεκατομμυρίου ευρώ, αντιστοιχώντας στο 19,9% του συνολικού κύκλου εργασιών του κλάδου. Το παραπάνω γεγονός οφείλεται στις αυξημένες επενδύσεις που έγιναν από τους τρεις μεγάλους παρόχους (COSMOTE, VODAFONE, WIND) τόσο σε σταθερά (δίκτυα οπτικής ίνας FTTC-FTTB-FTTH) όσο και σε κινητά δίκτυα (Διάγραμμα 3.10).



Διάγραμμα 3.10: Επενδύσεις ως ποσοστό του Α.Ε.Π

Πηγή: Επισκόπηση αγορών ΕΕΤΤ, 2017

Οι επενδύσεις σε σταθερά και κινητά δίκτυα είχαν σχεδόν ισόποση κατανομή, με το 53% να αντιστοιχεί στα σταθερά και το 47% στα δίκτυα κινητής. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επενδύσεων των παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών και συγκεκριμένα το 77,2%, αφορούσε τηλεπικοινωνιακή υποδομή, υπηρεσίες αδειοδότησης και δικαιώματα χρήσης (Διάγραμμα 3.11).

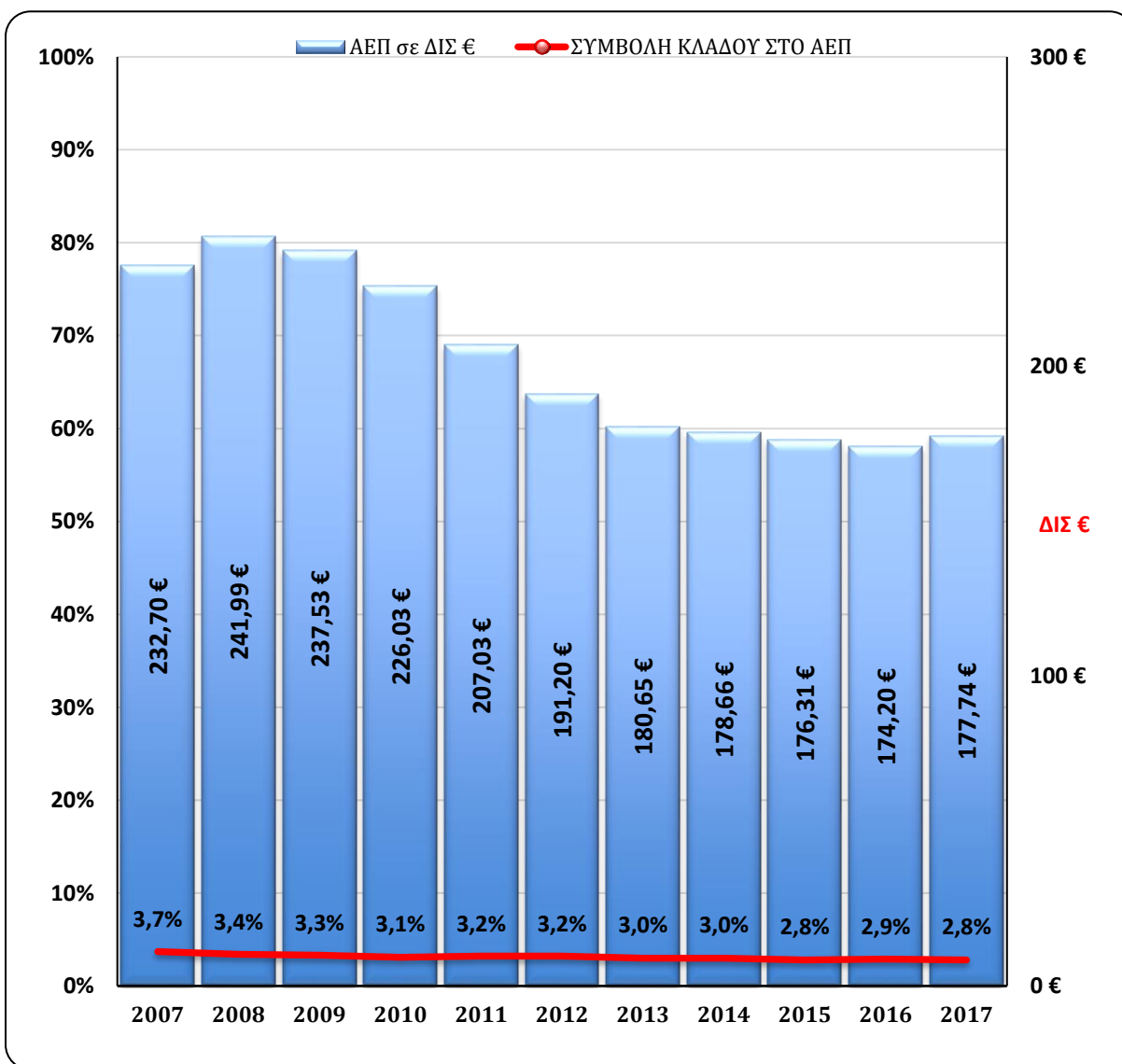


Διάγραμμα 3.11: Ανάλυση επενδύσεων

Πηγή: Επισκόπηση αγορών ΕΕΤΤ, 2017

### 3.6 Συμβολή κλάδου στην οικονομία

Ο κλάδος διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στην οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας, κάτι το οποίο γίνεται αντιληπτό παρατηρώντας τους αριθμούς σε σχέση με την συμβολή στο ΑΕΠ, τις επενδύσεις, την απασχόληση και τις κοινωνικές δράσεις των εταιριών που δραστηριοποιούνται εντός αυτού. Η συμβολή του κύκλου εργασιών του κλάδου στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της Ελλάδας για το 2017 κυμάνθηκε στο 2,8% και αντικατοπτρίζεται στο Διάγραμμα 3.12.

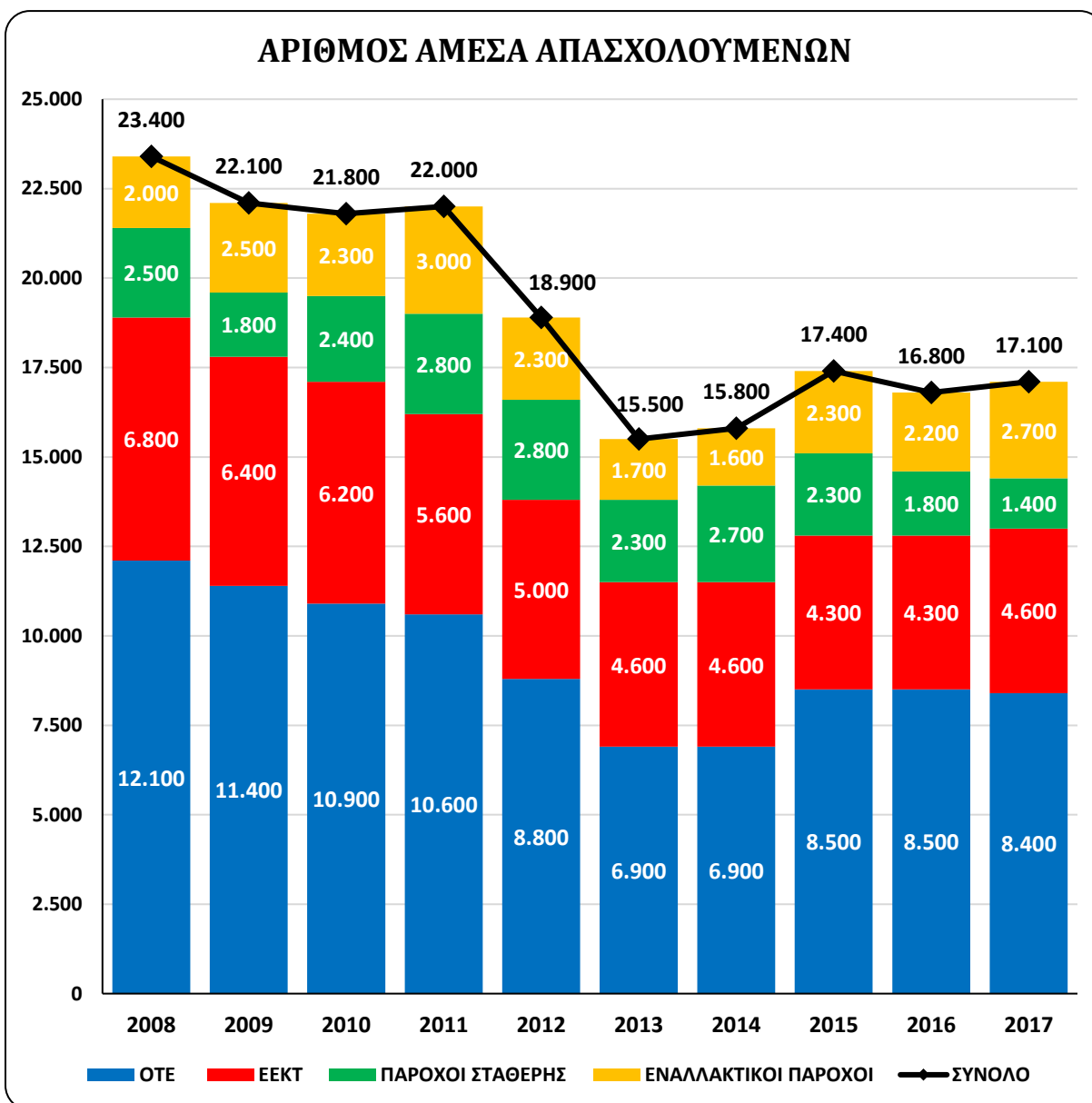


Διάγραμμα 3.12: Συμβολή κλάδου στο Α.Ε.Π

Πηγή: Επισκόπηση αγορών ΕΕΤΤ, 2017

### 3.7 Συμβολή κλάδου στην κοινωνία

Η κοινωνική συνεισφορά του κλάδου στο κομμάτι της απασχόλησης είναι παρά πολύ σημαντική. Συνολικά ο κλάδος αριθμεί τα τελευταία 10 χρόνια πάνω από 15000 άμεσα απασχολούμενους, ενώ παράλληλα δημιουργεί και έμμεσα θέσεις εργασίας, μέσω διαφόρων επενδυτικών δράσεων, όπως για παράδειγμα η αναβάθμιση των σταθερών δικτύων με την εγκατάσταση οπτικών ινών (Διάγραμμα 3.13).



Διάγραμμα 3.13: Συμβολή κλάδου στην απασχόληση

Πηγή: Επισκόπηση αγορών ΕΕΤΤ, 2017

## **Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**

### **Ελληνική**

1. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, 2016
2. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

### **Διαδικτυακή**

1. <https://el.wikipedia.org/wiki/>
2. <https://epixeirein.gr/>
3. <http://st.merig.eu/index.php?id=24&L=4>
4. <https://www.euretirio.com/>
5. <https://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/index.html>

## Κεφάλαιο 4°

### ΆΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

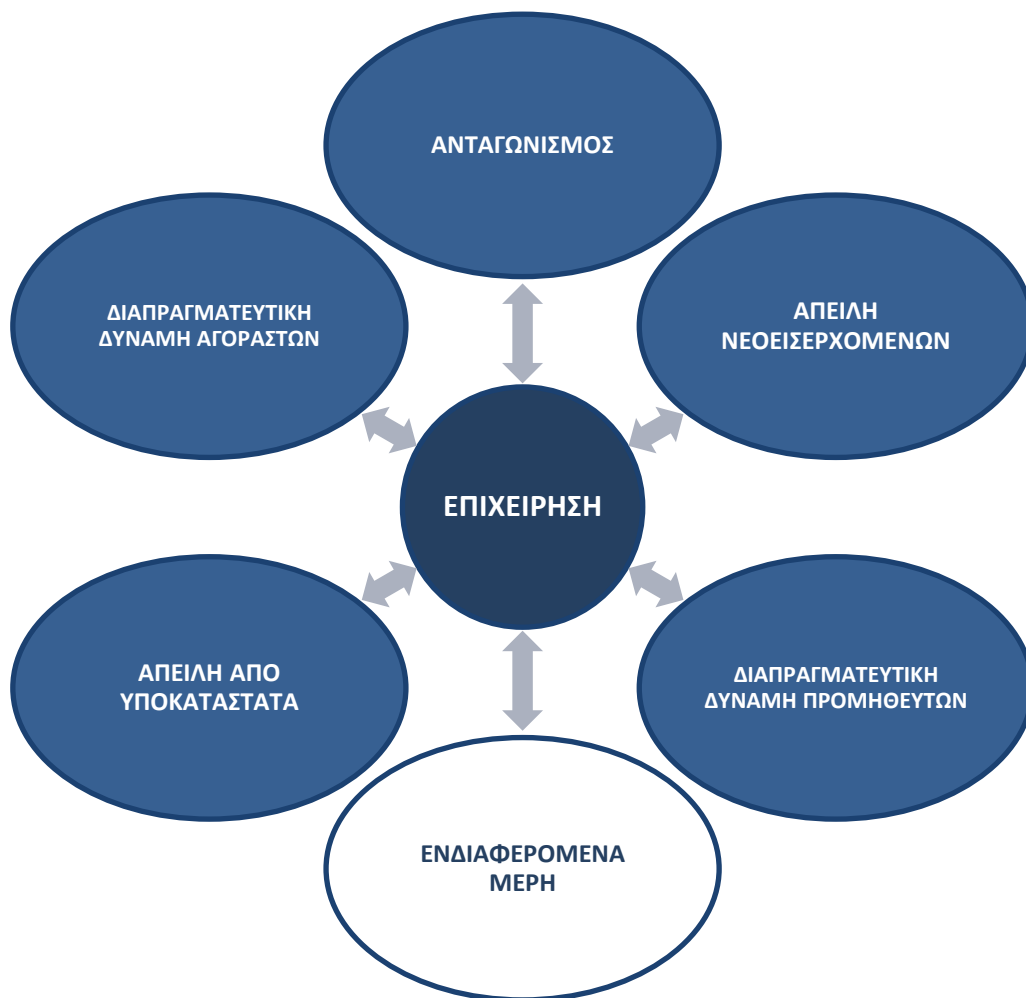
Κάθε επιχείρηση με την είσοδο της σε μία αγορά αντιμετωπίζει προβλήματα για τα οποία υπάρχουν διαφορετικές αιτίες που τα προκαλούν. Ένας βασικός λόγος που μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε αποτυχία είναι ο ανταγωνισμός της με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων εταιριών ενός κλάδου εκδηλώνεται με διάφορους τρόπους όπως ο «πόλεμος» τιμών, νέα προϊόντα, αύξηση στα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών, διαφήμιση και αναφέρεται στον βαθμό που οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στις ανταγωνιστικές κινήσεις των άλλων επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα η φύση του ανταγωνισμού, λόγω της δυνητικής ευεργετικής επίδρασης που έχει στα κίνητρα των επιχειρήσεων, τις οδηγεί στο να επενδύουν σε νέες τεχνολογίες, επιδιώκοντας την καινοτομία με απώτερο σκοπό την βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης.

Μια κεντρική πτυχή της διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι η ανάλυση των ανταγωνιστών της. Υπάρχουν τρία διαγνωστικά τμήματα σε μια ανάλυση ανταγωνιστών τα οποία είναι οι ικανότητες τους, η τρέχουσα στρατηγική τους, και οι μελλοντικοί τους στόχοι. Οι στρατηγικές κινήσεις που μπορούν να κάνουν οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από τις τρέχουσες στρατηγικές των ανταγωνιστών και από την δράση που πιθανόν θα αναλάβουν στο μέλλον. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει η επιχείρηση εάν οι ανταγωνιστές της είναι ικανοποιημένοι ή όχι από τα αποτελέσματα τους γιατί με αυτόν τον τρόπο μπορεί να αντιληφθεί αν θα προβούν μελλοντικά σε αλλαγή στρατηγικής ή όχι.

Οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της στρατηγικής σε μία επιχείρηση, πρέπει να αφιερώνουν πολύ χρόνο στην παρακολούθηση των ανταγωνιστών τους, προκειμένου να αναγνωρίσουν τις πηγές και το σθένος των ανταγωνιστικών τους δυνάμεων, να κατανοήσουν τις στρατηγικές τους, να αξιολογήσουν πόσο ευάλωτοι είναι σε ανταγωνιστικές πιέσεις και να προβλέψουν τις επόμενες κινήσεις τους. Το κύριο αναλυτικό εργαλείο πάνω στο οποίο βασίζονται είναι το μοντέλο των 5+1 δυνάμεων του Porter, το οποίο αποτελεί ένα ισχυρό εφόδιο για την κατανόηση της ανταγωνιστικότητας του κλαδικού περιβάλλοντος και τον προσδιορισμό μιας εταιρικής στρατηγικής με στόχο την κερδοφορία.

#### 4.1 Μοντέλο 5+1 δυνάμεων Porter

Το μοντέλο των 5+1 δυνάμεων αξιοποιείται κατά κόρον από τις σύγχρονες επιχειρήσεις που επιθυμούν να κατανοήσουν σε μεγαλύτερο βάθος, τη θέση τους στον ανταγωνισμό και τις ισορροπίες δυνάμεων στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθούν. Μέσα από αυτήν την ανάλυση η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να εντοπίσει στοιχεία που καταδεικνύουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου, να κατανοήσει καλύτερα, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της, να αναγνωρίσει ευκαιρίες και απειλές και να προβεί στη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Στο διάγραμμα 4.1 απεικονίζονται οι 5+1 δυνάμεις του Porter.



Διάγραμμα 4.1: Οι 5+1 δυνάμεις του Porter

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013



### 4.1.1 Ανταγωνισμός

Η συγκεκριμένη δύναμη εξετάζει το πλήθος των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στον κλάδο, την ένταση του ανταγωνισμού και κατ' επέκταση την ελκυστικότητα του κλάδου. Η αέναη προσπάθεια των επιχειρήσεων ενός κλάδου να επικρατήσουν έναντι των υπολοίπων με διάφορους τρόπους όπως η μείωση τιμών, η βελτίωση των προϊόντων και της εμπειρίας πελάτη και η αποτελεσματικότερη διανομή, εντείνει τον μεταξύ τους ανταγωνισμό. Σε έναν έντονα ανταγωνιστικό κλάδο, η δημιουργία και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολη υπόθεση. Η σχέση μεταξύ της έντασης του ανταγωνισμού ενός κλάδου με την ελκυστικότητα του, είναι αντιστρόφως ανάλογη. Η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο και κατά συνέπεια η ελκυστικότητα του καθορίζεται από το αν:

- α) Η ζήτηση είναι χαμηλή ή μειώνεται απότομα
- β) Ο αριθμός και η δυναμική των ανταγωνιστών αυξάνεται συνεχώς
- γ) Το προϊόν είναι ομοιογενές
- δ) Το κόστος αλλαγής των πελατών είναι μικρό
- ε) Υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου.

Λαμβάνοντας υπόψη τη φάση μετασχηματισμού στην οποία βρίσκεται ο κλάδος, ως προς το είδος των υπηρεσιών και τον τρόπο διάθεσης αυτών, για την ορθή ανάλυση του ανταγωνισμού θα πρέπει να αναλύσουμε τις επιχειρήσεις που προσφέρουν όλο ή το μεγαλύτερο μέρος του φάσματος των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (σταθερή τηλεφωνία και internet, κινητή τηλεφωνία και internet και συνδρομητική τηλεόραση). Δεδομένης της σύγκλισης των τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών, αυτήν την στιγμή στην Ελλάδα, υπάρχουν τρεις εταιρίες που παρέχουν όλο το φάσμα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και δυνητικά μία τέταρτη. Αυτές είναι η Cosmote, η Vodafone, η Wind και η Forthnet/Nova. Η παροχή ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών λύσεων, γίνεται εξ' ολοκλήρου από αυτές τις επιχειρήσεις και είναι φανερό ότι πρόκειται ξεκάθαρα για μία αγορά με την μορφή ολιγοπωλίου, όπου ο ανταγωνισμός είναι πάρα πολύ έντονος.

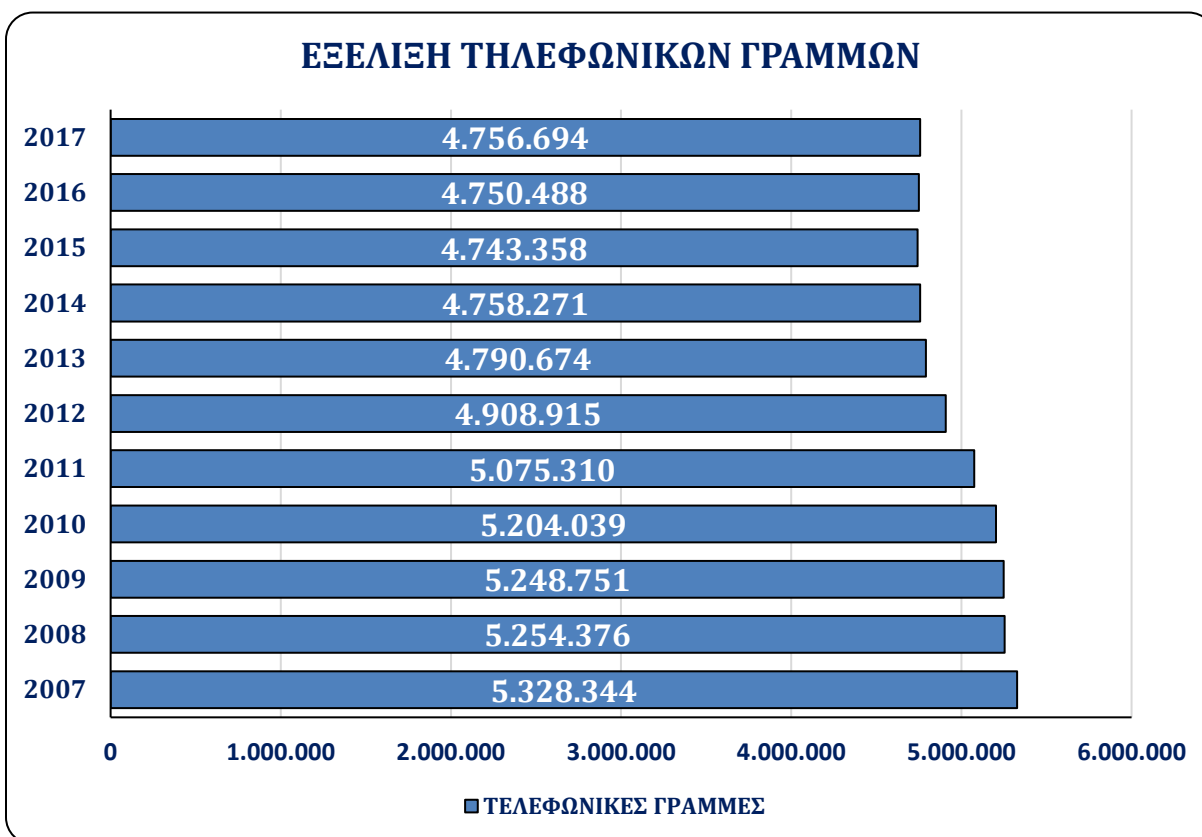
Όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου μετασχηματίζονται, εξελίσσοντας τα ψηφιακά τους κανάλια, αυτοματοποιώντας τις εσωτερικές τους λειτουργίες με νέες τεχνολογίες όπως big data και machine learning, έχοντας ως στόχο την απλούστευση και την ευελιξία των διαδικασιών. Ταυτόχρονα επιχειρούν να διεισδύσουν σε νέες γειτονικές αγορές θέλοντας να αποσπάσουν κομμάτι των εσόδων και της κερδοφορίας που αφορά την ψηφιακή οικονομία. Παράλληλα η δομή της αγοράς αλλάζει καθώς πραγματοποιούνται εξαγορές και αναπτύσσονται συνέργειες μεταξύ ανταγωνιστών.

Χαρακτηριστικά η VODAFONE ενισχύει την ανταγωνιστική θέση της, μετά την εξαγορά της CYTA και η FORTHNET/ NOVA WIND στρέφεται στη χονδρική διάθεση των υπηρεσιών της, που αφορούν τη συνδρομητική τηλεόραση, με αντάλλαγμα την ενδεχόμενη μελλοντική συνεργασία στο δίκτυο της κινητής, ενώ παράλληλα βρίσκεται υπό καθεστώς εξαγοράς. Οι VODAFONE και WIND αποκτούν ιδιόκτητα δίκτυα σταθερής και υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης με αποκλειστικό περιεχόμενο λόγω της συνεργασίας με την FORTHNET/NOVA και την συνδρομητική πλατφόρμα NETFLIX.

Μέσα από αυτές τις συνέργειες επιτυγχάνεται η διεύρυνση των δραστηριοτήτων των προαναφερθέντων επιχειρήσεων, η οποία θα παίξει καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση των πελάτων τους και την περαιτέρω ανάπτυξη της συνδρομητικής τους βάσης στον κλάδο. Ταυτόχρονα μειώνονται τα εμπόδια εισόδου σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες καθώς οι κεφαλαιουχικές απαιτήσεις για την εκχώρηση αδειών, εξασφάλιση δικαιωμάτων αθλητικών διοργανώσεων, προβολής on demand περιεχομένου, αγορά, εγκατάσταση και συντήρηση εξοπλισμού, σε διαφορετική περίπτωση θα ήταν πολύ υψηλές ως και απαγορευτικές.

