

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (BENCHMARKING)
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Στρατηγική σύγκριση ανταγωνιστικότητας (Strategic Benchmarking) των σημαντικότερων (από άποψη μεγέθους, κερδών και θέσης στην παγκόσμια αγορά), πρώην τηλεπικοινωνιακών οργανισμών της Ευρώπης και των Η.Π.Α., σε σχέση με το βαθμό απελευθέρωσης της κύριας αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται, των στρατηγικών προτεραιοτήτων που θέτουν και των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων που επιτυγχάνουν.

Έλενα Λ. Ταβλάκη
Πτυχίο Μηχανικού Μεταλλείων Μεταλλουργού Ε.Μ.Π.

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
Στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2002

The reasonable man adapts himself to the world: the unreasonable one persists in trying to adapt the world to himself. Therefore, all progress depends on the unreasonable man.

George Bernard Shaw.

*Στο Χάρη και την Ηρώ.
Με δίδαξαν πώς να γίνω
καλύτερος άνθρωπος.
Τους ευχαριστώ.*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης και Οργάνωσης Επιχειρήσεων, κο Γιώργο Μποχώρη, για την πολύτιμη συνεισφορά του, στην ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής μου εργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	III
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	1
1.1 Εισαγωγή	2
1.2 Αντικειμενικοί σκοποί	3
1.3 Μεθοδολογία	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	8
2.1 Εισαγωγή - Ορισμός	9
2.2 Το Benchmarking στην ιστορική του πορεία	17
2.3 Είδη Benchmarking	21
2.4 Διοίκηση αλλαγής και benchmarking	25
2.5 Οργανωσιακή μάθηση και Benchmarking	30
2.6 Τύποι μελετών Benchmarking	32
2.8 Ολική ποιότητα και Benchmarking	34

2.9 Λόγοι εφαρμογής Benchmarking	41
2.10 Φάσεις διαδικασίας Benchmarking.	47
2.11 Αποφασιστικοί παράγοντες επιτυχημένου Benchmarking	52
2.12 Συνηθισμένα «λάθη» στην προσέγγιση του Benchmarking	53
2.13 Στρατηγικά ζητήματα στο Benchmarking	57
2.14 Το Benchmarking στο τέλος της χιλιετίας	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

70

3.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	71
3.1.1 Παγκοσμιοποίηση.	72
3.1.2 Μη αναμενόμενος αντα- γωνισμός.	74
3.1.3 Η γνώση ως επιχειρησιακό Προϊόν.	75
3.1.4 Ανάδειξη της ιδεατής επιχείρησης.	75
3.1.5 Αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου.	76
3.2 Ανάπτυξη και Προοπτικές των Τηλεπικοινωνιών.	78

3.3 Μείωση των τιμολογίων παρεχόμενων Τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.	88
3.4 Σύγκλιση τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων και πληροφορικής.	92
3.5 Στρατηγική σημασία των Τηλεπικοινωνιών.	93
3.6 Benchmarking και τηλεπικοινωνίες.	94

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ

ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.

4.1 Εισαγωγή.	105
4.2 British Telecom.	106
4.2.1 Εταιρικό προφίλ.	106
4.2.2 Θεσμικό πλαίσιο – Κυριότεροι ανταγωνιστές.	107
4.2.3 Αποστολή –Όραμα.	109
4.2.4 Στρατηγική.	109
4.2.5 Οικονομικά στοιχεία.	110
4.2.6 Οργανωτική δομή.	111
4.3 France Telecom.	114
4.2.1 Εταιρικό προφίλ.	114

4.2.2	Θεσμικό πλαίσιο –	
	Κυριότεροι ανταγωνιστές.	115
4.2.3	Αποστολή –Όραμα.	116
4.2.4	Στρατηγική.	117
4.2.5	Οικονομικά στοιχεία.	118
4.2.6	Οργανωτική δομή.	119
4.4	Deutsche Telekom	123
4.2.1	Εταιρικό προφίλ.	123
4.2.2	Θεσμικό πλαίσιο –	
	Κυριότεροι ανταγωνιστές.	125
4.2.3	Αποστολή –Όραμα.	126
4.2.4	Στρατηγική.	127
4.2.5	Οικονομικά στοιχεία.	129
4.2.6	Οργανωτική δομή.	129
4.5	Telecom Italia.	132
4.2.1	Εταιρικό προφίλ.	132
4.2.2	Θεσμικό πλαίσιο –	
	Κυριότεροι ανταγωνιστές.	134
4.2.3	Αποστολή –Όραμα.	134
4.2.4	Στρατηγική.	135
4.2.5	Οικονομικά στοιχεία.	137
4.2.6	Οργανωτική δομή.	138
4.6	Telefonica.	142
4.2.1	Εταιρικό προφίλ.	142

4.2.2 Θεσμικό πλαίσιο –	
Κυριότεροι ανταγωνιστές.	143
4.2.3 Αποστολή –Όραμα.	144
4.2.4 Στρατηγική.	145
4.2.5 Οικονομικά στοιχεία.	147
4.2.6 Οργανωτική δομή.	148
4.7 AT&T.	150
4.2.1 Εταιρικό προφίλ.	150
4.2.2 Θεσμικό πλαίσιο –	
Κυριότεροι ανταγωνιστές.	152
4.2.3 Αποστολή –Όραμα.	153
4.2.4 Στρατηγική.	153
4.2.5 Οικονομικά στοιχεία.	156
4.2.6 Οργανωτική δομή.	156
4.8 Verizon.	159
4.2.1 Εταιρικό προφίλ.	159
4.2.2 Θεσμικό πλαίσιο –	
Κυριότεροι ανταγωνιστές.	160
4.2.3 Αποστολή –Όραμα.	160
4.2.4 Στρατηγική.	161
4.2.5 Οικονομικά στοιχεία.	162
4.2.6 Οργανωτική δομή.	163
4.9 Portugal Telecom.	165
4.2.1 Εταιρικό προφίλ.	165

4.2.2	Θεσμικό πλαίσιο –	
	Κυριότεροι ανταγωνιστές.	168
4.2.3	Αποστολή –Όραμα.	169
4.2.4	Στρατηγική.	169
4.2.5	Οικονομικά στοιχεία.	171
4.2.6	Οργανωτική δομή.	172
4.10	ΟΤΕ.	174
4.2.1	Εταιρικό προφίλ.	174
4.2.2	Θεσμικό πλαίσιο –	
	Κυριότεροι ανταγωνιστές.	175
4.2.3	Αποστολή –Όραμα.	176
4.2.4	Στρατηγική.	177
4.2.5	Οικονομικά στοιχεία.	179
4.2.6	Οργανωτική δομή.	180

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.

183

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

207

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Τύποι μελετών benchmarking. 33

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Έσοδα παγκόσμιας αγοράς
τηλεπικοινωνιών.**

Έτη 1990-2000. 79

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 Σύνολο εσόδων σταθερής τηλεφωνίας (fixed telephony),

κατά το έτος 1999.

82-83

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 Συνδρομητές και έσοδα κινητής τηλεφωνίας των είκοσι

πρώτων τηλεπικοινωνιακών εταιριών

84-85

ΠΙΝΑΚΑΣ 5 Συγκριτική κατάταξη των 20 πρώτων Τηλεπικοινωνιακών

Εταιριών βάσει της διεθνούς τηλεφωνικής κίνησης σε λεπτά.

91-92

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1 : Ποσοστιαία απεικόνιση των ερωτηθέντων εταιριών

ως προς τη χρονική στιγμή έναρξης

έργων benchmarking.

60

Διάγραμμα 2 : Απεικόνιση της συσχέτισης του αριθμού των

έργων benchmarking με το ποσοστό ολοκλήρωσης αυτών.	61
Διάγραμμα 3: Στάδιο εφαρμογής των μεθόδων διοίκησης ολικής ποιότητας.	62
Διάγραμμα 4 : Οργανωτική δόμηση της υποστήριξης των έργων benchmarking.	63
Διάγραμμα 5 : Ποσόστωση συσχετισμού στρατηγικών στόχων και των έργων benchmarking.	63
Διάγραμμα 6 : Ύπαρξη πηγών (βάσεων δεδομένων) για τους εργαζόμενους που διενεργούν έργα benchmarking.	64
Διάγραμμα 7 : Τρόποι μετάδοσης των αποτελεσμάτων ενός έργου benchmarking.	65
Διάγραμμα 8 : Είδη benchmarking και σχετικό ποσοστό εφαρμογή τους.	66
Διάγραμμα 9 : Απεικόνιση του αριθμού των χρηστών του διαδικτύου, 1990-2000.	73
Διάγραμμα 10 : Απεικόνιση της αύξησης του αριθμού των ηλεκτρονικών υπολογιστών, 1990-2000.	74
Διάγραμμα 11 : Απεικόνιση της εξέλιξης της τηλεπικοινωνιακής αγοράς κατά τα έτη 1990 - 2000.	80
Διάγραμμα 12 : Απεικόνιση της αύξησης του αριθμού των συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας, 1990-2000.	84
Διάγραμμα 13 : Απεικόνιση της εξέλιξης της διεθνούς	

τηλεφωνικής κίνησης, 1990-2000.	86
Διάγραμμα 14 : Τηλεπικοινωνιακά έσοδα. 1990-2000.	87
Διάγραμμα 15 : Συγκριτική απεικόνιση εσόδων και μεγέθους για το έτος 2000.	193
Διάγραμμα 16 : Απεικόνιση περιθωρίου λειτουργικού κέρδους, για το έτος 2000.	197
Διάγραμμα 17 : Απεικόνιση μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων.	199
Διάγραμμα 18 : Συγκριτική απεικόνιση για τα έτη 1999 και 2000, του δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων. (ROE)	201
Διάγραμμα 19 : Συγκριτική απεικόνιση για τα έτη 1999 και 2000, του δείκτη αποδοτικότητας ενεργητικού. (ROI)	202

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑ 1: Οργανωτική δομή British Telecom	113
ΣΧΗΜΑ 2: Οργανωτική δομή France Telecom	122
ΣΧΗΜΑ 3: Οργανωτική δομή Deutsche Telekom	131

ΣΧΗΜΑ 4: Οργανωτική δομή Telecom Italia	141
ΣΧΗΜΑ 5: Οργανωτική δομή Telefonica	149
ΣΧΗΜΑ 6: Οργανωτική δομή AT&T	158
ΣΧΗΜΑ 7: Οργανωτική δομή Verizon	164
ΣΧΗΜΑ 8: Οργανωτική δομή Portugal Telecom	173
ΣΧΗΜΑ 9: Οργανωτική δομή ΟΤΕ	181
ΣΧΗΜΑ 10: Σχέση στρατηγικής και οργανωτικής δομής	191
ΣΧΗΜΑ 11: Απεικόνιση επιχειρηματικής δραστηριοποίησης British Telecom	208
ΣΧΗΜΑ 12: Απεικόνιση επιχειρηματικής δραστηριοποίησης France Telecom	209
ΣΧΗΜΑ 13: Απεικόνιση επιχειρηματικής δραστηριοποίησης Deutsche Telekom	210
ΣΧΗΜΑ 14: Απεικόνιση επιχειρηματικής δραστηριοποίησης Telecom Italia	211
ΣΧΗΜΑ 15: Απεικόνιση επιχειρηματικής δραστηριοποίησης Telefonica	212
ΣΧΗΜΑ 16: Απεικόνιση επιχειρηματικής δραστηριοποίησης AT&T	213
ΣΧΗΜΑ 17: Απεικόνιση επιχειρηματικής δραστηριοποίησης Verizon	214
ΣΧΗΜΑ 18: Απεικόνιση επιχειρηματικής δραστηριοποίησης Portugal Telecom	215
ΣΧΗΜΑ 19: Απεικόνιση επιχειρηματικής δραστηριοποίησης ΟΤΕ	216

Κεφάλαιο 1:

Αντικειμενικοί Σκοποί και Μεθοδολογία

1.1 Εισαγωγή.

Οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν το θεμέλιο λίθο της νέας οικονομίας του 21^{ου} αιώνα. Η απελευθέρωση τόσο της τηλεπικοινωνιακής υποδομής όσο και της παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, η παγκοσμιοποίηση της τηλεπικοινωνιακής αγοράς, προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες τις οποίες πρέπει να εκμεταλλευτούν οι τηλεπικοινωνιακές εταιρίες, αλλά δημιουργεί και κινδύνους, τους οποίους πρέπει να αποφύγουν, για να επιτύχουν κερδοφορία.

Οι μονοπωλιακοί τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί των δεκαετιών πριν το 1990, δεν υφίστανται πλέον. Ο ανταγωνισμός είναι αισθητός και διαφοροποιεί τη στρατηγική που οι τηλεπικοινωνιακές εταιρίες ακολουθούν.

Η στρατηγική, ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό. Αν είναι επιτυχημένη, αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία εταιρία. Οδηγεί σε δεσπόμενη θέση στην αγορά και αύξηση της αξίας της εταιρίας. Οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί, όσο πιο απελευθερωμένη είναι η κύρια αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται, τόσο περισσότερο αναγκάζονται να εφαρμόζουν συνεκτικά και ολοκληρωμένα στρατηγικά σχέδια, ώστε να διατηρήσουν τα μερίδια αγοράς που κατέχουν. Επιπρόσθετα, οι παγκόσμιες ανακατατάξεις, οι

συγχωνεύσεις, οι εξαγορές, οι συμμαχίες, η δημιουργία θυγατρικών εταιριών, φαινόμενα τα οποία είναι απόρροια της στρατηγικής των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, επιφέρουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στον επιχειρηματικό στίβο και συνεπακόλουθα διαφοροποιούν τις στρατηγικές των ανταγωνιστών τους, σε μία αγορά που έχει ως χαρακτηριστικό τη διαρκή αλλαγή.

Η σύγκριση ανταγωνιστικότητας ή συγκριτική αξιολόγηση όπως συχνά αναφέρεται στη βιβλιογραφία (benchmarking), είναι ένα δυναμικό εργαλείο του σύγχρονου τρόπου διοίκησης. Με τη συστηματική εφαρμογή του, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εντοπίσουν τις καλύτερες πρακτικές, τις πλέον καινοτόμες ιδέες και τις αποτελεσματικότερες λειτουργικές διαδικασίες, ώστε να βελτιώσουν την δική τους απόδοση.

1.2 Αντικειμενικοί σκοποί.

Η παρούσα διπλωματική εργασία, έχει σαν κύριο στόχο της, την επιστημονική προσέγγιση της στρατηγικής σύγκρισης αξιολόγησης (strategic benchmarking), επιλεγμένων με προκαθορισμένα κριτήρια τηλεπικοινωνιακών οργανισμών της Ευρώπης και των Η.Π.Α., αναφορικά με τις προεπιλεγμένες στρατηγικές που ακολουθούν στις κύριες αγορές που δραστηριοποιούνται, με έμφαση στη συσχέτισή τους με τα χρηματοοικονομικά τους αποτελέσματα.

Ιδιαίτερη προσοχή θα δοθεί στην προσπάθεια ανάλυσης και προσδιορισμού εκείνων των επιτυχημένων στρατηγικών, που μπορεί να επιλέξει μία τηλεπικοινωνιακή επιχείρηση.

Καθώς η έννοια της «επιτυχημένης στρατηγικής», μπορεί να θεωρηθεί ότι εμπεριέχει στοιχεία έντονης υποκειμενικότητας και κατ' επέκταση αδυναμία επιστημονικής προσέγγισης, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη δύο παράμετροι :

α. το στρατηγικό benchmarking, είναι ένα επιστημονικό εργαλείο, το οποίο θέτει ένα μέτρο σύγκρισης μεταξύ επιχειρήσεων και κατ' αυτήν την έννοια παρέχει ένα αντικειμενικό κριτήριο σύγκρισης και αξιολόγησης.

β. στην παρούσα διπλωματική εργασία, η προσέγγιση της αξιολόγησης της στρατηγικής, δεν θα εξαντληθεί στην παράθεση των οραμάτων και των

στρατηγικών στόχων των τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων, αλλά θα εστιάσει κυρίως στα αποτελέσματα, τα οποία οι σχεδιασμένες στρατηγικές επιφέρουν για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

Υπό το προαναφερθέν πρίσμα, η διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας έχει τέσσερα κύρια τμήματα.

Στο πρώτο τμήμα, (κεφάλαιο 2), γίνεται μία θεωρητική, βιβλιογραφική προσέγγιση του θέματος του benchmarking^①, ως επιχειρηματικού εργαλείου. Η προσπάθεια που καταβλήθηκε, ήταν εστιασμένη στην καταγραφή των πιο σύγχρονων τάσεων στο διεθνές management, με παράθεση στοιχείων ερευνών και άρθρων.

Στο δεύτερο μέρος της διπλωματικής εργασίας, (κεφάλαιο 3), επιχειρήθηκε μία ανάλυση του περιβάλλοντος στο οποίο, δραστηριοποιούνται οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί, με περιγραφή των παραγόντων που επηρεάζουν και καθορίζουν το πεδίο δράσης τους στην παγκόσμια αγορά και παράθεση συγκριτικών στοιχείων.

Επιπρόσθετα, αναφέρονται τα σύγχρονα ζητήματα τα οποία σχετίζονται με την ανάπτυξη των τεχνολογιών (ανάπτυξη δικτύων κινητής τηλεφωνίας 3G, ευρυζωνικές υπηρεσίες DSL, σύγκλιση δικτύων, τεχνολογιών Internet και ευφυών δικτύων) και αποτελούν τις στρατηγικής σημασίας επενδύσεις τις οποίες καλούνται να υλοποιήσουν οι τηλεπικοινωνιακές εταιρίες.

^① Στη συνέχεια της εργασίας αυτής, οι όροι συγκριτική αξιολόγηση, σύγκριση ανταγωνιστικότητας, συγκριτική ανάλυση ανταγωνιστικότητας και benchmarking, θα χρησιμοποιούνται απαρέγκλιτα με την ίδια έννοια. Ωστόσο, ο

αγγλοσαξωνικός όρος, (*benchmarking*), λόγω του ότι έχει καθιερωθεί στην επιχειρηματική κοινότητα, θα χρησιμοποιείται πολύ περισσότερο απ' τις αντίστοιχες ελληνικές εκφράσεις.

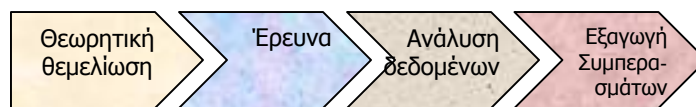
Στο τρίτο τμήμα της διπλωματικής εργασίας, (κεφάλαιο 4), έγινε μία συστηματική προσέγγιση των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών British Telecom, France Telecom, Deutsche Telekom, Telecom Italia, Telefonica, AT&T, Verizon (GTE-Bell Atlantic), Portugal Telecom, ΟΤΕ, με παράθεση στοιχείων που προσδιορίζουν τη στρατηγική τους, τα οικονομικά αποτελέσματα που επιτυγχάνουν στην κύρια, καθώς και τις δευτερεύουσες αγορές δραστηριοποίησης και περιγραφή της οργανωτικής τους δομής.

Επίσης γίνεται μία συνοπτική αναφορά στο βαθμό απελευθέρωσης της κύριας αγοράς που δραστηριοποιούνται οι συγκεκριμένες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες, και παράλληλα αναφέρεται η ρυθμιστική αρχή, η οποία προσδιορίζει και καθορίζει το θεσμικό πλαίσιο της συγκεκριμένης αγοράς.

Ο επίλογος (κεφάλαιο 5), περιλαμβάνει την ανάλυση και τα συμπεράσματα της στρατηγικής σύγκρισης ανταγωνιστικότητας (*benchmarking*) και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

1.3 Μεθοδολογία.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, η προσέγγιση του θέματος θα γίνει σύμφωνα με τα ακόλουθα βήματα:



1. *Θεωρητική θεμελίωση του benchmarking, ως σύγχρονου επιστημονικού εργαλείου, το οποίο παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση που θα το εφαρμόσει να οδηγηθεί σε υψηλότερο επίπεδο απόδοσης.*

2. *Έρευνα – συλλογή στοιχείων και δεδομένων.*

Αρχικά γίνεται καθορισμός του είδους των στοιχείων, τα οποία απαιτούνται για να γίνει προσέγγιση του στρατηγικού benchmarking. Τα στοιχεία τα οποία θα συλλεχτούν και θα αναλυθούν είναι:

- i. Εταιρικό προφίλ, το οποίο περιλαμβάνει τη μετοχική σύνθεση, τη μορφή της εταιρικής διακυβέρνησης, την κατάταξη της εταιρίας από διεθνείς οργανισμούς.
- ii. Το όραμα και η αποστολή, όπως προσδιορίζεται από την ίδια την εταιρία.

-
- iii. Το Θεσμικό πλαίσιο το οποίο διέπει την κύρια αγορά που απευθύνεται, σε συνδυασμό με την ρυθμιστική αρχή.
 - iv. Οι κύριοι στρατηγικοί στόχοι κάθε εταιρίας, ο προσδιορισμός των πολυδαίδαλων εταιρικών σχημάτων τα οποία δημιουργεί ή συμμετέχει ή έχει εξαγοράσει, ώστε να υλοποιήσει τους κύριους αυτούς στόχους.
 - v. Τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, οικονομικής χρήσης 1-1-2000 έως 31-12-2000. Τα στοιχεία προκύπτουν από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς των εταιριών, κατόπιν της επεξεργασίας τους από το www.hoovers.com.
 - vi. Η οργανωτική δομή της τηλεπικοινωνιακής εταιρίας, η οποία εκφράζει τον τρόπο με τον οποίο κατανέμονται οι πόροι της επιχείρησης.

3. *Ανάλυση δεδομένων.*

Οι τηλεπικοινωνιακές εταιρίες, οι οποίες επιλέχθηκαν για την εφαρμογή του στρατηγικού benchmarking, στην παρούσα διπλωματική εργασία, είναι οι πρώην κρατικοί μονοπωλιακοί οργανισμοί, οι οποίες ως μονοπώλια, απολάμβαναν αυξημένα κέρδη μέσω της δυνατότητας καθορισμού των τιμολογίων. Η αλλαγή των συνθηκών της αγοράς (απελευθέρωση) σε συνδυασμό με τη ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη καθιστούν τις επιχειρήσεις αυτές ευάλωτες στη διάβρωση του μεριδίου αγοράς που κατέχουν. Οι είσοδος των νέων ανταγωνιστών μειώνει τις τιμές και οι συγκεκριμένες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες πρέπει να ακολουθήσουν, ώστε να μη μειωθεί η πελατειακή τους βάση.

Είναι σημαντικό ν' αναλυθούν οι στρατηγικές που επιλέγουν, με στόχο να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και πολύ περισσότερο .

Οι στρατηγικές προτεραιότητες τις οποίες θέτει κάθε επιχείρηση, σε συνδυασμό με την υλοποίηση αυτών των στόχων, ενώ αποτελούν ένα κατεξοχήν ποιοτικό στοιχείο, πρέπει να συσχετίζονται με συγκεκριμένα ποσοτικά δεδομένα, ώστε να είναι δυνατός ο τόπος αξιολόγησής τους. Κατ' αυτήν την έννοια, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες, προσφέρουν ένα σταθερό και αντικειμενικό υπόβαθρο σύγκρισης. Εννοείται ότι η συγκριτική αξιολόγηση της στρατηγικής μίας εταιρίας, χρησιμοποιώντας ως μοναδικό μέσο τη χρηματοοικονομική της απεικόνιση, αποτελεί μονόπλευρη και μονοδιάστατη θεώρηση του θέματος. Δεδομένα και στοιχεία, τα οποία θα ληφθούν υπόψη στο στρατηγικό benchmarking των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, είναι και στοιχεία όπως η κύρια αγορά δραστηριοποίησης, οι ανταγωνιστές, η γεωγραφική επέκταση, κ.ά όπως περιγράφηκαν στην παράγραφο 2.

4. Συμπεράσματα.

Η εφαρμογή των αλλαγών, αποτελεί ένα πραγματικό γόρδιο δεσμό για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Μολονότι, στις περισσότερες επιχειρήσεις υπάρχει η επιτακτική αναγκαιότητα για αλλαγή των παραδοσιακών δομών και μεθόδων εργασίας, ώστε αυτές να καταστούν ανταγωνιστικότερες, η υιοθέτηση των αλλαγών αποδεικνύεται εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση, στην πράξη. Η ύπαρξη συγκεκριμένης στρατηγικής κατεύθυνσης, ουσιαστικά απαιτεί την

αλλαγή, γιατί αναδιατάσσει τους πόρους και επανασχεδιάζει επιχειρηματικές πρακτικές και λειτουργικές διαδικασίες. Η διπλωματική εργασία φιλοδοξεί να τεκμηριώσει, βάσει της επισταμένης μελέτης του θέματος, ότι ορισμένες στρατηγικές οι οποίες επιλέχθηκαν από τις εταιρίες εμφάνισαν να δίνουν τα εχέγγυα επιτυχίας, και να παράσχει κάποιες συγκεκριμένες προτάσεις τις οποίες τα στελέχη μίας τηλεπικοινωνιακής επιχείρησης μπορούν να υλοποιήσουν, προσαρμόζοντάς αυτές, στις ιδιομορφίες της δικής τους επιχείρησης.

Κεφάλαιο 2:

Βιβλιογραφική Αναδρομή

2.1 Εισαγωγή - Ορισμός.

Σύμφωνα με τον ορισμό του European Foundation of Quality Management (EFQM), με τον όρο *Benchmarking*, νοείται η συστηματική διαδικασία σύγκρισης της οργανωτικής δομής, των διαδικασιών και της απόδοσης ενός οργανισμού, με τους οργανισμούς που έχουν καλή πρακτική σε παγκόσμιο επίπεδο, με στόχο ο συγκεκριμένος οργανισμός να επιδιώξει να οδεύσει προς την επιχειρηματική τελειότητα.

Στο λεξικό Webster, benchmarking ορίζεται το πρότυπο σύμφωνα με το οποίο κάτι μπορεί να μετρηθεί. Είναι ένα σημείο μίας προκαθορισμένης θέσης, που χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς.

Ο Robert C. Campⁱ, (1989), μάνατζερ στην εταιρία Xerox Corporation, ορίζει την έννοια του benchmarking, σαν τη διαδικασία εύρεσης των καλύτερων πρακτικών στο επιχειρηματικό πεδίο δράσης σου, που οδηγούν στην βέλτιστη απόδοση. Η εταιρία Xerox, είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχημένης συστηματικής εφαρμογής του Benchmarking, ως επιχειρησιακό εργαλείο.

Οι C. Bogan και M. Englishⁱⁱ, (1994), θεωρούν ότι «benchmarking είναι απλά, η συστηματική διαδικασία εύρεσης των καλύτερων πρακτικών, των καινοτόμων ιδεών και των εξαιρετικά αποτελεσματικών λειτουργικών διαδικασιών που οδηγούν σε βέλτιστη απόδοση.»

Κατά τον J. Mainⁱⁱⁱ, (1992), benchmarking, είναι η τέχνη να βρίσκεις, με απόλυτο νόμιμο και ανοικτό τρόπο, πώς οι άλλοι κάνουν κάτι καλύτερα από σένα – ώστε να μπορείς να τους μιμηθείς – και ίσως να βελτιωθείς χρησιμοποιώντας τις τεχνικές τους.

Μολονότι, η ιδέα του benchmarking φαίνεται απλή και συνυφασμένη με την εξελικτική πορεία του ανθρώπου (ο πρώτος άνθρωπος που εφάρμοσε το benchmarking, ήταν εκείνος που άναψε τη φωτιά δεύτερος, παρατηρώντας τον πρώτο άνθρωπο που το είχε κατορθώσει), ωστόσο η χρήση του ως επιχειρηματικό εργαλείο υιοθετήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και κυρίως στις αρχές της τελευταίας δεκαετίας του αιώνα, από τις επιχειρήσεις των Η.Π.Α. και της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το Αμερικάνικο Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας (American Productivity and Quality Center – APQC), καθορίζει ότι benchmarking είναι η διαδικασία ανεύρεσης, εκμάθησης και υιοθέτησης των ξεχωριστά εξαιρετικών πρακτικών και διαδικασιών, τις οποίες εφαρμόζει οποιοδήποτε εταιρία, οπουδήποτε στον κόσμο, ώστε να βοηθηθεί κάθε οργανισμός να βελτιώσει την απόδοσή του. Με το benchmarking συλλέγεται η «σιωπηρή» γνώση – το know-how (τεχνογνωσία), οι κρίσεις και απόψεις – που συχνά η ρητή καταγραμμένη γνώση δεν εμπεριέχει.

Να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει μία και μοναδική «βέλτιστη πρακτική», διότι το βέλτιστο, δεν είναι το άριστο για όλους. Κάθε οργανισμός είναι διαφορετικός σε κάποιο τομέα και τελικά μοναδικός, (διαφορετική κουλτούρα, αποστολή, όραμα, περιβάλλον και τεχνολογίες). Με την έννοια «βέλτιστη», επιλέγονται εκείνες οι πρακτικές που έχουν να επιδείξουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, έχουν υιοθετηθεί για εφαρμογή από

κάποιον άλλον οργανισμό, είναι επιλεγμένες με μία συστηματική διαδικασία, όχι με μία μηχανιστική αντιγραφή, αλλά με μία καινοτομική και ρεαλιστική προσπάθεια εφαρμογής στις συγκεκριμένες συνθήκες, που πρέπει να μελετηθούν πρωτίστως.

Υπάρχει μία γενικότερη σύγχυση μεταξύ των εννοιών benchmarking και benchmarks. Benchmarks είναι οι στόχοι απόδοσης. Είναι οι απαντήσεις σε ερωτήματα του τύπου, «Πόσο», «Πόσο γρήγορα», «Πόσο συχνά», «Πόσο πολύ», «Πόσο λίγο», κ.λ.π. Οι στόχοι απόδοσης (benchmarks) αποτελούν αντικειμενικά γεγονότα, μετρήσιμα, ενώ το benchmarking είναι εκείνη η διαδικασία, που αν ακολουθηθεί ορθολογικά, οδηγεί σε αναγνώριση του τι πρέπει να γίνει για να υπάρχει πραγματική βελτίωση.

Σχετικά με το benchmarking έχουν διαμορφωθεί ορισμένες απόψεις ευρύτερα διαδεδομένες, οι οποίες, στις περισσότερες των περιπτώσεων, είναι λαθεμένες. Ακολουθεί μία εκτενέστερη αναφορά τους, με τις απόψεις στελεχών επιχειρήσεων επί του θέματος, όπως αυτές παρουσιάστηκαν σε άρθρο της Anne Feltus^{iv}, (1996) για λογαριασμό του American Productivity and Quality Center (APQC).

α. Το benchmarking είναι πολύ δαπανηρό.

Η ποιότητα των προϊόντων είναι πολύ σημαντική, όταν πρόκειται για μία εταιρία παραγωγής διαγνωστικών ιατρικών μηχανημάτων με εικόνα. Αυτός ήταν και ο λόγος ο οποίος, ώθησε, το 1990, την εταιρία Medrad, με έδρα το Πίτσμπουργκ, μετά από μερικά χρόνια προσπαθειών βελτίωσης, να εισάγει το δικό της σύστημα ποιότητας.

Από το 1990-94, οι εργαζόμενοι της Medrad, που ήταν μέλη των ομάδων ποιότητας, ταξίδεψαν και επισκέφτηκαν τις εταιρίες που είχαν κερδίσει το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award, ανεξαρτήτως του επιχειρηματικού πεδίου δράσης στο οποίο οι εταιρίες αυτές, ανήκαν.

Από αυτές τις επισκέψεις, είχαν την ευκαιρία να αποκομίσουν την αναγκαία γνώση για τις βέλτιστες πρακτικές των ηγετών – εταιριών.

Ο Αντιπρόεδρος του Επιχειρηματικής Διαδικασίας Ποιότητας της Medrad, Robert Graham, δηλώνει ότι «πραγματικά υπάρχουν κάποια έξοδα που σχετίζονται με τα ταξίδια των εργαζόμενων και τους χρόνους απασχόλησής τους στη διαδικασία benchmarking. Ωστόσο, η διαδικασία δεν είναι τόσο δαπανηρή όσο κάποιοι πιστεύουν». Εξηγεί ότι: «Με προσεκτικό σχεδιασμό το κόστος που σχετίζεται με το benchmarking, μπορεί να συμπίεστεί στο ελάχιστο.»

Θεωρεί ότι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να ελεγχθεί το κόστος του benchmarking είναι να καταπιάνεται κανείς μ' ένα στάδιο κάθε φορά. Επίσης η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των συνεργατών, μειώνει το κόστος θεαματικά.

Προσθέτει ότι «πρέπει να γνωρίζει κανείς επακριβώς ποια είναι τα προβλήματα της εταιρίας του για να μπορεί να προσδιορίσει με σαφήνεια τι επιδιώκει να μάθει από τις εταιρίες – συνεργάτες στο benchmarking», για να καταλήξει ότι, «η γνώση που αποκομίζεις τελικά, αξίζει την επένδυση που κάνεις.»

β. Η διοίκηση δεν αντιλαμβάνεται και δεν υποστηρίζει το benchmarking.

Όπως πιστεύει ο Turk Enustun, Διευθυντής του Επιχειρηματικού Benchmarking στην εταιρία Eastman Kodak στο Rochester της Νέας Υόρκης, μερικοί μάνατζερς πράγματι, διατηρούν μία επιφυλακτικότητα σε σχέση με τα πλεονεκτήματα του benchmarking. Ωστόσο, οι περισσότεροι μάνατζερς οι οποίοι, κατέχουν θέσεις ευθύνης σε μικρότερο ιεραρχικά επίπεδο, έχουν θετικότερη άποψη για το benchmarking. Μετά από μία δεκαετία εμπειρίας στη διαδικασία ποιότητας, είναι πεπεισμένος ότι το benchmarking αποτελεί μία φυσική επέκταση του παραδοσιακού ρόλου της διοίκησης.

Οι μάνατζερς είναι από τη φύση τους ανταγωνιστικά άτομα, και όταν κάποιος είναι ανταγωνιστικός, είναι λογικό να ενδιαφέρεται να μάθει τι κάνουν οι άλλες εταιρίες. Ο Turk Enustun, συμπληρώνει ότι «οι περισσότεροι μάνατζερς είναι benchmarkers, apriori. Αντιλαμβάνονται ότι πρέπει να συγκρίνουν την επίδοση άλλων εταιριών με τις επιδόσεις της δικιάς τους, και είναι απόλυτα δεκτικοί στο να εφαρμόσουν το benchmarking. Άλλωστε, αυτό είναι κάτι που αναμένουν και οι αναλυτές του χρηματιστηρίου της Wall Street και οι διαχειριστές κεφαλαίων διαρκώς.»

Καταλήγοντας ο Turk Enustun, διαπιστώνει ότι «η διοίκηση αντιλαμβάνεται και υποστηρίζει το benchmarking γιατί είναι το δραστικό συστατικό που οδηγεί στα αποτελέσματα που η ίδια επιθυμεί.» Παραθέτει ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα από την εταιρία του, όπου το 1990, το τμήμα παραγωγής συγκέντρωνε εσωτερικά δεδομένα για τη συγκριτική αξιολόγηση των προϊόντων τους. Όταν σύγκριναν έξι ή επτά διαφορετικά προϊόντα που κατασκευάζονταν σε επτά διαφορετικές χώρες στον κόσμο,

βρήκαν μεγάλες διαφορές σε κατηγορίες όπως η ποιότητα, το κόστος και το ύψος του αποθέματος. Αυτή η πληροφορία πραγματικά ήταν τόσο σημαντική για το γενικό διευθυντή του Τμήματος, ο οποίος αντιλαμβανόμενος ότι, αν κάθε μονάδα γινόταν τόσο καλή όσο η καλύτερη μεταξύ των επτά συγκρινόμενων, θα πρόσθετε εκατομμύρια δολάρια στα εταιρικά έσοδα. Το αποτέλεσμα ήταν, ο ίδιος να γίνει ένας από τους φανατικότερους υποστηρικτές του benchmarking.

γ. Η σύγκριση ανταγωνιστικότητας μπορεί να γίνει μόνο με τους άριστους.

Το benchmarking είχε ένα καθοριστικό ρόλο για την πρόοδο της εταιρίας Pacific Bell, για τρία συνεχόμενα έτη. Ο Al Rozos, πρώην benchmarking manager για το Κέντρο Ποιότητας της Pacific Bell στο San Ramon της Καλιφόρνια, και τωρινός διευθυντής στο International Benchmarking Clearinghouse στο Χιούστον, δηλώνει ότι «εφαρμόσαμε benchmarking σ' ένα πλήθος θεμάτων όχι όμως μόνο επιλέγοντας για συνεργάτες τις εταιρίες που θεωρούνται άριστες. Δεν είναι απαραίτητο να εφαρμόζεις benchmarking μόνο με τις καλύτερες εταιρίες, για να έχεις τα αποτελέσματα που επιθυμείς.» Οι λόγοι που αναφέρει γι' αυτό συμπεριλαμβάνονται στα ακόλουθα. Οι εταιρίες με τις καλύτερες, αναγνωρισμένα, πρακτικές, συνήθως είναι κορεσμένες από αιτήσεις για benchmarking από άλλες εταιρίες. Επιπρόσθετα, υπάρχει συνήθως μία δυσθεώρητη απόσταση (gap), ανάμεσα στις πρακτικές, της οποιασδήποτε εταιρίας, με τις πρακτικές της εταιρίας που αντιπροσωπεύει το απόλυτα βέλτιστο. Ο Al Rozos προσθέτει ότι «απαιτεί ένα πολύ μεγάλο άλμα για να φτάσεις στο επίπεδο της καλύτερης εταιρίας, γεγονός που μπορεί να

αποδειχτεί πολύ αποθαρρυντικό. Μερικές φορές είναι καλύτερο να κάνεις σταδιακές αλλαγές».

Είναι γεγονός ότι, η σύγκριση ανταγωνιστικότητας με τις κορυφαίες εταιρίες μπορεί να είναι αρκετά «τρομακτική», όταν υπάρχουν πολύ περίπλοκα έργα, που συμπεριλαμβάνουν σειρά παραμέτρων που απαιτούν σημαντικούς όγκους δεδομένων.

Στην πράξη, η σύγκριση ανταγωνιστικότητας, με εταιρίες ενός επιπέδου κατώτερου σε σχέση με τις βέλτιστες, είχε θετικά αποτελέσματα για την Pacific Bell. Σύμφωνα με τον Al Pozos «είναι εφικτό να μάθεις από έναν αθλητή των Ολυμπιακών Αγώνων. Όμως μπορείς επίσης να μάθεις πολλά και από τον ντόπιο αθλητή, υποδεέστερης εμβέλειας και ικανοτήτων.»

δ. Δεν υφίσταται ανάλογη διαδικασία για σύγκριση στο επιχειρηματικό πεδίο δράσης, της εταιρίας μας.

Όταν ο Brian Andes, διευθυντής βελτίωσης επιχειρηματικών διαδικασιών στην εταιρία Tenneco Inc. (εταιρία χημικών προϊόντων), δέχτηκε μία πρόσκληση για έργο benchmarking από μία τηλεφωνική εταιρία, δεν εξεπλήγη. Ο αρμόδιος της τηλεφωνικής εταιρίας ήθελε να επιλύσει ένα πρόβλημα που σχετιζόταν με την προστασία των υπόγειων τηλεφωνικών καλωδίων.

Για τον Brian Andes η αναλογία ήταν φανερή. «Μπορεί η Tenneco Inc., να μην έχει υπόγεια τηλεφωνικά καλώδια έχει ωστόσο υπόγειους σωλήνες. Βέβαια το «αντικείμενο» των διαδικασιών είναι διαφορετικό αλλά η προσέγγιση για τη λύση των προβλημάτων μπορεί να είναι παρόμοια. Όλα σχετίζονται με τον τρόπο που προσεγγίζεις ένα πρόβλημα». Σύμφωνα

με τον Αλβέρτο Αϊστάιν, «δεν μπορούμε να λύσουμε προβλήματα με τον ίδιο τρόπο σκέψης που είχαμε, όταν δημιουργούσαμε τα προβλήματα».

ε. Το benchmarking είναι μόνο για τις μεγάλες εταιρίες.

Είναι εύλογο η σύγκριση ανταγωνιστικότητας να βρίσκει προσφορότερο έδαφος σε μία μεγαλύτερη εταιρία, γιατί συνήθως διαθέτει και τους οικονομικούς και τους ανθρώπινους πόρους για τη διαδικασία αυτή και παράλληλα είναι σε θέση να ικανοποιήσει τα αιτήματα άλλων εταιριών για έργα benchmarking.

Ο Ken Dooley, διευθυντής ποιότητας στην Syntron Inc. (εταιρία κατασκευής υποβρύχιων ηλεκτρονικών για τις βιομηχανίες ερευνητικών και σεισμικών τρυπανιών), ισχυρίζεται ότι «το benchmarking ωφελεί και τις μικρές επιχειρήσεις». Η εταιρία, στην οποία εργάζεται, αριθμεί 300 εργαζόμενους και συμμετέχει ενεργά σε μελέτες benchmarking. Θεωρεί ότι «υπάρχουν στοιχεία σχεδόν σε κάθε διαδικασία που είναι παρόμοια, ανεξαρτήτως του μεγέθους της εταιρίας. Άλλωστε η σύγκριση ανταγωνιστικότητας είναι μία διαδικασία μάθησης και η επιτυχία των προσπαθειών σου έγκειται στο κατά πόσο μαθαίνεις τις διαδικασίες που μελετάς». Για να καταλήξει λέγοντας ότι: «όσο περισσότερες εταιρίες – ανεξάρτητα από το μέγεθος που αυτές έχουν – έχεις συνεργάτες στα έργα benchmarking, τόσο το καλύτερο.»

2.2 To Benchmarking στην ιστορική του πορεία.

Οι πρώτες ιστορικά, επιχειρησιακές προσπάθειες εφαρμογής του Benchmarking, εμφανίστηκαν το 1800, από έναν αμερικανό επιχειρηματία, τον Francis Lowell^v, ο οποίος αφού μελέτησε συστηματικά τα καλύτερα κλωστοϋφαντουργικά εργοστάσια της Αγγλίας, το 1815, κατασκεύασε στη Μασαχουσέτη των Η.Π.Α. ένα τέτοιο εργοστάσιο. Το αξιοσημείωτο της όλης προσπάθειας ήταν ότι ο Lowell, δεν υιοθέτησε απλώς τις τεχνολογικές καινοτομίες των Βρετανών, αλλά προχωρώντας ένα βήμα περισσότερο, βελτίωσε τον τρόπο διαχείρισης της ανθρώπινης εργασίας στο εργοστάσιό του. Απόρροια του γεγονότος αυτού, υπήρξε μία θεαματική ανάπτυξη μέσα σε είκοσι έτη.

Το 1912, ο Henry Ford, παρατηρώντας την κοπή κρέατος σ' ένα σφαγείο στο Σικάγο, (κάθε εργαζόμενος έκανε στη σειρά, διαφορετικό έργο στα σφάγια που περνούσαν από μπροστά του), σκέφτηκε και δημιούργησε έξι μόλις μήνες αργότερα, την πρώτη βιομηχανική σειριακή γραμμή παραγωγής. Η καινοτόμα ιδέα του, που πραγματικά έφερε την επανάσταση στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας και της βιομηχανικής παραγωγής γενικότερα, δεν προήλθε από το περιβάλλον της αυτοκινητοβιομηχανίας, αλλά από μία άλλη παραγωγική διαδικασία.

Το παράδειγμα αυτό, αποτελεί μία χαρακτηριστική περίπτωση καινοτόμου αντιγραφής και επιτυχημένης εφαρμογής παρόμοιας διαδικασίας, σε εντελώς διαφορετικά επιχειρηματικά πεδία δράσης.

Το 1950, η General Motors, ήταν ο παγκόσμιος ηγέτης στην βιομηχανία αυτοκινήτων και η Toyota ένας μικρός προμηθευτής της ιαπωνικής αγοράς αυτοκινήτων. Ο ιδρυτής της Toyota, έστειλε το γιο του να μελετήσει στο εργοστάσιο της General Motors τον τρόπο παραγωγής των αυτοκινήτων της. Ο νεαρός τότε Eliji Toyoda, κρατούσε εκτενείς σημειώσεις συστηματικά, για καθετί που παρατηρούσε. Ιδιαίτερη εντύπωση του προκάλεσε ο τρόπος ανεφοδιασμού των ραφιών των αμερικάνικων super markets. Οι εντυπώσεις και σημειώσεις αυτές, θεωρείται ότι ήταν και οι σπόροι των προγραμμάτων Just-in-time και Total Quality Control που εφάρμοσε με τόση επιμονή και επιτυχία τα επόμενα είκοσι χρόνια η Toyota, με διευθύνοντα σύμβουλο τον Eliji Toyoda.

Με τη στρατηγική της και τις επιχειρηματικές της πρακτικές, η Toyota κατόρθωσε να καταλάβει το 23% της αμερικάνικης αγοράς αυτοκινήτου το 1983.^{vi}

Η εταιρία Xerox, είναι μία από τις πρώτες εταιρίες που εφάρμοσαν σε τέτοια έκταση και επιτυχία το benchmarking. Στα τέλη της δεκαετίας του 1970, η Xerox πήρε ένα πολύ σκληρό μάθημα. Οι γιαπωνέζοι ανταγωνιστές της πωλούσαν στην αμερικανική αγορά σε τέτοιες τιμές που στην ίδια την Xerox, κόστιζε η παραγωγή των μηχανημάτων της.

Η πρώτη αντίδραση ήταν η άρνηση της Xerox, να πιστέψει ότι πραγματικά μπορούσε να συμβαίνει κάτι τέτοιο. Στη συνέχεια, για να

αντιμετωπίσει την απειλή, άρχισε να μελετά συστηματικά τα προϊόντα (μηχανήματα) των ανταγωνιστών της. Οποιοδήποτε σχέδιο ή διαδικασία θεωρείτο καλύτερο από της Xerox, αντιγράφετο και βελτιωνόταν. Η εταιρική κουλτούρα, από το δόγμα «ότι δεν είναι Xerox δεν μπορεί να είναι καλό», διαφοροποιήθηκε σε τέτοιο βαθμό, που οι άνθρωποι της ερευνούσαν συστηματικά, οτιδήποτε μπορούσε να τους φανεί χρήσιμο για βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και πρακτικών. Για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των αποθεμάτων και παραγγελιών επέλεξαν την εταιρία L.L. Bean ως συνεργάτη για σύγκριση και μελέτη (Benchmarking partner). Η εταιρία L.L. Bean είναι εταιρία ταχυδρομικών παραγγελιών και προμηθευτής στο χώρο των αθλητικών ειδών. Στο μεσοδιάστημα μέχρι το 1989, εκτέλεσε περισσότερα από 230 έργα benchmarking, μελετώντας τις βέλτιστες διαδικασίες σε πολλές εταιρίες.

