

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΛΑΓΟΥΔΑΚΗ ΒΕΡΟΝΙΚΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΑΘΗΝΑ, 2011

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου, τον κύριο Γεωργόπουλο Νικόλαο, για την τιμή που μου έκανε να συνεργαστούμε και για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με αυτό το θέμα. Οφείλω επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου οι οποίοι μου έδωσαν όλα τα απαραίτητα εφόδια για την επιτυχή ολοκλήρωση των σπουδών μου.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER

Σημαντικοί όροι: προσφορά, ζήτηση, στρατηγική, υπόδειγμα στρατηγικού management, ανταγωνισμός, κλάδος τηλεπικοινωνιών, PEST analysis, υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του porter, στρατηγική κόστους, στρατηγική διαφοροποίησης.

ΣΥΝΟΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναλύσει, χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.

Έτσι, αναφέρονται οι κυριότεροι ορισμοί και αναλύεται η έννοια της στρατηγικής αλλά και οι λόγοι για την οποία είναι σημαντική η ύπαρξή της σε μία επιχείρηση.

Στη συνέχεια αναλύεται εκτενέστερα ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα και τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που τον αποτελούν.

Ακολουθεί η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος του κλάδου με την PEST (political, environmental, sociocultural, technological) analysis και ύστερα δίνεται έμφαση στην ανάλυση του κλάδου με το θεώρημα του Porter.

Τέλος, γίνεται ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας από τις επιχειρήσεις του κλάδου, του ΟΤΕ, και αναλύεται η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία σε επιχειρησιακό και στρατηγικό επίπεδο.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	1
1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	4
1.4 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	4
1.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
2.2 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ.....	10
2.3 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ.....	11
2.4 Η ΑΓΟΡΑ ΣΤΑΘΕΡΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ.....	14
2.4.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	14
2.4.2 ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	15
2.4.2.1 ΒΑΘΜΟΣ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ.....	15
2.4.2.2 ΟΓΚΟΣ ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΚΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΛΙΑΝΙΚΑ ΕΣΟΔΑ.....	15
2.4.2.3 ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΙΚΤΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ- ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ.....	18
2.4.2.4 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΚΛΑΔΟΥ.....	24
2.5 Η ΑΓΟΡΑ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ.....	25
2.5.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	25
2.5.2 ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ(2010).....	26
2.6 ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ.....	30
2.6.1 Η ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.....	30
2.6.2 ΕΥΡΥΖΩΝΙΚΟΤΗΤΑ.....	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ Η ΜΑΚΡΟ- ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	33
3.2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	33
3.3 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ Η ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	35
3.3.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	35
3.3.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	36
3.3.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	36
3.3.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΜΕΣΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ Η ΜΙΚΡΟ- ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	38
4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ PORTER.....	38
4.2.1 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	39
4.2.2 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	42
4.2.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ.....	44
4.2.4 ΕΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΑΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	45
4.2.5 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	46
4.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ.....	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : ΟΤΕ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	49
5.2 ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΟΤΕ.....	49
5.2.1 ΙΣΤΟΡΙΑ.....	49
5.2.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....	50
5.2.3 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΟΤΕ.....	50
5.3 ΥΠΟΔΟΜΗ.....	51
5.4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	52
5.5 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	52
5.6 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ.....	54

5.7 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	56
5.8 ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΦΟΡΕΙΣ.....	63
5.9 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	64
5.10 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....	66
5.11 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ & ΕΥΡΥΖΩΝΙΚΟΤΗΤΑ.....	67
5.12 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	67
5.13 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ.....	70
5.14 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΟΤΕ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	80
6.2 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	80
6.3 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΤΕ.....	82
6.4 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	83
6.5 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	84
6.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	84
6.6.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΟΤΕ.....	86
6.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	87
6.7.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΟΤΕ.....	89
6.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	90

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ.....	91
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	92
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ.....	92

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1, Στρατηγική της Επιχείρησης.....	3
Διάγραμμα 1.2, Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	5
Διάγραμμα 1.3, Υπόδειγμα Αξιολόγησης και Ελέγχου.....	8
Διάγραμμα 2.1, Σύνολο αξίας τηλεπικοινωνιών σε ευρώ δις, 2003-2010.....	12
Διάγραμμα 2.2, Λιανικά Έσοδα Σταθερής Τηλεφωνίας (εκ. ευρώ).....	16

Διάγραμμα 2.3, Εξέλιξη Όγκου Εξερχομένων Κλήσεων ανά Τύπο Κλήσης (εκ. λεπτά).....	17
Διάγραμμα 2.4, Εξέλιξη Μεριδίων Αγοράς βάσει του όγκου της Εξερχόμενης Κίνησης, Εξαιρούμενης της dial up Κίνησης.....	23
Διάγραμμα 2.5, Αριθμός Συνδρομητών Κινητής Τηλεφωνίας (σε εκ.).....	27
Διάγραμμα 2.6, Εξέλιξη Αριθμού Συνδρομητών Συμβολαίου και Καρτοκινητής Τηλεφωνίας.....	27
Διάγραμμα 2.7, Φορητότητα Αριθμών Κινητής Τηλεφωνίας :Μεταφερθέντες Αριθμοί α να Μήνα.....	28
Διάγραμμα 2.8, Μεριδία Αγοράς κινητής τηλεφωνίας , ΕΕΤΤ 2009.....	29
Διάγραμμα 2.9, Συνδρομητές Διαδικτύου σε χιλ.....	30
Διάγραμμα 2.10, Εξέλιξη Ευρυζωνικών Γραμμών.....	31
Διάγραμμα 3.1, Μεταβλητές του περιβάλλοντος.....	34
Διάγραμμα 3.2, Ανάλυση P.E.S.T.....	35
Διάγραμμα 4.1, Το υπόδειγμα Porter, δυνάμεις που οδηγούν στον ανταγωνισμό.....	39

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1, Όγκος Εξερχόμενης Κίνησης Σταθερής Τηλεφωνίας, ανά Τύπο Κλήσης (σε εκ. λεπτά).....	17
Πίνακας 4.1, Φραγμοί Εισόδου.....	40
Πίνακας 4.2, Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.....	43
Πίνακας 4.3, Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών.....	44
Πίνακας 4.4, Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	45
Πίνακας 6.1, Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών.....	85
Πίνακας 6.2, Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού.....	87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας γίνεται μία προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας της στρατηγικής και της σημαντικότητας της ύπαρξής της για κάθε επιχείρηση. Ακολούθως αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο του υποδείγματος του στρατηγικού management, πάνω στην οποία στηρίζεται η περαιτέρω ανάπτυξη της εργασίας. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να γίνει κατανοητή η έννοια της στρατηγικής από τον αναγνώστη, αλλά και να γίνουν κατανοητά τα στάδια του στρατηγικού management μέσα από την ανάλυση του υποδείγματός του. Οι έννοιες της στρατηγικής είναι πολύ σημαντικές, γι' αυτό και αναλύονται περισσότερο στα επόμενα κεφάλαια.

1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν εμφανισθεί αρκετοί ορισμοί για την έννοια της στρατηγικής. Παρακάτω ακολουθούν οι σημαντικότεροι από αυτούς:

- Ο Igor Ansoff ορίζει την στρατηγική ως «την κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πρὶν, τώρα και στο μέλλον». (Ansoff I., 1985)
- Ο Alfred Chandler ορίζει την στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών και μακροχρόνιων στόχων μίας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών». (Alfred Chandler, 1962)
- Στο ίδιο πνεύμα εκφράζεται και ο Kenneth Andrews όταν διατείνεται ότι «στρατηγική είναι η διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνεται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης». (Kenneth Andrews, 1981)

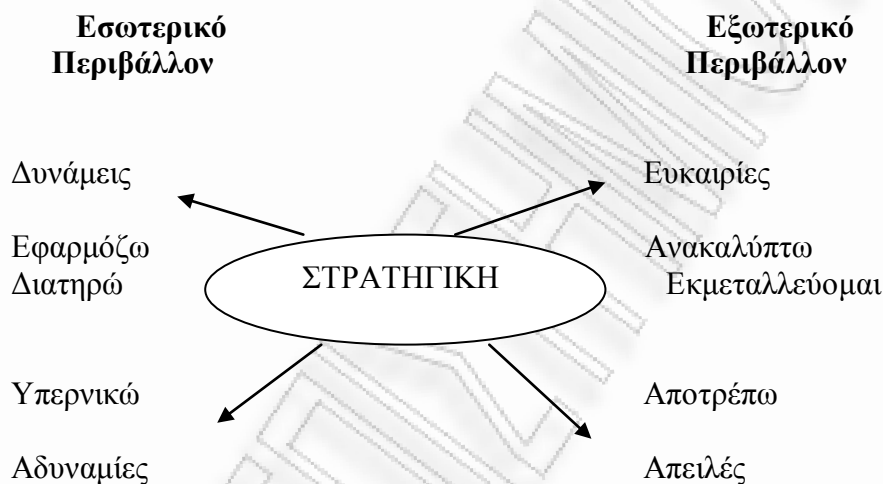
- Ο Kenichi Ohmae διατυπώνει τον εξής ορισμό : «Το τι είναι στρατηγική της επιχείρησης βρίσκεται με μία λέξη στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα...Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει μία επιχείρηση να κερδίσει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό στρατηγική σημαίνει μία προσπάθεια να αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο».(Kenichi Ohmae,1987)
- Σύμφωνα με τον James Brain Quin «Στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλοοριζόμενη στρατηγική βοηθά στην διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μία μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων».(James Brain Quin,1980)

Από τα παραπάνω είναι εμφανές ότι υπάρχει μία σύγχυση γύρω απ' το τι είναι στρατηγική. Μέσω της στρατηγικής επιτυγχάνεται εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες και τις φιλοδοξίες των στελεχών της. Σίγουρα μία διαμορφούμενη σωστά στρατηγική συντελεί στην επιτυχία, αλλά δεν την εγγυάται κιόλας. Μία «καλή» στρατηγική αποτελείται από απλούς και μακροπρόθεσμους σκοπούς, σαφή κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης και αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής.

Οι εξελίξεις είναι ταχύτερες και πολλά χαρακτηριστικά στοιχεία του περιβάλλοντος αλλάζουν με μεγάλη συχνότητα. Η δομή της αγοράς γίνεται περισσότερο ανταγωνιστική, η πίεση που ασκούν οι αγοραστές μεγαλώνει και η ανάπτυξη διαφόρων αγορών πραγματοποιείται με ταχείς και συχνά με μη προβλέψιμους ρυθμούς. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων γίνεται ολοένα και μικρότερος, ενώ αναπτύσσονται συνεχώς και νέα προϊόντα. Επιπλέον ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος επειδή τα όρια των κλάδων μεταξύ τους είναι περισσότερο δυσδιάκριτα και ασαφή απ' ότι στο παρελθόν. Όλα τα παραπάνω, σε συνδυασμό με τις πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις απ' τις ομάδες ενδιαφέροντος που τις επηρεάζουν, καθιστούν τη συνεχή αναπροσαρμογή των επιχειρήσεων στα διαφορετικά είδη περιβάλλοντος αναγκαία. Μέσω λοιπόν της στρατηγικής που προσφέρει την κατεύθυνση που θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή, η επιχείρηση μεταβάλλεται ώστε να παραμένει βιώσιμη και να εκμεταλλεύεται διαρκώς το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης δεν είναι αέριο και πρέπει να αναζωογονείται διαρκώς. Στη διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συμβάλλει η στρατηγική της επιχείρησης. Άρα, γίνεται αντιληπτή η σημασία της στρατηγικής που επιλέγει κάθε επιχείρηση να διαμορφώσει και να υλοποιήσει. Με τη διαμόρφωση και την υλοποίηση στρατηγικής, κάθε επιχείρηση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί, ποιες απειλές θα μπορέσει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες θα υπερνικήσει, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1.

Διάγραμμα 1.1:Στρατηγική της Επιχείρησης



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004

1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό management δεν είναι ένα σύνολο από τεχνικές. Είναι αναλυτική σκέψη και κατανομή πόρων σε πράξη. Αλλά η ποσοτικοποίηση από μόνη της δεν είναι στρατηγικός σχεδιασμός. Κάποια από τα πιο σημαντικά θέματα στο στρατηγικό management δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. (Peter Drucker, 2001)

Στρατηγικό management είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Περιέχει την ανίχνευση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση της στρατηγικής αλλά και την αξιολόγησή της.

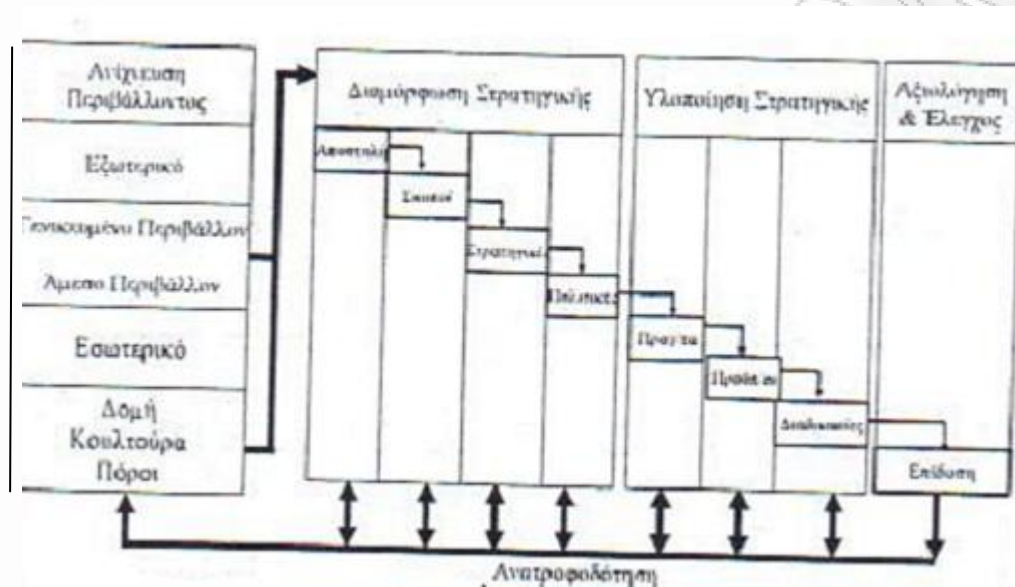
1.4 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετά υποδείγματα που εκφράζουν τις απόψεις των συγγραφέων για το τι θεωρείται στρατηγικό management. Οι περισσότεροι συγγραφείς αναπτύσσουν το υπόδειγμα του στρατηγικού management σε τρεις φάσεις:

- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Υλοποίηση στρατηγικής
- Αξιολόγηση και Έλεγχος

Όμως το υπόδειγμα του στρατηγικού management στο βιβλίο «Exploring Corporate Strategy» των Johnson και Scholes περιέχει και άλλο ένα στάδιο πριν τα προηγούμενα. Αυτό είναι η στρατηγική ανάλυση και αφορά στην κατανόηση της στρατηγικής θέσης μιας επιχείρησης. Η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος υπάρχει βέβαια και στα άλλα υποδείγματα του management σαν μέρος όμως της διαμόρφωσης στρατηγικής. Στο διάγραμμα 1.2 αποτυπώνεται το υπόδειγμα του στρατηγικού management σύμφωνα με τους Hunger και Wheelen.

Διάγραμμα 1.2: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004

1.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

Το πρώτο στάδιο του υποδείγματος, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.2 είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό αναλύουμε και ερευνούμε το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

- Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το γενικευμένο περιβάλλον και το άμεσο περιβάλλον, που είναι ουσιαστικά ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, θα πρέπει να αναγνωρίζουμε τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Οι ευκαιρίες και οι απειλές δεν είναι τίποτε άλλο παρά οι εξωτερικές περιβαλλοντολογικές τάσεις που βελτιώνουν ή εμποδίζουν αντίστοιχα την οργανωτική επίδοση της

επιχείρησης. Αυτή η ανάλυση δεν είναι και πολύ εύκολη αν συνυπολογίσουμε και το βαθμό πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος, αλλά και τους ταχείς ρυθμούς αλλαγής του. Σημαντικό είναι να τονίσουμε πως για κάθε μία επιχείρηση, οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι διαφορετικές. Ευκαιρία για μια επιχείρηση μπορεί κάλλιστα να αποτελεί απειλή για μια άλλη.

- Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από τη δομή της επιχείρησης, την κουλτούρα της αλλά και τους πόρους τους οποίους διαθέτει. Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης στοχεύουμε στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης. Μια μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Έτσι, αδυναμία είναι μια κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε κατάσταση ανταγωνιστικού μειονεκτήματος. Η ανάπτυξη ανταγωνιστικών στρατηγικών απαιτεί τα διευθυντικά στελέχη να κατανοήσουν πως οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης διαφέρουν από αυτές των ανταγωνιστών.

Αφού έχουμε ανιχνεύσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είμαστε πλέον σε θέση να εφαρμόσουμε την ανάλυση με το ακρωνύμιο SWOT. Η βασική επιδίωξη της ανάλυσης SWOT είναι να αναγνωρίσουμε τις στρατηγικές εκείνες που ευθυγραμμίζουν, ταιριάζουν και συνδυάζουν τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης με τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Hill & Jones, 2001).

Το δεύτερο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαμόρφωση στρατηγικής. Αφού καμία επιχείρηση δεν έχει απεριόριστους πόρους, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να αποφασίσουν ποιες εναλλακτικές στρατηγικές της ταιριάζουν περισσότερο. Η διαμόρφωση της στρατηγικής δεσμεύει την επιχείρηση σε συγκεκριμένα προϊόντα, συγκεκριμένες αγορές και συγκεκριμένους πόρους και τεχνολογίες που θα χρησιμοποιηθούν για ένα χρονικό διάστημα. Έτσι, σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορούμε να πούμε ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι το σύνολο των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στη δημιουργία ή στον καθορισμό των στρατηγικών της επιχείρησης. Εστιάζεται στο περιεχόμενο των στρατηγικών που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές:

- Αποστολή (mission): είναι ο λόγος ή η αιτία ύπαρξής της. Εξηγεί επίσης τι προσφέρει η επιχείρηση αυτή στην κοινωνία
- Σκοποί (objectives): Θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Ως αντικειμενικοί σκοποί θα πρέπει να δηλώνουν τι πρέπει να πραγματοποιηθεί και μέχρι πότε.

- Στρατηγικές (strategies): Η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνει ένα αναλυτικό σχέδιο που στηρίζει το πώς η επιχείρηση θα πετύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Τα επίπεδα της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι τρία και χωρίζονται σε επιχειρησιακή στρατηγική, επιχειρηματική και λειτουργική.
- Πολιτικές (policies): Είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη μιας απόφασης που συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την εφαρμογή της. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πολιτικές τους για να είναι σίγουρες πως οι υπάλληλοί της λαμβάνουν αποφάσεις και προβαίνουν σε ενέργειες που υποστηρίζουν την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

Το τρίτο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η υλοποίηση της στρατηγικής. Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία μέσα από την οποία εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές μιας επιχείρησης. Προϋποθέτει η επιχείρηση να καθιερώσει ετήσιους σκοπούς, να εκτελεί πολιτικές, να παρακινεί τους υπαλλήλους της και να αναθέτει τους πόρους της έτσι ώστε να εκτελούνται οι διατυπωμένες στρατηγικές από το προηγούμενο στάδιο του υποδείγματος. Η υλοποίηση της στρατηγικής συχνά ονομάζεται και φάση εκτέλεσης του στρατηγικού μάνατζμεντ και θεωρείται η δυσκολότερη φάση από όλες του υποδείγματος. Αυτό συμβαίνει γιατί οι διαμορφωμένες, και όχι υλοποιούμενες στρατηγικές, δεν εξυπηρετούν κανένα σκοπό. (David, 1997)

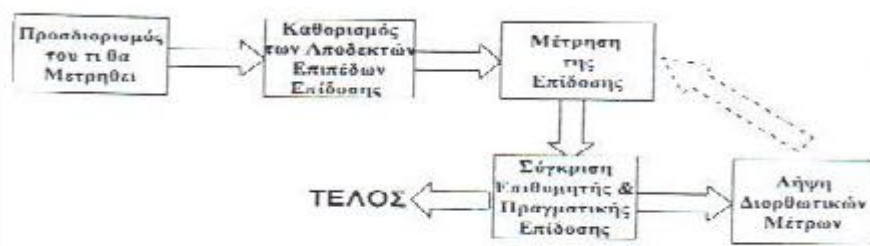
Η υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- Προγράμματα (programs): Είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου. Τα προγράμματα γίνονται προκειμένου η επιχείρηση να υλοποιήσει τη στρατηγική και τις πολιτικές της.
- Προϋπολογισμοί (budgets): Είναι η περιγραφή σε χρήματα των προγραμμάτων της επιχείρησης. Αποτελεί ένα λεπτομερές σχέδιο της στρατηγικής στην πράξη και συνήθως ζητείται για την έγκριση των προγραμμάτων.
- Διαδικασίες (procedures): Περιγράφουν με κάθε λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος.

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο του υποδείγματος στρατηγικού μάνατζμεντ, είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα διαφόρων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Το στάδιο αξιολόγησης και ελέγχου μπορεί να επισημάνει αδυναμίες στον αρχικό σχεδιασμό και συνεπώς μπορεί να οδηγήσει στην

αναμόρφωσή του. Για το λόγο αυτό παρατηρούμε και την ανατροφοδότηση που υπάρχει στο διάγραμμα 1.2. Στο διάγραμμα 1.3 περιγράφεται η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου των επιδόσεων της επιχείρησης η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μοντέλο αναπληροφόρησης με πέντε βήματα.

Διάγραμμα 1.3: Υπόδειγμα Αξιολόγησης και Ελέγχου



Πηγή: Hunger D. and Wheelen T., «Concepts in Strategic Management and Business Policy», Prentice Hall, 11th Edition, 2008

Τα πέντε αυτά βήματα, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.3, είναι:

- **Προσδιορισμός του τι θα μετρηθεί:** Τα ανώτερα και τα λειτουργικά στελέχη πρέπει να αποφασίζουν τις διεργασίες υλοποίησης και τα αποτελέσματα που θα παρακολουθούνται και θα αξιολογούνται. Τα αποτελέσματα των διεργασιών θα πρέπει να είναι μετρήσιμα με εύλογα αντικειμενικό και συνεπή τρόπο. Η προσοχή θα πρέπει να εστιάζει στα πιο σημαντικά στοιχεία μιας διεργασίας. Μετρήσεις πρέπει να γίνονται για όλους τους σημαντικούς τομείς, ανεξάρτητα από τη δυσκολία.
- **Καθορισμός των Αποδεκτών Επιπέδων Επίδοσης:** Τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της επίδοσης είναι λεπτομερείς περιγραφές των στρατηγικών στόχων. Είναι τα μέτρα των αποδεκτών αποτελεσμάτων επίδοσης. Κάθε πρότυπο περιλαμβάνει συνήθως ένα περιθώριο ανοχής, το οποίο ορίζει τις αποδεκτές αποκλίσεις.
- **Μέτρηση της Επίδοσης:** Οι μετρήσεις πρέπει να γίνονται σε προκαθορισμένους χρόνους.

- Σύγκριση Επιθυμητής και Πραγματικής Επίδοσης: Αν τα πραγματικά αποτελέσματα της επίδοσης είναι μέσα στα επιθυμητά όρια, η διεργασία της μέτρησης σταματάει.
- Λήψη διορθωτικών Μέτρων: Αν τα πραγματικά αποτελέσματα είναι έξω από τα επιθυμητά περιθώρια, πρέπει να ληφθούν μέτρα για να διορθωθεί η απόκλιση. Τα μέτρα δεν πρέπει να αποσκοπούν μόνο στη διόρθωση της απόκλισης, αλλά και στην αποτροπή της επανεμφάνισής της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο δεύτερο κεφάλαιο, και αφού έχουμε αναφερθεί σε βασικές έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ, θα αναλυθεί ο εξεταζόμενος κλάδος των τηλεπικοινωνιών. Στην αρχή, και αφού ορισθεί ο κλάδος, θα παρουσιαστούν κάποια γενικά χαρακτηριστικά στοιχεία του. Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι αγορές της σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, καθώς επίσης και του Διαδικτύου. Αυτό θα γίνει με την αναφορά σύντομων ιστορικών αναδρομών, τελευταίων στοιχείων του κλάδου, καθώς και των επιχειρήσεων που υπάρχουν στον κλάδο και των αντίστοιχων μεριδίων αγοράς τους.

2.2 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Ο Linstone στο βιβλίο του “Corporate Planning, Forecasting and the Long Wave” επεσήμανε ότι, η τεχνολογία διαδραματίζει βασικό ρόλο στις αρχές του 21ου αιώνα, όπως ακριβώς είχε κάνει και στις αρχές του 20ου. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και στους δύο αυτούς αιώνες προκάλεσε μια σταθερή και έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ των πολιτικών, κοινωνικών και οικονομικών θεσμών σε όλα τα κράτη παγκοσμίως. Η πληροφορική, οι τηλεπικοινωνίες και η παραγωγή τηλεπικοινωνιακού υλικού συνιστούν τον ενιαίο κλάδο των τεχνολογιών της πληροφορίας (information technology). Η πληροφορική σχετίζεται με την οργάνωση και “χρήση” της πληροφορίας, ενώ οι τηλεπικοινωνίες και η παραγωγή τηλεπικοινωνιακού υλικού, με τη δυνατότητα παροχής των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Οι τηλεπικοινωνίες, ως μέρος της βασικής υποδομής μιας χώρας, αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχία μιας προσπάθειας που καταβάλλεται γενικά, για τον εκσυγχρονισμό της οικονομίας της και ειδικότερα για τον περιορισμό των ανισοτήτων που παρατηρούνται στην κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη των διαφόρων περιοχών, της κάθε χώρας. Στην προσπάθεια αυτή, οι τηλεπικοινωνίες παίζουν ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο, τόσο ως αυτόνομος οικονομικός κλάδος όσο και ως μέσο εκσυγχρονισμού των άλλων κοινωνικοοικονομικών δραστηριοτήτων. Αφού αποτελούν το βασικότερο μέσο για τη μεταβίβαση-ανάκτηση και αξιοποίηση της πληροφορίας, αποβλέπουν στο να προσφέρουν εγκαίρως τη δυνατότητα επικοινωνίας

ανάμεσα στους χρήστες και τους παραγωγούς των υπηρεσιών αυτών με όλους τους τρόπους που επιτρέπει η σύγχρονη τεχνολογία. Το είδος των υπηρεσιών που

ζητούνται και η καλή ή κακή χρήση των υπηρεσιών αυτών, αφορά τους ίδιους τους χρήστες. Η πληροφορική σχετίζεται με την παραγωγή, οργάνωση και αξιοποίηση της πληροφορίας, ως συντελεστή παραγωγής. Στα πλαίσια της ανάλυσης ενός πίνακα εισροών-εκροών όλες ανεξαιρέτως οι κοινωνικοοικονομικές δραστηριότητες χρησιμοποιούν μαζί με τους άλλους συντελεστές παραγωγής και τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες στη διαδικασία παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών. Οπότε γίνεται αντιληπτό, ότι η χρήση των νέων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών εξαρτάται κυρίως από το επίπεδο ανάπτυξης και τη δομή της οικονομίας της κάθε χώρας.

2.3 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

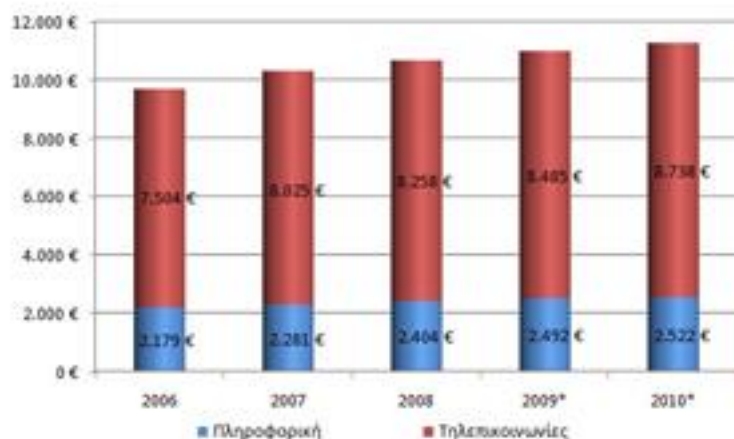
Η αγορά τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα διαχωρίζεται σε (KANTOR Management Consultants 2008):

- Σταθερή τηλεφωνία και υπηρεσίες Διαδικτύου
- Κινητή τηλεφωνία

Οι τηλεπικοινωνίες αποτέλεσαν και αποτελούν έναν από τους κλάδους οι οποίοι ενισχύουν σημαντικά την οικονομία και επιδρούν άμεσα στον κοινωνικοπολιτιστικό επίπεδο του πληθυσμού της Ελλάδας. Πλέον, με την ανάπτυξη των δικτύων της σταθερής, της κινητής τηλεφωνίας και του Ιντερνέτ, υπάρχει δυνατότητα ακόμα πιο ταχείας και αποτελεσματικής μεταφοράς φωνητικών και ηλεκτρονικών δεδομένων, υπηρεσίες που αν μη τι άλλο έχουν σημασία στην εμπορική και κοινωνική ανάπτυξη. Η αγορά των υπηρεσιών της σταθερής, της κινητής τηλεφωνίας και του Ιντερνέτ διευρύνθηκε καθοριστικά στο διάστημα 2000-2006, κυρίως λόγω της πλήρους απελευθέρωσης της αγοράς των τηλεπικοινωνιών, με ρυθμό που συχνά υπερέβαινε την ετήσια αύξηση του ΑΕΠ (Μελέτες ICAP 2007, σελ. 2). Βέβαια, σύμφωνα με την ετήσια μελέτη της ECTA (European Competitive Telecommunications Association) σχετικά με το περιβάλλον της αγοράς ηλεκτρονικών επικοινωνιών σε 20 ευρωπαϊκές χώρες, η Ελλάδα το 2008 κατατάσσεται 16^η μεταξύ 20 χωρών (το 2007 ήταν επίσης 16^η μεταξύ 19 χωρών και το 2005 τελευταία). Εντούτοις, παρά την χαμηλή κατάταξη, είναι εμφανής η σημαντική πρόοδος που έχει συντελεστεί την τελευταία τριετία (ECTA 2009).

Σήμερα πλέον, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα βρίσκεται σε κομβικό σημείο, καθώς παρουσιάζει σημαντικά δείγματα κορεσμού, με τα επίπεδα διείσδυσης της σταθερής και κινητής τηλεφωνίας να αγγίζουν ή και να ξεπερνούν το 100%. Εξαιρέση αποτελούν οι ευρυζωνικές συνδέσεις, οι οποίες το 2007 ξεπέρασαν το 1.000.000 και των οποίων η ζήτηση αυξάνεται σημαντικά, με τα περιθώρια ανάπτυξης να είναι ισχυρά λόγω του χαμηλού υφιστάμενου επιπέδου διείσδυσης (KANTOR Management Consultants 2008). Αν και η αγορά τηλεπικοινωνιών που εμφανίζει σημάδια ωριμότητας, η αξία της σύμφωνα με εκτιμήσεις το 2008 θα έφτανε τα 8,3 δισ. ευρώ και το 2009 τα 8,4 δισ. ευρώ, σημειώνοντας άνοδο κατά 3% και 1,5% αντίστοιχα (ΕΙΤΟ 2008). Το 2005-2006, ήταν χρονιές που σημειώθηκε άνοδος κατά 10% στην αγορά τηλεπικοινωνιών, όταν και παρατηρήθηκε τεράστια ζήτηση για υποδομές σε δίκτυα και σε αντίστοιχες υπηρεσίες. Οι επενδύσεις σε λύσεις IPTV (Internet Protocol Television) θα συνεχίστηκαν τόσο το 2009 όσο και το 2010. Η αυξημένη ζήτηση ευρυζωνικών υπηρεσιών κινεί τη συγκεκριμένη αγορά, παρά το γεγονός πως περιορίζεται η αύξηση εσόδων από τις συγκεκριμένες υπηρεσίες λόγω του ανταγωνισμού στον κλάδο. Σύμφωνα με τον ΕΙΤΟ, η αξία της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών το 2009 εκτιμάται ότι ανέρχεται στα €8,4 δισ. και ο ρυθμός ανάπτυξης στο διάστημα 2008 - 2009 υπολογίζεται στο 2,7%. Το 2010 η αξία της συγκεκριμένης αγοράς προβλέπεται στα €8,7 δισ. και ο ρυθμός ανάπτυξης στο διάστημα 2009 - 2010 υπολογίζεται στο 3%. Στο διάγραμμα 2.1, φαίνεται η ανοδική μεν-αλλά με φθίνοντα ρυθμό αύξησης δε-πορεία της αξίας της ελληνικής αγοράς των τηλεπικοινωνιών.

