



Π.Μ.Σ. «ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ  
ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: «ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ»

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

« Στρατηγική Ανάλυση στον Κλάδο των Τηλεπικοινωνιών-  
Κινητών Επικοινωνιών. Μελέτη Περίπτωσης »

*Τόγκας Δημήτρης*

*A.M. MTE 1353*

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ κ. Γεωργόπουλος Νίκος**

ΜΑΙΟΣ 2015

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



Με την περάτωση της παρούσας εργασίας, αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπωντα καθηγητή μου κ. Νίκο Γεωργόπουλο, για την τιμή που μου έκανε να συνεργαστούμε και για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με τον τομέα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Θα ήθελα να τον ευχαριστήσω, επίσης, για την καλοπροαίρετη και άμεση αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων που προέκυπταν.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένεια μου που σε ολόκληρη διάρκεια των σπουδών μου ήταν πάντοτε δίπλα μου και με στήριζαν με κάθε τρόπο, δίνοντας μου δύναμη για να εκπληρώσω τους στόχους μου.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΥΝΟΨΗ .....	8
ABSTRACT .....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	10
Κεφάλαιο 1ο.....	11
Βασικές Έννοιες Στρατηγικής-Στρατηγικού Management .....	11
1.1 Ο όρος στρατηγική .....	11
1.2 Στρατηγικό Management .....	12
1.3 Επίπεδα Στρατηγικής.....	16
1.4 Στρατηγική Λήψης Αποφάσεων .....	20
1.5 Μίγμα Προϊόντος Αγοράς Ansoff .....	22
1.6 Εξωτερικό Περιβάλλον .....	23
1.6.1 Γενικευμένο Περιβάλλον(Societal Environment).....	25
1.6.2 Άμεσο Περιβάλλον (Task Environment).....	26
1.7 Εσωτερικό Περιβάλλον .....	28
1.7.1 VRIO Framework.....	30
1.7.2 Αλυσίδα Αξίας(Value Chain).....	31
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	33
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> .....	34
Κινητή Τηλεφωνία Στην Ελλάδα.....	34
2.1 Εισαγωγή .....	34
2.2 Ορισμό Κλάδου Κινητής .....	34
2.3 Ιστορική Αναδρομή Κλάδου .....	35
2.4 Οικονομικά Στοιχεία Κλάδου .....	37
2.5 Επίδραση Κλάδου στην Οικονομία .....	39
2.6 Επίδραση Κλάδου στην Κοινωνία .....	43
2.7 Προβλέψεις Κλάδου Κινητών Επικοινωνιών .....	44
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	49
Κεφάλαιο 3ο.....	50
Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Κλάδου Κινητής Τηλεφωνίας.....	50
3.1 Γενικευμένο Περιβάλλον.....	50
3.1.1 Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον.....	50
3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον .....	52
3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον .....	58

3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	60
3.2 Άμεσο Περιβάλλον (Κλάδος).....	61
3.2.1 Οικονομικά Μεγέθη Κλάδου.....	62
3.2.2 Μερίδιο Αγοράς .....	64
3.2.3 Συνεισφορά Κλάδου στη Κοινωνία .....	66
3.2.4 Ανάλυση Κλάδου Βάσει Porter .....	67
3.2.5 Προοπτική Κλάδου .....	76
Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	78
Κεφάλαιο 4ο.....	79
Μελέτη Περίπτωσης Wind Hellas .....	79
4.1 Εισαγωγή .....	79
4.2 Ιστορικά Στοιχεία.....	79
4.3 WIND Hellas.....	80
4.3.1 Οικονομική Ανάπτυξη .....	80
4.3.2 Αναγνώριση Wind .....	82
4.3.3 Συμμετοχή της Wind.....	82
4.4 Εταιρική Υπευθυνότητα .....	83
4.4.1 Προσέγγιση Υπευθυνότητας .....	83
4.4.2 Ενδιαφερόμενα Μέρη.....	86
4.5 Εταιρική Διακυβέρνηση .....	88
4.5.1 Αξίες, Όραμα, Αποστολή, Στόχοι και Σκοποί.....	89
4.5.2 Κώδικας Δεοντολογίας.....	91
4.5.3 Διαφάνεια.....	91
4.6 Σύνθεση Εταιρίας .....	91
4.6.1 Διοικητικό Συμβούλιο .....	92
4.6.2 Επιτροπές Wind Hellas .....	93
4.6.2 Οργανωτική Δομή.....	94
4.7 Διαδικασίες, Συστήματα Διαχείρισης & Πιστοποιήσεις .....	95
4.7.1 Διαδικασίες .....	95
4.7.2 Συστήματα Διαχείρισης.....	96
4.7.3 Διαχείριση Επιχειρησιακής Συνέχειας .....	97
4.8 Ανθρώπινο Δυναμικό .....	98
4.8.1 Στοιχεία Ανθρώπινου Δυναμικού.....	98
4.8.2 Ανθρώπινα Δικαιώματα & Ίσες Ευκαιρίες .....	99

4.8.3 Παροχές σε Εργαζομένους .....	100
4.8.4 Εκπαίδευση Εργαζομένων.....	101
4.8.5 Εσωτερική Επικοινωνία .....	104
4.9 Κοινωνική Υπευθυνότητα.....	106
4.10 Προϊόντα και Δίκτυο.....	109
4.11 Θέση Εταιρίας .....	112
Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	113
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> .....	114
Στοιχεία & Κινήσεις Στρατηγικής Wind Hellas .....	114
5.1 S.W.O.T. Analysis .....	114
5.2 Αναπτυξιακές Επενδύσεις.....	123
5.3 Στρατηγικές Κινήσεις Wind .....	124
5.3.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική .....	124
5.3.2 Επιχειρηματική Στρατηγική.....	127
5.4 Μελλοντικά Σχέδια Στρατηγικής Wind Hellas.....	128
5.5 Πρόταση Στρατηγικής.....	131
5.6 Συμπεράσματα .....	132
Βιβλιογραφία 5 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	134

## Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Στρατηγική Σκέψη.....	12
Διάγραμμα 1.2: Βασικά Στοιχεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	13
Διάγραμμα 1.3: Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	14
Διάγραμμα 1.4: Υλοποίηση Στρατηγικής.....	15
Διάγραμμα 1.5: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	16
Διάγραμμα 1.6: Επίπεδα Στρατηγικής.....	17
Διάγραμμα 1.7: Corporate Strategies.....	18
Διάγραμμα 1.8: Στρατηγική Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων.....	21
Διάγραμμα 1.9: Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	24
Διάγραμμα 1.10: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον.....	25
Διάγραμμα 1.11: Υπόδειγμα 5(+1) Δυνάμεων του Porter.....	26
Διάγραμμα 1.12: Οργανωτικές Δομές.....	27
Διάγραμμα 1.13: Δραστηριότητες Αλυσίδας Αξίας.....	31
Διάγραμμα 1.14: Αλυσίδα Αξίας Βάσει Porter.....	32
Διάγραμμα 2.1: Μεταβολή Εσόδων Κλάδου(Ευρώπη-Ελλάδα).....	37
Διάγραμμα 2.2: Λεπτά Ομιλίας/Συνδρομητή.....	38
Διάγραμμα 2.3: Μεταβολή Μέσων Εσόδων/Χρήστη.....	39
Διάγραμμα 2.4: Μεριδίο Κλάδου στο ΑΕΠ της Ελλάδας.....	40
Διάγραμμα 2.5: Κατανομή Θέσεων Εργασίας.....	40
Διάγραμμα 2.6: Έσοδα & Φόροι Κλάδου.....	41
Διάγραμμα 2.7: Συνεισφορά Κλάδου στην Οικονομία.....	42
Διάγραμμα 2.8: Έσοδα/Λεπτά Ομιλίας.....	42
Διάγραμμα 2.9: Πρόβλεψη Μηνιαίου Όγκου Μεταφοράς Δεδομένων.....	45
Διάγραμμα 2.10: Πρόβλεψη Κατανομής Όγκου Δεδομένων/Συσκευή(2015).....	46
Διάγραμμα 2.11: Εκτίμηση Μεριδίου Κάθε Πηγής Εσόδων(2010 & 2018).....	46
Διάγραμμα 2.12: Κύκλος Εργασιών 2010-2013.....	47
Διάγραμμα 2.13: Επιπτώσεις στην Ευρύτερη Οικονομία.....	48
Διάγραμμα 3.1: Α.Ε.Π. Ελλάδας-Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	53
Διάγραμμα 3.2: Α.Ε.Π./Τρίμηνο.....	54
Διάγραμμα 3.3: Πληθωρισμός Ελλάδας-Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	56
Διάγραμμα 3.4: Επιτόκια.....	57
Διάγραμμα 3.5: Διείσδυση Κινητής Τηλεφωνίας σε Ελλάδα-Ευρώπη(1992-2012).....	61
Διάγραμμα 3.6: Επενδύσεις στον Κλάδο της Κινητής.....	63
Διάγραμμα 3.7: Καθαρά Κέρδη Κλάδου(1993-2012).....	64
Διάγραμμα 3.8: Αριθμός Συνδέσεων-Συνδρομητών.....	65
Διάγραμμα 3.9: Μεριδίο Αγοράς Κινητής.....	65
Διάγραμμα 4.1: Κατάσταση Wind.....	81
Διάγραμμα 4.2: Δομή Εταιρικής Υπευθυνότητας.....	84
Διάγραμμα 4.3: Βασικοί Άξονες Εταιρικής Υπευθυνότητας.....	85
Διάγραμμα 4.4:Ενδιαφερόμενα Μέρη Wind.....	87
Διάγραμμα 4.5: Αξίες Wind.....	89
Διάγραμμα 4.6: Δομή Επιτροπών Wind Hellas.....	93
Διάγραμμα 4.7: Οργανωτική Δομή Wind Hellas.....	95

Διάγραμμα 4.8: Απλοποίηση Διαδικασιών.....	96
Διάγραμμα 4.9: Ακαδημαϊκό Επίπεδο Εργαζομένων.....	99
Διάγραμμα 4.10: Κατανομή Εργαζομένων ανά Φύλο, Ηλικιακή Ομάδα & Περιοχή.....	100
Διάγραμμα 4.11:Κανάλια Εσωτερικής Επικοινωνίας.....	105
Διάγραμμα 4.12: Σχέδιο Διαχείρισης Προγραμμάτων Wind.....	107
Διάγραμμα 5.1: Ελκυστικότητα Κλάδου – Ανταγωνιστική Θέση.....	130

## Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1.1:Τύποι Ανταγωνιστικής Στρατηγικής.....	19
Πίνακας 1.2: Πίνακας Ansoff.....	22
Πίνακας 2.1: Αναδρομή Κλάδου Κινητής.....	37
Πίνακας 2.2: Οφέλη για Περιβάλλον.....	43
Πίνακας 2.3: Κατηγορίες Δράσεων Εταιρειών Κινητής.....	43
Πίνακας 2.4: Περιβαλλοντικά και Κοινωνικά Οφέλη.....	44
Πίνακας 3.1: Σημαντικοί Οικονομικοί Δείκτες.....	52
Πίνακας 4.1: Χαρακτηριστικά Οικονομικά Μεγέθη.....	81
Πίνακας 4.2: Ενδιαφερόμενα Μέρη Wind Hellas.....	88
Πίνακας 4.3: Κατανομή Εργαζομένων / Διεύθυνση.....	98
Πίνακας 4.4: Ανάπτυξη Δικτύου Σταθερών Επικοινωνιών.....	110
Πίνακας 5.1: Μήτρα EFAS.....	118
Πίνακας 5.2: Μήτρα IFAS.....	121
Πίνακας 5.3: Ανάλυση S.W.O.T.....	122
Πίνακας 5.4: Μήτρα SFAS.....	123

## ΣΥΝΟΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία, που αναπτύσσεται στο πλαίσιο του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών του Τμήματος Ψηφιακών Συστημάτων, εξετάζει την ανάλυση του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας στην ελληνική αγορά. Συγκεκριμένα, ασχολείται με την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου και παρέχει μια ανάλυση στρατηγικής εταιρείας κινητών επικοινωνιών, η οποία κατέχει σημαντική θέση στο κλάδο.

Η ανάλυση του θέματος αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, η εργασία ξεκινά με μια εκτενή αναφορά στις βασικές έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού μάντζμεντ. Στο δεύτερο κεφάλαιο επισημαίνεται η κατάσταση της τηλεφωνίας στη χώρα μας αλλά και σε συγκριτικά με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Επιπλέον, παρουσιάζονται δείκτες, όπως το Α.Ε.Π. και το πώς ο κλάδος συνεισφέρει στην οικονομία, στην κοινωνία και το περιβάλλον τα τελευταία 20 χρόνια.

Έπειτα, στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, εντός του οποίου ανταγωνίζονται οι εταιρείες και γίνεται ανάλυση στο εξωτερικό περιβάλλον του. Με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούμε να αναγνωρίσουμε τις ευκαιρίες και τις απειλές για τον εξεταζόμενο κλάδο.

Στη συνέχεια, και συγκεκριμένα στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας που μελετάμε. Παρουσιάζεται η αποστολή, το όραμα, το οργανόγραμμα της εταιρείας και όλες οι εσωτερικές της διαδικασίες. Με τον τρόπο αυτόν είναι εύκολο να αναγνωριστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, καθορίζονται σε μορφή πινάκων οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές (S.W.O.T. analysis). Επίσης, καταγράφονται οι τρέχουσες στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία και διευρύνονται οι ικανότητες της που είναι καθοριστικές για την επιτυχία της στρατηγικής της. Περαιτέρω αξιολογούνται εναλλακτικές στρατηγικές σε σχέση με τις θεμελιώδεις ικανότητες της εταιρείας για να διατηρήσει τη θέση της και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Στο τέλος γίνεται αναφορά στην εναλλακτική στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθηθεί από την εταιρεία, ούτως ώστε να πετύχει τους σκοπούς που έχει θέσει η διοίκηση.

## ABSTRACT

This master thesis, developed for the Postgraduate Program of the Digital Systems Department, examines the task environment of the mobile industry in the Greek market. Specifically, it analyses the external and the internal environment and it provides detailed corporate strategy of mobile communications, which holds a significant position in the industry.

The analysis of this issue consists of 5 chapters. In the first chapter, the thesis begins with an extensive reference to the basic concepts of strategy and strategic management. The second chapter highlights the state of telephony services in Greece but also in comparison with the European Union. Additionally, many indicators are presented -such as G.D.P.- and how the task environment contributed to the economy, society and environment in the last 20 years.

Further on, in the third chapter is presented the sector of mobile telephony in Greece, in which companies compete with each other as well as an analysis of the external environment of the sector. By analyzing the external environment, we can identify the opportunities and threats for the relevant industry.

Subsequently, and particularly in the fourth chapter, the company's internal environment is described. The mission, the vision, the organizational chart and all the internal procedures are highlighted. This way, it is easy to identify the strengths and the weaknesses of the company which is under study.

In the fifth chapter, all the opportunities-threats and strengths-weaknesses of the external and internal environment (S.W.O.T. analysis) are presented as a tabular form. Also, all the current strategies followed by the company are recorded and the capabilities which are crucial for the success of the strategy, are depicted. Furthermore, all the alternative strategies with respect to the fundamental capabilities of the company to maintain its position and to increase its market share evaluated. In conclusion, there is a reference to the alternative strategy that will be followed by the company in order to achieve its purposes which the management has already set.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας χαρακτηρίζεται κορεσμένος και παρουσιάζει έντονο ανταγωνισμό. Αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, παρουσιάζοντας υψηλές επενδύσεις. Ο ανταγωνισμός που υπάρχει στον κλάδο αυτόν ήταν και ο βασικός λόγος που οδήγησε στην υποφαινόμενη επιλογή του ανωτέρου κλάδου και της εταιρείας ως μελέτη περίπτωσης.

Η Wind Hellas θεωρείται μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Καθόλη τη διάρκεια λειτουργίας της καθιερώθηκε ως πρωτοπόρος στο τομέα της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, παρουσιάζοντας καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες που είχαν ως αποτέλεσμα να αλλάξουν τα δεδομένα στην επικοινωνία. Ήταν η πρώτη εταιρεία που εισήγαγε και πρόσφερε στο καταναλωτικό κοινό ολοκληρωμένες υπηρεσίες κινητής(Mobile), σταθερής(Fixed) και Internet.

Η εταιρεία εξυπηρετεί πάνω από 3.5 εκατομμύρια πελάτες κινητής, σταθερής και Internet, παρέχοντας 100% κάλυψη στην κινητή (GSM), ξεπερνώντας το 95% στα δίκτυα 3<sup>ης</sup> γενιάς(UMTS) και προσφέροντας 80% στα δίκτυα 4<sup>ης</sup> γενιάς. Παράλληλα, η Wind έχει καταφέρει να δημιουργήσει το πρώτο ενιαίο δίκτυο κινητής, σταθερής και Internet επικοινωνίας στην Ελλάδα.

Η Wind Hellas έχει επενδύσει τεράστια ποσά για τη δημιουργία της δικτυακής της υποδομής, υλοποιώντας ένα από τα μεγαλύτερα επενδυτικά προγράμματα της Ελλάδας. Σαν εταιρεία έχει τη δυνατότητα να προσφέρει ένα πλούσιο χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών και προϊόντων μέσω των καταστημάτων που διαθέτει σε όλη την επικράτεια. Η Wind είναι, επίσης, από τις εταιρείες που ξεχωρίζουν για την κοινωνική της προσφορά, υλοποιώντας τη στρατηγική της Εταιρικής Υπευθυνότητας “Στην Πράξη”, με δράσεις που επικεντρώνονται στους άξονες της Υπεύθυνης Επιχειρηματικότητας, το Περιβάλλον και την Κοινωνία.

# Κεφάλαιο 1ο

## Βασικές Έννοιες Στρατηγικής-Στρατηγικού Management

### 1.1 Ο όρος στρατηγική

Η λέξη στρατηγική είναι μια έννοια που χρησιμοποιείται από την αρχαιότητα και συνεχίζει να υπάρχει ακόμα και σήμερα. Όταν κάποιος ακούει τη λέξη αυτή έχει διαβάσει αρκετούς ορισμούς που έχουν γραφεί, υποθέτει ότι η στρατηγική δεν είναι τίποτα άλλο από τη διαδικασία, την οποία πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψη μας για να κάνουμε πράγματα διαφορετικά από τον αντίπαλο μας και για να είμαστε ένα βήμα μπροστά του. Η στρατηγική στον τομέα του management και των επιχειρήσεων είναι σύμφωνα με τον Igor Ansoff, 'μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον' (1985)<sup>1</sup>.

Επιπροσθέτως, βάσει των Hofer και Schendel (1998)<sup>2</sup>, 'Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον'.

Τέλος, οι Johnson και Scholes (2002)<sup>3</sup> είπαν έναν περισσότερο ολοκληρωμένο ορισμό από τους δυο προηγούμενους, καθώς θεώρησαν ως στρατηγική, 'την κατεύθυνση και το σκοπό ενός οργανισμού σε μια μακροχρόνια βάση, που φέρει πλεονέκτημα στον οργανισμό μέσω της διαμόρφωσης των πόρων σε ένα πολυταραχώδες περιβάλλον, έχοντας ως σκοπό την επίτευξη της ικανοποίησης των αναγκών της αγοράς και των προσδοκιών των stakeholders'.

Από τους παραπάνω ορισμούς μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η στρατηγική είναι ένα σχέδιο, ένα πλάνο, βάσει του οποίου κάθε οργανισμός πετυχαίνει την αποστολή του και τους σκοπούς του(Objectives).

Χαρακτηριστικά της στρατηγικής που συνεισφέρουν στην επιτυχία είναι τα εξής:

- η προσαρμογή της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων
- ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα
- η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

Επίσης, η στρατηγική αποτελείται από τέσσερις φάσεις :

1. **Τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό:** Αναφερόμαστε στον ετήσιο προϋπολογισμό. Από το παρόν περνάμε στο μέλλον.
2. **Τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό:** Γίνονται προβλέψεις με στοιχεία του παρελθόντος σε μια προσπάθεια να κοιτάξουμε το μέλλον.

3. **Τον στρατηγικό σχεδιασμό:** στη περίπτωση αυτή λαμβάνουμε σοβαρά υπόψη τη πολυταραχότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος.
4. **Το στρατηγικό management:** βασιζόμαστε στις αλλαγές του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος

## 1.2 Στρατηγικό Management

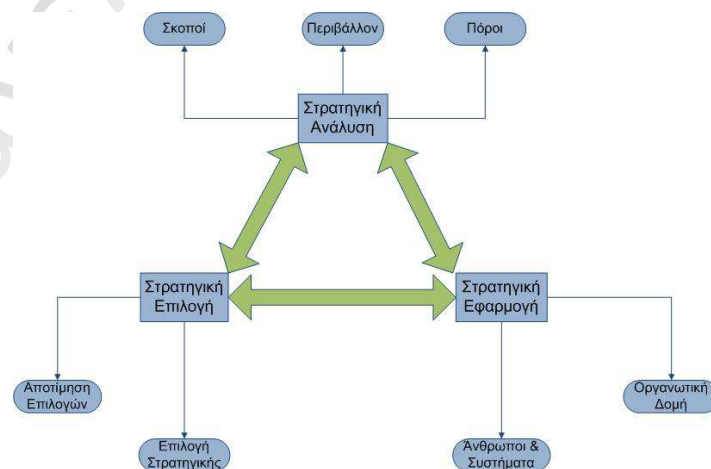
Το στρατηγικό management είναι μια λεπτομερής καταγραφή των οργανωσιακών σκοπών, της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών και του καταμερισμού των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων. Δηλαδή, είναι μια διαδικασία management που στοχεύει στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών.

Είναι, επίσης, η διαδικασία υποστήριξης ενός οργανισμού για τη διατήρηση της αποτελεσματικής ευθυγράμμισης με το περιβάλλον του. Είναι το σύνολο των αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν την επίδοση μιας επιχείρησης, όπου η επίδοση της ισούται "υποθετικά" με τον συνδυασμό της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού.

Τρεις είναι οι ερωτήσεις που οφείλουμε να απαντήσουμε για να σκεφτόμαστε στρατηγικά :

- Πού είμαστε τώρα και ποια είναι η κατάσταση;  
Απάντηση στην ερώτηση αυτή δίνεται εφαρμόζοντας την ανάλυση SWOT (Environmental Scanning).
- Πού θέλουμε να βρεθούμε;  
Εδώ αναφερόμαστε σε επιχειρηματικές δραστηριότητες που επιθυμούμε να εμπλακούμε, τη θέση της αγοράς που θέλουμε να βρεθούμε αλλά και τις ανάγκες των αγοραστών που θέλουμε να καλύψουμε (Strategy Formulation).
- Πώς θα φτάσουμε εκεί; (Strategy Implementation)

Στο διάγραμμα 1.1 παρατηρούμε τη στρατηγική σκέψη που βοηθάει στο να κατανοήσουμε και να απαντήσουμε στις παραπάνω ερωτήσεις.

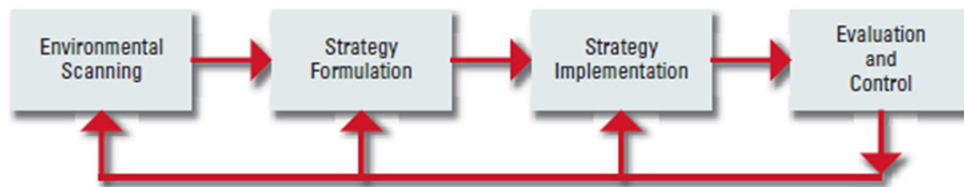


### Διάγραμμα 1.1: Στρατηγική Σκέψη

Πηγή: Essentials Elements of Corporate Strategy

<http://www.ecommerce-now.com/images/ecommerce-now/Essentialelementsofcorpstrat.htm>

Επίσης, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία, κάποια από τα οποία μας βοηθούν όπως είπαμε και παραπάνω να σκεφτόμαστε στρατηγικά. Τα στοιχεία αυτά είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος (Environmental Scanning), η διαμόρφωση στρατηγικής (Strategy Formulation), η υλοποίηση-εφαρμογή της στρατηγικής (Strategy Implementation) και η αξιολόγηση και ο έλεγχος (Evaluation & Control), όπως φαίνονται στο διάγραμμα 1.2.



### Διάγραμμα 1.2: Βασικά Στοιχεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ

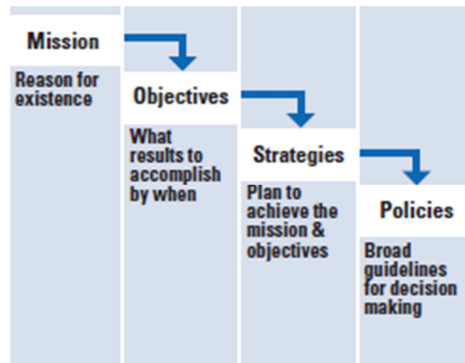
Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13<sup>th</sup> edition 2012, Pearson

Αναλυτικότερα :

#### Ανάλυση Περιβάλλοντος (Environmental Scanning) :

Στην περίπτωση αυτή ανιχνεύουμε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για να εντοπίσουμε ευκαιρίες και απειλές και, παράλληλα, ανιχνεύουμε και το εσωτερικό περιβάλλον για να εντοπίσουμε δυνάμεις και αδυναμίες. Τελικός στόχος της διαδικασίας αυτής είναι ο ξεκάθαρος εντοπισμός των στρατηγικών παραγόντων (Strategic Factors) που βοηθάνε στο να προσδιορίσουμε τη μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησης. Ένας από τους πλέον γνωστούς και ευρέως διαδεδομένους τρόπους ανίχνευσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

**Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation):** Στο στάδιο αυτό πραγματοποιούμε έναν μακροχρόνιο σχεδιασμό με σκοπό τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχοντας όμως αρχικά υπολογίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία που διαθέτουμε σαν επιχείρηση. Κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζουμε την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές μας, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.3:

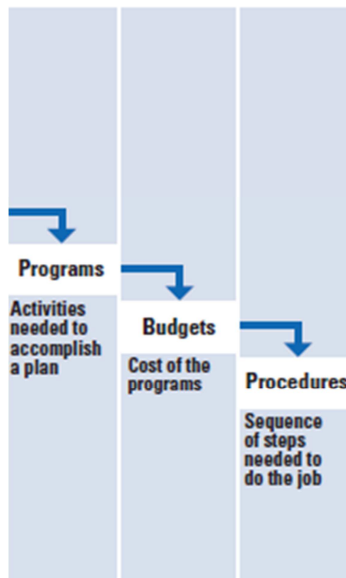


### Διάγραμμα 1.3: Διαμόρφωση Στρατηγικής

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13<sup>th</sup> edition 2012, Pearson

1. **Αποστολή (Mission):** Θεωρείται ο λόγος για τον οποίο υπάρχει η επιχείρηση. Αναφερόμαστε στο ποιο είμαστε σαν επιχείρηση αλλά και το τι σκοπεύουμε να κάνουμε.
2. **Σκοποί (Objectives):** Αναφερόμαστε στο τι θέλουμε να επιτευχθεί και πότε. Ορίζουμε πάντα το χρονικό διάστημα για να διαφοροποιούμε τον σκοπό από τον στόχο (goal). Ουσιαστικά, με τη βοήθεια των σκοπών παίρνουμε τα αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας.
3. **Στρατηγικές (Strategies):** Οι στρατηγικές πηγάζουν από τους σκοπούς και βοηθάνε στο να επιτύχουμε τόσο την αποστολή όσο και τους σκοπούς που έχουμε καθορίσει και θέσει.
4. **Πολιτικές (Policies):** Είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για το πώς θα ληφθεί μια απόφαση. Κάθε στέλεχος μιας επιχείρησης παίρνει αρκετές αποφάσεις. Οι πολιτικές αποτελούν και τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στη διαμόρφωση της στρατηγικής και την υλοποίησή της.

**Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation):** Είναι η διαδικασία κατά την οποία εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές μιας επιχείρησης. Η υλοποίηση έχει την ιδιαιτερότητα ότι εφαρμόζεται κυρίως από τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη μιας επιχείρησης, καθώς τα ανώτερα, όπως αναφέραμε και παραπάνω, είναι αυτά που ορίζουν τις κατευθυντήριες γραμμές. Η υλοποίηση της στρατηγικής γίνεται μέσω των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών και των διαδικασιών. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.4, τρία είναι τα στάδια που πραγματοποιούνται για την υλοποίηση μιας στρατηγικής.



#### Διάγραμμα 1.4: Υλοποίηση Στρατηγικής

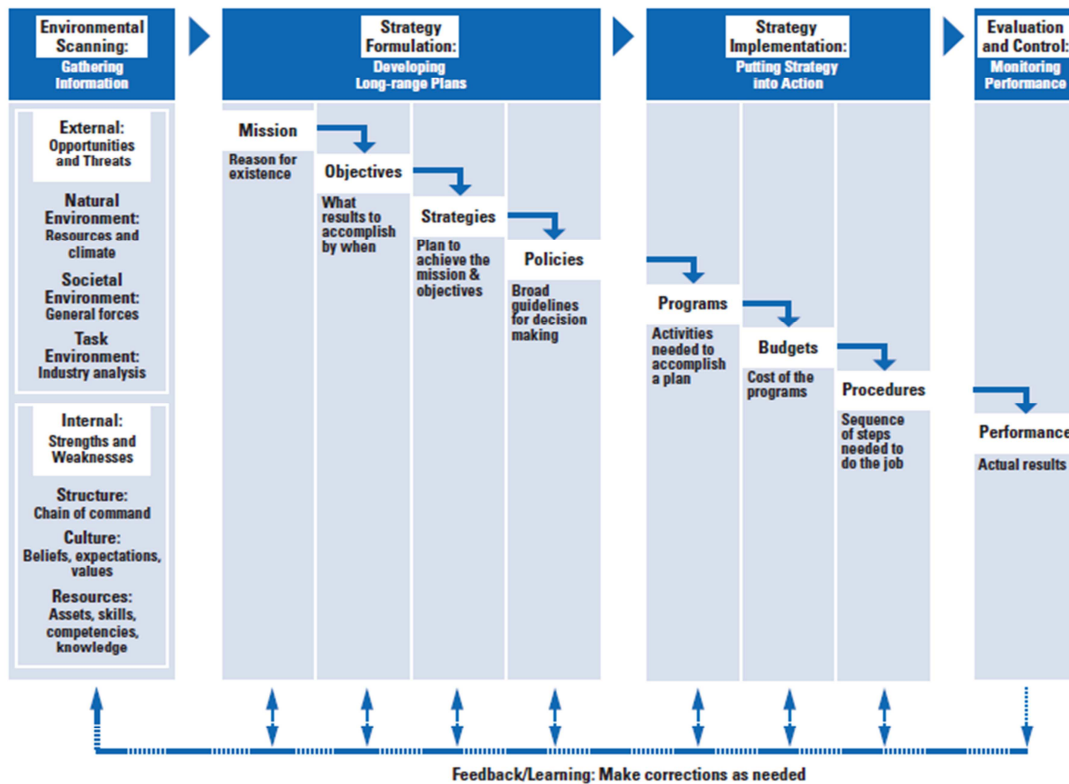
Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13<sup>th</sup> edition 2012, Pearson

Τα τρία βασικά στάδια είναι τα εξής :

1. **Προγράμματα (Programs):** Είναι το πλάνο περιγραφής των ενεργειών που πρέπει να εφαρμοστούν για την επίτευξη του σχεδίου που έχουμε ήδη θέσει.
2. **Προϋπολογισμός (Budget):** Ο προϋπολογισμός είναι το χρηματικό ποσό που θα πρέπει να δαπανηθεί για την εφαρμογή των προγραμμάτων.
3. **Διαδικασίες(Procedures):** Είναι συγκεκριμένες ενέργειες που απαιτούνται να γίνουν για την υλοποίηση και την ολοκλήρωση των προγραμμάτων που έχουν τεθεί.

**Αξιολόγηση και Έλεγχος (Evaluation & Control):** Είναι το στάδιο, στο οποίο τα επιθυμητά αποτελέσματα των διαφόρων ενεργειών τα συγκρίνουμε με τα πραγματικά αποτελέσματα που έχουμε στα χέρια μας και τα έχουμε καταγράψει. Κατά την αξιολόγηση και τον έλεγχο μπορούμε να εντοπίσουμε αδυναμίες στον αρχικό στρατηγικό μας σχεδιασμό και με βάση τα καταγεγραμμένα αποτελέσματα έχουμε τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουμε ορισμένες διορθωτικές κινήσεις ή ακόμα και στην ολοκληρωτική αναθεώρηση της στρατηγικής μας. Αυτό εξαρτάται σε μεγάλο παράγοντα από τα πραγματικά αποτελέσματα που έχουμε. Η επίδοση (performance) είναι η μέθοδος με την οποία μπορούμε να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα. Η επίδοση είναι αποδοτική κατά τη διαδικασία της διαμόρφωσης και αποτελεσματική στην υλοποίηση της στρατηγικής.

Παρακάτω παραθέτουμε το διάγραμμα 1.5, το οποίο μας δείχνει αναλυτικά τα τέσσερα στάδια στρατηγικού μάντζμεντ και είναι γνωστό ως υπόδειγμα στρατηγικού μάντζμεντ.



**Διάγραμμα 1.5: Το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ**

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13<sup>th</sup> edition 2012, Pearson

### 1.3 Επίπεδα Στρατηγικής

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, στη φάση της διαμόρφωσης στρατηγικής αφού έχουμε καθορίσει την αποστολή και τους σκοπούς, έπειτα καθορίζουμε τη στρατηγική που θα υλοποιήσουμε. Σε αυτό το σημείο θα κάνουμε μια μικρή ανάλυση στους τύπους στρατηγικής που υπάρχουν. Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger(2013)<sup>5</sup>, υπάρχουν τρία επίπεδα στρατηγικής, όπως φαίνονται και στο διάγραμμα 1.6.





**Διάγραμμα 1.6: Επίπεδα Στρατηγικής**

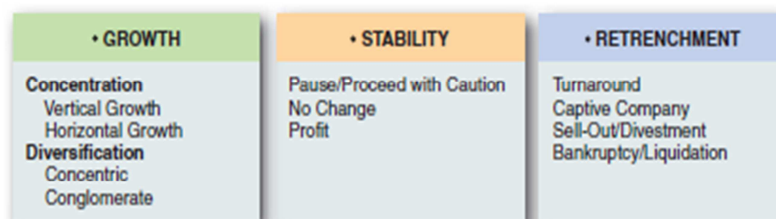
Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13<sup>th</sup> edition 2012, Pearson

**Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy):** Με τη στρατηγική αυτή φαίνεται η γενική στάση και κατεύθυνση της επιχείρησης ως προς τις επιλογές ανάπτυξης της, η διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, η ροή των χρημάτων και των άλλων πόρων προς τις διευθύνσεις, οι σχέσεις με άλλες κοινωνικές μονάδες, άλλα συμφέροντα και το περιβάλλον και ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την απόδοση των επενδύσεων. Η εταιρική στρατηγική ασχολείται με τρία βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία ως σύνολο: τον γενικό προσανατολισμό της εταιρείας προς την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή λιτότητα (directional strategy), τις βιομηχανίες ή τις αγορές στις οποίες η εταιρεία ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων της και των επιχειρήσεών της (portfolio analysis) και τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις δραστηριότητες και τις μεταφορές πόρων και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών παραγωγής και των επιχειρηματικών μονάδων (parenting strategy). Αναλυτικότερα :

- **Στρατηγική Κατεύθυνσης (Directional Strategy):** Είναι η στρατηγική που μας βοηθάει να δούμε το τι θα κάνουμε. Για παράδειγμα, να επεκταθούμε σε δραστηριότητες, να μειώσουμε δραστηριότητες ή να συνεχίσουμε όπως είμαστε χωρίς να αλλάξουμε απολύτως τίποτα. Επίσης, μπορούμε να δούμε και το αν χρειάζεται να μείνουμε στην ίδια αγορά ή να επεκταθούμε και σε άλλες αγορές μέσω διαποίκισης (diversification) ή ακόμα και το αν επιθυμούμε να επεκταθούμε σε τοπικό επίπεδο ή και σε παγκόσμιο. Οι κατηγορίες στρατηγικών που μας βοηθάνε να βγάλουμε το συμπέρασμα αυτό είναι τρεις: οι στρατηγικές ανάπτυξης



(growth strategies), οι στρατηγικές σταθεροποίησης (stability strategies) και οι στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies). Στο διάγραμμα 1.7 παρουσιάζουμε τις τρεις παραπάνω κατηγορίες στρατηγικών με κάποια χαρακτηριστικά τους.



### Διάγραμμα 1.7: Corporate Strategies

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13<sup>th</sup> edition 2012, Pearson

- **Στρατηγική Χαρτοφυλακίου (Portfolio Analysis):** Η διοίκηση ασχολείται περισσότερο με το πως οι επιχειρηματικές μονάδες και τα προϊόντα της εταιρείας θα κερδίσουν συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά κάνοντας χρήση των ανταγωνιστικών και των συνεργατικών στρατηγικών. Η στρατηγική αυτή, δηλαδή, σχετίζεται με ορθολογικές τεχνικές ανάλυσης, εστιάζοντας στην χρηματοοικονομική πλευρά της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. Κατά αυτόν τον τρόπο μπορούμε και εστιάζουμε και επενδύουμε σε επιχειρηματικές μονάδες που και προϊόντα που μας δίνουν θετικά αποτελέσματα, ούτως ώστε να συνεχίσουν να είναι επιτυχημένα και κερδοφόρα, όμως παράλληλα μπορούμε να εστιάσουμε και στο χρόνο και το κόστος που χρειάζονται προϊόντα, τα οποία δεν είναι και τόσο επιτυχημένα.
- **Γονική στρατηγική (Parenting Strategy):** Αναφερόμαστε κυρίως στο ποιες επιχειρηματικές μονάδες είναι σημαντικές να έχει η επιχείρηση αλλά και το γιατί να τις έχει, αλλά και ποια δομή ή διαδικασίες στρατηγικής είναι ικανές να δώσουν υπεροχή στις επιχειρηματικές αυτές μονάδες. Η στρατηγική αυτή μπορεί να εξετάσει κλάδους ή αγορές στις οποίες η επιχείρηση δε δραστηριοποιείται. Επίσης, βλέπει τον οργανισμό σε όρους ικανοτήτων και πόρων που υπάρχουν και που μπορούν να αναπτυχθούν.

**Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy):** Είναι η στρατηγική που ενεργοποιείται σε επίπεδο διεύθυνσης και στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρηματικών μονάδων μιας επιχείρησης στις αγορές που εκείνη επιθυμεί και έχει ήδη προσδιορίσει. Παράλληλα, στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτή παράγει, και στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Βασική ερώτηση στην οποία απαντάει η επιχειρηματική στρατηγική είναι στο πώς η εταιρεία θα ανταγωνιστεί στις αγορές που έχει επιλέξει.

Επίσης, βάσει των όσων είχε πει και γράψει ο Porter, τα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να επιλέγουν μια στρατηγική η οποία τους δίνει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Συγκεκριμένα, με βάση της θεωρία του, η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι είτε ανταγωνιστική στρατηγική (Competitive Strategy) είτε συνεργατική (cooperative strategy). Στη περίπτωση της ανταγωνιστικής στρατηγικής, μια επιχείρηση ανταγωνίζεται άλλες επιχειρήσεις ενώ στη συνεργατική μπορεί να έχουμε συνεργασία τουλάχιστον δύο ή και περισσότερων ανταγωνιστών.

Η ανταγωνιστική στρατηγική χωρίζεται σε ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης, όπως φαίνεται στον πίνακα 1.1.

		Competitive Advantage	
		Lower Cost	Differentiation
Competitive Scope	Broad Target	Cost Leadership	Differentiation
	Narrow Target	Cost Focus	Differentiation Focus

Πίνακας 1.1: Τύποι Ανταγωνιστικής Στρατηγικής

- **Ηγεσίας κόστους (cost leadership):** είναι μια στρατηγική με την οποία μια επιχείρηση ανταγωνίζεται με βάση το κόστος, δηλαδή η επιχείρηση που θα εφαρμόσει τη στρατηγική αυτή θα παράγει, θα διανέμει και θα πουλά ένα προϊόν ή υπηρεσία, η οποία θα είναι σε χαμηλότερο κόστος από αυτό των ανταγωνιστών της.
- **Διαφοροποίησης (differentiation):** είναι μια στρατηγική κατά την οποία μια επιχείρηση παράγει ένα προϊόν, το οποίο διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα που κυκλοφορούν στην αγορά και, παράλληλα, δίνει προστιθέμενη αξία στον καταναλωτή π.χ. ως προς τη ποιότητα.
- **Εστίασης με βάση το κόστος (Cost Focus):** στην περίπτωση αυτή εστιάζουμε σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς και προσπαθούμε να ανταγωνιστούμε με βάση το κόστος

- **Εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση (Differentiation Focus):** εστιάζουμε και στην περίπτωση αυτή σε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς αλλά με βάση τη διαφοροποίηση.

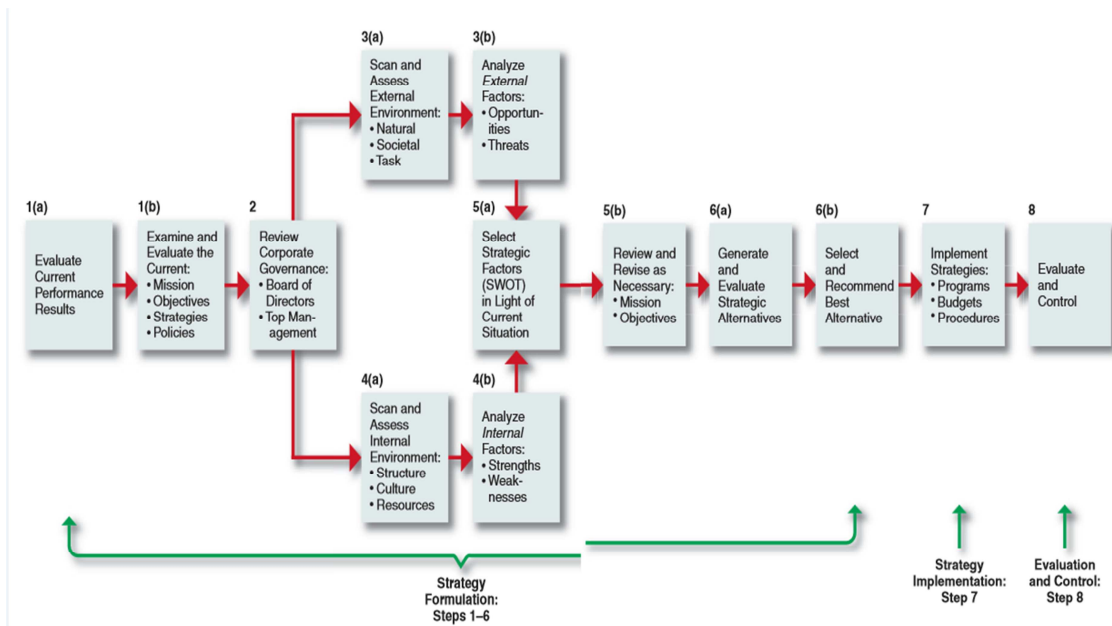
Οι τρεις αυτοί τύποι ανταγωνιστικής στρατηγικής αναφέρονται στη βιβλιογραφία με τον όρο “Porter’s generic competitive strategies”. Ο Porter υποστηρίζει ότι δεν είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να επιλέξει έναν από τους παραπάνω τύπους ανταγωνιστικής στρατηγικής που αναφέρονται στον πίνακα 1.1.<sup>6</sup> Αντίστοιχα, αν επιλέξει παραπάνω από έναν τότε ενδέχεται να προκληθεί σύγχυση και να παγιδευτεί στις στρατηγικές της. Ωστόσο, ο Porter υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση θα μπορεί να εφαρμόσει δυο ή περισσότερες στρατηγικές αλλά για ξεχωριστές **στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες**. Με τον όρο στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα (Strategic Base Unit) εννοούμε μια επιχειρηματική δραστηριότητα ή μια ομάδα συναφών δραστηριοτήτων που ο σχεδιασμός τους μπορεί να γίνει ξεχωριστά από την υπόλοιπη επιχείρηση, έχουν τους δικούς τους ανταγωνιστές και διαμορφώνουν τη δική τους στρατηγική.

**Λειτουργική Στρατηγική (Functional strategy):** Με τη στρατηγική αυτή προσεγγίζονται οι λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης, όπου λειτουργικές μονάδες εννοούμε το Marketing, το Research & Development, το HR, το Operations, το IT, το Finance κ.λπ., ως προς την επίτευξη των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών. Έχει σαν σκοπό να εστιάζει στους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση και στο πώς να παρέχει στις επιχειρησιακές μονάδες το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κάνουν χρήση και των τριών τύπων στρατηγικής, όπως επιχειρησιακής, επιχειρηματικής, και λειτουργικής, ακόμα και ταυτόχρονα. Κύρια όμως στρατηγική τους είναι η επιχειρησιακή στρατηγική, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.6. Κλείνοντας, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι οι στρατηγικές αλληλεπιδρούν η μια με την άλλη, η επόμενη δηλαδή στο διάγραμμα 1.6 στηρίζει άμεσα την προηγούμενη.

#### 1.4 Στρατηγική Λήψης Αποφάσεων

Η στρατηγική λήψης απόφασης για την επιχείρηση που θα μελετήσουμε βασίζεται στο διάγραμμα 1.8 όπου φαίνεται ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζεται η ορθή λήψη μιας απόφασης (Wheelen & Hunger, 2013).



**Διάγραμμα 1.8: Στρατηγική Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων**

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13<sup>th</sup> edition 2012, Pearson

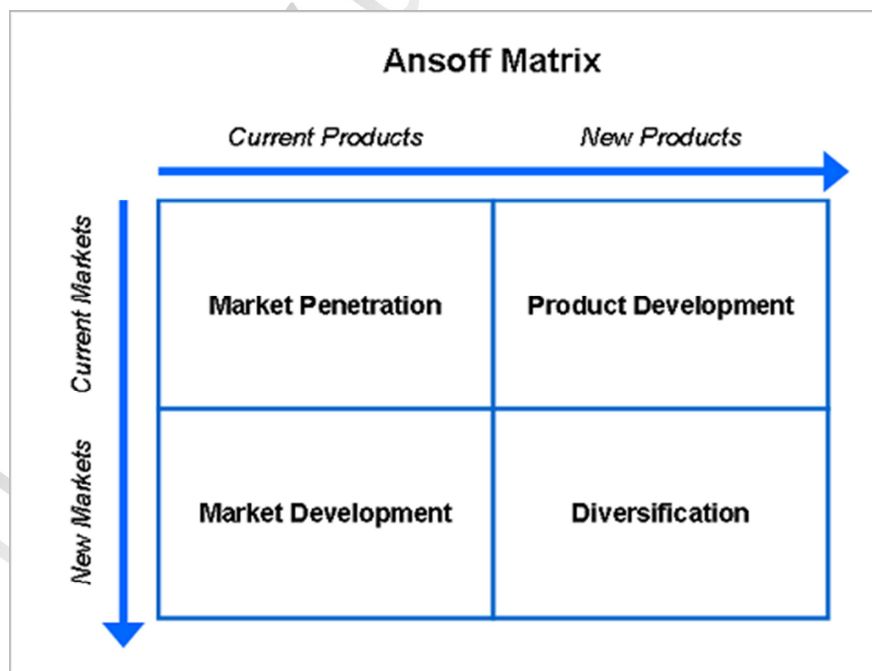
Αναλύοντας το διάγραμμα 1.8 παρατηρούμε ότι τα 1a και 1b μιλάνε καθαρά για την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης.

- Στο 1a έχουμε αξιολόγηση επίδοσης, η οποία γίνεται βάσει R.O.E., αριθμοδεικτών, κερδοφορίας κ.λπ., ενώ στο 1b η αξιολόγηση γίνεται ως προς την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές που λαμβάνει μια επιχείρηση.
- Στο 2 του διαγράμματος γίνεται η αναθεώρηση της εταιρικής διακυβέρνησης, δηλαδή η αναθεώρηση γίνεται πάνω στην επίδοση του Διοικητικού Συμβουλίου της επιχείρησης και του Top management.
- Αντίστοιχα, στο 3a γίνεται η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, του φυσικού, κοινωνικού και του κλάδου και στο 3b καθορίζονται προσδιορίζονται οι και αναλύονται οι εξωτερικοί παράγοντες, δηλαδή οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats).
- Στο 4a γίνεται η ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή μελετάμε τη δομή, τους πόρους και την κουλτούρα της επιχείρησης για να καθοριστούν, όπως φαίνεται στην εικόνα 4b, οι εσωτερικοί παράγοντες, δηλαδή οι δυνάμεις (Strengths) και οι αδυναμίες (Weaknesses).
- Στο στάδιο 5a γίνεται η επιλογή των στρατηγικών παραγόντων που θα αναλυθούν στη συνέχεια με τη μέθοδο S.W.O.T. βάσει της τωρινής κατάστασης για να εντοπιστούν και οι προβληματικές περιοχές και να φτάσουμε στο 5b, όπου γίνεται η αναθεώρηση και η ανανέωση της αποστολής και των σκοπών σε περίπτωση, όμως, που χρειάζεται.

- Στη συνέχεια, όπως φαίνεται και στο 6a, γίνεται αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών για να οδηγηθούμε στο 6b, όπου επιλέγουμε και την κατάλληλη εναλλακτική στρατηγική.
- Στο έβδομο βήμα της στρατηγικής λήψης αποφάσεων και έχοντας επιλέξει την βέλτιστη εναλλακτική στρατηγική, την εφαρμόζουμε στην επιχείρηση μέσω των προγραμμάτων, του προϋπολογισμού και των διαδικασιών.
- Στο τελευταίο βήμα αξιολογείται η εφαρμοσμένη στρατηγική μέσω συστημάτων ανατροφοδότησης και ελέγχου των δραστηριοτήτων ώστε να εξασφαλιστεί η μικρότερη δυνατή απόκλιση από τα σχέδια που έχουμε εξ αρχής θέσει.

## 1.5 Μίγμα Προϊόντος Αγοράς Ansoff

Στην επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) υπάρχει ένας πίνακας, το υπόδειγμα των επιχειρησιακών στρατηγικών, ο οποίος μας βοηθά στο να προσδιορίσουμε τη στρατηγική που θα επιλέξουμε βάσει της ανταγωνιστικής μας θέσης και της ελκυστικότητας του κλάδου. Ωστόσο, υπάρχει και το διάγραμμα του Ansoff, το οποίο είναι ένα βασικό εργαλείο για να επιλέξουμε τη στρατηγική ανάπτυξης αλλά σε σχέση με την αγορά και τα προϊόντα της εταιρείας. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 1.2, μια εταιρεία όταν κάνει προσπάθεια να αναπτυχθεί εξαρτάται κυρίως από το τί προϊόντα παρέχει, δηλαδή αν είναι νέα ή ήδη υπάρχουν, και σε τι αγορές το τοποθετεί, δηλαδή σε νέες ή τρέχουσες αγορές. Επίσης, ο πίνακας αυτός μας δείχνει και τις κατευθύνσεις των επιχειρησιακών στρατηγικών που θα επιλέξουμε, οι οποίες είναι η διείσδυση, η ανάπτυξη αγοράς, η ανάπτυξη προϊόντος και η διαποίκιση.



**Πίνακας 1.2: Πίνακας Ansoff**

Πηγή : [www.ansoffmatrix.com](http://www.ansoffmatrix.com)

**Διείσδυση (Market Penetration):** Μιλάμε για μια αναπτυξιακή στρατηγική, η οποία έχει να κάνει με την πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε ήδη υπάρχουσες αγορές. Για να υλοποιηθεί αυτό η εταιρεία οφείλει να γνωρίζει καλά τις αγορές και τα προϊόντα και, παράλληλα, να γνωρίζει και τους ανταγωνιστές αλλά και τις ανάγκες των αγοραστών-πελατών. Για τη στρατηγική αυτή δε χρειάζεται να επενδύσει μια επιχείρηση σε έρευνα και ανάπτυξη (R&D).

