



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ (Π.Μ.Σ.)
“ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ”

Κλάδος Τηλεπικοινωνιών Μελέτη Περίπτωσης:
Κινητές Τηλεπικοινωνίες, Joint Venture
Vodafone GR - Wind Hellas

Βασιλική Δ. Βασιλακοπούλου
ΜΤΕ 1338

Επιβλέπων Καθηγητής : Νικόλαος Γεωργόπουλος

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων

Πειραιάς 2015

Στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τον καθηγητή κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο για την πολύτιμη καθοδήγηση, προσοχή και υποστήριξη κατά τη διάρκεια αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Επίσης τους ανθρώπους οι οποίοι είναι δίπλα μου με κατανόηση και αγάπη.

Βασιλική Δ. Βασιλακοπούλου

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	5
1.1 Σκοπός παρούσας μελέτης.....	5
1.2 Βασικοί ορισμοί – Διάρθρωση της παρούσας μελέτης	6
1.3 Διεθνείς τάσεις στην Ευρώπη – Κλάδος (κινητών) τηλεπικοινωνιών.....	8
1.4 Τάσεις στην Ελλάδα – Κλάδος (κινητών) τηλεπικοινωνιών.....	9
Βιβλιογραφία 1 ^ο Κεφαλαίου	11
Κεφάλαιο 2: Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος	13
2.1 : Γενικευμένο εξωτερικό ή Μάκρο περιβάλλον	13
2.1.1. Μάκρο-Περιβάλλον PESTLE Analysis	17
2.1.1.1: Πολιτικό και Θεσμικό Περιβάλλον.....	18
2.1.1.2 : Το Οικονομικό Περιβάλλον	19
2.1.1.3: Το Κοινωνικό και Πολιτιστικό Περιβάλλον	20
2.1.1.4: Το Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	21
2.1.1.5: Το Νομικό Περιβάλλον.....	21
2.1.1.6: Το Περιβαλλοντικό Περιβάλλον – Επιχειρηματική Ηθική και Κοινωνική Υπευθυνότητα	22
2.2. Μίκρο Περιβάλλον - Οικονομικά Αποτελέσματα του Κλάδου	22
2.2.1: Ανάλυση του Άμεσου Περιβάλλοντος (Κλάδος των Κινητών Τηλεπικοινωνιών)	32
2.2.1.1 Η απειλή από νεοεισερχόμενους στο κλάδο	35
2.2.1.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	38
2.2.1.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	39
2.2.1.4 Η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	40
2.2.1.5 Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων.....	41
2.2.1.6 Η διαπραγματευτική δύναμη των υπολοίπων ενδιαφερόμενων μερών	42
2.3 Αναγνώριση στρατηγικών στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος και μοντέλα επιχειρησιακής στρατηγικής στις Τηλεπικοινωνίες.....	43
2.4 Αίτια Αλλαγών, ανταγωνισμός, αγορά - συνθήκες που συντελούν στην ενοποίηση των πόρων	45
2.5 Συμπεράσματα	47
Βιβλιογραφία 2 ^ο Κεφαλαίου	48
Κεφάλαιο 3: Είδη Επιχειρησιακής Στρατηγικής Corporate Strategy και Τρόποι Στρατηγικής Ανάπτυξης	50
3.1 Είδη Επιχειρησιακής Στρατηγικής (Σταθερότητας, Ανάπτυξης, Περισυλλογής)	51
3.2 Τρόποι Στρατηγικής Ανάπτυξης	52

3.2.1	Εξαγορές και συγχωνεύσεις	53
3.2.1.1	Οφέλη από τη πραγματοποίηση εξαγορών και συγχωνεύσεων	54
3.2.1.2	Λόγοι αποτυχίας – επιτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων	55
3.2.2	Στρατηγικές Συμμαχίες.....	55
3.2.3	Κοινοπραξίες - Joint Venture.....	56
3.3	Μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι – λόγοι που οδηγούν σε Strategic Alliances και Joint Venture	57
3.4	Οφέλη από τη πραγματοποίηση strategic Alliances και Joint Ventures (JV).....	60
3.5	Λόγοι Αποτυχίας – Επιτυχίας Strategic Alliances και Joint Ventures (JV).....	61
3.6	Παράγοντες που επηρεάζουν τη κατάστροψη της Στρατηγικής. Κριτήρια και Τρόποι κατάστροψης	62
3.7	Συμπεράσματα για τους τρόπους στρατηγικής ανάπτυξης.....	64
	Βιβλιογραφία 3 ^ο Κεφαλαίου	65
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος – Στρατηγική Ανάλυση της Vodafone GR και WIND Hellas.....		67
4.1	Εταιρικό Προφίλ Vodafone GR και WIND Hellas.....	67
4.2	Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	73
4.3	Μερίδιο Αγοράς	74
4.4	Επιχειρησιακή – Επιχειρηματική Στρατηγική.....	74
4.5	Συνθήκες για τη δημιουργία Joint Venture μεταξύ Vodafone και WIND	77
4.6	Νομικό Πλαίσιο – Εμπόδια.....	79
4.7	Αφομοίωση από τον οργανισμό, κλυδωνισμοί στην επιχειρηματική συνέχεια	80
	Βιβλιογραφία 4 ^ο Κεφαλαίου	81
Κεφάλαιο 5: Δημιουργία VICTUS Networks (JV μεταξύ VF-WIND, 50/50)		83
5.1	Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	83
5.3	Μέθοδοι Ανάπτυξης – Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	84
5.4	Ανάπτυξη Πολιτικής Οφέλη και Προκλήσεις κατά την υλοποίηση της συγχώνευσης.....	85
5.5	Υλοποίηση Στρατηγικής και σχεδιασμός Joint Venture (MOBSS / MORAN)	87
5.5	Προβλήματα στην υλοποίηση Στρατηγικής	89
	Βιβλιογραφία 5 ^ο Κεφαλαίου	92
Κεφάλαιο 6: Γενικό Συμπέρασμα.....		93
6.1	Μελλοντικές Εξελίξεις	94
6.2	Αναφορές σε Joint Ventures	95

6.3	Οφέλη και Προκλήσεις από Joint Ventures με βάση διαφορετικά μοντέλα υλοποίησης	97
6.4	Αξιολόγηση και συμπεράσματα.....	101
6.5	Επίλογος	102
	Βιβλιογραφία 6 ^ο Κεφαλαίου	104
	Συνολική Βιβλιογραφία.....	106

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Σκοπός παρούσας μελέτης

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η προσέγγιση της στρατηγικής την οποία υιοθετούν όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις στον κλάδο των κινητών τηλεπικοινωνιών μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών. Η μελέτη περίπτωσης επικεντρώθηκε στη συγχώνευση μέσω κοινοπραξίας (Joint Venture) μεταξύ του ράδιο – δικτύου της Vodafone GR και WIND Hellas.

Η δομή των κεφαλαίων περιλαμβάνει στο πρώτο κεφάλαιο τις διεθνείς τάσεις και τη θέση της Ελλάδας στον κλάδο των κινητών τηλεπικοινωνιών, έπειτα ακολουθεί η προσέγγιση του κλάδου σε τοπικό επίπεδο μέσω PESTLE Analysis και η ανάλυση της αλληλεπίδρασης της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησής στο άμεσο γενικευμένο περιβάλλον, μέσω της προσέγγισης των πέντε δυνάμεων του καθηγητή M.Porter. Τα παραπάνω στοιχεία συνετέλεσαν για την προσέγγιση μοντέλων επιχειρησιακής στρατηγικής στον κλάδο καθώς και τα αίτια των αλλαγών και τις συνθήκες οι οποίες συντελούν σε συγχωνεύσεις και ενοποίηση των πόρων.

Έπειτα στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στα είδη της επιχειρησιακής στρατηγικής και τους τρόπους στρατηγικής ανάπτυξης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων. Προσεγγίζονται οι άμεσοι και έμμεσοι στόχοι οι οποίοι οδηγούν σε κοινοπραξίες (Joint Venture). Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν ένα τέτοιο εγχείρημα, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι λόγοι επιτυχίας και αποτυχίας, τα κριτήρια και οι τρόποι κατάστροφης της στρατηγικής αυτής.

Ακολουθεί, στο τέταρτο κεφάλαιο αναφορά στο εσωτερικό περιβάλλον των δύο οργανισμών της Vodafone GR και WIND Hellas καθώς και προσέγγιση της ανάλυσης των συνθηκών που συνετέλεσαν καθώς και παρεμπόδισαν τη δημιουργία του Joint Venture. Έπειτα στο κεφάλαιο πέντε γίνεται αναφορά στον στρατηγικό σχεδιασμό της κοινοπραξίας Joint Venture των Vodafone και WIND υπό την ονομασία VICTUS Networks, τα οφέλη και τις προκλήσεις κατά την υλοποίηση της συγχώνευσης, καθώς και τα εμπόδια τα οποία παρουσιάστηκαν.

Συνοψίζοντας στο κεφάλαιο έξι με τις μελλοντικές εξελίξεις και τάσεις στον κλάδο, αναφορές σε συγχωνεύσεις Joint Venture, καθώς και τα οφέλη και προκλήσεις του Joint Venture με βάση τα διαφορετικά μοντέλα υλοποίησης.

1.2 Βασικοί ορισμοί – Διάρθρωση της παρούσας μελέτης

Η ανάπτυξη της Κινητής Τηλεφωνίας άλλαξε σημαντικά την καθημερινότητα και τη ζωή όλων των καταναλωτών. Η δυνατότητα της εν κινήσει επικοινωνίας, λόγω της καινοτομίας αλλά και της χρησιμότητας που προσέφερε, έγινε ευρέως αποδεκτή.

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών έχει υποστεί τη μεγαλύτερη αλλαγή κατά την τελευταία δεκαετία από ότι σε ολόκληρη την ιστορία του. Το 1999, μόνο το 15% του παγκόσμιου πληθυσμού είχε πρόσβαση σε ένα τηλέφωνο, μέχρι το 2009, σχεδόν το 70% είχαν κινητά τηλέφωνα. Η ραγδαία ανάπτυξη των κινητών επικοινωνιών την τελευταία δεκαετία επέφερε εν μέσω άλλων αλλαγών απότομη πτώση στα έσοδα φωνής από το σταθερό τηλεφωνικό δίκτυο μεταγωγής (PSTN). Παράλληλα, η έκρηξη των over-the-top (OTT) υπηρεσιών επικοινωνίας (VoIP, peer-to-peer and instant messaging Skype, WhatsUP) και η παγκόσμια τάση για ενοποίηση του κλάδου, δεδομένου της ευρύτερης οικονομικής κρίσης, οδήγησαν και συνεχίζουν να οδηγούν σε πρωτοποριακές αποφάσεις ορισμένων εταιριών τηλεπικοινωνιών να αναθέτουν κύριες λειτουργίες διαχείρισης του δικτύου τους σε τρίτους φορείς (outsourcing, acquisitions, mergers). [1]

Κατά την τελευταία δεκαετία, η πρόσβαση και συνδεσιμότητα στο Internet μετατοπίστηκε από τις 'dial-up' συνδέσεις στα 'ευρυζωνικά' δίκτυα. Υψηλότερες ταχύτητες μετάδοσης δεδομένων μέσω της Digital Subscriber Line (DSL), καλωδιακά μόντεμ και πρόσβαση τεχνολογιών οπτικών ινών, οι οποίες επιτρέπουν στους χρήστες να επικοινωνούν με πιο γρήγορους και άμεσους τρόπους. Σήμερα, οι επικοινωνίες κατακερματίζονται σε online υπηρεσίες όπως VoIP, peer-to-peer, κοινωνική δικτύωση, e-mail, instant messaging, blogs, forums, wikis κ.α, καθώς και υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών (σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, SMS, MMS). Ενώ οι μη παραδοσιακές υπηρεσίες επικοινωνίας σε προηγμένες αγορές έχουν αυξηθεί συνολικά, τα λεπτά εξερχόμενων κλήσεων μέσα από παραδοσιακές τηλεπικοινωνιακές παρέμειναν σχετικά σταθερά.

Μια από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι πάροχοι τηλεπικοινωνιών είναι να επινοήσουν τρόπους που θα τους επιτρέψουν να αυξήσουν την κερδοφορία τους έναντι των παρόχων over-the-top (OTT) υπηρεσιών επικοινωνίας, οι οποίοι λόγω της χρήσης του διαδικτύου, χρησιμοποιούν τα δίκτυα των τηλεπικοινωνιακών παρόχων χωρίς κανένα κόστος παρέχοντας έτσι πολύ φθηνές ή ακόμη και δωρεάν τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες. Οι επιθετικές τιμολογιακές πολιτικές και τα ελκυστικά τηλεπικοινωνιακά πακέτα, έχουν βοηθήσει στη ραγδαία αύξηση των συνδρομητών αλλά και την εξάπλωση της κινητής ευρυζωνικότητας. Ουσιαστικά, τα έσοδα από την κατανάλωση φωνής φαίνεται πως σταδιακά φθίνουν δεδομένου ότι οι σύγχρονες τηλεπικοινωνιακές ανάγκες οδηγούν στην υιοθέτηση

νέων μοντέλων επικοινωνιών εστιασμένων πλέον σε δεδομένα/συνδεσιμότητα (data/connectivity-centric) . Παράλληλα η ραγδαία αύξηση της ζήτησης για κινητές ευρυζωνικές υπηρεσίες είναι ευπρόσδεκτη σε μια βιομηχανία που ψάχνει για νέες πηγές ανάπτυξης, παρόλο που αντίστοιχα μοντέλα εσόδων μπορεί να μην είναι μακροπρόθεσμα βιώσιμα. Ιστορικά, η κίνηση και τα έσοδα συγκαταλέγονται στον ίδιο δρόμο. Κατά τα τελευταία δέκα χρόνια, ωστόσο, έχουν αρχίσει να αποκλίνουν. Ο διαχωρισμός αυτών των δύο βρίσκεται στο επίκεντρο του τηλεπικοινωνιακού μοντέλου εσόδων πρόκλησης.

Στο πλαίσιο της προσπάθειας για μείωση του κόστους κεφαλαίου, πολλοί πάροχοι τηλεπικοινωνιών στρέφονται σε εναλλακτικές επιλογές όπως στο δίκτυο outsourcing και υποδομές κοινής χρήσης (infrastructure network sharing), τα οποία γίνονται κανονικά, ακόμη και μεταξύ μεγάλων παρόχων, όπως η Vodafone. Συγκεκριμένα, στις αρχές του 2009, η Vodafone UK υπέγραψε συμφωνία επτά ετών με την Ericsson να αναλάβει τη συντήρηση και λειτουργική υποστήριξη των δικτύων ράδιο πρόσβασης (radio access networks) δεύτερης (2G) και τρίτης (3G) γενιάς.[2] Η France Telecom Orange έχει αναθέσει τη διαχείριση των δικτύων της στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Ισπανία στη Nokia Siemens Networks. [2] Ο αριθμός των συμφωνιών outsourcing στο κλάδο αυξήθηκε από έξι το 2004 σε περίπου 90 το 2008. [3] Μετά από αυτή την πρωτόγνωρη αλλαγή που έχει σαρώσει ολόκληρο τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών τα τελευταία χρόνια, ποια εξέλιξη θα διαδραματιστεί στα επόμενα πέντε χρόνια;

Η κινητή τηλεφωνία αλλάζει πρόσωπο και οι επενδύσεις σε δίκτυα δίνουν τη δυνατότητα συνεχούς και άμεσης πρόσβασης στο Internet (mobile broadband). Η είσοδος στην αγορά των smartphones και tablets, φέρνουν ριζικές αλλαγές στο ρόλο του κινητού τηλεφώνου και δίνουν ώθηση στην ανάπτυξη ενός μεγάλου εύρους υπηρεσιών και εφαρμογών. Συγκεκριμένα, οι νέες κινητές συσκευές πλέον υποστηρίζουν ενεργά τη διαδραστική επικοινωνία (υπηρεσίες φωνής, VoIP – Voice Over IP), ενώ νέες δυνατότητες δίνονται όχι μόνο στον τομέα της ψυχαγωγίας (games, m-advertising/marketing), αλλά και στον τομέα της ολοκλήρωσης χρηματοπιστωτικών συναλλαγών (m-commerce, m-payments, m-ticketing), αλλάζοντας συστηματικά τη ζωή των καταναλωτών. Η παγκόσμια αγορά εξοπλισμού συνεχίζει να επεκτείνεται με υψηλά ποσοστά ανάπτυξης σε πολλά χώρες, γεγονός που αντανακλά την άνοδο των επενδύσεων σε συσκευές κινητής τηλεφωνίας (smartphones), αλλά και τις ενισχυμένες δαπάνες για την εξασφάλιση σύγχρονων μέσων ευρυζωνικής πρόσβασης (FTTx, VDSL). Παράλληλά με την απόπειρα των επιχειρήσεων του κλάδου να “ανεβάσουν ταχύτητα”, επενδύοντας σε δίκτυα HSPA και LTE και ταυτόχρονα, να ικανοποιήσουν τις διογκούμενες απαιτήσεις των καταναλωτών για κινητές υπηρεσίες δεδομένων.

Μετά την πλήρη απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών σε όλους τους τομείς, οι επιχειρήσεις συνεχώς μάχονται να επιβιώσουν στο παγκοσμιοποιημένο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον και τα κράτη παράλληλα να εισέλθουν στον αγώνα της ανταγωνιστικότητας, με στόχο την ανάπτυξη αυτών και των εγχώριων επιχειρήσεων. Η αναδιάρθρωση των παραδοσιακών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών για την επικράτηση στην κούρσα των τηλεπικοινωνιών και η επιλογή των αποδοτικότερων δυνατών στρατηγικών και πρακτικών αποτελούν κύρια στοιχεία της παρούσας εργασίας.