Το benchmarking έγινε η θεμελιώδης εργασιακή διαδικασία στη Xerox. Αποτέλεσμα της συνολικής αυτής προσπάθειας, ήταν το 1989 η εταιρία να κερδίσει το βραβείο National Quality Baldrige Award.^{vii}

Η AT&T, εταιρία τηλεπικοινωνιών των Η.Π.Α., στην οποία θα γίνει και εκτενής αναφορά στο 4^ο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας, αποτελεί ένα ακόμη παράδειγμα επιτυχούς εφαρμογής έργων benchmarking.

Μέχρι το 1984, η AT&T, είχε το μονοπώλιο των τηλεφωνικών υπηρεσιών στις Η.Π.Α. Με την αλλαγή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, αναγκάστηκε να στραφεί περισσότερο στους πελάτες της. Η στροφή αυτή, την ώθησε στην προσπάθεια αναβάθμισης του χειρισμού των παραπόνων των πελατών της. Χρησιμοποίησε ως συνεργάτες για τη συγκριτική μελέτη χειρισμού παραπόνων, τρεις εταιρίες από άλλους επιχειρηματικούς

χώρους.^{viii} Συγκεκριμένα μία αεροπορική εταιρία, μία αλυσίδα ξενοδοχείων και μία ταχυδρομική εταιρία. Τα αποτελέσματα της διαδικασίας ήταν θετικά. Με την ολοκλήρωση της αρχικής μελέτης benchmarking, εφαρμόστηκαν δύο άμεσες βελτιώσεις. Η πρώτη αφορούσε τη δημιουργία μίας βάσης δεδομένων με κατηγοριοποίηση και κωδικοποίηση παραπόνων, για να μπορεί να εντοπίζει τα παράπονα και η δεύτερη την μορφοποίηση κεντρικής συγκεντρωτικής ομάδας διαχείρισης των παραπόνων. Το συνολικό σύστημα διαχείρισης παραπόνων βελτιώθηκε εξαιρετικά. Η σύγκριση ανταγωνιστικότητας με τις καλύτερες εταιρίες στη συγκεκριμένη διαδικασία, απέφερε στην AT&T, την αναγκαία γνώση, με την οποία βελτίωσε δραστικά το σύστημα διαχείρισης παραπόνων, κατά τέτοιο τρόπο που δεν θα μπορούσε ποτέ να το επιτύχει με εσωτερική μελέτη και ανασχεδιασμό των διαδικασιών, σύμφωνα με τη γνώμη της Judy Horsfield, επικεφαλής του Τμήματος benchmarking της AT&T^{ix}

2.3 Είδη Benchmarking.

Τα είδη του benchmarking συνηθίζεται να διακρίνονται θεωρητικά, σε τρεις κύριες κατηγορίες:

A. Process benchmarking (αποδίδεται ως λειτουργική σύγκριση ανταγωνιστικότητας). Εστιάζεται στη μελέτη των διακριτών λειτουργικών διαδικασιών και συστημάτων, όπως η διαδικασία διαχείρισης παραπόνων πελατών, χρέωσης, πρόσληψης προσωπικού, διαχείρισης παραγγελιών, διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού κ.λ.π. Αυτό το είδος benchmarking, προσπαθεί να πιστοποιήσει τις αποτελεσματικότερες λειτουργικές πρακτικές από διάφορες εταιρίες οι οποίες εκτελούν παρόμοιες εργασιακές λειτουργίες. Στις Η.Π.Α. η λειτουργική σύγκριση ανταγωνιστικότητας γνωρίζει μεγάλη άνθηση τα τελευταία χρόνια, καθώς η δυναμική της και ελκυστικότητά της έγκειται στο ότι παράγει ορατά οικονομικά αποτελέσματα. Εάν για παράδειγμα, ένας οργανισμός βελτιώσει μία θεμελιώδη διαδικασία, μπορεί γρήγορα να παρουσιάσει βελτιώσεις στην απόδοση. Αυτές δε οι βελτιώσεις στην απόδοση, μπορούν να μετρηθούν διαμέσω της αυξημένης παραγωγικότητας, του χαμηλότερου κόστους και των αυξημένων πωλήσεων. Ωστόσο, το τελικό καθαρό αποτέλεσμα συχνά μεταφράζεται σε βελτιωμένα μίας μικρής χρονικής διάρκειας, οικονομικά στοιχεία.

B. Performance benchmarking (αποδίδεται ως επιχειρηματική σύγκριση ανταγωνιστικότητας). Δίνει τη δυνατότητα στους managers να εκτιμήσουν τις δικές τους ανταγωνιστικές θέσεις διαμέσω συγκρίσεων των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Το επιχειρηματικό benchmarking συνήθως εστιάζεται στα στοιχεία της τιμής, της τεχνικής ποιότητας, στα βοηθητικά προϊόντα ή στα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, στην ταχύτητα, στην αξιοπιστία και στα άλλα χαρακτηριστικά της απόδοσης. Οι άμεσες συγκρίσεις μεταξύ των προϊόντων και των υπηρεσιών και η ανάλυση των στατιστικών στοιχείων είναι οι κατεξοχήν τεχνικές που έχουν εφαρμογή στην επιχειρηματική σύγκριση ανταγωνιστικότητας. Οι αυτοκινητοβιομηχανίες, οι εταιρίες πληροφορικής, οι εταιρίες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, μεταξύ άλλων, χρησιμοποιούν την επιχειρηματική σύγκριση ανταγωνιστικότητας ως ένα τυποποιημένο εργαλείο.

Γ. Στρατηγικό benchmarking (αποδίδεται ως στρατηγική σύγκριση ανταγωνιστικότητας). Σε γενικούς όρους το στρατηγικό benchmarking εξετάζει πώς οι εταιρίες ανταγωνίζονται, ανεξαρτήτως χώρας δραστηριοποίησης, προϊόντος ή υπηρεσίας. Συνήθως είναι σπάνια εστιασμένο σε μία βιομηχανία. Το στρατηγικό benchmarking διαπερνά την παγκόσμια αγορά αναζητώντας εκείνες τις εταιρίες που εφαρμόζουν επιτυχημένες στρατηγικές στις δικές τους αγορές - στόχους. Οι ιαπωνικές

εταιρίες που εστιάζουν την προσοχή τους στα μακροχρόνια οφέλη χρησιμοποιούν το στρατηγικό benchmarking, το οποίο επηρεάζει σε βάθος χρόνου τα ανταγωνιστικά σχέδια μίας εταιρίας.

Όταν μία εταιρία εφαρμόζει το στρατηγικό benchmarking, οφείλει να απαντήσει σε μία σειρά ερωτήματα, με σκοπό να προσδιορίσει τα σχέδιά της, όπως :

☞ Πώς συγκρίνεται η στρατηγική θέση της εταιρίας μας με αυτή των ανταγωνιστών της σε κύριες αγορές σε παγκόσμιο επίπεδο;

☞ Ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας των καλύτερων στον κόσμο εταιριών στο επαγγελματικό μας πεδίο, και ποιους από αυτούς κατέχουμε;

☞ Ποιες είναι οι δυνάμεις και αδυναμίες της εταιρίας μας;

☞ Η εταιρία μας πωλεί προϊόντα ή παρέχει υπηρεσίες που καλύπτουν τις ανάγκες του πελάτη ή στην καλύτερη περίπτωση υπερβαίνουν τις προσδοκίες του πελάτη;

☞ Η εταιρία μας στοχεύει στις κατάλληλες αγοραστικές ομάδες και εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες των αντίστοιχων αγορών;

☞ Πώς η οργάνωση βοηθά την εταιρία στην δημιουργία αξίας;

Το στρατηγικό benchmarking, είναι ο παράγοντας που ενισχύει τη δράση και οδηγεί τον οργανισμό σε υψηλότερο επίπεδο απόδοσης, μέσω της άρνησης του εφησυχασμού και της στασιμότητας, με την παράλληλη υιοθέτηση της διαρκούς αλλαγής.

Εκτός από τα κύρια προαναφερθέντα είδη, στη βιβλιογραφία, όσο και στην επιχειρηματική πρακτική, απαντώνται και τα ακόλουθα.

Εσωτερικό (internal) benchmarking, είναι η λειτουργική σύγκριση ανταγωνιστικότητας, η οποία λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό ενός οργανισμού, συγκρίνοντας παρεμφερείς επιχειρηματικές μονάδες ή διαδικασίες. Συνήθως αξιολογείται η απόδοση και η λειτουργική αποτελεσματικότητα τμημάτων ή τομέων ή γραμμών παραγωγής με σκοπό να εντοπιστούν πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα.

Αντίθετα, το εξωτερικό (external) benchmarking, ξεκινά με τη γνώση της εσωτερικής απόδοσης και χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει την απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με τους άμεσους ανταγωνιστές της στο χώρο και αναφορικά με τις καλύτερες στον κόσμο εταιρίες ακόμη και αν δραστηριοποιούνται σε εντελώς διαφορετικά επιχειρηματικά πεδία.

Functional benchmarking είναι η σύγκριση μίας συγκεκριμένης λειτουργίας, μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις δεν είναι απαραίτητο να ανήκουν στο ίδιο επιχειρηματικό πεδίο. Ο όρος functional benchmarking, χρησιμοποιείται πολλές φορές αντί του όρου process benchmarking. Είναι έννοιες σχεδόν ταυτόσημες.

Ως generic benchmarking, ορίζεται η λειτουργική σύγκριση ανταγωνιστικότητας, που μελετά και συγκρίνει μία ξεχωριστή επιχειρηματική λειτουργία ή διαδικασία, μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων ανεξάρτητα από την επιχειρηματική κατηγορία που ανήκουν.

Παγκόσμιο (global) benchmarking, είναι η επέκταση του στρατηγικού benchmarking σε διεθνές επίπεδο.

Αναφορικά με το πώς μία εταιρία χρησιμοποιεί το benchmarking εξαρτάται από τους επιχειρηματικούς στόχους της, τη φάση ανάπτυξης στην οποία βρίσκεται και το επιχειρηματικό πεδίο στο οποίο ανταγωνίζεται.

2.4 Διοίκηση αλλαγής και Benchmarking.

Το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σημερινές επιχειρήσεις, χαρακτηρίζεται από έναν διαρκώς επιταχυνόμενο ρυθμό αλλαγής. Για αν επιβιώσουν οι επιχειρήσεις, πρέπει να έχουν την ικανότητα και την οξυδέρκεια να αναγνωρίζουν και να προσαρμόζονται στην αλλαγή.

Ο Robert Waterman, (1987)^x, υποστηρίζει ότι «στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, το μόνο σταθερό είναι η αλλαγή. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί διοικούν την αλλαγή αποτελεσματικά, προσαρμόζοντας τις οργανωτικές τους δομές, τις στρατηγικές τους, τα συστήματά τους, τα προϊόντα τους και την κουλτούρα τους, με σκοπό να επιζούν των ορμητικών επιθέσεων και να ευημερούν από εκείνες τις δυνάμεις που αποδεκατίζουν τον ανταγωνισμό».

Σήμερα, το benchmarking είναι ένα ουσιαστικό συστατικό του στρατηγικού σχεδιασμού και της επιχειρηματικής απόδοσης. Οι στρατηγικές μεγάλου βεληνεκούς, εάν όχι η επιβίωση, απαιτούν οργανισμούς που αλλάζουν διαρκώς και προσαρμόζονται στην γνωστή αγορά του σήμερα και στην αναμενόμενη του αύριο, που παραμένουν ανταγωνιστικοί και παρέχουν τις επιτακτικές προσαγές του «περισσότερα, καλύτερα, γρηγορότερα, φθηνότερα»^{xi}.

Οι προσαγές του σήμερα.

Περισσότερα

Αύξηση

Επικερδής ανάπτυξη νέων αγορών και προϊόντων.

Καλύτερα

Ποιότητα

Κάλυψη απαιτήσεων
Επαναληψιμότητα

Γρηγορότερα

Μείωση χρόνου

Time to market

Φθηνότερα

Χρηματοοικονομική απόδοση

Μία επιχείρηση για να είναι σε θέση να παρακινήσει και να ενεργοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό της, πρέπει :

- ❖ Να πιστεύει ότι υπάρχει ανάγκη για αλλαγή.
- ❖ Να καθορίσει τι θέλει να αλλάξει.
- ❖ Να δημιουργήσει μία εικόνα πώς θέλει να είναι μετά την αλλαγή.

Με το benchmarking επιτυγχάνονται και τα τρία. Με τον εντοπισμό του χάσματος (gap) ανάμεσα στον οργανισμό και στον επιτυχημένο ανταγωνιστή, δημιουργεί την ανάγκη και τα κίνητρα για την αλλαγή.

Βοηθώντας να αντιληφθεί κανείς πως οι ηγέτες της αγοράς λειτουργούν, διευκολύνει την επιχείρηση να προσδιορίσει τι πρέπει να αλλάξει. Και τέλος, επιδεικνύοντας τι είναι εφικτό και τι έχουν επιτύχει οι άλλες εταιρίες, ενθαρρύνει και ενδυναμώνει το ανθρώπινο δυναμικό της, να

επιτύχει ρεαλιστικούς στόχους και να ακολουθήσει συγκεκριμένες στρατηγικές.

Οι διοικήσεις των εταιριών επιθυμούν να βελτιώνουν, διαρκώς, τη λειτουργία της επιχείρησης, ν' αυξάνουν την παραγωγικότητα, και να προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες που ικανοποιούν τον πελάτη και αυξάνουν τη ζήτηση και τις πωλήσεις.

Η διαρκής υιοθέτηση των καλύτερων πρακτικών, βοηθά έναν οργανισμό να αποφύγει το σκόπελο της μη αναμενόμενης αλλαγής.

Μία εταιρία μπορεί να επιταχύνει το δικό της ρυθμό βελτίωσης, με τη συστηματική μελέτη των άλλων εταιριών, τη σύγκριση των λειτουργιών της και της απόδοσής της με τις καλύτερες και αποτελεσματικότερες πρακτικές των πλέον επιτυχημένων εταιριών.

Η σύγκριση ανταγωνιστικότητας, είναι μία πολυδιάστατη και πολύπλευρη προσέγγιση για τη διοίκηση αλλαγής και τη βελτίωση της απόδοσης.

Ένα επιτυχημένο παράδειγμα, το οποίο αποδεικνύει με τον καλύτερο τρόπο, την δυναμική του συγκερασμού της εύρεσης των καλύτερων πρακτικών με την διοίκηση αλλαγής, έγινε από την εταιρία AT&T, και συγκεκριμένα από την Bell Labs, το ερευνητικό τμήμα της AT&T, το 1991^{xii}.

Για μία διάρκεια έξι ετών, η Bell Labs εκπαίδευσε 248 μηχανικούς, με σκοπό την απόκτηση στοιχειωδών προσόντων, ώστε να τους καταστήσει περισσότερο ικανούς και αποτελεσματικούς. Η εκπαίδευση αυτή, δεν περιελάμβανε φοίτηση στα καλύτερα σχολεία και σεμινάρια. Ήταν ένα πρόγραμμα, το οποίο απαιτούσε από τους μηχανικούς να

μάθουν διάφορες επιχειρησιακές πρακτικές και τεχνικές ο ένας από τον άλλο.

Αυτές οι πρακτικές περιελάμβαναν πώς να διαχειρίζονται καλύτερα την εργασία σε τμήματα («in baskets»), πώς να αποδέχονται την εποικοδομητική κριτική και πώς να ζητούν βοήθεια αντί να χάνουν χρόνο επιμένοντας στην ατομική επίλυση των προβλημάτων.

Τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά. Οι μηχανικοί που συμμετείχαν στο πρόγραμμα, "Best individual engineer practices", αύξησαν την παραγωγικότητά τους κατά 10% μέσα σε οκτώ μήνες. Αυτή η αύξηση της παραγωγικότητας, είχε ως αποτέλεσμα η Bell Labs να αποσβέσει την αρχική επένδυση μετά από ένα χρόνο, και να εξαπλασιάσει την απόδοση της μετά από δύο χρόνια^{xiii}.

Είναι προφανές ότι το benchmarking, με την δυνατότητα την οποία έχει να προσεγγίζει την αλλαγή πολυδιάστατα και να την εισάγει χωρίς να την προβάλλει ως πρωταρχικό στόχο, αμβλύνει τις αντιδράσεις που προκαλεί συνήθως στο ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης η αλλαγή και αντιπαράθεται με επιτυχία στην ομοιόσταση♦ που χαρακτηρίζει τους οργανισμούς.

♦ Ομοιοστασία (Homeostasis), είναι το φαινόμενο σύμφωνα με το οποίο, οι άνθρωποι ενός οργανισμού, ενεργούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχουν μία σταθερή κατάσταση για την ικανοποίηση των αναγκών τους και να προστατέψουν εαυτούς από τη διαταραχή της ισορροπίας αυτής.

Ο Al Kuebler, υπεύθυνος του τμήματος Universal Card Services της AT&T, το οποίο κέρδισε το 1992 το Malcolm Baldrige National Award, εξέφρασε μία παρατήρηση γνωστή σε κάθε manager που εφαρμόζει σύγκριση ανταγωνιστικότητας, «πες μου και θα ξεχάσω, δείξε μου και θα θυμάμαι, ενέπλεξέ με και θα καταλάβω».^{xiv}

Το benchmarking λειτουργεί ως ένας αποτελεσματικός καταλύτης στην αλλαγή. Το benchmarking φέρνει σε επαφή τους ανθρώπους με νέες προσεγγίσεις, συστήματα και διαδικασίες. Επιτρέπει στους εργαζόμενους να οραματίζονται τον τελικό στόχο της προσδοκώμενης αλλαγής. Κατ' αυτήν την έννοια την απομυθοποιεί, γιατί την μεταμορφώνει σε πιο απτή και λιγότερο απειλητική.

2.5 Οργανωσιακή μάθηση και Benchmarking.

Σ' έναν κόσμο όπου η επιτυχημένη διαχείριση της γνώσης αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις, ο τρόπος και η ταχύτητα με την οποία μαθαίνουν οι οργανισμοί είναι καθοριστικά στοιχεία για την επιβίωση και ευημερία τους.

Για χρόνια, οι οργανισμοί θεωρούσαν ότι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα έγκειται σε τομείς όπως η προηγμένη τεχνολογία, το μικρότερο κόστος, η προστασία των εφευρέσεων, η μοναδικότητα των προϊόντων.

Τη δεκαετία του '90, η γρήγορη εκμάθηση (fast learning), ανακαλύφθηκε και αναγορεύτηκε ως η μοναδική οργανωσιακή ανταγωνιστική ικανότητα.^{xv}

Είναι πιθανό, η ικανότητα να μαθαίνει μία επιχείρηση γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές της να αποτελεί και το μοναδικό ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένα πλεονέκτημα μη εύκολα αντιγράψιμο.

Οι οργανισμοί που έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν γρήγορα, δύνανται να επιτύχουν σε γρήγορες αλλαγές και να εξελίσσονται δημιουργικά.

Η δυνατότητα γρήγορης μάθησης είναι ενισχυτική της εφαρμογής του benchmarking. Ένας οργανισμός, οποίος μαθαίνει γρήγορα, έχει την ικανότητα να εφαρμόσει τις επιταγές μίας μελέτης benchmarking. Οι εργαζόμενοι του οργανισμού αυτού, χαρακτηρίζονται από μία θετική στάση

στην αλλαγή και επιζητούν την απόκτηση νέων προσόντων διαμέσου της μαθησιακής διαδικασίας. Επιπρόσθετα, είναι ευνοϊκά διατιθέμενοι ως προς την προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσής τους.

2.6 Τύποι μελετών Benchmarking.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, σε μεγάλο ή μικρό βαθμό διενεργούνται μελέτες benchmarking. Οι περισσότεροι managers, εκ φύσεως ανταγωνιστικοί, επιθυμούν να γνωρίζουν και να συγκρίνουν την απόδοση της επιχείρησής τους με αυτή των ανταγωνιστών. Ωστόσο η παρόρμηση αυτή δεν εγγυάται ότι η σύγκριση ανταγωνιστικότητας γίνεται συστηματικά. Η σύγκριση ανταγωνιστικότητας έχει καλύτερα αποτελέσματα όταν δεν γίνεται αποσπασματικά και περιστασιακά.

Σύμφωνα με τον Stephen A.W. Drew^{xvi}, (1997), έχουν μορφοποιηθεί από την επιχειρηματική πρακτική, διάφοροι τύποι των μελετών benchmarking, των οποίων η συσχέτιση και η αλληλοεπίδραση με διακριτές λειτουργίες του οργανισμού απεικονίζεται στον πίνακα 1, της σελίδας 33.

Είναι προφανές ότι, όταν η μελέτη benchmarking γίνεται επίσημα και συστηματικά, η σύνδεση με την καθημερινή πρακτική της επιχείρησης είναι ολοσχερής, αποτέλεσμα το οποίο είναι και το ζητούμενο.

Πίνακας 1

Τύποι Μελετών benchmarking

	Ανεπίσημη	Ημιεπίσημη	Επίσημη
Συχνότητα	Μη κανονική	Συχνά	Συνεχώς
Οργάνωση	Άτομα ή ομάδες εργασίας	Ομάδες διασταυρούμενες	Ομάδες και ειδικοί από κεντρικές πηγές
Σύνδεση με συστήματα όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι ανθρώπινοι πόροι και η αποζημίωση	Ελάχιστη	Μερική	Ολοσχερής
Οικονομικά	Μη ύπαρξη ειδικού προϋπολογισμού	Η πρακτική διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος και το σκοπό του έργου	Επίσημος προϋπολογισμός και έλεγχος του έργου
Μεθοδολογία	Ανεπίσημη	Μερικώς ανεπτυγμένη	Επαρκώς ανεπτυγμένη
Πηγές δεδομένων	Ευκαιριακές π.χ. επισκέψεις σε εταιρίες, ανεπίσημες συνεντεύξεις, έρευνα βιβλιογραφίας	Κάποια σχετική συλλογή δεδομένων και για ανταγωνιστές	Συστηματική μελέτη περιβάλλοντος, συλλογή δεδομένων και ανάλυσή τους
Ολοκλήρωση – διασύνδεση	Σποραδική σύνδεση με άλλες δραστηριότητες	Μερική ολοκλήρωση	Συνδεδεμένη με την καθημερινή εργασία

Πηγή Stephen A.W. Drew. (1997) (βλ. σημ. τέλους 17)

2.7 Ολική ποιότητα και Benchmarking

Το benchmarking σχετίζεται με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), καθώς ο ακρογωνιαίος λίθος του benchmarking, είναι η έννοια της

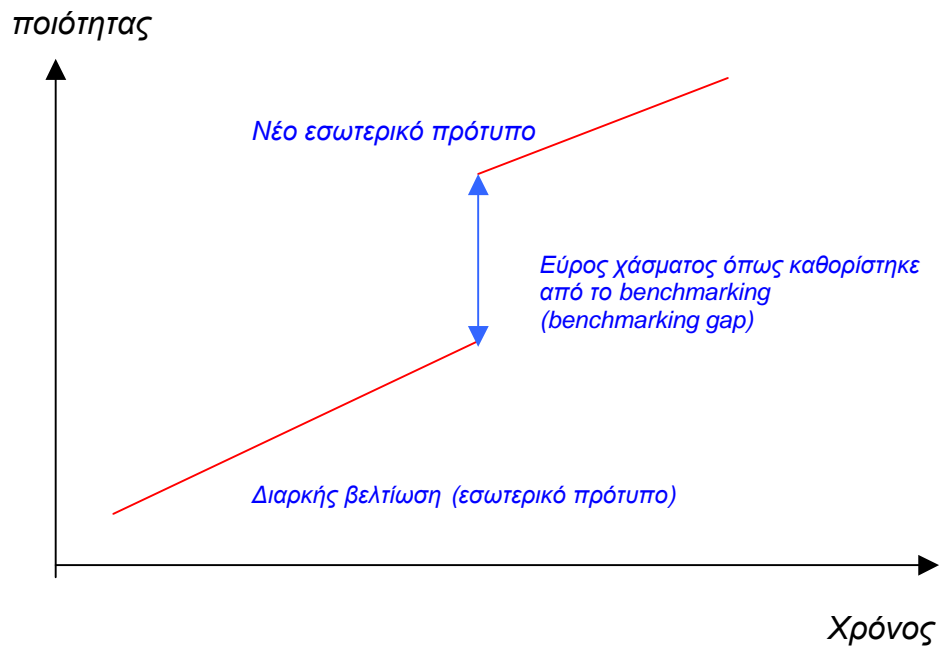
διαρκούς βελτίωσης διαμέσω του εντοπισμού και της εκμάθησης της καλύτερης επιχειρηματικής πρακτικής. Από τη σκοπιά θεώρησης της ΔΟΠ, στόχος είναι να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πελάτη (και αν είναι δυνατόν να τις υπερβεί), ενώ από τη σκοπιά θεώρησης του benchmarking είναι ο καθορισμός των στόχων που βασίζονται στην καλύτερη πρακτική της αγοράς. Ξεκινώντας από διαφορετικά σημεία εκκίνησης, η ΔΟΠ, με τις ομάδες απόδοσης εμπλέκει τους εργαζόμενους στην εύρεση λύσεων στις εργασιακές πρακτικές, ενώ το benchmarking γνωστοποιεί τους στόχους, αναγνωρίζοντας την απόδοση των εργαζόμενων στην εταιρία.

Σύμφωνα με τον Asbjorn Rolstadas (1996)^{xvii}, υφίσταται μία ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ του έργου που επιτελείται στο benchmarking και του έργου της ΔΟΠ. Υπάρχει μία συνυπάρχουσα συνέργεια, η οποία πρέπει να αναπτυχθεί. Η συστηματική ανάπτυξη ενός κοινού μοντέλου, θα ωφελήσει τις εταιρίες που θα το χρησιμοποιούν σε τέτοιο βαθμό, ώστε να γίνουν ανταγωνιστικές σε παγκόσμιο επίπεδο.

Το benchmarking εξασφαλίζει παρέχοντας μετρήσιμα αντικειμενικά αποτελέσματα ότι, οι προσπάθειες βελτίωσης κατευθύνονται προς εκείνο το επίπεδο, ώστε να ελαττώνεται διαρκώς η απόσταση από το που βρίσκεται μία εταιρία αναφορικά με το επίπεδο ποιότητας που έχει θέσει ως στόχο της.

Με τον όρο, benchmarking gap, εννοείται η διαφορά που προκύπτει από τη μέτρηση στην απόδοση μεταξύ μίας συγκεκριμένης δραστηριότητας και άλλων συγκρινόμενων επιχειρήσεων.

Απόδοση



Όταν το 1989 η Xerox, κέρδισε το βραβείο Malcolm Baldrige National Quality Award^{xviii}, το benchmarking αναδείχτηκε σε μεγάλης σημασίας επιχειρησιακό εργαλείο.

Το βραβείο Malcolm Baldrige National Quality Award, αποτελεί μέσο για την αναγνώριση αμερικάνικων εταιριών, οι οποίες υπερέχουν σε ποιότητα και συστήματα διοίκησης. Πολλές επιχειρήσεις που συμμετέχουν στη διαδικασία για την απόκτηση του βραβείου, ωφελούνται από αυτή, γιατί βελτιώνονται οι διαδικασίες τους και η αποδοτικότητά τους.

Περιλαμβάνει 7 κριτήρια:

1. Ηγεσία – όραμα & αξίες, στόχοι και μέθοδοι, ικανοποίηση πελάτη, αύξηση αποδοτικότητας.
2. Συγκέντρωση Πληροφοριών & Ανάλυση.

-
3. Στρατηγικός Σχεδιασμός – μετασχηματισμός απαιτήσεων σε αποτελεσματικό παραγωγικό σύστημα.
 4. Ανάπτυξη και Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων.
 5. Διοίκηση Διαδικασιών – σχεδιασμός, αποτελεσματικότητα.
 6. Αποτελέσματα Επιχείρησης – ποιότητα, παραγωγικότητα, χρηματοοικονομικοί δείκτες.
 7. Ικανοποίηση Πελάτη.

Είναι χαρακτηριστικό ότι το 1988, το βραβείο δεν είχε καμία άμεση αναφορά στο benchmarking. Το 1989 επηρέαζε 80 πόντους, ενώ μέχρι το 1993 είχε αύξηση 500%, επηρεάζοντας 400 συνολικά βαθμούς.

Οι βαθμοί που επηρεάζονται από έμμεσες αναφορές στο benchmarking, κυμαινόταν κατά τις διάφορες χρονικές περιόδους, εντούτοις οι άμεσες και έμμεσες αναφορές στο benchmarking αυξήθηκαν από 175 πόντους το 1988 σε 550 πόντους το 1993, ήτοι αύξηση 314%.

Είναι ενδεικτικό, της αυξανόμενης βαρύτητας του benchmarking στα επιχειρηματικά δρώμενα, ότι για το Malcolm Baldrige National Quality Award, 550 από τους 1000 συνολικούς βαθμούς των κριτηρίων του Βραβείου επηρεάζονται από το benchmarking, δηλαδή το 55%.

Η θέση αυτή εκφράζει τις τάσεις της παγκόσμιας επιχειρηματικής κοινότητας, απέναντι στις επιχειρησιακές πρακτικές και στα εργαλεία διοικητικής διαχείρισης. Κατά την θεώρηση της επιτροπής, που καθορίζει τα κριτήρια του βραβείου, δεν είναι δυνατόν μία εταιρία να επιτύχει εξαιρετική ποιότητα και παγκόσμια αναγνώριση, αν δεν έχει υιοθετήσει το benchmarking ως θεμελιώδη επιχειρηματική πρακτική και τακτική.

2.9 Λόγοι εφαρμογής Benchmarking.

1. Καθορισμός και εξομάλυνση (*refining*) στρατηγικής.^{xix}

Οι σημερινές αγορές χαρακτηρίζονται από μία αυξημένη και δυναμική ρευστότητα. Συνεπακόλουθα, η μελέτη των ανταγωνιστικών στρατηγικών άλλων επιχειρήσεων παρέχει δεδομένα σημαντικά για τη διαμόρφωση και την εξομάλυνση της ακολουθούμενης από την επιχείρηση, στρατηγικής. Επιπρόσθετα, είναι εφικτό να προβάλλει τα πιθανά αποτελέσματα της αλλαγής της παρούσας τροχιάς της και να προβλέψει τα δυναμικές κατακλυσμιαίες διαφοροποιήσεις που έρχονται με την αλλαγή των συνθηκών της αγοράς.

2. *Επανασχεδιασμός (reengineering) των εργασιακών διαδικασιών και επιχειρησιακών συστημάτων.*

Το benchmarking είναι μία αναγκαιότητα για τις εταιρίες που επανασχεδιάζουν τις διαδικασίες και τα συστήματά τους. Κι αυτό γιατί παρέχει τη δυνατότητα της θεώρησης των ζητημάτων από διαφορετική οπτική γωνία. Το benchmarking κάνει ικανή μία εταιρία να επεκταθεί πέρα από τις συνήθεις απαντήσεις και τις παραδοσιακές δομές του τρόπου σκέψης της, οι οποίες είναι διαμορφωμένες από την εταιρική κουλτούρα.

Επανασχεδιασμός χωρίς την αρωγή του benchmarking, πιθανά θα αποφέρει βελτιώσεις σε ποσοστό 5-10%, και ποτέ δεν θα επιτύχει το θεαματικό ποσοστό του 50-75%, το οποίο συχνά αποκομίζεται με τον δραστικό επανασχεδιασμό. Με τη χρήση του Benchmarking, ως επιχειρηματικού εργαλείου, είναι εφικτός ο ριζικός και πραγματικός ανασχεδιασμός. Διαμέσω της μελέτης των άριστων πρακτικών του εξωτερικού περιβάλλοντος, μία εταιρία μπορεί με σαφήνεια να

προσδιορίσει και στη συνέχεια να εισάγει νέα τεχνολογία, νέα ταλέντα, νέες δομές, νέα εκπαίδευση και νέες ικανότητες.

3. *Αύξηση της ανταγωνιστικότητας μίας επιχείρησης.*^{xx}

Χωρίς την χρήση του benchmarking η εταιρία εστιάζεται στις εσωτερικές της δυνάμεις και αδυναμίες μ' αποτέλεσμα η κάθε αλλαγή να σηματοδοτείται από την εξέλιξη της ίδιας της εταιρίας. Αντίθετα με τη χρήση του benchmarking γίνεται πληρέστερη κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και υπάρχει η δυνατότητα εφαρμογής επιτυχημένων, αποδεδειγμένα, πρακτικών άλλων εταιριών.

4. *Εντοπισμός των βέλτιστων πρακτικών της αγοράς.*

Όταν μία εταιρία δεν χρησιμοποιεί το benchmarking, έχει στη διάθεσή της λιγοστές λύσεις και διαρκώς αναλώνεται στο να προλάβει τις εξελίξεις. Αντίθετα, με τη χρήση του benchmarking, η εταιρία έχει τη δυνατότητα των πολλών εναλλακτικών επιλογών και της ανώτερης απόδοσης.

5. *Καθορισμός των απαιτήσεων του πελάτη.*

Ο καθορισμός των απαιτήσεων του πελάτη, παράγει αξία για την επιχείρηση όταν στηρίζεται στην πραγματικότητα που έχει η ίδια η αγορά και στην αντικειμενική παρατήρηση. Αυτά είναι αποτελέσματα της χρήσης του benchmarking. Σε διαφορετική περίπτωση, ο καθορισμός των απαιτήσεων στηρίζεται στα ιστορικά δεδομένα, στο

ένστικτο, ή στην υποκειμενική παρατήρηση, πράγμα που αποκόπτει την εταιρία από το εξωτερικό γίνεσθαι, με τραγικές -πολλές φορές- συνέπειες. Είναι χαρακτηριστικό για πολλές εταιρίες το σύνδρομο «των ρούχων του αυτοκράτορα»^{xxi}. Ο καθένας σ' αυτές τις εταιρίες γνωρίζει ότι υπάρχει σοβαρό πρόβλημα, αλλά κανείς δεν μιλά γι' αυτό, ωστόσο κάποιος που το τολμά, απολύεται. Συνήθως ακολουθεί χάος και αναρχία, με τη διοίκηση της εταιρίας να προσπαθεί να λύσει μηχανιστικά τα προβλήματα, χωρίς να λαμβάνει υπόψη της την αλληλοεξάρτηση των διαδικασιών, των στόχων και των στρατηγικών.

6. Καθορισμός αποτελεσματικών στόχων και σκοπών.

Το benchmarking επιτρέπει σε μία εταιρία να ενεργεί έτσι, ώστε να μην προκύπτουν προβλήματα εξαρχής, παρά να αναλώνεται εκ των υστέρων, στο να τα επιλύει αφού δημιουργηθούν. Παράλληλα οι στόχοι και οι σκοποί είναι ξεκάθαροι, χωρίς αμφισβήτηση, και δεν απουσιάζει η συσχέτιση με το εξωτερικό περιβάλλον.

7. Ανάπτυξη ρεαλιστικών δεικτών μέτρησης της παραγωγικότητας.

Η αποτελεσματικότητα του benchmarking βρίσκεται και στο ότι παρέχει τα εχέγγυα για επίλυση των πραγματικών προβλημάτων, δίνει εξήγηση για τα αποτελέσματα και βασίζεται στις καλύτερες πρακτικές της αγοράς. Σε αντίθετη περίπτωση χωρίς το εργαλείο του benchmarking, οι δυνάμεις και αδυναμίες μίας επιχείρησης δεν γίνονται αντιληπτές, ακολουθείται ο δρόμος της μικρότερης προβαλλόμενης αντίστασης και υποβαθμίζεται το έργο των εργαζόμενων της εταιρίας καθώς

ασχολούνται με έργα που δεν προσθέτουν τη μέγιστη δυνατή αξία στην αξιοπαραγωγική αλυσίδα της εταιρίας.

8. *Επιτάχυνση της αλλαγής και της αναδόμησης.*^{xxii}

Η αλλαγή είναι γνωστό ότι συνήθως προκαλεί αντιδράσεις. Με το benchmarking, επειδή χρησιμοποιούνται πρακτικές οι οποίες έχουν ήδη αποδείξει τη χρησιμότητά τους, οι σχετικές αλλαγές είναι ευκολότερο να γίνουν αποδεκτές, ακόμη και από τους σκεπτικιστές. Επιπρόσθετα, δημιουργεί ένα πνεύμα εγρήγορσης και άρνησης του εφησυχασμού, με τον προσδιορισμό των χασμάτων απόδοσης. Είναι γνωστή στον επαγγελματικό στίβο, η έννοια της «αθώας εταιρίας».^{xxiii} Οι εταιρίες αυτές, μετρούν εαυτούς χρησιμοποιώντας ως πρότυπο τον ίδιο τους τον εαυτό. Η στρατηγική τους εστιάζεται στο ότι το παρόν είναι το αποτέλεσμα ενός επιτυχημένου παρελθόντος, και το μέλλον τους είναι μία προέκταση του παρόντος. Το πρόβλημα βρίσκεται στο ότι αποκομμένες από το εξωτερικό περιβάλλον, κάνοντας μικρά βήματα προόδου, οι ανταγωνιστές τους μπορεί να έχουν απομακρυνθεί εντελώς. Συνήθως οι εταιρίες αυτές στερούνται ενόρασης, όπως για παράδειγμα «πού οδηγείται η αγορά αναφορικά με τα κύρια χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας».

9. *Ενισχύει την εφαρμογή των αποτελεσμάτων της μελέτης benchmarking.*

Συνήθως οι μελέτες που διενεργούνται για λογαριασμό μίας επιχειρηματικής μονάδας, τις περισσότερες φορές παραμένουν ανενεργές, στο αρχείο ανώτερων στελεχών. Με την ενεργό ανάμιξη και

συμμετοχή των υπευθύνων των διαδικασιών (process owners), η πιθανότητα ορθής εφαρμογής είναι αυξημένη.

10. Εστίαση στη λύση.

Με τη χρήση του benchmarking, ως εργαλείου, παρέχεται η ευκαιρία της εστίασης στη λύση. Αν έχει εφαρμοστεί σωστά, θα προσφέρει τον ακριβή εντοπισμό των δυνητικών αστοχιών της επιχείρησης, του τμήματος ή της γραμμής παραγωγής, καθώς θα χρησιμοποιεί ως συγκριτική βάση τις καλύτερες στον κόσμο εταιρίες. Εκείνο που αναζητείται δεν είναι η συγγραφή μίας θεωρητικής μελέτης, ή ακόμη και το επαγγελματικό ενδιαφέρον, αλλά μία εξαιρετικά έντονα προσωπική παρατήρηση ότι εάν δεν συντελεστεί η αλλαγή οι άνθρωποι θα υποφέρουν. Η αληθινή αλλαγή συμβαίνει μόνο όταν είναι προσωπική υπόθεση.

11. Συνεισφέρει στην εξοικονόμηση πόρων.

Όταν μία εταιρία επενδύει χρόνο για την επίλυση προβλημάτων, τα οποία έχουν επιλυθεί ήδη από άλλους, δαπανά οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους. Η αξιοποίηση της εμπειρίας των άλλων είναι μέσο για εξοικονόμηση πόρων.

12. Ενδυναμώνει το ανθρώπινο δυναμικό.

Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνεται με την ενεργό συμμετοχή και ανάμιξη των εργαζόμενων στον εντοπισμό του προβλήματος και στις προσπάθειες επίλυσής του. Όπως εξηγεί ο David

Kerns, πρώην διευθύνων σύμβουλος της Xerox, «το ανταγωνιστικό benchmarking μας λέει πού πρέπει να πάμε. Καθορίζει στόχους, οι οποίοι μας φτάνουν σε επίπεδα παραγωγικότητας ισότιμα ή καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Η ανάμιξη των εργαζόμενων είναι η διαδικασία με την οποία φτάνουμε εκεί.»^{xxiv}

Παράλληλα, η διαδικασία benchmarking, ενισχύει αποτελεσματικά το σχηματισμό ομάδων και προωθεί την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.

2.10 [Φάσεις διαδικασίας Benchmarking.](#)

Η διαδικασία benchmarking, την οποία ακολουθεί κάθε εταιρία είναι διαφοροποιημένη ως προς τον αριθμό των σταδίων που θα πρέπει να ακολουθηθεί. Άλλες εταιρίες υιοθετούν διαδικασία έξι σταδίων, άλλες επτά.

Ωστόσο οι περισσότερες εταιρίες έχουν μία κοινή προσέγγιση η οποία τις βοηθά να σχεδιάσουν το έργο, να συλλέξουν και να αναλύσουν δεδομένα, να αποκτήσουν insight και να εφαρμόσουν σχέδια βελτίωσης.

Η καλύτερη διαδικασία benchmarking είναι εκείνη που ταιριάζει στην κουλτούρα της εταιρίας που την εφαρμόζει.

Είναι διαδεδομένη πρακτική, μεταξύ των εταιριών οι οποίες εφαρμόζουν το benchmarking να τυποποιούν τη διαδικασία.

Η Motorola, μία εταιρία που εφαρμόζει συχνά έργα benchmarking, χρησιμοποιεί ένα μοντέλο πέντε βημάτων. Είναι ένα μοντέλο, το οποίο εμφανίζει ευκολία χρήσης και προσαρμόζεται σε οποιοδήποτε έργο benchmarking εκτελεί η επιχείρηση.^{xxv}

<i>Βήμα</i>	<i>Περιγραφή</i>
1	Καθορισμός θέματος για σύγκριση
2	Εύρεση εταιριών για σύγκριση
3	Συλλογή δεδομένων
4	Ανάλυση δεδομένων και ολοκλήρωση αποτελεσμάτων σε σχέδια δραστηριοτήτων
5	Ανακύκλωση της διαδικασίας

Η Bristol-Myers και η Baxter International και μερικές άλλες εταιρίες, χρησιμοποιούν το ακόλουθο μοντέλο επτά σταδίων.

<i>Στάδιο</i>	<i>Περιγραφή</i>
1	Προσδιορισμός της(ων) λειτουργίας(ιών) οι οποίες θα συγκριθούν
2	Καθορισμός των σημαντικότερων μεταβλητών απόδοσης για μέτρηση
3	Καθορισμός των καλύτερων στον κόσμο εταιριών

-
- | | |
|---|---|
| 4 | Μέτρηση απόδοσης των καλύτερων στον κόσμο εταιριών |
| 5 | Μέτρηση της δικιάς μας απόδοσης |
| 6 | Προσδιορισμός προγραμμάτων και δραστηριοτήτων με σκοπό να φτάσει να ξεπεράσει |
| 7 | Εφαρμογή και ενημέρωση των αποτελεσμάτων. |
-

Η AT & T, η οποία έχει δύο λειτουργικές μονάδες της μεταξύ των νικητών του Malcolm Baldrige National Quality Award, χρησιμοποιεί μία διαδικασία εννέα βημάτων για όλα τα έργα benchmarking που λαμβάνουν χώρα στην εταιρία.^{xxvi}

Βήμα

Περιγραφή

- | | |
|---|---|
| 1 | <i>Σύλληψη του έργου. (Project conception).</i>
Καθορισμός της ανάγκης και απόφαση τι να συγκριθεί. |
| 2 | <i>Σχεδιασμός. (Planning).</i>
Καθορισμός του σκοπού και των στόχων και ανάπτυξη σχεδίου benchmarking. |
| 3 | <i>Συλλογή προκαταρκτικών δεδομένων. (Preliminary data collection).</i>
Συλλογή δεδομένων για τις εταιρίες του κλάδου καθώς και αναλυτική περιγραφή των δικών μας διαδικασιών. |
| 4 | <i>Επιλογή των καλύτερων εταιριών. (Best-in-class selection).</i>
Επιλογή εταιριών με τις βέλτιστες διαδικασίες. |
| 5 | <i>Συλλογή δεδομένων από τις καλύτερες εταιρίες. (Best-in-class collection)</i>
Συλλογή αναλυτικών δεδομένων από εταιρίες με τις βέλτιστες διαδικασίες. |
| 6 | <i>Εκτίμηση. (Assessment).</i>
Σύγκριση της δικιάς μας με τις καλύτερες στον κόσμο διαδικασίες και ανάπτυξη συστάσεων. |
| 7 | <i>Σχεδιασμός εφαρμογής. (Implementation planning).</i>
Ανάπτυξη λειτουργικών σχεδίων βελτίωσης για να επιτευχθεί ανώτερη απόδοση. |
| 8 | <i>Εφαρμογή. (Implementation).</i>
Θέσπιση λειτουργικών σχεδίων και παρακίνηση για βελτίωση διαδικασιών. |
| 9 | <i>Επαναπροσδιορισμός. (Recalibration).</i>
Ανανέωση των ευρημάτων της διαδικασίας benchmarking και |

εκτίμηση των βελτιώσεων στις διαδικασίες.

Ο Robert C.Camp, μάνατζερ της Benchmarking Competency Quality and Customer Satisfaction στη Xerox, προσδιορίζει μία επιχειρηματική διαδικασία benchmarking δώδεκα σταδίων, διαμορφωμένη σε πέντε επιμέρους φάσεις:

<u>Στάδιο</u>	<u>Περιγραφή</u>
<i>Φάση 1^η: Σχεδιασμός</i>	
1.	Καθορισμός ζητήματος σύγκρισης.
2.	Καθορισμός δυνάμενων να συγκριθούν εταιριών.
3.	Καθορισμός τρόπου συλλογής δεδομένων και συλλογή δεδομένων.
<i>Φάση 2^η: Ανάλυση</i>	
4.	Προσδιορισμός του τρέχοντος χάσματος (gap) απόδοσης
5.	Προβολή των μελλοντικών επιπέδων απόδοσης
<i>Φάση 3^η: Ολοκλήρωση</i>	
6.	Γνωστοποίηση ευρημάτων και απόκτηση αποδοχής
7.	Θεσμοθέτηση λειτουργικών στόχων
<i>Φάση 4: Δράση</i>	
8.	Ανάπτυξη σχεδίων ενεργειών

9. Εφαρμογή συγκεκριμένων ενεργειών και παρακίνηση για πρόοδο.

10. Ανανέωση των μετρήσεων

Φάση 5: Ωριμότητα

11. Επίτευξη της κυρίαρχης θέσης

12. Πλήρης ολοκλήρωση των πρακτικών εντός των διαδικασιών.

Η ένωση SPI (Strategic Planning Institute Council on Benchmarking), η οποία αποτελείται από benchmarking managers, προωθεί και ενισχύει το θεσμό και τον επιχειρηματικό ρόλο του benchmarking. Το Συμβούλιο της SPI, με σκοπό τη διευκόλυνση και μάθηση μεταξύ των μελών της, θέσπισε μία απλά διαμορφωμένη διαδικασία πέντε βημάτων η οποία συμπεριλαμβάνει τα ουσιαστικότερα στάδια από τις πλέον συμπεριλαμβάνει τα ουσιαστικότερα στάδια από τις πλέον επιτυχημένες διαδικασίες benchmarking. Τη διαδικασία αυτή καθόρισαν περισσότεροι από 50 οργανισμοί, μέλη της SPI.

Στάδιο	Περιγραφή
1	Καθέλκυση
2	Οργάνωση
3	Προσέγγιση
4	Αφομοίωση

Το μοντέλο της SPI είναι φιλικό στο χρήστη και αποτελεί ένα γενικό περίγραμμα. Είναι εκ προθέσεως δομημένο με τέτοιο τρόπο, ώστε κάθε διαδικασία benchmarking να είναι εφικτό να «χαρτογραφηθεί» μέσα στο γενικό αυτό μοντέλο.