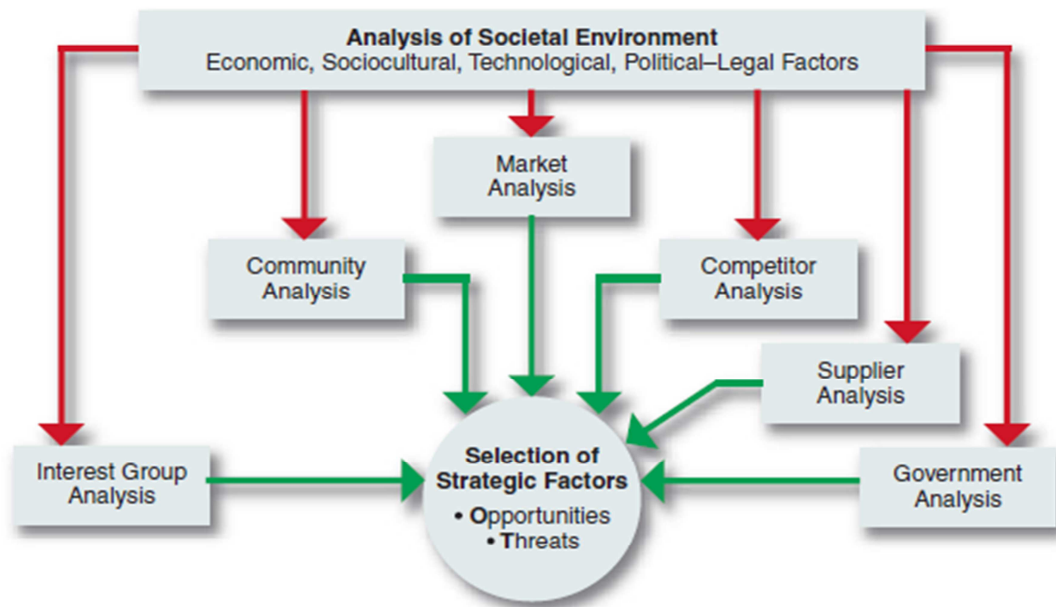
**Ανάπτυξη Προϊόντος (Product Development):** Είναι η εισαγωγή νέων κυρίως προϊόντων σε ήδη υπάρχουσες αγορές. Για την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής μια επιχείρηση οφείλει να δημιουργήσει υπεροχή, να αναπτύξει προϊόντα που να μπορούν να σταθούν στις αγορές που ήδη υπάρχουν και να ικανοποιεί το αγοραστικό κοινό, να του δίνει αξία.

**Ανάπτυξη Αγοράς (Market Development):** Είναι μια στρατηγική κατά την οποία προωθούμε προϊόντα που ήδη υπάρχουν σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να γίνει αν μια επιχείρηση δρα σε τοπικό επίπεδο και ξαφνικά επιθυμεί να επεκταθεί και στη παγκόσμια αγορά, κάνοντας χρήση νέων καναλιών διανομής.

**Διαποίκηση (Diversification):** Στη στρατηγική αυτή έχουμε την εισαγωγή νέων προϊόντων σε εντελώς νέες αγορές. Θεωρείται από πολλούς μια στρατηγική, η οποία έχει μεγάλο βαθμό επικινδυνότητας κινδύνου, διότι μια επιχείρηση εισέρχεται σε μια άγνωστη αγορά προς αυτήν και με ένα, επίσης, άγνωστο προϊόν.

## 1.6 Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις δε το μελετάνε, με αποτέλεσμα να οδηγηθούν σε λανθασμένα αποτελέσματα. Παρακάτω στο διάγραμμα 1.9 εμφανίζεται η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος.



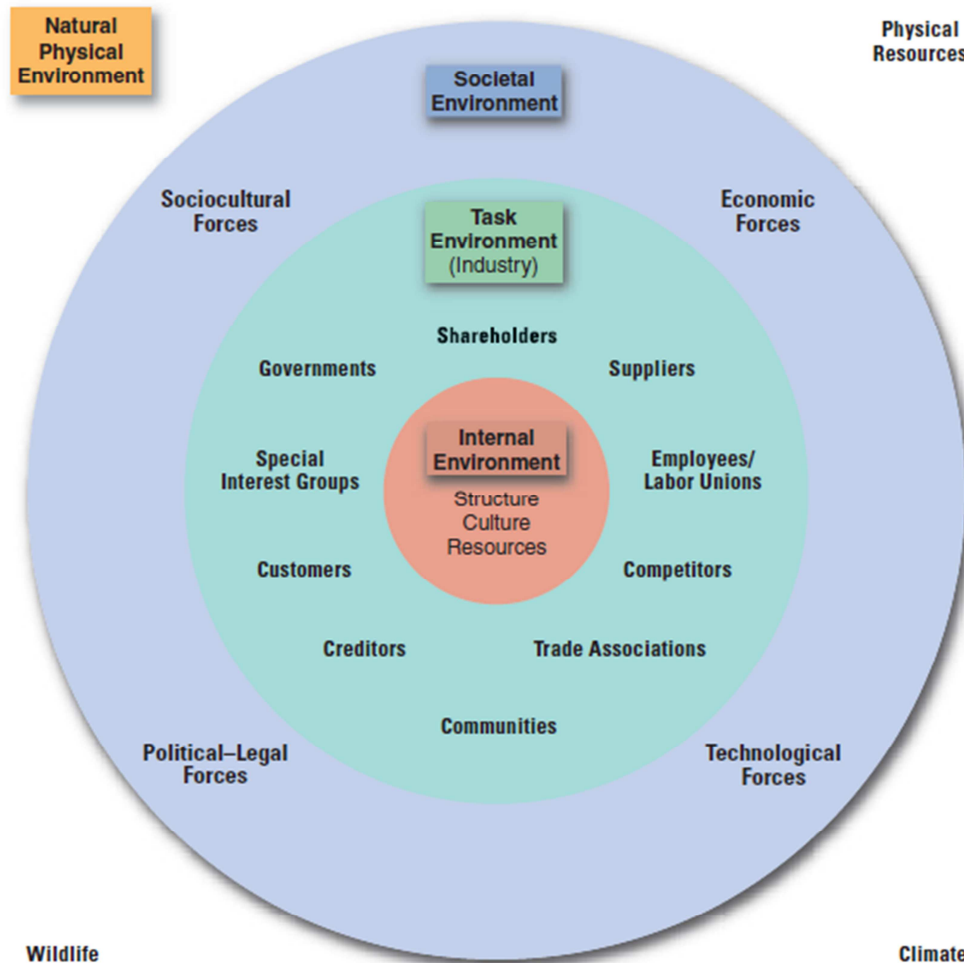
#### Διάγραμμα 1.9: Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13<sup>th</sup> edition 2012, Pearson

Το πρώτο στάδιο που έχει να κάνει μια επιχείρηση είναι να αναλύει και να μελετά το εξωτερικό της περιβάλλον ούτως ώστε να καταφέρει να βρει ευκαιρίες και απειλές και στη συνέχεια να εστιάσει στο εσωτερικό περιβάλλον για να βρει δυνάμεις και αδυναμίες. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε τρία μέρη, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.10 και τα οποία είναι τα εξής :

- Το **Φυσικό(Natural) Περιβάλλον**
- Το **Γενικευμένο(Societal) Περιβάλλον**, το οποίο επηρεάζει συνέχεια την επιχείρηση σε μακροχρόνια περίοδο.
- Το **Άμεσο(Task) Περιβάλλον**, το οποίο επηρεάζει τη πορεία και την εξέλιξη μιας επιχείρησης βραχυπρόθεσμα.





### Διάγραμμα 1.10: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13<sup>th</sup> edition 2012, Pearson

#### 1.6.1 Γενικευμένο Περιβάλλον(Societal Environment)

Το γενικευμένο περιβάλλον, γνωστό από τη βιβλιογραφία και με τον όρο μακρο-περιβάλλον, είναι αυτό που επηρεάζει μακροχρόνια την επιχείρηση. Τα στοιχεία-δυνάμεις που περιλαμβάνει το γενικευμένο περιβάλλον είναι οι πολιτικές-νομικές, οι οικονομικές, οι κοινωνικό-ηθικές και οι τεχνολογικές. Οι δυνάμεις αυτές είναι γνωστές με τον όρο **P.E.S.T.** και αφορά την ανάλυση των δυνάμεων αυτών. Πολλοί είναι εκείνοι που το αναφέρουν την ανάλυση αυτή και ως **P.E.S.T.L(egal).E(thical)**. αλλά με βάση αυτό που αναφέρουμε παραπάνω, οι νομικές εντάσσονται στις πολιτικές δυνάμεις και οι ηθικές στις κοινωνικές.

Οι **πολιτικοί παράγοντες** είναι αυτοί που επηρεάζουν μακροπρόθεσμα την επιχείρηση και κάποιες από τις δυνάμεις αυτές είναι το σύνταγμα ή η νομοθεσία του κάθε κράτους που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, οι κυβερνητικές αποφάσεις και οι αλλαγές αυτών, οι



περιβαλλοντικές νομοθεσίες, η εργατική νομοθεσία, η νομοθεσία περί ανταγωνισμού, η φορολογία και άλλοι θεσμικοί κανόνες, τους οποίους μια επιχείρηση οφείλει να σέβεται ούτως ώστε να λειτουργεί.

Οι **οικονομικοί παράγοντες** είναι αυτοί που επηρεάζουν άμεσα, όπως είναι λογικό, την αγοραστική δύναμη των πελατών και το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης. Οικονομικές δυνάμεις είναι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας οικονομίας, ο πληθωρισμός, τα επιτόκια .κλπ.

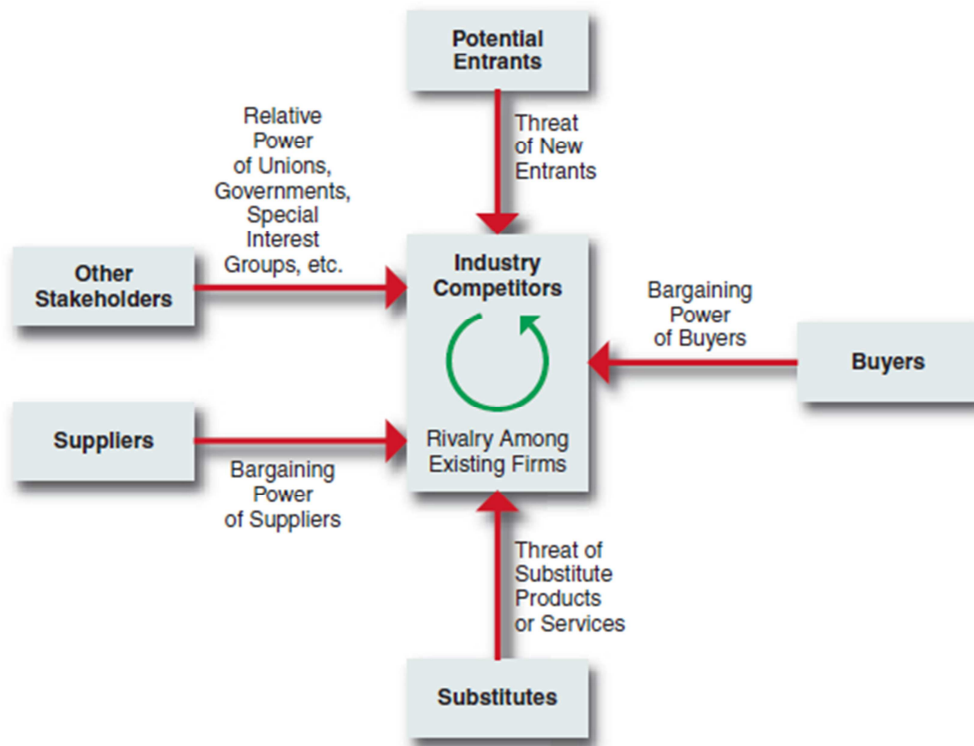
Οι **κοινωνικό-ηθικοί παράγοντες** είναι αυτοί που αναφέρονται στη κουλτούρα, τους ηθικούς φραγμούς μιας χώρας. Κοινωνικό-ηθικοί παράγοντες είναι η συμπεριφορά και οι συνήθειες των ατόμων ως προς την εργασία, ο ρυθμός ανάπτυξης του πληθυσμού και η ευαισθησία σε θέματα υγείας ή ασφάλειας, τα οποία θεωρούνται ευαίσθητα δεδομένα.

Τέλος, οι **τεχνολογικοί παράγοντες** είναι εκείνοι που μπορούν να χαμηλώσουν τα εμπόδια εισόδου, να επηρεάσουν την αποδοτικότητα, καθώς και την λήψη αποφάσεων. Κάποιοι γνωστοί τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι η ραγδαία ανάπτυξη των δικτύων και των τηλεπικοινωνιών, τα νέα προϊόντα λόγω της μεταβολής στο κύκλο ζωής τους που πραγματοποιείται.

### **1.6.2 Άμεσο Περιβάλλον (Task Environment)**

Το άμεσο περιβάλλον, γνωστό από τη βιβλιογραφία και με τον όρο μικρο-περιβάλλον ή κλάδος, είναι αυτό που επηρεάζει άμεσα την επιχείρηση. Στο άμεσο περιβάλλον εντάσσονται ομάδες όπως οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, οι πιστωτές, τα δίκτυα διανομής, οι τοπικές οργανώσεις και τα συνδικάτα. Όλες αυτές οι ομάδες έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν μια επιχείρηση ή ακόμα να την οδηγήσουν και σε αδιέξοδο. Για το λόγο αυτό το συγκεκριμένο περιβάλλον θεωρείται ιδιαίτερα πολύπλοκο.

Όπως προείπαμε, το άμεσο περιβάλλον ονομάζεται και κλάδος. Κλάδος είναι μια ομάδα από επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Ο κλάδος αναλύεται με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.11.



**Διάγραμμα 1.11: Υπόδειγμα 5(+1) Δυνάμεων του Porter**

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13<sup>th</sup> edition 2012, Pearson

Σύμφωνα με τον ίδιο τον Porter<sup>6</sup>, οι επιχειρήσεις νοιάζονται περισσότερο για τον ανταγωνισμό που επικρατεί μέσα στον ίδιο τον κλάδο. Η ένταση αυτή του ανταγωνισμού προσδιορίζεται από τις δυνάμεις που βλέπουμε στο διάγραμμα 1.11.

- **Απειλή Νεοεισερχομένων (Threat of new Entrants):** Οι νεοεισερχόμενοι είναι αυτοί που έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την ένταση του ανταγωνισμού και, παράλληλα, να μειώσουν την ελκυστικότητα του κλάδου. Η απειλή των νεοεισερχομένων εξαρτάται από εμπόδια εισόδου που υπάρχουν στο κλάδο. Χαρακτηριστικά παραδείγματα κάποιων εμποδίων εισόδου είναι οι οικονομίες κλίμακας, οι απαιτήσεις για κεφάλαια κατά την είσοδο στον κλάδο, η διαφοροποίηση προϊόντος, η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, η πιθανή αντεπίθεση από τους ήδη υπάρχοντες του κλάδου, το κόστος αλλαγής προμηθευτή κ.λπ.
- **Απειλή από Υποκατάστατα:** Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με άλλες που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα έχουν ως κύριο σκοπό να μειώνουν την ελκυστικότητα του κλάδου και θέτουν ένα ανώτατο όριο στα επίπεδα των τιμών. Η απειλή από υποκατάστατα εξαρτάται από την τιμή και την απόδοση του υποκατάστατου, από την πρόθεση του κάθε αγοραστή.

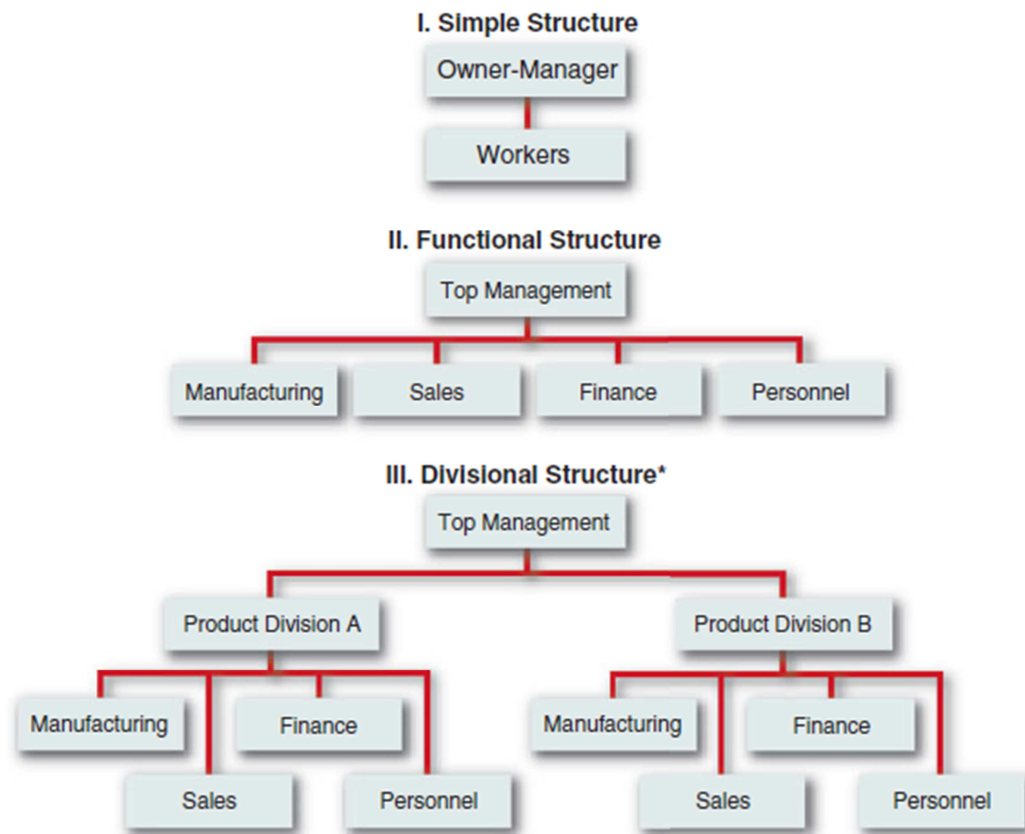
- **Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών:** Ένα μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους λειτουργίας μιας επιχείρησης βασίζεται στο κόστος των προμηθευτών, δηλαδή το κόστος που ενδέχεται να πληρώσει η κάθε επιχείρηση στο προμηθευτή της. Σε περίπτωση που οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη τότε ο κλάδος είναι λογικό να γίνεται λιγότερο ελκυστικός. Παράγοντες που καθορίζουν αν η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη είναι η ύπαρξη ελάχιστων προμηθευτών πρώτων υλών, η διάθεση διαφοροποιημένων προϊόντων από τους προμηθευτές και η δημιουργία κόστους μετακίνησης στους αγοραστές, η ευκολία στην ολοκλήρωση προς τα εμπρός για τους προμηθευτές κ.λπ..
- **Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών:** Οι αγοραστές είναι εκείνοι που δημιουργούν τη ζήτηση για ένα προϊόν ή υπηρεσία. Πολλές φορές μπορούν να θεωρηθούν σαν ανταγωνιστική απειλή και η δύναμη τους είναι μεγάλη. Οι περιπτώσεις να έχουν μεγάλη δύναμη οι αγοραστές είναι: να υπάρχει μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες, το προϊόν των προμηθευτών να είναι αδιαφοροποίητο, ή τυποποιημένο και συνάμα άφθονο, να υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω, οι αγοραστές να έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στο κλάδο, ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές να είναι μεγάλος κ.λπ.
- **Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων:** Αναφερόμαστε στο επίπεδο ανταγωνισμού και έντασης που υπάρχει εσωτερικά του κλάδου. Η ένταση αυτή μπορεί να είναι μεγάλη και εξαρτάται από αρκετούς παράγοντες, όπως ο μεγάλος αριθμός των ανταγωνιστών ή η ύπαρξη αρκετών ανταγωνιστών ίδιου περίπου μεγέθους, ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, η διάρθρωση του κόστους του κλάδου, δηλαδή αν σε έναν κλάδο έχουμε υψηλό σταθερό κόστος τότε ενθαρρύνονται οι ανταγωνιστές στο να κατεβάσουν την τιμή μέσω βελτιστοποίησης της δυναμικότητας τους. Επίσης, ένταση δημιουργεί ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης ή η έλλειψη κόστους μετακίνησης, το κόστος μετακίνησης, η παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου κ.λπ.
- **Ομάδα Ειδικών Ενδιαφερόντων:** Στην ομάδα ειδικών ενδιαφερόντων περιλαμβάνονται ομάδες όπως είναι οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, τα σωματεία κ.λπ.

## 1.7 Εσωτερικό Περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον είναι αυτό στο οποίο εντοπίζουμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που υπάρχουν σε μια επιχείρηση και μπορούν να την επηρεάσουν βραχυχρόνια. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες συνήθως ελέγχονται τακτικά από την ανώτατη διοίκηση ή top management. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες είναι παράγοντες που πηγάζουν από την εξέταση της δομής, της κουλτούρας και των πόρων της επιχείρησης.

- **Δομή :** Η δομή είναι ο τρόπος κατά τον οποίο μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή της επικοινωνίας, τη ροή εργασίας και τη ροή εξουσίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, έτσι ώστε να ικανοποιούνται

οι σκοποί και να εκπληρώνεται η αποστολή της επιχείρησης. Υπάρχουν τρία είδη δομής, η απλή δομή, η λειτουργική δομή και η δομή κατά τμήματα. Στο διάγραμμα 1.12 εμφανίζεται χαρακτηριστικά το σύνολο των δομών.



**Διάγραμμα 1.12: Οργανωτικές Δομές**

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13<sup>th</sup> edition 2012, Pearson

- **Κουλτούρα επιχείρησης:** Αναφέρεται στο σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζομένους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας.
- **Πόροι:** Είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι διαθέσιμοι σε μια επιχείρηση πόροι συνήθως κατατάσσονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους.

### 1.7.1 VRIO Framework

Η **υπεροχή** είναι ένας συντονισμός των δυνατοτήτων που διαθέτει μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα είναι μια εσωτερική ικανότητα που εκτελεί καλύτερα η επιχείρηση σε σχέση με άλλες εσωτερικές ικανότητες. Η συλλογή των ικανοτήτων που εκτελεί καλά η επιχείρηση ονομάζεται **σημείο υπεροχής**. Το σημείο υπεροχής είναι σημαντικό για τη στρατηγική, την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης, είναι δηλαδή αυτό που προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Επίσης, το ανώτερο επίπεδο υπεροχής είναι η **διακριτή υπεροχή**, δηλαδή η επιχείρηση διαθέτει μια ανταγωνιστική ικανότητα που προσδίδει διατηρήσιμη αξία την οποία η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της, δηλαδή είναι αυτό που λέμε ως διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο δίνει αξία, δε μπορεί να αντιγραφεί, είναι σπάνιο και μπορεί να το εκμεταλλευθεί μια επιχείρηση, τότε λέμε ότι έχει **VRIO (Value, Rareness, Imitability, Organization)**. Ο Barney (2011)<sup>8</sup>, στην ανάλυση του VRIO framework, προτείνει τέσσερις βασικές ερωτήσεις για να υπολογίσει τις υπεροχές μιας επιχείρησης:

- **Value:** Μπορεί η υπεροχή να παρέχει αξία στο πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- **Rareness:** Μπορεί κάποιοι άλλοι ανταγωνιστές να κατέχουν αυτήν την υπεροχή;
- **Imitability:** Κοστίζει αυτή η υπεροχή για κάποιον ανταγωνιστή για να την αντιγράψει;
- **Organization:** Είναι η επιχείρηση οργανωμένη για να εκμεταλλευθεί τους πόρους;

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

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

### 1.7.2 Αλυσίδα Αξίας(Value Chain)

Επίσης, βασικός τρόπος για να προσδιορίσουμε και να αναγνωρίσουμε πολύτιμους πόρους και ικανότητες που κατέχει μια επιχείρηση είναι με τη μελέτη της **αλυσίδας αξίας(value chain)**, η οποία αποτελεί τις συνολικές δραστηριότητες από τις πρώτες ύλες, την παραγωγή, μέχρι και την πώληση του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας. Στο διάγραμμα 1.13 απεικονίζονται οι δραστηριότητες που περιλαμβάνει η αλυσίδα αξίας. Η πρώτη διαδικασία είναι να βρεθούν οι πρώτες ύλες, η δεύτερη είναι η πρωτογενής παραγωγή, η τρίτη είναι η κατασκευή και η τέταρτη και πέμπτη διαδικασία είναι η διανομή και η πώληση.



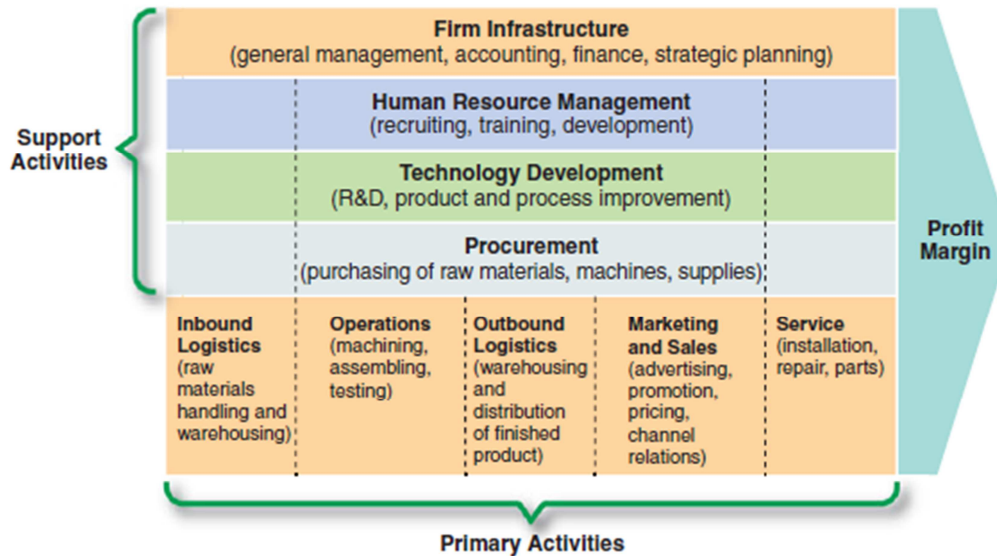
#### Διάγραμμα 1.13: Δραστηριότητες Αλυσίδας Αξίας

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13<sup>th</sup> edition 2012, Pearson

Ωστόσο, ένα κλασικό και συνάμα λογικό φαινόμενο που παρατηρείται είναι ότι πολλές επιχειρήσεις, είτε του ίδιου κλάδου είτε διαφορετικού κλάδου, δε δραστηριοποιούνται σε όλο το φάσμα της αλυσίδας αξίας όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.13. Ο Κάθε οργανισμός έχει τη δική τους εσωτερική αλυσίδα αξίας δραστηριοτήτων.

Σύμφωνα με τον Porter η αλυσίδα αξίας διαθέτει δύο είδη δραστηριοτήτων, τις κύριες (Primary Activities) και τις υποστηρικτικές (Support Activities). Οι κύριες δραστηριότητες έχουν να κάνουν με τη παραγωγή και τη διανομή των προϊόντων ή υπηρεσιών, ενώ, αντίστοιχα, οι υποστηρικτικές μας επιβεβαιώνουν και μας εξασφαλίζουν ότι οι κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά. Κάθε γραμμή παραγωγής μιας επιχείρησης έχει τη δική της διακριτή αλυσίδα αξίας. Επιπροσθέτως, η αλυσίδα αξίας είναι σημαντική διότι η συστηματική εξέταση των επιμέρους δραστηριοτήτων αξίας μπορεί να οδηγήσει σε μια καλύτερη κατανόηση των επιχειρησιακών δυνάμεων και αδυναμιών. Στο διάγραμμα 1.14 παρατηρούμε τις κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας βάσει του Porter.





**Διάγραμμα 1.14: Αλυσίδα Αξίας βάσει Porter**

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13<sup>th</sup> edition 2012, Pearson

Οι κύριες δραστηριότητες της αλυσίδα αξίας σχετίζονται με τον εισερχόμενο εφοδιασμό, όπως είναι η διάθεση των πρώτων υλών και η αποθήκευσή τους, με λειτουργίες, όπως η μηχανική κατεργασία, η συναρμολόγηση και η δοκιμή, με τον εξωτερικό εφοδιασμό, όπως είναι η διανομή των τελειοποιημένων προϊόντων, με το marketing και τις πωλήσεις, όπως είναι η διαφήμιση, η προώθηση, η τιμολόγηση και με τις υπηρεσίες, δηλαδή την εγκατάσταση, την επισκευή κ.λπ.

Από την άλλη πλευρά, οι υποστηρικτικές δραστηριότητες σχετίζονται με τη προμήθεια, στην οποία εντάσσονται η αγορά των πρώτων υλών των μηχανημάτων και των προμηθειών, με τη τεχνολογική ανάπτυξη, στην οποία σχετίζονται με την έρευνα και ανάπτυξη και τη βελτίωση του προϊόντος και διαδικασιών, με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, στην οποία εντάσσονται η πρόσληψη, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη και με τη υποδομή, στην οποία εντάσσονται η γενική διαχείριση, η λογιστική, η χρηματοδότηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός. Ο συνδυασμός των κύριων και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων οδηγεί στο περιθώριο κέρδους, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.14.

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

### Ξένη Βιβλιογραφία

1. H. Igor Ansoff, "Conceptual underpinnings of systematic strategic management", 1985, Elsevier Science Publishers
2. C.W. Hofer & D. Schendel : " Strategy Formulation : Analytical Concepts", West Publishing Co., 1998
3. Gerry Johnson & Kevan Scholes, " Exploring Corporate Strategy", 6<sup>th</sup> Edition 2002, Prentice Hall
4. Gerry Johnson, Kevan Scholes & Richard Whittington, "Exploring Corporate Strategy", 8<sup>th</sup> edition, Pearson Education, 2008, FT Prentice Hall
5. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13<sup>th</sup> edition 2012, Pearson
6. Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors", 1980, The Free Press
7. Michael E. Porter, "The five forces that shape strategy", Harvard Business Review, January 2008, pp. 79-93
8. Jay B. Barney & Williams S. Hesterly, "Strategic Management and Competitive Advantage Concepts", 2006, Pearson Prentice Hall
9. Michael E. Porter, "Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance", 1985, The Free Press
10. Michael E. Porter, "Why is Strategy", Harvard Business Review, 1996, Nov-Dec: 61-78

### Ελληνική Βιβλιογραφία

11. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Γ' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013
12. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': θεωρία", Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2007

### Πηγές Internet

13. <http://www.ansoffmatrix.com>



## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>**

### **Κινητή Τηλεφωνία Στην Ελλάδα**

#### **2.1 Εισαγωγή**

Μετά την ανάλυση των βασικών εννοιών της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ, γενικότερα, θα αναλύσουμε στο κεφάλαιο αυτό τον κλάδο των κινητών επικοινωνιών. Η ανάλυση του εν λόγω κλάδου είναι σημαντική διότι μπορεί να αναδείξει την ύπαρξη προϋποθέσεων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και, παράλληλα, μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών που μπορεί να έχουν οι εταιρείες του κλάδου σε περίπτωση που προχωρήσουν σε υλοποίηση νέων προϊόντων-υπηρεσιών. Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να παρουσιασθεί μια καλύτερη εικόνα πάνω στο μέγεθος του κλάδου στην ελληνική οικονομία και να δειχθεί η συνεισφορά του κλάδου αυτού στην κοινωνία και στο περιβάλλον. Αρχικά, θα ορισθεί ο κλάδος και κάποια χαρακτηριστικά στοιχεία του, κάνοντας και μια σύντομη ιστορική αναδρομή. Επίσης, θα παρουσιάσουμε οικονομικά στοιχεία του κλάδου βάσει το πώς κινείται η αγορά της κινητής τηλεφωνίας, η συμβολή της στην ελληνική οικονομία αλλά και στην κοινωνία. Στο τέλος του κεφαλαίου θα μιλήσουμε για τις προοπτικές που έχει ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας αλλά και στις υπηρεσίες που μπορεί να παρέχονται.

#### **2.2 Ορισμό Κλάδου Κινητής**

Όταν αναφερόμαστε στη κινητή τηλεφωνία, εννοούμε τη διαδικασία κατά την οποία ένα σήμα μεταδίδεται από απόσταση, ούτως ώστε να υπάρχει επικοινωνία ανάμεσα σε δύο κινητά τηλέφωνα. Για να γίνει η διαδικασία αυτή είναι απαραίτητο να σταλθούν ηλεκτρομαγνητικά κύματα από ηλεκτρονικούς αναμεταδότες και ο εξοπλισμός που χρειάζεται για να εφαρμοσθεί κάτι τέτοιο είναι η χρήση κινητών τηλεφώνων, σταθμοί βάσης και ψηφιακό τηλεφωνικό κέντρο.

Τα κινητά τηλέφωνα συνδέονται σε ένα, θεωρητικά, κυψελοειδή δίκτυο σε σταθμούς βάσης, το οποίο με τη σειρά του συνδέεται στο δημόσιο τηλεφωνικό δίκτυο. Στις αρχές της δεκαετίας του 80' είχαμε την εμφάνιση των πρώτων ολοκληρωμένων κυψελωτών συστημάτων και δικτύων. Στα τέλη της ίδιας δεκαετίας τα κινητά τηλέφωνα είχαν κάνει ήδη την εμφάνιση τους αλλά λόγω του μεγέθους τους τα χρησιμοποιούσαν μόνο ως τηλέφωνα αυτοκινήτου. Το 1997 βγήκε το πρώτο κινητό τηλέφωνο το οποίο είχε και τη λειτουργία της φωτογραφίας, κάτι το οποίο σήμερα αντιπροσωπεύει το 95% της αγοράς. Το κινητό τηλέφωνο μπορεί να υποστηρίξει πολλές επιπρόσθετες υπηρεσίες, όπως είναι το SMS, το mail, η πρόσβαση στο Internet, η αναπαραγωγή αρχείων MP3-MP4, το ραδιόφωνο, η κλήση μέσω κάμερας κ.λπ.

Μέσα σε μία εικοσαετία τα κινητά τηλέφωνα, από σπάνιες και πολύ ακριβές συσκευές, έχουν φτάσει στο σημείο να είναι ένα χαμηλού κόστους και συνάμα κοινό αντικείμενο ανάλογα και με τις προσωπικές απαιτήσεις του κάθε ανθρώπου. Στις περισσότερες χώρες

του κόσμου τα κινητά τηλέφωνα είναι πολύ περισσότερα από τα σταθερά και οι κάτοχοι τους είναι ανεξαρτήτων ηλικιών, από μικρά παιδιά μέχρι και ηλικιωμένοι. Σε πολλές χώρες στις μέρες παρατηρείται όλο και πιο συχνά η χρήση κινητών τηλεφώνων από παιδιά και εφήβους. Το φαινόμενο αυτό υφίσταται και σε χώρες όπου το δίκτυο σταθερής τηλεφωνίας είναι μικρό ή βρίσκεται σε αδράνεια βάσει των τεχνολογικών εξελίξεων που εφαρμόζονται στον κλάδο. Όπως είναι λογικό, το κινητό σε αυτές τις περιπτώσεις είναι ευρέως διαδεδομένο με συνεχή αυξανόμενη τάση.

Το κινητό τηλέφωνο αποτελεί πλέον και ένα εργαλείο κοινωνικότητας. Πολλοί άνθρωποι το έχουν για να έρχονται σε επαφή με κόσμο είτε μέσω της ομιλίας είτε μέσω της γραπτών μηνυμάτων. Η εμπορικότητα του SMS άρχισε να αναπτύσσεται από τους νέους κατά βάση, καθώς είχαν τη δυνατότητα να στέλνουν στιγμιαία και μικρά μηνύματα σε άλλα κινητά. Επίσης, πλέον είναι και της μόδας να διακοσμούν οι χρήστες τα κινητά τους. Αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να προσωποποιούν και να αντικατοπτρίζουν την προσωπικότητά τους. Με τον τρόπο αυτό έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν οι νέοι και μία νέα αγορά.

### 2.3 Ιστορική Αναδρομή Κλάδου

Οι δύο πρώτες αδειοδοτημένες εταιρείες κινητών επικοινωνιών στην Ελλάδα ξεκίνησαν την εμπορική τους λειτουργία το 1993 και συγκεκριμένα το μήνα Ιούλιο. Οι εταιρείες αυτές ήταν η Telestet, η σημερινή Wind δηλαδή, και η Panafon, που σήμερα είναι η Vodafone. Η Cosmote ήταν η τρίτη εταιρεία που πήρε άδεια κινητής τηλεφωνίας. Η εμπορική λειτουργία της εν λόγω εταιρείας ξεκίνησε την πρώτη Απριλίου του 1998.

Κανένας δε περίμενε από τα πρώτα χρόνια της αγοράς των κινητών επικοινωνιών, το που θα έφθανε η συγκεκριμένη αγορά. Η κινητή τηλεφωνία έφερε επανάσταση τόσο στις τηλεπικοινωνίες όσο και σε όλες τις μορφές οικονομικής και κοινωνικής ζωής της χώρας. Στα πρώτα χρόνια της λειτουργίας του κλάδου, το κόστος για να πραγματοποιήσεις μια κλήση ήταν αρκετά δαπανηρό και τα δίκτυα, που είχαν εξ αρχής κατασκευασθεί, είχαν μικρή δυνατότητα κάλυψης. Η μόνη λειτουργία που μπορούσαν να εφαρμόσουν ήταν η πραγματοποίηση φωνητικής κλήσης. Μετά από κάποια χρόνια εμφανίσθηκε η υπηρεσία γραπτών μηνυμάτων, το γνωστό SMS.

Το κινητό τηλέφωνο μέσα σε ελάχιστο χρονικό διάστημα από εκεί που ήταν ένα αξεσουάρ ακριβό και για λίγα άτομα, είχε καταφέρει να γίνει ένα απαραίτητο εργαλείο για όλο τον κόσμο. Από το 1998 μέχρι και το 2002, ο ετήσιος ρυθμός αύξησης της διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας στον ελληνικό πληθυσμό έφτανε το 10%, ενώ το 2005 η διείσδυση αυτή είχε φτάσει το 100% του πληθυσμού. Όπως είναι φυσικό, ο κλάδος αυτός έχει δημιουργήσει πολλά οικονομικά οφέλη στην Ελλάδα.

Ωστόσο, εκτός από την οικονομία, οι κινητές επικοινωνίες επηρέασαν και τη κοινωνία. Ο κλάδος λειτουργούσε ενεργά ως κανάλι τεχνολογικών καινοτομιών στην ελληνική κοινωνία, συνεισφέροντας στην ενίσχυση της επικοινωνίας και της ασφάλειας των πολιτών και την ενίσχυση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας. Από το 2008 και μετά, παρατηρείται μια γενικότερη υποκατάσταση της σταθερής τηλεφωνίας από την κινητή με συνεχώς

αυξανόμενους ρυθμούς. Η διείσδυση του κλάδου στην Ελλάδα αγγίζει το 141% ενώ ο αρχικός ρόλος της κινητής τηλεφωνίας έχει εξελιχθεί σε έναν πλήρως λειτουργικό φορητό υπολογιστή τσέπης, που δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης σε μια μεγάλη σειρά λειτουργιών.

Στον πίνακα 2.1 παρουσιάζονται όλοι οι σταθμοί εξέλιξης της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα και μας δείχνει ότι υπάρχει μια λογική εξέλιξη πίσω από αυτή τη ραγδαία ανάπτυξη του εν λόγω κλάδου.

Χρονολογία	Γεγονός	Περιγραφή
1992	Πρώτες άδειες κινητής τηλεφωνίας	Δόθηκαν άδειες από τη κυβέρνηση μέσω διαγωνισμού σε Telestet και Panafon
1993	Εμπορική λειτουργία Telestet και Panafon	Δημιουργία δικτύων 2 <sup>ης</sup> γενιάς GSM
29/06/1993	Πρώτη φωνητική κλήση	Πραγματοποιήθηκε η πρώτη κλήση από το δίκτυο της Telestet
1995	Γραπτά μηνύματα	Νέα αγορά με την αποστολή SMS. Νέα πηγή εσόδων για τις εταιρείες
1996	Πρώτες κερδοφόρες χρήσεις από τις εταιρείες	Επίτευξη κερδοφορίας σε μόλις τρία χρόνια από την έναρξη παροχής υπηρεσιών – Ραγδαία ανάπτυξη κλάδου
1997	Υπηρεσίες καρτοκινητής	Τεράστια διείσδυση της κινητής μέσω των καρτοκινητών. Χρήση και από μεγαλύτερες ηλικίες
1998	Εμπορική λειτουργία Cosmote	Είσοδος Cosmote στην αγορά. Τρίτη άδεια κινητής.
2000	Υπηρεσίες δεδομένων	Το πρωτόκολλο WAP (Wireless Application Protocol) καταδεικνύει για πρώτη φορά τις δυνατότητες των δικτύων κινητής τηλεφωνίας να υποστηρίξουν εφαρμογές δεδομένων
2001	Άδειες τρίτης γενιάς	Εκχώρηση επιπλέον φάσματος από το κράτος και άδειες παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας 3ης γενιάς στις εταιρείες κατόπιν δημοπρασίας
2001	Υπηρεσίες 2.5G	Εγκατάσταση δικτύου GPRS (General Packet Radio Service) που σηματοδοτεί τη μετάβαση από τις υπηρεσίες φωνής σε δεδομένων στην ελληνική αγορά
2002	Εμπορική λειτουργία Q Telecom	Η Q γίνεται κάτοχος 4 <sup>ης</sup> άδειας κινητής και αρχίζει να παρέχει υπηρεσίες. Το 2006 εξαγοράστηκε από την TIM
2003	Μενού υπηρεσιών δεδομένων	Οι εταιρείες παρέχουν για πρώτη φορά στους συνδρομητές τους ολοκληρωμένα πακέτα υπηρεσιών
2004	Υπηρεσίες 3G	Εκχώρηση νέου φάσματος για ανάπτυξη δικτύων τρίτης γενιάς, βασισμένων στην τεχνολογία UMTS (Universal Mobile Telecommunication System) που οδηγεί σε σημαντική αύξηση ταχυτήτων
2007	Υπηρεσίες mobile internet και είσοδος Smartphones στην αγορά	Η πρόσβαση στο διαδίκτυο μέσω κινητού γίνεται ο βασικότερος πυλώνας ανάπτυξης της αγοράς δεδομένων και υπηρεσιών στον κλάδο. Είσοδος iPhone και Android, δίνουν ώθηση στην αγορά των smartphones και οδηγούν

		στη σταδιακή μετάβαση από υπηρεσίες φωνής σε δεδομένων
<b>2009</b>	Στρατηγικές συμμαχίες και συγχωνεύσεις	Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ εταιρειών κινητής τηλεφωνίας και παρόχων σταθερής τηλεφωνίας, Internet.
<b>2010</b>	Υπηρεσίες 3.5G	Ανάπτυξη τεχνολογίας HSPA (High Speed Packet Access) που αυξάνει πιο πολύ τις δυνατότητες και τις ταχύτητες υπηρεσιών δεδομένων στα δίκτυα κινητής
<b>2010</b>	Ενιαία τηλεπικοινωνιακά δίκτυα	Ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες (σταθερή, κινητή και Internet)
<b>2011</b>	Ανανέωση παλιών και παραχώρηση νέων δικαιωμάτων χρήσης	Οι εταιρείες ανανεώνουν τα πρώτα δικαιώματα χρήσης στα 900MHz και αποκτούν νέα δικαιώματα μέσω δημοπρασίας στα 900MHz και στα 1800MHz έως το 2027.
<b>2012</b>	Υπηρεσίες 4G	Cosmote και Vodafone παρέχουν 4G/LTE υπηρεσίες

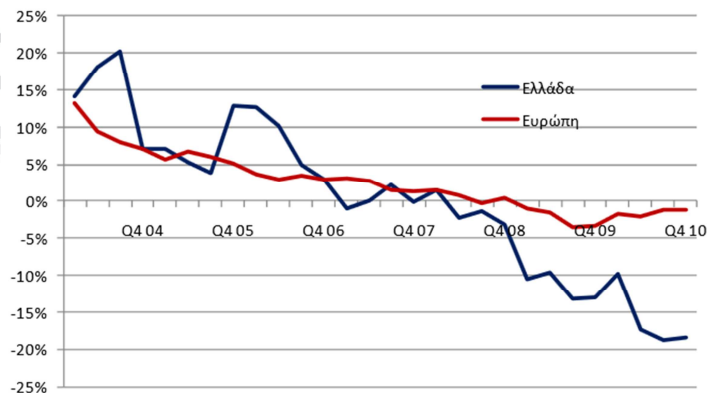
#### Πίνακας 2.1: Αναδρομή Κλάδου Κινητής

Πηγή: Μελέτη ΕΕΚΤ, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, “20 Χρόνια Κινητή Τηλεφωνία”, Σεπτέμβριος 2013

## 2.4 Οικονομικά Στοιχεία Κλάδου

Οι πάροχοι τα τελευταία χρόνια παρουσιάζουν μειωμένα έσοδα και το γεγονός αυτό οφείλεται στον κορεσμό που υπάρχει στον κλάδο των κινητών επικοινωνιών και κυρίως στις υπηρεσίες φωνής που προσφέρει. Όπως είναι φυσικό, η οικονομική κρίση ήταν, επίσης, ένας από τους βασικούς παράγοντες που επηρέασε τη μείωση στα έσοδα των παρόχων, γεγονός που έφερε σε ακόμα δυσκολότερη θέση τις εταιρείες. Συγκρίνοντας το 2009, την αρχή της οικονομικής ύφεσης, και το 2010 παρατηρήθηκε μια σημαντική μείωση στα έσοδα του κλάδου. Η μείωση αυτή κυμάνθηκε κοντά στο 16%<sup>2</sup>. Τα έσοδα του κλάδου στη χώρα μας συνεχίζουν μέχρι και σήμερα να παρουσιάζουν μια φθίνουσα πορεία, ενώ, αντίστοιχα, στην Ευρωζώνη αν και είχαν παρουσιάσει μια μείωση, πλέον φαίνεται ότι η κατάσταση έχει σταθεροποιηθεί. Στο διάγραμμα 2.1 παρουσιάζεται η μεταβολή των εσόδων της Ελλάδας και της Ευρωζώνης, έσοδα τα οποία μειώθηκαν εξαιτίας της κρίσης, του κορεσμού υπάρχοντων υπηρεσιών και της περιορισμένης διείσδυσης νέων υπηρεσιών.

Μεταβολή εσόδων από υπηρεσίες σε Ελλάδα και Ευρώπη



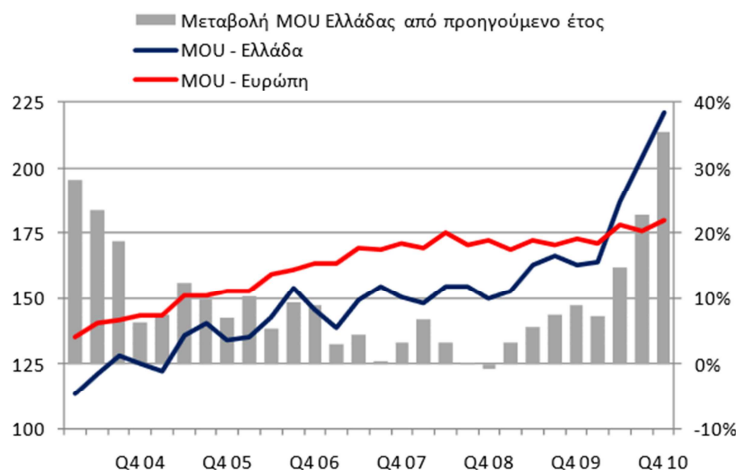
## Διάγραμμα 2.1: Μεταβολή Εσόδων Κλάδου (Ευρώπη- Ελλάδα)

Πηγή: ΕΕΚΤ, «Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον, Δεκέμβριος 2011

Η Ευρωζώνη πλέον έχει χωριστεί σε Ευρώπη του νότου και Ευρώπη του Βορρά. Η διαφορά στη μεταβολή των εσόδων της Ελλάδας με τις χώρες του Ευρωπαϊκού Βορρά εντοπίζεται στη χρήση των υπηρεσιών και των SMS καθώς και στη διείσδυση νέων υπηρεσιών δεδομένων. Οι χώρες του Ευρωπαϊκού νότου παρουσιάζουν μια γενικότερη καθυστέρηση στις αλλαγές και στην εφαρμογή νέων υπηρεσιών. Η Ελλάδα βρίσκεται σε πολύ δεινή θέση καθώς ο κλάδος των κινητών επικοινωνιών παρουσίασε μεγάλη μείωση στο κύκλο εργασιών της συγκριτικά ακόμα και με τις χώρες του νότου.

Ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τα κέρδη του κλάδου είναι και οι συνθήκες ανταγωνισμού που επικρατούν, καθώς και οι εγχώριες αλλά και Ευρωπαϊκές ρυθμιστικές αρχές που με τη συνεχή και έντονη παρέμβαση τους οδηγούν στη παρουσίαση συμπίεσμένου περιθωρίου κέρδους υπηρεσιών. Επίσης, οι αποσβέσεις και οι τόκοι από επενδύσεις συμβάλλουν στην περαιτέρω μείωση των λειτουργικών κερδών των παρόχων.

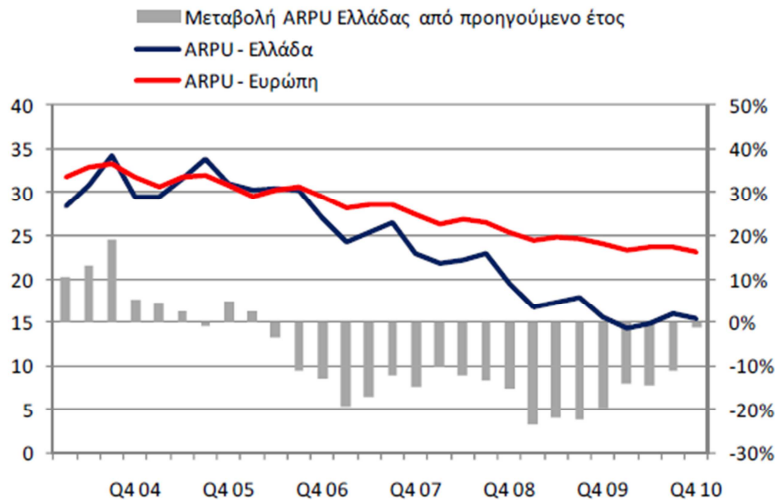
Παράλληλα, σημαντικό είναι και το γεγονός ότι ένας σημαντικό στοιχείο για τον κλάδο είναι και τα λεπτά ομιλίας ανά συνδρομητή. Όπως βλέπουμε και στο διάγραμμα 2.2, μέχρι και το 2010 παρατηρείται μεγάλη αύξηση στα λεπτά ομιλίας ανά χρήστη συγκριτικά με τα προηγούμενα χρόνια. Η αύξηση των λεπτών ομιλίας συνδυάστηκε με τη μείωση του αριθμού των συνδρομητών λόγω της ταυτοποίησης των καρτοκινητών και εξαιτίας των οικονομικότερων προγραμμάτων “απεριόριστων” μέσα στον ίδιο πάροχο κινητής τηλεφωνίας.



## Διάγραμμα 2.2: Λεπτά Ομιλίας/Συνδρομητή

Πηγή: ΕΕΚΤ, «Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον, Δεκέμβριος 2011

Επίσης, με το μέτρο της ταυτοποίησης των χρηστών ανά συσκευή παρατηρήθηκε σημαντική μείωση και στον αριθμό των συνδρομητών. Οι συνδρομητές προπληρωμένης κινητής τηλεφωνίας αποτελούν σημαντικό μέρος του συνόλου. Ωστόσο, η μείωση του αριθμού των συνδρομητών δεν εξηγεί τα ραγδαία μείωση των εσόδων ανά συνδρομητή. Στο διάγραμμα 2.3 παρατηρούμε ότι μέχρι και το 2005 η Ελλάδα κυμαινόταν σε παρόμοια επίπεδα με την υπόλοιπη Ευρώπη, από το 2006 και μετά η μείωση εσόδων ανά συνδρομητή είναι μεγαλύτερη στη χώρα μας. Μια από τις βασικές αιτίες για αυτή την κατάσταση είναι οι εντονότερες συνθήκες που είχαν αρχίσει να εμφανίζονται στην ελληνική οικονομία.