Διάγραμμα 2.1 : Σύνολο αξίας τηλεπικοινωνιών σε ευρώ δισ, 2003-2010



Διάγραμμα 1. Αξία Ελληνικής αγοράς ΤΠΕ, σε εκατ. €. * εκτίμηση. Πηγή: ΕΙΤΟ σε συνεργασία με: PwC, Idate & GfK, επίτηγασία ΣΕΓΠΕ, 2009

Πηγή : ΕΙΤΟ 2009, εκτίμηση

Η σταδιακή απελευθέρωση αλλά και η διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών επέδρασε θετικά στην ανάπτυξη της αγοράς, η οποία αναπτύσσεται με ρυθμούς μικρότερους συγκριτικά με το παρελθόν. Ο αυξημένος αριθμός παρόχων οδηγεί σε συμπίεση της κερδοφορίας ή ακόμη και σε ζημιολύστες χρήσεις για τις επιχειρήσεις του κλάδου και η απουσία διαχωριστικών ορίων μεταξύ των επιμέρους κλάδων της αγοράς, έχει ενισχύσει τον ανταγωνισμό. Ο καταναλωτής βέβαια, βγαίνει ωφελημένος από αυτή την αύξηση του ανταγωνισμού καθώς έχει στη διάθεσή του πολλές εναλλακτικές επιλογές, νέες υπηρεσίες, καλύτερη ποιότητα και χαμηλότερες τιμές.

Η τάση για προσφορά ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών που συνδυάζουν σταθερή και κινητή τηλεφωνία, παροχή υπηρεσιών Ιντερνέτ και media, αναμένεται να οδηγήσει τις μικρές εταιρείες τηλεπικοινωνιών στο στόχαστρο των μεγάλων ομίλων, καθώς και σε εξαγορές από τηλεπικοινωνιακούς ομίλους εταιρειών που παρέχουν συμπληρωματικές υπηρεσίες (Μελέτες PricewaterhouseCoopers 2009). Η ικανότητα των εταιρειών να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και να συμπίεσουν την κοστολογική τους βάση είναι κρίσιμη για τη μελλοντική εικόνα του κλάδου, ενώ οι συνθήκες είναι ευνοϊκές για επιχειρηματικές κινήσεις, εξαγορές ή συγχωνεύσεις, που θα δημιουργήσουν μεγάλη πελατειακή βάση, η οποία είναι απαραίτητη για να αποσβεστούν οι υψηλές επενδύσεις. Για του λόγου το αληθές, κατά τη διάρκεια του 2007 πραγματοποιήθηκαν τρεις ιδιαίτερα σημαντικές συμφωνίες εξαγοράς συνολικής αξίας 6,4 δισ. ευρώ, αλλάζοντας δραστικά το ανταγωνιστικό πεδίο. Συγκεκριμένα, ο ΟΤΕ εξαγόρασε την Cosmote έναντι 2,8 δισ. ευρώ και η Wind εξαγόρασε την Tellas και την TIM Hellas έναντι 3,6 δισ. ευρώ. Οι συγκεκριμένες εξαγορές δίνουν τη δυνατότητα στον ΟΤΕ και την Wind να εκμεταλλευτούν συνέργιες και να αυξήσουν την πελατειακή τους βάση (KANTOR Management Consultants 2008).

EETT(www.eett.gr)

Στην Ελλάδα, για την εύρυθμη λειτουργία της αγοράς και την εφαρμογή των κανονισμών, υπάρχει μια Ανεξάρτητη Αρχή, ο ρόλος της οποίας είναι καταλυτικός για την πρόοδο της αγοράς. Η Ανεξάρτητη αυτή Αρχή, ονομάζεται EETT (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων) και ελέγχει, ρυθμίζει και εποπτεύει:

- α) την αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρείες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ασύρματων επικοινωνιών και

Διαδικτύου και β) την ταχυδρομική αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρείες παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών και υπηρεσιών ταχυμεταφοράς. Επιπλέον, η ΕΕΤΤ ασκεί τις αρμοδιότητες Επιτροπής Ανταγωνισμού στις εν λόγω αγορές.

Το 2007, η ΕΕΤΤ επέλεξε να επαναπροσδιορίσει το μοντέλο της αγοράς των τηλεπικοινωνιών, οδηγώντας τις εταιρείες από τη μεταπώληση υπηρεσιών, στον ανταγωνισμό μέσω επενδύσεων σε υποδομές. Οι στρατηγικές επιδιώξεις της ΕΕΤΤ για τα επόμενα χρόνια είναι (KANTOR Management Consultants 2008):

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

2.4 Η ΑΓΟΡΑ ΣΤΑΘΕΡΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

2.4.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το 1892 αποφασίστηκε η ανάπτυξη σταθερού τηλεφωνικού δικτύου στην Ελλάδα. Αρκετά χρόνια αργότερα (το 1926) υπεγράφη σύμβαση με την Εταιρεία Τηλεφωνικών και Ηλεκτρονικών Έργων Αμβέρσας για την κατασκευή του τηλεφωνικού δικτύου. Το 1949 αποτελεί το έτος που ιδρύεται ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ) με την μορφή ανώνυμης εταιρείας, ο μοναδικός πάροχος σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα μέχρι τη μελλοντική απελευθέρωση της αγοράς. Το 1974 ξεκινά μια σειρά από μεγάλα έργα υποδομής για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό του δικτύου, καθιστώντας την Ελλάδα τον βασικό τηλεπικοινωνιακό κόμβο στην περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου. Το 1989 ξεκινά η λειτουργία του δημόσιου Δικτύου Μετάδοσης και Μεταγωγής Δεδομένων (Data) με την επωνυμία Hellaspac. Με την είσοδο του 21^{ου} αιώνα, με τον νόμο 2867/2000

(ΦΕΚ Α'273, 19/12/2000) προσαρμόζεται η Ελλάδα στην Κοινοτική Οδηγία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου για την εφαρμογή της παροχής ανοικτού δικτύου (ONP) στη φωνητική τηλεφωνία και για την καθολική υπηρεσία για τις τηλεπικοινωνίες, σε περιβάλλον πλήρους ανταγωνισμού. Το ίδιο έτος (Ιούλιος 2000) εκδίδονται οι πρώτες άδειες σταθερής ασύρματης τηλεφωνίας (LMDS).

Μέχρι το τέλος του 2004 είχαν ήδη δραστηριοποιηθεί 12 εναλλακτικοί πάροχοι σταθερής τηλεφωνίας ενώ κατά το διάστημα 2001-2004 αρκετές ήταν οι

ανακατατάξεις στην αγορά, άλλοτε με τη μορφή συνεργασίας και άλλοτε με τη μορφή απορροφήσεων, συγχωνεύσεων ή εξαγορών. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η απορρόφηση της Cosmoline Α. Ε από την Cosmotelco, η διάλυση της Σταρκόμ Hellas Α. Ε., η απορρόφηση της Ελλάς Net Α. Ε και Internet Hellas Α. Ε. Ε από την Forthnet Α. Ε και τις Λαντέκ Επικοινωνίες από την Λαν- Net επικοινωνίες Α. Ε. της οποίας τη διοίκηση ανέλαβε με πενταετή σύμβαση η Σουηδική εταιρεία Swedtel.

2.4.2 ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

2.4.2.1 ΒΑΘΜΟΣ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ

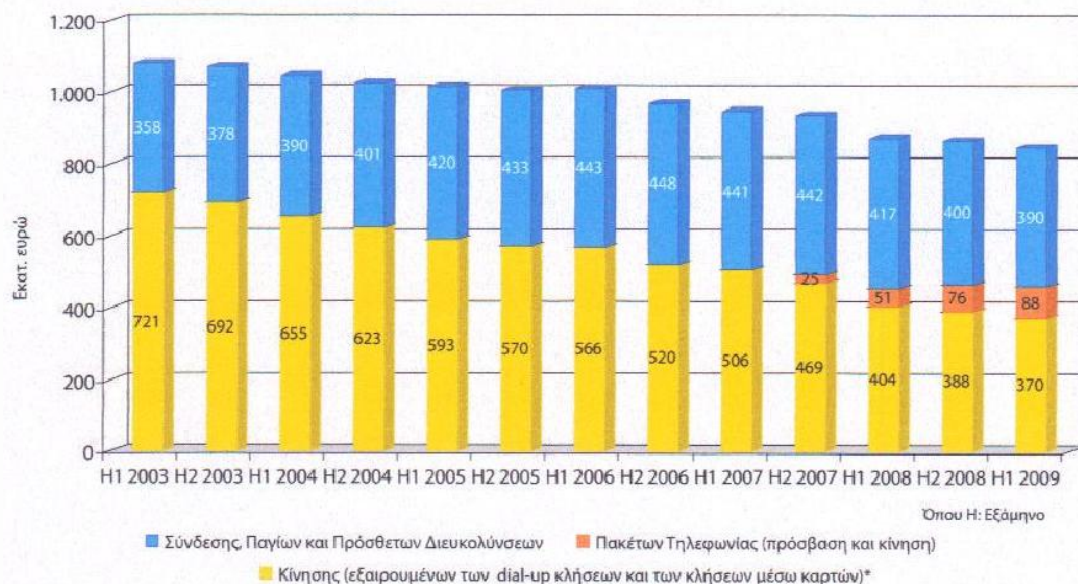
Η διείσδυση του σταθερού τηλεφώνου παρουσίασε μία αύξηση της τάξεως των δύο ποσοστιαίων μονάδων στις αρχές του 2010, φθάνοντας στο 84% από 82% που ήταν το 2009. Η αύξηση ενδέχεται να οφείλεται και στο γεγονός ότι έχουν κάνει την εμφάνιση τους στην αγορά προγράμματα τηλεπικοινωνιακών παρόχων που προσφέρουν ευρυζωνική πρόσβαση στο Διαδίκτυο και σταθερή τηλεφωνία σε προσιτές τιμές και πολλοί Έλληνες, θέλοντας να έχουν σύνδεση στο Internet, παίρνουν «πακέτο» και το σταθερό τηλέφωνο. Σημειωτέον πάντως πως, βάσει των στοιχείων της Focus Bari, το ποσοστό των Ελλήνων με σταθερό τηλέφωνο είχε παρουσιάσει μία σημαντική μείωση μεταξύ 2004 – 2006 πιθανότατα λόγω και της μείωσης του κόστους χρήσης του κινητού τηλεφώνου σε συνδυασμό με την ευκολία που προσφέρει.

2.4.2.2 ΟΓΚΟΣ ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΚΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΛΙΑΝΙΚΑ ΕΣΟΔΑ

Τα έσοδα της σταθερής τηλεφωνίας συνέχισαν κατά το υπό εξέταση διάστημα την πτωτική πορεία τους με τη διαχρονική εξέλιξή τους να παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 2.2. Στο Διάγραμμα αυτό, πέρα από τις κατηγορίες εσόδων από πάγια και από τηλεφωνική κίνηση, έχει προστεθεί μία ακόμη κατηγορία (πακέτα τηλεφωνίας) που αφορά έσοδα, τα οποία προέρχονται από συνδυαστικά πακέτα υπηρεσιών και κατέστη δυνατό να αναλυθούν περαιτέρω. Σημειώνεται ότι στην κατηγορία αυτή

ενδέχεται να περιλαμβάνονται έσοδα που αφορούν στην πραγματικότητα την παροχή υπηρεσιών πρόσβασης στο Διαδίκτυο ή/και υπηρεσίες τηλεόρασης ή βίντεο μέσω Διαδικτύου.

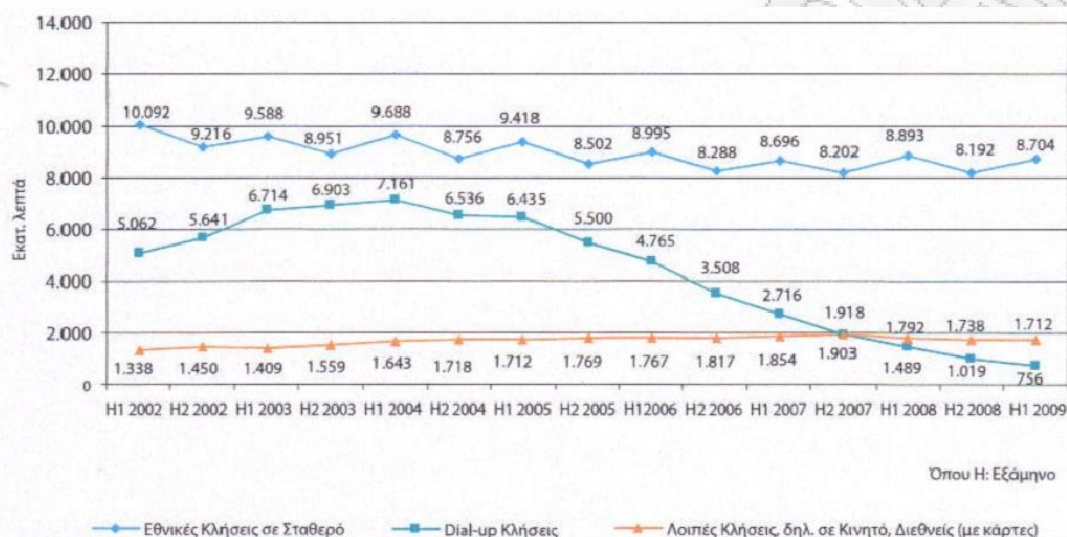
Διάγραμμα 2.2 Λιανικά Έσοδα Σταθερής Τηλεφωνίας (εκ. ευρώ)



Πηγή: ΕΕΤΤ, «Επισκόπηση αγορών 2009», σελ. 20

Αναφορικά με τον όγκο των εξερχόμενων κλήσεων, η συνολική εξερχόμενη κίνηση συνέχισε να κινείται πτωτικά για την εξεταζόμενη περίοδο, με την κίνηση του πρώτου εξαμήνου του 2009 να παρουσιάζεται μειωμένη κατά 2,5% συγκριτικά με το αντίστοιχο εξάμηνο του προηγούμενου έτους. Σημειώνεται ότι η μείωση για το δεύτερο εξάμηνο του 2008 και το πρώτο εξάμηνο του 2009 των εθνικών κλήσεων σε σταθερό τηλέφωνο συγκριτικά με τα αντίστοιχα εξάμηνα του προηγούμενου έτους, αποδίδεται (όπως φαίνεται από τον Πίνακα 2.1) στη μείωση των αστικών κλήσεων, δεδομένου ότι ο όγκος των υπεραστικών παρουσίασε μάλλον αυξητική τάση.

Διάγραμμα 2.3 Εξέλιξη Όγκου Εξερχομένων Κλήσεων ανά Τύπο Κλήσης (εκ. λεπτά)



Πηγή: ΕΕΤΤ, «Επισκόπηση αγορών 2009», σελ. 17

Πίνακας 2.1: Όγκος Εξερχόμενης Κίνησης Σταθερής Τηλεφωνίας, ανά Τύπο Κλήσης (σε εκ. λεπτά)

Εξάμηνο	Αστικές Κλήσεις	Υπεραστικές Κλήσεις	Εθνικές σε Σταθερό Κλήσεις ⁽¹⁾	Dial-up Κλήσεις	Διεθνείς Κλήσεις (με κάρτες)	Κλήσεις σε Κινητό	Σύνολο Κλήσεων εκτός Dial-up	Σύνολο Κλήσεων με Dial-up
H1 2002	8.914	1.178	10.092	5.062	353	985	11.430	16.492
H2 2002	7.998	1.218	9.216	5.641	376	1.074	10.666	16.307
H1 2003	8.351	1.237	9.588	6.714	378	1.032	10.997	17.711
H2 2003	7.639	1.312	8.951	6.903	421	1.138	10.510	17.413
H1 2004	8.314	1.375	9.688	7.161	450	1.193	11.331	18.492
H2 2004	7.390	1.366	8.756	6.536	486	1.232	10.474	17.010
H1 2005	8.014	1.404	9.418	6.435	476	1.235	11.130	17.565
H2 2005	7.136	1.366	8.502	5.500	491	1.278	10.272	15.772
H1 2006	7.641	1.354	8.995	4.765	514	1.253	10.762	15.527
H2 2006	6.949	1.339	8.288	3.508	504	1.313	10.105	13.614
H1 2007	7.314	1.382	8.696	2.716	572	1.283	10.550	13.266
H2 2007	6.716	1.485	8.202	1.918	593	1.309	10.104	12.023
H1 2008	7.236	1.657	8.893	1.489	559	1.233	10.686	12.175
H2 2008	6.535 ⁽²⁾	1.657 ⁽⁴⁾	8.192	1.019	532	1.206	9.930	10.949
H1 2009	7.047 ⁽³⁾	1.657 ⁽⁵⁾	8.704	756	575	1.137	10.416	11.172

Πηγή: ΕΕΤΤ, «Επισκόπηση αγορών 2009», σελ. 18

Από τα μέσα του 2007 εμφανίζονται στην αγορά υπηρεσίες τύπου Homezone, οι οποίες ενώ βασίζονται σε κινητά δίκτυα προσδιάζουν σε χαρακτηριστικά κόστους υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας. Ο αριθμός των συνδρομητών των υπηρεσιών αυτών παρουσίασε σημαντική άνοδο μέχρι τα μέσα του 2008, έκτοτε όμως παραμένει στάσιμος, φτάνοντας στο τέλος του πρώτου εξαμήνου του 2009 τις 191.000. Αντίστοιχη ήταν η πορεία του όγκου εξερχόμενης κίνησης εντός ζώνης που παρουσίασε σημαντική άνοδο μέχρι τα μέσα του 2008, έκτοτε όμως έχει ελαφρά πτωτική τάση, φτάνοντας το πρώτο εξάμηνο του 2009 τα 267 εκατομμύρια λεπτά.

2.4.2.3 ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΙΚΤΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ- ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ

Σύμφωνα με την ΕΕΤΤ, οι κύριοι πάροχοι που δραστηριοποιούνταν μέχρι πρόσφατα στην ελληνική αγορά προσφέροντας υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας, (υπάρχουν και άλλες εταιρείες που προσφέρουν άλλου είδους δικτυακές υπηρεσίες όπως μίσθωση του δικτύου τους σε παρόχους) είναι οι εξής:

- ΟΤΕ : Ξεκινώντας από τον αδιαμφισβήτητο leader του κλάδου, τον ΟΤΕ, είναι ο μεγαλύτερος τηλεπικοινωνιακός πάροχος στην Ελλάδα, ενώ μαζί με τις θυγατρικές του αποτελεί σήμερα έναν από τους κορυφαίους τηλεπικοινωνιακούς ομίλους στην Νοτιοανατολική Ευρώπη. Ο ΟΤΕ είναι μία από τις πέντε μεγαλύτερες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αθηνών σύμφωνα με την κεφαλαιοποίηση, ενώ οι μετοχές του διαπραγματεύονται στο διεθνές χρηματιστήριο του Λονδίνου. Μετά από συμφωνία ανάμεσα στην Ελληνική Κυβέρνηση και την Deutsche Telekom, από τις 5 Νοεμβρίου 2008, κατείχαν ο καθένας 25% συν μία μετοχή του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ. Από 31 Ιουλίου 2009, μετά από την πώληση επιπλέον 5% μετοχών και δικαιωμάτων ψήφου του Ελληνικού Δημοσίου, το ποσοστό του Ελληνικού Δημοσίου στον ΟΤΕ ανέρχεται σε 20% και της Deutsche Telekom σε 30%. Ο Όμιλος ΟΤΕ προσφέρει, ευρυζωνικές υπηρεσίες, σταθερή και κινητή τηλεφωνία, επικοινωνία δεδομένων υψηλών ταχυτήτων και υπηρεσίες μισθωμένων γραμμών. Παράλληλα με τις κύριες τηλεπικοινωνιακές του δραστηριότητες, στην Ελλάδα, δραστηριοποιείται και στους τομείς των δορυφορικών επικοινωνιών, των ακινήτων και της εκπαίδευσης. Ο Όμιλος ΟΤΕ απασχολεί περίπου 30.000 άτομα σε 4 χώρες.

(http://www.ote.gr/portal/page/portal/OTEGR/TheCompany/OTEToday/OUR_COMPANY)

- Hellas On Line : Η hellas online είναι ένας από τους ισχυρότερους παρόχους ολοκληρωμένων ευρυζωνικών υπηρεσιών στην Ελλάδα. Με τις πιο αξιόπιστες νέες τεχνολογικές λύσεις που διαθέτει, παρέχει ένα ευρύ φάσμα τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών για οικιακούς πελάτες, καθώς επίσης και υπηρεσίες για επαγγελματίες, επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους και για μεγάλους οργανισμούς. Η hellas online προσελκύει την πλειοψηφία των νέων συνδρομητών της αγοράς, με αποτέλεσμα η συνολική LLU πελατειακή βάση της - στις 30.09.2010 - να ανέρχεται σε 355.411 πελάτες, που αντιστοιχούν σε 28% μερίδιο αγοράς. Είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών από τον Ιούνιο του 2008 (HOA), και το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας ανέρχεται στα 835 περίπου άτομα.
(<http://www.hol.gr/default.asp?pid=5&la=1>)
- Cosmoline: Η Cosmoline είναι μέλος του Demco Group, ενός από τους ισχυρότερους επιχειρηματικούς ομίλους της Ελλάδας με δραστηριότητες που περιλαμβάνουν χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ασφάλειες, μεταφορές, ψυχαγωγία, λιανικό εμπόριο και φυσικά τηλεπικοινωνίες. Το 2004 η Cosmoline πραγματοποίησε τζίρο 12 εκ. ευρώ. Το μέλλον της Cosmoline προδιαγράφεται «ασύρματο», με στρατηγικό στόχο την ανάπτυξη και προσφορά καινοτόμων υπηρεσιών που θα την φέρουν στην ηγετική θέση στην αγορά παροχής Ασύρματων Ευρυζωνικών Υπηρεσιών, μετά την απόκτηση της Άδειας Σταθερής Ασύρματης Πρόσβασης στη Ζώνη 3,5 GHz σε όλη την Ελληνική επικράτεια το 2006 και την ανάπτυξη ενός νέου δικτύου τεχνολογίας WiMAX, του οποίου η ανάπτυξη ξεκίνησε μέσα στο 2009. Παράλληλα με το νέο υπερσύγχρονο Teleport που εγκαινίασε στις αρχές του 2009 στο Τεχνολογικό Πάρκο Λαυρίου, φιλοδοξεί να αποτελέσει ε έναν από τους πλέον σημαντικούς παρόχους δορυφορικών λύσεων στις αγορές της Κεντρικής και Νότιας Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής και της Αφρικής.
(<http://www.cosmoline.com/index.php?Itemid=119>)
- Forthnet: Τον Οκτώβριο του 1995 συνυπογράφηκε το καταστατικό ίδρυσης της Ελληνικής Εταιρείας Τηλεπικοινωνιών και Τηλεματικών Εφαρμογών Forthnet A.E. από το Ίδρυμα Τεχνολογιών και Έρευνας και τις Μινωικές Γραμμές ANE. Η εταιρεία είναι εισηγμένη στην κύρια αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών από το 2000, στον κλάδο “Διαδίκτυο” και διαπραγματεύεται με το σύμβολο ΦΟΡΘ. Ύστερα από τέσσερα(4) χρόνια πρωτοπορίας στο Internet εξαγόρασε το Δεκέμβριο

του 1999 την Hellas-net και με την απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών εξασφάλισε τον Απρίλιο του 2001 από την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων την πρώτη πλήρη άδεια σταθερής τηλεφωνίας και γίνεται ο πρώτος εναλλακτικός φορέας που έδωσε την ευκαιρία στους καταναλωτές της να πραγματοποιούν όλα

τα είδη κλήσεων από το σταθερό τους τηλέφωνο μέσα από δικό της δίκτυο. Η Forthnet προχωρά τα τελευταία χρόνια σε εκτεταμένες επενδύσεις

εκατοντάδων εκατομμυρίων ευρώ για την ανάπτυξη ιδιόκτητων υποδομών πανελλαδικά, που συμπεριλαμβάνουν μεταξύ άλλων ιδιόκτητο δίκτυο οπτικών ινών και Δίκτυο Ασύρματης Τοπικής Πρόσβασης (Wireless Local Access Network). Επίσης διαθέτει ιδιόκτητα ενσύρματα κυκλώματα μέσω υποθαλάσσιας οπτικής ίνας και φροντίζει συνεχώς να αναβαθμίζει την ταχύτητα διασύνδεσής της με το διεθνές Internet. Ιδιαίτερα σημαντική επένδυση για την εταιρία αποτελεί, επιπλέον, η ανάπτυξη ενός ευρύτατου πανελλαδικού δικτύου εξειδικευμένων καταστημάτων broadband με την επωνυμία της (Καταστήματα Forthnet), με στόχο την ποιοτική, προσωπική εξυπηρέτηση του καταναλωτή όπου κι αν βρίσκεται. Η Forthnet υπήρξε η εταιρία που έφερε το internet στην Ελλάδα και σήμερα, προσφέρει ένα ευρύ φάσμα ευρυζωνικών υπηρεσιών, με έμφαση στους τομείς του internet και της σταθερής τηλεφωνίας, ενώ τον Αύγουστο του 2008, εξαγοράζοντας τις NetMed N.V. και Intervision (Services) B.V, εισήλθε δυναμικά και στον κλάδο της συνδρομητικής τηλεόρασης.

(<http://www.forthnet.gr/templates/sc.aspx?c=195>)

- Net One/Algonet (προσφάτως συγχωνευθείσες): Η Algonet Τηλεπικοινωνίες Α.Ε. ιδρύθηκε στην Ελλάδα τον Σεπτέμβριο του 1999. Βασικός μέτοχός της είναι ο όμιλος Olayan. Η Algonet ήταν ο πρώτος τηλεπικοινωνιακός φορέας που απέκτησε πιστοποιητικό ποιότητας ISO 9001. Η εταιρεία δημιούργησε το δικό της εθνικό δίκτυο egreta που συνδέεται απευθείας με μεγάλους διεθνείς φορείς τηλεπικοινωνιών. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών της για το έτος 2001 ήταν περίπου 2 εκ. ευρώ, ενώ για το 2002 έφθασε τα 5 εκ. ευρώ. (<http://www.algonet.gr/site/main.php?mid=1&pid=1>)
- Tellas: Η Tellas αποτελούσε κοινοπραξία της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού (Δ.Ε.Η.) και της Ιταλικής Wind που είναι ο μεγαλύτερος εναλλακτικός τηλεπικοινωνιακός παροχέας στην Ευρώπη. Η αξιοποίηση του δικτύου της Δ.Ε.Η., συνετέλεσε σημαντικά και αποτέλεσε βάση για την πραγματοποίηση ενός αξιόπιστου τηλεπικοινωνιακού δικτύου. Το 2003 η tellas κατέκτησε μερίδιο 8% της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών.

Συγκεκριμένα μέχρι το τέλος του 2003 η εταιρεία απέκτησε περισσότερες από 500.000 συνδέσεις ενώ για το ίδιο διάστημα ο κύκλος εργασιών ανήλθε σε 44 εκ. Ευρώ. Η Tellas μετά την εξαγορά της από την Wind αποτελεί πλέον business unit της Wind διατηρώντας όμως την ονομασία της. Διαθέτει ιδιόκτητο δίκτυο οπτικών ινών και προχωρά συνεχώς στη δημιουργία σύγχρονων ευρυζωνικών υποδομών. Οι υπηρεσίες Tellas εκτείνονται στην σταθερή τηλεφωνία και το γρήγορο Internet τόσο για οικιακούς χρήστες όσο και για επιχειρήσεις. Τον Νοέμβριο του 2006, η Tellas πρόσφερε πρώτη φορά τηλεφωνία και internet, double play, χωρίς δεύτερο λογαριασμό και χωρίς πάγιο γραμμή από τον ΟΤΕ. (<http://www.tellas.gr/products/>)

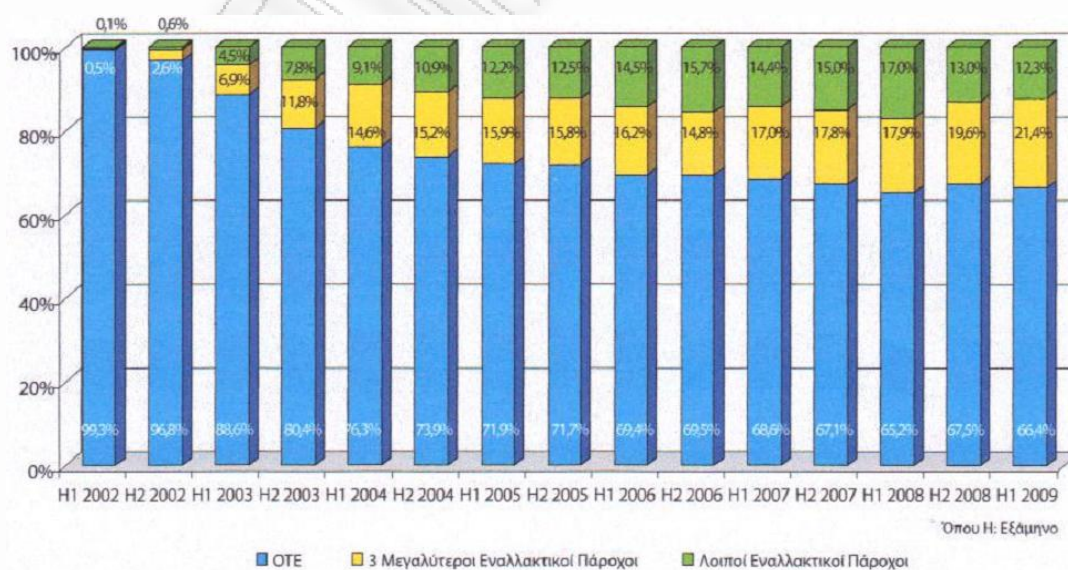
- On Telecoms : Η On Telecoms είναι η μεγαλύτερη εταιρεία Triple Play στην Ελλάδα. Προσφέρει μία μεγάλη γκάμα πρωτοποριακών υπηρεσιών τηλεφωνίας, internet και ψηφιακής τηλεόρασης (IPTV). Καλωσόρισε τον πρώτο της πελάτη τον Μάρτιο του 2007 και εξελίσσεται διαρκώς. Σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα από την ίδρυσή της, ολοκλήρωσε τη δημιουργία του ιδιόκτητου δικτύου υποδομών της στην Αττική, χρησιμοποιώντας τεχνολογίες νέας γενιάς. Τον Νοέμβριο του 2009 επεκτάθηκε και στην Θεσσαλονίκη. Τον Οκτώβριο του 2009 εξαγόρασε την Vivodi Telecom και προχώρησε σε λειτουργική ενοποίηση των δύο εταιρειών σε διάστημα λίγων μηνών. (<http://www.on.gr/el/whyon/corporate.html>)
- Vivodi: Τον Σεπτέμβριο του 2009, υπεγράφη η συμφωνία εξαγοράς του 100% της Vivodi Telecom από την On Telecoms. Βασικός άξονας της συμφωνίας είναι η στρατηγική δημιουργία ισχυρότερων παικτών στην εγχώρια αγορά των τηλεπικοινωνιών. Η Vivodi θα λειτουργεί ως θυγατρική της On και θα αποτελέσει τον επενδυτικό βραχίονα ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της εταιρείας εκτός Λεκανοπεδίου Αττικής, επεκτείνοντας το δίκτυό της στο βόρειο τμήμα της χώρας ξεκινώντας άμεσα από τη Θεσσαλονίκη. Με την ενοποίηση αυτή, η Vivodi πρόσθεσε στη συνδρομητική βάση της ON περίπου 35.000 πελάτες LLU και 65.000 προεπιλογή φορέα, από τους οποίους σημαντικός αριθμός είναι μεγάλες επιχειρήσεις, οργανισμοί και επαγγελματίες που επί σειρά ετών εμπιστεύονται την Vivodi τόσο στις υπηρεσίες φωνής όσο και του "γρήγορου Internet". Σημειώνεται παράλληλα ότι, η Vivodi ήταν από τις πρώτες εταιρείες μαζί με την On που προσέφεραν στην Ελλάδα καινοτόμες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως η καλωδιακή τηλεόραση. (<http://www.vivodi.gr/site/content.php?sel=67>)
- Cyta: Η Cyta ιδρύθηκε ως Ημικρατικός Οργανισμός με σκοπό την παροχή, συντήρηση και ανάπτυξη πλήρους τηλεπικοινωνιακής υπηρεσίας, τόσο στο εσωτερικό όσο και διεθνώς. Θεωρείται ο κορυφαίος παροχέας