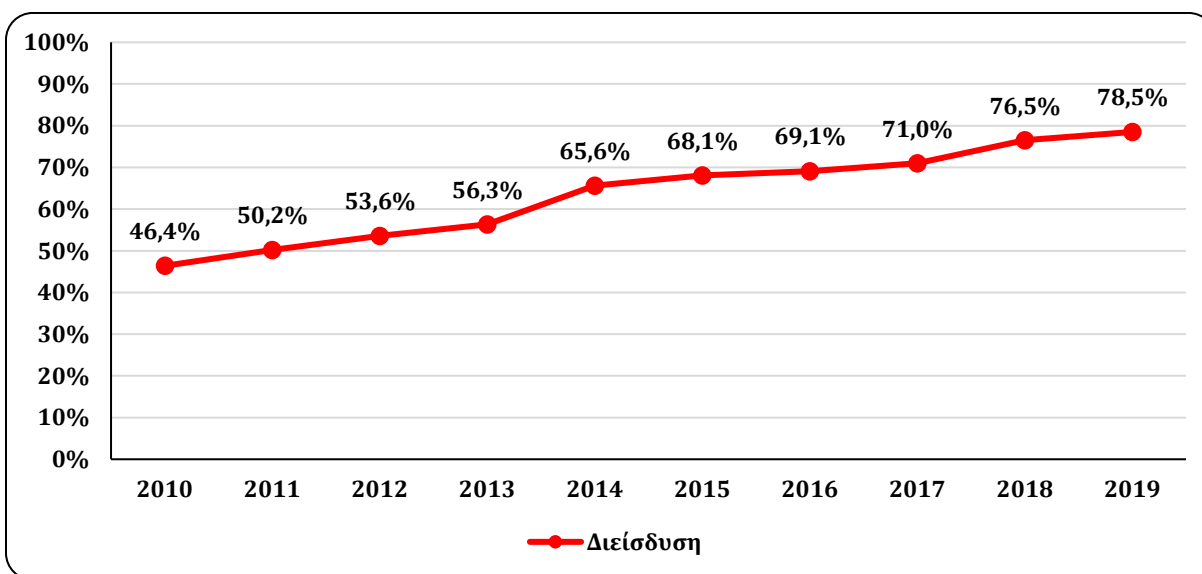
Η ένταση του ανταγωνισμού, σε επίπεδο συνδυαστικών προσφορών, οι οποίες αφορούν κατά κύριο λόγο υψηλές ταχύτητες σταθερής και κινητής ευρυζωνικότητας καθώς και υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης, έχει αυξηθεί σημαντικά. Οι κυριότερες αιτίες έξαρσης του ανταγωνισμού στον κλάδο είναι η χαμηλή διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, το χαμηλό κόστος μετακίνησης των πελατών, καθώς και ο κορεσμός που υπάρχει στην αγορά, λόγω της μεγάλης διείσδυσης των υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας και ευρυζωνικότητας.

Αναφορικά με τη διαφοροποίηση των υπηρεσιών είναι σημαντικό να τονίσουμε πώς όλες οι εταιρίες του κλάδου παρέχουν υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας και internet, κινητής τηλεφωνίας και internet και συνδρομητικής τηλεόρασης, με σχεδόν ταυτόσημα χαρακτηριστικά σε παραπλήσιες τιμές. Αντίστοιχα, το κόστος μετακίνησης των πελατών από τον ένα πάροχο στον άλλο, μεταφράζεται σε κάποιο οικονομικό αντίτιμο, σε περίπτωση πρόωρης διακοπής συμβολαίου και το οποίο συνήθως είναι μικρής σημασίας. Η διατήρηση του αριθμού και του προθέματος κατά την αλλαγή δικτύου, η οποία αποτελούσε κατά το παρελθόν ανασταλτικό παράγοντα για μία τέτοια αλλαγή, δεν υφίσταται πλέον λόγω της φορητότητας. Σχετικά με τον κορεσμό της αγοράς ακολουθούν ενδεικτικά τα επίπεδα διείσδυσης ανά επιχειρηματική δραστηριότητα. Στο διάγραμμα 4.2 αντικατοπτρίζεται ο αριθμός των σταθερών τηλεφωνικών γραμμών, ο οποίος αυξήθηκε οριακά σε σχέση με το 2016, με τη διείσδυση να φθάνει σε ποσοστό 44,2% επί του συνολικού πληθυσμού.

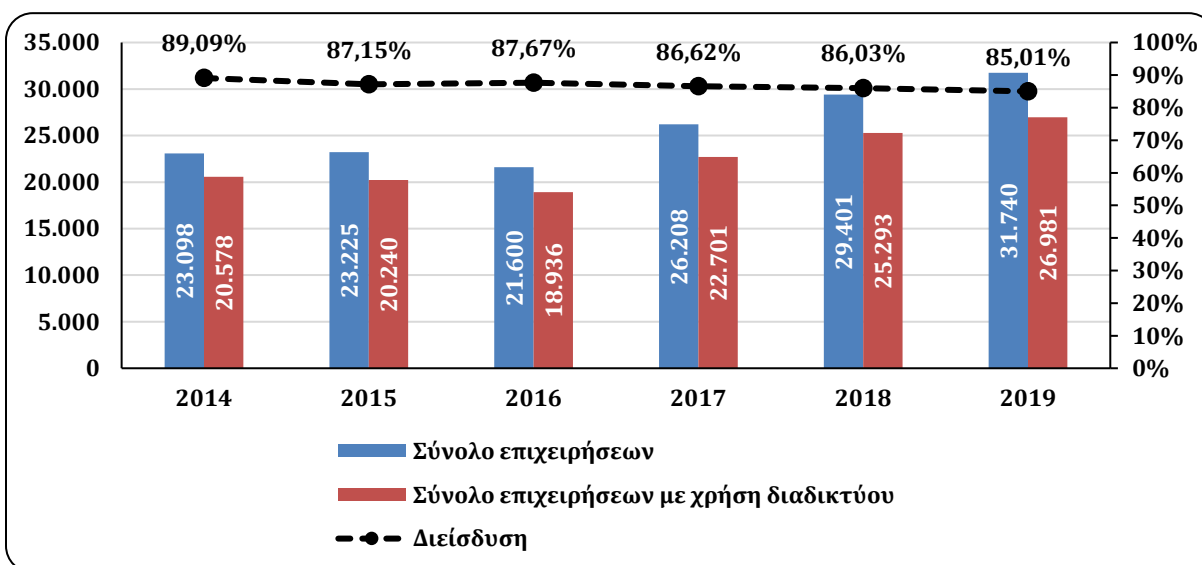


**Διάγραμμα 4.2: Διείσδυση τηλεφωνίας στην Ελλάδα**  
 Πηγή: Επισκόπηση Αγορών Ε.Ε.Τ.Τ, 2017

Αναφορικά με τη διείσδυση της διαδικτυακής πρόσβασης και αυτή έχει αυξηθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια, τόσο σε επίπεδο νοικοκυριών όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων. Στα Διαγράμματα 4.3 και 4.4 αποτυπώνεται η διείσδυση της χρήσης διαδικτύου σε επίπεδο νοικοκυριών και επιχειρήσεων, με αριθμό απασχόλησης άνω των 10 ατόμων.

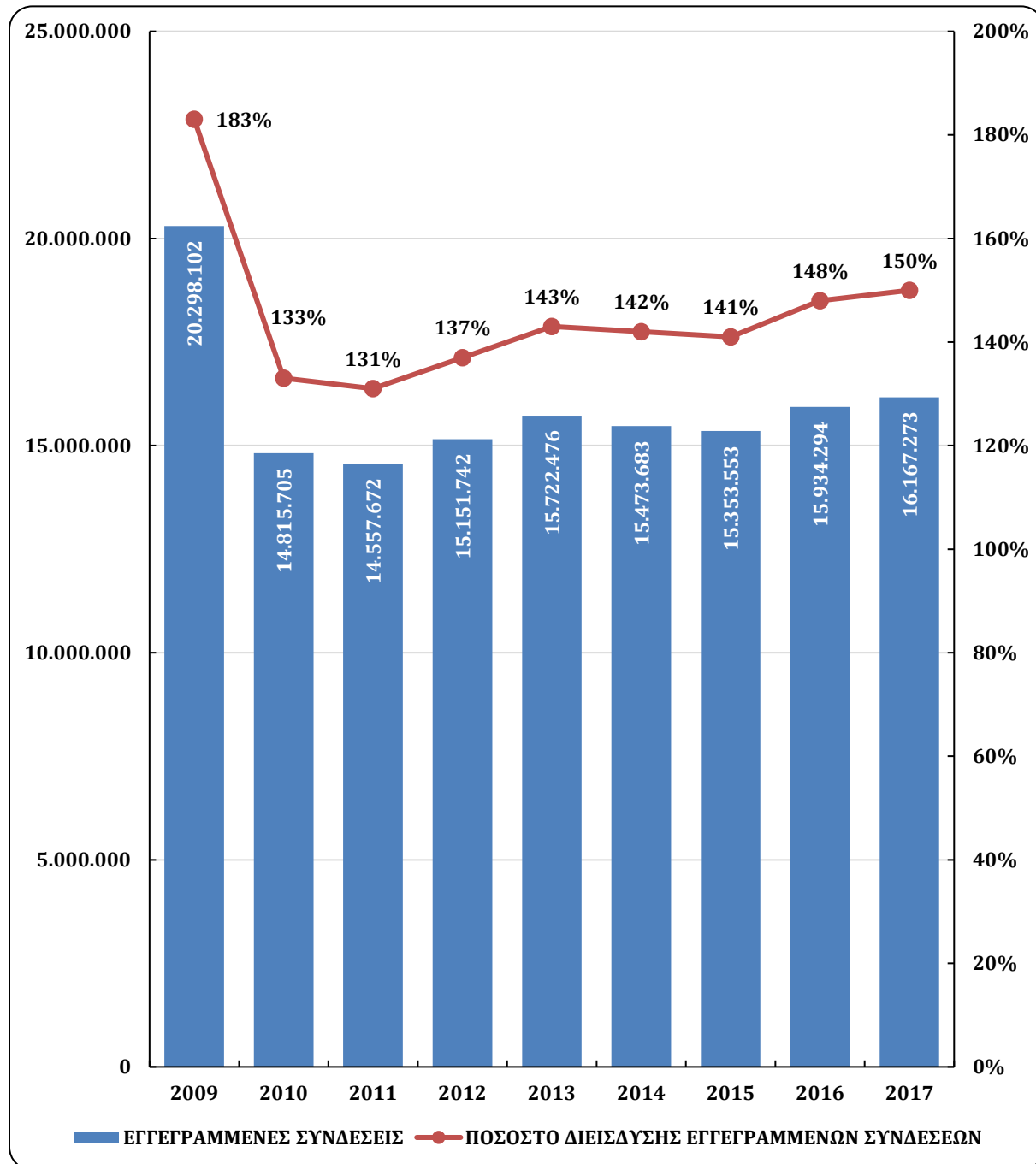


Διάγραμμα 4.3: Διείσδυση διαδικτύου σε νοικοκυριά  
 Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018



Διάγραμμα 4.4: Διείσδυση Διαδικτύου σε επιχειρήσεις  
 Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018

Αντίστοιχα, το επίπεδο διείσδυσης στην κινητή τηλεφωνία κυμαίνεται σε πολύ υψηλά επίπεδα, ανερχόμενο σταθερά σε ποσοστό μεγαλύτερο του 130% όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.5.



Διάγραμμα 4.5: Διείσδυση κινητής τηλεφωνίας

Πηγή: Επισκόπηση Αγορών Ε.Ε.Τ.Τ, 2017

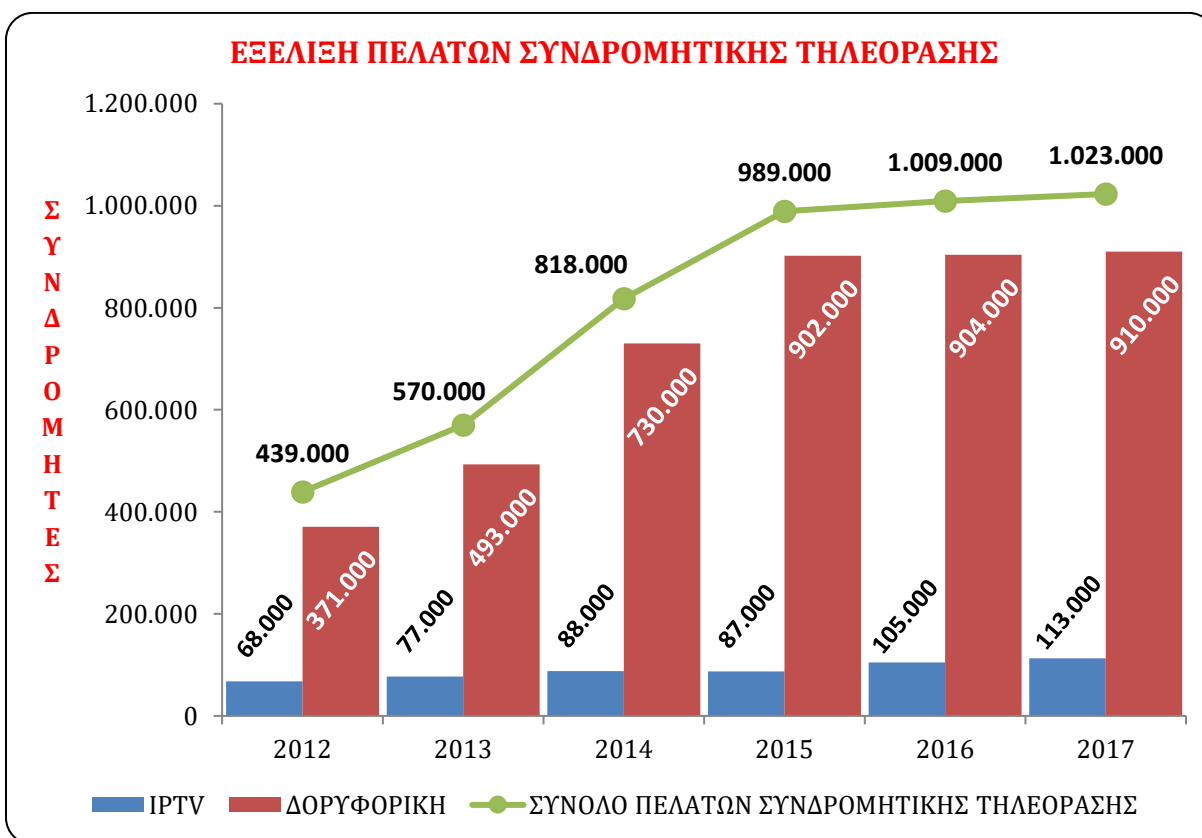
Σχετικά με τη συνδρομητική τηλεόραση υπολογίζεται πως από το 2012 έως το 2017, η συνδρομητική κατανάλωση τηλεοπτικού προγράμματος αυξήθηκε κατά 300%. Η έλευση της Cosmote TV, παρά τον έντονο ανταγωνισμό που δημιούργησε με τη Forthnet/Nova, αύξησε κατακόρυφα τη συνδρομητική βάση στη χώρα μας. Επιπρόσθετα αξίζει να αναφέρουμε πως το περιεχόμενο τείνει να σταματήσει να είναι αποκλειστικό, λόγω των εμπορικών συμφωνιών που έχουν συναφθεί μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Η δυναμική είσοδος των Vodafone και Wind στην παροχή υπηρεσιών συνδρομητικής τηλεόρασης, σε συνδυασμό με την μετάβαση σε δίκτυα νέας γενιάς, δεδομένης της αλλαγής του τρόπου μετάδοσης του περιεχομένου, αναμένεται να καθορίσει σημαντικά τα επόμενα χρόνια, την πορεία ανάπτυξης της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας των εταιριών.

Η υπηρεσία της συνδρομητικής τηλεόρασης έχει αποκτήσει στενή σχέση με τις τηλεπικοινωνίες και παρόλο που η δορυφορική πρόσβαση παραμένει ο κύριος τρόπος μετάδοσης, η μετάβαση από τη δορυφορική στην διαδικτυακή πρόσβαση είναι θέμα χρόνου. Ενδεικτικά η πρόσβαση σε υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης μέσω Διαδικτύου ανήλθε σε 113.000 έναντι 87.000 που ήταν το 2015. Αυτή η εξέλιξη στοχεύει στη δημιουργία αξίας και στην εξατομίκευση της παρεχόμενης υπηρεσίας, προσφέροντας τη δυνατότητα της διαδραστικότητας, καθώς οι πελάτες θα μπορούν να έχουν πρόσβαση στο περιεχόμενο μέσα από φορητές συσκευές (smartphones, tablets) ανεξαρτήτως τηλεπικοινωνιακού παρόχου (Over The Top TV ή Subscription Video On Demand).

Η διαφορά μεταξύ δορυφορικής και διαδικτυακής πρόσβασης, είναι ότι η πρώτη υποχρεώνει τον χρήστη να αξιοποιεί εξοπλισμό του παρόχου του περιεχομένου, ενώ στη δεύτερη περίπτωση, το περιεχόμενο είναι ανεξάρτητο του εξοπλισμού πρόσβασης και παρέχεται αποκλειστικά μέσω διαδικτύου. Στη δεύτερη περίπτωση ο χρήστης δεν δεσμεύεται από τον εξοπλισμό του παρόχου, διαθέτοντας έτσι μεγαλύτερο πεδίο επιλογών αναφορικά με την έναρξη και την διακοπή της υπηρεσίας. Επιπλέον, καθώς οι πάροχοι OTT TV παράγουν περιεχόμενο για την διεθνή αγορά, επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας και ως συνέπεια χαμηλότερες χρεώσεις.

Όσον αφορά τις διεθνείς συνδρομητικές πλατφόρμες Netflix και Amazon Prime, αξίζει να αναφέρουμε ότι κερδίζουν όλο και περισσότερο έδαφος στη χώρα μας. Στην περίπτωση του Netflix και σύμφωνα με ανεπίσημα στοιχεία, οι συνδρομητές φτάνουν τις 600.000. Ωστόσο, λόγω του ότι πλατφόρμα δεν δημοσιοποιεί ξεχωριστά νούμερα για την Ελλάδα, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι με ένα λογαριασμό μπορούν να έχουν ταυτόχρονη πρόσβαση στο περιεχόμενο τουλάχιστον 4 συσκευές/χρήστες, ή ότι οι συνδρομητές μπορούν να διακόπτουν την υπηρεσία για κάποιους μήνες και να ξαναποκτήσουν συνδρομή μετά από λίγο καιρό, οι συγκεκριμένες μετρήσεις δεν μπορούν να θεωρηθούν αξιόπιστες.

Σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων για την πορεία της αγοράς ηλεκτρονικών επικοινωνιών το 2017, οι χρήστες συνδρομητικής τηλεόρασης (IPTV και δορυφορική) ανήλθαν σε 1,02 εκατομμύρια παρουσιάζοντας αύξηση 1,3% σε σχέση με το 2016 (Διάγραμμα 4.6).



Διάγραμμα 4.6: Διείσδυση Συνδρομητικής Τηλεόρασης

Πηγή: Επισκόπηση Αγορών Ε.Ε.Τ.Τ 2017

#### 4.1.2 Απειλή νεοεισερχόμενων

Η εν λόγω δύναμη μελετά τα εμπόδια εισόδου μιας επιχείρησης σε μία αγορά. Η ελκυστικότητα ενός κλάδου είναι φυσιολογικό να προσελκύσει νέες επιχειρήσεις, οι οποίες θα διεκδικήσουν μερίδιο αγοράς και κατ' επέκταση κομμάτι της πίτας των κερδών. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, επηρεάζει σημαντικά την ανταγωνιστική θέση των υφιστάμενων επιχειρήσεων ιδιαίτερα όταν αυτός είναι κορεσμένος. Τα συνηθέστερα εμπόδια εισόδου που συναντά κανείς σε έναν κλάδο είναι:

- α) Οι οικονομίες κλίμακας
- β) Η πιστότητα των πελατών
- γ) Οι κεφαλαιουχικές απαιτήσεις
- δ) Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής

Ο συγκεκριμένος κλάδος, βάσει της τελευταίας τροπολογίας που ψήφισε η Ε.Ε.Τ.Τ, αναφορικά με τη δυνατότητα λειτουργίας εικονικών παρόχων τίθεται σε καθεστώς μεταβολής. Χωρίς αυτήν την τροπολογία τα κεφάλαια που θα απαιτούνταν για την είσοδο στον συγκεκριμένη κλάδο θα ήταν τεράστια και σε συνδυασμό με την μεγάλη διείσδυση που υπάρχει, κάτι τέτοιο θα ήταν από ασύμφορο έως απαγορευτικό.

Συγκεκριμένα, η είσοδος της FORTHNET/NOVA στην αγορά της κινητής, μέσω της χονδρικής αγοράς υπηρεσιών κινητής από την VODAFONE και τη διάθεση τους στην λιανική, επιβεβαιώνεται από την συμμετοχή της στην κοινοπραξία του ευρωπαϊκού ερευνητικού έργου 5G solutions. Ταυτόχρονα η είσοδος των VODAFONE/WIND στην αγορά της συνδρομητικής τηλεόρασης, μέσω της χονδρικής διάθεσης των υπηρεσιών συνδρομητικής τηλεόρασης της πρώτης, αναμένεται να αυξήσει περαιτέρω τον ανταγωνισμό προς όφελος των καταναλωτών, μειώνοντας την συνολική αξία του κλάδου και αλλάζοντας σημαντικά τον συσχετισμό δυνάμεων.

Επιπρόσθετα, όλες οι εταιρίες διαθέτουν ήδη ένα μεγάλο δίκτυο διανομής, με την παρουσία φυσικών και εικονικών καταστημάτων (website, mobile app), γεγονός που καθιστά εύκολη την προώθηση και την διάθεση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους και κατ' επέκταση την πρόσβαση των πελατών.



### 4.1.3 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η συγκεκριμένη δύναμη εξετάζει τις εναλλακτικές που έχουν οι επιχειρήσεις αναφορικά με την αναζήτηση εισροών. Η δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη όταν:

- α) Το πλήθος των προμηθευτών είναι μικρό
- β) Το κόστος αλλαγής των επιχειρήσεων είναι μεγάλο
- γ) Η προσφορά του προϊόντος των προμηθευτών είναι μικρή
- δ) Το προϊόν ενός προμηθευτή είναι διαφοροποιημένο και επηρεάζει την ποιότητα του τελικού προϊόντος
- ε) Υπάρχει δυνατότητα από πλευράς προμηθευτών να προβούν σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός

Η συγκεκριμένη δύναμη είναι ιδιαίτερα αυξημένη, καθώς οι βασικοί προμηθευτές όλων των παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών, είναι λίγοι στον αριθμό γεγονός που αποδεικνύεται από το ότι είναι κοινοί για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου. Συγκεκριμένα η SINGULAR LOGIC, αποτελεί βασικό τεχνολογικό συνεργάτη των εταιριών του κλάδου, παρέχοντας λύσεις με συστήματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, CRM, ERP, επιχειρηματικής ευφυΐας και άλλα.

Αναφορικά με την υλοποίηση τηλεπικοινωνιακών δικτύων νέας γενιάς, (New Generation Access ή NGAs) στη σταθερή τηλεφωνία, οι εταιρείες OTE, VODAFONE και WIND αναμένεται να διαθέσουν περίπου 250 εκατομμύρια ευρώ, με βασική επιδίωξη να πετύχουν τους στόχους που θέτει το νέο πλαίσιο για την ανάπτυξη δικτύων νέας γενιάς της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ). Το πλαίσιο αυτό βασίζεται στους στόχους της Ευρωπαϊκής Ψηφιακής Ατζέντας και επιδιώκει το 50% των Ευρωπαίων πολιτών να έχει συνδέσεις ταχύτητας τουλάχιστον 100 Mbps μέχρι το τέλος του 2020.

Ειδικότερα, ο OTE πρόκειται να διαθέσει 50 εκατομμύρια ευρώ, με στόχο την ανάπτυξη 3.200 καμπινών, που θα καλύψουν μέσω συνδέσεων τεχνολογίας super vectoring, περίπου 750.000 δυνητικούς πελάτες υψηλής σταθερής ευρυζωνικής πρόσβασης σε όλη την Ελλάδα.

Ο όμιλος ΟΤΕ έχει αναθέσει το συγκεκριμένο έργο στην κοινοπραξία των εταιριών Εγνατία Τηλεπικοινωνίες-Μυτιληναίος, Ιντρακάτ και J&P-Ellaktor. Η τεχνολογία που θα αξιοποιηθεί στα δίκτυα αυτά ανήκει κατά κύριο λόγο στην γαλλική Alcatel και την κινεζική Huawei. Τους ίδιους προμηθευτές αναμένεται να αξιοποιήσουν και οι εταιρείες VODAFONE και WIND.

Σχετικά με τη κινητή, υπάρχουν τρεις βασικές εταιρείες κατασκευής εξοπλισμού δικτύων κινητής τηλεφωνίας, η Nokia, η Ericsson και η Huawei. Και οι τρεις εταιρίες αποτελούν προμηθευτές του ομίλου, ωστόσο οι δύο πρώτες αποτελούν αποκλειστικούς προμηθευτές εξοπλισμών, που αφορούν το ακραίο δίκτυο. Ως ακραίο δίκτυο εννοούμε τις κεραίες και τους σταθμούς βάσης.

Η αναλογία των προμηθειών του ομίλου, μεταξύ Nokia και Ericsson αντιστοιχεί σε 60% και 40% υπέρ της πρώτης. Συγκεκριμένα, η Nokia ανέλαβε τις προμήθειες του ομίλου όσον αφορά την κάλυψη της επικράτειας που περικλείεται από τη Λαμία και κάτω (Ν. Ελλάδα), με την Ericsson να αναλαμβάνει το υπόλοιπο κομμάτι της επικράτειας (Β. Ελλάδα). Η Huawei, παρότι αποτελεί και αυτή προμηθευτή του ομίλου με προϊόντα εξοπλισμού κεντρικού δικτύου, στοχεύει στην διάσπαση της αποκλειστικής τους σχέσης, λόγω του ότι πάνω από το 80% των προμηθειών που σχετίζονται με τα δίκτυα κινητής, αφορούν εξοπλισμό ακραίου δικτύου, το οποίο είναι απαραίτητο για την έκταση της υπηρεσίας σε περισσότερους χρήστες.

Το συμβόλαιο του ομίλου με τις προαναφερθείσες εταιρίες, εξέπνευσε στο τέλος του 2019 και οι αποφάσεις για την επιλογή προμηθευτή αναμένονται στις αρχές του 2020. Δεδομένου ότι η Huawei υπερτερεί από πλευράς κόστους έναντι των άλλων προμηθευτών, καθοριστικό ρόλο στην επιλογή προμηθευτή θα διαδραματίσει και η μητρική εταιρεία του ομίλου ΟΤΕ, Deutsche Telekom, η οποία ενδιαφέρεται για ένα συμβόλαιο χαμηλού κόστους που δεν θα επηρεάσει την κερδοφορία της θυγατρικής της στην Ελλάδα. Στο παραπάνω συνηγορεί και το γεγονός ότι ο γερμανικός κολοσσός σχετικά πρόσφατα και συγκεκριμένα τον Ιούλιο του 2019, προέβη σε συνεργασία με την Huawei, για την ανάπτυξη πιλοτικού δικτύου 5G στο Βερολίνο.