**Διάγραμμα 2.3: Μεταβολή Μέσων Εσόδων/Χρήστη**

Πηγή: ΕΕΚΤ, «Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον, Δεκέμβριος 2011

## 2.5 Επίδραση Κλάδου στην Οικονομία

Ο κλάδος των κινητών επικοινωνιών συμμετέχει ενεργά στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν της Ελλάδας. Ωστόσο, από το 2007 και έπειτα, η συνεισφορά αυτή άρχισε να φθίνει εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης, που βρισκόταν σε πρώιμο στάδιο. Όπως παρατηρούμε και στο διάγραμμα 2.4, από το 2009 μέχρι και το 2010 το ΑΕΠ του κλάδου έχει μειωθεί κατά 319 εκατομμύρια ευρώ και η συμμετοχή του από το 1.7% είχε πέσει στο 1.6%.



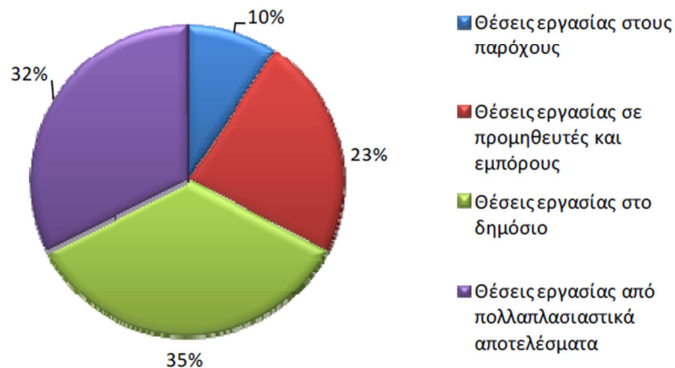


**Διάγραμμα 2.4: Μερίδιο Κλάδου στο ΑΕΠ της Ελλάδας**

Πηγή: ΕΕΚΤ, «Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον, Δεκέμβριος 2011

Επίσης, εκτός από το ΑΕΠ, ο κλάδος των κινητών επικοινωνιών επηρεάζει και με άλλο τρόπο την οικονομία. Ένας παράγοντας είναι οι θέσεις εργασίας που έχει δημιουργήσει ο κλάδος αυτός. Οι θέσεις εργασίας όπως φαίνονται και στο διάγραμμα 2.5 χωρίζονται σε θέσεις εργασίας στους παρόχους, σε θέσεις εργασίας στους προμηθευτές και εμπόρους, σε θέσεις εργασίας στο δημόσιο και σε θέσεις εργασίας από πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα.

**Κατανομή θέσεων εργασίας που δημιουργεί ο κλάδος**



**Διάγραμμα 2.5: Κατανομή Θέσεων Εργασίας**

Πηγή: ΕΕΚΤ, «Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον, Δεκέμβριος 2011

Ο κλάδος έχει καταφέρει να δημιουργήσει 63 χιλιάδες θέσεις εργασίας είτε με άμεσο είτε και με έμμεσο τρόπο. Οι θέσεις αναλύονται σε 6 χιλιάδες άτομα στους παρόχους, σε 14,5 χιλιάδες άτομα σε εμπόρους και προμηθευτές, σε 22 χιλιάδες άτομα στο δημόσιο και σε 20,5 χιλιάδες από πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα στο σύνολο της οικονομίας. Όπως

είναι λογικό οι θέσεις εργασίας μειώνονται από το 2008 όπως συμβαίνει και με τους υπόλοιπους δείκτες.

Όπως είναι φανερό, η Ελλάδα έχει και η ίδια η κοινωνία έχει μεγάλο όφελος από την ύπαρξη του κλάδου των κινητών επικοινωνιών. Η άμεση επικοινωνία έχει γίνει ένα αγαθό πρώτης ανάγκης και για αυτό ο κλάδος έχει καταφέρει να τονώσει την οικονομία της χώρα και να δημιουργήσει όλο και περισσότερες θέσεις εργασίας. Ωστόσο, παρόλο που ο κλάδος αυτός συνεισφέρει σημαντικά στην ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας, τυγχάνει να φορολογείται δυσανάλογα και η απόδοση στο δημόσιο από την επιπλέον φορολογία είναι αρνητική. Όπως παρατηρούμε και στο διάγραμμα 2.6, ο συνολικός φόρος για το 2010 έφτασε να αποτελεί το 51% της συνεισφοράς του κλάδου στο ΑΕΠ έναντι του 48,5 που ήταν το 2009.



#### Διάγραμμα 2.6: Έσοδα και Φόροι Κλάδου

Πηγή: ΕΕΚΤ, «Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον, Δεκέμβριος 2011

Οι αυξήσεις στο ειδικό τέλος και στο ΦΠΑ το 2009 και το 2010 οδήγησαν σε αύξηση του μεριδίου του δημοσίου σε πάνω από 50% του ΑΕΠ του κλάδου. Τα δημόσια έσοδα μειώθηκαν τόσο το 2009 και το 2010 και συνεχίζονται να μειώνονται μέχρι και σήμερα, καθώς ο κλάδος αλλά και γενικότερα η ελληνική οικονομία βρίσκεται σε βαθιά οικονομική ύφεση.

Παρά την συνεχόμενη ύφεση των τελευταίων χρόνων και την υψηλή φορολογία που πληρώνουν οι εταιρείες του κλάδου είναι φανερό ότι ο κλάδος των κινητών συνεχίζει και συνεισφέρει σημαντικά στην οικονομία της χώρας. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.7, η συνεισφορά του κλάδου στην ελληνική οικονομία αγγίζει το 8.3%. Βάσει στοιχείων της Παγκόσμιας Τράπεζας, κάθε 10 ποσοστιαίες μονάδες διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας αυξάνουν το ΑΕΠ κατά 0.6% σε ανεπτυγμένες χώρες και κάθε 10 ποσοστιαίες μονάδες διείσδυσης των ευρυζωνικών δικτύων, είτε μέσω κινητής είτε μέσω σταθερής, αυξάνουν το ΑΕΠ κατά 1.21% σε ανεπτυγμένες χώρες.

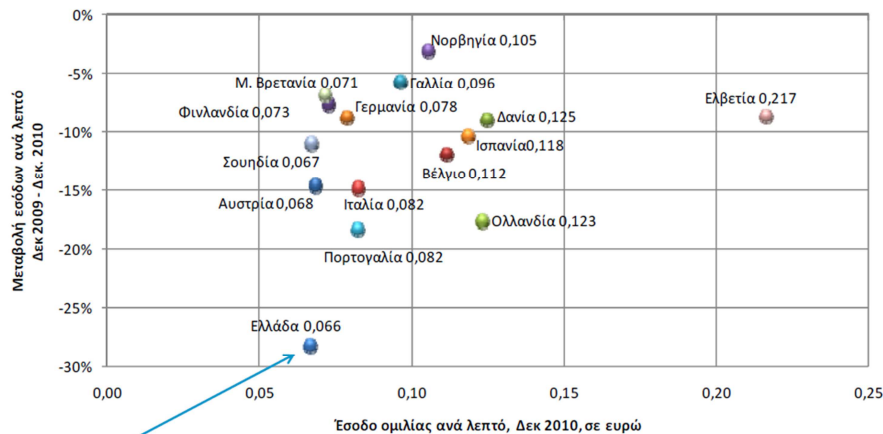




### Διάγραμμα 2.7: Συνεισφορά Κλάδου στην Οικονομία

Πηγή: ΕΕΚΤ, «Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον, Δεκέμβριος 2011

Παράλληλα, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η τιμή της βασικής υπηρεσίας φωνής ανά λεπτό ομιλίας παρουσιάζει μια καθοδική πορεία τα τελευταία χρόνια τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η καθοδική αυτή πορεία είναι αναμενόμενη, καθώς έχει παρουσιαστεί ραγδαία αύξηση των συνδρομητών, σημαντική εξέλιξη στη τεχνολογία αλλά και στις υποδομές. Από το πρώτο τρίμηνο του 2003 μέχρι και το τέταρτο τρίμηνο του 2010 η μείωση των τιμών ανά λεπτό ομιλίας ξεπέρασε και το 73%. Επίσης, ο κλάδος απορροφά πλήρως τις αυξήσεις των έμμεσων φόρων με αποτέλεσμα οι τιμές που πληρώνει ο καταναλωτής να μειώνονται συνεχώς και να φτάνουν το -18.1% το 2010. Ακόμα, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η Ελλάδα έχει τις χαμηλότερες τιμές προ φόρων από οποιαδήποτε χώρα της Ευρώπης, με τη τιμή να φτάνει τα 0.066 ευρώ ανά λεπτό ομιλίας. Στη χώρα μας παρατηρούνται και μεγάλες μειώσεις τιμών από κάθε χώρα στην Ευρώπη που αγγίζουν το -28.3% σε σχέση με τα αρχικά τους δεδομένα.



### Διάγραμμα 2.8: Έσοδα/Λεπτό Ομιλίας

Πηγή: ΕΕΚΤ, «Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον, Δεκέμβριος 2011

## 2.6 Επίδραση Κλάδου στην Κοινωνία

Ο κλάδος των κινητών επικοινωνιών δε παρουσιάζει μόνο οφέλη στην οικονομία της χώρας μας αλλά τόσο στη κοινωνία όσο και στο περιβάλλον. Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας συνέβαλαν στη μείωση του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος στους τομείς της μείωσης της κατανάλωσης ενέργειας και του σωστού τρόπου ανακύκλωσης υλικών. Οι εταιρείες της κινητής επιτυγχάνουν εξοικονόμηση ενέργειας που αντιστοιχεί στη μέση ετήσια κατανάλωση ηλεκτρισμού περίπου 8,236 ελληνικών νοικοκυριών. Παράλληλα, οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας συγκέντρωσαν πάνω από το 10% των οικιακών μπαταριών που προωθήθηκαν προς ανακύκλωση στην Ελλάδα το 2010. Συνολικά την ίδια χρονιά υπολογίζεται ότι προωθήθηκαν προς ανακύκλωση περισσότεροι από 1170 τόνοι υλικών. Στον πίνακα 2.1 παρουσιάζονται τα οφέλη που έχει το περιβάλλον σχετικά με τις δράσεις εταιρικής υπευθυνότητας των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας.

<b>Οφέλη για το περιβάλλον από τις δράσεις εταιρικής υπευθυνότητας των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας</b>	
Αποτροπή εκπομπής CO <sub>2</sub> (tn)	47.158
Εξοικονόμηση Ενέργειας (MWh)	40.638
Εγκατεστημένα Φωτοβολταϊκά Συστήματα σε Σ/Β (αριθμός)	210
Ανακύκλωση συσσωρευτών μολύβδου (tn)	664,7
Ανακύκλωση ηλεκτρονικού και ηλεκτρικού εξοπλισμού (ΑΗΗΕ) (kg)	242.690
Ανακύκλωση (οικιακών) μπαταριών (kg)	72.972
Τοποθέτηση κάδων ανακύκλωσης κινητών & αξεσουάρ (τμχ)	1.910
Ανακύκλωση χαρτιού (tn)	120,8

**Πίνακας 2.2: Οφέλη για Περιβάλλον**

Πηγή: ΕΕΚΤ, «Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον, Δεκέμβριος 2011

Επίσης, βασικό είναι να αναφερθεί ότι οι εταιρείες κινητές τηλεφωνίας ανέλαβαν σημαντικές πρωτοβουλίες στήριξης του κοινωνικού συνόλου, ιδιαίτερα των ευπαθών ομάδων και των εργαζομένων τους. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 2.2, οι εταιρείες για να δείξουν την ευαισθητοποίησή τους προς τη κοινωνία, πραγματοποίησαν μετρήσεις για εκπομπή ηλεκτρομαγνητικής ακτινοβολίας. Η μελέτη και οι μετρήσεις έγιναν σε 479 σταθμούς βάσης και στις μετρήσεις αυτές συμμετείχαν αρκετά πανεπιστήμια και διάφοροι φορείς.

<b>Κατηγορίες δράσεων Εταιρικής Υπευθυνότητας εταιρειών κινητής τηλεφωνίας και οφέλη στην κοινωνία και τους εργαζομένους τους</b>	
<b>Κοινωνία</b>	
Δωρεάν κλήσεις έκτακτης ανάγκης (εκατ.)	8,9
Αριθμός σχολείων που χορηγήθηκε τεχνολογικός εξοπλισμός	25
Πρόγραμμα προσφέρω από κοινού και από τις τρεις εταιρείες**	340.910€
Αριθμός Σ/Β που έχει πραγματοποιηθεί μέτρηση και έλεγχος Η/Μ ακτινοβολίας	479
<b>Εργαζόμενοι</b>	
Συμμετοχή γυναικών στην εταιρεία (%)	51%
Ώρες εκπαίδευσης εργαζομένων	251.078

**Πίνακας 2.3: Κατηγορίες Δράσεων Εταιρειών Κινητής**

Πηγή: ΕΕΚΤ, «Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον, Δεκέμβριος 2011

Οι εταιρείες δείχνουν την ευαισθησία τους μέσω του προγράμματος “Προσφέρω”. Αυτή η δράση είναι ιδιαίτερα σημαντική και γίνεται από κοινού από τους τρεις παρόχους κινητής τηλεφωνίας. Στόχος του προγράμματος είναι να συγκεντρωθούν χορηγίες από συνδρομητές των εταιρειών μέσω των γραπτών μηνυμάτων. Το πρόγραμμα “Προσφέρω” συνεχίζεται και μετά το 2011. Το 2010, όπως βλέπουμε και στο πίνακα 2.2 είχε συγκεντρωθεί χορηγία της τάξεως των 340,000€. Παράλληλα, βάσει του πίνακα είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι εταιρείες έχουν βοηθήσει να στη χορήγηση τεχνολογικού εξοπλισμού σε 25 σχολεία.

Στην Ελλάδα του 2020 έχει υπολογιστεί ότι σε περίπτωση που αξιοποιηθούν νέες υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας μπορεί να αποφευχθεί η εκπομπή στο περιβάλλον περίπου 6.5 εκατομμυρίων τόνων διοξειδίου του άνθρακα και συνάμα να εξοικονομηθούν 1.3 δισεκατομμύρια ευρώ ετησίως.

Ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας, γενικότερα, υποστηρίζει καινοτόμες ιδέες οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε κοινωνικά και περιβαλλοντολογικά οφέλη. Η ύπαρξη έξυπνων εφαρμογών που υποστηρίζονται από την ασύρματη σύνδεση μεταξύ των συσκευών, γνωστή και ως M2M, συμβάλλει στο 91% της συνολικής μείωσης των εκπομπών άνθρακα, ενώ το υπόλοιπο 9% μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εξ'αποστάσεως υλοποίησης, όπως φαίνεται και στον πίνακα 2.3.

Εφαρμογή	Δυνητική μείωση εκπομπών άνθρακα το 2020 (Mt CO2e)	Μείωση δαπανών για ενέργεια (δισ. Ευρώ)	Σύνολο απαιτούμενων συνδέσεων για την επίτευξη αυτών των μειώσεων
Εξ' αποστάσεως υλοποίηση	0,6	0,21	2,1
Έξυπνο δίκτυο ενέργειας	3,9	0,41	3,9
Έξυπνες μεταφορές	0,6	0,21	2,3
Έξυπνες πόλεις	1,3	0,55	5,3
<b>Σύνολο</b>	<b>6,4</b>	<b>1,4</b>	<b>13,6</b>

**Πίνακας 2.4: Περιβαλλοντικά και Κοινωνικά Οφέλη**

Πηγή: ΕΕΚΤ, «Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον, Δεκέμβριος 2011

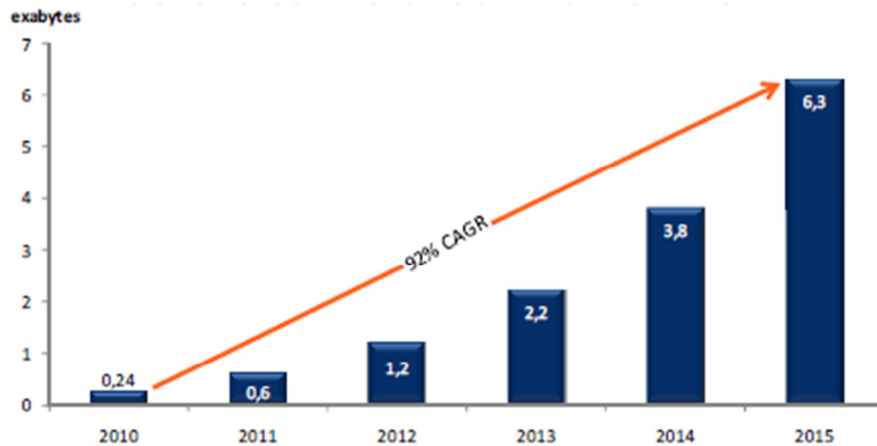
Επίσης, το δίκτυο κινητής τηλεφωνίας αξιοποιείται και από το έξυπνο δίκτυο ενέργειας, καθώς περιλαμβάνει πολλά σημαντικά οφέλη για το περιβάλλον. Με το δίκτυο αυτό θα υπάρχει η δυνατότητα παρακολούθησης της λειτουργίας των δικτύων διανομής ηλεκτρικής ενέργειας και η δυνατότητα παρακολούθησης της ζήτησης της και η δυνατότητα επιλογής του οικιακού καταναλωτή να καταναλώσει πράσινη ενέργεια. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να εφαρμόζεται μεγαλύτερη εξοικονόμηση ενέργειας.

## 2.7 Προβλέψεις Κλάδου Κινητών Επικοινωνιών

Βάσει στατιστικών μετρήσεων που έχουν γίνει και αναλύοντας κάποια δεδομένα, έχει προκύψει ότι ο μέσος όγκος μεταφοράς δεδομένων αναμένεται έχει ρυθμό αύξησης σε ετήσια κλίμακα κοντά στο 92% μέχρι και το 2015. Ο μέσος όγκος μεταφοράς δεδομένων μέσω κινητού αναμένεται να φτάσει κοντά τα 6,3 exabytes μέχρι και το 2015. Μιλάμε για

μια μεγάλη αύξηση στη μεταφορά των δεδομένων. Παράλληλα, η χρήση του βίντεο είναι σίγουρο ότι θα οδηγήσει σε ακόμα μεγαλύτερη άνοδο του μηνιαίου όγκου μεταφοράς δεδομένων. Μέχρι και τα τέλη του 2015 το βίντεο θα αποτελεί πάνω από το 66% των μεταφερόμενων δεδομένων.

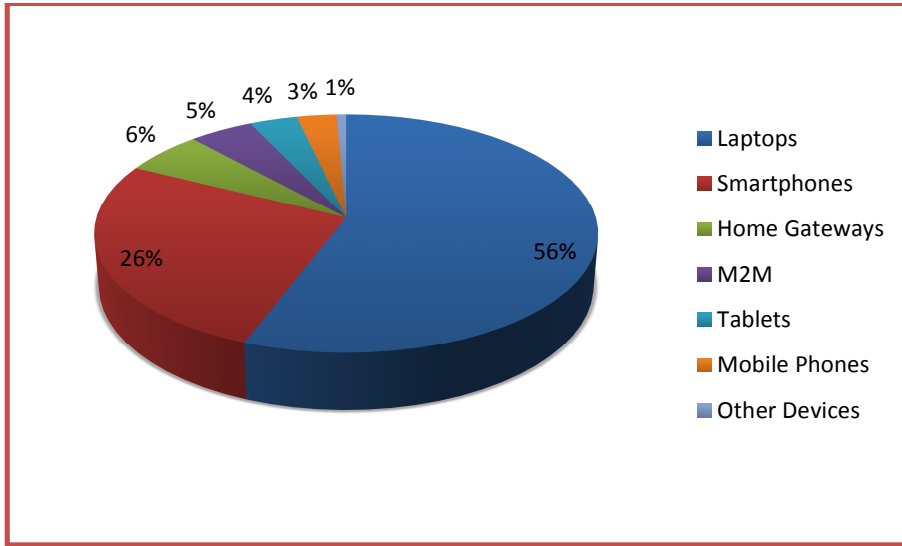
Στο διάγραμμα 2.9 παρατηρούμε τις προβλέψεις που έγιναν από το 2010 μέχρι και το 2015 για το μηνιαίο όγκο μεταφοράς δεδομένων μέσω του κινητού τηλεφώνου σε όλο τον κόσμο.



**Διάγραμμα 2.9: Πρόβλεψη Μηνιαίου Όγκου Μεταφοράς Δεδομένων**

Πηγή: ΕΕΚΤ, «Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον, Δεκέμβριος 2011

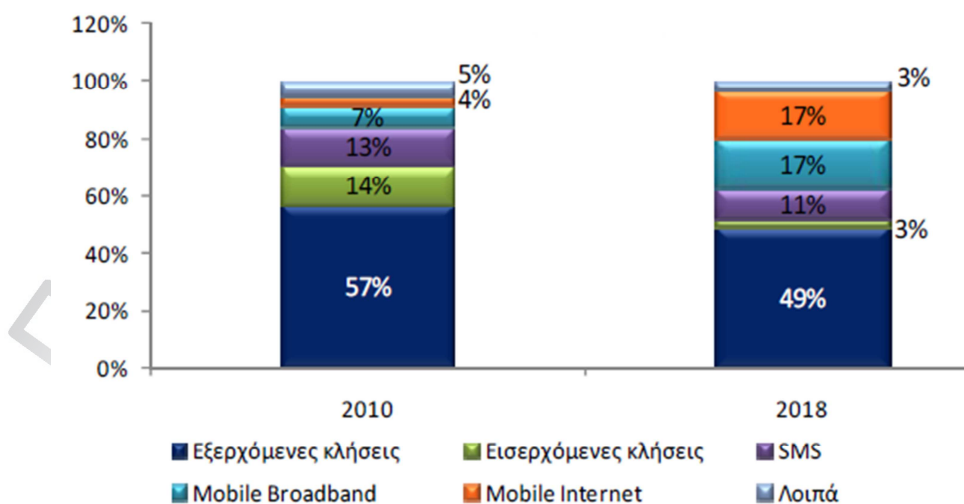
Αυτό που ουσιαστικά θα οδηγήσει σε αυτήν την μεγάλη αύξηση του μηνιαίου όγκου των δεδομένων και μετά το 2015 είναι κυρίως όλο και περισσότερη χρήση του mobile broadband. Μιλάμε για χρήση Internet από το κινητό-smartphones, από τα tablets κ.λπ. Οι πωλήσεις στα smartphones και στα tablets έχει αυξηθεί κατακόρυφα και όσο περνάει ο καιρός θα αυξάνονται ακόμα περισσότερο. Στο διάγραμμα 2.10 παρουσιάζεται η συνολική κατανομή του όγκου των δεδομένων ανά συσκευή για το έτος 2015.



**Διάγραμμα 2.10: Πρόβλεψη Κατανομής Όγκου Δεδομένων/Συσκευή(2015)**

Πηγή: ΕΕΚΤ, «Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον, Δεκέμβριος 2011

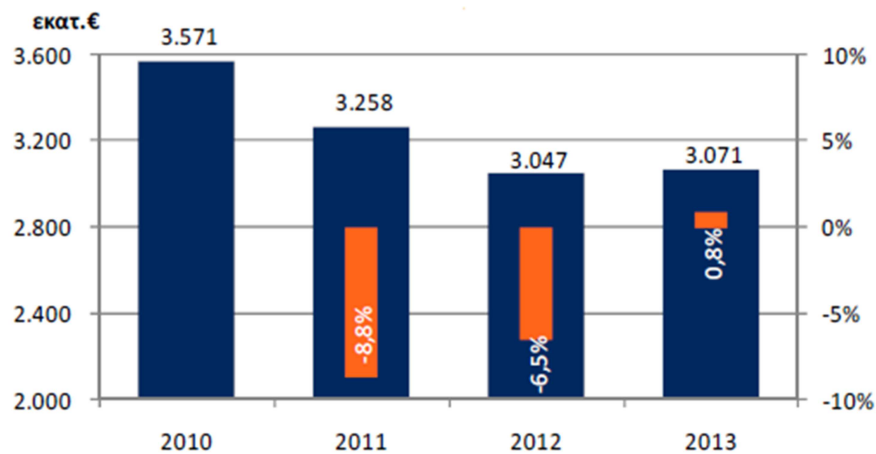
Όπως είναι λογικό, και με τις τάσεις που επικρατούν και θα συνεχίζουν να υφίστανται, η παγκόσμια αγορά των τηλεπικοινωνιών για το 2015 και το 2016 αναμένεται να αποτελείται μόλις κατά 40-50% από τις μέχρι πρότινος βασικές δραστηριότητες της, που δεν είναι άλλες από τις υπηρεσίες φωνής. Με τη δημιουργία νέων υπηρεσιών, όπως είναι το cloud computing και το M2M, θα αλλάξει ριζικά όλη η λειτουργία της αγοράς. Οι νέες αυτές υπηρεσίες θα παρουσιάσουν τεράστια ανάπτυξη που θα έχει ως αποτέλεσμα να αποφέρει κοντά στα 366 δις € στις εταιρείες τηλεπικοινωνιών από το 2015 μέχρι και 2016. Επίσης, τα έσοδα από το mobile internet και το mobile broadband αναμένεται να παρουσιάσουν εντυπωσιακή αύξηση τα επόμενα χρόνια σε αντίθεση με τις παραδοσιακές υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών, όπως είναι η φωνή και τα μηνύματα. Στο διάγραμμα 2.11 θα δούμε τις εκτιμήσεις μεριδίου κάθε πηγής εσόδων ανάμεσα στα έτη 2010 και 2018.



**Διάγραμμα 2.11: Εκτίμηση Μεριδίου Κάθε Πηγής Εσόδων(2010 & 2018)**

Πηγή: ΕΕΚΤ, «Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον, Δεκέμβριος 2011

Ωστόσο, λόγω της οικονομικής κρίσης που επικρατεί στην Ελλάδα είναι φυσικό ο κύκλος εργασιών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα αναμένεται να παρουσιάσει σημαντική μείωση. Όσο περνάνε τα χρόνια όλο και μεγαλύτερη θα είναι η μείωση του κύκλου εργασιών. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με αυτά που συμβαίνουν στην Ευρώπη. Ο κλάδος κινητής τηλεφωνίας προβλέπεται να σταθεροποιηθεί και να παρουσιάσει οριακή άνοδο στις χώρες της Ευρώπης. Βάσει αναλύσεων που έχουν γίνει η συνολική μείωση του συνολικού κύκλου εργασιών από το 2010 έως το 2013 έχει φτάσει το 14%. Η μείωση που προβλέπεται για το 2015 έως το 2016 προβλέπεται να φτάσει στο 11%. Στο διάγραμμα 2.12 παρουσιάζεται ο κύκλος εργασιών στην Ελλάδα από το 2010 μέχρι και το 2013.



**Διάγραμμα 2.12: Κύκλος Εργασιών 2010 – 2013**

Πηγή: ΕΕΚΤ, «Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον, Δεκέμβριος 2011

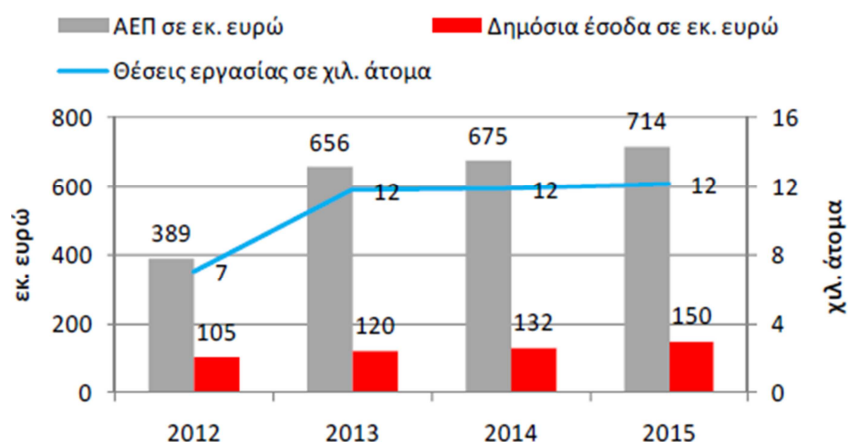
Η μελλοντική πορεία της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα εξαρτάται από τη διάθεση της δημόσιας διοίκησης να υποστηρίξει τη δυναμική του κλάδου. Η δημόσια διοίκηση πρέπει να αντιλαμβάνεται τη σημασία του κλάδου στην ανάπτυξη της οικονομίας. Το ειδικό τέλος συνδρομητών μειώθηκε κατά 50% το 2012 και το 2013 έφτασε στην οριστική κατάργηση του, γεγονός που δείχνει τη θετική στάση της δημόσιας διοίκησης απέναντι στον εν λόγω κλάδο. Επίσης, γίνεται μεγάλη προσπάθεια για όλο και μεγαλύτερη βελτίωση του θεσμικού πλαισίου κυρίως στους τομείς της επιτάχυνσης των διαδικασιών αδειοδότησης και της διασφάλισης της λειτουργίας των σταθμών βάσης.

Παράλληλα, παρατηρείται σταδιακή μείωση-περιορισμός, όλα αυτά τα χρόνια, στην έμμεση φορολογία. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αυξάνεται η ζήτηση σε υπηρεσίες φωνής και υπηρεσίες δεδομένων και ενισχύει τις ταμειακές ροές των παρόχων ώστε να έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν όλο και μεγαλύτερες επενδύσεις στα δίκτυα. Όπως είναι λογικό, αυτή η βελτίωση του θεσμικού πλαισίου επιτρέπει στους παρόχους να θέσουν ως προτεραιότητα τη συνεχή ανάπτυξη των σταθμών βάσης τους. Αυτή η ανάπτυξη θα έχει ως στόχο την όλο και αυξανόμενη ζήτηση σε υπηρεσίες φωνής και δεδομένων. Αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής είναι η παροχή και η αυξημένη διεύθυνση νέων υπηρεσιών στις



κινητές επικοινωνίες. Τα smartphones και τα tablets έχουν κατακλύσει την αγορά και είναι οι ιδανικές συσκευές που υποστηρίζουν τις νέες υπηρεσίες μεταφοράς δεδομένων μέσω ευρυζωνικών δικτύων.

Επίσης, η πολιτεία από τη πλευρά της αν πραγματοποιήσει κάποιες αλλαγές στο φορολογικό και αδειοδοτικό πλαίσιο, τότε η σύγκλιση με την Ευρώπη θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω του συγκεκριμένου κλάδου, γεγονός που θα έδινε μια ώθηση στην έξοδο της Ελλάδας από την ύφεση. Βάσει του αναπτυξιακού σεναρίου που υλοποιείται τα τελευταία χρόνια και θα συνεχίσει η υλοποίησή του, ενισχύονται τα δημόσια ταμεία κατά 200 εκατομμύρια €. Αν υπολογίσει κανείς και τα πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα, τότε η αύξηση κάθε χρόνο ανέρχεται στα 500 εκατομμύρια €. Το ΑΕΠ έχει αυξηθεί και έχει δημιουργήσει επιπρόσθετες θέσεις εργασίας. Τα επόμενα χρόνια θα είναι καλύτερα σε περίπτωση που έρθει κάποια συμφωνία με τους εταίρους και ξεκινήσουν πάλι επενδύσεις στη χώρα. Στο διάγραμμα 2.13 παρουσιάζονται οι επιπτώσεις του κλάδου στην ευρύτερη οικονομία.



**Διάγραμμα 2.13: Επιπτώσεις στην Ευρύτερη Οικονομία**

Πηγή: ΕΕΚΤ, «Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον, Δεκέμβριος 2011

Σε περίπτωση που η πολιτεία προχωρήσει σε στοχευμένες κινήσεις που θα επιφέρουν νέες επενδύσεις και μεγαλύτερη εξέλιξη του κλάδου, τότε αυτό το σχέδιο θα έχει και πολλά οφέλη για την ευρύτερη οικονομία. Το βασικό είναι ότι θα γίνουν επενδύσεις από τον κλάδο σε ευρυζωνικά δίκτυα. Σαν χώρα έχουμε μείνει αρκετά πίσω σε σύγκριση με την Ευρώπη, οπότε είναι σημαντικό να γίνουν επενδύσεις στο τομέα αυτό. Σα συνέπεια της ανάπτυξης των ευρυζωνικών δικτύων είναι η ανάπτυξη της μεταφοράς των δεδομένων και του mobile Internet σε ρυθμούς που συγκλίνουν με τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η νέα τάση που θα επικρατήσει στη χώρα μας και θα αυξάνεται χρόνο με το χρόνο. Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας είναι μια νέα τάση που προκύπτει σε καιρούς ύφεσης. Η ανάπτυξη αυτή σε περίπτωση που σχετίζεται και με τον κλάδο των κινητών επικοινωνιών, τότε θα μιλάμε για μια μεγάλη ευκαιρία για να βγούμε από την ύφεση και να μπορούμε να συγκλίνουμε προς την Ευρώπη.

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

### Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στο νέο περιβάλλον, ΕΕΚΤ, Δεκέμβριος 2011
2. Μελέτη ΟΠΑ, “20 χρόνια Κινητή Τηλεφωνία και Ελληνική Οικονομία”
3. Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ), “Επισκόπηση αγορών ηλεκτρονικών επικοινωνιών και ταχυδρομικών υπηρεσιών”, 2011
4. Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ), “Ο νέος Νόμος για την Αδειοδότηση των κατασκευών κεραιών: Εισαγωγή της μονοαπευθυντικής διαδικασίας (one - stop shop)”, Χάρης Γερωνυμάκης, Εν Τάχει, Τεύχος 32, Απρίλιος 2012



## Κεφάλαιο 3ο

### Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Κλάδου Κινητής Τηλεφωνίας

Γενικά, οι εταιρείες ιδρύονται, αναπτύσσονται και λειτουργούν σε ένα σύνθετο και πολυτάραχο περιβάλλον. Το περιβάλλον αποτελείται από όλα εκείνα τα εξωτερικά στοιχεία, που επηρεάζουν τόσο τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν, όσο και την επίδοση της επιχείρησης. Η εκτίμηση και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, μιας επιχείρησης, έγκειται σε πληροφορίες, τάσεις και σχέσεις και μπορεί να βοηθήσει την διοίκηση της, στο σχεδιασμό των μελλοντικών της δράσεων.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται προκειμένου να κατανοηθούν, οι εξωτερικές δυνάμεις αλλαγής, οι ευκαιρίες και οι απειλές και να αναπτυχθούν από τις εταιρείες δυνατότητες ανάπτυξης αποτελεσματικών τρόπων αντίδρασης, για να διασφαλίσουν ή να βελτιώσουν τη θέση τους στο μέλλον. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος τα τελευταία χρόνια, καθίσταται απαραίτητη και περισσότερο επιτακτική, από κάθε άλλη φορά, για κάθε επιχείρηση.

Επειδή λοιπόν η στρατηγική που θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση, για την ανάπτυξη της, εξαρτάται άμεσα από το περιβάλλον στο οποίο εκείνη αναπτύσσεται και λειτουργεί, οι επιχειρήσεις θα πρέπει από την αρχή, να μελετούν τις τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και συγκεκριμένα τις μεταβολές που πραγματοποιούνται σε αυτό, να διακρίνουν τις ευκαιρίες και τις απειλές και παράλληλα σύμφωνα με τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού τους περιβάλλοντος να επιλέγουν την καλύτερη στρατηγική.<sup>1</sup>

#### 3.1 Γενικευμένο Περιβάλλον

##### 3.1.1 Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον

Βάσει της ανάλυσης P.E.S.T., τόσο οι πολιτικοί όσο και νομικοί παράγοντες έχουν σημαντική επίδραση πάνω στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων είναι η κυβερνητική σταθερότητα, η φορολογία, τα διατάγματα, διάφορες υπουργικές αποφάσεις, ρυθμιστικές αρχές, το σύνταγμα, διάφορες ομάδες πίεσης που ως σκοπό έχουν την επιρροή των οργανισμών είτε με άμεσο είτε με έμμεσο τρόπο.

### **3.1.1.1 Κυβερνητική Σταθερότητα**

Το πολίτευμα κατά βάση αλλά και η κυβέρνηση μιας χώρας παίζουν καθοριστικό ρόλο στη πορεία των επιχειρήσεων σε εθνικό επίπεδο. Κάθε κυβέρνηση λαμβάνει κάποιες αποφάσεις με γνώμονα το συμφέρον τόσο στον οικονομικό τομέα όσο και στο κοινωνικό και στο πολιτικό. Στόχος είναι να λαμβάνονται καίριες αποφάσεις με απώτερο σκοπό τη μη δημιουργία εσωτερικών διαταραχών αλλά και αλλαγών που θα οδηγήσουν στην ανατροπή των ήδη υπάρχοντων καταστάσεων. Στη χώρα μας, τα τελευταία χρόνια, επικρατεί μια κυβερνητική αστάθεια, λόγω της οικονομικής ύφεσης αλλά και της επιτήρησης που υφίσταται από την ευρωπαϊκή ένωση, την ευρωπαϊκή κεντρική τράπεζα και το Διεθνές νομισματικό ταμείο. Χαρακτηριστικό είναι ότι από το 2009 μέχρι και το 2014 υπάρχει μια ταραχώδης κατάσταση στο εσωτερικό της χώρας λόγω των συνεχόμενων αλλαγών των κυβερνητικών αποφάσεων.

### **3.1.1.2 Φορολογία**

Από την αρχή της περιόδου της οικονομικής κρίσης παρατηρείται συνεχόμενη μεταβολή στη φορολογία τόσο των επιχειρήσεων όσο και των ελληνικών νοικοκυριών με αποτέλεσμα να μειώνεται η αγοραστική δύναμη και των δύο. Για τις επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σταδιακή μείωση του συντελεστή φορολογίας εισοδήματος των κερδών των νομικών προσώπων. Παράλληλα, παλαιότερα εξεταζόταν και σιγά σιγά εφαρμόζεται η χορήγηση των φοροαπαλλαγών για τις πολύ μεγάλες επενδύσεις αλλά και διορθωτικές κινήσεις στη φορολόγηση των διανεμόμενων κερδών. Όσον αφορά τα νοικοκυριά παρατηρείται από το 2009 έως το 2014 αύξηση στο Φ.Π.Α., με τον δείκτη να φθάνει στο 23%. Επίσης, το όριο στο αφορολόγητο έχει μειωθεί σημαντικά, νέες έκτακτες εισφορές σε άτομα με εισόδημα άνω των 12000€ το χρόνο, η αύξηση του ειδικού φόρου κατανάλωσης πετρελαίου θέρμανσης και η μείωση του αφορολόγητου ορίου στον φόρο ακινήτων έχουν σαν συνέπεια να δημιουργούν μεγάλες δυσκολίες στα ελληνικά νοικοκυριά, περιορίζοντάς τα και μειώνοντάς την αγοραστική τους δύναμη. Αυτό έχει και ιδιαίτερα σημαντικό αντίκτυπο στις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας γιατί η αγορά μένει αρκετά στάσιμη.

### **3.1.1.3 Ρυθμιστικές Αρχές**

Η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.) είναι μια ρυθμιστική αρχή που συμβάλλει, δρα και ρυθμίζει την αγορά των τηλεπικοινωνιών και των ταχυδρομείων, παίρνοντας αποφάσεις για διάφορα ζητήματα του συγκεκριμένου τομέα. Κύριος στόχος της είναι να προωθήσει την ανάπτυξη στην αγορά και να εξασφαλίσει την ομαλή λειτουργία των τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων στα πλαίσια του υγιούς ανταγωνισμού αλλά και της διασφάλισης των συμφερόντων των καταναλωτών. Λόγω του ότι η αγορά των τηλεπικοινωνιών είναι απελευθερωμένη στην Ελλάδα, η Ε.Ε.Τ.Τ. εστιάζει καθαρά στην εποπτεία της, θέτοντας νόμους και διατάξεις που έχουν σα σκοπό το κοινό καλό και πολλές φορές εναντιώνονται με τα συμφέροντα των μεγάλων επιχειρήσεων.

Κάποιες ρυθμιστικές διατάξεις που έχει εφαρμόσει είναι η μείωση των παγίων τελών στη κινητή τηλεφωνία, η μείωση στα τέλη κλήσεων από τη μια εταιρεία στην άλλη, η αδειοδότηση στην αγορά επιπλέον φάσματος από τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, η αδειοδότηση κεραιών και η τήρηση των ορίων εκπομπής ηλεκτρομαγνητικής ακτινοβολίας, λόγω των διαταραχών που προκαλεί στην υγεία των ανθρώπων.

Επίσης, στη χώρα μας υπάρχει και η επιτροπή ανταγωνισμού, μια ρυθμιστική αρχή που υπάγεται στο Υπουργείο Ανάπτυξης και έχει σαν σκοπό την εποπτεία των εξαγορών και των συγχωνεύσεων που έχουν σαν στόχο τη μείωση του ανταγωνισμού μέσα στο κλάδο. Έτσι αποφεύγεται το μονοπώλιο και οι συγχωνεύσεις ή εξαγορές γίνονται μόνο σε περίπτωση που ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων δεν οδηγείται σε μείωση.

### 3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Η ανάλυση στο οικονομικό περιβάλλον επικεντρώνεται κυρίως στα οικονομικά μεγέθη της χώρας στα οποία η επιχείρηση δραστηριοποιείται αλλά και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης, όπως είναι το Α.Ε.Π.(GDP), τα επιτόκια, η επιρροή της ζήτησης σε σχέση με το χρήμα, ο πληθωρισμός, η ανεργία κ.λπ., όπως φαίνεται και στον πίνακα 3.1.

	2009	2010	2011	2012	2013
Α.Ε.Π.	-3,1%	-4,9%	-7,1%	-7,0%	-3,9%
Πληθωρισμός	1,2%	4,7%	3,3%	1,5%	-0,9%
Πληθωρισμός = Μεταβολή : Δεκέμβριος- Δεκέμβριος	2,6%	5,2%	2,4%	0,8%	-1,7%
Παραγωγικότητα Εργασίας	98,1	92,8	89,7	91,6	-
Ανεργία	9,5%	12,5%	17,7%	24,2%	27,3%
Δημόσιες Επενδύσεις(% Α.Ε.Π.)	3,1%	2,3%	1,7%	1,8%	-
Εξαγωγές	17,6	21,1	24,3	27,6	27,5
Εισαγωγές	51,9	50,5	48,4	49,3	46,9

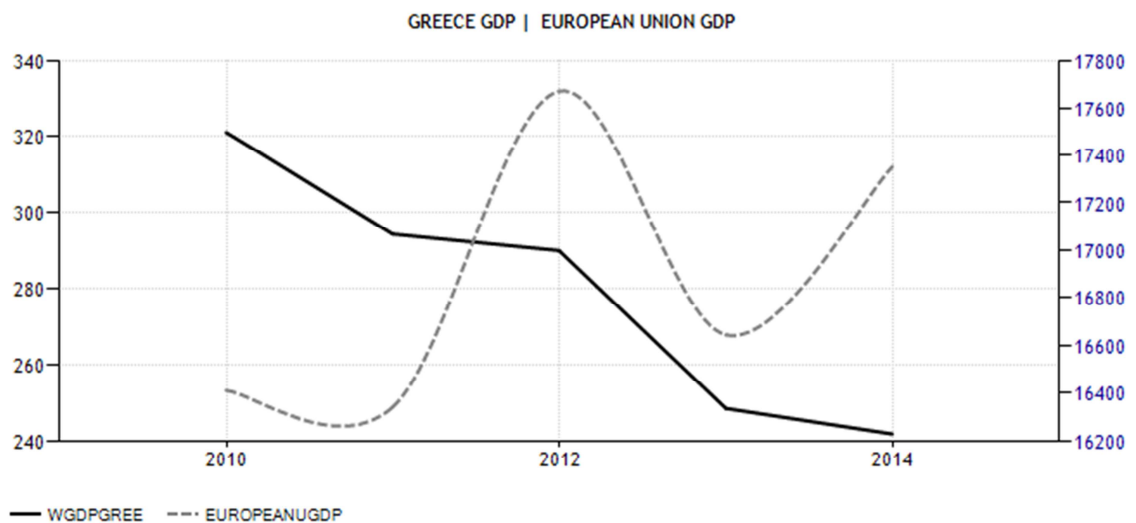
**Πίνακας 3.1: Σημαντικοί Οικονομικοί Δείκτες**

Πηγή Eurostat, Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2014

#### 3.1.2.1 Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν(Α.Ε.Π.-GDP)

Η ελληνική οικονομία είχε σημειώσει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης μέχρι το 2008, όμως λόγω της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης παρουσίασε σημεία ύφεσης από το 2009. Από το 2010 και μετά η ύφεση έγινε ακόμα πιο έντονη εξαιτίας των δημοσιονομικών ανισορροπιών που επικρατούσαν στη χώρα. Λόγω των ανισορροπιών αυτών η χώρα εντάχθηκε σε ένα πρόγραμμα συνεχούς ελέγχου από έναν τριμερή οργανισμό οικονομικής στήριξης, ο οποίος αποτελείται από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ.), την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (Ε.Κ.Τ.). Η αυστηρή εισοδηματική πολιτική και ο δραστηκός περιορισμός των δημοσίων δαπανών που ασκήθηκαν κατά τα έτη 2009 έως 2013 επηρέασαν αρνητικά και την εξέλιξη του Α.Ε.Π., φαινόμενο που ήταν

απόλυτα λογικό να εμφανιστεί λόγω των δεδομένων που υπήρχαν. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της ΕΛΣΤΑΤ<sup>2</sup> το ΑΕΠ υπέστη μείωση της τάξης του 4.9 % το 2010, μειώθηκε το 2011 κατά 7.11%, το 2012 κατά 7% και το 2013 ανήλθε σε 182.1 δισ. €, έναντι 193.3 δισ. € το 2012, σημειώνοντας μείωση κατά 5.8 %. Αυτή η μείωση οφείλεται σε επιμέρους μεταβολές που καταγράφηκαν ανά συνιστώσα του ΑΕΠ και συγκεκριμένα στη μείωση της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας, στην αύξηση των επιδοτήσεων επί των προϊόντων, στη μείωση της τελικής καταναλωτικής δαπάνης, στη μείωση του ακαθάριστου σχηματισμού κεφαλαίου, στην αύξηση των εξαγωγών, στη μείωση των εισαγωγών, στη μείωση των αμοιβών εξαρτημένης εργασίας, στην υποχώρηση του μικτού εισοδήματος, στη μείωση των φόρων επί της παραγωγής και των εισαγωγών και στην αύξηση των επιδοτήσεων επί της παραγωγής. Το ΑΕΠ το 2013 βρέθηκε σε σταθερές τιμές όπως του έτους 2005, και συγκεκριμένα ανήλθε σε 161,0 δισ. ευρώ έναντι 167,4 δισ. ευρώ το 2012. Το 2014 η οικονομία, βάσει στοιχείων που έδωσε η ΕΛΣΤΑΤ, θα επιστρέψει σε ρυθμούς ανάπτυξης της τάξεως του 0.6%-0.7%.<sup>3</sup> Στο διάγραμμα 3.1 παρατηρούμε μια συγκριτική απεικόνιση στο Α.Ε.Π. της Ελλάδας συγκριτικά με το Α.Ε.Π. της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά τα έτη 2010-2014. Όπως είναι λογικό, λόγω της ύφεσης που έχει υποστεί η χώρα μας το Α.Ε.Π. της είναι κατά πολύ χαμηλότερο το 2014 από ότι της υπόλοιπης Ευρωζώνης.



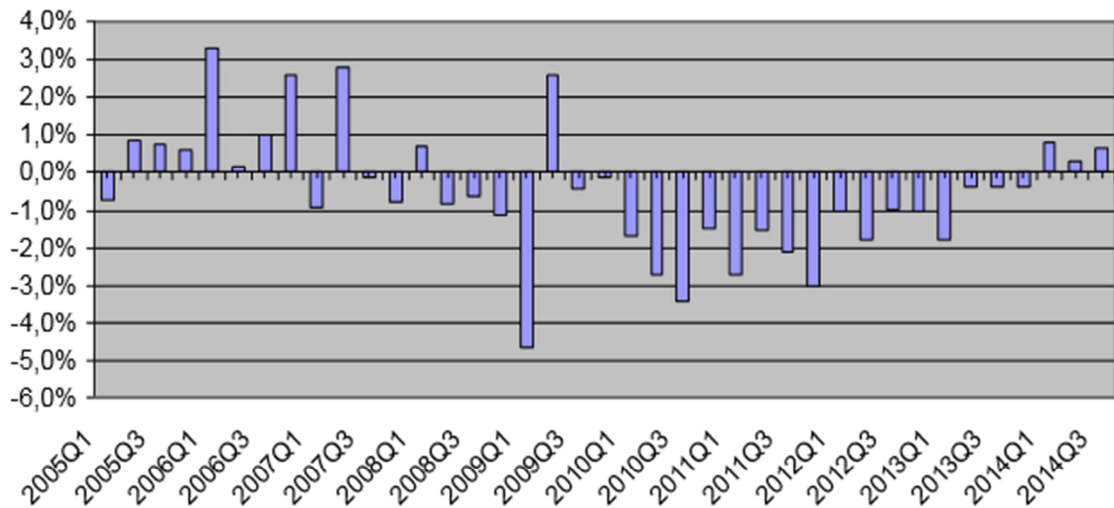
### Διάγραμμα 3.1: Α.Ε.Π. Ελλάδος – Ευρωπαϊκής Ένωσης

Πηγή: <http://www.tradingeconomics.com/greece/gdp>

Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι παρά τις μεταρρυθμίσεις και τις αποφάσεις για περιοριστική πολιτική που ακολουθήθηκαν τα προηγούμενα χρόνια, φαίνεται ότι σιγά σιγά έχουν αρχίσει να βγαίνουν τα πρώτα θετικά συμπεράσματα. Όσον αφορά το δημόσιο έλλειμμα παρατηρείται μείωση το 2010 κατά 27.8%, το 2011 μείωση κατά 13.2%, το 2012 παρατηρείται πάλι μείωση της τάξεως του 37.4% και το 2013 μείωση 66.1% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Παράλληλα, το 2013 παρατηρήθηκε πρωτογενές πλεόνασμα στην ελληνική οικονομία της τάξεως των 3.5 δισ. €, βάσει των τελευταίων στοιχείων που προκύπτουν από την EUROSTAT. Εξίσου σημαντική είναι η βελτίωση του ισοζυγίου εξωτερικών συναλλαγών και ο αρνητικός πληθωρισμός το 2013 αλλά και ότι με την

ολοκλήρωση του προγράμματος PSI το δημόσιο χρέος το 2011 από το 170.3% του Α.Ε.Π. μειώθηκε το 2012 στο 157.2%, συμβάλλοντας κατά αυτόν τον τρόπο στη δημιουργία σταθερού μακροοικονομικού πλαισίου. Επιπροσθέτως, το έτος 2013 το δημόσιο χρέος ανήλθε στο 175.1% του Α.Ε.Π. εξαιτίας της ενίσχυσης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, ώστε να βελτιωθεί η ρευστότητα στην ελληνική οικονομία. Στο διάγραμμα 3.2 παρατηρούμε τις μεταβολές του Α.Ε.Π. κατά τα έτη 2005-2014 βάσει τριμήνων.

### Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν τριμηνιαίες μεταβολές όγκου



**Διάγραμμα 3.2: Α.Ε.Π./Τρίμηνο**

Πηγή:

[www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/General/greek\\_economy\\_20\\_03\\_2015.pdf](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/General/greek_economy_20_03_2015.pdf)

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι βάσει κάποιων προβλέψεων που έχουν γίνει από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2015 ενδέχεται ο ρυθμός ανάπτυξης της Ελλάδος να είναι στο +2.9%, γεγονός που μας δίνει ένα ελκυστικότερο επιχειρηματικό και επενδυτικό περιβάλλον, αναμένοντας ουσιαστική βελτίωση σε όλα τα οικονομικά μεγέθη<sup>4</sup>.