1.3 Διεθνείς τάσεις στην Ευρώπη - Κλάδος (κινητών) τηλεπικοινωνιών

Η παρατεταμένη διάρκεια της κρίσης στην Ευρώπη ήρθε να υπογραμμίσει περαιτέρω τις δομικές διαφορές στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών μεταξύ των κρατών της και την ανομοιομορφία του ευρωπαϊκού ψηφιακού χάρτη.[23]

Το 2013, διαπιστώνεται σε παγκόσμιο επίπεδο, σημαντική μεγέθυνση του κλάδου, με οδηγό τη ζήτηση των καταναλωτών για ευρυζωνικές υπηρεσίες πρόσβασης και έμφαση στην κινητή ευρυζωνικότητα. Εντούτοις στην Ευρώπη, οι επιπτώσεις της οικονομικής συγκυρίας φαίνεται πως ήταν σημαντικές, με τα μεγέθη του κλάδου να παραμένουν στάσιμα και την αγορά να εμφανίζει έντονες τάσεις αναδιοργάνωσης. Πιο συγκεκριμένα, σημαντικές συγχωνεύσεις πραγματοποιήθηκαν την τελευταία περίοδο τόσο σε μεγάλες ευρωπαϊκές αγορές (Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ισπανία), όσο και σε μικρότερες. Ως πηγή ανάκαμψης διαφαίνονται οι υπηρεσίες μέσω Δικτύων Πρόσβασης Νέας Γενιάς και η κινητή ευρυζωνικότητα που εμφανίζει ταχείς ρυθμούς αύξησης σε όρους αποδοχής και υιοθέτησής της από τους καταναλωτές. [13]

Στην Κεντρική και Βόρεια Ευρώπη, για παράδειγμα, η ζήτηση διατηρείται σε υγιή επίπεδα και συνεχίζει να διευρύνεται, αν και τα ποσοστά ανάπτυξης επιβραδύνονται και παραμένουν σε χαμηλά μονοψήφια επίπεδα. Στον ευρωπαϊκό Νότο, από την άλλη, απηχώντας το ασταθές οικονομικό κλίμα, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών είτε παραμένει σταθερός είτε μειώνεται, αν και δεν λείπουν οι εξαιρέσεις χωρών, που προσβλέπουν σε άνοδο, κυρίως από το 2015 και μετά. [23]

Οι Τεχνολογικές Τάσεις στην Ευρώπη με κύριους παράγοντες την κινητικότητα - mobility, η ανάπτυξη τεχνολογιών ανάλυσης δεδομένων, λογισμικό και εφαρμογές για κοινωνική δικτύωση, οι επενδύσεις σε υποδομές δικτύων και οι υπηρεσίες cloud computing οδηγούν την ευρωπαϊκή αγορά Τηλεπικοινωνιών, αναγορεύοντας το “Third Platform” σε βασικό πυλώνα της τεχνολογίας παγκόσμια. Ενδεικτικό του

μετασχηματισμού της αγοράς της Ευρώπης είναι, ότι οι τεχνολογίες “Third Platform” εμφανίζουν υψηλά ποσοστά ανάπτυξης, τάση που αναμένεται να συνεχιστεί, όταν η “παραδοσιακή” αγορά ασθμαίνει για να διατηρήσει τις επιδόσεις της και στην καλύτερη περίπτωση να τις βελτιώσει ελαφρά.

Στη Δυτική Ευρώπη, με εξαίρεση τον εξοπλισμό πληροφορικής και τις υπηρεσίες τηλεφωνίας, που εμφανίζουν αρνητικές επιδόσεις, οι υπόλοιποι κλάδοι της αγοράς κινούνται ανοδικά το 2013 και παραμένουν σε θετική τροχιά και το 2014. [23]

Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη

Ανάλογη εικόνα, αν και με πιο ισχυρά ποσοστά ανάπτυξης, παρουσιάζει ο κλάδος στις αγορές της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Υπηρεσίες πληροφορικής, λογισμικό και εξοπλισμός τηλεπικοινωνιών εμφανίζουν ικανοποιητικά ποσοστά ανάπτυξης, ενώ πιο υποτονική είναι η εικόνα των κλάδων του εξοπλισμού πληροφορικής και φυσικά των υπηρεσιών φωνής.

1.4 Τάσεις στην Ελλάδα – Κλάδος (κινητών) τηλεπικοινωνιών

Η ανάπτυξη του Κλάδου των Κινητών Επικοινωνιών στο σύνολο της εικοσαετούς πορείας της είναι πραγματικά εντυπωσιακή. Με ετήσιους ρυθμούς ανάπτυξης ταχύτερους από τους αντίστοιχους της Ελληνικής οικονομίας, η Κινητή Τηλεφωνία σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα έδωσε ώθηση στην απασχόληση και στην παραγωγικότητα με τη δημιουργία δεκάδων χιλιάδων θέσεων εργασίας και την ανάπτυξη νέων κλάδων, αλλάζοντας τον τρόπο επικοινωνίας των πολιτών. [10]

Ο Κλάδος έχει συνολικά επενδύσει από το 1993 μέχρι και το 2012 το ποσό των €7,012 δισ. (χωρίς να συμπεριλαμβάνονται οι άδειες χορήγησης φάσματος), κυρίως σε δίκτυα, σταθμούς βάσης και τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό, συνεισφέροντας σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη και τα δημόσια έσοδα της χώρας. Είναι χαρακτηριστικό ότι την περίοδο εξάπλωσής του (1995-2001), ο Κλάδος επένδυε σχεδόν το 30% των εσόδων του ενώ ακόμη και την περίοδο ωρίμανσής του και εν μέσω οικονομικής κρίσης, το αντίστοιχο ποσοστό των επενδύσεων έφτασε κατά μέσο όρο το 11%.(2002-2012). [10]

Από το 2008 και μετά, η πορεία του Κλάδου, έχοντας σημειώσει ραγδαία άνοδο τα προηγούμενα έτη, χαρακτηρίζεται πλέον ώριμη στη ζήτηση υπηρεσιών φωνής και γραπτών μηνυμάτων, γεγονός που σε συνδυασμό με την οικονομική ύφεση και τη συνολική αναδιοργάνωση της ελληνικής αγοράς, τη μείωση των τελών τερματισμού και τις αυξήσεις των φόρων, οδήγησαν τον Κλάδο σε μείωση τζίρου που φτάνει το 35%. [10]

Το 2013, ο αριθμός των συνδέσεων κινητής τηλεφωνίας ανήλθε σε 16,5 εκατ., εκ των οποίων τα 13 εκατ. ήταν ενεργές. Συνολικά, η διείσδυση κινητής τηλεφωνίας στη χώρα μας έφθασε το 123%. Οι ενεργές συνδρομές παρουσίασαν μείωση κατά 2,7%, με τις συνδέσεις συμβολαίου να εμφανίζονται μειωμένες κατά 1,6% και τις συνδέσεις καρτοκινητής κατά 3,3%. Το μερίδιο της COSMOTE επί του συνολικού αριθμού συνδέσεων μειώθηκε το Δεκέμβριο του 2013 σε 45,3% (έναντι 48,5% το Δεκέμβριο του 2012). Αντίθετα, αυξήθηκαν τα μερίδια της VODAFONE και WIND που έφτασαν το Δεκέμβριο 2013 το 29,8% και 24,9% αντίστοιχα. Ο όγκος φωνητικών κλήσεων παρέμεινε σταθερός στα επίπεδα του 2012 και το 72% αυτών των κλήσεων πραγματοποιήθηκε σε κινητά εντός του ίδιου δικτύου κινητής τηλεφωνίας (on-net) έναντι 75% το 2012. Ο συνολικός αριθμός των SMS και MMS μειώθηκε κατά 19% και 17% αντίστοιχα. Αντίθετα οι υπηρεσίες πακέτο μεταγωγής (data) παρουσίασαν σημαντική αύξηση κατά 35,8%, φθάνοντας τα 14,67 δισ. MB.

Τα έσοδα της κινητής τηλεφωνίας παρουσίασαν μείωση κατά 16,8% και διαμορφώθηκαν στα 2,5 δισ. ευρώ, με τη μεγαλύτερη μείωση να παρατηρείται στα χονδρικά έσοδα λόγω και της μείωσης των τελών τερματισμού (176 εκατ. ευρώ). Το μέσο έσοδο ανά χρήστη συμβολαίου και καρτοκινητής τηλεφωνίας ανήλθε το 2013 σε 288 ευρώ και 61 ευρώ αντίστοιχα, παρουσιάζοντας σημαντικές μειώσεις έναντι του 2012 (14,5% και 17% αντίστοιχα). Σημειώνεται ότι η κάλυψη σε δίκτυα δεύτερης γενιάς (2G) έφθασε στο 99,8% της επικράτειας, σε δίκτυα τρίτης γενιάς (3G) ξεπέρασε το 98,3% και σε δίκτυα τέταρτης γενιάς (4G) τουλάχιστον το 55% του πληθυσμού. [13]

Ταυτόχρονα, η ανάπτυξη και η διείσδυση νέων υπηρεσιών δεδομένων έχει δώσει ώθηση στην αγορά ανάπτυξης κινητών εφαρμογών δεδομένων, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις του κλάδου των κινητών εφαρμογών να χαρακτηρίζονται από έντονη εξαγωγική δράση και επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη (R & D).

Η ανάγκη της χώρας για οικονομική ανάπτυξη, οι δυνατότητες που προσφέρει ο κλάδος, αλλά και οι κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Ψηφιακή Σύγκλιση της Ελλάδας με την ΕΕ, καθιστούν αναγκαία τη λήψη αποφάσεων για τη δημιουργία ενός ασφαλούς και υγιούς επενδυτικού περιβάλλοντος, το οποίο θα διασφαλίζει το φορολογικό καθεστώς του κλάδου σε μακροχρόνιο ορίζοντα, ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο και την ανασφάλεια των επενδυτών.

Βιβλιογραφία 1^ο Κεφαλαίου

[1] IBM, institute for Business Value, (Executive Report, Five telling years, four future scenarios), Telco 2015

[2] Capell, Kerry. "Vodafone and Orange Outsource To Ericsson and Nokia." Business Week. March, 2010

[3] Montagne, Roland. "Telcos' views of openness" IDATE., DigiWorld Summit. 2009

[4] Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance

[5] Ν. Β. Γεωργόπουλος, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Μπένου Γ., 2006

[6] Thomas L. Wheelen, J. David Hunger : 'Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13th Edition)

[7] Essays, UK. (November 2013) 'Marketing essay for the 'The Thread that substitute products pose to an industry'.

<http://www.ukessays.com/essays/marketing/the-threat-that-substitute-products-pose-to-an-industry-marketing-essay.php>

[9] Essays, UK. (November 2013) 'Marketing essay for the "The Threat That Substitute Products Pose to an Industry Marketing Essay"

<http://www.ukessays.com/essays/marketing/the-threat-that-substitute-products-pose-to-an-industry-marketing-essay.php#ixzz3YQDFRXuB>

[8] RCR Wireless, Analyst Angle (Special Edition): "The forces affecting telecom operators" (Oct, 2010)

<http://www.rcrwireless.com/20101013/carriers/analyst-angle-special-edition-the-forces-affecting-telecom-operators>

[10] ΕΕΚΤ, Απρίλιος 2015: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"

[10α] Δ.Ν.Τ. για το ΑΕΠ, οικονομικά στοιχεία παρόχων για τα έσοδα

[10β] Ανάλυση στοιχείων παρόχων κινητής τηλεφωνίας

[11] Lindsay J. Thompson, The Global Moral Compass for Business Leaders, Journal of business ethics, journal no10551 (2010)

[12] ΕΛΣΤΑΤ, <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE>

[13] ΕΕΤΤ, “2013 Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών & Ταχυδρομικών Υπηρεσιών” http://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT_EN/index.html

Κεφάλαιο 2: Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

2.1 : Γενικευμένο εξωτερικό ή Μάκρο περιβάλλον

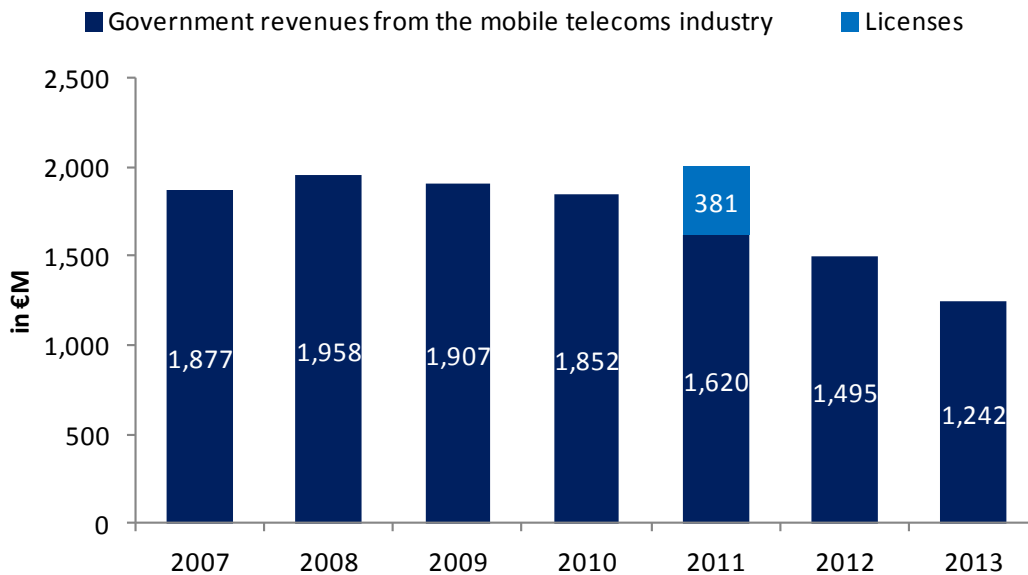
Οικονομικό κλίμα

Η παρατεταμένη οικονομική κρίση στην Ελλάδα εξακολουθεί να επιφέρει αρνητικές συνέπειες στον κλάδο των ψηφιακών επικοινωνιών τόσο σε ποιοτικούς όσο και σε ποσοτικούς όρους. Ωστόσο το 2013, η κυρίαρχη τάση στο οικονομικό κλίμα υποδηλώνει βελτίωση, αντανακλώντας την προσπάθεια καταναλωτών και επιχειρήσεων να προσαρμοστούν στα δεδομένα που δημιουργεί η εφαρμογή των νέων δημοσιονομικών μέτρων. [1]

Πιο συγκεκριμένα, ο Δείκτης Οικονομικού Κλίματος στην Ελλάδα διαμορφώνεται στις 86,9 μονάδες, στην καλύτερη επίδοση της τελευταίας τριετίας (2010-2013). Έτσι, ο σχετικός δείκτης κινείται στις 90,2 και 91,4 μονάδες σε Ευρωζώνη και ΕΕ αντίστοιχα, από 87,0 και 88,6 μονάδες. Σε σχέση με την αντίστοιχη περυσινή περίοδο 2012, οι μέσος δείκτης έχει αυξηθεί κατά 6 μονάδες στις Υπηρεσίες.

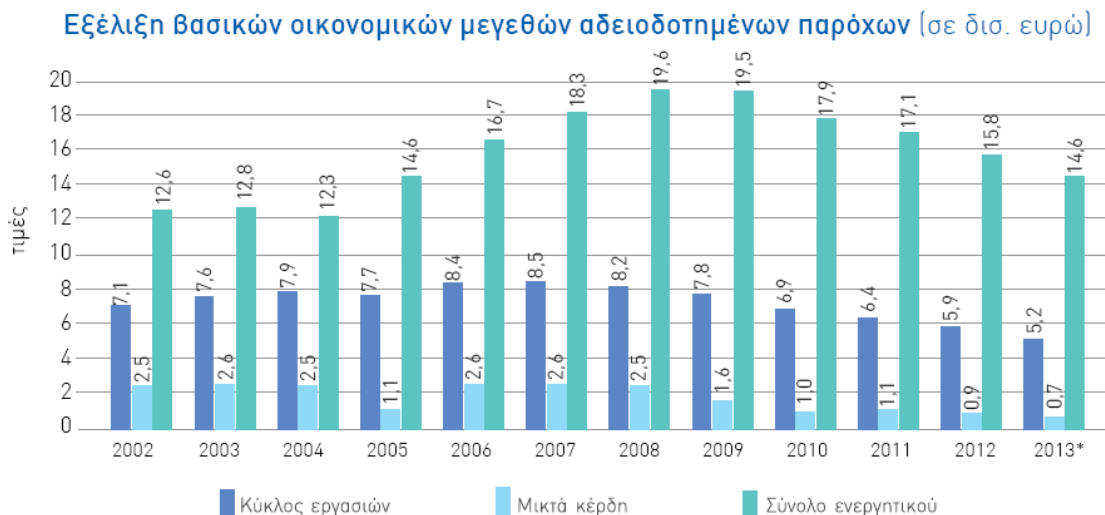
Μακροοικονομικές Εξελίξεις

Το 2013, ο κλάδος επένδυσε €255 εκατ. στην Ελλάδα και €7 δισ. από την αρχή της λειτουργίας του, συμβάλλοντας έτσι σημαντικά στην ανάπτυξη και την τεχνολογική αναβάθμιση της χώρας. Οι επενδύσεις χρηματοδοτήθηκαν με ίδια κεφάλαια, λόγω της αδυναμίας των τραπεζών για τη χρηματοδότηση των φορέων μέσω δανείων. Η αναμενόμενη μείωση των εσόδων και EBITDA κατά τα επόμενα έτη θα περιορίσουν την ικανότητα των επιχειρήσεων να χρηματοδοτήσουν τις επενδύσεις που είναι αναγκαίες για αναβάθμιση του δικτύου [2].