#### 4.1.4 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Η δύναμή αυτή πηγάζει από το πλήθος των υφιστάμενων πελατών μιας επιχείρησης και από το πόσο σημαντικός είναι κάθε πελάτης για αυτήν. Οι αγοραστές παραδοσιακά έχουν την τάση να ζητούν χαμηλότερες τιμές και υψηλής ποιότητας προϊόντα, οδηγώντας τις επιχειρήσεις σε έναν πόλεμο τιμών, ο οποίος έχει ως αποτέλεσμα την μείωση των εσόδων της αγοράς και κατ' επέκταση της κερδοφορίας. Η δύναμη αυτή είναι αυξημένη όταν:

- α) Το πλήθος των αγοραστών είναι μικρό
- β) Το κόστος αλλαγής σε ανταγωνιστή είναι μικρό
- γ) Η ζήτηση του προϊόντος είναι χαμηλή ή μειώνεται απότομα
- δ) Η αγορά του προϊόντος σε μεγάλες ποσότητες είναι σημαντική για τις επιχειρήσεις
- ε) Οι αγοραστές έχουν μεγάλο μέγεθος και επιδιώκουν χαμηλότερες τιμές και άλλες ευκολίες
- στ) Οι αγοραστές μπορούν να αναβάλλουν την προμήθεια του προϊόντος αν δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας
- ζ) Υπάρχει δυνατότητα από πλευράς αγοραστών να προβούν σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω.

Η εν λόγω δύναμη, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν γεωγραφικά κριτήρια και αφορούν την κάλυψη δικτύου είναι πολύ ισχυρή. Η αγορά είναι κορεσμένη και η αύξηση των εσόδων στηρίζεται στην υφιστάμενη βάση πελατών των επιχειρήσεων, κυρίως μέσω τιμολογιακών αυξήσεων. Λαμβάνοντας υπόψη τη χαμηλή διαφοροποίηση των υπηρεσιών σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος αλλαγής, οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να αναζητούν τρόπους για να προστατέψουν τα έσοδα τους. Η προσέλκυση νέων πελατών εστιάζεται πλέον στη μεταπήδηση τους από την μία επιχείρηση στην άλλη με κύριο κριτήριο το κόστος. Ως εκ τούτου η ανάπτυξη μίας επιχείρησης συνεπάγεται τη μείωση της κερδοφορίας της άλλης, οπότε η διατήρηση των μεριδίων αγοράς είναι κομβική για τις εταιρίες.

Οι πελάτες αντιλαμβανόμενοι αυτήν τη συνθήκη, εκμεταλλεύονται τη συγκυρία και δημιουργούν ανταγωνισμό με βάση το κόστος και τις παροχές. Ο πλειστηριασμός που εκδηλώνεται για την προσέλκυση ή τη διατήρηση ενός πελάτη είναι ζημιογόνος για τις επιχειρήσεις του κλάδου και την αγορά γενικότερα. Υπό αυτό το καθεστώς, ο όμιλος ΟΤΕ κατέχοντας το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες του κλάδου, αποτελεί το νούμερο ένα στόχο για τους ανταγωνιστές του.

#### **4.1.5 Απειλή από υποκατάστατα**

Η δύναμη αυτή μελετά το ενδεχόμενο και τη δυνατότητα υποκατάστασης ενός προϊόντος/υπηρεσίας από ένα άλλο για την κάλυψη της ίδιας ανάγκης. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις, προτού οι καταναλωτές στραφούν σε υποκατάστατα. Η παραπάνω συνθήκη ισχύει τόσο σε περιόδους οικονομικής ευρωστίας όσο και σε περιόδους ύφεσης. Η δύναμη αυτή είναι αυξημένη όταν:

- α) Υπάρχουν υποκατάστατα ή εμφανίζονται συνεχώς νέα
- β) Η τιμή των υποκατάστατων είναι οικονομικά συμφέρουσα
- γ) Η ποιότητα των υποκατάστατων είναι αντίστοιχη ή και υψηλότερη
- δ) Το κόστος αλλαγής για τους τελικούς χρήστες είναι εξαιρετικά χαμηλό

Στον συγκεκριμένο κλάδο η ύπαρξη υποκατάστατων είναι δεδομένη. Η πρόοδος της τεχνολογίας και η ραγδαία εξάπλωση της χρήσης του Διαδικτύου έχει αλλάξει τον τρόπο της επικοινωνίας, μειώνοντας τα έσοδα των επιχειρήσεων. Η δημιουργία των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Viber, Messenger, What's App, Skype και άλλα) έχει υποκαταστήσει εν μέρει τις υπηρεσίες του κλάδου, όπως τα μηνύματα και οι φωνητικές κλήσεις, ωστόσο τα έσοδα από υπηρεσίες μηνυμάτων και φωνής έχουν αντικατασταθεί από την αυξημένη χρήση δεδομένων. Αντίστοιχα, οι υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης, οι οποίες βασίζονται κυρίως στην αποκλειστική προβολή αθλητικού περιεχομένου, έχουν ισχυρό ανταγωνισμό από τις διεθνείς συνδρομητικές πλατφόρμες (Netflix, Amazon Prime και άλλα) οι οποίες αυξάνουν συνεχώς τα μερίδια τους.

Λαμβάνοντας υπόψη την εξέλιξη της τεχνολογίας και την σύγκλιση των αγορών η απειλή από υποκατάστατα είναι πιο έντονη από ποτέ.

#### **4.1.6 Ενδιαφερόμενα μέρη**

Η συγκεκριμένη δύναμη αναφέρεται στην επιρροή που ασκούν ταυτόχρονα σε μία επιχείρηση, διαφορετικές ομάδες ανθρώπων, οι οποίες σχετίζονται με αυτήν και έχουν άμεσο ή έμμεσο συμφέρον από τις δραστηριότητες της. Η επιτυχία μίας επιχείρησης εξαρτάται σημαντικά από την εξισορρόπηση μεταξύ των διαφορετικών συμφερόντων των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτά τα μέρη είναι:

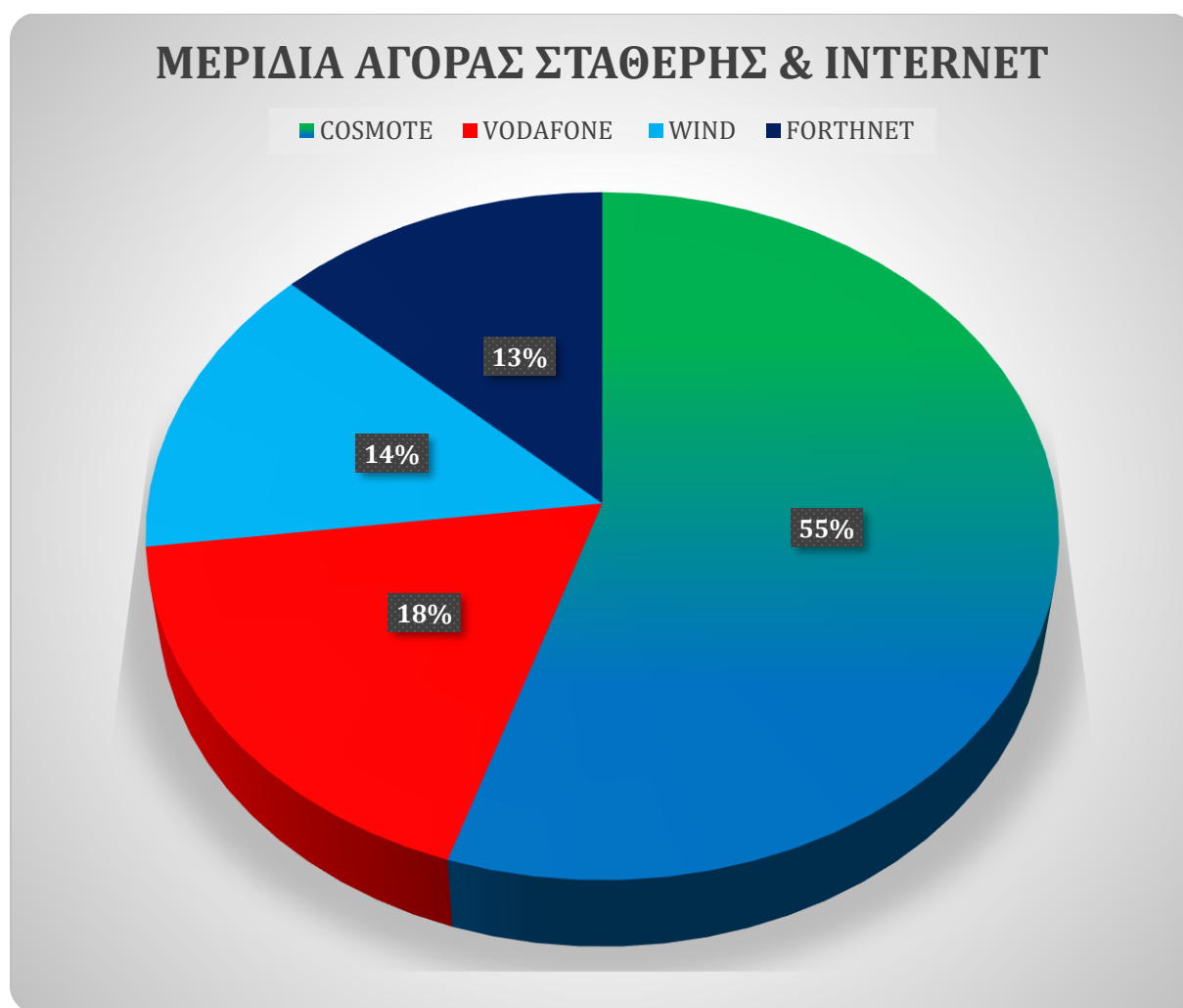
- ε) Οι μέτοχοι, προσβλέπουν στην βιωσιμότητα, την ανάπτυξη και την κερδοφορία της επιχείρησης
- στ) Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι αναζητούν ιδανικές συνθήκες εργασίας και υψηλότερες οικονομικές απολαβές
- ζ) Οι αγοραστές, οι οποίοι επιδιώκουν συνεχώς χαμηλότερες τιμές και υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών
- η) Οι προμηθευτές, οι οποίοι στοχεύουν σε διαφανείς και διαρκείς συναλλαγές με την επιχείρηση με την μικρότερη δυνατή πίστωση
- θ) Τα μέσα ενημέρωσης, τα οποία νοιάζονται για την ανακάλυψη ειδήσεων που αφορούν τις πρακτικές που ακολουθεί η εκάστοτε επιχείρηση
- ι) Οι Κρατικοί φορείς, οι οποίοι ενδιαφέρονται για την πορεία της επιχείρησης και τον αντίκτυπο που έχει στην κοινωνία και την οικονομία της χώρας

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της επιρροής που ασκούν τα ενδιαφερόμενα μέρη σε μια επιχείρηση αποτελούν οι πρόσφατες απεργιακές κινητοποιήσεις που έλαβαν χώρα από μεγάλη μερίδα εργαζομένων του ομίλου ΟΤΕ. Οι μέτοχοι, με αφορμή τη λήξη της ενιαίας συλλογικής σύμβασης εργασίας, επιδιώκοντας την εξασφάλιση της βιωσιμότητας, της ανάπτυξης, και της κερδοφορίας της επιχείρησης ανακοίνωσαν μία σειρά ενεργειών με σκοπό τη μείωση του λειτουργικού κόστους, όπως η παύση ορισμένων δραστηριοτήτων, η δημιουργία θυγατρικών και η μετακίνηση εργαζομένων του ομίλου σε αυτές.

Το παραπάνω γεγονός έφερε την αντίδραση της ομοσπονδίας των εργαζομένων, η οποία εκδηλώθηκε μέσω απεργιών, οι οποίες επέφεραν αλυσιδωτές αντιδράσεις στους καταναλωτές, επηρεάζοντας τη λειτουργία και τη φήμη της επιχείρησης.

#### 4.1.7 Ανταγωνιστική θέση ομίλου ΟΤΕ

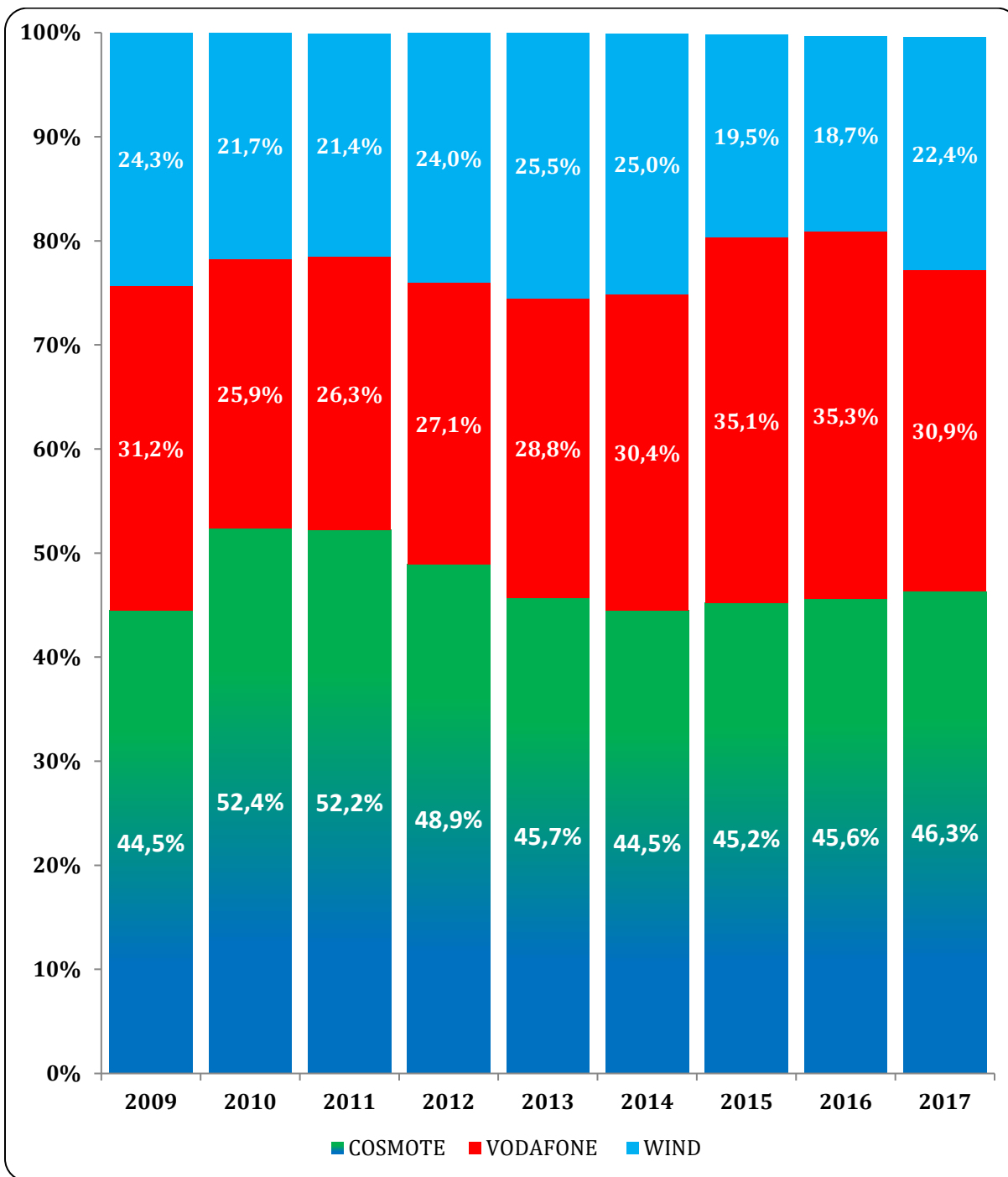
Ολοκληρώνοντας την ανάλυση του κλαδικού περιβάλλοντος με το μοντέλο των 5+1 δυνάμεων του Porter έχει αξία να αναφέρουμε την ανταγωνιστική θέση που καταλαμβάνει ο όμιλος ΟΤΕ σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες με βάση τις συνθήκες που επικρατούν. Η Cosmote εξακολούθησε να κατέχει την μερίδα του λέοντος με μερίδιο 55% και ακολουθούν οι Vodafone, Wind και Nova / Forthnet. (Διάγραμμα 4.7).



Διάγραμμα 4.7: Μεριδία αγοράς σταθερής τηλεφωνίας και Internet

Πηγή Επισκόπηση αγορών ΕΕΤΤ, 2017

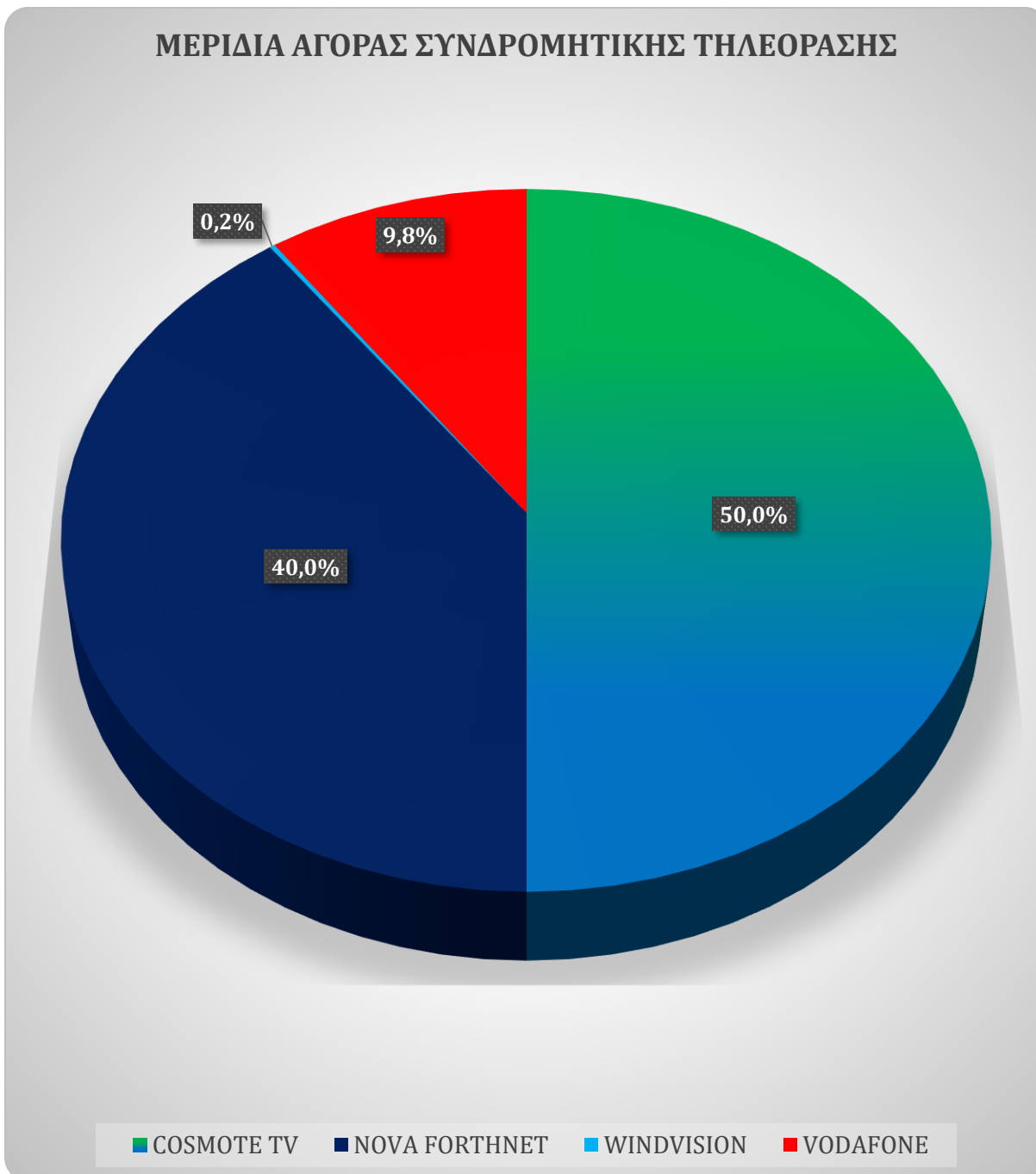
Αναφορικά με τα μερίδια αγοράς Κινητής Τηλεφωνίας ως προς το συνολικό αριθμό συνδέσεων, τα μερίδια COSMOTE, VODAFONE και WIND ανήλθαν σε 46,3%, 30,9 και 22,4% αντίστοιχα (Διάγραμμα 4.8).



Διάγραμμα 4.8: Μερίδια αγοράς εγγεγραμμένων συνδέσεων

Πηγή Επισκόπηση αγορών ΕΕΤΤ, 2017

Σχετικά με τα μερίδια αγοράς της συνδρομητικής τηλεόρασης η Cosmote καταλαμβάνει και εδώ την πρώτη θέση, η οποία το α' εξάμηνο του 2018 αριθμεί 525.689 συνδρομητές. (Διάγραμμα 4.9).



**Διάγραμμα 4.9: Μερίδια αγοράς συνδρομητικής τηλεόρασης**

Πηγή Επισκόπηση αγορών ΕΕΤΤ, 2017



## **Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**

### **Ελληνική**

1. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013
2. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, 2016

### **Διαδικτυακή**

1. <https://amt-consultants.gr>
2. <https://ovum.informa.com/resources/product-content/greece-mobile-broadband-tv-and-ott-video-report-glb003-000074>
3. <http://st.merig.eu/index.php?id=24&L=4>
4. <http://www.exelixis.eu/index.php?act=viewCat&catId=184>
5. <https://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/index.html>

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

### ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σκοπός της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι να εντοπιστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης και να συσχετιστούν με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος σε μία συγκεκριμένη αγορά. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι.

Η δομή ενός οργανισμού παίζει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση μίας αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής και αναφέρεται στον τρόπο που η επιχείρηση, διαχειρίζεται τους πόρους που διαθέτει για την εκπλήρωση της αποστολής της. Υπάρχουν τρία βασικά είδη δομών, τα οποία διακρίνονται με βάση το μέγεθος της επιχείρησης και είναι η απλή, η λειτουργική και η διατμηματική δομή. Η απλή δομή ενδείκνυται για μικρές επιχειρήσεις, η λειτουργική για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους και η διατμηματική για μεγάλους οργανισμούς με περισσότερες από μία επιχειρηματικές στρατηγικές μονάδες. Εξίσου σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι και η κουλτούρα της. Με τον όρο κουλτούρα εννοούμε το σύνολο των κοινών πεποιθήσεων, προσδοκιών και αξιών που διακρίνει τα μέλη μιας επιχείρησης. Η κουλτούρα καθορίζει το όραμα και την αποστολή μιας επιχείρησης προσδίδοντας της ταυτότητα για το ποιά είναι και τί κάνει.<sup>25</sup>

Οι πόροι αποτελούν το τρίτο συστατικό μέρος του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και διακρίνονται σε ανθρώπινους, φυσικούς, οικονομικούς και τεχνολογικούς πόρους. Οι ανθρώπινοι πόροι αναφέρονται στους εργαζόμενους της επιχείρησης. Οι φυσικοί πόροι αφορούν τις φυσικές εγκαταστάσεις, όπως για παράδειγμα το κτίριο που στεγάζεται η επιχείρηση, ενώ οι οικονομικοί πόροι σχετίζονται με τα κεφάλαια που κατέχει η επιχείρηση. Τέλος οι τεχνολογικοί πόροι, περιλαμβάνουν τα τεχνολογικά μέσα που διαθέτει η επιχείρηση, όπως για παράδειγμα το λογισμικό και τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιεί για τον συντονισμό και τον έλεγχο των λειτουργιών της.

---

<sup>25</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ 2013

## Εταιρικό προφίλ

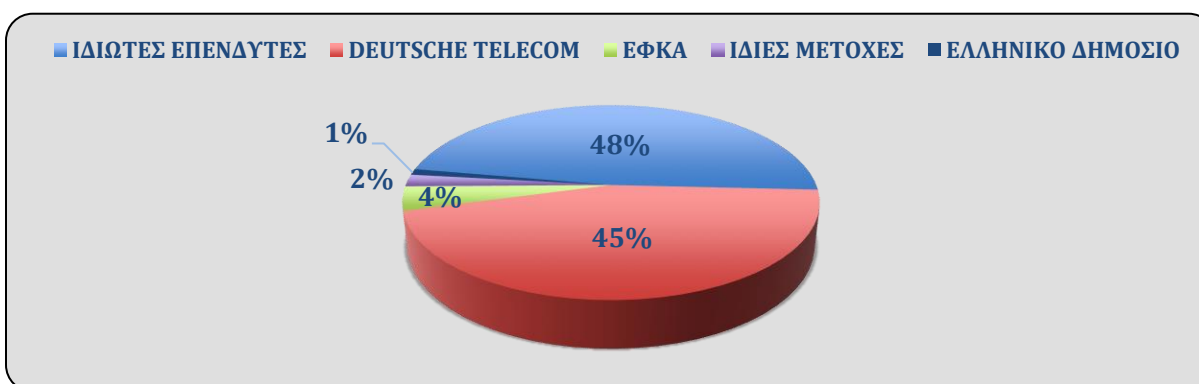
Ο Όμιλος ΟΤΕ ιδρύθηκε το 1949 και αποτελεί τον μεγαλύτερο τηλεπικοινωνιακό και τεχνολογικό πάροχο της χώρας . Η ΟΤΕ ΑΕ είναι η μητρική εταιρεία του ομίλου και ο κύριος φορέας εκμετάλλευσης σταθερών επικοινωνιών, προσφέροντας υπηρεσίες τηλεφωνίας, ευρυζωνικότητας, συνδρομητικής τηλεόρασης, μισθωμένων γραμμών και ολοκληρωμένες λύσεις ICT. Η Cosmote ΑΕ είναι θυγατρική της ΟΤΕ ΑΕ και αποτελεί τον κορυφαίο πάροχο κινητών επικοινωνιών της χώρας.