#### 3.1.2.2 Δείκτης Ανεργίας-Απασχόλησης

Στην Ελλάδα το 2008 η ανεργία ήταν της τάξεως του 7.6%, δηλαδή σχετικά χαμηλός δείκτης με βάση τα ευρωπαϊκά δεδομένα και πρότυπα. Όμως, από το 2009 έως και το 2013 ο δείκτης ανεργίας παρουσιάζει συνεχείς αυξήσεις και αυτό οφείλεται στη διεθνή ύφεση που παρουσιάστηκε. Βάσει του πίνακα 3.1 το 2009 η ανεργία έφτασε στο 9.5%, ενώ το 2010 αυξήθηκε και ανήλθε στο 12.5% λόγω όλων των δημοσιονομικών μέτρων που λήφθηκαν από την εκάστοτε κυβέρνηση εξαιτίας της κρίσης που είχε ήδη φτάσει στη χώρα μας. Το ποσοστό ανεργίας το 2011 συνέχιζε να αυξάνεται και έφτασε το 17.7% , ενώ το 2012

κατάφερε και ξεπέρασε το 20%, φτάνοντας στο 24.2% και το 2013 ανήλθε το εν λόγω ποσοστό στο 27.3%. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι το μεγάλο πρόβλημα είναι το ποσοστό ανεργίας κυρίως στους νέους που ξεπερνά το 50% και αυτό αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα οικονομικά προβλήματα που έφερε η οικονομική ύφεση στη χώρα μας. Ωστόσο, με βάση κάποιες προβλέψεις που έχουν γίνει από τις στατιστικές υπηρεσίες, ενδέχεται να υπάρξει μείωση της ανεργίας με μικρούς σχετικά ρυθμούς. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ευελπιστεί ότι το ποσοστό ανεργίας για το 2014 θα κλείσει στο 26%, ενώ το 2015 ενδέχεται να παρουσιαστεί και περαιτέρω μείωση της τάξεως του 2%, με αποτέλεσμα το ποσοστό ανεργίας να ανέλθει στο 24%<sup>3</sup>.

### **3.1.2.3 Επενδύσεις**

Το έτος 2012 ο σχηματισμός παγίου κεφαλαίου στην Ελλάδα ανερχόταν στα 25.5 δισ. €, ενώ το 2013 παρατηρήθηκε μείωση της τάξεως του 13%, αφού η τιμή του ήταν στα 22.2 δισ. €. Η μείωση αυτή συνέβη εξαιτίας της μεγάλης περικοπής που υφίστανται οι δημόσιες δαπάνες και της οικονομικής πολιτικής που ακολουθήθηκε και συνεχίζει να ακολουθείται κατά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης στη χώρα μας. Αναλυτικότερα, στον πίνακα 3.1 παρατηρούμε όλες τις μεταβολές που έγιναν στις δημόσιες επενδύσεις συγκριτικά με το Α.Ε.Π.

### **3.1.2.4 Πληθωρισμός**

Ο δείκτης πληθωρισμού στην Ελλάδα παρουσιάζει μια γενικότερη επιβράδυνση, παρόλο που παραμένει σε ελάχιστα υψηλότερα τιμές από την Ευρωζώνη. Το 2014 ενδέχεται να έχουμε και πάλι αποπληθωρισμό, όπως το 2013. Συγκεκριμένα, το 2009, την περίοδο που η ύφεση έκανε την εμφάνιση της σε διεθνές επίπεδο, ο πληθωρισμός είχε τιμή 1.2%. Όταν, όμως, η κρίση είχε έρθει στη χώρα μας και άρχισε η εφαρμογή περιοριστικής πολιτικής με τη παράλληλη στήριξη της τριμελούς επιτροπής ελέγχου Δ.Ν.Τ., Ε.Ε., Ε.Κ.Τ., ο δείκτης του πληθωρισμού παρουσίασε αυξητική τάση και έφτασε μέχρι και το 4.7%. Το 2011 παρουσιάζεται μια σταδιακή μείωση του πληθωρισμού, κλείνοντας το χρόνο στο 3.3%, ενώ το 2012 η μείωση συνεχίστηκε και έφτασε το 1.5%. Ωστόσο, το 2013 παρατηρήθηκε αποπληθωρισμός με το δείκτη να αγγίζει το -0.9%, ενώ το 2014 ο δείκτης του πληθωρισμού ενδέχεται να παρουσιάσει ακόμα μεγαλύτερη πτώση, αγγίζοντας το -2.3%. Στο διάγραμμα 3.3 παρατηρούμε όλες τις μεταβολές του πληθωρισμού συγκριτικά με την υπόλοιπη Ευρωπαϊκή Ένωση.





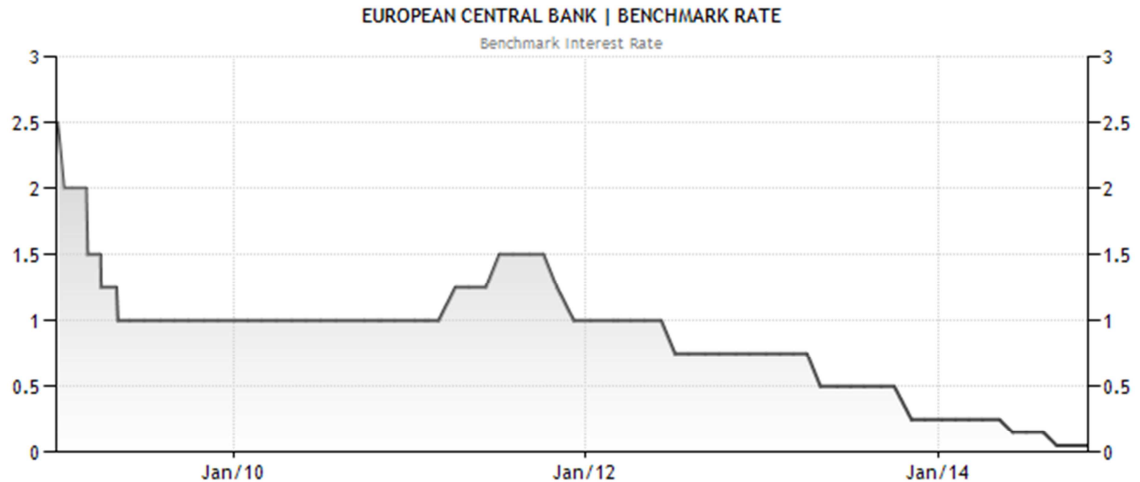
**Διάγραμμα 3.3: Πληθωρισμός Ελλάδας-Ευρωπαϊκής Ένωσης**

Πηγή: <http://www.tradingeconomics.com/greece/inflation-cpi>

### 3.1.2.5 Επιτόκια

Μια εξίσου σημαντική συνιστώσα με αυτές που προαναφέρθηκαν στο οικονομικό περιβάλλον είναι οι τιμές των επιτοκίων, οι οποίες καθορίζουν τις μακροχρόνιες επενδύσεις τόσο στη χώρα μας όσο και στην υπόλοιπη Ευρωζώνη. Όπως παρατηρούμε και στο διάγραμμα 3.4 τα επιτόκια παρουσιάζουν μια φθίνουσα πορεία στη χώρα μας. Από το 2009 έως το 2010 παρουσιάζεται μια αρκετά μεγάλη μείωση της τάξεως του 1.5%. Ωστόσο, το 2011 παρουσιάζεται μια αύξηση μικρή, της τάξεως του 0.5% σε σχέση με το 2010. Όμως από το 2012 έως και το 2013 παρατηρείται συνεχόμενη μείωση των επιτοκίων. Το 2014 προβλέπεται να κλείσει στο 0.2%, καθιστώντας πιο εύκολα την εξεύρεση κεφαλαίων.





#### **Διάγραμμα 3.4: Επιτόκια**

Πηγή: <http://www.tradingeconomics.com/euro-area/interest-rate>

#### **3.1.2.6 Outsourcing**

Πολλές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και των υπηρεσιών τους, παρουσιάζουν τα τελευταία χρόνια μια τάση προς εξωτερίκευση κάποιων δραστηριοτήτων τους ή ακόμα και τμημάτων τους, όπως είναι τα διάφορα τεχνολογικά τμήματα, κάποια μέρη της προμηθευτικής αλυσίδας ή και γενικότερα τμήματα τα οποία απέχουν από τις κεντρικές δραστηριότητες της εταιρείας.

Οι εταιρείες όμως αυτές προσπαθούν να συγκεντρωθούν σε άλλες βασικές δραστηριότητες για τη ευέλικτη λειτουργία τους, όπως είναι η εξοικονόμηση κόστους, η απόκτηση νέων τεχνολογιών και τεχνογνωσίας, η μεγαλύτερη ευελιξία κ.λπ.

#### **3.1.2.7 Εξέλιξη και Προοπτική**

Γενικότερα, είναι εμφανές ότι εφαρμόζεται ένα νέο αναπτυξιακό πρότυπο που οδηγεί στη καλύτερη δημοσιονομική εξυγίανση και στην ανασύνταξη της παραγωγής σε νέα βάσεις, μέσω σημαντικών διαρθρωτικών αλλαγών. Βασικό χαρακτηριστικό του προτύπου αυτού είναι η ενδυνάμωση της εξωστρέφειας της ελληνικής οικονομίας. Αυτό, πρακτικά, σημαίνει και ταυτόχρονη μετατόπιση των πόρων προς την παραγωγή ανταγωνιστικών και διεθνών εμπορεύσιμων προϊόντων ή υπηρεσιών. Το σχέδιο δράσης θα συμβαδίζει με τη δημοσιονομική προσαρμογή και θα περιλαμβάνει τις πολιτικές που αποτελούν τις προϋποθέσεις για τη μετάβαση σε ένα νέο παραγωγικό πρότυπο διατήρησης ανάπτυξης.

### **3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον**

Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον καθορίζει το σύνολο των αξιών, των ιδανικών και των άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μία άλλη. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρατηρούν συνέχεια το κοινωνικό περιβάλλον και να είναι ενήμερες για τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας, διότι ενδέχεται να δημιουργηθεί πρόβλημα σε περίπτωση που δεν είναι προσεκτικές σε αυτό τον τομέα. Θα πρέπει να ενημερώνονται τακτικά σχετικά με το πώς αυτοί οι παράγοντες ενδέχεται να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Μερικά παραδείγματα αυτών των παραγόντων είναι τα δημογραφικά στοιχεία, η αλλαγή στο τρόπο ζωής, η νοοτροπία σε θέματα υγείας και ασφάλειας, η κοινωνικότητα κ.λπ.

#### **3.1.3.1 Δημογραφικά Στοιχεία**

Με κάποιες μελέτες που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η αυξητική αναλογία των μεγάλων ηλικιών προς τους νέους. Χαρακτηριστικό είναι ότι στα επόμενα χρόνια ενδέχεται η αναλογία των ηλικιωμένων προς τους νέους να είναι 2:1. Άρα, μιλάμε για ηλικίες άνω των 60 και για μικρότερο αριθμό νέων σε ηλικίες 15-29. Αυτό οφείλεται σημαντικά στην οικονομική κρίση και στην αύξηση της ανεργίας, καθώς πλέον οι νέοι δυσκολεύονται στο να κάνουν οικογένεια λόγω των οικονομικών προβλημάτων. Παράλληλα, η αύξηση του προσδόκιμου ζωής συνεπάγεται με περισσότερες ανάγκες σε απλές και εύκολα κατανοητές υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας και μεγαλύτερη διείσδυση της κινητής σε μεγαλύτερες ηλικίες, γεγονός που μας δείχνει ότι αυτό θα είναι συνάμα και ευκαιρία για τις εταιρείες του κλάδου, αφού θα εστιάζουν σε ηλικίες που είναι αρκετά εκπαιδευμένες στη χρήση κινητών και ίσως με υψηλές απαιτήσεις για τη λειτουργία και τη χρήση τους.

Δημογραφικά παρατηρείται αυξητική τάση και στον αριθμό των μεταναστών που έρχονται και ζουν στην Ελλάδα, λόγω της ελαστικότητας του νομικού πλαισίου. Ενδεχομένως, η τάση αυτή να συνεχιστεί να παρουσιάζεται αυξητική, γεγονός που θα πρέπει να παρατηρηθεί και να μελετηθεί από τις εταιρείες του κλάδου για να εκμεταλλευτούν και αυτή την ομάδα.

#### **3.1.3.2 Τρόπος Ζωής - Κοινωνικότητα**

Τη σημερινή εποχή η χρήση των κινητών υπηρεσιών αντιμετωπίζεται με διαφορετικό τρόπο από τους νέους. Οι νέοι το θεωρούν ως ένα απαραίτητο εργαλείο για να εκπληρώσουν τις ανάγκες τους, όπως είναι η κοινωνικότητα τους και το γεγονός ότι έχουν ένα gadget για να διασκεδάσουν. Το κινητό τηλέφωνο είναι ένα καθημερινό μέσο στη ζωή των νέων. Με το κινητό μπορεί κάποιος να διασκεδάσει, να ακούσει μουσική, να παίξει αρκετά παιχνίδια καθώς του δίνει μεγάλη γκάμα επιλογών και τη δυνατότητα να βγάλουν προσωπικές φωτογραφίες. Επίσης, πλέον το κινητό βελτιώνει την επικοινωνία, θεωρητικά πάντα, στους νέους καθώς μπορούν να επικοινωνήσουν άμεσα με όποιον θέλουν ακόμα και μέσω των κοινωνικών δικτύων που τους παρέχονται είτε από την κονσόλα του υπολογιστή είτε και

από το κινητό. Επίσης, μέσω της κατοχής των τηλεφώνων, οι νέοι αποκαλύπτουν τη συμμετοχή τους σε κοινωνικές ομάδες και καθορίζουν τα όρια των κοινωνικών τους δικτύων.

Επιπροσθέτως, από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, έχει βγει το συμπέρασμα ότι το κινητό τηλέφωνο καθορίζει και την προσωπική ταυτότητα του καθενός. Ο νέος κοιτάει και ασχολείται αρκετά με την εμφάνιση του κινητού του και την εικόνα που δίνει προς τα έξω, διαμορφώνοντας με αυτόν τον τρόπο την ατομική του ταυτότητα. Το αίσθημα της αυτοεκτίμησης καλύπτεται σε μεγάλο μέρος από τον τύπο του κινητού τηλεφώνου που θα αγοράσει κάποιος νέος. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τόσο οι άνθρωποι όσο και οι επιχειρήσεις προσπαθούν με κάθε τρόπο να προσαρμόσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των τηλεπικοινωνιών πάνω τους. Έτσι η προσαρμογή των προϊόντων και των υπηρεσιών στις ανάγκες του πελάτη και όχι στη μαζική παραγωγή, κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος.

Ακόμα, παρά την αλλαγή στο τρόπο ζωής λόγω των οικονομικών δυσχερειών, το κινητό τηλέφωνο δίνει ένα αίσθημα ασφάλειας, καθώς παρέχεται στους χρήστες η δυνατότητα να καλέσουν σε τηλέφωνα άμεσης βοήθειας σε περίπτωση που συμβεί κάποιο περιστατικό ή και ατύχημα είτε στο δρόμο είτε ενώ βρίσκονται στο σπίτι τους, πράγμα που δείχνει ότι το κινητό το θεωρούν απαραίτητο εργαλείο για χρήση. Αυτό το σκεπτικό οδήγησε τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας να παρέχουν τριψήφια τηλεφωνικά νούμερα ανάγκης χωρίς να χρεώνουν το χρήστη που κάνει τη κλήση. Τα κινητά στις μέρες μας μπορεί να μειώσουν τα επίπεδα εγκληματικότητας μέσω της έγκαιρης ειδοποίησης. Για παράδειγμα, πολλά σπίτια στα οποία υπάρχει εξελιγμένο σύστημα συναγερμού, παρέχεται η δυνατότητα να κάνει κλήση στο κινητό του χρήστη σε περίπτωση που ο συναγερμός ενεργοποιηθεί, στέλνοντας παράλληλα και σήμα στην αστυνομία ή σε κάποια ιδιωτική εταιρεία ασφάλειας. Κατά αυτόν τον τρόπο προσφέρεται ένα αίσθημα αυξημένης ασφάλειας στους χρήστες των κινητών τηλεφώνων.

### **3.1.3.3 Θέματα Υγιεινής**

Παρόλο που η χρήση των κινητών κρίνεται απαραίτητη για τους περισσότερους Έλληνες είτε ηλικιωμένους είτε νέους, υπάρχουν στοιχεία που μας δείχνουν και τις βλαβερές συνέπειες που έχει η χρήση αυτών των συσκευών στην υγεία μας. Βάσει κάποιων ερευνών που έχουν γίνει, έχουμε οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι η ευαισθησία των Ελλήνων πάνω στο κομμάτι της υγείας είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Διάφοροι πολίτες, πολλές φορές και υποκινούμενοι, ζητάνε την απομάκρυνση ή την κατάργηση των σταθμών βάσης κάποιων εταιρειών κινητής τηλεφωνίας από την περιοχή τους κυρίως λόγω της ισχύος που εκπέμπουν αλλά και για την ισχύ που εκπέμπουν τα κινητά από τη πλευρά τους, γιατί θεωρούν ότι βλάπτει σοβαρά την υγεία τους. Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι απόψεις δίστανται καθώς άλλες μελέτες λένε ότι η χρήση των κινητών βλάπτει την υγεία μας σοβαρά ενώ άλλες έρευνες υποδεικνύουν ότι η βλάβη που δημιουργείται είναι ελάχιστη έως και μηδαμινή. Ωστόσο, με την απομάκρυνση των σταθμών βάσης παρατηρείται, όπως είναι φυσικό, αδυναμία στην παροχή κινητών υπηρεσιών, βάζοντας μια ακόμα μεγάλη

δυσκολία στις εταιρείες της κινητής που στοχεύουν στην καλύτερη γεωγραφική κάλυψη για μεγαλύτερη προσέγγιση αριθμού πελατών.

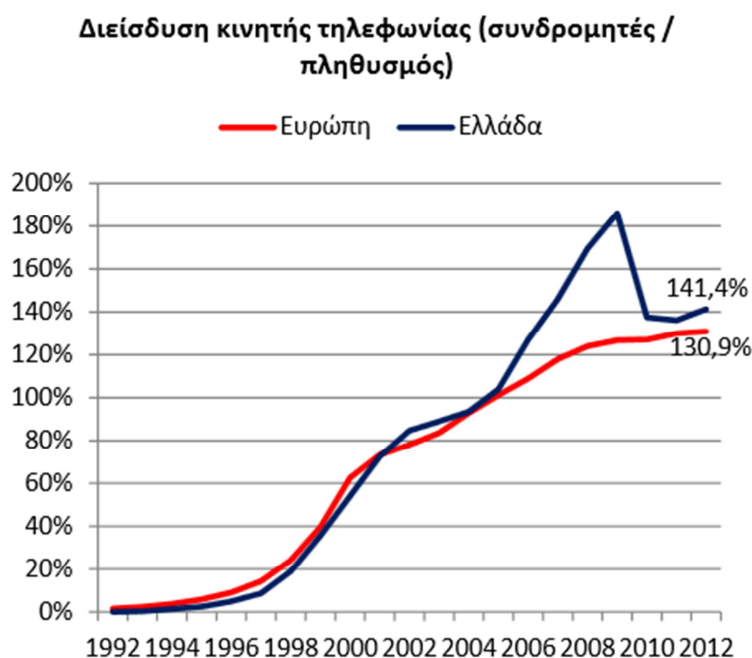
### 3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Το περιβάλλον αυτό αφορά τις τεχνολογικές τάσεις και τα επιτεύγματα που γίνονται στην αγορά και μπορούν να επιδράσουν στη στρατηγική της επιχείρησης. Μπορεί ακόμα να επηρεάσουν την παραγωγικότητα της κάθε εταιρείας αλλά και να αλλάξουν τελείως τον ανταγωνισμό μέσα στον κλάδο αυτόν. Το τεχνολογικό περιβάλλον είναι αυτό που επιδέχεται τις πιο γρήγορες μεταβολές. Βάσει έρευνας που έγινε το 2012 από τον διεθνή οργανισμό WorldEconomicForum, η Ελλάδα κατατάσσεται στη 59<sup>η</sup> θέση στο παγκόσμιο χάρτη. Η θέση είναι κάπως βελτιωμένη σε σχέση με παλαιότερα έτη, αν αναλογιστεί κανείς και τη οικονομική ύφεση, αλλά δε βρίσκεται ακόμη σε ικανοποιητικό επίπεδο. Αυτό κυρίως συμβαίνει διότι σε έναν κόσμο που αναπτύσσεται με ραγδαίο ρυθμό δεν αρκεί σε μια χώρα να χτίζει και να βελτιώνει την τεχνολογική της υποδομή, αλλά θα πρέπει να αποκομίζει αρκετά οφέλη από εκείνη σε ταχύτητα ανάλογη με την εξέλιξη των τεχνολογιών. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε τις προσπάθειες που γίνονται στις εξής κατευθύνσεις, όπως :

- **Η Επανάσταση των Τηλεπικοινωνιών** :Οι άνθρωποι ζητάνε οικονομικότερο τρόπο επικοινωνίας εστιάζοντας σε πολλά κανάλια, όπως είναι τα κινητά τηλέφωνα, το Internet κ.λπ., εξασφαλίζοντας κατά αυτόν τον τρόπο πρόσβαση από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου σε πραγματικό χρόνο.
- **Η Συνεχής Εξέλιξη Τεχνολογίας** : Τη σημερινή εποχή κάθε επιχείρηση εστιάζει σε πληροφοριακά συστήματα τύπου ERP, CRM, MIS κ.λπ. καθώς αυξάνει την αποδοτικότητα της μέσω της διαχείρισης της πληροφορίας και της λήψης αποφάσεων πάνω σε δεδομένα.
- **Βελτίωση Ποιότητας & Κύκλος Ζωής Προϊόντος** : Οι καταναλωτές ζητάνε προϊόντα να μην με χαμηλή τιμή μεν αλλά και καλής ποιότητας. Παράλληλα, δίνεται και η δυνατότητα στο καταναλωτή να εφαρμόσει άμεση σύγκριση σε πολλά προϊόντα και υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις με τη βοήθεια της τεχνολογίας προσπαθούν να καλύψουν τις απαιτήσεις των καταναλωτών, όμως μέσω της τεχνολογίας μειώνεται ο κύκλος ζωής των προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι αγορές των κινητών και των υπολογιστών είναι δυο κλασικά παραδείγματα της μείωσης του κύκλου ζωής προϊόντων λόγω της τεχνολογίας.
- **Διαδίκτυο & Καινοτομίες**: Οι επιχειρήσεις προσπαθούν με κάθε τρόπο να εκμεταλλευθούν το Διαδίκτυο και, παράλληλα, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών που θα δώσουν τη δυνατότητα στο να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν νέα προϊόντα , τα οποία θα εξυπηρετούν τις νέες ανάγκες των καταναλωτών.

### 3.2 Άμεσο Περιβάλλον (Κλάδος)

Τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, ο κλάδος, γενικότερα, των ασύρματων επικοινωνιών διαδραματίζει έναν αδιαμφισβήτητο καθοριστικό ρόλο όσον αφορά την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη. Σήμερα τα δορυφορικά, τα σταθερά και τα κινητά δίκτυα δε περιορίζονται μόνο στη μεταφορά φωνής αλλά ανταποκρίνονται, πλέον, και στην αποστολή μεγάλων σε όγκους δεδομένων και άλλων πληροφοριών. Στις αρχές της δεκαετίας του '90 τα κινητά δε βρίσκονταν στη κύρια ανάγκη των καταναλωτών αλλά από το '92 και μετά παρατηρείται ότι στον Έλληνα άρχισε να εμφανίζεται η ανάγκη για επικοινωνία μέσω κινητού τηλεφώνου και μέσα σε μία δωδεκαετία αυτή η ανάγκη έφτασε να υπερβαίνει το 100%. Στο παρακάτω διάγραμμα 3.5 παρατηρούμε τις τάσεις και τις ανάγκες για κινητή τηλεφωνία τόσο στον ελλαδικό χώρο όσο και στην ευρύτερη Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι τάσεις για κινητή τηλεφωνία στην ελληνική αγορά τα τελευταία χρόνια παρουσιάζουν μεγαλύτερο ποσοστό έναντι της Ευρωπαϊκής Ένωσης<sup>10</sup>.



**Διάγραμμα 3.5: Διείσδυση Κινητής Τηλεφωνίας σε Ελλάδα-Ευρώπη (1992-2012)**

Πηγή: [http://www.eekt.gr/Portals/0/Meleti\\_OPA\\_20xronia.pdf](http://www.eekt.gr/Portals/0/Meleti_OPA_20xronia.pdf)

Με τη πάροδο των χρόνων, η αγορά της κινητής τηλεφωνίας ξεκίνησε να απελευθερώνεται και αυτό έγινε λόγω της αυξανόμενης ζήτησης για περισσότερες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, η οποία ζήτηση οδήγησε στη ραγδαία ανάπτυξη της αγοράς. Τη σημερινή εποχή, ωστόσο, ο ρυθμός ανάπτυξης της εν λόγω αγοράς είναι μικρότερος συγκριτικά με το παρελθόν. Παράλληλα, πολλές εταιρείες εστιάζουν σε συνθήκες υπερπροσφοράς ή και «overcapacity» με αποτέλεσμα τα συμπίεζεται αρκετά η κερδοφορία τους και αυτό να

φέρνει ζημίες και στον κλάδο. Όμως, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών ήταν και συνεχίζει να είναι περισσότερο αποτελεσματικός σε σύγκριση με άλλους κλάδους, καθώς ενισχύει σημαντικά την οικονομία και επιδρά άμεσα στο κοινωνικό-πολιτιστικό επίπεδο του πληθυσμού της Ελλάδας.

Στη χώρα μας με την ανάπτυξη των δικτύων κινητής τηλεφωνίας υπάρχει η δυνατότητα για μεγαλύτερες ταχύτητες στη μεταφορά των δεδομένων και της φωνής, στοιχεία που είναι ιδιαίτερα σημαντικά κυρίως από εμπορικής οπτικής γωνίας. Η αγορά των κινητών επικοινωνιών διευρύνθηκε σημαντικά στο διάστημα 2000-2004, κυρίως λόγω της πλήρους απελευθέρωσης της αγοράς των τηλεπικοινωνιών. Με την απελευθέρωση αυτή, όμως, ο κλάδος έγινε περισσότερο ανταγωνιστικός, καθώς εταιρείες που ανήκουν σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες απαιτούν συνέχεια μείωση των τιμολογίων ή ακόμα και μείωση της πραγματικής χρέωσης ανά λεπτό. Αυτό το φαινόμενο θα μπορούσε να οδηγήσει τις εταιρείες στο να λάβουν μέτρα για τη μείωση του μέσου όρου των τιμολογίων με σκοπό να αυξήσουν το κόστος προσέλκυσης και της διατήρησης των πελατών τους.

Στην Ελλάδα είναι τρεις οι εταιρείες που ασχολούνται και δραστηριοποιούνται στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Ορισμένες από αυτές δραστηριοποιούνται και στο εξωτερικό και είναι πολυεθνικές. Εκτός από τους παρόχους κινητής τηλεφωνίας, στο κύκλωμα της διανομής και της εμπορίας προϊόντων και υπηρεσιών του εξεταζόμενου κλάδου, εμπλέκεται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, όπως είναι οι εμπορικοί αντιπρόσωποι των παρόχων και τα καταστήματα λιανικής.

### **3.2.1 Οικονομικά Μεγέθη Κλάδου**

Η ανάπτυξη της κινητής τηλεφωνίας ήταν εντυπωσιακή, αν την παρατηρήσουμε από τότε που πρωτοεμφανίσθηκε μέχρι και σήμερα. Ο ρυθμός ανάπτυξης ήταν κατά μεγάλο ποσοστό μεγαλύτερος από το ρυθμό ανάπτυξης ολόκληρης της ελληνικής οικονομίας. Ο κλάδος της κινητής έδωσε ώθηση στην απασχόληση και τη παραγωγικότητα, καθώς δημιούργησε πολλές θέσεις εργασίας και άλλαξε τον τρόπο επικοινωνίας των πολιτών. Ο κλάδος από το 1992 έως και το 2012, δηλαδή μέσα σε μια εικοσαετία, φαίνεται να έχει επενδύσει συνολικά 7 δισ. €. Οι επενδύσεις έχουν γίνει σε σταθμούς βάσης, σε δημιουργία νέων δικτύων και σε τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό συνεισφέροντας σημαντικά στα έσοδα της Ελλάδος. Επίσης, είναι σημαντικό να αναλογιστεί κανείς ότι στις επενδύσεις των κινητών επικοινωνιών δεν έχουν υπολογιστεί οι άδειες για φάσμα, οι οποίες ανέρχονται σε πολλά εκατομμύρια ευρώ. Στο διάγραμμα 3.6 παρατηρούμε τις συνολικές επενδύσεις που έχουν γίνει στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας από το 1993 μέχρι και το 2012. Όπως είναι φυσικό, και οι επενδύσεις επηρεάζονται από τις οικονομικές μεταβολές καθώς τα ποσά που δαπανούνται για επενδύσεις έχουν μειωθεί συγκριτικά με παλαιότερα.





**Διάγραμμα 3.6: Επενδύσεις στον Κλάδο της Κινητής**

Πηγή: [http://www.eekt.gr/Portals/0/Meleti\\_OPA\\_20xronia.pdf](http://www.eekt.gr/Portals/0/Meleti_OPA_20xronia.pdf)

Από το διάγραμμα παρατηρούμε, δηλαδή, ότι ο κλάδος επένδυε σχεδόν το 30% των εσόδων του ενώ ακόμη και στο στάδιο της ωρίμανσής του και εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, παρατηρούμε ότι επενδύει το 10% των εσόδων του.

Είναι προφανές ότι η οικονομική κρίση επηρέασε σημαντικά τον κλάδο των κινητών επικοινωνιών τόσο σε οικονομικό όσο και σε αναπτυξιακό επίπεδο. Το εισόδημα σε κάθε ελληνικό νοικοκυριό έχει μειωθεί, με αποτέλεσμα η αγοραστική δύναμη του Έλληνα καταναλωτή να έχει μειωθεί και να ζητάει και περαιτέρω μείωση των τιμών. Επίσης, από τη μεριά των επιχειρήσεων υπάρχει μια γενικότερη απροθυμία στο να κάνουν νέες επενδύσεις και λόγω του υφιστάμενου νομικού πλαισίου που υπάρχει. Αυτοί οι παράγοντες έχουν ως αποτέλεσμα να οδηγήσουν τον κλάδο σε αρνητική φάση.

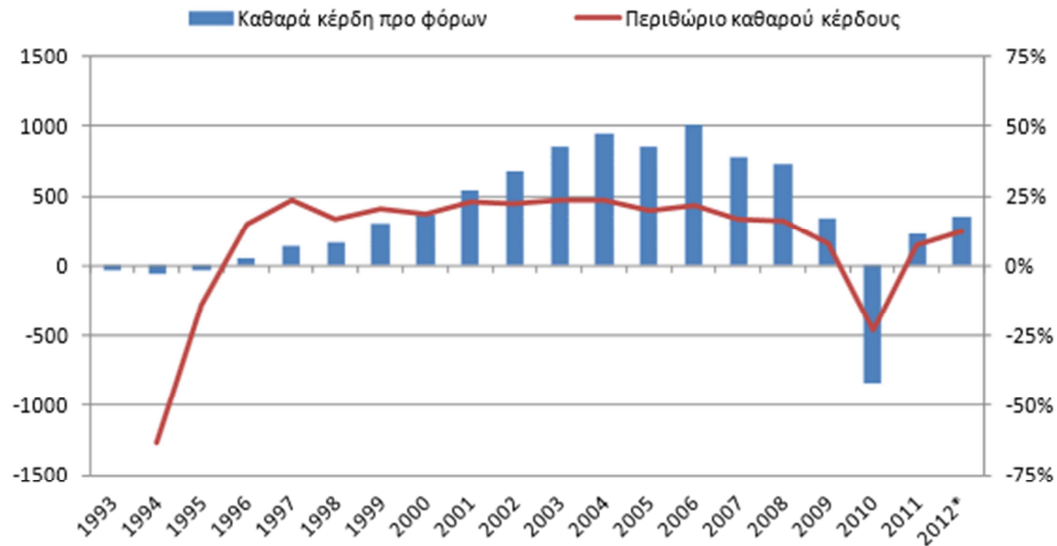
Η αγορά των κινητών επικοινωνιών στη χώρα μας παρουσιάζει τη μεγαλύτερη καταγεγραμμένη κάμψη εσόδων, καθώς βρίσκεται σε δυσχερέστερη θέση σε σύγκριση με χώρες, όπως η Ισπανία και η Ιταλία. Οι παραπάνω παράγοντες που καταγράψαμε είναι μερικοί από αυτούς που επηρεάζουν τα έσοδα του κλάδου. Επίσης, τόσο η μείωση της ζήτησης όσο και οι αυξανόμενες επισφάλειες, που ανέρχονται στο 10% των εσόδων, ενώ για παράδειγμα ήταν λιγότερο από το 1% το 2007, έχουν επιδράσει σημαντικά και βεβαίως αρνητικά στον κλάδο και στους βασικούς παρόχους.

Επίσης, τα έσοδα ανά πελάτη μειώθηκαν σημαντικά από το 2008 και μετά λόγω της οικονομικής κρίσης, όπως σημαντική μείωση παρουσιάστηκε και στο σύνολο των συνδρομητών. Παράλληλα, οι ρυθμιστικές παρεμβάσεις σε τέλη τερματισμού όσο και ο έντονος ανταγωνισμός που οδηγεί σε συνεχή μείωση των τιμών έχουν συρρικνώσει σημαντικά τα κέρδη EBITDA, συνεπώς και τη δυνατότητα επενδύσεων για περαιτέρω ανάπτυξη υπηρεσιών κυρίως στη μεταφορά των δεδομένων και των πληροφοριών.

Επιπροσθέτως, στα κέρδη προ φόρων παρατηρείται κατακόρυφη πτώση αφού από το υψηλά επίπεδα που βρισκόταν το 2008, άρχισε να παρουσιάζει ζημίες το 2010. Το 2008 παρουσίασε κέρδη 718 εκατ. €, ενώ το 2010 οι ζημίες άγγιζαν τα 836 εκατ. €. Μιλάμε για



πτώση κοντά στο 30% σε σχέση με το 2009. Το 2011 και το 2012 τα κέρδη παρουσίασαν σημαντική βελτίωση, χωρίς ωστόσο να φαίνεται κάποια επιστροφή σε επαναλαμβανόμενη λειτουργική κερδοφορία<sup>10</sup>. Γενικότερα η όλη αυτή κατάσταση παρατηρείται αναλυτικά στο διάγραμμα 3.7.



**Διάγραμμα 3.7: Καθαρά Κέρδη Κλάδου (1993-2012)**

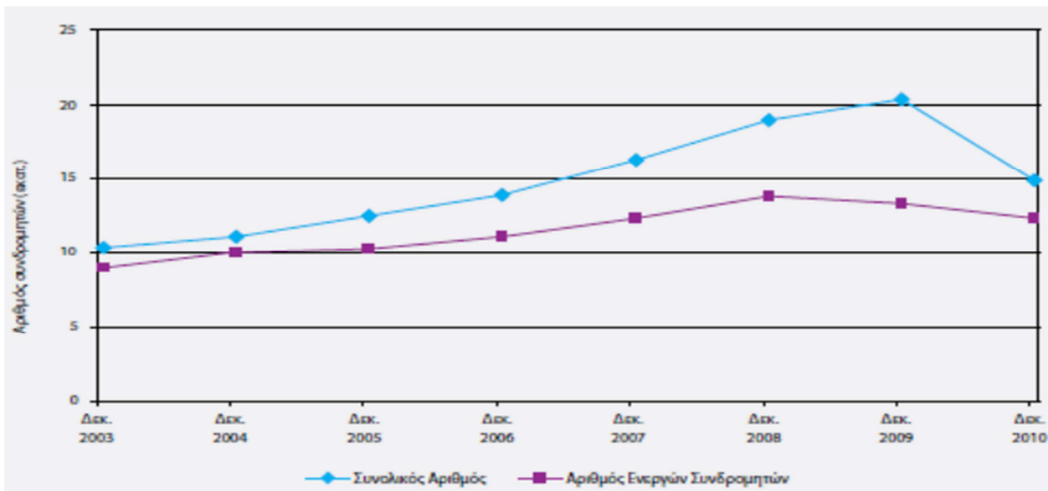
Πηγή: [http://www.eekt.gr/Portals/0/Meleti\\_OPA\\_20xronia.pdf](http://www.eekt.gr/Portals/0/Meleti_OPA_20xronia.pdf)

Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι εταιρείες κινητής στην Ελλάδα παρουσίασαν μεγάλες πτώσεις τιμών. Από το 2004 έως και το 2012 η μείωση τιμών ανά λεπτό ομιλίας προσέγγισε το 78% στη χώρα μας, γεγονός που φανερώνει το λόγο που η Ελλάδα έχει χαμηλότερες τιμές από κάθε άλλη χώρα στην Ευρώπη.

### 3.2.2 Μερίδιο Αγοράς

Κατά την περίοδο της κρίσης ήταν λογικό να παρατηρηθεί και μεγάλη πτώση των συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας. Από το 2008 έως και το 2011 παρατηρείται σημαντική πτώση των συνδρομητών, εκτός από το 2012 που οι συνδέσεις άρχισαν να παρουσιάζουν μια ανοδική τάση.

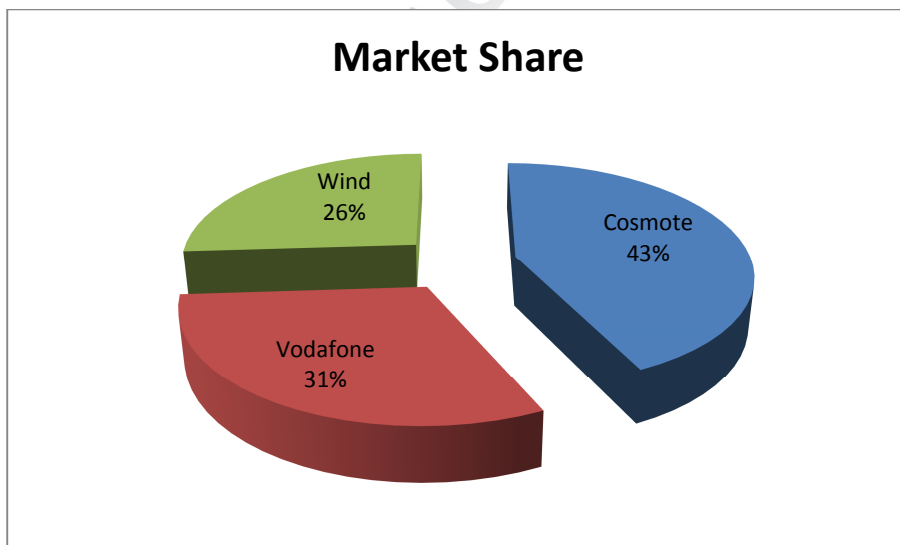
Από το διάγραμμα 3.8 παρατηρούμε ότι οι συνολικές συνδέσεις ανήλθαν σε 16 εκατ. € στο τέλος του 2012, ενώ το 2011 οι συνδέσεις βρίσκονταν στα 14.5 εκατ. €, δηλαδή μιλάμε για αύξηση της τάξεως του 9%. Σημαντικές αυξήσεις παρουσίασαν όλες οι κατηγορίες συνδρομών.



**Διάγραμμα 3.8: Αριθμός Συνδέσεων-Συνδρομητών**

Πηγή: <http://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/>

Όσον αφορά τα μερίδια των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας ως προς το συνολικό αριθμό συνδρομητών, η Cosmote συνεχίζει να κατέχει τη μερίδα του λέοντος, παρουσιάζοντας μια μικρή μείωση την οποία την πήραν η Vodafone και η Wind. Στο παρακάτω διάγραμμα παρατηρούμε τη τωρινή φάση που βρίσκεται το μερίδιο αγοράς στις κινητές επικοινωνίες.



**Διάγραμμα 3.9: Μερίδιο Αγοράς Κινητής**

Πηγή: <http://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/>

### 3.2.3 Συνεισφορά Κλάδου στη Κοινωνία

Η ανάπτυξη του κλάδου των κινητών επικοινωνιών έχει αλλάξει και μεταβάλλει ριζικά την καθημερινότητα και τη ζωή όλων των Ελλήνων, προσφέροντας νέες δυνατότητες στο χώρο της επικοινωνίας και της πληροφορίας. Οι κινητές υπηρεσίες έχουν χρησιμοποιηθεί από όλα τα στρώματα, οικονομικά και κοινωνικά, του πληθυσμού της χώρας μας. Ενδεικτικό της ευρείας αποδοχής και χρήσης της κινητής τηλεφωνίας είναι το γεγονός ότι η κινητή έχει φτάσει στο σημείο να υποκαθιστά τη σταθερή με διαρκώς αυξανόμενους ρυθμούς, καταναλώνοντας ετησίως περισσότερα λεπτά ομιλίας σε κινητά παρά σε σταθερά.

Το βασικό χαρακτηριστικό που έκανε τη τεχνολογία αυτή εύκολα προσιτή στο ευρύ κοινό ήταν το γεγονός ότι οι άνθρωποι μπορούσαν να έχουν επικοινωνία με άλλα άτομα ενώ βρίσκονταν σε κίνηση, γεγονός που θεωρήθηκε ιδιαίτερα σημαντικό κυρίως από επαγγελματίες και επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, βελτιώθηκαν σημαντικά οι αποκρίσεις σε υπηρεσίες εκτάκτου ανάγκης και η τεχνολογία αυτή βοήθησε στην άμεση επικοινωνία και στον εντοπισμό χρηστών που μπορεί να βρίσκονταν σε περίπτωση κινδύνου, ενισχύοντας κατά αυτόν τον τρόπο το αίσθημα ασφάλειας.

Επίσης, η κινητή τηλεφωνία έπαιξε καθοριστικό ρόλο στη προώθηση και τη διείσδυση της ευρυζωνικότητας στην Ελλάδα, προσφέροντας γρήγορη πρόσβαση στο Internet μέσα από τα δίκτυα κινητών επικοινωνιών. Παράλληλα, σημαντικό γεγονός ήταν και η ευρεία αποδοχή των έξυπνων κινητών συσκευών από όλες τις ηλικιακές και κοινωνικό-οικονομικές ομάδες, γεφυρώνοντας το ψηφιακό χάσμα των πολιτών και δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στον κλάδο να αναπτυχθεί.

Σημαντικό γεγονός είναι ότι οι εταιρείες κινητών επικοινωνιών συμμετέχουν σε αρκετά κοινωνικά προγράμματα που έχουν σχέση με το περιβάλλον, όπως η εξοικονόμηση ενέργειας, διάφορα προγράμματα ανακύκλωσης και καθαρισμού ακτών-δασικών εκτάσεων, προγράμματα δωρεών κ.α.. Στηρίζουν ενέργειες που αφορούν στην καλύτερη ενημέρωση πολιτών σχετικά με τη πράσινη ανάπτυξη και τη προστασία του περιβάλλοντος και προσπαθούν να αναβαθμίζουν τα δίκτυα τους χωρίς να επιφέρουν σημαντικές ζημιές στο περιβάλλον.

Όμως, ένα σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο κλάδος της κινητής είναι η εγκατάσταση κεραιών σε όσο το δυνατό πιο πυκνούς σχηματισμούς για την πληρέστερη και πιο ποιοτική κάλυψη των δικτύων. Το πρόβλημα αυτό γίνεται εντονότερο για τις υπηρεσίες 3G και, πλέον, 4G διότι απαιτείται μεγαλύτερη χρήση και ισχύς των κεραιών για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία αυτής της τεχνολογίας. Αιτία του προβλήματος αυτού είναι ότι ακόμα και σήμερα υπάρχει διάσταση απόψεων σχετικά με την ακτινοβολία που προέρχεται από τις κεραιές αυτές και το κατά πόσο είναι ή όχι επιβλαβείς για τη δημόσια υγεία. Οι εταιρείες από τη μια πλευρά διαμηνύουν ότι έχουν κάνει τις απαραίτητες λειτουργίες για την πρόληψη της δημόσιας υγείας και ότι η ακτινοβολία που πλέον εκπέμπουν οι κεραιές είναι πολύ χαμηλότερη από τα επιτρεπτά όρια που έχουν θεσπιστεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ε.Ε.Τ.Τ..

### 3.2.4 Ανάλυση Κλάδου Βάσει Porter

Ο κύριος παράγοντας για το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ο κλάδος στον οποίο ανταγωνίζεται. Η δομή ενός κλάδου είναι αυτή που μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση σε τέτοιο βαθμό που να οδηγήσει την κάθε επιχείρηση στο να αλλάξει ακόμα και τη στρατηγική της ή να τη τροποποιήσει. Ο Porter υποστήριζε ότι την κάθε επιχείρηση την ενδιαφέρει περισσότερο το επίπεδο και η ένταση του ανταγωνισμού μέσα στο κλάδο, στον οποίο δραστηριοποιούνται. Όπως αναφέραμε και στο πρώτο κεφάλαιο, οι παράγοντες-δυνάμεις που καθορίζουν το επίπεδο της έντασης μέσα σε έναν κλάδο είναι οι εξής :

1. Απειλή εισόδου νεοεισερχομένων
2. Απειλή από υποκατάστατα
3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
5. Ένταση ανταγωνισμού υφιστάμενων επιχειρήσεων
6. Λοιπές ομάδες ενδιαφέροντος (Other's Stakeholders)

Η συνολική δύναμη των έξι αυτών δυνάμεων καθορίζει την κερδοφορία και την ελκυστικότητα του κλάδου. Ένας κλάδος χαρακτηρίζεται ελκυστικός σε περίπτωση που μια επιχείρηση που είτε μπαίνει είτε βρίσκεται σε αυτόν του προσφέρει κέρδη. Σε περίπτωση που η κερδοφορία είναι χαμηλή, τότε μιλάμε για μη ελκυστικό κλάδο. Ωστόσο, ο Porter είχε υπολογίσει μόνο τις πέντε πρώτες δυνάμεις. Η τελευταία προστέθηκε μετέπειτα και είναι η δύναμη που περιλαμβάνει τη δύναμη των σωματείων, των ομάδων ειδικού ενδιαφέροντος κ.λπ. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter στο κλάδο των κινητών επικοινωνιών<sup>1</sup>.

#### 3.2.4.1 Απειλή Εισόδου Νεοεισερχομένων

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο είναι αυτοί που εισάγουν δυναμικότητα και διαθέτουν ικανότητες ούτως ώστε να μπορούν να εξασφαλίσουν μερίδιο αγοράς αλλά και άλλους σημαντικούς πόρους. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι απειλή για αυτές που βρίσκονται στον ήδη υπάρχοντα κλάδο. Η απειλή εισόδου νεοεισερχομένων εξαρτάται από τους φραγμούς εισόδου που υπάρχουν και από την αναμενόμενη αντίδραση των υφιστάμενων ανταγωνιστών. Φραγμός εισόδου είναι αυτός που δυσκολεύει μια επιχείρηση να μπει σε έναν κλάδο. Κάθε επιχείρηση πρέπει να θέτει φραγμούς εισόδου σε μελλοντικούς ανταγωνιστές. Φραγμοί εισόδου σε έναν κλάδο είναι οι εξής :

- Οικονομίες κλίμακας
- Διαφοροποίηση προϊόντος-υπηρεσίας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κόστος μετακίνησης
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητα με το μέγεθος
- Κυβερνητική πολιτική

## **Οικονομίες κλίμακας**

Κάθε εταιρεία οφείλει να έχει μια ολοκληρωμένη δικτυακή υποδομή και αρκετά καλό και ανεπτυγμένο τεχνολογικό εξοπλισμό, λόγω της φύσης των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν. Εταιρείες που υπάρχουν εδώ και χρόνια στον κλάδο, όπως είναι η Cosmote (ανήκει στον όμιλο ΟΤΕ πλέον), έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας και να δημιουργήσουν υψηλούς φραγμούς μετακίνησης νεοεισερχομένων, λόγω του μεγάλου ιδιόκτητου δικτύου, δηλαδή της ήδη υπάρχουσας υποδομής, που διαθέτουν. Οι νέες επιχειρήσεις που υπάρχουν στον κλάδο δε μπορούν να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας που έχουν θέσει οι μεγάλοι του κλάδου, με αποτέλεσμα να παρέχουν προϊόντα-υπηρεσίες σε υψηλότερο κόστος και να έχουν ανταγωνιστικό μειονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Άρα, οι οικονομίες κλίμακας είναι φανερό ότι παίζουν καθοριστικό ρόλο καθώς αποτελούν ένα σημαντικό φραγμό εισόδου νέων επιχειρήσεων στο κλάδο.

## **Διαφοροποίηση προϊόντος**

Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται σε πραγματικές ή σε αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Αποτελεί ένα εργαλείο που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να δεσμεύσουν την πίστη των αγοραστών για ένα προϊόν και να δημιουργήσουν σε αυτούς κόστος μετακίνησης. Το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρουν οι εταιρείες κινητών επικοινωνιών διαφοροποιείται σε μικρό βαθμό. Οι εταιρείες καταλαμβάνουν μεγάλες προσπάθειες για να βελτιώσουν την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων-υπηρεσιών τους, ούτως ώστε να μπορέσουν να καρπωθούν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Κατά αυτόν τον τρόπο συμπεραίνουμε ότι είναι πολύ δύσκολο να εισέλθει κάποιος στο κλάδο, λόγω της χαμηλής διαφοροποίησης των προϊόντων-υπηρεσιών.

## **Απαιτήσεις σε κεφάλαια**

Ο κλάδος των κινητών επικοινωνιών απαιτεί επενδύσεις σε πόρους από μια επιχείρηση. Ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου είναι οι υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια για μια νέα επιχείρηση. Μια νέα επιχείρηση θα πρέπει να επενδύσει μεγάλα κεφάλαια για να δημιουργήσει το δικό της δίκτυο-υποδομή, ούτως ώστε να παρέχει κινητή τηλεφωνία σε όλο το γεωγραφικό μήκος και πλάτος της χώρας. Πρέπει να δοθούν πολλοί πόροι για την πλήρη κάλυψη δικτύου γεγονός που δυσκολεύει την είσοδο των νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Επίσης, λόγω και του ήδη αυξημένου ανταγωνισμού που επικρατεί ήδη στον κλάδο, μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση θα πρέπει, εκτός από την υποδομή, να κάνει χρήση μεγάλων κεφαλαίων σε marketing-διαφημίσεις και γενικά σε όλα τα προωθητικά μέσα. Οι εταιρείες που υπάρχουν στον κλάδο έχουν δαπανήσει πολλά κεφάλαια τόσο σε εγκαταστάσεις και δίκτυο όσο και στη προώθηση των προϊόντων τους. Άρα, μπορούμε να

συμπεράνουμε ότι οι παραπάνω λόγοι συντελούν στην αύξηση κεφαλαίων, γεγονός που καθιστά αρκετά δύσκολη την είσοδο νεοεισερχομένων στον εκάστοτε κλάδο.

### **Κόστος μετακίνησης**

Το κόστος μετακίνησης είναι το κόστος να μετακινηθεί ένας αγοραστής από τον έναν προμηθευτή στον άλλον. Οι εταιρείες κινητής έχουν δημιουργήσει ένα κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές. Η αλλαγή από έναν πάροχο κινητής σε έναν άλλον είναι πλέον ιδιαίτερα εύκολη και χωρίς κόστος, καθώς ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα με τον ίδιο αριθμό να αλλάξει εταιρεία κινητής. Οι εταιρείες που υπάρχουν ήδη στον κλάδο έχουν καταφέρει να αναπτύξουν ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες τους, έχοντας ως στόχο να διατηρήσουν τους πελάτες τους ώστε η πίστη του πελάτη στο όνομα της επιχείρησης να είναι υψηλή. Συμπέρασμα από τις παραπάνω θέσεις είναι ότι τα εμπόδια εισόδου των νέων επιχειρήσεων αυξάνονται όταν υπάρχει κόστος μετακίνησης.

