

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ &

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Executive M.B.A.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Περίπτωσης Ελληνικής Επιχείρησης

Μελέτιος Α. Καπετάνης

Πτυχιούχος Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τ.Ε.Ι. Πειραιά

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

Πειραιάς Νοέμβριος 2009

Αφιερώνεται στη γυναίκα μου

Άννα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον Καθηγητή Νικόλαο Γεωργόπουλο για την τη συμβολή του και τη καθοδήγησή του προκειμένου για την ολοκλήρωση της εργασίας, καθώς και τους Καθηγητή Γεώργιο Μποχώρη και Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Βικτωρία Πέκκα-Οικονόμου για την επισκόπηση και το χρόνο που διέθεσαν για την παρούσα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Περιεχόμενα

Σημαντικοί όροι:	5
Περίληψη	6
Κατάσταση Πινάκων	7
Κατάσταση Διαγραμμάτων	8
Κεφάλαιο 1_Εισαγωγή στη Θεωρία Στρατηγικού Management	10
1.1. Η Στρατηγική και τα επίπεδα της:	10
1.2. Στρατηγικό management:	15
1.3. Οκτώ Βήματα στην Στρατηγική Λήψη αποφάσεων	18
1.4. Το Εξωτερικό Περιβάλλον.....	20
1.4.1. Γενικευμένο Περιβάλλον (societal):	20
1.4.2. Το άμεσο περιβάλλον (task environment)	22
1.4.3. Ανάλυση του κλάδου (Υπόδειγμα Porter).....	23
1.5. Το Εσωτερικό Περιβάλλον	26
1.5.1. Πόροι & Ικανότητες (The Resource Based View of the Firm).....	26
1.5.2. VRIO Framework	28
1.5.3. Εφαρμόζοντας το VRIO Framework:.....	32
1.6. ANSOFF's Product / Market Mix.....	33
Βιβλιογραφία.....	36
Κεφάλαιο 2_Ο κλάδος Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα	37
2.1. Ορισμός κλάδου	37
2.2. Ιστορική Αναδρομή	40
2.2.1. Διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα	40
<i>Διάγραμμα 2.4. Πραγματική διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα</i> Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
2.2.2 Συνεισφορά της κινητής τηλεφωνίας στην οικονομική ευημερία	43
2.2.3 Συνεισφορά της κινητής τηλεφωνίας στο ονομαστικό Καθαρό Προϊόν και τα επιχειρηματικά και δημόσια έσοδα	44
2.2.4 Συνεισφορά της κινητής τηλεφωνίας στην απασχόληση.....	45
2.2.5 Ποσοστό καταναλωτικών δαπανών για υπηρεσίες και προϊόντα κινητής τηλεφωνίας	45
2.2.6 Συνεισφορά της κινητής τηλεφωνίας με βάση τον Δίκτυο τιμών καταναλωτή	46
2.2.7 Κινητή τηλεφωνία και αναβάθμιση της παραγωγικότητας και των συνθηκών εργασίας	47

2.2.8 Συνεισφορά της κινητής τηλεφωνίας στην επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα	48
2.2.9 Η κοινωνική συνεισφορά της κινητής τηλεφωνίας.....	49
Βιβλιογραφία.....	50

Κεφάλαιο 3_Εξωτερικό Περιβάλλον..... 51

3.1. Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment Ανάλυση (P.E.S.T.).....	52
3.1.1. Οικονομικοί Παράγοντες	53
3.1.2. Τεχνολογικοί Παράγοντες.....	57
3.1.3. Πολιτικοί Παράγοντες	58
3.1.4. Κοινωνικοπολιτιστικοί Παράγοντες.....	59
3.2. Άμεσο περιβάλλον (Task Environment).....	62
3.2.1. Ο κλάδος:.....	62
3.2.2. Ανάλυση PORTER (5 +1 δυνάμεις).....	63
3.2.3. Porter's 4 corner exercise	68
3.2.4. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας & Industry Matrix.....	73
3.3. Σύνολο Εξωτερικών Παραγόντων.....	74
Βιβλιογραφία.....	75

Κεφάλαιο 4_Τρέχουσα Κατάσταση 76

4.1. Επίδοση:.....	76
4.2. Στρατηγική Τοποθέτηση (Strategic Posture).....	77
4.2.1. Όραμα:.....	77
4.2.3. Σκοποί (objectives):.....	85
4.2.4. Στρατηγική:.....	85
Βιβλιογραφία.....	88

Κεφάλαιο 5_Εταιρική Διακυβέρνηση 90

5.1. Μετοχική Σύνοψη :	90
5.2. Εταιρική Διακυβέρνηση.....	91
5.2.1. Διοικητικό Συμβούλιο (ένας πρόεδρος και 5 μέλη):	93
5.2.2. Διαδοχή CEO:	93
5.2.3. Σύνοψη Εταιρικής Διακυβέρνησης:	94
Βιβλιογραφία.....	95

Κεφάλαιο 6_Εσωτερικό Περιβάλλον 96

6.1. Δομή της εταιρείας	96
6.2. Εταιρική Κουλτούρα.....	97
6.3. Λειτουργικές Μονάδες (Functions).....	100
6.3.1. Marketing	100
6.3.2. Συστήματα Πληροφορικής (IT)	103
6.3.3. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM).....	106

6.3.4. Συστήματα Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D).....	109
6.3.5. Operations (Strategy & Continuous Improvement).....	110
6.4. Χρηματοοικονομική Ανάλυση.....	112
6.4.1. Κατάσταση Αποτελεσμάτων:.....	112
6.4.2. Κατάσταση Αποτελεσμάτων με την μορφή κοινού μεγέθους:.....	113
6.4.3. Ισολογισμός:.....	114
6.4.4. Παρουσίαση Ισολογισμού με την μορφή κοινού μεγέθους:.....	115
6.4.5. Κατάσταση Ταμειακών Ροών:.....	116
6.4.6. Κατάσταση αποτελεσμάτων Vodafone vs. Cosmote vs. Wind.....	118
6.4.5. Ισολογισμός Vodafone vs. Cosmote vs. Wind.....	122
6.4.8. Ανάλυση Δεικτών.....	124
6.5. Σύνοψη Λειτουργικών Στρατηγικών.....	130
6.9. Σύνοψη Πολιτικών.....	131
6.10. Διακεκριμένες ικανότητες & Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	131
6.11. Σύνολο Εσωτερικών Παραγόντων.....	133
Βιβλιογραφία.....	134
Κεφάλαιο 7: Ανάλυση Στρατηγικών Παραγόντων.....	136
7.1. Μήτρα Εξωτερικών Παραγόντων (EFAS MATRIX).....	137
7.2. Μήτρα Εσωτερικών Παραγόντων (IFAS MATRIX).....	138
7.3. S.W.O.T.....	139
7.4. Μήτρα Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS MATRIX).....	140
7.5. TOWS Matrix & Εναλλακτικές Στρατηγικές.....	141
7.6. Μήτρα του ANSOFF.....	145
7.7. Συμπεράσματα - Προτεινόμενη στρατηγική.....	146
Βιβλιογραφία.....	148
Βιβλιογραφία.....	148

Σημαντικοί όροι:

Επιχειρησιακή, επιχειρηματική και λειτουργική Στρατηγική, Στρατηγικό management, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Όραμα, Αποστολή, Στόχος, Σκοπός, Πολιτική, Γενικευμένο περιβάλλον (societal environment), Άμεσο περιβάλλον (task environment), Ανάλυση P.E.S.T., Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Porter, V.R.I.O. Concept, ANSOFF matrix, Ανάλυση S.W.O.T., Ηγεσία κόστους, Διαφοροποίηση,

Εστίαση, Διαποίκιση, Πόροι και Ικανότητες, six sigma, Matrix organizations, interlocking directorates,

Περίληψη

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας στην ελληνική αγορά και παρέχει μια ανάλυση στρατηγικής μιας πολυεθνικής εταιρείας παροχής υπηρεσιών η οποία και κατέχει σημαντική θέση στον κλάδο. Ο κλάδος κινητής τηλεφωνίας χαρακτηρίζεται κορεσμένος και έχοντας έντονο ανταγωνισμό αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας παρουσιάζοντας υψηλές επενδύσεις.

Λόγοι που οδήγησαν τον υποφαινόμενο στην επιλογή του ανωτέρου κλάδου και της εταιρείας ως μελέτη περίπτωσης, είναι αφενός η ενασχόληση του σε οργανική θέση της ίδιας, αφετέρου το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο και δραστηριοποιείται

Η εργασία ξεκινώντας με μια σύντομη αναφορά στις βασικές έννοιες του στρατηγικού management συνεχίζει οριοθετώντας και παρουσιάζοντας τον κλάδο της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα εντός του οποίου ανταγωνίζεται και του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντός της. Αναγνωρίζονται κύριοι και κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που επιδρούν στις τρέχουσες στρατηγικές της επιχείρησης και διερευνώνται πόροι και ικανότητες οι οποίοι είναι καθοριστικοί για την επιτυχία της ακολουθούμενης στρατηγικής. Η ανάλυση στρατηγικής πραγματοποιείται σε επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο. Περαιτέρω αξιολογούνται εναλλακτικές στρατηγικές σε σχέση με τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον και παρέχονται προτάσεις για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, πρόταση αυτής της εργασίας είναι η συνέχιση της ακολουθούμενης από την επιχείρηση στρατηγικής προκειμένου να επιτύχει τους σκοπούς και στόχους που η διοίκηση έχει θέσει.

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1.1. Οι Επιχειρησιακές Στρατηγικές.....	11
Πίνακας 1.2. Οι γενικές Επιχειρηματικές Στρατηγικές (PORTER).....	14
Πίνακας 1.3. Υπόδειγμα στρατηγικών ANSOFF MATRIX.....	36
Πίνακας 3.1. Industry Matrix.....	75
Πίνακας 3.2. Σύνολο Εξωτερικών Παραγόντων.....	76
Πίνακας 4.1. Συνοπτική κατάσταση αποτελεσμάτων και βασικοί δείκτες 2006-2007.....	78
Πίνακας 4.2. Αριθμός εργαζομένων & Έσοδο ανά εργαζόμενο 2006-2007.....	79
Πίνακας 4.3. Η θέση της Vodafone στο υπόδειγμα γενικών επιχειρηματικών στρατηγικών του Porter.....	89
Πίνακας 6.1. Κατάσταση αποτελεσμάτων 2005- 2007.....	112
Πίνακας 6.2: Κατάσταση αποτελεσμάτων 2005- 2007 με μορφή κοινού μεγέθους.....	113
Πίνακας 6.3. Στοιχεία Ισολογισμού 2005- 2007.....	114
Πίνακας 6.4: Κατάσταση ισολογισμού 2005- 2007 με μορφή κοινού μεγέθους.....	115
Πίνακας 6.5: Κατάσταση Ταμειακών ροών 2005- 2007.....	116
Πίνακας 6.6. Κατάσταση αποτελεσμάτων μεταξύ των εταιρειών 2005- 2007.....	118
Πίνακας 6.7. Κατάσταση αποτελεσμάτων μεταξύ των εταιρειών με την μορφή κοινού μεγέθους 2006- 2007.....	119
Πίνακας 6.8. . Σύγκριση στοιχείων ισολογισμού μεταξύ των εταιρειών 2006- 2007.....	122
Πίνακας 6.9. Σύγκριση στοιχείων ισολογισμού μεταξύ των εταιρειών με την μορφή κοινού μεγέθους 2006- 2007.....	124
Πίνακας 6.10.: Ανάλυση αριθμοδεικτών της Vodafone για το διάστημα 2005-2007.....	125
Πίνακας 6.11.: Ανάλυση αριθμοδεικτών των τριών εταιρειών 2005-2007.....	126
Πίνακας 6.12. Ταξινόμηση πόρων & ικανοτήτων κατά VRIO.....	131
Πίνακας 6.13. Σύνολο Εσωτερικών Παραγόντων.....	133
Πίνακας 7.1. Μήτρα Εξωτερικών Παραγόντων (EFAS MATRIX).....	135
Πίνακας 7.2. Μήτρα Εσωτερικών Παραγόντων (IFAS MATRIX).....	136
Πίνακας 7.3. S.W.O.T. Matrix.....	137
Πίνακας 7.4. Η μήτρα στρατηγικών παραγόντων (SFAS).....	139
Πίνακας 7.5: Η μήτρα T.O.W.S.....	140

Πίνακας 7.6. Εναλλακτικές Στρατηγικές.....	141
Πίνακας 7.7: Προτεινόμενες στρατηγικές κατά υπόδειγμα ANSOFF.....	143

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1. Τα επίπεδα Στρατηγικής.....	10
Διάγραμμα 1.2. Υπόδειγμα Στρατηγικού Management.....	16
Διάγραμμα 1.3. Υπόδειγμα Αξιολόγησης & Ελέγχου.....	18
Διάγραμμα 1.4. Υπόδειγμα Στρατηγικής λήψης αποφάσεων.....	19
Διάγραμμα 1.5. Υπόδειγμα Ανάλυσης Εξωτερικού περιβάλλοντος.....	21
Διάγραμμα 1.6. Υπόδειγμα PEST.....	21
Διάγραμμα 1.7. Υπόδειγμα 5+1 Δυνάμεων του PORTER.....	24
Διάγραμμα 1.8. Αλυσίδα Αξίας κατά PORTER.....	30
Διάγραμμα 1.9. Αλυσίδα Αξίας κατά McKinsey.....	31
Διάγραμμα 1.10. VRIO Framework.....	34
Διάγραμμα 2.1 Υποτυπώδες Δίκτυο Κινητής τηλεφωνίας.....	38
Διάγραμμα 2.2 Κινητές Επικοινωνίες: Πρότυπα κυψελών σε κέντρα πόλεων.....	39
Διάγραμμα 2.3. Διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα.....	43
Διάγραμμα 2.4. Πραγματική διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα.....	43
Διάγραμμα 2.6: Ποσοστό μηνιαίων αγορών για αγαθά και υπηρεσίες.....	47
Διάγραμμα 2.7. Σχέση παραγωγικότητας και χρήση κινητής τηλεφωνίας.....	48
Διάγραμμα 3.1. Ρυθμός Ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας και της Ευρωζώνης.....	54
Διάγραμμα 3.2. Ρυθμός Ανάπτυξης ως ποσοστιαία μεταβολή προηγούμενου τριμήνου της Ελληνικής Οικονομίας και της Ευρωζώνης.....	55
Διάγραμμα 3.3. Ρυθμός αύξησης γενικού δείκτη τιμών στην Ελλάδα και της Ευρωζώνης.....	56
Διάγραμμα 3.4. Ρυθμός αύξησης επιτοκίων μακράς διάρκειας στην Ελλάδα και την Ευρωζώνη.....	57
Διάγραμμα 3.5. Μεριδία Αγοράς των εταιρειών του κλάδο.....	64
Διάγραμμα 3.6. Το υπόδειγμα 5 δυνάμεων του PORTER.....	65
Διάγραμμα 3.7. Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα.....	67
Διάγραμμα 3.8. Βαθμολογία εταιρειών με βάση την επίδοση στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.....	76
Διάγραμμα 5.1. Η μετοχική σύνθεση.....	90

Διάγραμμα 5.2. Θέση της Vodafone στο υπόδειγμα 'Board of Directors Continuum'	94
Διάγραμμα 6.1. Το Οργανόγραμμα.....	97
Διάγραμμα 6.2. Διαφημιστική δαπάνη	101
Διάγραμμα 6.3. Διαφημιστική δαπάνη Vodafone ανά μέσο για το 2007.....	101
Διάγραμμα 6.4. Στάδια αποδοχής τεχνολογίας.....	110
Διάγραμμα 6.5. Διαδικασίες 6sigma στη Vodafone.....	110

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή στη Θεωρία Στρατηγικού Management

1.1. Η Στρατηγική και τα επίπεδα της:

Σύμφωνα με τους Johnson και Scholes,¹ 'Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και σκοπός ενός οργανισμού σε μακροχρόνια βάση, που επιτυγχάνει πλεονέκτημα για τον οργανισμό μέσω διαμόρφωσης των πόρων της σε ένα προκλητικό περιβάλλον, προκειμένου να πετύχει την ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς και των προσδοκιών των stakeholders'. Με άλλα λόγια δεν είναι παρά ένα σχέδιο στο οποίο περιγράφεται το 'Πως θα πετύχουμε την Αποστολή και τους Σκοπούς της επιχείρησης'.

Η στρατηγική έχει να κάνει με²:

- Που είμαστε τώρα και που θέλουμε να πάμε. **(κατεύθυνση)**
- Σε ποιές αγορές η επιχείρηση πρέπει να ανταγωνιστεί και τι είδους δραστηριότητες εμπλέκονται σε αυτές τις αγορές. **(Αγορά, σκοποί)**
- Πως μπορούν οι επιχειρηματικές μας δραστηριότητες να πετύχουν καλύτερη επίδοση από τον ανταγωνισμό στις επιλεγμένες αγορές. **(πλεονέκτημα)**
- Τι πόρους (δεξιότητες, κεφάλαια, πάγια, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνικές ικανότητες, εγκαταστάσεις, σχέσεις) χρειάζονται προκειμένου να αντεπεξέλθει η εταιρεία στον ανταγωνισμό. **(Πόροι και ικανότητες)**
- Ποιοι Εξωτερικοί παράγοντες επιδρούν στην ικανότητα της επιχείρησης να ανταγωνισθεί. **(Περιβάλλον)**



Διάγραμμα 1.1. Τα επίπεδα Στρατηγικής

- Ποιές είναι οι αξίες και προσδοκίες όλων αυτών που έχουν επίδραση στο επιχειρηματικό περιβάλλον. (**stakeholders**)

Η τυπική εταιρεία θεωρεί τρία επίπεδα ή τύπους στρατηγικής³

I.) Επιχειρησιακή (Corporate): Περιγράφει την γενική κατεύθυνση της εταιρείας ως προς την ανάπτυξη και διεύθυνση των επιχειρηματικών μονάδων και των προϊόντων της. Η επιχειρησιακή στρατηγική εξετάζει τρία βασικά θέματα στο σύνολο του οργανισμού:

1) *Τη γενική κατεύθυνση του οργανισμού ως προς την ανάπτυξη, σταθεροποίηση ή υπαναχώρηση (directional Strategy).*

Δίνει απάντηση στις ερωτήσεις:

- Να επεκταθούμε, να περικόψουμε, ή να συνεχίσουμε τις δραστηριότητες χωρίς αλλαγές;
- Να συγκεντρώσουμε τις δραστηριότητες στην τρέχουσα αγορά ή πρέπει να προχωρήσουμε με διαποίκιση σε άλλες αγορές;
- Αν είναι να επεκταθούμε τοπικά ή και παγκόσμια, αυτό το κάνουμε με εσωτερική ή εξωτερική ανάπτυξη (αγορά, συγχώνευση ή στρατηγική συνεργασία);

Οι τρεις γενικές κατευθυντήριες επιχειρησιακές στρατηγικές είναι:

- Ø Ανάπτυξη
- Ø Σταθεροποίηση
- Ø Υπαναχώρηση

Στον πίνακα 1.1. απεικονίζονται οι 3 γενικές κατευθυντήριες στρατηγικές:

Πίνακας 1.1. Οι Επιχειρησιακές Στρατηγικές
(Πηγή Wheelen & Hunger "Concepts in strategic management")

Ανάπτυξη (GROWTH)	Σταθεροποίηση (STABILITY)	Υπαναχώρηση (RETRENCHMENT)
Concentration Vertical Growth Horizontal Growth Diversification Concentric Conglomerate	Pause/Proceed with caution No Change Profit	Turnaround Captive Company Sell-Out/Divestment Bankruptcy / Liquidation

2) *Τις αγορές στις οποίες η εταιρεία θα ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων ή υπηρεσιών της (portfolio strategy).*

Στην περίπτωση αυτή η διοίκηση ασχολείται με το πώς οι επιχειρηματικές μονάδες της (business units) και τα προϊόντα (product lines) της εταιρείας θα κερδίσουν συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά χρησιμοποιώντας ανταγωνιστικές και συνεργατικές στρατηγικές. Δίνει απάντηση στις ερωτήσεις πόσο χρόνο και χρήμα θα πρέπει να επενδύσουμε στις καλύτερες μας επιχειρηματικές μονάδες και προϊόντα, προκειμένου να συνεχίσουν να είναι επιτυχημένα και πόσο χρόνο και χρήμα θα πρέπει να ξοδέψουμε στην ανάπτυξη νέων προϊόντων όπου τα περισσότερα δεν θα είναι επιτυχημένα;

3) *Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις δραστηριότητες και μεταφέρει/χρησιμοποιεί τους πόρους και ικανότητες της εταιρείας ώστε να προσδώσει αξία καθώς και να δημιουργήσει συνέργειες μεταξύ των τμημάτων της (parenting strategy).*

Αναφέρεται σε εταιρείες με θυγατρικές και πολλές επιχειρηματικές μονάδες και δίνει απάντηση στα ερωτήματα:

- Τι επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να έχει αυτή η εταιρεία και γιατί ;
- Τι οργανωτική δομή, διαδικασίες management και φιλοσοφία θα δώσει υπεροχή στις επιχειρηματικές μονάδες;

Το Corporate parenting δημιουργεί επιχειρησιακή στρατηγική με το να εστιάζει στις θεμελιώδεις ικανότητες της μητρικής εταιρείας και στη δημιουργία αξίας μέσω των σχέσεων μητρικής – θυγατρικής.

Η Επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας λειτουργεί ως οδηγός στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για τις επιχειρηματικές μονάδες και συνήθως εκφράζεται μέσω της αποστολής της (mission statement)

II.) Επιχειρηματική (Business): Ασχολείται με το πώς ανταγωνίζονται οι επιχειρηματικές μονάδες (business units) της εταιρείας στις αγορές που έχει επιλέξει. Αφορά στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με την επιλογή προϊόντων, συνάντηση αναγκών πελατών, απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εκμετάλλευση νέων ευκαιριών. Απαντά στην ερώτηση πώς η εταιρεία θα ή οι μονάδες της θα ανταγωνιστούν στις επιλεγθείσες αγορές.

Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι:

- ο **Ανταγωνιστική** (Competitive) όπου μάχεται ενάντια σε όλους τους ανταγωνιστές, ή και:
 - ο **Συνεργατική** (Cooperative): όπου μπορεί να έχουμε συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων ανταγωνιστών είτε προς ανάπτυξη της αγοράς είτε προς ανταγωνισμό ενάντια σε άλλους ανταγωνιστές.
- Ο Porter⁴ προτείνει τρεις γενικούς (generic) τύπους επιχειρηματικής στρατηγικής βασισμένοι σε δύο θεμελιώδεις ερωτήσεις:

1) Ανταγωνισμός με βάση το χαμηλότερο κόστος ή με βάση την διαφοροποίηση:

- **Ηγεσία Κόστους (Cost Leadership):** Ανταγωνισμός με βάση το κόστος, δηλ. ο σχεδιασμός και παραγωγή, διανομή και πώληση προϊόντος ή υπηρεσίας πιο επαρκώς από τους ανταγωνιστές (με χαμηλότερο κόστος).

- **Διαφοροποίηση (Differentiation):** Ανταγωνισμός με βάση τη διαφοροποίηση, δηλ. η ικανότητα της εταιρείας να παράγει ένα προϊόν ή υπηρεσία που παρέχει υψηλότερη προστιθέμενη αξία στον αγοραστή, σε όρους ποιότητας, ειδικών λειτουργιών και after sales service.

2) Ανταγωνισμός κατά μέτωπο με τους ανταγωνιστές ή εστίαση σε ένα niche κομμάτι της αγοράς που μπορούμε να εξυπηρετήσουμε καλύτερα?

- **Εστίαση με βάση το κόστος (Cost Focus):** Όταν ανταγωνιζόμαστε με βάση το κόστος αλλά εστιάζουμε σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς.
- **Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση (Differentiation Focus):** Όταν ανταγωνιζόμαστε με βάση την διαφοροποίηση αλλά εστιάζουμε σε ένα τμήμα της αγοράς.

Πίνακας 1.2. Οι βασικές (Επιχειρηματικές) Στρατηγικές κατά PORTER

		Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (COMPETITIVE ADVANTAGE)	
		Χαμηλό κόστος	Διαφοροποίηση
Ανταγωνιστικός Σκοπός (Competitive scope)	Στενός στόχος	Ηγεσία κόστους (cost leadership)	Διαφοροποίηση (differentiation)
	Ευρύς στόχος	Εστίαση με βάση κόστος (cost focus)	Εστίαση με βάση διαφοροποίηση (differentiation focus)

Ο Porter υποστηρίζει πως μια εταιρεία προκειμένου να επιτύχει μακροπρόθεσμα θα πρέπει να επιλέξει έναν από τους τρεις τύπους βασικών στρατηγικών (generic), αλλιώς αν επιλέξει περισσότερους τότε μπορεί να παγιδευτεί στις στρατηγικές της (**stuck in the middle**). Για παράδειγμα αν μια εταιρεία διαφοροποιείται με ποιοτικά προϊόντα αν επιλέξει ηγεσία κόστους τότε κινδυνεύει

είτε να υπονομεύσει την ποιότητα των προϊόντων της είτε να μπερδέψει την εικόνα της προς τους πελάτες (confusing image). Στην ίδια λογική ο Porter υποστηρίζει πως κάποιες εταιρείες είναι δυνατόν να επιλέξουν περισσότερες από μια βασικές στρατηγικές αν δημιουργήσουν ξεχωριστές επιχειρηματικές μονάδες. Με τον τρόπο αυτό έχουν λιγότερες πιθανότητες να παγιδευτεί ανάμεσα στις στρατηγικές της (stuck in the middle).

III.) Λειτουργική (Functional): Είναι η προσέγγιση των λειτουργικών μονάδων της εταιρείας (Marketing, HR, Finance, IS, R&D, Operations κλπ) ως προς την επίτευξη των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών σκοπών και στρατηγικών. Εστιάζει στους πόρους της εταιρείας και ασχολείται με την ανάπτυξη διακριτών ικανοτήτων ώστε να παρέχει στις επιχειρηματικές μονάδες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι εταιρείες χρησιμοποιούν όλους τους παραπάνω τύπους στρατηγικής ταυτόχρονα. Έχοντας στην κορυφή της πυραμίδας την επιχειρησιακή στρατηγική, κάθε επόμενο επίπεδο στηρίζει το προηγούμενο.

1.2. Στρατηγικό management:

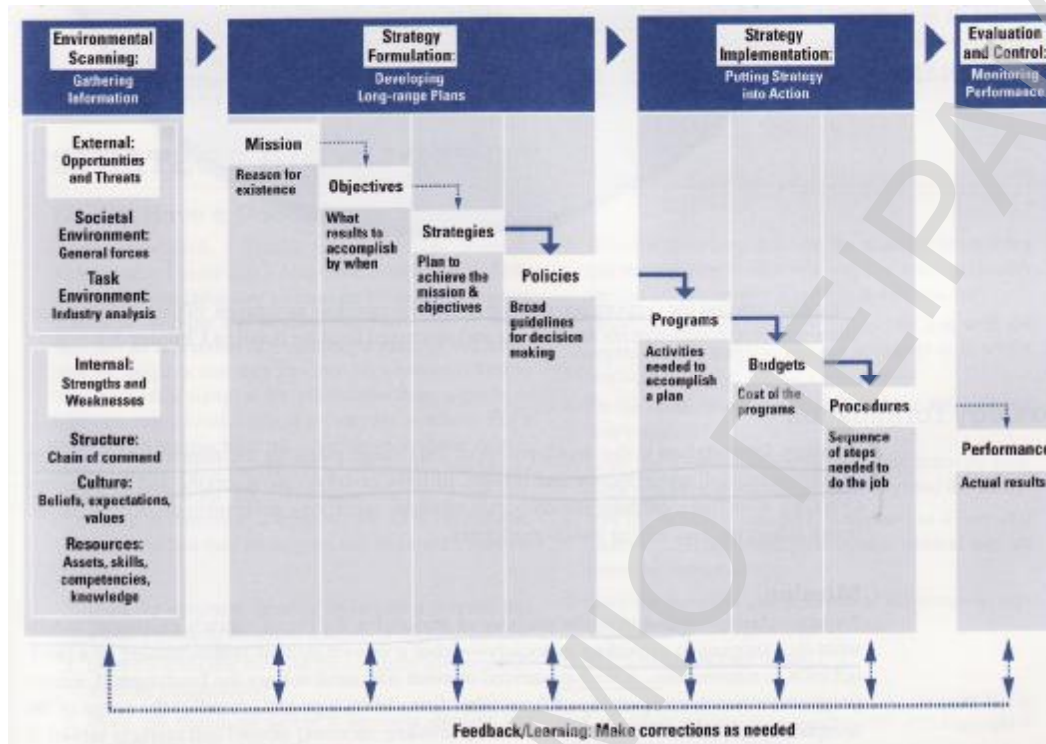
Ενώ η στρατηγική είναι ένα περιεκτικό σχέδιο για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών, το στρατηγικό management είναι μια περιεκτική και συνεχής διαδικασία management που στοχεύει στην διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών. Ένας τρόπος για προσέγγιση επιχειρηματικών ευκαιριών και προκλήσεων.

Εν κατακλείδι, τρεις στρατηγικές ερωτήσεις δίνουν απάντηση²:

- α) Πού είμαστε τώρα- ποια είναι η κατάσταση? (**Strategic Analysis - SWOT**)
- β) Πού θέλουμε να βρεθούμε? (**Strategic choice & formulation**)
- γ) Πως θα φτάσουμε εκεί? (**Strategy Implementation**)

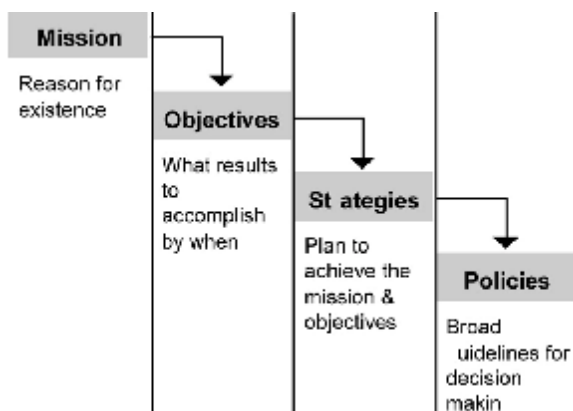


Τα τέσσερα βασικά στοιχεία του στρατηγικού management όπως αυτά φαίνονται και στο παρακάτω υπόδειγμα είναι:



Διάγραμμα 1.2. Υπόδειγμα Στρατηγικού Management
(πηγή Wheelen & Hunger "Concepts in strategic management")

- Ανάλυση Περιβάλλοντος (**Environmental Scanning**): Ανίχνευση του Εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας για Ευκαιρίες και Απειλές και ανίχνευση του Εσωτερικού περιβάλλοντος για Δυνάμεις και Αδυναμίες. Στόχος είναι η αναγνώριση στρατηγικών παραγόντων που σήμερα προσδιορίζουν το μέλλον της εταιρείας. Ο πιο απλός τρόπος για την ανίχνευση περιβάλλοντος είναι μέσω S.W.O.T. (Strength – Weaknesses - Opportunities - Threats)
- Διαμόρφωση Στρατηγικής (**Strategy Formulation**): Καλούμε την ανάπτυξη μακροχρόνιου σχεδιασμού για τη διαχείριση των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος υπό το πρίσμα των δυνατών και αδυνάτων σημείων της επιχείρησης.



Αποστολή (mission): Ο λόγος ύπαρξης της εταιρείας, ποιοί είμαστε και τι κάνουμε

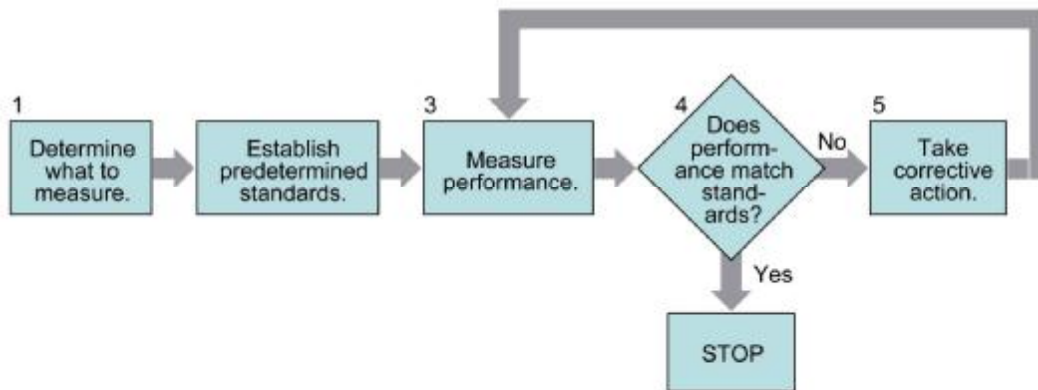
Σκοποί (Objectives): Τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Τι πρέπει να πετύχουμε και έως πότε, σε αντίθεση με τον **στόχο (goal)** όπου δεν είναι προσδιορισμένο το αποτέλεσμα (πχ αύξηση κερδοφορίας).

Στρατηγικές (Strategies): Πώς θα επιτύχουμε την αποστολή και τους σκοπούς.

Πολιτικές (policies): Γενικές Οδηγίες για την λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης. Συνδέουν τη διαμόρφωση στρατηγικής με την υλοποίησή της.

- Υλοποίηση της Στρατηγικής (**Strategy Implementation**): Καλείται η διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές και πολιτικές και εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων υλοποιείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη της επιχείρησης. Η υλοποίηση γίνεται μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Το πρόγραμμα είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου, ενώ προϋπολογισμός είναι η περιγραφή σε νόμισμα των προγραμμάτων. Οι διαδικασίες (*Standard Operations Procedures*) περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος.
- Αξιολόγηση & Έλεγχος (**Evaluation & Control**): Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα διαφόρων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Το στάδιο αυτό μπορεί να επισημάνει αδυναμίες στον στρατηγικό σχεδιασμό και τα αποτελέσματα από την καταγραφή να οδηγήσουν σε διορθωτικές ενέργειες και κατά συνέπεια ίσως και αναμόρφωση της στρατηγικής.

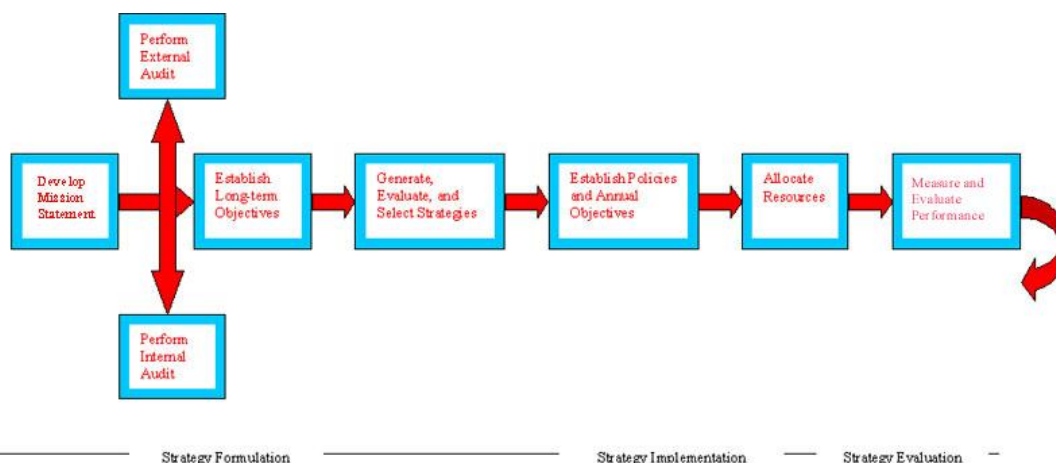
Το επόμενο σχήμα απεικονίζει ένα υπόδειγμα αξιολόγησης & ελέγχου:



Διάγραμμα 1.3. Υπόδειγμα Αξιολόγησης & Ελέγχου
 (Πηγή: *Strategic Management: creating competitive advantages* Gregory G. Dess., T. Lumpkin Marilyn & L. Taylor)

1.3. Οκτώ Βήματα στην Στρατηγική Λήψη αποφάσεων

Στην παρούσα εργασία ο τρόπος με τον οποίο θα εξεταστεί η εταιρεία βασίζεται στην παρακάτω προτεινόμενη κατά Wheelen & Hunger³ προσέγγιση για τη στρατηγική λήψη αποφάσεων:



Διάγραμμα 1.4. Υπόδειγμα Στρατηγικής λήψης αποφάσεων
 (πηγή Wheelen & Hunger 'Concepts in strategic management')

- i. Αξιολόγηση Τρέχουσας Επίδοσης
 - α) σε όρους R.O.E., Κερδοφορία, κλπ. και
 - β) ως προς την αποστολή, στόχους, στρατηγικές και πολιτικές.
- ii. Αναθεώρηση Εταιρικής Διακυβέρνησης, δηλ. Η επίδοση του Δ.Σ. της εταιρείας και του top management.
- iii. Ανίχνευση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος για τον προσδιορισμό στρατηγικών παραγόντων που αποτελούν ευκαιρίες και απειλές.
- iv. Ανίχνευση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος για τον προσδιορισμό στρατηγικών παραγόντων που είναι δυνάμεις (ιδίως core competencies) και αδυναμίες.
- v. Ανάλυση Στρατηγικών Παραγόντων (S.W.O.T.) για: α) τον εντοπισμό προβληματικών περιοχών και β) αναθεώρηση ανανέωση αν χρειάζεται της αποστολής και των στόχων.
- vi. Με βάση την ανάλυση που διεξήχθη στο βήμα 5, δημιουργία, αξιολόγηση και επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής στρατηγικής.
- vii. Εφαρμογή της επιλεγείσας στρατηγικής μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.
- viii. Αξιολόγηση της εφαρμοσμένης στρατηγικής μέσω συστημάτων ανατροφοδότησης και ελέγχου των δραστηριοτήτων ώστε να εξασφαλιστεί η μικρότερη δυνατή απόκλιση από τα σχέδια.

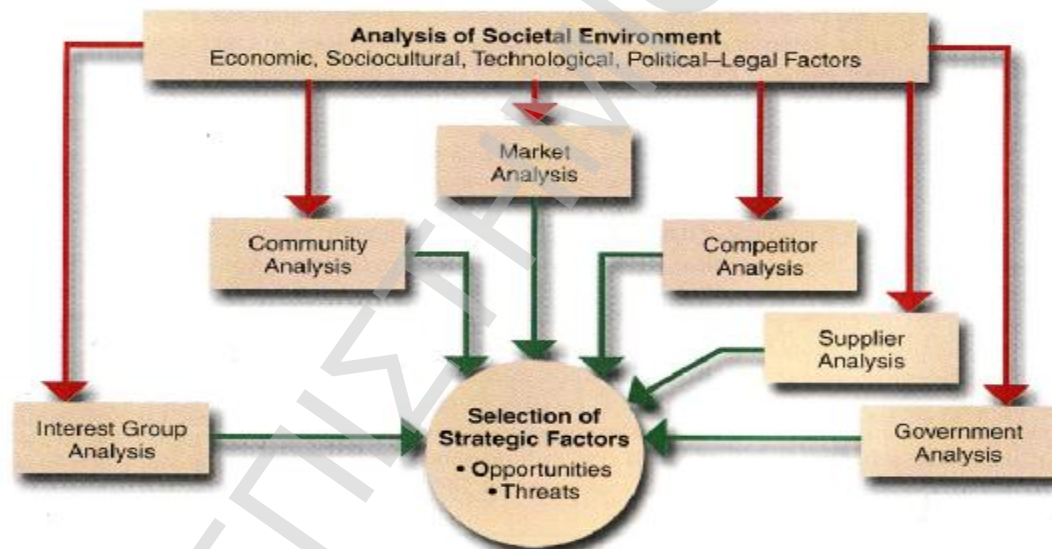
1.4. Το Εξωτερικό Περιβάλλον

Μια επιχείρηση προτού ξεκινήσει τη διαμόρφωση στρατηγικής πρέπει να αναλύσει το εξωτερικό της περιβάλλον για την αναγνώριση ευκαιριών και απειλών και στη συνέχεια ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος.

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο μέρη:

- Το γενικευμένο Περιβάλλον (societal environment) το οποίο επηρεάζει μακροχρόνια την επιχείρηση και το
- Άμεσο περιβάλλον (task environment) που επηρεάζει βραχυχρόνια την πορεία της επιχείρησης

Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται ένα υπόδειγμα ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος:



Διάγραμμα 1.5. Υπόδειγμα Ανάλυσης Εξωτερικού περιβάλλοντος
(πηγή Wheelen & Hunger 'Concepts in strategic management')

1.4.1. Γενικευμένο Περιβάλλον (societal):

Το γενικευμένο περιβάλλον ή μάκρο-περιβάλλον που περιλαμβάνει στοιχεία που δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης. Τέτοιες δυνάμεις είναι:

- Πολιτικές – Νομικές δυνάμεις (**P**)
- Οικονομικές εξελίξεις και δυνάμεις (**E**)
- Κοινωνικές δυνάμεις (**S**)
- Τεχνολογικές δυνάμεις (**T**)

Τα παραπάνω στοιχεία – δυνάμεις περιγράφονται με το ακρωνύμιο

P.E.S.T. και αφορά την ανάλυση αυτών. Οι Kaplan & Norton⁵

χρησιμοποιούν τον όρο PESTEL όπου το 'E' αναφέρεται σε περιβαλλοντικούς παραγοντες ενώ το 'L' σε νομικούς.