2.11 Αποφασιστικοί παράγοντες επιτυχημένου Benchmarking.

Μετά τον εντοπισμό και εξέταση των συγκριτικά αποτελεσματικότερων επιχειρησιακών πρακτικών, οι επιτυχημένοι

benchmarkers, υιοθετούν τις καλύτερες από αυτές, τις προσαρμόζουν στο δικό τους εργασιακό περιβάλλον και προάγουν την απόδοση με προσεκτική εφαρμογή και διαρκή βελτιστοποίηση τους.

Η επιτυχημένη εφαρμογή πρακτικών benchmarking, έγκειται στην υιοθέτηση του σχήματος των τριών A's : Adopt, Adapt and Advance^{xxvii}. (να υιοθετήσεις, να προσαρμόσεις, να προωθήσεις)

Άλλοι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι :

- ◆ Υποστήριξη από τους managers πρώτης γραμμής.
- ◆ Εκπαίδευση για την ομάδα που θα εφαρμόσει το benchmarking.
- ◆ Χρήσιμα πληροφορικά συστήματα.
- ◆ Η εταιρική κουλτούρα να ενθαρρύνει τη μάθηση.
- ◆ Πόροι, ιδιαίτερα με τη μορφή του χρόνου, των χρημάτων και του απαραίτητου υλικού.

2.12 Συνηθισμένα «λάθη» στην προσέγγιση του Benchmarking.

Μολονότι σήμερα, όπως προαναφέρθηκε, το benchmarking, για τους περισσότερους οργανισμούς είναι θεμελιώδης αναγκαιότητα για να παραμένουν ανταγωνιστικοί, συμβαίνει συχνά να υπάρχουν ορισμένες συγχύσεις που βάζουν τροχοπέδη στην επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων.

Τα συνηθέστερα «λάθη» είναι τα ακόλουθα^{xxviii} :

1. *Όταν συγχέεται η έννοια του benchmarking με τη συμμετοχή σε μία έρευνα.*

Μία έρευνα των οργανισμών που δραστηριοποιούνται σε κοινό επιχειρηματικό χώρο δεν αποτελεί benchmarking, έστω κι αν αποκαλείται κατ' αυτόν τον τρόπο. Μία έρευνα θα δώσει κάποιους ενδιαφέροντες «αριθμούς», αλλά το benchmarking είναι η διαδικασία εύρεσης τι κρύβεται πίσω από τους αριθμούς. Δηλαδή η έρευνα μπορεί να προσδιορίσει τη σειρά κατάταξης, ωστόσο δεν θα βοηθήσει την εταιρία να βελτιώσει τη θέση της.

2. *Όταν ξεχνιέται η προσπάθεια επίτευξης της ικανοποίησης του πελάτη και της παράδοσης της υπηρεσίας.*

Υπάρχουν αναρίθμητες ιστορίες εταιριών, που χρησιμοποιώντας το benchmarking, έγιναν τόσο ανελαστικές στο κόστος παροχής της υπηρεσίας ή του προϊόντος, που απέτυχαν να λάβουν υπόψη τους τον πελάτη. Το αποτέλεσμα ήταν να χάσουν τους πελάτες τους. Είναι φρονιμότερο, η εταιρία να ακολουθεί μία ισορροπημένη προσέγγιση όταν αναπτύσσει τις μετρήσεις στο benchmarking.

3. *Μη ορθολογική ευθυγράμμιση με τη στρατηγική της εταιρίας.*
Επιλέγοντας ένα θέμα για benchmarking το οποίο δεν συμπλέει, με τη

συνολική στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης, ή ακόμη χειρότερα, έρχεται σ' ολοκληρωτική αντίθεση με κάποια άλλη προτεραιότητα που έχει θέσει η επιχείρηση. Το πρόβλημα αυτό επιλύεται αν η εταιρία έχει ηγετική ομάδα, η οποία φροντίζει να επιβλέπει αν τα έργα benchmarking ευθυγραμμίζονται με τα τεκταινόμενα στην επιχείρηση ως σύνολο.

4. *Όταν η εταιρία έχει την άποψη ότι θα εντοπίσει και θα χρησιμοποιήσει προϋπάρχουσες μετρήσεις.*

Κάθε εταιρία, εξαιτίας της διαφορετικότητας της κουλτούρας της, των πελατών της, της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, τους διαθέσιμους πόρους της, δεν είναι λογικό να προσδοκά ότι μπορεί να συγκρίνει την απόδοσή της με προκαθορισμένα πρότυπα. Η επιτυχημένη σύγκριση εξασφαλίζεται όταν επιλέγει η εταιρία τους συνεργάτες της για benchmarking, μαθαίνοντας από εκείνους τι είναι εφικτό, και στη συνέχεια αντιλαμβάνεται αν μπορεί να επιτύχει παρόμοια επίδοση.

5. *Όταν συγχέεται η έννοια του benchmarking με τη συμμετοχή σε μία έρευνα.*

Το benchmarking προϋποθέτει ότι εργάζεται και αξιολογεί κανείς μία λειτουργούσα διαδικασία, η οποία υφίσταται για κάποιο χρονικό διάστημα, αρκετό για να υπάρχουν δεδομένα για την αποτελεσματικότητά της και τους πόρους της. Όταν ξεκινά μία εταιρία μία νέα διαδικασία, για παράδειγμα την δημιουργία εγχειριδίου για τον προσλαμβανόμενο εργαζόμενο, συλλέγοντας αντίστοιχα εγχειρίδια

άλλων εταιριών, παίρνοντας ιδέες, δεν πρόκειται για benchmarking αλλά για έρευνα.

6. *Η διαδικασία είναι πολύ μεγάλη και πολυσύνθετη για να έχει εύκολη διαχείριση.*

Κάθε διαδικασία είναι ένα σύνολο καθηκόντων. Κάθε σύστημα είναι ένα σύνολο διαδικασιών. Ο σωστότερος τρόπος προσέγγισης είναι να αποφεύγεται η σύγκριση ανταγωνιστικότητας σ' ολόκληρο το σύστημα, καθώς είναι εξαιρετικά δαπανηρό, απαιτεί πολύ χρόνο, και είναι δύσκολο να παραμένει εστιασμένη η προσπάθεια. Είναι προσφορότερο να επιλεγούν μία ή περισσότερες διαδικασίες οι οποίες διαμορφώνουν το σύνολο, να αναλυθούν αυτές αρχικά και στη συνέχεια ν' ακολουθηθεί αντίστοιχη διαδικασία για το επόμενο τμήμα του συστήματος.

7. *Επιλογή θέματος το οποίο δεν είναι απτό και είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί.*

Η «επικοινωνία των εργαζόμενων» είναι ένα από τα ολισθηρότερα θέματα που υπάρχουν σ' έναν οργανισμό. Επειδή όμως συχνά είναι ένα από τα πλέον ακανθώδη προβλήματα, πολλές εταιρίες επιθυμούν να διεξάγουν μετρήσεις. Σ' αυτές τις περιπτώσεις ο χρυσός κανόνας είναι, η ομάδα που εκτελεί benchmarking, να επιλέγει ένα τμήμα του θέματος που μπορεί να παρατηρηθεί και να μετρηθεί, όπως η διαδικασία διανομή υπηρεσιακών σημειωμάτων μέσα στην επιχείρηση.

8. *Ανεπαρκής καθορισμός του σημείου αναφοράς.* Το benchmarking προϋποθέτει ότι μία εταιρία γνωρίζει άριστα τις εσωτερικές της διαδικασίες και το επίπεδο απόδοσής της, μέσα από συστηματική και εμπειριστατωμένη ανάλυση. Άλλωστε, αυτή είναι και η σημαντική

πληροφόρηση που θα προσφέρει στην εταιρία – συνεργάτη στο benchmarking, σ' αντάλλαγμα για την πληροφόρηση που επιζητά από την τελευταία. Είναι σημαντικό, πριν προσεγγιστεί ο υποψήφιος συνεργάτης, η ομάδα που θα διενεργήσει το benchmarking, να είναι απολύτως ξεκάθαρη στο τι επιθυμεί να μάθει.

9. *Όταν οι συνεργάτες δεν έχουν επιλεγεί κατόπιν ενδελεχούς έρευνας.* Είναι ουσιώδες, να επιλεγούν οι κατάλληλοι συνεργάτες για benchmarking, ώστε να μην χάνουν αμφότεροι το χρόνο τους. Υπάρχει ένας άγραφος κανόνας που επιτάσσει να μην ερωτάται ένας benchmarking συνεργάτης οτιδήποτε που μπορεί να βρεθεί από την μελέτη της βιβλιογραφίας ή των ανακοινώσιμων πηγών.
10. *Να μην υπάρχει ένας κώδικας δεοντολογίας και συμβόλαιο μεταξύ των συνεργατών.*

Το Αμερικάνικο Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας (American Productivity and Quality Centre), παρέχει ένα εύχρηστο μοντέλο του κώδικα του benchmarking. Είναι αναγκαίο, οι συνεργάτες να γνωρίζουν τι θέλουν να μάθουν ο ένας από τον άλλο, πώς θα γίνει η διαχείριση αυτής της πληροφορίας, ποιος θα έχει πρόσβαση σ' αυτήν και για ποιους σκοπούς θα χρησιμοποιηθεί.

2.13 [Στρατηγικά ζητήματα στο Benchmarking.](#)

Όπως όλα τα εργαλεία του σύγχρονου management, κατ' αυτήν την έννοια και το benchmarking, δεν αποτελεί πανάκεια και δεν επιλύει «μαγικά» τα προβλήματα μίας εταιρίας.

Η διαδικασία σύγκρισης ανταγωνιστικότητας, δεν πρέπει να συγχέεται, σε καμία περίπτωση, με τη διαμόρφωση στρατηγικής για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με προϊόν ή αγορά. Το επιχειρηματικό εργαλείο benchmarking, είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων, το οποίο υποβοηθά και αναδεικνύει τις στρατηγικές που οδηγούν στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η αξία του benchmarking, ως επιχειρηματική πρακτική είναι αναμφισβήτητη, όμως χρειάζεται προσοχή ώστε η μελέτη και ανεύρεση των καλύτερων πρακτικών που οδηγούν σε ανώτερη απόδοση να μην είναι μία στείρα αντιγραφή. *Κάθε επιχείρηση είναι μοναδική.* Ότι είναι καλό για μία επιχείρηση δεν είναι απαραίτητα καλό και για μία άλλη. Γι' αυτό το λόγο, η προσπάθεια πρέπει να εστιάζεται στην καινοτόμο μίμηση και όχι στην αντιγραφή.

Το benchmarking βοηθά να μην σπαταλά πόρους η επιχείρηση προσπαθώντας να «εφεύρει πάλι τον τροχό». Με τη συστηματική εφαρμογή του, δημιουργείται συχνά η οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία καλλιεργεί την μάθηση και τον εμπλουτισμό των ιδεών. Ωστόσο, το benchmarking δεν πρέπει να εκλαμβάνεται ως τεχνική η οποία αναπτύσσει την οργανωσιακή δημιουργικότητα. Μερικές φορές, η σύγκριση ανταγωνιστικότητας αντί να απελευθερώσει και να καλλιεργήσει τις δημιουργικές ικανότητες των εργαζόμενων μίας επιχείρησης, τους οδηγεί σε μία διάθεση αντιγραφής από τους πετυχημένους ανταγωνιστές,

παραγνωρίζοντας τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.

2.14 [Το Benchmarking στο τέλος της χιλιετίας.](#)

Κάθε χρόνο, τα τελευταία επτά χρόνια, ο παγκόσμιος οργανισμός The Benchmarking Exchange (TBE), διεξάγει μία παγκόσμια έρευνα σε σχέση με την πλέον σημαντική επιχειρηματική διαδικασία, σύμφωνα με τη γνώμη των ερωτηθέντων. Τα στοιχεία συλλέγονται σε δωδεκάμηνη βάση από τα χιλιάδες μέλη της TBE ανά τον κόσμο. Σύμφωνα με την κατάταξη του 1998, το benchmarking βρέθηκε στην πρώτη θέση των σημαντικότερων επιχειρηματικών διαδικασιών, από την τρίτη που κατείχε το 1997.

Αυτό το γεγονός από μόνο του δείχνει μία τάση, ότι οι εταιρίες στρέφονται σε εκείνες τις επιχειρηματικές τακτικές, οι οποίες επιτρέπουν καλύτερα αποτελέσματα σε βάθος χρόνου και ενστερνίζονται μακροπρόθεσμα οράματα και στρατηγικές.^{xxix}

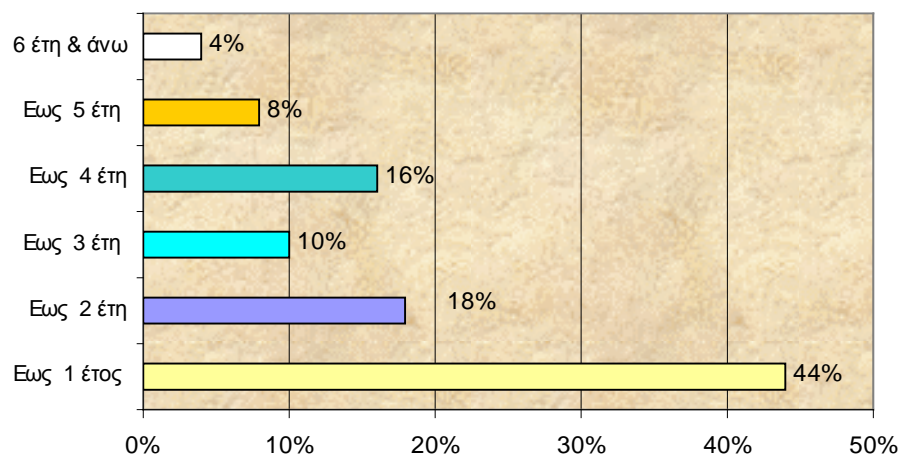
Επιχειρηματικές διαδικασίες	Κατάταξη	Κατάταξη
	1998	1997
Benchmarking	1	3
Πληροφοριακά συστήματα	2	2
Ανθρώπινοι πόροι	3	1
Βελτίωση διαδικασιών	4	9
Εξυπηρέτηση πελάτη	5	5

Από το Νοέμβριο του 1997 μέχρι το Φεβρουάριο του 1998, ο οργανισμός The Benchmarking Exchange και η εταιρία American Express, διεξήγαγαν μία απλή έρευνα με θέμα την διαχείριση του Benchmarking

στους διάφορους οργανισμούς. Οι 73 εταιρίες συνολικά, που συμμετείχαν στην έρευνα αριθμούσαν από 5 έως 83.000 εργαζόμενους.

Τα ερωτήματα που τέθηκαν και οι απαντήσεις απεικονίζονται στα διαγράμματα που ακολουθούν και είναι ενδεικτικά της τάσης που υπάρχει παγκοσμίως αναφορικά με τη χρήση του Benchmarking ως επιχειρηματικού εργαλείου βελτίωσης απόδοσης.^{xxx}

Ερώτημα1 : Πόσο καιρό η εταιρία σας εφαρμόζει έργα – μελέτες benchmarking .



Διάγραμμα 1 : Ποσοστιαία απεικόνιση των ερωτηθέντων εταιριών ως προς τη χρονική στιγμή έναρξης έργων benchmarking.

Είναι χαρακτηριστικό ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, 44%, άρχισε να εφαρμόζει προγράμματα benchmarking, μόλις τον τελευταίο χρόνο. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι μικρότερες εταιρίες τώρα ξεκινούν να εφαρμόζουν προγράμματα benchmarking, ενώ παράλληλα το

κόστος των προγραμμάτων αυτών τώρα αρχίζει να μειώνεται με την διαθεσιμότητα πολλών πηγών.

Ερώτημα 2 : Τους τελευταίους δώδεκα μήνες πόσα *benchmarking projects*, ολοκλήρωσε η εταιρία σας.

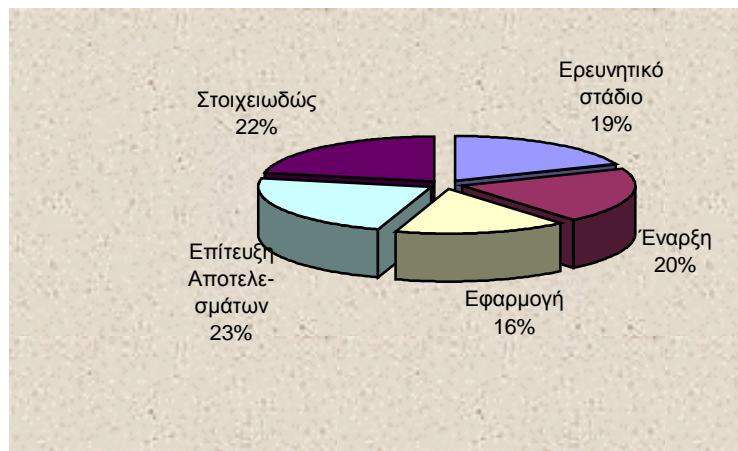


Διάγραμμα 2 : Απεικόνιση της συσχέτισης του αριθμού των έργων *benchmarking* με το ποσοστό ολοκλήρωσης αυτών.

Αν και τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ολοκληρώνονται, κατά μέσο όρο 1,72 έργα ανά έτος, στην πραγματικότητα ο αριθμός είναι μεγαλύτερος. Σε πολλές περιπτώσεις η ομάδα του εκτελεί ένα έργο *benchmarking*, δεν λειτουργεί μαζί με την ομάδα εφαρμογής των αποτελεσμάτων, ειδικότερα εάν η εφαρμογή γίνεται μετά από ένα ή περισσότερα χρόνια. Ένας άλλος λόγος που ο μέσος όρος είναι τόσο χαμηλός, εστιάζεται στο ότι πολλοί οργανισμοί δεν έχουν τα κατάλληλα εργαλεία να γνωρίζουν ποια projects ολοκληρώθηκαν. Επιπρόσθετα, κατά τη διαδικασία της μελέτης *benchmarking*, είναι δυνατό να γίνονται αλλαγές

σε σημαντικά προβλήματα που εντοπίζονται στην εργασιακή ροή και λύνονται άμεσα χωρίς να αναμένουν την επίσημη ολοκλήρωση της μελέτης, η οποία τυπικά δεν ολοκληρώνεται ποτέ, καθώς εκπλήρωσε το ουσιαστικό της έργο.

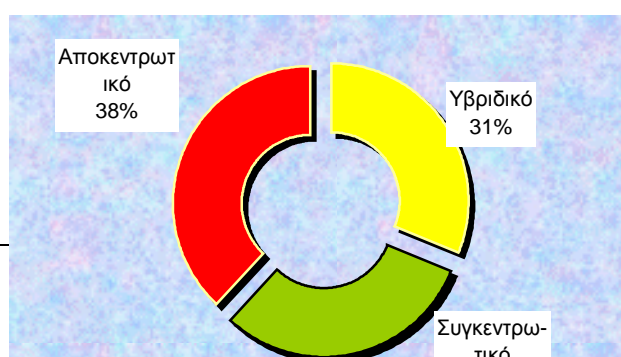
Ερώτημα 3 : Σε ποιο βαθμό η εταιρία σας εφαρμόζει μεθόδους του *Total Quality management*.



Διάγραμμα 3 : Στάδιο εφαρμογής των μεθόδων διοίκησης ολικής ποιότητας.

Είναι άμεση η συσχέτιση των μεθόδων διοίκησης ολικής ποιότητας με το Benchmarking, καθώς ο ακρογωνιαίος λίθος και των δύο είναι η μέτρηση της απόδοσης με στόχο τη βελτίωσή της.

Ερώτημα 4 : Πώς είναι δομημένη οργανωτικά η υποστήριξη για

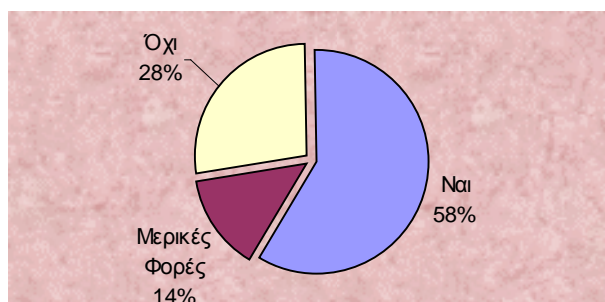


Benchmarking στην εταιρία σας.

Διάγραμμα 4 : Οργανωτική δόμηση της υποστήριξης των έργων benchmarking.

Οι μεγάλοι οργανισμοί, που απασχολούν περισσότερο από 5.000 εργαζόμενους, επιτρέπουν στα διάφορα τμήματά τους να λειτουργούν το δικό τους γραφείο benchmarking. Οι μικρότερες εταιρίες, κυρίως για οικονομικούς λόγους, έχουν ένα κεντρικό γραφείο benchmarking, που βοηθά στο συντονισμό της εκπαίδευσης και της διανομής των πόρων για benchmarking.

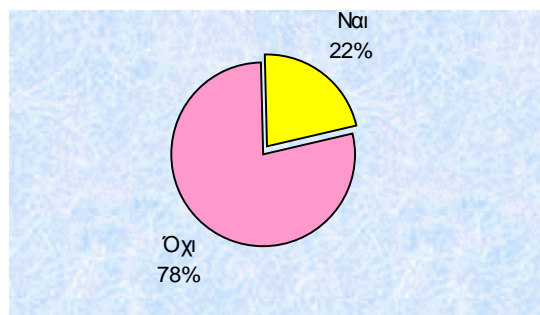
Ερώτημα 5 : *Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του στρατηγικού σχεδίου της εταιρίας και του benchmarking που εφαρμόζει.*



Διάγραμμα 5 : Ποσόστωση συσχετισμού στρατηγικών στόχων και των έργων benchmarking.

Περίπου το 72% των ερωτηθέντων απάντησε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του στρατηγικού σχεδίου της επιχείρησης και των στόχων και προτεραιοτήτων στο έργο benchmarking, διότι από τους ευρύτερους στρατηγικούς στόχους, δίνεται συνήθως το ερέθισμα για μέτρηση απόδοσης και βελτίωση.

Ερώτημα 6 : *Υπάρχει ένας κατάλογος ή μία βάση δεδομένων για τους εργαζόμενους που κάνουν benchmarking στην εταιρία σας.*

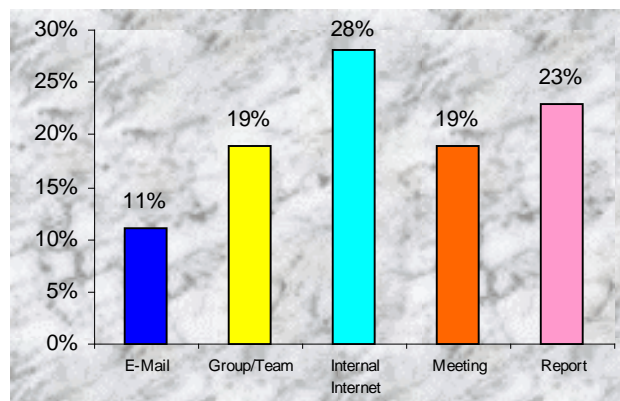


Διάγραμμα 6 : Ύπαρξη πηγών (βάσεων δεδομένων) για τους εργαζόμενους που διενεργούν έργα benchmarking.

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την διαθεσιμότητα της πληροφορίας αυτής είναι διαφορετική για κάθε οργανισμό. Ο πλέον συνηθισμένος τρόπος είναι διαμέσω του εσωτερικού ηλεκτρονικού δικτύου (Intranet) που συνήθως διαθέτει ο οργανισμός αυτός.

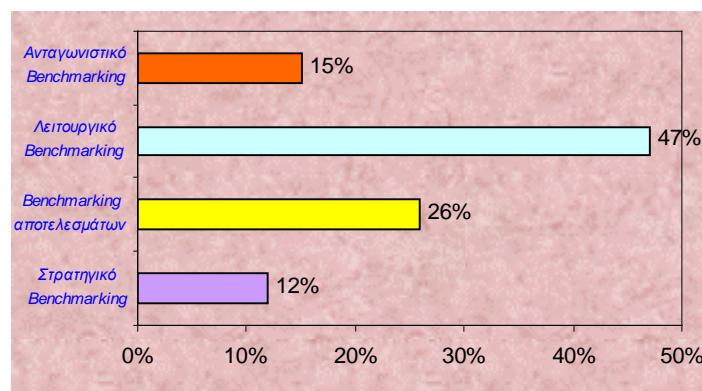
Ερώτημα 7 : *Με ποιο τρόπο γίνεται η εσωτερική πληροφόρηση για τα αποτελέσματα ενός έργου benchmarking στην εταιρία σας.*

Το 39% των αποτελεσμάτων διαχέεται στην επιχείρηση μέσω ηλεκτρονικού τρόπου πληροφόρησης, εσωτερικό δίκτυο (intranet) και e-mail. Με μέτριους υπολογισμούς το ποσοστό αναμένεται να αυξηθεί το 1999, γιατί η αλματώδης ανάπτυξη της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών κάνει τα δίκτυα του είδους αυτού, φθηνότερα και φιλικότερα.



Διάγραμμα 7 : Τρόποι μετάδοσης των αποτελεσμάτων ενός έργου benchmarking.

Ερώτημα 8 : *Τι είδους δραστηριότητες benchmarking ξεκινούν συχνότερα από την εταιρία σας.*



Διάγραμμα 8 : Είδη benchmarking και σχετικό ποσοστό εφαρμογή τους.

Το λειτουργικό (process) benchmarking, έχει τη μέγιστη εφαρμογή καθώς τα αποτελέσματά του είναι άμεσα και ορατά, ακόμη και στον πλέον δύσπιστο. Επιπλέον οι βελτιώσεις που μπορεί να επιφέρει στην κερδοφορία μίας εταιρίας συνήθως είναι σημαντικές σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα της έρευνας είναι εμφανές ότι, οι σημερινές επιχειρήσεις, όταν δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, εφαρμόζουν σε μικρό ή μεγαλύτερο βαθμό benchmarking projects, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης.

Η ολοένα και αυξανόμενη απαίτηση για benchmarking, έχει προέλθει μερικώς, από τις ιστορίες επιτυχίας ορισμένων εταιριών την ώρα που αντιμετώπιζαν ανταγωνιστική κρίση επιβίωσης και από το ενδιαφέρον που έχουν προκαλέσει τα βραβεία ποιότητας, αλλά κυρίως από τη θεμελιώδη ανάγκη που έχει ο σύγχρονος manager, της επίτευξης του άριστου αποτελέσματος, σ' ότι κάνει.

Βιβλιογραφία 2^{ου} κεφαλαίου

Κεφάλαιο 3:

Τηλεπικοινωνίες.

3.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η ταχύτατη αύξηση των κινητών επικοινωνιών, η εκρηκτική ανάπτυξη του Internet, τα διαρκώς μειούμενα έσοδα από τις κύριες τηλεφωνικές υπηρεσίες, η πτώση των τιμών και ο εντεινόμενος διαρκώς ανταγωνισμός, η απελευθέρωση και η ιδιωτικοποίηση, η αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες που διαμορφώνουν το επιχειρησιακό τοπίο των επικοινωνιών σήμερα.

Βέβαια, υπάρχουν μεγάλες περιφερειακές διαφοροποιήσεις, κυρίως ως συνέπεια της συνεχιζόμενης οικονομικής ανισότητας. Γι' αυτό και το κίνημα κατά της παγκοσμιοποίησης, υποστηρίζει ότι δημιουργείται ένας κόσμος δύο ταχυτήτων. Στην Αφρική, στο μεγαλύτερο τμήμα της Ασίας και σε τμήματα της Λατινικής Αμερικής, αντιστοιχούν λιγότερα από δέκα τηλέφωνα ανά εκατό κατοίκους. Στα φτωχά κράτη, λιγότερο από ένας στους δέκα χιλιάδες κατοίκους έχει δυνατότητα πρόσβασης στο Internet, σ' αντίθεση με τα προηγμένα κράτη, όπου τουλάχιστον ένας στους δέκα κατοίκους χρησιμοποιεί το Internet. Ωστόσο υπάρχουν κάποια ελπιδοφόρα μηνύματα στον αναπτυσσόμενο κόσμο, με την Κίνα, την Ινδία, τμήματα της Ανατολικής Ευρώπης και της Λατινικής Αμερικής να εμφανίζουν σημαντική ανάπτυξη σ' όλες τις μεγάλες αγορές. Δεν είναι οξύμωρο να ισχυριστεί κανείς, ότι καθώς ολοένα και περισσότερες

αγορές ανοίγουν τις πόρτες τους στον ανταγωνισμό, ακολουθώντας τη Συμφωνία του Παγκοσμίου Οργανισμού Εμπορίου του 1997, η ταχύτατη ανάπτυξη, είναι πιθανόν, να γίνει το πλέον ορατό χαρακτηριστικό των παγκόσμιων τηλεπικοινωνιακών αγορών.

Στην Ευρώπη η NTTDoCoMo προσφέροντας πρόσβαση στο διαδίκτυο μέσω κινητού τηλεφώνου, εντείνει τον ανταγωνισμό και δρομολογεί νέες εξελίξεις στην τηλεπικοινωνιακή αγορά της γηραιάς ηπείρου^{xxxι}.

Σήμερα, η ικανότητα των επιχειρήσεων να λειτουργήσουν αποτελεσματικά είναι μεγαλύτερη απ' ό,τι στο παρελθόν, στηριζόμενη στην ανάπτυξη της πληροφορικής και της τεχνολογίας των επικοινωνιών.

Ο κόσμος της νέας χιλιετίας, δεν είναι ούτε απλός ούτε προβλέψιμος. Προσιδιάζει σ' ένα χαοτικό σύστημα με πολλές παραμέτρους. Ωστόσο οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν ότι η τεχνολογία των τηλεπικοινωνιών είναι απαραίτητη για την επιβίωσή τους και η «κατανόηση» της τεχνολογίας είναι το κλειδί που ανοίγει την πόρτα της επιτυχίας. Η απαίτηση αυτή προκύπτει από το γεγονός ότι, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μία σειρά από προκλήσεις, όπως ο διαρκώς εντεινόμενος ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση, η αυξανόμενη ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης (knowledge management), η απαίτηση για υψηλής εξειδίκευσης και προσόντων ανθρώπινου δυναμικού. Οι τηλεπικοινωνίες έχουν αποφασιστικό ρόλο στο επιχειρησιακό περιβάλλον υπό αυτή ιδιότητα,

σαν οδηγός στις νέες προκλήσεις και σαν αρωγός αντιμετώπισης αυτών.

Τα σημαντικότερα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα.

3.1. 1. Παγκοσμιοποίηση.

Στην σημερινή εποχή, κάθε επιχείρηση μπορεί να είναι παγκόσμια. Το Internet προσφέρει την δυνατότητα να λειτουργεί κανείς οπουδήποτε και παντού ταυτόχρονα.

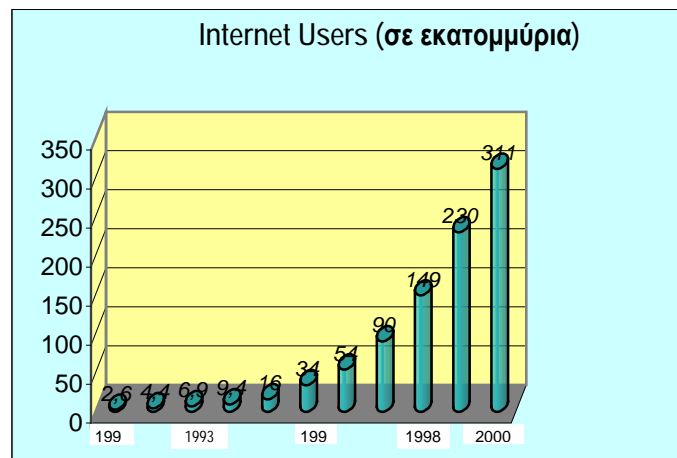
Οι παγκόσμιες αγορές προϊόντων, η διακίνηση των κεφαλαίων, η εφοδιαστική αλυσίδα με τις μεταφορές πρώτων υλών ή προϊόντων και η μεταβίβαση των πληροφοριών είναι ένα μόνο μέρος αυτής της τάσης σε σχέση με την παγκοσμιοποίηση. Τα φράγματα του χρόνου και της διαφορετικής γλώσσας καταρρίπτονται από την τεχνολογία της πληροφορικής, την ευρεία υποδομή των επικοινωνιών και τα δεδομένα για το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Το διαδίκτυο (Internet), δημιουργεί μία ενοποιημένη παγκόσμια αγορά δίνοντας τη δυνατότητα ισότιμης συμμετοχής στον επιχειρηματικό στίβο και στις μικρές επιχειρήσεις.

Στο διάγραμμα 9 που ακολουθεί, απεικονίζεται η εκρηκτική ανάπτυξη των χρηστών του διαδικτύου, κατά την τελευταία δεκαετία. Ο

αριθμός αυτός προβλέπεται να φτάσει τα 500 εκατομμύρια χρήστες το 2002 με χρήση 670 εκατομμύρια ηλεκτρονικών υπολογιστών παγκοσμίως.^{xxxii}

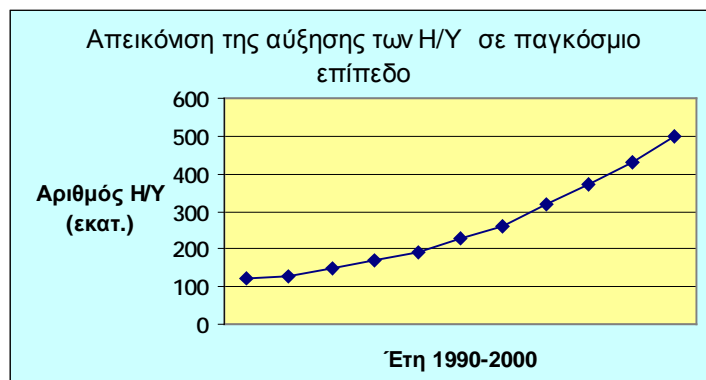
Ο αυξανόμενος αριθμός των χρηστών του διαδικτύου σε συνδυασμό με τον αριθμό των ηλεκτρονικών υπολογιστών σε παγκόσμιο επίπεδο, δίνουν σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου.



Διάγραμμα 9 : Απεικόνιση του αριθμού των χρηστών του διαδικτύου, 1990-2000.

Πηγή δεδομένων: ITU (www.itu.org)

Στο διάγραμμα 10 απεικονίζεται η διαχρονική αύξηση του αριθμού των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ισχυροί ρυθμοί ανάπτυξης ιδιαίτερα μετά το έτος 1996.



Διάγραμμα 10 : Απεικόνιση της αύξησης του αριθμού των ηλεκτρονικών υπολογιστών, 1990-2000. Πηγή δεδομένων: ITU (www.itu.org)

3.1.2. Μη αναμενόμενος ανταγωνισμός.

Κάθε επιχείρηση γνωρίζει ότι ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος χρόνο με χρόνο. Με τη χρησιμοποίηση της πληροφορικής και των επικοινωνιών, οι επιχειρήσεις μπορούν να διεισδύουν σε εντελώς νέες αγορές. Στην πραγματικότητα τα παραδοσιακά όρια μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών πεδίων γίνονται δυσδιάκριτα, και πολλές φορές εξαφανίζονται.

Οι εταιρίες παροχής ηλεκτρικής ενέργειας, φυσικού αερίου, ύδατος, οι σιδηρόδρομοι, με τα εκτεταμένα δίκτυα που διαθέτουν, εισβάλλουν δυναμικά στον επιχειρηματικό χώρο των τηλεπικοινωνιακών εταιριών.

Στη γερμανική αγορά, οι κορυφαίες εταιρίες ηλεκτρικής ενέργειας RWE και Mannheim's MVV, προσφέρουν τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες από τον Ιούλιο του 2001 σε 1000 πελάτες^{xxxiii}.

Θα μπορούσε να πει κανείς ότι δεν είναι απλά η είσοδος των νέων τεχνολογιών η οποία απειλεί τις ήδη υπάρχουσες εταιρίες. Είναι κυρίως η φαντασία και η προσδοκία για κέρδη, που ενδυναμώνονται με την ανάπτυξη της τεχνολογίας.

Οι παραδοσιακές αλυσίδες εφοδιασμού (industry supply chain) δέχονται τον καταιγισμό των αλλαγών στους τρόπους οριοθέτησής τους.

Οι τηλεπικοινωνιακή αλυσίδα αξίας έχει διαφοροποιηθεί και αυτή.

Οι αλλαγές αυτές διαμορφώνουν και επιβάλλουν μία νέα στρατηγική για τις επιχειρήσεις. Διαμορφώνουν ευέλικτα επιχειρηματικά σχήματα για να επεκταθούν και να εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες σε τομείς με μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης όπως η κινητή τηλεφωνία και οι διαδικτυακές υπηρεσίες. Συνεπακόλουθα, οι ιεραρχικές δομές γίνονται πιο επίπεδες με μειούμενα επίπεδα ιεραρχίας, η λήψη των αποφάσεων γίνεται γρηγορότερη και η ταχύτερη πληροφόρηση είναι αμφίδρομη.

3.1.3. Η γνώση ως επιχειρηματικό προϊόν.

Καθώς η μετάβαση από την κοινωνία της πληροφορίας στην κοινωνία της γνώσης είναι πλέον ορατή, η γνώση είναι δομικό στοιχείο κάθε σύγχρονης επιχείρησης. Οι αρχαίοι Έλληνες είχαν συνειδητοποιήσει την αξία της γνώσης πριν 3000 χρόνια, το σύγχρονο μάνατζμεντ μόλις την τελευταία δεκαετία. Η διαχείριση της γνώσης (knowledge management), είναι η χρήση της γνώσης σαν στοιχείο ενεργητικού για πρόσθεση αξίας. Οι εταιρίες που «δεν γνωρίζουν τι

ξέρουν», θα χάνουν ευκαιρίες και θα επαναλαμβάνουν τα ίδια λάθη. Είναι ευρέως γνωστή η έκφραση της Χεροκ «if only we knew what we know!» (ελεύθερη απόδοση : Μόνο να ξέραμε τι ξέρουμε!)

Οι τηλεπικοινωνίες, με την αρωγή της τεχνολογίας πληροφορικής είναι το κλειδί για την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης. Το εσωτερικό δίκτυο μαζί με τα εξωτερικά δίκτυα, με τα οποία είναι συνδεδεμένη μία επιχείρηση, το διαδίκτυο, η τηλεδιάσκεψη (videoconferencing), η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, μπορούν να εντοπίσουν τις καλύτερες πρακτικές και να προωθήσουν αποτελεσματικά τη γνώση.

3.1.4. Ανάδειξη της ιδεατής (virtual) επιχείρησης.

Οι τηλεπικοινωνίες είναι το θεμελιώδες συστατικό μίας καθοριστικής για τον τρόπο ζωής μας αλλαγής, της δημιουργίας των ιδεατών (virtual) επιχειρήσεων. Η αναγκαιότητα της ύπαρξης των γιγαντιαίων κτιρίων της επιχείρησης ανήκει στο παρελθόν. Η τοποθεσία δεν έχει την ίδια βαρύτητα όπως παλαιότερα. Βέβαια, όπως αναφέρει ο M.Porter^{xxxiv} (1998), εξακολουθούν να υπάρχουν οι κρίσιμες μάζες – σ' ένα γεωγραφικό τόπο – της εξέχουσας ανταγωνιστικής επιτυχίας σε συγκεκριμένους τομείς. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η παραγωγή κρασιού στην Καλιφόρνια, η παραγωγή εξοπλισμού για αεροπλάνα και πλοία στο Σηάτλ των ΗΠΑ, τα δερμάτινα είδη στην Ιταλία.

Υπάρχει η δυνατότητα πολλές εταιρίες να ρευστοποιούν τις επενδύσεις τους στα ακίνητα της εταιρίας, να καλύπτουν περιφερειακές λειτουργίες από πηγές εκτός εταιρίας (outsourcing) και να λειτουργούν ως ιδεατές εταιρίες. Σήμερα, λίγες εταιρίες είναι πραγματικά virtual, η τάση όμως είναι αυξητική.

3.1.5. Αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο αυξάνεται με απίστευτα γρήγορους ρυθμούς. Οι υπολογισμοί σε σχέση με την αύξησή του ποικίλλουν. Σύμφωνα με τους υπολογισμούς της Cisco Systems Inc., για το έτος 2000, το 90% των παραγγελιών που δέχτηκε η εταιρία ήταν μέσω διαδικτύου.^{xxxv}

Το ηλεκτρονικό εμπόριο γίνεται κυρίως με τη χρήση ιδιωτικών δικτύων και προς το παρόν λιγότερο μέσω του Internet. Με την παρεχόμενη δυνατότητα στους πελάτες να ελέγχουν το stock, την παραγγελία και τη διακίνηση, το κόστος συναλλαγής μειώνεται δραματικά. Αντίθετα η ταχύτητα και η αξιοπιστία αυξάνουν.

Από την άλλη πλευρά οι προμηθευτές μπορούν να συνδέουν τις παραγγελίες με τον πελάτη, το απόθεμα με την παραγωγή, συνισταμένες οι οποίες έχουν άμεσο αντίκτυπο στα αποθέματα, τα δεσμευμένα κεφάλαια και τη σπατάλη σ' όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Είναι προφανή τα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν. Ιδιαίτερα το B2B ηλεκτρονικό εμπόριο αλλάζει τον τρόπο ανάπτυξης και

του ίδιου του διαδικτύου, με τον τρόπο που άλλαξαν και ο κλάδος των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Δημιουργικά επιχειρηματικά μοντέλα, κινητικότητα των ειδικών και νέες προκλήσεις για αγοραστές και πωλητές^{xxxvi}.

Πολλές αμερικάνικες εταιρίες στηρίζουν τις πωλήσεις τους στο ηλεκτρονικό εμπόριο ή υποστηρίζουν τα προϊόντα τους μέσω του διαδικτύου.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η προαναφερθείσα Cisco Systems Inc. (υλικό δικτύου ηλεκτρονικών υπολογιστών), η Amazon.com (ηλεκτρονικές πωλήσεις βιβλίων, δίσκων, κ.λ.π.) η Barnesable and Nobles (βιβλιοπωλείο στο διαδίκτυο), η Dell (πωλήσεις ηλεκτρονικών υπολογιστών και τεχνική υποστήριξη τους on-line).

Η Cisco Systems Inc., έχει πωλήσεις οι οποίες υπερέβησαν το έτος 2000, τα 18,9 δισεκατομμύρια δολάρια και καθαρά έσοδα 2,7 δισεκατομμύρια δολάρια.^{xxxvii}

Ωστόσο μετά το ισχυρό χρηματιστηριακή κρίση των dot.com εταιριών, με τις υπέρογκες αποτιμήσεις ο κλάδος εμφανίζει πρόβλημα χρηματοδότησης^{xxxviii}.

Η τεχνολογία μπορεί να μετατρέψει τα προϊόντα σε υπηρεσία, η οποία παρέχεται μέσω του δικτύου.

3.2 Ανάπτυξη και Προοπτικές των τηλεπικοινωνιών.

Οι τηλεπικοινωνίες γνωρίζουν μία πρωτοφανή ανάπτυξη την τελευταία κυρίως δεκαετία. Σύμφωνα με στοιχεία του International Telecommunication Union (ITU), ο συνολικός τζίρος σε τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό και υπηρεσίες, το 1990 ήταν 508 δισεκατομμύρια δολάρια, με ετήσιο ρυθμό αύξησης γύρω στο 7%. Ο ρυθμός αυτός αύξησης είναι διπλάσιος σε σχέση με το ρυθμό ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας. Οι τηλεπικοινωνίες ως κλάδος, προσδιορίζεται από το άθροισμα των εσόδων από τον τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό και τις υπηρεσίες.

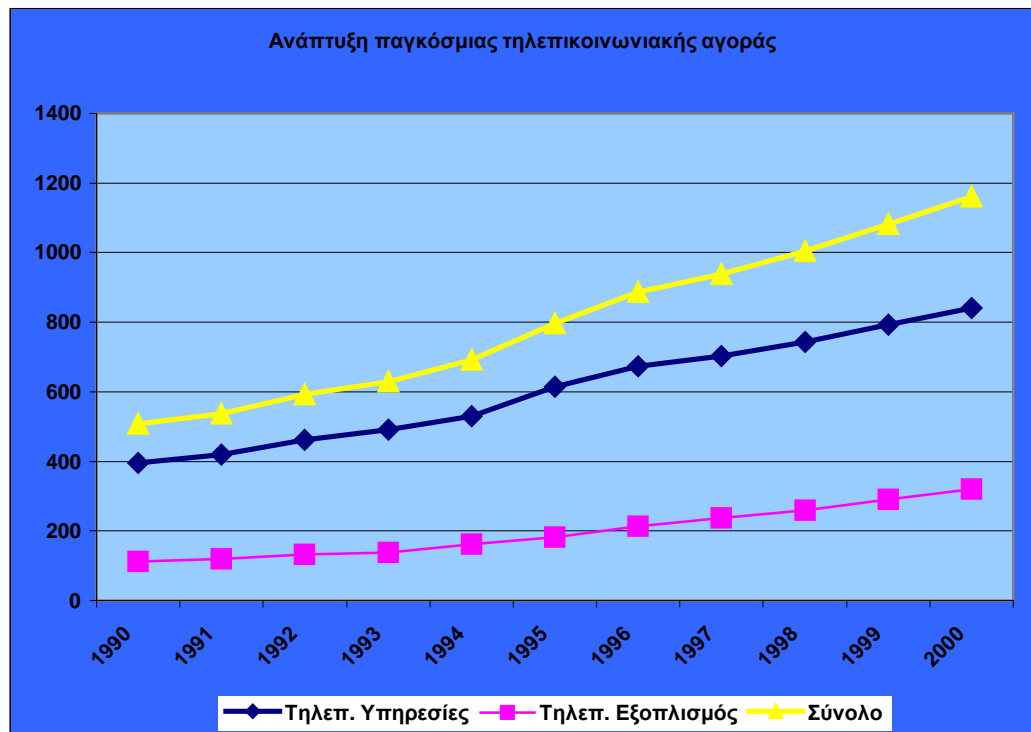
Πίνακας 2.

Έσοδα παγκόσμιας αγοράς τηλεπικοινωνιών. Έτη 1990-2000.

Έτη	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Τηλεπ. Υπηρεσίες(\$ δις)	396	419	461	491	530	615	673	702	744	792	840
Τηλεπ. Εξοπλισμός(\$ δις)	112	119	132	138	161	182	213	237	260	290	320
Σύνολο (\$ δις)	508	538	593	629	691	797	886	939	1004	1082	1160

Πηγή : International Telecommunication Union.

Το 2000 ο συνολικός τζίρος στις τηλεπικοινωνίες ανήλθε στο 1.160 δισεκατομμύρια δολάρια. Στο διάγραμμα 11, απεικονίζεται η αύξηση των τηλεπικοινωνιακών εσόδων, η οποία συνοδεύεται από μία εκρηκτική ανάπτυξη στη χρήση των τηλεπικοινωνιών αν αναλογιστεί κανείς την πτώση των τιμών και τις νέες εφαρμογές.