### **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής**

Για τις εταιρείες κινητών επικοινωνιών καθίσταται αναγκαίο να προωθούν τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες τους σε όλη τη χώρα γεγονός που προϋποθέτει τη δημιουργία δικτύων διανομής ή συνεργασία με κάποιο δίκτυο που ήδη υπάρχει. Ο ΟΤΕ, η Vodafone και η Wind διαθέτουν ένα μεγάλο δίκτυο διανομής υπηρεσιών τους και έναν πολύ μεγάλο αριθμό καταστημάτων σε όλη την επικράτεια, διαθέτοντας με τον τρόπο αυτό μεγάλη γεωγραφική κάλυψη. Το μεγάλο δίκτυο διανομής των υπάρχοντων επιχειρήσεων μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι μια νέα εταιρεία θα είναι δύσκολο να εισέλθει στο κλάδο αν δε μπορεί να δαπανήσει κεφάλαια για να δημιουργήσει ή και να συνεργαστεί με δίκτυα διανομής.

### **Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα με το μέγεθος**

Οι εταιρείες, που ήδη υπάρχουν στον κλάδο, έχουν και άλλο ένα πλεονέκτημα έναντι των νέων επιχειρήσεων που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο. Το πλεονέκτημά τους βασίζεται στη μακρόχρονη παρουσία τους μέσα στον κλάδο. Χαρακτηριστικό πλεονέκτημα είναι το γεγονός ότι εταιρεία που ήδη δραστηριοποιείται στον κλάδο γνωρίζει την παραγωγή του προϊόντος, το πως θα βρει τις πρώτες ύλες. Αυτό θεωρείται μειονέκτημα κόστους και δημιουργεί φραγμούς εισόδου σε έναν νεοεισερχόμενο. Είναι μεγάλο πλεονέκτημα για μια εταιρεία να γνωρίζει τον τρόπο πρόσβασης σε πρώτες ύλες, να έχει γνώση του κλάδου και να διαθέτει ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής. Οι νέες εταιρείες που επιθυμούν να μπουν στον κλάδο είναι δύσκολο να αντιγράψουν το πλεονέκτημα κόστους που διαθέτουν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις.



## Κυβερνητική πολιτική

Η κυβέρνηση είναι αυτή που μπορεί να καθορίσει το επίπεδο ανταγωνισμού και την είσοδο των νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Κάθε επιχείρηση οφείλει να κάνει κάποιες διαδικασίες για να μπει σε έναν κλάδο. Στον κλάδο των κινητών επικοινωνιών, δεν υπάρχει εμπόδιο κυβερνητικής πολιτικής, καθώς η αγορά είναι απελευθερωμένη εδώ και αρκετά χρόνια. Η κυβέρνηση, ωστόσο, έχει θέσει αρμόδια και κύρια υπεύθυνη σε θέματα του κλάδου αυτού μια ρυθμιστική αρχή που αναφέραμε και στην αρχή του κεφαλαίου, την Ε.Ε.Τ.Τ..

### 3.2.4.2 Απειλή από Υποκατάστατα

Υποκατάστατα θεωρούμε τα προϊόντα, τα οποία έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν αγοραστικές ανάγκες παρόμοιες με εκείνες που ικανοποιούν τα προϊόντα του εξεταζόμενου κλάδου. Χαρακτηριστικό τους είναι ότι θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης στα προϊόντα των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων του κλάδου. Η ύπαρξη των υποκατάστατων προϊόντων θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις του κλάδου καθώς επιδρούν τόσο στη τιμή όσο και στη ζήτηση των προϊόντων τους. Οι επιχειρήσεις, που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, μπορεί να χαρακτηριστούν ως έμμεσοι ανταγωνιστές για τον εκάστοτε κλάδο. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών εξαρτάται από παράγοντες, όπως η επίδραση της τιμής, η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων και η τάση που έχουν οι καταναλωτές στο να στραφούν σε υποκατάστατα προϊόντα.

Καθώς εξετάζουμε τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την απειλή από υποκατάστατα σχετικά μικρή. Όμως, κάνοντας μια βαθύτερη μελέτη παρατηρούμε ότι η ανάγκη για υποκατάστατα θα είναι μεγάλη. Οφείλουμε να διευκρινίσουμε ότι ένα από τα σημαντικά υποκατάστατα του κλάδου είναι η **σταθερή τηλεφωνία**, καθώς επίσης και πολλές υπηρεσίες που μπορούν να προσφέρουν φθηνή ή ακόμα και δωρεάν επικοινωνία, όπως είναι το Skype, το MSN messenger κ.α. Οι τιμές των προϊόντων σταθερής τηλεφωνίας δε διαφέρουν αρκετά από αυτές της κινητής τηλεφωνίας, καθώς οι πάροχοι κινητής έχουν κατεβάσει αρκετά τις τιμές τους λόγω του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά. Επίσης, είναι μεγάλο το ποσοστό εκείνων των ανθρώπων που διαθέτουν ένα μικρό πακέτο σε κινητή διότι διαθέτουν, παράλληλα, άλλες συσκευές, όπως tablet, που τους βοηθάνε μέσω των δωρεάν εφαρμογών να επικοινωνήσουν με όποιον επιθυμούν. Συμπερασματικά, μπορεί να φαίνεται ότι η απειλή των υποκατάστατων είναι μεγάλη, ωστόσο τη θεωρούμε μικρή για δύο βασικούς λόγους. Ο πρώτος είναι ότι η διείσδυση των κινητών στη χώρα μας έχει ξεπεράσει το 130% και ο δεύτερος είναι ότι ακόμα και να χρησιμοποιείς όλες τις φθηνές εφαρμογές, είναι σίγουρο ότι θα χρησιμοποιήσεις κάποιο πακέτο κινητής που σου προσφέρει ο οποιοσδήποτε πάροχος. Βέβαια είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι πλέον οι εταιρείες κινητών επικοινωνιών παρέχουν και σταθερή τηλεφωνία καθώς στα πακέτα τους ενσωματώνουν σταθερή, κινητή και Internet.



### 3.2.4.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να διαθέτουν καλές σχέσεις με τους προμηθευτές τους, καθώς εκείνοι παίζουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία και στην ανταγωνιστικότητα του κλάδου. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι εξής :

- Αριθμός προμηθευτών
- Μοναδικότητα προσφερόμενο προϊόν
- Κόστος μετακίνησης
- Ολοκλήρωση προς τα εμπρός
- Μέγεθος και σημασία αγοραστών (επιχειρήσεων)

Σε περίπτωση που οι προμηθευτές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, τότε τα διευθυντικά στελέχη των εταιρειών θα πρέπει να τους λάβουν σοβαρά υπόψη πριν λάβουν κάποια στρατηγική απόφαση.

#### Αριθμός Προμηθευτών

Ο αριθμός των προμηθευτών στον κλάδο δε μπορεί να θεωρηθεί μικρός, καθώς οι προμηθευτές στις εταιρείες κινητής είναι συνήθως εταιρείες που υποστηρίζουν τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, software, διάφορες εφαρμογές αλλά και εταιρείες που προμηθεύουν με διάφορα είδη κινητής τηλεφωνίας, όπως οι συσκευές κ.λπ. και προμηθευτές σε είδη γραφείου. Δεδομένου του όγκου των παρόχων κινητής τηλεφωνίας, η δύναμη των προμηθευτών μπορεί να θεωρηθεί μικρή για δύο λόγους. Ο πρώτος είναι η πληθώρα των προμηθευτών που μπορούν να καλύψουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που ζητάνε οι επιχειρήσεις και ο δεύτερος είναι η αυξημένη και συνεχόμενη εξέλιξη των παρόχων κινητής που με αυτόν τον τρόπο αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη δύναμη στη διαπραγματευτική ικανότητα ενάντια στους ανταγωνιστές τους. Κατά αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις ζητάνε από τους προμηθευτές τους ποιοτικότερα υλικά, καλύτερες τιμές κ.λπ. Ωστόσο, ένα κομμάτι στο οποίο οι προμηθευτές έχουν μεγάλη δύναμη είναι ο τεχνολογικός εξοπλισμός, δηλαδή οι κεραίες και τα ραντάρ, διότι οι εταιρείες που κατασκευάζουν και προμηθεύουν τα εν λόγω προϊόντα είναι λίγες. Στη συγκεκριμένη περίπτωση μιλάμε για μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.

#### Μοναδικότητα προσφερόμενου προϊόντος

Το προϊόν που προσφέρουν οι προμηθευτές δε μπορούν να χαρακτηριστεί ως μοναδικό. Στον κλάδο των κινητών επικοινωνιών υπάρχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων που προσφέρουν οι προμηθευτές, με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική τους δύναμη να μειώνεται σημαντικά.

### **Κόστος μετακίνησης**

Το κόστος μετακίνησης που δημιουργείται για τους αγοραστές, σε περίπτωση που αλλάξουν προμηθευτές, δεν μπορεί να θεωρηθεί μικρό, καθώς στην περίπτωση που μια επιχείρηση αποφασίσει να αλλάξει έναν προμηθευτή της τότε να μην είναι σίγουρο ότι θα βρει άμεσα αντικαταστάτη αλλά θα είναι συνάμα δύσκολο και χρονοβόρο το στάδιο προσαρμογής.

### **Ολοκλήρωση προς τα εμπρός**

Οι προμηθευτές μπορούν να ολοκληρώσουν προς τα εμπρός και να μπουν στον κλάδο των κινητών αλλά το συγκεκριμένο εγχείρημα είναι ιδιαίτερα δύσκολο και απαιτεί μεγάλο κόστος σε κεφάλαια, παρόλο που οι εταιρείες τεχνολογικού εξοπλισμού έχουν τη δυνατότητα και τους πόρους για να πραγματοποιήσουν μια τέτοια κίνηση. Στο εξωτερικό πολλές είναι οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο τομέα της κινητής και είναι και προμηθευτές, όπως η Ericsson, η Nokia, η Huawei.

Από τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι είναι σχετικά χαμηλή. Η απελευθέρωση της αγοράς ενίσχυσε την διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών, οι οποίοι εκμεταλλεύτηκαν την ευκαιρία να διαπραγματευτούν τα προϊόντα τους και με άλλες εταιρείες του κλάδου πέρα από τις υπάρχουσες.

#### **3.2.4.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών**

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι ανάλογοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι αγοραστές έχουν τάση για καλύτερη ποιότητα, χαμηλότερες τιμές και καλύτερη εξυπηρέτηση από τις εταιρείες που παρέχουν κινητή τηλεφωνία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου από τον οποίο αγοράζουν τα προϊόντα. Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη είναι οι εξής:

- Μέγεθος αγοραστή
- Τυποποίηση προϊόντων
- Χαμηλά κέρδη
- Μη σημαντικότητα του προϊόντος του κλάδου
- Ολοκλήρωση προς τα πίσω

### **Μέγεθος αγοραστή**

Οι αγοραστές επηρεάζουν τον κλάδο των κινητών επικοινωνιών καθώς μπορούν να διαπραγματευθούν τις τιμές προς τα κάτω και να δημιουργήσουν ένταση στον ανταγωνισμό. Στο παρελθόν ήταν δύσκολο οι αγοραστές να έχουν μεγάλη

διαπραγματευτική δύναμη καθώς υπήρχε μονοπώλιο από τον ΟΤΕ-Cosmote. Πλέον το μονοπώλιο έχει καταργηθεί και υπάρχουν τρεις πάροχοι με μεγάλη δύναμη στον κλάδο. Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν σε αρκετές εταιρείες και κατά αυτόν τον τρόπο η διαπραγματευτική τους δύναμη ισχυροποιήθηκε.

### **Τυποποίηση προϊόντων**

Τα προϊόντα του κλάδου είναι αδιαφοροποίητα. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους αγοραστές να μπορούν να βρουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού, δηλαδή άλλους παρόχους, τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτόν, το κόστος μετακίνησης είναι αρκετά χαμηλό και ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να πάρει αυτό που επιθυμεί και από άλλη εταιρεία του κλάδου.

### **Χαμηλά κέρδη**

Οι εταιρείες του κλάδου διαθέτουν πολλά σημεία πώλησης σε όλη την χώρα αλλά διαθέτουν και διαδικτυακές σελίδες, με αποτέλεσμα ο καταναλωτής να είναι πάντοτε ενημερωμένος για τα προϊόντα ή υπηρεσίες που επιθυμεί να αγοράσει. Μιλάμε για πλήρη πληροφόρηση των καταναλωτών για το τι παρέχει ο κλάδος αλλά και το τι συμβαίνει στον κλάδο. Γνωρίζει αρκετά καλά τις τρέχουσες τιμές της αγοράς. Ειδικά με την τάση που επικρατεί γενικά στον κλάδο για τα φθηνά συνδυαστικά πακέτα, ο αγοραστής είναι περισσότερο πληροφορημένος για τις τιμές της αγοράς και χρησιμοποιεί τη διαπραγματευτική του δύναμη για να συνδυάσει τις χαμηλές τιμές με την ανώτερη ποιότητα αλλά και καλύτερη εξυπηρέτηση και με ευνοϊκότερους όρους στις συναλλαγές τους. Συμπερασματικά, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη.

### **Ολοκλήρωση προς τα πίσω**

Ο αγοραστής δεν έχει τη δυνατότητα να μετακινηθεί προς την πλευρά του παρόχου και να προσφέρει υπηρεσίες αλλά και προϊόντα κινητής τηλεφωνίας.

#### ***3.2.4.5 Ένταση Ανταγωνισμού Υφιστάμενων Επιχειρήσεων***

Μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο κλάδο υπάρχει ένταση στον ανταγωνισμό τους λόγω της ελκυστικότητας του κλάδου. Ένταση δημιουργείται κυρίως λόγω της προσπάθειας που γίνεται από όλες τις επιχειρήσεις να καρπωθούν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής. Κάθε στρατηγική κίνηση που ακολουθεί μια επιχείρηση έχει αντίκτυπο στη λειτουργία της άλλης.

Παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι οι εξής :

- Χαρακτηριστικά & αριθμός ανταγωνιστών

- Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς
- Οικονομίες κλίμακας
- Έλλειψη διαφοροποίησης προϊόντος
- Εμπόδια Εξόδου

### **Χαρακτηριστικά & αριθμός ανταγωνιστών**

Μια επιχείρηση αν εφαρμόσει κάποια ανταγωνιστική κίνηση, ενδέχεται να προκαλέσει προβλήματα στην λειτουργία μιας άλλης εταιρείας. Στη χώρα μας οι ανταγωνιστές είναι πολύ μεγάλοι, με αποτέλεσμα κάθε φορά να οποιαδήποτε κίνηση και αν κάνουν επηρεάζονται μεταξύ τους. Συνολικά μιλάμε για τρεις εταιρείες που ανταγωνίζονται στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών και είναι όμοιες, σχεδόν, μεταξύ τους.

### **Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς**

Στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών η ύπαρξη μεγάλων τηλεπικοινωνιακών παρόχων σε συνδυασμό με το μικρό αγοραστικό κοινό έχει φέρει σε οριακό επίπεδο την τιμολόγηση των υπηρεσιών, η οποία συνεχώς και μειώνεται. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν και να παρέχουν στους πελάτες τους προϊόντα, τα οποία τους δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των ανταγωνιστών τους. Έτσι, καταφεύγουν στην εφαρμογή τηλεπικοινωνιακών πακέτων, τα οποία μπορούν καλύψουν και τις ανάγκες της ψυχαγωγίας τους εκτός από τις ανάγκες για επικοινωνία που είναι γνωστό ότι υπάρχουν.

### **Έλλειψη διαφοροποίησης προϊόντος**

Ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος είναι ιδιαίτερα χαμηλός και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνει ακόμα περισσότερο τον ανταγωνισμό. Οι αγοραστές κοιτάνε κυρίως τη τιμή και την εξυπηρέτηση από τις επιχειρήσεις των τηλεπικοινωνιών. Συμπεραίνουμε, επομένως, ότι δεν υπάρχει διαφοροποίηση για τα προϊόντα που προσφέρουν. Οι αγοραστές κατά αυτόν τον τρόπο είναι εύκολο να μετακινηθούν ανάμεσα στους ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις για να αγοράσουν το προϊόν που τους συμφέρει, άρα μιλάμε για χαμηλό κόστος μετακίνησης.

### **Εμπόδια εξόδου**

Η υποδομή και το κόστος που χρειάζεται να δαπανήσει μια εταιρεία για την ανάπτυξη κινητών υπηρεσιών είναι τεράστια. Κατά αυτόν τον τρόπο η απειλή εξόδου για μια εταιρεία από τον κλάδο είναι σχετικά μικρή.

Άρα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών είναι αρκετά μεγάλη.

### **3.2.4.6 Λοιπές Ομάδες Ενδιαφερόντων**

Είναι η έκτη δύναμη που υπάρχει για να περιλάβει ένα πλήθος από ομάδες ενδιαφερόμενων από το περιβάλλον καθηκόντων. Κάποιες από τις δυνάμεις ενδιαφερόντων είναι οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, οι εμπορικές ενώσεις, κρατικές & ρυθμιστικές αρχές, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων κ.λπ. Στην κατηγορία των ρυθμιστικών αρχών εντάσσουμε την Ε.Ε.Τ.Τ. Υπάρχουν, επίσης, και αρκετές περιβαλλοντολογικές οργανώσεις αλλά και συνδικάτα- σωματεία εργαζομένων.

Η Ε.Ε.Τ.Τ. βάσει των όσων έχει θεσπίσει μπορεί να ελέγχει τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας για την τήρηση κανόνων αδειοδότησης, ισχύος εκπομπής των σταθμών βάσης, του υγιούς ανταγωνισμού αλλά και των τελών τερματισμού κλήσεων , προβαίνοντας σε αποξήλωση των σταθμών βάσης αλλά και σε μέτρα προκειμένου να ρυθμίσουν τον ανταγωνισμό. Όλες οι εταιρείες κινητών επικοινωνιών υπόκεινται σε μια σειρά από κανονιστικές υποχρεώσεις, όπως είναι η υποχρέωση παροχής πρόσβασης, η υποχρέωση διαφάνειας και η υποχρέωση ελέγχου τιμών.

Τα τελευταία χρόνια εφαρμόστηκαν από την Ε.Ε.Τ.Τ. συμμετρικά τέλη τερματισμού στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας. Η Ε.Ε.Τ.Τ. επεμβαίνει, επίσης, στον κλάδο με την εφαρμογή του μέτρου της φορητότητας του αριθμού. Με τον όρο φορητότητα εννοούμε τη δυνατότητα που έχει ο κάθε συνδρομητής να διατηρεί τον τηλεφωνικό του αριθμό, όταν αλλάζει φορέα παροχής κινητών υπηρεσιών. Άρα, ο καταναλωτής μπορεί να κρατήσει τον προσωπικό του αριθμό για όσο καιρό θέλει ακόμα και όταν αλλάζει πάροχο, αποδεσμεύοντας τον κάθε συνδρομητή από την ανάγκη να αλλάξει αριθμό κάθε φορά που αλλάζει πάροχο κινητών επικοινωνιών. Παράλληλα, δεν υπάρχει ακόμα ενιαίο τέλος για τη φορητότητα των αριθμών. Ο καθορισμός του τέλους εξαρτάται κυρίως από την εμπορική πολιτική κάθε εταιρείας και διαφέρει σημαντικά από εταιρεία σε εταιρεία. Κάποιες εταιρείες που παρέχουν κινητές επικοινωνίες, πολλές φορές δε χρεώνουν τους συνδρομητές τους για να τους διευκολύνουν με τη φορητότητα. Η Ε.Ε.Τ.Τ. δεν ελέγχει το τέλος αυτό με αποτέλεσμα η τιμή του να κυμαίνεται από 0 έως και 20 €.

Οι τοπικές και περιβαλλοντολογικές οργανώσεις ανησυχούν από τη δική τους τη πλευρά για την ηλεκτρομαγνητική ακτινοβολία που εκπέμπεται από τους σταθμούς βάσης και από τις ίδιες τις συσκευές, δηλαδή τα κινητά. Πολλές φορές έχουν παρατηρηθεί καταστροφές σε κεραιές- σταθμούς βάσης που πραγματοποιούνται από τις ομάδες αυτές αλλά και πολλές δικαστικές διαμάχες γίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα για να μειωθεί ο αριθμός των σταθμών βάσης που λειτουργούν πανελλαδικά.

Επίσης, τα σωματεία εργαζομένων έχουν τη δυνατότητα να διαπραγματευθούν την υπογραφή της συλλογικής σύμβασης εργασίας και προχωρούν πολλές φορές σε απεργίες ή ακόμα και καταλήψεις κτιριακών μονάδων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να επικρατεί μια έκρυθμη κατάσταση στον κλάδο, που μόνο όφελος δε του δίνει αλλά του δημιουργεί ακόμα μεγαλύτερα προβλήματα από αυτά που ήδη υπάρχουν.

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η δύναμη των λοιπών ενδιαφερόντων είναι ιδιαίτερα σημαντική και γίνεται ισχυρή σε περίπτωση που οι εταιρείες δε συμμορφώνονται με κάποιους κανόνες αλλά αντίθετα τους παραβιάζουν.

### 3.2.5 Προοπτική Κλάδου

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

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

Η διείσδυση των κινητών επικοινωνιών, και συγκεκριμένα της κινητής ευρυζωνικότητας, έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός νέου κλάδου, αυτού των κινητών εφαρμογών. Ο εν λόγω κλάδος συνεισφέρει σημαντικά στην ανάπτυξη του ανταγωνισμού και στη καινοτομία, μέσα από τις δυνατότητες που προσφέρει για την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων, επαγγελμάτων, καθώς και νέων αγορών. Ο κύκλος εργασιών στον κλάδο εκτιμάται ότι ανέρχεται στα 400 εκατ. €, με ποσοστό εξαγωγών που ξεπερνά το 80%, ενώ σε επίπεδο καινοτομίας το ποσοστό κύκλου εργασιών που επενδύεται σε έρευνα και ανάπτυξη (Research & Development-R&D) ξεπερνά το 25%.

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

Επιπροσθέτως, από το 2016 τα τέλη περιαγωγής θα καταργηθούν, όπως πρότεινε η Κομισιόν στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με αποτέλεσμα να αυξηθεί κατά 300



εκατομμύρια ο αριθμός των χρηστών κινητής τηλεφωνίας στο εσωτερικό της ευρωπαϊκής επικράτειας. Βάσει των κανόνων που εγκρίθηκαν το 2012, οι καταναλωτές θα έχουν τη δυνατότητα από τον Ιούλιο του 2014 να εγκαταλείπουν τον εθνικό τους πάροχο όταν θα ταξιδεύουν και να αγοράζουν φθηνότερες υπηρεσίες περιαγωγής από τοπικό πάροχο στη χώρα που επισκέπτονται δίχως να χρειάζεται αλλαγή της SIM κάρτας. Στόχος είναι η δημιουργία ενός πραγματικού ευρωπαϊκού χώρου επικοινωνιών, με τη σταδιακή κατάργηση και την εξάλειψη των διαφορών στις τιμές για τις ενχώριες κλήσεις, για τις κλήσεις στο εσωτερικό της Ευρωπαϊκής Ένωσης και για τις κλήσεις περιαγωγής.

Με την αύξηση του όγκου δεδομένων που μεταφέρεται μέσω κινητής τηλεφωνίας να αναμένεται στο 90%, τα επόμενα πέντε χρόνια η ανάγκη για αναβάθμιση των δικτύων σε τέταρτης γενιάς (4G) είναι πλέον μονόδρομος για να υπάρχει σύγκλιση της ελληνικής αγοράς με την υπόλοιπη Ευρώπη.

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



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

### Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ’έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013

### Πηγές Internet

2. <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE>
3. <http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?pid=16&la=2>
4. [http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/General/greek\\_economy\\_20\\_03\\_2015.pdf](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/General/greek_economy_20_03_2015.pdf)
5. <http://www.tradingeconomics.com/greece/government-debt-to-gdp>
6. <http://www.tradingeconomics.com/greece/gdp>
7. <http://www.tradingeconomics.com/greece/inflation-cpi>
8. <http://www.tradingeconomics.com/euro-area/interest-rate>
9. <http://ec.europa.eu/eurostat>
10. [http://www.eekt.gr/Portals/0/Meleti\\_OPA\\_20xronia.pdf](http://www.eekt.gr/Portals/0/Meleti_OPA_20xronia.pdf)
11. <http://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/>

## Κεφάλαιο 4ο

### Μελέτη Περίπτωσης Wind Hellas

#### 4.1 Εισαγωγή

Οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν παράγοντα προόδου και ανάπτυξης, καθώς είναι ένας από τους πλέον δυναμικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Ιδιαίτερα η κινητή τηλεφωνία ανήκει στις "ατμομηχανές" της οικονομίας, συνεισφέροντας κατά 2% στο ΑΕΠ ετησίως. Τα ιδιωτικά κεφάλαια που έχει επενδύσει ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας, από το 1992 έως και σήμερα, ξεπερνούν τα 6,5 δισ € και έχουν οδηγήσει σε τεράστια οφέλη τόσο στην αγορά εργασίας όσο και στην εθνική μας ανταγωνιστικότητα και παραγωγικότητα. Με βάση τα τωρινά δεδομένα ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών απασχολεί περίπου 70.000-75.000 εργαζομένους με ετήσιο ακαθάριστο εισόδημα 2,2 δισ €.

Μέσα στα 22 χρόνια λειτουργίας της, η Wind Hellas έχει καθιερωθεί ως πρωτοπόρος στην τεχνολογία της κινητής τηλεφωνίας και παρουσίασε καινοτομικά προϊόντα που άλλαξαν τα δεδομένα στην επικοινωνία των καταναλωτών. Για το λόγο αυτό, στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μια εκτενής αναφορά στην Wind Hellas, που ανήκει στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Θα αναφέρουμε στοιχεία για την επιχείρηση, τόσο ιστορικά όσο και υπάρχοντα, όπως είναι η δομή της, η διοίκηση, το ανθρώπινο δυναμικό, η εταιρική της υπευθυνότητα κ.λπ. Επίσης, θα παρουσιάσουμε και κάποια οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης και θα τα συγκρίνουμε με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.

#### 4.2 Ιστορικά Στοιχεία

Η εμπορική λειτουργία των πρώτων αδειοδοτημένων εταιριών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, βάσει διαγωνιστικής διαδικασίας, δόθηκαν από την κυβέρνηση το 1992. Η πρώτη εταιρία που δραστηριοποιήθηκε στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας είχε την εμπορική επωνυμία "Telestet". Τον Ιούλιο του 1993, η Telestet αποκτά το πρώτο δίκτυο στηριζόμενο στο πρότυπο 2<sup>ης</sup> γενιάς, γνωστό και ως GSM (Global System for Mobile Communications). Έπειτα, εφόσον είχε στηθεί το δίκτυο, πραγματοποιήθηκε και η πρώτη κλήση από κινητό της χώρας μας. Στη συνέχεια, το Μάιο του 1997 εμφανίζεται στην Ελλάδα η πρώτη καρτοκινητή σύνδεση με την επωνυμία "B-Free". Μετά από 4 χρόνια, και συγκεκριμένα το 2001, έχουμε την εμφάνιση της τεχνολογίας GPRS (Global Packet Radio Service). Έπειτα, στη χώρα μας πραγματοποιείται η πρώτη κλήση με δίκτυο 3<sup>ης</sup> γενιάς το 2003.

Ωστόσο, το Φεβρουάριο του 2004 αλλάζει το εμπορικό σήμα, και από "Telestet" μετονομάζεται σε "TIM". Με αυτόν τον τρόπο έγινε εισαγωγή στην ελληνική αγορά η επωνυμία της μητρικής εταιρείας, η οποία ανήκει στον όμιλο της Telecom Italia, ενός από τους μεγαλύτερους παρόχους της Ιταλίας. Επίσης, τον Ιανουάριο του 2006 η εταιρεία "TIM" αγοράζει το την "Q-Telecom". Πρόκειται για μια θυγατρική εταιρία της Infoquest με εμπορική λειτουργία από το 2002, η οποία κατείχε την τέταρτη άδεια κινητής τηλεφωνίας στην Ελληνική αγορά και παρείχε έως τότε υπηρεσίες, κυρίως μέσω συμφωνίας εθνικής περιαγωγής.

Μετά από έναν χρόνο, και συγκεκριμένα το 2007, αλλάζει και πάλι το όνομα της εταιρίας και από "TIM" μετονομάζεται σε "WIND Hellas". Ωστόσο, πριν την αλλαγή του ονόματος η πρώην "TIM" εξαγοράστηκε πλήρως από την "Weather Investments", εταιρία του Αιγύπτου

μεγιστάνα Naguid Sawiris. Τον Οκτώβριο του 2007 η "WIND" εξαγοράζει την εταιρία σταθερής τηλεφωνίας και Internet "Tellas", δημιουργώντας έτσι μια ολοκληρωμένη τηλεπικοινωνιακή και εμπορική λύση, καθώς παρείχε σταθερή τηλεφωνία, κινητή τηλεφωνία και γρήγορο Internet. Το 2009 πραγματοποιείται η ολική συγχώνευση των δύο εταιριών, ξεκινώντας, παράλληλα, ένα από τα μεγαλύτερα έργα που δεν ήταν άλλο από την ενοποίηση των υπαρχόντων δικτυακών υποδομών και συστημάτων πληροφορικής. Το 2010 ολοκληρώνεται το έργο αυτό, με αποτέλεσμα να έχει δημιουργηθεί το πρώτο ενιαίο δίκτυο επικοινωνιών στην Ελλάδα. Έπειτα, το Δεκέμβριο του 2010, η "WIND" εξαγοράζεται από έξι επενδυτικά κεφάλαια, τα οποία διαχειρίζονται συνολικά περισσότερα από 75 δισ \$. Για την εξαγορά της εταιρείας εισφέρουν 440 εκατ. €, ποσό που αποτελεί τη μεγαλύτερη ιδιωτική επένδυση στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια.

Το 2012 η "WIND Hellas" αγοράζει μετοχές της "Forthnet" με ποσοστό 32.5% και κεφάλαιο 16 εκατ. €, έχοντας ως σκοπό να εμπλακούν στον τομέα της δορυφορικής τηλεόρασης μέσω της "Νονα" (τεχνολογία γνωστή και ως Sat-TV). Επίσης, το 2013 ανακοινώνει τη νέα εταιρία με την ονομασία "Victus" σε συνεργασία με τον δεύτερο πάροχο στο κλάδο της κινητής τηλεφωνίας, τη "Vodafone", προχωρώντας σε κοινή χρήση ραδιοδικτύου κινητής τηλεφωνίας. Πρόκειται για μια πρωτοπόρα στρατηγική κίνηση, Joint Venture, για τον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο. Τέλος, η "WIND" βρίσκεται σε συζητήσεις με τη "Forthnet" για την εξαγορά και του υπόλοιπου ποσοστού των μετοχών της, χωρίς ωστόσο να έχει βρεθεί ακόμα η χρυσή τομή στο ζήτημα αυτό<sup>1</sup>.

### 4.3 WIND Hellas

Η "Wind Hellas" είναι σήμερα η μοναδική εταιρία κινητών επικοινωνιών που προσφέρει στους καταναλωτές το ολοκληρωμένο πακέτο σταθερής, κινητής και Internet, από ένα σημείο πώλησης και εξυπηρέτησης και με έναν λογαριασμό, έχοντας σχεδιάσει λύσεις και προϊόντα για όλους. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των προϊόντων της είναι η ιδανική σχέση αξίας-κόστους που διασφαλίζει την οικονομία για όλους τους πελάτες της, ανάλογα με τις επικοινωνιακές τους ανάγκες.

#### 4.3.1 Οικονομική Ανάπτυξη

Κατά τη διάρκεια της πορείας της, η Wind αποτέλεσε έναν από τους μεγαλύτερους ιδιώτες επενδυτές στην Ελλάδα, καθώς υλοποίησε επενδύσεις συνολικού ύψους 2.7 δισ. € κυρίως σε τεχνολογικές υποδομές, δημιουργώντας κατά αυτόν τον τρόπο υλική και άυλη αξία για την οικονομία της χώρας.

Σημαντικό είναι και το ευρύτερο οικονομικό αποτύπωμα της Wind στην ελληνική οικονομία, καθώς εκτιμάται ότι μόνο την τελευταία τετραετία η Εταιρία μαζί με το οικοσύστημα της έχει συνεισφέρει περισσότερα από 3.7 δισ. € στα δημόσια έσοδα. Αντίστοιχα για το διάστημα αυτό, η άμεση και έμμεση συμβολή της Wind σε εισοδήματα εργαζομένων ξεπέρασε τα 680 εκατ. €. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως η Wind ανήκει στην εταιρία χαρτοφυλακίου Largo Limited, η οποία καθορίζει τη στρατηγική και το πλάνο ανάπτυξης της εταιρίας. Μέτοχοι της είναι έξι εταιρίες επενδυτικών κεφαλαίων, από τις μεγαλύτερες σε διεθνές επίπεδο. Επενδύοντας στην Wind Hellas έδειξαν έμπρακτα την

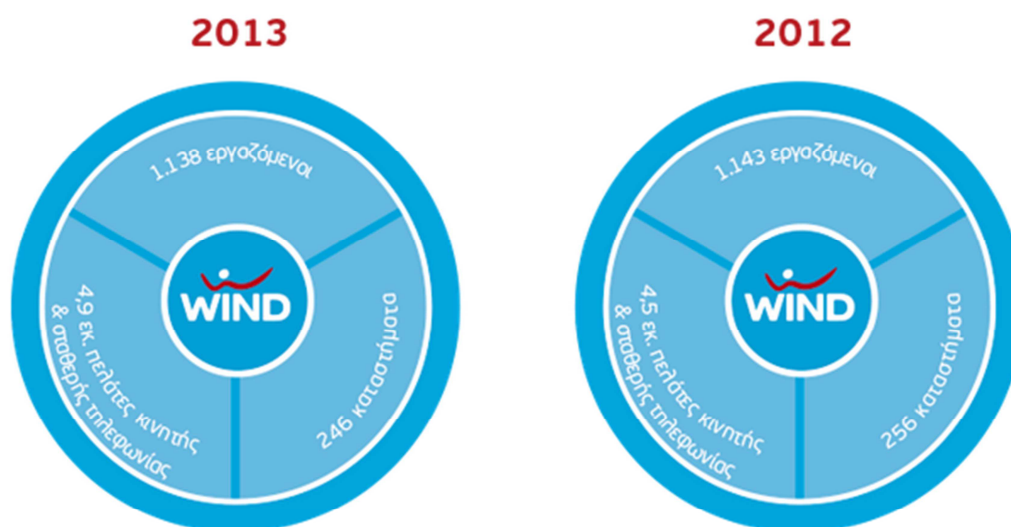
πίστη τους στις αναπτυξιακές προοπτικές που παρουσιάζει η χώρα μας αλλά και στη δυνατότητα της ελληνικής οικονομίας να ανακάμψει.

Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζονται σημαντικά οικονομικά μεγέθη της Wind, όπως είναι ο κύκλος εργασιών της, οι επενδύσεις που έχει κάνει κ.λπ.

Χαρακτηριστικά Μεγέθη	2013	2012
Κύκλος Εργασιών	525,3 εκατ. €	613,7 εκατ. €
Επενδύσεις	54,3 εκατ. €	65,0 εκατ. €
Ασφαλιστικές Εισφορές	9,0 εκατ. €	9,6 εκατ. €
Συνολική Κεφαλαιοποίηση από Χρέος	483,4 εκατ. €	642,5 εκατ. €
Συνολική Κεφαλαιοποίηση από Ίδια Κεφάλαια	65,3 εκατ. €	11,1 εκατ. €
Σύνολο Ενεργητικού	892,4 εκατ. €	1038,6 εκατ. €

**Πίνακας 4.1: Χαρακτηριστικά Οικονομικά Μεγέθη**

Στο διάγραμμα 4.1 παρατηρούμε συγκριτικά στοιχεία ανάμεσα στο 2012 και το 2013 για την Wind Hellas. Συγκρίνοντας τις δύο χρονιές, το 2013 παρατηρείται ελάχιστη μείωση στον αριθμό των εργαζομένων, με παράλληλη μείωση των καταστημάτων της αλλά παρατηρείται αύξηση στους πελάτες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας.



**Διάγραμμα 4.1: Κατάσταση Wind**

Πηγή: <https://www.wind.gr/>

### 4.3.2 Αναγνώριση Wind

Η Wind κάνει μεγάλες προσπάθειες που έχουν ως στόχο την προσφορά στην οικονομία, στην τεχνολογία και στην εξυπηρέτηση των πελατών της. Αυτό το επιτυγχάνει μέσα από τις επίσημες ιστοσελίδες της, όπως το [www.wind.gr](http://www.wind.gr), [www.f2go.gr](http://www.f2go.gr) και [www.myq.gr](http://www.myq.gr). Η Wind ξεχώρισε για ακόμη μια χρονιά στην κατηγορία της "Ψηφιακής Επικοινωνίας & Μάρκετινγκ" καταφέροντας να αποσπάσει τρία βραβεία κατηγορίας SILVER στο θεσμό των E-Volution Awards. Τα βραβεία που εισέπραξε η εταιρία άνηκαν στις κατηγορίες Design&Aesthetics για την ιστοσελίδα F2G, Search Engine Optimization(SEO) & Search Engine Marketing (SEM) για την ιστοσελίδα F2G και στη CPC campaign για τη Wind.

Επίσης, ο Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας 2012 της Wind ξεχώρισε ως ένας από τους 6 καλύτερους απολογισμούς συνολικά της Ελλάδος στο πλαίσιο του θεσμού Bravo, που διοργανώνεται από το Quality Net Foundation (QNF), υπό την αιγίδα του Υπουργείου Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας και του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής. Συγκεκριμένα, ο απολογισμός εταιρικής υπευθυνότητας της Wind διακρίθηκε στις κατηγορίες που σχετίζονται με τους καταναλωτές και την αγορά (Consumers & Markets), τη διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος (Environment), τις εργασιακές σχέσεις (Labor Relations), την κοινωνία (Society) και του καλύτερου απολογισμού συνολικά.

Η Wind διακρίθηκε, παράλληλα, και στον εταιρικό δείκτη κοινωνικής ευθύνης. Η εταιρία απέσπασε το βραβείο SILVER στην εταιρική κοινωνική ευθύνη με βάση τα κριτήρια του διεθνούς δείκτη μέτρησης εταιρικής υπευθυνότητας, γνωστό και ως CRIndex. Επιπροσθέτως, η Wind ήταν η μοναδική εταιρία που έλαβε την ειδική διάκριση Best Award New Entry λόγω της υψηλής της βαθμολογίας με την πρώτη συμμετοχή της στο δείκτη αξιολόγησης που αναφέραμε παραπάνω. Ο CRIndex είναι ο πιο σημαντικός διεθνώς δείκτης μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (EKE) στους τέσσερις επιμέρους τομείς: Της κοινωνίας, της αγοράς, των εργαζομένων και του περιβάλλοντος. Η ιδέα αυτή αναπτύχθηκε από τον μη κερδοσκοπικό οργανισμό BITC, ο οποίος δραστηριοποιείται στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης υπό την προεδρία του Πρίγκιπα της Ουαλίας.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η Wind παρέλαβε και το βραβείο CSR Retail Strategy 2013 στο πλαίσιο της 12<sup>ης</sup> διοργάνωσης Retail Business Awards για την καμπάνια εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που υλοποίησε στο πλαίσιο των αγώνων δρόμου πόλεων, γνωστό και ως "Run Greece". Η καμπάνια, που πραγματοποιήθηκε μέσω των καταστημάτων Wind σε Ηράκλειο, Ιωάννινα, Καστοριά, Λάρισα και Πάτρα, από τον Απρίλιο μέχρι τον Οκτώβριο του 2013, ξεχώρισε ανάμεσα στις φετινές υποψηφιότητες εταιριών λιανεμπορίου που επενδύουν σε προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης<sup>2</sup>.

### 4.3.3 Συμμετοχή της Wind

Η Wind Hellas εκτιμάει ως στρατηγικής σημασίας τη συμμετοχή της για τη συμβολή στην πρόοδο του κλάδου μέσα από την ανταλλαγή της τεχνογνωσίας αλλά και των θεμάτων βιώσιμης ανάπτυξης. Για το λόγο αυτό και συμμετέχει σε σωματεία και διεθνείς ή και εθνικές οργανώσεις στις οποίες έχει θέσεις σε φορείς διακυβέρνησης, συμμετέχει σε προγράμματα ή επιτροπές και παρέχει σημαντική χρηματοδότηση εκτός της συνηθισμένης συνδρομής μέλους.

Η εταιρία έχει ενεργό συμμετοχή σε φορείς που έχουν να κάνουν με τη βιώσιμη ανάπτυξη, όπως είναι το Ελληνικό Δίκτυο του Οικουμενικού Συμφώνου του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών, το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, το Ινστιτούτο Επικοινωνίας, το Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, το Saferinternet.gr. Επίσης, η εταιρία συμμετέχει και σε επαγγελματικούς φορείς, όπως είναι η Ένωση Εταιριών Κινητής Τηλεφωνίας (ΕΕΚΤ), ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ), το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών, ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής και Επικοινωνιών Ελλάδος (ΣΕΠΕ), το European Competitive Telecommunications Association (ECTA), το GSM Association Europe και ο Ελληνικός Σύνδεσμος Ηλεκτρονικού Εμπορίου(GR.ECA.)<sup>3</sup>.

#### 4.4 Εταιρική Υπευθυνότητα

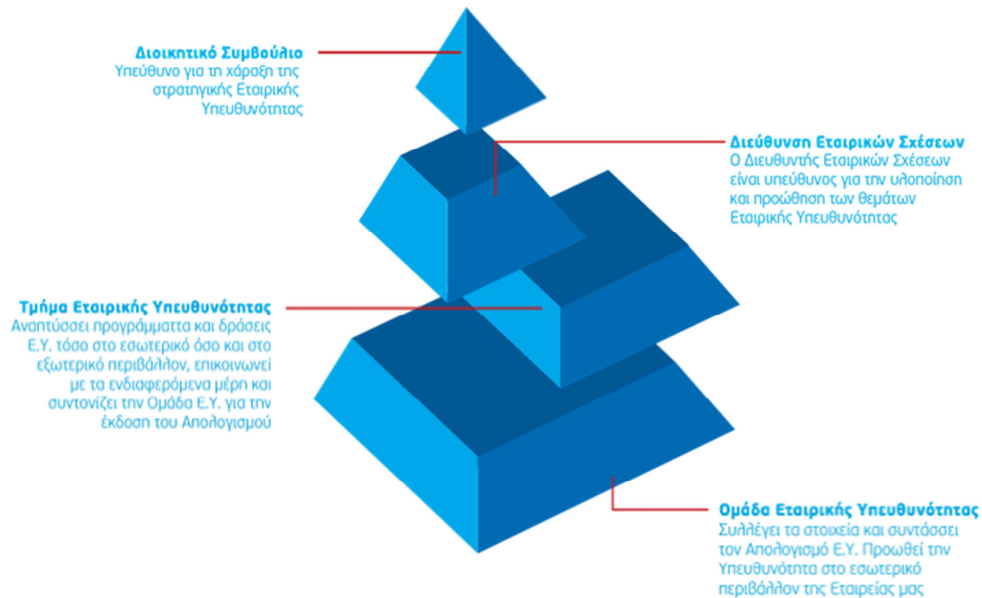
Για τη Wind προτεραιότητα αποτελεί η υιοθέτηση υπεύθυνων πολιτικών και πρακτικών στο πλαίσιο της επιχειρηματικής της λειτουργίας. Γενικότερα, προσπαθεί να ενσωματώσει διεθνής αρχές στη λειτουργία της λόγω του συμφώνου "Global Compact" που έχει υπογράψει από το 2008, και να εκφράσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την προάσπιση της υπεύθυνης επιχειρηματικότητας.

Λόγω της αναγνώρισης του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών στην ελληνική οικονομία και στην κοινωνία, καθώς και της βαρύτητας των απόψεων των ενδιαφερόμενων μερών για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας, η Wind Hellas κατάφερε να βελτιώσει την απόδοση της και κατά αυτόν τον τρόπο θεμελίωσε τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της και προοπτική της, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες των παραπάνω παραγόντων. Η εταιρία συμμετέχει σε πολλές εκδηλώσεις που προωθούν την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, όπως είναι το ετήσιο συνέδριο του Economist, το TEDx Academy, το Infocom Worldk.λπ.

##### 4.4.1 Προσέγγιση Υπευθυνότητας

Η Wind παίρνει σαν γνώμονα τη σημασία που έχει η επιχειρηματική της δραστηριότητα για τους πελάτες της και το κοινωνικό σύνολο αλλά και την επίδραση της στο περιβάλλον. Κατά αυτόν τον τρόπο ενσωματώνει στην καθημερινή της επιχειρηματική δράση μια πολύπλευρη στρατηγική εταιρικής υπευθυνότητας, η οποία απευθύνεται τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό της όσο και στην ευρύτερη κοινωνία. Αυτό απεικονίζεται καλύτερα στο διάγραμμα 4.2, όπου φαίνεται καθαρά η δομή της εταιρικής υπευθυνότητας της εταιρείας. Η δομή αυτή απαρτίζεται από την ομάδα εταιρικής υπευθυνότητας, το τμήμα εταιρικής υπευθυνότητας, τη διεύθυνση εταιρικών σχέσεων και το διοικητικό συμβούλιο.





#### Διάγραμμα 4.2: Δομή Εταιρικής Υπευθυνότητας

Πηγή : <http://www.windsr2013.gr/>

Η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρία για την εταιρική υπευθυνότητα είναι ενσωματωμένη στην αναπτυξιακή στρατηγική και στις διαδικασίες εξέλιξης της, αποτελώντας προτεραιότητα για την επιχειρηματική της λειτουργία. Έτσι στόχος της είναι να προωθεί τη κοινωνική πρόοδο, την οικονομική ανάπτυξη και το σεβασμό προς το περιβάλλον, λειτουργώντας με ηθικό τρόπο.

Όπως βλέπουμε και στο διάγραμμα παρουσιάζεται τη δομή της εταιρικής υπευθυνότητας της Wind. Το μοντέλο αυτό απαρτίζεται από τέσσερις βαθμίδες, το διοικητικό συμβούλιο, τη διεύθυνση εταιρικών σχέσεων, το τμήμα εταιρικής υπευθυνότητας και την ομάδα εταιρικής υπευθυνότητας.

**Διοικητικό Συμβούλιο:** Είναι ο κύριος υπεύθυνος για τη χάραξη και το σχεδιασμό της εταιρικής υπευθυνότητας. Δεσμεύεται και την εφαρμογή αυτής στην εταιρία.

**Διεύθυνση Εταιρικών Σχέσεων:** Ο διευθυντής των εταιρικών σχέσεων είναι ο βασικός υπεύθυνος για την υλοποίηση της στρατηγικής και της προώθησης θεμάτων εταιρικής υπευθυνότητας.

**Τμήμα Εταιρικής Υπευθυνότητας:** Είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη προγραμμάτων και δράσεων εταιρικής υπευθυνότητας τόσο στο εσωτερικό της Wind όσο και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας. Επίσης, είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη και το γενικότερο συντονισμό της ομάδας εταιρικής υπευθυνότητας για την έκδοση του ετήσιου απολογισμού εταιρικής υπευθυνότητας.

**Ομάδα Εταιρικής Υπευθυνότητας:** Είναι ο βασικός υπεύθυνος για τη συλλογή στοιχείων και τη σύνταξη του Απολογισμού εταιρικής υπευθυνότητας και τη γενικότερη προώθηση της υπευθυνότητας στο εσωτερικό της εταιρίας.



Στο γενικό αυτό πλαίσιο που περιγράψαμε παραπάνω, η Windέχει υιοθετήσει τη στρατηγική εταιρικής υπευθυνότητας και της έχει δώσει το όνομα **"Στην Πράξη"**. Στόχος της στρατηγικής αυτής είναι η εφαρμογή υπεύθυνης πολιτικής στην επιχειρηματική της δραστηριοποίηση, το περιβάλλον, την κοινωνία και την αγορά<sup>2</sup>.

Παρακάτω παραθέτουμε το διάγραμμα 4.3 που αναφέρεται στους βασικούς άξονες της εταιρικής υπευθυνότητας που θα αναλύσουμε παρακάτω.



**Διάγραμμα 4.3: Βασικοί Άξονες Εταιρικής Υπευθυνότητας**

Πηγή: <http://www.windsr2013.gr/>

### **Εστίαση στην Κοινωνία**

Η εταιρία υποστηρίζει οργανισμούς, φορείς και τοπικές κοινότητες που συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος και στηρίζουν τους ανθρώπους και κυρίως τα παιδιά με βασικές ανάγκες. Στόχος της είναι να υποστηρίζει όλες τις κοινωνικές ομάδες και να παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης.

### **Εστίαση στο Περιβάλλον**

Η Wind κάνει μεγάλη προσπάθεια να ελαχιστοποιήσει την περιβαλλοντική της επίδραση που μπορεί να προκύπτει από την επιχειρηματική της δραστηριότητα. Δίνει μεγάλη έμφαση στη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, την ανακύκλωση των υλικών και την ανάπτυξη των δικτυακών της υποδομών με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον. Παράλληλα, βοηθάει στην ευρύτερη ενημέρωση του κοινού πάνω σε περιβαλλοντικά ζητήματα.

### **Εστίαση στην Αγορά**

Η εταιρία προσπαθεί όσο το δυνατόν περισσότερο να προσφέρει υπεύθυνα προϊόντα αλλά και υπηρεσίες, έχοντας ως βασικό της σκοπό να καλύψει σημαντικές κοινωνικές ανάγκες σε όλη την ελληνική επικράτεια, όπως είναι η ανάγκη του ανθρώπου για επικοινωνία. Η επικοινωνία είναι ένα από τα πλέον βασικά αγαθά για το λόγο αυτό η εταιρία εφαρμόζει και υπεύθυνο marketing. Αποτέλεσμα των ενεργειών της είναι η άμεση ικανοποίηση των πελατών της.

### **Εστίαση στο Ανθρώπινο Δυναμικό**

Ενημερώνει και κινητοποιεί το προσωπικό της, προτρέποντας το να αναπτύσσει εθελοντική προσφορά και να γίνουν ενεργοί πολίτες.