ολοκληρωμένης ηλεκτρονικής επικοινωνίας στην Κύπρο. Αξιοποιώντας τη γεωγραφική θέση του νησιού, η Cyta ανέπτυξε ένα εκτεταμένο υποβρύχιο καλωδιακό δίκτυο οπτικών ινών, το οποίο συνδέει την Κύπρο με γειτονικές χώρες όπως η Ελλάδα, το Ισραήλ, η Συρία, ο Λίβανος και η Αίγυπτος και κατ' επέκταση με τον υπόλοιπο κόσμο. Παράλληλα η Cyta ανέπτυξε μια εξίσου εντυπωσιακή υποδομή επίγειων δορυφορικών σταθμών. Όλα αυτά δικαίως αναδεικνύουν την Κύπρο σε τηλεπικοινωνιακό κόμβο της περιοχής. Η Cyta παρέχει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών και διευκολύνσεων, που στοχεύουν στην ικανοποίηση των συνεχώς αυξανόμενων αναγκών των πελατών της σε εφαρμογές φωνής και δεδομένων τόσο στη σταθερή όσο και στην κινητή επικοινωνία. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, όπως υπηρεσίες περιεχομένου / πολυμέσων μέσα από το διαδίκτυο, που σύμφωνα με όλα τα δεδομένα θα αποτελέσουν την κυρίαρχουσα επιχειρηματική δραστηριότητα της επόμενης δεκαετίας. Με τη σύγκλιση των τεχνολογιών τηλεπικοινωνιών, πληροφορικής και ψυχαγωγίας και τη διαμόρφωση ενός νέου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, η Cyta έχει επανατοποθετηθεί στην αγορά ως παροχέας ενός πλήρους φάσματος υπηρεσιών ολοκληρωμένης ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Η ανάπτυξη ευρυζωνικών υπηρεσιών και εφαρμογή τριπλού παιγνιδιού αποτελεί την αιχμή του δόρατος της στρατηγικής του Οργανισμού. Η Cyta αποτελεί τον πρώτο οργανισμό της Κύπρου που έγινε μέλος στο Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διεύθυνσης EFQM και το μεγαλύτερο οργανισμό στον ευρύτερο κρατικό τομέα στην Κύπρο που εξασφάλισε πρώτος το πιστοποιητικό ISO 9001:2000. (http://www.cyta.com.cy/company_history_el.htm)

Τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε η μεταστροφή του ανταγωνισμού από επίπεδο υπηρεσιών σε επίπεδο υποδομών, καθώς από το 2006 η κίνηση των άμεσα συνδεδεμένων συνδρομητών των εναλλακτικών παρόχων αυξάνει ραγδαία και σε βάρος της κίνησης των έμμεσα συνδεδεμένων συνδρομητών (την οποία μάλιστα ξε-περνάει από το 2007). Ο έντονος ανταγωνισμός που διέπει την αγορά της σταθερής τηλεφωνίας συνεχίστηκε το δεύτερο εξάμηνο του 2008 και το πρώτο του 2009, με τον ΟΤΕ να συγκρατεί το μερίδιό του για το πρώτο εξάμηνο του 2009 στα επίπεδα του 2008. Εξετάζοντας την πορεία των μεριδίων του ΟΤΕ ως προς την κίνηση σε εξαμηνιαία βάση, παρατηρείται ότι για το δεύτερο εξάμηνο του 2008 παρουσιάζουν ξαφνική άνοδο φτάνοντας το 67,5% (έναντι 65,2% το πρώτο εξάμηνο του 2008), σε αντίθεση με την πτωτική πορεία που ακολουθούσε διαχρονικά από την αρχή του ανοίγματος της αγοράς στον ανταγωνισμό. Το πρώτο εξάμηνο του 2009 η κάμψη

συνεχίζεται, καθώς το μερίδιο του ΟΤΕ μειώνεται στο 66,4% (παραμένοντας ωστόσο υψηλότερο σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2008). Το φαινόμενο αυτό εξηγείται, αν λάβουμε υπόψη ότι τρεις εταιρείες, σημαντικές σε μέγεθος (ALTEC, LANNET και TELEDOME) οδηγήθηκαν κατά το 2008 σταδιακά σε παύση εργασιών, με αποτέλεσμα τη συρρίκνωση της αγοράς, η οποία αποτυπώνεται και στη σημαντική μείωση των μεριδίων που αποσπών οι μικρότεροι εναλλακτικοί πάροχοι (από 17% το πρώτο εξάμηνο του 2008 σε 12,3% την αντίστοιχη περίοδο του 2009). Αντίθετα, το μερίδιο που αποσπών οι τρεις μεγαλύτεροι εναλλακτικοί πάροχοι παρουσιάζει ανοδική τάση (από 17,9% το πρώτο εξάμηνο του 2008 σε 21,4% το πρώτο εξάμηνο του 2009). Αντίστοιχη πορεία παρουσιάζουν τα μερίδια του ΟΤΕ ανά τύπο κλήσης, τα οποία αυξάνουν το δεύτερο εξάμηνο του 2008 για να μειωθούν εκ νέου το πρώτο εξάμηνο του 2009, με εξαίρεση τις εθνικές κλήσεις σε σταθερό (δηλαδή του συνόλου των αστικών και υπεραστικών κλήσεων), στις οποίες το μερίδιο του ΟΤΕ παραμένει σχεδόν σταθερό (EETT 2009).

Διάγραμμα 2.4: Εξέλιξη Μεριδίων Αγοράς βάσει του όγκου της Εξερχόμενης Κίνησης, Εξαιρούμενης της dial up Κίνησης.



Πηγή: ΕΕΤΤ, «Επισκόπηση αγορών 2009», σελ. 16

2.4.2.4 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΚΛΑΔΟΥ

Μετά από μία περίοδο έντονου ανταγωνισμού και εισόδου νέων παικτών στην αγορά, το τοπίο στη σταθερή τηλεφωνία φαίνεται να ξεκαθαρίζει. Τα διαχωριστικά όρια μεταξύ των κλάδων εξασθενούν, καθώς εταιρείες από την κινητή τηλεφωνία παρέχουν πλέον υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας (π. χ η Cosmote, η Vodafone, όπως και η Wind μέσω της πρόσφατα εξαγορασθείσας Tellas. Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στοχεύουν πλέον να τοποθετηθούν, συνολικά ως πάροχοι όλων των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Με δεδομένο ότι η αγορά της κινητής τηλεφωνίας έχει ωριμάσει, οι εταιρείες στοχεύουν να κερδίσουν πελάτες που αλλάζουν πάροχο (customer churn) και από τη σταθερή τηλεφωνία. Η αδυναμία των εναλλακτικών παρόχων σταθερής τηλεφωνίας να προσφέρουν αξιόπιστες και ποιοτικές υπηρεσίες διευκολύνει το έργο των παρόχων κινητής, για επέκτασή τους στο χώρο της σταθερής.

Η ολοένα αυξανόμενη διεύρυνση των ευρυζωνικών υπηρεσιών στην Ελλάδα εξακολουθεί να κινεί την εγχώρια αγορά σταθερής τηλεφωνίας στη χώρα μας, καθώς

οι λιγостоί πλέον «παίκτες» του κλάδου επιδίδονται σε έναν «αδυσώπητο» πόλεμο τιμών σε πακέτα που συνδυάζουν την παροχή τηλεφωνίας και Ιντερνέτ (double play) προκειμένου να αποκτήσουν υψηλότερα μερίδια σε μία αγορά που έκανε τζίρο πέρυσι πάνω από 3,2 δισ. ευρώ.

Δειλά-δειλά και ομολογουμένως με μεγάλη καθυστέρηση λόγω κρίσης, η «μάχη» έχει αρχίσει να περνάει και στις υπηρεσίες triple play (δηλαδή παροχής και ψυχαγωγίας, όπως π.χ. δορυφορικής τηλεόρασης και προβολής ταινιών). Ωστόσο για την ώρα, οι προσφορές των εταιρειών αφορούν κυρίως πακέτα double play αλλά και στη συνδυαστική παροχή κινητής και σταθερής τηλεφωνίας από την Wind-Tellas και την Vodafone-HoL με τον όμιλο του ΟΤΕ να ετοιμάζεται να τοποθετηθεί και αυτή με τη σειρά της στον τομέα αυτό μέσω της Cosmote.

Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία, του 2010, της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, οι ρυθμοί ανάπτυξης των ευρυζωνικών συνδέσεων στην Ελλάδα μπορεί να εμφάνισαν κάποια επιβράδυνση, ωστόσο για μία ακόμη χρονιά αυξήθηκαν. Εκτιμάται ότι ήδη έχουν ξεπεράσει το «φράγμα» των 2.000.000 συνδέσεων, αν σκεφθούμε ότι το 2009 έκλεισε με 1.916.630 συνδέσεις (διεύρυνση 17,02% στον πληθυσμό). Η κρίση βέβαια δεν άφησε ανεπηρέαστη και την ανάπτυξη των ευρυζωνικών υπηρεσιών στη χώρα μας καθώς το β' εξάμηνο του 2009

οι συνδέσεις αυξήθηκαν κατά 113.845 γραμμές έναντι 246.820 στη διάρκεια του πρώτου εξαμήνου.

Όπως επισημαίνει σε πρόσφατη μελέτη της για τον κλάδο η Hellastat, στον τομέα της σταθερής τηλεφωνίας καταγράφεται μείωση του όγκου εξερχόμενων κλήσεων και πτώση της αξίας της αγοράς, ενώ αναφορικά με τη διάδοση της ευρυζωνικότητας, τονίζεται ότι, τα γεωμορφολογικά χαρακτηριστικά δυσχεραίνουν την επέκταση στην περιφέρεια (αν και ήδη η γεωγραφική κάλυψη αγγίζει το 90%).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ωστόσο, τα στοιχεία της Cocom για την πορεία της ευρυζωνικότητας στην Ευρώπη δείχνουν ότι η Ελλάδα παρουσίασε στο διάστημα 30/6/2008-30/6/2009 την τέταρτη μεγαλύτερη αύξηση αριθμού ευρυζωνικών γραμμών ανά κάτοικο μεταξύ των 27 κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αναφορικά με τις μελλοντικές προοπτικές της σταθερής στην Ελλάδα, η Hellastat εκτιμά ότι η μετατόπιση του ανταγωνισμού στην παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας, η εισαγωγή καινοτομιών στην αγορά, η συνεχής προσαρμογή των οικονομικών πακέτων σε νέα δεδομένα ζήτησης και η σύγκλιση όλων των υπηρεσιών επικοινωνιών σε μια γραμμή θα διαμορφώσουν το τοπίο στον κλάδο.

2.5 Η ΑΓΟΡΑ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

2.5.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Στην Ελλάδα, η κινητή τηλεφωνία έκανε την εμφάνισή της το 1992 με την προκήρυξη διαγωνισμού για τη χορήγηση δύο GSM αδειών. Ο κρατικός τηλεπικοινωνιακός φορέας είχε αποκλειστεί από τη διαδικασία και τελικά δύο εταιρείες έλαβαν άδεια, η ιταλική Stet και η Panafon, πολυμετοχική εταιρεία με επικεφαλής την αγγλική Vodafone. Μερικά χρόνια αργότερα, το 1995, η Cosmote, θυγατρική του ΟΤΕ, πήρε επίσης άδεια για τη δημιουργία δικτύου κινητής τηλεφωνίας και ξεκίνησε την εμπορική της παρουσία το 1998. Η Cosmote κατόρθωσε να καλύψει το χαμένο έδαφος και να πάρει τελικά τα πρωτεία στον κλάδο, ενώ το 2002 μια νέα εταιρεία με την επωνυμία Q-Telecom μπήκε στην αγορά αποκτώντας άδεια 2G. Η νέα εταιρεία εξυπηρετούσε αρχικά την περιοχή της Αττικής με δικό της δίκτυο, ενώ για τις επαρχιακές πόλεις χρησιμοποιούσε το δίκτυο της Vodafone.

Το 2004, η Cosmote έφερε στην Ελλάδα την υπηρεσία i-mode, ανοίγοντας το δρόμο για εφαρμογές διαδικτύου μέσω του κινητού τηλεφώνου. Από τότε μέχρι σήμερα,

έχουν συντελεστεί πολλές αλλαγές στην αγορά κινητής τηλεφωνίας. Χαρακτηριστικά αναφέρονται η μετονομασία της Panafon σε Vodafone, της Telestet σε TIM το 2004 και το 2007 σε Wind όταν η Weather Investments S.P.A, η οποία ελέγχει τον διεθνή όμιλο τηλεπικοινωνιών Orascom Telecom, εξαγόρασε την TIM Hellas. Η Weather Investments κατείχε το σύνολο των μετοχών της Wind Telecomunicazioni S.p.a, που ήταν τότε η Τρίτη μεγαλύτερη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στην Ιταλία, καθώς επίσης και η δεύτερη μεγαλύτερη στη σταθερή τηλεφωνία. Αξίζει να σημειωθεί πως τελικά η Q εξαγοράστηκε από την TIM (2006), με αποτέλεσμα σήμερα να δραστηριοποιούνται τρεις όμιλοι στον κλάδο (Vodafone, Wind, Cosmote).

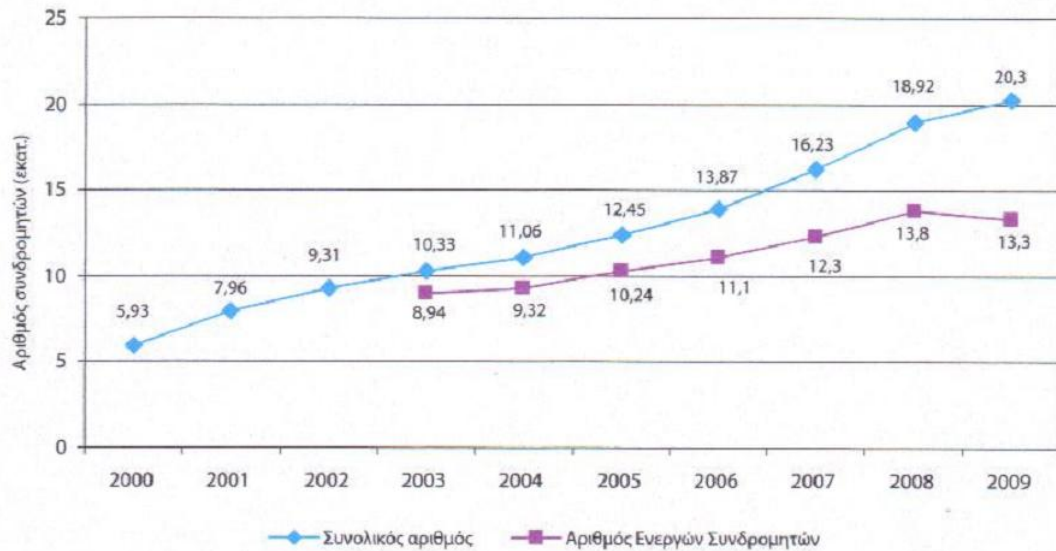
Κλείνοντας, σημαντικό γεγονός ήταν και η εξαγορά της λιανικής αλυσίδας ηλεκτρονικών ειδών Γερμανός, από την Cosmote, το 2006. Η μάχη για επικράτηση στην κινητή έχει επεκταθεί και στα δίκτυα διανομής, με τα τρία δίκτυα κινητής τηλεφωνίας να έχουν μέχρι σήμερα δημιουργήσει δικές τους εμπορικές αλυσίδες που αποτελούνται τόσο από ιδιόκτητα καταστήματα όσο και από καταστήματα “franchise”.

2.5.2 ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ (2010)

Στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας, ο οποίος συνδέεται σε αρκετά πακέτα με αυτόν της σταθερής, θα πρέπει να υπογραμμιστεί ο κορεσμός που έχει επιφέρει η πολύ μεγάλη γεωγραφική και πληθυσμιακή κάλυψη. Με 20 εκατομμύρια συνδέσεις, ονομαστική διείσδυση στον πληθυσμό της τάξης του 170%, κάλυψη σχεδόν στο 100% της ελληνικής επικράτειας, θεωρείται ότι στην ουσία δεν υφίστανται πλέον νέοι

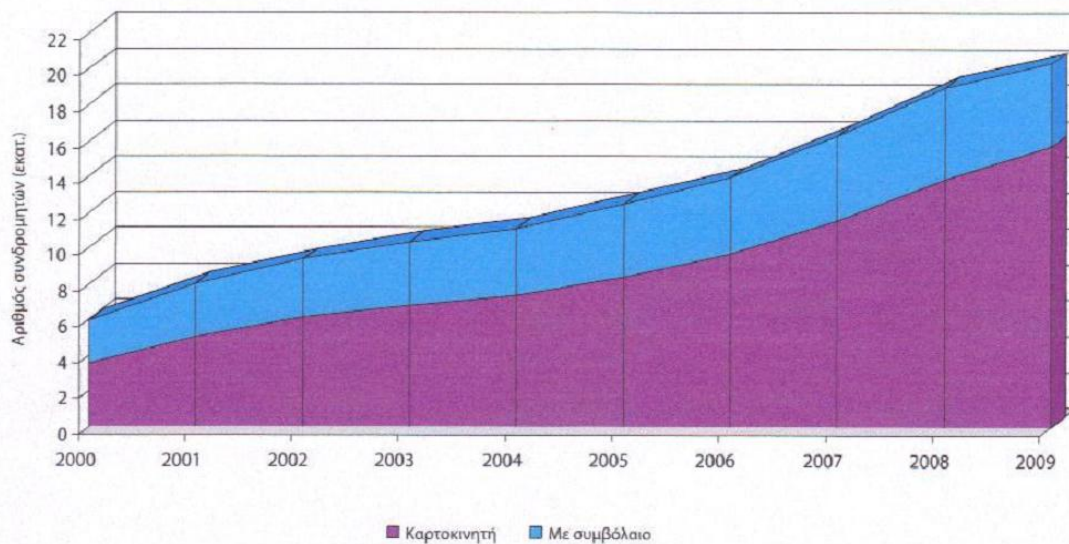
πελάτες και συνεπώς περιθώρια μεγαλύτερης ανάπτυξης, ενώ οι νέες συνδέσεις εμφανίζουν συνεχή κάμψη. Ο συνεχής τιμολογιακός πόλεμος πάντως έχει οδηγήσει σε μείωση εσόδων, ενώ παράλληλα τα ARPU και τα περιθώρια κερδοφορίας υποχωρούν. Παράλληλα, η αλλαγή του τρόπου φορολόγησης έχει, επίσης, δυσμενείς επιπτώσεις στο μέσο κόστος διατήρησης και χρήσης του κινητού. Το Σεπτέμβριο του 2009 η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας έφτασε στο 125% (Διάγραμμα 1.42), ήτοι λίγο παραπάνω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (122%). Ο συνολικός αριθμός συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας, όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 1.43, στο τέλος του 2009 ήταν 20,3 εκατομμύρια έναντι 19 εκατομμυρίων περίπου στα τέλη του 2008 (αύξηση 7%). Αντίθετα, οι ενεργοί συνδρομητές μειώθηκαν κατά 3,6%, καθώς υπολογίζονται σε 13,3 εκατομμύρια στο τέλος του 2009 (διείσδυση 118%), έναντι 13,8 στο τέλος του 2008. Θα πρέπει επιπρόσθετα να σημειωθεί ότι το σύνολο αυτής της μείωσης πραγματοποιήθηκε κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2009, δεδομένου ότι ο αριθμός των ενεργών συνδρομητών στις 30-09-2009 υπολογίζεται σε 14,1 εκατομμύρια (μείωση 5,7% κατά το τέταρτο τρίμηνο).

Διάγραμμα 2.5: Αριθμός Συνδρομητών Κινητής Τηλεφωνίας (σε εκ.)



Πηγή: ΕΕΤΤ, «Επισκόπηση αγορών 2009», σελ. 34

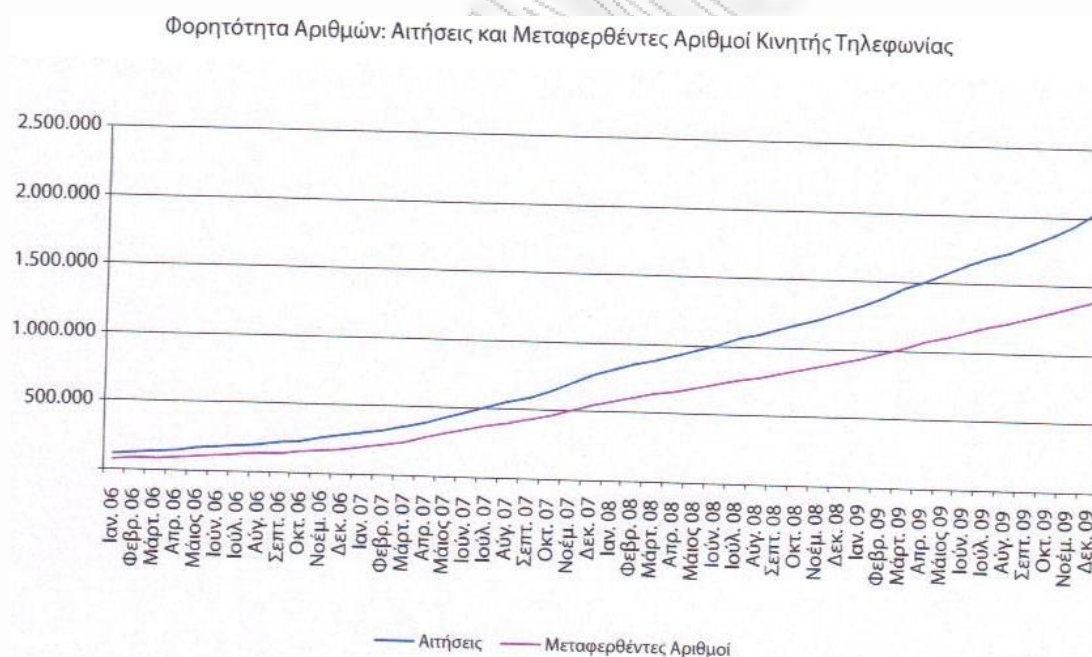
Διάγραμμα 2.6: Εξέλιξη Αριθμού Συνδρομητών Συμβολαίου και Καρτοκινητής Τηλεφωνίας



Πηγή: ΕΕΤΤ, «Επισκόπηση αγορών 2009», σελ. 34

Οι συνδέσεις κινητής τηλεφωνίας διακρίνονται σε συνδρομητικές (συμβόλαιο με μηνιαίο πάγιο) και σε συνδέσεις καρτοκινητής (προπληρωμένος χρόνος ομιλίας ή διαβίβασης δεδομένων). Παρατηρώντας το διάγραμμα 2.7, βλέπουμε πως οι συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας που επέλεξαν τη χρήση προπληρωμένων καρτών το 2009 ανήλθαν σε 15,7 εκατομμύρια (Διάγραμμα 1.44), παρουσιάζοντας «φαινομενική» αύξηση 13,8% σε σχέση με το 2008, καθώς εξετάζοντας τους ενεργούς συνδρομητές της ίδιας κατηγορίας διαπιστώνεται ότι ο αριθμός τους έχει διατηρηθεί στο ίδιο επίπεδο με την προηγούμενη χρονιά (8,7 εκατομμύρια). Παράλληλα, οι συνδρομητές που επέλεξαν να κάνουν χρήση των υπηρεσιών κινητής μέσω συμβολαίου, μειώθηκαν κατά 11% περίπου στο τέλος του 2009 σε σχέση με το 2008 (από 5,1 σε 4,6 εκατομμύρια).

Διάγραμμα 2.7 : Φορητότητα Αριθμών Κινητής Τηλεφωνίας :Μεταφερθέντες Αριθμοί α να Μήνα

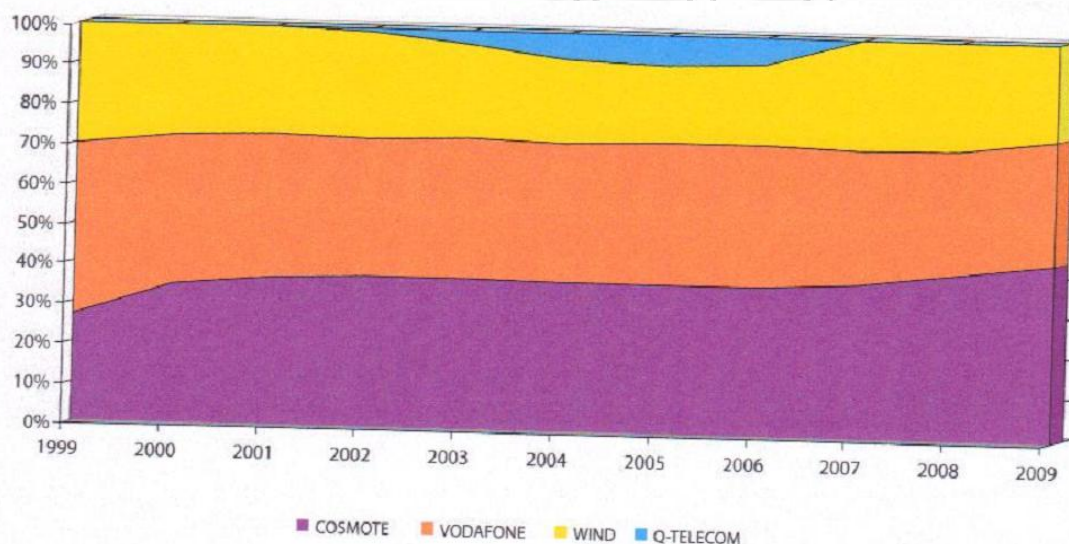


Πηγή: ΕΕΤΤ, «Επισκόπηση αγορών 2009», σελ. 35

Ο ανταγωνισμός παραμένει έντονος, αναφορικά με το ποιος θα επικρατήσει σε μία αγορά που μοιάζει κορεσμένη και άρα τα περιθώρια για νέες πωλήσεις στενεύουν. Αυτό που απομένει είναι η μία επιχείρηση να αποσπά πελατολόγιο από την άλλη. Για του λόγου του αληθές, τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί πολύ ο αριθμός των

αιτημάτων για φορητότητα αριθμών, δηλαδή η δυνατότητα που παρέχεται στους καταναλωτές να διατηρούν τον αριθμό τους όταν αλλάζουν πάροχο. Το φαινόμενο αυτό, γνωστό και ως customer churn (απώλειες πελατών), δεν εμφανίζεται μόνο στην κινητή τηλεφωνία αλλά και στη σταθερή, όπως άλλωστε αναφέρθηκε παραπάνω στην αντίστοιχη ενότητα. Έτσι, όπως φαίνεται από το διάγραμμα 2.8, στη διάρκεια του 2009, υποβλήθηκαν 750.375 αιτήσεις (έναντι 510.432 αιτήσεων το 2008, ήτοι αύξηση 47%) και μεταφέρθηκαν 486.815 αριθμοί (αύξηση 34%)

Διάγραμμα 2.8: Μεριδία Αγοράς κινητής τηλεφωνίας, ΕΕΤΤ 2009



Πηγή: ΕΕΤΤ, «Επισκόπηση αγορών 2009», σελ. 35

Τελικώς, μέσα από τις ανακατατάξεις των μεριδίων αγοράς φαίνεται να βγαίνει κερδισμένη η Cosmote. Παρόλο που ήταν η Τρίτη- κατά χρονική σειρά- εταιρεία που μπήκε στον κλάδο, κατόρθωσε να αναρριχηθεί στην πρώτη θέση, με 9.217.507

συνδέσεις το τέλος του 2009 (μερίδιο 44,40%). Ακολουθεί η Vodafone με 6.556.000 συνδέσεις και μερίδιο αγοράς 31,58%, ενώ στην Τρίτη θέση βρίσκεται η Wind με 4.986.000 συνδέσεις και μερίδιο 24,02% (Παρατηρητήριο για την κοινωνία της πληροφορίας 2009). Συνολικά το τελευταίο τρίμηνο του 2009 πραγματοποιήθηκαν 472.746 νέες συνδέσεις, με την Vodafone να αποσπά 301.000 νέες συνδέσεις, την Cosmote 153.746 και την Wind 18.000.

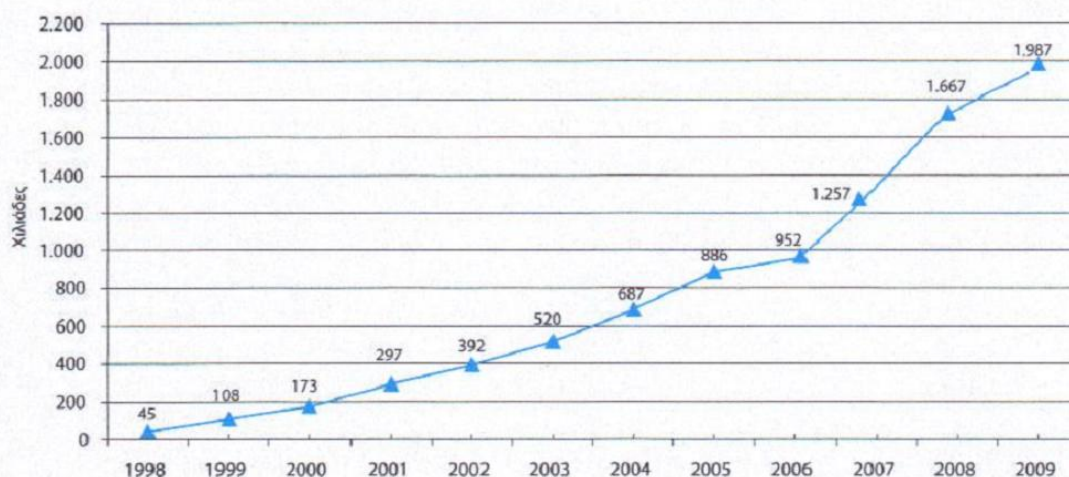
2.6 ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

2.6.1 Η ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

Η διείσδυση του Διαδικτύου στην Ελλάδα δεν είναι ευρέως διαδεδομένη, συγκρινόμενη με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης. Παραταύτα, η αγορά του Διαδικτύου στην Ελλάδα, αν και υπολείπεται σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, συνέχισε να βελτιώνεται, τόσο σε επίπεδο εσόδων των παρόχων υπηρεσιών Διαδικτύου, όσο και σε επίπεδο αριθμού συνδρομητών.

Ο αριθμός των συνδρομητών του Διαδικτύου (Διάγραμμα 2.10) συνεχίζει να παρουσιάζει άνοδο και εκτιμάται ότι το Δεκέμβριο του 2009 προσέγγισε τα 2 εκατομμύρια (dialup και ευρυζωνική πρόσβαση). Οι dial-up συνδέσεις παρουσιάζουν αναμενόμενη πτωτική τάση μετά το 2005 και το 2009 έπεσαν για πρώτη φορά κάτω από τις 100.000 που αντιστοιχεί περίπου σε 3,5% των συνολικών συνδρομητών. Η όλη εικόνα της αγοράς υποδηλώνει ότι η ανάπτυξη της ευρυζωνικότητας δε βασίζεται αποκλειστικά σε μετάβαση συνδρομητών από dial-up σε ευρυζωνική πρόσβαση, αλλά και στην προσέλκυση νέων συνδρομητών. Τα διαγράμματα αυτά δε λαμβάνουν υπόψη περιστασιακούς χρήστες μέσω καρτών προπληρωμένης πρόσβασης.

Διάγραμμα 2.9: Συνδρομητές Διαδικτύου σε χιλ.