Πολιτικές δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν μακροπρόθεσμα την επιχείρηση περιλαμβάνουν κυβερνητικές αποφάσεις και κανονισμούς που προσδιορίζουν τους τυπικούς κανόνες και όχι μόνο, κάτω από τους οποίους η επιχείρηση πρέπει να λειτουργεί. Ενδεικτικά είναι:

- Περιβαλλοντικές νομοθεσίες και κανονισμοί
- Κανονιστικές αποφάσεις που προσδιορίζουν τη διεξαγωγή εμπορίου
- Προστασία καταναλωτών
- Εργατική Νομοθεσία
- Στάση της κυβέρνησης
- Νομοθεσία περί ανταγωνισμού
- Φορολογική Νομοθεσία

Οι **οικονομικοί παράγοντες** – δυνάμεις επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη των δυνητικών πελατών και το κόστος κεφαλαίου της εταιρείας. Ενδεικτικά τέτοια παραδείγματα στο μακρο- οικονομικό περιβάλλον είναι:

- Ρυθμός ανάπτυξης οικονομίας



Διάγραμμα 1.6. Υπόδειγμα PEST

- Επιτόκια
- Συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Πληθωρισμός

Οι **κοινωνικοί παράγοντες**- δυνάμεις αναφέρονται σε δημογραφικές πτυχές καθώς και κουλτούρας, του μακροπεριβάλλοντος. Τέτοιες μπορεί να είναι:

- Ρυθμός ανάπτυξης πληθυσμού
- Κατανομή ηλικίας
- Συμπεριφορές και συνήθειες ως προς την εργασία
- Ευαισθησία σε θέματα υγείας ή ασφάλειας

Οι **τεχνολογικοί παράγοντες** μπορούν να χαμηλώσουν τα εμπόδια εισόδου, να επηρεάσουν την αποδοτικότητα καθώς και να επηρεάσουν την λήψη αποφάσεων για εξωτερίκευση (outsourcing). Ενδεικτικά είναι:

- Επανάσταση τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής
- Κρατικές και Ιδιωτικές επενδύσεις σε R&D
- Νέα προϊόντα – κύκλος ζωής προϊόντων

1.4.2. Το άμεσο περιβάλλον (task environment)

Το άμεσο περιβάλλον (task environment) ή μικρο περιβάλλον ή κλάδος, αποτελείται από ομάδες και στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση. Μερικά από τα στοιχεία αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Μέτοχοι
- Προμηθευτές
- Ανταγωνιστές
- Πιστωτές
- Δίκτυα διανομής
- Κυβερνήσεις
- Τοπικές Οργανώσεις

- ο Πελάτες
- ο Εργατικές ενώσεις
- ο Ομάδες απόμων ειδικών ενδιαφερόντων

1.4.3. Ανάλυση του κλάδου (Υπόδειγμα Porter)

Ως κλάδος ορίζεται μια ομάδα επιχειρήσεων που παράγει παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες και τα οποία είναι στενά υποκατάστατα το ένα του άλλου. Ο Michael Porter υποστηρίζει ότι την επιχείρηση απασχολεί περισσότερο το επίπεδο ανταγωνισμού εντός του κλάδου στον οποίο ανταγωνίζεται. Η ένταση του ανταγωνισμού, σύμφωνα με τον ίδιο, προσδιορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις όπως αυτές απεικονίζονται παρακάτω⁶.



Διάγραμμα 1.7. Υπόδειγμα 5+1 Δυνάμεων του PORTER

1. Απειλή νεοεισερχόμενων: Οι νεοεισερχόμενοι μπορούν να αυξήσουν την ένταση του ανταγωνισμού και να μειώσουν την ελκυστικότητα του κλάδου. Η απειλή αυτή εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου του κλάδου. Τέτοια εμπόδια αποτελούν:

- ο Οι οικονομίες κλίμακας
- ο Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- ο Κόστος αλλαγής προμηθευτή (προκειμένου για τους πελάτες)
- ο Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- ο Πιθανή αντεπίθεση από τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές

2. Απειλή από υποκατάστατα: Η παρουσία υποκατάστατων μειώνει την ελκυστικότητα του κλάδου και θέτει άνω όριο στα επίπεδα τιμών. Η απειλή αυτή εξαρτάται από:

- ο Πρόθεση του αγοραστή να προβεί σε υποκατάστατα
- ο Σχετική τιμή και απόδοση του υποκατάστατου
- ο Κόστος αλλαγής σε υποκατάστατο

3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Το κόστος των προμηθειών μπορεί να έχει σημαντική επίπτωση στο κόστος λειτουργίας της επιχείρησης. Αν οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη τότε θεωρητικά ο κλάδος γίνεται λιγότερο ελκυστικός. Η δύναμη αυτή είναι μεγάλη όταν:

- ο Υπάρχουν πολλοί αγοραστές και λίγοι προμηθευτές
- ο Οι προμήθειες απαρτίζονται από προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας.
- ο Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να μετακινηθούν προς τα εμπρός στην προμηθευτική αλυσίδα.
- ο Οι αγοραστές δεν έχουν δυνατότητα μετακίνησης προς τη μεριά του προμηθευτή.
- ο Ο κλάδος δεν αποτελεί σημαντική ομάδα πελατών για τον προμηθευτή

4. Διαπραγματευτική δύναμη Αγοραστών: Είναι αυτοί που δημιουργούν τη ζήτηση. Η δύναμή τους είναι μεγάλη όταν:

- Οι αγοραστές είναι λίγοι και οι προμηθευτές πολλοί
- Τα προϊόντα είναι τυποποιημένα (standardized)
- Μπορούν να μετακινηθούν προς την πλευρά του προμηθευτή
- Ο κλάδος δεν είναι key supplying group για αγοραστές

5. Επίπεδο ανταγωνισμού: Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από:

- Τη δομή του ανταγωνισμού: Για παράδειγμα ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος όταν υπάρχουν πολλές μικρές και ιδίου μεγέθους επιχειρήσεις.
- Τη διάρθρωση κόστους του κλάδου: Για παράδειγμα κλάδοι με υψηλό σταθερό κόστος (ένταση κεφαλαίου) ενθαρρύνουν τους ανταγωνιστές να ρίξουν τις τιμές μέσω βελτιστοποίησης της δυναμικότητας (filling unused capacity).
- Βαθμός διαφοροποίησης: Στην περίπτωση εμπορευμάτων (χάλυβας, μεταλλεύματα) όπου δεν διαφοροποιούνται ιδιαίτερα ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος.
- Κόστος μετακίνησης: Στην περίπτωση όπου το κόστος μετακίνησης των αγοραστών είναι μεγάλο ο ανταγωνισμός είναι μικρότερος
- Στρατηγικοί σκοποί: Όταν οι ανταγωνιστές ακολουθούν επιθετικές αναπτυξιακές στρατηγικές ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος.
- Εμπόδια εξόδου: Όταν τα εμπόδια εξόδου (υψηλό κόστος παύσης λειτουργιών) είναι μεγάλα τότε ο ανταγωνισμός συνήθως είναι μεγαλύτερος.

6. Μια έκτη δύναμη που προστίθεται είναι αυτή των **ομάδων ειδικών ενδιαφερόντων** (other stakeholders) και η οποία μπορεί να περιλαμβάνει ομάδες όπως τοπικές κοινωνίες, κυβερνήσεις, πιστωτές που δεν συμπεριλαμβάνονται στους προμηθευτές, σωματεία, μετόχους κ.α.

1.5. Το Εσωτερικό Περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις και αδυναμίες οι οποίες συνυπάρχουν στην επιχείρηση και οι οποίες βραχυχρόνια μπορούν να ελεγχθούν από την ανώτατη διοίκηση. Οι εσωτερικές δυνάμεις αναφέρονται στην²:

i. Δομή της επιχείρησης:

- Ιεραρχία
- Επικοινωνία
- Ροή εργασίας / Παραγωγής

ii. Κουλτούρα της επιχείρησης:

- Πιστεύω
- Προσδοκίες
- Αξίες

iii. Πόροι της επιχείρησης:

- Ανθρώπινο δυναμικό
- Διοικητικές Ικανότητες
- Χρηματοοικονομικοί Πόροι
- Εγκαταστάσεις
- Τεχνογνωσία

1.5.1. Πόροι & Ικανότητες (The Resource Based View of the Firm)

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε στην αξιολόγηση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της εταιρείας με βάση το μοντέλο RBV⁶ (Resource Based View) το οποίο είναι μοντέλο επίδοσης της εταιρείας που εστιάζει στους Πόρους

(Resources) και Ικανότητες (Capabilities) που η εταιρεία χρησιμοποιεί ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney & Hesterly) .

- Ως **Πόροι** ορίζονται τα υλικά και άυλα στοιχεία της εταιρείας που χρησιμοποιούνται από την ίδια προς την εφαρμογή της στρατηγικής της.
- Οι **Ικανότητες** είναι υποσύνολο των Πόρων και νοούνται ως εκείνα τα υλικά και άυλα στοιχεία που επιτρέπουν στην εταιρεία να κάνει εφικτή την χρήση των άλλων πόρων που διαθέτει. Δηλαδή, ενώ οι ικανότητες από μόνες τους δεν επιτρέπουν στην εταιρεία να υλοποιήσει τις στρατηγικές της, είναι αυτές που κάνουν την εταιρεία να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τους πόρους της.

Οι Πόροι και Ικανότητες μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις γενικές κατηγορίες:

- Οικονομικοί Πόροι: Κέρδη, Κεφάλαια κλπ.
- Φυσικοί Πόροι: Τεχνολογία, εξοπλισμός, κλπ.
- Ανθρώπινοι Πόροι: Ανθρώπινο Δυναμικό, Εμπειρία, σχέσεις, ικανότητες.
- Οργανωσιακοί Πόροι: Όπως η δομή Reporting (formal & Informal), συντονισμός πόρων και έλεγχος, κουλτούρα και φήμη καθώς και οι σχέσεις μεταξύ διαφόρων ομάδων εντός της εταιρείας αλλά και μεταξύ εταιρείας και περιβάλλοντος.

Το μοντέλο RBV στηρίζεται σε δύο θεμελιώδεις παραδοχές:

- 1) Διαφορετικές εταιρείες μπορεί να κατέχουν διαφορετικούς πόρους και ικανότητες ακόμη και αν ανταγωνίζονται στο ίδιο περιβάλλον. Η παραδοχή αυτή είναι αρχή της Ετερογένειας (Resource Heterogeneity), ήτοι κάποιες εταιρείες μπορεί να είναι πιά ικανές στην επίτευξη της ίδιας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

2) Κάποιες από αυτές τις ικανότητες και πόρους μπορεί να είναι μακράς διάρκειας. Αυτό συμβαίνει διότι μπορεί να είναι κοστοβόρο να τις αναπτύξει ή αποκτήσει κάποια άλλη εταιρεία. Η παραδοχή αυτή είναι η αρχή της Ακινήσιας Πόρων (Resource Immobility).

Οι δυο παραπάνω παραδοχές μαζί εξηγούν γιατί κάποιες εταιρείες αποδίδουν καλύτερα από κάποιες άλλες ακόμα κι αν αυτές ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο.

1.5.2. VRIO Framework

Το ακρωνύμιο VRIO⁷ (Value – Rarity – Imitability – Organization) αναφέρεται σε τέσσερις ερωτήσεις που κάποιος πρέπει να κάνει ως προς τους πόρους και ικανότητες της εταιρείας προκειμένου να προσδιορίσει το ανταγωνιστικό τους δυναμικό (competitive potential).

- Η ερώτηση ως προς την Αξία (Value): *Οι πόροι και ικανότητες της εταιρείας της επιτρέπουν να εκμεταλλευτεί μια εξωτερική ευκαιρία ή να εξουδετερώσει μια απειλή?*

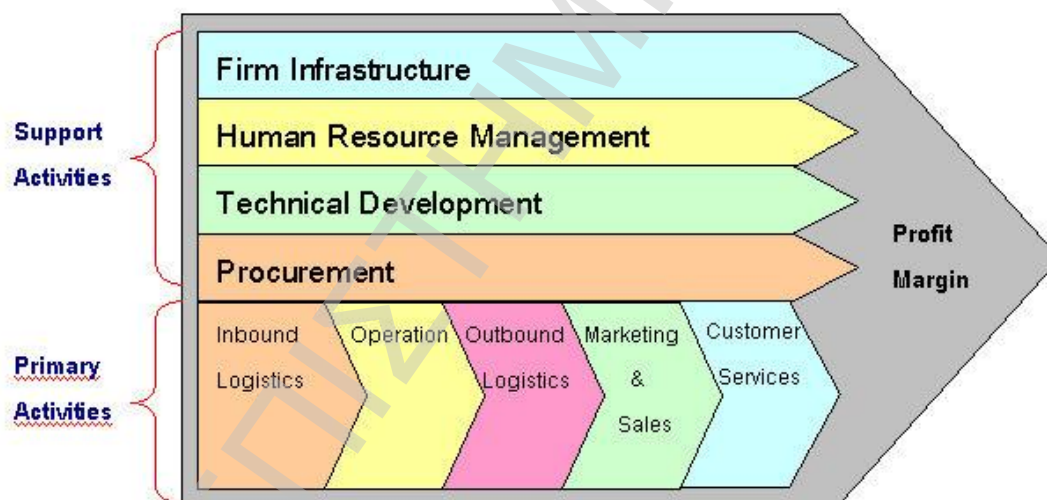
Αν η απάντηση είναι ΝΑΙ τότε ο πόρος ή ικανότητα θεωρείται Δύναμη (Strength), αν ΌΧΙ τότε θεωρείται Αδυναμία (Weakness). Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι κάποιος πόρος που θεωρείται δύναμη για μια συγκεκριμένη αγορά, μπορεί να είναι αδυναμία για μια άλλη.

Ένας τρόπος για την αναγνώριση δυνητικά πολύτιμων Πόρων ή Ικανοτήτων που κατέχονται από μια εταιρεία είναι η μελέτη της **αλυσίδας αξίας** της εταιρείας. Με τον όρο αυτό νοείται το σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρείας από την έρευνα ως την παραγωγή και πώληση του προϊόντος ή υπηρεσίας.

Επειδή διαφορετικές εταιρείες κάνουν διαφορετικές επιλογές για το σημείο της αλυσίδας στο οποίο θα δραστηριοποιηθούν, ακόμη κι αν ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο, καταλήγουν σε διαφορετικούς συνδυασμούς πόρων και ικανοτήτων. Το σημείο της Αλυσίδας Αξίας που η εταιρεία εξειδικεύεται καλύτερα είναι και το κέντρο βάρους της⁷.

Στο επόμενο σχήμα απεικονίζεται η αλυσίδα αξίας κατά τον Porter:

Η αλυσίδα διαχωρίζεται σε δύο ειδών δραστηριότητες, τις Κύριες και τις Υποστηρικτικές. Οι κύριες συνδέονται άμεσα με την παραγωγή και διανομή προϊόντος ενώ οι υποστηρικτικές υποστηρίζουν την εταιρεία στην επίτευξη των κυρίων. Στην αναγνώριση των δυνητικά πολύτιμων πόρων και ικανοτήτων βοηθάει να σκεφτούμε πως κάθε ένας ή κάθε μια από αυτές επιδρούν στους Οικονομικούς, Φυσικούς, Ατομικούς και Οργανωσιακούς Πόρους της εταιρείας.



Διάγραμμα 1.8. Αλυσίδα Αξίας κατά PORTER (πηγή: Barney&Hesterly "Strategic management and competitive advantage")

Στο επόμενο σχήμα απεικονίζεται η αλυσίδα αξίας σύμφωνα με την McKinsey όπου η εταιρεία μπορεί να αναπτύξει δυνάμεις και αδυναμίες



Διάγραμμα 1.9. Αλυσίδα Αξίας κατά McKinsey (πηγή: Barney&Hesterly “Strategic management and competitive advantage)

- Ερώτηση ως προς την Σπανιότητα (Rarity): Πόσες από τις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις κατέχουν ήδη τον συγκεκριμένο πολύτιμο πόρο ή ικανότητα;

Το να κατέχουν πολλοί έναν πόρο ή ικανότητα που θεωρείται πολύτιμος δεν δείχνει να είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κανέναν από αυτούς. Στην περίπτωση αυτή έχουμε **ανταγωνιστική ισοτιμία (competitive parity)**. Οι περισσότερες εταιρείες έχουν μια βάση από πόρους και ικανότητες κοινές με άλλες εταιρείες οι οποίες αν και δεν είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εν τούτοις είναι απαραίτητες για την επιβίωση της εταιρείας και την επίτευξη ανταγωνιστικής ισοτιμίας. Το πόσο σπάνια πρέπει να είναι μια πολύτιμη ικανότητα ή πόρος ώστε να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι σχετικό. Γενικά όμως ένας κανόνας είναι: όταν ο αριθμός εταιρειών που κατέχουν αυτή την πολύτιμη ικανότητα ή πόρο δεν είναι τέτοιος που να δημιουργεί τέλεια ανταγωνιστικό περιβάλλον, τότε μπορεί να θεωρηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Ερώτηση της Μίμησης (Imitability): Οι εταιρείες που δεν έχουν τον συγκεκριμένο πόρο ή ικανότητα, εμφανίζουν μειονεκτήματα κόστους στο να τον αποκτήσουν ή αναπτύξουν σε σχέση με αυτές τις εταιρείες που ήδη κατέχουν τον πόρο ή ικανότητα;

Αν μπορούν να αποκτηθούν οι συγκεκριμένοι πόροι ή ικανότητες χωρίς η εταιρεία να επωμισθεί μειονεκτήματα κόστους τότε παύει πλέον να είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οδηγούμεθα σε ανταγωνιστική ισοτιμία. Στην αντίθετη περίπτωση όμως, όπου δεν είναι εφικτή η οικονομική απόκτηση των πόρων και ικανοτήτων, η εταιρεία που ήδη τους κατέχει αποκτά **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage)**.

Λόγοι που μπορεί να καθιστούν κοστοβόρα την απόκτηση τέτοιων πόρων και ικανοτήτων μπορεί να είναι οι:

- Μοναδικές Ιστορικές Συνθήκες (Unique historical Conditions):
 - (Causal Ambiguity):
 - (Social Complexity):
 - (Patents):
- **Ερώτηση της Οργάνωσης (Organization):** *Είναι οργανωμένη η εταιρεία κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να εκμεταλλευτεί πλήρως το ανταγωνιστικό δυναμικό των πόρων και ικανοτήτων της;*

Αν δεν έχει την κατάλληλη δομή και οργάνωση τότε ακόμη κι αν διαθέτει δυνητικά ανταγωνιστικούς πόρους είναι αμφισβητήσιμο το αν αυτοί οι πόροι θα γίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέτοιοι οργανωσιακοί παράγοντες που βοηθούν στην εκμετάλλευση δυνητικά ανταγωνιστικών πόρων και ικανοτήτων προς την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καλούνται συμπληρωματικοί πόροι και ικανότητες (complementary resources & capabilities) και μπορεί να είναι:

- Formal και Informal δομή reporting η οποία ενσωματώνεται στο οργανόγραμμα.
- Management control systems (Formal & Informal), όπου ως formal στοιχεία μπορεί να είναι η διαδικασία budget και reporting.
- Compensation policies όπου μπορεί να είναι κίνητρα που δίνει η εταιρεία ώστε να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο οι εργαζόμενοι.

1.5.3. Εφαρμόζοντας το VRIO Framework:

Όταν ένας **πόρος ή ικανότητα δεν είναι πολύτιμος** τότε το να οργανωθεί η εταιρεία έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί αυτό τον πόρο και να χαράξει πάνω σε αυτόν την στρατηγική της θα προκαλέσει αύξηση εξόδων και πτώση των εσόδων. Τέτοιοι πόροι χαρακτηρίζονται ως αδυναμίες και οδηγούν την εταιρεία σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα (competitive disadvantage).

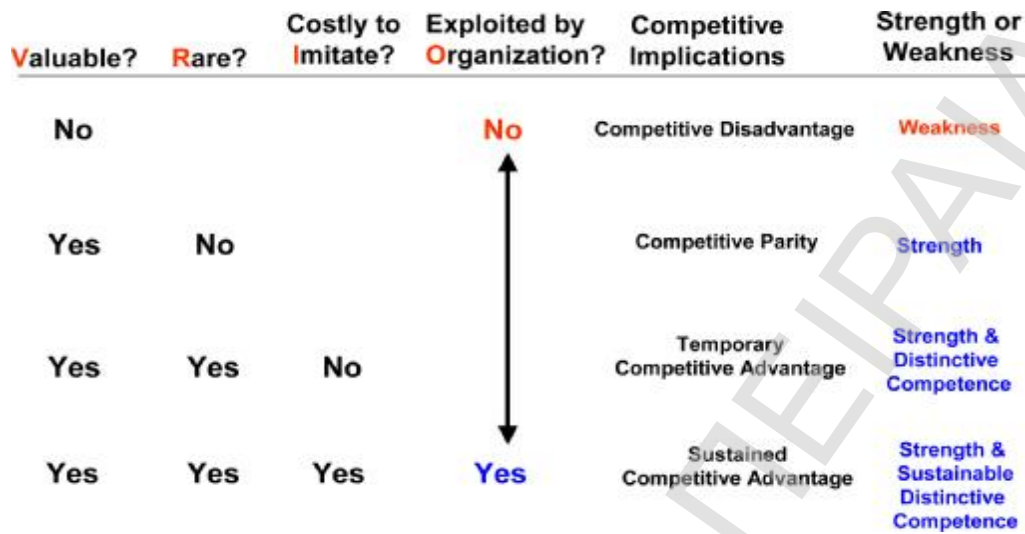
Αν ο πόρος ή ικανότητα είναι **πολύτιμος αλλά όχι σπάνιος**, το να τον εκμεταλλευτεί μπορεί να μην δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά ανταγωνιστική ισοτιμία, όμως το να μην τον εκμεταλλευτεί τότε οδηγείται σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Στην περίπτωση όπου ο πόρος είναι **πολύτιμος και σπάνιος αλλά όχι κοστοβόρος** να αντιγραφεί τότε η εκμετάλλευσή του οδηγεί σε προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε αυτές τις περιπτώσεις έχουμε το first mover advantage. Τέτοιος πόρος ή ικανότητα μπορεί να χαρακτηριστεί και ως οργανωσιακή δύναμη και διακριτή επάρκεια (distinctive competence).

Τέλος όταν ο πόρος και ικανότητα είναι και **πολύτιμος και σπάνιος και κοστοβόρος** να αποκτηθεί, τότε οδηγούμαστε σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ερώτηση της οργάνωσης λειτουργεί ως τροποποιητικός παράγοντας στο VRIO Framework αφού στο τέλος προσδιορίζει αν η εταιρεία θα είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τον δυνητικά ανταγωνιστικό πόρο ή ικανότητα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ανάλογα με τον βαθμό της οργάνωσης μπορεί είτε να οδηγηθεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε σε ισοτιμία είτε σε μειονέκτημα.

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω, ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει την σχέση μεταξύ VRIO framework και της Ανταγωνιστικής επίπτωσης του πόρου ή ικανότητας καθώς και πότε θεωρείται Δύναμη ή Αδυναμία:



Διάγραμμα 1.10. VRIO Framework

(πηγή: Barney&Hesterly 'Strategic management and competitive advantage')

1.6. ANSOFF's Product / Market Mix

Το διάγραμμα του ANSOFF είναι ένα εργαλείο που βοηθά στην επιλογή στρατηγικών ανάπτυξης σε σχέση με την αγορά και τα προϊόντα της εταιρείας⁹.

Πίνακας 1.3. Υπόδειγμα στρατηγικών ANSOFF MATRIX

ANSOFF Matrix		Προϊόντα (Products)	
		Τρέχοντα (Current)	Νέα (New)
Αγορές (Markets)	Τρέχουσες (Current)	Διείσδυση (Market Penetration)	Ανάπτυξη Προϊόντος (Product Development)
	Νέες (New)	Ανάπτυξη Αγοράς (Market Development)	Διαποίκιση (Diversification)

Σύμφωνα με αυτό, οι προσπάθειες μιας εταιρείας να αναπτυχθεί εξαρτώνται από το αν παρέχει νέα ή υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες σε νέες ή υπάρχουσες

αγορές. Το αποτέλεσμα του διαγράμματος ANSOFF είναι μια σειρά αναπτυξιακών στρατηγικών που δίνουν την κατεύθυνση της επιχειρηματικής στρατηγικής:

- **Διείσδυση** (market Penetration): Αναπτυξιακή στρατηγική που αφορά πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε υπάρχουσες αγορές. Η στρατηγική αυτή έχει 4 στόχους:
 - Συντήρηση- Αύξηση του μεριδίου αγοράς. Αυτό μπορεί για παράδειγμα να γίνει μέσω προγραμμάτων promotion, διαφήμισης, εντατικής πώλησης, ανταγωνισμό τιμών.
 - Εξασφάλιση κυριαρχίας σε αναπτυσσόμενες αγορές.
 - Αναδιοργάνωση μιας ώριμης αγοράς πετώντας έξω τους ανταγωνιστές. Αυτό απαιτεί πιο επιθετικές καμπάνιες promotion υποστηριζόμενες από τιμολογιακές πολιτικές που καθιστούν την αγορά μη ελκυστική για τους ανταγωνιστές.
 - Αύξηση χρήσης από υπάρχοντες πελάτες, όπως για παράδειγμα δημιουργώντας loyalty schemes.

Γενικότερα η στρατηγική διείσδυσης εστιάζει σε προϊόντα και αγορές που η εταιρεία γνωρίζει καλά και συνήθως έχει καλή γνώση των ανταγωνιστών και των αναγκών των πελατών. Ως εκ τούτου δεν απαιτεί ιδιαίτερες επενδύσεις για έρευνα αγοράς¹⁰.

- **Ανάπτυξη Αγοράς** (market development): Αναπτυξιακή Στρατηγική όπου έχουμε εισαγωγή υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι προσέγγισης αυτής της στρατηγικής όπως:
 - Επέκταση σε νέες γεωγραφικά αγορές
 - Νέες διαστάσεις προϊόντος ή συσκευασίας.
 - Νέα κανάλια διανομής
 - Διαφορετικές τιμολογιακές πολιτικές για προσέλκυση διαφορετικών πελατών ή δημιουργία τομέων αγοράς (market segments).

- **Ανάπτυξη Προϊόντος** (product development): Εισαγωγή νέων προϊόντων σε υπάρχουσες αγορές. Η στρατηγική αυτή απαιτεί την δημιουργία νέων ικανοτήτων (competencies) και ανάπτυξη τροποποιημένων προϊόντων που μπορούν να σταθούν στις υπάρχουσες αγορές.
- **Διαποίκιση** (diversification): Εισαγωγή νέων προϊόντων σε νέες αγορές. Πρόκειται για την πιο ριψοκίνδυνη στρατηγική διότι η εταιρεία μπαίνει με άγνωστο προϊόν σε αγορά που δεν γνωρίζει ή που έχει μικρή εμπειρία. Συνεπώς σε αυτή την περίπτωση πρέπει η εταιρεία να έχει ξεκάθαρη εικόνα του τι μπορεί να περιμένει καθώς και να έχει αξιολογήσει όσο γίνεται ορθολογικότερα τους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει.

Βιβλιογραφία

1. Gerry Johnson & Kevan Scholes, "Exploring Corporate strategy" 6th edition 2002 Prentice Hall (p. 4)
2. Ν. Γεωργόπουλος, 'Στρατηγικό Management' εκδ. Μπένου 2006
3. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy" 10th edition 2006. Pearson Prentice Hall
4. Michael E. Porter, "What is Strategy" Harvard business review Nov-Dec 1996 (p.62)
5. Robert S. Kaplan & David P. Norton "Mastering the management system" Harvard business review Jan 2008 (pp. 64-67)
6. Jay B. Barney & William S. Hesterly, "Strategic Management and Competitive Advantage Concepts" 2006 Pearson Prentice Hall (pp. 76-96)
7. Michael E. Porter, "Competitive advantage": Creating and sustaining Superior Performance, 1985, Free Press
8. Michael E. Porter, "The five forces that shape strategy" Harvard Business Review Jan 2008 (pp. 79-93)
9. Philip Kotler & Kevin Keller, Marketing Management, 12th edition 2006 Pearson Prentice Hall (pp. 47-48)
10. John Fahy & Alan Smithee, "Strategic Marketing and the resource Based View of the Firm" Academy of Marketing science review Vol.10, 1999 (pp.1-6)
11. John R. Schermerhorn " Management" 9th edition 2007 John Wiley & Sons. (pp.216)
12. Bartlett, Christopher A. & Sumatra Ghosal, " Managing across borders: The transnational solution" Harvard Business School Press 2nd edition 2002, (pp.298)

Κεφάλαιο 2

Ο κλάδος Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα

2.1. Ορισμός κλάδου

Κινητές Επικοινωνίες είναι η μετάδοση σημάτων από απόσταση με σκοπό την επικοινωνία με τη χρήση κινητών τηλεφώνων. Στη σύγχρονη εποχή, αυτή η διαδικασία σχεδόν πάντα περιλαμβάνει την αποστολή ηλεκτρομαγνητικών κυμάτων από ηλεκτρονικούς αναμεταδότες αλλά σε παλαιότερα έτη η διαδικασία περιλάμβανε τη χρήση σημάτων καπνού ή τυμπάνων.

Σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα ένα δίκτυο κινητής τηλεφωνίας απαρτίζεται από μια συσκευή (κινητό τηλέφωνο), από το Σταθμό βάσης και από ένα ψηφιακό τηλεφωνικό κέντρο.

Διάγραμμα 2.1 Υποτυπώδες Δίκτυο Κινητής τηλεφωνίας
(Πηγή: Vodafone, 2009)

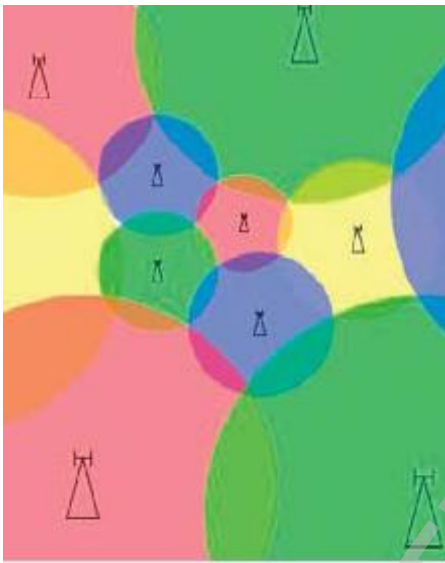


Κινητό τηλέφωνο είναι μια μεγάλης ακτίνας ηλεκτρονική συσκευή για προσωπική επικοινωνία σε μεγάλες αποστάσεις. Τα περισσότερα κινητά τηλέφωνα

συνδέονται σε ένα κυψελοειδές δίκτυο σε σταθμούς βάσης, το οποίο και διασυνδέεται στο δημόσιο τηλεφωνικό δίκτυο (το λεγόμενο PSTN).

Στο διάγραμμα που ακολουθεί εμφανίζεται το πώς είναι στημένο ένα υποτυπώδες δίκτυο κινητής τηλεφωνίας σε μια πόλη.

*Διάγραμμα 2.2 Κινητές Επικοινωνίες: Πρότυπα κυψελών σε κέντρα πόλεων
(Πηγή: Wikipedia)*



Τα πλήρως αυτόματα κυψελοειδή τηλεπικοινωνιακά δίκτυα πρωτοεμφανίστηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 1980 (1^η γενιά).

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980, τα περισσότερα κινητά τηλέφωνα ήταν εγκατεστημένα σε οχήματα αφού ήταν πολύ μεγάλα σε μέγεθος και χρησίμευαν σαν τηλέφωνα αυτοκινήτου. Σήμερα η πλειονότητα των κινητών τηλεφώνων είναι μικρά σε μέγεθος – παλάμης. Το 1997 εφευρέθηκε το κινητό τηλέφωνο με κάμερα όπου σήμερα αντιπροσωπεύει το 85% της αγοράς. Επιπρόσθετα της σταθερής λειτουργίας φωνής των τηλεφώνων, ένα κινητό τηλέφωνο μπορεί να υποστηρίξει πολλές επιπρόσθετες υπηρεσίες όπως SMS για μηνύματα κειμένου, e-mail, MMS για αποστολή και λήψη φωτογραφιών και video, πρόσβαση στο Διαδίκτυο (Internet), μουσική αναπαραγωγή (MP3), προσωπικούς οργανωτές, ring tones, παιχνίδια, ραδιόφωνο, συνδεσιμότητα με υπέρυθρες ή Bluetooth,

δυνατότητα παρακολούθησης στιγμιαίου video ή να κατεβάσεις video ώστε να το δεις αργότερα, video κλήση και λειτουργίας ως ασύρματου modem για υπολογιστή, κ.α.

Σε λιγότερο από 20 χρόνια τα κινητά τηλέφωνα εξελίχθηκαν από όντας σπάνιες και ακριβές τεχνολογικές συσκευές με χρήση μόνο από εταιρείες, σε χαμηλού κόστους απαραίτητο προσωπικό αντικείμενο. Σε πολλές χώρες ανά τον κόσμο, τα κινητά ξεπερνούν τα σταθερά τηλέφωνα με τους περισσότερους ενήλικους και πολλά παιδιά να είναι κάτοχοι κινητών. Στις Η.Π.Α. το 70% των παιδιών είναι χρήστες κινητού. Δεν είναι ασυνήθιστο για νέους να είναι κάτοχοι κινητών από το να έχουν σταθερό τηλέφωνο για την οικία τους. Σε μερικές αναπτυσσόμενες χώρες όπου υπάρχει μικρή υποδομή σταθερής τηλεφωνίας, το κινητό είναι ευρέως διαδεδομένο. Σύμφωνα με το CIA World Factbook, η Μεγάλη Βρετανία έχει περισσότερα κινητά από ότι ανθρώπους.

Με πολύ υψηλά ποσοστά διείσδυσης του κινητού τηλεφώνου, μια κουλτούρα αναπτύχθηκε στην οποία το τηλέφωνο εξελίχθηκε σε εργαλείο κοινωνικότητας όπου οι άνθρωποι στηρίζονται στις επαφές που αποθηκεύουν στο κινητό ώστε να έρθουν σε επαφή με τους φίλους τους. Πολλοί άνθρωποι έρχονται σε επαφή χρησιμοποιώντας SMS και ολόκληρη κουλτούρα “texting” έχει δημιουργηθεί. Η εμπορικότητα του SMS αναπτύσσεται. Πολλά κινητά προσφέρουν υπηρεσίες στιγμιαίων μηνυμάτων ώστε να αναπτυχθεί η ευκολία και η απλότητα της γραφής μηνυμάτων στα κινητά.

Το κινητό έχει γίνει αντικείμενο “totemic” και μόδας, με τους χρήστες να διακοσμούν, να προσωποποιούν τα κινητά τους ώστε να αντικατοπτρίζουν την προσωπικότητα τους, δημιουργώντας έτσι μια ξεχωριστή αγορά.

2.2. Ιστορική Αναδρομή

Παρακάτω εμφανίζονται οι διάφοροι σταθμοί εξέλιξης της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα:

- **1992:** Αδειοδότηση για την ανάπτυξη GSM δικτύου στην Telestet (νυν Wind), και στη Panafon (νυν Vodafone).
- **1993:** Έναρξη εμπορικής δραστηριότητας των δυο εταιρειών.
- **1994:** 100.000 πελατειακή βάση μέσα σε ένα μόλις χρόνο από την έναρξη της εμπορικής δραστηριότητας των 2 εταιρειών
- **1996:** Ίδρυση της Cosmote από τον ΟΤΕ.
- **1997:** Η Cosmote αδειοδοτήθηκε για την ανάπτυξη GSM δικτύου.
- **1998:** Έναρξη εμπορικής δραστηριότητας της Cosmote
- **2000:** Επέκταση των δραστηριοτήτων της Cosmote στη Βαλκανική εξαγοράζοντας το 85% της AMC (Albania Mobile Communication)
- **2001:** Εξαγορά της Panafon από την Vodafone.
- **2002:** Έναρξη εμπορικής δραστηριότητας της Q-Telecom.
- **2005:** Εξαγορά της TIM (νυν Wind) από το ξένο επενδυτικό Fund Arax Partners και Texas Pacific Group.
- **2006:** Εξαγορά της Q-Telecom από την TIM (νυν Wind). Εξαγορά του δικτύου καταστημάτων Γερμανός από την Cosmote
- **2007:** Εξαγορά της TIM από την Weather investments και μετονομασία της εταιρείας σε Wind

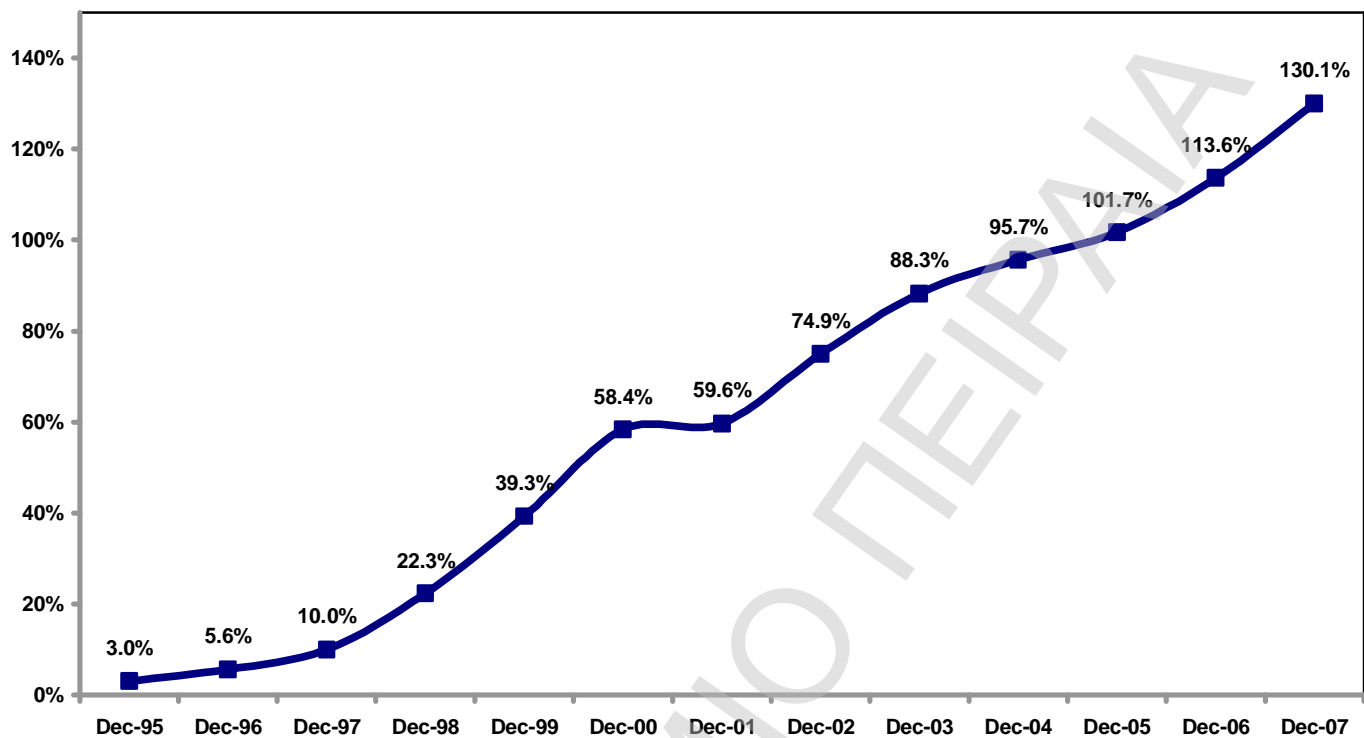
Η κινητή τηλεφωνία εμφανίστηκε στην Ελλάδα το 1992 με την παραχώρηση αδειοδότησης τόσο στην Telestet (νυν Wind), όσο και στη Panafon (νυν Vodafone). Οι εμπορικές δραστηριότητες ξεκίνησαν το καλοκαίρι του επόμενου έτους τόσο για την Telestet (Ιούνιος 2003), όσο και για την Panafon (Ιούλιος του ίδιου έτους).

2.2.1. Διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα

Η επιτυχία της κινητής τηλεφωνίας αντικατοπτρίζεται σε πολλούς τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής της χώρας, ξεφεύγοντας από τα στενά

επιχειρηματικά πλαίσια του κλάδου. Αν και πολύ νέα η κινητή τηλεφωνία αποτελεί σήμερα μια από τις «ατμομηχανές» ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας. Με τζίρο που έφτασε τα €4,6 δισ κατά το 2007 συνεισφέρει σημαντικά στο ΑΕΠ και στη φορολογία, συμβάλλει στην αύξηση, επιτάχυνση και ολοκλήρωση των οικονομικών συναλλαγών, ενώ απασχολεί περισσότερους από 3800 εργαζόμενους. Επιπλέον λειτουργώντας εξ αρχής σε περιβάλλον υγιούς ανταγωνισμού, αποτέλεσε μοχλό πίεσης προς τη συνολική απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών, παρέχοντας σημαντικά οφέλη στους Έλληνες καταναλωτές.