Διάγραμμα 11 : Απεικόνιση της ανάπτυξης της τηλεπικοινωνιακής αγοράς κατά τα έτη 1990 - 2000. Στοιχεία ITU. (www.itu.org)

Η πρόβλεψη για τα συνολικά τηλεπικοινωνιακά έσοδα είναι ότι το 2002 θα προσεγγίσουν το 1 τρισεκατομμύριο 300 εκατομμύρια δολάρια. Από αυτό το ποσό τα 925 δισεκατομμύρια δολάρια αντιστοιχούν στην παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και μόνο τα 375 δισεκατομμύρια δολάρια στον τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό. Σε απόλυτες τιμές τα έσοδα από τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες είναι 2,5 φορές πολλαπλάσια των εσόδων από τον τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό. Ένα σημαντικό στατιστικό δεδομένο που παρατηρεί κανείς, είναι ότι στη διάρκεια της δεκαετίας η συνολική αύξηση των εσόδων από τον τηλεπικοινωνιακό

εξοπλισμό είναι της τάξης του 185,72% ενώ η συνολική αύξηση των εσόδων από τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες είναι 112,12%. Συμπεραίνει κανείς γιατί οι εταιρίες τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού εμφάνισαν υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης, οι οποίοι είναι δύσκολα επιτεύξιμοι εφεξής, με τη μείωση των κερδών των τηλεπικοινωνιακών εταιριών και το υψηλό κόστος εξοπλισμού κινητής τηλεφωνίας UMTS.

Στον πίνακα 3, απεικονίζονται τα έσοδα της σταθερής τηλεφωνίας, κατά το έτος 1999 και η συγκριτική μεταβολή τους σε σχέση με το προηγούμενο έτος (1998), για τις είκοσι πρώτες εταιρίες τηλεπικοινωνιών, σε φθίνουσα κατάταξη αναφορικά με τον αριθμό συνδρομητών.

Από το 1990 υπάρχει μία σταθερή ετήσια αύξηση στον αριθμό των τηλεφωνικών συνδέσεων σταθερής τηλεφωνίας σε παγκόσμιο επίπεδο ετησίως. Όπως προκύπτει από τη μελέτη των στατιστικών στοιχείων του πίνακα 3, ενώ υπάρχει σημαντική αύξηση στον αριθμό των τηλεφωνικών γραμμών, δεν αντανakλάται στα έσοδα λόγω της μείωσης των τιμών της σταθερής τηλεφωνίας.

Να σημειωθεί ότι για την πλειοψηφία των εταιριών του Πίνακα 3, η σταθερή τηλεφωνία εξακολουθεί να συνεισφέρει σε ποσοστό μεγαλύτερο του 50% στα συνολικά έσοδα.

Πίνακας 3
Σύνολο εσόδων σταθερής τηλεφωνίας (fixed telephony),
κατά το έτος 1999.

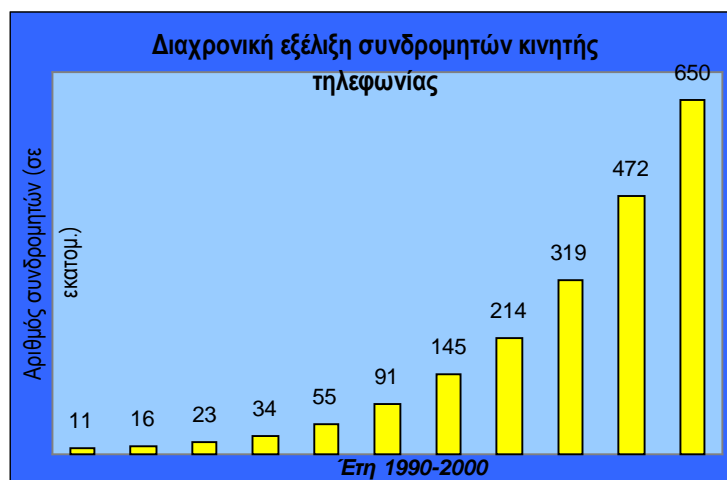
99	Τηλεπικοινωνιακές Εταιρίες	Σύνολο Κυρίων τηλεφωνικών γραμμών 1999 σε (000ς)	Μεταβολή (98-99)	Σύνολο εσόδων 1999 σε (US\$εκατ) από σταθερή τηλεφωνία	Μεταβολή % των εσόδων σταθερής τηλεφωνίας (98-99)	Ως ποσοστό (%) των συνολικών εσόδων 1999
1	China Telecom (Κίνα)	108.716	24,4%	18995,7	7,1%	69,0%
2	NTT (Ιαπωνία)	62.865	-0,1%	54.511,1	1,2%	59,6%
3	SBC (ΗΠΑ)	60.682	62,9%	37.576,0	69,2%	75,9%
4	Deutsche Telekom (Γερμανία)	47.800	2,8%	17.790,8	-18,5%	46,9%
5	Bell Atlantic (ΗΠΑ) ①	43.000	3,4%	24.086,0②	72,6%
6	France Telecom (Γαλλία)	34.100	0,3%	14.563,2	-4,0%	50,3%
7	BT (Ηνωμένο Βασίλειο)	28.485	1,6%	15.377,4	-4,8%	43,5%
8	Telecom Italia (Ιταλία)	26.502	2,0%	17.006,3	-15,2%	59,0%
9	GTE (ΗΠΑ) ①	26.068	11,1%	15.101,0	1,1%	59,6%
10	BellSouth (ΗΠΑ)	24.477	1,9%	17.772,0	8,4%	70,5%
11	KT (Δημ. Κορέας)	20.518	2,1%	4,3	-10,7%	0,0%
12	Turk Telekom (Τουρκία)	18.054	6,5%	2.579,0	106,4%	75,6%
13	DOT (Ινδία)	17.940	24,6%	3.714,4	18,2%	86,9%
14	US West (ΗΠΑ)	17.009	2,5%	11.059	11,2%	83,9%
15	Telefonica (Ισπανία)	16.480	1,2%	7.483,4	-1,8%	30,6%
16	Chungwa Telecom (Ταϊβάν-Κίνα)	11.712	4,4%	4.573,0	-16,1%	74,4%
17	Bell Canada (Καναδάς)	11.579	2,8%	6.259,1	4,1%	74,1%
18	Telmex (Μεξικό)	10.878	9,6%	6.409,8	-3,4%	63,6%
19	Ukrainian Telecom (Ουκρανία)	10.074	3,9%②②	
20	Telstra (Αυστραλία)	9.760	2,3%	5.458,1	0,6%	46,4%
		606.699	10,9%	280.320,6	-12,4%	73,4%

	TOP 20					
--	--------	--	--	--	--	--

- ① Η Bell Atlantic (ΗΠΑ) και GTE (ΗΠΑ) το Μάρτιο του 2000 ολοκλήρωσαν τη συγχώνευσή τους και πλέον είναι η εταιρία Verizon.
- ② Μη διαθέσιμη πληροφορία. Δεν υπάρχουν δημοσιευμένα στοιχεία.

Πηγή : International Telecommunication Union. (www.itu.org)

Ο πίνακας 4, εμφανίζει τις είκοσι πρώτες εταιρίες κινητής τηλεφωνίας, με κατάταξη ως προς τον αριθμό συνδρομητών και τα έσοδα της δραστηριότητας αυτής. Παρατηρεί κανείς ότι η αύξηση των εσόδων από την κινητή τηλεφωνία είναι τρομακτική και η μεταβολή για τα έτη 1998-9 είναι κατά μέσο όρο 29% περίπου. Επίσης και ο ρυθμός απόκτησης νέων συνδρομητών είναι εντυπωσιακός και δείχνει την παγκόσμια τάση η κινητή τηλεφωνία να ανταγωνίζεται τη σταθερή τηλεφωνία, ως υποκατάστατο. Στο διάγραμμα 12, παρατηρούμε την αλματώδη αύξηση του αριθμού των συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας στη διάρκεια της δεκαετίας 1990-2000. Ειδικότερα, τα έτη 1995 και 1996, η ετήσια αύξηση των συνδρομητών σε σχέση με τα αμέσως προηγούμενο έτος ήταν περίπου 65% και 60% αντίστοιχα. Οι προβλέψεις για το 2002, είναι ευοίωνες, θεωρώντας ότι ο παγκόσμιος αριθμός των συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας θα φθάσει το 1 δισεκατομμύριο.



Διάγραμμα 12 : Απεικόνιση της αύξησης του αριθμού των συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας, 1990-2000.

Πηγή δεδομένων: ITU (www.itu.org)

Πίνακας 4
Συνδρομητές και έσοδα κινητής τηλεφωνίας των είκοσι πρώτων τηλεπικοινωνιακών εταιριών

		Συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας		Έσοδα κινητής τηλεφωνίας (Δεν συμπεριλαμβάνονται τα έσοδα από roaming)		
		Σύνολο 1999 σε (000ς)	Μεταβολή (98-99)	Σύνολο 1999 σε (US\$εκατ)	Μεταβολή (98-99)	Ως ποσοστό(%) των συνολικών εσόδων 1999
99	Τηλεπικοινωνιακές Εταιρίες Κινητής τηλεφωνίας					
1	China Telecom (Κίνα)	39.096	65,9%	7.956	29%
2	NTT DoCoMo ^{①③} (Ιαπωνία)	30.800	22,0%	35.081	19,2%	100%
3	TIM (Ιταλία)	18.527	29,6%	7.484	21,2%	100%
4	SBC ^② (ΗΠΑ)	11.151	28,4%	5.851	11,1%	12%
5	Omnitel (Ιταλία)	10.418	68,3%	3.733	62,1%	100%
6	AirTouch ^{①⑤} (ΗΠΑ)	10.082	21%	4.028	53%
7	SK Telecom (Δημ. Κορέας)	10.077	68,9%	3.741	20,9%	100%
8	France Telecom (Γαλλία)	10.051	81,4%	3.989	42,8%	15%
9	AT&T (ΗΠΑ)	9.600	33,4%	7.627	41,1%	12%
10	DDI Group ^{① ③} (Ιαπωνία)	9.523	8,8%	8.574	100%
11	Mannesmann ^⑥					

	(Γερμανία)	9.500	61,0%	5.147	37,0%	22%
12	Deutsche Telekom (Γερμανία)	9.200	57,5%	3.947	28,0%	11%
13	Telefonica (Ισπανία)	9.052	85,0%	3.754	32,9%	16%
14	Vodafone ① (Ηνωμένο Βασίλειο)	8.791	57,8%	4.630	39,0%	100%
15	Bell Atlantic Mobile (ΗΠΑ) ④	7.700	16,3%	4.564	20,2%	14%
16	BT Cellnet ① (Ηνωμένο Βασίλειο)	7.404	63,7%	3.463	55,0%	100%
17	SFR (Γαλλία)	7.224	72,0%	3.113	100%
18	GTE BT ④ (ΗΠΑ)	7.146	48,3%	3.745	22,0%	15%
19	Sprint PCS (ΗΠΑ)	5.723	121,2%	3.180	159,6%	16%
20	Turkcell (Τουρκία)	5.466	134,6%	1.581	119,1%	100%
	TOP 20	236.531	46,8%	125.187	29,3%	31%

① Αφορά χρήση οικονομικής περιόδου 1.4.1999 έως 31.12.1999

② Συγχωνεύθηκε με την εταιρία Ameritech το 1999.

③ Συμπεριλαμβάνεται στ' αποτελέσματα το Personal Handyphone System (PHS).

④ Ολοκλήρωσης της συγχώνευσης σε Verizon 1.3.2000.

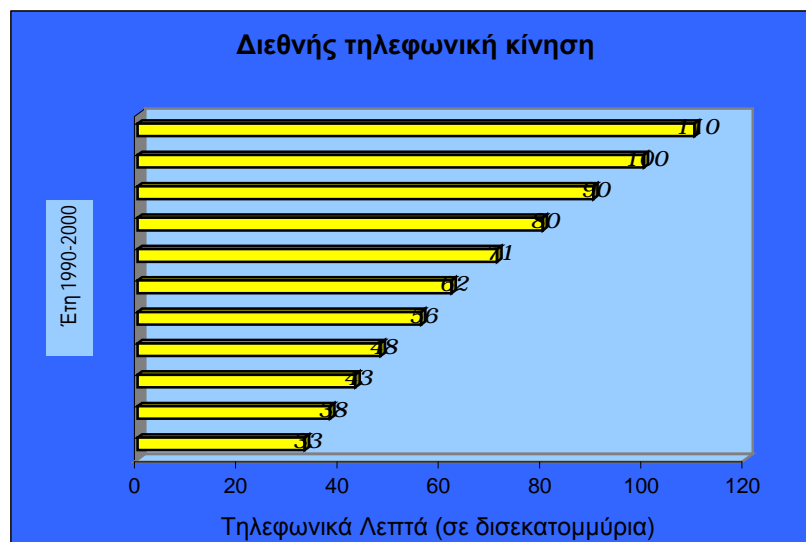
⑤ Ανήκει στον όμιλο Vodafone Air Touch.

⑥ Εξαγοράστηκε από την Vodafone Air Touch το 2000.

..... Δεν υπάρχουν στοιχεία.

Πηγή : International Telecommunication Union. PTO Database (www.itu.org)

Η διεθνής τηλεφωνική κίνηση, μετρούμενη σε τηλεφωνικά λεπτά, υπερτριπλασιάστηκε από το 1990 μέχρι το 2000 και έφτασε τα 110 δισεκατομμύρια λεπτά, μ' ένα συνολικό ετήσιο ρυθμό αύξησης περίπου 15%.



Διάγραμμα 13 : Απεικόνιση της εξέλιξης της διεθνούς τηλεφωνικής κίνησης, 1990-2000.

Πηγή δεδομένων: ITU (www.itu.org)

Η τηλεφωνία φωνής, και ειδικότερα η διεθνής εξακολουθεί να αυξάνεται σχεδόν παντού. Εκρηκτική αύξηση εμφανίζει η τηλεπικοινωνιακή μεταφορά δεδομένων και κυρίως οι εφαρμογές μέσω Internet.

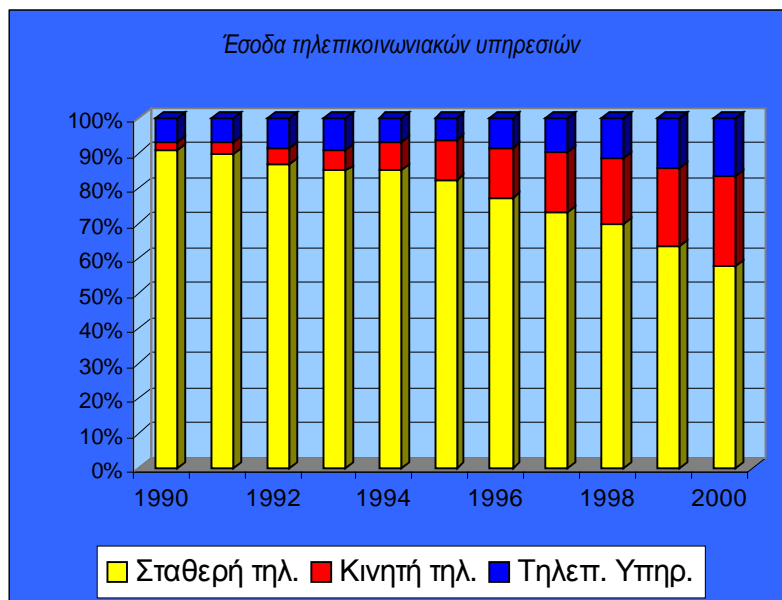
Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η απεικόνιση των τηλεπικοινωνιακών εσόδων από τις προσφερόμενες υπηρεσίες, σε παγκόσμια κλίμακα, διαχωριζόμενα σε τρεις μεγάλες κατηγορίες υπηρεσιών:

α. τα έσοδα της σταθερής τηλεφωνίας.

β. τα έσοδα της κινητής τηλεφωνίας.

γ. Γενικά έσοδα, περιλαμβάνουν μισθωμένα κυκλώματα, μεταφορά δεδομένων, telex και τηλεγραφικά έσοδα και ότι σχετίζεται με τηλεπικοινωνιακά έσοδα.

Στο διάγραμμα 14, στη διάρκεια των ετών 1990 έως 2000, παρατηρείται συνεχής αύξηση των εσόδων των από τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας και άλλων υπηρεσιών παράλληλη μείωση των εσόδων από τη σταθερή τηλεφωνία.



Διάγραμμα 14 : Τηλεπικοινωνιακά έσοδα. 1990-2000.

Πηγή δεδομένων: ITU (www.itu.org)

Η κινητή τηλεφωνία 1^{ης} και 2^{ης} γενιάς είναι ο τομέας των τηλεπικοινωνιών με τη μεγαλύτερη ανάπτυξη και τις σημαντικότερες προοπτικές για αποκομιδή κερδών. Η κινητή τηλεφωνία UMTS, έχει δημιουργήσει έναν έντονο σκεπτικισμό, σε σχέση με το υπέρογκο κόστος απόκτησης των αδειών και το κόστος του τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού που απαιτείται.

Την 1^η Ιανουαρίου του 1998, η τηλεπικοινωνιακή αγορά της Ευρώπης απελευθερώθηκε και τυπικά, μ' εξαίρεση την Ελλάδα, την Πορτογαλία, την Ιρλανδία, την Ισπανία και το Λουξεμβούργο που εξασφάλισαν μία καθυστέρηση στο άνοιγμα της αγοράς τους στον ελεύθερο ανταγωνισμό κατά ένα ή δύο έτη.

Την 1.1.2000 η αγορά της Ευρώπης έχει πλήρως απελευθερωθεί, τουλάχιστον τυπικά.

Σ' αυτό το πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, το 2000 ήταν μία εξαιρετικά δύσκολη χρονιά για την πλειοψηφία των μεγάλων τηλεπικοινωνιακών εταιριών, οι οποίες εξαναγκάστηκαν να προβούν σε μεγάλης έκτασης δανεισμό για εξασφάλιση των αδειών κινητής τηλεφωνίας UMTS, με τις μετοχές τους να υπόκεινται σε σημαντικές απώλειες.

Μία παράμετρος η οποία έχει επίδραση στην πορεία του κλάδου είναι ο ρυθμός ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας, ρυθμός που σύμφωνα μέχρι τα τρέχοντα στοιχεία βαίνει μειούμενος. Κατ' επέκταση, οι ρυθμοί ανάπτυξης του κλάδου δεν μπορούν να συνεχιστούν με τον ίδιο ρυθμό, ωστόσο κατά τεκμήριο είναι ο κλάδος που εμφανίζει θετικές προοπτικές για την επόμενη πενταετία. Πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη ότι υπάρχουν συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές (π.χ. Κίνα), οι οποίες εμφανίζουν υστέρηση ως προς την ανάπτυξή τους και θ' αποτελέσουν - πιθανά - τον νέο στρατηγικό στόχο επέκτασης των μεγάλων τηλεπικοινωνιακών εταιριών.

3.3 Μείωση τιμολογίων παρεχόμενων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

Τα τελευταία είκοσι χρόνια, οι μειώσεις στο κόστος των διεθνών τηλεπικοινωνιών ήταν εντυπωσιακές.

Αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη της τεχνολογίας, η οποία επέτρεψε να μειωθεί το κόστος του τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού.

Οι μειώσεις των τιμών οφείλονται μερικώς και στον διαρκώς εντεινόμενο ανταγωνισμό και την απελευθέρωση της παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Συνήθως, οι νεοεισερχόμενες εταιρίες στις τηλεπικοινωνίες, όπως και σ' όλους τους κλάδους, ανταγωνίζονται τις ήδη υπάρχουσες προσφέροντας χαμηλότερες τιμές. Είναι χαρακτηριστικό στις στρατηγικές μελέτες, ότι οι νέοι ανταγωνιστές διαβρώνουν τις τιμές (price erosion).

Χαρακτηριστικές περιπτώσεις μείωσης των τιμολογίων λόγω της εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι οι ακόλουθες:

Στη Γερμανία ο κρατικός οργανισμός τηλεπικοινωνιών Deutsche Telekom μέσα σε διάστημα μόλις ενός χρόνου από την απελευθέρωση της φωνητικής τηλεφωνίας έχασε το 30% του όγκου των υπεραστικών και των διεθνών κλήσεων.

Επίσης η Deutsche Telecom έχασε το 50% των μεγάλων πελατών του (επιχειρήσεις, εργοστάσια κ.λπ.), γεγονός που ανάγκασε τη διοίκησή του να προχωρήσει εσπευσμένα σε μείωση των τιμολογίων κατά 50%.

Στη Γαλλία, ο κρατικός οργανισμός τηλεπικοινωνιών France Telecom, προκειμένου να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό ο οποίος κατάφερε να αποσπάσει άνω του 30% των διεθνών και υπεραστικών κλήσεων, μείωσε τα τέλη των υπεραστικών τηλεφωνημάτων κατά 40%.

Αντίστοιχη τακτική ακολουθήθηκε και στη Φινλανδία, όπου η Finland Telecom δύο χρόνια μετά την απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών έχασε το 60% των υπεραστικών κλήσεων.

Στην ελληνική αγορά, εξαιτίας της εισόδου της θυγατρικής εταιρίας του ΟΤΕ στην κινητή τηλεφωνία, Cosmote, οι ανταγωνιστές της Panafon και Telestet, υποχρεώθηκαν να μειώσουν σημαντικά τις τιμές χρέωσης των παγίων τελών.

Η ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών, σύμφωνα με τους ειδικούς, αναμένεται να ακολουθήσει την πορεία των υπολοίπων ευρωπαϊκών αγορών, όπου τα τιμολόγια των τηλεφωνικών υπηρεσιών μειώθηκαν κατακόρυφα, αμέσως μετά την απελευθέρωσή τους.

Ο ΟΤΕ ήδη μείωσε αισθητά τα τιμολόγια της υπεραστικής και διεθνούς τηλεφωνίας, γιατί ο ανταγωνισμός είναι υπαρκτός.

Σύμφωνα με πληροφορίες, οι ευρωπαϊκές incumbent εταιρίες τηλεπικοινωνιών προετοιμάζονται για δραματικές αναπροσαρμογές τιμολογίων, σε μία προσπάθεια να σταθεροποιήσουν τα έσοδα από την σταθερή τηλεφωνία και να εισάγουν νέες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας^{xxxix}.

Στον πίνακα 5, απεικονίζονται οι είκοσι κορυφαίες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες, σε σχέση με την διεθνή τηλεφωνική κίνηση και τα έσοδα που προκύπτουν απ' αυτήν.

Παρατηρεί κανείς ότι αν η διεθνής τηλεφωνική κίνηση αυξήθηκε για τις περισσότερες εταιρίες σε σημαντικότερα ποσοστά (σύγκριση μεταξύ 1998 και 1999), η αύξηση στα έσοδα δεν ήταν αντίστοιχη, γεγονός που ερμηνεύεται από την σημαντική μείωση των τιμών των παρεχόμενων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Στις εταιρίες, όπου παρατηρείται μείωση της διεθνούς κίνησης (Deutsche Telekom, France Telecom, BT) οφείλεται κατά κύριο λόγο στη διάβρωση του μεριδίου αγοράς από τους ανταγωνιστές.

Τα έσοδα από τη διεθνή τηλεπικοινωνιακή κίνηση αντιπροσωπεύουν, για τη συντριπτική πλειοψηφία των εταιριών, ένα ποσοστό μικρότερο από 10% στα συνολικά τους έσοδα.

Πίνακας 5
Συγκριτική κατάταξη των 20 πρώτων Τηλεπικοινωνιακών Εταιριών βάσει της διεθνούς τηλεφωνικής κίνησης σε λεπτά.

99	Διεθνής εξερχόμενη τηλεφωνική κίνηση			Έσοδα διεθνούς τηλεφωνίας		
		1999 *10 ³ λεπτά (Χρήση 1.1.99 έως 31.12.99)	Μετα- βολή (98-99)%	1999 Εκατομ.\$	Μεταβο- λή (98-99) %	Ως ποσοστό(%) των συνολικών εσόδων 1999
1	AT&T (ΗΠΑ)	10.900,0	4,3%	4.921,0	-7,7%	7,9%
2	MCI (ΗΠΑ)	8.306,0	15,4%	3.489,0	27,1%	8,6%
3	Deutsche Telekom (Γερμανία)	3.860,0	-18,1%	1.493,5	-53,1%	8,0%

4	Sprint (ΗΠΑ)	3.640,0	24,8%	825,0	-10,5%	4,1%
5	France Telecom (Γαλλία)	3.200,0	-5,9%	1.333,5	-24,7%	4,6%
6	BT (Ηνωμένο Βασίλειο)	2.679,0 [ⓐ]	-3,9%	1.143,5	-10,9%	4,6%
7	Telecom Italia (Ιταλία)	2.390,0	2,2%	1.359,2	-9,4%	4,7%
8	Telefonica (Ισπανία)	1.935,0	14,5%	836,4	7,8%	3,4%
9	China Telecom (Κίνα)	1.760,0	2,8%	1.703,5	-26,2%	6,2%
10	Hongkong Telecom	1.668,3 [ⓐ]	-0,8%	2.005,7	-17,9%	55,0%
11	KPN (Netherlands)	1.625,0	1,6%	756,5	-6,1%	7,8%
12	Swisscom (Switzerland)	1.440,0	-24,3%	875,3	-2,5%	11,8%
13	Belgacom (Βέλγιο)	1.288,0	1,3%	601,9	-11,5%	14,6%
14	PTA (Αυστρία)	1.178,0	4,2%	386,7	-4,3%	9,8%
15	Teleglobe (Καναδάς)	1.130,0	-1,3%	423,3	-32,8%	-
16	KDD (Ιαπωνία)	1.096,2 [ⓐ]	-1,4%	1.458,8	-19,3%	27,8%
17	Telmex (Μεξικό)	1.063,1	3,9%	1.206,9	27,2%	12,0%
18	Etisalat (Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα)	963,3	10,1%	583,4	14,3%	34,6%
19	STC (Σαουδική Αραβία)	932,6	16,4%	-	-	-
20	Chungwa Telecom (Ταϊβάν-Κίνα)	897,5	8,7%	1.303,1	55,4%	21,2%
	TOP 20	51.952	2,7%	26.706,2	-10,3%	8,1%

[ⓐ] Αναφέρονται σε οικονομική χρήση από 1.4.1999 έως 31.12.1999

Πηγή : International Telecommunication Union. (www.itu.org)

3. 4 Σύγκλιση τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων

και πληροφορικής.

Η ψηφιακοποίηση του δικτύου των τηλεπικοινωνιών οδηγεί σε μία σύγκλιση μεταξύ των τηλεπικοινωνιών, της πληροφορικής, της ψυχαγωγίας και του εμπορίου. Ο κόσμος της νέας χιλιετίας φέρει μαζί του αλλαγές εκτός παραδοσιακών ορίων. Οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί παρέχουν ψυχαγωγία, μέσω της καλωδιακής τηλεόρασης, των δορυφορικών πλατφορμών, οι εταιρίες παραγωγής λογισμικού να προσφέρουν υπηρεσίες επικοινωνίας, οι τράπεζες συμμαχούν με τηλεπικοινωνιακές εταιρίες κ.λ.π.^{xl}

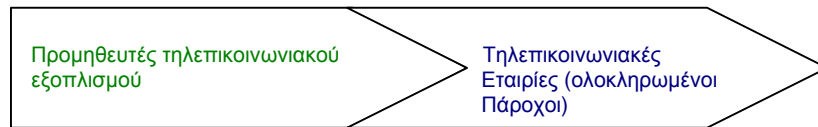
Οι προβλέψεις είναι δύσκολες, όμως υπάρχει η τάση να επικρατήσουν τελικά λίγοι – ίσως όχι περισσότεροι από πέντε – παγκόσμιοι οργανισμοί, οι οποίοι θα μπορούν να παρέχουν ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, οπουδήποτε στη γη (global integrated services), υποστηριζόμενοι από μερικές εκατοντάδες μικρότερους περιφερειακούς και τοπικούς συνεταιίρους και διανομείς. Οι παγκόσμιοι οργανισμοί που θα είναι conglomerates, θα μπορούν με το μέγεθος που διαθέτουν ν' αναπτύσσονται και να υποστηρίζονται από ένα μεγάλο δίκτυο εξειδικευμένων παροχών (που θ' αριθμούν κάποιες χιλιάδες ίσως και δεκάδες χιλιάδες επιχειρήσεις) σε αγορές – στόχους (niche markets).

Οι εξειδικευμένοι αυτοί παροχείς για να ανταπεξέλθουν τις ανταγωνιστικές προκλήσεις, θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ταχύτητα, υψηλή ευελιξία και κορυφαία αποτελεσματικότητα.

Στην παρούσα φάση, η έρευνα στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, κυρίως στην Ευρωπαϊκή Ένωση (IST, Eurescom), εστιάζεται στη δημιουργία λογισμικού (πλατφόρμας), το οποίο θα είναι ανοικτής αρχιτεκτονικής και θα επιτρέπει τη δημιουργία υπηρεσιών σε ενοποιημένο περιβάλλον, είτε πρόκειται για δίκτυο IP (Internet Protocol), είτε για τηλεπικοινωνιακό ευφυές δίκτυο (IN-Intelligent Network)^{xii}.

Τα δίκτυα VPN (Virtual Private Network), -δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών μίας επιχείρησης με γραφεία σε διαφορετικές γεωγραφικά τοποθεσίες, είναι ένα κατεξοχήν χαρακτηριστικό παράδειγμα της σύγκλισης των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής.

Σημαντικό ζήτημα, το οποίο αφορά τη δημιουργία αξίας στην αλυσίδα του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, είναι η δυνατότητα πρόσβασης των προγραμματιστών IT στο τηλεπικοινωνιακό λογισμικό του ευφυούς δικτύου (IN), με στόχο την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών. Αποτελεί ένα στρατηγικό θέμα, το οποίο μπορεί να διαφοροποιήσει την ανταγωνιστική θέση μίας τηλεπικοινωνιακής επιχείρησης. Καθώς η αξία δημιουργείται περιφερειακά (σε servers, λογισμικό, «έξυπνες» συσκευές) και όχι στο κέντρο του τηλεπικοινωνιακού δικτύου και από διαφορετικούς πάροχους, το επιχειρηματικό μοντέλο του κλάδου διαφοροποιείται^{xlii}. Η παραδοσιακή αλυσίδα αξίας του κλάδου των τηλεπικοινωνιών ήταν απλή και ολοκληρωνόταν οριζόντια μέχρι τον πελάτη, με τις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες στο ρόλο και του παροχέα υπηρεσιών.



Οι αλυσίδες αξίας του κλάδου έχουν διαφοροποιηθεί αισθητά με την είσοδο νεοεισερχόμενων εταιριών, ειδικότερα στο χώρο των υπηρεσιών του διαδικτύου και των εφαρμογών. Ακολούθως παρατίθεται μία τυπική αλυσίδα αξίας των οργανισμών, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο χώρο της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών.



3.5 Στρατηγική σημασία των τηλεπικοινωνιών.

Όπως αναφέρει ο Kevin Kelly, στο βιβλίο του «New Rules of the New Economy : 10 Radical Strategies for a Connected World» (1998)^{xliii}, όσο εξαιρετικά καθοριστική έχει υπάρξει η επιρροή των οικονομικών εφευρέσεων, η επιρροή των εφευρέσεων στα δίκτυα θα είναι εξίσου σπουδαία, αν όχι σπουδαιότερη, γιατί η επικοινωνία είναι η οικονομία.

Είναι γεγονός ότι, για τις περισσότερες επιχειρήσεις αν για κάποιο λόγο καταστραφεί το δίκτυο, συνεπακόλουθα θα συμβεί το ίδιο και στην εταιρία.

Στις αυτοκινητοβιομηχανίες, καθώς το Just - In – Time και το μηδενικό απόθεμα, είναι οι ακολουθούμενες πρακτικές εδώ και χρόνια, μερικά λεπτά χωρίς επικοινωνία μεταφράζονται σε προσωρινή διακοπή της παραγωγής.

Στις τράπεζες όταν δεν λειτουργεί το δίκτυο, η πλειοψηφία των συναλλαγών αναβάλλεται. Επειδή η προαπαιτούμενη ασφάλεια στις τραπεζικές συναλλαγές είναι υψηλών προδιαγραφών, χρησιμοποιούνται ιδιωτικά δίκτυα για εκτεταμένη χρήση των δεδομένων.

Δεν είναι υπερβολή να ισχυριστεί κανείς ότι, οι τηλεπικοινωνίες επηρεάζουν καθοριστικά την ευημερία και την επιτυχία μίας επιχείρησης.

Μία αξιοπρόσεκτη παράμετρος είναι η σημασία της ανάπτυξης των τηλεπικοινωνιών για ένα κράτος, λόγω της θετικής συσχέτισής της με το ακαθάριστο εθνικό προϊόν του κράτους αυτού. Κατά το έτος 2000 υπήρξε μία μεγαλύτερη πτώση των τιμών των μετοχών των μεγαλύτερων τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων σ' όλα τα χρηματιστήρια,

γεγονός που σύμφωνα με διάφορους αναλυτές προκαλεί αλυσιδωτά φαινόμενα παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης.

Ειδικότερα, για τις άδειες κινητής τηλεφωνίας τρίτης γενιάς (3G), όπου για την απόκτησή τους δαπανήθηκαν υπέρογκα ποσά, οι τηλεπικοινωνιακές εταιρίες υπερχρεώθηκαν. Το γεγονός αυτό, εκτός από το ότι υποθηκεύει τη χρηματοοικονομική ευρωστία των εταιριών, παράλληλα δυσχεραίνει την επένδυση σε δίκτυα και εξοπλισμό για την ανάπτυξη της κινητής τηλεφωνίας UMTS (3G). Στην Ευρώπη, μόνο η Vodafone Plc (Μεγάλη Βρετανία), πρόσφερε σε περιορισμένο αριθμό πελατών τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας UMTS. Στην Ιαπωνία η NTTDoCoMo, τον Οκτώβριο 2001, έθεσε σ' εμπορική λειτουργία το δίκτυο 3G, προσφέροντας κινητές εφαρμογές σε πολυμέσα, συμπεριλαμβανόμενου ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο κινητό τηλέφωνο και πρόσβαση στο διαδίκτυο^{xliv}.

3.6 Benchmarking και τηλεπικοινωνίες.

Οι τηλεπικοινωνίες όπως και κάθε άλλη επιχείρηση, προσφέρει δυνατότητες για benchmarking.

Ιδιαίτερα παρατηρείται, μία θεαματική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια των θεμάτων, τα οποία χρησιμοποιούνται για έρευνες μελέτες benchmarking. Οι σημαντικότερες κατηγορίες με τις υποομάδες τους (σύμφωνα με την Mercer Management Consulting) συνοψίζονται στις ακόλουθες:

- Ανταγωνισμός
 - α. Στρατηγική και προθέσεις
 - β. Μεριδίο αγοράς
 - γ. Τιμολογιακή πολιτική και χαρακτηριστικά προϊόντων
- Κόστος
 - α. Γενικό. Αφορά Κεφάλαιο και λειτουργικό κόστος κατά δραστηριότητα
 - β. Ειδικό. Για παράδειγμα το κόστος διασύνδεσης ή η ακολουθούμενη πολιτική αποσβέσεων
- Ανθρώπινο δυναμικό
 - α. Συνολικός αριθμός εργαζομένων
 - β. Εργαζόμενοι ανά δραστηριότητα
- Ποιότητα
 - α. Τεχνικά ποιοτικά χαρακτηριστικά (π.χ. ο αριθμός μη επιτυχημένων κλήσεων)
 - β. Ποιοτικά χαρακτηριστικά διαδικασιών (π.χ. ο χρόνος που

απαιτείται για την παροχή μίας νέας τηλεφωνικής σύνδεσης).

γ. Αποτέλεσμα για τον πελάτη (π.χ. δείκτες ικανοποίησης πελάτη)

➤ Υπηρεσία

α. Η παροχή της υπηρεσίας και τα χαρακτηριστικά της

β. Η αποτελεσματικότητα του marketing και των πωλήσεων

➤ Διαδικασία

α. Η απόδοση της διαδικασίας πριν τον ανασχεδιασμό (reengineering).

β. Ο σχεδιασμός της διαδικασίας κατά τον ανασχεδιασμό

➤ Οργάνωση

α. Οργανωτική δομή

β. Ιεραρχία και έλεγχος

γ. Υποεργαλαβίες και outsourcing

Ταυτόχρονα πέρα από την μεγάλη αύξηση του αριθμού των θεμάτων στα οποία οι τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις επιχειρούν το benchmarking, υπάρχει και μία συνακόλουθη ανάπτυξη της έμφασης στο benchmarking των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών. Συγκεκριμένα, τη δεκαετία του 1980, χρησιμοποιούνται στοιχειώδεις ποσοτικές μετρήσεις, όπως ο αριθμός των εργαζόμενων ανά τηλεφωνική γραμμή,

ο χρόνος παροχής μίας υπηρεσίας, που αντανάκλασαν το πρώτο στάδιο της απελευθέρωσης και ιδιωτικοποίησης των

τηλεπικοινωνιακών οργανισμών. Λειτουργούσαν οι μετρήσεις αυτές σαν ένα απτό στοιχείο για περικοπή δαπανών από τα διοικητικά συμβούλια και για βασικό εργαλείο στοιχειωδών ποιοτικών βελτιώσεων.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, όπου η παγκόσμια τάση για ανασχεδιασμό και αναδόμηση, μαζί με την ταυτόχρονη προσπάθεια των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών για σύμπλευση με την εκρηκτική ανάπτυξη της τεχνολογίας, είναι έκδηλες, οι μελέτες benchmarking στρέφονται σε «δεύτερης σειράς» ποσοτικές μετρήσεις όπως η διεύθυνση νέων υπηρεσιών και ο χρόνος που απαιτείται από την παραγωγή ενός προϊόντος μέχρι την εμφάνιση του στην αγορά (product time to market).

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 έως σήμερα, οι μελέτες benchmarking, γίνονται ολοένα και πιο εξειδικευμένες. Αυτό είναι συνεπακόλουθο της ανάπτυξης που έχει γνωρίσει το benchmarking σαν επιχειρηματικό εργαλείο, αλλά και της αλματώδους εξέλιξης των τηλεπικοινωνιακών εταιριών κυρίως στις Η.Π.Α. και στην Ευρώπη. Η τάση των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών είναι στον εντοπισμό των καλύτερων πρακτικών όχι μόνο στο χώρο των τηλεπικοινωνιών αλλά στις εταιρίες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, στις τράπεζες κ.λ.π. Οι συγκρίσεις γίνονται ολοένα και σε πιο προηγμένης σύλληψης θέματα όπως η συμπεριφορά των πελατών στην κινητή τηλεφωνία και η συνεισφορά στα έσοδα των υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας. Πρέπει να επισημανθεί ότι η «υγιής παράνοια» για το ρόλο του benchmarking στις τηλεπικοινωνίες είναι θεμιτή, ωστόσο, η ηγεσία δεν πρέπει να λαμβάνει

τις αποφάσεις της βάσει της σύγκρισης με τους ανταγωνιστές γιατί τα αποτελέσματα θα είναι αρνητικά.

Φυσικά, η διαδικασία benchmarking οδηγεί τελικά στην αλλαγή εκείνων των πρακτικών, διαδικασιών, λειτουργιών ή οργανωτικών δομών οι οποίες δεν είναι οι βέλτιστες. Μολονότι, υπάρχει μία φαινομενική απλότητα στα παραπάνω η πραγματικότητα είναι διαφορετική.

Κατά τη δεκαετία του 1980, υπήρχε μία ανεξαρτησία του benchmarking και των διαφόρων προγραμμάτων αλλαγής που εφαρμόζαν οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί. Η ικανοποίηση του πελάτη προσπαθούσε να επιτευχθεί μέσω των προγραμμάτων ΔΟΛ, η περικοπή δαπανών ήταν απόφαση του διοικητικού συμβουλίου και η ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους του έτους γινόταν με τον επανασχεδιασμό των οργανικών «θέσεων» στο οργανόγραμμα της εταιρίας. Στις αρχές του 1990, έγινε μία προσπάθεια σύνδεσης της προσφοράς στον πελάτη μίας πρότασης που προσδίδει αξία με τον επανασχεδιασμό της επιχείρησης ή με την εστίαση στην παροχή υψηλών προδιαγραφών υπηρεσιών.

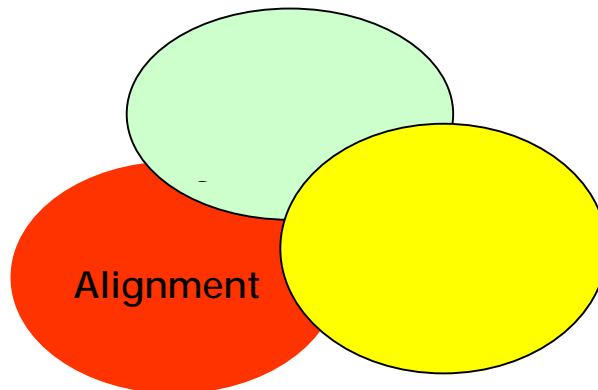
Η προαναφερθείσα προσέγγιση ήταν προς τη σωστή κατεύθυνση. Τα τρία στοιχεία, που το καθένα είναι αναπόσπαστο μέρος ενός συνόλου, πρέπει να αλληλοσχετίζονται ως ακολούθως :

Customers (πελάτες): Η τηλεπικοινωνιακή εταιρία προσφέρει μία πρόταση αξίας (ένα προϊόν ή μία υπηρεσία) που οι πελάτες αντιλαμβάνονται ως συγκριτικά ανώτερη.

(Οικονομικά) : Η τηλεπικοινωνιακή εταιρία επιτυγχάνει να έχει συγκριτικά μικρότερο κόστος διαμέσω της αλυσίδας αξίας.

Alignment (Ευθυγράμμιση): Η οργάνωση και η δομή της τηλεπικοινωνιακής εταιρίας ευθυγραμμίζεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της αναφορικά με την οικονομική διαχείριση και τους πελάτες της.

Σήμερα, ακόμη και ο χρόνος διενέργειας μίας έρευνας benchmarking έχει μειωθεί σημαντικά, καθώς η πληροφορική έχει συνεισφέρει τα μέγιστα σ' αυτό. Εν αντιθέσει στις αρχές του 1980 απαιτούντο βδομάδες ή και μήνες πιθανά.^{xiv}



Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου

Κεφάλαιο 4:

Συγκριτικά στοιχεία τηλεπικοινωνιακών οργανισμών

4.1 Εισαγωγή.

Στη διπλωματική εργασία επελέγησαν για μελέτη, εννέα (9) τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί, με κοινό χαρακτηριστικό ότι όλοι ήταν πρώην μονοπώλια (incumbents) και τώρα δραστηριοποιούνται σε αγορές πλήρως απελευθερωμένες.

Οι τηλεπικοινωνιακές εταιρίες είναι :

1. British telecom.
2. France telecom.
3. Deutsche Telekom.
4. Telecom Italia.
5. Telefonica.
6. AT&T.
7. Verizon.
8. Portugal Telecom.
9. OTE.



4.2 [British Telecom](#).^{xlvi}

4.2.1 Εταιρικό προφίλ.

Η British Telecom, ιδιωτικοποιήθηκε το 1984. Η τηλεπικοινωνιακή αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου έχει χαρακτηριστεί «ως η αγορά, την οποία πρέπει να παρακολουθεί κανείς», καθώς η πρώιμη απελευθέρωσή της, αποτελεί οδηγό στις εξελίξεις.

Στο τέλος του 2000, οι τηλεφωνικές γραμμές (standard και ISDN) ανέρχονται σε 28,5 εκατομμύρια και το ανθρώπινο δυναμικό σε 136.800 εργαζόμενους. (στοιχεία 31.12.2000).

Είναι ηγέτης στην αγορά της Αγγλίας και μία από τις κορυφαίες εταιρίες τηλεπικοινωνιών στον κόσμο. Είναι 81^η εταιρία στην παγκόσμια κατάταξη των Financial Times 500.

Παρέχει όλο το φάσμα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

Μετοχική σύνθεση^{xlvii} British Telecom :

Μέτοχος	Συνολικός Αριθμός Μετοχών τις οποίες κατέχει	Ως ποσοστό του συνολικού αριθμού μετοχών	Ποσοστό των δικαιωμάτων ψήφου
HM Government Διασπορά	362.349 1.449.394	0,2% 99,8%	0,2% 99,8%

Σύνολο	1.811.743	100,0%	100,0%
---------------	-----------	--------	--------

Οι μετοχές της διαπραγματεύονται στα Χρηματιστήρια του Λονδίνου, του Τόκιο και της Νέας Υόρκης.

Εταιρική διακυβέρνηση :

Ανώτατο όργανο διοίκησης της εταιρίας είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από 21 μέλη, εκ των οποίων τα 9 μέλη είναι ανεξάρτητοι, μη εκτελεστικοί Διευθυντές. Δύο μέλη είναι πλήρους απασχόλησης εκτελεστικοί Διευθυντές (Executive Directors). Κανένα μέλος το Διοικητικού Συμβουλίου δεν διατηρεί τη θέση του για περισσότερο από τρία χρόνια, αν δεν επανεκλεγεί από την ετήσια Γενική Συνέλευση των μετόχων.

Ως συμβουλευτικές Επιτροπές στο Διοικητικό Συμβούλιο, από τις λειτουργούν : η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου (αρμοδιότητα στις ενοποιημένες λογιστικές καταστάσεις της εταιρίας), η Επιτροπή Μισθοδοσίας (αρμοδιότητα στα θέματα αποζημίωσης των διοικητικών στελεχών) και η Εκτελεστική Επιτροπή (αρμοδιότητα για την εισήγηση στο Διοικητικό Συμβούλιο της στρατηγικής του ομίλου, τις οικονομικές καταστάσεις, τους προϋπολογισμούς, τα σημαντικά επιχειρησιακά σχέδια).

4.2.2 Θεσμικό πλαίσιο. Κυριότεροι ανταγωνιστές.

Η ρυθμιστική αρχή της τηλεπικοινωνιακής αγοράς του Ηνωμένου Βασιλείου είναι η Office of Telecommunications (OFTEL).

Η τηλεπικοινωνιακή αγορά της Αγγλίας, απελευθερώθηκε πλήρως την 1.1.1984. Η απελευθέρωση του τοπικού βρόχου ολοκληρώθηκε στις 14.4.2000 και η απόφαση της OFTEL προβλέπει ενιαίο τιμολόγιο (flat rate) για όλους τους παρόχους.

Η British Telecom, είναι υποχρεωμένη α. να παρέχει υπηρεσίες διασύνδεσης στους άλλους παρόχους, σύμφωνα με την έγκριση της OFTEL, β. να παρέχει πρόσβαση στον τοπικό βρόχο με βάση ενιαία τιμολόγηση, η οποία έχει εγκριθεί από την OFTEL, γ. να διαμορφώνει τα τιμολόγια σταθερής τηλεφωνίας σύμφωνα με άνοδο των τιμών του δείκτη καταναλωτή στο Ηνωμένο Βασίλειο, πολλαπλασιαζόμενο με κάποιους προκαθορισμένους τελεστές.