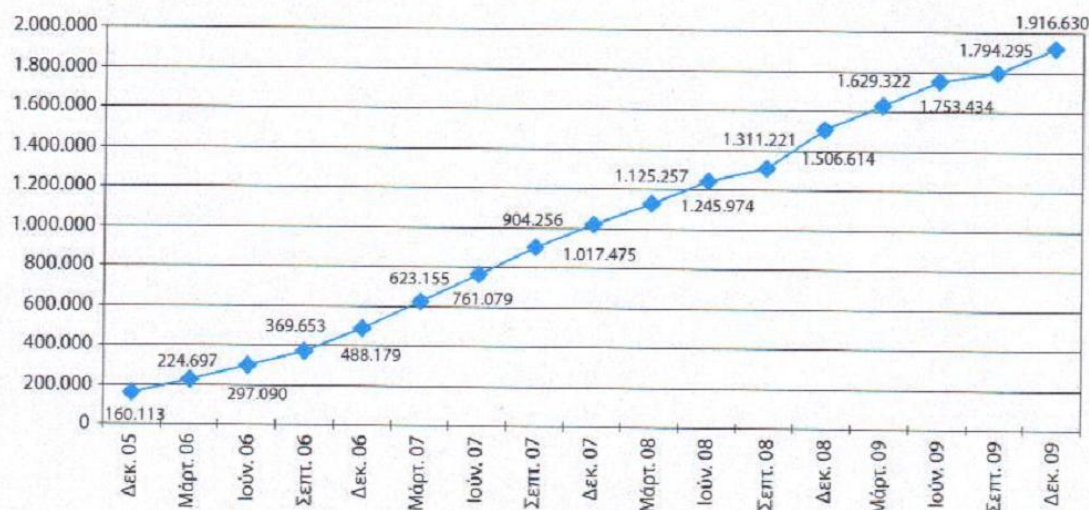


Πηγή: ΕΕΤΤ, «Επισκόπηση αγορών 2009», σελ. 30

2.6.2 ΕΥΡΥΖΩΝΙΚΟΤΗΤΑ

Η ανάπτυξη της ευρυζωνικής αγοράς συνεχίστηκε το 2009. Οι ευρυζωνικές συνδέσεις στις 31-12-2009 έφτασαν τις 1.916.630 έναντι 1.506.614 στις 31-12-2008, σημειώνοντας ετήσια αύξηση 27% (Διάγραμμα 2.11). Αντίστοιχα η ευρυζωνική διείσδυση, έφτασε το 17% του πληθυσμού στις 31-12-2009 έναντι 13,4% στις 31-12-2008. Η αύξηση αυτή της ευρυζωνικής διείσδυσης στην Ελλάδα κατά το 2009 (3,6%), ήταν η τρίτη υψηλότερη στην ΕΕ και σημαντικά υψηλότερη από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (2%). Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι συνεχίζεται η πορεία σύγκλισης της Ελλάδας με τη λοιπή Ευρώπη, η οποία είχε ξεκινήσει από το 2007. Η πορεία ωστόσο αυτή της σύγκλισης δεν αντανακλάται σε βελτίωση της κατάταξης της χώρας όσον αφορά την ευρυζωνική διείσδυση. Η Ελλάδα παραμένει στην 24η θέση της σχετικής κατάταξης με 17%, έναντι 18,6% της 23ης Πορτογαλίας και 24,8% του ευρωπαϊκού μέσου όρου. Θα πρέπει τέλος να επισημανθεί η σταδιακή μείωση του ρυθμού αύξησης της ευρυζωνικής διείσδυσης (4,7% το 2007, 4,3% το 2008 και 3,6% το 2009), η οποία ενδέχεται να αποτελεί ένδειξη σταδιακού κορεσμού της αγοράς

Διάγραμμα 2.10:Εξέλιξη Ευρυζωνικών Γραμμών



Πηγή: ΕΕΤΤ, «Επισκόπηση αγορών 2009», σελ. 43

Παρά τη συνεχιζόμενη άνοδο της ευρυζωνικής διείσδυσης στη χώρα μας, η απόσταση που μας χωρίζει από την Ευρώπη εξακολουθεί να είναι μεγάλη, καθώς η μέση

ευρωπαϊκή διείσδυση κυμαίνεται κοντά στο 25%, ενώ η σταδιακή μείωση του ρυθμού αύξησης της ευρυζωνικής διείσδυσης (από 4,7% το 2007 σε 3,6% το 2009), ενδεχομένως να αποτελεί ένδειξη σταδιακού κορεσμού της αγοράς. Ιδιαίτερως σημαντική εξακολουθεί να είναι η συνεχιζόμενη άνοδος της ΑΠΤΒ (Αδεσμοποίητη Πρόσβαση στον Τοπικό Βρόχο), καθώς ο αριθμός των γραμμών σημείωσε αύξηση 53% σε σχέση με το 2008 πλησιάζοντας το 1 εκατομμύριο γραμμές (στο τέλος του 2008 ανέρχονταν σε 646.000 γραμμές). Παράλληλα, η Ελλάδα εξακολουθεί να είναι ανάμεσα στα φθηνότερα κράτη μέλη στην ΕΕ, τόσο στην πλήρη όσο και στη μεριζόμενη πρόσβαση, δεδομένου ότι τα τέλη συνεχίζουν να φθίνουν (μείωση 5% και 4% αντίστοιχα σε σχέση με το 2008). Επίσης, η ταχύτητα πρόσβασης των ευρυζωνικών γραμμών συνέχισε να αυξάνεται δεδομένου ότι το 16% των γραμμών αντιστοιχεί σε ταχύτητες πάνω από 2 και μέχρι 10 Mbps, ενώ το 36% των γραμμών

αντιστοιχούν σε ταχύτητες άνω των 10 Mbps. Τέλος, σημαντική είναι και η εξέλιξη της μέσης ταχύτητας των γραμμών ΑΡΥΣ (ασύμμετρου ρυθμού σύνδεση) αντίστοιχα, η οποία παρουσιάζει συνεχή άνοδο, φτάνοντας στα τέλη του 2009 τα 4,385 Mbps έναντι 2,4 Mbps στο τέλος του

2008. Τέλος, σύμφωνα με τη νέα έκδοση της Έκθεσης «Broadband Internet Access Cost» της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία και αποτυπώνει το λιανικό κόστος ευρυζωνικής πρόσβασης στα κράτη μέλη της ΕΕ, το λιανικό κόστος στην Ελλάδα είναι γενικά χαμηλότερο από το μέσο λιανικό κόστος στην ΕΕ, και με ελάχιστες εξαιρέσεις είναι χαμηλότερο και από το μέσο λιανικό κόστος στα 15 παλαιά κράτη μέλη της. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το συμπέρασμα ότι περισσότερο από το 77% των συνδρομητών χρησιμοποιεί πακέτα σε ζώνες, στις οποίες παρουσιάζεται μείωση του λιανικού κόστους πάνω από 25%. (EETT, 2009)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ Η ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αφού εξετάσαμε και αναλύσαμε τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στο προηγούμενο κεφάλαιο, σε αυτό θα αναλύσουμε το γενικευμένο εξωτερικό του περιβάλλον. Για την καλύτερη μελέτη του θα χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση P.E.S.T. που εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους στοιχεία του μακρο-περιβάλλοντος. Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών, η επιχείρηση του κλάδου μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον και με τον τρόπο αυτό θα είναι σε θέση να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος και τις απαιτήσεις του παρόντος. Έτσι, στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν οι τέσσερις επιμέρους διαστάσεις του γενικευμένου περιβάλλοντος. Θα αναλυθούν δηλαδή το οικονομικό, το πολιτικό, το κοινωνικοπολιτιστικό και το τεχνολογικό περιβάλλον του κλάδου των τηλεπικοινωνιών.

3.2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις ιδρύονται, λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα σύνθετο, εμπορικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, ηθικό και κοινωνικό κόσμο. Η ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί και αναπτύσσεται. Έτσι, οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν την ανταγωνιστική τους στρατηγική στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και σύμφωνα στις δυνάμεις και στις αδυναμίες που προκύπτουν από το εσωτερικό τους περιβάλλον.

Για να είναι έτοιμη μια επιχείρηση να μπορεί να ξεκινήσει και να σχηματίσει τη στρατηγική που θα διαμορφώσει, θα πρέπει να προβεί στην ανίχνευση του εξωτερικού και του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η εποπτεία, η επεξεργασία και η αξιολόγηση του εξωτερικού και του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Δηλαδή, να είναι σε θέση να γνωρίζει τις πιθανές ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον και στο άμεσο ή ανταγωνιστικό ή μικρο-περιβάλλον. Στο διάγραμμα 3.1 παρουσιάζονται οι μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.

Οι γενικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες, αυτοί που ανήκουν στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον, βρίσκονται στο εξωτερικό παραλληλόγραμμο, επειδή δεν επηρεάζουν μόνο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά περιέχουν και πιο συγκεκριμένους παράγοντες. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες που ανήκουν στο άμεσο περιβάλλον σχετίζονται πιο άμεσα με την επιχείρηση, καθώς το άμεσο περιβάλλον αποτελεί και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Πάντως, οι εξωτερικοί παράγοντες του διαγράμματος, οι παράγοντες του μακρο-περιβάλλοντος είναι δυναμικοί και μεταβάλλονται συνεχώς (Γεωργόπουλος, 2004).

Διάγραμμα 3.1: Μεταβλητές του περιβάλλοντος



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004

Για τις επιχειρήσεις σήμερα, η ανάγκη για ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος καθίσταται περισσότερο επιτακτική από ποτέ. Αυτό γίνεται για να διαπιστώσουν και να αξιολογήσουν σημαντικά γεγονότα και τάσεις που επικρατούν. Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιαστεί στις διαφαινόμενες τάσεις και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επιχείρηση και την στρατηγική της άμεσα ή έμμεσα.

Με την ανάλυση λοιπόν του πολυδιάστατου και συνεχώς μεταβαλλόμενου μακρο-περιβάλλοντος, μια επιχείρηση σκοπεύει στην εύρεση και εκμετάλλευση πιθανών παρουσιαζόμενων ευκαιριών αλλά και στην αποφυγή των πιθανών παρουσιαζόμενων απειλών. Επομένως, σκοπός της ανάλυσης του περιβάλλοντος αυτού είναι ο εντοπισμός των μεταβλητών κλειδιά που επηρεάζουν την επιχείρηση, δίνοντάς της έτσι τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και ταχύτητα στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, ώστε να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και να ισχυροποιήσει τη θέση της τόσο στην εγχώρια όσο και στην παγκόσμια αγορά.

3.3 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ Η ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Αν και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν αυτό που ονομάζουμε μακρο-περιβάλλον, συνήθως το χωρίζουμε σε τέσσερις κατηγορίες: στο Πολιτικό, στο Οικονομικό, στο Κοινωνικοπολιτιστικό και στο Τεχνολογικό περιβάλλον. Από

αυτήν την κατηγοριοποίηση βγαίνει και το όνομα της ανάλυσης του γενικευμένου περιβάλλοντος, που είναι γνωστή και ως ανάλυση P.E.S.T., όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.2.

Διάγραμμα 3.2: Ανάλυση P.E.S.T.

P → Political
E → Economical
S → Sociocultural
T → Technological

3.3.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η πολιτική/νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, στους κυβερνητικούς φορείς και στις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις είτε άμεσα είτε έμμεσα. Οι πολιτικές αποφάσεις συχνά επηρεάζουν δραστικά την πορεία των επιχειρήσεων επειδή με το νομοθετικό έργο και την κατοχή εκτελεστικής εξουσίας, οι πολιτικοί είναι εκείνοι που συχνά καθορίζουν τον κανόνα του παιχνιδιού. Αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στη βιομηχανία είναι δυνατόν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα μέσω της φορολογίας, της νομοθεσίας, τις υλοποιούμενες κρατικοποιήσεις κ.τ.λ. Επίσης, η πολιτική κατάσταση σε μία χώρα και η πιθανότητα δραστικής αλλαγής της ή ανατροπής της, σηματοδοτεί αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων οι οποίες θα πρέπει να είναι έτοιμες να την αντιμετωπίσουν. Έτσι, είναι απαραίτητο για μια επιχείρηση να μελετά τις πολιτικές σκέψεις όλων των πολιτικών κομμάτων, τις πολιτικές συμφωνίες στο εσωτερικό αλλά και στο διεθνές περιβάλλον, και τη σχέση της εκάστοτε κυβέρνησης με τις υπάρχουσες κυβερνήσεις.

Το 2001 αποτέλεσε ορόσημο για τις τηλεπικοινωνίες στην Ελλάδα, καθώς εκείνη τη χρονιά πραγματοποιήθηκε με επιτυχία η πλήρης απελευθέρωση της αγοράς. Ένα χρόνο μετά τη δημοσίευση του Ν.2867/2000 σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία του τομέα των τηλεπικοινωνιών, το τηλεπικοινωνιακό τοπίο άλλαξε δραστικά στη χώρα μας. Νέες εταιρείες εισήλθαν στην ανοικτή πλέον αγορά και προσφέρουν παραδοσιακές αλλά και καινοτόμες υπηρεσίες, ενώ οι καταναλωτές απέκτησαν το δικαίωμα επιλογής παρόχου. Με την απελευθέρωση της αγοράς των τηλεπικοινωνιών και την ταυτόχρονη μετάβαση από τα μονοπώλια στο καθεστώς ελεύθερης αγοράς, δημιουργήθηκε μια ανταγωνιστική αγορά όπου διασφαλίζονται τα δικαιώματα των νεοεισερχόμενων σε αυτή. Σύμφωνα με το άρθρο 2 της οδηγίας 2002/77/EK σχετικά με τον ανταγωνισμό στις αγορές δικτύων και υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών, τα κράτη δε χορηγούν ή διατηρούν σε ισχύ αποκλειστικά ή ειδικά δικαιώματα για τη δημιουργία δικτύων ηλεκτρονικών επικοινωνιών ή για την παροχή διαθέσιμων στο κοινό υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών και λαμβάνουν τα αναγκαία μέτρα ώστε να εξασφαλίσουν σε κάθε επιχείρηση το δικαίωμα παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών ή εγκατάστασης και λειτουργίας δικτύων ηλεκτρονικών επικοινωνιών. Ο Ν.2867/2000 έδωσε στην ΕΕΤΤ τη δυνατότητα να ελέγχει τον ανταγωνισμό και να εισάγει νομοθετικά μέτρα που να συμβάλλουν καθοριστικά στην εγκαθίδρυση συνθηκών ανταγωνισμού και στην αποφυγή κατάχρησης της δεσπόζουσας θέσης. Η προστασία και η διασφάλιση του ανταγωνισμού είναι κυρίως

σημαντική για την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών, ιδιαίτερα στο περιβάλλον της σύγκλισης των τεχνολογιών. (Έκθεση Πεπραγμένων, ΕΕΤΤ 2004). Έτσι, σε σχέση με το πολιτικό περιβάλλον, υπήρξαν πολιτικές/νομικές συνθήκες που διαμόρφωσαν το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων του κλάδου των τηλεπικοινωνιών.

3.3.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Εδώ, η ανάλυση εστιάζεται κυρίως στα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία η εξεταζόμενη επιχείρηση δραστηριοποιείται καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Εξετάζουμε δηλαδή, τόσο το οικονομικό περιβάλλον του βιομηχανικού κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, όσο και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον αλλά και το ευρύτερο παγκόσμιο περιβάλλον. Το οικονομικό περιβάλλον αλλά και ο τρόπος που επηρεάζει κάθε επιχείρηση με τις αλλαγές και τις μεταβολές του είναι πολύ σημαντικό για την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις που επιχειρήσεις δεν κατάφεραν να συμβαδίσουν με τις αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος, και σαν αποτέλεσμα δεν κατάφεραν να βεβαιώσουν τη βιωσιμότητά τους.

Σε σχέση με το οικονομικό περιβάλλον γεγονότα όπως οι θετικοί ρυθμοί ανάπτυξης της οικονομίας κατά τα τελευταία χρόνια και η είσοδος στην οικονομική και νομισματική ένωση επηρέασαν αρκετά τις επιχειρήσεις γενικότερα, αλλά και ειδικότερα τις επιχειρήσεις του κλάδου των τηλεπικοινωνιών. Η χρηματοπιστωτική κρίση και τα πρόσφατα μέτρα στήριξης του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ) προς την Ελλάδα, αποτελούν παράγοντες που επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό το οικονομικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης. Το 2009 χαρακτηρίζεται από τις έντονες επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης, ιδιαίτερα στη συγκέντρωση της αγοράς (αποχωρήσεις παρόχων, συγχωνεύσεις κλπ.) αλλά και στα αποτελέσματα του τομέα (κύκλος εργασιών, μικτά κέρδη και σύνολο ενεργητικού) που παρουσιάζουν συρρίκνωση. Λόγω της δυσμενούς κατάστασης πολλών νοικοκυριών, οι πωλήσεις των φθηνών πακέτων ομιλίας, ίντερνετ ανθού, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να μειώνουν τις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Αυτό όμως μόνο εύκολο δε μπορεί να θεωρηθεί για τις μικρές επιχειρήσεις του κλάδου. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να πλήττονται οι μικρές επιχειρήσεις οι οποίες δε μπορούν να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας.

3.3.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μία άλλη. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τα χαρακτηριστικά αυτά γιατί μια μικρή απόκλιση από τα κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτά, μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα. Έτσι, θα πρέπει να ενημερώνονται για το πώς οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Παραδείγματα τέτοιων χαρακτηριστικών είναι οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η αλλαγή των δημογραφικών στοιχείων, η έξαρση της εγκληματικότητας, η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων κ.ά. (Γεωργόπουλος, 2004)

Σε σχέση με το κοινωνικό πολιτισμικό περιβάλλον παράγοντες όπως τα πρότυπα ζωής, η αύξηση της ανάγκης για επικοινωνία, η διείσδυση του διαδικτύου στην καθημερινή ζωή καθώς επίσης και δημογραφικές αλλαγές όπως ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, η εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής και το εθνικό μείγμα επηρέασαν σημαντικά το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας των εταιρειών του κλάδου των τηλεπικοινωνιών. Ο πληθυσμός της Ελλάδας μετά από αρκετά γρήγορη άνοδο τις μεταπολεμικές δεκαετίες, σταθεροποιήθηκε την δεκαετία του '80 λόγω της μεγάλης πτώσης της γεννητικότητας. Κατά τη δεκαετία του '90 ανέβηκε με την ταχεία είσοδο μεταναστών από τις πρώην ανατολικές χώρες. Σήμερα, ο φυσικός ρυθμός αύξησης πληθυσμού είναι αρκετά κάτω από τον απαιτούμενο για τη φυσική ανανέωση και μόνο οι μετανάστες κρατάνε τον πληθυσμό της Ελλάδας από την πτώση. Άρα, τα δημογραφικά στοιχεία της Ελλάδας αποτελούν μια απειλή για τις επιχειρήσεις του κλάδου (Βικιπαιδεία, 2009). Σήμερα, οι οικογένειες είναι μικρότερες σε σχέση με το παρελθόν εξαιτίας και του αυξημένου κόστους διαβίωσης. Τα παιδιά που ενηλικιώνονται φεύγουν από το σπίτι σε μεγαλύτερη ηλικία από παλαιότερα. Σε αντιστάθμιση όμως αυτού του παράγοντα, αυξάνεται ο αριθμός των φοιτητών που σπουδάζουν σε άλλες πόλεις από αυτές που μένουν, με αποτέλεσμα να γίνονται περισσότερες αιτήσεις για νέες συνδέσεις.

3.3.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης, αφορά στις τεχνολογικές τάσεις και στα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και στη στρατηγική της. Άλλες από αυτές παρουσιάζονται σαν μεγάλες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, και άλλες σαν απειλές, αν δεν υπάρχει αρμονική προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες. Επειδή όμως ζούμε στην εποχή των τεχνολογικών αλλαγών, το τεχνολογικό περιβάλλον είναι το περιβάλλον αυτό που αλλάζει πιο γρήγορα από όλα τα υπόλοιπα. Ενδεικτικό της ταχύτητας της αλλαγής του είναι ότι ορισμένες εταιρείες δεν προλαβαίνουν και να αφομοιώσουν πλήρως τις αλλαγές. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πόσο σημαντική είναι η μελέτη του τεχνολογικού περιβάλλοντος για μια επιχείρηση και πόσο σημαντική είναι η προσαρμογή τους σε αυτόν τον ρυθμό των συνεχόμενων αλλαγών. (Παπαδάκης, 1999)

Σε σχέση με το τεχνολογικό περιβάλλον, τεχνολογικές εξελίξεις, τόσο στον κλάδο των επικοινωνιών όσο και γενικότερα, όπως η ανάπτυξη ψηφιακής τεχνολογίας, η ανάπτυξη της τεχνολογίας ISDN, DSL καθώς και η δημιουργία του skype και συναφών τεχνολογιών επηρέασαν το εξωτερικό περιβάλλον και τις λειτουργίες των εταιρειών του κλάδου τηλεπικοινωνιών. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρακολουθούν και να ελέγχουν την τεχνολογική πρόοδο, που είναι αλματώδης στον κλάδο αυτό και να καινοτομούν, να δημιουργούν «έξυπνα» προϊόντα και υπηρεσίες και να προσφέρουν ανταγωνιστικά πακέτα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΜΕΣΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ Η ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER

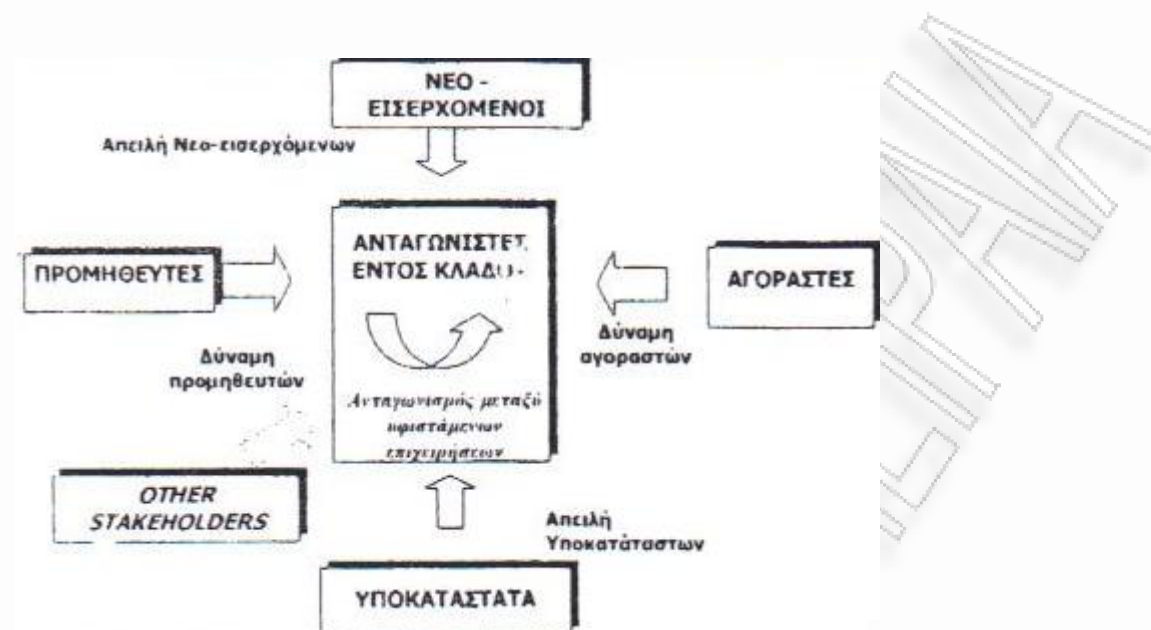
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο είδαμε πως οι παράγοντες του μακρο-περιβάλλοντος μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις και τη στρατηγική τους άμεσα ή έμμεσα. Επιπλέον, εκτός από την ανάλυση του πολυδιάστατου και συνεχώς μεταβαλλόμενου μακρο-περιβάλλοντος, έγινε και μια μικρή αναφορά στο μικρο-περιβάλλον ή άμεσα ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Όπως αναφέρθηκε, το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον και οι συνιστώσες που το διαμορφώνουν, αποτελούν τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Σε αυτό το κεφάλαιο θα εφαρμοσθεί το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων (του Porter) που διαμορφώνουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ PORTER

Η αναγκαιότητα για τη διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής σχετίζεται με το περιβάλλον μιας επιχείρησης. Το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι αρκετά εκτεταμένο και γενικό, περιλαμβάνοντας οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικοπολιτιστικές και πολιτικές δυνάμεις, όπως αναλύσαμε στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας. Ο παράγοντας κλειδί για το περιβάλλον μιας επιχείρησης, είναι ο κλάδος στον οποίο ανταγωνίζεται. Η δομή του κλάδου που δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις που τον αποτελούν αλλά και διαμορφώνει τις πιθανές στρατηγικές που μπορεί αυτές να ακολουθήσουν. Η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο δεν είναι ούτε θέμα συγκυριών και συμπτώσεων, ούτε θέμα κακής τύχης. Η κατάσταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο εξαρτάται από πέντε βασικές δυνάμεις ανταγωνισμού οι οποίες φαίνονται στο διάγραμμα 4.1. Η συνολική ένταση των πέντε αυτών δυνάμεων καθορίζει την κερδοφορία του κλάδου και κατά συνέπεια της δομικής αυτής ανάλυσης είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητά του. (Porter, 1980)

Διάγραμμα 4.1 : Το υπόδειγμα Porter, δυνάμεις που οδηγούν στον ανταγωνισμό



Πηγή : Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2002

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου. Για το λόγο αυτό είναι ένα υπόδειγμα που μας διευκολύνει αρκετά για την εκτίμηση της ελκυστικότητας του κλάδου. Ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου σχετικά εύκολα μπορεί μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει κέρδη, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος που η κερδοφορία του είναι συχνά χαμηλή ή σταθερά μειούμενη. Η αλληλεξάρτηση ανάμεσα σε αυτές τις πέντε δυνάμεις παρέχει σε κάθε κλάδο ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. (Γεωργόπουλος, 2002)

Μετέπειτα συγγραφείς από τον Porter, συνεχίζοντας την δικιά του εργασία και βασιζόμενοι στο δικό του υπόδειγμα, πρόσθεσαν ακόμα μία δύναμη, στην οποία συμπεριλαμβάνουν όλους τους υπόλοιπους παράγοντες που το υπόδειγμα δε λαμβάνει υπόψη. Η δύναμη αυτή είναι η δύναμη των «υπόλοιπων ενδιαφερομένων» και περιλαμβάνει τη σχετική δύναμη των σωματείων, της κυβέρνησης, ομάδων ειδικού ενδιαφέροντος κ.ά. Επίσης, σύμφωνα με τους σκοπούς της ανάλυσης, η μεθοδολογία του υποδείγματος του Porter μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης και σε επιμέρους τμήματα της αγοράς, όπως σε διάφορες στρατηγικές ομάδες.

4.2.1 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο τυπικά εισάγουν σε αυτόν νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς, καθώς και σημαντικούς πόρους. Επομένως αποτελούν απειλή για τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές στον κλάδο. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου καθώς και από την

αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Φραγμοί εισόδου αντιπροσωπεύουν εκείνες τις οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή παρακωλύουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων. Είναι εύλογο ότι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει να θέσει φραγμούς-εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. (Γεωργόπουλος Ν., 2002)

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο παρουσιάζονται στον πίνακα 4.1.

Πίνακας 4.1 : Φραγμοί Εισόδου

Οικονομίες Κλίμακας
Διαφοροποίηση Προϊόντος
Απαιτήσεις Κεφαλαίου
Εναλλακτικό Κόστος
Πρόσβαση σε Δίκτυα Διανομής
Μειονεκτήματα Κόστους Ανεξάρτητα με το Μέγεθος
Κυβερνητική Πολιτική

Πηγή : Hunger D. and Wheelen T., «Concepts in Strategic Management and Business Policy», Prentice Hall, 11th Edition, 2008

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. Οι μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου τηλεπικοινωνιών, όπως ο ΟΤΕ, που έχουν μεγάλο ιδιόκτητο δίκτυο με πανελλαδική κάλυψη, έχουν καταφέρει να αναπτύξουν οικονομίες κλίμακας και να δημιουργήσουν υψηλούς φραγμούς μετακίνησης νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Οι νέες επιχειρήσεις στον κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας που έχουν δημιουργήσει οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερο κόστος και κατά συνέπεια ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Συμπερασματικά, οι φραγμοί εισόδου μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών αυξάνονται από την ύπαρξη των οικονομιών κλίμακας που έχουν αναπτύξει οι παλαιότερες και μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου.

Διαφοροποίηση Προϊόντος

Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται σε πραγματικές ή σε αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Αποτελεί ένα εργαλείο που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να δεσμεύσουν την πίστη των αγοραστών για ένα προϊόν και να δημιουργήσουν σε αυτούς «κόστος μετακίνησης», στο οποίο θα αναφερθούμε αργότερα. (Γεωργόπουλος Ν., 2002). Οι

επιχειρήσεις όπως ο ΟΤΕ, η Vodafone κ.ά δημιουργούν υψηλούς φραγμούς εισόδου κυρίως μέσω της συνεχούς προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων τους και μέσω της εμπειρίας τους στον κλάδο. Όλες οι εταιρείες του κλάδου έχουν δημιουργήσει υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω των πολύ μεγάλων επενδύσεων σε διαφήμιση και στην προώθησή τους. Δαπανούν σημαντικά κεφάλαια για διαφημίσεις ώστε να πείσουν τον πελάτη για την μοναδικότητα των προϊόντων τους και υπηρεσιών τους, με αποτέλεσμα να είναι αρκετά δύσκολο για έναν νέο εισερχόμενο να εισέλθει στον κλάδο του.

Απαιτήσεις Κεφαλαίου

Ο ανταγωνισμός σε έναν βιομηχανικό κλάδο απαιτεί επενδύσεις πόρων από την επιχείρηση. Η αναγκαιότητα επένδυσης τεράστιων οικονομικών πόρων για τη δημιουργία, επέκταση και κάλυψη δικτύου προκειμένου οι νεοεισερχόμενοι να εγκαταστήσουν την υποδομή ώστε να παράσχουν κινητές, σταθερές ή διαδικτυακές επικοινωνίες, κάνει την είσοδό τους στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών ακόμη πιο δύσκολη. Εκτός από τις εγκαταστάσεις και τα δίκτυα, κεφάλαια απαιτούνται και για άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες, όπως τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ. Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου έχουν επενδύσει μεγάλα κεφάλαια για τις εγκαταστάσεις τους, για το δίκτυό τους καθώς και για άλλες επιχειρηματικές τους λειτουργίες. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι οι απαιτήσεις σε κεφάλαια που χρειάζεται να δαπανήσουν οι πιθανοί νέο-εισερχόμενοι για την είσοδό τους στον συγκεκριμένο κλάδο είναι τεράστιες. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να αυξάνονται οι φραγμοί εισόδου.

Κόστος μετακίνησης

Το κόστος μετακίνησης (switching cost), είναι το επιπλέον κόστος που βαρύνει έναν αγοραστή να μετακινηθεί από τον έναν προμηθευτή σε έναν άλλο. Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου των τηλεπικοινωνιών έχουν δημιουργήσει ένα κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές. Στην κινητή τηλεφωνία όμως η αλλαγή από τον έναν πάροχο στον άλλον 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 αυτήν 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. Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να αυξάνονται οι φραγμοί εισόδου για έναν νέο-εισερχόμενο στον εξεταζόμενο κλάδο όταν υπάρχει κόστος μετακίνησης και να μειώνονται στην αντίθετη περίπτωση.

Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής

Η αναγκαιότητα προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών σε όλη την ελληνική επικράτεια προϋποθέτει είτε τη δημιουργία δικτύου διανομής, είτε τη συνεργασία με ένα υπάρχον δίκτυο. Μεγάλες εταιρείες του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, όπως ο ΟΤΕ, διαθέτουν ένα πολύ μεγάλο δίκτυο και έναν πολύ μεγάλο αριθμό καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα, έχοντας με τον τρόπο αυτό πολύ μεγάλη γεωγραφική κάλυψη. Άρα, είναι εμφανές πως αφού το δίκτυο διανομής των υπαρχουσών εταιρειών είναι πολύ μεγάλο, αυξάνονται με τον τρόπο αυτό οι φραγμοί εισόδου για έναν νέο-εισερχόμενο στον υπό εξέταση κλάδο.

Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα με το μέγεθος

Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιον κλάδο, έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από την μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Αυτά περιλαμβάνουν τα know-how της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας, την γνώση του κλάδου. (Παπαδάκης, 1999)

Αυτά τα μειονεκτήματα κόστους δημιουργούν φραγμούς εισόδου για έναν νέο-εισερχόμενο στον κλάδο. Η ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η γνώση του κλάδου είναι πλεονεκτήματα κόστους που οι νέο-εισερχόμενοι δεν μπορούν εύκολα να τα αντιγράψουν.

Κυβερνητική πολιτική

Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή ακόμα και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους. Αυτό συνήθως γίνεται μέσω αδειών και διαφόρων απαιτήσεων. Στον εξεταζόμενο κλάδο, συνέβη το αντίθετο με την απελευθέρωση της αγοράς. Η κυβέρνηση έχει θέσει αρμόδια για αυτήν και άλλες δουλειές την ΕΕΤΤ, όπως έχει προαναφερθεί.

4.2.2 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Όπως οι διαφορετικές στρατηγικές ομάδες προστατεύονται από διαφορετικά εμπόδια κινητικότητας, έτσι επηρεάζονται και σε διαφορετικό βαθμό από την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών. Αυτό συμβαίνει για δύο συγκεκριμένους λόγους:

1. Οι στρατηγικές τους μπορεί να τους καθιστούν σε διαφορετικό βαθμό ευάλωτους στη δύναμη των ίδιων των προμηθευτών και των αγοραστών. Να υπάρχει δηλαδή

διαφορετική διαπραγματευτική δύναμη από τους ίδιους προμηθευτές και αγοραστές ανά στρατηγική ομάδα.