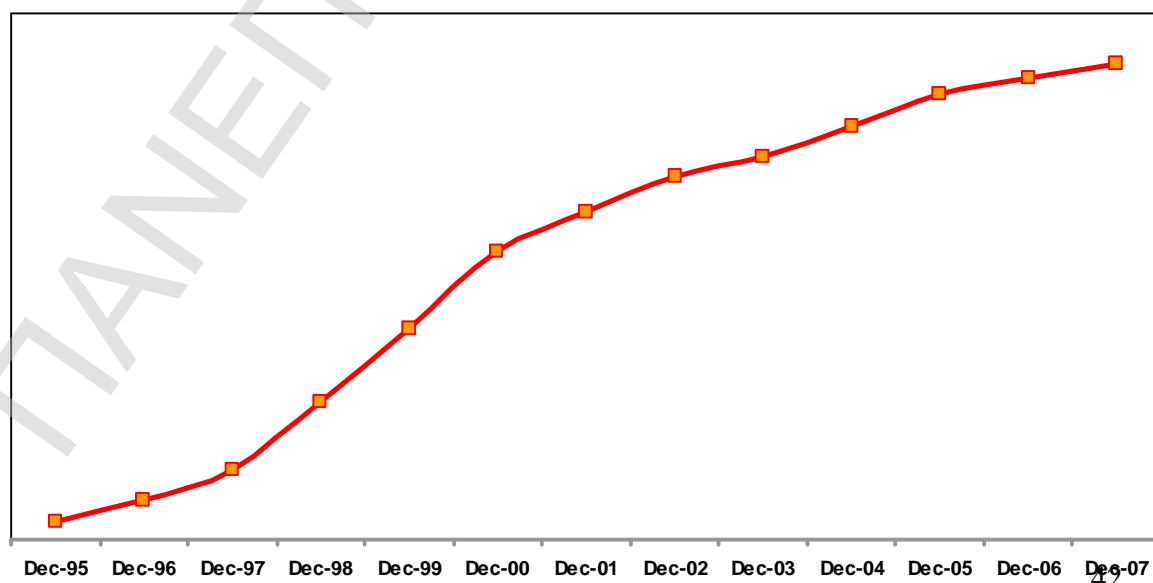
Εξαιρετικά σημαντική έχει αποδειχθεί και η επιρροή που ασκεί η κινητή επικοινωνία στην κοινωνία μας. Αρκεί να αναλογιστεί κανείς ότι η 14χρονη λειτουργία σηματοδοτείται από 16,6 εκατομμύρια συνδέσεις κινητής τηλεφωνίας (πελάτες συμβολαίου & πελάτες καρτοκινητής τηλεφωνίας) και των τριών πλέον εταιρειών που δραστηριοποιούνται (Cosmote, Vodafone & Wind - Q-Telecom) με διείσδυση που αντιστοιχεί στο 130% του πραγματικού πληθυσμού της χώρας (στοιχεία απογραφής 2001). Είναι εντυπωσιακό το γεγονός ότι κάθε μήνα προστίθενται περίπου 60.000 νέοι χρήστες, ενώ κάθε χρόνο διατίθενται περίπου δυο εκατ. συσκευές. Σε συνάρτηση με τα παραπάνω δεδομένα έρχεται η θεαματική αλλαγή που έχει επέλθει από τη χρήση του κινητού τηλεφώνου.



Διάγραμμα 2.3. Διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα

(Πηγή: Ανακοινωμένα στοιχεία εταιριών – Weekly Telecom, Apr. 2008)

Εντούτοις ο παραπάνω αριθμός δεν απεικονίζει την πραγματική εικόνα αφού αφενός αρκετοί διατηρούν παραπάνω από μια συνδέσεις. Αναλυτές και έρευνες εκτιμούν ότι η πραγματική διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στον ελληνικό πληθυσμό έχει ξεπεράσει το 90% με ελαφρά αυξητική τάση κατά τα τελευταία έτη όπως αποτυπώνεται και στο παρακάτω γράφημα.



Διάγραμμα 2.4. Πραγματική διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα

(Πηγή: έρευνα Focus-Bari)

Σήμερα ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας αποτελεί ένα από τους τεχνολογικά σπουδαιότερους και ταχύτερα αναπτυσσόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Τις δυο τελευταίες δεκαετίες η κινητή τηλεφωνία επιδρά καταλυτικά στη διαμόρφωση και την άνοδο του εθνικού εισοδήματος, στην αύξηση εταιρικών και δημοσίων εσόδων καθώς και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Έχει επίσης, επιχειρηματικό αντίκτυπο, καθώς συμβάλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας, στη δημιουργία ανταγωνιστικού κλίματος και στην υποστήριξη των εταιρικών δραστηριοτήτων. Παράλληλα η συνεισφορά του κλάδου κινητών τηλεπικοινωνιών γίνεται αντιληπτή και σε κοινωνικό επίπεδο. Χαρακτηριστική είναι η χρήση κινητών για ψυχαγωγικούς λόγους καθώς και ως μέσο κοινωνικοποίησης.

2.2.2 Συνεισφορά της κινητής τηλεφωνίας στην οικονομική ευημερία

Η επίδραση του κλάδου κινητής τηλεφωνίας στην αναδιάρθρωση και βελτίωση της οικονομίας τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο είναι πλέον αναμφισβήτητη. Βαδίζοντας στο ίδιο μήκος κύματος, η αγορά της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα ανόδου του Εθνικού προϊόντος, ενώ παράλληλα ο αριθμός χρηστών κινητού παρουσιάζει ανοδική τάση (το 2005 83.3% του πληθυσμού είχε στην κατοχή του κινητό, ενώ το 2007 ο βαθμός διείσδυσης υπολογίζεται στο 130,1%)

Ο κλάδος αποτελεί τα τελευταία έτη έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους τομείς της οικονομίας με ρυθμό αύξησης 2.3%, αυξημένες επενδύσεις κατά 5% και με σημαντική συνεισφορά στην καταπολέμηση της ανεργίας. Σύμφωνα με πρόσφατη έκθεση της Ευρωπαϊκής επιτροπής για την αγορά τηλεπικοινωνιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, το 2006 τα μερίδια των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Ελλάδα καταγράφονται ως εξής:

- 47% Κινητή τηλεφωνία
- 40% Σταθερή τηλεφωνία, και
- 13% Διαδικτυακό Internet

Η κινητή τηλεφωνία (όπως αναμενόταν) παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια ταχύτερους ρυθμούς ανάπτυξης σε σύγκριση με αυτούς της σταθερής τηλεφωνίας.

2.2.3 Συνεισφορά της κινητής τηλεφωνίας στο ονομαστικό Καθαρό Προϊόν και τα επιχειρηματικά και δημόσια έσοδα

Η επίδραση της αγοράς Κινητής τηλεφωνίας στην οικονομική ζωή του τόπου γίνεται ευκολότερα αντιληπτή, καθώς η συνεισφορά της αποτυπώνεται σε σημαντικά οικονομικά μεγέθη, όπως το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.) και ο κύκλος εργασιών των εταιρειών του κλάδου της Κινητής Τηλεφωνίας. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.), η Κινητή Τηλεφωνία απέσπασε το 2004 την πρώτη θέση στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών καταλαμβάνοντας ποσοστό μεγαλύτερο του 50% βάσει του κύκλου εργασιών όλων των παρόχων.

Όσον αφορά το ποσοστό συνεισφορά του κλάδου της Κινητής Τηλεφωνίας στο Α.Ε.Π. αυτό βαίνει αυξανόμενο με την πάροδο του χρόνου στη χώρα μας. Το 2000 το ποσοστό της ελληνικής οικονομίας, με βάση το Α.Ε.Π. που προήρθε από την Κινητή Τηλεφωνία ήταν 1,37% ενώ το αντίστοιχο το 2003 αυξήθηκε σε 2,65%. Αντίστοιχα ο κύκλος εργασιών της αγορά των Τηλεπικοινωνιών στη χώρα μας το 2004 ανήλθε σε περισσότερα από 10 δισ ευρώ, ενώ το 2007 εκτιμάται ότι μόνο η αγορά κινητής τηλεφωνίας έχει ετήσιο τζίρο άνω το 4,5 δισ ευρώ, που αντιστοιχεί περίπου στο 2,8% του ΑΕΠ.

Επιπρόσθετα η οικονομική επίδραση του κλάδου Κινητής Τηλεφωνίας γίνεται αντιληπτή και μέσω της συνεισφοράς του στην αύξηση των δημοσίων εσόδων. Με βάση την έκθεση του υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών (έτη 2006 και 2007) τα έσοδα του κράτους από τα τέλη κινητής τηλεφωνίας

υπερδιπλασιάστηκαν, το πρώτο πεντάμηνο του 2007, έναντι του αντίστοιχου περσινού διαστήματος. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι για το Μάρτιο του 2007 τα έσοδα ήταν 19,06 εκατ. ευρώ, έναντι 8,9 εκατ. ευρώ το Μάρτιο του 2006.

2.2.4 Συνεισφορά της κινητής τηλεφωνίας στην απασχόληση

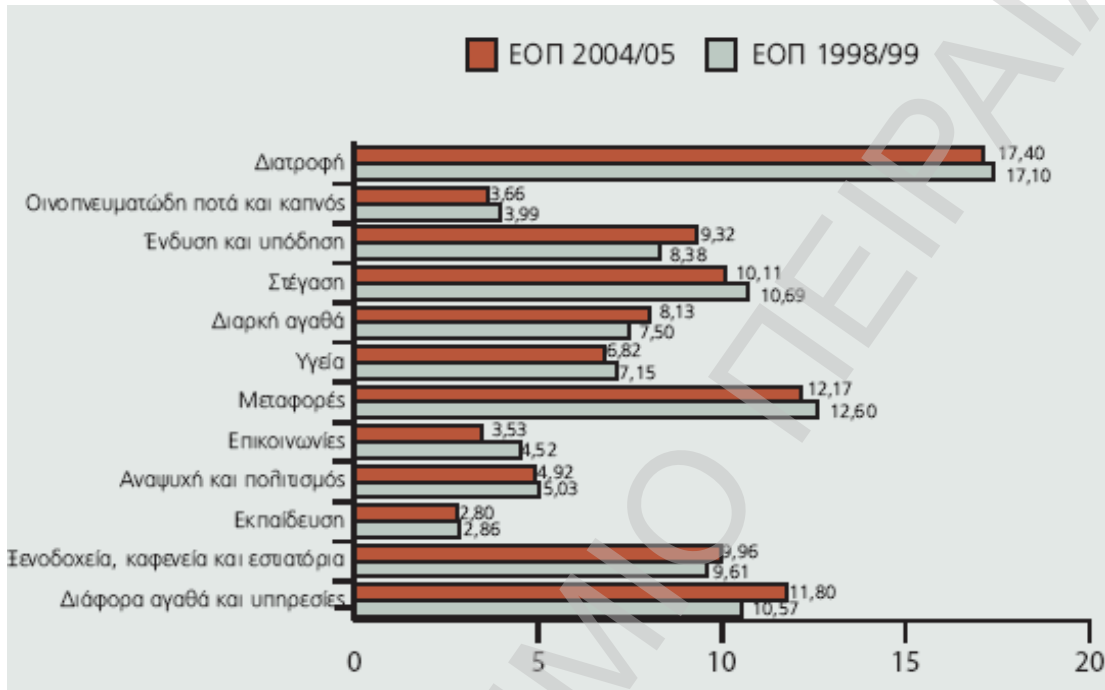
Ο ολοένα αυξανόμενος αριθμός των απασχολούμενων στο συγκεκριμένο κλάδο απεικονίζει τη σημασία που έχει η κινητή τηλεφωνία για την απορρόφηση νέου εργασιακού δυναμικού και κατ' επέκταση για την οικονομική ευημερία στην Ελλάδα.

Με βάση την Κλαδική μελέτη του Ιδρύματος Βιομηχανικών και Οικονομικών ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.) η ανάπτυξη της αγοράς της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία πολλών θέσεων εργασίας. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, η απασχόληση στον κλάδο αυξάνεται κατά 32,7% ετησίως και στα τέλη του 2001 οι εργαζόμενοι έφτασαν τους 4.375 έναντι 800 το 1995. Σήμερα εκτιμάται πως οι εργαζόμενοι στον κλάδο της Κινητής τηλεφωνία έχουν ξεπεράσει τους 35.000

2.2.5 Ποσοστό καταναλωτικών δαπανών για υπηρεσίες και προϊόντα κινητής τηλεφωνίας

Το ποσοστό των καταναλωτικών δαπανών ανά νοικοκυριό για κάθε κλάδο της οικονομίας αποτελεί σημαντική ένδειξη της οικονομικής συνεισφοράς του συγκεκριμένου κλάδου στην Ελληνική Οικονομία. Σύμφωνα με την έρευνα οικογενειακών προϋπολογισμών 2004-2005 η οποία διεξήχθη από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (Ε.Σ.Υ.Ε.) παρατηρείται μεταβολή του καταναλωτικού προτύπου κυρίως προς τις δαπάνες που αφορούν στις επικοινωνίες. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.6 το 4,52% των δαπανών των νοικοκυριών της χώρας χρησιμοποιήθηκε για την αγορά υπηρεσιών και προϊόντων επικοινωνίας. Ο κλάδος προϊόντων και υπηρεσιών επικοινωνίας, μαζί με τον κλάδο υπηρεσιών υγείας, είναι από αυτούς που παρουσίασαν τη μεγαλύτερη αύξηση σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό τους το 1998-1999. Αν

ληφθεί υπόψη ότι η Κινητή Τηλεφωνία καταλαμβάνει περίπου το μισό αυτού του κλάδου, τότε είναι βέβαιο ότι οι καταναλωτές στρέφονται ολοένα και περισσότερο στη διάθεση των χρημάτων τους για αγαθά κινητής τηλεφωνίας



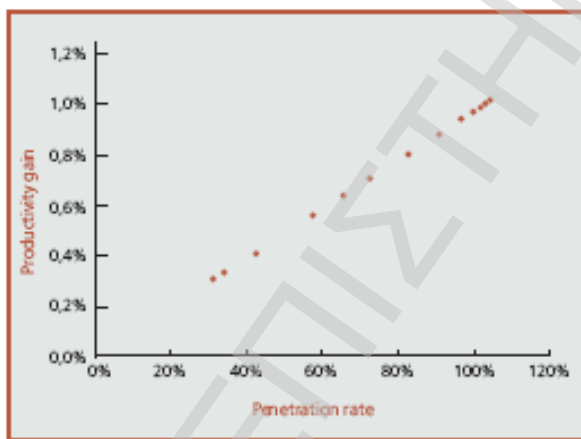
Διάγραμμα 2.6: Ποσοστό μηνιαίων αγορών για αγαθά και υπηρεσίες
Πηγή: Σ.Ε.Π.Ε

2.2.6 Συνεισφορά της κινητής τηλεφωνίας με βάση τον Δείκτη τιμών καταναλωτή

Ο δείκτης τιμών καταναλωτή για τις επικοινωνίες αποτελεί έναν άλλο τρόπο έκφρασης της συνεισφοράς του κλάδου στην οικονομία. Πιο συγκεκριμένα όπως προκύπτει από στοιχεία της ΕΕΤΤ, τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών στην τηλεπικοινωνιακή αγορά ως αποτέλεσμα του ανταγωνισμού. Ο δείκτης τιμών καταναλωτή για υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών ακολουθεί πτωτική πορεία της τάξεως του 4,9% ανά περίοδο για τα έτη 1999-2004. Αυτή η πορεία έρχεται σε αντίθεση με την πορεία του γενικού δείκτη τιμών καταναλωτή

2.2.7 Κινητή τηλεφωνία και αναβάθμιση της παραγωγικότητας και των συνθηκών εργασίας

Ταυτόχρονα με την οικονομική συνεισφορά του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας, καθόλου αμελητέα δεν είναι και η επίδραση της κινητής τηλεφωνίας στο επιχειρηματικό γίνεσθαι. Εν προκειμένω, η παραγωγικότητα αποτελεί σημαντική ένδειξη του επιπέδου της επιχειρηματικής δραστηριότητας και επηρεάζει σημαντικά το επιχειρηματικό γίνεσθαι. Αρκετές έρευνες έχουν διεξαχθεί για την επίδραση των κινητών τηλεφώνων στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Σε μια σχετική μελέτη που πραγματοποιήθηκε για τον κλάδο κινητών επικοινωνιών στην Αυστραλία (Access Economics, Ιούλιος 2007), συνδέεται η χρήση των κινητών με την αύξηση της εργασιακής παραγωγικότητας. Όπως εξηγείται στην συγκεκριμένη έρευνα, όσο το επίπεδο διείσδυσης της χρήσης των κινητών αυξάνεται τόσο η παραγωγικότητα στην εργασία μεγαλώνει



Διάγραμμα 2.7. Σχέση παραγωγικότητας και χρήση κινητής τηλεφωνίας (Australian mobile Telecommunication Industry, Report by Access Economics, 2007)

Πηγή: Σ.Ε.Π.Ε

Πιο συγκεκριμένα η χρήση κινητών υπηρεσιών προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα όσον αφορά στην παραγωγικότητα των ανθρώπων που εργάζονται σε

επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Σύμφωνα με την έρευνα, μερικά από τα πλεονεκτήματα κινητών υπηρεσιών στον εργασιακό χώρο είναι:

- Άμεση και καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων,
- Δυνατότητα οργάνωσης των δραστηριοτήτων τους εν κινήσει,
- Περισσότερες πιθανότητες για γρήγορες συζητήσεις στον εργασιακό χώρο και
- Ενημέρωση και δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης για επιχειρηματικά θέματα

Χαρακτηριστικό παράδειγμα εταιρειών στις οποίες η κινητή τηλεφωνία διαδραματίζει καθοριστικό παράγοντα για την επικοινωνία σε επιχειρηματικό επίπεδο είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ο σημαντικότερος λόγος χρήσης εταιρικού τηλεφώνου είναι η ευελιξία στο συντονισμό δουλειάς και η αμεσότητα στη διαθεσιμότητα των στελεχών. Παράλληλα η εύκολη χρήση εσωτερικών τηλεφώνων (3ψήφιοι και 4ψήφιοι αριθμοί), έρχεται πρώτη όσον αφορά τις υπηρεσίες της κινητής τηλεφωνίας με την μεγαλύτερη επίδραση στην παραγωγικότητα.

2.2.8 Συνεισφορά της κινητής τηλεφωνίας στην επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα

Η συνεισφορά του κλάδου στην επιχειρηματική δράση μπορεί να εκφραστεί και μέσω της επίδρασης των κινητών επικοινωνιών, στον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα στον κλάδο Κινητής Τηλεφωνίας είναι: Cosmote A.E., Vodafone-Παναφον A.E.E.T., Wind Ελλάς Τηλεπικοινωνίες A.E.B.E/Q-Telecom A.E. Ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι ιδιαίτερα οξύς, αφού και οι τέσσερις εταιρείες προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες και η διαφοροποίηση μεταξύ τους είναι δυσδιάκριτη. Οι επιχειρήσεις κινητής τηλεφωνίας ανταγωνίζονται μεταξύ άλλων στα δίκτυα διανομής, στην τιμολογιακή πολιτική, στην ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών στις προωθητικές ενέργειες κλπ. Ο υφιστάμενος υγιής ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι αυτός που εξασφαλίζει την ανάπτυξη του κλάδου και προωθεί τη διάθεση όλων και καλύτερων υπηρεσιών προς τον τελικό καταναλωτή.

2.2.9 Η κοινωνική συνεισφορά της κινητής τηλεφωνίας

Όμως η Κινητή τηλεφωνία πέρα από τη συνεισφορά της στον επιχειρηματικό και οικονομικό τομέα έχει και σημαντική κοινωνική συνεισφορά. Καταρχάς ως αποτέλεσμα του προαναφερθέντος ανταγωνισμού μεταξύ των εταιρειών του κλάδου προκύπτουν ορισμένα κοινωνικά οφέλη. Συγκεκριμένα οι υγιείς ανταγωνιστικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων λειτουργούν προς όφελος των καταναλωτών. Οι εταιρείες με στόχο την αύξηση της διείσδυσής τους έχουν προχωρήσει σε σημαντικές μειώσεις τιμών των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Επιπλέον οι καταναλωτές επωφελούνται ενός μεγαλύτερου εύρους επιλογής, και καλύτερων υπηρεσιών, μέσω του ανταγωνισμού. Συνεχώς παρέχονται νέες καινοτομικές υπηρεσίες (π.χ. Video κλήσεις, μετάδοση τηλεοπτικών προγραμμάτων μέσω κινητού, υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας σε μια συσκευή, δυνατότητα πρόσβασης στο Διαδίκτυο) για να εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των χρηστών κινητής τηλεφωνίας, καθώς και την προσέλκυση νέων χρηστών, ιδιαίτερα των νέων σε ηλικία.

Ακόμη η χρήση του κινητού τηλεφώνου βελτιώνει την επικοινωνία, προωθεί την κοινωνικοποίηση και προάγει τα αισθήματα ασφάλειας. Επιπρόσθετα όλες οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας προάγουν προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, με σκοπό να συνεισφέρουν στην επιχειρηματικότητα, κοινωνία και το περιβάλλον. Χαρακτηριστικές είναι οι προσπάθειες επιχειρήσεων κινητών υπηρεσιών να επικεντρωθούν στην Περιφέρεια με κύριο στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων και των απομακρυσμένων περιοχών. Για παράδειγμα εταιρείες προσφέρουν υποτροφίες σε φοιτητές για την προώθηση των σπουδών τους. Επίσης, επιχειρήσεις συνεισφέρουν και πολιτισμικά, χρηματοδοτώντας αντίστοιχες πολιτιστικές δραστηριότητες.

Άλλες εταιρείες προσπαθούν με πράξεις να ελαχιστοποιήσουν την επιβάρυνση του περιβάλλοντος από τις καθημερινές τους δραστηριότητες προωθώντας πρωτοβουλίες ανακύκλωσης και επιμηκύνοντας τη χρήση του ηλεκτρονικού

εξοπλισμού μας. Επίσης αναμφισβήτητα σημαντική είναι η χρήση κινητού τηλεφώνου για την πραγματοποίηση κοινωνικών κινητοποιήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πρόσφατη συγκέντρωση στο κέντρο της Αθήνας ως ένδειξη πένθους για τους αδικοχαμένους συνανθρώπους μας λόγω της φωτιάς σε πολλά μέρη της Ελλάδας. Μέσα τηλεπικοινωνίας όπως το Διαδίκτυο και τα κινητά, έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στη διάδοση του μηνύματος για τη συγκεκριμένη κινητοποίηση. Με αυτό τον τρόπο η συγκεκριμένη κοινωνική συγκέντρωση έγινε γνωστή σε εκατομμύρια χρήστες τηλεπικοινωνιακών δικτύων, σε μικρό χρονικό διάστημα σε πολλές ταυτόχρονες περιοχές της Ελλάδας.

Βιβλιογραφία

1. www.vodafone.gr / www.cosmote.gr / www.wind.com.gr
2. Weekly telecom 2008
3. Δουκίδης Ι. Γεώργιος, “Κοινωνικο-Οικονομική συνεισφορά της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα” ΣΕΠΕ news Ιανουάριος-Μάρτιος 2008
4. Έρευνα: Focus – Bari (2008)

Κεφάλαιο 3

Εξωτερικό Περιβάλλον

Σύμφωνα με τον καθηγητή Stephane Garelli του IMD (Lausanne) στο βιβλίο του “Top class competitors” (2006) αναφέρει ότι σήμερα γινόμαστε μάρτυρες της πιο θεμελιώδους μεταμόρφωσης του επιχειρηματικού τοπίου των παγκοσμίων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (world business landscape) των τελευταίων δεκαετιών. Έξι προκλήσεις τονίζει τι συμβαίνει¹:

1. 25 χρόνια πριν οι επιχειρηματικοί ορίζοντες περιορίζονταν στην αγορά των Η.Π.Α., Ευρώπης και Ιαπωνίας, δηλαδή μια αγορά 580 εκατομμυρίων ανθρώπων, ενώ σήμερα η παγκόσμια οικονομία αναφέρεται σε μια αγορά 6,3 δισ ανθρώπων. Επιπροσθέτως η αγορά αυτή μεγαλώνει κατά 1 δισ ανθρώπους ανά 15 χρόνια.
2. Από φθηνό εργατικό μεταβαίνουμε σε φθηνό πνευματικό κεφάλαιο (brainpower). Η ανταγωνιστική δομή των αναδυόμενων οικονομιών αλλάζει γρήγορα. Κίνα, Ινδία και Ρωσία μαζί, παράγουν τον αριθμό φοιτητών των Η.Π.Α. Η Κίνα επενδύει περισσότερο από την Ιαπωνία σε R&D και μέχρι το 2010 θα έχει ξεπεράσει την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Ινδία έχει ανοίξει 120 κέντρα τηλεϊατρικής και αυτό είναι μόνο η αρχή.
3. Η ισορροπία δυνάμεων αλλάζει δραματικά. Τα αποθεματικά σε ξένο συνάλλαγμα της Κίνας ξεπέρασαν τα 1,000 δισ και είναι το μεγαλύτερο στο κόσμο. Η ίδια αυξητική τάση παρατηρείται στην Ρωσία, Ταϊλάνδη, και χώρες του κόλπου. Παραδοσιακά οι επενδύσεις νοούνταν σε Αμερικάνικα ομόλογα (US treasury bonds), ή σε ακίνητη περιουσία (real estate) σε Ευρώπη και Η.Π.Α. Τώρα αυτό δεν ισχύει.
4. Οι αναπτυσσόμενες χώρες εστιάζουν στην απόκτηση δικών τους βιομηχανικών παγίων. Πάνω από 700 Κινέζικες εταιρείες δραστηριοποιούνται

στην Αφρική κυρίως στον ενεργειακό τομέα. Αυτή την στιγμή στο Dubai είναι σε εξέλιξη έργα (projects) άνω των 700 δισ δολαρίων.

5. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αλλάξουν από τη νοοτροπία παραγωγικότητας (productivity mentality) σε νοοτροπία ανάπτυξης (growth mentality). Τα μερίδια αγοράς αποτελούν τους νέους όρους και ονόματα του παιχνιδιού. Όμως στην αλλαγή στρατηγικής οι εταιρείες πρέπει να αποδεχθούν υψηλότερο κίνδυνο και να προσαρμοστούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και να το κάνουν ταχύτατα προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό.
6. Οι αναδυόμενες αγορές μεταμορφώνονται σε αναδυόμενες δυνάμεις. Επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους πέραν των συνόρων και βλέπουμε ονομασίες προϊόντων (brands) που δεν τα γνωρίζαμε.

Στο τέλος όλα αυτά δεν αφήνουν αναλλοίωτο το γεωπολιτικό περιβάλλον. Οι αναδυόμενες υπερδυνάμεις θα χρησιμοποιήσουν την οικονομική τους δύναμη προς την αλλαγή του πολιτικού σκηνικού.

3.1. Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment Ανάλυση (P.E.S.T.)

Στην παρούσα ενότητα θα μελετήσουμε το Γενικευμένο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας και θα αναγνωρίσουμε τάσεις οι οποίες μπορεί να έχουν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην επίδοση ολόκληρου του κλάδου. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος μπορεί να αποτελεί απειλή για τα μακροπρόθεσμα σχέδια των εταιρειών του κλάδου, αλλά μπορεί και να κρύβει ευκαιρίες αφού δημιουργεί νέους κανόνες παιχνιδιού.

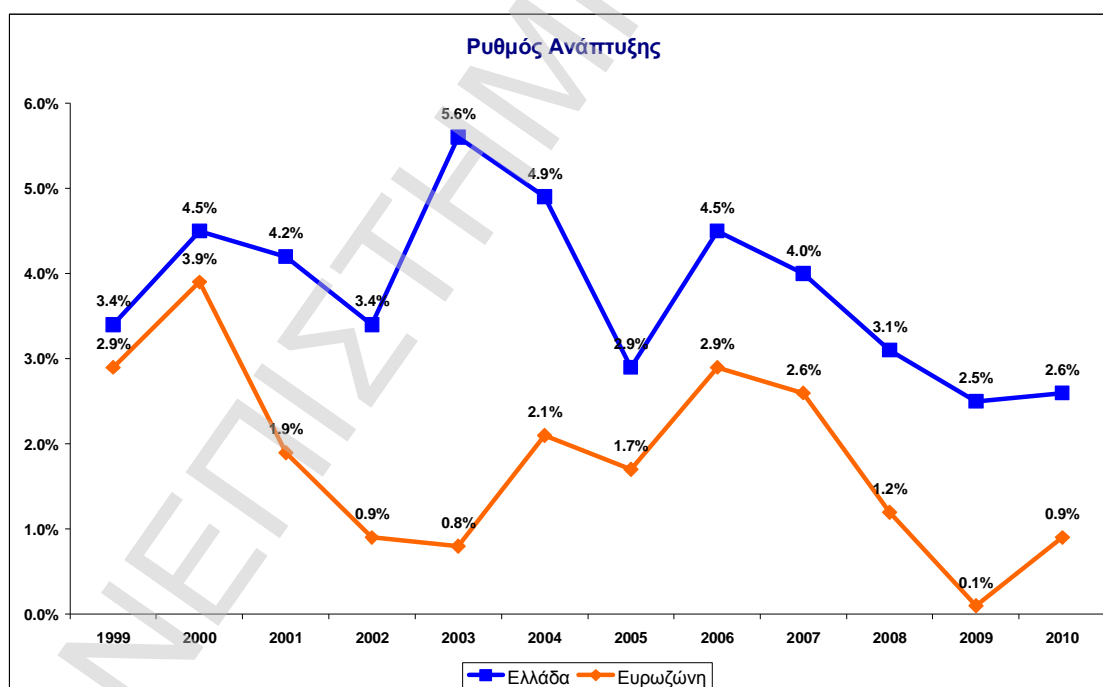
Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει γενικά στοιχεία- δυνάμεις οι οποίες δεν επηρεάζουν άμεσα τα βραχυπρόθεσμα σχέδια των εταιρειών, αλλά επηρεάζει τα μακροπρόθεσμα. Τέτοιες δυνάμεις προέρχονται από το μακροπεριβάλλον Οικονομικό, Πολιτικό, Τεχνολογικό και Κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον.

3.1.1. Οικονομικοί Παράγοντες

Αφορά δυνάμεις που θέτουν το κανονιστικό πλαίσιο για την ανταλλαγή αγαθών, χρήματος, ενέργειας και πληροφορίας και έχουν άμεση επίδραση όχι μόνο στον κλάδο κινητής τηλεφωνίας αλλά και σε ολόκληρή την οικονομική δραστηριότητα στην Ελλάδα.

i. Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν – GDP

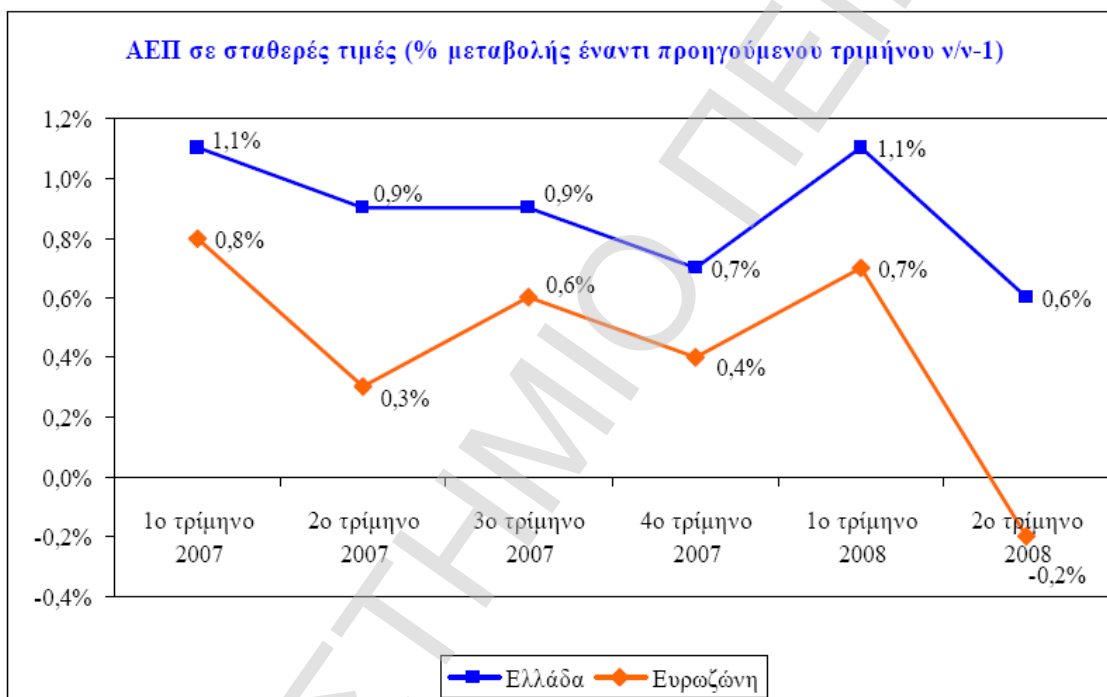
Όπως εμφανίζεται στο παρακάτω διάγραμμα ο ρυθμός ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας για την περίοδο 2004-2007 διαμορφώθηκε στο 4.1% ποσοστό σχεδόν διπλάσιο από τον αντίστοιχο της Ευρωζώνης



Διάγραμμα 3.1. Ρυθμός Ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας και της Ευρωζώνης
(Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Eurostat, 2009)

Από την άλλη τα τελευταία τρίμηνα παρατηρείται μικρότερη αύξηση του ΑΕΠ σε σύγκριση με τα προηγούμενα τρίμηνα και επιβράδυνση του ρυθμού

αύξησης του ΑΕΠ στην Ευρωζώνη γεγονός που μαρτυρά ότι η οικονομία της Ευρωζώνης εισέρχεται σε ύφεση. Χαρακτηριστικό είναι το διάγραμμα 3.1 όπου και απεικονίζει ότι ο ρυθμός της ανάπτυξης για την Ελλάδα αυξήθηκε κατά 0,6% σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης για την Ευρωζώνη μειώθηκε κατά 0,2% σημειώνοντας σημαντική επιβράδυνση.

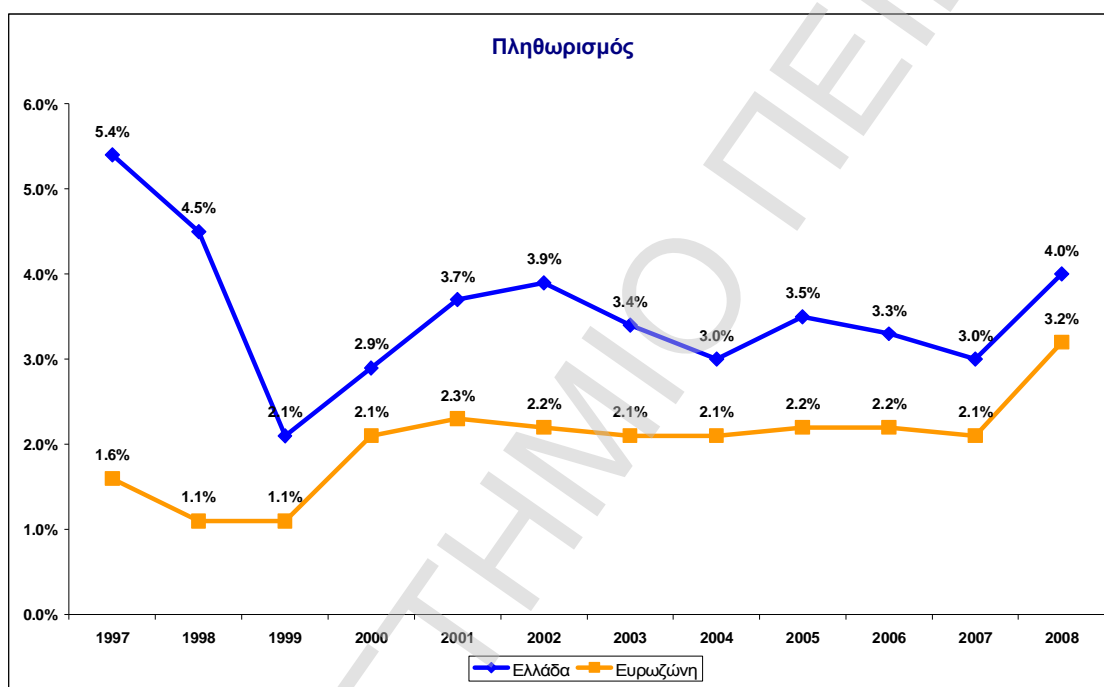


Διάγραμμα 3.2. Ρυθμός Ανάπτυξης ως ποσοστιαία μεταβολή προηγούμενου τριμήνου της Ελληνικής Οικονομίας και της Ευρωζώνης
(Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Eurostat, 2009)

ii. Πληθωρισμός

Ο πληθωρισμός στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει επιβράδυνση φτάνοντας στο 3% αλλά σταθερά παραμένει σε υψηλότερες τιμές από τον μέσο όρο της Ευρωζώνης. Εντούτοις το τρέχον έτος αναμένεται να παρουσιάσει σημαντική άνοδο φτάνοντας στα επίπεδα του 4%. Από την άλλη μεριά ο πληθωρισμός στην Ευρωζώνη εμφανίζεται σε σταθερές τιμές με

την πάροδο των χρόνων (περίπου στο 2.2%) αντανακλώντας έτσι τη δημοσιονομική πολιτική που ακολουθείται από την Ευρωπαϊκή κεντρική τράπεζα. Εντούτοις η πρόβλεψη όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 3.3 για το τρέχον έτος είναι ότι ο μέσος όρος θα κινηθεί περίπου στο 3.2% παρουσιάζοντας και αυτός με τη σειρά του σημαντική άνοδο αλλά παραμένοντας σταθερά κάτω από τον πληθωρισμό της Ελλάδας.

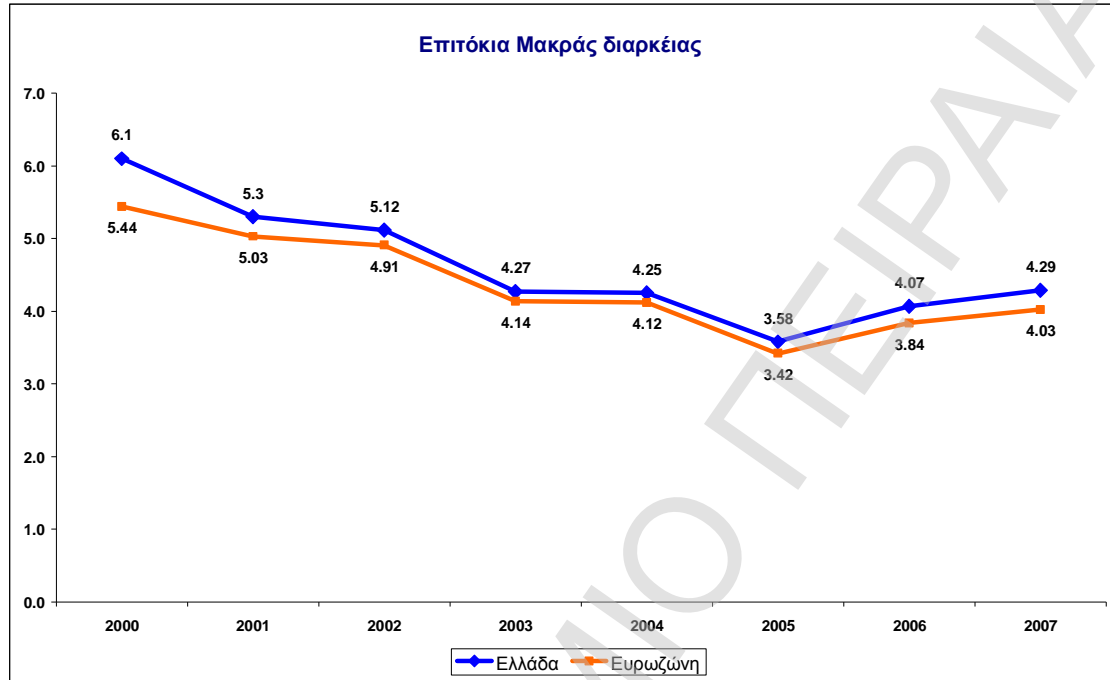


Διάγραμμα 3.3. Ρυθμός αύξησης γενικού δείκτη τιμών στην Ελλάδα και της Ευρωζώνης (Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Eurostat, 2009)

iii. Επιτόκια

Μια άλλη συνιστώσα του Οικονομικού Περιβάλλοντος είναι οι τιμές των επιτοκίων όπου βάσει αυτών καθορίζονται και οι μακροχρόνιες επενδύσεις τόσο στη Ελλάδα αλλά και στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Όπως απεικονίζεται και στο διάγραμμα 3.4 τα επιτόκια παρουσιάζουν φθίνουσα πορεία τόσο στην Ελλάδα αλλά και στην Ευρωζώνη. Εντούτοις τα τελευταία χρόνια και συγκεκριμένα από το 2005 τα επιτόκια εμφανίζουν αυξητική τάση τόσο στην Ελλάδα αλλά και στην

Ευρωζώνη καθιστώντας την εξεύρεση κεφαλαίων πιο δύσκολη αφού θα χρειαστούν περισσότεροι πόροι για την αποπληρωμή τους.