Σε παγκόσμιο επίπεδο η British Telecom, ανταγωνίζεται με τις Deutsche Telekom, France Telecom, Vodafone, NTT DoCoMo, Verizon, AT&T.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η τηλεπικοινωνιακή αγορά είναι άκρως ανταγωνιστική και έχουν αναπτυχθεί πολλές εταιρίες, με προεξέχουσα τη Vodafone UK. Η BT Cellnet (θυγατρική της BT στην κινητή τηλεφωνία), είναι η τρίτη σε αριθμό συνδρομητών στη Μεγάλη Βρετανία, ακολουθώντας την Vodafone και την Orange (θυγατρική της France Telecom). Άλλοι ανταγωνιστές είναι οι εταιρίες Cable & Wireless, One2One, Telewest, WorldCom, Energis, NTL, Global Crossing, Kingston Communications, Viatel, Thus, Norweb Telecom, Fibernet, Atlantic Telecom, Colt Telecom και τουλάχιστον άλλοι 17 μικρότεροι ανταγωνιστές^{xlviii}.

4.2.3 Αποστολή - Όραμα.

Το όραμα της British Telecom είναι να είναι ο πιο επιτυχημένος όμιλος επικοινωνιών στον κόσμο. Η αποστολή της είναι να βοηθά τους ανθρώπους και τους οργανισμούς να αλληλοεπιδρούν και να επικοινωνούν αποτελεσματικά για να εμπλουτίσουν την προσωπική και επαγγελματική τους ζωή.

4.2.4 Στρατηγική.

Η στρατηγική της BT, εστιάζει στη δημιουργία αξίας για τους μετόχους, μέσω τεσσάρων στρατηγικών αξόνων:

- Αξιολογώντας τις πολλές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στη διεθνή αγορά.
- Αξιοποιώντας την επιχειρηματική δράση, εστιάζοντας σε τομείς μεγάλης ανάπτυξης.
- Λειτουργώντας με τις υψηλότερες προδιαγραφές ακεραιότητας.
- Προσφέροντας υπεύθυνα στις κοινωνίες που λειτουργεί (ελεύθερη απόδοση του «fulfilling our responsibilities to the communities in which we operate»).

Η διεθνής στρατηγική της BT, υπαγορεύει τη συνεργασία με επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν την τεχνογνωσία της εγχώριας (κατά περίπτωση) αγοράς και παράλληλα σ' ευρύτερες συμμαχίες, όπως με την Concert που αποτελεί την έκφραση της διεθνούς της συμμαχίας με την AT&T, με σκοπό την εξυπηρέτηση πελατών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στη Μεγάλη Βρετανία, η στρατηγική της έγκειται στην ανάπτυξη και αύξηση του μεριδίου αγοράς, με ιδιαίτερη έμφαση στην αύξηση των εσόδων από τις «νέες» υπηρεσίες, κινητή τηλεφωνία, πολυμέσα, δεδομένα, Internet και ολοκληρωμένες λύσεις. Επιπρόσθετα, επιχειρεί μία αναδιοργάνωση του ομίλου με απόσχιση ορισμένων δραστηριοτήτων, με στόχο να εισάγει στο Χρηματιστήριο ορισμένες εταιρίες, οι οποίες εμφανίζουν ελκυστικούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Στρατηγικός στόχος της εταιρίας είναι και ο περιορισμός του υψηλού χρέους της, το οποίο ανέρχεται στα 43 δισεκατομμύρια δολάρια^{xlix}. Στο στόχο αυτόν εντάσσεται και η προσπάθεια πώλησης του μεριδίου της Japan Telecom που κατέχει η BT, στην ανταγωνίστριά της Vodafone. Η στρατηγική αποεπένδυσης που ακολουθεί η BT, δεν καθορίζεται από το γεγονός ότι η απόδοση των συγκεκριμένων επενδύσεων δεν είναι η αναμενόμενη, αλλά κυρίως υπαγορεύεται από τα οικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζει.

Στο Παράρτημα 1, σελ. 208, απεικονίζονται οι στρατηγικές συμμαχίες και συμμετοχές της British Telecom.

4.2.5 Οικονομικά στοιχεία.

British Telecom	2000¹ (\$)	1999² (\$)	2000¹ (euro)	1999² (euro)
Στοιχεία Κατάστασης Αποτελ. Χρήσης				
Έσοδα	28.953	29.820	32.170	33.133
Κόστος Πωληθέντων	23.850	17.450	26.500	19.389
Μικτό Κέρδος	5.103	12.370	5.670	13.744
Μικτό Περιθώριο Κέρδος	17,60%	41,50%	17,60%	41,50%
Έξοδα Πωλήσεων/Διανομής/Διοίκησης	6.555	6.845	7.283	7.606
Λειτουργικό Κέρδος (Ζημία)	(1.452)	5.525	(1.633,3)	6.139

Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	=	18,50%	=	18,50%
Συνολικό Καθαρό Κέρδος	(2565)	3.274	(2.850)	3.638
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	=	11,00%	=	11,00%
Κέρδη ανά Μετοχή	(393)	4,92	(393)	4,92
Στοιχεία Ισολογισμού				
Ταμείο	584	403	649	448
Πελάτες	8.873	8.351	9.859	9.279
Αποθέματα	512	359	569	399
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	13.593	12.381	15.103	13.757
Σύνολο Ενεργητικού	77.672	59.893	86.302	66.548
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	17.202	9.003	19.113	10.003
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	29.387	23.718	32.652	26.353
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	26.612	8.531	29.569	9.479
Σύνολο Παθητικού	57.732	34.726	64.147	38.584
Ίδια Κεφάλαια	19.941	25.168	22.157	27.964
Σύνολο Μετοχών	658,5	650,7	658,5	650,7

Ισοτιμία 0,90\$ = 1 Ευρώ

Πηγή : Hoovers Business Network (2001)
(www.hoovers.com)

4.2.6 Οργανωτική δομή.

Η ΒΤ, αναδιοργανώθηκε το έτος 2000, διαχωρίζοντας τις υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας στη Μεγάλη Βρετανία, σε δύο τομείς, δημιουργώντας δύο ξεχωριστές επιχειρηματικές οντότητες:

- α. ΒΤ Wholesale, UK. Η εταιρία πωλεί χωρητικότητα δικτύου και τερματικό εξοπλισμό στους άλλους παρόχους που δραστηριοποιούνται στην αγορά της Μεγάλης Βρετανίας. Έχει εξαγγελθεί ότι κατά τη διάρκεια του 2001, μία νέα αντίστοιχη εταιρία με την επωνυμία NetCo, θα δημιουργηθεί και θ' απορροφήσει τις δραστηριότητες της ΒΤ Wholesale.
- β. ΒΤ Retail, UK. Υποστηρίζει τους οικιακούς πελάτες της εταιρίας αναφορικά με τη σταθερή τηλεφωνία.

Με στόχο την εκμετάλλευση των επιχειρηματικών ευκαιριών που παρουσιάζονται στη Μεγάλη Βρετανία και στο εξωτερικό στους τομείς με μεγάλη ανάπτυξη, η BT δημιούργησε πέντε αυτόνομες στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες.

α. BT Wireless. Είναι ο βραχίονας της BT στην κινητή τηλεφωνία, προσφέροντας WAP και της επόμενης γενιάς υπηρεσίες, σε παγκόσμια κλίμακα. Στο τέλος του 2001, θα εισαχθεί αυτόνομα στο Χρηματιστήριο, σύμφωνα με τις εξαγγελίες της εταιρίας.

β. Η BT Ignite είναι εταιρία η οποία δραστηριοποιείται στους τομείς των δεδομένων, των ευρυζωνικών υπηρεσιών και των διαδικτυακών υπηρεσιών σ' εταιρικούς πελάτες και άλλους παρόχους.

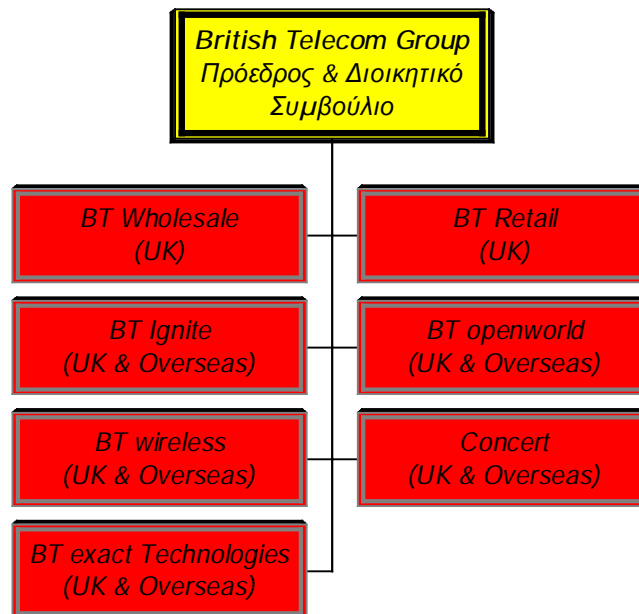
γ. Η BT Openworld, είναι εταιρία που δραστηριοποιείται στο καταναλωτικό Internet. Εστιάζει ολοένα και περισσότερο στην παροχή ευρυζωνικών υπηρεσιών στους οικιακούς πελάτες.

δ. Η Concert είναι η κοινή επιχειρηματική επένδυση της BT με την AT&T, με σκοπό την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών σε πολυεθνικές εταιρίες σ' ολόκληρο τον κόσμο.

ε. Η BT exact Technologies, ιδρύθηκε τον Απρίλιο του 2001, με σκοπό την παροχή καινοτόμων και πρωτοποριακών υπηρεσιών στο ηλεκτρονικό εμπόριο και την τεχνολογία των επικοινωνιών.

Όλες οι εταιρίες του ομίλου που προαναφέρθηκαν οργανώνονται στη συνέχεια αυτόνομα με παρόμοιο τρόπο, εμφανίζοντας λειτουργική δομή με διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού, χρηματοοικονομικών, στρατηγικής και επιχειρηματικής ανάπτυξης, τεχνολογίας, εμπορικών

θεμάτων, δημιουργώντας μία πολυεπίπεδη οργανωτική δομή και αυξάνοντας το λειτουργικό κόστος του ομίλου.



Σχήμα 1 : Οργανωτική δομή British Telecom.

(www.bt.com/investors/F20-2001)



4.3 France Telecom.¹

4.3.1 Εταιρικό προφίλ.

Η France Telecom, ιδρύθηκε ως δημόσιος τηλεπικοινωνιακός πάροχος το 1991 (προηγουμένως ήταν τομέας του Υπουργείου Τηλεπικοινωνιών της Γαλλίας) και το 1996 μετασχηματίστηκε σε ανώνυμη εταιρία.

Στο τέλος του 2000 ο αριθμός των πελατών της προσεγγίζει τα 77 εκατομμύρια. Οι τηλεφωνικές γραμμές (standard και ISDN) ανέρχονται σε 39,2 εκατομμύρια και ανθρώπινο δυναμικό σε 203.370 εργαζόμενους. (στοιχεία 31.12.2000).

Είναι ηγέτης στη γαλλική αγορά και μία από τις κορυφαίες εταιρίες τηλεπικοινωνιών στον κόσμο. Είναι 39^η εταιρία στην παγκόσμια κατάταξη των Financial Times 500.

Παρέχει όλο το φάσμα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

Μετοχική σύνθεση France Telecom:

Μέτοχος	Συνολικός Αριθμός Μετοχών τις οποίες κατέχει	Ως ποσοστό του συνολικού αριθμού μετοχών	Ποσοστό των δικαιωμάτων ψήφου
Γαλλικό Δημόσιο	640.658.242	55,5%	59.7%
Vodafone	49.729.861	4,3	4,6Ⓞ
Deutsche Telekom	20.492.292	1,8	1,9
Διασπορά Μετοχές	364.074.434	31,6	33,8
Θησαυροφυλακίου	78.877.114	6,8	0
Σύνολο	1.153.831.943	100,0%	100,0%

① Η Vodafone έχει δεσμευτεί να μην ασκήσει τα δικαιώματα που απορρέουν από τις μετοχές που έχει στην κυριότητά της.

Οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο του Παρισιού και της Νέας Υόρκης.

Εταιρική διακυβέρνηση :

Ανώτατο όργανο διοίκησης της εταιρίας είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από 21 μέλη, εκ των οποίων τα 10 μέλη είναι εκπρόσωποι του γαλλικού δημοσίου, τα 7 μέλη εκπρόσωποι των εργαζομένων και 4 μέλη - μεταξύ αυτών και ο Πρόεδρος και Γενικός Διευθυντής Michel Bon - είναι ανεξάρτητα. Το Διοικητικό Συμβούλιο εξελέγη στις 19.12.2000 από την ετήσια Γενική Συνέλευση των μετόχων.

Ως συμβουλευτικές Επιτροπές στο Διοικητικό Συμβούλιο, από τις 15-1-1997, λειτουργούν : η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου (αρμοδιότητα στις ενοποιημένες λογιστικές καταστάσεις της εταιρίας) και η Επιτροπή Μισθοδοσίας (αρμοδιότητα στα θέματα αποζημίωσης των διοικητικών στελεχών).

4.3.2 Θεσμικό πλαίσιο. Κυριότεροι ανταγωνιστές.

Η ρυθμιστική αρχή της γαλλικής τηλεπικοινωνιακής αγοράς είναι η Autorite de Regulation des Telecommunications (ART).

Η γαλλική τηλεπικοινωνιακή αγορά απελευθερώθηκε πλήρως την 1.1.1998. Η απελευθέρωση του τοπικού βρόχου ολοκληρώθηκε στις 12.9.2000.

Η France Telecom, είναι υποχρεωμένη α. να παρέχει υπηρεσίες διασύνδεσης στους άλλους παρόχους, σύμφωνα με την έγκριση της ART, β. να παρέχει πρόσβαση στον τοπικό βρόχο με τιμολόγια τα οποία πρέπει να εγκριθούν από την ART, γ. να προεγκρίνονται από την ART, τα τιμολόγια σταθερής τηλεφωνίας πριν τεθούν σε ισχύ.

Σε παγκόσμιο επίπεδο η France Telecom, ανταγωνίζεται με τις Deutsche Telekom, NTT DoCoMo, Verizon, AT&T, British Telecom, Vodafone.

Στη Γαλλία, η πρώτη ανταγωνιστική εταιρία, η οποία πρόσφερε υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας ήταν η Cegetel, θυγατρική της εταιρίας Vivendi Universal και της γαλλικής εταιρίας σιδηροδρόμων SNCF. Άλλοι μικρότεροι ανταγωνιστές είναι οι εταιρίες 9Telecom, Tele2Europe, World Com Inc., Global Telesystems Group, Interoute.

4.3.3 Αποστολή - Όραμα.

Η France Telecom ορίζει ότι αποστολή της είναι να προσφέρει προϊόντα και λύσεις της καλύτερης ποιότητας, σε παγκόσμιο επίπεδο, σε όλους τους πελάτες της. Το όραμά της είναι να είναι ο ηγέτης στην Ευρώπη και μία από τις κορυφαίες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες στον κόσμο στην παροχή ενσύρματων, ασύρματων και διαδικτυακών υπηρεσιών.

4.3.4 Στρατηγική.

Η France Telecom, θεωρεί ότι ακολουθεί μία συνεπή στρατηγική από το 1997 και μετέπειτα.

Η στρατηγική της εστιάζεται σε τρεις προτεραιότητες:

- Επιτάχυνση της ανάπτυξης της εστιάζοντας σε νέα τμήματα της τηλεπικοινωνιακής αγοράς.
- Ενδυνάμωση της θέσης της ως Ευρωπαϊκού πάροχου παγκοσμίου εμβέλειας.
- Παροχή παγκόσμιων (Global) υπηρεσιών σε πολυεθνικές εταιρίες.

Ειδικότερα, η διεθνή της στρατηγική έχοντας ως άξονες την παροχή υπηρεσιών στις πολυεθνικές εταιρίες μέσω της θυγατρικής της Global One και την επιλογή των ελκυστικότερων ευκαιριών για εξωτερική ανάπτυξη, εστιάζει στις αγορές οι οποίες εμφανίζουν υψηλούς ανάπτυξης. Δημιουργεί ισχυρές τοπικές συμμαχίες σε τομείς όπως τα δίκτυα σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, τις νέες υπηρεσίες δεδομένων και Internet, τα τηλεπικοινωνιακά έργα και τη συμβουλευτική.

Ο βραχίονας της κινητής τηλεφωνίας της France Telecom είναι η Orange, την οποία εξαγόρασε από τη Vodafone. Η France Telecom, φιλοδοξεί η Orange ν' αποτελέσει συνώνυμο με την ανώτερη ποιότητα της υπηρεσίας χωρίς καλωδίωση και την καινοτομία, σ' ολόκληρο τον κόσμο. Η επιθετική στρατηγική της France Telecom στην κινητή τηλεφωνία, έχει αποφέρει 11 άδειες UMTS. (28.2.2001)

Η στρατηγική της στην κινητή τηλεφωνία στην Ευρώπη εστιάζεται στην αύξηση των μεριδίου αγοράς μέσω της ανάπτυξης

συμπληρωματικών καινοτόμων υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας. Η εξαγορά της Orange, αποτελεί χαρακτηριστική στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης.

Η στρατηγική της αναφορικά με τις διαδικτυακές υπηρεσίες στην Ευρώπη, η θυγατρική της Wanadoo, επιχειρεί να διεισδύσει σ' όλες τις αγορές που η France Telecom έχει παρουσία στη σταθερή ή κινητή τηλεφωνία. Η Wanadoo, εξαγόρασε ήδη τη Freeserve, εταιρία Internet της Αγγλίας. Μολονότι η Wanadoo, παρέχει υπηρεσίες που εκτείνονται σ' όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας του internet, οι κυριότερες υπηρεσίες στη Γαλλία είναι α. πρόσβαση, β. δημιουργία πυλών (portals), γ. ηλεκτρονικοί κατάλογοι. Ένας στρατηγικός στόχος είναι να γίνει ευρωπαϊκός ηγέτης στις υπηρεσίες ηλεκτρονικών καταλόγων.

Ο χάρτης των θυγατρικών, των συμμετοχών, και των εταιρικών σχημάτων, μέσω των οποίων υλοποιεί τη στρατηγική της η France Telecom, απεικονίζεται στη σελίδα 209 του Παραρτήματος 1.

4.3.5 Χρηματοοικονομικά στοιχεία.

France Telecom	2000 (\$)	1999 (\$)	2000 (euro)	1999(euro)
Στοιχεία Κατάστασης Αποτελ. Χρήσης				
Έσοδα	31.414	27.424	34.904	30.471
Κόστος Πωληθέντων	18.413	14.809	20.459	16.454
Μικτό Κέρδος	13.301	12.615	14.779	14.017
Μικτό Περιθώριο Κέρδους	41,90%	46,00%	41,90%	46,00%
Έξοδα Πωλήσεων/Διανομής/Διοίκησης	9.544	8.126	10.604	9.029
Λειτουργικό Κέρδος	3.757	4.489	4.174	4.988
Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	11,80%	16,40%	11,80%	16,40%
Συνολικό Καθαρό Κέρδος	3.447	2.788	3.830	3.098
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	10,90%	10,20%	10,90%	10,20%
Κέρδη ανά Μετοχή	3,18	2,68	3,18	2,68

Στοιχεία Ισολογισμού				
Ταμείο	1.921	2.441	2.134	2.712
Πελάτες	8.272	6.932	9.191	7.702
Αποθέματα	1.145	625	1.272	694
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	17.561	13.587	19.512	15.097
Σύνολο Ενεργητικού	122.043	54.434	135.603	60.482
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	30.803	5.065	34.226	5.628
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	55.213	17.490	61.348	19.433
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	28.769	12.319	31.966	13.688
Σύνολο Παθητικού	90.816	35.398	100.907	39.331
Ίδια Κεφάλαια	31.227	19.036	34.697	21.151
Σύνολο Μετοχών	1.053,8	1.024,6	1.053,8	1.024,6

Ισοτιμία 0,90\$ = 1 Ευρώ

Πηγή : Hoovers Business Network (2001)
(www.hoovers.com)

4.3.6 Οργανωτική δομή.

Οι Επιτροπές Εσωτερικού Ελέγχου και Μισθοδοσίας, λειτουργούν ως συμβουλευτικά όργανα του Προέδρου και του Διοικητικού Συμβουλίου.

Η εποπτεία του ανθρώπινου δυναμικού είναι συνολική για όλο τον όμιλο. Η εκπαίδευση, τα πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού, το κέντρο επαγγελματικής κατάρτισης διοικούνται συγκεντρωτικά από Εκτελεστικό Αντιπρόεδρο. Αναφέρεται κατευθείαν στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου.

Η επιχειρησιακή επικοινωνία και οι δημόσιες σχέσεις υπάγονται κατευθείαν στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου, όπως και η Orange (κινητή τηλεφωνία).

Η οργανωτική δομή περιλαμβάνει επτά διευθύνσεις :

α. Διεύθυνση Μεγάλων Επιχειρήσεων. (Large Business Division).

Η Διεύθυνση Μεγάλων Επιχειρήσεων είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και διάθεση στην αγορά προϊόντων και υπηρεσιών για μεγάλες επιχειρήσεις, άλλους παρόχους, Key accounts.

Υπό την εποπτεία της Διεύθυνσης Μεγάλων Επιχειρήσεων βρίσκεται η Global One.

β. Διεύθυνση Ανάπτυξης . (Development Division).

Κύρια ευθύνη της διεύθυνσης είναι η προετοιμασία της France Telecom, για σημαντική ανάπτυξη της ερχόμενη δεκαετία. Σε συνδυασμό με το στρατηγικό σχεδιασμό, οι ομάδες μελέτης της τεχνολογικής ανάπτυξης, προσπαθούν να προσδιορίσουν τις μελλοντικές τάσεις και τη ζήτηση για νέες λύσεις.

Στη Διεύθυνση Ανάπτυξης ανήκει διοικητικά και το ερευνητικό κέντρο Centre National d' Etudes des Tilicommunications, το οποίο έχει δραστηριότητες που καλύπτουν κάθε τομέα του κύκλου της καινοτομίας.

Στη ίδια διεύθυνση υπάγεται και το τμήμα Πληροφοριακών συστημάτων.

γ. Διεύθυνση Καταναλωτικού Internet. (Consumer Internet Division).

Υπηρεσίες πρόσβασης διαδικτύου, πύλες, κατασκευή ιστοτόπων, Στη διεύθυνση αυτή υπάγεται και η θυγατρική Wanadoo.

δ. Διεύθυνση Πόρων. (Resources Division)

Η Διεύθυνση Πόρων, είναι υπεύθυνη για τη χρηματοοικονομική και λογιστική διαχείριση της εταιρίας, τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις, την περιουσία και το ευρώ.

ε. Διεύθυνση Δικτύου. (Network Division)

Είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό, κατασκευή, λειτουργία και συντήρηση των δικτύων της France Telecom και ειδικότερα για τα περιφερειακά δίκτυα, τα εθνικά δίκτυα, τα διεθνή δίκτυα και υπηρεσίες και τις σχέσεις με τους παρόχους καλωδιακής τηλεόρασης.

στ. Διεύθυνση Διανομής. (Network Division)

Υπεύθυνη για την προμήθεια και διανομή. Ανάπτυξη εναλλακτικών δικτύων διανομής.

ζ. Διεύθυνση υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας (Consumer Fixed-line Services Division)

Υπεύθυνη για τον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής, τις σχέσεις με τη ρυθμιστική αρχή, την Ευρωπαϊκή Ένωση, τα διεθνή Ινστιτούτα, καθώς και για τις υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας (ADSL, ISDN, τερματικά, τηλεκάρτες).

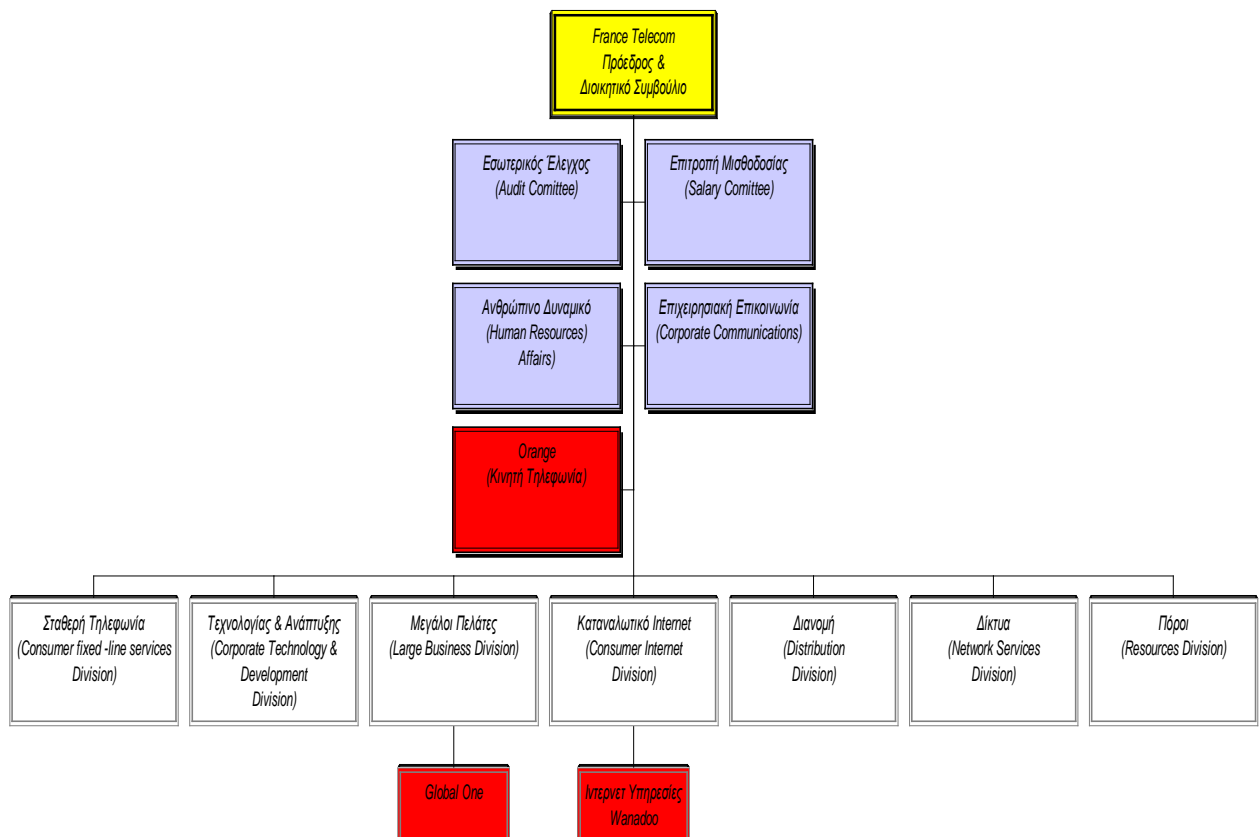
Η οργανωτική δομή παρέχει μία δυνατότητα αμεσότητας, αναφορικά με τον τρόπο εξυπηρέτησης του πελάτη, το οποίο αντανακλάται από τον τρόπο που είναι διαρθρωμένες οι θυγατρικές μέσα στις κεντρικές λειτουργίες της France Telecom.

Στην παρούσα φάση, η France Telecom προτίθεται αναδιοργανώνει συνολικά τις δραστηριότητές της εστιάζοντας σε τέσσερις τομείς :

- Orange, (κινητή τηλεφωνία)

- Wanadoo, (διαδικτυακές υπηρεσίες)
- Σταθερής γραμμής φωνητικές και δεδομένων Υπηρεσίες στη Γαλλία.
- Σταθερής γραμμής φωνητικές και δεδομένων Υπηρεσίες εκτός Γαλλίας.

Το οργανόγραμμα της France Telecom, βρίσκεται στη σελίδα που ακολουθεί.



Σχήμα 3 : Οργανωτική δομή France Telecom.

(www.francetilecom.fr/investors/F20-2000)

4.4 Deutsche Telekom^{li}

4.4.1 Εταιρικό προφίλ.

Η Deutsche Telekom λειτουργεί ως ανώνυμη εταιρία από τις αρχές του 1995, καθώς προγενέστερα ήταν κρατικός τομέας παροχής τηλεπικοινωνιακών, ταχυδρομικών και τηλεγραφικών υπηρεσιών. Σήμερα, συγκαταλέγεται μεταξύ των μεγαλύτερων τηλεπικοινωνιακών παρόχων του κόσμου.

Στο τέλος του 2000 ο αριθμός των πελατών της προσεγγίζει τα 77 εκατομμύρια. Οι τηλεφωνικές γραμμές (standard και ISDN) ανέρχονται σε 49,3 εκατομμύρια και ανθρώπινο δυναμικό σε 227.015 εργαζόμενους. (στοιχεία 31.12.2000).

Είναι ηγέτης στη γερμανική αγορά και μία από τις κορυφαίες εταιρίες τηλεπικοινωνιών στον κόσμο. Είναι 40^η εταιρία στην παγκόσμια κατάταξη των Financial Times 500.

Παρέχει όλο το φάσμα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

Μετοχική σύνθεση Deutsche Telekom:

Μέτοχος	Συνολικός Αριθμός Μετοχών τις οποίες κατέχει	Ως ποσοστό του συνολικού αριθμού μετοχών	Ποσοστό των δικαιωμάτων ψήφου
Γερμανικό Δημόσιο Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)	1.297.485.401	42,83% [Ⓛ]	42,83%
Διασπορά	509.164.599	16,81 [Ⓛ]	16,81
Σύνολο	1.222.608.887	40,36	40,36
	3.029.258.887	100,0%	100,0%

[Ⓛ]Το συνολικό ποσοστό μετοχών το οποίο ελέγχεται από το γερμανικό δημόσιο ανέρχεται στο 59,64%. Θεωρώντας ότι θα ολοκληρωθεί η διαδικασία εξαγοράς των εταιριών VoiceStream και Powertel, εντός του 2001, το γερμανικό δημόσιο και η KfW θα ελέγχει το 45% περίπου της μετοχικής βάσης.

Οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο της Φρανκφούρτης του Τόκιο και της Νέας Υόρκης.

Εταιρική διακυβέρνηση :

Ανώτατο όργανο διοίκησης της εταιρίας είναι το Εποπτεύον Συμβούλιο (Supervisory Board), το οποίο αποτελείται από 20 μέλη, εκ των οποίων τα 10 μέλη είναι εκπρόσωποι των μετόχων και τα 10 μέλη εκπρόσωποι των εργαζομένων.

Το Εποπτεύον Συμβούλιο, καθορίζει τον αριθμό και επιλέγει τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Ο αριθμός των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου είναι οκτώ. Υπάρχει το ασυμβίβαστο μεταξύ της ιδιότητας του μέλους του Εποπτεύοντος Συμβουλίου και της ιδιότητας του μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου.

Ως συμβουλευτικές Επιτροπές στο Εποπτεύον Συμβούλιο, λειτουργούν: η Επιτροπή Μισθοδοσίας (Presiding Committee), με αρμοδιότητα στα θέματα αποζημίωσης των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και η Επιτροπή Ειδικών Θεμάτων (Committee for Special Matters), με αρμοδιότητα στα σύνθετα και χρηματοοικονομικά και επιχειρησιακά θέματα, ενώ παράλληλα επιθεωρεί ενοποιημένες λογιστικές καταστάσεις της εταιρίας, καθώς στην επιχείρηση δεν υφίσταται υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου.

Το Εποπτεύον Συμβούλιο, έχει δημιουργήσει δύο ακόμη Επιτροπές, την Επιτροπή Προσωπικού (Personnel Committee) και την Επιτροπή Διαμεσολάβησης (Mediation Committee).

4.4.2 Θεσμικό πλαίσιο. Κυριότεροι ανταγωνιστές.

Η ρυθμιστική αρχή της γερμανικής τηλεπικοινωνιακής αγοράς είναι η Regulatory Authority for Telecommunications and Posts.

Η γερμανική τηλεπικοινωνιακή αγορά απελευθερώθηκε πλήρως την 1.1.1998. Η απελευθέρωση του τοπικού βρόχου έχει ολοκληρωθεί και οι τιμές έχουν καθοριστεί από την Regulatory Authority μέχρι 31.3.2003.

Η Deutsche Telekom, είναι υποχρεωμένη α. να παρέχει υπηρεσίες διασύνδεσης στους άλλους παρόχους, σύμφωνα με την έγκριση της Regulatory Authority, β. να παρέχει πρόσβαση στον τοπικό βρόχο με τιμολόγια τα οποία πρέπει να εγκριθούν από την Regulatory Authority, γ. να προεγκρίνονται από την Regulatory Authority, τα τιμολόγια σταθερής τηλεφωνίας πριν τεθούν σε ισχύ.

Η γερμανική τηλεπικοινωνιακή αγορά, λόγω του μεγέθους της και της επιρροής της, σε συνδυασμό με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της, έχει καταστεί ως τις πλέον ανοικτές και ανταγωνιστικότερες στον κόσμο.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του κανονιστικού πλαισίου της γερμανικής αγοράς είναι ο απεριόριστος αριθμός δυνητικών νεοεισερχόμενων. Μέχρι το τέλος του 1999, η Regulatory Authority, είχε εκχωρήσει 250 άδειες φωνητικής τηλεφωνίας.

Σε παγκόσμιο επίπεδο η Deutsche Telekom, ανταγωνίζεται με τις France Telecom, NTT DoCoMo, Verizon, AT&T, British Telecom, Vodafone.

Στη Γερμανία, κυριότεροι ανταγωνιστές της Deutsche Telekom είναι η Mannesmann Arcor (ελέγχεται από τη Vodafone), η Viag Interkom (ελέγχεται από τη British Telecom), η Mobilcom (συμμετέχει η France Telecom).

4.4.3 Αποστολή - Όραμα.

Η Deutsche Telekom ορίζει σαν αποστολή της, την παροχή ποιοτικών και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες της.

Το όραμα της Deutsche Telekom, είναι να αναδειχτεί μεταξύ των ηγετών της παγκόσμιας τηλεπικοινωνιακής αγοράς, δημιουργώντας την εταιρία του 21^{ου} αιώνα.

4.4.4 Στρατηγική.

Η κυριότερη στρατηγική επιδίωξη της Deutsche Telekom, είναι η διατήρηση του ηγετικού της ρόλου στην Ευρώπη με παράλληλη σταθεροποίηση της θέσης της μεταξύ των κορυφαίων εταιριών τηλεπικοινωνιών του κόσμου, ώστε να έχει ελκυστικά για τους μετόχους κέρδη.

Για να επιτύχει εστιάζει σε τέσσερις κύριες δραστηριότητες:

- ✓ Κινητές επικοινωνίες,
- ✓ Επικοινωνίες δεδομένων και λύσεις συστημάτων,
- ✓ Καταναλωτικό Internet, και
- ✓ Πρόσβαση στο δίκτυο.

Η στρατηγική αυτή εστίαση οδηγεί σε ρευστοποιήσεις των στοιχείων του ενεργητικού που δεν συνάδουν με τις τέσσερις δραστηριότητες.

Στις κινητές επικοινωνίες, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών θα επιτρέψει την αύξηση των εσόδων. Η Deutsche Telekom στοχεύει να κατακτήσει την πρώτη θέση, ως πάροχος κινητών υπηρεσιών δεδομένων και κινητού ηλεκτρονικού εμπορίου.

Στις επικοινωνίες δεδομένων και λύσεις συστημάτων, η στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης, οδήγησε στην εξαγορά του 50,1% της ανταγωνιστικής της εταιρίας, debis Systemhaus. Η αγορά στόχος είναι οι επιχειρησιακοί πελάτες στους οποίους προσφέρονται ολοκληρωμένες λύσεις, από μισθωμένες γραμμές, B2B, και ASP λύσεις.(Application Service Providers είναι οι πάροχοι εφαρμογών στο διαδίκτυο).

Στις υπηρεσίες καταναλωτικού Internet, η θυγατρική εταιρία της Deutsche Telekom, T-Online International AG, σχεδιάζει να εδραιώσει την ηγετική θέση της στην Ευρώπη και μία από τις κορυφαίες σε παγκόσμια κλίμακα, ως πάροχος υπηρεσιών Internet. Με την αναβάθμιση του περιεχομένου της ηλεκτρονικής πύλης που διατηρεί, θεωρεί ότι θα έχει αυξημένα έσοδα από τη διαφήμιση και το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Στην πρόσβαση στο δίκτυο, που ανήκει κυρίως η σταθερή τηλεφωνία, η στρατηγική της χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη της υπηρεσίας, μεταφέροντας μεγάλο τμήμα της πελατειακής της βάσης από

τις παραδοσιακές υπηρεσίες στις ευρυζωνικές υπηρεσίες (DSL broadband). Με το δίκτυο IP, που έχει αναπτύξει έχει επιτύχει σημαντική μείωση κόστους στη μεταφορά μεγάλου όγκου δεδομένων^{lii}.

Στη διεθνή της παρουσία η Deutsche Telekom, ακολουθεί μία επιθετική στρατηγική, η οποία έχει ως επίκεντρο τις τέσσερις κύριες δραστηριότητες, με τις σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης. Μία από τις προτεραιότητες που θέτει είναι οι εξαγορές που πραγματοποιεί να της επιτρέπουν να ασκεί έναν σημαντικό έλεγχο στις εξαγορασθείσες εταιρίες. Κατ' αυτήν την έννοια αποχώρησε από τη στρατηγική συμμαχία της με τη France Telecom και την Sprint, στη Global One.

Το Μάιο του 2001, η Deutsche Telekom έλαβε την έγκριση των αμερικάνικων αρχών για την επικείμενη συγχώνευσή της με τις Powertel και VoiceStream Wireless, εταιρίες κινητών επικοινωνιών στις ΗΠΑ και τον Καναδά. Η VoiceStream Wireless, είναι εταιρία κινητής τηλεφωνίας GSM, και η Powertel είναι εταιρία κινητής επικοινωνίας PCS.

Ο χάρτης των θυγατρικών, των συμμετοχών, και των εταιρικών σχημάτων, μέσω των οποίων υλοποιεί τη στρατηγική της η Deutsche Telekom, απεικονίζεται στη σελίδα 210 του Παραρτήματος 1.

4.4.5 Οικονομικά στοιχεία.

<i>Deutsche Telekom</i>	<i>2000 (\$)</i>	<i>1999 (\$)</i>	<i>2000 (euro)</i>	<i>1999(euro)</i>
<i>Στοιχεία Κατάστασης Αποτελ. Χρήσης</i>				

Έσοδα	38.556	35.796	42.840	39.773
Κόστος Πωληθέντων	32.493	23.216	36.103	25.796
Μικτό Κέρδος	6.063	12.580	6.737	13.978
Μικτό Περιθώριο Κέρδους	15,70%	35,10%	15,70%	35,10%
Έξοδα Πωλήσεων/Διανομής/Διοίκησης	9152	9.295	10169	10.328
Λειτουργικό Κέρδος	(3089)	3.285	(3432,2)	3.650
Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	=	9,20%	=	9,20%
Συνολικό Καθαρό Κέρδος	5.581	1.265	6.201	1.406
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	14,50%	3,50%	14,50%	3,50%
Κέρδη ανά Μετοχή	1,85	0,43	1,85	0,43
Στοιχεία Ισολογισμού				
Ταμείο	1.783	1.183	1.981	1.314
Πελάτες	6.742	5.718	7.491	6.353
Αποθέματα	1.495	1.056	1.661	1.173
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	15.709	11.831	17.454	13.146
Σύνολο Ενεργητικού	117.011	95.508	130.012	106.120
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	11.327	9.005	12.586	10.006
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	21.828	14.523	24.253	16.137
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	42.518	33.721	47.242	37.468
Σύνολο Παθητικού	80.834	60.487	89.816	67.208
Ίδια Κεφάλαια	36.178	35.020	40.198	38.911
Σύνολο Μετοχών	3.029,6	3.029,6	3.029,6	3.029,6

Ισοτιμία 0,90\$ = 1 Ευρώ

Πηγή : Hoovers Business Network (2001)
(www.hoovers.com)

4.4.6 Οργανωτική δομή.

Η Deutsche Telekom, βρίσκεται σε φάση αναδιοργάνωσης, με τη δημιουργία των τεσσάρων στρατηγικών αξόνων, από την 1 Μαΐου 2001.

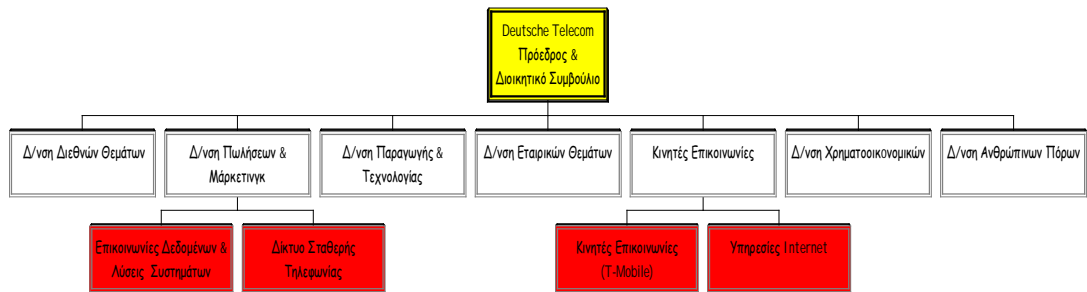
Οι στρατηγικοί άξονες είναι :

- Κινητές επικοινωνίες (T-Mobile),
- Υπηρεσίες Internet (T-Online),
- Επικοινωνίες δεδομένων και λύσεις συστημάτων (T-Systems)
- Δίκτυο σταθερής Τηλεφωνίας(T-Com και T-Networks)

Οι επικοινωνίες δεδομένων και λύσεις συστημάτων (T-Systems), καθώς και το Δίκτυο σταθερής Τηλεφωνίας(T-Com και T-Networks) εποπτεύονται από μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου, το οποίο είναι υπεύθυνο και για τη Διεύθυνση Πωλήσεων και Μάρκετινγκ. Αντίστοιχα, οι δύο άλλοι άξονες, οι Κινητές επικοινωνίες (T-Mobile) και οι Υπηρεσίες Internet (T-Online), εποπτεύονται από άλλο μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου.

Υπάρχουν ακόμη πέντε διευθύνσεις:

1. Η Διεύθυνση Παραγωγής και Τεχνολογίας, με αρμοδιότητα τα δίκτυα, τα πληροφορικά συστήματα, την καινοτομία και έρευνα, τις προμήθειες και την προστασία περιβάλλοντος.
2. Η Διεύθυνση Εταιρικών Θεμάτων, με αρμοδιότητα στην στρατηγική, στον έλεγχο, στα νομικά θέματα και στην οργανωσιακή πληροφόρηση.
3. Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, υπεύθυνη και για θέματα ανώτατης διοίκησης.
4. Η Διεύθυνση Χρηματοοικονομικών, με αρμοδιότητες για τη χρηματοοικονομική διαχείριση της εταιρίας.
5. Η Διεύθυνση Διεθνών Θεμάτων, με αρμοδιότητες στις διεθνείς επενδύσεις και αποεπενδύσεις της εταιρίας.



Σχήμα 3: Οργανωτική δομή Deutsche Telekom.

(www.dtag.de)



4. 5 Telecom Italia^{liii}

4.5.1 Εταιρικό προφίλ.

Η Telecom Italia, δημιουργήθηκε, το 1994, από τη συγχώνευση των πέντε αυτόνομων εταιριών:

- ☞ SIP, παρείχε εγχώριες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες.
- ☞ ITALCABLE, υπεύθυνη για τις διεθνείς επικοινωνίες.
- ☞ IRITEL, με αρμοδιότητα στις ευρωπαϊκές επικοινωνίες.
- ☞ TELESPAZIO, για τις δορυφορικές επικοινωνίες.
- ☞ SIRM, για τη ναυτιλιακή ραδιοεπικοινωνία.

Στο τέλος του 2000 ο αριθμός των πελατών της προσεγγίζει τα 30 εκατομμύρια. Οι τηλεφωνικές γραμμές (standard και ISDN) ανέρχονται σε 31,7 εκατομμύρια και ανθρώπινο δυναμικό σε 18.539 εργαζόμενους. (στοιχεία 31.12.2000).

Είναι η μεγαλύτερη εταιρία τηλεπικοινωνιών της Ιταλίας. Παρέχει όλο το φάσμα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, καθώς και τηλεοπτικές, διαφημιστικές και υπηρεσίες πολυμέσων.

Μετοχική σύνθεση Telecom Italia (28.2.2001):

Μέτοχος	Ως ποσοστό του συνολικού αριθμού μετοχών	Ποσοστό των δικαιωμάτων ψήφου
Olivetti S.p.A.	54,99	54,99
Ιταλικό Δημόσιο	3,46	3,46 [Ⓛ]

Ξένοι επενδυτές	Θεσμικοί επενδυτές		
		29,56	29,56
Ιταλίας		11,06	11,06
Διευθυντικά στελέχη ομίλου		0,21	0,21
Διασπορά		0,72	0,72
Σύνολο		100,0%	100,0%

① Το ιταλικό Δημόσιο έχει διατηρήσει ένα «χρυσό μετοχικό μερίδιο» (golden share degree), το οποίο του επιτρέπει την άσκηση βέτο, για την προστασία των θεμελιωδών δικαιωμάτων του που σχετίζονται με το γενικό όφελος και το καλώς νοούμενο συλλογικό συμφέρον. Επίσης έχει δικαίωμα αρνησικυρίας, σε περίπτωση που πιθανές εξαγορές ενέχουν το στοιχείο της αδιαφάνειας και της νόθευσης του ελεύθερου ανταγωνισμού.

Τον Ιούλιο του 2001, υπήρξε μία σημαντική αλλαγή, με την εξαγορά του 23% της Olivett S.p.A., από το επιχειρηματικό όχημα των εταιριών Pirelli και Benetton^{liv}.

Οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο της Ιταλίας και της Νέας Υόρκης.

Εταιρική διακυβέρνηση :

Ανώτατο όργανο διοίκησης της εταιρίας είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από 21 μέλη, και ελέγχεται από τον κυριότερο μέτοχο της εταιρίας. Το Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγεται από την ετήσια Γενική Συνέλευση των μετόχων, για τρία χρόνια με δικαίωμα επανεκλογής. Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου του ομίλου, έχει διακριτό ρόλο σε σχέση με το Διευθύνοντα σύμβουλο του ομίλου. Ο Πρόεδρος έχει την ευθύνη της χάραξης της στρατηγικής σ' ανώτατο επίπεδο και του εσωτερικού ελέγχου του ομίλου. Ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι υπεύθυνος για την καθημερινή διοίκηση.

4.5.2 Θεσμικό πλαίσιο. Κυριότεροι ανταγωνιστές.

Η ρυθμιστική αρχή της ιταλικής τηλεπικοινωνιακής αγοράς είναι η National Regulatory Agency (NRA).

Η ιταλική τηλεπικοινωνιακή αγορά απελευθερώθηκε πλήρως την 1.1.1998. Η απελευθέρωση του τοπικού βρόχου, έχει ήδη υλοποιηθεί, έχουν καθοριστεί οι τιμές και μέχρι 12.5.2001 είχαν υπογραφεί από την Telecom Italia 12 συμβόλαια με ανταγωνιστές.