Διάγραμμα 2.1: Εξέλιξη οικονομικών μεγεθών στις κινητές τηλεπικοινωνίες, Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας", ΕΕΚΤ (2015)

Τα μεγέθη της συνολικής αγοράς όπως παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 2.1 σημείωσαν σημαντικές μεταβολές. Συγκεκριμένα, ο κύκλος εργασιών των παρόχων παρουσίασε μείωση της τάξης του 12,1%, λόγω της μείωσης του τζίρου των ΕΚΤ (κατά 15,8%) και του ΟΤΕ (κατά 8,6%), ενώ μείωση (8,6%) παρουσίασαν και οι εναλλακτικοί πάροχοι σταθερής τηλεφωνίας, η οποία οφείλεται στην πτώση των εσόδων κυρίως της COSMOLINE (39%) και της ON TELECOMS (35%) [2]



Διάγραμμα 2.2 Εξέλιξη βασικών οικονομικών μεγεθών
Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας", ΕΕΚΤ (2015)

Παρόμοια εικόνα υπάρχει αναφορικά με το μικτό κέρδος, δεδομένου ότι ο ΟΤΕ παρουσιάζει μικτές ζημιές 5 εκατ. ευρώ (η μείωση των λειτουργικών εξόδων της

εταιρίας κατά 4,2%, δεν ήταν αρκετή για να αντισταθμίσει την αντίστοιχη μείωση του τζίρου κατά 8,6%), για τις ΕΚΤ (Εταιρίες Κινητής Τηλεφωνίας) η πτώση διαμορφώθηκε στο 25,2%, ενώ για τους εναλλακτικούς παρόχους σημειώθηκε οριακή αρνητική πτώση (-0,02%), δεδομένου ότι η βελτιωμένη απόδοση της HELLAS ON LINE αντιστάθμισε τις απώλειες των FORTHNET, COSMOLINE και ON TELECOMS. Η μείωση του ενεργητικού κατά 7,5% οφείλεται στην πτώση κατά 11,6% του ενεργητικού του ΕΚΤ (Εταιρίες Κινητής Τηλεφωνίας) και κατά 7,8% των εναλλακτικών παρόχων. Το σύνολο των επενδύσεων των παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών παρουσιάζει αύξηση κατά 7%, μετά την πτωτική πορεία των τελευταίων ετών, και αντιστοιχεί στο 15% του συνολικού κύκλου εργασιών του κλάδου, γεγονός που οφείλεται κυρίως στις επενδύσεις του ομίλου ΟΤΕ[2].

Προοπτικές του Κλάδου για το μέλλον

Τον πρωταγωνιστικό ρόλο έχει η αγορά υπηρεσιών δεδομένων η οποία παρουσιάζει μέση αύξηση χρήσης της τάξης του 50% κατ' έτος το χρονικό διάστημα 2009-2011.

Ο Κλάδος των τηλεπικοινωνιών συνεχίζει να αναπτύσσεται, να έχει σημαντική συνεισφορά στα δημόσια έσοδα και στο ΑΕΠ και να επενδύει στην Ελλάδα, με πιο πρόσφατη επένδυση των €380 εκ. την ανανέωση των αδειών κινητής τηλεφωνίας και την εκχώρηση φάσματος (Οκτώβριος 2014) χρήσης ραδιοσυχνοτήτων στις ζώνες των 800 και 2600MHz, ανανεώνοντας την παρουσία του στην ελληνική αγορά για τα επόμενα 15 χρόνια. Σε δημοσιονομικό επίπεδο, εξασφαλίστηκε τίμημα ύψους 381,1 εκατ. ευρώ. Σε επίπεδο αγοράς, αποδείχθηκε ο δυναμισμός του κλάδου, αλλά κυρίως η εμπιστοσύνη των τριών διεθνών εταιριών στη διαφαινόμενη αναπτυξιακή πορεία της ελληνικής οικονομίας. Παράλληλα, εξασφαλίστηκαν φασματικοί πόροι για την προώθηση επενδύσεων σε νέες ασύρματες τεχνολογίες για δίκτυα τέταρτης γενιάς (4G), που υποστηρίζουν καινοτόμες υπηρεσίες επικοινωνίας, πρόσβασης, περιεχομένου και μεταφοράς δεδομένων, καθώς και για τη γεφύρωση του ψηφιακού χάσματος η οποία ολοκληρώθηκε με τη χορήγηση δικαιωμάτων. [1]

Η αγορά κινητής τηλεφωνίας (mobile telephony) έχει μετεξελιχθεί σε μια ευρύτερη αγορά κινητών επικοινωνιών (mobile communications). Αυτή η εξέλιξη έχει ήδη δώσει νέες προοπτικές στην ελληνική επιχειρηματικότητα, καθώς η διείσδυση της κινητής ευρυζωνικότητας έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός νέου, συνδεδεμένου Κλάδου, του Κλάδου των Κινητών Εφαρμογών, με κύκλο εργασιών που εκτιμάται ότι ανέρχεται σε €400 εκ. και ποσοστά εξαγωγών που ξεπερνούν το 80%. Η τάση αυτή αναμένεται να συνεχιστεί στο μέλλον, τροφοδοτούμενη από μια σειρά τεχνολογικών εξελίξεων, όπως [2]:

- Η αύξηση της διείσδυσης των προηγμένων κινητών συσκευών (smartphones και tablets), που θα οδηγήσει σε υψηλότερες απαιτήσεις χωρητικότητας δικτύων και ταχυτήτων πρόσβασης σε υπηρεσίες δεδομένων.
- Η επικράτηση του cloud computing, που θα αυξήσει ακόμα περισσότερο τις ανάγκες για συνεχή πρόσβαση και συγχρονισμό δεδομένων, τόσο από ιδιώτες όσο και από επιχειρήσεις.
- Η ανάπτυξη καινοτόμων συμπληρωματικών υπηρεσιών και εφαρμογών, όπως οι κινητές ηλεκτρονικές πληρωμές και οι υπηρεσίες ασύρματης επικοινωνίας κοντινού πεδίου (Near Field Communication, NFC).

Η περαιτέρω ανάπτυξη υπηρεσιών Machine-to-Machine (M2M), όπως οι υπηρεσίες ασύρματης τηλεμέτρησης και εποπτείας, οι υπηρεσίες διαχείρισης στόλου οχημάτων κλπ, που οδηγούν τις εξελίξεις σε ότι αφορά τις αναπτυξιακές αγορές-στόχους των εταιριών του Κλάδου τα επόμενα χρόνια.

Σε μια τέτοια mobile computing αγορά, τον πρωταγωνιστικό ρόλο έχει ο τομέας των υπηρεσιών δεδομένων, ο οποίος στην Ελλάδα παρουσιάζει μέση αύξηση χρήσης της τάξης του 50% κατ' έτος το χρονικό διάστημα 2009-2011. Ήδη ο Κλάδος υπολείπεται ως προς τα έσοδα από υπηρεσίες δεδομένων, τα οποία κυμαίνονται στο 16% ενώ στην ΕΕ κυμαίνονται στο 31,6%. Παράλληλα, ο Κλάδος κινητών εφαρμογών, εάν ακολουθήσει τις διεθνείς τάσεις θα αναπτυχθεί με ρυθμό 40% ετησίως, ξεπερνώντας το 2017 τα €2.117 εκ σε κύκλο εργασιών.

Είναι γεγονός ότι ο Κλάδος των Κινητών Επικοινωνιών στην Ελλάδα έχει συμβάλλει με τον πλέον έμπρακτο τρόπο στην ανάπτυξη της χώρας, επενδύοντας σε νέες τεχνολογίες και υποδομές (ακόμα και στο παρόν δυσμενές μακροοικονομικό περιβάλλον). Ωστόσο, καλείται σήμερα να αντιμετωπίσει ένα συνδυασμό αρνητικών παραγόντων: οικονομική κρίση, ασταθές κανονιστικό και φορολογικό περιβάλλον, ένταση του ανταγωνισμού με συμπληρωματικές αγορές στο οικοσύστημα των κινητών επικοινωνιών. Με δεδομένη την ανάγκη για συνέχιση των επενδύσεων των εταιριών σε νέες υποδομές για την κάλυψη των αυξημένων αναγκών της αγοράς, ιδίως σε ότι αφορά τις επικοινωνίες δεδομένων, ο Κλάδος βρίσκεται αντιμέτωπος με σημαντικές προκλήσεις.

Η διείσδυση του Κλάδου των Κινητών Επικοινωνιών στην Ελλάδα φτάνει το 141%, δηλαδή λίγο υψηλότερα από τον αντίστοιχο ευρωπαϊκό μέσο όρο ενώ ο αρχικός ρόλος της κινητής τηλεφωνίας ως ένα φορητό τηλέφωνο έχει πλέον μετεξελιχθεί σε έναν πλήρως λειτουργικό φορητό υπολογιστή, που δίνει στον κάτοχό του τη δυνατότητα πρόσβασης σε μια ατελείωτη σειρά λειτουργιών.[2]

Σήμερα, οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας παρέχουν στους συνδρομητές τους πρόσβαση σε τρεις κατηγορίες υπηρεσιών: φωνή (voice), μηνύματα (messaging),

δεδομένα (data). Οι τρεις αυτές αγορές βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια ωρίμανσης, καθώς οι υπηρεσίες αυτές αναπτύχθηκαν σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα.

Συγκεκριμένα, οι υπηρεσίες φωνής έχουν σταθεροποιηθεί μετά από ραγδαία άνοδο και η αγορά, από άποψη εσόδων και προοπτικών κερδοφορίας, θεωρείται ώριμη. Η φωνή παρουσιάζει μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 19% για το διάστημα 2002-2012, με τη χρήση να παρουσιάζει άνοδο κάθε έτος από το 1993 μέχρι και το 2011, όπου έφτασε τα 28 δισ. λεπτά ομιλίας (εξερχόμενες κλήσεις από κινητά). Αντίθετα, το 2012 η φωνή παρουσιάζει ελαφρά μείωση κατά 4,6%, για πρώτη φορά από την αρχή λειτουργίας του Κλάδου.[2]

Οι υπηρεσίες γραπτών μηνυμάτων παρουσιάζουν ίδια εικόνα με τις υπηρεσίες φωνής. Ειδικότερα, οι υπηρεσίες γραπτών μηνυμάτων παρουσιάζουν ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 13% για το διάστημα 2006-2012, με την κορύφωση της χρήσης να παρατηρείται το 2010 (9,8 δισ. μηνύματα), ακολουθούμενη από πτώση 13,3% το 2011 (8,5 δισ. μηνύματα) και 14% το 2012 (7,3 δισ. μηνύματα).[2]

Αντίθετα, η εικόνα στην αγορά υπηρεσιών δεδομένων είναι πολύ διαφορετική. Συγκεκριμένα, η χρήση υπηρεσιών δεδομένων παρουσιάζει σημαντική αύξηση από το 2009, με τον όγκο των δεδομένων για το 2012 να ξεπερνά τα €10,8 δισ. MB, παρουσιάζοντας μέση ετήσια αύξηση της τάξης του 37% το χρονικό διάστημα 2009-2012. Επιπλέον, οι προοπτικές αύξησης της χρήσης υπηρεσιών δεδομένων είναι ευοίωνες, ενώ οι προοπτικές εσόδων και κερδοφορίας θα καθοριστούν εν πολλοίς από τις εμπορικές επιλογές των εταιριών και τον ανταγωνισμό στο οικοσύστημα των κινητών εφαρμογών.

2.1.1. Μάκρο-Περιβάλλον PESTLE Analysis

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος, δηλαδή των παραγόντων του περιβάλλοντος που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις, αλλά και του μικρο-περιβάλλοντος, δηλαδή των αλλαγών του περιβάλλοντος που αφορούν μόνο το συγκεκριμένο κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Το μάκρο-περιβάλλον μελετά ουσιαστικά διαστάσεις ήτοι: το πολιτικό, το οικονομικό, το κοινωνικό - πολιτισμικό, το τεχνολογικό, το νομικό, και το περιβαλλοντικό περιβάλλον. Οι έξι πρώτες διαστάσεις είναι και οι πιο σημαντικές, γνωστές διεθνώς και ως PESTLE analysis (Political, Economic, Socio - Cultural, Technological, Legal, Environmental).



Εικόνα 1.1 PESTLE Analysis Μάκρο Περιβάλλον

Η PESTLE ανάλυση παρέχει ένα πλαίσιο για τη διερεύνηση και την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για έναν οργανισμό. Το πλαίσιο προσδιορίζει έξι βασικούς τομείς που πρέπει να εξεταστούν κατά την προσπάθεια να εντοπιστούν οι πηγές της αλλαγής. [24]Τα στελέχη μίας εταιρείας οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τους τα γεγονότα που συμβαίνουν γύρω από την εταιρεία και υπάρχει πιθανότητα να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα το έργο της.[3]

2.1.1.1: Πολιτικό και Θεσμικό Περιβάλλον

Η πολιτική νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις είτε άμεσα είτε έμμεσα. Οι πολιτικές αποφάσεις συχνά επηρεάζουν δραστικά την πορεία των επιχειρήσεων όπως για παράδειγμα μέσω της φορολογίας, της νομοθεσίας τις κρατικοποιήσεις κ.λπ. Επίσης η πολιτική κατάσταση σε μια χώρα και η πιθανότητα αλλαγής της σηματοδοτεί αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων οι οποίες θα πρέπει να είναι έτοιμες να το αντιμετωπίσουν.

Η ελληνική οικονομία, έπειτα από έξι χρονιά βαθιάς ύφεσης και πολιτικής αποσταθεροποίησης, εισέρχεται πλέον σε μια νέα φάση οικονομικής και πολιτικής σταθερότητας μετά και την τελευταία αναβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας από διεθνή οίκο αξιολόγησης. Παράλληλα, προωθείται, μαζί με τις ιδιωτικοποιήσεις δημόσιων οργανισμών, η συμμετοχή της χώρας σε νέες εμπορικές συμφωνίες με σχετική καθυστέρηση λόγω του σύνθετου νομοθετικού πλαισίου και των χρονοβόρων διαδικασιών που απαιτούνται. Από το 2008 το γενικότερο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον της χώρας συνέβαλε στη μείωση της επιχειρηματικότητας. Η πτωτική αυτή τάση οφείλεται και στη μείωση της

χρηματοδοτικής υποστήριξης όπως και στην έλλειψη κυβερνητικών προγραμμάτων για την ενίσχυσή της.

2.1.1.2 : Το Οικονομικό Περιβάλλον

Η ανάλυση εστιάζεται κυρίως στα οικονομικά μεγέθη της χώρας στη οποία η εξεταζόμενη επιχείρηση δραστηριοποιείται και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης.

Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

Η Ελλάδα αντιμετώπισε την πλέον μία μακροχρόνια και βαθιά ύφεση, η οποία έχει διαρκέσει 6 έτη έως τώρα. Η συνολική μείωση στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) έχει ξεπεράσει το 25%. Ωστόσο, το τελευταίο τρίμηνο (2014, Q3), ο ρυθμός μεταβολής του ΑΕΠ επέστρεψε σε θετικό έδαφος, σηματοδοτώντας ενδεχομένως την έναρξη της ανάκαμψης. Αρνητική εξέλιξη αποτελεί η στασιμότητα στην ευρωζώνη, που αποτελεί τη μεγαλύτερη αγορά για τις εξαγωγές της χώρας, καθώς και η αβεβαιότητα στις διαπραγματεύσεις με τους δανειστές.[2]

Δείκτης Ανεργίας

Η συνολική μείωση της απασχόλησης από το υψηλότερο σημείο της το Μάιο του 2008 ξεπερνάει το 25%, ενώ η ανεργία έφτασε στο υψηλότερο σημείο της το Σεπτέμβριο του 2013 (1,36 εκ. άνεργοι), επίπεδο που είναι 3,7 φορές υψηλότερο από το επίπεδο του Μαΐου του 2008. Το 2014 παρουσιάστηκε μείωση της ανεργίας και αύξηση της απασχόλησης με τον ετήσιο ρυθμό μεταβολής των θέσεων εργασίας να είναι πλέον στο 1,5%. [2]

Πληθωρισμός

Η Ελλάδα έχει εισέλθει από τις αρχές του 2013 σε μία περίοδο αποπληθωρισμού (2,2% με βάση τα τελευταία στοιχεία, Φεβρουάριος 2015) για πρώτη φορά από τη δεκαετία του '60. Οι μεγάλες μειώσεις μισθών έχουν περιορίσει το κόστος εργασίας, ενώ, παράλληλα, ο περιορισμός της ζήτησης οδηγεί τις επιχειρήσεις να μειώνουν τα περιθώρια κέρδους και τις τιμές τους. Ο αποπληθωρισμός ωφελεί τους εργαζομένους με σταθερά εισοδήματα και ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας, αλλά δυσχεραίνει την αποπληρωμή χρεών από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Παράλληλα, ο πληθωρισμός είναι αρνητικός σε όλη την ευρωζώνη. [2]

Επιτόκια

Οι ζημιές του τραπεζικού συστήματος από το κούρεμα των ομολόγων και τα επισφαλή δάνεια προς τον ιδιωτικό τομέα, παρά την κάλυψή τους με την ανακεφαλαιοποίηση, πιέζουν τα επιτόκια χορηγήσεων προς τα πάνω, ώστε να δημιουργηθούν επαρκή μελλοντικά κέρδη. Παρά τη μείωση των επιτοκίων της ΕΚΤ σε πρωτοφανή χαμηλά επίπεδα, τα επιτόκια χορηγήσεων των τραπεζών στην Ελλάδα παραμένουν ιδιαίτερα υψηλά. [2] Ωστόσο, τους τελευταίους μήνες παρουσιάζεται μικρή μείωση των επιτοκίων. Οι προβλέψεις διεθνών οργανισμών και ιδιωτικών φορέων για το 2014 και τα επόμενα έτη είναι περισσότερο θετικές. Το 2014 εκτιμάται από τους περισσότερους ότι θα κλείσει με ελαφρά θετικό πρόσημο, ενώ η ανάκαμψη θα επιταχυνθεί το 2015 και τα επόμενα έτη. Ωστόσο, στο παρελθόν, οι προβλέψεις κατά την τρέχουσα οικονομική κρίση έχουν αποδειχθεί αισιόδοξες. [4]

2.1.1.3: Το Κοινωνικό και Πολιτιστικό Περιβάλλον

Αναφερόμενοι στο κοινωνικό, δημογραφικό και πολιτιστικό περιβάλλον πρέπει να σημειωθεί ότι μερικοί από τους παράγοντες που θα λάβουμε υπόψη για την ανάλυσή του είναι:

- Ο τρόπος ζωής και οι καταναλωτικές συνήθειες οι οποίες έχουν αλλάξει δραματικά λόγω της οικονομικής ύφεσης,
- Ο ελεύθερος χρόνος έχει περιοριστεί και αυξάνονται οι επαγγελματικές υποχρεώσεις των ανθρώπων που απασχολούνται,
- Το μέγεθος της ελληνικής οικογένειας, το οποίο τα τελευταία χρόνια τείνει να μειώνεται λόγω της υπογεννητικότητας και των οικονομικών συνθηκών,
- Η ηλικιακή δομή του πληθυσμού, όπου παρατηρείται ότι το ποσοστό του ελληνικού πληθυσμού ηλικίας 65 ετών και άνω χρόνων αυξάνεται με γρήγορο και σταθερό ρυθμό. Ο πληθυσμός της Ελλάδας χαρακτηρίζεται από συνεχή μείωση της φυσικής αύξησης, λόγω της μείωσης του δείκτη της γεννητικότητας και αύξησης του γενικού δείκτη της θνησιμότητας που οφείλεται στη γήρανση του πληθυσμού,
- Το εκπαιδευτικό επίπεδο στο οποίο οι Έλληνες είναι πρόθυμοι να επενδύσουν για τη σωστή εκπαίδευση των παιδιών τους και
- Τα εργασιακά πρότυπα και οι συνθήκες οι οποίες γίνονται δυσμενέστερες εξαιτίας των οικονομικών συνθηκών.

2.1.1.4: Το Τεχνολογικό Περιβάλλον

Αυτή η διάσταση αφορά τις τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα που πραγματοποιούνται στην αγορά και μπορεί να επιδράσουν στις επιχειρήσεις και τη στρατηγική τους. Συγκριτικά το τεχνολογικό περιβάλλον είναι αυτό που αλλάζει πιο γρήγορα. Σε πρόσφατη έρευνα που έκανε το 2012 ο διεθνής οργανισμός World Economic Forum, η Ελλάδα βρίσκεται στην 59^η θέση της παγκόσμιας κατάταξης. Ο βαθμός της χώρας μας, αν και ελαφρά βελτιωμένος σε σχέση με το 2014, δεν είναι ακόμη σε ικανοποιητικό επίπεδο. Αυτό συμβαίνει γιατί σε έναν ταχύτατα και έντονα διασυνδεδεμένο κόσμο δεν αρκεί μια χώρα να χτίζει μόνο την τεχνολογική της υποδομή, αλλά πρέπει να μπορεί να αποκομίζει οφέλη από αυτήν με τρόπο αντίστοιχο της ταχύτητας με την οποία αλλάζουν και εξελίσσονται οι τεχνολογίες και ο περίγυρος της. Όμως, παρ' όλα αυτά, οφείλουμε να αναγνωρίσουμε τις προσπάθειες που γίνονται προς τις εξής κατευθύνσεις:

- Την εξέλιξη του τεχνολογικού περιβάλλοντος,
- Τη βελτίωση της ποιότητας και ταχύτητας εξυπηρέτησης,
- Την εξοικείωση οργανισμών και επιχειρήσεων με τη χρήση του διαδικτύου,
- Τη δυνατότητα πολλών επιλογών και άμεσης σύγκρισης.

2.1.1.5: Το Νομικό Περιβάλλον

Το νομικό περιβάλλον αποτελεί καθοριστικής σημασίας παράγοντα για την εξέλιξη των επιχειρήσεων. Στον τομέα των τηλεπικοινωνιών έχει οριοθετηθεί η λειτουργία ρυθμιστικού και νομικού περιβάλλοντος της ανταγωνιστικής αγοράς ηλεκτρονικών επικοινωνιών. Ο αρμόδιος ρυθμιστής για τον κλάδο των επικοινωνιών είναι η ΕΕΤΤ (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων), επιτροπή για την ενιαία αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών, η οποία καλύπτει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, με σημαντικότερα την αδειοδότηση παρόχων και την αδειοδότηση σταθμών βάσεων, τις διαδικασίες διαχείρισης του ραδιοφάσματος, τη διεθνή περιαγωγή, την ουδετερότητα του Διαδικτύου, θέματα προστασίας καταναλωτών, καθώς και ρυθμιστικά μέτρα για τη διασφάλιση πρόσβασης σε δίκτυα πρόσβασης νέας γενιάς (NGN - Next-generation network). Σχετικά με το θεσμικό πλαίσιο αποτέλεσε από την αρχή της λειτουργίας του Κλάδου τροχοπέδη για την ανάπτυξή του, κυρίως σε ότι αφορά το δίκτυο σταθμών βάσης κινητής τηλεφωνίας (ΣΒ), λόγω ασαφειών στη νομοθεσία, πολυπλοκότητας στο σχεδιασμό, έλλειψης ενημέρωσης και σαφούς τοποθέτησης από τις επίσημες αρχές, προβλημάτων στην υιοθέτηση και υλοποίηση

του θεσμικού πλαισίου από τη Δημόσια Διοίκηση.[2] Ως αποτέλεσμα, η χώρα μας συγκριτικά με τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες εμφάνισε τους μεγαλύτερους χρόνους καθυστερήσεων και το μεγαλύτερο αριθμό εμπλεκόμενων Αρχών που πρέπει να γνωμοδοτούν για την έκδοση αδειών.

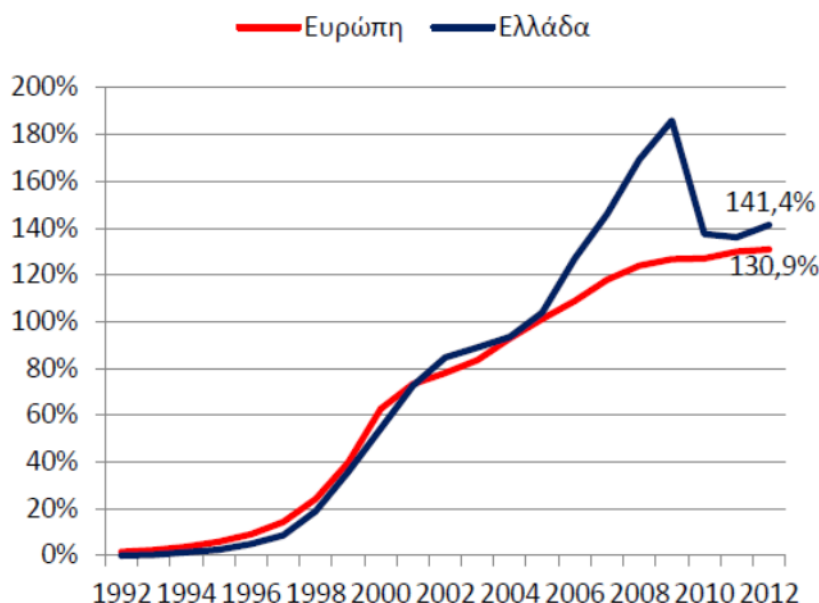
2.1.1.6: Το Περιβαλλοντικό Περιβάλλον - Επιχειρηματική Ηθική και Κοινωνική Υπευθυνότητα

Τα τελευταία χρόνια έχει προστεθεί άλλος ένας κρίσιμος παράγοντας στη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, το ηθικό περιβάλλον το οποίο σχετίζεται με τον κώδικα δεοντολογίας και ηθικής στις επιχειρήσεις. Το περιεχόμενο της ηθικής αλλάζει με τις εποχές και τους υφιστάμενους οικονομικούς και κοινωνικούς σχηματισμούς αλλά η ανάγκη για τήρηση ηθικής συμπεριφοράς αφορά σε όλες τις εποχές και ακόμα περισσότερο στις μέρες μας. Η έννοια της ηθικής στις επιχειρήσεις συνδέεται άμεσα με τις αξίες που ενστερνίζεται και προάγει η επιχείρηση στις συναλλαγές που έχει με τους πελάτες και τους προμηθευτές καθώς και με τον τρόπο που διαχειρίζεται τους υπαλλήλους της.[5]

Σήμερα όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν έγγραφο κώδικα δεοντολογίας και ηθικής ο οποίος βασίζεται στο όραμα και τις αξίες της εταιρίας.

2.2. Μικρο Περιβάλλον - Οικονομικά Αποτελέσματα του Κλάδου

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών διαδραματίζει αναμφισβήτητα έναν από τους πιο σημαντικούς ρόλους σε ότι αφορά την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε εθνικό επίπεδο. Τα δίκτυα τόσο της σταθερής όσο και κινητής τηλεφωνίας δεν περιορίζονται πλέον στη μεταφορά φωνητικών δεδομένων, αλλά καλύπτουν ένα ευρύτερο φάσμα δεδομένων/πληροφοριών. Η κινητή τηλεφωνία δημιούργησε την «ανάγκη» για τη συγκεκριμένη υπηρεσία μια ανάγκη, που δεν προϋπήρχε, όμως μέσα σε μια περίπου δεκαετία η διείσδυση έφτασε στο 100% του ελληνικού πληθυσμού.



Διάγραμμα 2.1 Διείσδυση κινητής τηλεφωνίας σε συνολικές συνδέσεις στο συνολικό πληθυσμό, Ελλάδα και Ευρώπη (1992-2012), Πηγή : ΕΕΤΤ 2013, Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών & Ταχυδρομικών Υπηρεσιών

Η σταδιακή απελευθέρωση αλλά και η διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών επέδρασε θετικά στην ανάπτυξη της αγοράς, η οποία αναπτύσσεται με ρυθμούς μικρότερους συγκριτικά με το παρελθόν. Οι συνθήκες ωστόσο υπερπροσφοράς και «overcapacity», που παρατηρούνται οδηγούν σε συμπίεση της κερδοφορίας ή ακόμη και σε ζημιολύγες χρήσεις για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Οι τηλεπικοινωνίες αποτέλεσαν και αποτελούν έναν από τους κλάδους που ενισχύουν σημαντικά την οικονομία και επιδρούν άμεσα στο κοινωνικό-πολιτιστικό επίπεδο του πληθυσμού της χώρας. Η αγορά των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας διευρύνθηκε καθοριστικά στο διάστημα 2000-2004, κυρίως λόγω της πλήρους απελευθέρωσης της αγοράς των τηλεπικοινωνιών.

Ο κλάδος υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Ο αυξημένος ανταγωνισμός από τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, οι οποίες ανήκουν μερικώς σε μεγάλες διεθνείς εταιρείες τηλεπικοινωνιών, μπορεί να απαιτήσει περαιτέρω μειώσεις στα τιμολόγια ή μείωση της πραγματικής χρέωσης ανά λεπτό ή και τα δύο και μπορεί να οδηγήσει τις εταιρείες να λάβουν μέτρα που θα μειώσουν το μέσο όρο των τιμολογίων τους και να αυξήσουν το κόστος προσέλκυσης και διατήρησης πελατών.

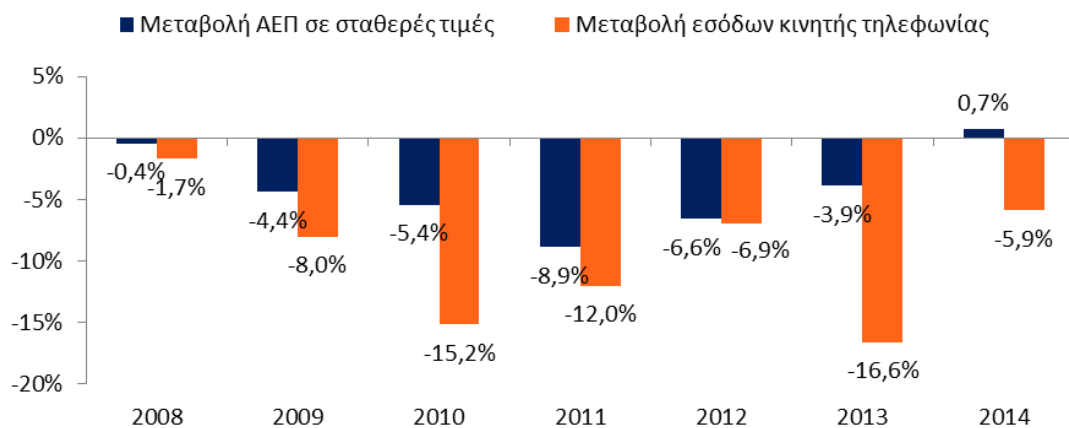
Στη χώρα μας δραστηριοποιούνται συνολικά τέσσερις πάροχοι Cosmote S.A, Vodafone Ltd, Wind Hellas S.A και Cyta Hellas (MVNO της Vodafone) οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες κινητής, σταθερής τηλεφωνίας, ευρυζωνικές υπηρεσίες, ψηφιακή καλωδιακή τηλεόραση και συνδυασμό αυτών, όπως τηλεφωνία – internet (double play), τηλεφωνία – Internet – καλωδιακή τηλεόραση (triple play), κ.ο.κ. Οι

δύο μεγάλοι πάροχοι της χώρας Cosmote και Vodafone Ltd, δραστηριοποιούνται και σε αγορές εκτός Ελλάδας. Συγκεκριμένα ο όμιλος ΟΤΕ μέλος της Deutsche Telekom (2009) στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης, δραστηριοποιείται μέσω των θυγατρικών του εταιρειών AMC στην Αλβανία, καθώς και Telekom Romania Mobile Communications και Zapp στη Ρουμανία. Κορμό του εμπορικού δικτύου του ΟΤΕ σε Ελλάδα και Ρουμανία αποτελεί η ΓΕΡΜΑΝΟΣ, αλυσίδα λιανικής στον τομέα των τηλεπικοινωνιών στη ΝΑ Ευρώπη. Αντίστοιχα η Vodafone μία από τις μεγαλύτερες σε χρηματιστηριακή αξία επιχειρήσεις παγκοσμίως, με παρουσία στην Ηπειρωτική Ευρώπη, το Ηνωμένο Βασίλειο, τις ΗΠΑ και την Άπω Ανατολή, με θυγατρικές εταιρείες, ελεγχόμενες εταιρείες και επενδύσεις. Επίσης είναι σημαντικό να αναφερθεί πως πέρα από τους παρόχους των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, στο κύκλωμα της διανομής και εμπορίας προϊόντων και υπηρεσιών του κλάδου, εμπλέκεται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, όπως είναι οι εμπορικοί αντιπρόσωποι των παρόχων και τα καταστήματα λιανικής (μεμονωμένα ή αλυσίδες).