Διάγραμμα 3.4. Ρυθμός αύξησης επιτοκίων μακρά διαρκείας στην Ελλάδα και την Ευρωζώνη (Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Eurostat, 2009)

iv. Εξωτερίκευση (Outsourcing)

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση όλο και περισσότερες εταιρείες όπου το αντικείμενο των δραστηριοτήτων τους να είναι συνυφασμένο με την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών να συγκεντρώνονται στις βασικές τους δραστηριότητες (core competencies) προσδοκώντας να επωφεληθούν από: Εστίαση στις βασικές της δραστηριότητες (Focus on core activities) Εξοικονόμηση κόστους Cost saving (Labor, Investment capital), Απόκτηση νέων τεχνολογιών και τεχνογνωσίας (Technology, new practices), Μεγαλύτερη ευελιξία (Higher flexibility)

Τμήματα εταιρειών τα οποία δίδονται προς outsourcing και στα οποία υπάρχει μεγάλη αύξηση τα τελευταία χρόνια είναι τα τεχνολογικά τμήματα καθώς και μέρη

της προμηθευτικής αλυσίδας τα οποία δεν αποτελούν τη βασική δραστηριότητα (core ability) ή γενικά είναι έξω από το κέντρο βάρους της εταιρείας.

3.1.2. Τεχνολογικοί Παράγοντες

Αφορά τεχνολογικούς παράγοντες οι οποίοι μπορούν να χαμηλώσουν τα εμπόδια εισόδου, να επηρεάσουν την παραγωγικότητα και να αλλάξουν το ανταγωνιστικό τοπίο.

i. Επανάσταση Τηλεπικοινωνιών

Φθηνότερη επικοινωνία, μέσα από πολλά κανάλια όπως κινητά τηλέφωνα, Internet, fax, mails εξασφαλίζοντας πρόσβαση από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου σε πραγματικό χρόνο.

ii. Συνεχής εξέλιξη της Πληροφοριακής Τεχνολογίας (IT)

Συστήματα Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης (MIS) και Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων (ERP) έχουν αυξήσει την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων μέσω της έγκαιρης και ολοκληρωμένης διαχείρισης της πληροφορίας και λήψη αποφάσεων πάνω σε δεδομένα. Επιπλέον η χρήση της πληροφορικής έχει προκαλέσει μείωση του έμμεσου κόστους μιας επιχείρησης.

iii. Μειούμενος κύκλος ζωής προϊόντων

Στα περισσότερα καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες με τη διαρκή εξέλιξη της τεχνολογίας μειώνεται ο κύκλος ζωής του προϊόντος. Παραδείγματα αποτελούν μεταξύ άλλων οι αγορές των υπολογιστών και λογισμικού καθώς και των αυτοκινήτων.

iv. Επικέντρωση σε τεχνολογικές καινοτομίες

Το σύνολο των εταιρειών του κλάδου δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη ή εξεύρεση νέων τεχνολογιών όπου και θα επιτρέψουν την ανάπτυξη νέων

προϊόντων εξυπηρετώντας με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο τις ανάγκες των καταναλωτών

3.1.3. Πολιτικοί Παράγοντες

Αφορά δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν μακροπρόθεσμα την επιχείρηση και περιλαμβάνουν νομοθεσίες, κανονισμούς και κατανομή εξουσίας.

i. Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ)

Η ΕΕΤΤ είναι η Εθνική Ρυθμιστική Αρχή η οποία επιβλέπει και ρυθμίζει την τηλεπικοινωνιακή αγορά και την αγορά των ταχυδρομικών υπηρεσιών. Στοχεύει στην προώθηση της ανάπτυξης της αγοράς, την εξασφάλιση της ομαλής της λειτουργίας στα πλαίσια του υγιούς ανταγωνισμού και της διασφάλισης των συμφερόντων των καταναλωτών. Η ΕΕΤΤ είναι διοικητικά αυτοτελής και οικονομικά ανεξάρτητη.

Ιδρύθηκε το 1992 με τον Ν.2075 με την επωνυμία Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών (ΕΕΤ) και οι αρμοδιότητές της επικεντρώνονταν στην εποπτεία της απελευθερωμένης αγοράς των τηλεπικοινωνιών. Η λειτουργία της όμως ξεκίνησε το καλοκαίρι του 1995. Με την ψήφιση του Ν.2668/98 ο οποίος καθόριζε τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του τομέα των ταχυδρομικών υπηρεσιών, ανατέθηκε στην ΕΕΤ και η ευθύνη για την εποπτεία και ρύθμιση της αγοράς των ταχυδρομικών υπηρεσιών και μετονομάστηκε σε Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ). Με τον Ν.2867/2000 ενισχύθηκε ο εποπτικός, ελεγκτικός και ρυθμιστικός ρόλος της ΕΕΤΤ στον κλάδο της Ελληνικής Τηλεπικοινωνιακής αγοράς παρεμβαίνοντας και ρυθμίζοντας την αγορά τόσο σε θέματα τιμών όσο και σε θέματα εξυπηρέτησης καταναλωτών.

ii. Antitrust Law

Ήδη από τα πρώτα στάδια δημιουργίας της Ευρωπαϊκής Οικονομικής κοινότητας (ΕΟΚ) στη συνθήκη της Ρώμης είχε ληφθεί μνεία σύμφωνα με τα άρθρα 81 EC και 82 EC για την αποφυγή δημιουργίας μονοπωλίων και καρτέλ. Με βάση τα ανωτέρω άρθρα το 2004 η Ευρωπαϊκή ένωση προχώρησε στη ρυθμιστική διάταξη ECMR reg.139/2004 προκειμένου να ελέγξει τις συγχωνεύσεις και εξαγορές (M&A). Βέβαια υπάρχει και η παράγραφος 3 του άρθρου 81, (81 (3) EC) η οποία επιτρέπει εξαιρέσεις εάν τέτοιες συγχωνεύσεις οδηγούν σε τεχνολογική καινοτομία και δεν μειώνουν τον ανταγωνισμό^(17,18). Στην Ελληνική αγορά τον ρόλο της εποπτικής αρχής έχει ανατεθεί στην «Επιτροπή Ανταγωνισμού» η οποία και υπάγεται στο Υπουργείο Ανάπτυξης.

iii. Αυστηρότεροι κανονισμοί και πρότυπα

Θέσπιση αυστηρότερων κανονισμών σε θέματα υγιεινής, ασφάλειας και εξυπηρέτησης (απαίτηση για καλύτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες) τόσο από την πλευρά των καταναλωτών όσο και από την πλευρά της πολιτείας με την δημιουργία καταναλωτικών οργανώσεων. Επιπρόσθετα οι εταιρείες του κλάδου είναι πιστοποιημένες με τα διάφορα θεσμοθετημένα πρότυπα σε θέματα αξιοπιστίας και εξυπηρέτησης συνδρομητών.

3.1.4. Κοινωνικοπολιτιστικοί Παράγοντες

Αφορά τάσεις και δυνάμεις που διαμορφώνουν αξίες, ήθη, έθιμα, συνειδήσεις και συνήθειες.

i. Δημογραφικά

Η δημογραφική σύνθεση της Ελλάδας αλλάζει δραματικά, με τις ηλικίες άνω των 60 να αντιπροσωπεύουν περίπου το 1:1 των ηλικιών 15 – 29 ενώ εκτιμάται στις επόμενες δύο δεκαετίες η αναλογία αυτή να ξεπεράσει το 2:1 (Εθνική Στατιστική Υπηρεσία). Η αύξηση του προσδόκιμου ζωής συνεπάγεται περισσότερες ανάγκες σε απλές και εύκολα κατανοητές υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας καθώς και μεγαλύτερη διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας σε μεγαλύτερες ηλικίες πράγμα

το οποίο και αποτελεί ευκαιρία για τις εταιρείες του κλάδου αφού οι ηλικίες αυτές θα είναι περισσότερο εκπαιδευμένες στη χρήση κινητών τηλεφώνων.

Επιπλέον τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί αύξηση του αριθμού των μεταναστών που ζουν στην Ελλάδα και προβλέπεται η αυξητική στάση να συνεχιστεί και στο μέλλον.

ii. Μετάβαση από μαζική παραγωγή (mass production) σε μαζική προσαρμοστικότητα (mass customization)

Άνθρωποι και επιχειρήσεις αναζητούν προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται περισσότερο στις ατομικές τους ανάγκες. Το mass customization, δηλαδή η παραγωγή και το marketing προϊόντων και υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις ανάγκες του πελάτη κερδίζει συνεχώς έδαφος έναντι της μαζικής παραγωγής.

iii. Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας

Ιδιαίτερα αυξημένη είναι η ευαισθησία των Ελλήνων όσον αφορά βλαβερές συνέπειες κατά της υγείας από τη χρήση κινητών τηλεφώνων. Έρευνες τόσο σε τοπικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν αναδείξει ότι η χρήση κινητής τηλεφωνίας δεν προκαλεί βλάβη στον ανθρώπινο οργανισμό. Εντούτοις σε πολλές περιπτώσεις παρατηρούνται κινητοποιήσεις μερίδας πολιτών σε διαφορά δημοτικά διαμερίσματα της χώρας - πολλές φορές υποκινούμενες – ζητώντας την απομάκρυνση σταθμών βάσης από την περιοχή τους με αποτέλεσμα την αδυναμία παροχής κινητών υπηρεσιών

iv. Κοινωνικότητα, Σύμβολα Κύρους, Τρόπος ζωής

Η χρήση κινητών υπηρεσιών στην Ελλάδα και ιδιαίτερα από τους νέους αντιμετωπίζεται ως:

- Gadget και Fun
- Ανάγκη
- Εργαλείο
- Ασφάλεια και

– Μέσο κοινωνικότητας

Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, το κινητό τηλέφωνο αποτελεί πλέον καθημερινότητα στη ζωή των περισσότερων νέων στις ηλικίες 12-22 ετών. Για πολλά παιδιά το κινητό αποτελεί τον “καλύτερο τους φίλο” καθώς γίνεται σύντροφος στην διασκέδαση, μέσα από τη χρήση του ως φωτογραφική μηχανή, παιχνιδομηχανή και συσκευή αναπαραγωγής μουσικής. Όσο βέβαια τα παιδιά μεγαλώνουν, εκτιμούν περισσότερο τη δυνατότητα να επικοινωνούν με οποιοδήποτε επιθυμούν, έχοντας τη δική τους προσωπική πύλη επικοινωνίας. Μέσω της κατοχής και χρήσης κινητού τηλεφώνου, οι νέοι αποκαλύπτουν τη συμμετοχή τους σε κοινωνικές ομάδες και καθορίζουν τα όρια των κοινωνικών τους δικτύων.

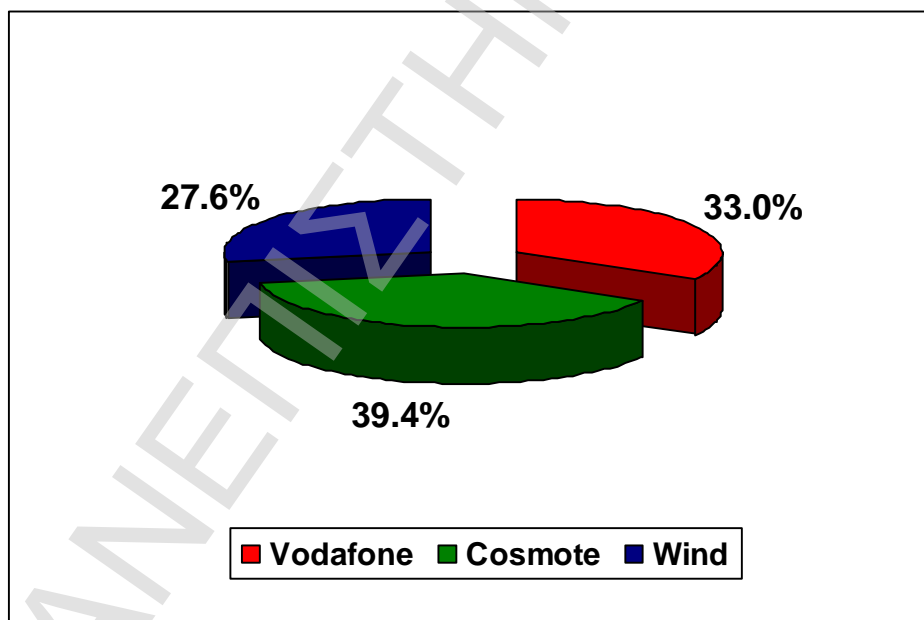
Παράλληλα στο πλαίσιο της έρευνας, παρατηρήθηκε ότι η ανάγκη των νέων για απόκτηση της προσωπικής τους ταυτότητας, η οποία τονώνει το αίσθημα της αυτοεκτίμησης, καλύπτεται σε μεγάλο βαθμό από τη χρήση κινητού τηλεφώνου. Για παράδειγμα οι επιλογές των νέων σε σχέση με την εμφάνιση και την εικόνα του κινητού τους εξυπηρετεί τη διαμόρφωση και την αναγνώριση της ατομικής τους ταυτότητας.

Εκτός από τη χρήση των κινητών ως μέσο ψυχαγωγίας και κοινωνικότητας, σημαντική είναι και η χρήση τους για την ικανοποίηση του αισθήματος ασφάλειας. Η δυνατότητα των χρηστών σε περίπτωση ατυχήματος να καλέσουν βοήθεια για τους ίδιους ή για κάποιο συνάνθρωπό τους αποτελεί μια ζωτικής σημασίας χρήση του τηλεφώνου. Όλες οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας παρέχουν για αυτό το λόγο και αντίστοιχα τηλεφωνικά νούμερα για επείγοντα περιστατικά. Επιπλέον η ασφάλεια που παρέχει το κινητό μπορεί να μειώσει τα επίπεδα εγκληματικότητας μέσω της έγκαιρης ειδοποίησης ή της ιχνηλασιμότητας. Έτσι διευκολύνεται ο έλεγχος που θέλουν να ασκούν οι γονείς στα παιδιά τους, όσο βρίσκονται μακριά τους, προσφέροντας τους ένα αίσθημα αυξημένης ασφάλειας.

3.2. Άμεσο περιβάλλον (Task Environment)

3.2.1. Ο κλάδος:

Ο κλάδος κινητής τηλεφωνίας χαρακτηρίζεται από υψηλά εμπόδια εισόδου όπως Brand name, φήμη, και πάνω από όλα μεγάλες επενδύσεις σε πάγιο τεχνολογικό εξοπλισμό. Ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας εξυπηρετείται από τρεις εταιρείες την Vodafone, Cosmote και Wind. Στο διάγραμμα 3.6. απεικονίζονται οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην αγορά καθώς και τα αντίστοιχα μερίδια αγοράς. Όπως προκύπτει από τα ανακοινωμένα στοιχεία των εταιρειών οι συνδέσεις κινητής τηλεφωνίας διαμορφώθηκαν στις 14.567.333, με αποτέλεσμα το ονομαστικό ποσοστό διείσδυσης να ανέρχεται πλέον στο 130.1%. Όμως, σύμφωνα με έρευνες το ονομαστικό ποσοστό διείσδυσης ανέρχεται πάνω από το 90%



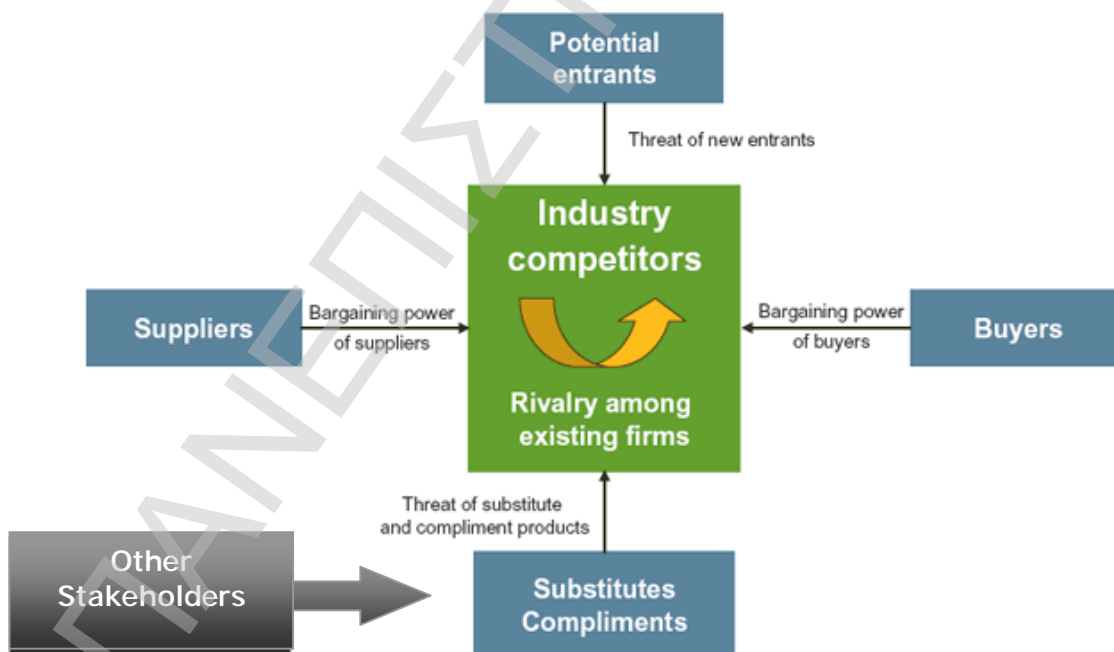
Διάγραμμα 3.5. Μερίδια Αγοράς των εταιρειών του κλάδου

(Πηγή ανακοινωμένα στοιχεία των εταιρειών – weekly telecom)

Συνεπώς μιλάμε για μία εδραιωμένη και συγκεντρωμένη αγορά η οποία και κυριαρχείται από λίγες αλλά πολύ μεγάλες εταιρείες, όπου κάθε μια από αυτές προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους από αυτά του ανταγωνισμού. Βέβαια λόγω του ότι η αγορά είναι τεχνολογική, τα προϊόντα είναι πολύ εύκολο να αντιγραφούν και σε πάρα πολύ μικρό χρονικό διάστημα.

Τα δύο τελευταία χρόνια όλες οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο έχουν κάνει κινήσεις ώστε να πάρουν μερίδιο και από τη σταθερή τηλεφωνία αναπτύσσοντας άκρως ανταγωνιστικά προϊόντα, έχοντας ως απώτερο στόχο την υποκατάσταση της σταθερής τηλεφωνίας από την κινητή ακολουθώντας την τάση που επικρατεί στις άλλες χώρες της Ευρώπης. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ποσοστό των νοικοκυριών που διαθέτουν μόνο κινητό τηλέφωνο στην Ελλάδα έφτασε το 2006 το 13% από 8% τον προηγούμενο χρόνο παρουσιάζοντας έτσι αύξηση κατά πέντε ποσοστιαίες μονάδες¹.

3.2.2. Ανάλυση PORTER (5 +1 δυνάμεις)



Διάγραμμα 3.6. Το υπόδειγμα 5 δυνάμεων του PORTER

i. Απειλή από είσοδο Νεοεισερχόμενων

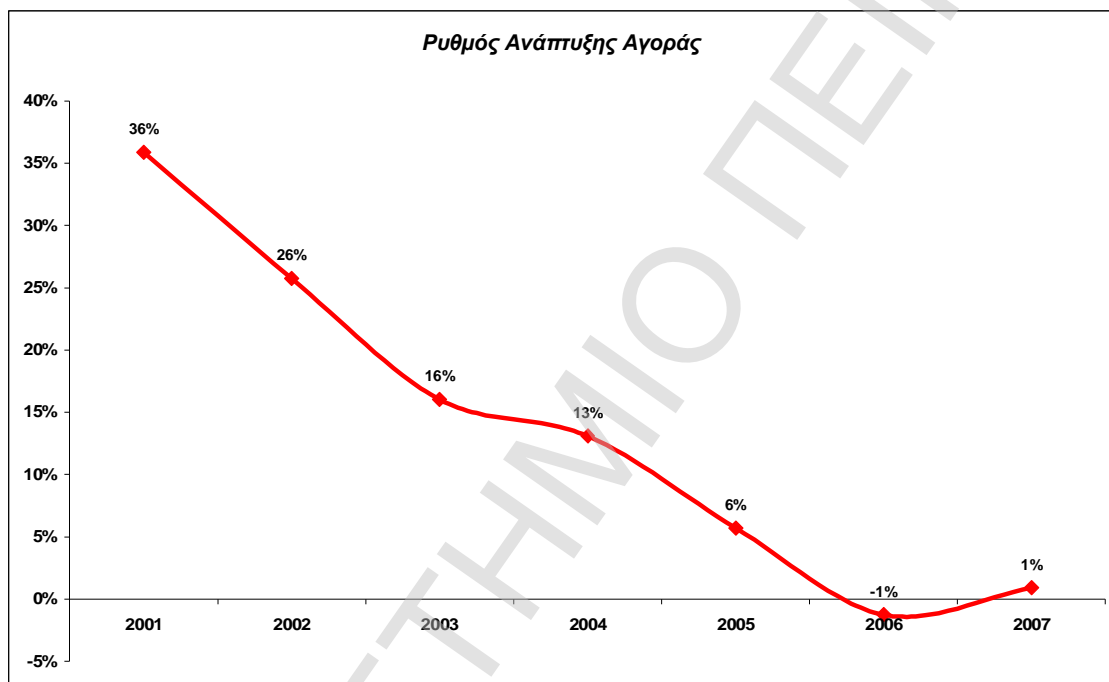
Η αγορά έχει υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω:

- **Υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις:** Η αναγκαιότητα επένδυσης τεράστιων οικονομικών πόρων για τη δημιουργία, επέκταση και κάλυψη δικτύου προκειμένου να εγκαταστήσουν την υποδομή ώστε να παράσχουν κινητές επικοινωνίες
- **Δίκτυο διανομής:** Η αναγκαιότητα προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών σε όλη την ελληνική επικράτεια προϋποθέτει είτε την δημιουργία δικτύου διανομής είτε τη συνεργασία με ένα υπάρχον δίκτυο
- **Οικονομίες κλίμακας:** Η φύση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται απαιτούν δομή σε πάγιο τεχνολογικό εξοπλισμό και σε δίκτυο υποδομής όπου για να λειτουργήσουν θα πρέπει να εξασφαλιστεί ικανός αριθμός.
- **Κυβερνητική πολιτική:** Προκειμένου να είναι σε θέση να λειτουργήσει μια εταιρεία θα πρέπει να αιτηθεί άδειας για την παροχή κινητών υπηρεσιών.
- **Διαφοροποίηση προϊόντων:** Όλες οι εταιρείες του κλάδου έχουν δημιουργήσει υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω των πολύ μεγάλων επενδύσεων σε διαφήμιση και προώθηση τους.

ii. Ανταγωνισμός εντός των υπάρχοντων εταιρειών

- **Αριθμός ανταγωνιστών:** Στον κλάδο κινητής τηλεφωνίας στις μέρες μας δραστηριοποιούνται τρεις εταιρείες όπου και είναι εξίσου όμοιες σε μέγεθος παρέχοντας ολοκληρωμένα πακέτα υπηρεσιών και προϊόντων. Ως εκ τούτου η κάθε μια εξετάζει πολύ προσεκτικά τις κινήσεις των άλλων και να απαντούν σε κάθε κίνηση ώστε να μην απολέσουν μερίδιο αγοράς.
- **Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς:** Καθώς η αγορά χαρακτηρίζεται πλέον ώριμη μιας και η διείσδυση της κινητής τηλεφωνία είναι πολύ μεγάλη στον

πληθυσμό της χώρας ο ρυθμός ανάπτυξης αγγίζει πλέον το 2% με αποτέλεσμα πολλές φορές να παρατηρείται πόλεμος τιμών και προσφορών σε συνδυασμό με τη μεγάλη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει η κάθε μια από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται. Χαρακτηριστικό είναι το διάγραμμα 3.8 το οποίο και παρουσιάζει διαχρονικά την ανάπτυξη της αγοράς:



Διάγραμμα 3.7. Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα
Πηγή: Ανακοινωμένα στοιχεία εταιρειών – Weekly Telecom

- **Χαρακτηριστικά προϊόντος:** Ο ανταγωνισμός στα διάφορα προϊόντα των εταιρειών είναι μεγάλος καθώς όλες οι εταιρείες του κλάδου προσφέρουν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες (προϊόντα καρτοκινητής προϊόντα συμβολαίου, προγράμματα φωνής, SMS, internet κ.α.). Εντούτοις στα σημεία πώλησης υπάρχουν «εργαλεία πωλήσεων» ώστε να διαφοροποιούνται και να δημιουργούνται μοναδικά προϊόντα για τον κάθε καταναλωτή ανάλογα με τις ανάγκες του και να ράβονται στα μέτρα του (customized).

- **Εμπόδια εξόδου:** Δεδομένου ότι η υποδομή και το κόστος για την ανάπτυξη κινητών υπηρεσιών είναι τεράστια και ότι δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιαδήποτε άλλη εφαρμογή εκτός από την ανάπτυξη κινητών υπηρεσιών η απειλή εξόδου για μια εταιρεία από τον κλάδο είναι μικρή.

iii. Απειλή από Υποκατάστατα

Η απειλή υποκατάστατων είναι αρκετά υψηλή, καθώς η επικοινωνία μπορεί να παρασχεθεί είτε μέσω ενός σταθερού δικτύου όπου και δραστηριοποιούνται αρκετές εταιρείες στην Ελληνική αγορά, είτε μέσω του Διαδικτύου όπου και το κόστος υποδομής είναι συγκριτικά πολύ χαμηλό και έτσι οι τιμές διαμορφώνονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα με αποτέλεσμα η επικοινωνία μέσω του Διαδικτύου να είναι αρκετά ελκυστική προς το καταναλωτικό κοινό.

iv. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

- **Κόστος μετακίνησης (Switching costs):** Η αλλαγή από το ένα πάροχο στον άλλο είναι πολύ εύκολη και χωρίς κόστος αφού ο καταναλωτής μπορεί να κρατήσει πλέον τον αριθμό του (μετά και από την παρέμβαση της ρυθμιστικής αρχής προς αυτή την κατεύθυνση πριν από μερικά χρόνια). Οι εταιρείες έχουν αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες με απώτερο στόχο την διατήρησή τους ώστε η πίστη του πελάτη στο όνομα της επιχείρησης (customer loyalty) να είναι υψηλό.
- **Εναλλακτικές λύσεις:** Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον χώρο έχουν πάρα πολλά σημεία πώλησης ανά γεωγραφικό διαμέρισμα και αφού τα προϊόντα είναι παρόμοια οι αγοραστές μπορούν να επιλέξουν άλλο πάροχο με αποτέλεσμα τη μετακίνηση του πελάτη.

- **Δυνατότητα μετακίνησης του αγοραστή προς τη πλευρά του παρόχου:** Ο αγοραστής σε καμία περίπτωση δεν έχει δυνατότητα να μετακινηθεί προς την πλευρά του παρόχου και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας.

v. Διαπραγματευτική δύναμη Προμηθευτών:

- **Αριθμός ή συγκέντρωση προμηθευτών:** Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας ως εταιρείες παροχής υπηρεσιών έχουν πολύ μικρές απαιτήσεις σε πρώτες ύλες. Οι προμηθευτές τους περιορίζονται σε προμηθευτές IT, software, κινητών τηλεφώνων τεχνολογικού εξοπλισμού καθώς και προμηθευτών ύλης γραφείου. Δεδομένου του όγκου των τριών αυτών εταιρειών, η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή αφού αφενός υπάρχει πληθώρα τέτοιων προμηθευτών, αφετέρου η συνεχόμενη αύξηση του μεγέθους των εταιρειών αυτών αυξάνει τη διαπραγματευτική τους ικανότητα έναντι των προμηθευτών. Εντούτοις στον τεχνολογικό εξοπλισμό (κεραίες) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτριών εταιρειών είναι μεγάλη αφού η αγορά κυριαρχείται από δυο εταιρείες (Ericsson και Nokia).
- **Δυνατότητα μετακίνησης του προμηθευτή προς τα εμπρός:** Πολύ μικρή πιθανότητα μια και για την είσοδο μιας εταιρείας απαιτούνται πολλά κεφάλαια. Αν και οι προμηθεύτριες εταιρείες τεχνολογικού εξοπλισμού έχουν τους απαραίτητους πόρους να κάνουν αυτή την κίνηση δεν προβαίνουν σε αυτή, αφού αυτές οι εταιρείες προμηθεύουν παράλληλα και τις εγχώριες εταιρείες με κινητά τηλέφωνα οπότε και θα κλονίζονταν οι εμπορικές τους συναλλαγές.

vi. Σχετική δύναμη άλλων ομάδων:

Άλλες ομάδες όπως κυβερνήσεις, περιβαλλοντικές οργανώσεις, καταναλωτικές οργανώσεις και ρυθμιστικές αρχές, δημιουργούν και ευκαιρίες στο επιχειρηματικό

περιβάλλον των εταιρειών αυτών αλλά παράλληλα μπορεί στο άμεσο μέλλον να αποκτήσουν μεγάλη δύναμη δεδομένου ότι μπορούν με διαφορές νομοθετικές ρυθμίσεις (π.χ. τελευταίο νομοσχέδιο τόσο την εγκατάσταση και λειτουργία των κεραιών) να επηρεάσουν την εύρυθμή λειτουργία των εταιρειών.

3.2.3. Porter's 4 corner exercise

A) Σύντομη περιγραφή των ανταγωνιστών

Στο σημείο αυτό και για τις ανάγκες αυτής της παραγράφου θα προβούμε σε μία σύντομη περιγραφή των άλλων δυο κύριων ανταγωνιστών του κλάδου με στόχο να δούμε τις στρατηγικές που ακολουθούν, το προφίλ τους, ποιος είναι ο κύριος οδηγός ανάπτυξης για κάθε έναν και πως ανταποκρίνονται ο ένας έναντι της στρατηγικής του άλλου. Ξεκινάμε με μια σύντομη περιγραφή της εταιρείας που μελετάμε και στη συνέχεια θα αναλύσουμε τις στρατηγικές των ανταγωνιστών:

i. Vodafone Greece (Κύκλος εργασιών: 1,67 δις €)



Η Vodafone Ελλάδος ανήκει στο Vodafone Group Place τη μεγαλύτερη εταιρεία τηλεπικοινωνιών σε ολόκληρο τον κόσμο. Διαθέτει ολοκληρωμένο χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών καλύπτοντας εταιρικούς και οικιακούς πελάτες. Με 2.779 εργαζόμενους στην Ελλάδα και πάνω από 400 καταστήματα στην Ελληνική επικράτεια η Vodafone αναδεικνύεται ως μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ελληνική αγορά.

Όραμα: Να είμαστε η κορυφαία εταιρεία κινητής επικοινωνίας στον κόσμο – βελτιώνοντας τη ζωή των πελατών μας, και βοηθώντας άτομα, επιχειρήσεις και κοινότητες να είναι περισσότερο συνδεδεμένα και να επικοινωνούν καλύτερα σε έναν κόσμο που βρίσκεται διαρκώς σε κίνηση.

Τρέχουσα Στρατηγική και στόχοι ή σκοποί:

Σε επιχειρησιακό επίπεδο Εσωτερική Ανάπτυξη εστιάζοντας στην προσέλκυση νέων πελατών (δίνοντας έμφαση στους συνδρομητές συμβολαίου), αλλά και στη διατήρηση των υπαρχόντων με παράλληλη αύξηση της χρήσης φωνής και υπηρεσιών μέσα από την προσφορά καινοτόμων και αξιόπιστων προϊόντων και υπηρεσιών

Στόχος είναι η κατάληψη της ηγετικής θέσης στον κλάδο τόσο σε επίπεδο συνολικών εσόδων αλλά και κερδοφορίας με τη δημιουργία και διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών που ως σκοπό έχουν να υποκαταστήσουν τη σταθερή με την κινητή τηλεφωνία

Προσδιοριστικοί παράγοντες ανάπτυξης κατά την εταιρεία (Growth Drivers):

Οι κύριοι οδηγοί ανάπτυξης είναι:

- Η τεχνογνωσία και ανάπτυξη συνεργιών όντας μέλος του μεγαλύτερου τηλεπικοινωνιακού παρόχου στον κόσμο
- Η διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές της
- Η ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων
- Η αύξηση της κίνησης από υπηρεσίες φωνής και υπηρεσιών
- Η αναγνωρισιμότητα της μάρκας
- Η εξωτερίκευση (outsourcing)
- Υποκατάσταση της Σταθερής από την κινητή τηλεφωνία με την ταυτόχρονη ανάπτυξη μεριδίου αγοράς και αύξηση των εσόδων

ii. Cosmote (Κύκλος εργασιών: 1,73 δις €):



Η Cosmote είναι η Νο 1 εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα με 39,7% μερίδιο αγοράς σύμφωνα με τα τελευταία ανακοινωμένα στοιχεία για το έτος 2007. Η εταιρεία απασχολεί 2.221 υπαλλήλους και έχει το πιο εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων στην Ελλάδα με περισσότερα από 800 καταστήματα μετά την εξαγορά του δικτύου πωλήσεων «Γερμανός».

Όραμα: Να παρέχουμε τεχνολογική καινοτομία έτσι ώστε να φέρουμε τους ανθρώπους πιο κοντά προσφέροντας οικονομική επικοινωνία με απλό και εύκολο τρόπο.

Τρέχουσα Στρατηγική και στόχοι ή σκοποί:

Σε επιχειρησιακό επίπεδο Εσωτερική & Εξωτερική Ανάπτυξη με την εξαγορά του δικτύου «Γερμανός» και εστιάζοντας ακόμη περισσότερο στην προσέλκυση νέων πελατών (δίνοντας έμφαση στους συνδρομητές συμβολαίου), συγκράτηση μεταφοράς πελατών καθώς και στην αύξηση της κίνησης από υπηρεσίες φωνής μέσω συνδυασμού προϊόντων επωφελούμενη από την ελαστικότητα των τιμών. Στόχος είναι η διακράτηση της ηγετικής θέσης στον κλάδο τόσο σε επίπεδο μεριδίου αγοράς αλλά και κερδοφορίας.

Προσδιοριστικοί παράγοντες ανάπτυξης κατά την εταιρεία (Growth Drivers):

Οι κύριοι οδηγοί ανάπτυξης για την εταιρεία είναι:

- Το εκτεταμένο δίκτυο πωλήσεων μετά την εξαγορά του δικτύου «Γερμανός»
- Η αύξηση της κίνησης από υπηρεσίες φωνής
- Η διαφοροποίηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της
- Εγκαθίδρυση ενός πρότυπου «εργασιακού» μοντέλου σε σχέση με την ποιότητα και την παραγωγικότητα.

iii. Wind (Κύκλος εργασιών: 1,19 δις €):



Η Wind ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα το 1993 με την επωνυμία Telestet και από τότε διαδραματίζει ένα μεγάλο ρόλο στην Ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών. Σύμφωνα με ανακοινωμένα στοιχεία η Wind κατέχει την τρίτη θέση στην Ελληνική αγορά, απασχολώντας 1.650 υπαλλήλους και αριθμεί 370 καταστήματα σε ολόκληρη την Ελληνική επικράτεια.

Όραμα: *Να πρωταγωνιστούμε στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών δίνοντας έμφαση στις ανάγκες των πελατών μας και προσφέροντας ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές λύσεις χάρις στην υψηλή τεχνογνωσία και διεθνή κυριαρχία του ομίλου μας.*

Αποστολή: *Να προσφέρουμε υπηρεσίες υψηλής ποιότητας απαντώντας κερδίζοντας τον σεβασμό και την εκτίμηση των πελατών μας, κατανοώντας σε βάθος τις ανάγκες τους και να ανταποκρινόμαστε στις προσδοκίες τους με αξιοπιστία, ευελιξία και ποιότητα. Οι στρατηγικές παράμετροι που μας διαφοροποιούν είναι οι εξειδικευμένες λύσεις για κάθε τμήμα της αγοράς, άριστη σχέση ποιότητας – κόστους, η αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών, η ποιότητα και εξυπηρέτηση, η κοινωνική ευθύνη και προσφορά. Στόχος μας είναι να διασφαλίσουμε την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών μας, των εργαζομένων μας και των μετόχων μας.*

Τρέχουσα Στρατηγική και στόχοι ή σκοποί:

Προσανατολισμός στην Εξωτερική Ανάπτυξη, είναι κάτι που φαίνεται και από τις εξαγορές στις οποίες προβαίνει. Το 2006 προχώρησε στην εξαγορά της 4^{ης} εταιρείας κινητής τηλεφωνίας Q-Telecom και το 2007 εξαγόρασε την Tellas εταιρεία που δραστηριοποιείται στον χώρο της σταθερής τηλεφωνίας και των ευρυζωνικών υπηρεσιών

Προσδιοριστικοί παράγοντες ανάπτυξης κατά την εταιρεία (Growth Drivers):

- Η αύξηση της κίνησης από υπηρεσίες φωνής
- Η διαφοροποίηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της
- Η ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων

B) Porter's 4 corner exercise

Η τεχνική αυτή περιλαμβάνει ανάλυση των ανταγωνιστών με βάση τις στρατηγικές τους, τις ικανότητές τους και τους μελλοντικούς στόχους προκειμένου να συνθέσει το προφίλ ανταπόκρισης τους. Συνοψίζοντας τα όσα περιγράφηκαν στις προηγούμενες παραγράφους έχουμε:

1) Τι οδηγεί τον ανταγωνιστή (Future Goals):

Cosmote: Η διακράτηση της ηγετικής θέσης στον κλάδο με ταυτόχρονη ενδυνάμωση τόσο του μεριδίου αγοράς όσο και των συνολικών εσόδων

Wind: Η αύξηση του μεριδίου αγοράς και των εσόδων

2) Τρέχουσα Στρατηγική & Αποστολή:

Cosmote: Αύξηση μεριδίου αγοράς κεφαλαιοποιώντας το ισχυρό δίκτυο διανομής και το Brand name "Γερμανός". Αποστολή πελατοκεντρική με έμφαση στην παροχή καινοτόμων υπηρεσιών.

Wind: Εξωτερική Ανάπτυξη μέσω εξαγορών. Αποστολή πελατοκεντρική με έμφαση στη καινοτομία και την ικανοποίηση των πελατών.

3) Ικανότητες:

Cosmote: Θεμελιώδεις ικανότητες στη διακράτηση και προσέλκυση νέων πελατών

Wind: Θεμελιώδεις ικανότητες στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.

4) Προφίλ ανταπόκρισης:

Cosmote: Όντας τεχνολογικός κλάδος ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας αξιοσημείωτη είναι η απόκριση της εταιρείας στα νέα προϊόντα και υπηρεσίες που αναπτύσσουν οι ανταγωνιστές της

Wind: Στην εξαγορά του δικτύου Γερμανός από την Cosmote η εταιρεία προχώρησε στην επέκταση των καταστημάτων της.

3.2.4. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας & Industry Matrix

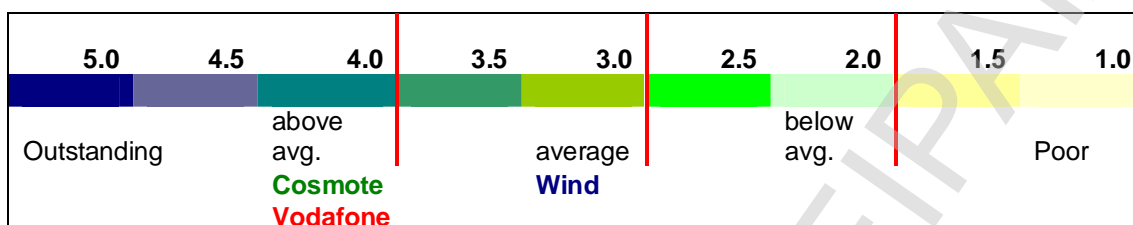
Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι μεταβλητές που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη γενική ανταγωνιστική θέση των εταιρειών σε ένα κλάδο. Συνήθως προσδιορίζονται από τους οικονομικούς και τεχνολογικούς παράγοντες του κλάδου και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιρειών.

Αφού επιλέξουμε τους παράγοντες εκείνους που θεωρούνται κρίσιμοι για την επιτυχία στο κλάδο, τους σταθμίζουμε ανάλογα με την βαρύτητά τους (Weight) και το άθροισμα πρέπει να είναι μονάδα (1). Στη συνέχεια βαθμολογούμε από 1 ως 5 την επίδοση κάθε εταιρείας του κλάδου ως προς τους παράγοντες και προκύπτει το σταθμισμένο αποτέλεσμα. Ο πίνακας 3.1. παρουσιάζει την επίδοση των τριών κύριων παικτών του κλάδου ως προς τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας:

Πίνακας 3.1. Industry Matrix

Key Success Factors	Weight	Vodafone		Cosmote		Wind	
		rating	weighted score	rating	weighted score	rating	weighted score
Αριθμός καταστημάτων (κανάλια διανομής)	0.20	3	0.60	4.5	0.9	3	0.6
Εύρος παρεχόμενων & υπηρεσιών	0.10	4	0.40	4	0.4	4	0.4
Γεωγραφική κάλυψη & ποιότητα δικτύου	0.15	4	0.60	4.5	0.675	3	0.45
Brand name	0.16	5	0.80	4.5	0.72	3	0.48
Ποιότητα - Αξιοπιστία	0.14	4	0.56	4.5	0.63	3	0.42

Ακεραιότητα- Εμπιστοσύνη	0.05	4	0.20	4	0.2	4	0.2
Τεχνογνωσία	0.15	5	0.75	4	0.6	4	0.6
Παραγωγικότητα	0.05	4	0.20	4	0.2	4	0.2
	1.00		4.11		4.33		3.35



Διάγραμμα 3.8 Βαθμολογία εταιρειών με βάση την επίδοση στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας

3.3. Σύνολο Εξωτερικών Παραγόντων

Συνοψίζοντας τους εξωτερικούς παράγοντες του παρόντος κεφαλαίου προκύπτει ο πίνακας 3.2.