Η Telecom Italia, είναι υποχρεωμένη α. να παρέχει υπηρεσίες διασύνδεσης στους άλλους παρόχους, σύμφωνα με την έγκριση της NRA, β. να παρέχει πρόσβαση στον τοπικό βρόχο με τιμολόγια τα οποία πρέπει να εγκριθούν από την NRA, γ. να προεγκρίνονται από την NRA, τα τιμολόγια σταθερής τηλεφωνίας πριν τεθούν σε ισχύ.

Στις υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας η Telecom Italia, ανταγωνίζεται έντονα με την Infostrada (Omnistrada ⇒ Mannesmann ⇒ Vodafone), την Albacom(BT, ENI, Mediaset), την Wind (France Telecom, ENEL), την ιταλική εταιρία TISCALI και Tele2 .

Στην κινητή τηλεφωνία ανταγωνίζεται με την Omnitel και την Wind και την BLU S.p.A. .

4.5.3 Αποστολή - Όραμα.

Η αποστολή της Telecom Italia, όπως προσδιορίζεται από την εταιρία, είναι η εξασφάλιση αυξανόμενης αξίας για τους μετόχους. Το όραμά της είναι να καταξιωθεί ως ένας παγκόσμιος πάροχος, με διαρκώς αυξανόμενη δύναμη και ικανότητα στο πεδίο των επικοινωνιών

και της πληροφορικής, να είναι ένας όμιλος προσανατολισμένος στην αγορά, που θα καθοδηγείται από μία προηγμένη εταιρική κουλτούρα, απαρέγκλιτα αφοσιωμένης στην διαφάνεια στις επαγγελματικές της σχέσεις και στην δικαιοσύνη προς της πελάτες, και τέλος να παρέχει μία αυξανόμενη διαρκώς ποικιλία των υπηρεσιών πολυμέσων στους τωρινούς και μελλοντικούς της πελάτες.

4.5.4 Στρατηγική.

Η στρατηγική του ομίλου εστιάζεται στις πυρηνικές επιχειρηματικές δράσεις (core business), και θα συνεχίσει να εστιάζει στα ακόλουθα:

- ✓ Προσδιορισμός των πελατειακών τμημάτων της αγοράς για κάθε Επιχειρηματική Μονάδα.
- ✓ Στη δημιουργία ανώτερης αξίας με την εξατομίκευση των υπηρεσιών και των προσφορών στα προσδιορισμένα τμήματα αγοράς.
- ✓ Στην προσφορά ολοκληρωμένων πακέτων υπηρεσιών (bundled services), τα οποία θα παρέχονται μέσω της ολοκλήρωσης των κύριων υπηρεσιών διαφορετικών επιχειρηματικών Μονάδων. Για παράδειγμα, η σταθερή τηλεφωνία θα παρέχει την πρόσβαση στο δίκτυο και η SEAT (θυγατρική στον τομέα των media και του internet) θα προσθέτει το περιεχόμενο και τις υπηρεσίες.

-
- ✓ Στην υιοθέτηση ενός επιχειρηματικού μοντέλου, το οποίο θα επιτρέπει στην Telecom Italia, να αιχμαλωτίζει τη μέγιστη αξία σε μία ανταγωνιστική αγορά.

Στη σταθερή τηλεφωνία ο στόχος της έγκειται στην προσπάθεια διατήρησης του μεριδίου αγοράς, με διείσδυσης αγοράς (market penetration), μέσω της επαφής με τον πελάτη, και της τιμολόγησης. Παράλληλα, ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης νέων και καινοτόμων υπηρεσιών στα σύγχρονα δίκτυα (Voice Over IP). Αξιοπρόσεκτη επίσης είναι η στρατηγική μείωσης κόστους την οποία ακολουθεί αναφορικά με τις δαπάνες σε προσωπικό, ακίνητη περιουσία και γενικά διοικητικά έξοδα.

Στην κινητή τηλεφωνία, ακολουθεί στρατηγική ολοκλήρωσης με ανάπτυξή της στη διεθνή αγορά, στρατηγική που ακολουθούν όλοι οι υπό εξέταση τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί. Οι στρατηγικοί της στόχοι εστιάζουν στην ποιότητα των υπηρεσιών, στους μεγάλους εταιρικούς πελάτες, στη βελτίωση της κερδοφορίας με ορθολογικοποίηση του κόστους και ανακατανομής των πόρων, σε συνδυασμό με την παροχή καινοτόμων υπηρεσιών.

Η θυγατρική της στην κινητή τηλεφωνία (TIM), απέκτησε μία από τις πέντε άδειες UMTS, το Νοέμβριο του 2000. Οι εταιρίες που αδειοδοτήθηκαν επίσης, είναι η Omnitel S.p.A., η WIND S.p.A., η Andala S.p.A. και η IPSE S.p.A.

Ειδικότερα για τη διεθνή της στρατηγική, η Telecom Italia έχει ως στόχους την ανάπτυξη των διεθνών επενδύσεών της στον τομέα της

κινητής τηλεφωνίας, των δεδομένων και του διαδικτύου, με παράλληλη αποεπένδυση των μικρών συμμετοχών της σε μη σημαντικές στρατηγικά γεωγραφικές περιοχές. Επιδιώκει αύξηση του ρόλου της ως στρατηγικού εταίρου, με μεταφορά της τεχνογνωσίας και της γνώσης της αγοράς. Ωστόσο, λόγω του χρέους της η Telecom Italia, προέβη σε συμφωνία με την Bouygues S.A. , για την πώληση του 19,61% της τελευταίας, καθώς και το 50% της Stream (εταιρία καλωδιακής τηλεόρασης στην Ιταλία) στην Vivendi Universal^{iv}.

Γεωγραφικές περιοχές ιδιαίτερου επιχειρηματικού ενδιαφέροντος για την Telecom Italia, είναι η Λατινική Αμερική η νότια Ευρώπη και επιλεκτικά η Μεσόγειος.

Ο χάρτης των θυγατρικών, των συμμετοχών, και των εταιρικών σχημάτων, μέσω των οποίων υλοποιεί τη στρατηγική της η Telecom, Italia, απεικονίζεται στη σελίδα 211, Παράρτημα 1.

4.5.5 Οικονομικά στοιχεία.

Telecom Italia	2000 (\$)	1999 (\$)	2000 (euro)	1999(euro)
Στοιχεία Κατάστασης Αποτελ. Χρήσης				
Έσοδα	25.424	25.989	28.249	28.877
Κόστος Πωληθέντων	13.286	13.429	14.762	14.921
Μικτό Κέρδος	12.138	12.561	13.487	13.957
Μικτό Περιθώριο Κέρδους	47,70%	48,30%	47,70%	48,30%
Έξοδα Πωλήσεων/Διανομής/Διοίκησης	6.527	6.887	7.252	7.652
Λειτουργικό Κέρδος	5.611	5.674	6.234	6.304
Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	22,10%	21,80%	22,10%	21,80%
Συνολικό Καθαρό Κέρδος	1.784	1.666	1.982	1.851
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	7,00%	6,40%	7,00%	6,40%
Κέρδη ανά Μετοχή	4,20	1,90	4,20	1,90

Στοιχεία Ισολογισμού				
Ταμείο	1.147	650	1.274	722
Πελάτες	7.431	7.878	8.257	8.753
Αποθέματα	638	988	709	1.098
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	14.418	12.224	16.020	13.582
Σύνολο Ενεργητικού	57.614	44.164	64.016	49.071
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	13.311	4.765	14.790	5.294
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	24.168	17.116	26.853	19.018
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	7.271	4.953	8.079	5.503
Σύνολο Παθητικού	41.063	27.820	45.626	30.911
Ίδια Κεφάλαια	16.551	16.334	18.390	18.149
Σύνολο Μετοχών	742,6	742,6	742,6	742,6

Ισοτιμία 0,90\$ = 1 Ευρώ

Πηγή : Hoovers Business Network (2001)
(www.hoovers.com)

4.5.6 Οργανωτική δομή.

Το οργανωτικό σχήμα του ομίλου της Telecom Italia, βρίσκεται σε φάση ανασυγκρότησης. Ο όμιλος διοικείται από τον πρόεδρο και το Διοικητικό Συμβούλιο. Στον Πρόεδρο υπάγονται: α. Η Γενική Γραμματεία, υπεύθυνη για την διοικητική υποστήριξη του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου. β. Στρατηγική, υποστηρίζει την ανώτατη διοίκηση στον προσδιορισμό και τον έλεγχο των στρατηγικών λειτουργιών, στην αξιολόγηση και ολοκλήρωση των στρατηγικών σχεδίων των Επιχειρηματικών Μονάδων. γ. Εσωτερικός έλεγχος, συντονίζει τον εσωτερικό έλεγχο του ομίλου.

Οι επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες διευθύνουν, συντονίζουν και ελέγχουν τον όμιλο είναι οι: Χρηματοοικονομικά, ανθρώπινοι πόροι,

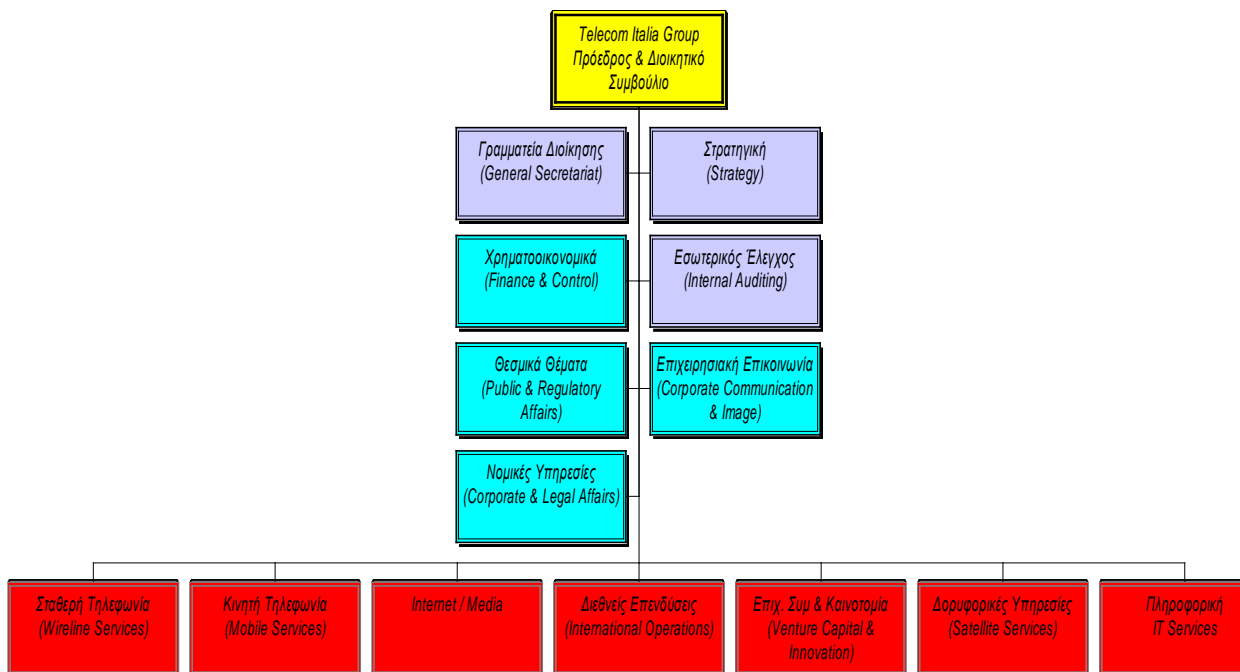
Επιχειρησιακά και νομικά θέματα, Θεσμικά Θέματα (ρύθμιση ζητημάτων με Ρυθμιστική αρχή), Επιχειρησιακή επικοινωνία και εικόνα. (γαλάζιο χρώμα στο οργανόγραμμα).

Κατά το έτος 2000, αποφασίστηκε η δημιουργία επτά επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες λειτουργούν από 1.3.2001. Οι επιχειρηματικές μονάδες είναι:

1. Σταθερή τηλεφωνία. Υπεύθυνη μονάδα για τη σταθερή τηλεφωνία στην Ιταλία, τα εθνικά τηλεφωνικά κέντρα, την ανάπτυξη διεθνών δικτύων.
2. Κινητή τηλεφωνία. Υπεύθυνη για τις δραστηριότητες κινητής τηλεφωνίας σ' όλες τις αγορές που δραστηριοποιείται η Telecom Italia. Με εξέχουσες εταιρίες την TIM και την Stet, προσπαθεί να συντονίσει και να επιτύχει οικονομίες κλίμακας, δημιουργώντας μία εταιρία συμμετοχών (holding) κινητής τηλεφωνίας.
3. Μέσα μαζικής επικοινωνίας και Internet. Περιλαμβάνει την εταιρία SEAT Group, η οποία είναι η συγχώνευση των SEAT και Tin.it. Εστιάζει στα μέσα μαζικής επικοινωνίας, στα ραδιοηλεκτρονικά προγράμματα, στον τομέα της καλωδιακής και δορυφορικής τηλεόρασης, στη παροχή πρόσβασης στο Internet, και στις υπηρεσίες τηλεφωνικών κέντρων
4. Δορυφορικές επικοινωνίες, με αρμοδιότητες στα δορυφορικά συστήματα επικοινωνίας. (Η δορυφορική τηλεόραση ως προς το περιεχόμενο, ανήκει στην επιχειρηματική μονάδα Μέσων και Internet).

-
5. Venture Capital και καινοτομία. Υπεύθυνη για τις επενδύσεις σε εταιρίες νέας τεχνολογίας, και για τις υπηρεσίες έρευνας και ανάπτυξης του ομίλου.
 6. Πληροφοριακά συστήματα. Υποστηρίζει τα πληροφοριακά συστήματα και τις βάσεις δεδομένων του ομίλου.
 7. Διεθνείς Επενδύσεις. Είναι υπεύθυνη για διάφορες άλλες επενδύσεις στο εξωτερικό, εκτός από αυτές που ελέγχονται από την κινητή τηλεφωνία και για την επίβλεψη και συντονισμό των διεθνών εξαγορών και συμμαχιών.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η οργανωτική ανασυγκρότηση δεν έχει ολοκληρωθεί πλήρως, και στον ισολογισμό του 2001, θα υπάρχουν ενοποιημένα αποτελέσματα, μόνο για τις μετατροπές που έχουν συντελεστεί.



Σχήμα 4: Οργανωτική δομή Telecom Italia.

(Πηγή : Τεύχος F20 /2001 Telecom Italia)



4.6 Telefonica^Μ

4.6.1 Εταιρικό προφίλ.

Η Telefonica, ιδρύθηκε το 1924, σαν κρατική εταιρία.

Είναι η μεγαλύτερη εταιρία της Ισπανίας, όσον αφορά το μέγεθος του ενεργητικού της.

Στο τέλος του 2000 ο αριθμός των πελατών της προσεγγίζει τα 68 εκατομμύρια. Οι τηλεφωνικές γραμμές (standard και ISDN) ανέρχονται σε 42,3 εκατομμύρια και ανθρώπινο δυναμικό σε 148.707 εργαζόμενους. (στοιχεία 31.12.2000).

Είναι η μεγαλύτερη διεθνής εταιρία τηλεπικοινωνιών στις ισπανόφωνες αγορές. Παρέχει όλο το φάσμα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

Μετοχική σύνθεση Telefonica (31.12.2000):

Μέτοχος	Συνολικός Αριθμός Μετοχών τις οποίες κατέχει	Ως ποσοστό του συνολικού αριθμού μετοχών	Ποσοστό των δικαιωμάτων ψήφου
Διασπορά	1.086.481.239	90,41	90,41
Σύνολο	4.340.710.735 ^①	100,0%	100,0%

^① Σύμφωνα με την απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων στις 7.4.2000, αποφασίστηκαν δύο αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου και οι νέες μετοχές εισήχθησαν προς διαπραγμάτευση στις 2.2.2001 και 9.4.2001 αντίστοιχα.

Οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο της Ισπανίας, της Φρανκφούρτης, του Τόκιο, του Μπουένος Άιρες, του Σάο Πάολο και της Νέας Υόρκης.

Εταιρική διακυβέρνηση :

Ανώτατο όργανο διοίκησης της εταιρίας είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από 20 μέλη, εκ των οποίων τα 5 μέλη είναι Εκτελεστικοί Διευθυντές (Executive Directors), μεταξύ αυτών και ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, τα 6 μέλη είναι μη Εκτελεστικοί Διευθυντές (non-Executive Directors), εκπρόσωποι τραπεζικών ιδρυμάτων, 8 μέλη είναι επίσης μη-Εκτελεστικοί Διευθυντές (non-Executive Directors), ανεξάρτητοι από τη Διοίκηση και τους κύριους μετόχους και 1 μέλος είναι εκπρόσωπος της Portugal Telecom. Το Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγεται από την ετήσια Γενική Συνέλευση των μετόχων, για τρία χρόνια με δικαίωμα επανεκλογής.

Τον Πρόεδρο και το Διοικητικό Συμβούλιο πλαισιώνουν ορισμένες επιτροπές. Αρμοδιότητες για την έκδοση γενικών διοικητικών αποφάσεων έχει η Διαρκής Επιτροπή (Standing Committee).

Η Επιτροπή Αποζημίωσης (Appointment and Compensation Committee), ρυθμίζει τα θέματα αποζημίωσης των μελών του Δ.Σ. και των ανώτατων στελεχών .

Η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου, ασκεί έλεγχο στον όμιλο.

Υφίστανται επίσης η Επιτροπή Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Committee), η Επιτροπή Νομοθετικού πλαισίου (Regulation Committee) και η επιτροπή Ποιότητας και Εμπορικών Υπηρεσιών (Service Quality and Commercial Service Committee).

4.6.2 Θεσμικό πλαίσιο. Κυριότεροι ανταγωνιστές.

Η ρυθμιστική αρχή της ισπανικής τηλεπικοινωνιακής αγοράς είναι η Comision del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT).

Η ισπανική τηλεπικοινωνιακή αγορά, απελευθερώθηκε πλήρως, την 1.1.1998. Η απελευθέρωση του τοπικού βρόχου, έχει ολοκληρωθεί. Είναι εφικτό για τους συνδρομητές να επιλέγουν τον πάροχό τους για κλήσεις στα πρωτεύοντα κέντρα (metropolitan calls).

Η Telefonica, είναι υποχρεωμένη α. να παρέχει υπηρεσίες διασύνδεσης στους άλλους παρόχους, σύμφωνα με την έγκριση της CMT, β. να παρέχει πρόσβαση στον τοπικό βρόχο με τιμολόγια τα οποία πρέπει να εγκριθούν από την CMT, γ. να προεγκρίνονται από την CMT, τα τιμολόγια σταθερής τηλεφωνίας πριν τεθούν σε ισχύ.

Στην Ισπανία, στις υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας, ανταγωνιστικές εταιρίες είναι η Retevision (Telecom Italia 28,7%, Endosa 28,7%, Union Fondosa 13,5%), η JazzTel (Management 38,3%, Θεσμικοί επενδυτές 40,4%) και η Uni2 (France Telecom 69%, Multitel 23,4% και Ferrovial 7,6%)^{lvii}.

4.6.3 Αποστολή - Όραμα.

Η αποστολή της είναι να έχει ένα καθοριστικό ρόλο κλειδί στον κλάδο των επικοινωνιών. Το όραμα της Telefonica S.A., περιγράφεται από την εταιρία ως ακολούθως: «να είναι ηγέτης στην υποστήριξη, συνεργασία και κοινωνική δέσμευση, αναπτύσσοντας τις κοινωνικές εφαρμογές της τεχνολογίας για να παρέχει λύση η οποία θα είναι χρήσιμη για τις ανάγκες της σημερινής κοινωνίας.

4.6.4 Στρατηγική.

Η Telefonica, έχει να επιδείξει μία στρατηγική η οποία στοχεύει στην κατάκτηση της ηγετικής θέσης, σ' όλες τις ισπανόφωνες και τις ομιλούσες πορτογαλικά αγορές και την εδραίωση της θέσης της στις άλλες αγορές που δραστηριοποιείται.

Οι εταιρικές της δραστηριότητες εντοπίζονται στους κλάδους των τηλεπικοινωνιών, των μέσων επικοινωνίας και της ψυχαγωγίας, - αν θεωρήσουμε ότι παραδοσιακά, αποτελούν ξεχωριστούς κλάδους.

Έχει εξαιρετικά διευρυμένο portfolio επενδύσεων. Η στρατηγική αυτή τοποθέτηση, εξασφαλίζει ότι η εταιρία μειώνει το κλαδικό ρίσκο, ωστόσο δεν της εξασφαλίζει την εστίαση. Αυτό το τελευταίο μειονέκτημα, προσπαθεί να αποφύγει αναδιοργανώνοντας τα στοιχεία του ενεργητικού της, δημιουργώντας στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, με αυτονομία και εστίαση σε υπηρεσίες ή τμήματα αγορών.

Στη σταθερή τηλεφωνία, η στρατηγική της χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη των υπηρεσιών, γεγονός που της επιβάλλει επενδύσεις σε αναβάθμιση της δικτυακής υποδομής. Το 2000, τα έσοδα από τη σταθερή τηλεφωνία παρέμειναν σταθερά, παρότι η εταιρία έχασε μερίδιο αγοράς και μείωσε τα τιμολόγια των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτό έγινε εφικτό λόγω της αύξησης των εσόδων από τη χρήση του Internet και από την τηλεφωνική κίνηση σταθερού προς κινητό τηλέφωνο και αντίστροφα.

Στις κινητές επικοινωνίες, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών θα επιτρέψει την αύξηση των εσόδων. Η Telefonica Moviles, βρίσκεται στην πρώτη θέση αναφορικά με το μερίδιο αγοράς (56%), στην Ισπανία. Στην εγχώρια αγορά η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας ξεπερνά το 62%. Στις ξένες αγορές, όπου η διείσδυση είναι αισθητά μικρότερη, ακολουθείται η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς.

Στις επικοινωνίες δεδομένων, αγορά στόχος είναι οι επιχειρησιακοί πελάτες στους οποίους προσφέρονται ολοκληρωμένες λύσεις. Ο σημαντικότερος αριθμός των πελατών είναι στην Ισπανία, στη Λατινική Αμερική και στην Ευρώπη γενικότερα.

Στις υπηρεσίες Internet, η θυγατρική εταιρία της Telefonica, Terra Lycos (συγχώνευση), σχεδιάζει να εδραιώσει την ηγετική θέση της ως μία από τις κορυφαίες σε παγκόσμια κλίμακα, εταιρία - πάροχου υπηρεσιών Internet. Είναι τρίτη σε κατάταξη στον κόσμο ως ISP. Θεωρεί ότι θα έχει αυξημένα έσοδα από τη διαφήμιση και το ηλεκτρονικό εμπόριο, καθώς έχει παρουσία σε 41 χώρες και δέχεται 94 εκατομμύρια επισκέπτες το χρόνο^{lviii}. Για τους μεγάλους πελάτες των υπηρεσιών διαδικτύου έχει δημιουργήσει την εταιρία Katalyx, η οποία λειτουργεί οριζόντιες και καθετοποιημένες ηλεκτρονικές αγορές για επιχειρήσεις.

Στα μέσα μαζικής επικοινωνίας, έχει δυναμική παρουσία, ενισχύοντας με εξαγορές τη θέση στις ισπανόφωνες αγορές. Η στρατηγική της ανάπτυξης αγοράς που ακολουθεί συνδυάζεται με την αναβάθμιση του περιεχομένου (content) των υπηρεσιών. Το Δεκέμβριο του 2000, προχώρησε σε στρατηγική συμμαχία με την AOL. Η

Telefonica Media, έχει αποφασίσει ότι θα επαναλάβει το επιτυχημένο μοντέλο διοίκησης του Antena 3, σ' όλες τις γεωγραφικές περιοχές που έχει καθιερώσει την παρουσία της.

Στη διεθνή της παρουσία η Telefonica, ακολουθεί μία επιθετική στρατηγική εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών, η οποία έχει ως επίκεντρο τις ισπανόφωνες χώρες της Νοτίου Αμερικής. Μολονότι, έχει ως στρατηγική προτεραιότητα τις κινητές επικοινωνίες και τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, εντούτοις επεκτείνεται και στη σταθερή τηλεφωνία στη Λατινική Αμερική.

Ο χάρτης των θυγατρικών, των συμμετοχών, και των εταιρικών σχημάτων, μέσω των οποίων υλοποιεί τη στρατηγική της η Telefonica, απεικονίζεται στη σελίδα 212 του Παραρτήματος 1.

4.6.5 Οικονομικά στοιχεία.

<i>Telefonica (σε εκατ.)</i>	<i>2000 (\$)</i>	<i>1999 (\$)</i>	<i>2000 (euro)</i>	<i>1999(euro)</i>
Στοιχεία Κατάστασης Αποτελ. Χρήσης				
Έσοδα	27.941	23.168	31.046	25.742
Κόστος Πωληθέντων	17.667	10.960	19.630	12.178
Μικτό Κέρδος	10.274	12.208	11.416	13.564
Μικτό Περιθώριο Κέρδος	36,8%	52,7%	36,80%	52,7%
Έξοδα Πωλήσεων/Διανομής/Διοίκησης	5.514	8.010	6.127	8.900
Λειτουργικό Κέρδος	4.760	3.744	5.289	4.160
Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	17,0%	17,0%	17,00%	17,00%
Συνολικό Καθαρό Κέρδος	2.353	1.821	2.614	2.023
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	8,4%	8,4%	8,40%	9,33%
Κέρδη ανά Μετοχή	1.5	1.6	1.5	1.6
Στοιχεία Ισολογισμού				
Ταμείο	719	188	799	209
Πελάτες	8.005	7.127	8.894	7.919
Αποθέματα	743	480	826	533
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	15.576	9.628	17.307	10.698
Σύνολο Ενεργητικού	86.722	64.736	96.358	71.929

Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	0	2.282	0	2.536
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	22.604	13.571	25.116	15.079
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	21.877	16.824	24.308	18.693
Σύνολο Παθητικού	62.377	50.119	69.308	55.688
Ίδια Κεφάλαια	24.344	14.618	27.049	16.242
Σύνολο Μετοχών	1.446,9	1.132,4	1.446,9	1.132,4

Ισοτιμία 0,90\$ = 1 Ευρώ

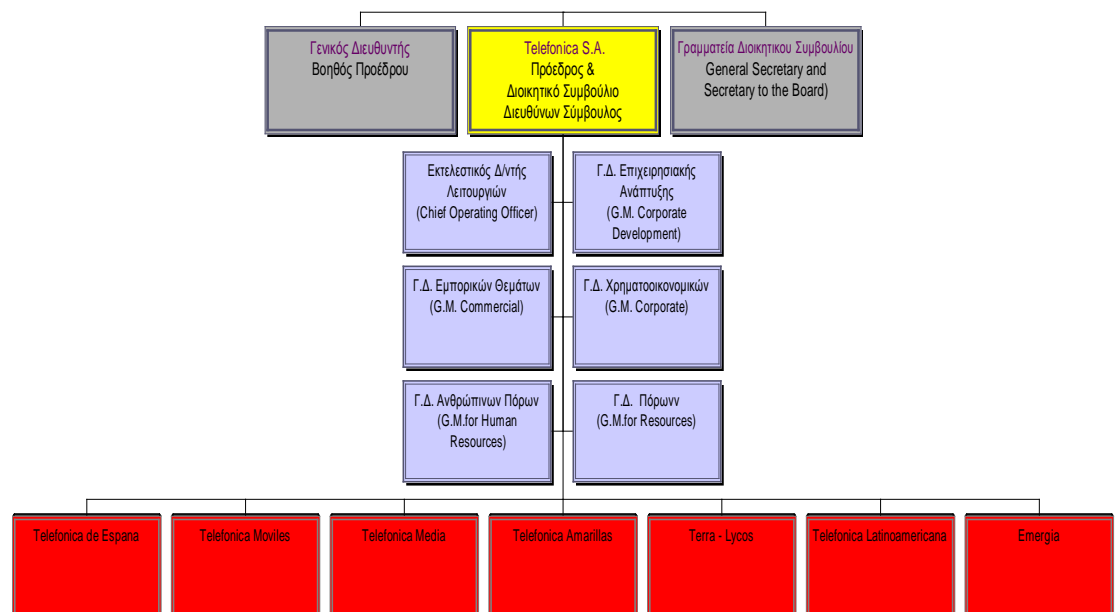
Πηγή : Hoovers Business Network (2001)
(www.hoovers.com)

4.6.6 Οργανωτική δομή.

Η Telefonica, βρίσκεται σε οργανωτική ανασυγκρότηση, με σκοπό τη δημιουργία δέκα αυτονομημένων στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων, εστιασμένων σε υπηρεσίες και τμήματα αγοράς. Οι μονάδες αυτές υποστηρίζονται από ένα ισχυρό ενδοεπιχειρησιακό κέντρο, το οποίο έχει την ευθύνη του συντονισμού και του ελέγχου τους.

1. Telefonica de Espana. Σταθερή τηλεφωνία στην Ισπανία. Εξυπηρετεί και τους ανταγωνιστές πάροχους.
2. Telefonica Moviles. Κινητή τηλεφωνία στην Ισπανία και τις επενδύσεις εξωτερικού, εκτός από τις εταιρίες στη Χιλή και το Περού, στις οποίες ελέγχει τη διοίκηση.
3. Telefonica Media. Οι δραστηριότητές της εξειδικεύονται σε τρεις τομείς : ραδιόφωνο, συνδρομητική τηλεόραση και υπηρεσίες περιεχομένου.
4. T.P.I. Paginas Amarillas. Υπηρεσίες τηλεφωνικού καταλόγου. Παρέχει και υπηρεσίες ηλεκτρονικών καταλόγων.
5. Terra – Lycos. ISP.

6. Telefonica Latinoamericana (Latam). Υπεύθυνη για τις εταιρίες σταθερής τηλεφωνίας στη Λατινική Αμερική.
7. Emergia. Παροχή ευρυζωνικών υπηρεσιών σε τηλεπικοινωνιακούς φορείς, διαμέσου ενός δακτύλιου υποβρύχιας οπτικής ίνας στη Λατινική Αμερική.
8. Telefonica DataCorp. Παρέχει υπηρεσίες επικοινωνιών σε μεγάλους επιχειρηματικούς πελάτες.
9. Atento. Υπηρεσίες τηλεφωνικών κέντρων στην Ισπανία και σε 14 χώρες που έχει παρουσία στον κόσμο.
10. Katalyx (Telefonica B2B). Ανάπτυξη και λειτουργία ηλεκτρονικών αγορών μεταξύ εταιριών.



Σχήμα 5 :Οργανωτική δομή Telefonica. (Τεύχος F-20/2001)



4.7 AT&T^{lix}

4.7.1 Εταιρικό προφίλ.

Η AT&T, ιδρύθηκε σαν κρατική εταιρία, πριν εκατό περίπου έτη. Είναι ο πρώτη εταιρία στο υπεραστικό δίκτυο στις Η.Π.Α.

Στο τέλος του 2000 ο αριθμός των πελατών της προσεγγίζει τα 85 εκατομμύρια. Οι τηλεφωνικές γραμμές (standard και ISDN) ανέρχονται σε 42,3 εκατομμύρια και ανθρώπινο δυναμικό σε 165,000 εργαζόμενους. (στοιχεία 31.12.2000).

Είναι 9^η εταιρία στην παγκόσμια κατάταξη των Financial Times 500. Είναι τρεις φορές νικητής του Malcolm Baldrige National Quality Award, δύο φορές το 1992 και μία το 1994.

Μετοχική σύνθεση AT&T (31.12.2000):

Μέτοχος	Συνολικός Αριθμός Μετοχών τις οποίες κατέχει	Ως ποσοστό του συνολικού αριθμού μετοχών	Ποσοστό των δικαιωμάτων ψήφου
Διασπορά	380.000.000	100	100
Σύνολο	380.000.000	100,0%	100,0%

Οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, της Βοστώνης, του Σικάγου, του Σινσινάτι, του Ειρηνικού και

της Φιλαδέλφειας, καθώς και στα Χρηματιστήρια του Παρισιού, των Βρυξελλών, του Λονδίνου και της Γενεύης .

Εταιρική διακυβέρνηση :

Ανώτατο όργανο διοίκησης της εταιρίας είναι το Διοικητικό Συμβούλιο. το οποίο αποτελείται από 14 μέλη, εκ των οποίων τα 2 μέλη είναι οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι της AT&T και της AT&T Wireless (Chief Executive Officers), και τα υπόλοιπα 12 μέλη είναι μη Εκτελεστικοί Διευθυντές (non-Executive Directors), εκπρόσωποι τραπεζικών ιδρυμάτων, μέλη της επιστημονικής κοινότητας. Το Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγεται από την ετήσια Γενική Συνέλευση των μετόχων.

Τον Πρόεδρο και το Διοικητικό Συμβούλιο πλαισιώνουν ορισμένες επιτροπές. Αρμοδιότητες για την έκδοση γενικών διοικητικών αποφάσεων έχει η Επιτροπή Διακυβέρνησης (Governance and Nominating Committee).

Η Επιτροπή Αποζημίωσης (Compensation and Employee Benefits Committee), ρυθμίζει τα θέματα αποζημίωσης των ανώτατων στελεχών και έχει την εποπτεία τω στρατηγικών σχεδίων ανάπτυξης προσωπικού. Η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου, ασκεί έλεγχο στον όμιλο.

Υφίστανται επίσης η Επιτροπή Μετοχών της μητρικής εταιρίας (Liberty Capital Stock Committee), η Επιτροπή Μετοχών της AT&T Wireless (Wireless Capital Stock Committee) και η επιτροπή Χρηματοοικονομικών (Finance Committee).

4.7.2 Θεσμικό πλαίσιο. Κυριότεροι ανταγωνιστές.

Η ρυθμιστική αρχή της τηλεπικοινωνιακής αγοράς των Η.Π.Α. είναι η Federal Communications Commission. (FCC)

Το νομοθετικό πλαίσιο στις Η.Π.Α., και συγκεκριμένα η Telecommunications Act of 1996, επιτρέπει σ' οποιαδήποτε εταιρία να διεισδύει στην τηλεπικοινωνιακή αγορά και ν' ανταγωνίζεται σ' όποιον τομέα της επιλέγει.

Η απελευθέρωση του τοπικού βρόχου έχει ολοκληρωθεί, ωστόσο υπάρχουν εκκρεμοδικίες, αναφορικά με τις χρησιμοποιούμενες συχνότητες από τους νεοεισερχόμενους. Η AT&T και η Verizon, προχώρησαν σε δίκες κατά της απόφασης της FCC, να χρεώνουν τους νεοεισερχόμενους στον τοπικό βρόχο ανταγωνιστές, βάσει του υποθετικού ελάχιστου κόστους και όχι σύμφωνα με το πραγματικό κόστος. Οι πρώην μονοπωλιακοί οργανισμοί έχουν κερδίσει τις πρωτόδικες αποφάσεις και η τελεσίδικη απόφαση δεν έχει ακόμη.

Οι κυριότεροι ανταγωνιστές της είναι η Verizon, Sprint FON, WorldCom, η ComCast. Η τελευταία έκανε πρόταση εξαγοράς για την AT&T Broadband, η οποία δεν καρποφόρησε.

4.7.3 Αποστολή - Όραμα.

Η αποστολή της AT&T, προσδιορίζεται ως ακολούθως :
«Φιλοδοξούμε να είμαστε η πιο θαυμαστή και πολύτιμη εταιρία στον κόσμο. Ο στόχος μας είναι να εμπλουτίζουμε την προσωπική ζωή των πελατών μας και να κάνουμε τις επιχειρήσεις τους πιο επιτυχημένες, προσφέροντας στην αγορά εξαιρετικές και χρήσιμες υπηρεσίες επικοινωνίας, δημιουργώντας αξία για τους μετόχους κατά τη διαδικασία.»

Το όραμα για την AT&T είναι, τον 21^ο αιώνα να είναι σε θέση να παρέχει κάθε υπηρεσία επικοινωνίας στους Αμερικάνους καταναλωτές και επιχειρήσεις των Η.Π.Α., που πιθανά θα θελήσουν, όχι μόνο τηλεφωνικές υπηρεσίες αλλά και βίντεο και υψηλής ταχύτητας μεταφορά δεδομένων, ενώ παράλληλα να είναι ο ιδιοκτήτης των δικτύων που παρέχουν αυτές τις υπηρεσίες.

4.7.4 Στρατηγική.

Οι συμμαχίες, εξαγορές και επεκτατικές κινήσεις αποτελούν το χαρακτηριστικό της επιθετικής στρατηγικής της AT&T.

Η AT&T, ήταν ο ηγέτης στην σταθερή τηλεφωνία στις Η.Π.Α. και συγκεκριμένα στην υπεραστικές κλήσεις (long – distance). Οι άξονες της στρατηγικής της από το 1999 και ύστερα, είναι η διεύρυνση του

επιχειρηματικού της portfolio, με επενδύσεις σε νέα τεχνολογία και σε τομείς που εμφάνιζαν πολύ υψηλές προοπτικές ανάπτυξης.

Διείσδυσε στην αγορά καλωδιακής τηλεόρασης και με στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης, προχώρησε σε εξαγορές εταιριών καλωδιακής τηλεόρασης. Στις 4 Μαΐου 1999, ανακοινώθηκε η εξαγορά από την AT&T, της MediaOne, της τρίτης εταιρίας καλωδιακής τηλεόρασης στις Η.Π.Α. Με την εξαγορά αυτή, η AT&T, και έχοντας ήδη εξαγοράσει την Tele-Communications Inc., είναι σήμερα (η AT&T Broadband), ο αδιαφιλονίκητος ηγέτης στην παροχή καλωδιακής τηλεόρασης. Επισημαίνεται, ότι με την AT&T Broadband, παρέχει και τηλεφωνικές υπηρεσίες, στρατηγική η οποία δεν νοείται για πολλές τηλεπικοινωνιακές εταιρίες, όπου τέτοια δυνατότητα υπάρχει μόνο για τους μεγάλους πελάτες. Παράλληλα, η AT&T έχει συνάψει συμμαχία με την Time Warner, εταιρία που δραστηριοποιείται στο χώρο των μέσων μαζικής ενημέρωσης και ψυχαγωγίας.

Η AT&T, έχει ενσωματώσει το λογισμικό της Microsoft, στις υπηρεσίες πρόσβασης στο Internet και στις ψηφιακές τηλεοπτικές υπηρεσίες, κατόπιν συμφωνίας αγοράς μεριδίου 5 δισεκατομμυρίων δολαρίων από τη Microsoft.

Στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας, η AT&T, ακολουθεί στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης, με εξαγορές ανταγωνιστών και ταυτόχρονα ανάπτυξης υπηρεσίας, με παροχή νέων υπηρεσιών. Η σύναψη συμμαχίας με την ιαπωνική εταιρία κινητής τηλεφωνίας

NTTDoCoMo (ηγέτης στην παγκόσμια αγορά), θεωρεί ότι της δίνει προβάδισμα στην ανάπτυξη κινητών υπηρεσιών πολυμέσων.

Στον τομέα της σταθερής τηλεφωνίας, προχωρεί σε αναβαθμίσεις δικτύου και με στρατηγική διείσδυσης αγοράς, ενδυναμώνει τη διαφημιστική της προσπάθεια, με στόχο τη μεγαλύτερη χρήση του δικτύου και την παροχή σύνδεσης στο Internet.

Στη διεθνή της στρατηγική, η AT&T, συμμετέχει σε κοινή επιχείρηση με την British Telecom, την Concert UK, με σκοπό να προσφέρουν ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες καλύπτοντας πλήρως τις ανάγκες των πολυεθνικών εταιριών και των ιδιωτών ή επιχειρήσεων για επικοινωνία σε παγκόσμιο επίπεδο.

Τον Απρίλιο του 1999, η BT και η AT&T, ανακοίνωσαν την αγορά του 30% της Japan Telecom. Με τη συμφωνία αυτή, οι δύο εταιρίες κατέχουν το 15% της Japan Telecom, καθεμία μέσω μίας εταιρίας συμμετοχών (holding). Σήμερα, η AT&T, αντιμετωπίζει την αδυναμία της BT, να διατηρήσει το μερίδιό της και ίσως να προβεί σε αναγκαστική συμμαχία με τη Vodafone.

Η παρουσία, σε μία νευραλγικής σημασίας, αγορά, όπως της Ιαπωνίας, έχει στρατηγική σπουδαιότητα, διότι προσφέρει μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης σε παγκόσμιο επίπεδο, γεγονός που επιβεβαιώνεται με την πρόσφατη συμμαχία με την NTTDoCoMo.

Ο χάρτης των θυγατρικών, των συμμετοχών, και των εταιρικών σχημάτων, μέσω των οποίων υλοποιεί τη στρατηγική της η AT&T, απεικονίζεται στη σελίδα 213 του Παραρτήματος 1.

4.7.5 Οικονομικά στοιχεία.

<i>AT&T (σε εκατ.)</i>	<i>2000 (\$)</i>	<i>1999 (\$)</i>	<i>2000 (euro)</i>	<i>1999(euro)</i>
Στοιχεία Κατάστασης Αποτελ. Χρήσης				
Έσοδα	65.981	62.391	73.312	69.323
Κόστος Πωληθέντων	41.372	36.510	45.969	40.567
Μικτό Κέρδος	24.609	25.881	27.343	28.757
Μικτό Περιθώριο Κέρδους	37,30%	41,50%	37,30%	41,50%
Έξοδα Πωλήσεων/Διανομής/Διοίκησης	13.303	13.516	14.781	15.018
Λειτουργικό Κέρδος	11.306	12.365	12.562	13.739
Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	17,10%	19,80%	17,10%	19,80%
Συνολικό Καθαρό Κέρδος	4.669	3.428	5.188	3.809
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	7,10%	5,50%	7,10%	5,50%
Κέρδη ανά Μετοχή	0,88	1,74	0,88	1,74
Στοιχεία Ισολογισμού				
Ταμείο	126	1.024	140	1.138
Πελάτες	12.847	10.453	14.274	11.614
Αποθέματα	0	0	0	0
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	17.087	13.884	18.986	15.427
Σύνολο Ενεργητικού	242.223	169.406	269.137	188.229
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	31.947	12.633	35.497	14.037
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	50.867	28.207	56.519	31.341
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	33.092	21.591	36.769	23.990
Σύνολο Παθητικού	139.025	90.479	154.472	100.532
Ίδια Κεφάλαια	103.198	78.927	114.664	87.697
Σύνολο Μετοχών	3.760,2	3.196,4	3.760,2	3.196,4

Ισοτιμία 0,90\$ = 1 Ευρώ

Πηγή : Hoovers Business Network (2001)
(www.hoovers.com)

4.7.6 Οργανωτική δομή.

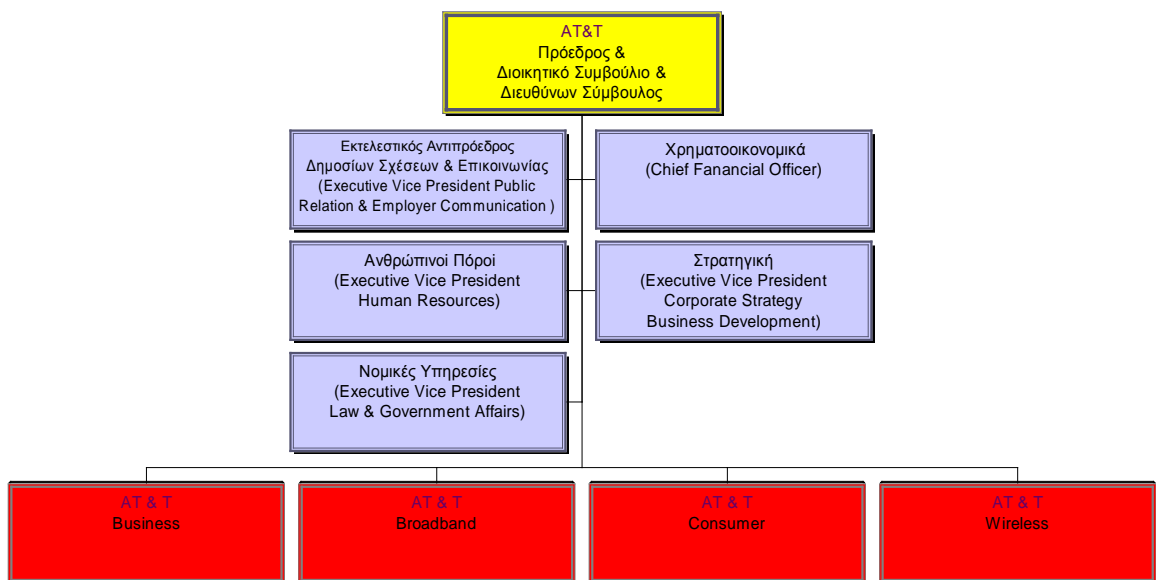
Το 2000, η AT&T, αποφάσισε την αναδιοργάνωση της με τη δημιουργία τεσσάρων στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων - εταιριών. Οι τέσσερις αυτές εταιρίες θα εισαχθούν αυτόνομα στο

Χρηματιστήριο (ήδη είναι εισηγμένες οι δύο), αντιπροσωπεύοντας η καθεμία, ανεξάρτητη πρόταση διαφορετικού επενδυτικού κινδύνου.

1. AT&T Business. Παρέχει υπηρεσίες σε επιχειρηματικούς πελάτες σε παγκόσμια κλίμακα. Η κίνηση στο εξελιγμένο της Data/IP δίκτυο διπλασιάστηκε το 2000. Η πελατειακή της βάση προσεγγίζει τα πέντε εκατομμύρια παγκοσμίως.
2. AT&T Wireless. Παρέχει υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας.
3. AT&T Broadband. Παρέχει υπηρεσίες καλωδιακής και ψηφιακής τηλεόρασης, video-on-demand, ταχεία πρόσβαση στο Internet και άλλες προηγμένες υπηρεσίες.
4. AT&T Consumer. Υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας.
Επιπρόσθετα, οι διευθύνσεις στρατηγικής, χρηματοοικονομικών, νομικών και κυβερνητικών θεμάτων, ανθρώπινων πόρων, δημοσίων σχέσεων και ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, παρέχουν κοινή υποστήριξη σ' ολόκληρη την εταιρία, ελέγχουν και συντονίζουν τον όμιλο.

Τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα αποτελούν την κοινή υποδομή και για τις τέσσερις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες.

Το οργανόγραμμα της AT&T απεικονίζεται ακολούθως.



Σχήμα 6: Οργανωτική δομή AT&T.

(www.at&t.com)

4.8 Verizon^{lx}

4.8.1 Εταιρικό προφίλ.

Τον Ιούνιο 2000, η Bell Atlantic και η GTE, ολοκλήρωσαν τις διαδικασίες συγχώνευσης, η συμφωνία της οποίας είχε οριστικοποιηθεί περίπου δύο χρόνια νωρίτερα. (27-7-1998). Η εταιρία δραστηριοποιείται με τον τίτλο Verizon. Είχε προηγηθεί η συγχώνευση της NYMEX με τη Bell Atlantic το 1997.