## **4.4.2 Ενδιαφερόμενα Μέρη**

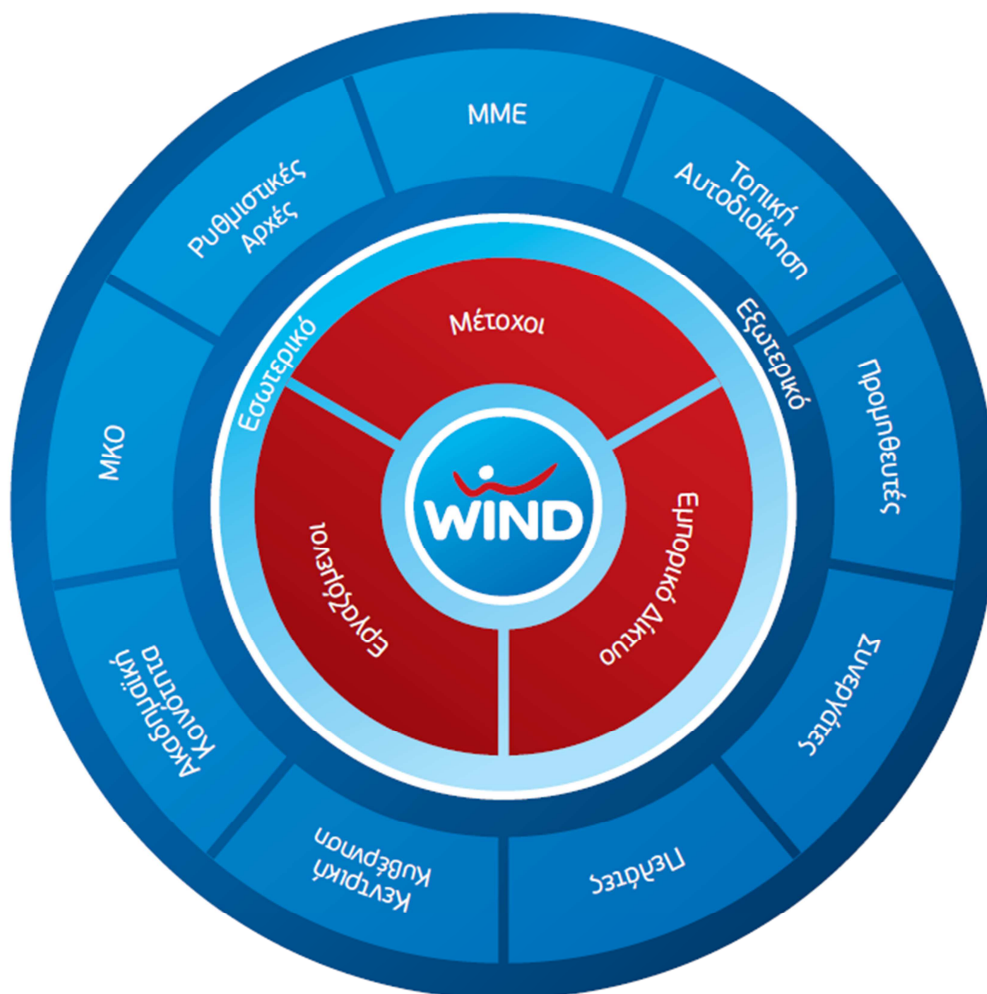
Η Wind αναγνωρίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη της, τα οποία τα εντάσσει στο εσωτερικό της περιβάλλον ακόμα και αν βρίσκονται και δρουν στο εξωτερικό της και αυτό το εφαρμόζει για να βελτιώσει την επιχειρηματική της απόδοση αλλά και την εξασφάλιση της βιωσιμότητας της μακροπρόθεσμα. Σκοπός της είναι να υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση και επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη της και επενδύει πολύ πάνω στη σχέση αυτή.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη καθορίζονται βάσει της επίδρασης της επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρίας. Βάσει αυτού η Wind έχει θεσπίσει μια διαδικασία και ακολουθεί δομημένη προσέγγιση για την ακριβή αναγνώριση και χαρτογράφηση των ενδιαφερομένων μερών αλλά και τη φύση της σχέσης μαζί τους σε ετήσια βάση. Κατά αυτόν τον τρόπο μπορεί να διασφαλιστεί με ακρίβεια ο αριθμός των ομάδων ενδιαφερομένων και να καθοριστούν τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη της ώστε να εμπλακεί η εταιρία μαζί τους με έναν ανοικτό και ισορροπημένο τρόπο. Η ομάδα εταιρικής υπευθυνότητας οφείλει μια φορά το χρόνο και κατόπιν ελέγχου των πληροφοριών που συγκεντρώνονται και λαμβάνοντας υπόψη την εσωτερική επιχειρησιακή στοχοθέτηση, να προτεραιοποιεί τις ομάδες των ενδιαφερομένων και να προβαίνει σε ένα σχέδιο δράσης διαλόγου.

Επιπροσθέτως, η Wind προσεγγίζει την εταιρική της διακυβέρνηση, τις δραστηριότητες της και τις πολιτικές που ακολουθεί, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις απόψεις των ενδιαφερομένων μερών της, ούτως ώστε να μπορούν να προσδιορίζουν και να ιεραρχούν από κοινού τα ζητήματα βιωσιμότητας αλλά και να δημιουργούν καλύτερο κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ τους.

Στο διάγραμμα 4.4 απεικονίζονται τα ενδιαφερόμενα μέρη της Wind. Τα ενδιαφερόμενα μέρη τα χωρίζει σε εξωτερικά και εσωτερικά. Στα εξωτερικά ανήκουν οι προμηθευτές, οι πελάτες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι ρυθμιστικές αρχές, διάφορες μη κυβερνητικές

οργανώσεις, οι συνεργάτες κ.λπ., ενώ στα εσωτερικά εντάσσονται οι μέτοχοι της εταιρείας, το εμπορικό της δίκτυο και οι εργαζόμενοι που την στελεχώνουν.



**Διάγραμμα 4.4: Ενδιαφερόμενα Μέρη Wind**

Πηγή : <http://www.windsr2013.gr/>

Η Wind είναι μια εταιρία που επενδύει στη δημιουργία καναλιών επικοινωνίας αλλά και διαλόγου. Αυτό το εφαρμόζει από τη στιγμή που έχει θεσπίσει κάποιες πολιτικές που τη δίνουν τη δυνατότητα στα ενδιαφερόμενα μέρη της να έχουν πρόσβαση στη πληροφόρηση για την επιχειρηματική της δραστηριότητα, αλλά, συνάμα, τους δίνει και τη δυνατότητα να εκφράσουν απόψεις, προβληματισμούς και τις θέσεις τους. Η εταιρία από τη δική της πλευρά προσπαθεί να έχει καθημερινές συναντήσεις και καθημερινή συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη της.

Τα ζητήματα που προκύπτουν από την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη αξιολογούνται αλλά και καταγράφονται, με στόχο να προκύψει ένα σύνολο δράσεων που θα απαντούν στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που αναδεικνύονται από αυτή την αμφίδρομη επικοινωνία των ενδιαφερομένων μερών και της εταιρίας, λαμβάνοντας, ωστόσο, υπόψη τις προτεραιότητες της εταιρίας σύμφωνα με το στρατηγικό σχεδιασμό της και φυσικά τη γενικότερη επίδραση που μπορεί να επιφέρει σε κάθε ενδιαφερόμενο μέρος της.

Ένας αριθμός των ενδιαφερόμενων μερών της εταιρίας παρουσιάζεται στον πίνακα 3.2 :

Περιβάλλον	Ενδιαφερόμενα Μέρη
Εξωτερικό Περιβάλλον	Ρυθμιστικές Αρχές
	Κυβέρνηση/ Τοπική Αυτοδιοίκηση
	Πελάτες
	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ)
	Προμηθευτές
Εσωτερικό Περιβάλλον	Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ)/Οργανώσεις Πολιτών
	Μέτοχοι
	Εργαζόμενοι
	Εμπορικό Δίκτυο

**Πίνακας 4.2: Ενδιαφερόμενα Μέρη Wind Hellas**

Πηγή: [http://globalsustain.org/files/wind\\_csreport\\_2012.pdf](http://globalsustain.org/files/wind_csreport_2012.pdf)

#### 4.5 Εταιρική Διακυβέρνηση

Η Wind έχει χαράξει με σαφήνεια και ξεκάθαρο τρόπο την αποστολή και τις αξίες της, θεσπίζοντας πολιτικές και εφαρμόζοντας πρακτικές σε όλες τις πλευρές των δραστηριοτήτων της για το περιβάλλον, την ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων, την προστασία των προσωπικών δεδομένων και του απορρήτου των τηλεπικοινωνιών. Παράλληλα, μέσα από προσεκτικό στρατηγικό σχεδιασμό, υπεύθυνες διοικητικές πρακτικές, ελέγχους και αξιολογήσεις της καθημερινής μας λειτουργίας, διασφαλίζει την ανταπόκριση της στις προσδοκίες των πελατών της και της κοινωνίας γενικότερα.

Το 2013 η εταιρία κατάφερε να προχωρήσει σε προσεκτικό σχεδιασμό των εργασιών της, υιοθετώντας νέες πολιτικές και πρακτικές έχοντας ως στόχο την απλοποίηση διαδικασιών της. Κατάφερε, πρακτικά, να υιοθετήσει τρεις επιπλέον πολιτικές για την αποφυγή περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων, να υλοποιήσει περισσότερες από 25 απλοποιήσεις στις διαδικασίες της, εμπλέκοντας άμεσα τους εργαζομένους της. Επίσης, κατάφερε να υιοθετήσει νέα εταιρική κουλτούρα βάσει του νέου της οράματος και να προωθήσει το κώδικα δεοντολογίας στους προμηθευτές της και τους συνεργάτες της αλλά και στους εργαζομένους της, οι οποίοι μπορούν να τον δουν μέσα από intranet της εταιρίας.

Επίσης, η Wind παρόλο που μείωσε τα λειτουργικά της έξοδα κατά 40%, έχει καταφέρει να διατηρήσει τη ποιότητα του περιβάλλοντος εργασίας. Ξεκίνησε να οργανώνει δύο αιμοδοσίες κατά το 2012 και το συνεχίζει μέχρι και σήμερα και, παράλληλα, έχει θεσπίσει την ημέρα Parent's Day, όπου παρέχει δωρεάν προληπτικές εξετάσεις στους εργαζομένους και στις οικογένειές τους, ενώ συνέχισε να πραγματοποιεί προγράμματα μετεκπαίδευσης εργαζομένων. Στην εταιρία υπάρχει και μια βιβλιοθήκη για την περαιτέρω επιμόρφωση των εργαζομένων, ενώ έχει δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα μορφής mini MBA, το Wind Corporate University.

#### 4.5.1 Αξίες, Όραμα, Αποστολή, Στόχοι και Σκοποί

Η Wind λειτουργεί με ξεκάθαρο όραμα, αποστολή και αξίες, ακολουθώντας συστήματα, πρότυπα και διαδικασίες εναρμονισμένες με τις αρχές της υπεύθυνης επιχειρηματικότητας, όπως ορίζονται από τα διεθνή και εθνικά πρότυπα. Το όραμα μιας επιχείρησης είναι αυτό που θέτει γενικούς στόχους της επιχείρησης, διατυπώνει το σχήμα της μελλοντικά και αποτελεί την αφετηρία για την διαμόρφωση της αποστολής και των στρατηγικών που θα ακολουθηθούν από την επιχείρηση για την υλοποίηση του.

##### Αξίες

Η Wind θεωρεί ως αξίες τη καινοτομία, την ικανοποίηση των πελατών της, τη προνοητικότητα, την εταιρική υπευθυνότητα, την ηγεσία και επαγγελματική υπεροχή, την εταιρική της υπευθυνότητα κ.α. Συνολικά οι αξίες της Wind φαίνονται στο διάγραμμα 4.5.



**Διάγραμμα 4.5: Αξίες Wind**

Πηγή: [http://globalsustain.org/files/wind\\_csr\\_report\\_2012.pdf](http://globalsustain.org/files/wind_csr_report_2012.pdf)

##### Όραμα

Η "WIND Hellas" έχει σαν **όραμα** να παίξει σημαντικό και πρωταγωνιστικό ρόλο στην ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας και των τηλεπικοινωνιών γενικότερα, προσφέροντας ολοκληρωμένες και υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.

## Αποστολή

Αποστολή της εταιρίας είναι να μπορέσει να αυξήσει και να διατηρήσει το μερίδιο του 26% του συνόλου των πωλήσεων, προσφέροντας όσο το δυνατόν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και συνάμα ελκυστικά προς τους καταναλωτές, κερδίζοντας κατά αυτόν τον τρόπο το σεβασμό και την εκτίμηση τους, κατανοώντας σε βάθος τις ανάγκες τους και ανταποκρινόμενοι στις προσδοκίες τους με αξιοπιστία και ευελιξία.

## Στόχοι

Η εταιρία εκτός από το όραμα και την αποστολή της θέτει και **στόχους** (goals) που προσπαθεί να τους υλοποιεί. Με τη συνεχή επίτευξη των στόχων οδηγούμαστε στην σταδιακή υλοποίηση τους οράματος. Κάποιοι από τους στόχους που έχει θέσει η εταιρία είναι οι εξής:

1. Όσο το δυνατόν αύξηση μεριδίου αγοράς και διατήρησης του.
2. Δημιουργία νέων καταστημάτων με, παράλληλη, αύξηση του δικτύου της.
3. Συνεχής ικανοποίηση των πελατών.
4. Βελτίωση της φήμης της.
5. Επέκτασή της στα Βαλκάνια.

## Σκοποί

Επίσης, η εταιρία έχει θέσει και κάποιους **σκοπούς**(Objectives) και είναι οι εξής :

1. Έως το 2014 η κάλυψη του δικτύου τρίτης γενιάς να έχει εξαπλωθεί στο 100% της ελληνικής επικράτειας.
2. Έως τα τέλη του 2014 η κάλυψη του δικτύου τέταρτης γενιάς να έχει φτάσει στο 35-50% στην ελληνική επικράτεια.
3. Αναβάθμιση του δικτύου μέχρι τα μέσα του 2015 μέσω της νεοσύστατης εταιρίας "Victus".
4. Να αυξηθούν οι χρήστες συνδέσεων στο 5% στο τέλος του 2014.
5. Να αυξηθούν οι χρήστες καρτοκινητής στο 2% στο τέλος του 2014.
6. Αύξηση του μέσου μηνιαίου εσόδου ανά πελάτη κατά 3€ στο τέλος του 2014.
7. Αύξηση των κερδών προ φόρων στο τελευταίο τρίμηνο του 2014 στα 7 εκατ. €.

## Πολιτικές

Η εταιρία έχει θέσει και κάποιες **πολιτικές**, οι οποίες εστιάζουν στους πελάτες τους και στην εξυπηρέτησή τους. Επίσης, οι πολιτικές της "WIND" εστιάζουν και στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας. Κάποιες από τις πολιτικές που ακολουθούνται είναι οι εξής :

1. Προσφορά ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών λύσεων με σκοπό την ενδυνάμωση των σχέσεων και της εμπιστοσύνης των πελατών τους.
2. Ξεκάθαρη τιμολογιακή πολιτική.
3. Συνεχείς επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες.
4. Προγράμματα επιμόρφωσης των εργαζομένων με σκοπό την καλύτερη εξέλιξη και απόδοση τους.
5. Ποιοτικές μετρήσεις ηλεκτρομαγνητικής ακτινοβολίας.
6. Διασφάλιση του απορρήτου των επικοινωνιών.



#### 4.5.2 Κώδικας Δεοντολογίας

Η Wind είναι μια εταιρία που εφαρμόζει την κοινοτική και εθνική νομοθεσία προστασίας δεδομένων και απορρήτου των επικοινωνιών. Επίσης, δεσμεύει τρίτα συμβατικά μέρη για την εφαρμογή κωδίκων που έχουν εκδοθεί από την Ε.Ε.Τ.Τ. και αποσκοπούν σε θέματα προστασίας τους καταναλωτή και προστασίας ανηλίκων που έχουν συναφθεί και εφαρμόζονται μεταξύ των εταιριών που παρέχουν υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας.

##### Προστασία Καταναλωτή :

1. Κώδικας δεοντολογίας για την παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών στους καταναλωτές.
2. Κώδικας δεοντολογίας για την παροχή υπηρεσιών πολυμεσικής πληροφόρησης.

##### Προστασία Ανηλίκων :

1. Κώδικας δεοντολογίας για τις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας μέσω κινητών τηλεφώνων και την προστασία των ανηλίκων χρηστών
2. Ευρωπαϊκό μνημόνιο για την ασφαλέστερη χρήση του κινητού τηλεφώνου από παιδιά και νέους εφήβους.

#### 4.5.3 Διαφάνεια

Η Wind εφαρμόζει μια σειρά από διαδικασίες έχοντας ως στόχο την προώθηση της διαφάνειας και την αποφυγή πρακτικών διαφθοράς. Κατά αυτόν τον τρόπο αντιμετωπίζονται εγκαίρως οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με τη διαφθορά. Εκτός των διαδικασιών αυτών, υπάρχει και ένας αναλυτικός εσωτερικός κανονισμός εργασίας που ενισχύει τη διαφύλαξη διαφάνειας στις εργασιακές σχέσεις, τη τήρηση ορθών επιχειρηματικών πρακτικών από τους εργαζομένους και τη πρόληψη και αντιμετώπιση περιστατικών διαφθοράς. Ο κανονισμός αυτός έχει σα σκοπό να προωθήσει την εφαρμογή αξιών ηθικής, τη θέσπιση κώδικα συμπεριφοράς εργαζομένων, τη διαφάνεια και την ηθική σε όλες τις δραστηριότητες της και τη δημιουργία ενός υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας.

Ελέγχονται και αντιμετωπίζονται επιβεβαιωμένες πειθαρχικές παραβάσεις και παραπτώματα επί των διατάξεων του κανονισμού, με βάση τη πειθαρχική διαδικασία και επιβάλλονται προβλεπόμενες από τον κανονισμό ποινές. Επίσης, για την αποφυγή περιστατικών διαφθοράς που μπορεί να σχετίζεται με τη λειτουργία των προμηθειών, η εταιρία ακολουθεί κάποιες συγκεκριμένες διαδικασίες για την επιλογή και την αξιολόγηση των προμηθευτών, όπως και για τις εγκρίσεις όλων των παραγγελιών ή των διενεργούμενων διαγωνισμών.

#### 4.6 Σύνθεση Εταιρίας

Η μετοχική σύνθεση της εταιρίας Wind αποτελείται από έξι εταιρίες επενδυτικών κεφαλαίων. Με πολυετή παρουσία στο χρηματοπιστωτικό χώρο, ιδίως στον κλάδο των



τηλεπικοινωνιών, διαχειρίζονται ένα από τα μεγαλύτερα χαρτοφυλάκια συμμετοχών παγκοσμίως. Ελέγχουν τη Wind μέσω της "Largo Limited", εταιρίας χαρτοφυλακίου(holding), η οποία με τη σειρά της κατέχει το 100% της εταιρίας "Crystal Almond Sarl". Οι μετοχές της "Largo Limited" είναι ευρείας διασποράς και η εταιρία δεν ελέγχεται από νομικό ή φυσικό πρόσωπο. Το Διοικητικό Συμβούλιο της "Largo Limited" έχει την ευθύνη για τη στρατηγική και την υλοποίηση του επιχειρηματικού πλάνου της εταιρίας.

#### 4.6.1 Διοικητικό Συμβούλιο

Η Wind Hellas είναι μια ανώνυμη εταιρία. Σύμφωνα με το καταστατικό της, ανώτατο όργανο της εταιρίας είναι η Γενική Συνέλευση των μετόχων, η οποία μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις για κάθε υπόθεση που αφορά την εταιρία. Η διοίκηση, η εκπροσώπηση της εταιρίας και η διαχείριση της εταιρικής περιουσίας αποτελεί αρμοδιότητα του διοικητικού συμβουλίου, το οποίο δύναται να αποτελείται από τρία(3) έως δεκαπέντε(15) μέλη.

Το εν ενεργεία Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) της εταιρίας, το οποίο εξελέγη τον Ιανουάριο του 2011, αποτελείται από τον Πρόεδρο και δύο Μέλη. Ο πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου έχει παράλληλα και την ιδιότητα του Διευθύνοντος Συμβούλου. Τα μέλη του Δ.Σ. λαμβάνουν μέρος στις τακτικές συνεδριάσεις και συναποφασίζουν για τα θέματα της ημερήσιας διάταξης, όπως αυτά κάθε φορά καταρτίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες του Δ.Σ.

Η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου κατά το 2013-2014 είναι :

- **Αθανάσιος Ζαρκαλής**, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, Εκτελεστικό Μέλος
- **Ιωάννης Παλαιοκρασάς**, Ανεξάρτητο, Μη Εκτελεστικό Μέλος
- **Γεώργιος Ράλλης**, Εκτελεστικό Μέλος

Σύμφωνα με το σε ισχύ καταστατικό της εταιρίας, δεν υπάρχει διάκριση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου σε "εκτελεστικά" και σε "ανεξάρτητα-μη εκτελεστικά". Όμως, και βάσει της από 24.01.2011 απόφασης του Δ.Σ. της Wind, με την οποία συγκροτήθηκε το εν ενεργεία Δ.Σ. σε σώμα, τα μέλη του Δ.Σ. διακρίνονται σε εκτελεστικά και ανεξάρτητα-μη εκτελεστικά. Στο εν ενεργεία Δ.Σ. συμμετέχουν δύο Εκτελεστικά Μέλη και ένα Ανεξάρτητο-Μη Εκτελεστικό Μέλος. Τα μέλη του Δ.Σ. επιλέγονται με γνώμονα τις ευαισθησίες τους σε οικονομικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα και έχουν ως πρώτη υποχρέωση και καθήκον τη διαρκή επιδίωξη της ενίσχυσης της θέσης της εταιρίας στην αγορά των τηλεπικοινωνιών και την προάσπιση των εταιρικών στόχων και προοπτικών. Το πλαίσιο διαφάνειας με το οποίο λειτουργούμε υπαγορεύει σχετικούς περιορισμούς και δεσμεύσεις για τα μέλη της Ανώτατης Διοίκησης, οι οποίες προβλέπονται στο καταστατικό της εταιρίας.

Κατά αυτόν τον τρόπο, και βάσει του άρθρου 27 του καταστατικού της εταιρίας, απαγορεύεται η άσκηση ανταγωνιστικών πράξεων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των διευθυντών της εταιρίας απέναντι στην εταιρία, ενεργώντας κατ' επάγγελμα για δικό τους λογαριασμό ή λογαριασμό τρίτων ή μετέχοντας σε εταιρίες χωρίς άδεια της Γενικής Συνέλευσης. Επιπλέον, επιβάλλεται η έγκαιρη αποκάλυψη στο Διοικητικό Συμβούλιο τυχόν ιδίων συμφερόντων των ανωτέρω προσώπων από συναλλαγές της εταιρίας, οι οποίες εμπίπτουν στα καθήκοντά τους, αλλά και κάθε σύγκρουσης συμφερόντων τους με αυτά της εταιρίας ή συνδεδεμένων με αυτήν επιχειρήσεων.

## Επικοινωνία με Διοίκηση

Η εποικοδομητική και αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των Εργαζομένων και του Διοικητικού Συμβουλίου συμβάλλει στην ενημέρωση για τις εξελίξεις που αφορούν την εταιρία, στον ουσιαστικό χειρισμό των θεμάτων και αναγκών που ανακύπτουν σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, στην περαιτέρω ισχυροποίηση της συνεργασίας μεταξύ των ομάδων και στην αξιοποίηση της δύναμης του εποικοδομητικού διαλόγου. Μέσα στο πλαίσιο αυτό, κατά το 2013-2014 πραγματοποιήθηκαν εβδομαδιαίες συναντήσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου με στελέχη από όλα τα τμήματα της εταιρίας. Αντίστοιχα, και με στόχο τον καθορισμό της στρατηγικής για την επίτευξη του επενδυτικού πλάνου της εταιρίας, υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία και με τους μετόχους της εταιρίας σε συστηματική βάση και σε τακτά χρονικά διαστήματα, έχοντας ως στόχο την άμεση ενημέρωση τους για την εταιρία και για την ευρύτερη ελληνική αγορά.

### 4.6.2 Επιτροπές Wind Hellas

Στο διάγραμμα 4.6 απεικονίζονται οι επιτροπές της Wind Hellas, οι οποίες και αναλύονται παρακάτω.



#### Διάγραμμα 4.6: Δομή Επιτροπών Wind Hellas

Πηγή: [http://globalsustain.org/files/wind\\_csr\\_report\\_2012.pdf](http://globalsustain.org/files/wind_csr_report_2012.pdf)

#### Ανώτατη Επιτροπή Διοίκησης

Σχετικά με τη λήψη αποφάσεων για τα τρέχοντα θέματα της εταιρίας, λειτουργεί ένα άτυπο όργανο, το οποίο αποτελείται από το Διευθύνοντα Σύμβουλο, τους Γενικούς και τους Ανώτερους Διευθυντές. Το άτυπο αυτό συμβούλιο δεν έχει συγκεκριμένες και τυπικά απονεμημένες αρμοδιότητες ή λειτουργίες βάσει του καταστατικού ή αποφάσεων των καταστατικών οργάνων της εταιρίας. Ωστόσο, λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις σε σχέση με την καθημερινή λειτουργία και εποπτεία της εταιρίας, την αντιμετώπιση των προβλημάτων

και τη χάραξη επιμέρους στρατηγικών, πάντοτε με συνέπεια απέναντι στις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρίας και στις γενικές εξουσιοδοτήσεις που έχουν δοθεί στο επίπεδο της Largo Limited, μητρικής εταιρίας της Wind.

#### **Ανώτατη Επιτροπή Κανονιστικής Συμμόρφωσης**

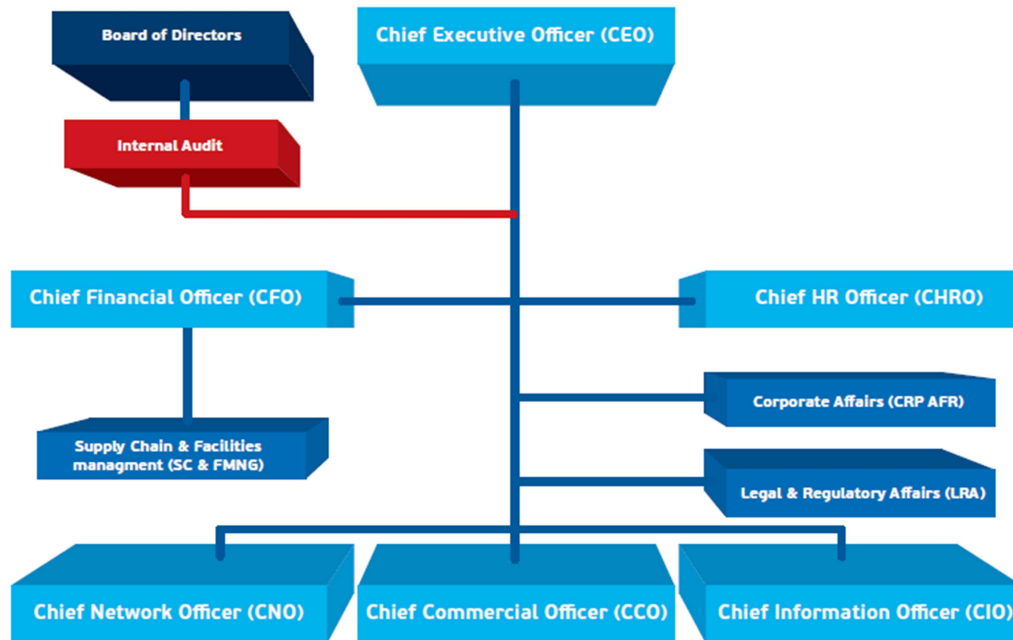
Η επιτροπή αυτή απαρτίζεται από μέλη της Ανώτατης Διεύθυνσης, με βασικό στόχο την επίβλεψη του Συστήματος Διαχείρισης Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Ασχολείται με θέματα κανονιστικής συμμόρφωσης που επηρεάζουν εξωτερικές και εσωτερικές λειτουργίες της εταιρίας και σχετίζονται με τις αρχές και τις αξίες της, την εφαρμογή του Κώδικα Δεοντολογίας, καθώς και θέματα εταιρικής διακυβέρνησης. Η επιτροπή αυτή συνεδρίασε δυο φορές μέσα στο 2013 και μια φορά το 2014, για θέματα που αφορούν την εφαρμογή του εν λόγω κώδικα.

#### **Επιτροπή Ασφάλειας Πληροφοριών**

Η Ειδική Επιτροπή Ασφάλειας Πληροφοριών συγκαλείται σε τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό τη δημιουργία μιας εταιρικής Πολιτικής Ασφάλειας Πληροφοριών και την εφαρμογή της από υπαλλήλους, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ασφάλεια, η εμπιστευτικότητα και η ακεραιότητα των πληροφοριών. Η επιτροπή αποτελεί την κεντρική αρχή της εταιρίας που διαχειρίζεται την Πολιτική Ασφαλείας Πληροφοριών και μπορεί να προτείνει διορθωτικές ενέργειες με στόχο τη διατήρηση και ενίσχυση των μηχανισμών ελέγχου ασφάλειας των πληροφοριών μέσα από τις διαδικασίες και τα συστήματα της εταιρίας. Η επιτροπή συνεδρίασε μέσα στο 2013 και το 2014 2 φορές για θέματα σχετικά με την εφαρμογή των Πολιτικών Ασφαλείας των Πληροφοριών και τις Κανονιστικές Απαιτήσεις.

#### **4.6.2 Οργανωτική Δομή**

Η οργανωτική δομή της Wind Hellas είναι λειτουργική και καταδεικνύει τις κύριες λειτουργίες της. Οι υπευθυνότητες της κάθε διεύθυνσης του κάθε τμήματος αλλά και των εργαζομένων καθορίζονται αναλυτικά σε καταγεγραμμένες διαδικασίες και οδηγίες εργασίας που συντηρούνται ηλεκτρονικά στον εταιρικό δικτυακό τόπο και είναι προσβάσιμες από όλους. Με τον τρόπο αυτόν αποφεύγεται η σύγχυση των αρμοδιοτήτων και η σύγκρουση συμφερόντων. Στο διάγραμμα 4.7 παρουσιάζεται η οργανωτική δομή της Wind Hellas :



**Διάγραμμα 4.7: Οργανωτική Δομή Wind Hellas**

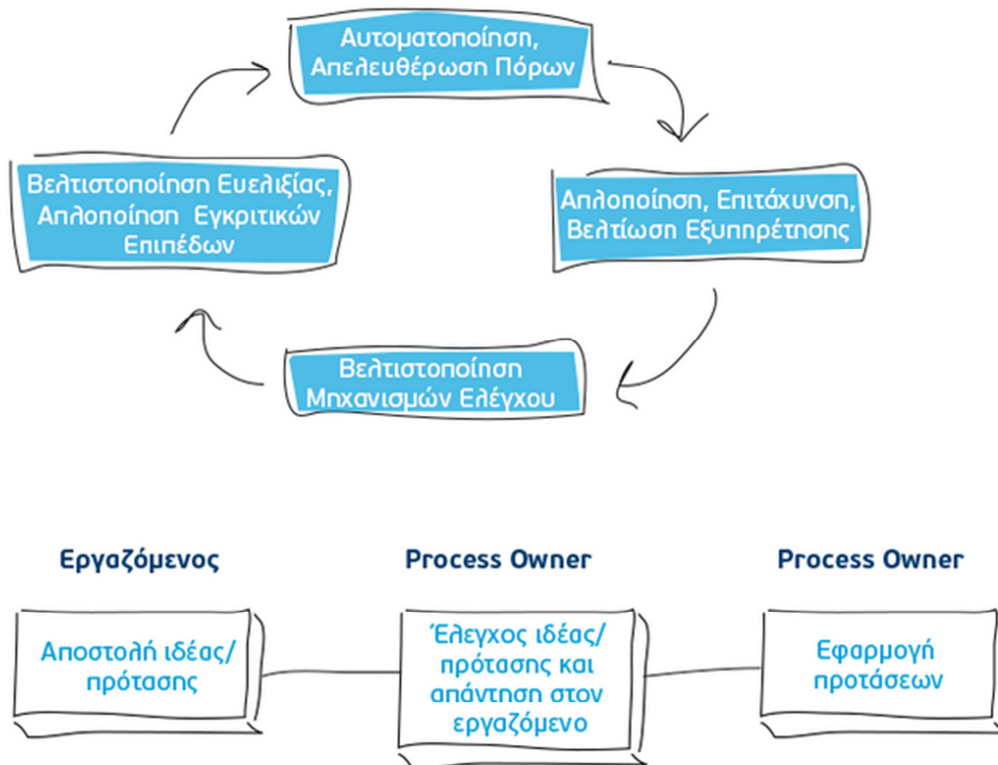
Πηγή: [http://globalsustain.org/files/wind\\_csr\\_report\\_2012.pdf](http://globalsustain.org/files/wind_csr_report_2012.pdf)

## 4.7 Διαδικασίες, Συστήματα Διαχείρισης & Πιστοποιήσεις

### 4.7.1 Διαδικασίες

Η εταιρία έχει αναγνωρίσει τα οφέλη της αξίας της απλότητας σε καθετί που κάνει, και για αυτό το λόγο κάθε χρόνο εντείνει τις προσπάθειες της για απλοποίηση των διαδικασιών της, πετυχαίνοντας κατά αυτόν τον τρόπο την αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της στην εξυπηρέτηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών της. Η απλοποίηση των διαδικασιών της εταιρείας απεικονίζεται στο διάγραμμα 4.8.

Συνδυάζοντας το παραπάνω με την νέα διαμορφωμένη εταιρική κουλτούρα, η Wind υλοποίησε περισσότερες από 30 απλοποιήσεις κυρίως στις διαδικασίες εκείνες που βελτιώνουν την εμπειρία των πελατών της στα σημεία επαφής τους με την εταιρία, όπως διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών σε καταστήματα και τηλεφωνικό κέντρο, διαδικασίες προώθησης και απόδοσης προσφορών κ.α., αλλά και σε αυτές που θα κάνουν ευκολότερη την καθημερινότητα των εργαζομένων, όπως διαδικασίες της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με ωρομέτρηση, έγκριση απουσίας, άδειας ταξιδιού κ.α., διαδικασίες Facilities Management, εγκατάστασης εξοπλισμού πληροφορικής και λογισμικού, παρέχοντας επιπλέον αυτοματοποιήσεις.



**Διάγραμμα 4.8: Απλοποίηση Διαδικασιών**

Πηγή: <http://www.windsr2013.gr/>

Η εταιρεία έχει σα στόχο τη μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στην απλοποίηση των διαδικασιών της, και δημιούργησε τον Μάιο του 2013 το πρόγραμμα "Βλέπεις τα πράγματα απλά;" Στόχος του προγράμματος ήταν η ενθάρρυνση της ανάληψης της ευθύνης για την απλοποίηση των διαδικασιών, η ενδυνάμωση της από κάτω προς τα πάνω επικοινωνίας, η παραγωγή νέων ιδεών βελτίωσης της καθημερινής εργασίας, η ενίσχυση της δέσμευσης στη βελτίωση.

Το πρόγραμμα κινητοποίησε ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων είτε στην αποστολή ιδεών απλοποίησης είτε στη μελέτη, επικοινωνία αλλά και εφαρμογή των ιδεών που συγκεντρώθηκαν. Στο πλαίσιο του προγράμματος αυτού συγκεντρώθηκαν και μελετήθηκαν πάνω από 180 προτάσεις ενώ οι περισσότερες είτε υλοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια του 2013-2014 είτε η υλοποίησή τους είναι σε εξέλιξη. Μέσα από το πρόγραμμα αυτό βραβεύτηκαν οι τέσσερις καλύτερες ιδέες, οι οποίες και παρουσιάστηκαν στη Διοικητική Ομάδα.

#### 4.7.2 Συστήματα Διαχείρισης

Η εταιρία έχει ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της και τη βελτίωση της εμπειρίας τους σε συνδυασμό και με την προστασία του περιβάλλοντος και την ορθή χρήση των φυσικών πόρων από τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Για το λόγο αυτό έχει αναπτυχθεί ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και Περιβάλλοντος το

οποίο καλύπτει όλες τις εγκαταστάσεις της εταιρίας. Το πεδίο εφαρμογής του συστήματος αυτού περιλαμβάνει:

- Σχεδιασμό, ανάπτυξη, παροχή, πώληση, τιμολόγηση και υποστήριξη ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών (κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, δεδομένων, διαδικτύου και ευρυζωνικότητας) για ιδιώτες και εταιρικούς πελάτες
- σχεδιασμό, ανάπτυξη, υλοποίηση, λειτουργία, υποστήριξη και συντήρηση υποδομής τηλεπικοινωνιών και πληροφοριακών συστημάτων, δικτύων τηλεπικοινωνιών και δεδομένων, πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών
- σχεδιασμό, ανάπτυξη, παρακολούθηση, έλεγχο και υποστήριξη της αλυσίδας καταστημάτων της εταιρίας

Η εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και Περιβάλλοντος στα καταστήματα της εταιρίας περιλαμβάνει:

- πώληση υπηρεσιών κινητής και σταθερής τηλεφωνίας και διαδικτύου (Wind Κινητή, Q Καρτοκινητή, Wind σταθερή τηλεφωνία και Internet)
- λιανική πώληση συσκευών κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, ηλεκτρονικού εξοπλισμού και αξεσουάρ
- επισκευή συσκευών κινητής και σταθερής τηλεφωνίας
- εξυπηρέτηση μετά την πώληση ιδιωτών και εταιρικών πελατών

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και Περιβάλλοντος που εφαρμόζεται είναι πιστοποιημένο σύμφωνα με τις απαιτήσεις διεθνών προτύπων. Συγκεκριμένα οι πιστοποιήσεις παρέχονται από τον φορέα πιστοποίησης TUV Hellas με ISO 9001:2008 και ISO 14001:2004.

#### **4.7.3 Διαχείριση Επιχειρησιακής Συνέχειας**

Η Wind έχει αναπτύξει και συνεχώς εξελίξει το Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας με βασικούς στόχους:

- τη διαφύλαξη της ασφάλειας του προσωπικού, των συνεργατών και των πελατών
- την εξασφάλιση της ακεραιότητας των υποδομών
- την αδιάλειπτη παροχή υπηρεσιών στους πελάτες
- τη συμμόρφωση με νομικές, ρυθμιστικές και κανονιστικές απαιτήσεις

Στο πλαίσιο του συστήματος της εταιρίας αλλά και των ρυθμιστικών απαιτήσεων που απορρέουν από τα ΦΕΚ 305/14-2-2012 και 1742/15-7-2013, εφαρμόζονται πολιτικές, διαδικασίες μέτρα και σχέδια που συμβάλλουν στη διασφάλιση της συνέχειας της παροχής των υπηρεσιών. Παράλληλα, και αναγνωρίζοντας τη σημασία της διασφάλισης της διαθεσιμότητας των τηλεφωνικών υπηρεσιών στο κοινό, έχουν αναπτυχθεί κανάλια επικοινωνίας, συμμετέχοντας ενεργά στο κοινωνικό διάλογο με όλους τους σχετικούς φορείς, προμηθευτές, άλλους παρόχους αλλά και τις ρυθμιστικές αρχές με στόχο την αδιάλειπτη πρόσβαση σε υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης και άλλες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις καταστρεπτικής βλάβης ή ανώτερης βίας.



## 4.8 Ανθρώπινο Δυναμικό

Διαρκής στόχος της Wind Hellas είναι να προσελκύει, να διατηρεί και να αναπτύσσει επαγγελματίες, που θα είναι σε θέση να σκέφτονται και να δημιουργούν παραπάνω πράγματα από τα προκαθορισμένα. Σε ένα δυναμικό περιβάλλον νέων τεχνολογιών, εξαιρετικοί άνθρωποι με πάθος για μάθηση και ανάπτυξη, μπορούν να βρουν το δρόμο τους για μια συναρπαστική καριέρα.

Από την πρώτη στιγμή λειτουργίας της το 1992, όταν και απασχολούσε μόλις 7 εργαζόμενου, κατάφερε να πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις και δημιούργησε πολλές νέες θέσεις εργασίας.

### 4.8.1 Στοιχεία Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Wind προσπαθεί και αυτή να συμβάλλει όσο το δυνατόν περισσότερο στην ενίσχυση της ελληνικής οικονομίας απασχολώντας 1.138 εργαζόμενους στα τέλη του 2013, βάσει του ετήσιου απολογισμού του 2013. Στον πίνακα 4.3 απεικονίζεται ο ακριβής αριθμός των εργαζομένων ανά τμήμα που απαρτίζουν τη Wind.

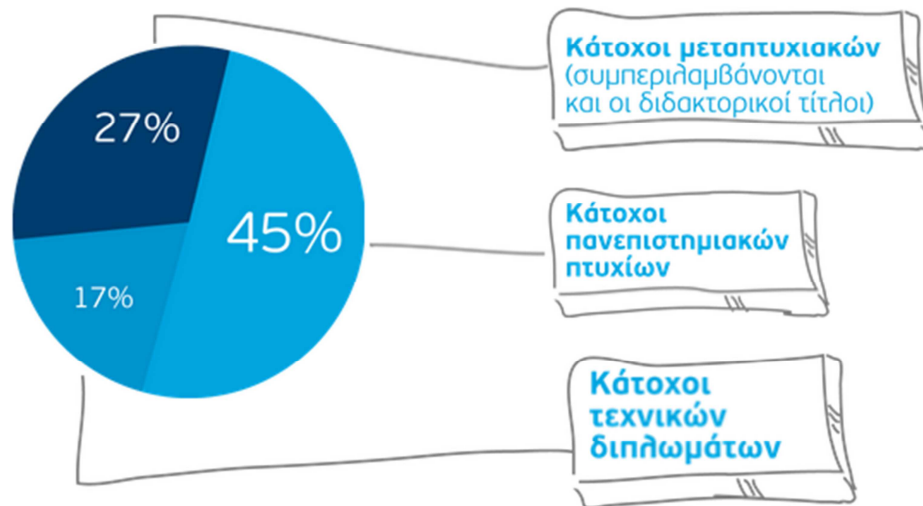
Διεύθυνση	Σύνολο
Γενική Διεύθυνση και άλλα Διοικητικά τμήματα (Ποιότητα, Φυσική Ασφάλεια, Εσωτερικός Έλεγχος, Νομικό & Κανονιστικό, Εταιρικές Σχέσεις, Εφοδιαστική Αλυσίδα & Διοχείριση Εγκαταστάσεων)	73
Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού	15
Εμπορική Διεύθυνση	507
Οικονομική Διεύθυνση	93
Διεύθυνση Πληροφορικής	126
Διεύθυνση Δικτύου	324
<b>Γενικό Σύνολο</b>	<b>1.138</b>

#### Πίνακας 4.3: Κατανομή Εργαζόμενων/Διεύθυνση

Πηγή: <http://www.windsr2013.gr/>

Επίσης, το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας χαρακτηρίζεται από υψηλό ακαδημαϊκό επίπεδο και εξειδίκευση, όπως παρατηρούμε και στο διάγραμμα 4.9.





**Διάγραμμα 4.9: Ακαδημαϊκό Επίπεδο Εργαζομένων**

Πηγή: <http://www.windsr2013.gr/>

Το 97,7% των εργαζομένων απασχολείται με συμβάσεις αορίστου χρόνου, εκ των οποίων το 1,35% εργάζονται με σύμβαση μερικής απασχόλησης. Το υπόλοιπο 2,3% είναι εργαζόμενοι με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, εκ των οποίων το 34,6% εργάζονται με σύμβαση μερικής απασχόλησης.

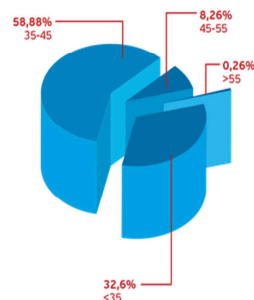
#### 4.8.2 Ανθρώπινα Δικαιώματα & Ίσες Ευκαιρίες

Η Wind ακολουθεί πολιτικές διαφάνειας, αξιοκρατίας και αντικειμενικότητας για ένα δίκαιο και αξιόπιστο εργασιακό περιβάλλον. Προσέγγιση και φιλοσοφία της δεν περιορίζεται σε αριθμούς, αλλά στην αρχή της μη διάκρισης, της πολιτικής ίσων ευκαιριών και της αναγνώρισης του δικαιώματος πρόσβασης κάθε ανθρώπου στην εργασία. Έτσι, καλλιεργεί ένα περιβάλλον αξιοπρέπειας και αλληλοσεβασμού, παρέχοντας ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης σε όλους τους εργαζομένους ανεξαρτήτως φύλου ή άλλων διακρίσεων και από διάφορες περιοχές της Ελλάδας. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.10, η Wind εφαρμόζει πολιτική ίσων ευκαιριών προς τα δύο φύλα, το 45% στο σύνολο των εργαζομένων είναι γυναίκες και το 55% είναι άνδρες.

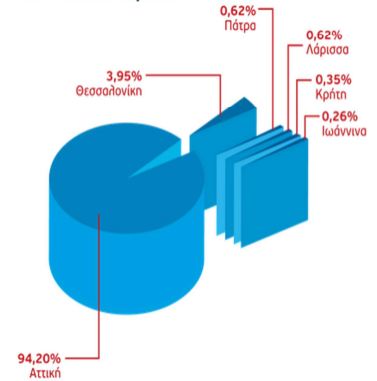
WIND Hellas-Φύλο Εργαζομένων



WIND Hellas-Ηλικιακή Ομάδα



WIND Hellas-Περιοχή

**Διάγραμμα 4.10: Κατανομή Εργαζομένων ανά Φύλο, Ηλικιακή Ομάδα & Περιοχή**

Πηγή: <http://www.windsr2013.gr/>

Από την αρχή της λειτουργίας της εταιρίας και μέχρι σήμερα, δεν έχει παρουσιαστεί κανένα περιστατικό διάκρισης στον εργασιακό χώρο. Επιπλέον, όσον αφορά τα ανθρώπινα δικαιώματα, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η Wind σέβεται απόλυτα και ακολουθεί πιστά τις διεθνείς διατάξεις που έχει και προσυπογράψει. Βάσει του Οικουμενικού Συμφώνου η εταιρία δεσμεύεται ότι στο ανθρώπινο δυναμικό της δε προσλαμβάνονται ανήλικοι εργαζόμενοι και δεν υφίστανται περιπτώσεις εξαναγκαστικής εργασίας.

#### 4.8.3 Παροχές σε Εργαζομένους

Η Wind εξασφαλίζει στους εργαζομένους της άριστες συνθήκες εργασίας, προσφέροντας τους σημαντικές παροχές και πολλά πλεονεκτήματα. Κατά αυτόν τον τρόπο έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο ανταγωνιστικό πακέτο παροχών, που ανταμείβει την απόδοση, την ανάπτυξη ικανοτήτων και τη συνολική εταιρική επιτυχία. Το πακέτο αυτό περιλαμβάνει τα εξής :

- ✓ **Ανταγωνιστικά πακέτα αμοιβών** που βασίζονται σε συγκρίσεις με την αγορά και ανταμείβουν την προσφορά των εργαζομένων στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.
- ✓ **Ασφάλεια ζωής** με κάλυψη ανικανότητας - ατυχήματος
- ✓ **Ομαδικό πρόγραμμα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης** με τη δυνατότητα συμμετοχής των μελών της οικογένειας
- ✓ **Επιδοτούμενο ιδιωτικό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα**
- ✓ **Προνομιακή χρήση προϊόντων** κινητής, σταθερής τηλεφωνίας και Internet
- ✓ **Εστιατόριο - Καφετέρια** με ιδιαίτερα προνομιακές και προσιτές τιμές
- ✓ **Εκπτώσεις σε εταιρικά προϊόντα** στα καταστήματα της Wind
- ✓ **Προνόμια** στο πλαίσιο του μεγαλύτερου προγράμματος επιβράβευσης συναλλαγών μέσω των καρτών Wind Bonus AMEX & Wind Bonus VISA
- ✓ **Εκπτώσεις και προσφορές** σε καταστήματα και επιχειρήσεις σε όλη την Ελλάδα

Επίσης, στο πλαίσιο της εταιρικής ένταξης των νέων εργαζομένων διεξάγεται ατομική αναλυτική παρουσίαση των παροχών της εταιρίας από το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Παράλληλα, όταν κρίνεται αναγκαίο, διοργανώνονται προγραμματισμένες παρουσιάσεις των πρόσθετων παροχών ανά γεωγραφική περιοχή. Οι εργαζόμενοι

εκδηλώνουν το ενδιαφέρον τους να συμμετέχουν στις προγραμματισμένες παρουσιάσεις μέσω ειδικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας ανάλογα με τον τόπο, τη μέρα και την ώρα που τους εξυπηρετεί.

#### 4.8.4 Εκπαίδευση Εργαζομένων

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας συνδέεται με τις έννοιες της συνεχούς μάθησης, της ενθάρρυνσης και της υποστήριξης των πρωτοβουλιών για τη στήριξη και ανάπτυξη κάθε εργαζομένου. Η Wind εξασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες ανάπτυξης τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο για κάθε εργαζόμενο με την χαρτογράφηση του Ετήσιου Πλάνου Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης.

Προτεραιότητα είναι η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων, ούτως ώστε να αναπτυχθούν και να αυξήσουν την απόδοσή τους, μέσα από την προσφορά ίσων ευκαιριών εκπαίδευσης, που στηρίζουν την πορεία της καριέρας τους και συγχρόνως αποφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τις υπόλοιπες εταιρίες του κλάδου. Η εκπαίδευση παρέχεται σε τεχνικές γνώσεις και σε διοικητικές δεξιότητες, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι πλήρως καταρτισμένοι στο εργασιακό τους αντικείμενο. Για παράδειγμα, το 2013 στη Wind πραγματοποιήθηκαν 16502 εκπαιδευτικές ώρες.

#### Κατηγορίες Εκπαίδευσης

**1) Διαγνωστικό Εργαλείο Ανάπτυξης - Growth Factor Inventory.** Η θέληση για ανάπτυξη των ομάδων και των ομαδικών αποτελεσμάτων οδήγησε τη Wind σε ένα σύγχρονο διαγνωστικό εργαλείο ανατροφοδότησης 360° μοιρών. Στόχος του προγράμματος είναι η επισήμανση των δυνατών σημείων και των περιοχών προς ανάπτυξη των διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων ώστε να μπορέσει να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητες της σαν εταιρία για την ανάπτυξη των ομάδων της. Στο πρόγραμμα αυτό συμμετείχαν 116 στελέχη και τα αποτελέσματα αξιοποιήθηκαν στην υλοποίηση του προγράμματος Leadership Campus.

Το Leadership Campus είναι ένα σπονδυλικό και απαιτητικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσαρμοσμένο στα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της ευρύτερης ομάδας των στελεχών της Wind. Βασίζεται στις πιο σύγχρονες βιωματικές μεθόδους ανάπτυξης μέσα από πολύ-θεματικά και διαδραστικά workshops, συναντήσεις team coaching και συμμετοχή σε ενημερωτικές ημερίδες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι το 2013 συμμετείχε το 60% στο πρόγραμμα αυτό καταγράφοντας συνολικά 3.120 ώρες ανάπτυξης.

**2) Πρόγραμμα "Αναπτύσσομαι - Καθοδηγώντας τη Νέα Γενιά".** Η Wind αναλαμβάνει την πρωτοβουλία αξιοποίησης δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για την ανάπτυξη των στελεχών της, ενθαρρύνοντας την εθελοντική συμμετοχή σε προγράμματα καθοδήγησης νέων που δίνουν παράλληλα στους ανθρώπους της την ευκαιρία να αναπτύξουν τις ηγετικές τους ικανότητες και να ζήσουν μια διαφορετική αναπτυξιακή εμπειρία.

Στόχοι του προγράμματος αυτού είναι :

- Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των στελεχών της στην καθοδήγηση και στο mentoring.
- Η προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων

- Η ενίσχυση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στη νέα γενιά και η προβολή της Wind στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Στο πλαίσιο αυτό, τα στελέχη της συμμετείχαν το 2013 στα προγράμματα:

- **Future Leaders:** Αστική Μη κερδοσκοπική Εταιρία, που δραστηριοποιείται στον κλάδο της Εκπαίδευσης και της Κοινωνικής Προσφοράς. Μέσα από τη διοργάνωση διαδραστικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων για μεταπτυχιακούς φοιτητές ή απόφοιτους μεταπτυχιακών προγραμμάτων και για στελέχη επιχειρήσεων, στοχεύει στη σύνδεση μεταξύ εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και αγοράς εργασίας. Στελέχη εταιριών παρακολουθούν τετραήμερα workshop στην καθοδήγηση και στη συνέχεια καθοδηγούν μεταπτυχιακούς φοιτητές στην υλοποίηση έργων που αναλαμβάνουν για την υποστήριξη ΜΚΟ. Για το 2013 συμμετείχαν 3 στελέχη της Wind από τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και τη διεύθυνση εξυπηρέτησης πελατών.
- **Job Pairs:** Αποτελεί μια οργανωμένη προσπάθεια από μια ομάδα ανθρώπων από διαφορετικούς χώρους να δημιουργήσουν ευκαιρίες στο σύγχρονο επαγγελματικό περιβάλλον φέρνοντας σε επαφή άτομα που αναζητούν εργασία στον επαγγελματικό χώρο της επιλογής τους. Η Wind συμμετείχε πρώτη στην υποστήριξη αυτής της εθελοντικής πρωτοβουλίας εδραιώνοντας το 2013 μια μοναδική συνεργασία για τη δημιουργία ευκαιριών σε νέους υποψήφιους που μπαίνουν στην αγορά εργασίας, με τα στελέχη της να συμμετέχουν εθελοντικά στο πρόγραμμα και να λειτουργούν ως μέντορες για απόφοιτους πανεπιστημίων. Η έναρξη του προγράμματος έχει προγραμματιστεί στις αρχές του 2014.