Πίνακας 3.2. Σύνολο Εξωτερικών Παραγόντων

Opportunities
Outsourcing
Επανάσταση Τηλεπικοινωνιών
Αύξηση GDP
Συνεχής εξέλιξη IT
Σύγχρονος τρόπος ζωής
Κοινωνικότητα
Μειούμενος κύκλος Ζωής προϊόντος
Μετάβαση από mass production σε mass customization
Επικέντρωση σε τεχνολογικές καινοτομίες
Υψηλά Εμπόδια Εισόδου
Ώριμη αγορά
Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
Switching costs πελατών
Threats
ΕΕΤΤ (Κανονιστική αρχή)
Μείωση Ρυθμού αύξησης GDP
Αυστηρότεροι κανονισμοί και πρότυπα
Antitrust LAW
Δημογραφικό

Αύξηση ευαισθησίας για Υγιεινή & Ασφάλεια
Τάση Συγκέντρωσης του κλάδου
Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
Εμπόδια Εξόδου
Απειλή από υποκατάστατα
Σχετική δύναμη άλλων ομάδων
Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Βιβλιογραφία

1. www.vodafone.gr / www.cosmote.gr / www.wind.com.gr
2. Weekly telecom 2008
3. Ανακοινωμένα Οικονομικά Στοιχεία εταιρειών (Vodafone, Comsote, Wind) – Annual Reports 2006-2007
4. www.eurostat.com
5. Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων
6. Δουκίδης Ι. Γεώργιος, “Κοινωνικο-Οικονομική συνεισφορά της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα” ΣΕΠΕ news Ιανουάριος-Μάρτιος 2008
7. Strategy Analytics Research, “Mobile Media Opportunities and Threats”, April 2007
8. Strategy Analytics Research, “Substitution, Convergence and VoIP”, August 2008

Κεφάλαιο 4

Τρέχουσα Κατάσταση

Στην παρούσα ενότητα θα ασχοληθούμε:

- α) με την τρέχουσα κατάσταση της εταιρείας, αναφορικά με την επίδοσή της όπως αυτή αποτυπώνεται στις δημοσιευμένες λογιστικές καταστάσεις, καθώς επίσης και
- β) με τη στρατηγική της τοποθέτηση (strategic posture).

4.1. Επίδοση:

Στον πίνακα 4.1. αποτυπώνεται η εξέλιξη των βασικών μεγεθών της εταιρείας στην χρονιά που πέρασε (δεδομένα από δημοσιευμένες λογιστικές καταστάσεις):

Πίνακας 4.1. Συνοπτική κατάσταση αποτελεσμάτων και βασικοί δείκτες 2006-2007

Πηγή: Ισολογισμοί Vodafone

χιλ. Ευρώ	31 Μαρτίου 2006	31 Μαρτίου 2007	Δ%
Σύνολο κύκλου εργασιών	1,809,690.0	1,772,321.0	-2.06%
Κόστος Πωληθέντων	906,613.0	880,609.0	
Cost of Goods Sold margin	50.10%	49.69%	-0.41%
Gross Margin	903,077.0	891,712.0	
Gross Margin %	49.90%	50.31%	0.41%
EBITDA	671,741.0	606,630.0	-9.69%
EBITDA margin	37.12%	34.23%	-2.89%
EBIT	451,706.0	365,705.0	19.04%
EBIT margin	24.96%	20.63%	-4.33%
NET PROFIT	332,097.0	268,090.0	19.27%
Net margin	18.35%	15.13%	-3.22%
EPS	3.43	3.10	-9.69%
ROE	31.1%	24.5%	-6.59%
Number of employees	2,536	2,689	6.03%
Revenue per employee	713,600	659,100	-7.64%

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται καθαρά ότι τα έσοδα μειώθηκαν κατά 2,06% ήτοι από 1,8 δισ Ευρώ σε 1,77 δισ Ευρώ. ενώ το κόστος πωληθέντων μειώθηκε

κατά 0,41% (από 50,1% σε 49,69%). Τα κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων (EBITDA) την τελευταία χρονιά είναι στα 34,23% παρουσιάζοντας μείωση του περιθωρίου EBITDA κατά 2,89% από 37,12% σε 34,23%.

Τα κέρδη προ τόκων και φόρων (EBIT) μειώθηκαν κατά 19,40% ενώ το περιθώριο κερδών προ τόκων και φόρων κατά 4,33%. Τέλος στα καθαρά κέρδη υπήρξε μια μείωση της τάξεως του 19.27%, μειώνοντας αντίστοιχα το δείκτη καθαρού κέρδους κατά 3,22%.

Στην ίδια περίοδο τα κέρδη ανά μετοχή μειώθηκαν κατά 9.7%, και η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων μειώθηκε κατά 6,59%, από 31,07% σε 24,48%.

Στη χρονιά που πέρασε η εταιρεία μεγάλωσε και σε αριθμό εργαζομένων κατά 6,03% (από περίπου 2.5 χιλιάδες σε 2.7). Το έσοδο που έχει η εταιρεία ανά εργαζόμενο:

Πίνακας 4.2. Αριθμός εργαζομένων & Έσοδο ανά εργαζόμενο 2006-2007

Πηγή: Ισολογισμοί Vodafone

	2006	2007	
Αριθμός εργαζομένων	2,536	2,689	6.03%
Έσοδο ανά εργαζόμενο (Ευρώ)	713,600	659,100	-7.64%

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε ότι το κατά κεφαλήν έσοδο της εταιρείας μειώθηκε κατά 7,64% από 714 χιλιάδες Ευρώ σε 659 χιλιάδες Ευρώ.

4.2. Στρατηγική Τοποθέτηση (Strategic Posture)

4.2.1. Όραμα:

Η Vodafone Ελλάδος είναι μέλος του Vodafone Group της μεγαλύτερης εταιρείας κινητής επικοινωνίας στον κόσμο. Ως εκ τούτου το όραμα της Vodafone Ελλάδος είναι το ίδιο με το όραμα του Vodafone Group:

‘Όραμά μας είναι να είμαστε η κορυφαία εταιρεία κινητής επικοινωνίας στον κόσμο – βελτιώνοντας τη ζωή των πελατών μας, και βοηθώντας άτομα, επιχειρήσεις και κοινότητες να είναι περισσότερο συνδεδεμένα και να επικοινωνούν καλύτερα σε έναν κόσμο που βρίσκεται διαρκώς σε κίνηση.⁴

Οι πελάτες χρησιμοποιούν την κινητή επικοινωνία προκειμένου να κάνουν τη ζωή τους καλύτερη, πιο ολοκληρωμένη, πιο «συνδεδεμένη». Θα προτιμούν τη Vodafone επειδή η εμπειρία τους από τη χρήση των υπηρεσιών της θα είναι η καλύτερη.

Η καινοτομία και η αξιοπιστία διέπουν την κάθε δραστηριότητα της εταιρείας. Οι πελάτες θα απολαμβάνουν σε όποιο μέρος του κόσμου και να βρίσκονται, την καλύτερη δυνατή ποιότητα, αξιοπιστία και εύρος υπηρεσιών στην αγορά. Δεν θα είναι ικανοποιημένοι οι άνθρωποι της Vodafone παρά μόνο όταν όλοι οι χρήστες κινητής τηλεφωνίας θα θεωρούν τις υπηρεσίες της ως τις πιο πολύτιμες και χρήσιμες που υπάρχουν στη διάθεσή τους, και η εμπειρία τους από τη Vodafone θα είναι απaráμιλλη. Αυτό το πάθος για τη δημιουργία της καλύτερης κινητής εμπειρίας βασίζεται στην ουσιαστική κατανόηση των αναγκών των πελατών, την πεποίθησή ότι όλα είναι δυνατά και την αγάπη για τη ζωή.

Οι υπηρεσίες της εταιρείας μπορούν να «κάνουν πραγματική διαφορά» στους πελάτες της. Διευκολύνοντας την επικοινωνία τους με τις κοινότητες που είναι σημαντικές για εκείνους, παρέχοντάς τους πρόσβαση σε πληροφορίες, και προσαρμόζοντας τις υπηρεσίες στις ανάγκες τους, εμπλουτίζει τη ζωή τους. Θα είναι πρωτοπόρα στην προσπάθεια να γίνει η κινητή επικοινωνία το κύριο μέσο προσωπικής επικοινωνίας για κάθε άτομο σε ολόκληρο τον κόσμο. Το μέλλον των τηλεπικοινωνιών είναι «κινητό». Η ευκολία και η προσωπική φύση των υπηρεσιών καθιστούν την κινητή επικοινωνία απαραίτητη. Οι πελάτες θα στρέφονται όλο και περισσότερο στα κινητά και όχι στα σταθερά τηλέφωνα τους. Οι άνθρωποι της Vodafone παραμένουν απόλυτα αφοσιωμένοι στην κινητή

επικοινωνία και θα εξακολουθήσουν να είναι οι πρωτοπόροι του κλάδου όσον αφορά την προώθηση αυτής της εξέλιξης.

Μέσω της ηγετικής της θέσης, του μεγέθους της, της σφαίρας δραστηριοτήτων της και των συνεργασιών της, θα εξαπλώσουμε τις υπηρεσίες κινητής επικοινωνίας σε όλο τον κόσμο. Καθώς οι ανάγκες των πελατών διευρύνονται έτσι ώστε να περιλαμβάνουν και την πρόσβαση σε πληροφορίες, δεδομένα και υπηρεσίες πολυμέσων μέσω των κινητών τους τηλεφώνων, βρίσκεται στη μοναδική θέση να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες αυτές. Το μέγεθός της, της επιτρέπει να δημιουργεί τις ελκυστικότερες υπηρεσίες και να αναπτύσσει ένα εξαιρετικό εύρος συνεργασιών, οι οποίες τη βοηθούν ώστε να βελτιώνει ακόμα περισσότερο τις παροχές στους πελάτες της.

Θα διασφαλίσει πως ό,τι και να θέλουν να μάθουν οι πελάτες της, με όποιον και να θέλουν να επικοινωνήσουν, ό,τι και να θέλουν να κάνουν, όπου και να βρίσκονται, οι ανάγκες τους θα καλύπτονται από τις κινητές της συσκευές ακριβώς τη στιγμή που θα συνδέονται στο δίκτυό μας.

4.2.2. Αξίες

Πάθος για τους πελάτες

Οι πελάτες έχουν επιλέξει να την εμπιστευτούν. Ως ανταπόδοση πρέπει οι άνθρωποι της Vodafone να προσπαθούν συνεχώς να προβλέπουν και να κατανοούν τις ανάγκες τους και να τους ικανοποιούν απόλυτα με τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Θεωρούν τους πελάτες τους ό,τι πιο πολύτιμο έχουν και φιλοδοξούν να κάνουν τη ζωή τους καλύτερη, πιο ολοκληρωμένη και πιο «συνδεδεμένη».

Είναι η κορυφαία εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο μόνο και μόνο επειδή εκατομμύρια άνθρωποι έχουν επιλέξει να την εμπιστευτούν και να

χρησιμοποιούν τις δικές της υπηρεσίες αντί για τις υπηρεσίες κάποιων άλλων. Αισθάνεται τεράστια ευθύνη απέναντί τους, και θα τους εξυπηρετεί όσο καλύτερα μπορεί.

Φιλοδοξία της είναι να ανταποδώσει την εμπιστοσύνη των πελατών της, παρέχοντάς τους απaráμιλλες υπηρεσίες που θα κάνουν τη ζωή τους καλύτερη – χτίζοντας έτσι τις βάσεις για ακόμα ισχυρότερες σχέσεις μαζί τους στο μέλλον. «Ο πελάτης προηγείται» είναι η βασική αρχή όλων, σε όλα τα επίπεδα. Πρέπει πάντα να ακούει και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες καθενός από τους πελάτες της.

Το να εξυπηρετεί προσωπικά και ομαδικά τους πελάτες της καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο, απαιτεί να τους εμπιστεύεται, να τους ακούει, να επιδιώκει με κάθε δυνατό τρόπο να τους κατανοεί, και να ενεργεί για να διασφαλίζει ότι κάθε πτυχή των υπηρεσιών που παρέχει είναι η καλύτερη δυνατή. Θα αγωνίζεται με όλες της τις δυνάμεις να ικανοποιεί τους πελάτες της, να προβλέπει και να κατανοεί τις ανάγκες τους, και να τους παρέχει υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας και μεγαλύτερης αξίας από οποιονδήποτε άλλον.

Όλοι οι άνθρωποι της Vodafone είναι υπεύθυνοι, σε κάθε επίπεδο της εταιρείας, για την εμπειρία των πελατών τους μαζί τους. Ο προσανατολισμός τους στον πελάτη, η εμπειρία τους καθώς και το μέγεθός της εταιρείας και το εύρος των δραστηριοτήτων της, την καθιστούν ικανή να τους παρέχει υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας και μεγαλύτερης αξίας, και να προβλέπει τις ανάγκες τους. Προκειμένου να ικανοποιήσει τις μελλοντικές τους ανάγκες καλύτερα και ταχύτερα από κάθε άλλον, αμφισβητεί συνεχώς την κατεστημένη τάξη πραγμάτων, καινοτομεί και πρωτοπορεί με νέες μεθόδους εξυπηρέτησης. Ο πελάτης θα πρέπει να είναι ο κριτής της ποιότητας όλων όσων κάνει.

Πάθος για τους ανθρώπους

Η μοναδική επιτυχία της Vodafone οφείλεται στην από κοινού εργασία εξαιρετικών ανθρώπων.

Στόχος της είναι να προσελκύει, να αναπτύσσει, να ανταμείβει και να κρατάει κοντά της εξαιρετικούς ανθρώπους.

Απέναντι στους ανθρώπους αυτούς δεσμεύεται όχι μόνο να τους ανταμείβει και να τους αναπτύσσει, αλλά και να τους προσφέρει προκλητικές αρμοδιότητες και ευκαιρίες εξέλιξης. Από εκείνους αναμένει να συμμεριστούν τη βαθιά ριζωμένη στην κουλτούρα της πίστη, ότι «μπορεί να επιτύχει τα πάντα», και να επιδεικνύουν αξίες όπως επιμονή, αξιοπιστία, ενεργητικότητα και διάθεση αμφισβήτησης της κατεστημένης τάξης πραγμάτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας.

Δεν θα δεχτεί εφησυχασμό ή πολιτικούς χειρισμούς και σκοπιμότητες. Είναι απαιτητική, αλλά ταυτόχρονα ενεργούμε με αμοιβαίο σεβασμό. Στηρίζει τη διαφορετικότητα και πιστεύει στην ευρύτητα αντιλήψεων. Οι άνθρωποι της εργάζονται σκληρά, επιδιώκει, όμως η εταιρεία, να επιτυγχάνει την κατάλληλη ισορροπία στην επαγγελματική και προσωπική ζωή τους

Πιστεύει στην αυτονομία και την προσωπική υπευθυνότητα στην εργασία. Η προσωπική υπευθυνότητα αποτελεί βασική παράμετρο του τρόπου με τον οποίο εργάζονται. Εξασφαλίζει ότι κινείται γρήγορα και ότι οι αποφάσεις της λαμβάνονται σε όσο το δυνατόν στενότερη σχέση με τον πελάτη. Ενισχύει την νοοτροπία της ότι μπορεί να επιτύχει τα πάντα. Οι προσωπικές προκλήσεις και οι ευκαιρίες που εμπεριέχουν έχουν θεμελιώδη σημασία για την ικανοποίηση και την απόλαυση που αντλεί από την εργασία τους.

Πιστεύει στην δύναμη των ομάδων της. Πολλοί από τους στόχους της υπερβαίνουν τις δυνατότητες ενός μόνο ατόμου. Η δύναμη και η επιτυχία της

πηγάζουν από τη συνδυασμό των επιμέρους ατομικών προσπαθειών στα πλαίσια ομάδων εργασίας ή λιγότερο επίσημων μορφών συνεργασίας. Η ομαδική εργασία, με την ευρύτερη έννοιά της, καθίσταται ολοένα σημαντικότερη. Πρέπει να διασφαλίσει ότι εργάζεται υπερβαίνοντας τους λειτουργικούς, περιφερειακούς και εταιρικούς περιορισμούς, ώστε να ενδυναμώσει την εστίασή της στους πελάτες και στην επίτευξη αποτελεσμάτων.

Πιστεύει στη λήψη αποφάσεων με ταχύτητα, αποτελεσματικότητα και αξιοποιώντας το ταλέντο όλων των ανθρώπων της. Οι ομάδες εργάζονται με ισχυρή ηγεσία, αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό και μια ομαδική διαδικασία που είναι δεκτική στη συνεισφορά όλων. Καθώς συνεργάζονται τονίζουν τη σημασία του να είναι προετοιμασμένοι να ακούει τους άλλους. Από τη στιγμή που θα λάβει μια απόφαση, πιστεύει στη σπουδαιότητα της ταχείας εφαρμογής της. Αυτό προαπαιτεί ότι καθένας από όλους τους εργαζόμενους υποστηρίζει ολόψυχα τις αποφάσεις της ομάδας.

Η Vodafone αποτελεί για αυτούς κάτι πολύ περισσότερο από μία δουλειά. Όσα κάνουν αποτελούν κίνητρο για αυτούς. Απολαμβάνουν την εργασία τους απολαμβάνουν τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους και απολαμβάνουν το γεγονός ότι ανήκουν σε αυτή την εταιρεία.

Πάθος για αποτελέσματα

Είναι όλοι προσανατολισμένοι στη δράση και τους ωθεί η επιθυμία να είναι οι καλύτεροι.

Δεσμεύονται να είναι οι καλύτεροι σε ότι κάνουν. Η άριστη απόδοση είναι το πρότυπο τους. Η επιθυμία τους να είναι οι καλύτεροι διέπει ολόκληρο τον κορμό της επιχείρησής, ωθώντας τους στην επίτευξη των υψηλότερων επιπέδων ικανοποίησης του πελάτη, στα υψηλότερα πρότυπα λειτουργικής απόδοσης, στις πιο αποτελεσματικές εσωτερικές διαδικασίες, στα υψηλότερα επίπεδα

αποδοτικότητας σε ό,τι κάνουν, καθώς και στα καλύτερα εμπορικά αποτελέσματα.

Αγωνίζονται για την επιτυχία κάθε τολμήματός τους. Πιστεύουν στην άμιλλα—το ιστορικό των επιτυχιών τους απέναντι σε καθιερωμένους παίκτες του κλάδου έχει καλλιεργήσει την επιθυμία τους να ηγούνται, να ξεπερνούν κάθε ανταγωνιστή. Για αυτούς επιτυχία σημαίνει και να σημειώνουν νίκες για λογαριασμό των πελατών, των εργαζομένων και των μετόχων. Με τον ίδιο ευθύ τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουν τους ανταγωνιστές, αντιμετωπίζουν και ξεπερνάν κάθε πρόβλημα που προκύπτει.

Όλοι τους συμμετέχουν στην επίτευξη των αποτελεσμάτων. Καθένας από αυτούς γνωρίζει τους ατομικούς του στόχους και τα αποτελέσματα που καλείται να επιτύχει. Όπως κι αν ορίζονται τα αποτελέσματα αυτά – ικανοποίηση του πελάτη, μερίδιο αγοράς, οικονομικό κέρδος, απόδοση μετοχών ή άλλοι σχετικοί δείκτες – η επίτευξή τους είναι εκείνο που μετρά περισσότερο. Μετρούν την επιτυχία βάσει των αποτελεσμάτων, όχι βάσει των προσπαθειών.

Προσπαθούν να είναι ταχείς, ευέλικτοι και αποδοτικοί σε όσα κάνουν. Σε ότι κάνουν εξακολουθεί πάντα να τους διέπει το επιχειρηματικό πνεύμα που ανέκαθεν τους χαρακτήριζε, και αμφισβητούν την άποψη ότι οι μεγάλες εταιρείες αναπόφευκτα καταλήγουν να γίνονται γραφειοκρατικές. Σε κάθε έργο που αναλαμβάνουν, πιέζουν τον εαυτό τους, προκειμένου να διατηρήσουν ή να αυξήσουν την ταχύτητα και την ευελιξία της εταιρείας και αναζητούν με πάθος ευκαιρίες για να αυξήσουν την αποδοτικότητα μας.

Πάθος για τον κόσμο γύρω της

Θα βοηθήσει τους ανθρώπους όλου του κόσμου να ζήσουν μια πιο ολοκληρωμένη ζωή - τόσο μέσω των υπηρεσιών που παρέχει, όσο και μέσω της επίδρασης που ασκεί στον κόσμο γύρω της.

Αναγνωρίζει τις ευθύνες που συνεπάγει η ανάπτυξή της. Η επιτυχία της, η οποία έχει απaráμιλλη εμβέλεια σε παγκόσμια επίπεδα, συνεπάγεται και πραγματικές ευθύνες απέναντι σε όλο τον κόσμο. Κάθε επιχειρηματική της δραστηριότητα ενσωματώνει τα υψηλότερα κριτήρια εξυπηρέτησης, περιβαλλοντικής, κοινωνικής και δεοντολογικής συμπεριφοράς.

Πιστεύει ότι το παραπάνω έχει εξίσου μεγάλη σημασία όσον αφορά στην οικοδόμηση βιώσιμης επιχειρηματικής επιτυχίας, όσο και άλλες ζωτικές δραστηριότητες όπως η ανάπτυξη προϊόντων ή τεχνολογίας. Μόνο μέσω της συμμόρφωσης με αυτά τα κριτήρια θα μπορέσει η εταιρεία να συνεχίσει να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη των πελατών, εργαζομένων, επενδυτών, κυβερνήσεων και της κοινωνίας.

Θα είναι ένας δυναμικός οργανισμός που θα είναι χρήσιμος και θα προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο. Η κινητή επικοινωνία έχει τη δυνατότητα να επιφέρει σημαντικά θετικά αποτελέσματα στην κοινωνία. Η αύξηση της δυνατότητας επικοινωνίας και διατήρησης της επαφής μεταξύ των ανθρώπων προκαλεί ήδη σημαντικές αλλαγές στον τρόπο ζωής και τις εργασιακές πρακτικές. Προσφέρει στους ανθρώπους μια νέα αίσθηση ελευθερίας, και επιφέρει πρακτικά οφέλη, όπως αύξηση της οικονομικής ανάπτυξης, και μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης και της ρύπανσης.

Ο κλάδος βρίσκεται, επίσης, αντιμέτωπος με προκλήσεις. Τα απόβλητα, η χρήση της ενέργειας η υγεία και η ασφάλεια αποτελούν έγνοια όλων. Αποτελούν και δική της έγνοια. Έχει δεσμευτεί να συνεργάζεται με τις τοπικές κοινωνίες, την κυβέρνηση και την τοπική αυτοδιοίκηση καθώς και με άλλες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, προκειμένου να αντιμετωπισθούν αυτά τα ζητήματα με τον πιο εποικοδομητικό τρόπο. Στηρίζει την έρευνα και δεσμεύεται για την παροχή ανοιχτής και ειλικρινούς πληροφόρησης.

Στόχος της η θετική συνεισφορά στις γύρω της κοινότητες με άμεσο τρόπο -τόσο μέσω οικονομικής στήριξης σε κοινωνικά προγράμματα, όσο και μέσω της δικής μας συμμετοχής. Το πνεύμα της συνεργασίας και του αμοιβαίου σεβασμού έχει ζωτική σημασία σε κάθε δραστηριότητα της.

Η επιχείρησή υπάρχει για να εξυπηρετεί τους πελάτες. Προκειμένου να φέρει σε πέρας αυτή την αποστολή συνεργάζεται και βασίζεται στις προσπάθειες πολλών κατασκευαστών, προμηθευτών και άλλων επιχειρηματικών συνεργατών. Το πνεύμα της συνεργασίας έχει μεγάλη σημασία για κάθε συναλλαγή μας. Δεν μπορούμε να πετύχουμε μόνοι της και δεν μπορεί να πετύχει μακροπρόθεσμα αν δεν πετύχουν και οι συνεργάτες της.

4.2.3. Σκοποί (objectives):

Στα τέλη του 2007 μετά από την επιτυχημένη αναδιοργάνωση της εταιρείας και την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν, ο CEO ανακοίνωσε τους νέους στόχους. Στόχος είναι η κατάληψη της ηγετικής θέσης στον κλάδο τόσο σε επίπεδο συνολικών εσόδων αλλά και κερδοφορίας στα επόμενα 3-5 χρόνια ενώ ταυτόχρονα διατήρηση των ίδιων περιθωρίων κέρδους.

4.2.4. Στρατηγική:

Από την ημέρα ανακοίνωσης των στόχων και προκειμένου για την επίτευξή τους θα πρέπει η εταιρεία να αναπτύσσεται με ένα ρυθμό της τάξεως του 2%.

Στο πλαίσιο αυτό η εταιρεία ανακοίνωσε και την στρατηγική σε επιχειρησιακό επίπεδο, μέσω του οποίου θα το επιτύχει αυτό:

Ανάπτυξη 2% → Εσωτερική ή Εξωτερική ετησίως

Η στρατηγική Ανάπτυξης θα είναι βασισμένη σε τρεις κύριους πυλώνες:

- Ανάπτυξη των υπηρεσιών μέσω
 - 1) Νέων καινοτόμων υπηρεσιών με ταυτόχρονη αύξηση της κίνησης από φωνής και υπηρεσιών

2) Ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων

- Επίτευξη των στρατηγικών σε επιχειρηματικό επίπεδο (business strategic initiatives).
- Συνεχής προσπάθεια βελτίωσης της παραγωγικότητας (continuous improvement initiative) και της αποδοτικότητας με ταυτόχρονη προσπάθεια για εξωτερίκευση.

Στην ουσία οι τρεις πυλώνες δεν πρόκειται για κάτι διαφορετικό από τα τρία επίπεδα της στρατηγικής (Επιχειρησιακή, Επιχειρηματική, Λειτουργική)

Έτσι λοιπόν ανακεφαλαιώνοντας η στρατηγική έχει ως εξής:

Σε Επιχειρησιακό επίπεδο:

- Ως προς την κατεύθυνση (directional strategy): Στο ερώτημα επέκταση, υπαναχώρηση ή συνέχεια η απάντηση είναι:

Ανάπτυξη (GROWTH)

Πως; Εσωτερική ή Εξωτερική Ανάπτυξη 2% ετησίως

Συγκέντρωση ή Διαποίκιση;

- Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης. Αυξάνοντας το εύρος των υπηρεσιών που παρέχει στην Ελληνική αγορά.
- Συσχετισμένη διαποίκιση σε αγορές οι οποίες παρουσιάζουν στρατηγικό ενδιαφέρον όπως:

§ Σταθερή Τηλεφωνία:

- Ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών αποσπώντας κίνηση φωνής από τα δίκτυα σταθερής τηλεφωνίας και επιπλέον έσοδα

§ Internet & Δεδομένα:

- Ανάπτυξη λύσεων πρόσβασης στο διαδίκτυο
- Ανάπτυξη υπηρεσιών για μεταφορά δεδομένων

Όσον αφορά τις στρατηγικές σε **επιχειρηματικό επίπεδο** αλλά και σε **λειτουργικό επίπεδο**, αν και θα αναφερθούμε στην συνέχεια της παρούσας εργασίας μετά την παρουσίαση της εταιρείας, εν τούτοις είναι σκόπιμο να

αναφέρουμε ότι σε **επιχειρηματικό επίπεδο** η στρατηγική εστιάζει στη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας εταιρείας και μπορεί να είναι ανταγωνιστική (competitive) ή cooperative. Από τη μέχρι τώρα ανάλυση συνάγεται ότι η εταιρεία ακολουθεί competitive ανταγωνιστική στρατηγική ενάντια στους ανταγωνιστές της.

Στο ερώτημα αν πρέπει να ανταγωνιστεί με βάση το κόστος (cost leadership) ή με βάση τη διαφοροποίηση (differentiation strategy), η απάντηση είναι ξεκάθαρη αφού η εταιρεία εισάγει συνεχώς νέες υπηρεσίες υψηλότερης προστιθέμενης αξίας, επομένως ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Εντούτοις η εταιρεία μέσω του outsourcing προσδοκά να επωφεληθεί από εστίαση στις βασικές της δραστηριότητες (Focus on core activities), εξοικονόμηση κόστους (cost saving) - (Labor, Investment capital), απόκτηση νέων τεχνολογιών και τεχνογνωσίας (Technology, new practices), Μεγαλύτερη ευελιξία (Higher flexibility) δραστηριοποιούμενη σε μια αγορά κορεσμένη με χαμηλά περιθώρια ανάπτυξης.

Στο ερώτημα αν πρέπει να ανταγωνιστεί σε όλα τα μέτωπα με τους ανταγωνιστές (head to head) ή να εστιάσει σε ένα κομμάτι της αγοράς (focus on a niche) κι εκεί η απάντηση είναι ξεκάθαρη σε όλα τα τμήματα αφού στόχος είναι η πρωτιά σε κάθε τομέα που ανταγωνίζεται.

Πίνακας 4.3. Η θέση της Vodafone στο υπόδειγμα γενικών επιχειρηματικών στρατηγικών του Porter

		Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	
		Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
Ανταγωνιστικός σκοπός	Ευρύς στόχος	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
	Ευρύς στόχος	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση

	ΣΤΕΝΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	Εστίαση Κόστους	Εστίαση Διαφοροποίησης
--	----------------------	------------------------	-------------------------------

Εξετάζοντας προσεκτικότερα το όραμα της εταιρείας και σε συνδυασμό με τους στόχους και στρατηγικές για την επίτευξη αυτών παρατηρούμε ότι οι στόχοι είναι προσανατολισμένοι στην ανάπτυξη της εταιρείας και οι στρατηγικές συνακόλουθες των στόχων. Επιπροσθέτως οι στρατηγικές με τον τρόπο που έχουν διατυπωθεί είναι σε συμφωνία και με τους στόχους αλλά και με το όραμα.

Βιβλιογραφία

1. Vodafone: Annual Report 2007
2. Vodafone: Annual Report 2006
3. Vodafone: Annual Report 2005
4. Vodafone: 'RIO Research (UK 9th 2007)
5. www.vodafone.com

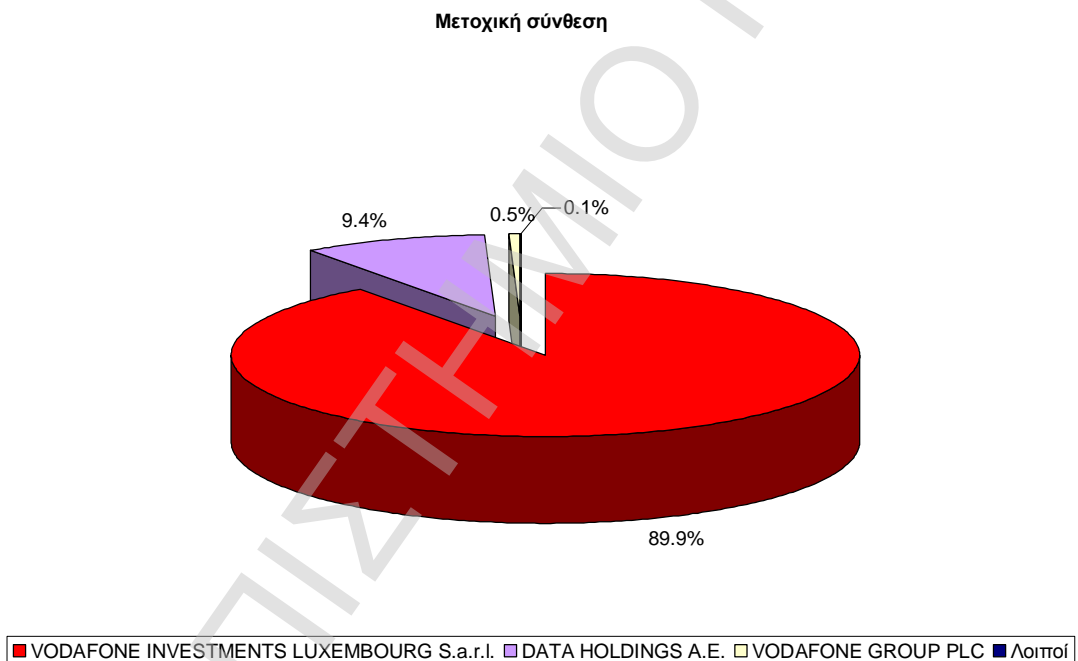
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 5

Εταιρική Διακυβέρνηση

5.1. Μετοχική Σύνθεση :

Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ανέρχεται στα 195.593.000 Ευρώ και διαιρείται σε 543.314.000 κοινές μετοχές ονομαστικής αξίας 0,36 Ευρώ- ⁽¹⁾
Η μετοχική σύνθεση της εταιρείας τον Μάρτιο του 2007 εμφανίζεται στο διάγραμμα 5.1:



Διάγραμμα 5.1. Η μετοχική σύνθεση
Πηγή: Vodafone Ελλάδος internet site (www.vodafone.gr)

Οι βασικοί μέτοχοι¹ της εταιρείας είναι οι εξής:

- τ Vodafone Investments Luxemburg με 89,9%
- τ Data Holdings με 13,16% και
- τ Vodafone Group place με 0,5%

τ Ευρύ επενδυτικό κοινό με 0,1%

5.2. Εταιρική Διακυβέρνηση

Το Διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας αποτελείται από 5 εκτελεστικά μέλη (*executive directors*) και συνεδριάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα τα οποία είναι προκαθορισμένα, ή ανάλογα με την περίπτωση όσο συχνά απαιτείται. Για παράδειγμα το 2007 συνεδρίασε 5 φορές¹.

Το Δ.Σ. έχει δύο επιτροπές οι οποίες και είναι:

- Management Committee
- Audit Committee

Τα μέλη του Δ.Σ. φέρουν ευρύ φάσμα εμπειρίας και ικανοτήτων και όπως φαίνεται και παρακάτω έχουν διατελέσει ή και συνεχίζουν να διατελούν σε αρκετές περιπτώσεις μέλη Δ.Σ. και σε άλλες εταιρείες. Κανένα από τα μέλη ή οι κοντινοί τους συγγενείς δεν έχουν κάποια επιχειρηματική σχέση (*business connection*) με την εταιρεία ή τις θυγατρικές της. Για το λόγο αυτό το Δ.Σ. περιοδικά εξετάζει τα συμφέροντα των μελών του ώστε να μην υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων.

Σύμφωνα με το καταστατικό τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρείας για πεντάχρονη θητεία, που παρατείνεται αυτόματα μέχρι την πρώτη τακτική Γενική Συνέλευση μετά τη λήξη της θητείας τους, η οποία δεν μπορεί όμως να περάσει την εξαετία. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, μέτοχοι ή μη μέτοχοι, μπορούν να επανεκλεγούν και είναι ελεύθερα ανακλητοί. Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει την ευθύνη της διοίκησης (διαχείριση και διάθεση) της εταιρικής περιουσίας⁴ και την εκπροσώπηση της εταιρείας. Αποφασίζει για όλα γενικά τα ζητήματα που αφορούν στην εταιρεία (για παράδειγμα στη σύναψη δανείων, στην έγκριση των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων), που περιλαμβάνουν και την παροχή εγγυήσεων υπέρ τρίτων και την ανάθεση της διαχείρισης της εταιρείας σε τρίτους, μέσα στο πλαίσιο του

εταιρικού σκοπού, με εξαίρεση εκείνα που σύμφωνα με το νόμο ή το καταστατικό ανήκουν στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης.

Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί, αποκλειστικά και μόνο εγγράφως και με ειδική απόφασή του, να αναθέτει την άσκηση όλων ή μερικών από τις εξουσίες και αρμοδιότητές του (εκτός από αυτές που απαιτούν συλλογική ενέργεια), καθώς και την εκπροσώπηση της εταιρείας, σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα, μέλη του ή όχι, καθορίζοντας συγχρόνως και την έκταση αυτής της ανάθεσης. Προκειμένου για καλύτερη κατανόηση των θέσεων που περιγράφονται παρακάτω θα πρέπει να σημειωθεί ότι η δομή της διοίκησης έχει ως εξής:

- 1) Διοικητικό Συμβούλιο: Πρόεδρος και μέλη
- 2) Διευθυντές Τμημάτων
- 3) Senior Managers

Ο CEO προεδρεύει του στις συνελεύσεις του Δ.Σ. καθώς και των όλων των επιτροπών του Δ.Σ. πλην των περιπτώσεων όπου συζητείται η αμοιβή του. Ο CFO μετέχει στις συνελεύσεις του Δ.Σ. καθώς και του Audit Committee. Ο πρόεδρος του Δ.Σ. και ο CEO είναι τα πιο σημαντικά πρόσωπα της διοίκησης. Ειδικότερα ο CEO είναι αυτός που χαράζει και εφαρμόζει την επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας την οποία και διαμορφώνει σε συνδυασμό με το Δ.Σ. Ειδικότερα το Δ.Σ. είναι αρμόδιο για την έγκριση των στρατηγικών της εταιρείας, των πολιτικών και των επενδύσεων. Το Δ.Σ. εξασκεί τρεις βασικούς ρόλους: Επίβλεψη, Αξιολόγηση και επιρροή.

Οι επιτροπές είναι¹:

- Management Committee: Στόχος της είναι ο καθορισμός, έλεγχος των επιχειρησιακών λειτουργιών καθώς και η αξιολόγηση τους. Η επιτροπή συνεδριάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα και λαμβάνει αναφορές από τους διευθυντές των τμημάτων.
- Audit Committee: Ρόλος της επιτροπή αυτής είναι η παροχή βοήθειας στο Δ.Σ. σε θέματα οικονομικού ελέγχου της εταιρείας και χάραξης λογιστικών πολιτικών.

Παραδίδει αναφορές στο Δ.Σ. και η ίδια λαμβάνει αναφορές (reports) από τον εσωτερικό έλεγχο αλλά και από τους εξωτερικούς ορκωτούς λογιστές.

5.2.1. Διοικητικό Συμβούλιο (ένας πρόεδρος και 5 μέλη):

Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος:

Νικόλαος Σοφοκλέους: Στέλεχος με πολυετή ενασχόληση στο χώρο του μάρκετινγκ, είχε 15ετή συνεργασία με την εταιρεία Procter & Gamble στην Ελλάδα, τη Μεγάλη Βρετανία και τη Μέση Ανατολή. Έχει υπάρξει κάτοχος σημαντικών θέσεων στην ιεραρχία της Barilla Group, με πιο πρόσφατη αυτή του Διευθύνοντος Συμβούλου για θυγατρικές εταιρείες του ομίλου στην Ελλάδα, τη Βόρεια Αμερική και τη Γερμανία.

Μέλη:

Ηλίας Μοσχονάς: Κατέχει 30ετή πορεία του στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει αποκτήσει πολύτιμη εμπειρία εντός και εκτός Ελλάδος στις εταιρείες Colgate- Palmolive, Pepsico, Βιοχάλκο και Diageo προερχόμενος από τον όμιλο TITAN όπου από το 2000 κατείχε τη θέση του Group Human Resources Director. Κάτοχος πτυχίου Διοίκησης Επιχειρήσεων (University of Maryland - USA), μεταπτυχιακού τίτλου Master στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (University of Utah – USA) καθώς και πτυχίου σε Total Quality Management (Quality College P.B. Crosby – UK).

5.2.2. Διαδοχή CEO:

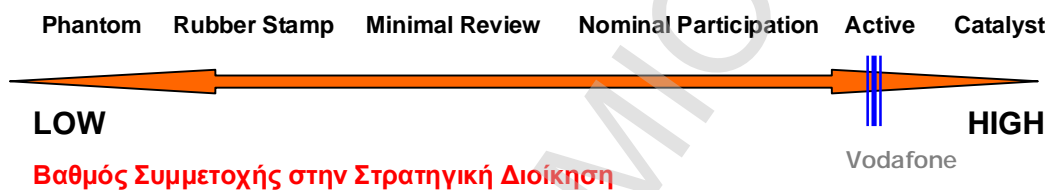
Το management της εταιρείας έχει αλλάξει μόνο μια φορά από τότε που ιδρύθηκε η εταιρεία το 1994.