Εξέλιξη οικονομικών μεγεθών

Το υφεσιακό περιβάλλον της ελληνικής οικονομίας έχει επιδράσει άμεσα στον κλάδο των κινητών τηλεπικοινωνιών, με αποτέλεσμα τη μείωση των εσόδων από την κινητή τηλεφωνία (υπηρεσίες και συσκευές) κατά 50% από το 2007.[2]

Ύφεση στην ελληνική οικονομία και στην κινητή τηλεφωνία (2008 - 2014)



Διάγραμμα 2.2: Ύφεση στην ελληνική οικονομία και στην κινητή τηλεφωνία (2008-2014)

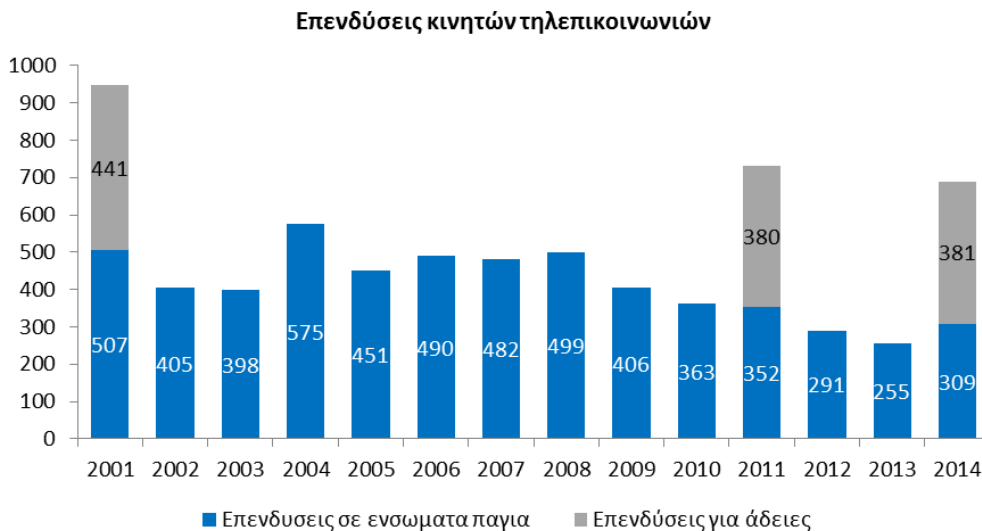
Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας", ΕΕΚΤ (2015)

Η μείωση των εσόδων του κλάδου είναι πολύ βαθύτερη από τη συνολική ύφεση. Εκτός από την οικονομική κρίση, τα έσοδα έχουν επηρεαστεί αρνητικά από ρυθμιστικές αλλαγές στα τέλη τερματισμού και την υπερφορολόγηση των

υπηρεσιών. Περίπου το ήμισυ της μείωσης των εσόδων το 2013 και 2014 οφείλεται στις μειώσεις των τελών τερματισμού.

Το 2014 τα έσοδα του κλάδου από υπηρεσίες μειώθηκαν κατά 4,4% στα €1,99 δισ., ενώ τα συνολικά έσοδα των παρόχων από την κινητή τηλεφωνία συνολικά ανήλθαν σε €2,27 δισ. Τα έσοδα από δεδομένα αυξήθηκαν κατά 8,3% το 2013 και ήταν η μόνη αυξανόμενη πηγή εσόδων (10,1% των εσόδων το 2013), αλλά το 2014 εκτιμάται ότι μειώθηκαν και υπολείπονται κατά πολύ ως μερίδιο των εσόδων συγκριτικά με την Ευρώπη. [2α]

Ο κλάδος έχει επενδύσει πάνω από €7,5 δισ. από το 1993 μέχρι σήμερα, χωρίς να περιλαμβάνονται οι δαπάνες για άδειες. Το 2014, οι επενδύσεις ανήλθαν σε €309 εκ., με €381 εκ. επιπλέον δαπάνες για την απόκτηση αδειών χρήσης του φάσματος (από τα οποία ένα μέρος θα εκταμιευθεί μέσα στο 2014 και το υπόλοιπο τα επόμενα έτη).



Διάγραμμα 2.2: Επενδύσεις κινητών τηλεπικοινωνιών

Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας", ΕΕΚΤ (2015)

Την τελευταία 5ετία, όπου συνολικά οι επενδύσεις στην ελληνική οικονομία έχουν μειωθεί, ο κλάδος συνεχίζει να επενδύει κάθε έτος το 11%-13% των εσόδων του και το 28%-35% του EBITDA, χωρίς να συμπεριλαμβάνονται οι απαραίτητες επενδύσεις σε άδειες δικτύων νέας γενιάς. Το 2014 τα ποσοστά αυτά ανήλθαν σε υψηλότερα επίπεδα, καθώς οι επενδύσεις αυξήθηκαν κατά 21%, ενώ ο κύκλος εργασιών και το EBITDA συνέχισαν να μειώνονται. [2]

Οι άδειες 3G δόθηκαν το 2001 και λήγουν σε 2 έτη (2017). Η απόδοση των δικτύων 3G για τους παρόχους ήταν αρνητική μέχρι σήμερα. Μόνο τα τελευταία 4 έτη, η

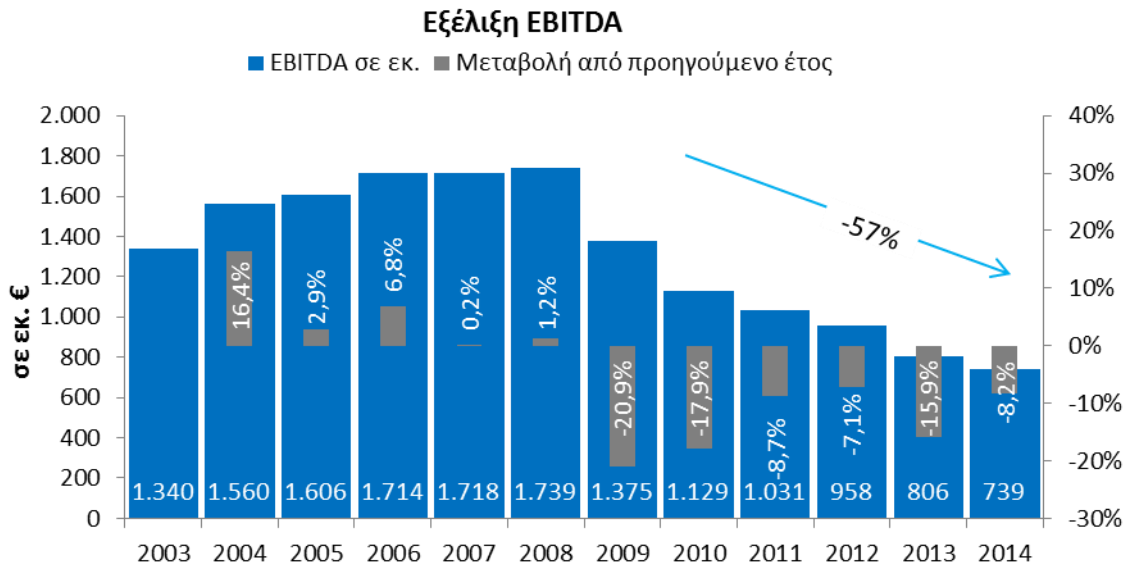
αυξανόμενη διείσδυση έχει οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα από τα δίκτυα. Οι λόγοι είναι [2]:

- η καθυστέρηση στην υλοποίηση επενδύσεων λόγω του δυσλειτουργικού ρυθμιστικού πλαισίου για τους σταθμούς βάσης,
- η αδυναμία της δημόσιας διοίκησης να διεκπεραιώσει τις διαδικασίες αδειοδότησης και
- η αργή υιοθέτηση κινητού Διαδικτύου από τους καταναλωτές δεδομένης της υψηλής φορολογίας και της οικονομικής κρίσης.

Πρόσφατα, διενεργήθηκε ο διαγωνισμός για τις άδειες χρήσης του φάσματος στις συχνότητες 800 MHz και 2.600 MHz, επιτρέποντας την ανάπτυξη δικτύων νέας γενιάς. Στο παρόν επιχειρηματικό περιβάλλον όμως, η υλοποίηση των απαιτούμενων επενδύσεων αποτελεί πρόκληση για τους παρόχους, αλλά και για τη δημόσια διοίκηση.

Το 2014, τα έσοδα ανά χρήστη (ARPU - Average Revenue Per User) στην Ελλάδα μειώθηκαν περαιτέρω κατά 8,5%, κοντά στα €10 μηνιαίως, επίπεδο που είναι αρκετά χαμηλότερο συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Ενώ μέχρι το 2006 το ARPU στην Ελλάδα και στην Ευρώπη ήταν σε συγκρίσιμα επίπεδα, τα επόμενα έτη στη χώρα μας μειώθηκε πολύ ταχύτερα, λόγω μείωσης των τιμών. Η χαμηλότερη τιμή ανά λεπτό ομιλίας και η χαμηλότερη διείσδυση δεδομένων στην Ελλάδα επιδρούν επίσης αρνητικά στο ARPU.[2]

Τόσο οι ρυθμιστικές παρεμβάσεις στα τέλη τερματισμού όσο και ο έντονος ανταγωνισμός που οδηγεί σε συνεχή μείωση των τιμών έχουν συρρικνώσει σημαντικά το EBITDA (κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων) του κλάδου έχει μειωθεί κατά 57% από το 2008 στο επίπεδο των €739 εκ. (2014). Το χαμηλό επίπεδο του EBITDA επιδρά αρνητικά στη δυνατότητα των επιχειρήσεων να χρηματοδοτήσουν τις αναγκαίες επενδύσεις τους, καθώς το αρνητικό χρηματοοικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα περιορίζει την πρόσβαση σε δανεισμό και οδηγεί τις εταιρείες να χρησιμοποιούν ίδια κεφάλαια από τις χρηματοροές τους.



Διάγραμμα 2.3: EBITDA εταιριών κινητής τηλεφωνίας διαχρονικά

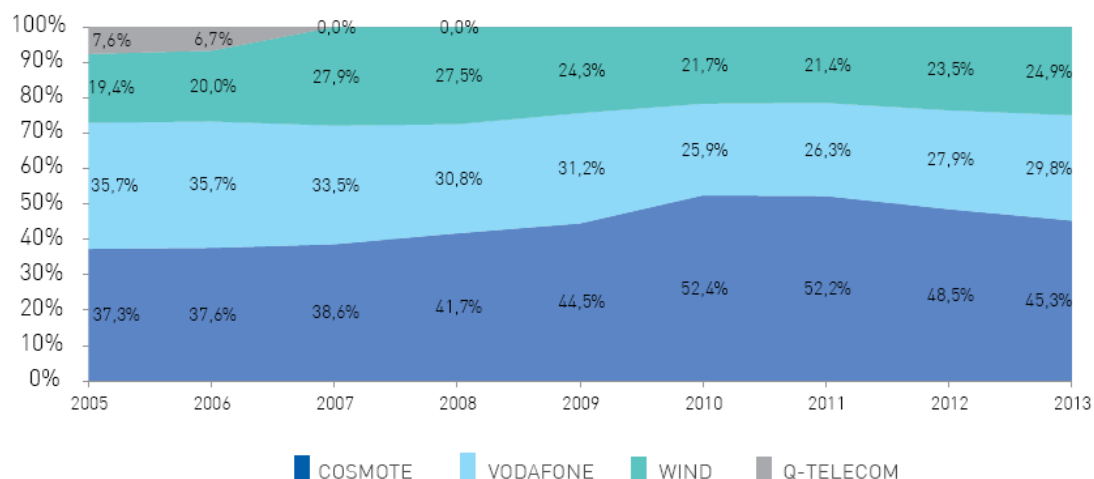
Πηγή: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας", ΕΕΚΤ (2015)

Μερίδια Αγοράς

Ο αριθμός των συνδρομητών ανέκαμψε κατά το 2013, οι συνδέσεις κινητής τηλεφωνίας φαίνεται πως παρουσίασαν μεν αύξηση ως προς το συνολικό αριθμό συνδέσεων, ωστόσο ο αριθμός των ενεργών συνδρομών/συνδέσεων παρουσίασε μείωση. Ο συνολικός αριθμός συνδέσεων, στο τέλος του 2013, διαμορφώθηκε στα 16,5 έναντι 15,9 εκατ. στο τέλος του 2012, σημειώνοντας αύξηση κατά 4%. [2]

Ο αριθμός των ενεργών συνδέσεων μειώθηκε από 13,4 σε 13 εκατ. συνδέσεις, σημειώνοντας πτώση 2,7%. Αναφορικά με τις διαφορετικές κατηγορίες συνδέσεων, οι συνδέσεις συμβολαίου εμφανίζονται μειωμένες οριακά κατά 1,6% (από 4,8 εκατ. στο τέλος του 2012 σε 4,72 εκατ. στο τέλος του 2013), ενώ οι συνδέσεις καρτοκινητής αυξήθηκαν ως προς τον συνολικό τους αριθμό κατά 6,4% (από 11,1 εκατ. στο τέλος του 2012 σε 11,8 εκατ. στο τέλος του 2013). Ωστόσο παρουσιάζεται μείωση ως προς τον αριθμό των ενεργών συνδέσεων καρτοκινητής κατά 3,3%, από 8,6 εκατ. στο τέλος του 2012 σε 8,3 εκατ. στο τέλος του 2013.[1]

Αναφορικά με τα μερίδια των ΕΚΤ (Εταιριών Κινητής Τηλεφωνίας) ως προς το συνολικό αριθμό συνδρομητών, το μερίδιο COSMOTE παρουσίασε μείωση από 48,5% σε 45,3% την οποία και καρπώθηκαν οι VODAFONE (από 27,9% σε 29,8%) και WIND (από 23,5% σε 24,9%). Αντίστοιχα η διείδυση στον πληθυσμό (ενεργών συνδέσεων) αυξήθηκε από 120% σε 123% με το μέσο όρο της ΕΕ των 28 κρατών μελών στο 132%.[1]



Γράφημα 2.4: Μεριδία αγοράς εταιριών κινητής τηλεφωνίας διαχρονικά
 Πηγή: EETT 2013, Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών & Ταχυδρομικών Υπηρεσιών

Συνεισφορά στην Κοινωνία

Η ανάπτυξη της κινητής επικοινωνίας έχει αλλάξει σημαντικά την καθημερινότητα και τη ζωή όλων των Ελλήνων, προσφέροντας νέες δυνατότητες στο χώρο της επικοινωνίας και της πληροφορίας. Πολλές από τις καθημερινές συνήθειες και δραστηριότητες έχουν αλλάξει ή αντικατασταθεί πλήρως, ενώ νέες ανάγκες έχουν δημιουργηθεί. Οι κινητές υπηρεσίες χρησιμοποιούνται πλέον από όλα τα στρώματα του πληθυσμού, ενώ συχνά αποτελούν το μοναδικό τρόπο επικοινωνίας για ορισμένες κοινωνικό-οικονομικές ομάδες (άτομα με χαμηλό εισόδημα, άτομα με αναπηρία, κοινωνικά αποκλεισμένα άτομα ή άτομα που ζουν σε απομακρυσμένες περιοχές). Ενδεικτικό της ευρείας αποδοχής και χρήσης της κινητής τηλεφωνίας είναι το γεγονός πως η κινητή τηλεφωνία υποκαθιστά τη σταθερή τηλεφωνία στην Ελλάδα με διαρκώς εντεινόμενους ρυθμούς από το 2008 και μετά καταναλώνοντας ετησίως περισσότερα λεπτά ομιλίας σε κινητά παρά σε σταθερά τηλέφωνα.

Η δυνατότητα της εν κινήσει επικοινωνίας, λόγω της καινοτομίας αλλά και της χρησιμότητας που προσέφερε, έγινε ευρέως αποδεκτή από επαγγελματίες και επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, βελτιώνοντας σημαντικά την απόκριση υπηρεσιών εκτάκτου ανάγκης, επέτρεψε την άμεση επικοινωνία και τον εντοπισμό του χρήστη σε περιπτώσεις κινδύνου και ενίσχυσε το αίσθημα ασφάλειας.

Η άμεση συνεισφορά των τριών παρόχων κινητής τηλεφωνίας (Cosmote, Vodafone & Wind) του κλάδου το 2014 συνεισέφεραν €701 εκ. σε φόρους και ασφαλιστικές εισφορές. Εκτός από τους 3 παρόχους στον κλάδο πρέπει να συυπολογιστεί και η συνεισφορά της υπόλοιπης αλυσίδας αξίας (προμηθευτές αγαθών και υπηρεσιών των παρόχων και έμποροι συσκευών). Συνολικά, οι κινητές επικοινωνίες

συνεισφέρουν άμεσα και έμμεσα κατά €1,239 δις. στα δημόσια έσοδα (2014), παρουσιάζοντας όμως συνεχή μείωση τα τελευταία έτη.[2β]

Μείωση ψηφιακού χάσματος: Η κινητή τηλεφωνία αποτέλεσε σημαντικό μοχλό προώθησης και διείσδυσης της ευρυζωνικότητας στην Ελλάδα, προσφέροντας γρήγορη πρόσβαση στο Internet μέσα από τα δίκτυα κινητών επικοινωνιών. Η ευρεία αποδοχή των έξυπνων κινητών συσκευών κατέστησε εύκολη τη διάδοση της ευρυζωνικότητας σε όλες τις ηλικιακές και κοινωνικό-οικονομικές ομάδες (Ψηφιακές Υπηρεσίες Αλληλεγγύης), συμβάλλοντας έτσι στη γεφύρωση του ψηφιακού χάσματος των πολιτών και παρέχοντας ευκαιρίες κοινωνικής ανάπτυξης για τη χώρα.

Αντιμετώπιση κλιματικής αλλαγής: Οι εταιρίες κινητών επικοινωνιών έχουν υιοθετήσει σημαντικά προγράμματα εξοικονόμησης ενέργειας, αλλά και προγράμματα ανακύκλωσης που απευθύνονται στο ευρύ κοινό. Ταυτόχρονα, στηρίζουν ενέργειες που αφορούν στην ενημέρωση των πολιτών σχετικά με θέματα πράσινης ανάπτυξης και προστασίας του περιβάλλοντος. Ταυτόχρονα, οι εταιρίες του Κλάδου υιοθετούν δράσεις παρακολούθησης και μείωσης του ενεργειακού τους αποτυπώματος και αναβάθμισης των δικτύων τους για εξοικονόμηση ενέργειας.