**3) Winning Team Lead.** Το 2013 σχεδιάστηκε για πρώτη φορά το winning team lead που αποτελεί μια εξειδικευμένη πρωτοβουλία ανάπτυξης διατμηματικών ομάδων της Wind, αλλά και μια μοναδική εξελικτική εμπειρία για τον καθένα, με στόχους :

- την ανάδειξη των χαρακτηριστικών που καθιστούν αποτελεσματικές τις διατμηματικές ομάδες έργου
- τη διευκόλυνση των μελών των ομάδων, με διαδραστικό τρόπο, να θωρακίσουν τα υφιστάμενα δυνατά τους σημεία και να αναπτύξουν τις δεξιότητες που μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα της ομάδας τους
- την εξέλιξη και ενδυνάμωση, τόσο σε εταιρικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που επιδρούν στην άμεση επίτευξη εξαιρετικών εταιρικών αποτελεσμάτων

Τον Νοέμβριο του 2013 υλοποιήθηκαν, με την υποστήριξη εξωτερικών συμβούλων, τα δύο πρώτα Winning Team Labs, με προτεραιότητα στις ομάδες εκείνες που ανέλαβαν σημαντικούς εταιρικούς στόχους.

**4) Υποτροφίες.** Πρόγραμμα χρηματοδότησης σπουδών επιπέδου bachelor και masters, με στόχο την απόκτηση έγκυρου πτυχίου για εργαζομένους που έχουν υψηλές δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης στην Wind. Από το 2002 μέχρι και σήμερα η εταιρία έχει χορηγήσει συνολικά 43 υποτροφίες για πτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές τόσο σε δημόσιους όσο και σε ιδιωτικούς φορείς από τις οποίες οι 31 αφορούν μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών και οι 12 προπτυχιακούς τίτλους σπουδών.

**5) Βιβλιοθήκη.** Στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας έχει εγκατασταθεί βιβλιοθήκη όπου υπάρχουν διαθέσιμα περισσότερα από 1000 βιβλία και επαγγελματικά άρθρα που

αφορούν διάφορες κατηγορίες και είναι διαθέσιμα σε όλους τους εργαζόμενους, στοχεύοντας στη διάχυση γνώσεων σε διάφορους τομείς, ανάλογα με την εργασία τους.

**6) Διαχείριση ταλέντου & προγραμματισμός διαδοχής.** Η έγκαιρη πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών της εταιρίας σχετικά με την ανάδειξη ταλαντούχων στελεχών, καθώς και για τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των εκάστοτε ταλέντων, είναι υψηλής σημασίας. Η ανάδειξη των ταλέντων των ανθρώπων αποτυπώνεται σε μια διαδικασία που καθιερώνει μια κοινή γλώσσα ατομικής ανάπτυξης και χρησιμοποιείται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

### Επαγγελματική Εξέλιξη

Η Wind έχει ως βασικό της στόχο την παροχή ευκαιριών καριέρας στους εργαζομένους της, δίνοντας τη δυνατότητα συνεργασίας των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους για την ανάπτυξή τους, καθορίζοντας το πλαίσιο που ενσωματώνει τις ατομικές ικανότητες και προσδοκίες με τις δεξιότητες που η εταιρία καθορίζει. Επενδύει στους ανθρώπους της και στην ανάπτυξή τους, χρησιμοποιώντας σύγχρονα εργαλεία για την εξέλιξη τους, όπως :

1. **Προγράμματα Εταιρικής Ένταξης:** Είναι προγράμματα που πραγματοποιούνται στο νέο δυναμικό όλων των διευθύνσεων και τμημάτων, κατά τη διάρκεια των οποίων δίνονται κατάλληλες κατευθύνσεις για όσα πρέπει να γνωρίζουν οι νέοι εργαζόμενοι τόσο για την εταιρία όσο και την αγορά τηλεπικοινωνιών. Από τα τέλη του 2013 έως και τα μέσα του 2014 το πλαίσιο οργάνωσης του προγράμματος αυτού βρισκόταν σε διαδικασία ανανέωσης.
2. **Εσωτερική Προσέλκυση Υποψηφίων:** Σε περιπτώσεις κάλυψης θέσεων εργασίας, η Wind ψάχνει πρωτίστως ανάμεσα στους ανθρώπους που ήδη εργάζονται για εκείνη, καθώς θεωρούν ότι με αυτό τον τρόπο έχουν τη δυνατότητα προσέλκυσης καλύτερων εξειδικευμένων υποψηφίων που γνωρίζουν ήδη τον κλάδο και την εταιρία. Κατά αυτόν τον τρόπο, ο εργαζόμενος ενθαρρύνεται να εξερευνηήσει τις ευκαιρίες αλλαγής και προόδου, σε όλες τις θέσεις ή τμήματα, με σκοπό την απόκτηση γνώσης, προσωπικής ανάπτυξης και ελευθερίας επιλογών. Στη Wind Hellas οι άνθρωποι μπορούν να εξελιχθούν είτε ως ηγέτες της γνώσης είτε ως ηγέτες ανθρώπων. Το 2013, το 7% των ανθρώπων της εταιρίας συμμετείχε σε διαδικασίες επιλογής στελέχωσης θέσεων και το 68% από αυτούς προήχθησαν ή μετακινήθηκαν σε νέους ρόλους.
3. **Σύστημα Ανάπτυξης της Απόδοσης:** Στη Wind είναι υπερήφανοι για την αξία υψηλής απόδοσης και συνεχούς βελτίωσης ως κυρίαρχο συστατικό της κουλτούρας της. Το Φεβρουάριο του 2013, η εταιρία βελτίωσε και αναθεώρησε τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης για να δυναμώσει ακόμη περισσότερο αυτή την κουλτούρα. Δημιουργήθηκε η νέα διαδικασία ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού - Grow@Wind. Για το 2014 υιοθετήθηκε μια μεταβατική διαδικασία που έδωσε έμφαση στις προσωπικές συναντήσεις μεταξύ άμεσων προϊσταμένων και υφισταμένων για την ανάδειξη των αναπτυξιακών αναγκών. Κεντρικός άξονας της νέας διαδικασίας αποτελεί η ευθυγράμμιση των ανθρώπων της με την εταιρική στρατηγική, τους στόχους και τις αξίες της Wind με συγκεκριμένες ικανότητες και δεξιότητες, βελτιώνοντας, έτσι, την απόδοσή της. Η διαδικασία είναι πολυδιάστατη και βασίζεται στο σύνολο των πηγών που μπορούν να οδηγήσουν τους εργαζομένους στο να προσθέτουν μεγαλύτερη αξία μέσω της εργασίας τους. Με την ολοκλήρωση του σχεδιασμού πραγματοποιήθηκαν εκπαιδευτικές συναντήσεις

των ανθρώπων σε ρόλους με διαχείριση ομάδων και ενημερωτικές παρουσιάσεις στο σύνολο των ανθρώπων της.

#### 4.8.5 Εσωτερική Επικοινωνία

Στη Wind το εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αλληλοσεβασμό και εμπιστοσύνη. Η ειλικρίνεια και η υπευθυνότητα απέναντι στους πελάτες και τους συναδέλφους είναι αναπόσπαστο στοιχείο της επαγγελματικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, ενώ λειτουργεί με διαφάνεια και αξιοπιστία στις καθημερινές της συναλλαγές εντός και εκτός της εταιρίας. Προϋπόθεση αυτών είναι η ανάπτυξη σωστής εσωτερικής επικοινωνίας με συνεχές "coaching" για την επιτυχημένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Στη Wind πιστεύουν ότι η εμπάθυση της εσωτερικής επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας αποτελεί έναν από τους θεμελιώδεις παράγοντες προσδιορισμού της επιτυχίας της, η οποία ενδυναμώνει το κλίμα εμπιστοσύνης και συνδράμει στην εδραίωση μιας ενιαίας κουλτούρας που αναγνωρίζει την ατομική ικανότητα, προσπάθεια και συνεισφορά, αλλά και αναβαθμίζει την ομαδικότητα.

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.11 ενισχύεται η επικοινωνία μέσα από εργαλεία ανάπτυξης εσωτερικού ανοιχτού και εποικοδομητικού διαλόγου, όπως είναι οι έρευνες εργαζομένων, workshops, συναντήσεις, Wind portal κ.α., αλλά και μέσα από τη διοργάνωση εκδηλώσεων για τους εργαζόμενους της.





**Διάγραμμα 4.11: Κανάλια Εσωτερικής Επικοινωνίας Wind**

Πηγή: <http://www.windsr2013.gr/>

Στη Wind τα τελευταία δύο χρόνια ενισχύεται η ανάπτυξη του διαλόγου. Στις αρχές του 2013, ανακοινώθηκαν οι νέοι εταιρικοί στόχοι που οδήγησαν στη διαμόρφωση του νέου εταιρικού οράματος και των αξιών της. Το νέο εταιρικό όραμα διαμορφώθηκε με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων, μέσω της κατάθεσης ιδεών από τους ανθρώπους και τους συνεργάτες της και στη συνέχεια με τη συνδρομή της Διοικητικής Ομάδας καθιερώθηκε με συγκεκριμένο και κατανοητό τρόπο για όλους. Οι ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν προς αυτή την κατεύθυνση ήταν δύο εξειδικευμένα workshops της Διοικητικής Ομάδας και των ανώτερων στελεχών της. Πέρα από το έργο που πραγματοποιήθηκε, οι συναντήσεις λειτούργησαν κυρίως ως ευκαιρία ουσιαστικής γνωριμίας, ανταλλαγής απόψεων και ανάπτυξης στενότερων και αποτελεσματικότερων σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων και των τμημάτων της εταιρίας. Η Διοικητική Ομάδα επεξεργάστηκε και συμφώνησε την αποστολή της Wind, τα χαρακτηριστικά της Εταιρικής Κουλτούρας που θα συμβάλλουν στην υλοποίηση της νέας της αποστολής, ενώ το αποτέλεσμα που προέκυψε από την ομάδα των Ανώτερων Στελεχών είναι ο προσδιορισμός του μοντέλου συμπεριφορών της Wind. Το μοντέλο αυτό επεξεργάστηκε και διαμορφώθηκε από τους ίδιους τους εργαζόμενους σε ειδικά workshops, στα οποία



συμμετείχε το 10% των εργαζομένων και αποτελεί στο εξής τη βάση ανάπτυξης όλων των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση της οργάνωσης με τους επιχειρηματικούς στόχους.

Επίσης, η εταιρία διαθέτει όπως είπαμε και παραπάνω ένα portal, το Wind Intranet. Στον εσωτερικό δικτυακό τόπο έχει δημιουργηθεί ένας ειδικός χώρος όπου μπορεί ο κάθε εργαζόμενος να βρει πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση, τις εσωτερικές αγγελίες θέσεων, ανακοινώσεις προαγωγών και μετακινήσεων κ.λπ. Στο portal υπάρχει και το Wind EcoNews. Αποτελεί μια από τις βασικές ενότητες του δικτυακού αυτού τόπου και έχει ως στόχο τη διαρκή ευαισθητοποίηση όλων για την προστασία του περιβάλλοντος.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφέρουμε και τις εκδηλώσεις που πραγματοποιεί η εταιρία για τους εργαζόμενους της. Διαρκής στόχος της Wind είναι η ενίσχυση μεθόδων που προωθούν περαιτέρω την ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων της στο εταιρικό περιβάλλον, μέσα από τις διάφορες εκδηλώσεις που διοργανώνει στη διάρκεια του έτους. Εκδηλώσεις είναι το Parent's Day, όπου προωθείτε η έννοια της ισορροπίας ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή, η ημέρα περιβάλλοντος - διαγωνισμός ζωγραφικής, όπου η Wind προσφέρει τα υλικά και τα παιδιά βάζουν το ταλέντο τους για να ζωγραφίσουν ότι χωράει η φαντασία τους σε σχέση με το περιβάλλον, οι Χριστουγεννιάτικες γιορτές για τα παιδιά και η παγκόσμια ημέρα της γυναίκας, όπου προσφέρονται δωρεάν εξετάσεις για τις γυναίκες που εργάζονται στην εταιρίας αλλά και για τις γυναίκες των εργαζομένων της εταιρίας.

#### **4.9 Κοινωνική Υπευθυνότητα**

Η Wind προσπαθεί με κάθε τρόπο να συνεισφέρει στη κοινωνία μέσω της δραστηριοποίησης της με υπεύθυνο τρόπο απέναντι της, προσφέροντας οικονομική στήριξη σε δράσεις και φορείς αλλά και δημιουργώντας τις συνθήκες εκείνες για την ουσιαστική εμπλοκή περισσότερων ανθρώπων στην επίτευξη ενός στόχου, πρεσβεύοντας τη κοινωνική αλληλεγγύη και συμμετοχικότητα. Το 2013 που η εταιρία πραγματοποίησε μια αναμόρφωση στη στρατηγική της, οργάνωσε και πλέον εφαρμόζει ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσεων που αναπτύσσεται γύρω από τρεις άξονες, της συμμετοχής, της αφύπνισης και της συνεισφοράς. Το σχέδιο δράσεων της εταιρείας απεικονίζεται αναλυτικότερα στο διάγραμμα 4.12.

## Σχέδιο Διαχείρισης Προγραμμάτων



### Διάγραμμα 4.12: Σχέδιο Διαχείρισης Προγραμμάτων Wind

Πηγή: <http://www.windsr2013.gr/>

Όσον αφορά τη συμμετοχή, η Wind εφάρμοσε το γνωστό πλέον δρομικό κίνημα, γνωστό και ως Run Greece. Θέληση της εταιρίας ήταν να συνδέσει τον αθλητισμό με την κοινωνική αλληλεγγύη και να δώσει τη δυνατότητα σε όλο το κόσμο να συμμετάσχει και να τρέξει στο Wind Running Team για καλό σκοπό. Κάθε χρόνο η Wind σε συνεργασία με το Σ.Ε.Γ.Α.Σ. διοργανώνουν τον κλασικό μαραθώνιο και άλλους μαραθώνιους δε διάφορα μέρη της Ελλάδας, όπως η Σπέτσες, η Θεσσαλονίκη κ.λπ. Το 2013 η συμμετοχή στους αγώνες δρόμου στον 8ο διεθνή μαραθώνιο "Μέγας Αλέξανδρος" είναι χαρακτηριστικό ότι ξεπέρασε κατά πολύ σε αριθμό την προηγούμενη διοργάνωση του. Πάνω από 10.000 δρομείς, ενήλικες και παιδιά συμμετείχαν στη διοργάνωση και πέρασαν κάτω από την Αψίδα Αγάπης της Wind. Μέσα από τη συμμετοχή των 1000 δρομέων της Wind Running Team, 8 δημοφιλών προσωπικοτήτων, μέσω της αψίδας αγάπης της Wind και της εφαρμογής "Ένας αγώνας για όλους" στην επίσημη ιστοσελίδα της εταιρίας στο Facebook, συγκεντρώθηκαν 30.000 € για την ενίσχυση του Ορφανοτροφείου Θηλέων Μέλισσα. Με αυτόν τον τρόπο, η Wind προσπαθεί κάθε χρονιά να δημιουργεί ένα έντονο κοινωνικό αποτύπωμα και να προσπαθεί να πείσει όσο το δυνατόν περισσότερο κόσμο να συμμετέχει σε αυτόν τον κοινωνικό σκοπό. Η συμμετοχές για το 2014 σε όλους τους δρομικούς αγώνες που οργάνωσε η εταιρία με τον Σ.Ε.Γ.Α.Σ. ήταν αυξημένη κατά 60% συγκριτικά με το 2012, επιβεβαιώνοντας με αυτόν τον τρόπο την αποδοχή του θεσμού από τον κόσμο και καθιστώντας τον αγώνα ένα σημαντικό κοινωνικό και πολιτισμικό γεγονός.

Επίσης, σε κάθε κλασικό μαραθώνιο όσο περισσότεροι δρομείς περάσουν από τις Αψίδες Αγάπης της Wind αυτόματα η εταιρία προσφέρει και ένα ποσό σε διάφορα ιδρύματα. Στον 32<sup>ο</sup> Κλασικό Μαραθώνιο Αθηνών το Νοέμβριο του 2014, ενισχύθηκε το έργο της ΕΛΕΠΑΠ και της ΦΛΟΓΑ με τη συμμετοχή περισσότερων από 30.000 δρομέων. Πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τον αγώνα η Wind είχε ενεργοποιήσει μια σειρά από μηχανισμούς για την στήριξη αυτών των δύο ιδρυμάτων. Με τη συμμετοχή της Wind Running Team, 20

δημοφιλών προσωπικοτήτων, μέσω της αψίδας αγάπης της Wind και τη χρήση του #WINDRun4all σε posts, tweets και φωτογραφίες, συγκεντρώθηκαν συνολικά 100.000 €. Η συμμετοχή του κόσμου τείνει να αυξάνεται συνεχώς, καθώς παρατηρείται ρεκόρ συμμετοχών σε δρομείς. Συγκριτικά με το 2013, παρατηρήθηκε αύξηση κατά 15% και ακόμα πιο σημαντική είναι η σύγκριση που μπορεί να γίνει με τη πρώτη χρονιά που εφαρμόστηκε ο θεσμός αυτός, όπου παρατηρούμε σήμερα μια αύξηση των συμμετοχών σε ποσοστό της τάξεως του 80%. Παράλληλα, είναι λογικό να παρατηρηθεί και ρεκόρ συμμετοχών και στην ομάδα της Wind Running Team, όπου εκεί παρατηρείται αύξηση της τάξεως του 75% συγκριτικά με το 2011 όπου έγινε και η σύσταση της εν λόγω ομάδας. Η Wind προσπαθεί με κάθε τρόπο να φέρει τους ανθρώπους κάθε ηλικίας κοντά στον αθλητισμό, προωθώντας, παράλληλα, και την κοινωνική αλληλεγγύη.

Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι βλέποντας την απήχηση που είχε ο θεσμός αυτός στις δύο μεγαλύτερες πόλεις της Ελλάδας και λόγω της αυξητικής τάσης του αριθμού των συμμετεχόντων, η Wind αποφασίζει να συνεχίσει και να επεκτείνει το κοινωνικό της έργο και στη περιφέρεια. Το 2013 αποφασίζει να ενισχύσει τον αθλητισμό και στην περιφέρεια δημιουργώντας πλέον το Run Greece, Θεσμός δρομικών αγώνων πόλης. Στόχος της πρωτοβουλίας αυτής είναι να δώσει επιπλέον ώθηση στις τοπικές κοινωνίες και να φέρει ακόμα περισσότερο κόσμο κοντά στον αθλητισμό. Το 2013 το πρόγραμμα αυτό περιελάμβανε 5 πόλεις: το Ηράκλειο, τα Ιωάννινα, την Καστοριά, την Πάτρα και τη Λάρισα στο πλαίσιο του οποίου η Wind υποστήριξε 5 τοπικούς φορείς κοινωνικής αλληλεγγύης, έναν για κάθε πόλη, προσφέροντας 3 € για κάθε δρομέα που συμμετείχε. Το 2014 επεκτάθηκε ο θεσμός και σε νησιά, όπως στις Σπέτσες. Πέρα από το φιλανθρωπικό χαρακτήρα, ιδιαίτερα έντονη είναι και η κοινωνική διάσταση των τοπικών υποστηρικτικών ενεργειών. Στόχος είναι να δώσει ζωή σε τοπικές κοινότητες της περιφέρειας, δημιουργώντας δρώμενα πριν και κατά τη διάρκεια των αγώνων. Συγκεκριμένα συστάθηκαν ειδικές προωθητικές ομάδες δρομέων που προωθούσαν το αθλητικό πνεύμα στην πόλη λίγες ημέρες πριν τον αγώνα. Ταυτόχρονα, σε κεντρικό σημείο της εκάστοτε πόλης είχε στηθεί κατασκευή που ενημέρωνε για τους επικείμενους αγώνες. Για την ημέρα των αγώνων κατασκευάστηκε ειδική αψίδα, που μεταφέρθηκε σε όλες τις πόλεις, παρακινώντας τους δρομείς να περάσουν από κάτω και να ενισχύσουν το ποσό που προσέφερε η Wind στο εκάστοτε ίδρυμα. Τέλος, χαρακτηριστικό είναι πως για κάθε πόλη σχεδιάστηκε ειδικά διαμορφωμένο πλάνο επικοινωνίας που μετέφερε το βασικό μήνυμα της κοινωνικής δράσης "Ένας Αγώνας Για Όλους."

Για το σκοπό της αφύπνισης η Wind δημιούργησε τη πλατφόρμα Kids@safety internet, κινητό και παιδί. Η ηλεκτρονική αυτή πλατφόρμα ενημερώνει τους γονείς στο πως θα προφυλάξουν τα παιδιά τους από τη λανθασμένη χρήση κινητών τηλεφώνων και Internet. Για το σκοπό αυτό συνεργάστηκε με Ελληνικό Κέντρο Ασφαλούς Διαδικτύου και την πλατφόρμα [www.saferinternet.gr](http://www.saferinternet.gr). Επίσης, η Wind στήριξε και την πλατφόρμα [www.cyberkid.gov.gr](http://www.cyberkid.gov.gr) μέσω της συνεργασίας με το σώμα Δίωξης Ηλεκτρονικού Εγκλήματος. Η ασφαλής χρήση των νέων τεχνολογιών αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα που απασχολεί όλους τους γονείς. Η Wind αναγνωρίζει την ανάγκη για συνεχή και ορθή ενημέρωση των γονέων και το 2013 συνέχισε την ενημερωτική αυτή εκστρατεία σε όλη την Ελλάδα, κάτι το οποίο συνεχίζει και το εφαρμόζει. Στην επίσημη ιστοσελίδα της διαθέτει αναλυτικές συμβουλές και οπτικοακουστικό υλικό σε γονείς, παιδιά και εκπαιδευτικούς, όπως επίσης και δημοσιεύονται έρευνες σχετικά με την χρήση των νέων τεχνολογιών από γονείς και παιδιά. Σε αυτό το πλαίσιο η Wind στηρίζει την έρευνα της Μ.Κ.Ο. Ν.Ε.Ο.Ι. για την ανάδειξη της στάσης και της συμπεριφοράς των νέων σε ότι αφορά τη χρήση του διαδικτύου. Το 2013 η εταιρία ξεκινάει μια συνεργασία με το Ελληνικό Κέντρο Ασφαλούς Διαδικτύου που τελεί υπό την αιγίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Επίσης, το 2013 και το

2014 είχαμε το 4<sup>ο</sup> και 5<sup>ο</sup> TED<sup>x</sup> Academy. Στην εκδήλωση αυτή είχαν τη δυνατότητα πολλά άτομα να συμμετάσχουν και να ακούσουν ζωντανά προσκεκλημένους ομιλητές, προσωπικότητες με έντονη κοινωνική δράση, από το χώρο της τεχνολογίας, της επιστήμης, της τέχνης και των επιχειρήσεων, από την Ελλάδα και το Εξωτερικό.

Τέλος, όσον αφορά τη συνεισφορά, το 2013 η Wind συνέχισε να στηρίζει τους άστεγους πολίτες, διαθέτοντας τον 5-ψήφιο αριθμό 10520 στο Μη Κερδοσκοπικό Οργανισμό ΚΛΙΜΑΚΑ με σκοπό να αποτυπωθεί ο άστεγος πληθυσμός σε όλη την Ελλάδα, αλλά και οι άστεγοι να ενημερώνονται άμεσα για τις δωρεάν προσφερόμενες υπηρεσίες. Όσοι εντοπίζουν άστεγους συνανθρώπους ή κινδυνεύουν να βρεθούν εκτός στέγης μπορούν να καλούν το αριθμό αυτόν προκειμένου να προληφθεί η απώλεια στέγης.

#### 4.10 Προϊόντα και Δίκτυο

Εδώ και 21 χρόνια η Wind επενδύει εντατικά σε υποδομές και ανάπτυξη του δικτύου της με υπευθυνότητα και ευαισθησία απέναντι στη δημόσια υγεία και το περιβάλλον. Κατά την τοποθέτηση, λειτουργία και έλεγχο της λειτουργίας του δικτύου της, προσπαθεί να τηρεί όλες τις διεθνείς προδιαγραφές ασφαλείας καθώς και τις οδηγίες της Ελληνικής Νομοθεσίας. Στο τέλος του 2013, η πληθυσμιακή κάλυψη του δικτύου κινητής τηλεφωνίας άγγιζε το 100%. Το καλοκαίρι του 2011, ξεκίνησε το έργο για τον πλήρη εκσυγχρονισμό του 3G δικτύου, ένα από τα μεγαλύτερα έργα υποδομών στη χώρα που θα ολοκληρωθεί σε ορίζοντα τριετίας. Πρόκειται για τη δημιουργία ενός εντελώς νέου ραδιοδικτύου που επιτρέπει ονομαστικές ταχύτητες mobile broadband πάνω από 42Mbps. Με την ολοκλήρωση του εκσυγχρονισμού, το δίκτυο της Wind θα είναι από τα κορυφαία στην Ευρώπη και οι πελάτες της εταιρίας θα απολαμβάνουν ένα δίκτυο υψηλών ταχυτήτων. Στην παρούσα φάση του έργου, έχει ολοκληρωθεί ο εκσυγχρονισμός των σταθμών που καλύπτουν την Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη, την ευρύτερη περιοχή του Κορινθιακού, περιοχές της Βοιωτίας και Εύβοιας, τις Κυκλάδες, τα Δωδεκάνησα, το Βόρειο Αιγαίο και τον Έβρο, τη Θεσπρωτία και τη Κέρκυρα, περιοχές της Μαγνησίας και της Λάρισας και τη Πάτρα, ενώ συνεχίζει και σε άλλες πόλεις αλλά και σε στοχευόμενες περιοχές.

Η Wind το 2012 ήταν διατεθειμένη να αποκτήσει την Forthnet ώστε με ένα αθροιστικό μερίδιο 20% να γίνει ο δεύτερος μεγαλύτερος παίκτης μετά τον ΟΤΕ στη σταθερή τηλεφωνία. Παράλληλα θα είχε και τον έλεγχο της Nova, που είναι θυγατρική της Forthnet και κυριαρχεί στην συνδρομητική τηλεόραση στην Ελλάδα. Οι άραβες της EIT αφυπνίστηκαν και ενίσχυσαν το ποσοστό τους από 40% σε 44%, αλλά δεν ήταν διατεθειμένοι να εκταμιεύσουν παραπάνω ποσά αφού ιστορικά έχουν επενδύσει περί τα 200 εκατ. € στη Forthnet και σήμερα αυτό το 44% αποτιμάται, παρά τη μεγάλη άνοδο της μετοχής, περίπου στα 91 εκατ. €.

Ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός ότι κατά την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου μέσα από αγορά δικαιωμάτων και προεγγραφών, η Vodafone εμφανίστηκε να κατέχει περί το 6 με 7% των μετοχών της Forthnet. Ήταν τέτοια η επιθυμία της Vodafone όσο και των άλλων δύο μετόχων να αποκτήσουν πλεονέκτημα ώστε η αύξηση κεφαλαίου καλύφθηκε κατά 2,2 φορές και για αδιάθετες μετοχές 2 εκατ. € η ζήτηση έφτασε τα 118 εκατ. μετοχές.

Πλέον EIT και Vodafone ελέγχουν περί το 51% της Forthnet. Βεβαίως η Wind, εκτός του ότι έχει εξασφαλίσει ένα "ρυθμιστικό" ποσοστό για τις επικείμενες εξελίξεις στην Forthnet, καταγράφει και υπεραξίες.

Επίσης, το 2013 η Wind με τη Vodafone σύναψαν μια στρατηγική συμφωνία, ώστε οι δύο εταιρίες να αναπτύξουν μερικώς κοινό δίκτυο σταθμών βάσης κινητής τηλεφωνίας σε όλη την Ελλάδα με ιδιαίτερη έμφαση στην περιφέρεια και τις πυκνοκατοικημένες αστικές περιοχές.

#### Δίκτυο Σταθερών Επικοινωνιών

Η κάλυψη για υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας και ευρυζωνικού Internet πλησιάζει το 70% των εγκατεστημένων τηλεφωνικών γραμμών σε όλη τη χώρα. Το 2013 έγινε επέκταση σε 5 τηλεπικοινωνιακούς κόμβους και αναβαθμίστηκαν τα κυκλώματα σύνδεσης με το δίκτυο κορμού (backhauling) σε περίπου 60 sites. Στον πίνακα 4.4 παρουσιάζεται η ανάπτυξη δικτύου σταθερής της Wind.

Ανάπτυξη Δικτύου Σταθερών Επικοινωνιών	
Διεθνής Χωρητικότητα	60 Gbps
GR-IX	20 Gbps
Συνεγκαταστάσεις σε Τηλεπικοινωνιακούς Κόμβους	276
Υποβρύχια Καλώδια Οπτικών Ινών μεταξύ	Ελλάδας - Ιταλίας Κρήτης - Πελοποννήσου Πελοποννήσου - Στερεάς Ελλάδας

**Πίνακας 4.4: Ανάπτυξη Δικτύου Σταθερών Επικοινωνιών**

Πηγή: <http://www.windsr2013.gr/>

#### Προϊόντα

Η Wind προσφέρει υπηρεσίες κινητής, σταθερής τηλεφωνίας και Internet. Στόχος της είναι να απλοποιήσει ακόμα περισσότερο τα προγράμματα και τις υπηρεσίες της, διαθέτοντας πιο απλές, κατανοητές και οικονομικές εμπορικές προτάσεις.

Τα προϊόντα της εταιρίας στο κομμάτι της κινητής περιλαμβάνουν :

- Υπηρεσίες & πακέτα καρτοκινητής τηλεφωνίας : Wind F2G, Q, Wind Card
- Υπηρεσίες συμβολαίου για οικιακούς πελάτες : Wind to All, Wind καρτσούνδεση
- Υπηρεσίες συμβολαίου για εταιρίας και επαγγελματίες
- Υπηρεσίες περιαγωγής (Roaming) σε χώρες του εξωτερικού
- Υπηρεσίες mobile broadband για πελάτες συμβολαίου αλλά και με κάρτα
- Κινητά τηλέφωνα & αξεσουάρ κινητής τηλεφωνίας, όπως φορτιστές, ασύρματα Bluetooth, θήκες κ.λπ.

Ένα ακόμα προϊόν που πλέον διατίθεται είναι και το "Wind Business Cloud" . Στο πλαίσιο των καινοτόμων υπηρεσιών που συμβάλλουν στην ενίσχυση της πράσινης οικονομίας, η Wind ανέπτυξε τη συγκεκριμένη υπηρεσία-προϊόν. Τον Μάιο του 2013 εμπλούτισε τις



υπηρεσίες Cloud που προσφέρει σε επιχειρήσεις και επαγγελματίες παρουσιάζοντας την υπηρεσία Business Antivirus. Στο πλαίσιο αυστηρά πιστοποιημένων διαδικασιών, παρέχει την υπηρεσία Business Antivirus, στις εκδόσεις Business Office Antivirus και Business Email Antivirus. Μέσα από το φιλικό και εύχρηστο Online περιβάλλον που έχει αναπτυχθεί, με τη μορφή μηνιαίας συνδρομής, η Wind καλύπτει πλήρως τις ανάγκες μια επιχείρησης για προληπτική προστασία από ιούς και κακόβουλες επιθέσεις, προσφέροντας ταυτόχρονα ασφάλεια και αξιοπιστία, οικονομία, ευελιξία και ταχύτητα υλοποίησης. Μια ακόμα υπηρεσία-προϊόν είναι και το Wind Fleet. Είναι μια καινοτόμα υπηρεσία που προσφέρει τη δυνατότητα σε εταιρίες, επαγγελματίες και δημόσιους φορείς, που διαχειρίζονται στόλο οχημάτων και μεταφορικών μέσων, να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα, να καταναείμουν καλύτερα τους πόρους τους και να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους, βελτιστοποιώντας τις λειτουργίες και τις διαδικασίες τους. Στο πλαίσιο αυτό, επιτυγχάνεται και σημαντική μείωση στο ενεργειακό αποτύπωμα της επιχείρησης(carbon footprint).

## Υπηρεσίες

Εκτός από τα προϊόντα, η Wind παρέχει και μια πληθώρα υπηρεσιών. Αναλυτικότερα :

- **Υπηρεσία ενημέρωσης υπολοίπου προγραμμάτων συμβολαίου:** Όλοι οι συνδρομητές συμβολαίου κινητής μπορούν να ενημερώνονται για το υπόλοιπο του χρόνου ομιλίας ή των SMS τους, ανά πάσα στιγμή άμεσα και δωρεάν, στέλνοντας ένα κενό μήνυμα στο 1212.
- **Υπηρεσία ενημέρωσης υπολοίπου προγραμμάτων Wind to All:** Στο πρόγραμμα Wind to All οι συνδρομητές έχουν τη δυνατότητα να ενημερώνονται για το υπόλοιπο των λεπτών ομιλίας, των SMS και των MB του προγράμματος ή του πρόσθετου πακέτου τους, αλλά και για το υπόλοιπο του ανώτατου ύψους λογαριασμού που έχουν ορίσει, κάνοντας απλά μια κλήση στο 1270 από το κινητό τους.
- **Υπηρεσία δωρεάν αυτόματης ειδοποίησης προγραμμάτων Wind to All:** Στα προγράμματα Wind to All οι συνδρομητές ξέρουν πάντα τι συμβαίνει στο λογαριασμό τους. Αυτό συμβαίνει γιατί ενημερώνονται αυτόματα και δωρεάν με SMS όταν έχουν υπόλοιπο 10 λεπτών ή 10 SMS ή 10 MB πριν αλλά και όταν εξαντληθεί εντελώς η δωρεάν χρήση του προγράμματος τους.
- **Υπηρεσία ενημέρωσης υπολοίπου για καρτοκινητή:** Κάθε συνδρομητής καρτοκινητής μπορεί να έχει άμεση ενημέρωση, αυτόματα και δωρεάν.
- **Υπηρεσία επέκτασης χρόνου ομιλίας:** Οι συνδρομητές έχουν τη δυνατότητα, ακόμα και όταν έχουν μηδενικό υπόλοιπο, να επεκτείνουν ντο υπόλοιπό τους με χρόνο ομιλίας, καλώντας έναν 4-ψήφιο αριθμό, με σκοπό να μιλήσει άμεσα σε μια δύσκολη στιγμή.
- **Υπηρεσία Wind Ring Me Now:** Η υπηρεσία δίνει τη δυνατότητα στο συνδρομητή να ειδοποιήσει άμεσα οποιονδήποτε πελάτη κινητής τηλεφωνίας Wind όταν δε διαθέτει επαρκές υπόλοιπο στο καρτοκινητό του. Η χρήση της υπηρεσίας ενεργοποιείται με αποστολή μηνύματος στο 54040, γράφοντας μόνο τον αριθμό του κινητού που πρόκειται να κάνει κλήση.
- **Υπηρεσία αλλαγής οικονομικού πακέτου:** Προσφέρει τη δυνατότητα επιλογής του οικονομικού πακέτου βάσει του οποίου χρεώνεται ο συνδρομητής. Η μεταφορά στο καινούριο οικονομικό πακέτο πραγματοποιείται με δωρεάν κλήση στο 1342 και η αλλαγή χρεώσεων γίνεται άμεσα. Η αλλαγή οικονομικού πακέτου μπορεί να πραγματοποιηθεί μια φορά κάθε μήνα.



#### 4.11 Θέση Εταιρίας

Η συνεχιζόμενη ύφεση που πραγματοποιείται στην ελληνική οικονομία και κατ'επέκταση στις επιχειρηματικές δραστηριότητες μαζί με τον έντονο ανταγωνισμό, είχαν αρνητικές επιπτώσεις στις επιδόσεις όλου του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας, ο οποίος σημείωσε πτώση εσόδων κατά 18%. Η Wind επηρεάστηκε αντίστοιχα από αυτήν την κατάσταση, αλλά λιγότερο σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Τα συνολικά έσοδα της εταιρίας για το 2013 ήταν 525 εκατομμύρια €.

Σύμφωνα με την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων, αναφορικά με τα μερίδια αγοράς ως προς τον αριθμό των συνδρομητών, για το 2013-2014, μειώθηκε το μερίδιο της Cosmote, το οποίο καρπώθηκαν οι ανταγωνιστές της, ανάμεσα στους οποίους βρίσκεται και η Wind. Σήμερα η Wind είναι ο τρίτος πάροχος-παίκτης στην κινητή τηλεφωνία, με δεύτερη τη Vodafone, ενώ πρώτη σε μερίδια εξακολουθεί να είναι η Cosmote, που ανήκει στον όμιλο του ΟΤΕ.

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

### Πηγές Internet

1. <https://www.wind.gr/>
2. <http://www.windsr2013.gr/>
3. [http://globalsustain.org/files/wind\\_csr\\_report\\_2012.pdf](http://globalsustain.org/files/wind_csr_report_2012.pdf)

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

### Στοιχεία & Κινήσεις Στρατηγικής Wind Hellas

Η ισχυρή κεφαλαιακή δομή της Wind Hellas και η δέσμευση των μετόχων της στη μακροπρόθεσμη προοπτική της, δίνουν στην εταιρεία τη δυνατότητα να ενδυναμώσει τις εμπορικές της προσπάθειες και να αξιοποιήσει τα στρατηγικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτει, προκειμένου να επεκτείνει την παρουσία της στην ελληνική τηλεπικοινωνιακή αγορά.

Θεωρείται μια από τις λίγες ελληνικές εταιρείες που δεν επιβαρύνονται με δανεισμό και έχει δημιουργήσει θετικές ταμειακές ροές. Αυτό την έχει βοηθήσει να χρηματοδοτήσει τις δαπάνες της και τις επενδύσεις της με ίδια κεφάλαια, διατηρώντας κατά αυτόν τον τρόπο την χρηματοοικονομική της αυτονομία. Παράλληλα, το νέο επιχειρηματικό μοντέλο που εφαρμόζει η Wind, από το 2010 και έπειτα, χαρακτηρίζεται από λιτή δομή και οργάνωση. Στόχος του σχεδιασμού της είναι να καταργηθούν οι διαδικασίες που δεν είναι αποτελεσματικές, να υπάρχει χαμηλότερο λειτουργικό κόστος (ενδεχόμενη μείωση κόστους λειτουργίας κοντά στο 40%) αλλά και ευελιξία. Το νέο αυτό μοντέλο απελευθέρωσε σημαντικά κεφάλαια για επενδύσεις αλλά συνάμα δόθηκε και η ευκαιρία στη Wind να μπορέσει να προσφέρει το κέρδος-όφελος της στους καταναλωτές, πραγματοποιώντας σημαντικές μειώσεις στις τιμές των προϊόντων της.

Με αυτόν τον τρόπο, αποκαταστάθηκε ολοκληρωτικά η ανταγωνιστικότητα της Wind Hellas στην αγορά και θεμελιώθηκαν όλες οι μακροπρόθεσμες αναπτυξιακές προοπτικές της, δίνοντας της τη δυνατότητα να αυξήσει και άλλο το μερίδιό της στην αγορά και να μπορέσει να αυξήσει το ποσοστό της στην πίτα που μοιράζονται οι τρεις μεγάλοι πάροχοι της Ελλάδας.

#### 5.1 S.W.O.T. Analysis

Όπως είναι γνωστό, για να διαμορφωθεί η στρατηγική μιας επιχείρησης απαιτείται ο εντοπισμός των στρατηγικών κατευθύνσεων και η επιλογή των καταλληλότερων από αυτές. Για να γίνει κάτι τέτοιο οφείλουμε να πραγματοποιήσουμε ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων, οι οποίοι θα μας οδηγήσουν στον προσδιορισμό του συγκριτικού αποτελέσματος της επιχείρησης σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την παρουσίαση των εξωτερικών ευκαιριών (opportunities) και απειλών (threats), αλλά και των εσωτερικών δυνάμεων (strengths) και αδυναμιών (weaknesses) που αφορούν τη Wind.

Μέσα από τη προσεκτική ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας προκύπτουν οι παρακάτω παράγοντες :

## Ευκαιρίες (Opportunities)

Μια από τις βασικές ευκαιρίες για τον κλάδο είναι η **ποικιλομορφία που υπάρχει στη χώρα μας όσον αφορά τις κατηγορίες των ανθρώπων**. Στην Ελλάδα παρατηρείται ραγδαία αύξηση μεταναστών, λόγω το ελαστικού νομικού πλαισίου και, επίσης, μεγάλη αύξηση φοιτητών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η Wind μέσω των ειδικών πακέτων «Q» να εστιάζει σε αυτές τις ομάδες. Παρέχει ειδικά πακέτα με χρόνο ομιλίας αφενός προς χώρες όπου παρατηρείται μεγάλο ποσοστό μεταναστών στην Ελλάδα, όπως είναι η Αλβανία, η Συρία, η Γεωργία κ.λπ., ενώ δίνει τη δυνατότητα στους φοιτητές να κάνουν χρήση της συγκεκριμένης υπηρεσίας δίνοντας τους τα περισσότερα λεπτά ομιλίας και δωρεάν SMS από κάθε άλλη καρτοκινητή. Με τον τρόπο αυτό η Wind προσπαθεί να καρπωθεί μερίδιο αγοράς, στο οποίο οι ανταγωνιστές της υστερούν. Πάνω σε αυτό είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η αύξηση του προσδόκιμου ζωής συνεπάγεται και με μεγαλύτερη διείσδυση στις μεγάλες ηλικίες, που θα αποτελεί ένα μεγάλο κομμάτι της αγοράς. Παράλληλα, ευκαιρία για την εταιρεία αποτελεί και η **δημοπρασία του φάσματος για τα ασύρματα δίκτυα τέταρτης γενιάς**, γνωστά και ως 4G-LTE. Η εταιρεία έχει καταφέρει να ενσωματώσει στο προϋπολογισμό της ένα σημαντικό ποσό που θα χρησιμοποιηθεί για να πάρει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο φάσμα μέσω της δημοπρασίας αυτής. Όλες οι εταιρείες κινητής είναι έτοιμες να προσφέρουν μεγάλα χρηματικά ποσά για να αγοράσουν επιπλέον φάσμα.

Ευκαιρία για τον συγκεκριμένο κλάδο αποτελεί και η **μείωση του ψηφιακού φάσματος και η ανάπτυξη της αγοράς του κλάδου**. Θα έχουμε στη χώρα μας μεγαλύτερη διείσδυση αλλά και χρήση, χρόνο με το χρόνο, στα έξυπνα τηλέφωνα (smartphones) και στα tablets. Το τελευταίο διάστημα παρατηρείται περισσότερο το φαινόμενο της δωρεάν χορήγησης ή της σημαντικής μείωσης της τελικής αξίας των συγκεκριμένων προϊόντων σε περίπτωση που ένας χρήστης προτιμήσει να αγοράσει τη συσκευή μέσω ενός συμβόλαιου κινητής τηλεφωνίας για mobile broadband.

Ακόμη, η Ευρωπαϊκή απόφαση για την **κατάργηση των τελών τερματισμού κλήσεων** που θα πραγματοποιούνται εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να μειώσουν το κόστος που μεταφερόταν προς τους συνδρομητές μέσω της αλλαγής αυτής. Αυτό το μέτρο θα ισχύσει από το 2015 και μετά αλλά είναι ένα από τα πιο βασικά για την εξέλιξη της κινητής εντός της Ευρωζώνης.

Μια σημαντική ευκαιρία για τις εταιρείες που υπάρχουν ήδη στον κλάδο είναι η **δυσκολία εισόδου νέων ανταγωνιστών**. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εταιρείες έχουν ήδη δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας καθώς παρέχουν ολοκληρωμένες δικτυακές υποδομές και αρκετά καλά ανεπτυγμένο τεχνολογικό εξοπλισμό, στο ότι οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για έναν νέο στον κλάδο είναι αρκετά μεγάλες, όπως εξίσου δύσκολη είναι και η δημιουργία νέων καναλιών διανομής.

Επίσης, βασική ευκαιρία στον κλάδο αποτελεί και το γεγονός ότι στη πρώτη εταιρεία του κλάδου, συγκεκριμένα ο Ο.Τ.Ε. μέσω της Cosmote, **παρατηρείται μείωση στο μερίδιο αγοράς πρώτης εταιρείας λόγω της υψηλής κοστολόγησης** που έχει θέσει τόσο στα προϊόντα όσο και στις υπηρεσίες που προσφέρει. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δίνεται η

δυνατότητα στις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου να εκμεταλλευθούν τη κατάσταση αυτή προσφέροντας νέα πακέτα και υπηρεσίες στην αγορά, ενσωματώνοντας κατά αυτόν τον τρόπο μέρος του μεριδίου της αγοράς που έχει χαθεί. Παράλληλα, το τελευταίο διάστημα παρατηρούμε και μια **αυξητική τάση που επικρατεί στις υπηρεσίες δεδομένων**. Η ζήτηση της εν λόγω υπηρεσίας, όπως είναι λογικό αυξάνεται ραγδαία καθώς οι χρήστες είναι αρκετά απαιτητικοί και επιθυμούν να έχουν τη δυνατότητα ανά πάσα στιγμή να στείλουν mail, να δουν ένα βίντεο, να μπουν γενικά στο δίκτυο. Αυτό δίνει στο κλάδο τη δυνατότητα για νέες επενδύσεις είτε αξιοποιώντας το υπάρχον δίκτυο η κάθε εταιρεία είτε δημιουργώντας νέο δίκτυο για καλύτερα αποτελέσματα.

Ευκαιρία αποτελεί και η **αύξηση της ανασφάλειας και της εγκληματικότητας** που επικρατεί στη χώρα μας. Το κινητό θεωρείται από κάποιους ένα μέσο ασφάλειας καθώς μπορούν άμεσα να πληκτρολογήσουν έναν τριψήφιο αριθμό χωρίς χρέωση, ακόμα και σε περίπτωση καρτοκινητής, και να καλέσουν άμεσα σε βοήθεια. Μέσω της έγκαιρης αυτής ειδοποίησης υπάρχει η δυνατότητα να μειωθεί η εγκληματικότητα στη χώρα μας.

### **Απειλές (Threats)**

Μια από τις σημαντικότερες απειλές είναι η **οικονομική κρίση** που τα τελευταία πέντε χρόνια μαστιάζει τη χώρα μας και βάσει των προβλέψεων η κατάσταση ενδέχεται να επιδεινωθεί ή να μείνει στάσιμη. Η ύφεση έχει οδηγήσει τις εταιρείες στο να μειώσουν τους προϋπολογισμούς τους για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρουν. Αυτό συνεπάγεται ότι ο κλάδος οδηγείται και σε μια πτωτική πορεία. Λόγω της κρίσης έχει δημιουργηθεί και μια κυβερνητική αστάθεια. Παράλληλα με όλα αυτά, μια ακόμα απειλή που έχει δημιουργηθεί εξαιτίας της κρίσης είναι η **φορολογική αστάθεια** που επικρατεί στη χώρα μας. Το νομοθετικό πλαίσιο που έχει να κάνει με τη φορολογία αλλάζει συνεχώς και οι μετατροπές του μόνο καλό δε μπορούν να κάνουν στον κλάδο, καθώς και ο τελικός χρήστης δυσανασχετεί με το γεγονός αυτό.

Η ύφεση έχει αντίκτυπο και σε άλλους τομείς. Πλέον, η κάθε εταιρεία προσπαθεί να καρπωθεί με κάθε τρόπο παραπάνω μερίδιο στην αγορά. Η ύφεση έχει οδηγήσει σε έναν **εντονότερο ανταγωνισμό**, ο οποίος έχει ως αποτέλεσμα να οδηγήσει τις εταιρείες στο να **συμπιέσουν τα κέρδη** τους. Η εστίαση σε συνθήκες υπερπροσφοράς ή overcapacity φέρνει ζημιές στον κλάδο. Όμως, όπως είναι λογικό, η ύφεση εκτός από τον εντονότερο ανταγωνισμό έχει οδηγήσει και πολλά νοικοκυριά σε ένα τέλμα από το οποίο δύσκολα μπορούν να βγουν. Αυτό είναι λογικό να έχει και έναν αντίκτυπο στον κλάδο. Με τη **μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών** λόγω της κρίσης είναι λογικό να μειώνονται και τα κέρδη των εταιρειών του κλάδου.

Επίσης, στη χώρα μας υπάρχει **μεγάλος αριθμός αρχών με αυστηρούς κανόνες** που εμπλέκονται στην αδειοδότηση για επιπλέον σταθμούς βάσης. Αυτό έχει σα συνέπεια να γίνεται όλο και πιο δύσκολη για το κλάδο η ανάπτυξη και η δημιουργία περισσότερων σταθμών βάσης. Παρόλο που η αύξηση των σταθμών βάσης θα δώσει τη δυνατότητα στις εταιρείες να προσφέρουν καλύτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, οι αρχές από τη

πλευρά τους δημιουργούν προβλήματα στην έκδοση των σχετικών αδειών. Σε αυτό το κομμάτι μεγάλο μερίδιο ευθύνης φέρουν και οι κάτοικοι που μένουν σε περιοχές που υπάρχουν σταθμοί βάσης. **Η άρνηση των κατοίκων για σταθμούς βάσης** και οι διαμάχες που έχουν με τους παρόχους αποτελεί μια μεγάλη απειλή για τον κλάδο. Συχνά πολίτες διαμαρτύρονται στη Ρυθμιστική Αρχή ή καταφεύγουν και στα δικαστήρια για το θέμα των σταθμών βάσης.

Μια ακόμα απειλή είναι τα **υψηλά εγχώρια τέλη τερματισμού**. Τα τελευταία χρόνια είχε παρατηρηθεί μια αύξηση στα εγχώρια τέλη τερματισμού και η δημιουργία αθέμιτου ανταγωνισμού καθώς η κάθε εταιρεία όριζε τα τέλη όπως εκείνη ήθελε, για παράδειγμα μείωνε αρκετά τα τέλη τερματισμού μεταξύ χρηστών της ίδιας κινητής και αύξανε τα τέλη τερματισμού ανάμεσα σε συνδρομητές διαφορετικών παρόχων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να επέμβει η Ε.Ε.Τ.Τ. και να καθορίσει ενιαία τέλη τερματισμού προς όλους τους παρόχους.

Όσον αφορά την τεχνολογία, μια σημαντική απειλή είναι ο **κορεσμός των υπηρεσιών φωνής**. Πλέον καθίσταται σαφές ότι ο κόσμος στρέφεται σε υπηρεσίες δεδομένων και όχι σε υπηρεσίες φωνής. Η ζήτηση στη συγκεκριμένη υπηρεσία μειώνεται όλο και περισσότερο με το πέρασμα των χρόνων.

Επίσης, **απειλή αποτελούν και τα υποκατάστατα**. Η σταθερή αλλά και υπηρεσίες όπως το Skype, το Viber είχαν οδηγήσει στη μείωση της κινητής τηλεφωνίας. Βέβαια στις μέρες μας η σταθερή ενσωματώνεται στα πακέτα των παρόχων μαζί με την κινητή και, επίσης, οι παραπάνω υπηρεσίες βρίσκονται σαν εφαρμογές στα κινητά τηλέφωνα. Τα smartphones έχουν αλλάξει τα δεδομένα αλλά και πάλι η απειλή των υποκατάστατων παραμένει έστω και αν θεωρείται μικρή.

Μια τελευταία απειλή είναι το **αυξημένο κόστος στο μάρκετινγκ** εξαιτίας του μεγάλου ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο. Οι διαφημίσεις, τα ενημερωτικά φυλλάδια κ.λπ. είναι κάποια από τα μέσα για να μεταδοθούν τα προϊόντα των παρόχων. Κάθε πάροχος προσπαθεί με οποιοδήποτε κόστος και τρόπο να πείσει τους καταναλωτές ότι τα προϊόντα που προσφέρει διαφοροποιούνται έναντι των ανταγωνιστών του.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο πίνακας EFAS (External Factor Analysis Summary), ο οποίος περιέχει τους παραπάνω εξωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες και συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και την περισσότερο αξιόπιστη εκτίμηση των ευκαιριών και των απειλών της εταιρείας.