α 7/1994 - 3/2008: Γεώργιος Κορωνιάς

α 4/2008 – Σήμερα: Νικόλαος Σοφοκλέους

5.2.3. Σύνοψη Εταιρικής Διακυβέρνησης:

- Δ.Σ. αποτελούμενο από 3 μέλη εκ των οποίων όλοι προέρχονται από την εταιρεία. Επιπροσθέτως κοιτάζοντας προσεχτικότερα τα βιογραφικά των μελών του Δ.Σ. παρατηρούμε ότι όλοι διατελούν και σε Δ.Σ. άλλων εταιρειών διαθέτουν μεγάλη εμπειρία και προσόντα.
- Ρόλος του Δ.Σ. στο Στρατηγικό Management: Ο CEO (top management) είναι αυτός που χαράσσει το όραμα και τις στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων, ενώ το Δ.Σ. εγκρίνει ή όχι και εποπτεύει τον CEO ως προς την αποτελεσματικότητά του. Στο Board of Directors Continuum ο ρόλος του Δ.Σ. θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως 'Active Participation'³.



Διάγραμμα 5.2. Θέση της Vodafone στο υπόδειγμα 'Board of Directors Continuum'

Πηγή: Vodafone Ελλάδος internet site (www.vodafone.gr)

- Βαθμός Υπευθυνότητας του top management στην επίδοση: Οι συχνές συνεδριάσεις του Δ.Σ. αλλά και του Management Committee σε παραλληλισμό τις συχνές αναφορές στο Vodafone Group αποδίδει μεγάλο μέρος ευθυνών για την επίδοση της εταιρείας.
- Κίνητρα: Τα κίνητρα τα οποία παρέχονται το top management έχουν άμεση σχέση με την επίτευξη στόχων και είναι υπό μορφή bonus προκειμένου για βραχυπρόθεσμους στόχους αλλά και μορφή stock options εφόσον επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι
- Ικανότητα top management στην επίτευξη στόχων: Ο τωρινός CEO έχει επιδείξει δυνατά αποτελέσματα με μακρόχρονη επιτυχία σε όλες τις θέσεις από τις οποίες πέρασε. Επιπλέον έχει υπηρετήσει σε διάφορες πολυεθνικές που λειτουργούσαν

σε κορεσμένες αγορές. Τα υπόλοιπα μέρη του top management επίσης διαθέτουν cross function εμπειρία είτε εντός είτε εκτός της εταιρείας

- Έμφαση του top management στην Στρατηγικό Management: Για το σκοπό αυτό έχει δημιουργηθεί ξεχωριστή λειτουργική μονάδα με τίτλο 'strategy & continuous improvement'.
- Ηθική: Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν υπογράψει και αποδεχθεί τον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας και κάθε ενέργεια εκτελείται σε συμφωνία με αυτόν. Για τον έλεγχο αυτής έχει δημιουργηθεί επιτροπή του Δ.Σ. με τίτλο 'Professional Conduct Committee'.

Βιβλιογραφία

1. www.vodafone.gr
2. Vodafone: Annual Report 2007
3. Nadler D.A., "Building better boards", Harvard Business Review, 2004 pp. 102-111
4. Finkelstein S. and Hambrick D. C., „Strategic leadership: Top executives and their impact on Organizations, St Lewis West, 1996

Κεφάλαιο 6

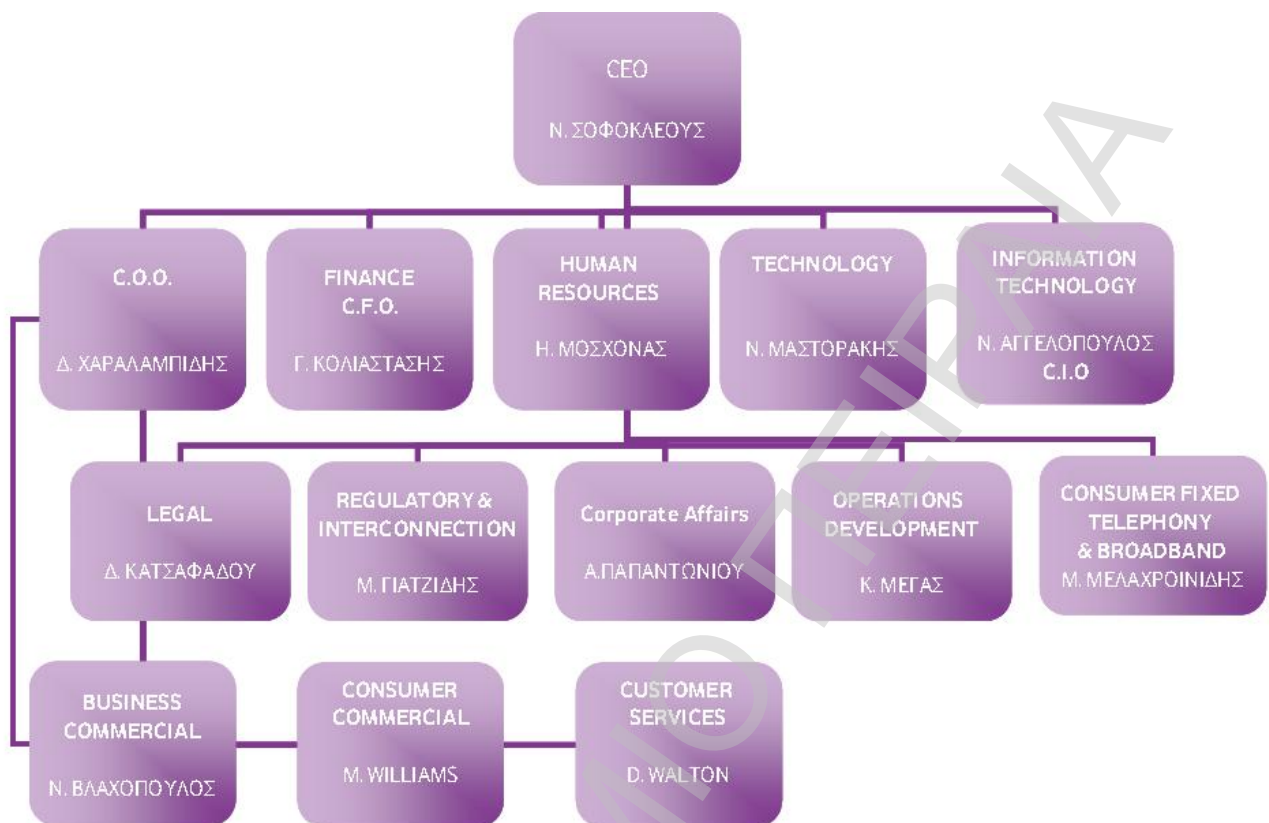
Εσωτερικό Περιβάλλον

6.1. Δομή της εταιρείας

Στην κορυφή του Οργανογράμματος βρίσκεται το Διοικητικό Συμβούλιο που απαρτίζεται από τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο και τα μέλη. Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας απαρτίζεται από τους:

- | | | |
|----|-----------------------|--------------------------------|
| 1. | Νικόλαος Σοφοκλέους | Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος |
| 2. | Ηλίας Μοσχονάς | Αντιπρόεδρος |
| 3. | Νικόλαος Μαστοράκης | Μέλος |
| 4. | Χαράλαμπος Μπρουμίδης | Μέλος |
| 5. | Γεώργιος Κολλιαστάσης | Μέλος |

Ακολουθούν οι διευθυντές οι οποίοι απαρτίζουν και τα διάφορα τμήματα της εταιρείας. Σχηματικά το Οργανόγραμμα της εταιρείας θα μπορούσε να απεικονισθεί όπως φαίνεται στο διάγραμμα 6.1. Πρόκειται δηλαδή για ένα λειτουργικό σύστημα όπου κάθε διευθυντής έχει άμεση επικοινωνία με το τμήμα του και με τη σειρά τους αναφέρουν στον Διευθύνοντα Σύμβουλο της Vodafone Ελλάδος. Ο Διευθύνων Σύμβουλος της Vodafone Ελλάδος με την σειρά του αναφέρεται στον Διευθυντή Λειτουργιών για όλη την περιοχή της Ευρώπης. Με το τρόπο αυτό πετυχαίνεται διαφάνεια, αμεσότητα, ταχύτητα παράδοσης των αναφορών και αμφίδρομη επικοινωνία τόσο εντός της Vodafone Ελλάδος όσο μεταξύ της Vodafone Ελλάδος και της μητρικής εταιρείας.



Διάγραμμα 6.1. Το Οργανόγραμμα

Πηγή: Vodafone Ελλάδος internet site (www.vodafone.gr)

6.2. Εταιρική Κουλτούρα

Με την έλευση του νέου διευθύνοντος συμβούλου και την αναδιοργάνωση της εταιρείας, το πρώτο βήμα στην αναδιοργάνωση αφορούσε την αλλαγή κουλτούρας, με σεβασμό όμως πάντα στις αρχές του κώδικα ηθικής και ακεραιότητας. Η νέα κουλτούρα και η οποία πλέον είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής εργασίας χαρακτηρίζεται ως κατευθυνόμενη από την επίδοση (performance driven).

Κύρια στοιχεία αυτής της κουλτούρας είναι:

- Ομαδικότητα στην εργασία (team driven)
- Επικοινωνία

- Υπευθυνότητα

6.2.1. Κώδικας Ηθικής

Σύμφωνα με το τμήμα 406 του αμερικανικού νόμου Sarbanes-Oxley Act του 2002 («νόμος Sarbanes-Oxley»), καθώς και οι κανόνες που εκδίδονται από την Αμερικανική Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς ("SEC"), απαιτείται η υποβολή εκθέσεων SEC από το Vodafone Group εταιρεία να αποκαλύψει αν έχει ή δεν έχει εγκριθεί γραπτό κώδικα δεοντολογίας και εφαρμόζεται από τους Οικονομικούς Διευθυντές σε κάθε χώρα όπου η Vodafone δραστηριοποιείται καθώς και από τον Διευθύνων Σύμβουλο της μητρικής εταιρείας. Ο Κώδικας Δεοντολογίας έχει εγκριθεί από την Vodafone Group Plc σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις. Επιπλέον, η μητρική εταιρεία όπως και η κάθε εταιρεία όπου η Vodafone δραστηριοποιείται υποχρεούται να γνωστοποιήσει αν, κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους, έχει τροποποιηθεί ο κώδικας ή τυγχάνει απαλλαγής από κάποια διάταξη του. Πρόθεση της Vodafone Ελλάδος είναι να μην παρεκκλίνει από τις υποχρεώσεις και απαιτήσεις του παρόντος κώδικα.

Επιπρόσθετα η Αμερικανική Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς ενθαρρύνει τις εταιρείες να εφαρμόζουν τον κώδικα δεοντολογίας για το ευρύ φάσμα του προσωπικού και των θυγατρικών τους όπου αυτό είναι εφικτό και συνεπώς ο κώδικας επηρεάζει μια ευρύτερη ομάδα εργαζομένων από ό,τι ορίζει ο νόμος Sarbanes-Oxley. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Vodafone Ελλάδος έχει υιοθετήσει αυτή την αρχή και ο κώδικας ηθικής είναι υπογεγραμμένος από όλους τους εργαζομένους. Σε κάθε θυγατρική ορίζεται ένας Υπεύθυνος Συμμόρφωσης ως προς τον κώδικα (Compliance Officer) που συνήθως είναι και ο Οικονομικός Διευθυντής κάθε χώρας και ο οποίος ορίζεται υπεύθυνος για την πιστή εφαρμογή του από το προσωπικό της εταιρείας. Ο ίδιος επιβλέπεται ως προς την τήρηση του από τους αμέσως ανωτέρους του που είναι ο Chief Operating Officer της μητρικής εταιρείας. Ο κώδικας Ηθικής αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο στην κουλτούρα της εταιρείας αφού αυτό που 'πουλάει' είναι η ακεραιότητα στις υπηρεσίες της. Καμία

στρατηγική και καμία πολιτική δεν μπορεί να είναι αντίθετη στις αρχές του κώδικα ηθικής.

Οι αρχές του κώδικα Ηθικής συνοψίζονται ως εξής και ο Οικονομικός Διευθυντής καθώς και κάθε εργαζόμενος πρέπει να⁴:

- Ενεργεί με εντιμότητα, καθώς και να είναι τίμιος και ειλικρινής διατηρώντας συγχρόνως την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών όπου απαιτείται προς το συμφέρον της Εταιρείας.
- Παρατηρεί τους κυβερνητικούς νόμους, κανόνες και διάφορους άλλους κανονισμούς.
- Συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις των ισχυόντων λογιστικών και ελεγκτικών προτύπων και τις πολιτικές της Εταιρείας με σκοπό τη διατήρηση του υψηλού επιπέδου ακρίβειας και της πληρότητας στα οικονομικά αρχεία/στοιχεία της εταιρείας.
- Τηρεί υψηλό επίπεδο επιχειρησιακής δεοντολογίας και δεν επιδιώκει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από παράνομες ή ανήθικες επιχειρησιακές πρακτικές.
- Συμμορφώνεται με τη νομοθεσία της χώρας με την οποία και αναπτύσσει επιχειρηματική δράση και κάθε εργαζόμενος εξασφαλίζει τη σύννομη ροή εργασιών που εφαρμόζει
- Αποφυγή συγκρούσεων ή συμφερόντων, όπου είναι δυνατόν. Οτιδήποτε που θα μπορούσε να είναι σύγκρουση για τον υπεύθυνο Συμμόρφωσης με τον κώδικα Δεοντολογίας θα είναι επίσης σύγκρουση, εάν συνδέεται με ένα μέλος της οικογένειάς του ή με κάποιον στενό συγγενή του. Παραδείγματα από τις περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων, εφόσον είναι σημαντικά, είναι τα ακόλουθα:
 - κάθε σημαντική ιδιοκτησία μετοχών σε οποιονδήποτε προμηθευτή ή πελάτη
 - οποιαδήποτε διαβούλευση ή σχέση εργασίας με οποιονδήποτε πελάτη, προμηθευτή ή ανταγωνιστή

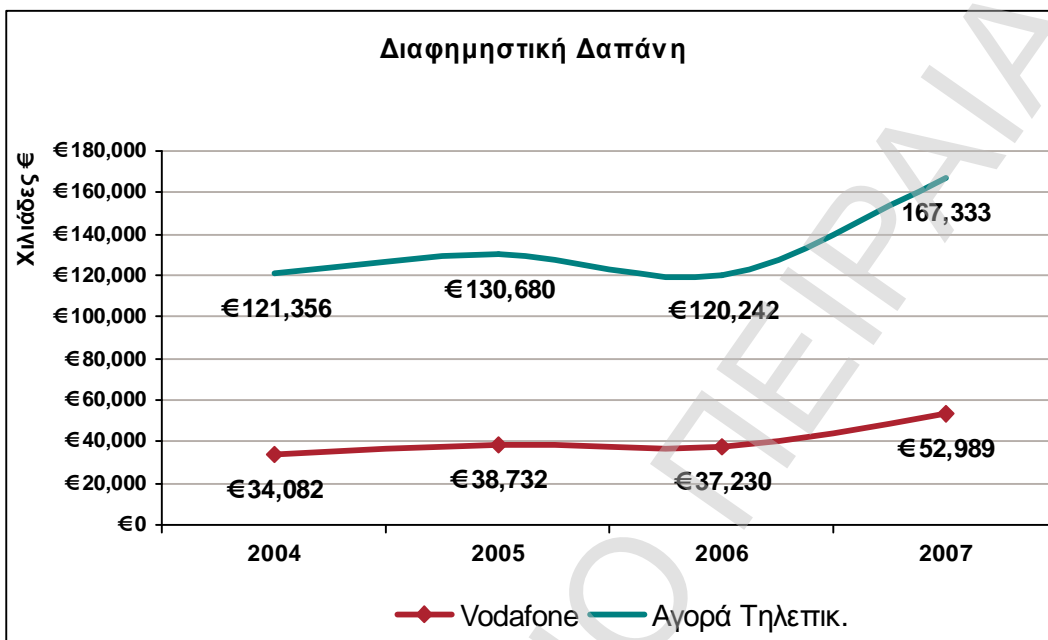
- ο οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα που μειώνει την ικανότητα ενός ατόμου να αφιερώνει το κατάλληλο χρόνο και προσοχή στις ευθύνες του με την εταιρεία
- ο παραλαβή χρημάτων, μη ονομαστικά δώρα ή υπερβολική ψυχαγωγία από οποιαδήποτε εταιρεία με την οποία η Vodafone Ελλάδος έχει σήμερα ή στο μέλλον επιχειρηματικές συναλλαγές
- ο να είναι σε θέση να επιβλέπει, ελέγχει ή να έχει οποιαδήποτε επιρροή στην αξιολόγηση εργασίας, την αμοιβή ή κάποιο δικαίωμα σε κάποιο στενό συγγενή και
- ο οποιαδήποτε πώληση στην Vodafone ή οποιαδήποτε αγορά από τη Vodafone, εκτός από τους ίδιους όρους και προϋποθέσεις όπως ομοιόβαθμα στελέχη ή διευθυντές επιτρέπεται να αγοράσουν ή να πουλήσουν.

6.3. Λειτουργικές Μονάδες (Functions)

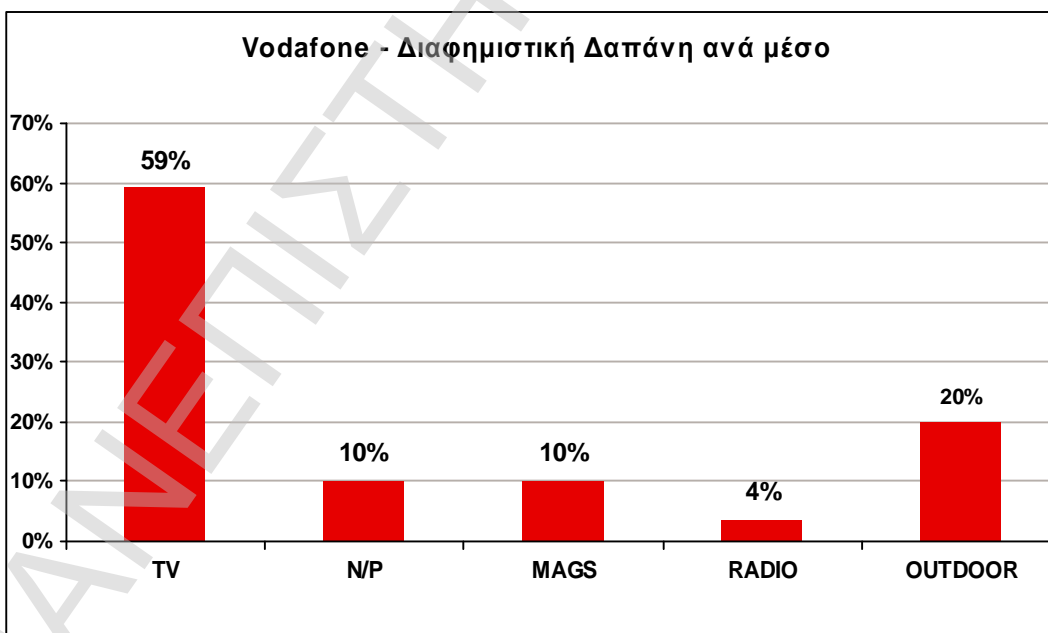
6.3.1. Marketing

Το Marketing είναι ιδιαίτερα σημαντικό σήμερα στην αγορά των τηλεπικοινωνιών ειδικά τώρα που οι καταναλωτές γίνονται πιο ευαίσθητοι σε θέματα τιμών¹ (Fred R. David – Strategic Management 2007). Οι στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία σε επίπεδο marketing έχουν ως εξής:

- **Market Development Strategy:** Καταλαμβάνει μεγαλύτερα μερίδια αγοράς μέσα από στρατηγική διείσδυση αγοράς. Για να το πετύχει αυτό η εταιρεία ποικίλες δραστηριότητες συντελούνται όπως διαφήμιση, προωθητικές ενέργειες δημοσιότητα, προσωπική πώληση, διαχείριση προσωπικού πωλήσεων, διοίκηση πελατειακών σχέσεων και σχέσεις με συνεργάτες. Παρακάτω απεικονίζεται η διαφημιστική δαπάνη από το 2004 έως και το 2007



Διάγραμμα 6.2. Διαφημιστική δαπάνη
 Πηγή: Media Services



Διάγραμμα 6.3. Διαφημιστική δαπάνη Vodafone ανά μέσο για το 2007
 Πηγή: Media Services

Όπως εμφανίζεται παραπάνω η διαφημιστική δαπάνη αποτελεί ένα πολύ σημαντικό μέρος των λειτουργικών εξόδων της Vodafone αλλά και των άλλων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Επιπλέον την μερίδα του λέοντος στην διαφημιστική δαπάνη καταλαμβάνει η τηλεόραση και ακολουθούν η υπαίθρια διαφήμιση και οι καταχωρίσεις στις εφημερίδες.

- **Product development strategy:** Δημιουργεί και παρουσιάζει πρώτη νέα προϊόντα και νέες υπηρεσίες στην αγορά (π.χ. Προγράμματα με ενσωματωμένο χρόνο ομιλίας, internet στο κινητό κ.α.) παρέχοντας ολοκληρωμένες λύσεις για τους πελάτες της, αλλά και νέες υπηρεσίες για τμήματα αγοράς τα οποία δεν κάλυπτε ως σήμερα (π.χ. Οικογενειακά Προγράμματα, Επαγγελματικά Προγράμματα, Vodafone live, κ.α.).
- **Pull strategy:** Μέσα από την μεγάλη διαφημιστική καμπάνια και την παρουσία σε όλα τα διαφημιστικά μέσα προσπαθεί να αυξήσει το Brand Awareness, να προσελκύσει νέους πελάτες και να αυξήσει στο μέγιστο βαθμό την πιστότητα στην πελατειακή της βάση με διάφορα μηνύματα όπως «How Are you? και Ζήσε τη Στιγμή» όπου και αποτυπώνουν τη πελατοκέντρική της φιλοσοφία και το όραμα της εταιρείας για βελτίωση τη ζωή των πελατών, και βοήθεια ατόμων, επιχειρήσεων και κοινοτήτων να είναι περισσότερο συνδεδεμένα και να επικοινωνούν καλύτερα σε έναν κόσμο που βρίσκεται διαρκώς σε κίνηση
- **Χορηγίες:** Αποτελούν στρατηγική σημασίας για την αναγνωσιμότητα του Brand τόσο σε επίπεδο μητρικής εταιρείας αλλά και για τη Vodafone Ελλάδος. Τα τελευταία τέσσερα χρόνια σε επίπεδο μητρικής εταιρείας είναι επίσημος χορηγός της Formula 1 στην ομάδα της MacLaren Mercedes, χορηγός του Champions League. Η Vodafone Ελλάδος είναι επίσημος χορηγός της Εθνικής ομάδας Ποδοσφαίρου και του Ολυμπιακού αλλά και έχει αναρίθμητες άλλες χορηγίες σε κέντρα διασκέδασης, αθλητικές ομάδες, σε καλλιτέχνες κ.α.

- Αναφορικά με την τιμολογιακή πολιτική, η εταιρεία εφαρμόζει penetration pricing ώστε να αυξήσει το μερίδιο αγοράς σε μια κορεσμένη αγορά και με το ποσοστό διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας στον ελληνικό πληθυσμό είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα.

6.3.2. Συστήματα Πληροφορικής (IT)

Η εταιρεία προχώρησε στο Outsourcing του IT υλοποιώντας το πρόγραμμα της μητρικής εταιρείας για την εξωτερίκευση κάποιων τμημάτων. Η τρέχουσα στρατηγική μπορεί να περιγραφεί ως:

- Ενοποίηση (integrate), μείωση και απλούστευση (reduce and simplify)
- Το τοπίο στον τομέα της Πληροφορικής στην εταιρεία χαρακτηρίζεται από υψηλό αριθμό επιχειρηματικών εφαρμογών και τεχνολογιών και ενιαίων τυποποιημένων διαδικασιών και πληροφοριών σε όλα τα τμήματα.
- Θεμελιώδης στόχος της εφαρμογής των ανωτέρω είναι η αύξηση αξίας προς τους πελάτες και ενδυνάμωσης της ανταγωνιστικότητας προκειμένου για:
 - Περαιτέρω υποστήριξη και βελτίωση των διαδικασιών των τμημάτων
 - Αύξηση της παραγωγικότητας
 - Αποτελεσματικότερη διαχείριση της βάσης γνώσης.
- Πολιτικές και προγράμματα που εφαρμόζονται προκειμένου για την επίτευξη των στόχων είναι:
 - Πολιτικές: Προσδιορισμός standards για τις επιχειρηματικές εφαρμογές (Oracle, Business Objects, ERP σύστημα (SAP) και τεχνολογίες (Global Network, Servers and Workstations, Databases, Office Automation κ.α.)
 - Προγράμματα: Υλοποίηση των παραπάνω εφαρμογών και προτύπων σε όλα τα τμήματα της εταιρείας.

ii. Συνέπεια μεταξύ στρατηγικής IT και επιχειρηματικής:

Η στρατηγική και πολιτικές είναι σαφώς ορισμένες και μεταδομένες στα ιεραρχικά στρώματα και κάθετα στα τμήματα. Η πραγματοποίησή τους γίνεται με σαφώς προκαθορισμένο ετήσιο budget.

Η διαμόρφωση του προϋπολογισμού σε IT διαμορφώνεται σε σχέση με τους στόχους και στρατηγικές των τμημάτων και γενικότερα της εταιρείας.

iii. Επίδοση IT ως προς τις ανάγκες των τμημάτων:

- Παρέχει τις απαραίτητες εφαρμογές και υποδομές για την εξασφάλιση πληροφοριών. Το Management, Finance και τμήματα συμπεριλαμβανομένου του Marketing προσδιορίζουν τις ανάγκες για συλλογή επεξεργασία και ανάλυση στοιχείων. Δεδομένα συλλέγονται και ενοποιούνται σε μια B.I. (Business Intelligence) εφαρμογή η οποία και διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες της διοίκησης. Η B.I. εφαρμογή βασίζεται στα Business Objects και Hyperion το οποίο είναι μια πολυσήμαντη και ευέλικτη σουίτα (suite) που καλύπτει τις ανάγκες αναφορών (reporting) και χρηματοοικονομικής ανάλυσης.
 - *Τάσεις που προκύπτουν από αυτή την ανάλυση:* Οι πληροφορίες που δημιουργούνται από το HYPERION και ERP υποστηρίζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τη διοίκηση σε θέματα πωλήσεων, κόστους, περιθωρίων ανά τμήμα αλλά και προϊόντων / υπηρεσιών κλπ. Εντοπίζονται έτσι παράγοντες υπό-επίδοσης (underperforming) και τμήματα, καθώς και διάφοροι κίνδυνοι. Οι εσωτερικές πληροφορίες αντιπαραβάλλονται με τις εξωτερικές σχετικά με αγορές και ανταγωνιστές. Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζονται τάσεις, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές και λαμβάνονται οι αντίστοιχες αποφάσεις / ενέργειες.
 - *Επίδραση αυτών των τάσεων στην επίδοση και πως αυτές επηρεάζουν την μελλοντική επίδοση:* Η καλή επίδοση της εταιρείας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η χρήση τέτοιων στοιχείων βόηθησε στη σωστή λήψη αποφάσεων κατά το παρελθόν.

- ο *Παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*: Τα πληροφοριακά συστήματα αντιμετωπίζονται πλέον ως πολύ σοβαρά από την εταιρεία για την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο.

iv. Σύγκριση με τα αντίστοιχα πληροφοριακά συστήματα των ανταγωνιστών:

- Η εταιρεία χρησιμοποιεί Intranet και είναι η πρώτη και μοναδική που καθιέρωσε ηλεκτρονικά δημοπρασίες και αγορές για άμεση επιλογή προμηθευτών αλλά και αγοράς εμπορευμάτων προκειμένου να επιταχυνθούν οι διαδικασίες εμπορίου με όφελος προς τον πελάτη. Επιπλέον η παραγγελίες των καταστημάτων γίνονται μέσω ERP συστήματος (SAP) επιτυγχάνοντας βέλτιστο χρόνο στην ανατροφοδότηση τους.

v. Ο ρόλος του IT manager:

- Προσδιορισμός IT στρατηγικής και ευθυγράμμιση της με τους στόχους της εταιρείας
- Σχεδιασμός και διοίκηση της ροής των πληροφοριών στον οργανισμό με τρόπους ώστε να βελτιώνεται η παραγωγικότητα και η διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Εφαρμογή και υλοποίηση εγκεκριμένων έργων (projects) και βελτιστοποίηση των υπαρχόντων πόρων
- Παρακολούθηση IT τάσεων, προϊόντων και αξιολόγησή των ως προς τις ανάγκες της εταιρείας
- Συμβουλές στη διοίκηση και προτάσεις για IT δραστηριότητες, έργα (projects), και πρωτοβουλίες- προγράμματα (initiatives) προκειμένου για βελτίωση της απόδοσης, επάρκειας και ανταγωνιστικότητας.

6.3.3. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM)

i. Στόχοι, Στρατηγικές, πολιτικές και προγράμματα:

Στόχοι, στρατηγικές, πολιτικές και προγράμματα επικοινωνούνται σε όλα τα στελέχη της εταιρείας και είναι πάντα διαθέσιμα μέσα από το Intranet. Οι βασικότερες HR πολιτικές είναι μέρος και των συμβολαίων που υπογράφονται κατά την πρόσληψη των εργαζομένων, αλλά και μετά από αυτήν εφόσον υπάρχει αναθεώρηση.

Κάποια περίοδο το τμήμα δεν μπορούσε να διακρατήσει τα ταλέντα και τους εργαζομένους που ήταν οι πιο ικανοί και αποδοτικοί στην εταιρεία. Μετά από αναδιοργάνωση του τμήματος και δίνοντας έμφαση στην στρατηγική, στις πολιτικές και στα προγράμματα που θα διακρατήσουν τους εργαζόμενους η εταιρεία πέτυχε την αναστροφή του κλίματος και την αποδοτικότερη λειτουργία των τμημάτων.

Οι στόχοι του τμήματος είναι:

- Αποτελεσματική επιλογή προσωπικού σύμφωνη με τις αξίες της εταιρείας, σύμφωνα με την κουλτούρα, και ανάλογη με τις ανάγκες
- Διατήρηση ταλέντων και συνεχής εκπαίδευση τους
- Δημιουργία κινήτρων

ii. Επίδοση HRM:

- Δεδομένα του τμήματος αποκαλύπτουν ότι διαφορετικά τμήματα του οργανισμού αντιμετωπίζουν διαφορετικά θέματα γύρω από την παραμονή (retention) και αμοιβή προσωπικού σε συνδυασμό με τα διάφορα άλλα πλεονεκτήματα που παρέχονται.
- Σε τακτά χρονικά διαστήματα διενεργείται έρευνα προσωπικού, ώστε να διαπιστωθεί η πιστότητα του προσωπικού και να προσδιοριστούν αδυναμίες

στη συνεργασία των ομάδων και τμημάτων της εταιρείας

- Το τμήμα δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία, που είναι εταιρεία παροχής υπηρεσιών και το προσωπικό είναι για αυτήν το πρόσωπο της εταιρείας στους πελάτες. Το τμήμα συνεχώς δουλεύει στενά με τις επιχειρηματικές μονάδες προκειμένου να καθορίσει τους πόρους που χρειάζονται σε όρους αφενός δυναμικού αφετέρου ικανοτήτων μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση, ώστε να προσελκύσουν και να περαιτέρω δημιουργήσουν ταλέντα που θα παρέχουν καινοτόμα προϊόντα και προηγμένες υπηρεσίες στους πελάτες.

iii. Σύγκριση με τους ανταγωνιστές:

- Ηγέτης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί από πολλές απόψεις:
 - Επίπεδο πρακτικών και πολιτικών σε συνεργασία με την μητρική εταιρεία για ανάδειξη ταλέντων
 - Ξεκάθαρη εστίαση σε εργαζόμενους που είναι καθοδηγούμενοι από την επίδοση (performance driven)
 - Εστίαση στην προσέλκυση εργαζόμενων με αποδεδειγμένο ταλέντο και οι οποίοι είναι σε ευθυγράμμιση με τις πολιτικές της εταιρείας.
 - Εστίαση στην συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού εντός της εταιρείας μέσα από προγράμματα σε συνεργασία με αναγνωρισμένα πανεπιστήμια και εκπαιδευτικά κέντρα

iv. Τεχνικές Αξιολόγησης και βελτίωσης της επίδοσης της εταιρείας:

- Τυποποίηση θέσεων εργασίας με ομοιόμορφο σκελετό βασισμένο στις θεμελιώδεις ικανότητες της εταιρείας.
- Αξιολόγηση της απόδοσης σε εξαμηνιαία βάση με τυποποιημένες διαδικασίες και φόρμες οι οποίες είναι κοινές για όλους σε επίπεδο ομίλου.
- Δημιουργία cross functional business ομάδων σε επίπεδο τμημάτων ώστε να προάγεται η ταχύτητα, η απλότητα και η εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους

της εταιρείας διαχέοντας τη στους πελάτες.

v. Ποιότητα στην εργασία και διαχείριση της ποικιλομορφίας του προσωπικού:

Η ποιότητα στην εργασία αποτελεί πρωταρχική σημασία για την εταιρεία. Το τμήμα έχει θεσπίσει καινοτόμα σχήματα ανταμοιβής ενθαρρύνοντας οποιαδήποτε ιδέα που θα μπορούσε να βελτιώσει την επίδοση της εταιρείας. Ακόμα υπάρχει ξεχωριστή ομάδα η οποία και ασχολείται με θέματα υγιεινής και ασφάλειας φροντίζοντας για την ποιότητα της ζωής στην εργασία μέσα από τον εξοπλισμό γραφείου αλλά και σε μηχανολογικό εξοπλισμό.

Η διαχείριση της ποικιλομορφίας του προσωπικού αποτυπώνεται σε πολλές μορφές στη Vodafone τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε εθνικό επίπεδο: Σε γεωγραφικό, εθνικό και φυλετικό υπόβαθρο αλλά και σε εκπαιδευτικό. Η διαχείριση των διαφορών αυτών είναι θεμελιώδες κομμάτι του κώδικα ηθικής καθώς και των πολιτικών επαγγελματικής πράξης και δεοντολογίας (professional conduct). Η εταιρεία επιπλέον προάγει διεθνείς αποστολές και rotation σε διάφορες άλλες χώρες για τους εργαζόμενους και τα στελέχη προκειμένου να εναρμονιστούν με τις πρακτικές και κατά τόπους ήθη, ώστε να εκπαιδευτούν και να είναι έτοιμα σε να αντέξουν σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Απώτεροι στόχοι είναι δημιουργία ευελιξίας στα στελέχη καθώς και η ανταλλαγή κουλτούρας και μετάδοση της εταιρικής κουλτούρας.

vi. Ο ρόλος του HRM manager

Ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η στήριξη των επιχειρηματικών στρατηγικών. Υποστηρίζουν τη διοίκηση (σε επίπεδο ομίλου) στην οργάνωση και σχεδιασμό αυτής, στην αποτελεσματικότητα πλήρωσης θέσεων, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και προσέλκυση ταλέντων,

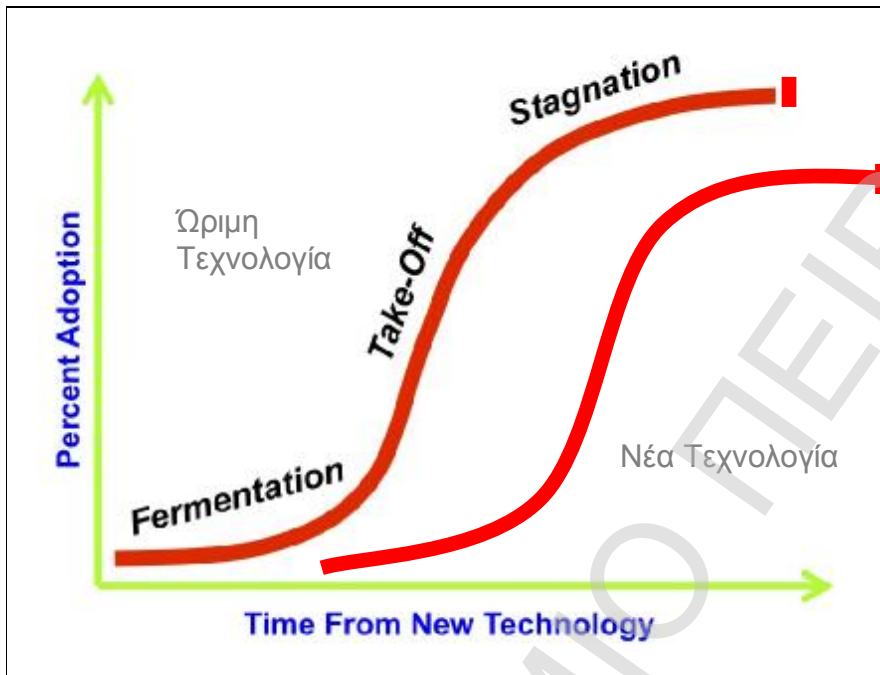
ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις επιχειρηματικές ανάγκες και στρατηγικές σε ένα πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.

6.3.4. Συστήματα Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D)

Η τεχνολογική ικανότητα και η αλλαγή είναι δυνατόν να δώσει πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια εταιρεία ειδικά όταν δραστηριοποιείται σε ένα τεχνολογικό κλάδο όπως είναι αυτός της κινητής επικοινωνίας. Η στρατηγική του τμήματος R&D συμβαδίζει με την επιχειρηματική στρατηγική.

Ο ρόλος του R&D manager

Ο διευθυντής R&D πρέπει να καθορίζει πότε θα εγκαταλείψει την παρούσα τεχνολογία και πότε θα αναπτύξει ή θα υιοθετήσει νέα τεχνολογικά συστήματα. «Η αντικατάσταση μιας τεχνολογίας από άλλη (technological discontinuity) είναι συνεχής και στρατηγικά πολύ σημαντικό φαινόμενο». Τέτοια αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί όταν μια τεχνολογία δεν μπορεί απλά να ενδυναμώσει την σημερινή τεχνολογία αλλά στην πραγματικότητα την υποκαθιστά ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η λειτουργικότητα. Για κάθε τεχνολογία η γραφική παράσταση λειτουργικότητας ενός προϊόντος ενάντια στην έρευνα/έξοδα αποτυπώνεται σε μια καμπύλη S όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω διάγραμμα όπου όπως και εμφανίζεται στο διάγραμμα στην αρχή που αναπτύσσεται η τεχνολογία (σύστημα) μια βάση γνώσεων γεννιέται και απαιτεί μεγάλη προσπάθεια. Αργότερα η πρόοδος έρχεται πιο εύκολα και μετά όταν τα όρια εκείνου του τεχνολογικού συστήματος πλησιάζουν η πρόοδος γίνεται αργή και ακριβή. Τότε πρέπει να δαπανηθούν κεφάλαια σε τεχνολογίες με μεγαλύτερη δυναμική.



Διάγραμμα 6.4. Στάδια αποδοχής τεχνολογίας
 Πηγή: Marv's Smart Future internet site

6.3.5. Operations (Strategy & Continuous Improvement)

Το λειτουργικό κομμάτι της εταιρείας με όνομα 'Strategy & Continuous Business Improvement' ασχολείται με:

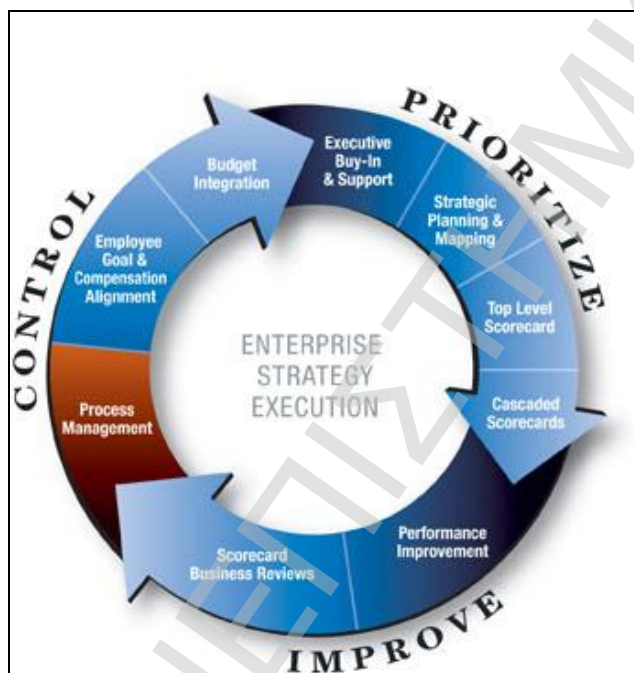
- Έρευνα του Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος
- Σχεδιασμός, Υποστήριξη και παρακολούθηση εφαρμογής της στρατηγικής σε επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο.
- Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών
- Συμβουλές προς τη Διοίκηση

Μέσα από την συνεχή έρευνα του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος δημιουργώντας SWOT ανάλυση ώστε να διαγνώση δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές και να παρέχει πληροφορίες και συμβουλές προς τη Διοίκηση

Στην παρούσα φάση το κομμάτι αυτό έχει αναλάβει για τη βελτίωση της επίδοσης της εταιρείας και των διαφόρων τμημάτων την εφαρμογή Six Sigma μεθοδολογίας:

i. six sigma:

Το project six sigma εφαρμόζεται και αφορά τη βελτίωση της επίδοσης και της δυναμικότητας κάποιων τμημάτων της εταιρείας. Σε πρώτη φάση ξεκίνησε την εφαρμογή στο τμήμα Εξυπηρέτησης πελατών από τον Σεπτέμβριο του 2007 Χαρακτηριστικό είναι το διάγραμμα 6.10. που περιγράφει τα στάδια επέμβασης της μεθόδου:



Διάγραμμα 6.5. Διαδικασίες 6sigma στην Vodafone UK
Πηγή: RIO research

Οι στόχοι εφαρμογής six sigma μεθοδολογίας είναι:

- Προτεραιοποίηση.