Στο τέλος του 2000 οι τηλεφωνικές γραμμές (standard και ISDN) ανέρχονται σε 63 εκατομμύρια και το ανθρώπινο δυναμικό σε 263.000 εργαζόμενους. (στοιχεία 31.12.2000).

Είναι η μεγαλύτερη εταιρία τηλεπικοινωνιών των Η.Π.Α. Παρέχει όλο το φάσμα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Είναι 21^η των Financial Times Global 500 και 10^η εταιρία στην παγκόσμια κατάταξη του Fortune 500.

Είναι ο μεγαλύτερος εκδότης τηλεφωνικών καταλόγων στον κόσμο.

Μετοχική σύνθεση Verizon :

Μέτοχος	Συνολικός Αριθμός Μετοχών τις οποίες κατέχει	Ως ποσοστό του συνολικού αριθμού μετοχών	Ποσοστό των δικαιωμάτων ψήφου
Διασπορά	2.737.000	100	100
Σύνολο	2.737.000	100,0%	100,0%

Οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης.

Εταιρική διακυβέρνηση :

Ανώτατο όργανο διοίκησης της εταιρίας είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από 16 μέλη, εκ των οποίων μόνο 2 είναι ανώτατα στελέχη της Verizon, ο πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου (Chairman) και ο Πρόεδρος της εταιρίας (President). Ισχυρότερος είναι ο Πρόεδρος της εταιρίας (President). Το Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγεται από την ετήσια Γενική Συνέλευση των μετόχων.

4.3.2 Θεσμικό πλαίσιο. Κυριότεροι ανταγωνιστές.

Η ρυθμιστική αρχή της τηλεπικοινωνιακής αγοράς των Η.Π.Α. είναι η Ομοσπονδιακή Επιτροπή Επικοινωνιών, Federal Communications Commission. (βλ. σελ. 149). Είναι ανεξάρτητο όργανο και αναφέρεται κατευθείαν στο Κογκρέσσο.

Οι σημαντικότεροι ανταγωνιστές της είναι η AT&T, η Sprint FON και η WorldCom. Με τη Vodafone US, τον Απρίλιο του 2000, δημιούργησε μία κοινή επιχειρηματική δράση (joint venture) στην κινητή τηλεφωνία, ελέγχοντας το 55% του επιχειρηματικού σχήματος.

4.8.1 Αποστολή - Όραμα.

Η αποστολή της Verizon, είναι να προσφέρει τα αγαθά των επικοινωνιών στον κάθε άνθρωπο. Το όραμά της είναι να παρέχει τις

καλύτερες υπηρεσίες επικοινωνίας στους πελάτες της, την αύξηση της αξίας της στους μετόχους, στις κοινωνίες έναν καλό επιχειρηματικό πολίτη, στους εργαζόμενους ένα εξαιρετικό μέρος να κτίσουν την καριέρα τους.

4.8.3 Στρατηγική.

Η στρατηγική της Verizon εστιάζεται στη μεγιστοποίηση της αξίας των εξελεγμένων δικτύων της, διαμέσου της παροχής εξυπηρέτησης στον πελάτη. Στοχεύει να είναι μία ολοκληρωμένη τηλεπικοινωνιακή επιχείρηση, με πολύ υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών.

Με τη βελτίωση της λειτουργικής της ικανότητας σε συνδυασμό με κίνητρα περικοπής κόστους, προσπαθεί να επιτύχει μεγαλύτερες αποδόσεις κεφαλαίου και ενεργητικού.

Η στρατηγική της στη σταθερή τηλεφωνία, έγκειται στη διεύρυνση της αγοράς με δημιουργία ειδικών προσφορών για αύξηση της τηλεφωνικής κίνησης.

Στην κινητή τηλεφωνία, προχωρά σε εξαγορές εταιριών, εφαρμόζοντας οριζόντια ολοκλήρωση. Η σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με τη Vodafone, είναι η απάντηση στη συμμαχία της NTTDoCoMo με την AT&T.

Ο χάρτης των θυγατρικών, των συμμετοχών, και των εταιρικών σχημάτων, μέσω των οποίων υλοποιεί τη στρατηγική της η Verizon, απεικονίζεται στη σελίδα 214 του Παραρτήματος 1.

4.8.4 Οικονομικά στοιχεία.

Verizon	2000 (\$)	1999 (\$)	2000 (euro)	1999(euro)
Στοιχεία Κατάστασης Αποτελ. Χρήσης				
Έσοδα	64.707	33.174	71.897	36.860
Κόστος Πωληθέντων	5.742	14.462	6.380	16.069
Μικτό Κέρδος	12.965	18.712	14.406	20.791
Μικτό Περιθώριο Κέρδος	20,00%	56,40%	20,00%	56,40%
Έξοδα Πωλήσεων/Διανομής/Διοίκησης	0	10.217	0	11.352
Λειτουργικό Κέρδος	12.965	8.495	14.406	9.439
Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	20,00%	25,60%	20,00%	25,60%
Συνολικό Καθαρό Κέρδος	11.797	4.202	13.108	4.669
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	18,20%	12,70%	18,20%	12,70%
Κέρδη ανά Μετοχή	4,31	2,65	4,31	2,65
Στοιχεία Ισολογισμού				
Ταμείο	757	1.097	841	1.219
Πελάτες	14.010	7.025	15.567	7.806
Αποθέματα	1.910	664	2.122	738
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	22.121	10.596	24.579	11.773
Σύνολο Ενεργητικού	164.735	62.614	183.039	69.571
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	14.838	5.455	16.487	6.061
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	34.236	13.467	38.040	14.963
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	55.034	18.463	61.149	20.514
Σύνολο Παθητικού	130.157	46.533	144.619	51.703
Ίδια Κεφάλαια	34.578	16.081	38.420	17.868
Σύνολο Μετοχών	2.751,7	1.576,2	2.751,7	1.576,2

Ισοτιμία 0,90\$ = 1 Ευρώ

Πηγή : Hoovers Business Network (2001)
(www.hoovers.com)

4.8.5 Οργανωτική δομή.

Τον Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο πλαισιώνει μία ηγετική ομάδα, η οποία είναι υπεύθυνη για την κοινή υποστήριξη των δραστηριοτήτων του ομίλου, στους ακόλουθους τομείς:

Στρατηγική, επιχειρησιακή και επιχειρηματική ανάπτυξη.

Εξωτερικά ζητήματα και επιχειρησιακή επικοινωνία.

Ανθρώπινοι πόροι.

Νομικά ζητήματα.

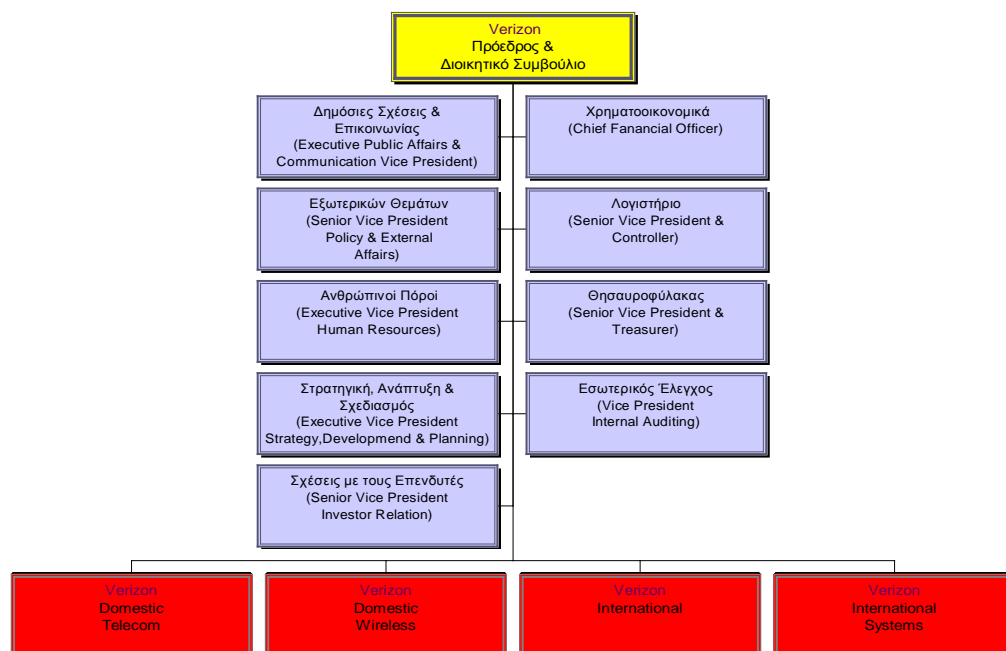
Χρηματοοικονομικά Θέματα.

Η οργανωτική δομή της Verizon, χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη τεσσάρων στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων, οργανωμένων κατά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι μονάδες αυτές έχουν αυτονομία στην διαχείριση των πόρων και ευθύνη για τα αποτελέσματα. Διοικούνται από πρόεδρο και διοικητικό συμβούλιο.

- ✓ Εγχώρια σταθερή τηλεφωνία. Παροχή υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας, διαμέσου 16 θυγατρικών, σε περισσότερες από 30 πολιτείες των Η.Π.Α..
- ✓ Εγχώρια κινητή τηλεφωνία. Προϊόντα και υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας στην αγορά των Η.Π.Α., υπηρεσίες τηλεϊδοποίησης, και πωλήσεις εξοπλισμού.
- ✓ Διεθνείς Τηλεπικοινωνίες. Διεθνής σταθερή και κινητή τηλεφωνία. Επενδύσεις και συμβόλαια διοίκησης στην Αμερική, Ευρώπη, Ασία και Ειρηνικό.

-
- ✓ Υπηρεσίες Πληροφοριών. Τοπικές και διεθνείς υπηρεσίες δημοσίευσης. Συμπεριλαμβάνουν εκτύπωση και ηλεκτρονικά ευρετήρια, οδηγούς αγορών στο Internet, δημιουργία ιστοσελίδων και άλλες υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου.

Η απεικόνιση της οργανωτικής δομής της Bell Atlantic, βρίσκεται στη σελίδα 153.



Σχήμα 7: Οργανωτική δομή Verizon. (Τεύχος F20/2001)



4.9 Portugal Telecom^{lx}

4.9.1 Εταιρικό προφίλ.

Το 1882 η Portugal Telecom, ξεκίνησε με 50 συνδρομητές στη Λισσαβόνα και το Πόρτο. Στα μέσα του 1994, η Portugal Telecom, διαμορφώθηκε από τη συγχώνευση των τριών τηλεπικοινωνιακών εταιριών, Telecom Portugal, TLP (Telefones de Lisboa e Porto) και TDP (Teledifusão de Portugal).

Στο τέλος του 2000 ο αριθμός των πελατών της προσεγγίζει τα 13 εκατομμύρια. Οι τηλεφωνικές γραμμές (standard και ISDN) ανέρχονται σε 13,4 εκατομμύρια και ανθρώπινο δυναμικό σε 18.539 εργαζόμενους. (στοιχεία 31.12.2000).

Είναι η μεγαλύτερη εταιρία τηλεπικοινωνιών της Πορτογαλίας.

Παρέχει όλο το φάσμα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

Μετοχική σύνθεση Portugal Telecom:

Μέτοχος	Συνολικός Αριθμός Μετοχών τις οποίες κατέχει	Ως ποσοστό του συνολικού αριθμού μετοχών	Ποσοστό των δικαιωμάτων ψήφου
Διασπορά Πορτογαλλικό Δημόσιο	1.086.481.239	90,41	90,41
ADS's (American depository Shares)	500	0,00004	A shares ^①
Telefonica ES	55.180.761	4,59	4,59
	60.087.500	5,0	5,0
Σύνολο	1.201.750.000	100,0%	100,0%

① Οι μετοχές A, ανήκουν στο Πορτογαλικό Δημόσιο και έχουν ειδικά δικαιώματα ψήφου: Επιλογή του ενός τρίτου από τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και του Προέδρου συμπεριλαμβανόμενου, Αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου και αλλαγές συνδεδεμένες με το Καταστατικό της Portugal Telecom, διάθεση ομολόγων και παροχή εγγυήσεων, διαφοροποίηση του γενικού σκοπού, των στρατηγικών ή των πολιτικών που ακολουθεί η Portugal Telecom, καθορισμός της επενδυτικής πολιτικής των εξαγορών και ρευστοποιήσεων συμπεριλαμβανόμενων, παροχή ειδικής έγκρισης για μέτοχο ο οποίος δραστηριοποιείται σ' ανταγωνιστικό τομέα της Portugal Telecom και επιθυμεί να εξαγοράσει ποσοστό μεγαλύτερο του 5% των κοινών μετοχών της και δυνατότητα να απαιτεί διανομή μερίσματος σ' όλους τους μετόχους υπερβαίνοντας το 40% των καθαρών κερδών της Portugal Telecom.

Οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο της Λισαβώνας και της Νέας Υόρκης.

Εταιρική διακυβέρνηση :

Ανώτατο όργανο διοίκησης της εταιρίας είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από 21 μέλη, εκ των οποίων τα 7 μέλη είναι εκπρόσωποι του πορτογαλικού δημοσίου, μεταξύ αυτών και ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος Francisco Luis Murteira Nabo. Το Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγεται από την ετήσια Γενική Συνέλευση των μετόχων, για τρία χρόνια με δικαίωμα επανεκλογής.

Υπεύθυνη για την καθημερινή διοίκηση της Portugal Telecom, είναι η Εκτελεστική Επιτροπή (Executive Committee), η οποία αποτελείται από τον πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου και έξι Διευθυντές, με ισότιμα δικαιώματα ψήφου. Στις 27.4.2000, ως αλλαγές στη διακυβέρνηση της εταιρίας δημιουργήθηκαν οι :

-
1. Ανώτατη Εκτελεστική Επιτροπή (Senior Executive Committee), η οποία αποτελείται από 11 μέλη (4 μέλη της Εκτελεστικής Επιτροπής) εκ των οποίων τα 7 προέρχονται από τις σημαντικότερες θυγατρικές του ομίλου.
 2. Η Επιτροπή Αποτίμησης καριέρας, αποζημίωσης και ανάπτυξης, (Careers Evaluation, Remuneration and Development Committee), η οποία αποτελείται από μη εκτελεστικούς Διευθυντές (non-executive Directors) και το έργο της αφορά την υποβολή προτάσεων για ετήσια αποζημίωση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και του Προέδρου, την υποβολή έκθεσης στον Πρόεδρο του Δ.Σ. της αποτίμησης της επίδοσης των Διευθύνοντων Συμβούλων των θυγατρικών εταιριών.
 3. Η Συμβουλευτική Επιτροπή διακυβέρνησης (Governance Advisory Committee), η οποία προτείνει τυχόν αλλαγές στη λειτουργία του ή την ένταξη νέων μελών.
 4. Τον έλεγχο της εταιρίας ασκεί η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου, τα μέλη της οποίας εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων για τρία χρόνια.

Από το 1997 υφίσταται η Επιτροπή Μισθοδοσίας (Wages Committee), με αρμοδιότητα στα θέματα αποζημίωσης των θεσμικών οργάνων.

4.9.2 Θεσμικό πλαίσιο. Κυριότεροι ανταγωνιστές.

Η ρυθμιστική αρχή της πορτογαλικής τηλεπικοινωνιακής αγοράς είναι η Instituto das Comunicanues de Portugal (ICP).

Η πορτογαλική τηλεπικοινωνιακή αγορά απελευθερώθηκε πλήρως την 1.1.2000. Η απελευθέρωση του τοπικού βρόχου, έχει γίνει τυπικά, ωστόσο δεν έχει ολοκληρωθεί ουσιαστικά, καθώς υπάρχουν τεχνικές δυσκολίες υλοποίησης. Υπολογίζεται ότι θα ολοκληρωθεί περί τα τέλη του 2001. Στην παρούσα φάση έχουν δοθεί σε δοκιμαστική βάση στους ανταγωνιστές, 2 τοπικοί βρόχοι στη Λισσαβώνα και 1 στο Οπόρτο.

Η Portugal Telecom, είναι υποχρεωμένη α. να παρέχει υπηρεσίες διασύνδεσης στους άλλους παρόχους, σύμφωνα με την έγκριση της ICP, β. να παρέχει πρόσβαση στον τοπικό βρόχο με τιμολόγια τα οποία πρέπει να εγκριθούν από την ICP, γ. να προεγκρίνονται από την ICP, τα τιμολόγια σταθερής τηλεφωνίας πριν τεθούν σε ισχύ.

Η Portugal Telecom, αν και υπάρχει ανταγωνισμός συνεργάζεται με την Telefonica στις ισπανόφωνες αγορές. Ειδικότερα, στη Βραζιλία έχει συνάψει μία στρατηγική συμμαχία Telefonica με την με σκοπό την ίδρυση μίας νέας εταιρίας κινητής τηλεφωνίας. Στην Πορτογαλία, στις υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας, ανταγωνιστικές εταιρίες είναι η ONI (EDP 95% και Transgas 5%) και η Novis (Sonac.com56,7% και France Telecom 43,3%)^{lxii}.

4.9.3 Αποστολή - Όραμα.

Η Portugal Telecom ορίζει ότι αποστολή της είναι η αλλαγή, με στόχο την προσφορά καλύτερων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Το όραμά της είναι να εξελιχθεί από παραδοσιακή τηλεφωνική εταιρία σ'έναν πάροχο ολοκληρωμένων υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών και πολυμέσων. Το όραμα για την Portugal Telecom, όπως αυτό καθορίζεται από την ίδια, συνοψίζεται στις παρακάτω προτάσεις, «Το όραμα μας προσδιορίζει τον κοινό μας σκοπό. Μας βοηθά να γίνουμε δυνατότεροι και πιο ανταγωνιστικοί, καθώς κινούμεθα προς μία νέα παγκόσμια κουλτούρα, που οδηγείται από τις προσπάθειες όλων μας στη δημιουργία μίας νέας Portugal Telecom. Επιθυμούμε να είμαστε ο καλύτερος πάροχος υπηρεσιών στην Πορτογαλία. Στοχεύουμε στην τελειότητα ώστε πάντα να επιτυγχάνουμε υπεροχή. Έχουμε τρεις συμμάχους: το παρελθόν μας, το παρόν μας και το μέλλον μας.»

4.9.4 Στρατηγική.

Ο στόχος της PT είναι η αύξηση της δυναμικής και της δύναμης του Ομίλου, ενδυναμώνοντας την ανταγωνιστικότητά της, με σκοπό την αύξηση της αξίας για τους μετόχους της.

Η στρατηγική της εστιάζεται σε δύο προτεραιότητες:

- Δημιουργία διαφοροποιημένου επιχειρηματικού portfolio, επιλέγοντας δραστηριότητες όχι πυρηνικά (non – core activities)

τηλεπικοινωνιακές, όπως τα πολυμέσα (συνδρομητική τηλεόραση, βιντεοπαιχνίδια, ραδιόφωνο, εφημερίδες) . Στην αλυσίδα αξία των τηλεπικοινωνιών εστιάζει στο τμήμα του περιεχομένου (content).

- Ενδιαφέρεται για τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που παρουσιάζουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, όπως η κινητή τηλεφωνία, το Internet, τα δεδομένα και τα πολυμέσα, αναβαθμίζοντας την εμπειρία της στην πορτογαλική τηλεπικοινωνιακή αγορά, καθώς και στην αγορά της Βραζιλίας που έχει ήδη ισχυρή παρουσία.

Αναφορικά με τη σταθερή τηλεφωνία, η PT θεωρεί ότι η διατήρηση του ηγετικού ρόλου που κατέχει θα της εξασφαλίσει την κερδοφορία και τις εισροές από την επιχειρηματική αυτή δράση. Η ανταγωνιστική της στρατηγική βασίζεται στη διαφοροποίηση, παρέχοντας ποιοτικά καλύτερες και καινοτόμες υπηρεσίες, σε συνδυασμό με μοντέρνο και τεχνολογικά προηγμένο δίκτυο και μ' ανταγωνιστικές τιμές. Ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης υπηρεσιών (product development), προσφέροντας νέες υπηρεσίες και ενδυναμώνοντας την αύξηση της τηλεφωνικής κίνησης, με τον τηλεφωνητή, την αναμονή κλήσης κ.λ.π. Επίσης, στα σχέδιά της, είναι η παροχή ευρυζωνικών συνδέσεων ADSL.

Η στρατηγική της στην κινητή τηλεφωνία στην Πορτογαλία εστιάζεται στην αύξηση των μεριδίου αγοράς μέσω της ανάπτυξης συμπληρωματικών καινοτόμων υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας. Η θυγατρική της στην κινητή τηλεφωνία (TMN), απέκτησε μία εκ των τριών αδειών UMTS, στο τέλος του 2000.

Ειδικότερα, η διεθνή της στρατηγική (ανάπτυξη αγοράς), εστιάζει στην αγορά της Βραζιλίας, με την οποία υπάρχουν παραδοσιακοί δεσμοί και εμφανίζει δυναμική υψηλής ανάπτυξης. Ενδιαφέρεται κυρίως για δίκτυα κινητής τηλεφωνίας, υπηρεσιών δεδομένων και Internet.

Η συμφωνία συνεργασίας με την Telefonica ES, (η τελευταία κατέχει ποσοστό 5% του μετοχικού κεφαλαίου της PT), που στηρίζεται και στην κοινή πολιτισμική κουλτούρα των δύο εταιριών, τους επιτρέπει να προχωρούν σε κοινές επενδύσεις σε χώρες της Λατινικής Αμερικής, αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της στρατηγικής που ακολουθεί σε διεθνές επίπεδο.

Ο χάρτης των θυγατρικών, των συμμετοχών, και των εταιρικών σχημάτων, μέσω των οποίων υλοποιεί τη στρατηγική της η Portugal Telecom, απεικονίζεται στη σελίδα 215.

4.9.4 Οικονομικά στοιχεία.

<i>Portugal Telecom</i>	2000 (\$)	1999 (\$)	2000 (euro)	1999(euro)
Στοιχεία Κατάστασης Αποτελ. Χρήσης				
Έσοδα	4.831,30	3.241	5.368	3.601
Κόστος Πωληθέντων	2.129,70	1.122	2.366	1.247
Μικτό Κέρδος	2.701,60	2.119	3.002	2.354
Μικτό Περιθώριο Κέρδος	55,9%	65,40%	55,90%	65,40%
Έξοδα Πωλήσεων/Διανομής/Διοίκησης	1.781,10	1.165	1.979	1.294
Λειτουργικό Κέρδος	830,6	871	923	968
Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	17,2%	26,90%	17,20%	26,90%
Συνολικό Καθαρό Κέρδος	507,30	498	564	553
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	10,5%	15,40%	10,50%	15,40%
Κέρδη ανά Μετοχή	0,42	0,48	0,42	0,48
Στοιχεία Ισολογισμού				
Ταμείο	338,3	128	376	142
Πελάτες	1.256,6	795	1.396	883
Αποθέματα	100,1	54	111	60

Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	1.908,2	1.213	2.120	1.348
Σύνολο Ενεργητικού	12.407,4	8.577	13.786	9.530
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	1.304,0	389	1.449	432
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	2.961,1	1.546	3.290	1.718
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	2.642,9	2.668	2.937	2.964
Σύνολο Παθητικού	8.312,3	5.799	9.236	6.443
Ίδια Κεφάλαια	4.095,1	2.778	4.550	3.087
Σύνολο Μετοχών	1.201,8	1.045,0	1.201,8	1.045,0

Ισοτιμία 0,90\$ = 1 Ευρώ

Πηγή : Hoovers Business Network (2001)
(www.hoovers.com)

4.9.5 Οργανωτική δομή.

Στην αναδιοργάνωση της Portugal Telecom, η οποία ξεκίνησε στις αρχές του 2000 και βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη, αποφασίστηκε η δημιουργία εταιρίας holding με την επωνυμία Portugal Telecom SGPS SA, στην οποία θα ενταχθούν όλες οι θυγατρικές εταιρίες του ομίλου.

Δημιουργήθηκαν επτά επιχειρηματικές μονάδες και οι εταιρίες που θα ενταχθούν σ' αυτές, θα παρέχουν συγκεκριμένα προϊόντα και έχουν επιλεγμένες αγορές στόχους. Η δομή αυτή απεικονίζεται στη σελίδα 171.

Αναλυτικότερα, οι 7 επιχειρηματικές μονάδες, θα είναι:

1. Η PT Moveis. Παρέχει κινητές επικοινωνίες στην Πορτογαλία, στη Βραζιλία, το Μαρόκο και τη Μποτσουάνα.
2. Η PT Multimedia, εστιάζει στον τομέα της καλωδιακής και δορυφορικής τηλεόρασης, στα μέσα μαζικής επικοινωνίας, στα ραδιοτηλεοπτικά προγράμματα, στη παροχή πρόσβασης στο

Internet, και στις πύλες του διαδικτύου, στις αγορές της Πορτογαλίας και της Βραζιλίας.

3. Η PT Prime, είναι πάροχος υπηρεσιών δεδομένων και επιχειρηματικών λύσεων στην Πορτογαλία και τη Βραζιλία. Επιπρόσθετα, παρέχει λύσεις ηλεκτρονικού εμπορίου, B2B, αμφίδρομες και web υπηρεσίες.
4. Η PT Comunicacoes, είναι η εταιρία στην οποία μεταβιβάστηκε η άδεια παροχής σταθερής τηλεφωνίας. Εξυπηρετεί και τους ανταγωνιστές της, οι οποίοι χρειάζονται στην πρόσβαση στο δίκτυο της PT για την παροχή των υπηρεσιών τους.
5. Η PT International, είναι υπεύθυνη για διάφορες άλλες επενδύσεις στο εξωτερικό, εκτός από αυτές που ελέγχονται από τις PT Moveis, PT Multimedia και PT Prime.
6. Η PT Sistemas de Informacao, είναι μία νέα εταιρία, η οποία δημιουργήθηκε το 2000, μεταφέρθηκαν σ' αυτήν τα πληροφοριακά συστήματα και οι βάσεις δεδομένων της PT, με σκοπό την εξυπηρέτηση των στρατηγικών μονάδων του ομίλου και των πελατών της.
7. Η PT Inovacao, παρέχει υπηρεσίες έρευνας και ανάπτυξης.



Σχήμα 8 : Οργανωτική δομή Portugal Telecom. (Τεύχος F-20/2001)

4.10. ΟΤΕ^{lxiii}

4.10.1 Εταιρικό προφίλ.

Στις 23 Οκτώβρη του 1949, ιδρύθηκε με το Νομοθετικό διάταγμα 1049/49, ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος.

Στο τέλος του 2000 ο αριθμός των πελατών του προσεγγίζει τα 6 εκατομμύρια. Οι τηλεφωνικές γραμμές (standard και ISDN) ανέρχονται σε 5,75 εκατομμύρια και ανθρώπινο δυναμικό σε 20.811 εργαζόμενους. (στοιχεία 31.12.2000).

Είναι η μεγαλύτερη εταιρία τηλεπικοινωνιών της Ελλάδας.

Παρέχει όλο το φάσμα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

Μετοχική σύνθεση ΟΤΕ (31.12.2000):

Μέτοχος	Συνολικός Αριθμός Μετοχών τις οποίες κατέχει	Ως ποσοστό του συνολικού αριθμού μετοχών	Ποσοστό των δικαιωμάτων ψήφου
			90,41
Ελληνικό Δημόσιο	259.422.038	52% ^①	52%
Διασπορά	239.466.496	48	48
Σύνολο	498.888.534	100,0%	100,0%

^① Τον Ιούλιο του 2001, το ελληνικό δημόσιο προχώρησε στην έκδοση ενός μετατρέψιμου σε μετοχές ομολόγου, μ' αποτέλεσμα το ποσοστό μετοχών που κατέχει (το ελληνικό δημόσιο), να μειωθεί στο 42,8%. Σύμφωνα με το Νόμο 2843/2000, το ποσοστό του δημοσίου μπορεί να μειωθεί μέχρι το 33,3% .

Οι μετοχές του ΟΤΕ, διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο της Αθήνας και της Νέας Υόρκης.

Εταιρική διακυβέρνηση :

Ανώτατο όργανο διοίκησης της εταιρίας είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από 15 μέλη, εκ των οποίων τα 6 μέλη είναι εκπρόσωποι του ελληνικού δημοσίου, μεταξύ αυτών και ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος. Το Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγεται από την ετήσια Γενική Συνέλευση των μετόχων.

Στις 29.6.2000, ως αλλαγές στη διακυβέρνηση της εταιρίας δημιουργήθηκε η Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης, η οποία αποτελείται από τον πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου, τον αναπληρωτή Διευθύνοντα Σύμβουλο του ΟΤΕ και 3 εκπροσώπους των σημαντικότερων θυγατρικών του ΟΤΕ, με ισότιμα δικαιώματα ψήφου. Η Επιτροπή αυτή έχει ως αρμοδιότητά της να συντονίζει το έργο των θυγατρικών του ομίλου, και να εισηγείται στο Διοικητικό Συμβούλιο του ΟΤΕ, θέματα που αφορούν στη στρατηγική του ομίλου και το συντονισμό των δραστηριοτήτων του.

4.10.2 Θεσμικό πλαίσιο. Κυριότεροι ανταγωνιστές.

Η ρυθμιστική αρχή της ελληνικής τηλεπικοινωνιακής αγοράς είναι η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ).

Μέχρι την 31.12.2000, ο ΟΤΕ είχε το αποκλειστικό δικαίωμα για την εγκατάσταση, λειτουργία και εκμετάλλευση του δημόσιου τηλεπικοινωνιακού δικτύου και την παροχή φωνητικής τηλεφωνίας μέσω σταθερού δικτύου.

Η απελευθέρωση του τοπικού βρόχου, έχει γίνει τυπικά, ωστόσο δεν έχει ολοκληρωθεί ουσιαστικά, καθώς υπάρχουν τεχνικές δυσκολίες υλοποίησης. Υπολογίζεται ότι θα ολοκληρωθεί περί τα τέλη του 2001. Ο ΟΤΕ, είναι υποχρεωμένος α. να παρέχει υπηρεσίες διασύνδεσης στους άλλους παρόχους, σύμφωνα με την έγκριση της ΕΕΤΤ, β. να παρέχει πρόσβαση στον τοπικό βρόχο με τιμολόγια τα οποία πρέπει να εγκριθούν από την ΕΕΤΤ, γ. να προεγκρίνονται από την ΕΕΤΤ, τα τιμολόγια σταθερής τηλεφωνίας πριν τεθούν σε ισχύ.

Στην παρούσα φάση έχουν δοθεί επτά άδειες σταθερής τηλεφωνίας ασύρματης πρόσβασης, σε ισάριθμες εταιρίες.

Περί τα τέλη του έτους η Forthnet (συμμετέχει στο μετοχικό της κεφάλαιο κατά 5% η Telecom Italia), αναμένεται να παρέχει υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας. Οι υπόλοιπες εταιρίες προσπαθούν να διαβρώσουν το μερίδιο αγοράς του ΟΤΕ σε τμήματα πελατών που εμφανίζουν υψηλά περιθώρια κέρδους και κύκλου εργασιών. Στην κινητή τηλεφωνία, με πιθανότητα ανταγωνισμού και στη σταθερή τηλεφωνία, οι ανταγωνιστές του ΟΤΕ είναι η Panafon-Vodafone και η Stet Hellas.

4.10.3 Αποστολή - Όραμα.

Η αποστολή του ΟΤΕ, είναι σ' ένα δυναμικό και απελευθερωμένο περιβάλλον Επικοινωνιών, να προσφέρει μια συνεχώς αυξανόμενη αξία στους πελάτες και στους μετόχους.

Το όραμα του ΟΤΕ, είναι να κατακτήσει ο ΟΤΕ θέση ανάμεσα στις κορυφαίες επιχειρήσεις της αγοράς επικοινωνιών της Ευρώπης.

4.10.4 Στρατηγική.

Οι κύριοι στρατηγικοί στόχοι του ΟΤΕ είναι :

Η διατήρηση του ηγετικού ρόλου στην παροχή υπηρεσιών σε μια ανταγωνιστική ελληνική αγορά επικοινωνιών, με σημαντική παρουσία στην κινητή τηλεφωνία, στις υπηρεσίες δεδομένων, και το Internet.

Εδραίωση του ηγετικού του ρόλου στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της ενεργής συμμετοχής του στην ανάπτυξη της τηλεπικοινωνιακής αγοράς της Ευρώπης.

Για επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους, επιχειρεί να :

- Βελτιστοποιήσει την διακυβέρνηση της εταιρίας, με την αναδιοργάνωση σε τέσσερις άξονες. (βλέπε οργανωτική δομή)
- Εστιάσει σε περιοχές οι οποίες εμφανίζουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, κυρίως στις κινητές επικοινωνίες, στη μεταφορά δεδομένων μέσω δικτύων IP, εκμεταλλευόμενος τις δυνατότητες του δικτύου,
- Βελτιώσει και ν' αναβαθμίσει την ποιότητα και τον αριθμό των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, με ειδική μέριμνα για τους μεγάλους επιχειρησιακούς πελάτες, αξιοποιώντας και

το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, ως μοναδικού ολοκληρωμένου πάροχου στην Ελλάδα (one-stop shopping).

- Υιοθετήσει μία θετική στάση απέναντι στους ανταγωνιστές του, οι οποίοι αποτελούν και σημαντικούς πελάτες, καθώς θα χρησιμοποιούν το δίκτυο και τις υπηρεσίες του ΟΤΕ,
- Αποδευμευτεί από δραστηριότητες μη πυρηνικά τηλεπικοινωνιακές.

Στην σταθερή τηλεφωνία ο ΟΤΕ ακολουθεί πολιτική μειώσεων των τιμών και στρατηγική ανάπτυξης υπηρεσιών (product development).

Στην κινητή τηλεφωνία, εστιάζει στην ανάπτυξη του δικτύου της, στην προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές και στη δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών. Ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης.

Η θυγατρική της στην κινητή τηλεφωνία (Cosmote), απέκτησε μία εκ των τριών αδειών UMTS, τον Ιούλιο του 2001.

Ειδικότερα, στη διεθνή στρατηγική του ο ΟΤΕ, ακολουθώντας στρατηγική ανάπτυξης αγοράς (market development), προσπαθεί να πρωταγωνιστήσει στην αγορά επικοινωνιών της νοτιανατολικής Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής. Εστιάζεται κυρίως στους τομείς της κινητής τηλεφωνίας και των νέων υπηρεσιών. Προτίθεται να επενδύσει περί τα 998,5 εκατομμύρια δολάρια, την επόμενη διετία για επενδύσεις εκτός Ελλάδας.

Ο χάρτης των θυγατρικών, των συμμετοχών, και των εταιρικών σχημάτων, μέσω των οποίων υλοποιεί τη στρατηγική του, ο ΟΤΕ, απεικονίζεται στη σελίδα 216, Παράρτημα 1.

4.10.5 Οικονομικά στοιχεία.

ΟΤΕ (σε εκατ.)	2000 (\$)	1999 (\$)	2000 (euro)	1999(euro)
Στοιχεία Κατάστασης Αποτελ. Χρήσης				
Έσοδα	3.059	3.145	3.399	3.494
Κόστος Πωληθέντων	1.629	1.368		1.520
Μικτό Κέρδος	1.430	1.777		1.974
Μικτό Περιθώριο Κέρδους	46,70%	56,50%	46,70%	56,50%
Έξοδα Πωλήσεων/Διανομής/Διοίκησης	703	739	1.367	821
Λειτουργικό Κέρδος	727	1.028		1.142
Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	23,8%	32,70%	23,8%	32,70%
Συνολικό Καθαρό Κέρδος	535	579	594	643
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	17,50%	18,40%	17,50%	18,40%
Κέρδη ανά Μετοχή	1,07	0,58	1,07	0,58
Στοιχεία Ισολογισμού				
Γαμείο	786	174	873	193
Πελάτες	857	1.132	914	1.258
Αποθέματα	72	70	80	78
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	2.023	1.545	2.248	1.717
Σύνολο Ενεργητικού	6.534	6.102	7.260	6.780
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	25	56		62
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	967	991	1.074	1.101
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	1.921	991	2.134	1.101
Σύνολο Παθητικού	3.589	1.211	2.752	1.346
Ίδια Κεφάλαια	2.945	3.276	3.272	3.640
Σύνολο Μετοχών	491,3	501,0	491,3	501,0

Ισοτιμία 0,90\$ = 1 Ευρώ

Πηγή : Hoovers Business Network (2001)
(www.hoovers.com)

4.10.6 Οργανωτική Δομή.

Ανώτατο όργανο διοίκησης, είναι ο πρόεδρος και το διοικητικό συμβούλιο. Ωστόσο ουσιαστικό διοικητικό ρόλο εξουσίας ασκεί ο διευθύνων σύμβουλος.

Σε δεύτερο επίπεδο διοίκησης, υπάρχουν οκτώ γενικές διευθύνσεις:

- Εμπορικών Θεμάτων.
- Τεχνικών Θεμάτων.
- Χρηματοοικονομικών Θεμάτων.
- Περιφερειών.
- Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Πληροφοριακών συστημάτων.
- Τηλεεφαρμογών.
- Τηλεφωνικών καταλόγων.

Οι δύο τελευταίες αναφερθείσες γενικές διευθύνσεις βρίσκονται στη διαδικασία μετατροπής τους σε θυγατρικές εταιρίες.

Περιφερειακά του Οργανισμού έχουν σχηματιστεί θυγατρικές, με σκοπό την εκμετάλλευση ορισμένων αγορών με ευελιξία και ταχύτητα. Οι θυγατρικές εποπτεύονται από τον αναπληρωτή του διευθύνοντος συμβούλου.

Ο ΟΤΕ έχει εξαγγείλει ότι θα προχωρήσει εντός του 2001, σε αναδιοργάνωση της μητρικής εταιρίας και των θυγατρικών του. Θα

δημιουργήσει τέσσερις άξονες, στους οποίους θα ενταχθούν όλες οι θυγατρικές του ομίλου. Κάθε άξονας θα εποπτεύεται από ένα Υπεύθυνο συντονιστή, ο οποίος και θα μετέχει στην Επιτροπή Διακυβέρνησης του ομίλου.

Οι άξονες θα είναι :

- ✓ Σταθερή τηλεφωνία.
- ✓ Κινητή τηλεφωνία.
- ✓ Υπηρεσίες Internet.
- ✓ Άλλες υπηρεσίες.

Οι θυγατρικές εταιρίες του ΟΤΕ, είναι αυτόνομες εταιρίες, οι οποίες εποπτεύονται από τη μητρική εταιρία. Ακολουθεί το οργανόγραμμα του ΟΤΕ.



Σχήμα 9 : Οργανωτική δομή ΟΤΕ. (Τεύχος F-20/2001)

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

Παράρτημα 1

Κεφάλαιο 5:

Συμπεράσματα – Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .

5.1 Συμπεράσματα.

Οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν το σημαντικότερο επιχειρηματικό τομέα της σύγχρονης εποχής. Είναι το κλειδί της νέας οικονομίας. Σύμφωνα με την άποψη του Kevin Kelly, «η επικοινωνία είναι η οικονομία»^{lxiv}.

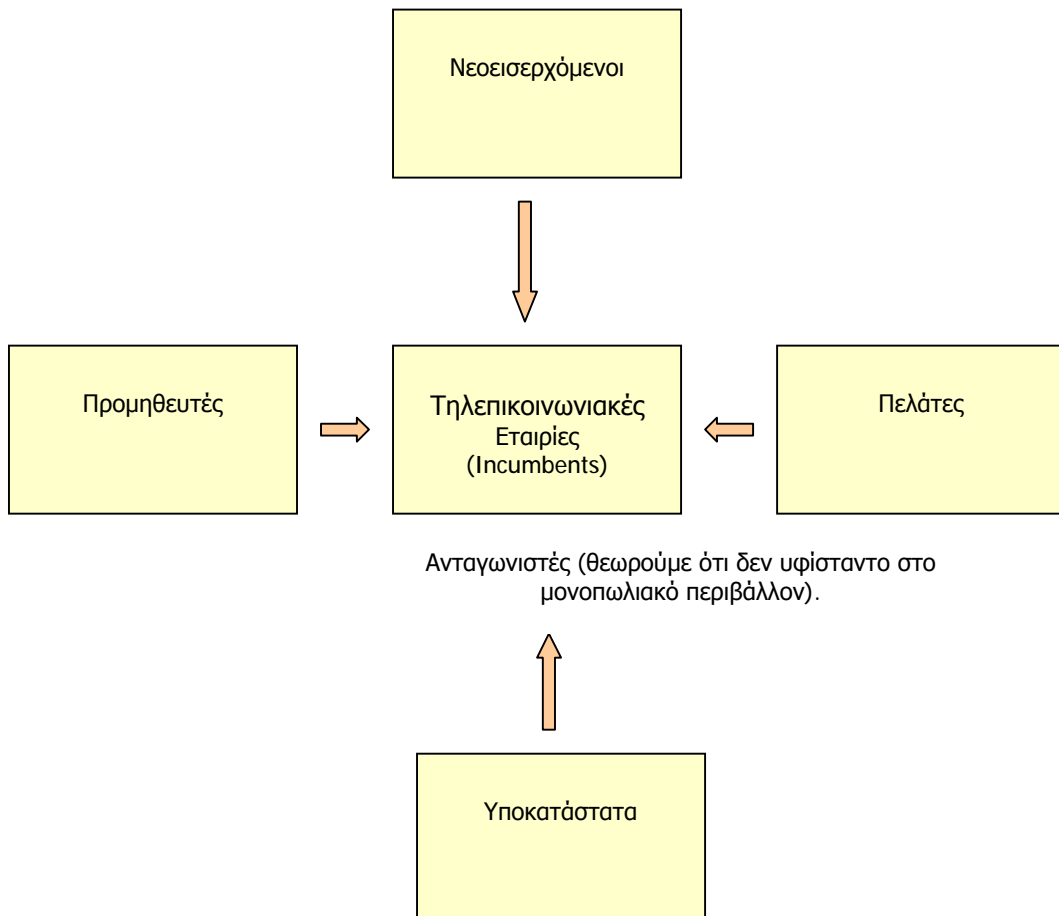
Συνεπακόλουθα, σ' έναν κλάδο εξαιρετικής στρατηγικής σημασίας, οι αλλαγές που σηματοδοτούνται είναι ραγδαίες και οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να διαφοροποιούνται και να προσαρμόζονται ταχύτατα στις νέες συνθήκες.

Η αλλαγή συνεπάγεται ευκαιρίες. Ο εντεινόμενος ανταγωνισμός, η απελευθέρωση, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση, δεν πρέπει ν' αντιμετωπίζονται ως απειλές, αλλά ως ευκαιρίες. Αυτό είναι το πνεύμα, το οποίο οφείλει να υιοθετήσει ένας σύγχρονος τηλεπικοινωνιακός οργανισμός για να επιτύχει τους στόχους του.

Οι τηλεπικοινωνιακές εταιρίες, πρώην μονοπώλια (incumbents), της Ευρώπης και των Η.Π.Α., με τη νομοθετική άρση του προστατευτισμού και την κατάργηση της μονοπωλιακής εκμετάλλευσης των τηλεπικοινωνιακών δικτύων, βρέθηκαν σε συνθήκες ανταγωνισμού.

Για λόγους πληρέστερης απεικόνισης και κατανόησης των δυνάμεων που δρουν στις πρώην μονοπωλιακές εταιρίες των τηλεπικοινωνιών, θα χρησιμοποιηθεί το μοντέλο της δομικής ανάλυσης

ενός κλάδου (μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter)^{lxv}, προσαρμοσμένο κατάλληλα στην συγκεκριμένη περίπτωση.



A. Προμηθευτές.

Με τον όρο προμηθευτές τηλεπικοινωνιακών εταιριών, ορίζονται οι κατασκευαστικές εταιρίες τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού και συσκευών. Χαρακτηριστικά αναφέρονται οι εταιρίες Siemens, Nokia, Ericsson, Motorola κ.λ.π.

Οι προμηθευτές απέκτησαν ισχυρή δύναμη καθώς η ανάπτυξη των εσόδων τους την τελευταία δεκαετία (1990-2000), ήταν εξαιρετικά μεγάλη. Τα συνολικά έσοδα, σε παγκόσμια κλίμακα, των εταιριών αυτών

εμφάνισαν αύξηση 185%^{lxvi} περίπου. Με την αλματώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας και την ταχύτατη τεχνολογική απαξίωση των μηχανημάτων, οι προμηθευτές πίεζαν τις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες για αύξηση των επενδύσεών τους σε εξοπλισμό. Κατ' αυτόν τον τρόπο εκσυγχρονίστηκαν τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, και συνετέλεσε ο εκσυγχρονισμός αυτός, στην οικονομική ανάπτυξη των διαφόρων χωρών.

Ιδιαίτερα, οι προμηθευτές τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού κινητής τηλεφωνίας, γνώρισαν πρωτοφανή ανάπτυξη. (Nokia, Motorola) .

Σήμερα, λόγω της συγκράτησης των ρυθμών ανάπτυξης, οι εταιρίες τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού προχωρούν σε μειώσεις προσωπικού, αναθεωρήσεις επί το χείριστο, προβλέψεων εσόδων και κερδών.

B. Νεοεισερχόμενοι.

Με την απελευθέρωση της αγοράς και τη διάβρωση των νομικών φραγμάτων εισόδου, η είσοδος νέων επιχειρήσεων στην αγορά των τηλεπικοινωνιών είναι καταρχήν εφικτή. Οι ρυθμιστικές αρχές λειτουργούν στην πλειοψηφία τους υπέρ των νεοεισερχόμενων και πιέζουν τις εταιρίες – incumbents για παροχή των δικτύων τους στους ανταγωνιστές, με μικρότερο τίμημα από το πραγματικό κόστος. (βλ. σελίδα 149, AT&T Θεσμικό πλαίσιο. Κυριότεροι ανταγωνιστές).

Γενικά οι νεοεισερχόμενες εταιρίες σε μία αγορά, διαβρώνουν τις τιμές και τα περιθώρια κέρδους. Πράγματι, και στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο, οι νέοι ανταγωνιστές μείωσαν αισθητά τις τιμές, προσπαθώντας να προσελκύσουν πελάτες από τις incumbent-εταιρίες. Οι incumbent-εταιρίες, προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν τις μειώσεις τιμών με

αντίστοιχες μειώσεις των τιμολογίων τους. Αυτή η στρατηγική είχε ως επακόλουθο τη μείωση των εσόδων από τη σταθερή τηλεφωνία (κυρίως).

Οι τηλεπικοινωνιακές εταιρίες – πρώην μονοπώλια, είχαν την αποκλειστική εκμετάλλευση του τηλεπικοινωνιακού δικτύου, που οι ίδιες ανέπτυσαν και συντηρούσαν. Το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, έγκειτο σ' έναν πόρο, ο οποίος δεν ήταν κοινός. Στην παρούσα φάση, ο πόρος που αποτελούσε και εμπόδιο εισόδου στην αγορά, παρέχεται προς χρήση σ' όλους τους ενδιαφερόμενους. Το γεγονός αυτό, καθιστά τις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες εξαιρετικά ευάλωτες στους “free riders”. (Με τον όρο “free riders”, νοούνται οι εταιρίες οι οποίες επωφελούνται από τη χρήση ενός πόρου, που ανήκει σε άλλες χωρίς να καταβάλλουν το τίμημα για να τον δημιουργήσουν). Η στρατηγική, που από τη σύγκριση ανταγωνιστικότητας, φαίνεται να υιοθετούν οι συγκεκριμένες εταιρίες, είναι η δημιουργία εξειδικευμένων θυγατρικών, οι οποίες αντιμετωπίζουν ως πελάτες τους άλλους πάροχους. Κατ' αυτόν τον τρόπο, προσπαθούν διαμέσου των ελεγκτικών μηχανισμών και των νομικών δυνατοτήτων τους, να περιστείλουν το φαινόμενο.