## Δραστηριότητες ομίλου ΟΤΕ

Ο όμιλος εταιριών ΟΤΕ προσφέρει όλο το φάσμα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών όπως σταθερή και κινητή τηλεφωνία, ευρυζωνικές υπηρεσίες ,συνδρομητική τηλεόραση και ολοκληρωμένες λύσεις πληροφορικής και επικοινωνιών. Αυτή η ευρεία γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών που διαθέτει απευθύνεται σε τελικούς καταναλωτές (B2C), σε εταιρίες (B2B), καθώς και σε δημόσιους φορείς (B2G). Τα σημεία επαφής του ομίλου με τους πελάτες του είναι φυσικά (καταστήματα COSMOTE, ΓΕΡΜΑΝΟΣ, τηλεφωνική εξυπηρέτηση) αλλά και ψηφιακά (sites, mobile app).

## Μετοχική σύνθεση

Το μετοχικό κεφάλαιο της Εταιρείας, ανέρχεται σε Ευρώ 1.358.228.272,77 και είναι διαιρεμένο σε 479.939.319 μετοχές, ονομαστικής αξίας 2,83 ευρώ η κάθε μία. Με βάση το μετοχολόγιο, η μετοχική σύνθεση της Εταιρείας είναι η ακόλουθη:

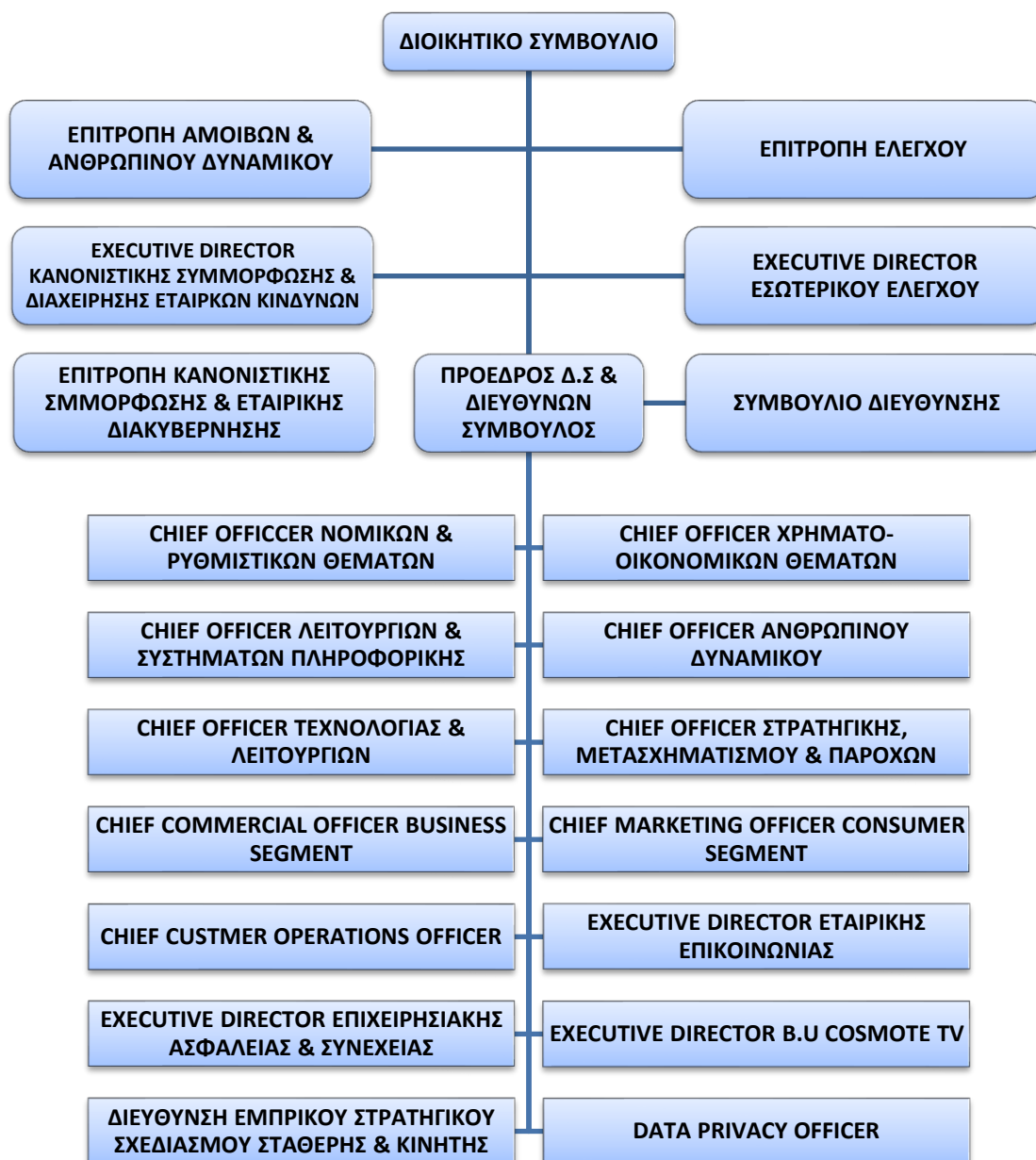


Διάγραμμα 5.1: Μετοχική σύνθεση ομίλου ΟΤΕ

Πηγή: Απολογισμός Ομίλου ΟΤΕ, 2018

## 5.1 Δομή

Όπως είναι προφανές πρόκειται ξεκάθαρα για ένα πολυτελαειακό και πολυκαναλικό μοντέλο επιχείρησης, η οποία λόγω του μεγέθους και των δραστηριοτήτων της, έχει υιοθετήσει το μοντέλο της διατμηματικής δομής. Στο διάγραμμα 5.2 αποτυπώνεται το βασικό οργανόγραμμα του ομίλου.



Διάγραμμα 5.2: Οργανόγραμμα Ομίλου ΟΤΕ

Πηγή: [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/organwtikh\\_domh\\_cosmote\\_ae.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/organwtikh_domh_cosmote_ae.html)

## **5.2 Κουλτούρα**

Ο παράγοντας της κουλτούρας είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό συστατικό στοιχείο της ευρύτερης στρατηγικής του ομίλου, γεγονός που αποδεικνύεται από το ότι αποτελεί έναν από τους βασικούς στρατηγικούς της πυλώνες. Η κουλτούρα αυτή εστιάζει στην καινοτομία και στην εξέλιξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων του ομίλου και αποσκοπεί στην περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρίας. Τα χαρακτηριστικά της αποτυπώνονται στις βασικές αρχές εταιρικής συμπεριφοράς που έχει θεσπίσει ο όμιλος και διακρίνονται σε πέντε σημεία τα οποία συνοψίζονται παρακάτω.

### **Προτεραιότητα ο ενθουσιασμός του πελάτη**

Ο όμιλος ΟΤΕ αντιλαμβανόμενος ότι η εμπειρία του πελάτη υπερβαίνει την απλή εξυπηρέτησή, επιδιώκει συστηματικά τον ενθουσιασμό και τη διευκόλυνσή του. Η επιδίωξη αυτή μετουσιώνεται σε πράξη, μέσα από τις ολοκληρωμένες λύσεις που προσφέρει με όχημα την τεχνολογία, υιοθετώντας παράλληλα πρωτοποριακές πρακτικές με στόχο την αναζήτηση και την αξιοποίηση κάθε ευκαιρίας για βελτίωση και καινοτομία.

### **Σεβασμός και ακεραιότητα**

Ο όμιλος, στα πλαίσια του κώδικα Δεοντολογίας του, απαιτεί από τους εργαζομένους του να ενεργούν με ειλικρίνεια και ακεραιότητα, τηρώντας ταυτόχρονα τους κανονισμούς λειτουργίας του και τις εταιρικές πολιτικές. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον σεβασμό της προσωπικότητας μεταξύ συναδέλφων, συνεργατών και πελατών και οποιαδήποτε ανεύθυνη συμπεριφορά δεν είναι αποδεκτή.

### **Ομαδικότητα**

Η επιτυχία ενός οργανισμού με το μέγεθος του ομίλου ΟΤΕ, βασίζεται κατά κύριο λόγο στην συνεργασία μεταξύ των ατόμων/ομάδων. Ο όμιλος παροτρύνει τους εργαζομένους του να λειτουργούν ομαδικά, αναζητά τις διαφορετικές απόψεις, και επιδιώκει την επικοινωνία και τον διάλογο. Επιζητά την εποικοδομητική κριτική που επικεντρώνεται στην επίλυση προβλημάτων και στηρίζει τις αποφάσεις των ομάδων έμπρακτα, εντός και εκτός αυτής.

## **Εξαιρετικό περιβάλλον**

Παροτρύνει τους εργαζόμενους του να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία επενδύοντας έτσι στην επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη τους, με στόχο την δημιουργία ενός εξαιρετικού περιβάλλοντος εργασίας που θα έχει ως αποτέλεσμα την υψηλή απόδοση. Ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αναδείξουν το ταλέντο τους, τον δυναμισμό τους, καθώς και να αποδέχονται τις προκλήσεις ως ευκαιρίες εξέλιξης και να παραμένουν προσηλωμένοι στην επίτευξη των στόχων.

## **Ταύτιση με την εταιρία**

Επιδιώκει την ταύτιση των εργαζομένων με την εταιρία, ως όνομα και ως εργοδότη που διαμορφώνει τον ψηφιακό κόσμο και την δημιουργία αισθήματος υπερηφάνειας, το οποίο αντανακλάται στην συμπεριφορά τους τόσο εντός, όσο και εκτός εργασιακού χώρου. Επιθυμεί από τους εργαζόμενους την ανάληψη της ευθύνης και την πραγματοποίηση όσων υπόσχονται καθώς και την λειτουργία τους με γνώμονα το συμφέρον του οργανισμού.

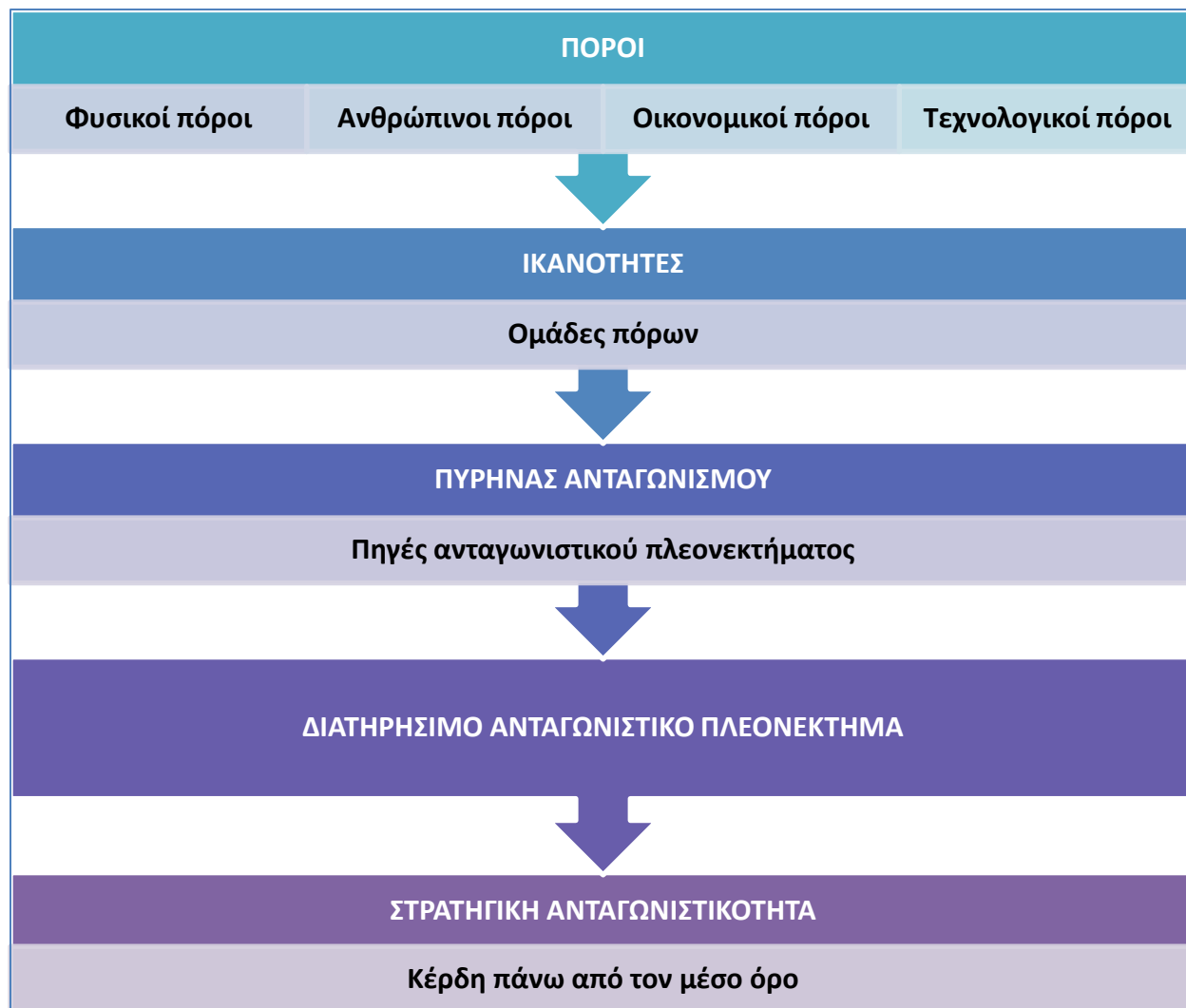
## **5.3 Θεωρία πόρων και ικανοτήτων**

Οι πόροι αποτελούν ένα από τα πολυτιμότερα αγαθά μιας επιχείρησης καθώς από αυτούς πηγάζουν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων ενστερνίζεται τον παραπάνω ισχυρισμό και συμπληρώνει πως κάθε επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της, ως προς τους πόρους που διαθέτει, καθώς και από τις ικανότητες που αποκτά από τον τρόπο αξιοποίησης τους.<sup>26</sup> Οι πόροι μιας επιχείρησης διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, τους υλικούς και τους άυλους. Στους υλικούς πόρους περιλαμβάνονται οι οικονομικοί, οι φυσικοί και οι ανθρώπινοι πόροι. Στους άυλους πόρους ανήκουν στοιχεία όπως η τεχνογνωσία, η αναγνωρισιμότητα, η κουλτούρα και άλλα. Οι ικανότητες που αποκτά μία επιχείρηση και ο συνδυασμός τους, μπορεί υπό προϋποθέσεις να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίστοιχα, οι ικανότητες μιας επιχείρησης διακρίνονται και αυτές σε δύο κατηγορίες, τις βασικές και τις μοναδικές ή διακεκριμένες.

---

<sup>26</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

Ως βασικές ορίζονται οι ικανότητες που κατέχονται και από τον ανταγωνισμό, ενώ ως μοναδικές ορίζονται οι ικανότητες που έχει μόνο η επιχείρηση, είναι δύσκολο να αντιγραφούν και ως εκ τούτου προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Διάγραμμα 5.3: Η πορεία προς την στρατηγική ανταγωνιστικότητα  
 Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

Ο σημαντικότερος πόρος της επιχείρησης και από τον οποίο πηγάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι η τεχνολογική υποδομή του. Κατέχοντας την κυριότητα του δικτύου, καθώς και το μεγαλύτερο δίκτυο οπτικών ινών στην χώρα ανταποκρίνεται γρηγορότερα στις ανάγκες των πελατών και με αποτελεσματικότερο τρόπο, γεγονός που συμβάλει σημαντικά στην εμπειρία πελάτη καθιστώντας την επιχείρηση ως πρώτη επιλογή στην συνείδηση τους.

### **5.3.1 Δίκτυο πρόσβασης**

Το δίκτυο πρόσβασης σταθερής αφορά το τμήμα του δικτύου που συνδέει το συνδρομητή με το αστικό κέντρο (ΑΚ). Στα πλαίσια της ανάπτυξης ενός σύγχρονου ευρυζωνικού δικτύου, ο όμιλος προχωρά στην εγκατάσταση καλωδίων οπτικών ινών, υλοποιώντας αρχιτεκτονικές FTTC και FTTH. Με την αρχιτεκτονική FTTC, ο όμιλος παρέχει ευρυζωνικές υπηρεσίες πρόσβασης τεχνολογίας VDSL2 με τις ταχύτητες πρόσβασης να αγγίζουν τα 50Mbps. Με την χρήση τεχνολογιών Vectoring & Super Vectoring, φτάνουν τα 100 Mbps και 200 Mbps αντίστοιχα, παρέχοντας για πρώτη φορά, εγγύηση πραγματικής ταχύτητας. Με την αρχιτεκτονική FTTH παρέχει υπηρεσίες σταθερής ευρυζωνικής πρόσβασης μέσω οπτικής ίνας μέχρι τον χώρο του πελάτη, η οποία είναι η πιο εξελιγμένη τεχνολογική υποδομή για πρόσβαση στο Internet με 100% εγγυημένες ταχύτητες. Ο όμιλος διαθέτει τη μεγαλύτερη κάλυψη FTTH στη χώρα, καθώς ταχύτητες 100Mbps και 200Mbps με 100% οπτική ίνα είναι ήδη διαθέσιμες σε 150.000 νοικοκυριά και επιχειρήσεις σε Αττική, Θεσσαλονίκη και άλλα μεγάλα αστικά κέντρα. Σταδιακά έως το 2022, η κάλυψη FTTH αναμένεται να φθάσει το 1 εκατομμύριο νοικοκυριά και επιχειρήσεις. Καλύπτοντας μεταξύ άλλων εγκαταστάσεις μεγάλης κοινωνικής σημασίας, όπως πανεπιστημιακά ιδρύματα, κέντρα μεταφορών, βιομηχανικά πάρκα και δημόσια κτίρια.

### **5.3.2 Δίκτυο μετάδοσης**

Το δίκτυο μετάδοσης έχει ως στόχο τη συγκέντρωση της κίνησης του δικτύου πρόσβασης και τη μεταφορά της προς το δίκτυο κορμού. Προκειμένου να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις κίνησης του δικτύου πρόσβασης, το δίκτυο μετάδοσης επεκτείνεται και αναβαθμίζεται συνεχώς, με εγκατάσταση νέων κόμβων, αναβάθμιση χωρητικότητας και προσθήκη επίγειων και υποθαλάσσιων καλωδίων οπτικών ινών

### **5.3.3 Δίκτυο Κορμού Σταθερής και Κινητής**

Το IP δίκτυο κορμού εξυπηρετεί ταυτόχρονα τις ανάγκες των υπηρεσιών τόσο της σταθερής όσο και της κινητής, καθώς αποτελείται από δρομολογητές που συγκεντρώνουν την ευρυζωνική κίνηση της σταθερής και της κινητής. Επιπρόσθετα διαθέτει δρομολογητές οι οποίοι είναι αφιερωμένοι στις υπηρεσίες των επιχειρησιακών πελατών.



Το δίκτυο κορμού υπηρεσιών φωνής και δεδομένων κινητής, περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες δομικές μονάδες για την υποστήριξη των συνδρομητών κινητής και αναβαθμίζεται σε επίπεδο αρχιτεκτονικής παρέχοντας νέες δυνατότητες και χαρακτηριστικά, προκειμένου να προσφέρει απρόσκοπτες υπηρεσίες φωνής και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις κίνησης των χρηστών.

#### 5.4 Θεωρία αλυσίδας αξίας

Η θεωρία της αλυσίδας αξίας εξετάζει μία επιχείρηση υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί και μελετά την φύση και τον βαθμό της συνέργειας που αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού. Η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά ένα σύνολο επιμέρους δραστηριοτήτων αλλά μία οργανικά συνδεδεμένη οντότητα. Κατά τον Porter, η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες σχετίζονται μεταξύ τους, καθώς το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης. Συνεπώς, μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή διαφορετικά από τους ανταγωνιστές της<sup>27</sup>. Οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες.

Οι κύριες δραστηριότητες σχετίζονται με την δημιουργία, την διανομή, την προώθηση και την υποστήριξη του προϊόντος και συνοψίζονται παρακάτω:

- **Διαχείριση εισροών:** λειτουργίες που σχετίζονται με την παραλαβή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών.
- **Λειτουργίες παραγωγής:** ενέργειες που σχετίζονται με την μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως είναι η συσκευασία, η συναρμολόγηση, ο έλεγχος.
- **Διαχείριση εκροών:** Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος.

---

<sup>27</sup> Michael Porter Competitive Advantage 1985

- **Μάρκετινγκ/Πωλήσεις:** σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως η διαφήμιση, η προώθηση, η τιμολόγηση, η επιλογή καναλιών διανομής κλπ.
- **Υποστήριξη:** σχετίζεται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή την διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επίδειξη, επισκευή, παροχή ανταλλακτικών και αντικατάσταση, παραμετροποίηση.

#### 5.4.1 Εισροές-Παραγωγή-Εκροές

Σε αυτό το πλαίσιο ο όμιλος ΟΤΕ, έχοντας υιοθετήσει μία ενιαία εμπορική ταυτότητα για όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, εφαρμόζει παράλληλα ένα μοντέλο διαδικασιών, μέσω του οποίου διασφαλίζεται η συστηματική αξιολόγηση, η καταγραφή και η βελτιστοποίησή τους. Το μοντέλο αυτό αποτελεί την βάση ενός ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης (Integrated Management System), το οποίο έχει σαν στόχο την παροχή της βέλτιστης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών με τεχνολογίες αιχμής και την άριστη εμπειρία πελάτη. Υπό το πρίσμα του ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης, τα οφέλη που προκύπτουν είναι πολλαπλά, καθώς υιοθετείται μια ενιαία φιλοσοφία, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνεται η βελτίωση της λειτουργικής επίδοσης του οργανισμού.

#### 5.4.2 Marketing

Σχετικά με το Marketing, ο όμιλος υιοθετεί υπεύθυνες πρακτικές, οι οποίες είναι πλήρως εναρμονισμένες με τον ελληνικό κώδικα δεοντολογίας του Συμβουλίου Ελέγχου Επικοινωνίας (Σ.Ε.Ε), επιδιώκοντας με αυτόν τον τρόπο μία υπεύθυνη και ειλικρινή σχέση με τους πελάτες του.

Συγκεκριμένα ελέγχει όλο το διαφημιστικό υλικό πριν από την δημοσιοποίησή του, με σκοπό την διασφάλιση της καταλληλότητας, της ειλικρίνειας και του σεβασμού της διαφορετικότητας. Παράλληλα ο όμιλος δεσμεύεται για τη σαφή, απλή και διαφανή επικοινωνία σε θέματα τιμολόγησης, σύμφωνα με το ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο (Ε.Ε.Τ.Τ) και το οποίο περιλαμβάνει την γνωστοποίηση των χρεώσεων εντός καθορισμένου χρόνου, ο οποίος ορίζεται από το κανονιστικό πλαίσιο. Επίσης οι πελάτες ενημερώνονται για τον τρόπο τιμολόγησης και για τυχόν αλλαγές μέσω του λογαριασμού τους.

Από την άλλη μεριά ο όμιλος παρέχοντας ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, ανταποκρίνεται στις αυξημένες ανάγκες των πελατών του για περιορισμό των δαπανών, δεδομένων των οικονομικών συνθηκών. Επιπρόσθετα και προκειμένου να ανταποκριθεί ακόμη καλύτερα στην παραπάνω ανάγκη, έχει αναπτύξει πλατφόρμες και εφαρμογές (My Cosmote, Cosmote App, My internet), όπου οι πελάτες μπορούν να διαχειρίζονται και να ενημερώνονται, καθώς και να τον λαμβάνουν σε ηλεκτρονική μορφή.

Επιπλέον παρέχει υπηρεσίες για έλεγχο κόστους, ενημέρωση υπολοίπου και προστασία λογαριασμού από υπερχρεώσεις (ανώτατο όριο χρέωσης, φραγή αποστολής και λήψης μηνυμάτων από υπηρεσίες πολυμεσικής πληροφόρησης). Ταυτόχρονα προσφέρει στους πελάτες τη δυνατότητα να επικοινωνούν με όλα τα σημεία επαφής του ομίλου (υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών μέσω τηλεφώνου, Cosmote Chat, email, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, καταστήματα) και να ζητούν πληροφορίες σχετικά με τα δικαιώματά τους, ανάλογα με την υπηρεσία που χρησιμοποιούν (σταθερό, κινητό, Cosmote TV). Οι σχετικές πληροφορίες είναι επίσης διαθέσιμες στη σύμβαση παροχής υπηρεσιών, στο πεδίο που αναφέρονται οι γενικοί και οι ειδικοί όροι και οι οποίοι παρέχονται σε έντυπη μορφή ή αποστέλλονται στους πελάτες μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Στα πλαίσια της διαφάνειας και της ειλικρινής επικοινωνίας με τους πελάτες οι επίσημες ιστοσελίδες του ομίλου, περιέχουν μεταξύ άλλων και τα έντυπα αίτησης πληροφοριών, όπου οι υφιστάμενοι και μελλοντικοί πελάτες μπορούν να ενημερωθούν αναλυτικά για τους όρους και τις προϋποθέσεις χρήσης όλων των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και για τα δικαιώματα που απορρέουν από την σύναψη της σύμβασης τους με τον όμιλο ανά πάσα στιγμή.

#### **5.4.3 Υποστήριξη**

Αναφορικά με την υποστήριξη, ο όμιλος δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εμπειρία πελάτη, η οποία αποτελεί σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής του. Βασική επιδίωξη του ομίλου είναι οι πελάτες του να λαμβάνουν αξία όχι μόνο από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους παρέχει αλλά και από την εξυπηρέτησή τους μέσω σύντομων διαδικασιών και μη επαναλαμβανόμενων επαφών, ανεξάρτητα από το σημείο επαφής).

Ο όμιλος έχοντας ως στόχο την άρτια εξυπηρέτηση των πελατών του και λαμβάνοντας υπόψη την μετάβαση στην ψηφιακή εποχή, εστιάζει τις προσπάθειες του στην επέκταση των ψηφιακών του λύσεων με σκοπό την εφαρμογή ταχύτερων και απλούστερων διαδικασιών. Συγκεκριμένα, με την εφαρμογή νέων ευφυών διεπιλογικών μηνυμάτων στις γραμμές εξυπηρέτησης (13888 & 13818) μειώνεται αισθητά ο χρόνος αναμονής των πελατών. Επιπλέον η εγκατάσταση μηχανημάτων αυτόματης πληρωμής στα καταστήματα, για εξόφληση λογαριασμών και ανανέωση χρόνου ομιλίας μέσω πιστωτικής ή χρεωστικής κάρτας συμβάλει σημαντικά στην άμεση εξυπηρέτηση των πελατών.