2. Οι στρατηγικές τους να τους αναγκάζουν να συνεργάζονται και να συναλλάσσονται με διαφορετικούς προμηθευτές και αγοραστές, με αντιστοίχως διαφορετικά επίπεδα διαπραγματευτικής δύναμης. (Porter, 1980)

Όταν λοιπόν τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες είναι ένα σημαντικό ποσό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος, οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Άρα, από τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό πόσο σημαντικό είναι για τις επιχειρήσεις ενός κλάδου η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Στον πίνακα 4.2 παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Πίνακας 4.2 : Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι προμηθευτές διαθέτουν διαπραγματευτική δύναμη εάν:

- Η προσφορά κυριαρχείται από ελάχιστες επιχειρήσεις
- Το προσφερόμενο προϊόν είναι μοναδικό
- Δημιουργείται σημαντικό κόστος μετακίνησης
- Μπορούν να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός
- Οι ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις δεν είναι σημαντικοί πελάτες

Οι δυνάμεις αυτές συνδυαζόμενες καθορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή. Όταν η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να τους λάβουν σοβαρά υπόψη κατά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Ο αριθμός των προμηθευτών των πρώτων υλών δεν μπορεί να θεωρηθεί μικρός. Οι εταιρείες του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, που είναι ως επί το πλείστον εταιρείες παροχής υπηρεσιών, έχουν πολύ μικρές απαιτήσεις σε πρώτες ύλες. Οι προμηθευτές τους περιορίζονται σε προμηθευτές IT, software, σταθερών και κινητών τηλεφώνων τεχνολογικού εξοπλισμού καθώς και προμηθευτών ύλης γραφείου. Δεδομένου του όγκου των εταιρειών, η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή αφού αφενός υπάρχει πληθώρα τέτοιων προμηθευτών και αφετέρου η συνεχόμενη αύξηση του μεγέθους των εταιρειών αυξάνει τη διαπραγματευτική τους ικανότητα έναντι των προμηθευτών. Αυτό αυξάνει τη δυνατότητα των επιχειρήσεων του κλάδου να διαπραγματευτούν καλύτερες τιμές, συμφωνίες παράδοσης και ποιοτικότερα υλικά. Εντούτοις, στον τεχνολογικό εξοπλισμό (κεραίες) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτριών εταιρειών είναι μεγάλη αφού η αγορά κυριαρχείται από λίγες εταιρείες.

Το προσφερόμενο προϊόν των προμηθευτών δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως μοναδικό. Για τον εξεταζόμενο κλάδο χρησιμοποιείται μια μεγάλη ποικιλία υλικών, τα οποία χρησιμοποιούνται σε αποκλειστικότητα αλλά και σε συνδυασμούς. Η ποικιλία λοιπόν των προϊόντων των προμηθευτών είναι μεγάλη και άρα μειώνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.

Το κόστος μετακίνησης που δημιουργείται για τους αγοραστές εάν αλλάξουν προμηθευτές δεν μπορεί να θεωρηθεί μικρό. Σχεδόν πάντα όταν αλλάζει ένας βασικός προμηθευτής μιας επιχείρησης, έστω και με πρωτοβουλία της, υπάρχει ένας δύσκολος χρόνος προσαρμογής με τους νέους προμηθευτές.

Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός, αλλά το συγκεκριμένο είναι πολύ δύσκολο καθώς για την είσοδο μιας εταιρείας στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών απαιτούνται πολλά κεφάλαια. Αν και οι προμηθευτρίες εταιρείες τεχνολογικού εξοπλισμού έχουν τους απαραίτητους πόρους για να κάνουν αυτήν την κίνηση, δεν προβαίνουν σε αυτή καθώς αυτές οι εταιρείες προμηθεύουν παράλληλα και τις εγχώριες με τεχνολογικό εξοπλισμό και θα κλονίζονταν οι εμπορικές τους συναλλαγές.

Από την ανάλυση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών για τον συγκεκριμένο κλάδο θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα πως αυτή είναι σχετικά χαμηλή. Η απελευθέρωση όμως της αγοράς ενίσχυσε την διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών οι οποίοι πλέον εκμεταλλεύτηκαν την ευκαιρία να διαπραγματευτούν τα προϊόντα τους και με άλλες εταιρείες του κλάδου πέρα από τις υπάρχουσες.

4.2.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι αγοραστές διαπραγματεύονται για ανώτερη ποιότητα, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και χαμηλότερες τιμές. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να επιτευχθεί ενθαρρύνοντας ανταγωνιστικές μάχες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου από τον οποίο αγοράζουν τα προϊόντα. Στον πίνακα 4.3 παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Πίνακας 4.3: Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές διαθέτουν διαπραγματευτική δύναμη εάν:

- Είναι συγκεντρωμένοι ή αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες
- Τα αγοραζόμενα προϊόντα είναι τυποποιημένα
- Το προϊόν διαμορφώνει ένα μεγάλο στοιχείο κόστους για τον πελάτη
- Έχουν χαμηλά κέρδη
- Το προϊόν του κλάδου δεν είναι σημαντικό για αυτούς
- Υπάρχει φόβος ολοκλήρωσης προς τα πίσω

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004

Οι αγοραστές επηρεάζουν έναν κλάδο με τη δυνατότητα που έχουν για διαπραγμάτευση προς τα κάτω των τιμών, ή στρέφοντας τον ένα ανταγωνιστή εναντίον του άλλου. Παλαιότερα, ενώ οι αγοραστές ήταν πολλοί, εντούτοις η διαπραγματευτική τους δύναμη ήταν μικρή λόγω του μονοπωλιακού χαρακτήρα του

ΟΤΕ. Πλέον, με την είσοδο των νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, οι αγοραστές μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε αρκετές εταιρείες και έτσι η διαπραγματευτική τους δύναμη ισχυροποιήθηκε. Τα προϊόντα των εταιρειών του κλάδου είναι τις περισσότερες φορές αδιαφοροποίητα. Αυτό σημαίνει ότι οι αγοραστές είναι σίγουροι ότι μπορούν να βρουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού τηλεπικοινωνιακών προϊόντων. Με την αύξηση των εναλλακτικών πηγών το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό και ο δυνητικός πελάτης έχει την επιλογή να αγοράσει από άλλη επιχείρηση του κλάδου το προϊόν το οποίο αναζητά. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών έχουν πάρα πολλά σημεία πώλησης ανά γεωγραφικό διαμέρισμα και αφού τα προϊόντα είναι παρόμοια οι αγοραστές μπορούν να επιλέξουν άλλον πάροχο με αποτέλεσμα τη μετακίνηση του πελάτη. Σε αυτό πρέπει να προσθέσουμε το γεγονός ότι οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο. Ο αγοραστής έχει πληροφόρηση σχετικά με τις συνθήκες πώλησης και τις τρέχουσες τιμές της αγοράς. Ειδικά με την τάση που επικρατεί γενικά στον κλάδο για τα φθηνά συνδυαστικά πακέτα, ο αγοραστής είναι περισσότερο πληροφορημένος για τις τιμές της αγοράς και χρησιμοποιεί τη διαπραγματευτική του δύναμη για να συνδυάσει τις χαμηλές τιμές με την ανώτερη ποιότητα αλλά και για καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και ευνοϊκότερους όρους συναλλαγών. Η πληροφόρηση λοιπόν που έχουν οι αγοραστές αλλά και τα αδιαφοροποίητα προϊόντα των επιχειρήσεων μεγαλώνουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

4.2.4 ΕΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο, είναι ακόμη μια δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά για να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής κ.ά. Συνήθως κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα την αντίδραση των υπολοίπων και σε αντιστοιχία ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. (Παπαδάκης, 1999)

Στον Πίνακα 4.4 παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο:

Πίνακας 4.4: Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός αυξάνει εάν:

- Οι ανταγωνιστές είναι πολυάριθμοι ή ίσοι σε μέγεθος
- Ο κλάδος παρουσιάζει χαμηλή ανάπτυξη
- Το προϊόν ή η υπηρεσία δεν είναι διαφοροποιημένα
- Δεν υπάρχει κόστος μετακίνησης
- Το σταθερό κόστος είναι υψηλό
- Η δυναμικότητα αυξάνεται σε μεγάλα μεγέθη ή υπάρχει υπέρ-δυναμικότητα
- Υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004

Στους περισσότερους κλάδους η μία επιχείρηση εξαρτάται από την άλλη καθώς μία ανταγωνιστική κίνηση από μία επιχείρηση μπορεί να προκαλέσει αντίποινα ή αντίθετες κινήσεις. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχοντων επιχειρήσεων επηρεάζεται από παράγοντες όπως ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τα υψηλά σταθερά κόστη και η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου. Στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, στον ελλαδικό χώρο, η ύπαρξη μεγάλου αριθμού τηλεπικοινωνιακών παρόχων σε συνδυασμό με το μικρό αγοραστικό κοινό έχει φέρει σε οριακό επίπεδο την τιμολόγηση των υπηρεσιών η οποία συνεχώς και μειώνεται. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προσπαθούν να παραδώσουν στην αγορά ολοκληρωμένα τηλεπικοινωνιακά πακέτα τα οποία θα μπορούν να καλύψουν πέρα από τις ανάγκες επικοινωνίας των χρηστών και αυτές της ψυχαγωγίας (IP-TV). Επιπρόσθετα, το γεγονός πως ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων είναι χαμηλός, εντείνει τον ανταγωνισμό. Οι αποφάσεις των αγοραστών βασίζονται κυρίως στην τιμή και στην εξυπηρέτηση. Λόγω της μη διαφοροποίησης του προϊόντος, οι αγοραστές μπορούν εύκολα να μετακινηθούν (χαμηλό κόστος μετακίνησης) ανάμεσα στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις για να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία που τους συμφέρει, εγείροντας έναν πόλεμο τιμών σε αυτές. Συμπερασματικά, καταλήγουμε στο ότι η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών είναι αρκετά μεγάλη.

4.2.5 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Υποκατάστατα είναι τα προϊόντα τα οποία είναι ικανά να πραγματοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του εξεταζόμενου κλάδου και τα οποία θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Είναι δηλαδή προϊόντα άλλου κλάδου που ανταγωνίζονται με τα προϊόντα του εξεταζόμενου κλάδου. Γενικά η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι υψηλότερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν χαμηλό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή η επίδοσή τους είναι η ίδια ή υψηλότερη από τα προϊόντα του κλάδου. (Γεωργόπουλος Ν., 2002)

Στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών για παράδειγμα, η ανάπτυξη και εξέλιξη των τηλεπικοινωνιακών υποδομών (αντικατάσταση καλωδίων χαλκού με δίκτυα οπτικών ινών) σε συνδυασμό με την αλματώδη αύξηση των παρεχόμενων ταχυτήτων έδωσε την δυνατότητα σε υπηρεσίες όπως αυτές του Skype & MSN ποιότητα επικοινωνίας. Παράλληλα εταιρίες IP τηλεφωνίας μπόρεσαν να υποστηρίξουν μεγάλο αριθμό πελατών και να αποκτήσουν ένα μερίδιο στην αγορά. Οι αγοραστές δηλαδή έχουν τη δυνατότητα να στραφούν σε άλλα προϊόντα και υπηρεσίες προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους για επικοινωνία.

4.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύσαμε τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Με τον τρόπο αυτό ολοκληρώθηκε η προσπάθεια ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου, που είχε αρχίσει στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας με την μελέτη του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος. Έτσι, έχοντας περιγράψει και ορίσει τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στο δεύτερο κεφάλαιο, αλλά και έχοντας αναλύσει το εξωτερικό του περιβάλλον, θα προσπαθήσουμε να εξάγουμε κάποια γενικά συμπεράσματα από τα προηγούμενα κεφάλαια για τον κλάδο.

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών μετά από μία ανοδική πορεία ως το 2008 -η οποία ήταν και αντίστοιχη της πορείας ανάπτυξης της εγχώριας οικονομίας- εισήλθε το 2009 σε μία πτωτική τροχιά που συνεχίστηκε και το 2010. Ειδικότερα, ο δείκτης του κύκλου εργασιών στις τηλεπικοινωνίες κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2010 συρρικνώθηκε κατά 8,5% σε ετήσια βάση, φτάνοντας στις 87,7 μονάδες, ενώ κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2008 είχε ανέλθει στις 108,6 μονάδες (σχ. 19). Η κινητή τηλεφωνία αποτελεί τον πιο δυναμικό τομέα του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, καθώς έχει ξεπεράσει τόσο σε διείσδυση, όσο και σε έσοδα τον τομέα της σταθερής τηλεφωνίας. Ο κλάδος, λοιπόν, την τελευταία δεκαετία παρουσίασε σημαντική άνθηση, φτάνοντας σταδιακά, σύμφωνα με στοιχεία μελέτης του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και της ICAP, το 1,88% του ΑΕΠ το 2007 έναντι 1,3% του ΑΕΠ στην ΕΕ, δημιουργώντας 85.000 θέσεις εργασίας, συμβάλλοντας στη μείωση του πληθωρισμού μέσω της συνολικής μείωσης τιμών των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας κατά 37,1%, και συνεισφέροντας 1,9 δισ. ευρώ στα δημόσια έσοδα. Αυτή η δυναμική και τα περιθώρια συνεισφοράς στα δημόσια έσοδα κατέστησαν ελκυστικό τον κλάδο για περαιτέρω φορολόγηση. Έτσι, από τον Αύγουστο του 2009 ορίστηκε νέο κλιμακούμενο τέλος συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας και τέλος καρτοκινητής τηλεφωνίας, αντικαθιστώντας το καθεστώς των άγιων μηνιαίων τελών ανά σύνδεση και, ουσιαστικά, αυξάνοντας τη φορολογική επιβάρυνση. Έτσι, τα έσοδα του κράτους από τα τέλη κινητής κατά το πρώτο και δεύτερο τρίμηνο του 2010 αυξήθηκαν κατά 70% και 62% σε ετήσια βάση αντίστοιχα, ενώ σε αντιστοίχως υψηλά επίπεδα διατηρήθηκαν και το δίμηνο Ιουλίου-Αυγούστου του 2010 (σχ. 20). Ωστόσο, αυτή η αύξηση εσόδων δεν συνάδει με την επιχειρηματική δραστηριότητα του κλάδου, καθώς, σύμφωνα με την Ένωση Εταιρειών Κινητής Τηλεφωνίας (ΕΕΚΤ), ο κύκλος εργασιών του κλάδου μειώθηκε κατά 16,5% το δεύτερο τρίμηνο του 2010 σε ετήσια βάση, ενώ την ίδια περίοδο τα έσοδα από τις παρεχόμενες υπηρεσίες (service revenues) συρρικνώθηκαν κατά 17,7% σε ετήσια βάση, παρουσιάζοντας συρρίκνωση του τζίρου με ρυθμούς πολλαπλάσιους από το μέσο όρο της Ευρώπης. Παράλληλα, το πρώτο μισό του 2010 ο αριθμός συνδρομητών παρουσίασε μείωση κατά 12% λόγω της υποχρεωτικής ταυτοποίησης των κατόχων, με την πλήρη επίδρασή της στον αριθμό των συνδρομητών να αποτυπώνεται στα στοιχεία για το τρίτο τρίμηνο του 2010.

Επιπρόσθετα, στην περίπτωση της Ελλάδας το μερίδιο των εσόδων από τη μεταφορά δεδομένων (mobile broadband και sms) είναι πολύ χαμηλότερο από το μέσο ευρωπαϊκό επίπεδο. Ειδικότερα, στο δεύτερο τρίμηνο του 2010 το μερίδιο των εσόδων από δεδομένα επί του συνολικού εσόδου ανήλθε στο 13,3%, ενώ κατά την ίδια περίοδο ο μέσος ευρωπαϊκός όρος ανήλθε στο 26%. Το 2010 αναμένεται να συμβάλει περαιτέρω στη διεύρυνση του χάσματος, αφού, σύμφωνα με την ΕΕΚΤ, τα έσοδα από δεδομένα χωρίς sms αυξήθηκαν στις αρχές του 2010 μόλις κατά 0,2% σε σχέση με το τελευταίο τρίμηνο του 2009 από αύξηση 42,2% το 2009, ενώ κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2010 η διείδυση για κάρτες κινητής ευρυζωνικότητας ανήλθε σε μόλις 2,1%, παρουσιάζοντας ασήμαντη αύξηση σε σχέση με το πρώτο τρίμηνο (2%). Οι κυριότερες αιτίες για την καθίζηση του κλάδου, σύμφωνα με την ΕΕΚΤ, είναι η συρρίκνωση του διαθέσιμου εισοδήματος των πολιτών λόγω της προσπάθειας δημοσιονομικής προσαρμογής και της ύφεσης, η αύξηση της φορολογίας και η δυσκολία ανάπτυξης νέων υπηρεσιών και δικτύων λόγω του ρυθμιστικού καθεστώτος που διέπει τον κλάδο. Φυσικά, στις αιτίες αυτές θα πρέπει να προστεθεί και η μείωση των τιμών (προ φόρων) λόγω της εντατικοποίησης του ανταγωνισμού της αγοράς, βελτιώνοντας την αγοραστική και καταναλωτική θέση των πολιτών. Ωστόσο, παρά την καθοδική πορεία του κλάδου υπάρχουν ελπιδοφόρες ενδείξεις για τη δυναμική του κλάδου, αφού, παρά την κρίση, η χρήση σε λεπτά ομιλίας συνεχίζει να αυξάνεται και κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2010 (10,5 λεπτά από 9,9 λεπτά το δεύτερο τρίμηνο του 2009 και οκτώ λεπτά το δεύτερο τρίμηνο του 2008). Το στοιχείο, συνεπώς, για τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, και κυρίως της κινητής τηλεφωνίας, είναι να επιβραδυνθεί η πτωτική τάση της αγοράς μέσα από τη μείωση του κόστους απόκτησης υπηρεσιών, την παροχή δεσμοποιημένων υπηρεσιών, την αύξηση της χρήσης των κινητών υπηρεσιών δεδομένων, και δη των υπηρεσιών που σχετίζονται και αξιοποιούν τις δυνατότητες του διαδικτύου (mobile broadband), και τη διευκόλυνση της ανάπτυξης νέων υπηρεσιών. Προς την κατεύθυνση αυτή δύναται να συμβάλει καθοριστικά και η πολιτεία μέσω της βελτίωσης του ρυθμιστικού και φορολογικού περιβάλλοντος. Έτσι, σύμφωνα με μελέτη του ΟΠΑ και της ICAP, τυχόν βελτίωση του ρυθμιστικού και φορολογικού περιβάλλοντος που διέπει τον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας δύναται να δημιουργήσει όφελος 2,2% του ΑΕΠ και 14.000 νέες θέσεις εργασίας, αυξάνοντας και τα δημοσιονομικά έσοδα κατά 250 εκατ. ευρώ. Και ίσως όλοι να είναι κερδισμένοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ , ΟΤΕ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα προηγούμενα πέντε κεφάλαια τα οποία αποτελούσαν το θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας αναφέρθηκαν κάποιες έννοιες του στρατηγικού μάντζμεντ, αναλύθηκε ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα και στη συνέχεια αναλύθηκαν το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον με τη μέθοδο του P.E.S.T., αλλά και το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθεί ο ΟΤΕ που θεωρείται ηγέτης του κλάδου τηλεπικοινωνιών.

5.2 ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΟΤΕ

Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ Α.Ε.) είναι ο μεγαλύτερος τηλεπικοινωνιακός πάροχος στην Ελλάδα, ενώ μαζί με τις θυγατρικές του στην Ελλάδα και στο εξωτερικό αποτελεί σήμερα έναν από τους κορυφαίους τηλεπικοινωνιακούς ομίλους στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Ο Όμιλος ΟΤΕ προσφέρει εκτός από ευρυζωνικές υπηρεσίες, σταθερή και κινητή τηλεφωνία, δορυφορικές συνδέσεις, επικοινωνία δεδομένων υψηλών ταχυτήτων και υπηρεσίες μισθωμένων γραμμών. Ο ΟΤΕ είναι μία από τις πέντε μεγαλύτερες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αθηνών, ενώ οι μετοχές του διαπραγματεύονται στα διεθνή χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης και του Λονδίνου. Ο Όμιλος ΟΤΕ δραστηριοποιείται σε πέντε χώρες παρέχοντας ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες και απασχολεί περίπου 30.000 άτομα. Απευθύνεται σε 60 εκατομμύρια δυνητικούς πελάτες στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, ανάμεσα στις οποίες και τα νεοεισερχόμενα μέλη της Ε.Ε. Ρουμανία και Βουλγαρία. (<http://www.ote.gr/portal/page/portal/OTEGR/TheCompany/OTEToday/OURCOMPANY>)

5.2.1 ΙΣΤΟΡΙΑ

Στις 10 Νοεμβρίου 1949 ξεκίνησε επίσημα η λειτουργία του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ) κάτω από τον έλεγχο του κράτους, σύμφωνα με το νόμο 1049/49. Κατά την ίδρυση του ΟΤΕ, το κράτος είχε τη μοναδική, μη μεταβιβάσιμη μετοχή του ΟΤΕ. Ωστόσο, ο Οργανισμός διέθετε οικονομική και

διοικητική αυτονομία. Με το νόμο αυτό, όλοι σχεδόν οι τομείς της τηλεγραφίας και της τηλεφωνίας με το εσωτερικό και το εξωτερικό πέρασαν στον ΟΤΕ. Οι εξελίξεις

στον χώρο των τηλεπικοινωνιών ήταν και είναι μέχρι και σήμερα ραγδαίες. Παρόλα αυτά, ο ΟΤΕ κατόρθωσε να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της εκάστοτε εποχής και να ανταποκρίνεται σε κάθε νέα προσδοκία. Για περισσότερα από 60 χρόνια μετά την ίδρυσή του, ο ΟΤΕ είναι σήμερα όχι μόνο ο μεγαλύτερος τηλεπικοινωνιακός πάροχος αλλά και μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ελλάδα. Η παρουσία του είναι διεθνής, αφού πρόκειται για εταιρεία εισηγμένη στα διεθνή χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης και του Λονδίνου. Για να φτάσει ως εδώ, ο ΟΤΕ έπρεπε να ανταποκριθεί σε μια σειρά σημαντικών γεγονότων, να παρακολουθήσει και να προλάβει τις ραγδαίες τηλεπικοινωνιακές αλλαγές των τελευταίων δεκαετιών, να οδηγήσει τις εξελίξεις διεκδικώντας και διατηρώντας πρωταγωνιστικό ρόλο στο τηλεπικοινωνιακό τοπίο της χώρας. (<http://www.ote.gr/portal/page/portal/OTEGR/TheCompany/OTEToday/HistoryAtAGlance>)

5.2.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Ο Όμιλος ΟΤΕ, εκτός από τις ολοκληρωμένες υπηρεσίες τηλεπικοινωνίας (σταθερή, κινητή τηλεφωνία, Internet, υπηρεσίες Χονδρικής, κλπ) που προσφέρει στην Ελλάδα, την τελευταία δεκαετία έχει επεκταθεί και στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Παρέχει υπηρεσίες Σταθερής Τηλεφωνίας, Ευρυζωνικού Internet, Χονδρικής και Δορυφορικών Επικοινωνιών και Υπηρεσίες Κινητής Τηλεφωνίας

5.2.3 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΟΤΕ

Η αποστολή του ΟΤΕ είναι να προσφέρει ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου έτσι ώστε να αποτελεί την πρώτη επιλογή των πελατών στην Ελλάδα και τη Ν.Α Ευρώπη, καθώς και να ενεργεί ως «υπεύθυνος πολίτης», έτσι ώστε η παρουσία και η δράση του να προσθέτουν αξία σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στις χώρες όπου δραστηριοποιείται.

Στόχοι:

- Εξασφάλιση της κερδοφόρας και βιώσιμης ανάπτυξης του Ομίλου στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά.
- Ανταπόκριση στις προσδοκίες των πελατών με υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που βασίζονται σε καινοτόμες τεχνολογίες.

- Μεγιστοποίηση της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού, αναπτύσσοντας περαιτέρω, τις δυνατότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων.
- Προσθήκη αξίας στις αγορές που δραστηριοποιείται με γνώμονα την εταιρική υπευθυνότητα. (<http://www.ote.gr/portal/page/portal/OTEGR/TheCompany/OTEToday/Vision-Strategy>)

5.3 ΥΠΟΔΟΜΗ

Με σύγχρονο αστικό και υπεραστικό δίκτυο, ψηφιακό στο 100%, περισσότερα από 20.000 χιλιόμετρα οπτικές ίνες, πολυάριθμες δορυφορικές, υποβρύχιες και επίγειες διεθνείς ζεύξεις με όλα τα σημεία της υδρογείου και προϊόντα βάσει διεθνών προτύπων, ο ΟΤΕ εξασφαλίζει τη δυνατότητα σύγχρονης και ποιοτικής επικοινωνίας για όλους τους Έλληνες, ακόμα και στα πιο μακρινά και δυσπρόσιτα σημεία της ελληνικής υπαίθρου. Για την περίοδο 2006 - 2008, η εταιρεία επένδυσε πάνω από 800.000.000 ευρώ σε δίκτυα και τεχνολογικές υποδομές.

Δίκτυα Πρόσβασης

- ADSL: συνεχή έργα επέκτασης του δικτύου του ΟΤΕ σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος της χώρας
 - Πάνω από 1.000.000 ενεργές συνδέσεις
 - 1.500 σχεδόν σημεία παρουσίας (PoPs) πανελλαδικά εκ των οποίων τα 1.300 εκτός Αττικής
 - 1.500.000 περίπου εγκατεστημένες πόρτες (διαθέσιμες προσβάσεις)
 - Ταχύτητες έως 24 Mbps σε πάνω από 800.000 εγκατεστημένες πόρτες, σε περισσότερα από 415 σημεία παρουσίας του δικτύου ΟΤΕ ανά την Ελλάδα, τα 300 εκτός Αττικής
 - Πάνω από 750.000 ενεργοί βρόχοι (LLU)
- ΔΟΡΥΦΟΡΙΚΟ INTERNET: ευρυζωνικό Internet παντού μέσω δορυφόρου από τη θυγατρική του ΟΤΕ, Hellas sat
- Παροχή δορυφορικού ευρυζωνικού Internet σε 600 απομονωμένα σημεία της χώρας
- Νέα υπηρεσία Hellas SAT net! Home για μόνιμη και απεριόριστη πρόσβαση στο διαδίκτυο σε περιοχές όπου δεν υπάρχει επίγεια υποδομή διασύνδεσης ή άλλο τηλεπικοινωνιακό μέσο.

Δίκτυα Κορμού

- Αναβάθμιση του δικτύου (New Generation Network - NGN)
- Εγκατάσταση και επέκταση δικτύου Metro Ethernet (ακόμη μεγαλύτερες ταχύτητες μετάδοσης δεδομένων καθώς και υποστήριξη/παροχή εξελιγμένων εφαρμογών)

Νέες Τεχνολογίες

- WiMAX: υπερσύγχρονο ευρυζωνικό δίκτυο ασύρματης πρόσβασης
 - επιτυχής πιλοτική εγκατάσταση στο Άγιο Όρος
 - εγκατάσταση και αξιολόγηση δύο πιλοτικών συστημάτων στην Ανατολική Αττική και την Ιπποκράτειο Πολιτεία
- WiFi: τεχνολογία ασύρματων τοπικών δικτύων (Wireless Local Area Networks ή Wi-Fis) η οποία παρέχει τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις να προσφέρουν στους πελάτες τους ασύρματη πρόσβαση στο Internet μέσω του φορητού τους Η/Υ ή PDA)

5.4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Ο ΟΤΕ, με στόχο την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε θέματα ποιότητας. Τόσο σε επίπεδο εσωτερικής λειτουργίας με πιστοποιήσεις συμμόρφωσης σε Πρότυπα Ποιότητας, όσο και σε επίπεδο υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες του, με τον υπολογισμό και τη συστηματική παρακολούθηση βασικών Δεικτών Ποιότητας Υπηρεσιών.

5.5 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

«Το βραβείο καλύτερης εταιρίας στον τομέα εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα (Best Corporate Governance in Greece) έτους 2010 απενεμήθη στον ΟΤΕ.» Σύμφωνα με σχετική ανακοίνωση, με τη διάκριση αυτή, αναγνωρίζεται η διαρκής προσπάθεια της εταιρείας να βρίσκεται στην πρωτοπορία των διεθνών εξελίξεων σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης.

«Κύριο μέλημα της Διοίκησης του ΟΤΕ, μιας εταιρείας με περισσότερους από εκατό χιλιάδες μετόχους, είναι να εξασφαλίσει ότι η εταιρεία διοικείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, και ότι τα δικαιώματα όλων των μετόχων εξασφαλίζονται σύμφωνα με τους πιο αυστηρούς κανόνες που επιβάλλουν οι διεθνείς πρακτικές. Είμαστε πολύ ικανοποιημένοι που οι προσπάθειες μας επιβραβεύονται με τη διάκριση αυτή και θα

συνεχίσουμε να συστηματοποιούμε την αμφίδρομη επικοινωνία με τους μετόχους, που θεμελιώνεται στις αρχές της επιχειρηματικής ηθικής και της διαφάνειας».

«Διευθυντής Σχέσεων με Μετόχους του ΟΤΕ,2010»

Όργανα Διοίκησης

Όργανα Διοίκησης του ΟΤΕ είναι το Διοικητικό Συμβούλιο (ανώτατο διοικητικό όργανο) και ο Διευθύνων Σύμβουλος (ανώτατο εκτελεστικό όργανο), ενώ η Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρείας είναι το ανώτατο όργανο, το οποίο δύναται να αποφασίζει για κάθε υπόθεση που αφορά την εταιρεία, εκτός αν ορίζεται διαφορετικά στο Καταστατικό της.

Επιτροπή Ελέγχου

Ο ΟΤΕ έχει συστήσει από το έτος 1999 Επιτροπή Ελέγχου (Ε.Ε.), ως μόνιμη και διαρκή Επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας, στο πλαίσιο των επιταγών της νομοθεσίας των Η.Π.Α. και των σχετικών κανονιστικών αποφάσεων για τις εταιρείες των οποίων οι μετοχές βρίσκονται σε διαπραγμάτευση στο Χρηματιστήριο Αξιών της Νέας Υόρκης (NYSE) καθώς και της Ελληνικής νομοθεσίας για την εταιρική διακυβέρνηση. Πρωταρχικός σκοπός της Ε.Ε. είναι η παροχή κάθε βοήθειας προς το Διοικητικό Συμβούλιο του ΟΤΕ, κατά την ενάσκηση των εποπτικών αρμοδιοτήτων του και την εκπλήρωση των υποχρεώσεών του έναντι των μετόχων, της επενδυτικής κοινότητας και τρίτων, ιδιαιτέρως όσον αφορά στη διαδικασία υποβολής οικονομικών αναφορών και στην επάρκεια και τη λειτουργία των διαδικασιών και συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

Σύστημα Διαχείρισης Συμμόρφωσης

Με στόχο τη διασφάλιση της καλής επιχειρηματικής του λειτουργίας και την πλήρη εναρμόνιση του με το νομικό πλαίσιο και τους εσωτερικούς κανονισμούς, ο ΟΤΕ έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει, σε ομιλικό επίπεδο, ένα «Σύστημα Διαχείρισης Συμμόρφωσης». Ρόλος του ΣΔΣ είναι εφαρμογή και διαμόρφωση σχετικών πολιτικών όπως: εξακρίβωση οικονομικής απάτης (fraud policy), διαχείριση παραπόνων και καταγγελιών, περί δωρεών και χορηγιών και Κώδικας Δεοντολογίας για την προστασία προσωπικών δεδομένων.

Διαδικασία Ελέγχου

Ο ΟΤΕ αναπτύσσει ένα επαρκές σύστημα εσωτερικών σημείων ελέγχου προκειμένου να διασφαλίσει την αξιοπιστία της εταιρείας και την πρόληψη της απάτης ή τον έγκαιρο εντοπισμό σχετικών περιπτώσεων.

Πολιτική Διαχείρισης Παραπόνων και Καταγγελιών

Σε πλήρη εναρμόνιση με τις νομοθετικές επιταγές των ΗΠΑ, έχει σχεδιαστεί και εφαρμόζεται πολιτική διαχείρισης παραπόνων και καταγγελιών (whistle blowing policy), για την αξιολόγηση και διερεύνηση αναφορών εργαζομένων και λοιπών τρίτων προσώπων, οι οποίες έχουν ως περιεχόμενο παράπονα, καταγγελίες ή ανησυχίες σχετικά με «λογιστικά» και «νομικά» θέματα καθώς και «πράξεις αντιποίνων». Αρμόδια για την παραλαβή, αρχειοθέτηση, αξιολόγηση και διερεύνηση των παραπάνω αναφορών και καταγγελιών είναι η Επιτροπή Ελέγχου του ΟΤΕ. Οι καταγγελίες και τα παράπονα μπορούν να υποβάλλονται και ανώνυμα και η αντιμετώπισή τους είναι εμπιστευτική.