- Βελτίωση χρόνου και της παρεχόμενης πληροφορίας
- Έλεγχος

6.4. Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι λογιστικές καταστάσεις της εταιρείας και η ανάλυση αριθμοδεικτών. Αν και η ανάλυσή μας επικεντρώνεται στις τελευταίες δυο οικονομικές χρήσεις, εν τούτοις παρατίθενται και τα στοιχεία της τελευταίας τριετίας προκειμένου για μια πληρέστερη εικόνα της πορείας της εταιρείας.

6.4.1. Κατάσταση Αποτελεσμάτων:

Προκειμένου για λόγους σύγκρισης παραθέτουμε τα αποτελέσματα χρήσης τεσσάρων ετών:

Πίνακας 6.1. Κατάσταση αποτελεσμάτων 2005- 2007

Πηγή: Ισολογισμοί Vodafone

σε χιλιάδες €	2005	2006	2007
Κύκλος Εργασιών	1,669,862	1,809,690	1,772,321
Αύξηση		8.37%	-2.06%
Κόστος Πωληθέντων	(766,785)	(906,613)	(880,609)
Μικτά Κέρδη	840,972	903,077	891,712
Λειτουργικά Έξοδα	(194,905)	(231,336)	(285,082)
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων	646,067	671,741	606,630
Περιθώριο (ΕΒΠΔΑ)	38.69%	37.12%	34.23%
Τόκοι	(202,415)	(213,399)	(225,966)
Κέρδη προ φόρων Σύνολο	443,652	458,342	380,664
Αποσβέσεις	(201,743)	(220,035)	(240,925)
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, και επενδυτικών αποτελεσμάτων	444,324	451,706	365,705
Περιθώριο (ΕΒΙΤ)	26.61%	24.96%	20.63%
Κέρδη προ φόρων Σύνολο	443,652	458,342	380,664
Φόροι	160,952	146,553	139,165

Κέρδη μετά από φόρους Σύνολο	282,700	311,789	241,499
Περιθώριο Κερδών	26.57%	25.33%	21.48%
Αριθμός Υπαλλήλων	2,497	2,536	2,689

Από τον πίνακα 6.1 διαφαίνεται καθαρά ότι τα έσοδα αυξήθηκαν κατά το 2006 κατά 8,5% ενώ το 2007 παρουσιάζουν αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης που αγγίζει το 2%. Σε επίπεδο κερδών προ τόκων και φόρων η ανάπτυξη την τελευταία χρονιά είναι στα 20,7% ενώ σε επίπεδο καθαρών κερδών αγγίζει το 21,48%.

6.4.2. Κατάσταση Αποτελεσμάτων με την μορφή κοινού μεγέθους:

Πίνακας 6.2: Κατάσταση αποτελεσμάτων 2005- 2007 με μορφή κοινού μεγέθους
 Πηγή: Ισολογισμοί Vodafone

	2005	2006	2007
Κύκλος Εργασιών	100.00%	100.00%	100.00%
Κόστος Πωληθέντων	45.92%	50.10%	49.69%
Μικτά Κέρδη	50.36%	49.90%	50.31%
Λειτουργικά Έξοδα	11.67%	12.78%	16.09%
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων	38.69%	37.12%	34.23%
Τόκοι	12.12%	11.79%	12.75%
Κέρδη προ φόρων Σύνολο	26.57%	25.33%	21.48%
Αποσβέσεις	12.08%	12.16%	13.59%
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, και επενδυτικών αποτελεσμάτων	26.61%	24.96%	20.63%
Κέρδη προ φόρων Σύνολο	26.57%	25.33%	21.48%
Φόροι	9.64%	8.10%	7.85%
Κέρδη μετά από φόρους Σύνολο	16.93%	17.23%	13.63%

Οι τάσεις που καταγράφονται από την ανωτέρω κατάσταση είναι:

- Το κόστος πωληθέντων την τελευταία διετία παραμένει σταθερό στο 50% με τάσεις ελαφρά μειούμενες κατά το τελευταίο έτος. Τα λειτουργικά έξοδα

παρουσιάζουν αυξητική τάση καθ' όλη τη διάρκεια που αναλύουμε και σε αυτό τον τομέα εστιάζει η διοίκηση ώστε να συγκρατηθούν τα έξοδα μέσα από το Outsourcing και για αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων και τον στόχο για συνεχή βελτίωση (continuous improvement initiative).

- Το λειτουργικό αποτέλεσμα εμφανίζει ελαφρά μειωτική τάση με αντίστοιχη επίδραση στα κέρδη προ τόκων και φόρων (EBIT).
- Τέλος τα έξοδα τόκων παραμένουν στην ίδια ετήσια αναλογία στην περιοχή του 12%, ενώ το καθαρό αποτέλεσμα παρουσίασε σημαντική πτώση κατά το τελευταίο έτος.

6.4.3. Ισολογισμός:

Πίνακας 6.3. Στοιχεία Ισολογισμού 2005- 2007
Πηγή: Ισολογισμοί Vodafone

	2005	2006	2007
Πάγια Στοιχεία Ενεργητικού	1,336,215	1,290,871	1,206,285
Αποθέματα	15,511	25,433	20,202
Απαιτήσεις από πελάτες	253,752	219,202	222,230
Άλλες Απαιτήσεις	0	0	0
Ταμειακά Διαθέσιμα & Ταμειακά Ισοδύναμα	304,643	464,970	512,973
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	573,906	709,605	755,405
Σύνολο Ενεργητικού	1,910,122	2,000,476	1,961,689
Καθαρή Θέση Μετόχων Εταιρείας	1,324,174	1,475,120	1,554,816
Προβλέψεις	6,263	17,652	17,333
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	89,115	79,538	64,236
Προμηθευτές	321,997	274,849	157,200
Βραχυπρόθεσμα Δάνεια	0	0	0
Φόρος Εισοδήματος	168,573	153,317	168,104
Άλλοι Πιστωτές	0	0	0
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	490,570	428,166	325,304
Σύνολο Παθητικού	1,910,122	2,000,476	1,961,689
Κεφάλαιο Κίνησης	(221,307)	(183,531)	(82,872)

Κεφάλαιο Κίνησης σε % Κύκλου Εργασιών	-13.3	-10.1	-4.7
Απασχολούμενο Κεφάλαιο	1,114,908	1,107,340	1,123,413

6.4.4. Παρουσίαση Ισολογισμού με την μορφή κοινού μεγέθους:

Πίνακας 6.4: Κατάσταση ισολογισμού 2005- 2007 με μορφή κοινού μεγέθους

Πηγή: Ισολογισμοί Vodafone

	2005	2006	2007
Πάγια Στοιχεία Ενεργητικού	69.95%	64.53%	61.49%
Αποθέματα	0.81%	1.27%	1.03%
Απαιτήσεις από πελάτες	13.28%	10.96%	11.33%
Άλλες Απαιτήσεις	0.00%	0.00%	0.00%
Ταμειακά Διαθέσιμα & Ταμειακά Ισοδύναμα	15.95%	23.24%	26.15%
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	30.05%	35.47%	38.51%
Σύνολο Ενεργητικού	100.00%	100.00%	100.00%
Καθαρή Θέση Μετόχων Εταιρείας	69.32%	73.74%	79.26%
Προβλέψεις	0.33%	0.88%	0.88%
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	4.67%	3.98%	3.27%
Προμηθευτές	16.86%	13.74%	8.01%
Βραχυπρόθεσμα Δάνεια	0.00%	0.00%	0.00%
Φόρος Εισοδήματος	8.83%	7.66%	8.57%
Άλλοι Πιστωτές	0.00%	0.00%	0.00%
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	25.68%	21.40%	16.58%
Σύνολο Παθητικού	100.00%	100.00%	100.00%

Τα ταμειακά διαθέσιμα αυξάνονται αισθητά κάθε χρόνο, φτάνοντας την τελευταία χρονιά 26,15%. Η αύξηση στα διαθέσιμα αποτυπώνεται και στην αύξηση του κυκλοφορούντος ενεργητικού. Το παθητικό μειώνεται κάθε χρόνο κυρίως λόγω της μείωσης των προμηθευτών. Στα υπόλοιπα δεν υπάρχουν ιδιαίτερες αυξομειώσεις. Αυτό που είναι ιδιαίτερης σημασίας είναι η αύξηση των

παρακρατηθέντων κερδών κάθε χρόνο με αντίστοιχη θετική επίπτωση στην καθαρή θέση.

6.4.5. Κατάσταση Ταμειακών Ροών:

Πίνακας 6.5: Κατάσταση Ταμειακών ροών 2005- 2007

Πηγή: Ισολογισμοί Vodafone

σε χιλιάδες €	2005	2006	2007
Κέρδη χρήσεως προ φόρων	443,652	458,342	380,664
Λειτουργικές Δραστηριότητες			
Αποσβέσεις παγίων και άυλων στοιχείων	201,743	220,035	240,925
Έσοδα από τόκους			(16,407)
Δικαιώματα προαίρεσης	1,999	3,914	2,988
Προβλέψεις παροχών προσωπικού	591	346	779
Πρόβλεψη επισφαλών πελατών	6,681	7,628	11,402
Λοιπές προβλέψεις	(1,009)	9,678	5,152
Ζημιές από διαγραφές παγίων	15,290	7,326	5,602
Μείωση / (Αύξηση) Απαιτήσεων	(258,633)	45,017	(14,010)
Μείωση / (Αύξηση) Αποθεμάτων	(1,875)	(6,729)	5,232
Μείωση / (Αύξηση) Λοιπών βραχυπρόθεσμων απαιτήσεων	(13,954)	177,998	56,820
Φόρος Εισοδήματος	(168,573)	(153,317)	(168,104)
Μείωση / (Αύξηση) Προμηθευτών	44,220	(60,051)	(76,631)
Μείωση / (Αύξηση) Λοιπών βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	(11,032)	(6,077)	11,535
Σύνολο εισροών / (εκροών) από Λειτουργικές Δραστηριότητες (α)	259,100	704,110	445,948
Επενδυτικές Δραστηριότητες			
Επενδύσεις	(231,714)	(157,108)	(162,918)
Αγορά θυγατρικής	(831)	(35,000)	-
Πληρωμή δόσης άδειας τρίτης γενιάς	-	-	(17,638)
Έσοδα από τόκους	-	-	16,407
Προϊόν πώλησης παγίων			

	1,946	832	1,279
Σύνολο εισροών / (εκροών) από Επενδυτικές Δραστηριότητες (β)	(230,599)	(191,276)	(162,870)
Χρηματοδοτικές Δραστηριότητες			
Μερίσματα πληρωθέντα	(11,043)	(163,140)	(163,166)
Μείωση βραχυπρόθεσμου δανεισμού	(830)	-	-
Μείωση / (Αύξηση) Λοιπών μακροπρόθεσμων απαιτήσεων	(12,833)	(15,002)	(474)
Πληρωμή δόσης άδειας τρίτης γενιάς	-	(15,329)	-
Μείωση / (Αύξηση) Λοιπών βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	(3,800)	15,425	(14,615)
Σύνολο εισροών / (εκροών) από Χρηματοδοτικές Δραστηριότητες (γ)	(28,506)	(178,046)	(178,255)
Καθαρή αύξηση (μείωση στα ταμειακά διαθέσιμα & ισοδύναμα (α) + (β) + (γ))	(5)	334,788	104,823
Ταμειακά διαθέσιμα & ισοδύναμα έναρξης περιόδου	7,160	7,155	343,706
Ταμείο απορροφηθείς εταιρείας	-	1,763	-
Ταμειακά διαθέσιμα & ισοδύναμα λήξης περιόδου	7,155	343,706	448,529

Το 2007 τα ταμειακά αποθέματα έφτασαν τα 448.5 εκατομμύρια €, ποσό μεγάλο ως ποσοστό των εσόδων σε σύγκριση με τις προηγούμενες χρήσεις. Παρατηρούμε επίσης ότι οι ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες είναι η κύρια πηγή εσόδων.

Το 2007 μείωσε τις ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες κατά 258 εκατομμύρια, φθάνοντας τα 446 εκατ. Συγκρίνοντας τις ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες παρατηρούμε ότι σε όλες τις χρήσεις είναι μεγαλύτερες από τα καθαρά κέρδη, πράγμα το οποίο είναι σημάδι υγιούς επιχείρησης αφού έτσι φαίνεται ότι τα κέρδη δεν είναι προϊόν πωλήσεων παγίων, δανείων κλπ.

Το Σύνολο εισροών / (εκροών) από Επενδυτικές Δραστηριότητες είναι ένα μέτρο των χρημάτων που χρησιμοποιήθηκαν για ανάπτυξη εργασιών (Capital

Expenditures, or CAPEX) και βλέπουμε ότι το 2007, η διοίκηση ξόδεψε μόλις το 9% των εσόδων της για ανάπτυξη, ακολουθώντας την αναπτυξιακή στρατηγική της εταιρείας. Οι ταμειακές ροές από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες (CFF) περιγράφουν εισροές και εκροές μεταξύ εταιρείας και μετόχων και πιστωτών.

Το 2007 όπως και όλα τα προηγούμενα έτη, το CFF ήταν αρνητικό, κάτι το οποίο δείχνει ότι η εταιρεία δεν είχε ανάγκη από εξωτερική χρηματοδότηση. Οι εταιρείες που ανταγωνίζονται τη Vodafone είναι η Cosmote και η Wind. Προκειμένου λοιπόν για σύγκριση μεγεθών και πριν προβούμε στην ανάλυση δεικτών θα αντιπαραβάλουμε τις οικονομικές καταστάσεις των τελευταίων δύο ετών της Vodafone με αυτές των ανωτέρω ανταγωνιστών της.

6.4.6. Κατάσταση αποτελεσμάτων Vodafone vs. Cosmote vs. Wind

Πίνακας 6.6. Κατάσταση αποτελεσμάτων μεταξύ των εταιρειών 2005- 2007

Πηγή: Ισολογισμοί εταιρειών του κλάδου

σε χιλιάδες €	Vodafone		Cosmote		Wind	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Κύκλος Εργασιών	1,809,690	1,772,321	1,630,614	1,735,878	1,100,075	1,216,011
Αύξηση	8.37%	-2.06%	7.46%	6.46%	123.12%	10.54%
Κόστος Πωληθέντων	(906,613)	(880,609)	(1,100,055)	(1,175,018)	(485,660)	(529,169)
Μικτά Κέρδη	903,077	891,712	530,559	560,860	614,416	686,842
Λειτουργικά Έξοδα	(231,336)	(285,082)	170,297	162,185	(461,716)	(486,716)
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων	671,741	606,630	700,856	723,045	152,700	200,126
Περιθώριο (EBITDA)	37.12%	34.23%	42.98%	41.65%	13.88%	16.46%
Τόκοι	(213,399)	(225,966)	(213,028)	(262,239)	(184,444)	(261,731)
Κέρδη προ φόρων Σύνολο	458,342	380,664	487,828	460,806	(31,744)	(61,605)
Αποσβέσεις	(220,035)	(240,925)	(171,537)	(163,533)	(197,786)	(212,740)
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, και επενδυτικών αποτελεσμάτων	451,706	365,705	529,319	559,512	(45,086)	(12,614)
Περιθώριο (EBIT)	24.96%	20.63%	32.46%	32.23%	-4.10%	-1.04%

Κέρδη προ φόρων Σύνολο	458,342	380,664	487,828	460,806	(31,744)	(61,605)
Φόροι	146,553	139,165	143,122	121,573	(29,605)	(28,014)
Κέρδη μετά από φόρους Σύνολο	311,789	241,499	344,706	339,233	(61,349)	(89,619)
Περιθώριο Κερδών	25.33%	21.48%	29.92%	26.55%	-2.89%	-5.07%
Αριθμός Υπαλλήλων	2,536	2,689	2,198	2,221	1,655	1,650

Από τον πίνακα 6.6 διαφαίνεται καθαρά η Vodafone είναι η μόνη εταιρεία του κλάδου όπου το 2007 τα έσοδα παρουσιάζουν αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης που αγγίζει το 2%. Σε επίπεδο κερδών προ τόκων και φόρων αξιοσημείωτο είναι ότι η Wind παρουσιάζει καθ' όλη την εξεταζόμενη χρονική περίοδο μείωση και την τελευταία χρονιά αγγίζει το -1.04% ενώ οι άλλες δυο εταιρείες του κλάδου παρουσιάζουν αύξηση με την μεγαλύτερη να καταγράφεται από την Cosmote 32,23% και η Vodafone 20,63%.

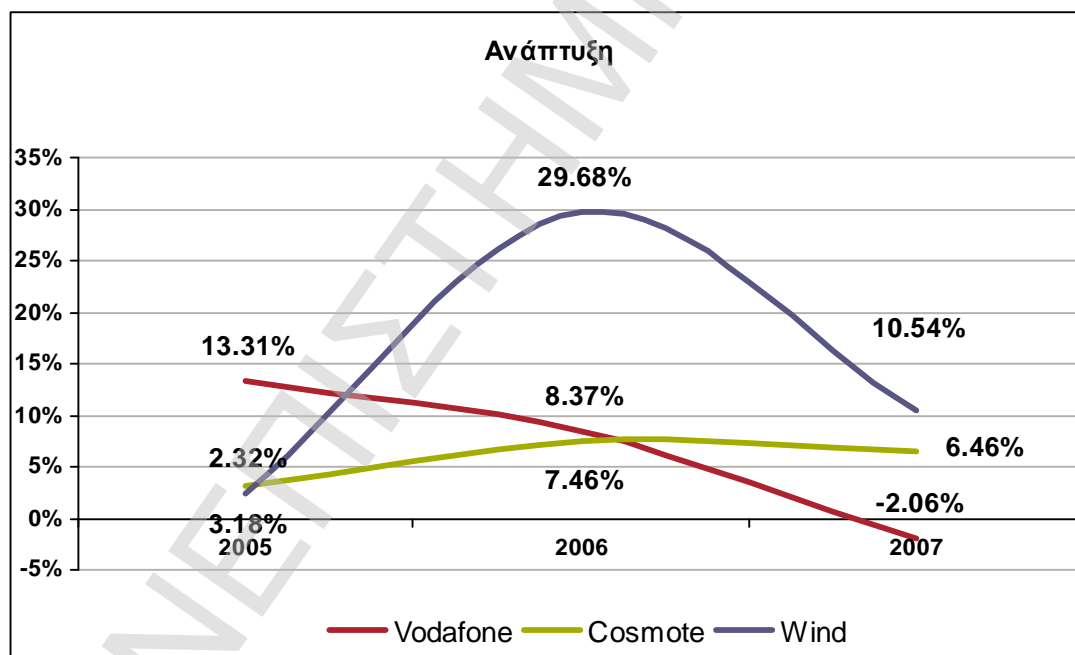
Πίνακας 6.7. Κατάσταση αποτελεσμάτων μεταξύ των εταιρειών με την μορφή κοινού μεγέθους 2006- 2007

Πηγή: Ισολογισμοί εταιρειών του κλάδου

	Vodafone		Cosmote		Wind	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Κύκλος Εργασιών	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Κόστος Πωληθέντων	50.10%	49.69%	67.46%	67.69%	44.15%	43.52%
Μικτά Κέρδη	49.90%	50.31%	32.54%	32.31%	55.85%	56.48%
Λειτουργικά Έξοδα	12.78%	16.09%	10.44%	9.34%	-41.97%	-40.03%
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων	37.12%	34.23%	42.98%	41.65%	13.88%	16.46%
Τόκοι	11.79%	12.75%	13.06%	15.11%	16.77%	21.52%
Κέρδη προ φόρων Σύνολο	25.33%	21.48%	29.92%	26.55%	-2.89%	-5.07%
Αποσβέσεις	12.16%	13.59%	10.52%	9.42%	17.98%	17.49%
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, και επενδυτικών αποτελεσμάτων	24.96%	20.63%	32.46%	32.23%	-4.10%	-1.04%
Κέρδη προ φόρων Σύνολο	25.33%	21.48%	29.92%	26.55%	-2.89%	-5.07%
Φόροι	8.10%	7.85%	8.78%	7.00%	-2.69%	-2.30%
Κέρδη μετά από φόρους Σύνολο	17.23%	13.63%	21.14%	19.54%	-5.58%	-7.37%

Αξιοσημείωτη είναι η διάρθρωση κόστους πωληθέντων της Wind μόνο 43,52% όταν το άλλων δυο εταιρειών εμφανίζεται μεγαλύτερο με την Cosmote να εμφανίζει πολύ μεγαλύτερο όλων (67,69%). Από την άλλη στην Cosmote τα 'other operating expenses' είναι πολύ μικρότερα, έτσι τελικά στα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων ηγέτης φαίνεται η Cosmote με 42%, ενώ ακολουθούν η Vodafone με 34% και τελευταία η Wind με 16%.

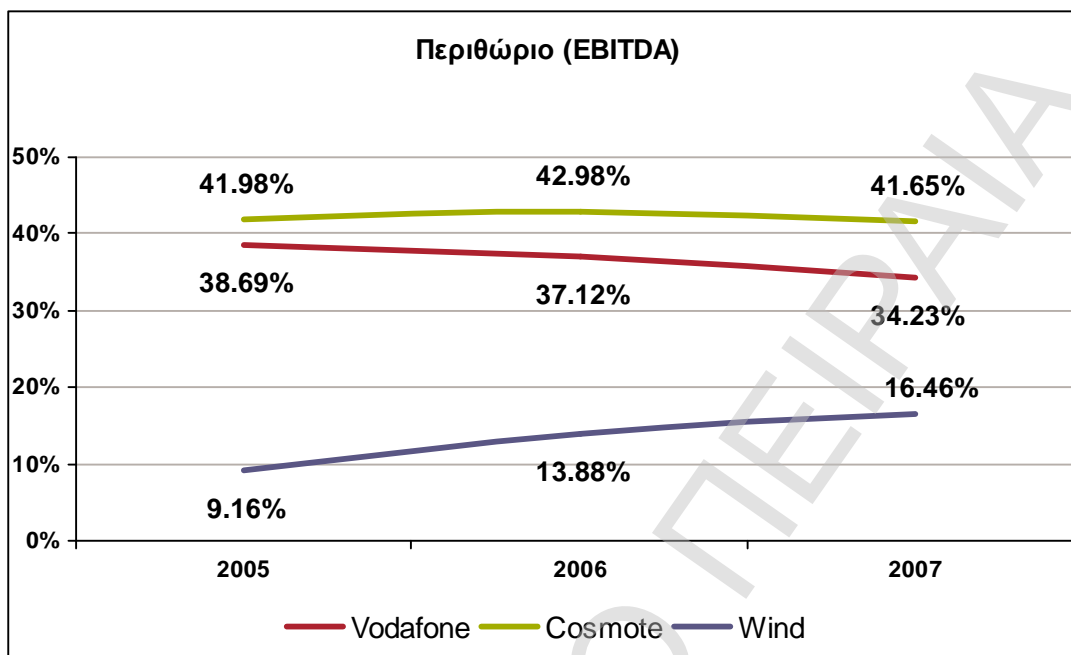
Υψηλότερες αποσβέσεις παρουσιάζει η Wind (περίπου 17,49% έναντι περίπου 13,59% της Vodafone και 9,42% της Cosmote), φθάνοντας στα κέρδη προ τόκων και φόρων (EBIT) να έχουμε 1^η την Cosmote , 2^η την Vodafone και 3^η την Wind. Παρουσιάζοντας μάλιστα αρνητική ανάπτυξη. Με την ίδια τάση προχωρούν τα αποτελέσματα και στο τέλος της κατάστασης με την Cosmote να φαίνεται ηγέτης του χώρου. Τα επόμενα διαγράμματα απεικονίζεται η εξέλιξη και των τριών εταιρειών σε όρους Ανάπτυξης κύκλου εργασιών και Κερδών προ φόρων και τόκων.



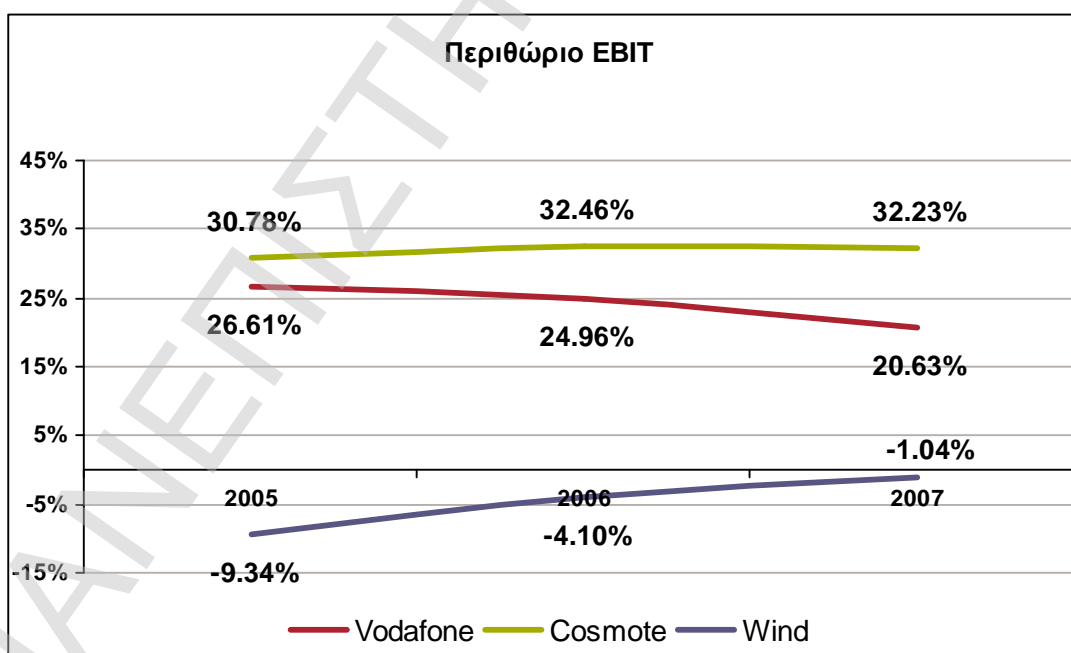
Διάγραμμα 6.6. Ανάπτυξη Κύκλου εργασιών

Πηγή: Ισολογισμοί εταιρειών του κλάδου

Το 2006 η Wind εμφανίζει τόσο μεγάλη ποσοστιαία αύξηση του κύκλου εργασιών καθώς εξαγόρασε την Q-Telecom.



Διάγραμμα 6.7. Ανάπτυξη Κερδών προ φόρων και τόκων και αποσβέσεων
 Πηγή: Ισολογισμοί εταιρειών του κλάδου



Διάγραμμα 6.8. Ανάπτυξη Κερδών προ φόρων και τόκων και αποσβέσεων

Πηγή: Ισολογισμοί εταιρειών του κλάδου

6.4.5. Ισολογισμός Vodafone vs. Cosmote vs. Wind

Πίνακας 6.8. . Σύγκριση στοιχείων ισολογισμού μεταξύ των εταιρειών 2006-2007

Πηγή: Ισολογισμοί εταιρειών του κλάδου

	Vodafone		Cosmote		Wind	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Πάγια Στοιχεία Ενεργητικού	1,290,871	1,206,285	928,160	914,547	2,141,296	2,331,187
Αποθέματα	25,433	20,202	16,838	16,669	13,556	12,838
Απαιτήσεις από πελάτες	219,202	222,230	142,488	174,478	319,986	395,096
Άλλες Απαιτήσεις	0	0	0	0	0	0
Ταμειακά Διαθέσιμα & Ταμειακά Ισοδύναμα	464,970	512,973	3,098,287	2,728,297	45,658	110,126
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	709,605	755,405	3,257,613	2,919,444	379,200	518,060
Σύνολο Ενεργητικού	2,000,476	1,961,689	4,185,773	3,833,991	2,520,496	2,849,247
Καθαρή Θέση Μετόχων Εταιρείας	1,475,120	1,554,816	891,477	977,141	(1,009,713)	(1,101,002)
Προβλέψεις	17,652	17,333	12,432	13,658	26,503	17,262
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	79,538	64,236	2,535,361	2,545,554	2,887,859	3,143,631
Προμηθευτές	0	0	0	0	160,335	164,285
Βραχυπρόθεσμα Δάνεια	274,849	157,200	145,845	156,815	412,749	476,988
Φόρος Εισοδήματος	0	0	449,000	0	0	0
Άλλοι Πιστωτές	153,317	168,104	151,658	140,823	34,177	69,827
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	0	0	0	0	8,586	78,256
Σύνολο Παθητικού	428,166	325,304	746,503	297,638	455,512	625,071
Κεφάλαιο Κίνησης	2,000,476	1,961,689	4,185,773	3,833,991	2,520,496	2,849,247
Κεφάλαιο Κίνησης σε % Κύκλου Εργασιών	(183,531)	(82,872)	(587,177)	(106,491)	(121,970)	(217,137)
Απασχολούμενο Κεφάλαιο	-10.1	-4.7	-36.0	-6.1	-11.1	-17.9
Πάγια Στοιχεία Ενεργητικού	1,107,340	1,123,413	340,983	808,056	2,019,326	2,114,050

Πίνακας 6.9. Σύγκριση στοιχείων ισολογισμού μεταξύ των εταιρειών με την μορφή κοινού μεγέθους 2006- 2007

Πηγή: Ισολογισμοί εταιρειών του κλάδου

	Vodafone		Cosmote		Wind	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Πάγια Στοιχεία Ενεργητικού	64.53%	61.49%	22.17%	23.85%	84.96%	81.82%
Αποθέματα	1.27%	1.03%	0.40%	0.43%	0.54%	0.45%
Απαιτήσεις από πελάτες	10.96%	11.33%	3.40%	4.55%	12.70%	13.87%
Άλλες Απαιτήσεις	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Ταμειακά Διαθέσιμα & Ταμειακά Ισοδύναμα	23.24%	26.15%	74.02%	71.16%	1.81%	3.87%
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	35.47%	38.51%	77.83%	76.15%	15.04%	18.18%
Σύνολο Ενεργητικού	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Καθαρή Θέση Μετόχων Εταιρείας	73.74%	79.26%	21.30%	25.49%	-40.06%	-38.64%
Προβλέψεις	0.88%	0.88%	0.30%	0.36%	1.05%	0.61%
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	3.98%	3.27%	60.57%	66.39%	114.58%	110.33%
Προμηθευτές	13.74%	8.01%	3.48%	4.09%	16.38%	16.74%
Βραχυπρόθεσμα Δάνεια	0.00%	0.00%	10.73%	0.00%	0.00%	0.00%
Φόρος Εισοδήματος	7.66%	8.57%	3.62%	3.67%	1.36%	2.45%
Άλλοι Πιστωτές	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.34%	2.75%
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	21.40%	16.58%	17.83%	7.76%	18.07%	21.94%
Σύνολο Παθητικού	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Εξετάζοντας το ενεργητικό του ισολογισμού και έπειτα από την μεγάλη δανειακή επιβάρυνση της Cosmote τα ταμειακά διαθέσιμα της εταιρείας είναι τα υψηλότερα στον κλάδο. Το κυκλοφορούν ενεργητικό της Cosmote είναι μεγαλύτερο των άλλων δυο εταιρειών με τη Wind να έχει τη χειρότερη θέση.

Στον τομέα διαχείρισης αποθεμάτων δείχνει να υστερεί η Vodafone όταν τα αποθέματα διαμορφώνονται στο 1% έναντι των άλλων όπου η Cosmote φαίνεται ελαφρώς αποτελεσματικότερη από τη Wind με αποθέματα στο 0,43% και 0,45% αντίστοιχα. Προχωρώντας στους λογαριασμούς του παθητικού,

παρατηρούμε ότι η Vodafone έχει το υψηλότερο σύνολο καθαρής θέσης μετόχων με την Cosmote να ακολουθεί και την Wind να εμφανίζεται με ζημιές το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα.

Στις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις (δάνεια) η Vodafone αποδεικνύεται στην καλύτερη θέση με αυτά να είναι κοντά στο 3%, σε αντίθεση με την Cosmote που φθάνουν στα 66% και την Wind που εμφανίζεται πολύ πάνω από το σύνολο του παθητικού της στα 110% με συνέπεια στο άμεσο μέλλον να δημιουργηθεί πρόβλημα δανειοδότησης του χρέους της όταν μάλιστα τα ταμειακά διαθέσιμά της είναι σε χαμηλά επίπεδα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτό που φαίνεται καθαρά από την παραπάνω κατάσταση, πέρα από την ηγεσία της Cosmote με παράλληλα αυξημένο χρέος λόγω της επέκτασης των δραστηριοτήτων της και την εξαγορά του δικτύου καταστημάτων Γερμανός, είναι ότι η Cosmote και η Vodafone βελτιώνουν τη θέση τους κάθε χρονιά σε αντίθεση με τη Wind.

6.4.8. Ανάλυση Δεικτών

Με βάση τις προηγούμενες λειτουργικές καταστάσεις γίνεται η ανάλυση των κυριότερων χρηματοοικονομικών δεικτών^(8,9,10). Παρουσιάζονται τρεις κατηγορίες δεικτών οι οποίες και είναι: Δείκτες Αποδοτικότητας, Ρευστότητας και Φερεγγυότητας:

Πίνακας 6.10.: Ανάλυση αριθμοδεικτών της Vodafone για το διάστημα 2005-2007

Πηγή: Ισολογισμοί εταιρειών του κλάδου

	2005	2006	2007
Αποδοτικότητα			
Μικτό περιθώριο Κέρδους	50.4%	49.9%	50.3%
Περιθώριο κέρδους προ φόρων	26.6%	25.3%	21.5%

Απόδοση Ίδιων Κεφαλαίων	33.5%	31.1%	24.5%
Απόδοση Απασχολούμενου Κεφαλαίου	39.8%	41.4%	33.9%
Απόδοση Κυκλοφορούντων Ενεργητικών	23.2%	22.9%	19.4%
Ρευστότητα			
Κυκλοφοριακή Ρευστότητα	1.2	1.7	2.3
Άμεση Ρευστότητα	1.1	1.6	2.3
Μέση διάρκεια επένδυσης σε Αποθέματα	7.4	10.2	8.4
Μέση διάρκεια εισπρακτέων	55.5	44.2	45.8
Μέση διάρκεια πιστώσεων	153.3	110.7	65.2
Μέση διάρκεια ρευστών διαθεσίμων	-90.4	-56.2	-11.0
Φερεγγυότητα			
Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης προς ίδια κεφάλαια	0.38	0.30	0.22
Δείκτης Συνολικών Ίδιων Κεφαλαίων	0.69	0.74	0.79
Δείκτης Συνολικής Δανειακής επιβάρυνσης	0.26	0.22	0.17

Πίνακας 6.11.: Ανάλυση αριθμοδεικτών των τριών εταιρειών 2005-2007

Πηγή: Ισολογισμοί εταιρειών του κλάδου

	Vodafone		Cosmote		Wind	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Αποδοτικότητα						
Μικτό περιθώριο Κέρδους	49.9%	50.3%	32.5%	32.3%	55.9%	56.5%
Περιθώριο κέρδους προ φόρων	25.3%	21.5%	29.9%	26.5%	-2.9%	-5.1%
Απόδοση Ίδιων Κεφαλαίων	31.1%	24.5%	54.7%	47.2%	3.1%	5.6%
Απόδοση Απασχολούμενου Κεφαλαίου	41.4%	33.9%	143.1%	57.0%	-1.6%	-2.9%
Απόδοση Κυκλοφορούντων Ενεργητικών	22.9%	19.4%	11.7%	12.0%	-1.3%	-2.2%
Ρευστότητα						

Κυκλοφοριακή Ρευστότητα	1.7	2.3	4.4	9.8	0.8	0.8
Άμεση Ρευστότητα	1.6	2.3	4.3	9.8	0.8	0.8
Μέση διάρκεια επένδυσης σε Αποθέματα	10.2	8.4	5.6	5.2	10.2	8.9
Μέση διάρκεια εισπρακτέων	44.2	45.8	31.9	36.7	106.2	118.6
Μέση διάρκεια πιστώσεων	110.7	65.2	48.4	48.7	310.2	329.0
Μέση διάρκεια ρευστών διαθεσίμων	-56.2	-11.0	-10.9	-6.8	-193.8	-201.6
Φερεγγυότητα						
Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης προς ίδια κεφάλαια	0.30	0.22	0.85	0.32	-0.48	-0.58
Δείκτης Συνολικών Ιδίων Κεφαλαίων	0.74	0.79	0.21	0.25	-0.40	-0.39
Δείκτης Συνολικής Δανειακής επιβάρυνσης	0.22	0.17	0.18	0.08	0.19	0.23

Από μια πρώτη εικόνα φαίνεται ότι η Vodafone χρησιμοποιεί λίγο ως καθόλου ξένα κεφάλαια στην κεφαλαιακή της διάρθρωση και δείχνει να έχει μικρότερο κίνδυνο από τους δύο ανταγωνιστές της. Ας δούμε αναλυτικότερα τους δείκτες:

Δείκτες Αποδοτικότητας (profitability): Μετρούν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης, όπως εμφανίζεται από τις αποδόσεις που αποφέρουν οι πωλήσεις και οι επενδύσεις.

- Δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους στις πωλήσεις:
Ο δείκτης αυτός αποτελεί το πρώτο επίπεδο κέρδους της εταιρείας και μας δείχνει πόσο αποτελεσματικά η εταιρεία χρησιμοποιεί τους πόρους της για την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών. Η εταιρεία κατέχει την πρώτη θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και το 2007 δείχνει αυξητικές τάσεις.
- Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους προ φόρων στις πωλήσεις
Έχει τον δεύτερο μεγαλύτερο από τις τρεις και το 2007 βαίνει μειούμενος όπως ακριβώς και της Cosmote η οποία κατέχει και την πρώτη θέση. Η Wind

εμφανίζεται να αντιμετωπίζει πρόβλημα - καθώς ο δείκτης είναι αρνητικός το οποίο και διογκώνεται το 2007.

- Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων κεφαλαίων (R.O.E.):

Ο δείκτης αυτός είναι ένα μέτρο της απόδοσης των κεφαλαίων των μετόχων στην επιχείρηση. Ο δείκτης αυτός επίσης δείχνει μειούμενος κάθε χρόνο, όμως με τιμή 24,65% αν και ικανοποιητική, υστερεί κατά πολύ του κύριου ανταγωνιστή της που έχει δείκτη 47,2 ενώ υπερτερεί κατά πολύ της Wind.

- Δείκτης Απόδοσης Απασχολούμενου Κεφαλαίου (Return on Capital Employed):

Ο δείκτης αυτός βαίνει μειούμενος κάθε χρόνο και για τις δυο εταιρείες που ηγούνται στον κλάδο - και για τη Vodafone αλλά και για τη Cosmote -.

Για το 2007 με τιμή 33.39% είναι στη δεύτερη θέση με τη Cosmote να ηγείται ενώ υπερτερεί κατά πολύ σε σχέση με τη Wind.

- Δείκτης Αποδοτικότητας Κυκλοφορούν Ενεργητικού (Return on Total Assets):

Η Vodafone έχει το καλύτερο δείκτη για το 2007 με 19,4% με τη Cosmote ακολουθεί με 12% και τη Wind να εμφανίζει αρνητικό δείκτη με -2,2% όντας σε δυσχερή θέση

Δείκτες Ρευστότητας (liquidity): Μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

- Δείκτης κυκλοφοριακής Ρευστότητας (Current Ratio):

Ο δείκτης μας δείχνει τη διαθεσιμότητα του κυκλοφορούν για την κάλυψη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Με τιμή 2,3 είναι στη δεύτερη θέση με τη Cosmote να είναι και πάλι πρώτη, και το 2007 να διευρύνει την διαφορά της από τη Vodafone.

- Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας (Liquidity Ratio):

Ο δείκτης αυτός έχει αφαιρέσει τα αποθέματα από το κυκλοφορούν προκειμένου να μας δώσει μια καλύτερη εικόνα, αφού λαμβάνει υπόψη τα πιο άμεσα ρευστοποιούμενα στοιχεία. Με τιμή 2,3 είναι σε δεύτερη θέση μετά τη Cosmote και σε πολύ καλύτερη θέση από την Wind.

- Μέση διάρκεια επένδυσης σε Αποθέματα (Days Inventory):

Ο δείκτης μας δείχνει την αποτελεσματικότητα διαχείρισης αποθεμάτων και μετρά πόσες φορές στη διάρκεια του έτους τα αποθέματα πωλήθηκαν. Η Vodafone υστερεί της Cosmote κατά πολύ λίγο με μέση διάρκεια επενδύσεων σε αποθέματα 8,4 ημέρες έναντι 5,2 της Cosmote και 8,9 ημέρες στη Wind. Βέβαια στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί εδώ ότι η Vodafone διαθέτει αποκλειστικές συσκευές κινητών τηλεφώνων, μεγάλη ποικιλία αλλά και μεγάλο αριθμό.