Ταυτόχρονα έχει αναπτύξει μια σειρά από καινοτόμες και προηγμένες λύσεις υποστήριξης πελατών, οι οποίες προσφέρουν μία μοναδική εμπειρία ψηφιακών υπηρεσιών. Ειδικότερα, η υπηρεσία COSMOTE UFixIt, η οποία αποτελείται από μία ομάδα εξειδικευμένων εκπροσώπων, παρέχει τεχνική υποστήριξη στους πελάτες μέσω βιντεοκλήσης. Αξίζει να αναφέρουμε, πως η συγκεκριμένη υπηρεσία είναι διαθέσιμη και στην νοηματική γλώσσα. Επίσης μέσω της υπηρεσίας Selfie Care, οι πελάτες μπορούν να πραγματοποιούν online παραγγελίες, άμεσα και χωρίς την χρήση χαρτιού, όπου η ταυτοποίηση των στοιχείων τους γίνεται με την αποστολή μίας εικόνας selfie. Απόρροια των παραπάνω είναι το γεγονός ότι κέρδισε για τρίτη συνεχόμενη χρονιά το βραβείο «Καλύτερο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών» από το Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών, το οποίο είναι ένα πολύ σημαντικό βραβείο για μεγάλους οργανισμούς όπως ο Όμιλος ΟΤΕ.

Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες περιβάλλουν τις κύριες, παρέχοντας την απαραίτητη υποδομή για την ορθή λειτουργία τους και είναι οι παρακάτω:

- **Προμήθειες:** λειτουργίες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών τα οποία εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως είναι οι πρώτες ύλες, ο εξοπλισμός και άλλα.
- **Έρευνα και Ανάπτυξη:** λειτουργίες που συνδέονται με το σχεδιασμό των προϊόντων και την βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Απαραίτητα στοιχεία είναι η τεχνολογία και η τεχνογνωσία.

- **Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων:** λειτουργίες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού.
- **Εσωτερική Υποδομή:** αφορά λειτουργίες (λογιστική, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, νομικές υπηρεσίες) που υποστηρίζουν το σύνολο των δραστηριοτήτων αξίας και όχι κάποια μεμονωμένη δραστηριότητα.

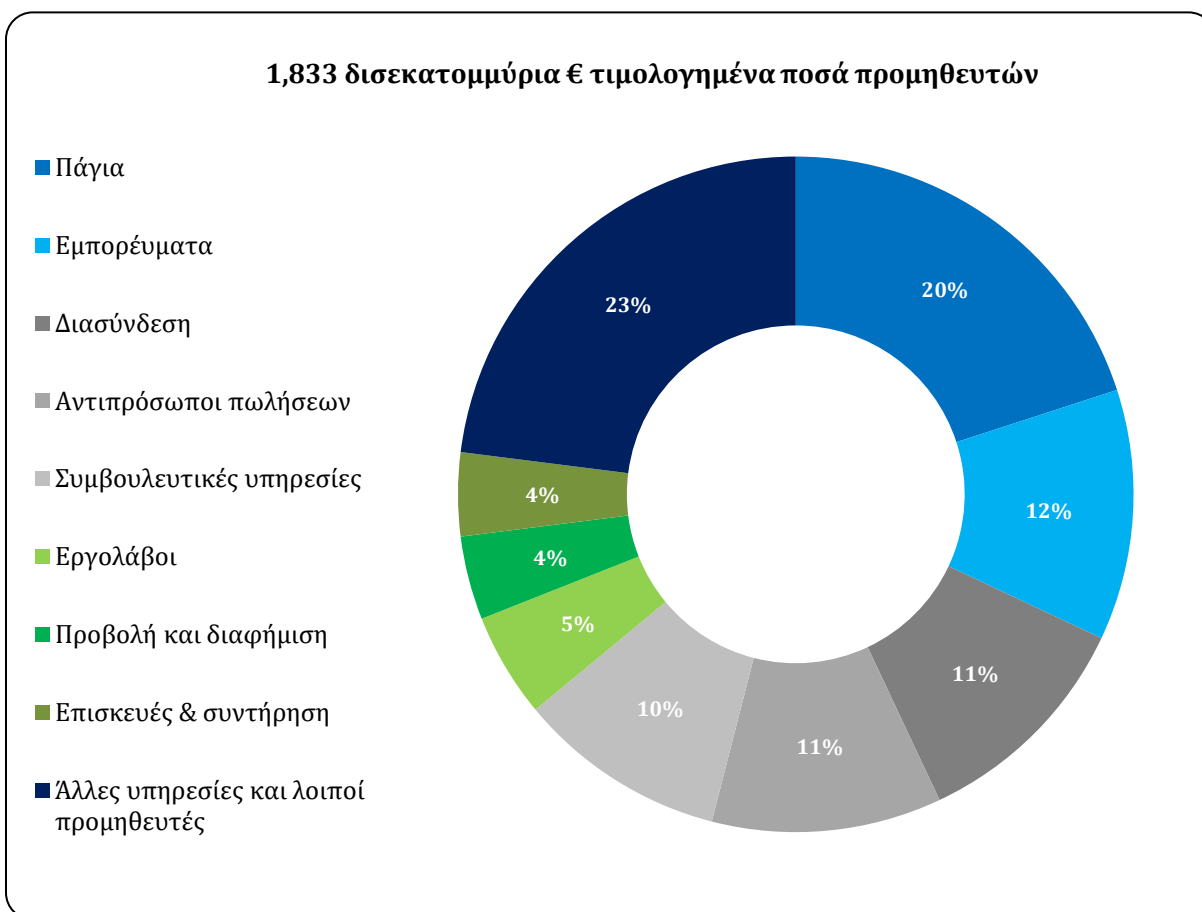
#### 5.4.4 Προμήθειες

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση εκτελεί το σύνολο των δραστηριοτήτων της συμβάλλει, σημαντικά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και από εκείνες των προμηθευτών της.

Ο όμιλος ΟΤΕ κινούμενος προς αυτήν την κατεύθυνση επενδύει στην ανάπτυξη και διαχείριση μιας εφοδιαστικής αλυσίδας με προστιθέμενη αξία, με οικονομικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά υπεύθυνες μεθόδους, οι οποίες είναι πλήρως εναρμονισμένες με το όραμα του ομίλου. Σε αυτό το πλαίσιο ο όμιλος διατηρεί μητρώο προμηθευτών, το οποίο αποτελείται από τοπικούς και μη τοπικούς προμηθευτές, οι οποίοι διακρίνονται σε κατηγορίες ανάλογα με το είδος των προμηθειών που παρέχουν (εργολάβοι, σύμβουλοι επιχειρήσεων, εταιρίες λογισμικού και τηλεπικοινωνιακού υλικού).

Χαρακτηριστικά για το 2018, στο συγκεκριμένο μητρώο συμπεριλήφθηκαν 1267 προμηθευτές της ΟΤΕ Α.Ε, 664 της Cosmote Α.Ε και 167 της ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΕΒΕ. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί πως μερικοί προμηθευτές είναι κοινοί για τις εταιρίες του ομίλου και προσμετρώνται ξεχωριστά για κάθε μία.

Στο διάγραμμα 5.4 μπορούμε να δούμε την κατανομή των προμηθευτών ανά κατηγορία/τύπο προμήθειας.



Διάγραμμα 5.4: Ανάλυση προμηθειών

Πηγή: [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/diaxeirisi\\_efodiastikis\\_alisidas.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/diaxeirisi_efodiastikis_alisidas.html)

#### 5.4.5 Πολιτική προμηθειών

Η πολιτική προμηθειών που εφαρμόζει ο όμιλος, καθορίζει τους όρους και τους κανονισμούς, σύμφωνα με τους οποίους επιλέγονται οι προμηθευτές. Οι βασικοί στόχοι της πολιτικής αυτής είναι η βελτιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας σε όρους κόστους, ποιότητας και χρόνου, η διασφάλιση της διαφάνειας και η συμμόρφωση με την διεθνή πολιτική προμηθειών της Deutsche Telecom. Η συγκεκριμένη πολιτική δεν κάνει διακρίσεις μεταξύ τοπικών και μη τοπικών προμηθευτών, ωστόσο πρέπει να τονιστεί πως η στήριξη των τοπικών συνεργατών, αποτελεί κοινή πρακτική του ομίλου.

Χαρακτηριστικά οι τοπικοί προμηθευτές του ομίλου για τις εν Ελλάδι δραστηριότητες του αποτέλεσαν το 91% επί του συνόλου. Επίσης είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως για την επιλογή προμηθευτών, ο όμιλος δύναται να θέσει ειδικά κριτήρια που σχετίζονται με την υπευθυνότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι εκάστοτε συνεργάτες καλούνται να συμφωνήσουν ρητά με τον κώδικα δεοντολογίας προμηθευτών του ομίλου, ο οποίος ξεκαθαρίζει την πρόθεση του να συναλλάσσεται με κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνους προμηθευτές. Αυτές οι προϋποθέσεις προστατεύονται από τις συμβάσεις που υπογράφονται μεταξύ του ομίλου και των αντίστοιχων προμηθευτών και οι οποίες περιλαμβάνουν ειδικές ρήτρες για θέματα που αφορούν την υγεία, την ασφάλεια, την καταπολέμηση της διαφθοράς και την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών.

Στα πλαίσια της διασφάλισης των βασικών αξιών και προτύπων της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο όμιλος διενεργεί ελέγχους και αξιολογεί όλους τους υφιστάμενους και υποψήφιους προμηθευτές του. Συγκεκριμένα για το 2018 διενεργήθηκαν 1839 έλεγχοι προμηθευτών και αναθεωρήθηκε το 100% των συμβάσεων που ξεπερνούν τις 50.000 ευρώ και είχαν συναφθεί με προμηθευτές, με τους οποίους δεν είχε υπάρξει συνεργασία τα δύο τελευταία χρόνια. Επίσης αξιολογήθηκε το 100% των συμβούλων, ανεξάρτητα από το ύψος της σύμβασης τους. Ταυτόχρονα, ο όμιλος έχει σαν στόχο την έγκαιρη εξόφληση των προμηθευτών του, όπως προβλέπεται από τις μεταξύ τους συμβάσεις. Χαρακτηριστικά, για το 2018 ο χρόνος αποπληρωμής των προμηθευτών κυμάνθηκε από 30 έως 120 μέρες, ανάλογα με το είδος και το ύψος της προμήθειας.

#### **5.4.6 Έρευνα και ανάπτυξη**

Ο όμιλος επιδιώκοντας την τεχνολογική υπεροχή, προωθεί την έρευνα και την καινοτομία, συμμετέχοντας ενεργά σε ερευνητικά προγράμματα, χρηματοδοτώντας εσωτερικές δραστηριότητες όπως ανάπτυξη συστημάτων και εφαρμογών, αξιολογώντας νέες τεχνολογίες και εξοπλισμό, και συνάπτοντας συνεργασίες με ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας. Σύμφωνα με τα εγκεκριμένα έργα μέχρι το τέλος του 2018, ο όμιλος ΟΤΕ έχει λάβει συνολική χρηματοδότηση για έργα έρευνας και καινοτομίας ύψους 3,3 εκατομμυρίων ευρώ για την περίοδο 2017-2018, ενώ έχει διαθέσει περισσότερες από 800 χιλιάδες ευρώ από ίδια κεφάλαια. Παράλληλα έχει εξασφαλίσει χρηματοδότηση περίπου 3,4 εκατομμυρίων ευρώ για τα επόμενα χρόνια.

Ενδεικτικά, παρατίθενται πιο κάτω μερικά από τα έργα που ολοκλήρωσε ο όμιλος, επιτυγχάνοντας αξιοσημείωτα αποτελέσματα ή περιείχαν καινοτόμους στόχους. Αυτά είναι:

- **5G-XHaul:** το συγκεκριμένο πρόγραμμα αφορούσε μια ολοκληρωμένη λύση οπτικών και ασύρματων δικτύων, με δυνατότητα ευέλικτης διασύνδεσης Small Cells στο δίκτυο κορμού. Το κύριο επίτευγμα του έργου ήταν η τελική και πολύ επιτυχημένη επίδειξη που πραγματοποιήθηκε σε πραγματικό περιβάλλον δικτύου 5G τον Ιούνιο του 2018 στο Μπρίστολ. Το τεχνοοικονομικό εργαλείο που αναπτύχθηκε από την COSMOTE, αξιολογήθηκε θετικά και αναμένεται να αποτελέσει σημαντικό βήμα προς την τεχνοοικονομική ανάλυση των μελλοντικών δικτύων 5G.
- **CREDENTIAL:** το εν λόγω έργο αφορούσε την υλοποίηση καινοτόμων cloud υπηρεσιών για την αποθήκευση, την διαχείριση και την ανταλλαγή πληροφοριών ψηφιακής ταυτότητας και άλλων ιδιαίτερα κρίσιμων προσωπικών δεδομένων, με υψηλότερο παρεχόμενο επίπεδο ασφάλειας από τις υπάρχουσες λύσεις, με την ανάπτυξη προηγμένων καινοφανών τεχνολογιών κρυπτογράφησης και βελτιωμένων ισχυρών μηχανισμών ελέγχου ταυτότητας.
- **PRIVACY FLAG:** το συγκεκριμένο έργο συμπεριλήφθηκε στις E.U success stories και αφορούσε την ανάπτυξη φιλικών προς το χρήστη εργαλείων, για την προστασία των δεδομένων ατόμων και εταιρειών από smartphone εφαρμογές, ιστοσελίδες και το Internet of Things (IoT) σε περιβάλλον smart cities.
- **CloudPerfect:** το πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας αρχιτεκτονικής προσέγγισης και εργαλείων που βοηθούν τους παρόχους Cloud να βελτιώσουν τη σταθερότητα και την επίδοση των υποδομών τους, τους ενδιαφερόμενους πελάτες να μειώσουν το χρόνο επιλογής παρόχου, προμήθειας πόρων και ανάπτυξης εφαρμογών, παρέχοντας τη δυνατότητα αξιολόγησης των υπηρεσιών μέσω SLAs (Service Level Agreement).



- **5G-EVE και 5GENESIS:** τα συγκεκριμένα έργα είχαν ως στόχο την υποστήριξη της ομαλής μετάβασης σε δίκτυα και υπηρεσίες 5G με την καθιέρωση ανοικτών, εξελισσόμενων και κατανεμημένων εγκαταστάσεων πειραματικών δοκιμών σε ολόκληρη την Ευρώπη, για την επικύρωση των σχετικών KPIs για μια σειρά διαφορετικών καθιερωμένων αγορών (π.χ. smart cities, e-health, smart transportation, εκπαίδευση, ψυχαγωγία και μέσα ενημέρωσης). Τα δύο έργα θα αναπτύξουν / αναβαθμίσουν τα πεδία δοκιμών 4G/4G+ στην Ευρώπη (Γαλλία, Ισπανία, Ιταλία, Ελλάδα, Κύπρος, Γερμανία και Ην. Βασίλειο), παρέχοντας λύσεις ετερογενούς πρόσβασης, προηγμένης διαχείρισης φάσματος, MEC, NFV / SDN, και άλλες καινοτόμες τεχνολογίες.
- **5G-MOBIX:** το έργο αυτό στοχεύει στην εκτέλεση και αξιολόγηση προηγμένων δοκιμών συνεργασίας, επικοινωνίας και αυτοματοποιημένης κινητικότητας (CCAM) κατά μήκος των συνοριακών και αστικών διαδρομών διαφόρων χωρών της Ε.Ε, υπό διαφορετικές συνθήκες όπως κίνηση, κάλυψη δικτύου και ζήτηση υπηρεσιών. Υιοθετεί τις κύριες τεχνολογικές καινοτομίες του 5G και λαμβάνει υπόψη τις τοπικές νομικές, επιχειρηματικές και κοινωνικές πτυχές.
- **5G-DRIVE:** αποσκοπεί στην επικύρωση της διαλειτουργικότητας μεταξύ των δικτύων 5G της ΕΕ και της Κίνας, μέσω εκτεταμένων κοινών δοκιμών για τις υπηρεσίες eMBB και V2X που θα πραγματοποιηθούν σε οκτώ πόλεις της ΕΕ (Φιλανδία, Ιταλία και Ηνωμένο Βασίλειο) και την Κίνα. Ταυτόχρονα θα προωθηθούν τεχνολογικές καινοτομίες, όπως NR, 5G transport, network slicing, network virtualization, και edge computing.
- **UNIQRN:** στοχεύει στην ανάπτυξη αξιόπιστων και οικονομικών ολοκληρωμένων λύσεων υψηλής απόδοσης στον τομέα των κβαντικών επικοινωνιών, ο οποίος αναγνωρίζεται ως ένας από τους πυλώνες της δεύτερης κβαντικής επανάστασης, χάρη στην αξιοσημείωτη επίδρασή του στην ασφάλεια δεδομένων.

#### 5.4.7 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Σε μια εποχή συνεχών αλλαγών και μεγάλων προκλήσεων, όπου ο ψηφιακός μετασχηματισμός διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο χώρο εργασίας, ο ρόλος της Διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (HR) του ομίλου είναι καίριος και πλήρως εναρμονισμένος με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας.

Στο πλαίσιο της πλήρους ευθυγράμμισης με τους στρατηγικούς στόχους του ομίλου, αναπτύχθηκαν νέα ψηφιακά συστήματα και εφαρμογές ανθρωπίνου δυναμικού (SmartHR, HR Digiflow, Digifile), απλοποιώντας και επανασχεδιάζοντας τις εσωτερικές του διαδικασίες. Αυτό, είχε ως αποτέλεσμα τη διασφάλιση της συνέπειας, της ταχύτητας, της απλότητας, της ευελιξίας και της αποτελεσματικότητας των εργασιών που σχετίζονται με θέματα Διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

Επιπλέον, η πλειοψηφία των δραστηριοτήτων της Διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, έγιναν προσβάσιμες και μέσω φορητών συσκευών, βελτιώνοντας σημαντικά την εμπειρία των εργαζομένων και παράλληλα, μειώνοντας αισθητά τις γραφειοκρατικές διαδικασίες, τον χρόνο έγκρισης και τη χρήση χαρτιού. Η αποτελεσματικότητα των δράσεων αυτών επιβεβαιώνεται από το πρώτο βραβείο που απέσπασε ο όμιλος για το 2018 στα HR Awards, στην κατηγορία «Most Innovative use of Technology in HR» για το πρόγραμμα Digital HR-A Smarter Workplace For You.

Στα πλαίσια του οργανωτικού μετασχηματισμού και της αύξησης της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, ο όμιλος επανασχεδιάζει το μοντέλο οργάνωσης του, πραγματοποιώντας όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη μιας πιο ευέλικτης δομής, με λιγότερους διοικητικούς ρόλους και μεγαλύτερη ευελιξία στην λήψη αποφάσεων. Συγκεκριμένα προσανατολίζεται στην υιοθέτηση ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου, το οποίο είναι γνωστό ως Μοντέλο Οικογενειών Θέσεων Εργασίας (Job Family Model). Το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελεί μία δομημένη διαδικασία, η οποία συσχετίζει ρόλους, οι οποίοι έχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ τους ως προς τις απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες και αρχές συμπεριφοράς. Στα πλαίσια της μελέτης του συγκεκριμένου επιχειρηματικού μοντέλου και σε συνεργασία με τα διοικητικά στελέχη του ομίλου, προσδιορίστηκαν οι νέοι επιχειρησιακοί ρόλοι των εργαζομένων.

Για την διασφάλιση της εγκυρότητας και της ακρίβειας της ισόρροπης κατανομής των ρόλων, πραγματοποιήθηκαν πολλά workshops και αρκετοί κύκλοι ανασκόπησης, με την συμμετοχή εργαζομένων από διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα και διαφορετικές επιχειρησιακές μονάδες. Επιπρόσθετα πραγματοποιήθηκε συγκριτική αξιολόγηση σε σχέση με παρόμοια μοντέλα εταιριών τεχνολογίας και τηλεπικοινωνιών της Ευρώπης.

Βασικός στόχος του ομίλου είναι να αποτελεί έναν ελκυστικό εργοδότη, διασφαλίζοντας συνθήκες δίκαιης εργασίας και ίσων ευκαιριών, χωρίς διακρίσεις. Ο όμιλος απασχολεί συνολικά 18.630 εργαζόμενους, εκ των οποίων το 67% απασχολείται στην Ελλάδα, με το 99% να αφορά συμβάσεις αορίστου χρόνου. Το 76% των εργαζομένων είναι ηλικίας μεταξύ 31 και 50 ετών, ενώ το 39% των εργαζομένων του στην Ελλάδα είναι γυναίκες.

Όντας ελκυστικός εργοδότης, επιδιώκει την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων για τις κατάλληλες θέσεις με διαφανή και αξιοκρατικά κριτήρια, προσφέροντας σε όλους μια θετική εμπειρία, ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα. Κινούμενος προς αυτήν την κατεύθυνση επενδύει συστηματικά στον εντοπισμό και την ανάδειξη νέων ταλέντων, σχεδιάζοντας σύγχρονα προγράμματα προσέλκυσης και ανάπτυξης τους, τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, το «Graduate Trainee Program» απευθύνεται σε αποφοίτους πανεπιστημίου που έχουν την φιλοδοξία, το πάθος και την επιθυμία να εργαστούν στον όμιλο. Η διαδικασία του προγράμματος περιλαμβάνει ένα συναρπαστικό ταξίδι διάρκειας 19 μηνών, με σταθμούς στις κυριότερες λειτουργίες του ομίλου. Οι δέκα υποψήφιοι που θα ξεχωρίσουν, με εφόδια τις γνώσεις και την εμπειρία που θα αποκομίσουν από τα projects που θα αναλάβουν, θα ξεκινήσουν την καριέρα τους στον όμιλο, αναλαμβάνοντας θέσεις που εναρμονίζονται με τα προσόντα τους, τις προσωπικές τους προτιμήσεις, καθώς και τις ανάγκες της εταιρείας.

Ταυτόχρονα, ο όμιλος αναζητά ταλέντα και εντός της επιχείρησης, μέσω του εσωτερικού προγράμματος «You grow Internal Talent Program». Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στο πρόγραμμα, προέρχονται από διαφορετικές λειτουργικές μονάδες και έχουν την ευκαιρία να εξελίξουν περαιτέρω τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους, μέσω μιας ειδικά σχεδιασμένης on the job ατομικής αναπτυξιακής διαδρομής.

Εκτός από την επιλογή των εργαζόμενων και των στελεχών, ο όμιλος δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού, επενδύοντας σε εναλλακτικές μεθόδους κατάρτισης με έμφαση στην ψηφιακή εκπαίδευση. Ειδικότερα, τα τελευταία τρία χρόνια οι ψηφιακές πλατφόρμες και το νέο εργαλείο HR Suite Learning, έχουν συμβάλει σημαντικά στην αύξηση των ωρών εκπαίδευσης με χρήση ψηφιακών μέσων κατά 39%. Συγκεκριμένα, το 67% των εργαζομένων του ομίλου στην Ελλάδα, παρακολούθησε συνολικά 269.831 ώρες εκπαίδευσης.

Σε αυτό το πλαίσιο σχεδιάζονται και υλοποιούνται προγράμματα που αναβαθμίζουν τις δεξιότητες των εργαζομένων (upskilling) όπως η online εκμάθηση της Αγγλικής και της Γερμανικής γλώσσας, καθώς και προγράμματα εκμάθησης νέων δεξιοτήτων (reskilling) με αντικείμενα όπως Project Management, Data Mining, Machine Learning, και λύσεις ICT. Ενδεικτικά παρατίθενται μερικά από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που σχεδίασε και υλοποίησε ο όμιλος για τους εργαζομένους και τα στελέχη του.

- **ACT2 – Advanced Certification in Telecommunications Technologies:** πρόκειται για ένα πρόγραμμα συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων στις Τεχνολογίες Τηλεπικοινωνιών που απευθύνεται σε τεχνικούς πεδίου και μηχανικούς τηλεπικοινωνιών.
- **B2B Power Performance-Τεχνογνωσία-Λύσεις-Απλότητα:** το συγκεκριμένο πρόγραμμα στοχεύει στην εκπαίδευση υπαλλήλων πωλήσεων προϊόντων και λύσεων ICT για εταιρικούς πελάτες.
- **ACT2 for Non Techs:** στόχος του προγράμματος είναι η «γνωριμία» των εργαζομένων με το δίκτυο σταθερής και κινητής μέσα από ένα περιβάλλον προσομοίωσης.
- **Simplicity:** το πρόγραμμα σχεδιάστηκε για να καλύψει την ανάγκη αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας στην καθημερινή λειτουργία των εταιρειών, με στόχο να γίνει πράξη η αρχή, «κάνω τα πράγματα απλά στην καθημερινότητά μου».

- **K.o.ach (Keep on achieving):** πρόκειται για ένα εξειδικευμένο πρόγραμμα, διάρκειας 3 ημερών, το οποίο απευθύνεται στους επικεφαλής των ομάδων τεχνολογίας και στοχεύει στην προώθηση μιας κουλτούρας αλλαγών και ανάπτυξης, προκειμένου να αποκτήσουν coaching skills, συνδυάζοντας την πρακτική εξάσκηση και την online εκπαίδευση.
- **YouLead / Exelixis:** το συγκεκριμένο αφορά ένα πρόγραμμα ηγεσίας για την ενδυνάμωση των στελεχών με ευθύνη διοίκησης ομάδας, το οποίο απευθύνεται τόσο σε νέους προϊσταμένους όσο και σε έμπειρα στελέχη πρώτης γραμμής.
- **METEXELIXIS:** πρόκειται για ένα πρόγραμμα ηγεσίας, το οποίο σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε με στόχο την ενημέρωση των στελεχών του ομίλου για θέματα σχετικά με την εταιρική κουλτούρα και την υιοθέτηση νοοτροπίας ανάπτυξης, καθώς και την προετοιμασία τους αναφορικά με το να λειτουργούν και να διοικούν «ψηφιακά».

Στα πλαίσια της στρατηγικής ανθρωπίνου δυναμικού, η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί βασικό εργαλείο για την αναγνώριση του έργου και της συνεισφοράς των εργαζομένων και των στελεχών. Η ετήσια αξιολόγηση, που εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, αποτελεί έναν αξιόπιστο οδηγό για την ανάπτυξη και την εξέλιξή τους.