5.6 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ

Ο ΟΤΕ, διαχρονικά, έχει συνδέσει την παρουσία του με την κοινωνική προσφορά και πλέον έχει ενσωματώσει την Εταιρική Υπευθυνότητα στην επιχειρησιακή του στρατηγική. Στις χώρες που δραστηριοποιείται, στοχεύει στην προσφορά σύγχρονων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, συνδυάζοντας την οικονομική ανάπτυξη με την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερομένων μερών. Το πρόγραμμά Εταιρικής Υπευθυνότητας «Σχέση Ευθύνης», περιλαμβάνει δράσεις για την Κοινωνία, την Αγορά, το Περιβάλλον και τους Εργαζόμενους. Ο ΟΤΕ αποτελεί μία από τις πρώτες ελληνικές εταιρίες που προχώρησε στη σταδιακή εναρμόνιση του απολογισμού εταιρικής υπευθυνότητας, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα Global Reporting Initiative (GRI).

Με εστίαση στην Αγορά

Το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στην επέκταση της διείσδυσης της ευρυζωνικότητας, την αξιοποίηση της σύγκλισης των τεχνολογιών και της αναβάθμισης των υποδομών της εταιρείας. Συγχρόνως, δόθηκε έμφαση στην ανάπτυξη και παροχή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών σχεδιασμένων με «υπευθυνότητα», προς όφελος των καταναλωτών, των επιχειρήσεων αλλά και της ευρύτερης οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. (<http://www.ote.gr/portal/page/portal/OTEGR/CorporateSocialResponsibility/BuildingTies/InTheMarketPlace>)

Με εστίαση στους Εργαζόμενους

Ο ΟΤΕ εφαρμόζει πολιτικές και πρακτικές που ενθαρρύνουν την προσωπική ανάπτυξη και καταξίωση των εργαζομένων του, με στόχο τη διαρκή υποστήριξη της εξέλιξης τους, με σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα. (<http://www.ote.gr/portal/page/portal/OTEGR/CorporateSocialResponsibility/BuildingTies/WithOurPeople>)

Με εστίαση στο Περιβάλλον

Ο ΟΤΕ έχοντας δεσμευτεί για τη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης περιβαλλοντικής πολιτικής, αναπτύσσει μια σειρά από πρωτοβουλίες και δράσεις, συμβατές με διεθνείς κανόνες και πρακτικές, που στοχεύουν στον περιορισμό των επιπτώσεων της λειτουργίας του στο περιβάλλον, με την επέκταση και συστηματοποίηση των προσπαθειών για την καταγραφή «του οικολογικού αποτυπώματος» και τη διεύρυνση της εφαρμογής πολιτικών φιλικών προς το περιβάλλον. (<http://www.ote.gr/portal/page/portal/OTEGR/CorporateSocialResponsibility/BuildingTies/ForTheEnvironment>)

Με εστίαση στην Κοινωνία

Ο ΟΤΕ έχει συνδέσει διαχρονικά την παρουσία του με την κοινωνική προσφορά. Με συνέπεια και συνέχεια επεκτείνει και ενισχύει τον κοινωνικό του ρόλο μέσα από δράσεις και πρωτοβουλίες που συμβάλλουν στη διατήρηση και προστασία του κοινωνικού ιστού, μέσα από την ανάπτυξη και εξέλιξη σχέσεων συνεργασίας και υποστήριξης. (<http://www.ote.gr/portal/page/portal/OTEGR/CorporateSocialResponsibility/BuildingTies/InSociety>)

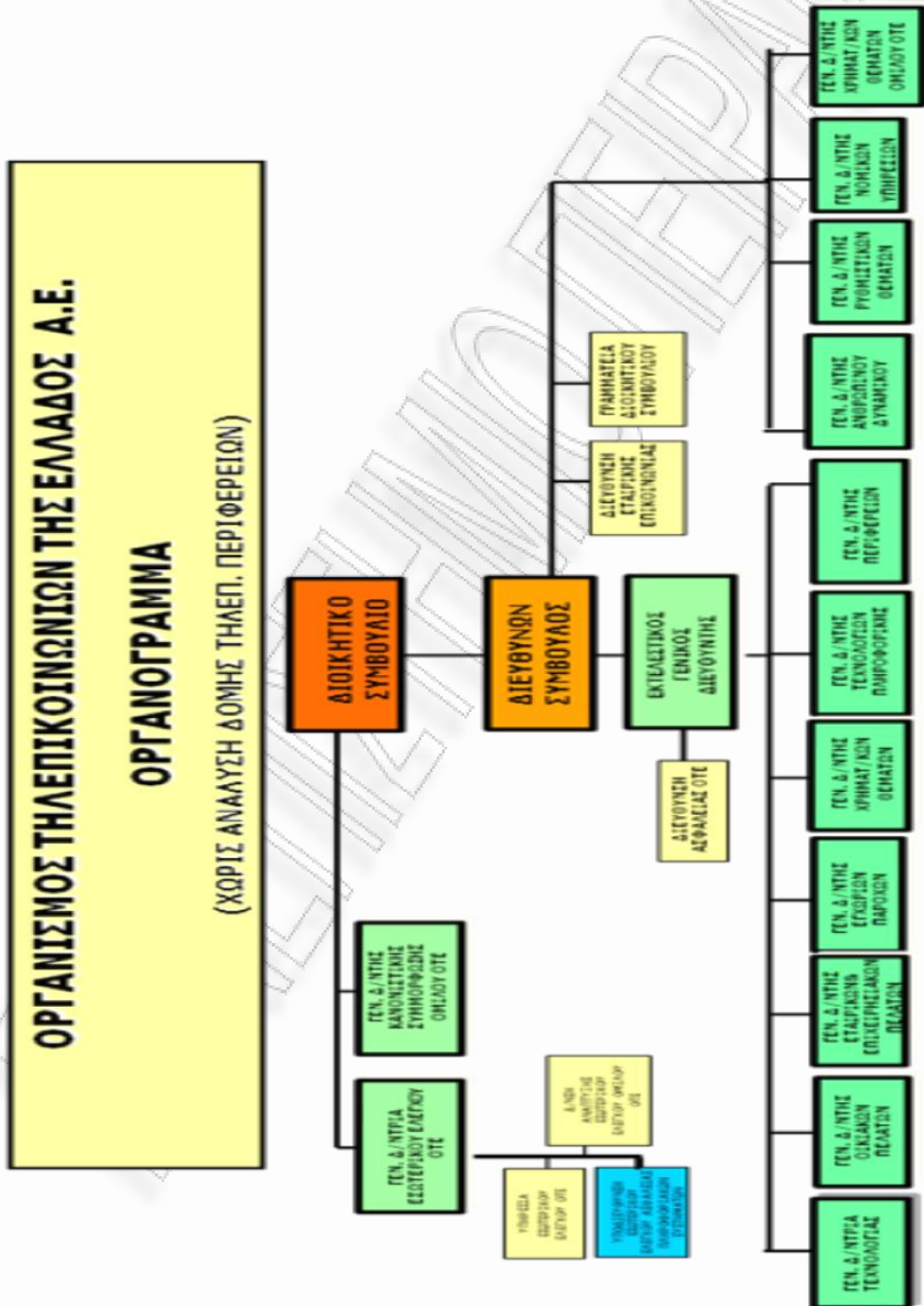
Με εστίαση στους Επενδυτές

Ο ΟΤΕ, ως εισηγμένη εταιρεία στα Χρηματιστήρια Αθηνών (ΧΑ), Λονδίνου (LSE) και Νέας Υόρκης (NYSE), επικεντρώνεται στη συνεπή και αδιάλειπτη πληροφόρηση του επενδυτικού κοινού με τη διάχυση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν στη στρατηγική και την απόδοση της εταιρείας, με στόχο να εξασφαλίσει μια δίκαιη και ορθή αποτίμηση από την αγορά (fair valuation) και να δημιουργήσει περαιτέρω αξία για τους μετόχους (value for shareholders).

Στην υλοποίηση των παραπάνω στόχων, συμβάλλουν καθοριστικά οι τακτικές συναντήσεις με επενδυτές και μετόχους, οι παρουσιάσεις που πραγματοποιούνται από την εταιρεία τόσο στην Ελλάδα όσο και το εξωτερικό, καθώς και οι τηλεδιασκέψεις με έλληνες και ξένους θεσμικούς επενδυτές και αναλυτές του κλάδου.

5.7 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Οργάνωση



Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος

Ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι το ανώτατο εκτελεστικό όργανο της Εταιρείας. Προϊσταται και διευθύνει το έργο όλων των Υπηρεσιών και εκπροσωπεί την Εταιρεία σε κάθε επιχειρηματική δράση της εντός και εκτός Ελλάδος.

Μεταξύ των αρμοδιοτήτων του συγκαταλέγονται η υποβολή προτάσεων και εισηγήσεων προς το Δ.Σ. της Εταιρείας, η απόφαση για την εσωτερική οργάνωση και τους κανονισμούς της Εταιρείας, η εκπροσώπηση του ΟΤΕ και η υπογραφή συμβάσεων μέχρι 7,337 εκατ. ευρώ.

Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας είναι ο κ. Μιχάλης Τσαμάζ.

Διοικητικό Συμβούλιο

Το Διοικητικό Συμβούλιο, ως το ανώτατο διοικητικό όργανο της Εταιρείας, είναι αρμόδιο να αποφασίζει για κάθε θέμα που αφορά τη διοίκησή της και την επίτευξη του σκοπού της, πλην των θεμάτων που ανάγονται στις αποκλειστικές αρμοδιότητες της Γενικής Συνέλευσης και διαμορφώνει κατά κύριο λόγο την στρατηγική και την πολιτική ανάπτυξης της Εταιρείας, ενώ εποπτεύει και ελέγχει τη διαχείριση της περιουσίας της.

Το Δ.Σ. αποτελείται από δέκα (10) μέλη, τα οποία μπορεί να είναι ή να μην είναι μέτοχοι της εταιρείας. Εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων του ΟΤΕ.

Η σύνθεση του Δ.Σ. του ΟΤΕ, είναι η εξής:

Διοικητικό Συμβούλιο:

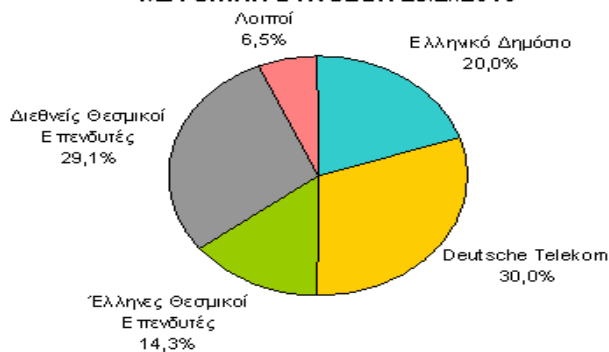
Όνοματεπώνυμο	Θέση	Ιδιότητα	Λήξη Θητείας
Παναγής Βουρλούμης	Πρόεδρος και Δ/νων Σύμβουλος	Εκτελεστικό μέλος	2012
Χαράλαμπος Δημητρίου	Αντιπρόεδρος	Μη-εκτελεστικό μέλος	2012
Rainer Rathgeber	Μέλος	Μη-εκτελεστικό μέλος	2012
Guido Kerkhoff	Μέλος	Μη-εκτελεστικό μέλος	2012
Kevin Copp	Μέλος	Εκτελεστικό μέλος	2012
Ιορδάνης Αιβάζης	Μέλος	Εκτελεστικό μέλος	2012
Λεωνίδας Ευαγγελίδης	Μέλος	Ανεξάρτητο/Μη-εκτελεστικό μέλος	2012
Κωνσταντίνος Μίχαλος	Μέλος	Ανεξάρτητο/Μη-εκτελεστικό μέλος	2012
Ιωάννης Μπενόπουλος	Μέλος	Ανεξάρτητο/Μη-εκτελεστικό μέλος	2012
Παναγιώτης Ταμπούρλος	Μέλος	Ανεξάρτητο/Μη-εκτελεστικό μέλος	2012

ΜΕΤΟΧΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ 31 ΙΟΥΛΙΟΥ 2009

■ Ελληνικό Δημόσιο20,0%
■ Deutsche Telekom30,0%
■ Διεθνείς Θεσμικοί Επενδυτές29,1%
■ Έλληνες Θεσμικοί Επενδυτές14,3%
■ Λοιποί Επενδυτές6,5%

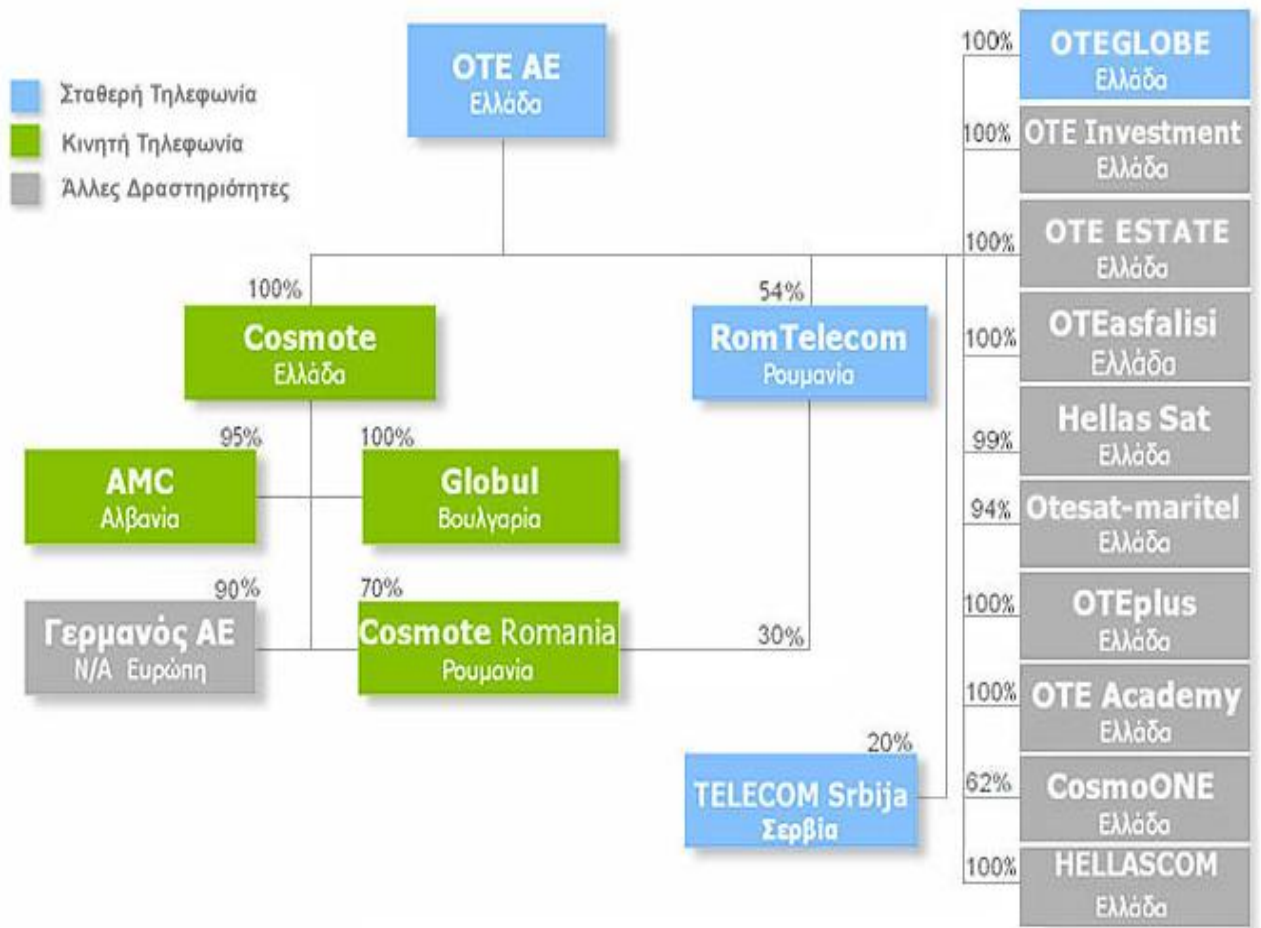
ΣΥΝΟΛΟ
.....100%

ΜΕΤΟΧΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ 25/2/2010



Δομή

Οργανόγραμμα Ομίλου ΟΤΕ



Θυγατρικές Εταιρείες

Η ΟΤΕ Α.Ε. είναι η μητρική εταιρεία ενός Ομίλου, ο οποίος δραστηριοποιείται σε όλο το φάσμα των τηλεπικοινωνιών και συναφών δραστηριοτήτων τόσο στην Ελλάδα όσο και το εξωτερικό. Στον κάτωθι πίνακα θα βρείτε περισσότερα στοιχεία για τις θυγατρικές μας όπως αυτά ίσχυαν στις 31/12/2009.

Επωνυμία	Χώρα Σύστασης	Επιχ. Δραστηριότητα	Συμμετοχή ΟΤΕ στο μετοχικό κεφάλαιο %	Ιστοσελίδα
OTE International Investments Ltd.	Κύπρος	Εταιρεία holding διεθνών επενδύσεων	100,0%	
RomTelecom S.A.	Ρουμανία	Σταθερές και κινητές επικοινωνίες	54,0%	Rom Telecom
Telekom Srbija A.D.	Σερβία	Σταθερές και κινητές επικοινωνίες	20,0%	Telekom Srbija
Hellascom S.A.	Ελλάδα	Τηλεπικοινωνιακά έργα	100,0%	Hellascom
OTE Plus S.A.	Ελλάδα	Συμβουλευτικές υπηρεσίες	100,0%	OTEPlus
OTE Estate S.A.	Ελλάδα	Ακίνητα	100,0%	OTE-Estate
OTE SAT - Maritel S.A.	Ελλάδα	Δορυφορικές επικοινωνίες	94,1%	OTESAT
OTE International Solutions S.A.(OTE GLOBE)	Ελλάδα	Διεθνείς υπηρεσίες φωνής και δεδομένων (χονδρικής)	100,0%	OTEGlobe
OTE Insurance Agency S.A. (OTE Insurance)	Ελλάδα	Ασφάλειες	100,0%	
CosmoONE Hellas Market Site S.A. (Cosmoone)	Ελλάδα	Ηλ. Εμπόριο	61,7%	CosmoONE
Hellas Sat S.A	Ελλάδα	Δορυφορικές επικοινωνίες	99,1%	Hellas-Sat
OTE Academy S.A.	Ελλάδα	Συνέχιση Εκπαίδευσης	100,0%	
Cosmote S.A.	Ελλάδα	Κινητές επικοινωνίες	100,0%	Cosmote
Cosmo Bulgaria Mobile EAD. (Globul)	Βουλγαρία	Κινητές επικοινωνίες	100,0%	Globul
Albanian Mobile Communications (AMC)	Αλβανία	Κινητές επικοινωνίες	95%	Amc.al
Cosmote Romania (Cosmote Romania)	Ρουμανία	Κινητές επικοινωνίες	86,2%	Cosmote.ro
Telemobil S.A (Zapp)	Ρουμανία	Κινητές επικοινωνίες	100%	
Germanos SA	Ελλάδα	Αλυσίδα καταστημάτων	100,0%	Germanos

Πιο αναλυτικά:

- COSMOTE: Είναι η σημαντικότερη θυγατρική του ομίλου. Πρόκειται για εταιρεία κινητής τηλεφωνίας με ιδιαίτερα επιτυχημένη πορεία και αποτελεί την ταχύτερα αναπτυσσόμενη Τρίτη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στην Ευρώπη και έχει επιτύχει τα υψηλότερα μερίδια αγοράς σε νέες συνδέσεις κατά τα τελευταία 2 χρόνια.
- COSMOONE: έχει δημιουργήσει και λειτουργεί μια οριζόντια ηλεκτρονική αγορά και παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις για εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων, αποτελώντας τον ελληνικό κόμβο για διεθνείς εμπορικές δραστηριότητες μέσω του παγκόσμιου εμπορικού δικτύου.
- OTECLOBE: προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις διεθνούς διασύνδεσης και χωρητικότητας, καθώς και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, στοχεύοντας στη δημιουργία ενός ευρύτερου δικτύου που να καλύπτει ανάγκες τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ν.Α.Ευρώπη
- HELLAS SAT: είναι ο διαχειριστής του ελληνικού δορυφόρου που προσφέρει υπηρεσίες σε Ευρώπη, Μέση Ανατολή και Νότια Αφρική. Η HELLAS SAT συνδυάζει τις υψηλής ποιότητας υπηρεσίες σε προσιτές τιμές και επαγγελματικές επιχειρηματικές πρακτικές λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες των πελατών. Οι εξειδικευμένες λύσεις της HELLAS SAT είναι βασισμένες σε ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών που προσφέρονται σε όλες τις άνω περιοχές.
- OTESAT – MARITEL: παρέχει δορυφορικές υπηρεσίες Inmarsat και Iridium σε παγκόσμιο επίπεδο, σε ξηρά και θάλασσα και ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές λύσεις στην ελληνική και παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία.
- HELLASCOM: δραστηριοποιείται ενεργά στον κλάδο των τηλεπικοινωνιακών υποδομών, αναλαμβάνοντας την εκτέλεση σημαντικών έργων σε χώρες των Βαλκανίων, στην Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη, Ασία, Μέση Ανατολή και Αφρική.
- OTEPLUS : παρέχει ένα ευρύ φάσμα τεχνικών και επιχειρηματικών λύσεων και έχει καθιερωθεί και εδραιωθεί στην ελληνική αγορά συμβούλων για την εξειδικευμένη τεχνογνωσία πληροφοριών και επικοινωνίας και management consulting.

- ΟΤΕ INVESTMENT: Σχεδιασμός, ανάπτυξη και διαχείριση των επενδυτικών δραστηριοτήτων καθώς και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στον τομέα των Τηλεπικοινωνιών
- ΟΤΕ ESTATE: Αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του ΟΤΕ με στόχο την επίτευξη υπεραξιών τον Όμιλο ΟΤΕ μέσω της διαχείρισης, ανάπτυξης και εμπορικής εκμετάλλευσης του χαρτοφυλακίου ακινήτων που διαθέτει.
- ΟΤΕAcademy : είναι εταιρεία Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο προσανατολισμός της επικεντρώνεται στη φράση «Εκπαίδευση= Επαγγελματική Ανάπτυξη», και μεταφράζεται στην παροχή Ολοκληρωμένων Εκπαιδευτικών Υπηρεσιών (Λύσεων). Στόχος της είναι η ενίσχυση των δεξιοτήτων και η ανάπτυξη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του στελεχικού δυναμικού, για τη συνεχή εξέλιξη και επαγγελματική υπεροχή του.
- ΟΤΕΑΣΦΑΛΙΣΗ: εξειδικευμένη εταιρία σε θέματα Ιδιωτικής ασφάλισης στον Όμιλο ΟΤΕ, στο Ανθρώπινο Δυναμικό του, αλλά και στο ευρύτερο καταναλωτικό κοινό.
- ΟΤΕNET : εταιρεία παροχής προϊόντων και υπηρεσιών internet (πρόσβαση στο διαδίκτυο, τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες IP, υπηρεσίες ηλεκτρονικού επιχειρείν και υπηρεσίες ηλεκτρονικού περιεχομένου) και αναμένεται να αποτελέσει τον βραχίονα του ομίλου στο χώρο της ανάπτυξης υπηρεσιών δεδομένου.(www.ote.gr)

Μεταξύ των σημαντικότερων επενδύσεων που έχει πραγματοποιήσει ο ΟΤΕ στο εξωτερικό είναι:

- Telecom Serbia, ο Σέρβικος Οργανισμός τηλεπικοινωνιών
- Armentel, ο οργανισμός τηλεπικοινωνιών της Αρμενίας
- Globul, η Βουλγαρική εταιρεία κινητής τηλεφωνίας
- ROMTELECOM, ο οργανισμός τηλεπικοινωνιών της Ρουμανίας
- Cosmorom, η Ρουμανική εταιρεία κινητής τηλεφωνίας

5.8 ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΦΟΡΕΙΣ

Ο τομέας των ηλεκτρονικών επικοινωνιών στην Ελλάδα ρυθμίζεται σύμφωνα με το ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο, όπως αυτό ενσωματώνεται στο εθνικό νομοθετικό πλαίσιο, που αποτελείται από νόμους και κανονιστικές αποφάσεις. Καθώς το ρυθμιστικό πλαίσιο επηρεάζει τη λειτουργία της εταιρείας, τις σχέσεις της με τους καταναλωτές και τις επενδύσεις σε υποδομές, τεχνολογίες και υπηρεσίες, ο ΟΤΕ μεριμνά για:

- Την υποστήριξη των θέσεών του κατά την αναθεώρηση του ευρωπαϊκού ρυθμιστικού πλαισίου και του πλαισίου δικαίου του ανταγωνισμού
- Την υποστήριξη των θέσεών του ενώπιον εθνικών και ευρωπαϊκών ρυθμιστικών αρχών, φορέων και δικαστικών αρχών για θέματα δικαίου του ανταγωνισμού
- Τη διασφάλιση της αποτελεσματικής προσαρμογής του στις ρυθμιστικές υποχρεώσεις με γνώμονα το συμφέρον της εταιρείας

Ο ΟΤΕ συνεργάζεται με την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ), την Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών (Α.Δ.Α.Ε), την Αρχή Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (ΑΠΠ.), την Αρχή Ανταγωνισμού και το Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης (ΕΣΡ) καθώς επίσης και με το Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών, το Υπουργείο Ανάπτυξης, το ΥΠΕΧΩΔΕ και άλλα, κατά περίπτωση, Υπουργεία, για την εξασφάλιση ενός ρυθμιστικού πλαισίου το οποίο θα κατοχυρώνει, μακροπρόθεσμα, τα συμφέροντα της εταιρείας και των συνδρομητών του ΟΤΕ, συμβάλλοντας στην κοινωνική ευημερία.

Ο ΟΤΕ συμμορφώνεται με τις ρυθμιστικές υποχρεώσεις ενώ παράλληλα συμμετέχει στη διαμόρφωση του εθνικού και ευρωπαϊκού ρυθμιστικού πλαισίου, μέσω των τοποθετήσεών του στις εθνικές και ευρωπαϊκές διαβουλεύσεις για ρυθμιστικά θέματα. Στόχος του είναι η προάσπιση των θέσεών του, η διασφάλιση των επενδύσεων και η προώθηση του υγιούς ανταγωνισμού.

Κατά τη διάρκεια του έτους 2008, ο ΟΤΕ άσκησε συνολικά δεκαεννέα (19) προσφυγές ενώπιον των Διοικητικών Δικαστηρίων. Με αποφάσεις της Ε.Ε.Τ.Τ. επιβλήθηκαν στον ΟΤΕ, το έτος 2008, πέντε (5) χρηματικά πρόστιμα και επτά (7) μη χρηματικές κυρώσεις. Η συνολική αξία των επιβληθέντων χρηματικών προστίμων ανέρχεται στο ποσό των είκοσι τριών εκατομμυρίων (23.000.000) ευρώ περίπου.

Για όλα τα παραπάνω πρόστιμα έχουν ασκηθεί προσφυγές ενώπιον του Διοικητικού Εφετείου Αθηνών για την ακύρωσή τους. Εξ αυτών έχει καταβληθεί από τον ΟΤΕ, μέχρι στιγμής, συνολικά το ποσό των 1.180.000 ευρώ.

5.9 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Οι συνεχείς και συντονισμένες προσπάθειες του ΟΤΕ για την ποιοτική αναβάθμιση της εξυπηρέτησης των πελατών, συμβάλλουν καθοριστικά στην εδραίωση της ηγετικής παρουσίας της εταιρείας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Εκτός από τα καταστήματα του Ομίλου ΟΤΕ και το online κατάστημα www.oteshop.gr, τα οποία εξυπηρετούν καθημερινά χιλιάδες πελάτες, ο ΟΤΕ έχει δημιουργήσει μία σειρά εξειδικευμένων κέντρων τηλεφωνικής εξυπηρέτησης (call centers) των πελατών του. Τα call centers του ΟΤΕ είναι πιστοποιημένα με ISO 9001:2000, διαθέτουν άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό και σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό. Επιπλέον, το προσωπικό εξυπηρέτησης (Customer Care) του ΟΤΕ υποστηρίζεται από σύγχρονες εφαρμογές CRM (Customer Relationship Management).

Διαχείριση παραπόνων

Με στόχο την αποτελεσματικότερη διαχείριση των παραπόνων όλων των κατηγοριών των πελατών (εταιρικών, επιχειρησιακών και οικιακών), το 2008, λειτούργησε το Πληροφοριακό Σύστημα «Διαχείρισης Παραπόνων Πελατών» (Complaints Management System) καλύπτοντας σημεία καταγραφής αιτημάτων (ΟΤΕSHOP, « 134» στη Θεσσαλονίκη, Συγκρότημα Υποστήριξης Πελατών, Τηλεπ. Περιφέρειες, επιτελικές υπηρεσίες) και παρέχοντας αξιοποιήσιμα στατιστικά στοιχεία.

Στον πρώτο χρόνο λειτουργίας του Πληροφοριακού Συστήματος «Διαχείρισης Παραπόνων Πελατών» οι ενεργοί χρήστες του συστήματος (>400) καταχώρησαν περισσότερα από 40.000 παράπονα τα οποία και διευθετήθηκαν με μέσο όρο απόκρισης 12 ημερών.

Η πλειοψηφία των παραπόνων αφορούσε:

- Ενεργοποίηση προϊόντων /υπηρεσιών
- Διευκρινίσεις σε λογαριασμούς (π.χ. μη κατανόηση χρεώσεων)
- Τεχνικά Θέματα

Η διαχείριση όλων των παραπόνων έγινε με γνώμονα την εξυπηρέτηση του πελάτη. Ο μέσος όρος των έγγραφων παραπόνων, που απαντήθηκαν εντός 20 ημερών, είναι 91% (85% το 2007), ενώ η πλειοψηφία των προφορικών παραπόνων επιλύθηκε εντός 2 ημερών.

Δίκτυο καταστημάτων

Ο ΟΤΕ παρέχει προηγμένα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες του μέσω ενός εκτεταμένου δικτύου εξυπηρέτησης που περιλαμβάνει:

- 208 ΟΤΕSHOP (Τηλεπικοινωνιακά Εμπορικά Καταστήματα - ΤΕΚ, πανελλαδικά)
- 19 ΟΤΕSHOP (Franchise)
- 430 Καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ
- Συνεργαζόμενα δίκτυα που προσφέρουν υπηρεσίες ΟΤΕ (MULTIRAMA, COSMOTE, WESTERN UNION, ΠΛΑΙΣΙΟ, INFOQUEST, IST, MEDIA MARKT, VALUENET, INTERTECH)
- Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών « 134»
- Διαδικτυακές υπηρεσίες διαθέσιμες στην ιστοσελίδα: www.oteshop.gr

Πιστοποιήσεις καταστημάτων

Το 2008, ο αριθμός των πιστοποιημένων ΟΤΕSHOP (ΤΕΚ), κατά ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000 (σύστημα διαχείρισης ποιότητας), ανήλθε σε 138 πανελλαδικά, με την πιστοποίηση 12 επιπλέον καταστημάτων. Μέσω των πιστοποιήσεων διασφαλίζεται η παροχή υπηρεσιών ελεγμένης ποιότητας, οι οποίες επανεξετάζονται και βελτιώνονται συνεχώς. Για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των καταστημάτων και τη βελτίωση της λειτουργίας τους, σε συνάρτηση με τις απαιτήσεις των πελατών, διεξάγεται ποσοτική έρευνα σε ΟΤΕSHOP και καταστήματα του ανταγωνισμού, με συνεντεύξεις έξω από τους χώρους των καταστημάτων (exit interviews).

Βαρόμετρο Πελατών - Ευρήματα

Το έργο «Βαρόμετρο Πιστότητας-Ικανοποίησης Πελατών», το οποίο υλοποιείται από τον ΟΤΕ εδώ και 3 χρόνια, αφορά στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης της συνολικής εμπειρίας και πιστότητας της πελατειακής βάσης του ΟΤΕ και παρέχει στην εταιρεία ένα σημαντικό εργαλείο σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού.

Η έρευνα διεξάγεται σε δυο κύματα, κατά τις περιόδους Μαρτίου και Οκτωβρίου και περιλαμβάνει επιμέρους μετρήσεις, ποσοτικές ή ποιοτικές, για τους οικιακούς, επιχειρησιακούς και εταιρικούς πελάτες καθώς και τις έρευνες των « ειδικών κοινών»: « 11888» (πληροφορίες καταλόγου), « 134» (κέντρο τηλ/κής εξυπηρέτησης), «121» (κέντρο αναγγελίας βλαβών) καθώς και των εναλλακτικών παρόχων.