Marketing

Λόγω του ότι ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας στην ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης και πολύ υψηλό βαθμό διείσδυσης, προκαλεί μια έντονη ενδο-κλαδική διεκδικησιμότητα μεταξύ των εταιρειών που το συνιστούν. Η αναδιανομή των μεριδίων της αγοράς μεταξύ των τριών μεγαλύτερων εταιρειών του κλάδου, υποστηρίζει την υπόθεση της διεκδικήσιμης αγοράς και αναδεικνύει το σημαντικό ρόλο της διαφημιστικής δαπάνης ως βασικού διαύλου μετάδοσης του μηχανισμού διαφοροποίησης προϊόντος. Η πολιτική διαφημιστικών δαπανών που χρησιμοποιείται από τη Cosmote αφενός επιτυγχάνει να αυξήσει τις πωλήσεις της αφετέρου επιδρά αρνητικά στις πωλήσεις του κύριου αντιπάλου της που είναι η Vodafone. Το ίδιο επιτυγχάνει και η Vodafone σε σχέση με τη Cosmote αλλά με υψηλότερο διαφημιστικό κόστος. Η Wind φαίνεται ότι στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό σε σχέση εμπιστοσύνης του καταναλωτικού κοινού για τα προϊόντα της, γεγονός που ερμηνεύει εν μέρει και τη χαμηλότερη μέση διαφημιστική δαπάνη της Wind συγκριτικά με τις άλλες εταιρείες. Η δαπάνη για διαφήμιση της Wind, επιδρά θετικά πάνω στις δικές της πωλήσεις αλλά και σε αυτές της Cosmote, αλλά αρνητικά πάνω στις πωλήσεις της Vodafone.

Προμηθευτές στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας

Οι εταιρίες προμηθεύονται τον εξοπλισμό τους συμπεριλαμβανομένου του εξοπλισμού μεταγωγής, των κέντρων ελέγχου σταθμών βάσης, των σταθμών βάσης και του λογισμικού δικτύου, κατά κύριο λόγο από τους leaders στο χώρο των προμηθευτών, όπως Ericsson, Nokia, Huawei, Alcatel Lucent, Cisco, Hewlett Packard και τις συνδεδεμένες εταιρίες αυτών. Παρόλο που το δίκτυο χρησιμοποιεί τυποποιημένο εξοπλισμό, ο οποίος παράγεται από διάφορους κατασκευαστές, δε μπορεί να δοθεί καμία εγγύηση ότι η εκάστοτε εταιρία θα μπορεί να προμηθευτεί έγκαιρα τον εξοπλισμό αυτό από τρίτους προμηθευτές σε περίπτωση που οι κύριοι προμηθευτές της αδυνατούν ή δεν επιθυμούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της εταιρίας, ειδικά αν η αύξηση της ζήτησης για εξοπλισμό δικτύων κυψελοειδούς τηλεφωνίας υπερβαίνει τη συνολική δυναμικότητα των προμηθευτών. Η σχέση μεταξύ εταιριών και προμηθευτών είναι άρρηκτα αλληλοεξαρτώμενη και ισχυρή. Δεδομένου του ότι μη τήρηση ή παράβλεψη των μεταξύ τους συμβολαίων (Service level Agreements , SLA) επιφέρει άμεσες επιπτώσεις στη λειτουργία, την οικονομική θέση και τα αποτελέσματά τους.

Μελλοντικές Προοπτικές

Είναι πραγματικά εμφανής η τάση των μεγάλων παραδοσιακών παρόχων υπηρεσιών ηλεκτρονικής επικοινωνίας, καθώς και παρόχων τηλεπικοινωνιών, να αμφισβητούν και να αναπροσαρμόζουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο, ώστε να καταφέρουν να αντεπεξέλθουν στις πιέσεις που δέχονται και στον έντονο ανταγωνισμό, με στόχο να εισέλθουν στον χώρο δραστηριοποίησης των OTTs (Over The Top Players, αφορά στους παρόχους οι οποίοι καταφέρνουν να προωθούν μία ή περισσότερες από τις υπηρεσίες τους με τη βοήθεια άλλων δικτύων, και κυριότερα διαμέσου του Internet). [2]

Οι OTTs κατέχουν μία πραγματικά προνομιακή θέση σε ότι αφορά το μερίδιο της αγοράς. Σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, η Google απολαμβάνει το 92% του μεριδίου της αγοράς μηχανών αναζήτησης, το Facebook απολαμβάνει το 48% της αγοράς των ψηφιακών κοινωνικών δικτύων, ενώ το YouTube κατέχει το 58% της αγοράς του online video. Είναι επίσης ενδιαφέρον ότι το iTunes απολαμβάνει το 63% της παγκόσμιας αγοράς μουσικής. [6]

Όπως προαναφέρθηκε, πολλοί παραδοσιακοί τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητές τους και σε νέους χώρους, όπως οι πληρωμές μέσω κινητών τεχνολογιών (mobile payments). Ταυτόχρονα, έχουν αρχίσει να σχηματίζονται οι πρώτες συμμαχίες μεταξύ τηλεπικοινωνιακών παρόχων και OTTs , όπως για παράδειγμα η 3 UK και η Verizon, οι οποίες συνεργάζονται πλέον με OTTs,

όπως το Skype, ενώ πάροχοι έχουν αναπτύξει και λανσάρει δικές τους ΟΤΤ υπηρεσίες (π.χ., η T-Mobile στην Αμερική λάνσαρε το Bobsled και η Telefonica το TuGo – και οι δύο υπηρεσίες προσφέρουν δωρεάν φωνή και μηνύματα), ή συμμετέχουν στην πρωτοβουλία του GSMA, στα πλαίσια της οποίας τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι και πάροχοι υπηρεσιών ηλεκτρονικής επικοινωνίας επιχειρούν να δημιουργήσουν ένα νέο μοντέλο ΟΤΤ, προσφέροντας υπηρεσίες πλούσιας επικοινωνίας (Rich Communication Services, RCS-e).[6]

Παράλληλα τα τελευταία χρόνια παρατηρείται όλο και περισσότερο η μεγάλη αύξηση στην υιοθέτηση καινοτομικών τεχνολογιών και υπηρεσιών, προς όφελος των επιχειρήσεων και των οικονομιών που τις χρησιμοποιούν. Αν και πριν από λίγα μόνο χρόνια, τα big data, το cloud, οι κινητές συσκευές και εφαρμογές και τα social media σε όλες τους τις εκφάνσεις θεωρούνταν ως εξαιρετικές καινοτομίες με άγνωστα αποτελέσματα για την επιχειρηματικότητα, σήμερα πια θεωρούνται ως πάγιες λύσεις για την αύξηση της κερδοφορίας και του μεριδίου αγοράς από πολλές επιχειρήσεις.[7]

Μολαταύτα, οι πάροχοι στις περισσότερες αγορές και κυρίως ακόμα στη χώρα μας, έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν την συμπεριφορά των καταναλωτών και να υπερασπιστούν την άποψη και αντίληψη ότι οι υπηρεσίες φωνής μέσω των δικτύων τους υπερέχουν σε ποιότητα, καθυστερώντας ή αναστρέφοντας τυχόν αρνητικές εξελίξεις.

Η διείδυση των κινητών τηλεπικοινωνιών, και συγκεκριμένα της κινητής ευρυζωνικότητας, έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός νέου, συνδεδεμένου κλάδου, του κλάδου των κινητών εφαρμογών. Ο συγκεκριμένος κλάδος συνεισφέρει σημαντικά στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας της ελληνικής οικονομίας μέσα από τις δυνατότητες που προσφέρει για την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων, νέων αγορών και επαγγελμάτων με σκοπό τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών, υψηλότερη παραγωγικότητα σε επιλεγμένες κατηγορίες εργασίας (μεταφορές, υγεία, εκπαίδευση, κ.α.) και την αξία που αποκτούν οι χρήστες Διαδικτύου μέσω κινητών συσκευών.

Με σημαντικές επενδύσεις σε Τεχνολογίες και Δίκτυα Νέας Γενιάς (NGN - Next-generation network) που θα επιτρέψουν την παροχή καινοτόμων υπηρεσιών. Ωστόσο, θα απαιτηθούν σημαντικές κεφαλαιακές δαπάνες, τις οποίες θα μπορέσουν να καλύψουν μόνο οι εδραιωμένοι και χρηματοοικονομικά ισχυροί παίκτες. Επίσης, το μικρό μέγεθος της ελληνικής αγοράς και η παρουσία σημαντικού αριθμού μικρής κλίμακας παρόχων σε συνδυασμό με αυξημένο κόστος του κεφαλαίου θα οδηγήσουν σε έντονη δραστηριότητα συγχωνεύσεων και εξαγορών δημιουργώντας περαιτέρω οικονομική πίεση στις μικρότερες εταιρίες. Η σύγκλιση σταθερής και κινητής τηλεφωνίας (fixed to mobile convergence) θα

αποτελέσει τη βασική τάση των επόμενων χρόνων. Η σύγκλιση υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας και broadband θα συνεχιστεί σε όλα τα επίπεδα (όχι μόνο σε επίπεδο υπηρεσιών αλλά και δικτύων και συσκευών) και θα καταστεί δυνατή μέσω συμμαχιών, εξαγορών και συγχωνεύσεων που έλαβαν χώρα.

Με την αύξηση του όγκου δεδομένων που μεταφέρεται μέσω της κινητής τηλεφωνίας να αναμένεται στο 90% τα επόμενα πέντε έτη, με την αναβάθμιση των δικτύων σε 4G φαίνεται πλέον μονόδρομος για να υπάρχει σύγκλιση της ελληνικής αγοράς με την υπόλοιπη Ευρώπη. Η πρόσφατη κίνηση από τη Wind και τη Vodafone για σύμπραξη στην ανάπτυξη και υποστήριξη του δικτύου είναι ενδεικτική των προτεραιοτήτων του κλάδου. Σε αυτό το περιβάλλον, και με την 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.

2.2.1: Ανάλυση του Άμεσου Περιβάλλοντος (Κλάδος των Κινητών Τηλεπικοινωνιών)

Το γενικευμένο ή μάκρο-περιβάλλον, περιλαμβάνει εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις στην οικονομία. Οι δυνάμεις αυτές βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση και αποτελούν τα συστατικά στοιχεία κάθε κλάδου και της οικονομίας γενικότερα. Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να συντονίσει και να συνδυάσει τις δυνάμεις αυτές με τρόπο που να μπορεί να αντλεί ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Το μικρο-περιβάλλον ή ανταγωνιστικό ή άμεσο περιβάλλον είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση. Το περιβάλλον αυτό περικλείει εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Μερικές από αυτές τις ομάδες (stakeholders) είναι οι μέτοχοι (shareholders), οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, κ.α.



Figure 1 Εικόνα 2.2 Μίκρο Περιβάλλον

Η αναγκαιότητα της διαμόρφωσης ανταγωνιστικής στρατηγικής σχετίζεται άμεσα με το περιβάλλον της επιχείρησης. Η δομή του κλάδου που δραστηριοποιείται μία επιχείρηση, επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις που τον αποτελούν, καθώς παράλληλα διαμορφώνει και πιθανές στρατηγικές τις οποίες μπορεί μετέπειτα οι επιχειρήσεις να ακολουθήσουν. Το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι εκτεταμένο και γενικό. Το κύριο στοιχείο για το περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο κλάδος στον οποίο ανταγωνίζεται. [8]

Ο Michael Porter ισχυρίζεται πως η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας συνδυασμός των στόχων που θέτει μία επιχείρηση και των πολιτικών με τις οποίες επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής της επιχείρησης είναι να βρει την κατάλληλη θέση στον κλάδο που ανήκει, ώστε να αμυνθεί αποτελεσματικότερα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να επηρεάσει υπέρ αυτής. [9]

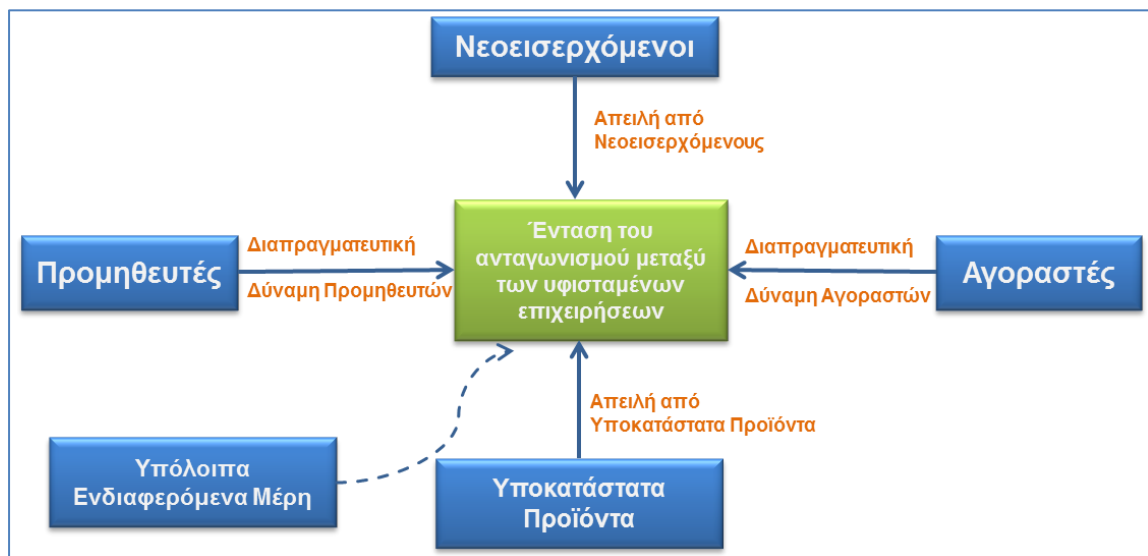
Η ισχύς μιας από τις πέντε δυνάμεις του Porter και η ευκολία αποκόμισης κερδών για μία επιχείρηση, είναι μεγέθη αντιστρόφως ανάλογα. Δηλαδή όσο πιο ισχυρή είναι μια δύναμη, τόσο πιο έντονη είναι η επιρροή της στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Επομένως, είναι λογικό κάθε δύναμη να εκλαμβάνεται ως απειλή διότι αφήνει μικρότερα περιθώρια ελιγμών προς την επίτευξη της κερδοφορίας με αποτέλεσμα βραχυπρόθεσμα μπορεί να σταθεί εμπόδιο στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Ωστόσο δεν πρέπει να παραβλέπεται ότι μια δύναμη μπορεί να μετατραπεί σε ευκαιρία προς όφελος της επιχείρησης εφόσον αξιολογηθεί σωστά.

Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Michael Porter, το οποίο εμφανίζεται στο διάγραμμα 2.3, υπάρχουν πέντε κινητήριες δυνάμεις, η αλληλεπίδραση των οποίων οδηγούν

και διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό του κλάδου. Ωστόσο, σύμφωνα με μετέπειτα μελέτες, οι Wheelen και Hunger προσθέτουν στο υπόδειγμα των δυνάμεων του Porter μια ακόμη, έκτη δύναμη, η οποία περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες οι οποίοι δεν έχουν συμπεριληφθεί στο κύριο υπόδειγμα, και πρόκειται για τη δύναμη των υπολοίπων ενδιαφερόμενων μερών (other stakeholders). [10]

Όπως αναφέρθηκε οι πέντε κύριες δυνάμεις οι οποίες διαμορφώνουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης σύμφωνα με το υπόδειγμα Porter συμπεριλαμβανομένου και του τροποποιημένου υποδείγματος κατατάσσονται παρακάτω:

1. Η απειλή από νεοεισερχόμενους στο κλάδο
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
4. Η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
5. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων
Και
6. Η διαπραγματευτική δύναμη των υπολοίπων ενδιαφερόμενων μερών



Διάγραμμα 2.3 Διάγραμμα Porter

Σύμφωνα με τη προσέγγιση του M.Porter αναπτύσσεται παρακάτω ο τρόπος με τον οποίο οι δυνάμεις αυτές, μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο των κινητών τηλεπικοινωνιών.

2.2.1.1 Η απειλή από νεοεισερχόμενους στο κλάδο

Οι νεοεισερχόμενοι στον κλάδο τυπικά ανατροφοδοτούν σε αυτόν μια νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και σημαντικούς πόρους. Μια αναπτυσσόμενη αγορά και ακόλουθα η δυνατότητα για μεγάλα κέρδη δημιουργεί τις συνθήκες για την εισαγωγή νέων ανταγωνιστών και την αύξηση της παραγωγής των ήδη δραστηριοποιούμενων στην αγορά. Η ύπαρξη πολλών ανταγωνιστών καθιστά την αγορά κορεσμένη, διότι η προσφορά είναι μεγαλύτερη από τη ζήτηση, γεγονός το οποίο καθιστά δυσκολότερα τη διείσδυση νεοεισερχόμενων.

Είναι λογικό πως όταν τα εμπόδια εισόδου (entry barriers) σε μια βιομηχανία είναι χαμηλά τότε η απειλή νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλη. Αντίθετα, όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά τότε η απειλή αυτή είναι μικρή.

Τα συνηθέστερα εμπόδια εισόδου είναι:

- Οικονομίες Κλίμακας

Η ύπαρξη «οικονομιών κλίμακας». Όταν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν πλεονέκτημα κόστους (cost advantage) χάρη σε οικονομίες κλίμακας αυτό σημαίνει ότι οι δυνητικοί ανταγωνιστές πρέπει να εισέλθουν στην αγορά με αντίστοιχη δυναμική (πράγμα κοστοβόρο και ριψοκίνδυνο) ή διαφορετικά να εισέλθουν με μειονέκτημα κόστους (cost disadvantage) κι επομένως χαμηλότερη κερδοφορία.