Το σύστημα αξιολόγησης του ομίλου περιλαμβάνει μετρήσιμους στόχους, ιδιότητες και κριτήρια απόδοσης, εκφράζοντας την κουλτούρα υψηλής απόδοσης που καλλιεργείται και δίνοντας έμφαση στην ενίσχυση της άριστης εμπειρίας πελάτη, όντας πλήρως εναρμονισμένο με τις αρχές εταιρικής συμπεριφοράς, τις αρχές ηγεσίας και τον κώδικα δεοντολογίας. Ενδεικτικά το 2018, αξιολογήθηκε το 100% των εργαζομένων των εταιριών του ομίλου ΟΤΕ, COSMOTE και ΓΕΡΜΑΝΟΣ.

#### **5.4.8 Εσωτερική υποδομή**

Ο όμιλος έχοντας ως στόχο να παράγει αξία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, εφαρμόζει και αναπτύσσει διαδικασίες, πολιτικές, εργαλεία και μηχανισμούς, προκειμένου να υποστηρίξει τις επιμέρους δραστηριότητες του, λειτουργώντας υπεύθυνα σε όλη την αλυσίδα αξίας.

Ωστόσο, η αποτελεσματική λειτουργία και η υψηλή ανταγωνιστικότητα του ομίλου οφείλονται πέρα από την ορθή λειτουργία και τον συντονισμό μεταξύ των βασικών του διευθύνσεων, οι οποίες υποστηρίζουν το σύνολο των δραστηριοτήτων του και στην ύπαρξη κάποιων ειδικών τμημάτων (Task Forces) τα οποία είναι επιφορτισμένα με την επίβλεψη ενός ζωτικής σημασίας έργου.

#### **5.4.9 Task Forces**

Ένα τέτοιο τμήμα είναι η Διεύθυνση κανονιστικής συμμόρφωσης και διαχείρισης εταιρικών κινδύνων. Η κανονιστική συμμόρφωση αποτελεί μια σταθερή δέσμευση του ομίλου στις αρχές της ακεραιότητας, της διαφάνειας, της δικαιοσύνης και του σεβασμού των κανόνων που διέπουν την διαχείριση των λειτουργιών του. Προς την κατεύθυνση αυτή, η υποδιεύθυνση κανονιστικής συμμόρφωσης εφαρμόζει ένα σύστημα διαχείρισης (Compliance Management System / CMS) το οποίο έχει ως βασικό στόχο την πρόληψη και ασχολείται με την διασφάλιση της συμμόρφωσης της διοίκησης και των εργαζομένων με την υφιστάμενη νομοθεσία και τις εσωτερικές πολιτικές του ομίλου.

Μέσω αυτού του συστήματος κάθε εργαζόμενος ή και τρίτο μέρος (πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες) μπορεί, επώνυμα ή ανώνυμα, να αναφέρει στα κανάλια επικοινωνίας της κανονιστικής συμμόρφωσης θέματα παραβατικής συμπεριφοράς ή να εκφράσει έναν προβληματισμό σχετικά με πιθανές παραβιάσεις των εταιρικών πολιτικών ή της νομοθεσίας. Οι κανονισμοί και οι πολιτικές επικαιροποιούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, με στόχο τη συνεχή συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία και τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές.

Αντίστοιχα η Υποδιεύθυνση διαχείρισης εταιρικών κινδύνων είναι επιφορτισμένη με την αξιολόγηση και παρακολούθηση της συνολικής κατάστασης του χαρτοφυλακίου κινδύνων, καθώς και την τήρηση της μεθοδολογίας διαχείρισης αυτών. Ο όμιλος θεωρώντας πως με την συστηματική παρακολούθηση του περιβάλλοντος, είναι δυνατόν να ληφθούν εγκαίρως τα κατάλληλα μέτρα και να μειωθούν οι πιθανοί κίνδυνοι, έχει αναπτύξει και εφαρμόζει ένα σύστημα διαχείρισης κινδύνων (Risk Management System), το οποίο υποστηρίζει την διοίκηση στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων, ενώ παράλληλα διατηρεί μητρώο εταιρικών κινδύνων (Corporate Risk Register).

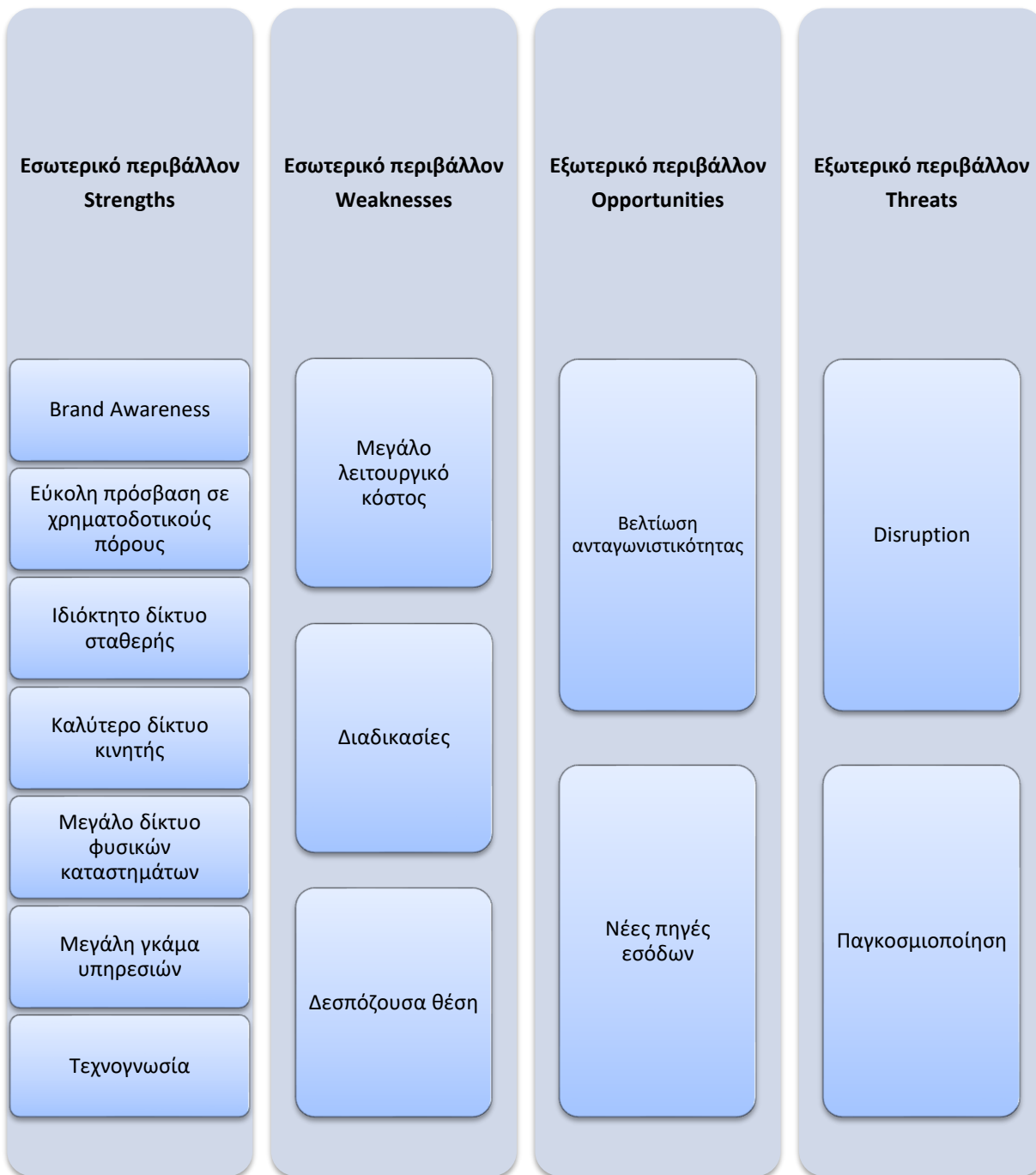
Επίσης η Διεύθυνση ψηφιακού μετασχηματισμού αποτελεί και αυτή ένα τέτοιο τμήμα, το οποίο σχετίζεται με τον μετασχηματισμό των υποδομών και των διαδικασιών του ομίλου, και αποτελεί σημαντικό κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί μονόδρομο για τον όμιλο προκειμένου να αποκτήσει μία ευέλικτη δομή κόστους. Με αυτόν τον τρόπο η εξοικονόμηση που θα προκύψει αναμένεται να αυξήσει τους χρηματοοικονομικούς πόρους για επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και παράλληλα θα αποτελέσει ένα ανάχωμα σε πιθανούς disruptors του κλάδου του

## 5.5 Ανάλυση S.W.O.T

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος επιτυγχάνεται η κατανόηση της οικονομίας, της αγοράς και της συμπεριφοράς των καταναλωτών, της τεχνολογίας και της ίδιας της επιχείρησης. Μέσα από την ανάλυση αυτή προκύπτουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και κάποιες ευκαιρίες και απειλές, οι οποίες πηγάζουν από το εξωτερικό περιβάλλον της. Ο συσχετισμός των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων με τις ευκαιρίες και τις απειλές, συνδέει το εσωτερικό με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και συμβάλει καθοριστικά στην εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων, τα οποία καθορίζουν την διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Το εργαλείο που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για αυτόν τον συσχετισμό είναι η ανάλυση S.W.O.T. Το ακρωνύμιο S.W.O.T προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων **S**trengths (Δυνάμεις), **W**eaknesses (Αδυναμίες), **O**pportunities (Ευκαιρίες) και **T**hreats (Απειλές). Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και πηγάζουν από τους πόρους που αυτή κατέχει. Αντίθετα οι ευκαιρίες και οι απειλές αποτελούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος, τις οποίες η επιχείρηση δεν μπορεί να επηρεάσει παρά μόνο να εντοπίσει και να τις εκμεταλλευτεί ή να τις αποσοβήσει. Η ανάλυση S.W.O.T, αποτελεί σημαντικό στρατηγικό εργαλείο για μία επιχείρηση, η οποία προσπαθεί να διεισδύσει ή να εδραιωθεί σε μία αγορά. Ως εκ τούτου ο συσχετισμός μεταξύ του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, την βοηθά να αξιοποιήσει σωστά τις δυνάμεις της για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, να βελτιώσει τις αδυναμίες προκειμένου να αποφευχθούν οι κίνδυνοι που εμφανίζονται.

Αναφορικά με τον όμιλο ΟΤΕ, στο διάγραμμα 5.5 αποτυπώνονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.



**Διάγραμμα 5.5: S.W.O.T Ανάλυση Ομίλου ΟΤΕ**

Πηγή: Νικόλαος Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013



### 5.5.1 Strengths

Μία από τις σημαντικότερες δυνάμεις της επιχείρησης αποτελεί η αναγνωρισιμότητα του Brand name της και η πιστότητα των πελατών της. Οι περισσότεροι πελάτες έχουν συνδυάσει το εμπορικό σήμα της επιχείρησης με την ποιότητα και τις καλύτερες επιδόσεις. Το γεγονός αυτό πιστοποιείται από την πρωτοκαθεδρία του ομίλου στην παροχή υπηρεσιών σταθερής, κινητής τηλεφωνίας και internet καθώς και συνδρομητικής τηλεόρασης.

Εξίσου σημαντική δύναμη για τον όμιλο, αποτελεί η εύκολη πρόσβαση σε χρηματοδοτικούς πόρους, λόγω της σχέσης με την Deutsche Telecom, η οποία του επιτρέπει να επενδύει μεγάλα ποσά σε νέες τεχνολογίες και να παρέχει καινοτόμες υπηρεσίες που παραδοσιακά αποτελούν πόλο έλξης των πελατών. Συγκεκριμένα ο όμιλος έχει επενδύσει από το 2011 μέχρι το 2017 συνολικά 3,5 δισεκατομμύρια ευρώ και για το διάστημα 2018-2022 αναμένεται να επενδύσει ακόμα 2 δισεκατομμύρια ευρώ. Οι συγκεκριμένες επενδύσεις ξεπερνούν το 60% των συνολικών επενδύσεων του εταιριών του κλάδου.

Το ιδιόκτητο δίκτυο σταθερής, προσδίδει στον όμιλο μία μεγάλη μονοπωλιακή δύναμη, καθώς οι ανταγωνιστές του, είναι ταυτόχρονα πελάτες του. Συν τοις άλλοις, οι χρόνοι απόκρισης για νέες γραμμές και αποκαταστάσεις βλαβών είναι μικρότεροι έναντι των ανταγωνιστών, γεγονός που συμβάλει σημαντικά στην εμπειρία πελάτη. Παράλληλα ο όμιλος διαθέτει το καλύτερο δίκτυο κινητής, με την μεγαλύτερη πληθυσμιακή κάλυψη δικτύου 4G και 4G+ , καθώς και τις υψηλότερες ταχύτητες κινητής ευρυζωνικότητας.

Ακόμα μία σημαντική δύναμη για τον οργανισμό, η οποία παίζει καθοριστικό ρόλο, είναι το υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας που έχει αποκτήσει λόγω της μακροχρόνιας δραστηριοποίησης στον χώρο των τηλεπικοινωνιών η οποία σε συνδυασμό με την υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την επιτυχημένη πορεία ενός έργου. Επιπλέον το μεγάλο χαρτοφυλάκιο που διαθέτει του δίνει την δυνατότητα να παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις τηλεπικοινωνιών, καλύπτοντας τις ανάγκες των πελατών του στο ακέραιο. Παράλληλα, ο μεγάλος αριθμός φυσικών και ηλεκτρονικών καταστημάτων που διαθέτει καθιστά εύκολη την πρόσβαση στον πελάτη .

### 5.5.2 Weaknesses

Λόγω του μεγάλου μεγέθους της επιχείρησης, το λειτουργικό της κόστος είναι πάρα πολύ υψηλό, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η ανταγωνιστικότητα της εταιρίας. Ενδεικτικά, το σύνολο των εργαζομένων των δύο βασικών εταιρειών του ομίλου, ΟΤΕ Α.Ε. και COSMOTE Α.Ε, ανέρχονται περίπου σε 10.000. Ο αριθμός αυτός αντιστοιχεί στα 2/3 του συνολικά απασχολούμενου προσωπικού στον κλάδο. Ως εκ τούτου η μισθοδοσία για το 2018 ανήλθε σε περίπου 250 εκατομμύρια ευρώ, όντας τριπλάσια εκείνης της VODAFONE (76 εκατομμύρια ευρώ) και πενταπλάσια εκείνης της Wind (45 εκατομμύρια ευρώ).

Ένα άλλο κομμάτι που αφορά τον οργανισμό και χρήζει βελτίωσης, είναι οι διαδικασίες. Όπως γίνεται αντιληπτό από το σύνολο των εργαζομένων του ομίλου, η ύπαρξη πολλών διευθύνσεων και κατ' επέκταση πολλών τμημάτων, καθιστά την επικοινωνία και τον μεταξύ τους συντονισμό ιδιαίτερα χρονοβόρο, γεγονός που έχει αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του ομίλου και την εμπειρία πελάτη. Αυτή η αδυναμία έχει αναγνωριστεί από τα στελέχη του ομίλου, κάτι που επιβεβαιώνεται από την προτεραιότητα που έχει θέσει για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δικτύου, καθώς και την βελτιστοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών με ψηφιακά μέσα.

Ένας ακόμα ανασταλτικός παράγοντας είναι το καθεστώς ρύθμισης στο οποίο υπόκειται ο ΟΤΕ από την Ε.Ε.Τ.Τ, εξαιτίας της κυριότητας του δικτύου της σταθερής και της σημαντικής ισχύος που κατέχει στην αγορά, καταλαμβάνοντας δεσπόζουσα θέση. Συγκεκριμένα, ο όμιλος υποχρεούται να κοινοποιεί στην ίδια, προτεινόμενες τιμολογιακές αλλαγές, συνοδευόμενες από όλα τα απαραίτητα στοιχεία για τον σχετικό έλεγχο συμμόρφωσης του ΟΤΕ, είτε αυτές αφορούν μεταβολές στην λιανική τιμή, είτε μεταβολές σε τέλη παρακράτησης. Οποιαδήποτε αλλαγή χωρίς την έγκριση της δεν μπορεί να εφαρμοστεί. Με αυτόν το τρόπο επηρεάζεται το χαρτοφυλάκιο του ομίλου και η εν γένει στρατηγική του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η διάθεση της υπηρεσίας VDSL, την οποία ο όμιλος ήταν σε θέση να παρέχει πολύ πριν από τους ανταγωνιστές του, ωστόσο κάτι τέτοιο δεν έγινε καθώς η αδυναμία των υπολοίπων να ακολουθήσουν θα δημιουργούσε συνθήκες μονοπωλίου.

### 5.5.3 Opportunities

Ζούμε αναμφίβολα στην εποχή της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης και της ψηφιακής οικονομίας. Η σύγκλιση των τεχνολογιών, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι τα πάντα έχουν μετατραπεί σε μία συνεχή ροή πληροφορίας, έχει ως αποτέλεσμα την εξαφάνιση των στεγανών μεταξύ των κλάδων της οικονομίας και την δημιουργία νέων αγορών, καθώς και τον μετασχηματισμό της αλυσίδας αξίας. Αυτή η συνθήκη είναι γνωστή ως σύγκλιση των αγορών. Τα κύρια χαρακτηριστικά της ψηφιακής εποχής είναι η συνδεσιμότητα και η ολοένα μεγαλύτερη μαζική παραγωγή έξυπνων συσκευών. Οι κύριοι φορείς της ψηφιακής επανάστασης που θα καθορίσουν την αγορά τα επόμενα χρόνια, είναι η επεξεργασία των δεδομένων, η εξάπλωση της χρήσης του υπολογιστικού νέφους (cloud), η χρήση αλγορίθμων τεχνητής νοημοσύνης για εκπαίδευση μηχανών (A.I & Machine Learning), καθώς και η διασύνδεση και επικοινωνία μεταξύ έξυπνων συσκευών ( Internet Of Things).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει καθοριστικά τη λειτουργία των επιχειρήσεων καθώς και τη σχέση μεταξύ αυτών και των πελατών τους. Οι απεριόριστες δυνατότητες που προσφέρει πλέον η τεχνολογία, συμβάλλουν σημαντικά στη μείωση του λειτουργικού κόστους των επιχειρήσεων, καθώς και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους. Ταυτόχρονα επηρεάζει και τις προσδοκίες των πελατών οι οποίοι ζητούν συνεχώς ψηφιακά σύγχρονες και εξατομικευμένες υπηρεσίες.

Ο όμιλος αντιλαμβανόμενος αυτές τις αλλαγές επενδύει σε νέες τεχνολογίες με σκοπό τον μετασχηματισμό των εσόδων του, διατηρώντας παράλληλα την ηγετική του θέση στην αγορά όσον αφορά τις παραδοσιακές υπηρεσίες. Συγκεκριμένα μέσα στο 2019, ολοκλήρωσε τον μετασχηματισμό του δικτύου κορμού σε ALL IP, ενώ παράλληλα εισήγαγε την αρχιτεκτονική FTTH ( Fiber To The Home), σε συνέχεια της αρχιτεκτονικής FTTC (Fiber To The Cabinet) . Ταυτόχρονα, αναδείχτηκε σε νούμερο ένα συνεργάτη παροχής ολοκληρωμένων λύσεων πληροφορικής και επικοινωνιών, γεγονός που πιστοποιείται από τις συνεργασίες του με επιχειρήσεις παγκοσμίου βεληνεκούς. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η ανάληψη και υλοποίηση του έργου, που αφορά την δημιουργία Data Center της COCA COLA HSBC, για την υποστήριξη επιχειρησιακών εφαρμογών πληροφορικής των εργαζομένων της σε 28 χώρες.

#### 5.5.4 Threats

Η ψηφιακή επανάσταση γεννά πολλές ευκαιρίες, αλλά ταυτόχρονα εγείρει και πολυδιάστατες απειλές. Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις ενός κλάδου, των οποίων η φήμη, η λειτουργία και η κερδοφορία βασίζεται σε παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα, θα πρέπει να προβούν σε αναδιάρθρωση τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες ψηφιακές προκλήσεις και να επιβιώσουν. Μία τέτοια πρόκληση είναι και το disruption. Η απειλή του disruption είναι συνδυασμός της εξέλιξης της τεχνολογίας και των συνεργειών που αναπτύσσονται εντός του κλάδου. Επιχειρήσεις που υιοθετούν καθαρά ψηφιακά μοντέλα λειτουργίας, έχουν πολύ χαμηλό λειτουργικό κόστος και άρα είναι πολύ ανταγωνιστικές. Τέτοιου είδους εταιρίες είναι οι επονομαζόμενοι disruptors, οι οποίοι αποτελούν την νέα νόρμα της αγοράς.

Ο λόγος που αποτελούν πολύ σημαντική απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις μιας αγοράς, είναι το γεγονός ότι κατά την είσοδο τους σε αυτή, προκαλούν ραγδαίες αλλαγές, μειώνοντας σημαντικά την αξία της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Γαλλικής Iliad, η οποία εισήλθε στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας της Ιταλίας, προσφέροντας ένα και μόνο πακέτο με πολλά δεδομένα στην μισή τιμή της αγοράς, αποσπώντας 2.000.000 συνδρομητές μέσα σε μόλις τρεις μήνες. Το ψηφιακό μοντέλο της επιχείρησης βασίστηκε στο καθεστώς εικονικών παρόχων (Mobile Virtual Network Operators) και το οποίο τέθηκε σε εφαρμογή στην χώρα μας από την E.E.T. T, το 2019. Τον ρόλο της Iliad στην Ελλάδα, εκτιμάται ότι θα τον παίξει η FORTHNET/NOVA, η οποία σε συνέχεια της χονδρικής διάθεσης των υπηρεσιών της συνδρομητικής της τηλεόρασης στις VODAFONE και WIND, συμφώνησε να αγοράζει χονδρικά υπηρεσίες κινητής από την πρώτη και τις οποίες θα διαθέτει στην λιανική.

Παράλληλα ο ανταγωνισμός με τους μεγάλους παίκτες της αγοράς, όπως είναι η Google, η Amazon και το Facebook, εντείνεται όλο και περισσότερο. Λαμβάνοντας υπόψη πως το σημαντικότερο εφόδιο μιας επιχείρησης είναι η σχέση με τους πελάτες της, οι λεγόμενοι Over The Top players, εκμεταλλευόμενοι την παγκόσμια βάση χρηστών που διαθέτουν, παρέχουν εξατομικευμένες υπηρεσίες αποκτώντας προβάδισμα στην εμπειρία πελάτη. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την οικονομική ευρωστία που τους διακρίνει τους δίνει την δυνατότητα να εξαγοράσουν οποιαδήποτε εταιρία καινοτομίας.

## 5.6 Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Στον στίβο της επιχειρηματικότητας, η μάχη ανάμεσα στις επιχειρήσεις για την επικράτηση σε μία αγορά είναι διαρκής και αδυσώπητη. Η έκβαση της μάχης καθορίζεται από την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μόνη της δεν είναι αρκετή για να εδραιώσει την υπεροχή μίας επιχείρησης. Η υπεροχή μιας επιχείρησης είναι διακριτή, όταν αποκτά διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν για τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από τους ίδιους τους πόρους της επιχείρησης. Για να είναι διατηρήσιμο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οι πόροι της επιχείρησης πρέπει να διαθέτουν κάποιες ιδιότητες, οι οποίες πρέπει να ισχύουν ταυτόχρονα. Σε διαφορετική περίπτωση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι προσωρινό. Το εργαλείο που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την αξιολόγηση των πόρων τους είναι η ανάλυση V.R.I.O. Το ακρωνύμιο προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων Valuable (πολύτιμος), Rare (σπάνιος), Imitable (μιμήσιμος), Organization (Οργανισμός).

- **Valuable:** η αξία ενός πόρου για μία επιχείρηση καθορίζεται από το αν μέσω του συγκεκριμένου δύναται να εκμεταλλευτεί μία ευκαιρία ή να εξουδετερώσει μία απειλή. Εάν η απάντηση είναι ναι τότε ο πόρος είναι πολύτιμος.
- **Rare:** η συγκεκριμένη ιδιότητα αναφέρεται στο πόσες επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να διαθέτουν έναν συγκεκριμένο πόρο. Εάν το πλήθος κυμαίνεται από μία έως λίγες τότε ο πόρος είναι σπάνιος.
- **Imitable:** το εν λόγω χαρακτηριστικό σχετίζεται με το κατά πόσο ένας πόρος μπορεί να αντιγραφεί καθώς και με το κόστος που απαιτείται για να γίνει αυτό. Σε περίπτωση που αυτό δεν είναι εφικτό ή είναι δαπανηρό ο πόρος είναι μοναδικός.
- **Organization:** το παρόν γνώρισμα εστιάζει στην ετοιμότητα και τη δυνατότητα ενός οργανισμού να αναγνωρίσει την συγκεκριμένη ικανότητα και να την εκμεταλλευτεί.

Ο όμιλος ΟΤΕ, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, καταλαμβάνει την πρώτη θέση σε όλες τις παραδοσιακές υπηρεσίες του κλάδου και ταυτόχρονα εισέρχεται σε νέες αγορές, αποκτώντας νέες πηγές εσόδων, αποτελώντας την νούμερο ένα εταιρία τεχνολογίας της χώρας. Η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η οποία τον διατηρεί όλα αυτά τα χρόνια πρώτο στις προτιμήσεις των πελάτων, είναι ξεκάθαρα η τεχνολογική υποδομή του, η οποία σε συνδυασμό με τους χρηματοοικονομικούς πόρους που διαθέτει προσδίδει τεχνολογική υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών του και μετουσιώνεται σε άριστη εμπειρία πελάτη.