5.10 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Το Σεπτέμβριο του 2008 εγκρίθηκε από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας ο νέος Κανονισμός Προμηθειών ο οποίος τέθηκε σε ισχύ το 2009. Ο νέος Κανονισμός Προμηθειών συμβαδίζει πλέον με τις σύγχρονες τάσεις που διαμορφώνονται στην αγορά προμηθευτών, τις βέλτιστες πρακτικές που ακολουθούν μεγάλοι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί σε διεθνές επίπεδο, τις εσωτερικές ανάγκες αλλά και τους στόχους βελτίωσης της απόδοσης του ΟΤΕ.

Ο νέος Κανονισμός Προμηθειών εισάγει μια σειρά από νέες διαδικασίες και αλλαγές υπαρχουσών διαδικασιών, οι σημαντικότερες από τις οποίες συνοψίζονται παρακάτω:

- Οι προμήθειες, μέσω της σύνταξης αναλυτικού προγράμματος προμηθειών, συνδέονται με τις γενικότερες στρατηγικές και επιχειρησιακές επιδιώξεις του ΟΤΕ ώστε να αναγνωρίζονται οι προμηθευτικές ανάγκες και να προγραμματίζονται έγκαιρα
- Οι διαδικασίες προ-επιλογής προμηθευτών, η έρευνα αγοράς, η αξιολόγηση της απόδοσης των προμηθευτών και η επιλογή στρατηγικής υλοποίησης των προμηθειών βελτιώνονται και τυποποιούνται, μέσω της δημιουργίας μητρώου δυνητικών προμηθευτών
- Κατά τη σύνταξη του νέου Κανονισμού Προμηθειών, ελήφθησαν υπόψη τα σχόλια και οι παρατηρήσεις των προμηθευτών του ΟΤΕ και ενσωματώθηκαν στις νέες διαδικασίες, με στόχο τη διευκόλυνση και βελτίωση της συνεργασίας

Εργολαβίες

Όλα τα έργα της εταιρείας κατασκευάζονται με εξωτερικές εργολαβίες, με τη διαδικασία της δημοπράτησης. Η επίβλεψη γίνεται από μηχανικούς του ΟΤΕ οι οποίοι, μαζί με την Επιτροπή Παραλαβής (που συστήνεται με απόφαση για το κάθε έργο), είναι υπεύθυνοι για την ποιοτική και ποσοτική παραλαβή (προσωρινή και οριστική) του έργου. Ελέγχονται οι ποσότητες, τα υλικά, οι διαστάσεις και οι χρόνοι

περάτωσης της κάθε εργασίας, ώστε να ακολουθούνται οι διαδικασίες και οι τεχνικές προδιαγραφές που έχουν καθοριστεί στα τεύχη δημοπράτησης.

5.11 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ & ΕΥΡΥΖΩΝΙΚΟΤΗΤΑ

Η επέκταση της διείσδυσης της ευρυζωνικότητας αποτελεί για τον ΟΤΕ στρατηγική επιχειρηματική επιλογή και τεράστια πρόκληση. Με δεδομένη τη γεωγραφική εξάπλωση της ευρυζωνικότητας πανελλαδικά, οι επιδιώξεις του ΟΤΕ εστιάζονται πλέον:

- Στην αύξηση των διαθέσιμων ταχυτήτων πρόσβασης στο διαδίκτυο, ακόμη και σε απομακρυσμένα σημεία της ελληνικής επικράτειας.
- Στην ανάπτυξη και εξάπλωση των υποδομών και ευρυζωνικών δικτύων.
- Στην αξιοποίηση των συστημάτων διαχείρισης δικτύου έτσι ώστε να συμβάλλουν στην ταχύτερη και οικονομικότερη παροχή υπηρεσιών στους πελάτες.

Δικτυακές και ευρυζωνικές υποδομές

Με την καθοριστική συμβολή του ΟΤΕ, η ευρυζωνικότητα επεκτείνεται ραγδαία σε όλη την ελληνική επικράτεια, προσεγγίζοντας ολοένα και περισσότερο τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Ωφελημένοι από αυτήν την ανάπτυξη είναι οι πολίτες, οι επιχειρήσεις και η ελληνική οικονομία γενικότερα.

Τηλεπικοινωνιακοί Πάροχοι

Σήμερα, στην εγχώρια αγορά τηλεπικοινωνιών δραστηριοποιούνται 48 τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι κινητής και σταθερής, μεταξύ των οποίων, 19 παρέχουν υπηρεσίες μέσω αδεσμοποίητης πρόσβασης στον τοπικό βρόχο. Διακρίνοντας τις τάσεις της αγοράς και τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε νέα πεδία δραστηριοποίησης, παρατηρούμε ότι ενισχύθηκαν οι υφιστάμενες υπηρεσίες του ΟΤΕ, οι οποίες διατέθηκαν σε μεγάλα τμήματα της αγοράς με ταυτόχρονη ανάπτυξη και πρόωθηση νέων ανταγωνιστικών υπηρεσιών.

5.12 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο ΟΤΕ εφαρμόζει πολιτικές και πρακτικές που ενθαρρύνουν την προσωπική ανάπτυξη και καταξίωση των εργαζομένων του. Ειδικότερα οι προτεραιότητες του ΟΤΕ για τους εργαζόμενους αφορούν:

- Στην εξασφάλιση συνθηκών υγείας και ασφάλειας στους χώρους εργασίας
- Στην προώθηση της ισότητας των ευκαιριών
- Στην ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιβράβευσης
- Στη διασφάλιση μιας σειράς πρόσθετων παροχών
- Στη διεύρυνση και εξέλιξη των καναλιών εσωτερικής επικοινωνίας
- Στη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού
- Στην ενδυνάμωση της εταιρικής δέσμευσης μέσω της ανάδειξης και ενίσχυσης μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας.

Στον ΟΤΕ, εφαρμόζεται πολιτική ισότητας ευκαιριών για όλους τους εργαζόμενους και πλήρης σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα. Σύμφωνα με τον Εσωτερικό Κανονισμό Προσωπικού (ΕΚΠ-ΟΤΕ) «γίνεται σεβαστή και διασφαλίζεται από την εταιρεία η ελευθερία πολιτικών και φιλοσοφικών πεποιθήσεων, στα πλαίσια που καθορίζονται από το Σύνταγμα και την ισχύουσα νομοθεσία.»

Όλοι ανεξαιρέτως οι εργαζόμενοι της εταιρείας καλύπτονται από συμφωνίες που βασίζονται σε συλλογικές διαπραγματεύσεις.

Υγεία & Ασφάλεια

Ο ΟΤΕ εστιάζει το ενδιαφέρον του στον τομέα της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας, θέτοντας ως βασική προτεραιότητα, στο γενικότερο πλαίσιο αναβάθμισης του εργασιακού περιβάλλοντος, τη συνεχή βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Για την καλύτερη και πιο αποδεκτή εφαρμογή των θεμάτων «Υγείας & Ασφάλειας» από τους εργαζόμενους, πολλές φορές, τα θέματα αυτά αποτελούν συμφωνία με την Ομοσπονδία, τους συνδικαλιστικούς φορείς ή τους εκπροσώπους των εργαζομένων (Επιτροπές Υγιεινής & Ασφάλειας των Εργαζομένων).

Στον ΟΤΕ εφαρμόζεται σύστημα διαχείρισης υγείας και ασφάλειας σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ 1801 : 2002 (Διαχείριση Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία) σε επιλεγμένες Υπηρεσιακές Λειτουργίες του. Η υιοθέτηση προτύπων διαχείρισης υγείας και ασφάλειας στην εργασία, αποδεικνύουν τη μέριμνα του ΟΤΕ να διατηρεί υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων του, εξασφαλίζοντας άριστο περιβάλλον εργασίας, εκπαίδευση σε θέματα υγείας και ασφάλειας, ελάττωση των εργατικών ατυχημάτων και διαρκείς μετρήσεις των παραγόντων που επηρεάζουν το

εργασιακό περιβάλλον. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει σαφής βελτίωση των συνθηκών υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων του ΟΤΕ.

Εκπαίδευση Προσωπικού

Ο ΟΤΕ, υιοθετώντας σύγχρονες πολιτικές εκπαίδευσης και μάθησης, έχει διαμορφώσει ένα συστηματικό κύκλο κατάρτισης ο οποίος περιλαμβάνει:

- διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών
- προγραμματισμό - σχεδιασμό εκπαίδευσης
- υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης και επιμόρφωσης
- αξιολόγηση των δράσεων της εκπαίδευσης

Εσωτερική Επικοινωνία

Προτεραιότητα της εταιρείας είναι η παροχή έγκυρης και τακτικής ενημέρωσης για το σύνολο των εργαζομένων και η ενίσχυση της συνεργασίας, της ομαδικότητας και της συνοχής μεταξύ των εργαζομένων, τα οποία επιτυγχάνονται μέσα από ένα σύνολο επικοινωνιακών εργαλείων όπως:

Εσωτερικό περιοδικό

Το Δεκέμβριο του 2007 κυκλοφόρησε για πρώτη φορά, το επίσημο εσωτερικό περιοδικό των εργαζομένων, το «ΟΤΕ Ch@t », το οποίο εκδίδεται κάθε 3 μήνες.

Συνολικά, 74.000 τεύχη του περιοδικού έφτασαν στα σπίτια των εργαζομένων, τα Πολιτιστικά Κέντρα του ΟΤΕ, τα ΟΤΕSHOP καθώς και σε εκπροσώπους των θυγατρικών του Ομίλου. Μια μόνιμη διεταιρική ομάδα 15 στελεχών από όλες τις Γενικές Διευθύνσεις, εργάζεται για τη συγγραφή του περιοδικού, το οποίο καλύπτει ποικιλία θεμάτων, ενώ πάνω από 180 εργαζόμενοι, συνολικά, συμμετείχαν στη διαμόρφωση της ύλης του περιοδικού.

Ενδοδίκτυο (Intranet)

Το 2008 τέθηκε στη διάθεση των εργαζομένων το U-Link, το νέο εσωτερικό διαδίκτυο (Intranet Site) της εταιρείας. Για τον ΟΤΕ, το U-Link αποτελεί σημείο αναφοράς για την ενημέρωση των εργαζομένων του για όλα τα θέματα και τις δραστηριότητες της εταιρείας και βασικό κανάλι επικοινωνίας της Διοίκησης με τους εργαζόμενους.

Έχει σχεδιαστεί σε στενή συνεργασία με τους εργαζόμενους και περισσότερα από 250 στελέχη, από όλη την εταιρεία, ασχολούνται σε συστηματική βάση για την ενημέρωση του.

Πρόκειται για ένα δυναμικό σύστημα, το οποίο αναμένεται:

- να βελτιώσει την εσωτερική ενημέρωση
- να ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των Διευθύνσεων του ΟΤΕ
- να διευκολύνει την καθημερινή εργασία των εργαζομένων, μέσα από την ευκολότερη και ταχύτερη εύρεση της πληροφορίας
- να συμβάλλει στην εξοικείωση της χρήσης ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας

Το U-link, το οποίο περιλαμβάνει περισσότερες από 1.000 θεματικές ενότητες, δέχτηκε, ήδη από τον πρώτο μήνα λειτουργίας του, 273.056 επισκέψεις από περισσότερους από 8.600 μοναδικούς χρήστες.

Ψυχαγωγία Προσωπικού

Ο ΟΤΕ στηρίζει δραστηριότητες και πρωτοβουλίες που συμβάλλουν στη δημιουργική αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου των εργαζομένων.

Συνδικαλιστικοί φορείς και Εκλεγμένοι Αντιπρόσωποι

Το δικαίωμα στην ελευθερία του συνδικαλισμού και συλλογικής διαπραγμάτευσης, προστατεύεται με τον καλύτερο τρόπο στον ΟΤΕ, μέσα από την πλήρη εφαρμογή όλων των σχετικών νομοθετικών προβλέψεων. Η Διοίκηση του ΟΤΕ πραγματοποιεί συναντήσεις με τους εργαζομένους ή με τους εκλεγμένους αντιπροσώπους τους στα συνδικαλιστικά όργανα (Σωματεία-Ομοσπονδία Εργαζομένων), οι οποίες αφορούν σε διαπραγματεύσεις για την υπογραφή συλλογικών συμβάσεων εργασίας, στη σύσταση μικτών Επιτροπών για τη μελέτη και εξέταση διαφόρων εργασιακών θεμάτων, καθώς και στη ρύθμιση έκτακτων θεμάτων.

5.13 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Το 2010 η τηλεπικοινωνιακή αγορά όσο αφορά τους συνδρομητές της σταθερής τηλεφωνίας που δεν εξυπηρετούνται από τον ΟΤΕ έχει κινηθεί με ρυθμό 26.000 νέες συνδέσεις κατά μέσο όρο μηνιαίως. Ειδικότερα, σύμφωνα με τα σχετικά στοιχεία οι απελευθερωμένες γραμμές στο τέλος Σεπτεμβρίου ήταν συνολικά 884.000 έναντι 650.000 που ήταν στο τέλος του 2008, δηλαδή φέτος οι νέες απελευθερωμένες συνδέσεις είναι περί τις 234.000.(www.eett.gr)

Τα νούμερα για το 2010, φαίνεται να υπολείπονται αυτών της προηγούμενης χρήσης όπου οι εναλλακτικοί πάροχοι είχαν αποσπάσει από τον ΟΤΕ περίπου 380.000 συνδέσεις ή 31.666 κατά μέσο όρο μηνιαίως.

Η εξέλιξη αυτή αποδίδεται κυρίως στο γεγονός ότι φέτος οι «δραστήριες» και «επιθετικές» όσο αφορά την τιμολογιακή τους πολιτική εταιρείες, είναι λιγότερες απ' ό τι πέρσι. Πιθανότατα ωστόσο προς το τέλος του έτους τα δεδομένα να αλλάξουν και οι νέες συνδέσεις των εναλλακτικών φορέων σταθερής τηλεφωνίας να κινηθούν ταχύτερα ανοδικά, αφού συνήθως στο τελευταίο δίμηνο παρατηρείται το φαινόμενο των προσφορών.

Η Forthnet έχει περί τους 276.000 δικούς της πελάτες (που δεν πληρώνουν πάγιο στον ΟΤΕ), η hellas on line η οποία έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα φέτος περί τους 247.000, η Tellas η οποία όπως είναι γνωστό έχει συγχωνευτεί με την εταιρεία κινητής τηλεφωνίας Wind περί τους 182.000, η On Telecoms περί τους 103.000 η Vivodi 30.000, η Cyta Ελλάς 36.000 και οι υπόλοιποι μικροί 9.000 απελευθερωμένες συνδέσεις.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία η Forthnet συνεχίζει να αναπτύσσεται σταθερά διατηρώντας την πρώτη θέση.(www.forthnet.gr) Η hellas on line είναι η εταιρεία η οποία φέτος «έτρεξε» περισσότερο από όλες. Η συνεργασία της με τη Vodafone εκτιμάται ότι θα της δώσει τη δυνατότητα για την περαιτέρω ανάπτυξη της συνδρομητικής της βάσης (www.hol.gr). Υστέρηση στην ανάπτυξη της συνδρομητικής τους βάσης παρουσιάζουν τους τελευταίους μήνες η On Telecoms και η Vivodi οι οποίες βαδίζουν προς τη λειτουργική τους συγχώνευση.

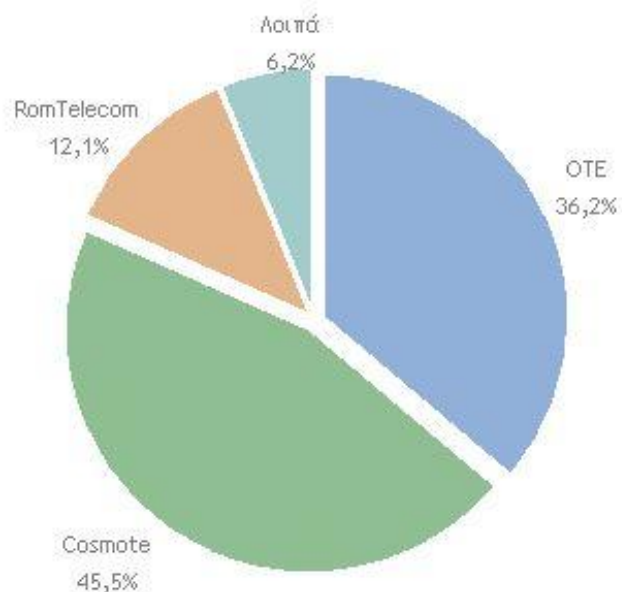
Σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης παρουσιάζει η Cyta Ελλάς η οποία ιδρύθηκε ως Ημικρατικός Οργανισμός με σκοπό την παροχή, συντήρηση και ανάπτυξη πλήρους τηλεπικοινωνιακής υπηρεσίας, τόσο στο εσωτερικό όσο και διεθνώς. Θεωρείται ο κορυφαίος παροχέας ολοκληρωμένης ηλεκτρονικής επικοινωνίας στην Κύπρο.

Η Cyta παρέχει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών και διευκολύνσεων, που στοχεύουν στην ικανοποίηση των συνεχώς αυξανόμενων αναγκών των πελατών της σε εφαρμογές φωνής και δεδομένων τόσο στη σταθερή όσο και στην κινητή επικοινωνία. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, όπως υπηρεσίες περιεχομένου / πολυμέσων μέσα από το διαδίκτυο, που σύμφωνα με όλα τα δεδομένα θα αποτελέσουν την κυριαρχούσα επιχειρηματική δραστηριότητα της επόμενης δεκαετίας.(www.cyta.gr)

5.14 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Στην ενότητα που ακολουθεί θα παρουσιαστούν μερικά χρήσιμα για την πορεία του οργανισμού οικονομικά αποτελέσματα των ετών 2007, 2008, 2009 και 2010.

ΟΤΕ Κατανομή Εσόδων κατά δραστηριότητα (Δ ΤΡΙΜΗΝΟ 2009*)



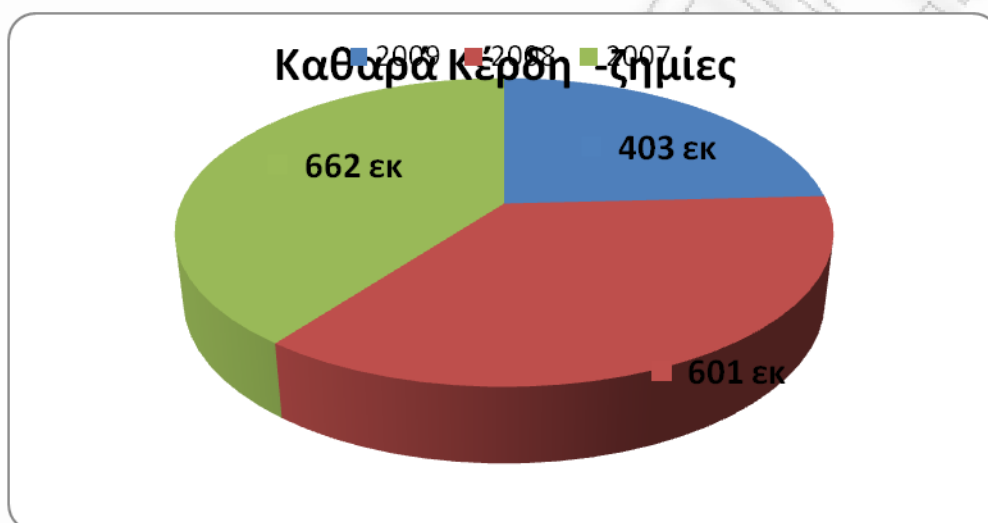
Γράφημα 1 κατανομή εσόδων Ομίλου ΟΤΕ Δ' Τρίμηνο 09



Γράφημα 2 κατανομή εσόδων Ομίλου ΟΤΕ 2007

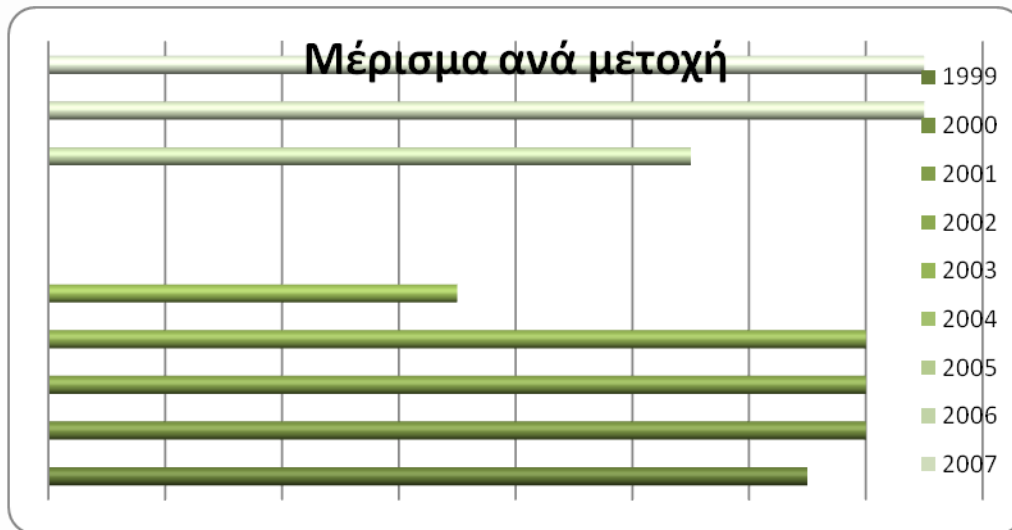
Κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2009 ο όμιλος του ΟΤΕ παρουσίαζε το μεγαλύτερο μέρος των κερδών του από τον χώρο των κινητών επικοινωνιών και συγκριμένα από την θυγατρική Cosmote ενώ ακολουθούσε η σταθερή τηλεφωνία και οι ευζωνικές υπηρεσίες που αυτή προσφέρει. Τέλος σημαντικό μερίδιο στην κατανομή των εσόδων παρουσιάζει και η θυγατρική Rom Telecom η οποία ανταποκρίνεται στο 12,1%.

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα αυτά με εκείνα που ο οργανισμός είχε δημοσιεύσει την αντίστοιχη περίοδο το 2007 παρατηρούμε μια δραστική μείωση των εσόδων από την πλευρά της σταθερής τηλεφωνίας και ταυτόχρονη σημαντική αύξηση των εσόδων της κινητής τηλεφωνίας και των λοιπών δραστηριοτήτων

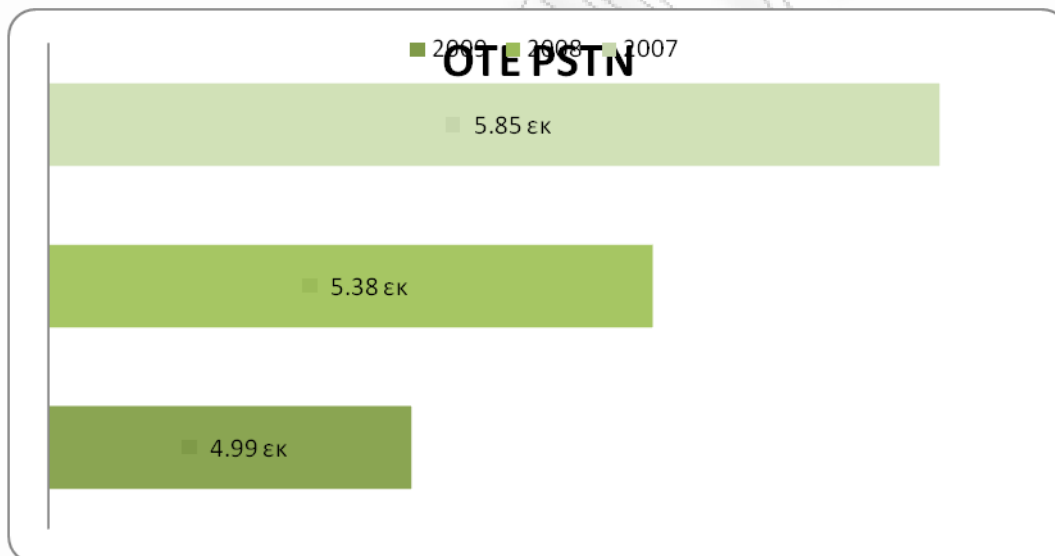


Γράφημα 3 Καθαρά κέρδη

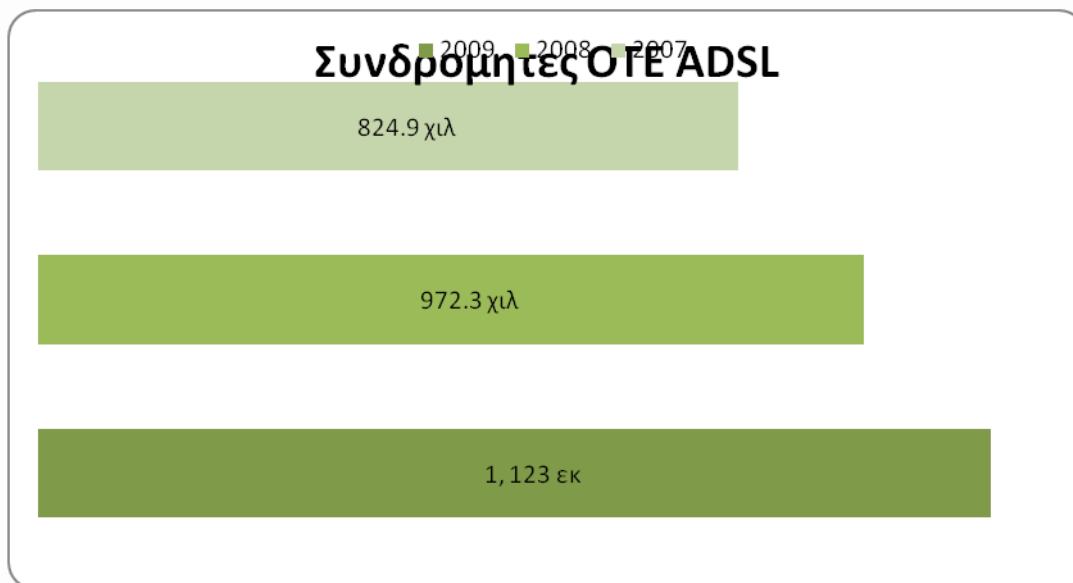
Τα καθαρά κέρδη του ΟΤΕ παρουσιάζουν κλιμακωτή μείωση εμφανίζοντας την μεγαλύτερη εξ αυτών το 2009 (Γράφημα 3) Σε αντίθεση τα μερίσματα του οργανισμού (Γράφημα 4) παρέμειναν σταθερά για το έτος 2007 & 2008 (0,75 €) (για το έτος 2009 δεν είχε δημοσιευτεί)



Γράφημα 4 Μετοχικό μέρισμα



Γράφημα 5 Πελάτες ΟΤΕ (Χρήστες Τηλεφώνου)



Γράφημα 6 Πελάτες ΟΤΕ (Χρήστες ευζωνικών υπηρεσιών)

Συμφώνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία του οργανισμού οι συνδρομητές υπηρεσιών φωνής την τριετία 2006-2009 παρουσιάζουν σημαντική μείωση η οποία πλησίαζε κοντά στο 1 εκατομμύριο συνδρομητές (Γράφημα 4) Σε αντίθεση με αυτούς των ευριζωνικών υπηρεσιών οι οποίοι αυξήθηκαν κοντά στις 300 χιλιάδες συνδρομητές



Γράφημα 7 Προσωπικό ΟΤΕ

Τέλος το προσωπικό του ΟΤΕ κατά την διάρκεια των 3 τελευταίων ετών έπειτα από μια σημαντική αύξηση το 2008 υποχώρησε το 2009 πλησιάζοντας τα όρια της αρχικής περιόδου φτάνοντας στους 11 370 χιλιάδες εργαζόμενους.

Οικονομικά Αποτελέσματα 2009

Ο ΟΤΕ το τέταρτο τρίμηνο του 2009, συνέχισε να προωθεί δυναμικά, τα οικονομικά προγράμματα ομιλίας σε ακόμη πιο ανταγωνιστικές τιμές. Ο αριθμός των νέων πελατών των προγραμμάτων Conn-x Talk παρέμεινε υψηλός και στο τέταρτο τρίμηνο του 2009, καθώς περισσότεροι από το 37% των πελατών ευρυζωνικών υπηρεσιών Conn-x επιλέγουν προγράμματα Conn-x Talk. Παράλληλα, τον περασμένο Οκτώβριο, ο ΟΤΕ διέθεσε ένα προϊόν που συνδυάζει ευρυζωνικό internet και ομιλία με συνολική τιμή 43,90 ευρώ, συμπεριλαμβανομένου του παγίου της τηλεφωνικής γραμμής PSTN. Ωστόσο, όπως επισημαίνει η διοίκηση του ομίλου, ενώ το συγκεκριμένο προϊόν επιτρέπει εν μέρει στον ΟΤΕ να ανταποκριθεί τιμολογιακά σε ανταγωνιστικές προτάσεις, εν τούτοις η εταιρεία παραμένει εγκλωβισμένη από ρυθμιστικούς περιορισμούς και το ανταγωνιστικό περιβάλλον κατευθύνει τους πελάτες προς την επιλογή των πιο οικονομικών προϊόντων που διαθέτει η αγορά.

Αναφορικά με την υπηρεσία Χονδρικής Μίσθωσης Γραμμών (WLR) της εταιρείας, αυτή συνέχισε να αναπτύσσεται ραγδαία το τέταρτο τρίμηνο, με πελάτες που ανήλθαν σε 42.000 στο τέλος του έτους. Από την άλλη πλευρά συνεχίστηκε η

απώλεια γραμμών PSTN και ISDN στα επίπεδα των προηγούμενων τριμήνων. Ακόμη, κατά τη διάρκεια του δ' τριμήνου του 2009, ο ΟΤΕ επέκτεινε τη διαθεσιμότητα της υπηρεσίας συνδρομητικής τηλεόρασης σε 60 αστικές περιοχές σε όλη τη χώρα. Το Δεκέμβριο 2009, περισσότεροι από 16.000 πελάτες είχαν επιλέξει τις υπηρεσίες IPTV του ΟΤΕ.

Σε ό,τι αφορά στην εγχώρια αγορά ADSL, το μερίδιο αγοράς του ΟΤΕ στη λιανική διαμορφώθηκε σε 50% περίπου. Ακόμη, κατά τη διάρκεια του 2009, ο ΟΤΕ διατήρησε το μερίδιο του στις υπηρεσίες φωνής και connectivity και ενίσχυσε σημαντικά την παρουσία του στην αγορά των υπηρεσιών δεδομένων (30% αύξηση σε IP VPN συνδέσεις) και στην παροχή υπηρεσιών systems integration. Η εταιρεία ανέλαβε το δ' τρίμηνο, έναν αριθμό μεγάλων έργων από επιχειρήσεις, ιδιαίτερα του χρηματοοικονομικού και τραπεζικού κλάδου.

Ρίχνοντας, τέλος, μια ματιά στα έσοδα του ομίλου διαπιστώνουμε ότι κατά το δ τρίμηνο του 2009, τα έσοδα από την τηλεφωνία στην Ελλάδα μειώθηκαν κατά 8,3%, ως αποτέλεσμα της απώλειας γραμμών PSTN και ISDN, ενώ οι μειώσεις στα τέλη διασύνδεσης της κινητής επηρέασαν τα έσοδα από κλήσεις σταθερό προς κινητό (μειώθηκαν κατά σχεδόν 25% στο τρίμηνο). Αντίθετα, τα έσοδα της διεθνούς τηλεφωνίας αυξήθηκαν κατά 4% σε σχέση με το αντίστοιχο περυσινό τρίμηνο, κυρίως λόγω των υψηλότερων εσόδων από τη κίνηση διεθνούς τηλεφωνίας και από διεθνείς παρόχους.

Ακόμη, τα έσοδα από υπηρεσίες ADSL και LLU ήταν αυξημένα το Δ' τρίμηνο του 2009 σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2008, λόγω της συνεχιζόμενης ανάπτυξης της ευρυζωνικής αγοράς, ενώ τα τέλη διασύνδεσης καθώς και τα έσοδα από μισθωμένες γραμμές μειώθηκαν στο τρίμηνο, λόγω των μειώσεων στα τέλη χονδρικής που επιβλήθηκαν κατά το Β' τρίμηνο του 2009. Τέλος, συνέχισαν να μειώνονται τα έσοδα του Οργανισμού από πωλήσεις τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού.