Γ. Υποκατάστατα.

Οι εταιρίες τηλεπικοινωνιών πρώην μονοπώλια, ήταν αποκλειστικοί πάροχοι υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας. Η τεχνολογική ανάπτυξη με τη δημιουργία νέων δυνατοτήτων επικοινωνίας, οι οποίες λειτούργησαν ως υποκατάστατα της σταθερής τηλεφωνίας, είχε ως αποτέλεσμα την αλλαγή του μοντέλου δημιουργίας αξίας για τις τηλεπικοινωνίες. Οι incumbent εταιρίες, διαβλέποντας ορθά τις

επιχειρηματικές ευκαιρίες στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας, της καλωδιακής τηλεόρασης, του διαδικτύου και της επικοινωνίας δεδομένων, δημιούργησαν ευέλικτα επιχειρηματικά σχήματα για να κυριαρχήσουν και σ' αυτές τις αγορές.

Τα επιχειρηματικά σχήματα είναι κυρίως θυγατρικές εταιρίες, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα, να εστιάζουν στην παροχή μίας υπηρεσίας και να διαχειρίζονται καλύτερα την τμηματοποίηση της αγοράς. Έχοντας ως βάση σύγκρισης τις θυγατρικές εταιρίες των προς μελέτη εταιριών στην κινητή τηλεφωνία, οι ρυθμοί ανάπτυξης ήταν εκρηκτικοί και τα έσοδα από την κινητή τηλεφωνία ενίσχυσαν τους ισολογισμούς των μητρικών εταιριών. Ωστόσο, οι μεγάλες εκροές που απαιτήθηκαν για την απόκτηση των αδειών κινητής τηλεφωνίας UMTS, είχαν ως αποτέλεσμα την ύπαρξη αμφιβολιών για την επιτυχημένη χρηματοοικονομική έκβαση της συγκεκριμένης επένδυσης.

Η καλωδιακή τηλεόραση, η οποία λειτουργεί και ως υποκατάστατο της τηλεφωνίας, αποτελεί μία σημαντική απειλή για τις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες, γιατί τα υποκατάστατα μειώνουν τη ζήτηση.

Η στρατηγική των προς μελέτη τηλεπικοινωνιακών εταιριών στο συγκεκριμένο θέμα, ποικίλλει. Η Deutsche Telekom, πώλησε, το έτος 2000, έξι δίκτυα καλωδιακής τηλεόρασης σε ανταγωνιστές της, αποεπενδύοντας στο συγκεκριμένο τομέα. Αντίθετα, η Telefonica, η Portugal Telecom και η Verizon, εμφανίζουν μία δυναμική παρουσία, την οποία προσπαθούν να διευρύνουν.

Δ. Πελάτες.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας διεύρυνε τις δυνατότητες επιλογής του πελάτη. Ο πελάτης είναι σε θέση να επιλέξει τον τρόπο και τον τόπο επικοινωνίας. Μπορεί να χρησιμοποιήσει το σταθερό ή το κινητό του τηλέφωνο, τον ηλεκτρονικό υπολογιστή του, από το σπίτι, το γραφείο ή το δρόμο. Κυρίως ωστόσο, εκείνο που έχει ιδιαίτερη σημασία για τις μεγάλες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες είναι, εάν για την αγορά όλων αυτών των υπηρεσιών θα χρησιμοποιήσει έναν ολοκληρωμένο πάροχο ή θα επιλέξει κάθε υπηρεσία από διαφορετικό πάροχο.

Οι μεγάλες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες, οι οποίες είναι στο σύνολό τους ολοκληρωμένοι πάροχοι, αντιμετωπίζουν ισχυρό ανταγωνισμό από άλλους μικρότερους παρόχους, οι οποίοι εστιάζουν στην παροχή μίας υπηρεσίας, σε τμήματα της αγοράς. Αυτή ακριβώς η εστίαση στις πιο προσοδοφόρες υπηρεσίες και τμήματα της αγοράς, είναι που δημιουργεί προβλήματα στις μεγάλες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες.

Υπό αυτό το πρίσμα, οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί αναθεώρησαν και επαναπροσδιόρισαν τις επιλεγμένες στρατηγικές τους, ώστε να αμβλύνουν την απειλή και να επωφεληθούν. Παρατηρείται από τη μελέτη, ότι όλες οι εταιρίες που μελετήθηκαν, εστιάζουν στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών (bundled services), κυρίως στο τμήμα της αγοράς των μεγάλων πελατών.

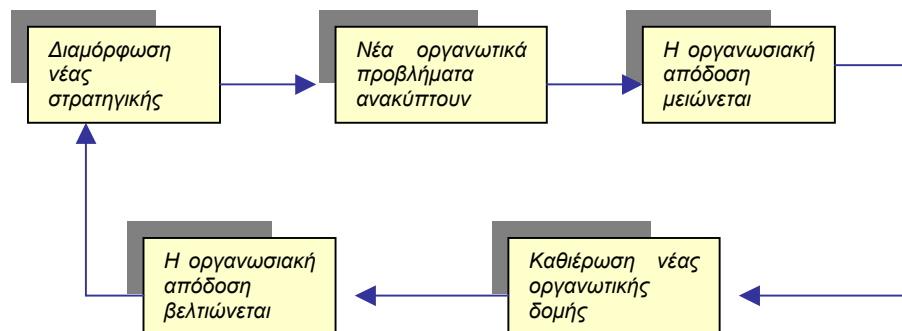
Στόχος Όλη η αγορά Τμήμα της αγοράς (μεγάλοι πελάτες)	Ανταγωνιστική Στρατηγική	
	Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση
Εστίαση		

Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι, η ΒΤ δημιούργησε επτά στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, εκ των οποίων η μία παρέχει υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας σε μεγάλους πελάτες, αποκλειστικά. Η Deutsche Telekom, διαμέσου του στρατηγικού της άξονα των επικοινωνιών δεδομένων και των λύσεων συστημάτων, λειτουργεί με την ίδια στρατηγική προσέγγιση. Ο ΟΤΕ, δημιούργησε θυγατρική την ΟΤΕ-Globe, με εστίαση στους μεγάλους πελάτες. Η AT&T Business, στρατηγική επιχειρηματική μονάδα, δραστηριοποιείται στην παροχή ολοκληρωμένων λύσεων στις επιχειρήσεις.

Επιπρόσθετα οι εισερχόμενοι στον κλάδο ανταγωνιστές (οι πάροχοι τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών), αντιμετωπίζονται ως μεγάλοι πελάτες.

Μία ακόμη στρατηγική που ακολουθούν οι τηλεπικοινωνιακές εταιρίες που μελετήθηκαν, είναι η προσπάθεια προσδιορισμού των πελατειακών τμημάτων της αγοράς για κάθε στρατηγική μονάδα. Κι' αυτό γιατί, οι εταιρίες με το πλήθος των θυγατρικών που έχουν δημιουργήσει, χάνουν έσοδα και κέρδη από τις επικαλύψεις αρμοδιοτήτων και το μη συντονισμό.

Ο προαναφερθείς λόγος, είναι και ένας από τους σημαντικότερους, για την αναδιοργάνωση όλων των υπό εξέταση εταιριών, σε σχήμα με στρατηγικές μονάδες και συγχώνευση διαφόρων θυγατρικών. Σύμφωνα με τον Chandler^{lxvii}, η σχέση στρατηγικής και δομής απεικονίζεται ακολούθως:



Σχήμα 1 : Σχέση στρατηγικής και οργανωτικής δομής.

Στρατηγικό benchmarking.

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών, ακολούθως της ανάπτυξης των προηγούμενων ετών, εμφανίζει σημάδια ωρίμανσης, αναφορικά με την αγορά της Ευρώπης και των Η.Π.Α.

Το 2000, ήταν έτος διεθνών ανακατατάξεων στο τηλεπικοινωνιακό επιχειρηματικό πεδίο, με συμμαχίες, εξαγορές και συγχωνεύσεις.

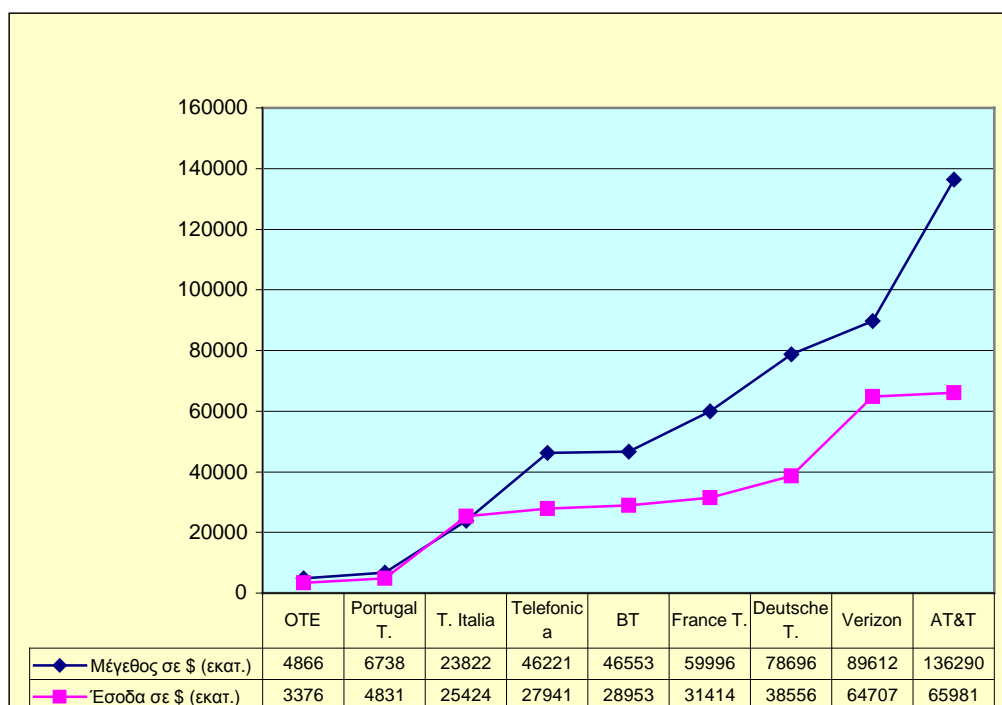
Το 2001, ήταν μία εξαιρετικά δύσκολη χρονιά για τις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες, μετά και την απομυθοποίηση των dot.com εταιριών, με τις χρηματαγορές εξαιρετικά διστακτικές σε επενδύσεις στο κλάδο. Τα υπέρογκα χρέη, τα υψηλά λειτουργικά κόστη δυσκολεύουν την πορεία των εταιριών αυτών.

Οι τηλεπικοινωνιακές εταιρίες που μελετήθηκαν, όλες ανεξαιρέτως πρώην μονοπώλια, ακολούθησαν στρατηγικές οι οποίες είχαν κοινά χαρακτηριστικά.

Βεβαίως, οι εταιρίες αυτές, πέραν των ομοιοτήτων στις στρατηγικές τους, έχουν και ορισμένες κοινές ικανότητες κορμού (core

competencies), όπως φήμη – πελατεία, μέγεθος – κεφαλαιοποίηση, εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, στενούς δεσμούς με τον κρατικό μηχανισμό.

Είναι εταιρίες conglomerates. Η ποικιλομορφία και η διαφορετικότητα των προϊόντων τους και υπηρεσιών, τις καθιστά μεγάλου μεγέθους conglomerates. Φυσικά, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων και υπηρεσιών τους, δεν είναι σ' όλες τις εταιρίες ταυτόσημος. Η Telefonica, η Verizon, η AT&T, η France Telecom, η Portugal Telecom, έχουν ένα εξαιρετικά διαφοροποιημένο portfolio επενδυτικών δραστηριοτήτων. Αντίθετα, η Deutsche Telekom, ο ΟΤΕ, αποεπενδύουν από δραστηριότητες μη αμιγώς (non-core) τηλεπικοινωνιακές, χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι παύουν να είναι conglomerates.



Διάγραμμα 15 : Συγκριτική απεικόνιση εσόδων και μεγέθους για το έτος 2000. (Όπως προκύπτουν από την επεξεργασία των οικονομικών στοιχείων των εταιριών).

Η στρατηγική της συσχετισμένης διαφοροποίησης που ακολουθούν γενικά, είναι εκείνη που έχει καταστήσει αυτές τις εταιρίες κυρίαρχες στις αγορές που δραστηριοποιούνται. Στο διάγραμμα 15, απεικονίζονται οι εταιρίες σύμφωνα με τα έσοδά τους (2000) και το μέγεθός τους. Ως μέγεθος θεωρείται, το άθροισμα των ιδίων κεφαλαίων και των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων της επιχείρησης. Παρατηρεί κανείς ότι πρόκειται για μεγάλου μεγέθους εταιρίες. Ακριβώς αυτό το μέγεθος, ενώ παρέχει τη δυνατότητα υψηλού δανεισμού και μόχλευσης, δεν συνάδει με την ευελιξία και την ταχύτητα στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων που πρέπει να έχει μία σύγχρονη τηλεπικοινωνιακή εταιρία.

Όλες ανεξαιρέτως, οι προς μελέτη εταιρίες, προχώρησαν σε αποφάσεις οργανωτικής ανασυγκρότησης, με συγχωνεύσεις θυγατρικών και κύρια με τη δημιουργία στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων ή στρατηγικών αξόνων επικέντρωσης δραστηριοτήτων, με σκοπό να υπάρχει ενιαία αντιμετώπιση των ομοειδών δραστηριοτήτων (βλ. εκτενέστερη ανάλυση σελίδες 187 - 188).

Ένα στοιχείο που πρέπει να επισημανθεί, είναι η ανεξάρτητη εισαγωγή στο Χρηματιστήριο, των θυγατρικών τους εταιριών στην κινητή τηλεφωνία.

Στη σταθερή τηλεφωνία, στην εγχώρια αγορά, λόγω ρυθμιστικής αρχής και νομικού περιβάλλοντος, οι εταιρίες αυτές δεν δύνανται να ακολουθήσουν στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης, με την απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου των ανταγωνιστών. Εξαίρεση αποτελεί η Verizon η οποία συγχωνεύτηκε με τη GTE, βέβαια σε μία αγορά εξαιρετικά

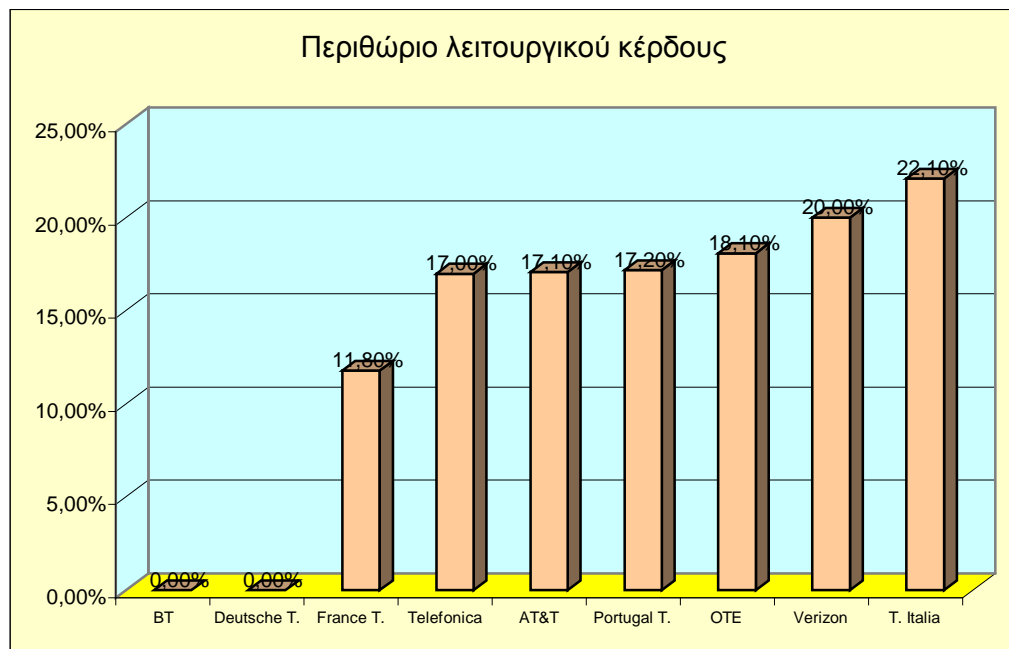
μεγάλη, όπως των Η.Π.Α.. Οι νομικοί φραγμοί στο τοπικό περιβάλλον δεν βάζουν τροχοπέδη, στην οριζόντια ολοκλήρωση σε ξένες αγορές. Αν θεωρήσει κανείς, το παγκοσμιοποιημένο τηλεπικοινωνιακό περιβάλλον ως μία αγορά, τότε οι προς μελέτη εταιρίες, στην προσπάθειά τους για διαρκή και μεγάλη ανάπτυξη, εξαγοράζουν ανταγωνιστές και ελέγχουν πολύ περισσότερους σε αριθμό.

Στις υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας στην εγχώρια αγορά δραστηριοποίησης, οι προς μελέτη εταιρίες, ακολουθούν στρατηγική ανάπτυξης υπηρεσιών, με τη βελτίωση των υπαρχόντων ή την προσθήκη νέων. Παράλληλα, προσπαθούν να μειώσουν το κόστος.

Σ' αυτόν τον τομέα υπάρχει μία ενδογενής αντίφαση. Ενώ προσπαθούν να εμφανίσουν καινοτομία με νέες προηγμένες υπηρεσίες, δεν είναι εφικτό να είναι ταυτόχρονα και ηγέτες κόστους. Ο ανταγωνισμός, με τη μείωση των τιμών που επιφέρει, αν μία εταιρία δεν μπορεί να βρει το βέλτιστο σημείο καινοτομίας και κόστους, και απλά μειώνει τις τιμές των παρεχόμενων υπηρεσιών και ταυτόχρονα τις βελτιώνει, δαπανώντας σε έρευνα και ανάπτυξη (επενδύσεις σε τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό, αναβάθμιση δικτύων, επενδύσεις σε νέα τεχνολογία) θα βρεθεί νομοτελειακά, σε δύσκολη θέση. Η British Telecom, βρισκόμενη σε συνθήκες ανταγωνισμού τουλάχιστον δεκαπέντε έτη, εμφανίζει ζημίες στον ισολογισμό της, οι οποίες δεν δικαιολογούνται με την ετήσια μείωση εσόδων. Πρόκειται για ένα αθροιστικό αποτέλεσμα, μη ορθολογικής και ισορροπημένης στρατηγικής, επί σειρά ετών. Είναι χαρακτηριστικό ότι η ετήσια μείωση των εσόδων της είναι μόλις 2,9% και η ετήσια αύξηση των λειτουργικών

ζημιών 126%. Αντίστοιχα, η Deutsche Telekom, ενώ εμφανίζει ετήσια αύξηση εσόδων 7,7%, η ετήσια αύξηση των λειτουργικών ζημιών της προσεγγίζει το 194%. Η Verizon και η AT&T, εμφανίζουν να επιτυγχάνουν σημαντικά λειτουργικά κέρδη, γεγονός που ερμηνεύεται ως επιτυχημένη εξισορρόπηση του κόστους της στρατηγικής ανάπτυξης υπηρεσιών και της ανάγκης μείωσης των τιμολογίων παρεχόμενων υπηρεσιών, λόγω ανταγωνιστικών πιέσεων.

Στο διάγραμμα 16, απεικονίζεται συγκριτικά το περιθώριο λειτουργικού κέρδους, για το έτος 2000. Παρατηρεί κανείς ότι, δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του περιθωρίου λειτουργικού κέρδους και των ετών που δραστηριοποιείται μία εταιρία σε απελευθερωμένη αγορά, καθώς η Verizon, AT&T και British Telecom δραστηριοποιούνται σε εγχώριες αγορές που απελευθερώθηκαν το ίδιο χρονικό διάστημα, ακολούθησαν σε δεύτερη χρονικά φάση η France Telecom, η Deutsche Telekom, η Telecom Italia και η Telefonica, για να ολοκληρωθεί η απελευθέρωση με την αγορά δραστηριοποίησης της Portugal Telecom και του ΟΤΕ.



Διάγραμμα 16 : Απεικόνιση περιθωρίου λειτουργικού κέρδους, για το έτος 2000. (Όπως προκύπτουν από την επεξεργασία των οικονομικών στοιχείων των εταιριών).

Η κινητή τηλεφωνία αποτέλεσε μαζί με το Internet, τον σημαντικότερο μοχλό ανάπτυξης στις τηλεπικοινωνίες, την τελευταία πενταετία. Η δημιουργία θυγατρικών εταιριών στην κινητή τηλεφωνία, ήταν επιτυχημένη, γιατί κυριάρχησαν στην αλυσίδα αξίας του κλάδου, εκτοπίζοντας τους παροχείς υπηρεσιών. Η οριζόντια ολοκλήρωση προς τα εμπρός ήταν η στρατηγική που απέφερε τα μεγάλα κέρδη στις εταιρίες. Στις αγορές που δραστηριοποιούνται, οι προς μελέτη εταιρίες, λόγω του ότι, τα ποσοστά διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας είναι εξαιρετικά υψηλά (70%), η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς έχει ξεπεραστεί. Ακολουθούν στρατηγική διείσδυσης αγοράς, με εστίαση στη διαφημιστική προσπάθεια, με στόχο να προσελκύσουν πελάτες από τους ανταγωνιστές τους.

Αντίθετα, πάντα σε σχέση με την κινητή τηλεφωνία, στο διεθνές περιβάλλον, όλες οι προς μελέτη εταιρίες, ακολουθούν στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, με τη γεωγραφική επέκταση των δραστηριοτήτων και όπως προαναφέρθηκε εστιάζουν στις επιχειρηματικές ευκαιρίες της κινητής τηλεφωνίας.

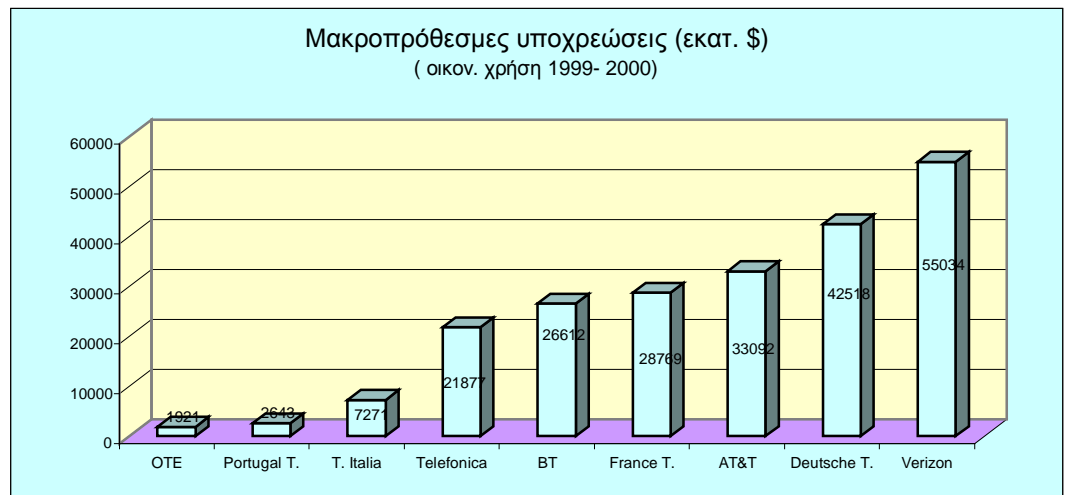
Ανακεφαλαιώνοντας, σημαντικότερα βήματα στην υλοποίηση αυτού του είδους στρατηγικής ήταν :

1. Η κοινή επιχειρηματική συνεργασία (joint venture) της Verizon και της Vodafone στις Η.Π.Α.
2. Η κυοφορούμενη συγχώνευση, με ανταλλαγή μετοχών, της Deutsche Telekom με τις αμερικάνικες VoiceStream Wireless και Powertel.
3. Η εξαγορά της Orange, (ιδιοκτησίας Vodafone) από τη France Telecom.
4. Η συγχώνευση της Stet με την Telecom Italia Mobile.

Είναι χαρακτηριστικό ότι ο τομέας της κινητής τηλεφωνίας με τους ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης που παρουσιάζει, αποτελεί σημείο αναφοράς για τη στρατηγική όλων των προς μελέτη εταιριών, οι οποίες επιθυμούν την επέκτασή τους σε νέες αγορές, όχι στον τομέα της σταθερής τηλεφωνίας, αλλά της κινητής και των νέων υπηρεσιών.

Η συμμετοχή των προς μελέτη εταιριών στις δημοπρασίες αδειών τρίτης γενιάς και την εξασφάλιση αδειών με υψηλό τίμημα, σε συνδυασμό με το υψηλό κόστος αρχικής επένδυσης (τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός), επιβάρυνε τους ισολογισμούς των εταιριών και αύξησε τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις τους. Το χρέος ορισμένων εταιριών

έφτασε σε πολύ υψηλά επίπεδα. Στο διάγραμμα 17, παρατηρούμε τη συγκριτική απεικόνιση των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων των εννέα εταιριών.



Διάγραμμα 17 : Απεικόνιση μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων. (Όπως προκύπτουν από την επεξεργασία των οικονομικών στοιχείων των εταιριών).

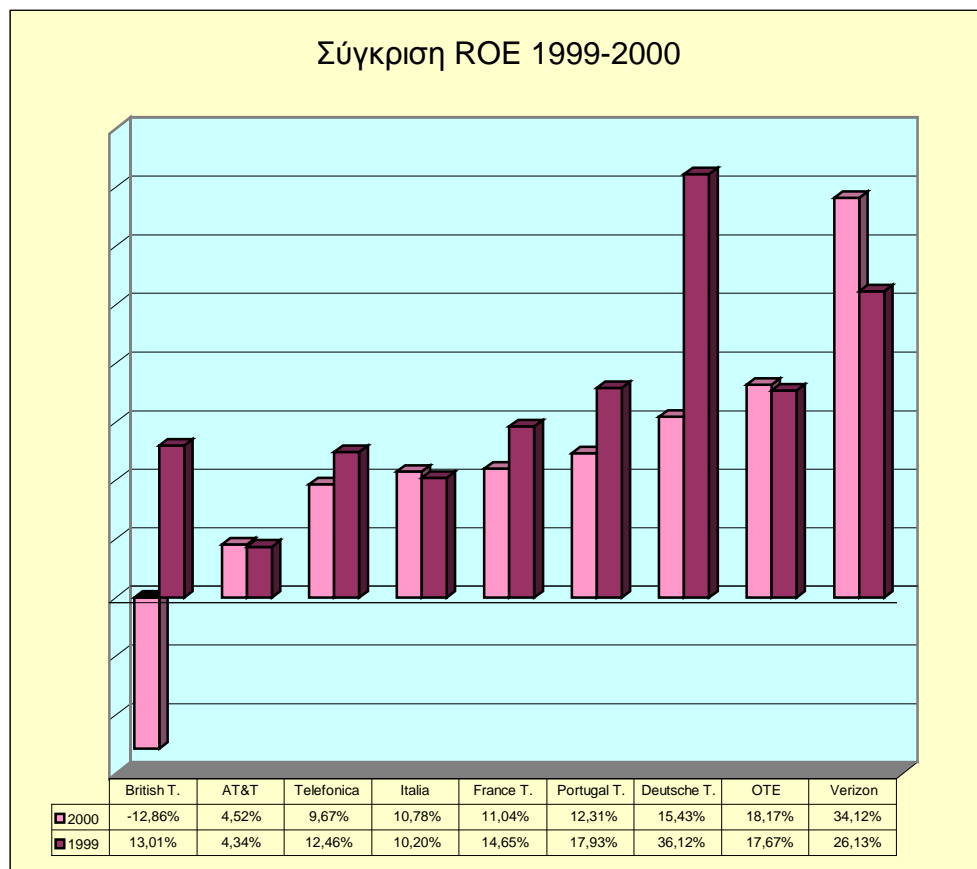
Επίσης, πρέπει να επισημανθεί το υψηλό κόστος της αντικατάστασης του απαξιωμένου τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού, κόστος το οποίο είναι υποχρεωμένες να καταβάλουν οι συγκεκριμένες εταιρίες, ώστε να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες.

Οι νέες υπηρεσίες και ειδικότερα οι σχετιζόμενες με το Internet, είναι οι ελκυστικές επενδύσεις για τις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες. Όλες οι προς μελέτη εταιρίες, έχουν κατασκευάσει δίκτυα επόμενης γενιάς, IP. Τα δίκτυα αυτά χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά τεράστιου όγκου δεδομένων με υψηλές ταχύτητες και QoS (ποιότητα υπηρεσίας).

Η στρατηγική που ακολουθούν οι συγκεκριμένες εταιρίες στην εκμετάλλευση των υπηρεσιών μέσω Internet, ήταν η ανάπτυξη της αγοράς και η οριζόντια ολοκλήρωση με εξαγορά ανταγωνιστών κυρίως στον τομέα του περιεχομένου (content). Επίσης, επενδύουν σε νέες γεωγραφικά, περιοχές, με στόχο την αύξηση της πελατειακής βάσης. Τα τελευταία δύο έτη (1999-2000), οι εταιρίες πληροφορικής και οι dot.com, δέχτηκαν ισχυρό πλήγμα στον τομέα της εξεύρεσης κεφαλαίων, γιατί είχαν πενιχρά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Οι προς μελέτη εταιρίες διατήρησαν τη θέση τους ως προς την ελκυστικότητα των επενδύσεων στο Internet, και εξακολουθούν να έχουν στους στρατηγικούς τους στόχους, την επέκταση σε νέες αγορές στο διαδίκτυο και πιθανώς και συμμαχίες μέσω κάποιων εξαγορών μεριδίων εταιριών Internet, με ισχυρή παρουσία σε εγχώρια αγορά.

Ενδιαφέρον ζήτημα στη στρατηγική των προς μελέτη εταιριών, αναφορικά με τις εξαγορές και συμμαχίες στις αγορές εκτός της κύριας αγοράς τους, είναι ότι υπάρχει μία ένδειξη για σφαίρες επιρροής. Οι σφαίρες επιρροής δεν καθορίζονται μόνο από τη γεωγραφική εγγύτητα, αλλά και από τους παραδοσιακούς δεσμούς κουλτούρας και παράδοσης που υπάρχουν μεταξύ των διαφορετικών λαών. Για παράδειγμα, ο ΟΤΕ με τους ιδιαίτερους δεσμούς στα Βαλκάνια, έχει συνάψει στρατηγικές συμμαχίες και στη Σερβία και στη Ρουμανία. Κατ' αντιστοιχία η Telefonica και η Portugal Telecom, δραστηριοποιούνται έντονα στη Βραζιλία, μολονότι η τελευταία βρίσκεται αισθητά μακριά γεωγραφικά. Η Deutsche Telekom, έχει εξαγοράσει το 60% της ουγγρικής Matav, καθώς και εταιρίες στην Τσεχία, Κροατία και Ελβετία. Η Telecom Italia,

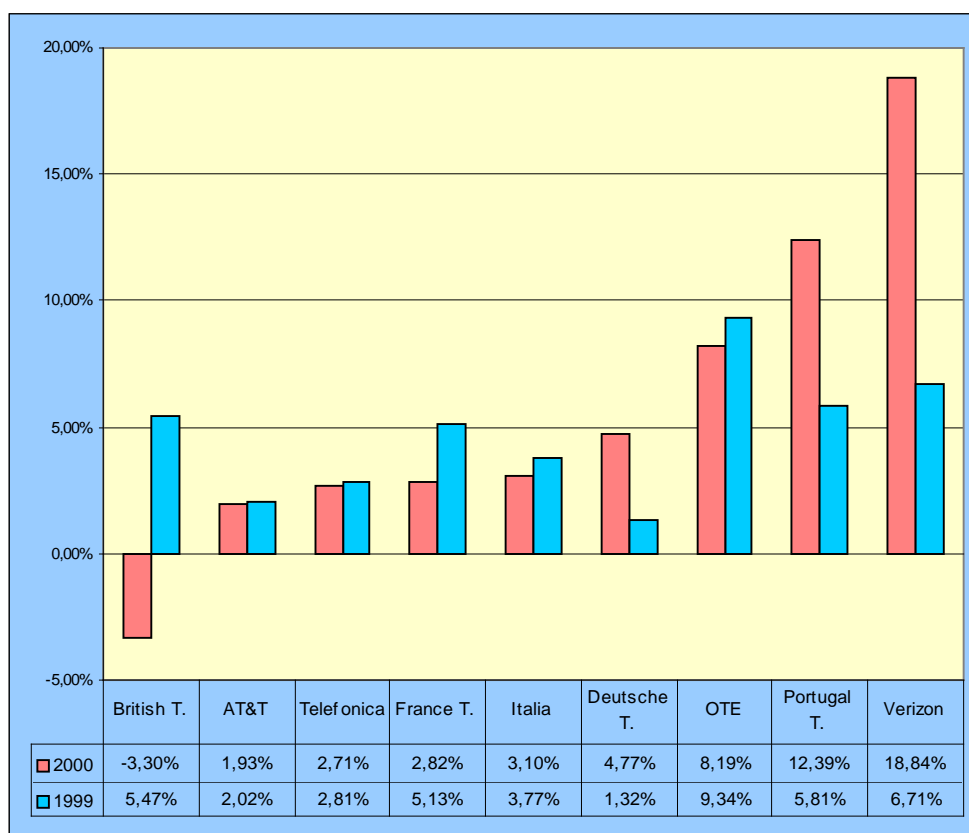
έχει στις στρατηγικές προτεραιότητες την επέκταση σε χώρες της Μεσογείου. Η Deutsche Telekom, η οποία φιλοδοξεί να έχει ισχυρή παρουσία σε παγκόσμιο επίπεδο, επιχείρησε την «έξοδό» της στις Η.Π.Α. με όχημα τις εταιρίες κινητής τηλεφωνίας, Voice Stream Wireless και Powertel.



Διάγραμμα 18 : Συγκριτική απεικόνιση για τα έτη 1999 και 2000, του δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων. (ROE)

Ενδιαφέρον στοιχείο για την αξιολόγηση των στρατηγικών συνολικά, είναι η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων (ROE) και η αποδοτικότητα της επένδυσης (ROI) γενικότερα. Στα διαγράμματα 18 και 19, παρατηρούμε ότι η Verizon, εμφανίζει τους καλύτερους δείκτες κερδοφορίας ενώ η British Telecom, έχει σημαντικό πρόβλημα. Φυσικά

η κερδοφορία μπορεί να επιτευχθεί και ρευστοποιώντας σημαντικά περιουσιακά στοιχεία της ή μειώνοντας τις αποσβέσεις, στοιχεία τα οποία υποθηκεύουν το μέλλον της επιχείρησης. Ήδη η BT έχει προβεί σε πωλήσεις περιουσιακών της στοιχείων και η Telecom Italia έχει δηλώσει ότι θα αποσυρθεί από την επένδυσή της στην Telecom Austria (κατέχει το 25%). Όπως παρατηρείται, η Deutsche Telekom, έχει δείκτη αποδοτικότητας επένδυσης 4,77%, ενώ όπως προαναφέρθηκε το περιθώριο λειτουργικού της κέρδους είναι μηδενικό, για το έτος 2000.



Διάγραμμα 19 : Συγκριτική απεικόνιση για τα έτη 1999 και 2000, του δείκτη αποδοτικότητας ενεργητικού. (ROI) (Όπως προκύπτουν από την επεξεργασία των οικονομικών στοιχείων των εταιριών).

Οι προσδοκίες των επενδυτών, σε σχέση με τις αποδόσεις των τηλεπικοινωνιακών εταιριών, ήταν πολύ μεγάλες, αν κρίνει κανείς από τις χρηματιστηριακές αξίες των εταιριών αυτών. (Θεωρώντας, ότι η τιμή μίας μετοχής προεξοφλεί και τις προσδοκίες για μελλοντικές αποδόσεις).

Η απαίτηση για δυναμικούς ρυθμούς ανάπτυξης και εξαιρετικές αποδόσεις, δεν ικανοποιήθηκε, όπως εμφανίζεται και στο διάγραμμα 19, όπου ο δείκτης αποδοτικότητας επένδυσης, ήταν για την πλειάδα των εταιριών, μικρότερος των δεικτών επενδύσεων χωρίς ρίσκο.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσε να προβλέψει κανείς με ασφάλεια, ότι η ενοποίηση (consolidation) του κλάδου θα συνεχιστεί και οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις θα βρεθούν σύντομα σε νέα φάση ανασυγκρότησης και επαναπροσδιορισμού της θέσης τους.

5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Η διπλωματική αυτή εργασία, θα μπορούσε να αποτελέσει το υπόβαθρο μίας ευρύτερης μελέτης, με δείγμα όλες τις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες πρώην μονοπώλια (incumbents), με σκοπό τη σύγκριση ανταγωνιστικότητας των στρατηγικών που ενστερνίζονται, για ν' αντιμετωπίσουν τις δυνάμεις που δρουν στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η μελέτη των στρατηγικών που ακολουθεί μία επιχείρηση, σε συσχέτιση με τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει, είναι μία σημαντική ένδειξη για κάθε άλλη εταιρία του κλάδου, για τις επιλογές που έχει στη διάθεσή της. Ο αριθμός των εταιριών του προς μελέτη δείγματος, σχετίζεται θετικά με την πληρότητα των συμπερασμάτων, καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι πολυδιάστατο και η ιδιαιτερότητες των εθνικών κοινωνιών επηρεάζουν καθοριστικά τις επιχειρήσεις.

Κατ' επέκταση, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως σημείο αναφοράς για την περαιτέρω μελέτη της σύλληψης νέων, καινοτόμων μοντέλων δημιουργίας αξίας, καθώς η παραδοσιακή μονοδιάστατη αλυσίδα αξίας των τηλεπικοινωνιών, εμφανίζεται να μην επιτυγχάνει ν' αποφέρει υψηλά έσοδα και κέρδη.

Ήδη, στα πλαίσια αυτής της κατεύθυνσης, μελετάται σε κοινή ομάδα εργασίας από εκπροσώπους τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, με συμμετοχή και της γράφουσας, στο Ερευνητικό Ίδρυμα των

Τηλεπικοινωνιών, EURESCOM, η δημιουργία αξία στις τηλεπικοινωνίες
με νέα επιχειρηματικά μοντέλα.

Βιβλιογραφία 5ου Κεφαλαίου

- ¹ Robert C. Camp, “Benchmarking : The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance”, Quality Press: Milwaukee, IW, 1992, σελ. 17.
- ² Christopher E. Bogan , Michael J. English. “Benchmarking for Best Practices. Winning Through Innovative Adaptation” McGraw-Hill, Inc. 1994. Σελ. 1.
- ⁱⁱⁱ J. Main. “How to steal the best ideas around”, Περιοδικό Fortune, 1992
- ^{iv} Anne Feltus, “Exploding the myths of benchmarking”, Reprinted from the April 1994 issue of Continuous Journey. Copyright 1996, American Productivity & Quality Center.
- ^v Christopher E. Bogan , Michael J. English, ό.π. , σελ. 2
- ^{vi} Christopher E. Bogan , Michael J. English, ό.π. , σελ. 2
- ^{vii} Mohamed Zairi, “Effective Benchmarking, Learning from the best” Chapman & Hall ,UK, 1996, σελίδα 11.
- ^{viii} Christopher E. Bogan , Michael J. English, ό.π. , σελ. 145.
- ^{ix} Christopher E. Bogan , Michael J. English, ό.π. , σελ. 149
- ^x Robert Waterman. «The Renewal Factor. How the Best Get and Keep the Competitive Edge», New York Bantam 1987.
- ^{xi} Robert Camp. «Best Practice Exchange in a Digital World», The Benchmarking Review, Issue 1, 1999.
- ^{xii} C.J. McNair, CMA and Kathleen H.J. Leibfried, “Benchmarking. A Tool for Continuous Improvement”, The Coopers & Lybrand Performance Solutions Stories, 1992, σελ. 234-235.
- ^{xiii} C.J. McNair, CMA and Kathleen H.J. Leibfried, ο.π. σελ. 240.
- ^{xiv} Jac fitz-enz, “The 8 Practices of Exceptional Companies. How Great Organizations Make the Most Of Their Human Capital”, Amacon, 1997, σελ. 73-77.
- ^{xv} Christopher E. Bogan , Michael J. English, ό.π. , σελ. 78.
- ^{xvi} Stephen A.W. Drew, “From Knowledge to Action: The Impact of Benchmarking on Organizational Performance”, Long Range Planning Vol 30 No 3pp, σελ. 427-441.
- ^{xvii} Asbjorn Rolstadas, “Benchmarking – theory and practice”. Chapman & Hall, GB 1996, σελ. 44.
- ^{xviii} Mohamed Zairi, “Effective Benchmarking, Learning from the best” Chapman & Hall ,UK, 1996, σελίδα 25.
- ^{xix} Christopher E. Bogan , Michael J. English, ό.π. , σελ. 9
- ^{xx} Γ. Μποχώρης, Από τις παραδόσεις και τις σημειώσεις του Καθηγητή στο Μεταπτυχιακό Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κατά το έτος 1999.

-
- ^{xxi} Ana Rodriguez, Stephen Soske, “In the Never-Ending Quest for Improvement, Benchmarking Can steer Change”, PricewaterhouseCoopers, 1999.
- ^{xxii} American Productivity & Quality Center, Home Page, “Benefits of Benchmarking”, 1999.
- ^{xxiii} : Stephen A.W. Drew, ό.π. , σελ. 427-441.
- ^{xxiv} Mohamed Zairi, “Effective Benchmarking. Learning from the best” Chapman & Hall ,UK, 1996, σελίδα 20.
- ^{xxv} Christopher E. Bogan , Michael J. English, ό.π. , σελ. 190
- ^{xxvi} James R. Evans. “Production / Operations Management” 5th edition, West Publishing Company. 1997. Σελ. 448-9.
- ^{xxvii} Christopher E. Bogan , Michael J. English, ό.π. , σελ. 69
- ^{xxviii} Anne Evans, “Avoid These Ten Benchmarking Mistakes”, 1997, Benchmarking Link-up Australia, benchmrk@ozemail.com.au
- ^{xxix} Christopher E. Bogan , Michael J. English, ό.π. , σελ. 9
- ^{xxx} Benchmarking Management Survey Results, Sponsored by American Express and the Benchmarking Exchange, Nov 1997- Feb 1998, <http://www.tbe.org>
- ^{xxx1} Telecom International Plus, News and Analysis, “Wireless internet in Europe: NTTDoCoMo’s WAP service triggers shake-up”, Nov-Dec 2001, σελ. 6.
- ^{xxxii} ITU Telecommunication Indicators. (Key Indicators for the World Telecommunication Service Sector). www.itu.int/ti/industryoverview/
- ^{xxxiii} Emma McClune, “Are Friends Electric?” Communications International, November 2001, σελ. 47-50.
- ^{xxxiv} Michael Porter, “Clusters and the new Economics of Competition.” Harvard Business Review, November-December 1998, σελ. 77-90.
- ^{xxxv} Από την ομιλία στη Ετήσια Τακτική Γενική Συνέλευση των μετόχων , του Προέδρου της Cisco Systems Inc., John Chambers. 2001.
- ^{xxxvi} Richard Wise and David Morrison, “Beyond the Exchange The Future of B2B”, Harvard Business Review, November – December 2000, σελ. 86-96.
- ^{xxxvii} Από το δημοσιευμένο ισολογισμό της Cisco Systems Inc, Οικονομικής Χρήσης 1-1-2000 έως 31-12-2000. www.cisco.com
- ^{xxxviii} Matthew Secker, “Liquidity concerns over bandwidth trading” , International Telecommunications, February 2002, σελ. 8
- ^{xxxix} Emma McClune, “Incumbents prepare to bring in uniform tariffs”, 18-03-2002, <http://www.totaltele.com/view.asp?ArticleID=50027&Pub=CWI&CategoryID=705>.
- ^{xl} The International Engineering Consortium, “The Coming of True Convergence: Why Service Providers Can Finally Turn out the Lights on the Old Public Switched Telephone Network (PSTN)”, <http://www.iec.org/webProforumTutorials>
- ^{xli} <http://www.parlay.org> και <http://www.eurescom.de>

^{xlii} Mohanbir Sawhney and Deval Parikh, “Where value lives in a networked world”, Harvard Business Review, January 2001, σελ. 79-89.

^{xliii} Peter L. Bernstein, “Are Networks Driving the New Economy” Harvard Business Review, November-December 1998, σελ. 160.

^{xliv} Press Release 20-03-2002 of the company NTTDoCoMo, “NTTDoCoMo Constructing Pilot System for 4G Packet Wireless” Communications.

^{xlv} American Productivity and Quality Center, “The Benchmarking Management Guide”, σελ.142-145.

^{xlvi} <http://www.bt.com>

^{xlvii} Τεύχος F-20/2001 British Telecom. www.bt.com/financials

^{xlviii} Στοιχεία από UK Telecommunications 2001: The Competition Report, CIT.

^{xlix} Εφημερίδα «ΕΞΠΡΕΣ», 2-5-2001, σελ. 27.

^l <http://www.francetelecom.com>

^{li} <http://www.dtag.de>

^{lii} “Next Generation Networks, The Service Offering Standpoint”, Eurescom Project P1109, <http://www.eurescom.de> 2002.

^{liii} <http://www.telecomitalia.it>

^{liv} Εφημερίδα ΗΜΕΡΗΣΙΑ, NetBusiness, 4-5 Αυγούστου 2001, σελ 12.

^{lv} Telecom Italia: disposal plan continues. http://www.telecomitalia.it/stampa_uk/stampa.asp?id=3263.

^{lvi} <http://www.telefonica.com>

^{lvii} UBS Company data – Μάρτιος 2001. <http://www.ubs.com>

^{lviii} Telefonica Internal Data, Ιούνιος 2001.

^{lix} <http://www.att.com>

^{lx} <http://www.verizon.com>

^{lxi} <http://www.portugaltelecom.pt>

^{lxii} UBS Company data – Μάρτιος 2001. <http://www.ubs.com>

^{lxiii} <http://www.oite.gr>

^{lxiv} Kevin Kelly «New Rules of the New Economy : 10 Radical Strategies for a Connected World» (1998) from Peter L. Bernstein. “Are Networks Driving the New Economy” Harvard Business Review, November-December 1998, σελ. 160.

^{lxv} Michel Porter, “Competitive Strategy”, New York, free Press 1980.

^{lxvi} Στοιχεία από ITU. <http://www.itu.org>

^{lxvii} Fred R. David “ Strategic Management”, Prentice Hall 1997, σελ. 222.