Ο όμιλος ΟΤΕ, αποτελεί μακράν τον μεγαλύτερο επενδυτή τηλεπικοινωνιών της Ελλάδας, με τις επενδύσεις του να αντιστοιχούν σε ποσοστό μεγαλύτερο του 60% των συνολικών επενδύσεων του κλάδου, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο τα μέγιστα στην τεχνολογική ανάπτυξη της χώρας. Συγκεκριμένα για το διάστημα 2011-2017 έχει επενδύσει 3 δισεκατομμύρια ευρώ και για την τετραετία 2018-2022 αναμένεται να επενδύσει επιπλέον 2 δισεκατομμύρια. Το μεγαλύτερο μέρος των επενδύσεων αφορά την αναβάθμιση του core network σταθερής με την εγκατάσταση οπτικών ινών καθώς και δίκτυα κινητής νέας γενιάς. Αξίζει να σημειωθεί ότι στα ποσά αυτά δεν περιλαμβάνονται οι επιπλέον επενδύσεις του ομίλου για άδειες χρήσης φάσματος και υπηρεσίες τηλεόρασης.

Η παραπάνω επενδυτική δραστηριότητα μετουσιώνεται σε τεχνολογική υπεροχή, γεγονός που αποδεικνύεται από το ότι ο όμιλος διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο οπτικών ινών στην Ελλάδα, παρέχοντας ταχύτητες πρόσβασης μεγαλύτερες των 30 Mbps για το 72% των σταθερών ευρυζωνικών συνδέσεων του. Ταυτόχρονα έχει την μεγαλύτερη πληθυσμιακή κάλυψη 4G και 4G+ με ποσοστά κάλυψης που ανέρχονται σε 99% και 95% αντίστοιχα, παρέχοντας παράλληλα διπλάσιες ταχύτητες πρόσβασης από τις αντίστοιχες του ανταγωνισμού ενώ έχει δημιουργήσει και το πρώτο δοκιμαστικό δίκτυο 5G στην Ελλάδα. Η υπεροχή του ομίλου αποτυπώνεται τόσο στην απόδοση του, καθώς κατέχει τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς σε επίπεδο συνδρομητών, όσο και στην επίδοση του αφού αποσπά το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων και της κερδοφορίας του κλάδου με ποσοστά που υπερβαίνουν το 60% και το 70% αντίστοιχα.

## **Βιβλιογραφία 5<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**

### **Ελληνική**

1. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

### **Διαδικτυακή**

1. <https://en.wikipedia.org/wiki/VRIO>
2. <https://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/>
3. <https://www.businessmentor.gr>
4. <https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/apologismoi.html>

## **Κεφάλαιο 6°**

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΙΛΟΥ ΟΤΕ**

#### **Όραμα ομίλου ΟΤΕ**

Το όραμα του ομίλου είναι να παρέχει τις δυνατότητες της τεχνολογίας σε όλους, ώστε να μπορεί ο καθένας να αξιοποιεί τις ευκαιρίες του σήμερα και παράλληλα να χτίζει ένα καλύτερο αύριο.

#### **Αποστολή ομίλου ΟΤΕ**

Όντας ηγέτης και πρωτοπόρος της αγοράς, αποστολή του είναι να παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες επικοινωνίας στους πελάτες του, να συνδέει τους ανθρώπους, να προσφέρει μοναδική ψυχαγωγία και να βοηθάει τις επιχειρήσεις να μεγαλώσουν, στηρίζοντας την κοινωνία και την οικονομία και με πάθος, πίστη και δέσμευση να γίνεται διαρκώς καλύτερος σε όλα τα επίπεδα.

#### **6.1 Στρατηγική Βιώσιμης ανάπτυξης**

Η εποχή που διανύουμε είναι μία περίοδος σημαντικών αλλαγών και εξελίξεων για την ανθρωπότητα. Οι ψηφιακές τεχνολογίες διευρύνουν τα όρια των ανθρώπινων δυνατοτήτων, με ρυθμούς απίστευτα γρήγορους. Η τεχνητή νοημοσύνη, η ρομποτική, το Internet of Things, βρίσκουν πλέον εφαρμογή στην καθημερινότητά μας. Η γνώση και η πληροφορία είναι στη διάθεσή μας με το πάτημα ενός κουμπιού. Ταυτόχρονα η τεχνολογική επανάσταση γεννά και αρκετές προκλήσεις. Οι αλλαγές στις παγκόσμιες γεωπολιτικές, οικονομικές, και τεχνολογικές ισορροπίες καθώς και τα disruptions που προκαλούν, οι ανθρωπιστικές κρίσεις, το ψηφιακό χάσμα, η κλιματική αλλαγή, είναι ζητήματα που ο όμιλος καλείται να διαχειριστεί. Εστιάζοντας στην τεχνολογία και τις δυνατότητές της με σκοπό την δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου για όλους, επιδιώκει την ενίσχυση της αειφόρου επιχειρηματικότητάς του, όντας μία σύγχρονη και δυναμική εταιρεία υψηλής απόδοσης, η οποία βασιζόμενη στην τεχνολογική της υπεροχή παρέχει σταθερά, άριστη εμπειρία στους πελάτες της. Η βιώσιμη ανάπτυξη είναι η πυξίδα που καθορίζει την επιχειρηματική διαδρομή του ομίλου, το όραμα και τη στρατηγική του.



Σε αυτά τα πλαίσια η στρατηγική του ομίλου περιλαμβάνει 6 βασικούς πυλώνες οι οποίοι αποτυπώνονται στο διάγραμμα 6.1 και αναλύονται στην συνέχεια.



Διάγραμμα 6.1: Πυλώνες στρατηγικής ομίλου ΟΤΕ

Πηγή: [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/orama\\_kai\\_strathgikh.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/orama_kai_strathgikh.html)

### **6.1.1 Τεχνολογική Υπεροχή**

Η τεχνολογική υπεροχή αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες του στρατηγικού προγράμματος του ομίλου. Εστιάζοντας στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των δικτύων του, με σκοπό να προσφέρει καινοτόμες και άριστης ποιότητας υπηρεσίες, επενδύει στη συνεχή ανάπτυξη και μετεξέλιξη των υποδομών του, αξιοποιώντας τις πλέον σύγχρονες τεχνολογίες. Οι δράσεις που πραγματοποιεί προς αυτή την κατεύθυνση κινούνται στους ακόλουθους άξονες:

#### **6.1.1.2 Ανάπτυξη δικτύων νέας γενιάς**

- Επέκταση δικτύου VDSL
- Εισαγωγή αρχιτεκτονικής FTTH σε επιλεγμένες περιοχές
- Επέκταση της κάλυψης 4G/4G+ και εισαγωγή της τεχνολογίας 5G

#### **6.1.1.3 Απλοποίηση και εκσυγχρονισμός των υποδομών του**

- Αντικατάσταση παλιού τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού
- Πλήρης αντικατάσταση του δικτύου τηλεφωνίας από αρχιτεκτονικές Voice over IP / IP Multimedia Subsystem (VoIP / IMS)
- Υλοποίηση ενός All-IP δικτύου (IP Transformation)

#### **6.1.1.4 Μεγιστοποίηση των τεχνολογικών συνεργιών Σταθερής και Κινητής**

- Ενοποίηση διαδικασιών σχεδιασμού και ανάπτυξης δικτύου
- Ανάπτυξη κοινών υποδομών με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας των υποδομών και λειτουργιών της

#### **6.1.1.5 Συνεργασία με κορυφαίους κατασκευαστικούς οίκους**

- CISCO
- ORACLE
- HUAWEI
- MICROSOFT
- ALCATEL LUCENT

## 6.2 Άριστη εμπειρία πελάτη

Σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται συνεχώς, η άριστη εμπειρία πελάτη είναι σημαντική για την μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού. Ο όμιλος αναγνωρίζοντας ότι το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης είναι η σχέση με τους πελάτες της εστιάζει στην υπεύθυνη και ειλικρινή επικοινωνία μαζί τους, υιοθετώντας υπεύθυνες πρακτικές marketing. Σε αυτό το πλαίσιο η εμπορική πολιτική του ομίλου προσανατολίζεται στην παροχή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, μέσα από ένα μεγάλο φάσμα επιλογών, σε προσιτές τιμές για όλους. Επιπλέον τους παρέχει την δυνατότητα να επικοινωνούν και να ζητούν πληροφορίες για τα δικαιώματά τους σε όλα τα σημεία επαφής με την επιχείρηση και παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τους όρους και τις προϋποθέσεις χρήσης των προϊόντων και των υπηρεσιών του και εφαρμόζει ένα σαφές, διαφανές και απλό σύστημα τιμολόγησης.

Η τεχνολογική υπεροχή μετουσιώνεται σε κορυφαία εμπειρία πελάτη και συνιστά ανταγωνιστικό πλεονέκτημά για την επιχείρηση, καθώς καλλιεργεί το συναισθηματικό δέσιμο που έχει με αυτούς, ενισχύει την πιστότητά τους και την διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό μακροπρόθεσμα, αφού είναι δύσκολο να αντιγραφεί. Για τον όμιλο, η επίτευξη άριστης εμπειρίας πελάτη είναι μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί, την διαρκή προσπάθεια όλων των εργαζομένων της εταιρείας.

Οι ενέργειες που πραγματοποιεί με γνώμονα την ενίσχυση της πελατοκεντρικής του φιλοσοφίας, αφορούν την άριστη εξυπηρέτηση μέσα από μία μοναδική εμπειρία ψηφιακών υπηρεσιών (βιντεοκλήσεις, Ufixit κ.α), την διερεύνηση των αναγκών τους μέσα από τα σημεία επαφής με την επιχείρηση (Καταστήματα, Τηλεφωνικό Κέντρο, website ή mobile application), καθώς και έρευνες ικανοποίησης αναφορικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του. Παράλληλα έχει δημιουργήσει προγράμματα για τους εργαζόμενους της επιχείρησης, τα οποία είναι επικεντρωμένα στην εμπειρία πελάτη. Ενδεικτικά, το πρόγραμμα Customer Experience Ambassadors, αφορά μία διατμηματική ομάδα των εργαζομένων του ομίλου, της οποίας τα μέλη έχουν επιλεγεί με κύρια κριτήρια το πάθος τους για την εξυπηρέτηση του πελάτη και την ικανότητα τους να επηρεάζουν τον σχεδιασμό λύσεων από την πλευρά του πελάτη.

### 6.3 Καινοτομία και νέες πηγές εσόδων

Ο συγκεκριμένος πυλώνας αποτελεί σημαντικό στρατηγικό μοχλό για την αύξηση της συνολικής αξίας της αγοράς και τον μετασχηματισμό των εσόδων της επιχείρησης. Ο όμιλος με στόχο την επέκταση του σε νέες αγορές, προωθεί συστηματικά την έρευνα και την καινοτομία, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση σε νέες υπηρεσίες και τεχνολογίες αιχμής με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης (5G Networks, IoT, Cloud υπηρεσίες, SDN/NFV δίκτυα, Smart Energy grids, Security/Privacy), εξασφαλίζοντας παράλληλα πολλαπλά οφέλη για την κοινωνία, τους πελάτες του και τον ίδιο.

Η τεχνολογία Narrow Band IoT αξιοποιεί τα δίκτυα κινητής 4<sup>ης</sup> γενιάς, προσφέροντας ασφαλέστερη διασύνδεση μεγαλύτερου αριθμού συσκευών, σε μεγαλύτερη απόσταση και με χαμηλότερο κόστος. Ο όμιλος εξελίσσει το δίκτυο του με αυτήν την τεχνολογία, με στόχο η πληθυσμιακή κάλυψη να αγγίξει το 95% το 2020, έχοντας ήδη υλοποιήσει πιλοτικά προγράμματα, όπως το Smart City στην Πάτρα και την Χαλκίδα, με εφαρμογές ανάλυσης ατμοσφαιρικού αέρα, έξυπνου φωτισμού και έξυπνης στάθμευσης. Παράλληλα σχεδιάζει την πιλοτική λειτουργία δικτύων 5G σε επιλεγμένους δήμους της χώρας.

Ενδεικτικά, συμμετέχει σε 19 ερευνητικά έργα που αφορούν τη σχεδίαση και την υλοποίηση προηγμένων υποδομών 5G, διοργανώνει προγράμματα προώθησης της επιχειρηματικότητας (Cosmote Start up, Cosmote Hackathon κ.α) και συνεργάζεται με όλα τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας για την εκπόνηση εργασιών που αφορούν θέματα τεχνολογιών αιχμής.

Ο όμιλος προσφέρει ολοκληρωμένες και καινοτόμες λύσεις τεχνολογίας με στόχο την ενίσχυση των επιχειρήσεων και τη βιώσιμη ανάπτυξη τους. Σε αυτό το πλαίσιο συνέχισε να εμπλουτίζει τις τεχνολογικά ανεπτυγμένες λύσεις Business IT Solutions, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες πληροφορικής των επιχειρήσεων και να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητά τους με βιώσιμο τρόπο.

Παρακάτω συνοψίζονται μερικές από τις λύσεις που προσφέρει και οι οποίες αφορούν την επέκταση του σε νέες αγορές και την απόκτηση νέων πηγών εσόδων.

- **Fleet Management:** Η συγκεκριμένη υπηρεσία περιλαμβάνει την παρακολούθηση και διαχείριση στόλου οχημάτων, για την εξασφάλιση «πράσινης» και ασφαλούς οδήγησης αλλά και για τη μείωση λειτουργικών δαπανών, μέσω της αξιοποίησης της επικοινωνίας μεταξύ μηχανών μέσω των υπηρεσιών Driving Performance COSMOTE e-Track, e-Fuel, Management.
- **Business Cloud:** Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει υπηρεσίες cloud για τη βελτίωση της λειτουργίας και της ευελιξίας των επιχειρήσεων, καθώς και για τη μείωση των λειτουργικών τους δαπανών. Ενδεικτικά μερικές από αυτές είναι οι Business Cloud Servers, Business Email καθώς και εξειδικευμένες cloud εφαρμογές όπως, Tiproukeitos, My Health Angels, Video Conference, Office 365.
- **Smart Cities:** Το χαρτοφυλάκιο smart cities περιλαμβάνει υπηρεσίες όπως η έξυπνη στάθμευση (Smart Parking), η έξυπνη διαχείριση κυκλοφορίας (Smart Traffic Management), ο έξυπνος φωτισμός οδών (Smart Street Lighting), η έξυπνη διαχείριση απορριμμάτων (Smart Waste Management), η μέτρηση περιβαλλοντικών παραμέτρων (Air Quality Monitoring), η έξυπνη διαχείριση υδάτων (Smart Water Management) και η φόρτιση ηλεκτρικών οχημάτων (Electric Vehicle Charges). Η Χαλκίδα αποτέλεσε τον πρώτο δήμο στην Ελλάδα, ο οποίος εγκατέστησε έξυπνα συστήματα διαχείρισης στάθμευσης, φωτισμού, αποβλήτων και μέτρησης περιβαλλοντικών παραμέτρων. Αντίστοιχα, ο δήμος Πάτρας είναι ο πρώτος δήμος της χώρας και μεταξύ των πρώτων στην Ευρώπη, στον οποίον εφαρμόστηκε η τεχνολογία Narrow-Band Internet of Things (NB-IoT) για την λειτουργία έξυπνων χώρων στάθμευσης και έξυπνων λύσεων φωτισμού, σε επιλεγμένα σημεία στο κέντρο της πόλης. Επίσης ο δήμος Αγίου Δημητρίου ανέπτυξε ένα τοπικό πρόγραμμα ενεργειακής διαχείρισης, με στόχο τη μείωση του ενεργειακού κόστους, την ενίσχυση των πολιτικών προστασίας του περιβάλλοντος και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων.

## 6.4 Ηγετική θέση στην αγορά

Κατέχοντας τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, τόσο σε επίπεδο συνδρομητών όσο και σε επίπεδο εσόδων, ο όμιλος επενδύει στην αναγνωρισιμότητα του brand name του, στην παροχή συνδυαστικών προσφορών και στην αποτελεσματικότητα των πωλήσεων, με στόχο την εδραίωση του ως την νούμερο ένα επιλογή στην συνείδηση των πελατών. Ταυτόχρονα επεκτείνεται σε νέες αγορές, μετασχηματίζοντας το μοντέλο λειτουργίας του με στόχο να αποτελεί και στο μέλλον τον κορυφαίο ψηφιακό πάροχο της νέας εποχής.

## 6.5 Ψηφιακός μετασχηματισμός

Ο όμιλος λαμβάνοντας υπόψη πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός εξελίσσεται σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής και της οικονομίας και προκειμένου να συνεχίσει να πρωταγωνιστεί στην νέα εποχή, όντας ο κορυφαίος πάροχος ψηφιακών υπηρεσιών στην Ελλάδα, κινείται αποφασιστικά προς αυτήν την κατεύθυνση υιοθετώντας ένα πρόγραμμα, το οποίο στηρίζεται σε τρεις βασικούς άξονες. Αυτοί οι άξονες είναι οι πελάτες, οι εργαζόμενοι και οι προμηθευτές. Βασικός σκοπός του προγράμματος, είναι η βελτίωση της ψηφιακής εμπειρίας των πελατών, των εργαζομένων και των προμηθευτών.

Σε αυτό το πλαίσιο αναπτύσσονται νέα ψηφιακά συστήματα και εφαρμογές, απλοποιώντας και επανασχεδιάζοντας το χαρτοφυλάκιο και τις εσωτερικές του διαδικασίες. Ενδεικτικά η πλειοψηφία των δραστηριοτήτων Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και οι εγκριτικές ροές είναι πλέον προσβάσιμες και μέσω φορητών συσκευών, βελτιώνοντας σημαντικά την εμπειρία των εργαζομένων και παράλληλα, μειώνοντας αισθητά τις γραφειοκρατικές διαδικασίες, τον χρόνο απόκρισης και την χρήση χαρτιού. Χαρακτηριστικά ο όμιλος έλαβε βραβείο από τα HR awards στην κατηγορία Most innovative use of Technology in HR για το πρόγραμμα SMART HR.

Ταυτόχρονα ο όμιλος απλοποιεί την αρχιτεκτονική του δικτύου του μετασχηματίζοντας το σε IP, με στόχο την προγνωστική συντήρηση και την έγκαιρη διάγνωση βλαβών. Παράλληλα δημιουργεί ένα ψηφιακό οικοσύστημα υπηρεσιών, προκειμένου να παρέχει εξατομικευμένες υπηρεσίες μέσω data analytics, επιδιώκοντας να μετατρέψει τα ψηφιακά του κανάλια ως το κύριο σημείο επαφής με τον πελάτη.

## 6.6 Κουλτούρα ανάπτυξης

Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων της με νέες ψηφιακές δεξιότητες, δημιουργώντας υποδομές για ένα ψηφιακό περιβάλλον εργασίας και δίνοντας τους παράλληλα ευκαιρίες να εξελιχθούν και να αναδειχθούν. Ο όμιλος παρέχει ένα βιώσιμο περιβάλλον εργασίας που ενθαρρύνει την ανάπτυξη των εργαζομένων, αναγνωρίζει την υψηλή απόδοση και προωθεί τη συνεργασία, την καινοτομία και την πρόοδο. Σε μια εποχή συνεχών αλλαγών και μεγάλων προκλήσεων, όπου ο ψηφιακός μετασχηματισμός διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο χώρο εργασίας, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού για τον όμιλο είναι καίριος και πλήρως εναρμονισμένος με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας.

Ταυτόχρονα, ο όμιλος δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ενίσχυση της virtual συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων ομάδων της εταιρείας, δημιουργώντας ψηφιακά εργαλεία συνεργασίας και ψηφιακές εκπαιδευτικές πλατφόρμες για την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων όλων των εργαζομένων (Digital Heroes, Digilab κ.λπ.). Στα πλαίσια της προώθησης της κουλτούρας ανάπτυξης, αναπτύχθηκαν προγράμματα εναλλαγής θέσεων εργασίας (Job Rotation Programs), επενδύοντας στη δια βίου μάθηση των εργαζομένων του ομίλου και ενθαρρύνοντάς τους να αποκτούν διαρκώς νέες δεξιότητες και νέες εμπειρίες.

## 6.7 Κοινωνική στρατηγική

Ο Όμιλος ΟΤΕ, αποτελώντας αναπόσπαστο κομμάτι του κοινωνικού ιστού της χώρας αναλαμβάνει δράσεις και πρωτοβουλίες στηρίζοντας έμπρακτα τις ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, τα παιδιά, την εκπαίδευση, την επιχειρηματικότητα, τις τοπικές κοινωνίες, τον πολιτισμό και τον αθλητισμό. Συγκεκριμένα, αναπτύσσει και προσφέρει εξειδικευμένες υπηρεσίες για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, επενδύει στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων ανθρώπων όλων των ηλικιών, στηρίζει παιδιά και νέους μέσω οικονομικής ενίσχυσης και κάλυψης αναγκών επικοινωνίας, συμβάλλει στην προώθηση του πολιτισμού μέσα από την τεχνολογία, προσφέρει ειδικά προϊόντα και υπηρεσίες σε ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού και χορηγεί αθλητικούς συλλόγους.

Ακολουθούν ενδεικτικά μερικά προγράμματα που έχει σχεδιάσει και υλοποιεί ο Όμιλος με γνώμονα την κοινωνική συνεισφορά.

#### ➤ **Παιδιά κι Ευαίσθητες Κοινωνικές Ομάδες**

Ο Όμιλος ΟΤΕ βρίσκεται σταθερά στο πλευρό των παιδιών που έχουν ανάγκη, καθώς και δίπλα σε ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες. Ενισχύει το έργο μη κερδοσκοπικών οργανισμών και φορέων, παρέχοντας οικονομική στήριξη, διαθέτοντας δωρεάν τηλεπικοινωνιακά προϊόντα και υπηρεσίες (που χρειάζονται για τη λειτουργία τους), αλλά και μέσω εταιρικών εθελοντικών δράσεων. Το 2017, οι εταιρείες του Ομίλου ΟΤΕ ενίσχυσαν το έργο περισσότερων από 100 ΜΚΟ και ιδρυμάτων.

#### ➤ **Γραμμές Βοήθειας**

Ο ΟΤΕ συνέχισε να παρέχει τηλεπικοινωνιακές υποδομές και οικονομική στήριξη για τη λειτουργία γραμμών βοήθειας για ευπαθείς κοινωνικές ομάδες και ειδικά για παιδιά που έχουν ανάγκη. Ενδεικτικά, ο Όμιλος στηρίζει τη λειτουργία των παρακάτω Γραμμών Βοήθειας:

- ✓ SOS 1056 «Το Χαμόγελο του Παιδιού» (18 χρόνια υποστήριξης)
- ✓ Ευρωπαϊκή Γραμμή 116000 για εξαφανισμένα παιδιά, «Το Χαμόγελο του Παιδιού» (10 χρόνια υποστήριξης)
- ✓ Ευρωπαϊκή Γραμμή Βοήθειας για Παιδιά 116111, «Το Χαμόγελο του Παιδιού»
- ✓ Συμβουλευτική Γραμμή 11525 «Μαζί για το Παιδί» (8 χρόνια υποστήριξης).

#### ➤ **Στήριξη Φορέων για Παιδιά στην Ελλάδα**

Διατέθηκαν 570.000 ευρώ σε 17 κοινωφελείς οργανισμούς που φροντίζουν παιδιά στην Ελλάδα. Τα τελευταία 18 χρόνια, διατέθηκαν 7.5 εκατ. € για την υποστήριξη του έργου 58 ΜΚΟ. Περισσότεροι από 1.200 εργαζόμενοι του Ομίλου ΟΤΕ συμμετείχαν στην εσωτερική ψηφοφορία για την ανάδειξη 3 φορέων που θα επιθυμούσαν να λάβουν στήριξη από τον Όμιλο.



### ➤ **Στήριξη Ελληνικού Λιμενικού Σώματος**

Περισσότερες από 160.000 ευρώ διατέθηκαν για την επισκευή και συντήρηση των σκαφών και για την κάλυψη του κόστους των τηλεπικοινωνιακών αναγκών 125 εγκαταστάσεων Λιμενικών Αρχών. Σε 3 χρόνια, διατέθηκαν περίπου 700.000 € για την επισκευή και συντήρηση 65 πλωτών μέσων του Λιμενικού Σώματος, συμβάλλοντας στη διάσωση 125.600 ανθρώπων που βρίσκονταν σε κίνδυνο στη θάλασσα

### ➤ **Πρόγραμμα Υποτροφιών**

Απονεμήθηκαν 620.000 € σε 41 πρωτοετείς φοιτητές πανεπιστημίων που αντιμετωπίζουν οικονομικές και κοινωνικές δυσκολίες. Επιπλέον, διατέθηκαν δωρεάν τηλεπικοινωνιακά προϊόντα/υπηρεσίες και COSMOTE TV. Στα 16 χρόνια εφαρμογής του προγράμματος διατέθηκαν περισσότερα από 5 εκατομμύρια ευρώ σε 622 φοιτητές πανεπιστημίου.

### ➤ **Δωρεάν Wi Fi σε Αρχαιολογικούς Χώρους**

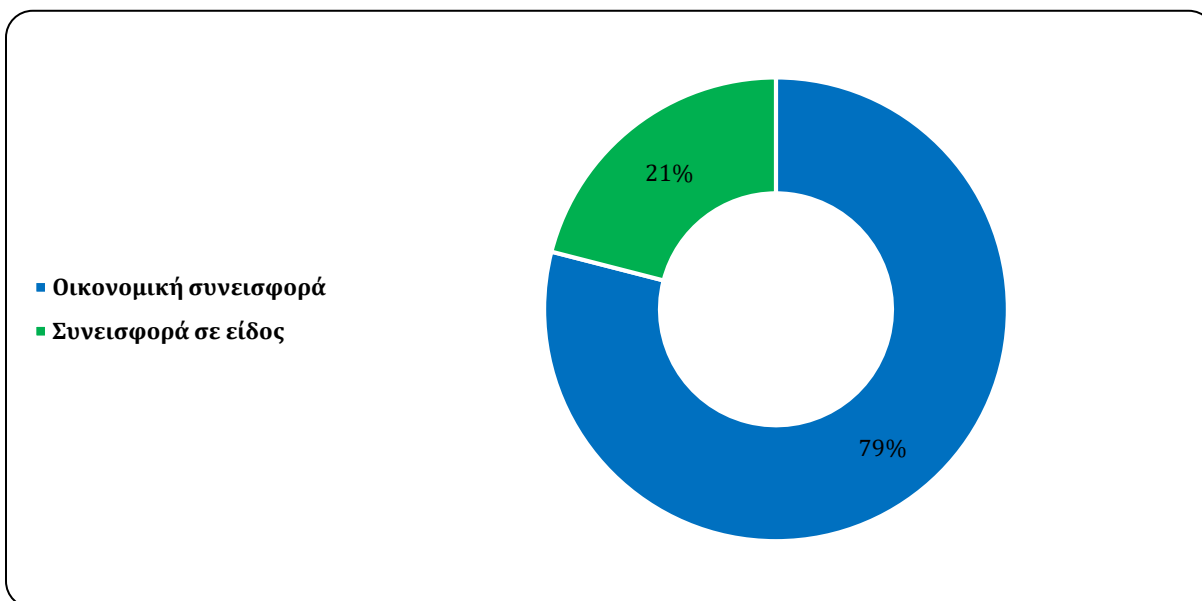
Η συγκεκριμένη δράση είναι μία επένδυση ύψους 2 εκατομμυρίων ευρώ, η οποία αφορά την δωρεάν παροχή στους παρακάτω αρχαιολογικούς χώρους και έχει ως στόχο την προώθηση της Ελληνικής κουλτούρας, μέσω της τεχνολογίας. Παράλληλα και σε συνεργασία με το Υπουργείο Πολιτισμού σχεδιάζεται η επέκταση της δράσης σε 10 ακόμη αρχαιολογικούς χώρους, στους οποίους συμπεριλαμβάνεται και το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο.