Οικονομικά αποτελέσματα 2010

Ο Όμιλος Του ΟΤΕ κατέγραψε μείωση στα έσοδα ύψους 12,4% το Δ' τρίμηνο 2010, γεγονός που οφείλεται στις αντίξοες οικονομικές συνθήκες και στη μειωμένη καταναλωτική δραστηριότητα σε όλες τις χώρες που δραστηριοποιείται. Σε συγκρίσιμη βάση (εξαιρουμένων των εσόδων της Zapp στη Ρουμανία το Δ' τρίμηνο του 2010) τα έσοδα του Ομίλου μειώθηκαν κατά 12,8% σε σχέση με το Δ' τρίμηνο του 2009. Ως αποτέλεσμα της μείωσης των εισοδημάτων, ενδεικτική της οποίας ήταν η μείωση του ΑΕΠ κατά 6,6% κατά το Δ' τρίμηνο, τα έσοδα του Ομίλου στην Ελλάδα μειώθηκαν σημαντικά, τόσο στη σταθερή όσο και στη κινητή τηλεφωνία, ενώ

τα έσοδα της σταθερής τηλεφωνίας στη Ρουμανία κατέγραψαν επίσης διψήφιο ποσοστό μείωσης. Ωστόσο, τα έσοδα της διεθνούς κινητής τηλεφωνίας επέδειξαν μεγαλύτερη σταθερότητα.

Τα Λειτουργικά Έξοδα εξαιρουμένων των αποσβέσεων και των απομειώσεων, καθώς και των χρεώσεων που σχετίζονται με τα προγράμματα εθελούσιας αποχώρησης, ανήλθαν στα €886,4 εκατ., το Δ' τρίμηνο του 2010, μειωμένα κατά 12,4% από το αντίστοιχο τρίμηνο του 2009, σύμφωνα με τη μείωση στα έσοδα. Η μείωση αυτή οφείλεται κυρίως στις χαμηλότερες χρεώσεις από τους εγχώριους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους, το χαμηλότερο κόστος τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού καθώς και στις σημαντικές προσπάθειες διατήρησης του κόστους σε όλες τις δραστηριότητες, που είχαν ως αποτέλεσμα χαμηλότερα έξοδα μισθοδοσίας και

λοιπά έξοδα.
Το τρίμηνο επιβαρύνθηκε επίσης από έκτακτη επιπλέον οικονομική επιβάρυνση ύψους €129,8 εκατ. που επιβλήθηκε στον ΟΤΕ και αφορά στο πρόγραμμα εθελούσιας αποχώρησης του ΟΤΕ (2005-2006). Ο ΟΤΕ θα προσφύγει κατά αυτής της απόφασης. Οι αποσβέσεις (συμπεριλαμβανομένων των απομειώσεων) σημείωσαν σημαντική αύξηση κυρίως λόγω της απομείωσης ύψους €244,5 εκατ., της αξίας των πάγιων περιουσιακών στοιχείων της RomTelecom. Η συνολική επιβάρυνση, λόγω της απομείωσης αυτής, για τα καθαρά αποτελέσματα του Ομίλου, αφαιρώντας προβλέψεις που είχαν πραγματοποιηθεί σε προηγούμενα έτη σε επίπεδο Ομίλου καθώς και φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας, ανήλθε στα €77,6 εκατ. Ο Όμιλος σημείωσε καθαρή ζημία €91,7 εκατ. το τρίμηνο, κυρίως λόγω των δύο παραπάνω έκτακτων εισφορών, που αντισταθμίστηκε εν μέρει από έναν αντιλογισμό €30,1 εκατ. που σχετίζεται με την έκτακτη φορολογική εισφορά, σε συνέχεια διευκρινίσεων του Ελληνικού Υπουργείου Οικονομικών, που αναφέρουν πως ο φόρος στα κέρδη μερισμάτων, που λήφθηκε από τα κέρδη των θυγατρικών στις οποίες έχει ήδη χρεωθεί η έκτακτη εισφορά, πρέπει να επιστραφεί. Οι επενδύσεις σε πάγια περιουσιακά στοιχεία μειώθηκαν το Δ' τρίμηνο του 2010 κατά 27,4%, σε σχέση με το Δ' τρίμηνο του 2009 και έφτασαν τα €183,8 εκατ. κυρίως λόγω των χαμηλότερων επενδύσεων στις δραστηριότητες σταθερής τηλεφωνίας της Ρουμανίας και της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Οι συνολικές επενδύσεις σε πάγια περιουσιακά στοιχεία, ως ποσοστό των εσόδων του Ομίλου το Δ' τρίμηνο του 2010, ήταν 13,8%, σε σχέση με 16,7% το Δ' τρίμηνο του 2009. Οι επενδύσεις σε πάγια περιουσιακά στοιχεία στη σταθερή τηλεφωνία Ελλάδας, στη σταθερή τηλεφωνία Ρουμανίας και στις δραστηριότητες κινητής τηλεφωνίας ανήλθαν σε €74,3 εκατ., €24,5 εκατ. και €72,2 εκατ., αντίστοιχα. Το Δ' τρίμηνο οι καθαρές ταμειακές ροές από τις λειτουργικές δραστηριότητες του Ομίλου ανήλθαν σε €432,2 εκατ., σημειώνοντας τη καλύτερη επίδοση σε 8 συνεχόμενα τρίμηνα, κυρίως λόγω θετικής μεταβολής των κεφαλαίων κίνησης και των χαμηλότερων καταβληθέντων τόκων και φόρων εισοδήματος. (<http://www.ote.gr/portal/page/portal/InvestorRelation/OTEIRMainPag>)

Προοπτικές του 2011

Αναφορικά με το 2011, ο όμιλος του ΟΤΕ αναμένει τα έσοδά του, σε όλες τις αγορές δραστηριοποίησης, να συνεχίσουν να επηρεάζονται από τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, από τη μείωση της κατανάλωσης, τον αυξημένο ανταγωνισμό και από τους ρυθμιστικούς περιορισμούς που επηρεάζουν τη δυνατότητά του να αντεπεξέλθει στις παραμέτρους αυτές. Η διοίκηση του ΟΤΕ θα καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια να ελαχιστοποιήσει την συρρίκνωση των εσόδων και να υπερασπίσει την κερδοφορία

του ομίλου, όπως αυτή αποτυπώνεται στο προσαρμοσμένο περιθώριο λειτουργικής κερδοφορίας EBITDA.

Η διοίκηση του ομίλου εστίασε την προσπάθειά του στην αύξηση των εσόδων του στη συνδρομητική τηλεόραση (IPTV) αλλά και στην αγορά του ADSL, παρότι, όπως αναφέρθηκε, λόγω της κρίσης η αγορά αυτήν τη στιγμή εμφανίζει χαμηλή κινητικότητα. Μέρος των επενδύσεων που απαιτούνται για την ανάπτυξη των παραπάνω τομέων, στους παραπάνω τομείς, ο ΟΤΕ προτίθεται να το καλύψει από την εξοικονόμηση που θα προκύψει λόγω της καταβολής μειωμένου μερίσματος για την χρήση του 2009. Παράλληλα, στα σχέδια της διοίκησης του Οργανισμού περιλαμβάνεται και η περαιτέρω μείωση του κόστους προσωπικού στο σύνολο του ΟΤΕ. Μάλιστα, ήδη έχει ξεκινήσει σε θυγατρικές του εξωτερικού η εφαρμογή προγραμμάτων μείωσης του προσωπικού ώστε να υπάρξει εξοικονόμηση πόρων.

Σε ότι αφορά τέλος στην ανάπτυξη δικτύου οπτικής ίνας, ο πρόεδρος της εισηγμένης κ. Παναγής Βουρλούμης, στο περιθώριο ανακοίνωσης των αποτελεσμάτων του 2009, δήλωσε ότι αρχικώς υπήρξε μεγάλη πίεση στον ΟΤΕ για την ανάπτυξη δικτύου οπτικών ινών, το οποίο θα έφτανε σε περισσότερα σπίτια απ' όσα υπάρχουν στην Ελλάδα.

Ωστόσο, σημείωσε πως η πίεση αυτή προς τον Οργανισμό δεν υφίσταται πλέον και ο κυβερνητικός σχεδιασμός έχει μετατεθεί χρονικά προς τα πίσω. Αντί αυτού, ο Οργανισμός έχει προτείνει την ανάπτυξη δικτύου VDSL, η οποία όμως για την ώρα δεν προχωράει, καθώς είναι ορατός ο φόβος, ο ρυθμιστής να υποχρεώσει τον ΟΤΕ να προβεί στην ενοικίαση του δικτύου αυτού έναντι πολύ χαμηλού τιμήματος, εξέλιξη όμως η οποία απειλεί με απαξίωση την επένδυση μην επιτρέποντας ουσιαστικά την εμπορική εκμετάλλευση. Τη δεδομένη στιγμή πάντως, η εταιρεία βρίσκεται σε διαπραγματεύσεις με πολλούς δήμους προκειμένου να εξασφαλίσει δικαιώματα διέλευσης του δικτύου του από αυτούς και εφόσον αυτό γίνει τότε θα ξεκινήσει η εγκατάσταση του δικτύου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΟΤΕ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε αναφορά στο ιστορικό του ομίλου ΟΤΕ και στο πως αυτός αναπτύχθηκε στο πέρασμα των χρόνων, στη φιλοσοφία, στην αποστολή και στους στόχους του, καθώς επίσης και στο δίκτυο του, στην υποδομή του, στο ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζει την εταιρεία αλλά και σε άλλα στοιχεία που αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον του ΟΤΕ. Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει η ανάλυση SWOT και θα αναλυθεί η επιχειρησιακή στρατηγική του ομίλου, αλλά και η επιχειρηματική του στρατηγική.

6.2 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Τα συγκεντρωθέντα δεδομένα από το εξωτερικό (μακρο και μικρο-περιβάλλον), αλλά και από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελούν την πρώτη ύλη για τη σκιαγράφηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η προσπάθεια αυτή συχνά αναφέρεται ως «ανάλυση ΔΑΕΑ» ή «SWOT analysis» από τα αρχικά των λέξεων «Δυνάμεις-Strengths», «Αδυναμίες-Weaknesses», «Ευκαιρίες-Opportunities» και «Απειλές-Threats». Η ανάλυση ΔΑΕΑ ομαδοποιεί τη διαθέσιμη πληροφόρηση εφαρμόζοντας ένα γενικό υπόδειγμα για την κατανόηση και διαχείριση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Προσπαθεί να εκτιμήσει τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες μίας επιχείρησης, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Επιχειρεί να απομονώσει τα κύρια θέματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση με προσεκτική ανάλυση των τεσσάρων αυτών στοιχείων.

Τα διευθυντικά στελέχη μπορούν στη συνέχεια να διαμορφώσουν στρατηγικές λαμβάνοντας υπόψη τα σημαντικά θέματα που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη ανάλυση. Τα στελέχη θα πρέπει να απαντούν σε ορισμένες ερωτήσεις όταν προσπαθούν να αποτυπώσουν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεών τους.

Τέτοιες ερωτήσεις που αφορούν στις ευκαιρίες είναι για παράδειγμα:

- Είσοδος σε νέες αγορές ή τμήματα αγορών?
- νέα γραμμή παραγωγής?
- διαφοροποίηση σε συσχετισμένα προϊόντα?
- καθετοποίηση?

- γρήγορη ανάπτυξη αγοράς? κ.ά.

Ερωτήσεις που αφορούν στις απειλές είναι για παράδειγμα:

- Πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών?
- χαμηλή ανάπτυξη αγοράς?
- ενάντιες κυβερνητικές πολιτικές?
- αλλαγή στις ανάγκες και συνήθειες των αγοραστών? κ.ά.

Ερωτήσεις που αφορούν στις δυνάμεις είναι για παράδειγμα:

- ιδιαιτερότητα?
- καλή διοίκηση?
- οικονομίες κλίμακας?
- ανταγωνιστική ικανότητα?
- αναγνωρίσιμο όνομα επιχείρησης?
- καινοτομικά προϊόντα? κ.ά.

Τέλος, ερωτήσεις που αφορούν στις αδυναμίες μιας επιχείρησης είναι για παράδειγμα:

- προβλήματα υλοποίησης στρατηγικής?
- αδύνατη εικόνα αγοράς?
- έλλειψη καλών διοικητικών στελεχών?
- ασαφής στρατηγική κατεύθυνση? κ.ά.

Αν και οι ερωτήσεις αυτές μπορούν να βοηθήσουν την ανάλυση ΔΑΕΑ, απαιτείται μεγάλη προσπάθεια από τα διοικητικά στελέχη, ώστε να τις απαντήσουν σωστά και να τις ενοποιήσουν αποτελεσματικά στην όλη διαδικασία. Έτσι, τα στελέχη πρέπει να εκτιμήσουν τη σχετική σπουδαιότητα κάθε ερώτησης, καθώς και τη δυναμική της επίδραση στη διαμορφούμενη στρατηγική. Ακόμη η προτεραιότητα ή η σχετική σπουδαιότητα κάθε θέματος μπορεί να ποικίλει ανάλογα με το επίπεδο της διαμορφούμενης στρατηγικής.

Αντικειμενικός σκοπός της ανάλυσης είναι ο προσδιορισμός των μέτρων που πρέπει να ληφθούν για να διασφαλιστούν οι δυνάμεις και να διορθωθούν ή να ξεπεραστούν οι αιτίες των αδυναμιών της τρέχουσας λειτουργίας, καθώς επίσης και αυτά που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές στο μέλλον. Η ανάλυση ΔΑΕΑ βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να αντιλαμβάνονται καλύτερα και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στους παράγοντες εκείνους που παρουσιάζουν αυξημένη σπουδαιότητα για την επίδραση της επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί απαρτίζουν τα διαφανόμενα στρατηγικά θέματα που πρέπει τα στελέχη της επιχείρησης να αξιολογήσουν. (Γεωργόπουλος, 2004)

6.3 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΤΕ

Η ανίχνευση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του ΟΤΕ κατέληξε στις παρακάτω Δυνάμεις και Αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και στις Ευκαιρίες και Απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Δυνάμεις:

- Ηγετικός ρόλος στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.
- Συμπεριλαμβάνεται στους διεθνείς χρηματιστηριακούς δείκτες FTSE, ενώ οι μετοχές του διαπραγματεύονται στα διεθνή χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης (NYSE) και του Λονδίνου (LSE).
- Ανάπτυξη κάθετων και οριζόντιων στρατηγικών μονάδων σε Ελλάδα και ΝΑ Ευρώπη.
- Ενσωμάτωση της Εταιρικής Υπευθυνότητας στην επιχειρησιακή του στρατηγική σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα Global Reporting Initiative (GRI).
- Τεχνογνωσία
- Ισχυρό όνομα στην αγορά (brandname awareness)
- Διασπορά κινδύνου σε πολλές δραστηριότητες (σταθερή - κινητή τηλεφωνία, δορυφορικές επικοινωνίες κλπ.)
- Ποιότητα υπηρεσιών.
- Ιδιόκτητο δίκτυο με πανελλαδική κάλυψη.

Αδυναμίες:

- Υψηλό ποσοστό παγιοποίησης (εγκαταστάσεις, κτίρια).
- Υπεράριθμο ανθρώπινο δυναμικό.

Ευκαιρίες:

- Ενθάρρυνση από το Κράτος για ανάπτυξη σύγχρονων τεχνολογιών.
- Αναδυόμενες τεχνολογικές τάσεις όπως η εξέλιξη του Wi-Fi σε WiMax και η εφαρμογή του Triple Play.

Απειλές:

- Ανάγκη συμμόρφωσης με ρυθμιστικές υποχρεώσεις (ΕΕΤΤ κλπ)
- Ισχυρός Ανταγωνισμός.
- Ανάπτυξη τεχνολογιών που υποκαθιστούν την σταθερή τηλεφωνία. (Skype, MSN, VOIP).
- Επιβολή επιχειρησιακών διαδικασιών φιλικών στο περιβάλλον.
- Ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις.
- Επιφυλακτικότητα στην αγορά λόγω της χρηματοοικονομικής κρίσης.
- Τιμολογιακός έλεγχος από ΕΕΤΤ

6.4 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων, έννοια σύνθετη και πολυδιάστατη, έχει περιγραφεί από πολυάριθμους ορισμούς οι οποίοι δε συγκλίνουν πάντοτε. Από κάποιους συγγραφείς η στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης, άλλοι εντάσσουν στον ορισμό και την αποστολή ή το όραμα της επιχείρησης, ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στον καθορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σύμφωνα με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της. Επιχειρώντας τη σύνθεση των διάφορων ορισμών καταλήγουμε σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά που περιλαμβάνονται στον ορισμό των Johnson και Scholes.

- Η στρατηγική λαμβάνει υπόψη της τους πόρους (υλικούς και άυλους) της επιχείρησης και γενικότερα το εσωτερικό περιβάλλον της, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.
- Η στρατηγική λαμβάνει επίσης υπόψη της το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με τις απειλές και τις ευκαιρίες που αυτό παρέχει, συγκεκριμένα πρόκειται για το μακρο-περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό) και το μικρο-περιβάλλον (άμεσοι και έμμεσοι ανταγωνιστές).
- Με βάση τα παραπάνω, η στρατηγική καθορίζει τις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες της επιχείρησης, το εύρος και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων.
- Η στρατηγική στοχεύει, μεταξύ άλλων, στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση.

Ουσιαστικά η στρατηγική αποτελεί το σημείο αναφοράς που καθοδηγεί την επιχείρηση στην υλοποίηση των μακροχρόνιων στόχων της. Η αποδοχή μιας στρατηγικής έχει και άλλες θετικές διαστάσεις για την επιχείρηση, καθώς συντονίζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τις δράσεις και τις θέσεις της επιχείρησης στο εσωτερικό της και απέναντι στους ανταγωνιστές της.

6.5 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνεται σε τρία βασικά επίπεδα:

- 1) Επιχειρησιακή στρατηγική: η στρατηγική που αφορά το σύνολο ενός οργανισμού. Διαπραγματεύεται θέματα όπως η αποστολή της επιχείρησης, οι τομείς όπου αυτή δραστηριοποιείται και αποσκοπεί στο συντονισμό των επιχειρηματικών μονάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό.
- 2) Επιχειρηματική στρατηγική ή Ανταγωνιστική στρατηγική: η στρατηγική που αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της επιχείρησης, μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
- 3) Λειτουργική στρατηγική: η στρατηγική των διαφόρων επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης, όπως η στρατηγική marketing, η στρατηγική παραγωγής κ.ά.

6.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι η γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού. Αναγνωρίζει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που ο οργανισμός θα εμπλακεί. Όταν μια επιχείρηση επιλέξει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της πέρα από έναν κλάδο και να λειτουργήσει σε αρκετούς διαφορετικούς τότε είναι απαραίτητη μια επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (corporate strategy). (Γεωργόπουλος, 2004)

Αναλυτικότερα η στρατηγική στο επιχειρησιακό επίπεδο περιγράφει την κατεύθυνση της επιχείρησης σε όρους συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και τη διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων. Με την επιχειρησιακή στρατηγική η επιχείρηση αποφασίζει τη στάση της ως προς ποια επιλογή ανάπτυξης θα ακολουθήσει, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, τη ροή των χρηματικών και των άλλων πόρων προς τις διαφορετικές επιχειρηματικές

δραστηριότητες, αλλά και τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεών της.

Στο επιχειρησιακό επίπεδο, οι επιχειρήσεις γενικά θέτουν χρηματοοικονομικούς στόχους. Η ισχυρή μακροχρόνια χρηματοοικονομική υγεία είναι ο στόχος κάθε επιχείρησης. Με βάση τους στόχους αυτούς η εταιρεία διαχειρίζεται το χαρτοφυλάκιο των επιχειρήσεων που διαθέτει με αποτελεσματικό τρόπο ανάλογα με τα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί. Στον πίνακα 6.1 περιλαμβάνονται οι διάφορες στρατηγικές

κατεύθυνσης που μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός, ανάλογα με την ανταγωνιστική του θέση και την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται.

Πίνακας 6.1 : Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
Ε Λ Κ Υ Σ Τ Ι Κ Ο Τ Η Τ Α Κ Λ Α Δ Ο Υ	Υψηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Καθετοποίηση 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Οριζόντια Ολοκλήρωση 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Διαμόρφωση-αναστροφή (turnaround)
	Μέτρια	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ <ul style="list-style-type: none"> • Παύση ή Συνέχιση με προσοχή 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Οριζόντια Ολοκλήρωση ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ <ul style="list-style-type: none"> • Καμία αλλαγή 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Αιχμάλωτη επιχείρηση • Αποεπένδυση
	Χαμηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συσχετισμένη Διαποίκλιση 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Ασυσχέτιστη Διαποίκλιση 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Χρεοκοπία • Ρευστοποίηση

Πηγή : Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004

6.6.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΟΤΕ

Μέχρι και πριν από λίγα χρόνια οι συνθήκες που επικρατούσαν στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, ένας συνδυασμός από τις μέχρι τότε διαθέσιμες τεχνολογίες, κυβερνητικές πολιτικές και κάποιες σταθερές επιχειρηματικές διαδικασίες- “έδεναν” ένα γεωγραφικό χώρο, τα δίκτυα, τον πάροχο των υπηρεσιών και τις υπηρεσίες σε μια ενιαία οντότητα, τον εθνικό οργανισμό τηλεπικοινωνιών ΟΤΕ που ήταν μια μονοπωλιακή, κρατικά ιδιόκτητη εταιρεία.

Το παραπάνω μοντέλο όμως πλέον δεν υπάρχει. Πολλές χώρες καταρχήν διαπίστωσαν ότι οι εθνικοί τους φορείς ήταν πλέον ανεπαρκείς στο να εκσυγχρονίσουν την τηλεπικοινωνιακή υποδομή τους. Οι τεχνολογικές αλλαγές επέτρεψαν τη δημιουργία πολλαπλών τηλεπικοινωνιακών πλατφόρμων και διάφορων υπηρεσιών με πολλαπλές δυνατότητες. Οι αυξημένες απαιτήσεις των χρηστών, η εκτεταμένη χρήση των υπολογιστών, η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών δημιούργησαν μια αβεβαιότητα στην αγορά. Οι εξελίξεις αυτές οδήγησαν τον ΟΤΕ να ακολουθήσει διαφορετικές κατευθύνσεις, είτε προς νέες, μη παραδοσιακές επιχειρησιακές στρατηγικές, είτε προς την οχύρωση στις παραδοσιακές αγορές.

Οι νέες στρατηγικές του ΟΤΕ τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζονται πάντως από συνεχείς συμμαχίες και συγχωνεύσεις, όπως για παράδειγμα της ΟΤΕΝΕΤ το 2008, σε μια προσπάθεια αναδόμησης του τομέα των τηλεπικοινωνιών, διεξόδου σε ξένες αγορές, αύξησης του ελέγχου και μείωσης του κινδύνου και της πίεσης που ασκείται από τον ανταγωνισμό. Ο ΟΤΕ, κυρίως λόγω της παγκοσμιοποίησης, των ιδιωτικοποιήσεων και της απελευθέρωσης των τηλεπικοινωνιών, προσπαθεί να εξασφαλίσει μια εύρωστη μελλοντική πορεία συμμαχώντας με άλλες εταιρείες, στρατηγική που ακολουθούν και οι νεοεισερχόμενες στον κλάδο εταιρείες. Ο οργανισμός επεκτείνει τις δραστηριότητές του οριζόντια, παραμένοντας στον ίδιο ή σε παρόμοιους κλάδους. Η επέκταση γίνεται αυτόνομα ή μέσω συμμαχιών και συγχωνεύσεων (ΟΤΕΝΕΤ) καθώς επίσης και εξαγορών (Cosmote, Γερμανός ΑΒΕΕ, Telemobil SA (Zapp) στη Ρουμανία).

Σε γενικές γραμμές οι δραστηριότητες του ΟΤΕ έχουν ως στόχο το να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω στρατηγικών συνδυασμών πόρων και μέσω παρουσίας σε πολλαπλά προϊόντα και υπηρεσίες σε διάφορες γεωγραφικές αγορές. Λέξεις- κλειδιά για αυτές τις κινήσεις είναι η μεγαλύτερη κάλυψη (όσον αφορά τις παροχές) και η μεγαλύτερη λειτουργικότητα και ευελιξία (όσον αφορά την ίδια την εταιρεία).

6.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής (business strategy) περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό, όταν αυτός δραστηριοποιείται σε ένα μόνο κλάδο. Μεγαλύτερες ή περισσότερο διευρυμένες (diversified) επιχειρήσεις διαμορφώνουν επιχειρηματικές στρατηγικές για κάθε μία Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (ΣΕΜ). Για παράδειγμα, ο όμιλος του ΟΤΕ ακολουθεί την επιχειρησιακή του στρατηγική και κάθε μία στρατηγική μονάδα που τον αποτελεί έχει τη δική της επιχειρηματική στρατηγική.

Η διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής προσπαθεί να δώσει απάντηση στο ερώτημα: «πώς μπορούμε να ανταγωνισθούμε στο κλάδο που δραστηριοποιούμαστε, με τρόπο που να δημιουργούνται διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επομένως πάνω από το μέσο του κλάδου κερδοφορία»; (Γεωργόπουλος, 2004)

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές δε διαμορφώνονται και υλοποιούνται απομονωμένες από τις ενέργειες των υπολοίπων επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στον κλάδο. Οι ανταγωνιστές παρακολουθούν και αντιδρούν στις ακολουθούμενες ενέργειες των επιχειρήσεων. Στρατηγική ανταγωνιστικότητα και υψηλή κερδοφορία επιτυγχάνεται όταν οι αγοραστές αποτελούν τη βάση για τις στρατηγικές ενέργειες της επιχείρησης. Η κεντρική ιδέα της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η τοποθέτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά, με τρόπο που να επιτρέπει στην επιχείρηση να αποσπά τη μέγιστη δυνατή αξία από μία σειρά ενεργειών όσον αφορά τη διακίνηση του προϊόντος από τον αγοραστή. (Γεωργόπουλος, 2004)

Στον πίνακα 6.2 αναφέρονται οι βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού σύμφωνα με τον Porter.

Πίνακας 6.2 : Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
		Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
A			
Γ	Συνολική Αγορά	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
O			
P	Εστίαση σε τμήματα	Εστίαση με βάση το Κόστος	Εστίαση με βάση τη Διαφοροποίηση
A			

Πηγή : Porter M., Competitive Advantage, 1985

- Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της ηγεσίας στο κόστος (cost leadership strategy) ξεκινούν με σκοπό να γίνουν οι χαμηλόκοστοι παραγωγοί ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Στη στρατηγική αυτή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αποτελεί το χαμηλό κόστος των προϊόντων της. Όμως η επιχείρηση με το χαμηλότερο κόστος μέσα στο βιομηχανικό κλάδο έχει το βασικό πλεονέκτημα να μπορεί να διαθέτει το προϊόν της σε μία χαμηλή και κατά συνέπεια ανταγωνιστική τιμή. Η βασική ιδέα της στρατηγικής της ηγεσίας κόστους είναι να καταστήσει ανέφικτη μία πιθανή προσπάθεια των ανταγωνιστών της επιχείρησης να επιτύχουν επίσης χαμηλό κόστος παραγωγής. Για το λόγο αυτό συνήθως προϋποθέτει εμπειρία στον τρόπο εκτέλεσης των παραγωγικών δραστηριοτήτων, ολοκληρωμένο και ανταγωνιστικό έλεγχο ποιότητας και φυσικά μεγάλο μερίδιο αγοράς. (Γεωργόπουλος, 2004)

- Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy) στοχεύει στην απόκτηση ενός μοναδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική, λόγω της υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος τους από τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα έχουν τη δυνατότητα να τιμολογούν σε υψηλότερη από τη μέση τιμή. (Παπαδάκης, 1999)

Η στρατηγική αυτή μπορεί να εφαρμοσθεί με πολλούς τρόπους, όπως η απόκτηση και εξάπλωση της φήμης της επιχείρησης, η υπεροχή στην ποιότητα του προϊόντος ή των προσφερόμενων υπηρεσιών, τεχνολογικές καινοτομίες κ.τ.λ. Βέβαια, σε καμία περίπτωση το κόστος δε θα πρέπει να αγνοείται σε αυτή τη στρατηγική, αλλά δεν είναι ο πρωταρχικός παράγοντας.

- Στρατηγική Εστίασης

Η στρατηγική αυτή (focus strategy) αποβλέπει στην εστίαση για την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς (γεωγραφική εστίαση ή εστίαση στους πελάτες) κάτι που μπορεί να επιτευχθεί από μία επιχείρηση είτε

με χαμηλό κόστος στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου (στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος) ή με τη διαφοροποίηση για καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών του έργου αυτού (στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση) ή και τα δύο για αυτό το μέρος της αγοράς. Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς μπορεί να είναι ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό, ένα μικρότερο τμήμα μιας γραμμής προϊόντος, μια γεωγραφική αγορά ή ένα τμήμα με διακεκριμένες, ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες.

6.7.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΟΤΕ

Σε επίπεδο επιχειρηματικής στρατηγικής ο ΟΤΕ ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης προσδίδοντας ανώτερη ποιότητα στα προϊόντα του και στις υπηρεσίες του. Η διοίκηση του ομίλου επενδύει διαχρονικά στην παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη, δίνοντας έμφαση τόσο στην άρτια εξυπηρέτηση κατά τη διάρκεια της πώλησης, όσο και μετά τη συναλλαγή με τον πελάτη. Η σημασία που δίνει ο ΟΤΕ στην εξυπηρέτηση του πελάτη σε όλα τα στάδια της πώλησης αλλά και μετά από αυτή φαίνεται και στη διατύπωση της αποστολής του ομίλου.

Βέβαια, στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι ο ΟΤΕ, μπορεί να ανταγωνίζεται με στρατηγική σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων του και των υπηρεσιών του, δίνει όμως και τεράστια σημασία στο κόστος, καθώς με το άνοιγμα της αγοράς των τηλεπικοινωνιών και τη δημιουργία πολλών ανταγωνιστών δε θα μπορούσε να κάνει διαφορετικά. Η σχέση ποιότητας-τιμής θεωρείται πάρα πολύ καλή με αποτέλεσμα τα προϊόντα του και οι υπηρεσίες του να αποτελούν ιδανική λύση για τους αγοραστές. Σε αυτό βοηθάει το γεγονός ότι ο ΟΤΕ εκμεταλλεύεται στο έπακρο τις πολύ καλές υποδομές τηλεπικοινωνιακών συστημάτων και δικτύων που θεωρούνται από τις καλύτερες στην Ελλάδα αλλά και στην Ευρώπη. Ο ΟΤΕ διαθέτει ορισμένα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από τη μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Αυτά περιλαμβάνουν τα know-how της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας και την πολύ καλή γνώση του κλάδου. Ο ΟΤΕ συνδυάζει τη στρατηγική κόστους και ποιότητας βραχυπρόθεσμα. Φυσικά, δε θα μπορούσε να συνέβαινε διαφορετικά αν αναλογιστούμε και την τάση που επικρατεί στον κλάδο για φθηνά τηλεπικοινωνιακά πακέτα που να ταυτίζονται με την ποιότητα αλλά και την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη.

Επιπλέον, άλλο ένα χαρακτηριστικό του ΟΤΕ που δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου είναι η φήμη που έχει αποκτήσει όλα αυτά τα χρόνια. Ο ΟΤΕ είναι γνωστός σε όλο το

καταναλωτικό κοινό, καθώς ήταν η πρώτη και η μόνη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Το γεγονός πως ήταν κρατικός και μονοπώλιο του δίνει ακόμη και σήμερα, που υπάρχουν αρκετές νέες εταιρείες στον κλάδο, υπεροχή. Έχει δημιουργήσει πίστη στους καταναλωτές με την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών του.

6.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι συνθήκες που επικρατούν τα τελευταία χρόνια στην αγορά ωθούν τον ΟΤΕ και γενικά τις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες σε μια στάση διαρκούς εγρήγορσης . (Marc A. Jamison, 1999). Πρέπει να βρίσκονται στο σωστό μέρος, τη σωστή χρονική στιγμή, με το σωστό προϊόν. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει διαρκώς να καινοτομούν, να παρέχουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και να συνεργάζονται με άλλες εταιρείες προς αυτό το στόχο. Το είδος της συνεργασίας ποικίλλει κάθε φορά (συγχωνεύσεις, εξαγορές κα), ενώ αντίστοιχα διαφοροποιείται και η στρατηγική που θα χρησιμοποιηθεί, πχ κάθετη ή οριζόντια ολοκλήρωση, διαποίκιληση προϊόντων και υπηρεσιών, διείσδυση σε καινούργιους χώρους κτλ.

Γενικά ο χώρος των τηλεπικοινωνιών βρίσκεται σε μια περίοδο ριζικών αλλαγών κυρίως λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων και της σύγκλισης. Έτσι, είναι πολύ νωρίς ακόμη για τις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες να γνωρίζουν ποιες ακριβώς είναι σωστές και αξιόπιστες επιλογές και ποιες όχι.