Εξωτερικοί Παράγοντες	Βαρύτητα	Βαθμολογία	Σταθμισμένο Αποτέλεσμα
<b>Ευκαιρίες (Opportunities)</b>			
Ποικιλομορφία ανθρώπων στη χώρα μας	.05	3.5	.175
Δημοπρασία φάσματος για ασύρματα δίκτυα 4G	.05	4.3	.215
Μείωση ψηφιακού φάσματος & Ανάπτυξη αγοράς	.05	2.8	.14
Κατάργηση τελών τερματισμού	.05	3.8	.19
Δυσκολία εισόδου νέων ανταγωνιστών	.05	4.7	.235
Μείωση στο μερίδιο αγοράς της πρώτης εταιρείας λόγω υψηλής κοστολόγησης	.05	3.4	.17
Αυξητική τάση σε υπηρεσίες δεδομένων	.05	3.6	.18
Αύξηση ανασφάλειας και εγκληματικότητας	.05	4.6	.23
<b>Απειλές (Threats)</b>			
Οικονομική ύφεση	.10	4.8	.48
Φορολογική & κυβερνητική αστάθεια	.05	4.4	.22
Εντονότερος ανταγωνισμός – Συμπίεση κερδών εταιρειών	.05	3.6	.18
Μείωση αγοραστικής δύναμης καταναλωτών	.05	3.9	.195
Αυστηρές ρυθμιστικές αρχές	.05	3.9	.195
Άρνηση ύπαρξης σταθμών βάσεων από κατοίκους	.05	3.5	.175
Υψηλά εγχώρια τέλη τερματισμού	.05	3.2	.16
Κορεσμός υπηρεσιών φωνής	.05	2.8	.14
Αύξηση λειτουργικού κόστους για παρόχους λόγω περιβαλλοντικών προτύπων	.05	3.4	.17
Απειλή από υποκατάστατα	.05	3.8	.19
Αυξημένο κόστος στο marketing	.05	2.5	.125
<b>Total Score</b>	<b>1.00</b>		<b>4.365</b>

**Πίνακας 5.1:Μήτρα EFAS**

## Δυνάμεις

Μια από τις βασικές δυνάμεις της Wind είναι το **μεγάλο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο** που διαθέτει. Είναι από τις πρώτες εταιρείες στην Ελλάδα που ασχολήθηκε με τις κινητές επικοινωνίες με την εμπορική επωνυμία “Telestet”. Η εταιρεία έχτισε από την αρχή το τηλεπικοινωνιακό της δίκτυο, διαθέτοντας μέχρι σήμερα πολλούς σταθμούς βάσης σε όλη την επικράτεια. Επενδύει κοντά στα 22 χρόνια στις υποδομές αλλά και στην ανάπτυξη του δικτύου και προσπαθεί με κάθε τρόπο να εκσυγχρονίζει τον υπάρχον εξοπλισμό της για να μπορεί να ανταγωνιστεί και να παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες της.

Εκτός από το μεγάλο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, η Wind διαθέτει και ένα αρκετό **δυνατό κανάλι διανομής**. Αυτό αποτελεί μια δύναμη για την εταιρεία, καθώς στα τόσα χρόνια που επενδύει στην Ελλάδα, φροντίζει να παρέχει όλα τα προϊόντα της και τις υπηρεσίες της σε όσο το δυνατόν περισσότερο πληθυσμό. Με την ύπαρξη περισσότερων καταστημάτων, η Wind προσπαθεί να βρίσκεται όσο πιο κοντά γίνεται στο πελάτη και με οποιοδήποτε λειτουργικό κόστος για εκείνη. Αυτό το κατάφερε όμως αφού πρώτα **ισχυροποίησε το marketing** της.

Μια εξίσου σημαντική δύναμη για την εταιρεία είναι η **έμφαση που δίνει στο ανθρώπινο δυναμικό**. Διαρκής στόχος της Wind είναι να προσελκύει, να διατηρεί και να αναπτύσσει επαγγελματίες που είναι σε θέση να σκέφτονται και να δημιουργούν για την εταιρεία. Κάθε χρόνο, παρά το πρόβλημα της οικονομικής ύφεσης προσπαθεί να μην απολύει κόσμο αλλά να επενδύει πάνω στην περαιτέρω εκπαίδευση του. Δίνει στους εργαζομένους της πολλές παροχές, παρέχοντας ασφάλεια, εκπαίδευση και μια ευκαιρία για καλή επαγγελματική εξέλιξη.

Μια ακόμη σημαντική δύναμη είναι η **υψηλή πληθυσμιακή κάλυψη** που παρέχει η εταιρεία. Η εταιρεία όπως προαναφέραμε είναι πολλά χρόνια στο χώρο των κινητών επικοινωνιών, κάνοντας τεράστιες σε ποσά επενδύσεις και καταφέροντας να καλύψουν μεγάλο μέρος της ελληνικής επικράτειας. Στο τέλος του 2013 η πληθυσμιακή κάλυψη του δικτύου κινητής τηλεφωνίας της εταιρείας έφτασε το 100% και έχει ξεκινήσει εκσυγχρονισμό του δικτύου της για ακόμα καλύτερα αποτελέσματα.

Βασική δύναμη για την εταιρεία είναι **μηδενική επιβάρυνση της από δάνεια και υποχρεώσεις**. Η εταιρεία ανήκει στην εταιρεία χαρτοφυλακίου Largo Limited, η οποία καθορίζει τη στρατηγική και το πλάνο ανάπτυξης της εταιρείας. Η εταιρεία αυτή κατάφερε να μηδενίσει τα δάνεια και τις υποχρεώσεις της εταιρείας, θέλοντας με αυτόν τον τρόπο να ξεκινήσει τη Wind από την αρχή, χωρίς να έχει να σκεφτεί τις δανειακές επιβαρύνσεις που είχε πριν την αγοράσει προς τρίτους.

Επίσης, σημαντικό είναι το γεγονός ότι διαθέτει πλέον **ισχυρό μάντζιμεντ**. Η εταιρεία έχει αλλάξει την οργανωτική της δομή με αποτέλεσμα να λειτουργεί περισσότερο αποδοτικά και αποτελεσματικά. Η διοίκηση έχει καταφέρει να θεσπίσει βασικούς κανόνες για την λειτουργία της επιχείρησης, αναδεικνύοντας την και κάνοντας την ξανά βασικό ανταγωνιστή. Παράλληλα, η στρατηγική που θεσπίστηκε είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους. Αυτό αποτελεί ένα κίνητρο για την εταιρεία, καθώς η Wind αποτελεί την πιο

φθηνή αυτή τη στιγμή κινητή στην αγορά. Κατά αυτόν τον τρόπο προσελκύει πολλούς καταναλωτές, οι οποίοι προσπαθούν με ένα μικρό ποσό να έχουν αποδοτικές και ποιοτικές υπηρεσίες.

Επιπροσθέτως, μια ακόμη σημαντική δύναμη αποτελεί το γεγονός ότι πλέον λειτουργεί η **Joint Venture εταιρεία** ανάμεσα στη Wind και τη Vodafone. Η εταιρεία αυτή έχει την επωνυμία Victus Networks και αναπτύσσει ένα κοινό δίκτυο σταθμών βάσης κινητής τηλεφωνίας με έμφαση στην περιφέρεια. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να μειώσει όσο το δυνατόν περισσότερο το λειτουργικό κόστος κατά 35-40%.

Μια τελευταία δύναμη για την εταιρεία είναι και οι μετοχές που διαθέτει στη Forthnet. Με την **εξαγορά των μετοχών της Forthnet**, η Wind κατάφερε να γίνει ο δεύτερος μεγαλύτερος παίχτης μετά τον Ο.Τ.Ε. σα πάροχος σταθερής τηλεφωνίας. Κατά αυτόν τον τρόπο έχει καταφέρει να είναι μια εταιρεία που παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες επικοινωνιών.

### **Αδυναμίες**

Μια από τις βασικές αδυναμίες της εταιρείας είναι ότι από το 2009 και πριν είχε πολλά προβλήματα με δανειακές υποχρεώσεις. Η εταιρεία είχε ένα υπέρογκο **δανειακό χρέος από ομολογιακά δάνεια**, τα οποία δε την άφηναν σε καμία περίπτωση να αναπτυχθεί περαιτέρω. Μετά το 2009, όταν και έγινε η συγχώνευση μεταξύ Wind και Tellas, αποπληρώθηκαν στο 100% οι δανειακές υποχρεώσεις της εταιρείας, φτάνοντας στο σημείο να έχει μηδενική υποχρέωση μέχρι και σήμερα.

Μια ακόμη βασική αδυναμία είναι και το γεγονός ότι η εταιρεία **άργησε να εφαρμόσει τη τεχνολογία LTE** συγκριτικά με το μεγαλύτερο πάροχο κινητών επικοινωνιών. Λόγω της καθυστέρησης της συγχώνευσης μεταξύ Tellas και Wind και λόγω κάποιων ακόμα αναπτυξιακών μέτρων που είχαν ως στόχο τη αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό του υπάρχον δικτύου, η Wind άργησε να ενσωματώσει τη τεχνολογία LTE-4G στο χαρτοφυλάκιο της, με αποτέλεσμα να μπαίνει λίγο καθυστερημένη στο παιχνίδι αυτό.

Βασική αρνητικό σημείο της εταιρείας είναι και το γεγονός ότι **άλλαξε τακτικά το brand name της**. Οι πολλαπλές αυτές αλλαγές είναι λογικό να προκαλούν μια ταραχή στον καταναλωτή και να του δίνουν τη δυνατότητα να σκέφτεται αρνητικά σενάρια σχετικά με την εταιρεία και τη πορεία της. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να δημιουργηθεί **αρνητική εντύπωση στο καταναλωτικό κοινό**. Παράλληλα, όπως ήταν λογικό και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης έπαιξαν το ρόλο τους σε όλο αυτό καθώς έβγαιναν τακτικά σενάρια χρεοκοπίας της εταιρείας.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο πίνακας IFAS ( Internal Factor Analysis Summary), ο οποίος περιέχει τους παραπάνω εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες και συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση του εσωτερικού περιβάλλοντος και την περισσότερο αξιόπιστη εκτίμηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης.

Εσωτερικοί Παράγοντες	Βαρύτητα	Βαθμολογία	Σταθμισμένο Αποτέλεσμα
<b>Δυνάμεις (Strengths)</b>			
Μεγάλο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο	.10	4.4	.44
Δυνατό κανάλι διανομής & ισχυρό marketing	.05	4.1	.205
Μηδενική επιβάρυνση από δανειακές υποχρεώσεις	.10	3.5	.35
Έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό	.05	3.7	.185
Υψηλή πληθυσμιακή κάλυψη	.05	2.9	.145
Ισχυρό μάντζιμεντ	.05	3.9	.195
Στρατηγική ηγεσίας κόστους	.05	3.4	.17
Εξαγορά μετοχών Forthnet	.10	4.5	.45
Ίδρυση Victus- Joint Venture εταιρεία με Vodafone	.10	4.7	.47
<b>Αδυναμίες (Weaknesses)</b>			
Δανειακό χρέος από ομολογιακά δάνεια (πριν 2009)	.10	3.5	.35
Καθυστέρηση εφαρμογής τεχνολογίας LTE	.10	4.3	.43
Πολλαπλή αλλαγή στο brand name της εταιρείας	.05	3.6	.18
Αρνητική εντύπωση καταναλωτικού κοινού λόγω brand name	.10	4.1	.41
<b>Total Score</b>	<b>1.00</b>		<b>3.98</b>

### Πίνακας 5.2: Μήτρα IFAS

Ο πίνακας αυτός έχει ακριβώς την ίδια δομή με τον πίνακα EFAS, με τη διαφορά ότι δίνει τους εσωτερικούς παράγοντες αντί για τους εξωτερικούς. Οι πίνακες IFAS και EFAS συμβάλλουν στον προσδιορισμό των μέτρων που πρέπει να ληφθούν από την επιχείρηση, ούτως ώστε να διασφαλιστούν οι δυνάμεις και να ξεπεραστούν οι αιτίες των αδυναμιών, καθώς και να εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες και να αποφευχθούν οι απειλές.

Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας της ανάλυσης SWOT, όπου καταγράφονται όλες οι δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές :



**Πίνακας 5.3: Ανάλυση S.W.O.T.**

Στη μήτρα SFAS συγκεντρώνουμε τους βασικότερους από τους παράγοντες που παρουσιάστηκαν στους προηγούμενους πίνακες, των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων, αναθεωρώντας τα βάρη που δόθηκαν στους πίνακες αυτούς. Τα αναθεωρημένα βάρη αντανακλούν τις προτεραιότητες των παραγόντων ως προς την επιτυχία της επιχείρησης.

Παρακάτω, παρατίθεται ο πίνακας των στρατηγικών παραγόντων (Πίνακας 5.4):

Στρατηγικοί Παράγοντες	Βαρύτητα	Βαθμολογία	Σταθμισμένο Αποτέλεσμα
Μεγάλο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο(S)	.10	4.7	.47
Εξαγορά μετοχών Forthnet(S)	.10	4.1	.41
Ίδρυση Victus- Joint Venture εταιρεία με Vodafone(S)	.10	4.2	.42
Καθυστέρηση εφαρμογής τεχνολογίας LTE(W)	.10	4.5	.45
Αρνητική εντύπωση καταναλωτικού κοινού λόγω brand name(W)	.10	4.3	.43
Δανειακό χρέος σε ομολογιακό δάνεια (πριν 2009)	.05	3.5	.175
Δημοπρασία φάσματος για ασύρματα δίκτυα 4G(O)	.05	3.7	.185
Αύξηση ανασφάλειας και εγκληματικότητας(O)	.10	4.1	.41
Δυσκολία εισόδου νέων ανταγωνιστών(O)	.05	3.9	.195
Οικονομική ύφεση(T)	.10	4.8	.48
Φορολογική & κυβερνητική αστάθεια(T)	.05	4.2	.21
Αυστηρές ρυθμιστικές αρχές(T)	.10	3.4	.34
<b>Total Score</b>	<b>1.00</b>		<b>4.175</b>

Πίνακας 5.4: Μήτρα SFAS

## 5.2 Αναπτυξιακές Επενδύσεις

Από το 2010 και μετά, η Windέχει επενδύσει σε ίδια κεφάλαια ποσό της τάξεως μεγαλύτερου των τετρακοσίων εκατομμυρίων ευρώ(400 εκατ. €). Ένα μέρος του συνολικού αυτού ποσού καταβλήθηκε στο ελληνικό κράτος για να ανανεωθεί η άδεια λειτουργίας της εταιρείας και το υπόλοιπο του προαναφερθέντος ποσού δόθηκε σε επενδύσεις και στις νέες τεχνολογίες που αποσκοπούσαν στην μεγαλύτερη ανάπτυξη της. Η Wind προχώρησε



στον εκσυγχρονισμό του δικτύου της. Το έργο αυτό έχει ξεκινήσει εδώ και κάποια χρόνια και αναμένεται να συνεχιστεί και το 2015, καθώς θέλουν να ενσωματώσουν και τη νέα τεχνολογία που ακούει στα δίκτυα τέταρτης γενιάς, γνωστά και ως 4G(LTE). Σκοπός της αναβάθμισης αυτής είναι να παρέχει ένα σύγχρονο δίκτυο, ευέλικτο και αρκετά γρήγορο. Ο ετήσιος ρυθμός επένδυσης για την αναβάθμιση αυτή ανέρχεται στα εξήντα εκατομμύρια ευρώ(60 εκατ. €) κατά μέσον όρο.

### 5.3 Στρατηγικές Κινήσεις Wind

Στη παρούσα ενότητα θα εξεταστούν τόσο οι επιχειρησιακές όσο και οι επιχειρηματικές στρατηγικές που έχει αναπτύξει η Wind Hellas. Παράλληλα, θα αναλυθεί και το γιατί η συγκεκριμένη εταιρεία οδηγήθηκε στο να υιοθετήσει τις συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές.

Όπως έχουμε αναφέρει και στο πρώτο κεφάλαιο, η επιχειρησιακή στρατηγική ως προς την ανάπτυξη περιλαμβάνει τρεις άξονες: τις στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies), τις στρατηγικές σταθεροποίησης (stability strategies) και τις στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies). Οι στρατηγικές ανάπτυξης διακρίνονται σε συγκέντρωση μέσω οριζόντιας- κάθετης ολοκλήρωσης (horizontal-vertical integration) και συσχετισμένης- ασυσχέτιστης διαποίκισης (related-unrelated diversification). Η στρατηγική σταθεροποίησης διακρίνεται σε στρατηγική παύσης (pause strategy), στρατηγική μηδενικών αλλαγών (no change strategy) και στρατηγική κέρδους (profit strategy). Οι στρατηγικές περισυλλογής διακρίνονται σε στρατηγική αναστροφής (turnaround strategy), στρατηγική αποεπένδυσης.

Επίσης, οποιαδήποτε εταιρεία μπορεί να ακολουθήσει και επιχειρηματική στρατηγική, η οποία εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της μέσα στον κλάδο. Οι στρατηγικές είναι τρεις : η στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost-leadership strategy), η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy) και η στρατηγική εστίασης (focus strategy) που χωρίζεται σε δύο άξονες, την εστίαση με βάση το κόστος (cost-focus) και την εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση (differentiation-focus).

Στη συνέχεια παραθέτουμε τις επιχειρησιακές και επιχειρηματικές στρατηγικές που εφαρμόζει η εταιρεία αλλά και τους λόγους που την οδήγησαν στην εφαρμογή των στρατηγικών αυτών.

#### 5.3.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Το 2006, η τότε “Tim Hellas” συγχωνεύεται με την τέταρτη τότε εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα Q-Telecom του ομίλου InfoQuest, έναντι τιμήματος 325 εκατ. € με μετρητά και ταυτόχρονη ανάληψη της υποχρέωσης αποπληρωμής ομολογιακού δανείου 25 εκατ. €. Στόχος ήταν η επίτευξη μεταπώλησης της εν λόγω εταιρείας. Είναι μια εξαγορά που

την βοήθησε να μεγαλώσει το μερίδιό της στην αγορά. Πρόκειται για μια στρατηγική κίνηση των μετόχων της Wind διότι τον Ιούνιο η εταιρεία θα άλλαζε για δεύτερη φορά επωνυμία και θα μετονομαζόταν σε “Wind Hellas”. Ουσιαστικά, πριν πραγματοποιηθεί η αλλαγή του ονόματος, η τότε “TIM Hellas” εξαγοράστηκε πλήρως από την “Weather Investments”, μια εταιρεία που άνηκε στον αιγύπτιο μεγιστάνα Naguib Sawiris. Πρόκειται για μια **εξωτερική ανάπτυξη οριζόντιας ολοκλήρωσης** στρατηγική.

Το 2007 η τότε “TIM Hellas” εξαγοράζει την “Tellas”, έναν πάροχο σταθερής και Internet τηλεφωνίας την οποία κατείχε η Δ.Ε.Η. , λανσάροντας υπηρεσίες Mobile, Fixed και Broadband. Το project ολοκληρώθηκε το 2010 παρέχοντας πλέον ολοκληρωμένη και ενιαία λύση τηλεφωνίας, κατατάσσοντας τη Wind το μόνο πάροχο που τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο μπορούσε να προσφέρει μια ολοκληρωμένη λύση, η οποία της έδινε προς το παρόν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ωστόσο διακριτό, έναντι των άλλων ανταγωνιστών. Η Wind κατά αυτόν τον τρόπο έγινε ένας πραγματικά ανταγωνιστικός παίκτης στην ελληνική αγορά καθώς παρείχε ολοκληρωμένες λύσεις mobile, fixed και Internet μέσω ενός κοινού ενιαίου φορέα πωλήσεων και υπηρεσιών, κάτω από έναν μοναδικό λογαριασμό. Πρόκειται για **συσχετισμένη διαποίκιλη** καθώς μπήκε στο κλάδο του Internet και της σταθερής τηλεφωνίας, περιβάλλοντα άγνωστα σε σχέση με τις κινητές επικοινωνίες. Για εκείνη την εποχή είχε καταφέρει να διαθέτει **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**.

Επίσης, η “Wind Hellas” συνεχίζει την αναπτυξιακή της πορεία μέσω της δημιουργίας και της προσφοράς νέων προϊόντων στην υπάρχουσα αγορά, όπως είναι τα Ringtones, τα Mytones, η υπηρεσία ειδοποίησης κλήσης, η υπηρεσία απόκρυψης αριθμού, η υπηρεσία σύντομων γραπτών μηνυμάτων, η υπηρεσία καταλόγου Ελλάδας, η φραγή κλήσεων, η υπηρεσία προηγμένου προσωπικού τηλεφωνητή κ.λπ., και μέσω της κάλυψης νέων γεωγραφικών περιοχών (κυρίως με την ανάπτυξη του δικτύου τρίτης γενιάς που ξεπερνά το 80%) με την ήδη υπάρχουσα γκάμα των προϊόντων της.

Τον Φλεβάρη του 2011 εισάγεται από τη Wind μια νέα σειρά προγραμμάτων για ιδιώτες συνδρομητές συμβολαίου με την ονομασία WindtoAll. Ήταν η πρώτη εταιρεία που εφάρμοσε κάτι τέτοιο, με αποτέλεσμα να αποκτήσει **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** έναντι των ανταγωνιστών της. Τα νέα αυτά προγράμματα δίνουν τη δυνατότητα στους καταναλωτές να απολαμβάνουν την επικοινωνία προς όλους, καθώς ο ενσωματωμένος δωρεάν χρόνος ομιλίας ισχύει προς όλα τα εθνικά δίκτυα κινητής και σταθερής τηλεφωνίας χωρίς καμία διάκριση. Οι συνδρομητές WindtoAll επικοινωνούν με οικονομικό και ελεύθερο τρόπο με όλο το κόσμο, καθώς δε χρειάζεται να γνωρίζουν το δίκτυο που καλούν ή να αναρωτιούνται αν ανήκουν στο ίδιο δίκτυο με το συνδρομητή που επιθυμούν να καλέσουν. Την ίδια χρονιά και συγκεκριμένα τον Ιούνιο, η Wind προχώρησε στην ανάπτυξη και αναβάθμιση του δικτύου της. Το ονόμασε network modernization και με το πρόγραμμα αυτό αναβάθμισε το εθνικό της ραδιοδίκτυο σε συνεργασία όμως με τη Huawei, έναν από τους κολοσσούς στο τομέα των δικτύων. Το πρόγραμμα είχε διάρκεια τριών χρόνων, προσφέροντας εκσυγχρονισμό του δικτύου με υψηλές ταχύτητες που φτάνουν τα 42 Mbps. Πρόκειται για **εσωτερική ανάπτυξη** της εταιρείας.

Επίσης, η Wind έχει καταφέρει να αυξήσει το δίκτυο των καταστημάτων της για ποικίλους λόγους. Είναι μια στρατηγική η οποία αν και δαπανηρή της αποφέρει αρκετά πλεονεκτήματα. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να καλύψει τις αλλαγές στα δημογραφικά χαρακτηριστικά όσο και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διασποράς του δικτύου της. Παράλληλα, φαίνονται και αποτυπώνονται με σαφήνεια οι επεκτατικές και αναπτυξιακές βλέψεις της εταιρείας. Πρόκειται για στρατηγική **εσωτερικής ανάπτυξης** και συγκεκριμένα **κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός**. Είναι εξίσου σημαντικό να αναφερθεί ότι στα τέλη του 2012 η Wind εκτός από την επεκτατική της πολιτική και τη μεγαλύτερη κάλυψη του δικτύου καταστημάτων της σύναψε στρατηγική συνεργασία με τα Public. Τα εμπορικά αποτελέσματα αυτής της συνεργίας είναι ήδη πολύ επιτυχημένα, καθώς μέσα από τα public το brand name και τα προϊόντα της Wind ήρθαν πολύ πιο κοντά στον Έλληνα καταναλωτή. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα Public αποτελούν ένα πολυκατάστημα στα ηλεκτρικά είδη και προσελκύουν αρκετό κόσμο ανεξαρτήτου ηλικίας.

Επιπροσθέτως, μια ακόμη σημαντική στρατηγική κίνηση ήταν η εξαγορά του 33% των μετοχών της Forthnet. Η συμφωνία αυτή έλαβε χώρα στα μέσα του 2012 και ώθησε τη Wind αλλά και της επέτρεψε να είναι παρούσα στις εξελίξεις που αφενός μεν αφορούν τη σταθερή τηλεφωνία, υπογραμμίζοντας τη στρατηγική της να αποτελέσει έναν βασικό πόλο συγκέντρωσης σε αυτήν την αγορά, αφετέρου δε κερδίζει αξία διότι μεγαλώνοντας το κομμάτι της πίτας παρέχει μια ολοκληρωμένη λύση τηλεφωνίας (κινητή, σταθερή, internet και τηλεόραση). Πλέον μιλάμε για στρατηγική **εξωτερικής ανάπτυξης οριζόντιας ολοκλήρωσης** διότι η Wind είχε εντάξει τις υπηρεσίες αυτές μέσω της αγοράς της Tellas. Το 2012, ακόμα, η Wind διασφάλισε σημαντική ταμειακή ρευστότητα στους τρεις πυλώνες που βασιζείται στρατηγικά η ανάπτυξη της. Οι πυλώνες αυτοί είναι ο εμπορικός και κοστολογικός μετασχηματισμός και οι στρατηγικές κινήσεις της.

Το 2013 ανακοινώνεται το network sharing μεταξύ της Wind και της Vodafone που εντάσσεται στη δημιουργία κοινών υποδομών, κυρίως κεραιών – σταθμών βάσης. Το network sharing αποτελεί μια εξελιγμένη μορφή συνεγκατάστασης στο ακραίο δίκτυο (2G/3G mobile access network), δηλαδή στους σταθμούς βάσης (κεραίες) της κινητής που σε άλλες χώρες έχει ήδη ξεκινήσει. Ο στόχος που επιτυγχάνεται είναι η λειτουργία αρτιότερων δικτύων, ιδιαίτερα μέσω της ολοένα μεγαλύτερης ανάγκης για μεταφορά δεδομένων (data), σε συνδυασμό με τη μείωση του κόστους των επενδύσεων καθώς και λειτουργικά κόστη (αδειοδότησης, ρεύμα, ενοίκια, συντήρησης). Η δημιουργία της 50-50 Joint Venture εταιρείας με την ονομασία Victus Networks ξεκίνησε επισήμως τη λειτουργία της στις 10 Μαρτίου του 2014. Πρόκειται για μια **στρατηγική συμμαχία** για κοινό ραδιοδίκτυο μεταξύ της Wind και της Vodafone.

Από τις παραπάνω στρατηγικές οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η γενικότερη στρατηγική που ακολούθησε η επιχείρηση ήταν στρατηγική ανάπτυξης. Οι λόγοι που την οδήγησαν στην υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής ήταν κυρίως η οικονομική κατάσταση που επικρατούσε στη χώρα μας από τότε που δημιουργήθηκε η εταιρεία μέχρι και πριν το 2009. Το Α.Ε.Π. παρουσίαζε όλα τα χρόνια μια ανοδική τάση και συνάμα με το γενικό κλίμα της ελληνικής οικονομίας που επικρατούσε, ήταν λογικό να υιοθετείται στρατηγική ανάπτυξης. Επίσης, ήταν λογικό να παρθεί τέτοια στρατηγική και από την οπτική του ότι δεν υπήρχε

κινητή τηλεφωνία στον ελληνικό χώρο μέχρι και το 1993, δημιουργώντας έτσι το δικό της δίκτυο και τις υπηρεσίες που πρόσφερε.

### 5.3.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η “Wind Hellas” ανταγωνίζεται δύο εξίσου μεγάλες εταιρείες που παρέχουν κινητές επικοινωνίες. Πρόθεση της εταιρείας είναι η προσφορά ενός μεγάλου εύρους προϊόντων και υπηρεσιών σε όλα τα τμήματα της αγοράς. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές που ακολουθεί είναι δύο, η εστίαση με βάση το κόστος (Cost-focus) και η στρατηγική ηγεσίας κόστους (Cost-Leadership). Η Wind ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους για να μπορέσει με κάποιο τρόπο να ανταγωνιστεί και να πολεμήσει τις ανταγωνίστριες εταιρείες. Αυτό το καταφέρνει παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος για τον καταναλωτή. Σκοπός της είναι με αυτόν τον τρόπο να αποκομίζει ικανοποιητικό κέρδος σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού.

Η εταιρεία ως Wind απευθύνεται αρχικά σε όλο το εύρος της αγοράς με αποτέλεσμα να μην μπορεί να εφαρμόσει στρατηγική εστίασης. Αυτό, όμως, το άλλαξε όταν εξαγόρασε τη CU καρτοκινητή. Με τη CU κατάφερε να εφαρμόσει στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος, ικανοποιώντας ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς, αυτό των φοιτητών και των ανθρώπων που επιθυμούν με ένα μικρό ποσό να μιλάνε σε αρκετό κόσμο. Ωστόσο, η καρτοκινητή CU απευθύνεται μόνο σε χρήστες που κάνουν χρήση της συγκεκριμένης καρτοκινητής, δηλαδή δεν προσφέρεται εύκολα η δυνατότητα να μιλάς προς όλα τα δίκτυα με ένα μικρό ποσό. Τώρα τελευταία, βέβαια, στα πακέτα που προσφέρουν οι καρτοκινητές εστιάζουν αρκετά και στο χρόνο ομιλίας προς όλα τα δίκτυα. Μεγάλος ανταγωνιστής της CU είναι το What’s Up, μια καρτοκινητή με τις ανάλογες δυνατότητες που παρέχεται από τη Cosmote.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών στις κινητές επικοινωνίες είναι λίγο δύσκολο να επιτευχθεί με αποτέλεσμα κάθε επιχείρηση που βρίσκεται στον κλάδο αυτόν να μην έχει τη δυνατότητα να επιλέξει στρατηγική διαφοροποίησης.

Επίσης, η επιχειρηματική στρατηγική είναι αυτή που οδηγεί πολλές φορές και στην επίτευξη στρατηγικού πλεονεκτήματος. Η “Wind Hellas” **διέθετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** καθώς ήταν η μόνη εταιρεία στην Ελλάδα που είχε τη δυνατότητα να προσφέρει στους πελάτες της ολοκληρωμένες υπηρεσίες κινητής, σταθερής και Ιντερνέτ. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα δεν κατάφερε να το διατηρήσει για πολλά χρόνια, καθώς η Vodafone εξαγόρασε την Hellas Online (H.O.L.) και ο O.T.E. εξαγόρασε τη Cosmote, με αποτέλεσμα και οι δύο ανταγωνιστές να μπορούν να προσφέρουν το πακέτο αυτό.

Η Wind πλέον θεωρείται ως ο challenger της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών. Αυτό το συμπέρασμα προκύπτει μέσα από το νέο όραμα που έχει διαμορφώσει για το μέλλον της. Η

εταιρεία έχει σα σκοπό να ξεχωρίζει τόσο σε ελληνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, βελτιώνοντας συνεχώς τις υπηρεσίες της αλλά και τον τρόπο που λειτουργεί σε κάθε τομέα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, δίνοντας κατά αυτόν τον τρόπο τόσο στους πελάτες όσο και στους μετόχους της αυξανόμενη αξία. Με τη νέα επιχειρηματική της ταυτότητα, η Wind διεκδικεί νέο ρόλο στην αγορά μέσα από στρατηγικές συνεργασίες και κινήσεις που έχουν αναφερθεί στο κεφάλαιο της επιχειρησιακής στρατηγικής της εταιρείας.

Η κουλτούρα της Wind ως challenger διέπεται από αξίες όπως είναι η επιχειρηματικότητα, δηλαδή η διαρκής επίτευξη απόδοσης των ανθρώπων της Wind με τη δουλειά τους, η απλότητα, δηλαδή το να παραλείπεται καθετί που μπορεί να θεωρείται περιττό, η ευελιξία, δηλαδή η γρήγορη προσαρμογή και η αποτελεσματικότητα στις προκλήσεις της αγοράς, η ακεραιότητα η οποία μας δείχνει ότι η Wind εφαρμόζει το σωστό πρότυπο παρέχοντας ειλικρίνεια και δικαιοσύνη προς όλους και η ομαδικότητα που παρουσιάζει την ενεργή και θετική στήριξη των ομάδων και ανθρώπων της, συμβάλλοντας στο να αναδειχθούν και να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες όλων των ανθρώπων.

#### **5.4 Μελλοντικά Σχέδια Στρατηγικής Wind Hellas**

Τόσο η επιχειρηματική όσο και η επιχειρησιακή στρατηγική που επιλέγουν οι εταιρείες να ακολουθήσουν, είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την επιβίωση και την επιτυχία μιας επιχείρησης. Για το λόγο αυτόν είναι σημαντικό μια επιχείρηση να σχεδιάζει και εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσε να τις υλοποιήσει στο μέλλον. Οι εναλλακτικές στρατηγικές της οφείλουν να ταιριάζουν στην κουλτούρα της εταιρείας για τα επόμενα τρία έως και πέντε χρόνια, στον κλάδο στον οποίο ανήκει και στο κοινωνικό της περιβάλλον.

Στους εσωτερικούς κύκλους της επιχείρησης επικρατούν δύο μελλοντικές τάσεις πάνω σε θέματα στρατηγικής και επενδύσεων. Η μία τάση αφορά την αγορά άδειας χρήσης επιπλέον φάσματος και η άλλη τάση αφορά την περαιτέρω επένδυση σε υπηρεσίες δορυφορικής τηλεόρασης μέσω της συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο της Forthnet και της οριστικής ολοκλήρωσης των υπηρεσιών της σε μία. Ωστόσο, υπάρχει και μία ακόμα τάση που αναφέρεται στην περαιτέρω δημιουργία καταστημάτων στην ελληνική επικράτεια μέσω franchising αλλά και στη διεύρυνση της ποικιλίας των προϊόντων και των υπηρεσιών που ήδη προσφέρει στις υπάρχουσες αγορές.

Η πρώτη τάση που επικρατεί σχετίζεται με την ανακοίνωση της ρυθμιστικής στρατηγικής της Ε.Ε.Τ.Τ., η οποία ανακοινώθηκε τον Φεβρουάριο του 2013 και αφορούσε την επικείμενη δημοπρασία αδειοδότησης για χρήση φάσματος στα ασύρματα δίκτυα, όπως τα VDSL και LTE. Η "Wind Hellas" θεωρεί ότι είναι μείζων στρατηγικό σχέδιο της η επένδυση στην περαιτέρω μεγέθυνση του δικτύου της και στη βελτίωση των υπηρεσιών της. Άλλωστε, θεωρείται πρωτοπόρος στην εισαγωγή και εφαρμογή νέων υπηρεσιών και τεχνολογιών, όπως είναι η χρήση του καρτοκινητού και της υπηρεσίας της τρίτης γενιάς, γνωστή και ως 3G. Έχοντας ως σκοπό την ικανοποίηση των πελατών της μέσω των καινοτομικών υπηρεσιών, έχει συμπεριλάβει στα επενδυτικά της πλάνα τη συμμετοχή της στη δημοπρασία αυτή.

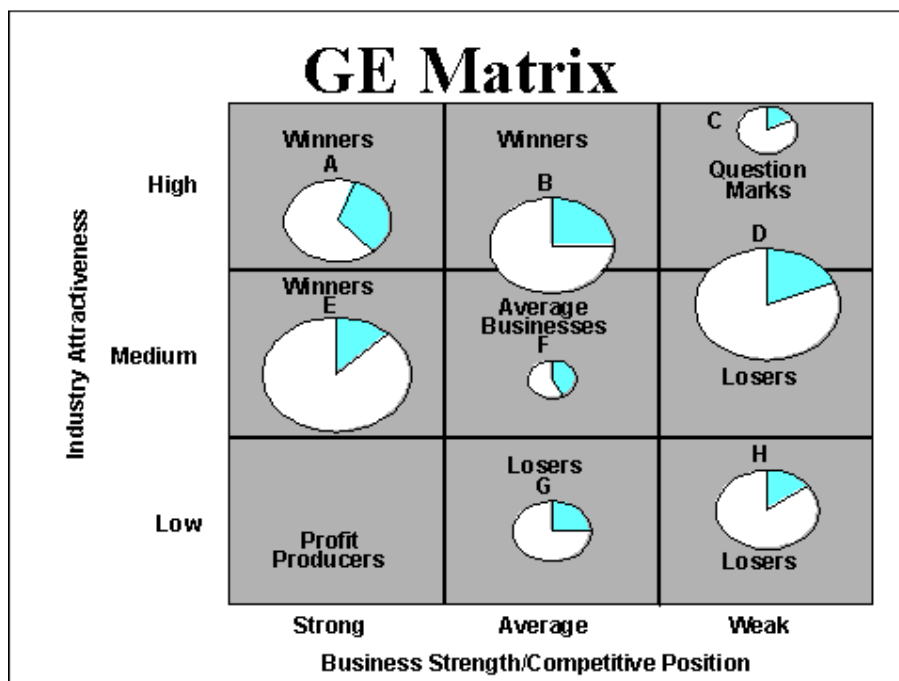


Η δεύτερη της τάση έχει να κάνει με την επέκταση της επένδυσης που ήδη έχει γίνει στη δορυφορική τηλεόραση. Η Wind, όπως έχουμε προαναφέρει, είναι απαλλαγμένη από τα δάνεια με αποτέλεσμα να διαθέτει ένα ταμείο της τάξεως των 60 εκατομμυρίων ευρώ και, παράλληλα, με δυνατότητα μόχλευσης για άλλα 150 εκατομμυρίων ευρώ. Με το σκεπτικό αυτό έχει προχωρήσει στην σταδιακή απόκτηση κεφαλαίου της Forthnet και μέχρι το τέλος του 2013 έχει καταφέρει να κατέχει το 33% της εν λόγω εταιρείας. Για να εφαρμοστεί η παραπάνω στρατηγική κίνηση, έκανε χρήση 16 εκατομμυρίων ευρώ, μαζί με τη συμμετοχή της στην αύξηση, και το ποσοστό αυτό που δαπανήθηκε αποτιμάται στα 67 εκατομμύρια ευρώ βάσει του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Η εταιρεία έχει εισάγει στην αγορά μια ολοκληρωμένη υπηρεσία που έχει τη δυνατότητα της χρήσης της σταθερής, της κινητής και του Ιντερνέτ σε έναν ενιαίο λογαριασμό, με ένα πάγιο και με διαμοιρασμό των υπηρεσιών, δηλαδή τη χρήση λεπτών ομιλίας και από την κινητή και από την σταθερή. Ωστόσο, με την αγορά ποσοστού από τη Forthnet, η Wind στοχεύει στην ενσωμάτωση και της δορυφορικής τηλεόρασης στις υπηρεσίες της, μέσω της Nona, η οποία έχει προσεγγίσει περίπου 450 χιλιάδες συνδρομητές, με καθοδικές τάσεις βέβαια, αλλά δε παύει να είναι μια αξιοσέβαστη βάση πελατών.

Η τρίτη τάση έχει να κάνει με την επέκταση και δημιουργία νέων καταστημάτων μόνο μέσω franchising και την προωθήσει νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Με τη στρατηγική αυτή θα δοθεί στην εταιρεία η δυνατότητα να καθιερώσει τη παρουσία της σε περιοχές που το μέγεθος του πληθυσμού δεν επαρκεί για μια σημαντική προσπάθεια επέκτασης.

Και οι τρεις τάσεις παράγουν το βασικό στόχο της εταιρείας που είναι να ενισχύσει το brand name της και να καθιερωθεί στη συνείδηση των καταναλωτών ως μια αξιόπιστη και ελκυστική εταιρεία που σα στόχο της έχει να δημιουργεί αξία στο πελάτη της ανάλογη με τη ποιότητα και το κόστος των υπηρεσιών που προσφέρει. Όμως, κάθε εταιρεία για να επιλέξει και να εφαρμόσει τη κατάλληλη στρατηγική θα πρέπει να έχει στο σκεπτικό της και δυο βασικά κριτήρια όπως είναι η τρέχουσα ανταγωνιστική θέση της εταιρείας στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας αλλά και η ελκυστικότητα του συγκεκριμένου κλάδου. Πάνω σε αυτό το κομμάτι βασίζεται και ο πίνακας που ακολουθεί παρακάτω, που μας δείχνει τις στρατηγικές που μπορούμε να ακολουθήσουμε ανάλογα με τις καταστάσεις που επικρατούν τόσο στον κλάδο όσο και στην εταιρεία.





### Διάγραμμα 5.1: Ελκυστικότητα Κλάδου – Ανταγωνιστική Θέση

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13<sup>th</sup> edition 2012, Pearson

Η πρώτη τάση αφορά την αγορά νέου φάσματος για χρήση σε ασύρματες τεχνολογίες. Με την επένδυση αυτή η Wind οδηγείται στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών που συνδέονται με τις ήδη υπάρχουσες υπηρεσίες που προσφέρει. Με το σκεπτικό αυτό επενδύει στα υπάρχοντα προϊόντα της χωρίς να κάνει μεγάλες αλλαγές. Συνεπώς μιλάμε καθαρά για μια στρατηγική σταθεροποίησης. Ωστόσο, η στρατηγική αυτή έχει τα θετικά της και τα αρνητικά της. Τα θετικά είναι ότι μιλάμε για ένα γνώριμο περιβάλλον, άρα θα έχει και μικρό ρίσκο για την εταιρεία. Επίσης, το κόστος επένδυσης δε θεωρείται ιδιαίτερα μεγάλο καθώς υπάρχει η υποδομή για να το στηρίξει. Στόχος με αυτή τη στρατηγική είναι να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς που κατέχει και εστιάζει στην ανάπτυξη συγκεκριμένων υπηρεσιών σε άριστο επίπεδο. Από την άλλη πλευρά, στα αρνητικά συγκαταλέγεται ο κίνδυνος που υπάρχει να επικαλυφθεί από τους ανταγωνιστές της που επενδύουν και αυτοί σε νέες υπηρεσίες και η πιθανή αγορά φάσματος από τους ανταγωνιστές, γεγονός που δε θα της αποφέρει κανένα πλεονέκτημα.

Η δεύτερη τάση αφορά στην ενσωμάτωση της δορυφορικής τηλεόρασης και επικοινωνίας στις παρεχόμενες υπηρεσίες της μέσω της περαιτέρω αγοράς μετοχικού κεφαλαίου της Forthnet. Μια τέτοια στρατηγική χαρακτηρίζεται ως συσχετισμένη διαποίκιση, εφόσον η επιχείρηση εισέρχεται σε νέο κλάδο, αυτό της δορυφορικής συνδρομητικής τηλεόρασης, που είναι σχετικός με τον κλάδο των κινητών επικοινωνιών. Τα θετικά της στρατηγικής αυτής είναι ότι η Wind θα καταφέρει να πάρει μερίδιο αγοράς αρκετά μεγάλο και θα βρεθεί με αυτόν τον τρόπο στη δεύτερη θέση. Το brand name της θα ενισχυθεί σημαντικά

και θα καταφέρει να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, το οποίο πρώτη εκείνη κατείχε, καθώς θα ολοκληρώσει τις υπηρεσίες της προσφέροντας κινητή, σταθερή, Ιντερνέτ και δορυφορική τηλεόραση. Επίσης, θα έχει τη δυνατότητα να μπει και σε μία αγορά που μεγαθύνεται συνεχώς λόγω της ελκυστικότητας της. Ωστόσο, τα αρνητικά αυτής της στρατηγικής κίνησης είναι η αύξηση που θα παρουσιασθεί στα λειτουργικά της έξοδα, καθώς θα αυξηθεί τόσο το προσωπικό της αλλά θα έχει και τα δικαιώματα προβολών. Επίσης, θα έχει και έντονο ανταγωνισμό καθώς υπάρχουν μόνο δύο εταιρείες στον κλάδο της δορυφορικής τηλεόρασης και η Windοφείλει να εφαρμόσει και ολική αναδιοργάνωση σε περίπτωση που γίνει ολική εξαγορά της Forthnet. Τέλος, μεγάλο μειονέκτημα είναι ότι στη συγκεκριμένη εταιρεία παροχής δορυφορικής τηλεόρασης, κατέχει ποσοστό, μικρό σχετικά, και ένας ακόμα πάροχος κινητής, η Vodafone, η οποία σίγουρα δε θα την αφήσει με μεγάλη ευκολία να πραγματοποιήσει η Windτην ολική εξαγορά της Forthnet.

Τέλος, η τρίτη τάση που αφορά την δημιουργία νέων καταστημάτων μέσω franchising αλλά και τη δημιουργία νέων υπηρεσιών, είναι μια στρατηγική ανάπτυξης και συγκεκριμένα οριζόντιας ολοκλήρωσης. Τα υπέρ της συγκεκριμένης είναι ότι θα εισέλθει και σε νέες γεωγραφικές περιοχές που δεν έχει δραστηριοποιηθεί με σκοπό να ανεβάσει το μερίδιο αγοράς της. Επίσης, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που θα πρέπει να δημιουργηθούν, οφείλουν να δίνουν έμφαση σε αναπτυσσόμενους τομείς όπως είναι τα δίκτυα τέταρτης και πέμπτης γενιάς (4G-5G networks), με την δημιουργία νέων υποδομών μέσω ενός δικτύου υψηλών ταχυτήτων, το οποίο θα γίνει σημείο αναφοράς, τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, λόγω της ποιότητας υπηρεσιών που προσφέρει. Βέβαια αυτό έχει και τα αρνητικά του. Ένα από τα βασικά είναι η σημαντική αύξηση των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης.

## 5.5 Πρόταση Στρατηγικής

Η στρατηγική που προτείνουμε στη Wind είναι αυτή της συσχετισμένης διαποίκισης μέσω της περαιτέρω εξαγοράς του πλειοψηφικού πακέτου των μετοχών της Forthnet. Η δορυφορική τηλεόραση ενώ πρακτικά είναι ένας κλάδος που υπήρχε χρόνια στην ελληνική αγορά, είχε μικρό αγοραστικό κοινό λόγω των ιδιαίτερα υψηλών τιμών και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπήρχε μονοπώλιο. Ωστόσο, τη δεδομένη χρονική στιγμή ο κλάδος αναπτύσσεται συνεχώς με ραγδαίο ρυθμό, γεγονός που τον καθιστά ελκυστικό και προσδίδει μεγάλο πλεονέκτημα σε όποιον πάροχο συμμετέχει σε αυτόν. Μπορεί στον κλάδο να υπάρχει ακόμα μια εταιρεία που να παρέχει συνδρομητική δορυφορική τηλεόραση, συγκεκριμένα ο O.T.E., ωστόσο, είναι σημαντικό και μεγάλη ευκαιρία για τη Wind να μπει στον κλάδο αυτόν, καθώς θα ενισχύσει τη θέση της και θα καταφέρει να γίνει ο δεύτερος μεγαλύτερος πάροχος στην Ελλάδα μέσω της στρατηγικής αυτής. Άλλωστε, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών, και συγκεκριμένα της κινητής, εξελίσσεται συνεχώς εξαιτίας των υψηλών και συνεχόμενων απαιτήσεων των καταναλωτών. Σε περίπτωση που κάποιος πάροχος δεν ακολουθήσει ή δε βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από αυτήν την εξέλιξη είναι λογικό να χάσει μερίδιο αγοράς. Η στρατηγική αυτή εξυπηρετεί και ακολουθεί την αποστολή της επιχείρησης που είναι η παροχή ολοκληρωμένων και ενοποιημένων

υπηρεσιών στους πελάτες της. Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι μια τέτοια επένδυση εμπεριέχει και μικρό ρίσκο-κίνδυνο, καθώς δίνει τη δυνατότητα στην οποιαδήποτε εταιρεία μπει στον συγκεκριμένο κλάδο να αποκτήσει απευθείας ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς που προϋπήρχε.

## 5.6 Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία μελετήσαμε την επιχείρηση “Wind Hellas” που ανήκει στον κλάδο των κινητών επικοινωνιών. Παρατηρώντας την φύση και την οργάνωση της επιχείρησης, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι τα επίπεδα στρατηγικής για την επίτευξη των σκοπών και της αποστολής που έχει θέσει εξ αρχής και οι πολιτικές της βρίσκονται σε άμεση αρμονία μεταξύ τους.

Το όραμα της εταιρείας είναι να παίξει σημαντικό και πρωταγωνιστικό ρόλο στην ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας και των τηλεπικοινωνιών, προσφέροντας ολοκληρωμένες και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα, βελτιώνοντας κατά αυτόν τον τρόπο τη ζωή των πελατών της και βοηθώντας όλο το κόσμο να επικοινωνεί καλύτερα και με άμεσο τρόπο. Η Wind είναι μια εταιρεία που βάζει ως πρωταρχικό στόχο την ευχαρίστηση των πελατών της

Η εταιρεία εδώ και πολλά χρόνια ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης δίνοντας έμφαση στην δημιουργία νέων υπηρεσιών και προϊόντων, τα οποία θα είναι περισσότερο ποιοτικά. Το γεγονός αυτό στηρίζεται άμεσα από την πολιτική ποιότητας της εταιρείας αλλά και την κουλτούρα της Wind που παρουσιάζει έμφαση στο σημείο της απόδοσης και της αξιοπιστίας των υπηρεσιών και των προϊόντων της.

Το δίκτυο διανομής της, η μεγάλη γεωγραφική και πληθυσμιακή κάλυψη που παρέχει, η φήμη της που χρόνο με το χρόνο αυξάνεται και η διαφορετική τιμολογιακή πολιτική της είναι κάποιοι από τους παράγοντες που δίνουν τη δυνατότητα στο να έχει η Wind πρωταγωνιστικό ρόλο στις επικοινωνίες της χώρας μας. Η εταιρεία προσπαθεί με κάθε τρόπο να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις τάσεις της αγοράς και η διοίκηση της δείχνει να ανταποκρίνεται στο φιλόδοξο πλάνο που έχει θεσπιστεί από τη μέρα που εξαγοράστηκε η εταιρεία από τη Weather Investments.

Η διοίκηση από τη πλευρά της, μετά την εξαγορά της εταιρείας και την αναδιοργάνωσή της δείχνει ικανή να ανταποκριθεί στους στόχους που έχει θέσει. Αυτό οφείλεται κυρίως στο προσανατολισμό που έχει για καινοτομία. Η εταιρεία προσπαθεί να βρει τρόπο να δημιουργήσει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Παράλληλα, στο εγχείρημα αυτό θα βοηθήσει και η οικονομική ευρωστία που παρουσιάζει η επιχείρηση. Η Wind είναι απαλλαγμένη από τα δάνεια γεγονός που την καθιστά υπολογίσιμο ανταγωνιστή, εφόσον οι επιβαρύνσεις της είναι μηδενικές.

Ωστόσο, λόγω του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί, η εταιρεία προσπαθεί να διαφοροποιηθεί από τις υπόλοιπες, δημιουργώντας καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες, προσφέροντας τα στα χαμηλότερη τιμή της αγοράς, με αποτέλεσμα να την προτιμούν οι καταναλωτές. Παρατηρούμε ότι η επιχείρηση είναι σε καλή θέση ως προς την

εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται λόγω των συνθηκών που επικρατούν στη χώρα μας.

Έχοντας ως δεδομένο την ανταγωνιστική θέση αλλά και την ελκυστικότητα του κλάδου, η οποία θεωρείται ισχυρή, η στρατηγική ανάπτυξης μέσω συσχετισμένης διαποίκισης με τη διείσδυση στον κλάδο των δορυφορικών είναι η ενδεδειγμένη προκειμένου η εταιρεία να διατηρήσει της θέση της αλλά και συνάμα να μπορέσει να αύξηση το μερίδιο αγοράς της με μεγάλο ρυθμό, καθώς θα εισέλθει και σε μια αγορά που δεν χαρακτηρίζεται κορεσμένη, όπως οι κινητές επικοινωνίες, αλλά είναι σε αρκετά πρώιμο στάδιο με μεγάλες δυνατότητες εξέλιξης.

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

### Ξένη Βιβλιογραφία

1. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13<sup>th</sup> edition 2012, Pearson

### Ελληνική Βιβλιογραφία

2. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ΄ έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013

### Πηγές Internet

3. <http://www.openlearningworld.com/books/Corporate%20Strategies/Corporate%20Strategy/Industry%20Attractiveness-%20Business%20Strength%20Matrix.html>