- ✓ Ακρόπολη Αθηνών
- ✓ Ακρωτήρι Σαντορίνης
- ✓ Δήλος
- ✓ Δελφοί

### ➤ **Cosmote Hackathon**

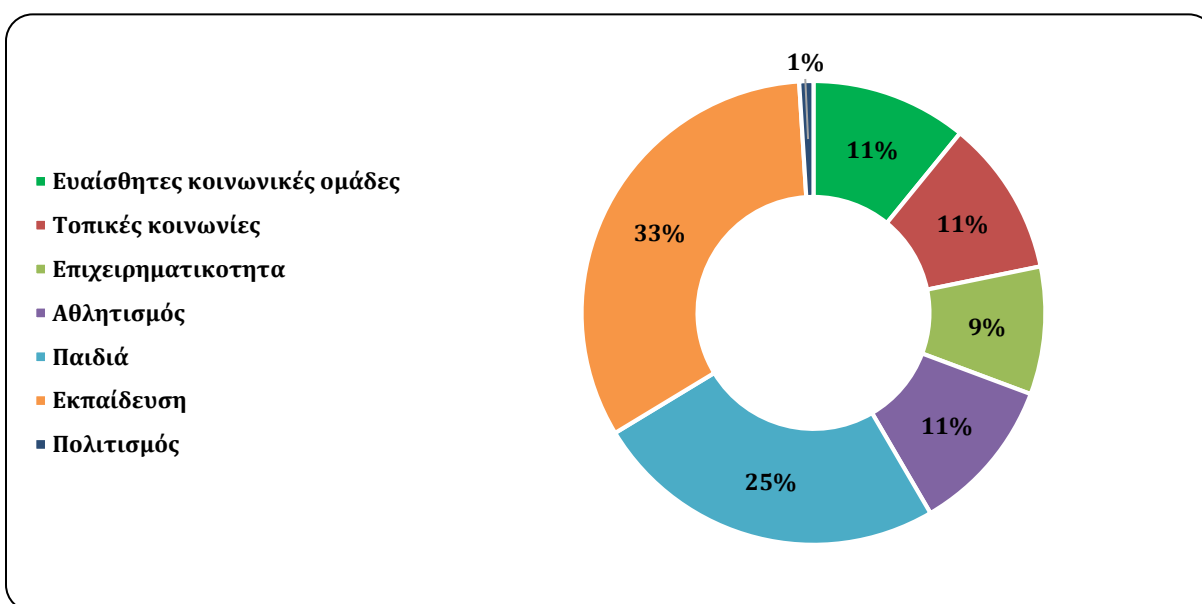
Στόχος του διαγωνισμού ήταν η προώθηση ταλαντούχων ανθρώπων που ειδικεύονται στον προγραμματισμό, τον σχεδιασμό, την επικοινωνία και την επιχειρηματικότητα, με στόχο να παρουσιάσουν τις ιδέες τους.

Σταθερός στόχος του Ομίλου ΟΤΕ, είναι να ποσοτικοποιεί, όπου είναι δυνατόν, τα αποτελέσματα από την εφαρμογή των παραπάνω προγραμμάτων, προκειμένου να αξιολογεί και να επανεξετάζει μελλοντικά την κοινωνική του συνεισφορά. Στα παρακάτω γραφήματα αποτυπώνεται η κοινωνική συνεισφορά του ομίλου.



Διάγραμμα 6.2: Είδη Κοινωνικής Συνεισφοράς

Πηγή : [https://www.cosmote.gr/otegroup\\_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf](https://www.cosmote.gr/otegroup_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf)

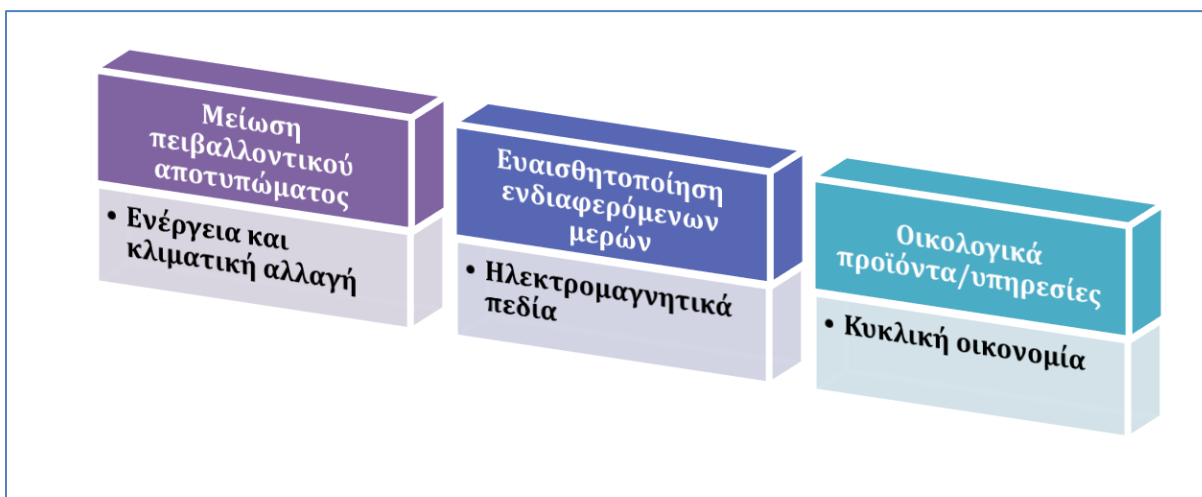


Διάγραμμα 6.3: Τομείς Κοινωνικής Συνεισφοράς

Πηγή : [https://www.cosmote.gr/otegroup\\_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf](https://www.cosmote.gr/otegroup_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf)

## 6.8 Περιβαλλοντική στρατηγική

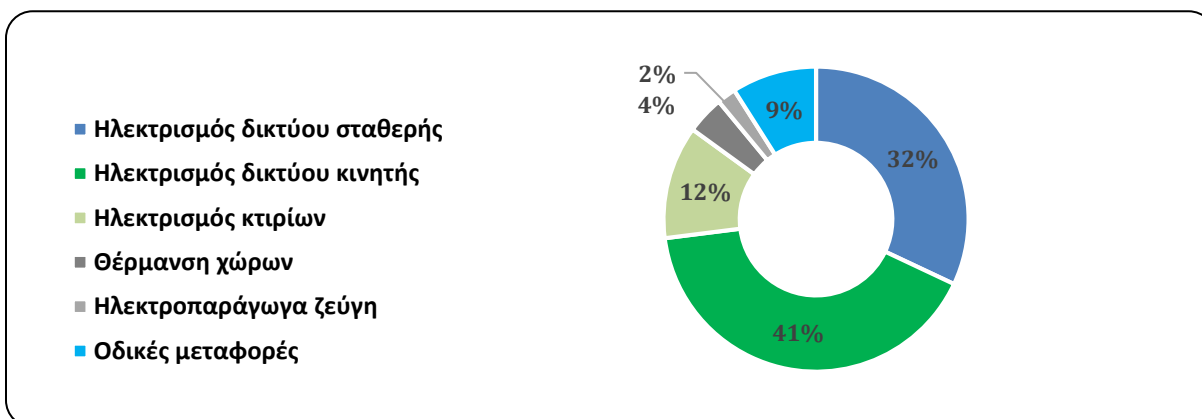
Ο όμιλος αναγνωρίζοντας τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της τεχνολογίας και της πληροφορικής και των επικοινωνιών, έχει υιοθετήσει μία περιβαλλοντική στρατηγική η οποία περιλαμβάνει τρεις βασικούς άξονες και οι οποίοι αποτυπώνονται στον διάγραμμα 6.4.



Διάγραμμα 6.4: Πυλώνες περιβαλλοντικής στρατηγικής

Πηγή: [https://www.cosmote.gr/otegroup\\_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf](https://www.cosmote.gr/otegroup_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf)

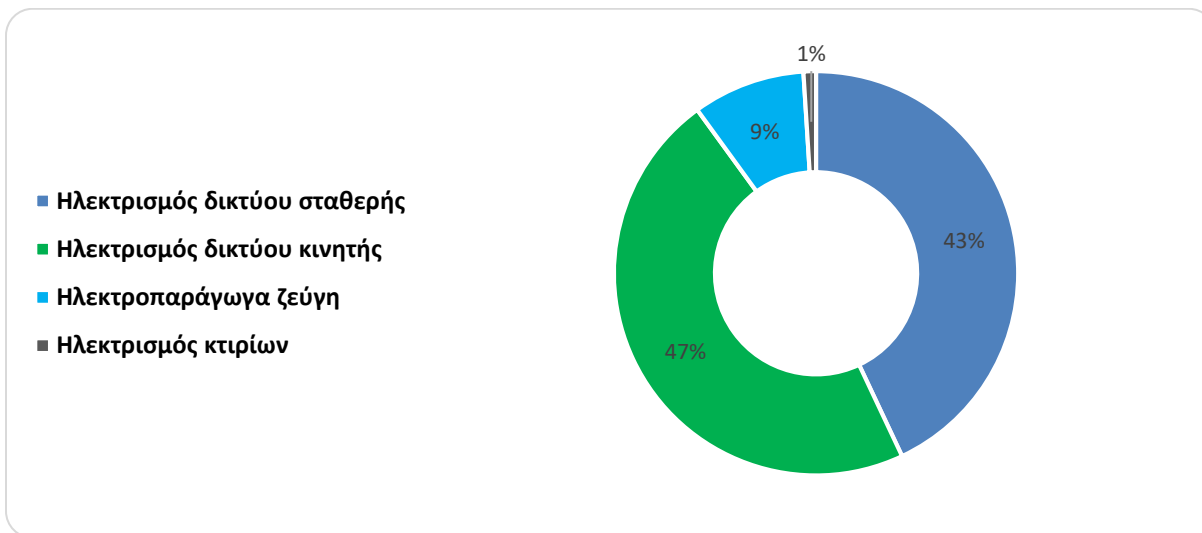
Στα πλαίσια της εξοικονόμησης ενέργειας μετρά και παρακολουθεί την κατανάλωση της για κάθε δραστηριότητα. Στο διάγραμμα 5.9 αντικατοπτρίζεται η κατανάλωση ενέργειας ανά δραστηριότητα.



Διάγραμμα 6.5: Κατανάλωση ενέργειας ανά δραστηριότητα

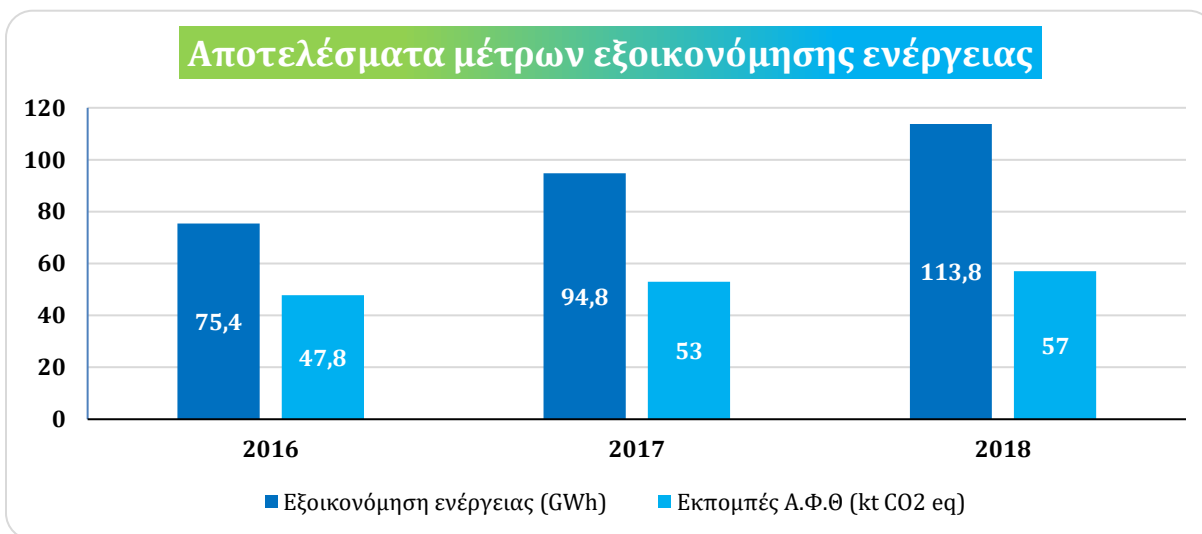
Πηγή: [https://www.cosmote.gr/otegroup\\_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf](https://www.cosmote.gr/otegroup_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf)

Παράλληλα επιδιώκει την χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας για την κατανάλωση ηλεκτρισμού, αποσκοπώντας στην εξοικονόμηση ενέργειας η οποία αποτελεί σημαντικό κομμάτι της ευρύτερης στρατηγικής του, αναφορικά με την μείωση του λειτουργικού κόστους. Στα διαγράμματα 6.6 και 6.7 απεικονίζονται τα αποτελέσματα των μέτρων εξοικονόμησης ενέργειας τόσο σε επίπεδο ποσοστών όσο και σε επίπεδο απόλυτων τιμών



Διάγραμμα 6.6: Εξοικονόμηση ενέργειας ανά δραστηριότητα

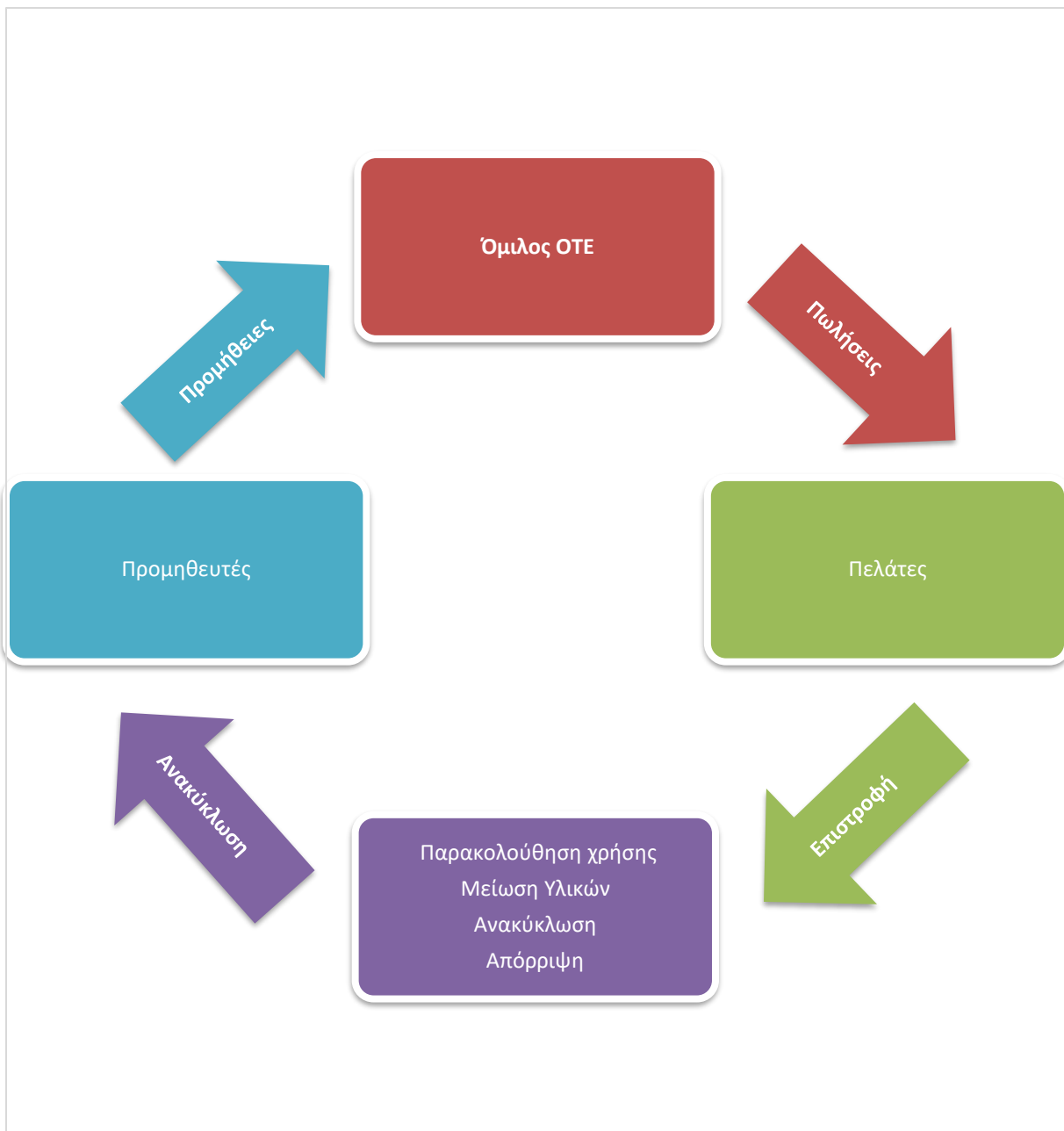
Πηγή: [https://www.cosmote.gr/otegroup\\_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf](https://www.cosmote.gr/otegroup_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf)



Διάγραμμα 6.7: Αποτελεσματικότητα εξοικονόμησης ενέργειας

Πηγή: [https://www.cosmote.gr/otegroup\\_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf](https://www.cosmote.gr/otegroup_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf)

Ταυτόχρονα ενσωματώνει τις αρχές της κυκλικής οικονομίας στο μοντέλο λειτουργίας του (ανακύκλωση, ανακατασκευή, επαναχρησιμοποίηση) και θέτει προδιαγραφές οικολογικού σχεδιασμού των προϊόντων καθώς και όρους διαχείρισης στους προμηθευτές του. Στο διάγραμμα 6.8 αναπαρίσταται η προσέγγιση του ομίλου για την κυκλική οικονομία.



Διάγραμμα 6.8: Μοντέλο κυκλικής οικονομίας

Πηγή: [https://www.cosmote.gr/otegroup\\_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf](https://www.cosmote.gr/otegroup_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf)

## 6.9 Συμπεράσματα

Πρόκειται αναμφισβήτητα για τον κορυφαίο τηλεπικοινωνιακό πάροχο της χώρας και έναν από τους μεγαλύτερους της Ν.Α Ευρώπης. Τα τελευταία χρόνια και ιδιαίτερα μετά την συμμετοχή της Deutsche Telecom, ο όμιλος κατάφερε να αναστρέψει την πτωτική πορεία των τελευταίων ετών, να μειώσει τον δανεισμό κατά 80% και συγκεκριμένα από 4.3 δισ. ευρώ που ήταν το 2010 σε 773 εκατ. ευρώ που είναι σήμερα, να αυξήσει τα κέρδη καθώς και να βελτιώσει το λειτουργικό του κόστος, με αποτέλεσμα να μετατραπεί από ένα κρατικό μονοπώλιο σε μία κορυφαία εταιρία τεχνολογίας.

Η βελτίωση του οικονομικού περιβάλλοντος στην Ελλάδα, σε συνδυασμό με την εκτεταμένη κάλυψη προηγμένων δικτύων σταθερής και κινητής ευρυζωνικότητας, αναμένεται να ευνοήσει την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στο άμεσο μέλλον. Ωστόσο, η εξέλιξη της τεχνολογίας και η σύγκλιση των αγορών καθιστά επιτακτική την ανάγκη μετασχηματισμού του ομίλου, τόσο σε επίπεδο λειτουργίας, όσο και σε επίπεδο εσόδων, με στόχο την επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξη του. Παρόλο που έχει σημειώσει σημαντικά βήματα προόδου, η δομή και οι διαδικασίες του παραμένουν πολύπλοκες και το λειτουργικό κόστος υψηλό. Σε ότι αφορά την αναδιοργάνωση του μοντέλου λειτουργίας του, ο όμιλος, προσανατολίζεται στην δημιουργία μίας αυτόνομης και 100% θυγατρικής εταιρίας για τους τεχνικούς πεδίου, η οποία εκτός από την κάλυψη των αναγκών του ομίλου θα διεκδικήσει και μερίδιο της ευρύτερης αγοράς όπως για παράδειγμα οι υπηρεσίες smart home. Αναφορικά με τις ομάδες που παρέχουν υπηρεσίες τηλεφωνικής υποστήριξης και αυτή τη στιγμή είναι μοιρασμένες σε διαφορετικές εταιρείες του ομίλου, αυτές θα συγκεντρωθούν στην 100% θυγατρική εταιρία COSMOTE E-VALUE, με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη της, την αναβάθμιση των υπηρεσιών που προσφέρει και φυσικά την αύξηση των πελατών στους οποίους παρέχει υπηρεσίες τηλεφωνικής εξυπηρέτησης.

Με αυτόν τον τρόπο ο όμιλος δημιουργεί χώρο για την πρόσληψη στελεχών με εξειδίκευση σε σημαντικούς τομείς της ψηφιακής εποχής, όπως είναι το Data Science, το Digital Marketing, το Software Development και παράλληλα επιτυγχάνει μία ευέλικτη δομή κόστους, αυξάνει την αποτελεσματικότητά του, διευρύνει τις δραστηριότητες του και θωρακίζεται από τις απειλές του disruption και της παγκοσμιοποίησης.

Στα πλαίσια του μετασχηματισμού των εσόδων του και πέρα από την παροχή παραδοσιακών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, ο όμιλος εισέρχεται δυναμικά στην ανάληψη και στην υλοποίηση πολύπλοκων έργων, που συνδυάζουν υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής στους τομείς της υγείας, της ενέργειας, του τουρισμού, του πολιτισμού της ασφάλειας και της προστασίας δεδομένων. Η επιτυχημένη δραστηριοποίηση του στο κομμάτι του ICT πιστοποιείται από τις συμβάσεις που έχει συνάψει τα τελευταία χρόνια με εταιρίες παγκοσμίου βεληνεκούς όπως η Coca Cola HBC, καθώς και από αυτές που θα διεκδικήσει όπως για παράδειγμα το σύστημα για τις νέες ταυτότητες.

Οι δράσεις αυτές συνθέτουν την επιχειρησιακή στρατηγική του ομίλου και η οποία είναι ξεκάθαρα μία στρατηγική ανάπτυξης, η οποία έχει ως στόχο την αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας μέσω της επέκτασης σε νέες, συγγενικές αγορές. Αυτό ακριβώς το γεγονός καταδεικνύει το είδος της στρατηγικής ανάπτυξης και το οποίο είναι η συσχετισμένη διαποίκιση. Αναφορικά με την στρατηγική χαρτοφυλακίου ο όμιλος εστιάζει σε δύο βασικές κατηγορίες οι οποίες είναι τα σημερινά και τα μελλοντικά αστέρια. Τα σημερινά αστέρια αφορούν τις παραδοσιακές τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες και τα μελλοντικά αστέρια την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων τεχνολογίας και πληροφορικής, κατηγορίες στις οποίες ο όμιλος κατέχει ηγετική θέση στην αγορά. Σχετικά με την γονική στρατηγική οι σημαντικές επιχειρηματικές μονάδες του ομίλου είναι η διεύθυνση τεχνολογίας και λειτουργιών, η διεύθυνση λειτουργιών και συστημάτων πληροφορικής, οι οποίες είναι υπεύθυνες για την ανάπτυξη και τη σύγκλιση των δικτύων σταθερής και κινητής ευρυζωνικότητας και αποτελούν την βάση για την τεχνολογική υπεροχή του ομίλου, καθώς και η συνδρομητική τηλεόραση. Προς επιβεβαίωση του παραπάνω ισχυρισμού η αναβάθμιση των δικτύων και ο εμπλουτισμός ως προς το περιεχόμενο και την διάθεση της υπηρεσίας Cosmote TV μονοπωλούν τις επενδύσεις του ομίλου.

Ο όμιλος πρέπει να συνεχίσει και να εντείνει την προσπάθεια που καταβάλλει με ορίζοντα τον πλήρη μετασχηματισμό του σε ένα σύγχρονο ψηφιακό πάροχο, προκειμένου να συνεχίσει να ανταποκρίνεται επιτυχώς στις ολοένα και αυξανόμενες ανάγκες των πελατών, καθώς και να επιταχύνει την ανάπτυξη του.

## **Βιβλιογραφία 6<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**

### **Ελληνική βιβλιογραφία**

1. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

### **Πηγές Internet**

1. <https://www.cosmote.gr/>



## **Βιβλιογραφία**

### **Ελληνική**

1. Βασίλειος Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, 2016
2. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

### **Ξενόγλωσση**

1. J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, Essentials of Strategic Management, 2013
2. Peter Drucker, Managing for Results, 1964

### **Διαδικτυακή**

1. <http://st.merig.eu/index.php?id=24&L=4>
2. <http://wetalkaboutbusiness.blogspot.com/2014/03/blog-post.html>
3. <http://www.exelixis.eu/index.php?act=viewCat&catId=184>
4. <https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/apologismoi.html>
5. <https://amt-consultants.gr>
6. <https://businessrev.gr>
7. <https://el.wikipedia.org/wiki/>
8. <https://epixeirein.gr/>
9. <https://slideplayer.gr/slide/6203130/>
10. <https://www.bankofgreece.gr/>
11. <https://www.businessmentor.gr/>
12. <https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/apologismoi.html>
13. <https://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/index.html>
14. <https://www.euretirio.com/>
15. <https://www.statistics.gr/>