- Μέση διάρκεια εισπρακτέων (Days Receivables):

Η Vodafone υστερεί και εδώ της Cosmote με μέση διάρκεια εισπρακτέων 45,8 ημέρες έναντι 36,7 της Cosmote και 118,6 ημέρες στη Wind. Ο δείκτης αυτός δείχνει τάσεις χειροτέρευσης και για τις τρεις εταιρείες αφού το 2007 παρουσίασε αύξηση σε σχέση με το 2006.

- Μέση διάρκεια πιστώσεων (Days Creditors):

Και εδώ η Vodafone κατέχει τη δεύτερη θέση πίσω από τη Cosmote με τάσεις βελτίωσης σε σύγκριση με το 2006 με μέση διάρκεια πιστώσεων 65,2 ημέρες έναντι 48,7 της Cosmote και 329 ημέρες στη Wind.

- Μέση διάρκεια ρευστών διαθεσίμων (Days Cash Cycle):

Και οι δυο ηγέτιδες εταιρείες βελτιώνουν την μέση διάρκεια ρευστών διαθεσίμων χρόνο με το χρόνο με τη Vodafone με 11 ημέρες να είναι αλαφρά πίσω από τη Cosmote με 10,9 ημέρες και τη Wind τρίτη με 201,6 μέρες.

Δείκτες Φερεγγυότητας (Solvency): Μετρούν τον βαθμό στον οποίο η επιχείρηση είναι βιώσιμη.

- Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης προς ίδια κεφάλαια (Debt to Equity):
Ο δείκτης αυτός είναι ένα μέτρο του τι έχουν δεσμεύσει στην εταιρεία οι προμηθευτές, δανειστές και πιστωτές σε σχέση με τους μετόχους. Η Vodafone παρουσιάζει το μικρότερο κίνδυνο από τις τρεις με λόγο στα 0,22 σε αντίθεση με την Cosmote όπου ο ίδιος λόγος είναι στο 0,32 και την Wind που είναι αρνητικός στα -0,58!
- Δείκτης Συνολικών Ιδίων Κεφαλαίων (Equity on Total Assets):
Ο δείκτης αυτός μας δείχνει το τα ίδια κεφάλαια στο Κυκλοφορούν Ενεργητικό. Η Vodafone κατέχει τη πρώτη θέση με 0.79 και ακολουθεί η Cosmote με 0.25 και Τρίτη η Wind με αρνητικό δείκτη -0.39!!
- Δείκτης Συνολικής Δανειακής επιβάρυνσης (Debt on Total Assets):
Δείχνει το ποσοστό των κεφαλαίων που προήλθαν από τους πιστωτές. Η Vodafone είναι στη δεύτερη θέση με λόγο 0.17 με την Cosmote να ηγείται παρουσιάζοντας το μικρότερο λόγο από τις τρεις με το 0.08 να είναι κεφάλαια πιστωτών και την Wind να είναι τρίτη στο 0.23.

Δείκτης αιεφόρου ανάπτυξης (*Index of sustainable growth*)

Ο δείκτης αυτός¹⁰ είναι ένα μέτρο του κατά πόσο μια εταιρεία που ξεκινά στρατηγική ανάπτυξης μπορεί να την στηρίξει σε δικά της κεφάλαια ή θα χρειαστεί να προβεί σε δανεισμό.

Ο μαθηματικός τύπος είναι:

$$g^* = [P(1-D)(1+L)] / [T-P(1-D)(1+L)]$$

όπου:

P= (κέρδη προ φόρων /καθαρές πωλήσεις)

D= (μέρισμα στόχος / κέρδη μετά φόρων)

L= (σύνολο υποχρεώσεων /καθαρή θέση)

T= (σύνολο ενεργητικού / καθαρές πωλήσεις) x 100

Εάν ο στοχοθετημένος ρυθμός ανάπτυξης είναι μεγαλύτερος του “ g^* ”, τότε θα χρειασθούν ξένα κεφάλαια να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη, εκτός και αν η διοίκηση βρει τον τρόπο να αυξήσει την αποδοτικότητα, μειώσει τα μερίσματα, αυξήσει την δανειακή επιβάρυνση ή μειώσει τα πάγια μέσω leasing, ενοικίασης κ.α.

Δεδομένου ότι η εταιρεία βραχυχρόνια δεν σκοπεύει να αυξήσει το μέρισμα θα υπολογίσουμε τον λόγο σύμφωνα με τα στοιχεία της τελευταίας χρήσης διατηρώντας το μέρισμα σταθερό. Έτσι το g^* που προκύπτει είναι 14,45%, δηλαδή πολύ παραπάνω από τον στόχο του 2% ετησίως. Συνεπώς η εταιρεία φαίνεται να είναι ικανή να προχωρήσει σε αυτό το ρυθμό ανάπτυξης χωρίς να χρειάζεται χρηματοδότηση με ξένα κεφάλαια.

6.5. Σύνοψη Λειτουργικών Στρατηγικών

Marketing:

- Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων
- Ανάπτυξη αγοράς
- Διαφοροποίηση / Παραμετροποίηση (Customization)
- Pull Στρατηγική
- Χορηγίες
- Τιμολογιακή Διείσδυση (Penetration Pricing)

Information Technology:

- Εξωτερίκευση (Outsourcing)
- Τυποποίηση των διαδικασιών
- Μείωση του αριθμού χρησιμοποιούμενου λογισμικού και απλούστευση

Human Resources Management:

- Πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού
- Επιλογή με γνώμονα την ατομική ακεραιότητα

- Συνεχής εκπαίδευση
- Self management teams

Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)

- Υιοθέτηση νέων τεχνολογικών συστημάτων
- Τοποθέτηση κεφαλαίων σε τεχνολογίες με μεγαλύτερη δυναμική.

Λειτουργίες:

- 6sigma σε τμήματα της εταιρείας

6.9. Σύνοψη Πολιτικών

- Έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη
- Οικονομική διαφάνεια
- Εντιμότητα. «Είμαστε έντιμοι και διαφανείς σε όλες τις δραστηριότητές μας»
- Αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων
- Προσήλωση στον κώδικα ηθικής
- Δια βίου εκπαίδευση υπαλλήλων
- Θεμιτός ανταγωνισμός. «Ανταγωνιζόμαστε δίκαια εντός του πλαισίου των εφαρμοσμένων νόμων του ανταγωνισμού»
- Εχεμύθεια. Πληροφορίες δεν πρέπει να αποκαλύπτονται προκειμένου για την προστασία των δικαιωμάτων των πελατών, προσωπικού και των επιχειρηματικών συμφερόντων της Vodafone.
- Ηγεσία: Ανάδειξη των εργαζομένων όχι από την εμπειρία αλλά από την ηγεσία.
- Κρίση του προσωπικού με βάση την επίδοση

6.10. Διακεκριμένες ικανότητες & Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Στην Παρούσα ενότητα και με βάσει τα προηγούμενα θα κάνουμε μια προσέγγιση για την ανακάλυψη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της εταιρείας με βάση τους Πόρους (Resources), τις Ικανότητες (capabilities) και τις Επάρκειες ή διακεκριμένες ικανότητες (competencies). Το μοντέλο με το οποίο θα προχωρήσουμε στην διερεύνηση των Πόρων και Ικανοτήτων είναι το VRIO model. Συγκεντρώνοντας τους πόρους και ικανότητες που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες κατασκευάζουμε τον πίνακα 6.12.

Πίνακας 6.12. Ταξινόμηση πόρων & ικανοτήτων κατά VRIO – Πηγή: Vodafone

Πόρος ή Ικανότητα	Πολύτιμο	Σπάνιο	Κοστοβόρο να αποκτηθεί	Εκμεταλλεύσιμο	Δύναμη/ Αδυναμία	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
Οικονομική Θέση / Ταμειακές Ροές	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Δανειακή Επιβάρυνση	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Ισχυροί Μέτοχοι	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Ικανό Top Management	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Έμφαση της Διοίκησης στη Στρατηγική Διοίκηση	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Γεωγραφική / Πληθυσμιακή Κάλυψη	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Ανταγωνιστική Ισοτιμία
Δίκτυο Πωλήσεων	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Ανταγωνιστική Ισοτιμία
Κουλτούρα	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Κώδικας Ηθικής	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Ανταγωνιστική Ισοτιμία
Επίδοση τμημάτων	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Κάλυψη με υπηρεσίες όλων των σταδίων προμηθευτικής Αλυσίδας	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Ποικιλία υπηρεσιών	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Brand name	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Αναγνωρισμότητα ως σύμβολο ποιότητας	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Διαδικασίες στις Λειτουργίες (six sigma)	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Cross Selling και συνέργειες μεταξύ τμημάτων	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Μέλος Πολυεθνικής	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο

Οι στήλες 2, 3, 4 και 5 περιγράφουν τον πόρο ως προς τις παραμέτρους του VRIO Framework. Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, όσον αφορά τους

πόρους, ως σπάνιο θα θεωρήσουμε τον πόρο εκείνο που δεν τον έχει τουλάχιστον ένας από τους τρεις ανταγωνιστές. Στην ερώτηση αν είναι κοστοβόρος να αποκτηθεί το κατά πόσο είναι το λαμβάνουμε υπόψη με βάση τις οικονομικές δυνατότητες των ανταγωνιστών. Έτσι αν και είναι μεγάλο το κόστος να χτίσει το Brand Name π.χ. αναγνωρισιμότητα της μάρκας, στην περίπτωση των τριών εξεταζόμενων επιχειρήσεων θεωρούμε ότι η απάντηση είναι όχι.

Στο πίνακα 6.12 τονίζουμε με γκρι εκείνα που θεωρούμε βασικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Έτσι συνοψίζοντας έχουμε:

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα:

Σύμφωνα με τα παραπάνω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αποτελούν οι παράγοντες:

- Οι ισχυροί μέτοχοι όντας μέρος της μεγαλύτερης εταιρείας τηλεπικοινωνιών στον κόσμο
- Οι ικανότητες και ηγεσία των στελεχών που εναρμονίζονται με την 'performance driven' κουλτούρα
- Οι συνέργιες μεταξύ τμημάτων (synergy & cross functional teams), το cross selling
- Η ποικιλία των υπηρεσιών
- Η κουλτούρα με έμφαση στην ακεραιότητα
- Η οικονομική Δύναμη
- Το Brand Name

6.11. Σύνολο Εσωτερικών Παραγόντων

Συνοψίζοντας όλους τους Εσωτερικούς παράγοντες που έχουν επίδραση στην επιχείρηση έχουμε το πίνακα 6.13.

Πίνακας 6.13. Σύνολο Εσωτερικών Παραγόντων

Πηγή: Vodafone

Internal Factors
Strengths
Ισχυρή Κεφαλαιουχική διάρθρωση
Ικανό Top Management με δυνατό ιστορικό στις κορεσμένες αγορές
Έμφαση της Διοίκησης στη Στρατηγική Διοίκηση
Λειτουργικό Σύστημα
Κουλτούρα
Κώδικας Ηθικής
Οικονομική Ευρωστία
Δανειακή επιβάρυνση
Κάλυψη με υπηρεσίες όλων των σταδίων προμηθευτικής Αλυσίδας
Μέλος Πολυεθνικής
Μεγάλη ποικιλία προϊόντων/υπηρεσιών
MIS και Συστήματα πληροφορικής
Αναγνωρισμότητα (brand name)
Αναγνωρισμότητα ως σύμβολο ποιότητας
Λειτουργική Υπεροχή (six sigma)
Συνέργειες μεταξύ τμημάτων
Γεωγραφική/Πληθυσμιακή Κάλυψη
Δίκτυο Πωλήσεων
Τεχνογνωσία
Weaknesses
Διακράτηση Ταλέντων
Υιοθέτηση Νέων τεχνολογικών συστημάτων
Χρονοβόρες Διαδικασίες / IT Outsourcing

Βιβλιογραφία

1. www.vodafone.gr
2. Vodafone: Annual Report 2007
3. Ισολογισμοί Vodafone 2004-2007

4. Γεώργιος Αρτίκης, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και προγραμματισμός Εκδόσεις Interbooks 2003 (pp. 109-129)
5. Barney Jay B, "Gaining and sustaining competitive advantage", 1997
6. J. Fred Weston & Eugene F. Brigham, "Βασικές αρχές της χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και πολιτικής" 1986 Εκδόσεις Παπαζήση (pp. 97-110)
7. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy" 10th edition 2006. Pearson Prentice Hall.
8. Kotler Philip & Keller Kevin, Marketing Management, 12th edition 2006 Pearson Prentice Hall (pp. 47-48)
9. Marv's Smart Future internet site
10. Media Services report 2004-2007
11. Vodafone "SIX SIGMA Initiative" Rio Research Sept/2008
12. Pascarella P., "Are you investing in the wrong technology?" Industry week, 1983 p.38

Κεφάλαιο 7:

Ανάλυση Στρατηγικών Παραγόντων

Η παρούσα ενότητα αποτελεί μια σύνοψη όλων εκείνων των παραγόντων του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που συναντήσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια. Θα παρουσιαστούν όλοι οι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες που συναντήσαμε στους πίνακες 3.5 και 6.13 και αποτελούν ευκαιρίες, απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες, οι οποίοι και θα 'βαθμολογηθούν' αφενός ως προς την σημασία τους αφετέρου ως προς την επίδοση της εταιρείας απέναντι σε αυτούς.

Συγκεκριμένα η τεχνική που θα χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των παραγόντων, βασίζεται σε ένα σύστημα βαθμολόγησης των παραγόντων αυτών ως προς τη σημασία που έχουν για την επιχείρηση όπου κάθε παράγοντας βαθμολογείται από 0,0 (καθόλου σημαντικός) ως 1,0 (πολύ σημαντικός). Το άθροισμα αυτών ανεξαρτήτως του πλήθους των παραγόντων θα πρέπει να είναι ίσο με τη μονάδα. Στη συνέχεια η επόμενη στήλη του πίνακα θα βαθμολογεί από 1,0 (ισχνή) ως 5 (εξαιρετική) την επίδοση της επιχείρησης ως προς τους παράγοντες αυτούς. Τέλος η επόμενη στήλη θα περιλαμβάνει τη σταθμισμένη βαθμολογία που είναι το γινόμενο των δυο προηγούμενων στηλών.

Η διαδικασία αυτή θα γίνει και για τους δύο πίνακες (5.6 και 6.24) με στόχο τη δημιουργία πίνακα που θα συνοψίζει τους κυριότερους παράγοντες και πως η επιχείρηση ανταποκρίνεται ως προς αυτούς (SFAS) και τέλος την δημιουργίας μήτρας TOWS όπου μέσω των ευκαιριών, απειλών, δυνάμεων και αδυναμιών θα δημιουργήσουμε αντίστοιχες στρατηγικές που θα κάνουν χρήση είτε των δυνάμεων και ευκαιριών (SO), ή των αδυναμιών και ευκαιριών (WO), ή των δυνάμεων και απειλών (ST) ή τέλος των αδυναμιών και απειλών (WT). Το

διάγραμμα 7.1 είναι χαρακτηριστικό του αποτελέσματος που προσδοκούμε από αυτή τη διαδικασία¹.

		Internal Factors	
		Strengths	Weaknesses
External Factors			
Opportunities	S-O Strategies	W- O Strategies	
	Στρατηγικές που χρησιμοποιούν Δυνάμεις για εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες	Στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες ξεπερνώντας τις αδυναμίες	
Threats	S-T Strategies	W- T Strategies	
	Στρατηγικές που χρησιμοποιούν Δυνάμεις για να αποφύγουν απειλές	Στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες και αποφεύγουν τις απειλές	

Διάγραμμα 7.1: Η μήτρα TOWS

7.1. Μήτρα Εξωτερικών Παραγόντων (EFAS MATRIX)

Εξωτερικοί Παράγοντες	Weight	Rating	Weighted Score	Σχόλια
Opportunities				
Εξωτερίκευση (Outsourcing)	5.00%	4.50	0.23	Ευκαιρία για μείωση κόστους
Επανάσταση Τηλεπικοινωνιών	3.00%	4.50	0.14	Ευρεία χρήση κινητών επικοινωνιών
Αύξηση GDP	5.00%	4.00	0.20	Ανάπτυξη παράλληλα με την αύξηση του GDP
Συνεχής εξέλιξη IT	4.00%	4.00	0.16	Συνεχής ενδυνάμωση της θέσης της σε αυτές τις περιοχές
Σύγχρονος τρόπος ζωής	6.00%	4.00	0.24	Ευρεία χρήση κινητών τηλεφώνων και υπηρεσιών
Κοινωνικότητα	5.00%	3.00	0.15	Χρήση κινητών τηλεφώνων ως gadget, ανάγκη, εργαλείο
Μειούμενος κύκλος Ζωής προϊόντος	5.00%	3.50	0.18	Συνεχής Ανάπτυξη υπηρεσιών
Μετάβαση από mass production σε mass customization	2.00%	3.50	0.07	Στόχευση σε συγκεκριμένες μερίδες καταναλωτών
Επικέντρωση σε τεχνολογικές καινοτομίες	5.00%	3.50	0.18	Συνεχής εξέλιξη IT
Υψηλά Εμπόδια Εισόδου	4.00%	3.50	0.14	Υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις
Ωριμη αγορά	5.00%	5.00	0.25	Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης αγοράς

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	2.00%	3.00	0.06	Πολύ μικρή δυνατότητα μετακίνησης του προμηθευτή προς τα εμπρός
Switching costs πελατών	5.00%	4.00	0.20	Κανένα Κόστος
Threats				
EETT (Κανονιστική αρχή)	5.00%	3.00	0.15	Επιβολή κανόνων
Μείωση Ρυθμού αύξησης GDP	3.00%	4.00	0.12	Διαφαινόμενη μείωση διαθέσιμου εισοδήματος
Αυστηρότεροι κανονισμοί και πρότυπα	3.00%	3.00	0.09	
Antitrust LAW	1.00%	3.50	0.04	Αποφυγή Καρτέλ
Δημογραφικό	3.00%	4.50	0.14	Γήρανση πληθυσμού
Αύξηση ευαισθησίας για Υγιεινή & Ασφάλεια	5.00%	5.00	0.25	Αντίληψη για υψηλή ακτινοβολία κινητών
Τάση Συγκέντρωσης του κλάδου	3.00%	5.00	0.15	
Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς	5.00%	4.00	0.20	Μικρά περιθώρια ανάπτυξης λόγω διείσδυσης
Εμπόδια Εξόδου	2.00%	3.50	0.07	
Απειλή από υποκατάστατα	5.00%	4.50	0.23	Σταθερή τηλεφωνία, Internet
Σχετική δύναμη άλλων ομάδων	4.00%	4.00	0.16	Επιβολή τέλους κινητής τηλεφωνίας από την κυβέρνηση
Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	5.00%	4.00	0.20	
	100.00 %		3.97	

7.2. Μήτρα Εσωτερικών Παραγόντων (IFAS MATRIX)

Εσωτερικοί Παράγοντες	Weight	Rating	Weighted Score	Comments
Strengths				
Ισχυρή Κεφαλαιουχική διάρθρωση	4.00%	4.00	0.16	Vodafone Investments Luxemburg, Vodafone Group place, Data Holdings
Ικανό Top Management με δυνατό ιστορικό στις κορεσμένες αγορές	5.00%	4.50	0.23	Σοφοκλέους, Χαραλαμπίδης
Έμφαση της Διοίκησης στη Στρατηγική Διοίκηση	5.00%	4.50	0.23	Ύπαρξη ξεχωριστού Function με όνομα 'Strategy & Continuous Improvement'
Λειτουργικό Σύστημα	3.00%	4.00	0.12	
Κουλτούρα	5.00%	5.00	0.25	Performance Driven
Κώδικας Ηθικής	3.00%	4.00	0.12	Θεμελιώδης σε κάθε λειτουργία
Οικονομική Ευρωστία	6.00%	4.50	0.27	Ταμειακά Διαθέσιμα

Δανειακή επιβάρυνση	5.00%	4.50	0.23	Μικρή Δανειακή επιβάρυνση
Κάλυψη με υπηρεσίες όλων των σταδίων προμηθευτικής Αλυσίδας	4.00%	4.00	0.16	
Μέλος Πολυεθνικής	5.00%	5.00	0.25	Παγκόσμια παρουσία, Ενσωμάτωση καλύτερων πρακτικών
Μεγάλη ποικιλία προϊόντων/υπηρεσιών	5.00%	4.00	0.20	Κάλυψη όλων των ομάδων
MIS και Συστήματα πληροφορικής	4.00%	4.00	0.16	Ευέλικτα συστήματα πληροφόρησης
Αναγνωρισμότητα (brand name)	6.00%	4.50	0.27	Υψηλή
Αναγνωρισμότητα ως σύμβολο ποιότητας/αξιοπιστίας	4.00%	4.00	0.16	Υψηλή
Λειτουργική Υπεροχή (six sigma)	4.00%	4.50	0.18	Πρωτοπόρος στο χώρο της
Συνέργειες μεταξύ τμημάτων	4.00%	4.00	0.16	Υψηλή Πίεση για συνέργειες
Γεωγραφική/Πληθυσμιακή Κάλυψη	5.00%	4.50	0.23	Σήμα στις πιο απομακρυσμένες περιοχές
Δίκτυο Πωλήσεων	4.00%	4.10	0.16	Πανελλαδικό δίκτυο
Τεχνογνωσία	4.00%	4.00	0.16	Υψηλή
Weaknesses				
Διακράτηση Ταλέντων	5.00%	2.50	0.13	Έξοδος ταλέντων και ικανών υπαλλήλων
Υιοθέτηση Νέων τεχνολογικών συστημάτων	5.00%	2.00	0.10	Χρήση παρωχημένης τεχνολογίας
Χρονοβόρες Διαδικασίες / IT Outsourcing	4.00%	2.00	0.08	Time to market
	100.00%		4.03	

Πίνακας 7.2. Η μήτρα εσωτερικών παραγόντων (IFAS)

7.3. S.W.O.T.

Συγκεντρώνοντας όλους τους παράγοντες που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους κατασκευάζουμε τη μήτρα S.W.O.T.

Δυνάμεις (STRENGTHS)	Αδυναμίες (WEAKNESSES)
----------------------	------------------------

Ισχυρή Κεφαλαιουχική διάρθρωση	Διακράτηση Ταλέντων
Ικανό Top Management με δυνατό ιστορικό στις κορεσμένες αγορές	Υιοθέτηση Νέων τεχνολογικών συστημάτων
Έμφαση της Διοίκησης στη Στρατηγική Διοίκηση	Χρονοβόρες Διαδικασίες / IT Outsourcing
Λειτουργικό Σύστημα	
Κουλτούρα	
Κώδικας Ηθικής	
Οικονομική Ευρωστία	
Δανειακή επιβάρυνση	
Κάλυψη με υπηρεσίες όλων των σταδίων προμηθευτικής Αλυσίδας	
Μέλος Πολυεθνικής	
Μεγάλη ποικιλία προϊόντων/υπηρεσιών	
MIS και Συστήματα πληροφορικής	
Αναγνωρισμότητα (brand name)	
Αναγνωρισμότητα ως σύμβολο ποιότητας	
Λειτουργική Υπεροχή (six sigma)	
Συνέργειες μεταξύ τμημάτων	
Γεωγραφική/Πληθυσμιακή Κάλυψη	
Δίκτυο Πωλήσεων	
Τεχνογνωσία	
Ευκαιρίες (OPPORTUNITIES)	Απειλές (THREATS)
Ύπαρξη αξιόλογων εταιρειών για Outsourcing	EETT (Κανονιστική αρχή)
Επανάσταση Τηλεπικοινωνιών	Μείωση Ρυθμού αύξησης GDP
Αύξηση GDP	Αυστηρότεροι κανονισμοί και πρότυπα
Συνεχής εξέλιξη IT	Antitrust LAW
Σύγχρονος τρόπος ζωής	Δημογραφικό
Κοινωνικότητα	Αύξηση ευαισθησίας για Υγιεινή & Ασφάλεια
Μειούμενος κύκλος Ζωής προϊόντος	Τάση Συγκέντρωσης του κλάδου
Μετάβαση από mass production σε mass customization	Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
Επικέντρωση σε τεχνολογικές καινοτομίες	Εμπόδια Εξόδου
Υψηλά Εμπόδια Εισόδου	Απειλή από υποκατάστατα
Ωριμη αγορά	Σχετική δύναμη άλλων ομάδων
Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών (Χαμηλή)	Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών (Υψηλό)
Switching costs πελατών (Υψηλό)	

Πίνακας 7.3. S.W.O.T. Matrix

7.4. Μήτρα Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS MATRIX)

Στη μήτρα SFAS συγκεντρώνουμε τους βασικότερους από τους παράγοντες που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες παραγράφους, αναθεωρώντας τα βάρη που δόθηκαν στους πίνακες EFAS και IFAS. Τα αναθεωρημένα βάρη αντανακλούν τις προτεραιότητες των παραγόντων ως προς την επιτυχία της

επιχείρησης¹. Στο πίνακα αυτό συμπεριλαμβάνονται μόνο οι παράγοντες που πέτυχαν την υψηλότερη βαθμολογία στους EFAS και IFAS.

Strategic Factors		Weight	Rating	Weighted Score	Duration		
					Short	med	Long
S1	Ικανό Top Management με δυνατό ιστορικό στις κορεσμένες αγορές	5.00%	5.00	0.25			X
S2	Οικονομική Ευρωστία	5.00%	4.50	0.23			X
S3	Ισχυρή Κεφαλαιουχική διάρθρωση	4.00%	4.00	0.16		X	
S4	Δανειακή επιβάρυνση	5.00%	4.50	0.23			X
S5	Γεωγραφική/Πληθυσμιακή Κάλυψη	6.00%	4.50	0.27			X
S6	Αναγνωρισμότητα (brand name)	5.00%	4.50	0.23			X
S7	Μέλος Πολυεθνικής	4.00%	5.00	0.20			X
W1	Διακράτηση Ταλέντων	6.00%	2.50	0.15			X
W2	Υιοθέτηση Νέων τεχνολογικών συστημάτων	6.00%	2.50	0.15			X
W3	Χρονοβόρες Διαδικασίες / IT Outsourcing	3.00%	2.50	0.08		X	
O1	Σύγχρονος τρόπος ζωής	4.00%	4.00	0.16			X
O2	Outsourcing	4.00%	4.50	0.18		X	
O3	Κοινωνικότητα	5.00%	4.00	0.20			X
O4	Switching costs πελατών	4.00%	4.00	0.16		X	
O5	Μειούμενος κύκλος ζωής προϊόντος	3.50%	3.50	0.12			X
O6	Ώριμη αγορά	5.00%	5.00	0.25			X
O7	Επανάσταση Τηλεπικοινωνιών	3.00%	4.50	0.14		X	
O9	Υψηλά Εμπόδια Εισόδου	3.50%	3.50	0.12			X
T1	Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	4.00%	4.00	0.16			X
T2	ΕΕΤΤ (Κανονιστική αρχή)	5.00%	3.50	0.18			X
T3	Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς	5.00%	4.00	0.20			X
T4	Απειλή από υποκατάστατα	5.00%	4.50	0.23			X
		100.00%		4.02			

Πίνακας 7.4. Η μήτρα στρατηγικών παραγόντων (SFAS)

Με βαθμολογία 4,02 η επιχείρηση είναι αρκετά πάνω από το μέσο όρο του κλάδου που θεωρείται το 3,93 όπως διαπιστώθηκε στο διάγραμμα 3.10.

7.5. TOWS Matrix & Εναλλακτικές Στρατηγικές

Πίνακας 7.5: Η μήτρα T.O.W.S.

Από τη μήτρα TOWS προκύπτουν οι εναλλακτικές στρατηγικές που συνοψίζονται στο πίνακα 7.6.

Πίνακας 7.6. Εναλλακτικές Στρατηγικές

S-O Strategies	W- O Strategies
Εξωτερίκευση τμημάτων για μείωση κόστους	
Περαιτέρω ενίσχυση πληροφοριακών συστημάτων	Υιοθέτηση νέων τεχνολογικών συστημάτων για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
Ενδυνάμωση του Brand για μεγαλύτερη διείσδυση	
Ανάπτυξη & παροχή προϊόντων/υπηρεσιών (καλύτερες πρακτικές) στις άλλες εταιρείες του ομίλου	
Ανάπτυξη εξατομικευμένων Προϊόντων και Υπηρεσιών	
Υιοθέτηση και Ανάπτυξη κοστοβόρων και καινοτόμων υπηρεσιών	Ανάπτυξη πολιτικών για τερματισμό χρονοβόρων διαδικασιών
Ανάπτυξη Υπηρεσιών για υποκατάσταση της Σταθερής τηλεφωνίας	
Εξαγορά ή Στρατηγική συνεργασία με σταθερό πάροχο	
Ενδυνάμωση του Μεριδίου Αγοράς προσελκύοντας μέσω του δικτύου πωλήσεων πελάτες	
S-T Strategies	W- T Strategies
Παροχή προϊόντων/υπηρεσιών δοκιμασμένα στις άλλες εταιρείες του ομίλου	
Ενδυνάμωση επικοινωνίας του Brand ως σύμβολο αξιοπιστίας/ποιότητας	
Διακράτηση οικονομικής ευρωστίας και χαμηλής δανειακής επιβάρυνσης	Διακράτηση των ταλέντων και προσέλκυση νέων
Εξαγορά ή Στρατηγική συνεργασία με σταθερό πάροχο	
	Μείωση των Παγίων της εταιρείας
Ανάπτυξη υπηρεσιών Internet / δεδομένων	
Ενδυνάμωση της πιστότητας των πελατών μέσα από ποιοτικές υπηρεσίες	

Στο τεταρτημόριο **S-O** εμφανίζονται στρατηγικές που κάνουν χρήση των δυνάμεων της επιχείρησης προκειμένου να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος¹. Εξετάζοντας αυτές τις στρατηγικές παρατηρούμε ότι είναι σε συμφωνία με την επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθεί η

επιχείρηση και περιγράφηκε στη παράγραφο 4.2.4. καθώς και την επιχειρηματική στρατηγική.

Στο τεταρτημόριο **W-O** όπου εμφανίζονται στρατηγικές που εκμεταλλεύονται ευκαιρίες με αποφυγή και μείωση των αδυναμιών. Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται η υιοθέτηση νέων τεχνολογικών συστημάτων για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εκμεταλλευόμενη την συνεχή εξέλιξη του ΙΤ. Η ανάπτυξη πολιτικών για τερματισμό χρονοβόρων διαδικασιών είναι κάτι που επίσης έρχεται σε συμφωνία με τις ακολουθούμενες από την επιχείρηση στρατηγικές και πολιτικές.

Στο τεταρτημόριο **S-T** περιγράφονται στρατηγικές που χρησιμοποιούν δυνάμεις για να αποφύγουν απειλές¹. Η προτεινόμενη στρατηγική ανάπτυξης μέσω της εξαγοράς ή της στρατηγικής συνεργασίας με κάποιο σταθερό πάροχο παρατηρούμε ότι είναι σε συμφωνία αφενός με την επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης αφετέρου με την επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης και έχει ως στόχους:

1. την διείσδυση της εταιρείας στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας και την περαιτέρω ενίσχυση του κύκλου εργασιών της εκμεταλλευόμενη ευκαιρία του εξωτερικού περιβάλλοντος
2. την διείσδυση της εταιρείας και στο broadband όπου η αγορά δεν χαρακτηρίζεται ως ώριμη καθώς η ευρυζωνικότητα στην Ελλάδα είναι σε χαμηλά ποσοστά και υπολείπεται κατά πολύ του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η ανάπτυξη υπηρεσιών Internet / δεδομένων ακολουθεί την στρατηγική διαφοροποίησης και ταυτόχρονα δημιουργεί εμπόδια εισόδου στην αγορά από υποκατάστατα προϊόντα.

Το τεταρτημόριο **W-T** περιλαμβάνει στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες και αποφεύγουν τις απειλές¹. Σε αυτά τα πλαίσια προκύπτουν

διακράτηση των ταλέντων και προσέλκυση νέων μέσα από την συγκέντρωση του κλάδου.

7.6. Μήτρα του ANSOFF

Στη παράγραφο 1.7 αναφερθήκαμε στο υπόδειγμα ANSOFF για τη διαμόρφωση στρατηγικών ανάπτυξης σε σχέση με την αγορά και τα προϊόντα της εταιρείας. Στη παράγραφο αυτή θα αναφερθούμε σε στρατηγικές ανάπτυξης σύμφωνα με το εν λόγω υπόδειγμα.

Πίνακας 7.7: Προτεινόμενες στρατηγικές κατά υπόδειγμα ANSOFF

ANSOFF Matrix		Προϊόντα	
		Τρέχοντα (Current)	Νέα (New)
Αγορές (Markets)	Τρέχουσες (Current)	Market Penetration	Product Development
		Διείσδυση σε όλες τις ομάδες πληθυσμού	Ανάπτυξη Υπηρεσιών για υποκατάσταση της Σταθερής τηλεφωνίας
		Επένδυση σε αύξηση πιστότητας και διακράτησης των πελατών	Ανάπτυξη εξατομικευμένων Προϊόντων και Υπηρεσιών
		Ανάπτυξη & παροχή προϊόντων/υπηρεσιών (καλύτερες πρακτικές) στις άλλες εταιρείες του ομίλου	
	Νέες (New)	Market Development	Diversification
		Επέκταση-Διείσδυση στο κλάδο σταθερής τηλεφωνίας	Ανάπτυξη υπηρεσιών Internet / δεδομένων

7.7. Συμπεράσματα - Προτεινόμενη στρατηγική

Συνοψίζοντας παρατηρούμε ότι όλα τα επίπεδα στρατηγικής για την επίτευξη των σκοπών και του οράματος, καθώς επίσης και οι πολιτικές της εταιρείας, είναι σε άμεση συμφωνία μεταξύ τους αφού κάθε ιεραρχικό επίπεδο στηρίζει το αμέσως ανώτερό του.

Ξεκινώντας λοιπόν από το όραμα της εταιρείας, *να είναι η κορυφαία εταιρεία κινητής επικοινωνίας στον κόσμο άρα και στην Ελλάδα όπου και δραστηριοποιείται – βελτιώνοντας τη ζωή των πελατών της, και βοηθώντας άτομα, επιχειρήσεις και κοινότητες να είναι περισσότερο συνδεδεμένα και να επικοινωνούν καλύτερα σε έναν κόσμο που βρίσκεται διαρκώς σε κίνηση* βάζοντας σε πρώτη θέση τον πελάτη, την ποιότητα και την αξιοπιστία των παρεχόμενων υπηρεσιών και η εμπειρία τους από τη Vodafone θα είναι απaráμιλλη. Η στρατηγική κατεύθυνσης που η επιχείρηση θα το πετύχει είναι 6% με εσωτερική ή με εξωτερική ανάπτυξη.

Σε επιχειρηματικό επίπεδο η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης δίδοντας έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει κάτι το οποίο στηρίζεται και από την πολιτική ποιότητας της εταιρείας αλλά και την κουλτούρα που δίνει έμφαση στην αξιοπιστία, την απόδοση και ακεραιότητα.

Τέλος σε λειτουργικό επίπεδο η επιχείρηση εφαρμόζει διαδικασίες βελτιστοποίησης προκειμένου να ενδυναμώσει τα τμήματα, ενώ από τις πολιτικές της θα ξεχωρίσουμε στοιχεία όπως η ποιότητα των υπηρεσιών και η έμφαση στην επίδοση σε ατομικό αλλά και συλλογικό επίπεδο.

Από τους παράγοντες τους οποίους αναλύσαμε διακρίνουμε ότι το δίκτυο διανομής, η γεωγραφική και πληθυσμιακή κάλυψη και η φήμη (brand) της

εταιρείας εξασφαλίζουν τον πρωταγωνιστικό της ρόλο στον κλάδο. Η εταιρεία έχει πολύ καλή τοποθέτηση (positioning) προκειμένου να ανταποκριθεί στις τάσεις της αγοράς της όπως η εξωτερίκευση (outsourcing), ο Μειούμενος κύκλος ζωής προϊόντων, η *Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ)*.

Η διοίκηση της εταιρείας δείχνει ικανή να ανταποκριθεί στους φιλόδοξους σκοπούς (2% ανάπτυξη ετησίως). Σε αυτό πιστεύουμε θα βοηθήσει η ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την υποκατάσταση της σταθερής τηλεφωνίας και ο προσανατολισμός της προς καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς επίσης η οικονομική της ευρωστία (ταμειακά διαθέσιμα) και η μικρή δανειακή της επιβάρυνση.

Θα ξεχωρίσουμε ως κίνδυνους στις εκτιμήσεις αυτές, την πτώση του κύκλου εργασιών το τελευταίο έτος, τον χαμηλό ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς και την μη έγκαιρη υιοθέτηση νέων τεχνολογικών συστημάτων. Άλλους κινδύνους που θα ξεχωρίσουμε είναι μείωση ρυθμού αύξησης GDP, σχετική δύναμη των άλλων ομάδων και η αύξηση ευαισθησίας για Υγιεινή & Ασφάλεια.

Όσον αφορά τον έντονο ανταγωνισμό σε όλο το φάσμα των προϊόντων και υπηρεσιών η επιχείρηση έχει σαφή προσανατολισμό προς τη διαφοροποίηση και την ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών. Βλέπουμε δηλαδή ότι επιχείρηση είναι σε πολύ καλή θέση ως προς την εκμετάλλευση ευκαιριών υπό το πρίσμα των δυνατών και αδυνάτων σημείων της.

Δεδομένης λοιπόν της ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης αλλά και της ελκυστικότητας του κλάδου που θεωρείται ισχυρή ως προς τις υπηρεσίες αιχμής και μέτρια ως προς τις βασικές υπηρεσίες, η στρατηγική ανάπτυξης μέσω ταυτόχρονης εσωτερικής ανάπτυξης και εξωτερικής με τη διείσδυση στον κλάδο σταθερής τηλεφωνίας είναι η ενδεδειγμένη προκειμένου η εταιρεία να διατηρήσει την ηγετική της θέση σε μια αγορά που χαρακτηρίζεται ως κορεσμένη.

Βιβλιογραφία

1. Thomas L. “Wheelen & J.David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy” 10th edition 2006, Pearson Prentice Hall

Βιβλιογραφία

Ελληνική:

1. Αρτίκης Γεώργιος, ‘Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και προγραμματισμός’, Εκδόσεις Interbooks, 2003
2. Γεωργόπουλος Νικόλαος, ‘Στρατηγικό Management’, Εκδόσεις Γ. Μενού, 2006
3. Δουκίδης Ι. Γεώργιος, “Κοινωνικο-Οικονομική συνεισφορά της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα” ΣΕΠΕ news Ιανουάριος-Μάρτιος 2008
4. Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, 2009

Ξένη:

1. Barney Jay & Hesterly William, “Strategic Management and Competitive Advantage Concepts”, 2006, Pearson Prentice Hall
2. Barney Jay B, “Gaining and sustaining competitive advantage”, 1997
3. Bartlett, Christopher & Sumatra Ghosal, “Managing across borders: The transnational solution” Harvard Business School Press 2nd edition 2002
4. Cosmote Annual report 2005
5. Cosmote Annual report 2006
6. Cosmote Annual report 2007
7. David R. Fred, “Strategic Management” 11th edition 2006
8. Eurobarometer, “E- Communications Household survey” July 2007
9. Fahy John & Smithee Alan, “Strategic Marketing and the resource Based View of the Firm”, Academy of Marketing Science Review, Vol.10, 1999
10. Finkelstein S. and Hambrick D. C., „Strategic leadership: Top executives and their impact on Organizations, St Lewis West, 1996
11. Focus – Bari Research 2008
12. Johnson Gerry & Scholes Kevan, “Exploring Corporate strategy”, 6th edition, 2002, Prentice Hall

13. Kaplan Robert & Norton David, "Mastering the management system" Harvard Business Review, Jan 2008
14. Kotler Philip & Keller Kevin, "Marketing Management", 12th edition, 2006, Pearson Prentice Hall
15. Marv's Smart Future internet site
16. Mason Analysis, "Mobile Network & Services country report" August 2008
17. Media Services report 2004-2007
18. Nadler D.A., "Building better boards", Harvard Business Review, 2004
19. Pascarella P., "Are you investing in the wrong technology?" Industry week, 1983
20. Porter Michael, "Competitive advantage": Creating and sustaining Superior Performance, 1985, Free Press
21. Porter Michael, "What is Strategy" Harvard Business Review, Nov-Dec 1996
22. Porter Michael, "The five forces that shape strategy", Harvard Business Review Jan 1979
23. Schermerhorn John, "Management" 9th edition, 2007, John Wiley & Sons
24. Strategy Analytics Research, "Mobile Media Opportunities and Threats", April 2007
25. Strategy Analytics Research, "Substitution, Convergence and VoIP", August 2008
26. Vodafone Annual report 2005
27. Vodafone Annual report 2006
28. Vodafone Annual report 2007
29. Vodafone: 'RIO Research (UK 9th 2007)
30. Vodafone "SIX SIGMA Initiative" Rio Research Sept/2008
31. Weekly telecom 2008
32. Weston J. Fred & Brigham Eugene, "Βασικές αρχές της χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και πολιτικής", 1986, Εκδόσεις Παπαζήση
33. Wheelen Thomas & Hunger David, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 10th edition, 2006, Pearson Prentice Hall
34. Wind Annual report 2005
35. Wind Annual report 2006
36. Wind Annual report 2007

INTERNET:

1. www.cosmote.gr
2. www.eurostat.com
3. www.vodafone.gr
4. www.vodafone.com
5. www.wind.com.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