Υψηλό εμπόδιο εισόδου για νεοεισερχόμενη επιχείρηση στον κλάδο, δεδομένου πως οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχονται απαιτούν συγκεκριμένη λειτουργική δομή, ανάπτυξη τόσο σε πάγιο και τεχνολογικό εξοπλισμό καθώς και δίκτυο υποδομής, ικανό να εξυπηρετήσει τον προαπαιτούμενο αριθμό συνδρομητών στα πλαίσια γεωγραφικής εμβέλειας. Οι ηγέτες (leaders) του κλάδου, έχουν αναπτύξει ιδιόκτητα δίκτυα με ολοκληρωμένη γεωγραφική εμβέλεια, σε υπηρεσίες φωνής (2G/3G) και ευρυζωνικές τεχνολογίες υψηλών ταχυτήτων (HSDPA, HSPA, HSPA+). Δημιουργώντας υψηλούς φραγμούς εισόδου νεοεισερχόμενων στον κλάδο. Με άλλα λόγια, οι νέες επιχειρήσεις στον κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν το πλεονέκτημα οικονομιών κλίμακας, το οποίο έχουν δημιουργήσει οι μεγάλες εταιρίες του κλάδου με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερο κόστος και κατά συνέπεια ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

- Η διαφοροποίηση προϊόντος.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται στις πραγματικές ή στις αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν μοναδικό ή ιδιαίτερο στους καταναλωτές. Ουσιαστικά αποτελεί εργαλείο, το οποίο χρησιμοποιούν οι

επιχειρήσεις ώστε να δεσμεύσουν την πίστη των καταναλωτών δημιουργώντας σε αυτούς 'κόστος μετακίνησης' [5]. Όσο υψηλότερη είναι η πίστη των καταναλωτών στη μάρκα (brand loyalty) τόσο εντονότερες πρέπει να είναι οι ενέργειες του μάρκετινγκ (που κοστίζουν σχετικά ακριβά) των εν δυνάμει ανταγωνιστών ώστε να κερδίζουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από τις κυρίαρχες εταιρείες της αγοράς. Οι τρεις μεγάλοι παίκτες στον κλάδο των κινητών τηλεπικοινωνιών έχουν δημιουργήσει υψηλά εμπόδια εισόδου σε νεοεισερχόμενους στον κλάδο, κυρίως λόγω των μεγάλων επενδύσεων σε μάρκετινγκ και διαφήμιση. Δεδομένου ότι ο βαθμός διαφοροποίησης στα προϊόντα και τις υπηρεσίες των κινητών τηλεπικοινωνιών είναι μικρός, οι εταιρίες του κλάδου δαπανούν σημαντικά κεφάλαια με σκοπό την πειθώ του καταναλωτή για τη μοναδικότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, δημιουργώντας παράλληλα υψηλά εμπόδια εισόδου σε νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο.

- Οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο.

Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια δημιουργούν φραγμούς εισόδου, ιδιαίτερα εάν η νεοεισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιήσει επενδύσεις οι οποίες δεν αποδίδουν άμεσα, χαρακτηριστικά οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη. Μπορεί δηλαδή η ελκυστικότητα ενός κλάδου να είναι μεγάλη, όμως να μην υπάρχει διαθέσιμο το απαιτούμενο κεφάλαιο με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην εισέλθει στην αγορά. Συγκεκριμένα ο κλάδος των κινητών τηλεπικοινωνιών απαιτεί υψηλούς πόρους για την ανάπτυξη, επέκταση, λειτουργία και συντήρηση του δικτύου. Παράλληλα απαιτούνται υψηλά κεφάλαια για ανάπτυξη και ενίσχυση τμημάτων μάρκετινγκ, προώθησης και διαφήμισης. Παράγοντες οι οποίοι αυξάνουν τους φραγμούς εισόδου νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο.

- Η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής.

Η αναγκαιότητα προώθησης του προϊόντος προϋποθέτει ισχυρά κανάλια διανομής. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν τον ήδη υπάρχοντα ανταγωνισμό θα πρέπει να δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς με δίκτυα διανομής, συμπεριλαμβανομένου και συνεργασιών με εφάμιλλα δίκτυα διανομής. Βασικό μειονέκτημα των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων το υψηλό κόστος για την έντονη και επιθετική προώθηση καθώς και όσο λιγότερα είναι τα διαθέσιμα κανάλια διανομής, τόσο υψηλότερο είναι το κόστος εισόδου για νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο. Οι ηγέτιδες εταιρίες του κλάδου έχουν αναπτύξει ισχυρά κανάλια διανομής σε όλη τη γεωγραφική επικράτεια είτε με franchise καταστήματα είτε με στρατηγικές συνεργασίες π.χ ΓΕΡΜΑΝΟΣ, Public ενισχύοντας και διευρύνοντας τα κανάλια διανομής και παράλληλα δημιουργώντας έντονους φραγμούς εισόδου σε νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις.

- Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το Μέγεθος.

Επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται ήδη στον κλάδο, έχουν πλεονεκτήματα τα οποία απορρέουν λόγω της υπάρχουσας παρουσίας τους, απέναντι στις νεοεισερχόμενες. Τα πλεονεκτήματα αυτά περιλαμβάνουν το know how της παραγωγής του προϊόντος, τη πρόσβαση σε πρώτες ύλες, τη καμπύλη εμπειρίας, τη γνώση του κλάδου. [11] Η γνώση του κλάδου η οποία δημιουργείται έπειτα από εμπειρία και παρουσία ετών στο χώρο, είναι πλεονέκτημα κόστους το οποίο δεν μπορεί να αντιγραφεί εύκολα από νέο εισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο.

- Κυβερνητική πολιτική.

Κυβερνητικοί νόμοι, ρυθμιστικό πλαίσιο ή ρυθμιστικές αρχές μπορούν να περιορίσουν ή και να εμποδίσουν την είσοδο νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο. Η κυβερνητική πολιτική είναι ένας βασικός παράγοντας τον οποίο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν όταν ενδιαφέρονται να εισέλθουν σε μια συγκεκριμένη αγορά. Αγορά φάσματος, ο ρυθμιστής στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών είναι η ΕΕΤΤ. Οι επενδύσεις στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας συνδέονται με την ύπαρξη ενός σταθερού, προβλέψιμου και αποτελεσματικού νομικού πλαισίου. Οι Νόμοι 4053/2012 και 4070/2012 βελτίωσαν πολλά από τα προηγούμενα προβλήματα αναφορικά με τους σταθμούς βάσης, αλλά η έλλειψη τεχνογνωσίας και ανθρώπινου δυναμικού στις αρμόδιες δημόσιες υπηρεσίες συνεχίζουν να δημιουργούν σημαντικές καθυστερήσεις στην εφαρμογή τους στην πράξη. Η απλοποίηση των διαδικασιών για δομικές αλλαγές θα διευκολύνει πολύ τόσο τις δημόσιες υπηρεσίες όσο και το κόστος της επένδυσης για τους παρόχους. Επιπλέον συγκριτικά με άλλους κλάδους, οι κινητές τηλεπικοινωνίες αντιμετωπίζουν το ειδικό τέλος συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας (12% έως 20% του ύψους του λογαριασμού) και πάνω στο ειδικό τέλος επιβάλλεται ΦΠΑ (25,8% έως 27,6%). [2] Επισημαίνεται ότι το ειδικό τέλος δεν επιβάλλεται στις σταθερές τηλεπικοινωνίες και ως αποτέλεσμα δημιουργείται στρέβλωση με την κύρια ανταγωνιστική υπηρεσία που αποτελεί υποκατάστατο του κλάδου

Συνοψίζοντας η απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο είναι χαμηλή κυρίως λόγω των υψηλών εμποδίων σε απαιτήσεις κεφαλαίου, αφενός γιατί η ανάπτυξη τόσο σε πάγιο, τεχνολογικό εξοπλισμό και δίκτυο υποδομής είναι πολύ μεγάλη αφετέρου διότι, ο κλάδος των κινητών τηλεπικοινωνιών απαιτεί υψηλούς πόρους για την ανάπτυξη, επέκταση, λειτουργία και συντήρηση του δικτύου.

2.2.1.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθίσταται σημαντική, διότι οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο με τη δυνατότητα τους να ελέγχουν το κόστος και την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που σχετίζονται. Μπορούν επίσης, να υποστηρίξουν νέους τρόπους βελτίωσης των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, ενισχύοντας τον κλάδο.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εντονότερη όταν:

- Υπάρχει μικρός αριθμός προμηθευτών σε μεγάλες βιομηχανίες

Ο κλάδος των κινητών τηλεπικοινωνιών αποτελείται από σχετικά μικρό αριθμό προμηθευτών μολαταύτα με μεγάλη ισχύ και εμβέλεια. Ο κλάδος απαρτίζεται κυρίως από τέσσερις εταιρείες Ericsson, Nokia Networks, Huawei και Alcatel Lucent δεδομένο το οποίο καθιστά ισχυρούς και αλληλοεξαρτώμενους δεσμούς μεταξύ των εταιρειών κινητών τηλεπικοινωνιών και των προμηθευτών τους.

- Διαφοροποιημένο προϊόν ή υπηρεσία και/ή υψηλό κόστος μετακίνησης (switching cost)

Λόγω του υψηλού κόστους του εξοπλισμού της τοπολογίας και του σχεδιασμού του δικτύου, καθίσταται υψηλό το κόστος μετακίνησης παρόλο που αφορά μη διαφοροποιημένο προϊόν. Επιπλέον η αλλαγή ενός βασικού προμηθευτή μπορεί να επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον οργανισμό τόσο σε κόστος όσο και σε χρόνο, περίοδο προσαρμογής, αφομοίωσης του νέου προμηθευτή.

- Δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες

Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και η τάση του κλάδου για ενοποίηση των πόρων και μείωση του κόστους κυρίως από την πλευρά των παρόχων, σηματοδοτεί ανάπτυξη σε τεχνολογίες cloud. Η τεχνολογία του cloud computing μπορεί να χαρακτηριστεί ως υποκατάστατο του τεχνολογικού εξοπλισμού που χρησιμοποιείται στο δίκτυο.

- Οι προμηθευτές μπορούν με κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός να ανταγωνιστούν άμεσα τους πρώην αγοραστές.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ισχυρή στο σημείο αυτό, διότι αφενός ότι οι προμηθευτές (vendors) παρέχουν τον τεχνολογικό εξοπλισμό αφετέρου δημιουργώντας συνεργασίες και συμπράξεις (joint venture, outsourcing) με τους παρόχους (operators), μπορούν να λειτουργούν μέρος του δικτύου με αποτέλεσμα την ενίσχυση της διαπραγματευτικής τους ισχύος.

- Υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών.

Ο κλάδος των κινητών τηλεπικοινωνιών απαρτίζεται από προϊόντα και υπηρεσίες τεχνολογικής αιχμής, αντίστοιχα η προσφορά των προϊόντων και υπηρεσιών των προμηθευτών είναι υψηλή με αποτέλεσμα τη μείωση της διαπραγματευτικής τους ισχύος.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ισχυρή κυρίως λόγω του μικρού αριθμού προμηθευτών στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Ο κλάδος απαρτίζεται κυρίως από τέσσερις ισχυρούς (παγκόσμιας εμβέλειας, leaders) προμηθευτές με υψηλό κόστος μετακίνησης για τους παρόχους, διότι αφορά υψηλές επενδύσεις τεχνολογικού εξοπλισμού, δημιουργώντας κατά αυτό τον τρόπο αλληλοεξαρτώμενους ισχυρούς δεσμούς μεταξύ παρόχων και προμηθευτών.

2.2.1.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών συμβάλλει στο βιομηχανικό κλάδο με μείωση των τιμών, υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και καλύτερες υπηρεσίες καθώς και ενίσχυση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων προμηθευτών, ώστε να μειώσουν το κόστος στη κατώτερη αποδεκτή απόδοση της επένδυσης.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν:

- Υπάρχει χαμηλό 'κόστος αλλαγής' (switching cost) σε ανταγωνιστικά brand ή υποκατάστατα προϊόντα.

Οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο υποχρεούνται να παρέχουν υπηρεσίες φορητότητας. Παράλληλα ο έντονος ανταγωνισμός οδηγεί τους παρόχους να προσφέρουν συνεχώς νέα ανταγωνιστικά συνδρομητικά πακέτα στοχεύοντας την ενίσχυση του αγοραστικού κοινού και την αύξηση του μεριδίου της πίτας. Παράλληλα το αγοραστικό κοινό έχει τη δυνατότητα ολοκληρωμένης ενημέρωσης σχετικά με τα προσφερόμενα οικονομικά πακέτα, καθιστώντας το πιο απαιτητικό και καλά ενημερωμένο. Απαιτώντας έτσι οικονομικότερα προγράμματα με περισσότερες προσφορές και υπηρεσίες. Το δίκτυο διανομής των παρόχων είναι πολύ ισχυρό τόσο μέσω των καταστημάτων σε μεγάλη κάλυψη ανά τη γεωγραφική επικράτεια, όσο και από μέσω διαδικτύου και εξυπηρέτησης πελατών. Κατά αυτό τον τρόπο, ενισχύεται η επιλογή του αγοραστικού κοινού. Επίσης, δεδομένου ότι το προϊόν και οι υπηρεσίες που προσφέρονται είναι ελάχιστα διαφοροποιημένες μεταξύ των παρόχων, ενισχύουν ακόμη περισσότερο τη διαπραγματευτική δύναμη και ισχύ των αγοραστών.

- Ο κλάδος αποτελείται από πολλές μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, οι αγοραστές είναι λίγοι σε αριθμό και μεγάλοι σε μέγεθος.
- Οι αγοραστές έχουν επαρκές όγκο αγορών ώστε να διαπραγματεύονται χαμηλές τιμές.
- Αδιαφοροποίητο προϊόν ή τυποποιημένο, εναλλακτικές πηγές προμηθευτών
- Ο κλάδος εξαρτάται από τους αγοραστές για μεγάλο ποσοστό των πωλήσεών του.
- Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναβάλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι σχετικά μεγάλη, κυρίως λόγω του χαμηλού 'κόστους αλλαγής' (switching cost) προς τον ανταγωνιστή. Ο έντονος ανταγωνισμός παράλληλα με τη συνεχή και ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη υπηρεσιών και προϊόντων οδηγεί τους παρόχους να προσφέρουν συνεχώς νέα ελκυστικά συνδρομητικά πακέτα στοχεύοντας την αύξηση του μεριδίου της πίτας. Συγχρόνως το αγοραστικό κοινό βρίσκεται συνεχώς πιο ενημερωμένο και απαιτητικό διεκδικώντας περισσότερες παροχές σε χαμηλότερη τιμή.

2.2.1.4 Η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Σύμφωνα με τον M.Porter τα υποκατάστατα προϊόντα περιορίζουν τις δυνητικές αποδόσεις του κλάδου θέτοντας ένα ανώτατο όριο των τιμών για τις επιχειρήσεις στη βιομηχανία που μπορεί επικερδώς να χρεώνουν [8]. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι πιο έντονη, όταν οι καταναλωτές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή επίδοση τους ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου. Η ραγδαία εξέλιξη του Internet μέσω της σταθερής τηλεφωνίας, μπορεί να τεθεί ως υποκατάστατο της φωνής κυρίως μέσω του VoIP (Voice over IP) και ανάπτυξης NGN (Next-Generation Network) δικτύων . Αυτό ενισχύεται με το γεγονός ότι όλο και περισσότερο οι καταναλωτές στρέφονται προς το Διαδίκτυο ως μέσω επικοινωνίας, διότι υπάρχει πολύ χαμηλό έως και αμελητέο κόστος. Προϊόντα και υπηρεσίες από μη παραδοσιακές βιομηχανίες τηλεπικοινωνιών θέτουν σοβαρές απειλές υποκατάστασης. Καλωδιακή τηλεόραση και οι φορείς εκμετάλλευσης δορυφορικών τώρα ανταγωνίζονται μεταξύ τους για τους αγοραστές. Εφαρμογές όπως το Skype, Viber γίνεται εξαιρετικά δημοφιλής και γρήγορα αναδύονται ως μέσον επικοινωνίας. Οι Internet Service Providers, με άμεσες γραμμές στα σπίτια FTTN (fiber to the home), προσφέρουν ευρυζωνικές υπηρεσίες Διαδικτύου, και δορυφορικές συνδέσεις μπορούν να υποκαταστήσουν τις ανάγκες δικτύωσης των επιχειρήσεων υψηλής ταχύτητας [7].

Συνοπτικά η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι μέτρια αφενός νέες τεχνολογίες επικοινωνίας μέσω υπηρεσιών δεδομένων όπως VoIP (Voice over IP) τείνουν να αντικαταστήσουν παραδοσιακές υπηρεσίες όπως αυτή της φωνής, αφετέρου η λειτουργία της κινητικότητας (mobility) η οποία παρέχεται από την κινητή τηλεφωνία φαίνεται πως ακόμη κρατά τα σκήπτρα.

2.2.1.5 Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Στις περισσότερες βιομηχανίες, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτές είναι άμεσα αλληλοεξαρτώμενες. Μια ανταγωνιστική κίνηση από μια επιχείρηση μπορεί να επιφέρει αξιοσημείωτες επιπτώσεις στους ανταγωνιστές και ως εκ τούτου να προκαλέσει αναταραχή στον κλάδο. Η ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού σε ένα κλάδο αποτελεί βασικό στοιχείο το οποίο πρέπει να ληφθεί υπόψη στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η κερδοφορία ενός κλάδου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού. Συνεπώς ο ανταγωνισμός στις υπάρχουσες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο αποτελεί μια ισχυρή απειλή στη δυνατότητα επίτευξης κέρδους [9].

Παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω[9]:

- Το πλήθος και η ποικιλομορφία των ανταγωνιστών (diversity of rivals). Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή πολλές επιχειρήσεις με ισοδύναμου μεγέθους και δυνατοτήτων.
- Ο βαθμός ανάπτυξης της αγοράς. Ο κλάδος από τη φάση ανάπτυξης στην φάση ωρίμανσης (ή και παρακμής), η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται καθώς οι ανταγωνιστές επιθυμούν να εδραιωθούν ως ηγέτες της αγοράς ή να διατηρήσουν ένα σταθερό μερίδιο της πίτας.
- Το μέγεθος του σταθερού κόστους (fixed cost) στο συνολικό κόστος.
- Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης προϊόντος και έλλειψη κόστους μετακίνησης (switching cost).
- Υψηλά εμπόδια εξόδου (exit barriers).

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων επηρεάζεται κυρίως από παράγοντες όπως ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, το υψηλό σταθερό κόστος και την ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου. Ουσιαστικά σκοπός των επιχειρήσεων είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής η οποία θα απομονώνει την επιχείρηση από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις, θα επηρεάζει τις ανταγωνιστικές πιέσεις υπέρ της επιχείρησης προσφέροντας σε αυτές ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Φαίνεται πως με την ωρίμανση της αγοράς, ο ανταγωνισμός θα εξαπλωθεί από το δίκτυο κορμού (core network) δηλαδή υπηρεσίες φωνής, SMS προς τις υπηρεσίες βοηθητικής προστιθέμενης αξίας (VAS - Value Added Services). Αυτό αποδεικνύεται κυρίως από τη στροφή προς τις υπηρεσίες δεδομένων (data services), οι οποίες προσφέρουν περισσότερες επιλογές αντί της μη-ανταγωνιστικής ενός μεγέθους.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων τριών δυνάμεων των τηλεπικοινωνιακών παρόχων Cosmote, Vodafone και Wind είναι έντονος λόγω του μικρού αριθμού των ανταγωνιστών και την κορεσμένη αγορά. Η Cosmote ηγείται του ανταγωνισμού με ισχυρές διαφημιστικές καμπάνιες ενισχύοντας την αφοσίωση των καταναλωτών στη μάρκα της (brand loyalty) και παράλληλα ενισχύοντας τις απαιτήσεις των καταναλωτών για παροχή υψηλών υπηρεσιών. Ταυτόχρονα με τις όλο και μεγαλύτερες απαιτήσεις των καταναλωτών για οικονομικές αλλά και ποιοτικές υπηρεσίες, οι πάροχοι στρέφονται σε μίγμα συνδυαστικών ολοκληρωμένων πακέτων και μειωμένης τιμολόγησης. Εντούτοις λόγω του χαμηλού βαθμού διαφοροποίησης της υπηρεσίας καθώς και του χαμηλού κόστους μετακίνησης (μέσω φορητότητας), ο ανταγωνισμός είναι έντονος.

2.2.1.6 Η διαπραγματευτική δύναμη των υπολοίπων ενδιαφερόμενων μερών

Η διαπραγματευτική δύναμη των υπολοίπων ενδιαφερόμενων μερών είναι η έκκτη δύναμη η οποία προστέθηκε στη μετέπειτα βιβλιογραφία και στα πλαίσια βελτίωσης του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του καθηγητή M. Porter. Χαρακτηριστικά η δύναμη των υπολοίπων ενδιαφερόμενων μερών στον κλάδο υποδεικνύει τις κρατικές και ρυθμιστικές αρχές, μετόχους shareholders, σωματεία εργαζομένων και συνδικάτα, τοπικές οργανώσεις, εμπορικούς συλλόγους, ειδικού ενδιαφέροντος ομάδες για παράδειγμα ακτιβιστές κ.α.

Η διαπραγματευτική δύναμη των υπολοίπων ενδιαφερόμενων μερών είναι υψηλή, διότι αφενός συγκαταλέγει αποφάσεις ρυθμιστικών και κυβερνητικών αρχών οι οποίες ενδέχεται να είναι καθοριστικές για το μέλλον των παρόχων, αφετέρου εμπεριέχει και ομάδες ανθρώπινου δυναμικού και σωματείων. Παράγοντες καταλυτικούς για τη λειτουργία και βιωσιμότητα του οργανισμού.

Συμπερασματικά, τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο των κινητών τηλεπικοινωνιών είναι υψηλά. Ο ανταγωνισμός είναι έντονος ακόμη και σε κοινότυπες (commoditized) υπηρεσίες όπως της φωνής. Εντούτοις υπάρχει πληθώρα υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας (value-added services) με συνεχή ανάπτυξη[8]. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρή δεδομένου της ραγδαίας

ανάπτυξης τεχνολογιών όπως VoIP, NGN και του χαμηλού κόστους μετακίνησης. Οι προμηθευτές του κλάδου βάλονται από έντονο ανταγωνισμό προς όφελος των παρόχων, μολαταύτα η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι ισχυρή. Δεδομένου του μικρού αριθμού τους στον κλάδο, αφενός και του υψηλού κόστους μετακίνησης των παρόχων, αφετέρου. Παράλληλα η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών γίνεται όλο και πιο υψηλή, κυρίως λόγω του χαμηλού κόστους μετακίνησης, των δελεαστικών συνδυαστικών πακέτων και προσφορών, ως επιλογές από πλέον έναν απαιτητικό και καλά ενημερωμένο καταναλωτή.

Με βάση την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του καθηγητή M.Porter ο ανταγωνισμός στο κλάδο των κινητών τηλεπικοινωνιών είναι έντονος. Μολαταύτα διατηρείται ένα ελκυστικό ποσοστό κερδοφορίας. Δεν αποτελεί έκπληξη, λοιπόν, η τάση για νεοεισερχομένους στον κλάδο που επιθυμούν να επενδύσουν [12].

2.3 Αναγνώριση στρατηγικών στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος και μοντέλα επιχειρησιακής στρατηγικής στις Τηλεπικοινωνίες

Οι συνθήκες οι οποίες επικρατούν τα τελευταία χρόνια στην αγορά ωθούν τις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες σε μία τάση διαρκούς εγρήγορσης [13].

Μια από τις πιο σημαντικές είναι αναμφισβήτητα η παρατηρούμενη σύγκλιση κλάδων (πχ τηλεπικοινωνίες, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, καταναλωτικά ηλεκτρονικά, μέσα ενημέρωσης κλπ). Όμως η σύγκλιση των κλάδων δεν είναι η μόνη πρόκληση που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις του κλάδου. Θα μπορούσαμε να προσθέσουμε τις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές, τη συνεχώς αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση, την ταχύτατη απελευθέρωση ακόμα και παραδοσιακά προστατευμένων αγορών (πχ ηλεκτρισμός), την ψηφιοποίηση, την εξατομίκευση των παρεχομένων υπηρεσιών, και την αυξανόμενη τάση για απώλεια διαμεσολάβησης (disintermediation).

Οι εξελίξεις αυτές έχουν ως αποτέλεσμα το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν οι επιχειρήσεις να χαρακτηρίζεται ως χαοτικό, εξαιρετικά πολύπλοκο και δύσκολο να γίνει πλήρως αντιληπτό. Ως συνέπεια των μεγάλων αυτών αλλαγών τα διλήμματα τα οποία απασχολούν τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι πολλά και βασανιστικά [11].

Μεταξύ των κύριων διλημμάτων είναι:

- Ποιοι θα είναι οι ανταγωνιστές της επιχείρησης αύριο; Από που θα προέλθει ο ανταγωνισμός;

- Τι ικανότητες απαιτούνται για βιωσιμότητα της επιχείρησης σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον;
- Ποια θα πρέπει να είναι η πορεία της επιχείρησης προς το μέλλον;
- Ποιες θα πρέπει να είναι οι κινήσεις της επιχείρησης στην αγορά;

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά προδιαγράφει όχι μόνο τη στρατηγική της επιχείρησης, αλλά και το συνολικό σύστημα, επιχειρηματικό μοντέλο (Business Model, μέσω του οποίου η επιχείρηση τοποθετείται στο περιβάλλον της και δημιουργεί αξία για τις διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων μερών (μετόχους, εργαζομένους, πελάτες κλπ) [11].

Σε κλάδους αιχμής, όπως οι τηλεπικοινωνίες, ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να μη διαρκέσει ούτε μια πενταετία. Ως αποτέλεσμα των δραματικών αλλαγών στο περιβάλλον, η αξία μεταναστεύει πολύ γρήγορα και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι έτοιμες να αλλάζουν τη στρατηγική τους και τα επιχειρηματικά τους μοντέλα σε πολύ μικρότερα χρονικά διαστήματα [11].

Σύμφωνα με τους Slywotzki και Morrison (1997) [14], Wise (1998) [15], και Hamel (2000) [16] στην προσπάθειά τους να 'αποκωδικοποιήσουν' την έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου μιας επιχείρησης καταλήγουν στο ότι αποτελείται από τέσσερα βασικά συστατικά: 1) τη στρατηγική, 2) τις επιχειρησιακές ικανότητες και συστήματα, 3) την επιλογή πελάτη και την πρόταση αξίας προς αυτόν και 4) το δίκτυο συνεργατών [11]. Είναι πολύ βασικό τα παραπάνω στοιχεία να συνδέονται και αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά μεταξύ τους, διότι ο επιτυχής συνδυασμός τους δύναται να προσφέρει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

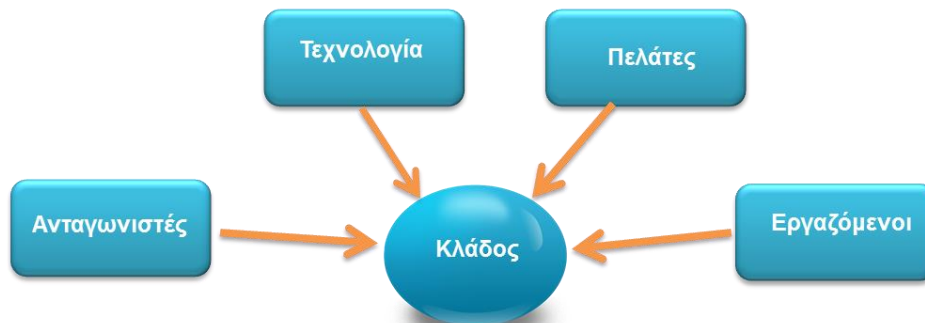
Στο σημερινό πολυτάραχο και πολύπλοκο εξωτερικό περιβάλλον, μια επιχείρηση πρέπει να αναζητά νέες στρατηγικές και επιχειρηματικά μοντέλα τα οποία θα είναι ικανά να αντικαθιστούν τα σημερινά. Διότι εάν η επιχείρηση δεν ακολουθήσει αυτή την τακτική, είναι βέβαιο ότι κάποιος από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές, ή/και μια πλειάδα νέων ανταγωνιστών θα το επιχειρήσει αργά ή γρήγορα.

Τα στελέχη θα πρέπει συνεχώς να αναζητούν ενδείξεις ότι το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο έχει αρχίσει να ολοκληρώνει τον κύκλο της 'επικερδούς ζωής του' [11]. Η ύπαρξη μιας πανομοιότυπης με τους ανταγωνιστές στρατηγικής είναι αναμφισβήτητα ένα ανησυχητικό σημάδι 'κόπωσης'. Η στρατηγική και το συνολικό επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης πρέπει να την ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές της, όχι να την ταυτίζουν με αυτούς. Δυστυχώς, έχει αποδειχθεί και εμπειρικά ότι η πλειοψηφία των υφιστάμενων σε ένα κλάδο επιχειρήσεων αδυνατούν να αντιληφθούν έγκυρα τις αλλαγές στο εξωτερικό τους περιβάλλον ή ακόμα κι αν τις βλέπουν συχνά αδυνατούν να αναπροσαρμόσουν τη στρατηγική τους στο επιχειρηματικό τους μοντέλο, ώστε να τις αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά [11].

2.4 Αίτια Αλλαγών, ανταγωνισμός, αγορά - συνθήκες που συντελούν στην ενοποίηση των πόρων

Στο σημερινό επιχειρηματικό κλίμα, οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι τόσο στις ταχέως αναπτυσσόμενες όσο και ώριμες αγορές βρίσκονται υπό υψηλή πίεση [17]. Το μοντέλο της παροχής "αρκετά καλής" υπηρεσίας και "κλείδωμα" για τη διατήρηση των πελατών σε συνδρομές είναι υπό πίεση, επίσης. Υπό αυτές τις συνθήκες οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών πρέπει να προσελκύουν τμήματα πελατών (μερίδες πελατών – customer segments) με σχετικά δελεαστικές και μοναδικής αξίας προτάσεις. Την ίδια στιγμή, το κόστος λειτουργίας τίθεται επίσης υπό έλεγχο με τους παρόχους κινητής τηλεφωνίας να σχεδιάζουν τρόπους βελτίωσης της απόδοσης τους.

Δεδομένου των παραπάνω φαίνεται πως η κύρια τάση η οποία διαμορφώνει ενεργά τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο απαρτίζεται κυρίως από δύο κατευθύνσεις. Είτε επέκταση σε νέες αγορές είτε έντονος ανταγωνισμός στις ήδη υπάρχουσες αγορές για αύξηση του μεριδίου αγοράς τους [17].



Εικόνα 2.4: Ανταγωνισμός στο Μικρο Περιβάλλον

Ανταγωνισμός στον κλάδο

Η βάση για τον ανταγωνισμό στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών ήταν ανέκαθεν η επέκταση σε νέες αγορές και η έντονη διαμάχη για αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Βιομηχανίες με χαμηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης, αύξησαν το μερίδιο αγοράς μέσω διαφοροποιημένων προτάσεων προσθέτοντας αξία. Μολαταύτα οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι, συνεχώς απασχολημένοι με τον γρήγορο ρυθμό ανάπτυξης της δεκαετίας του 2000, αποπροσανατολίζονταν στο να δώσουν προσοχή σε αυτό τον αγώνα για την κυριαρχία της αγοράς. Σήμερα, οι

τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι βρίσκονται υπό πίεση, καθώς οικονομικότεροι ανταγωνιστές από την Ασία κινούνται σε αναδυόμενες αλλά ακόμη κι ώριμες αγορές (Κινεζικές, Ρωσικές και Ινδικές εταιρείες, ιδίως επεκτείνονται σε όλο τον κόσμο) [23].

Εν τω μεταξύ, τα λειτουργικά έξοδα (Operational Cost) των τηλεπικοινωνιακών παρόχων αυξάνονται συνεχώς. Η T-Mobile και Orange συμφώνησαν πρόσφατα να μοιραστούν τα δίκτυα τους σε πολλές χώρες. Ωστόσο, δημιουργούνται ερωτήματα όπως, εάν οι ανταγωνιστές μοιράζονται το ίδιο δίκτυο, πώς μπορούν να εξακολουθούν να χρησιμοποιούν την “καλύτερη κάλυψη” ως επιχειρήματα για να προσελκύουν πελάτες; Η ανταγωνιστική διαφοροποίηση θα πρέπει να βασίζεται σε κάτι άλλο [18].

Φαίνεται πως στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών θα δούμε περαιτέρω ενοποιήσεις καθώς οι μεγάλοι οργανισμοί/όμιλοι (και οι πλούσια σε μετρητά παίκτες από τις αγορές γρήγορης ανάπτυξης) αποκτούν μικρότερες ομάδες, ή εκείνους που βρίσκονται σε δύσκολη θέση. Για παράδειγμα, η Vimprelcom Ρωσίας αγόρασε πρόσφατα τη Wind Italy. Η εταιρεία διαθέτει έμμεσα την πλειοψηφία των μετοχών στην εταιρεία Orascom. Η Ινδική, Bharti Airtel, αγόρασε την Αφρικανική Zain. Η 4^η LTE άδεια 4G στο Βέλγιο έχει αποκτηθεί από τη Datang, ένα Κινεζικό επενδυτικό και τεχνολογικό οργανισμό. Είναι ευρέως προβλέψιμο ότι μεγάλοι οργανισμοί/groups από 100 εκατομμύρια συνδρομητές και πάνω θα είναι σε θέση να επιβιώσουν ανεξάρτητα στο μέλλον [18].

Ο συν-ανταγωνισμός (συνεργασία & ανταγωνισμός) από συναφείς, συνεργαζόμενους κλάδους [17] και οι δαπανηρές υποδομές των τηλεπικοινωνιακών φορέων έμμεσα, αλλά όλο και πιο έντονα επιχορηγούνται (subsidized) από τον κλάδο των παρόχων περιεχομένου (content providers). Η λεγόμενη «δωρεάν» υπηρεσία περιεχομένου (λ.χ skype, viber, youtube, κ.ο.κ) εξακολουθεί να απαιτεί από τους συνδρομητές να συνδεθούν στο Internet για να αποκτήσουν πρόσβαση. Η βιομηχανία των OTT players (Over The Top, media/content providers) φαίνεται πως ενισχύεται όλο και περισσότερο. Οπότε ακόμη και πολυεθνικές ομάδες, όπως η Vodafone ή η Sony Music πρέπει να παίξουν υπό τους νέους κανόνες. Μόνο λίγα χρόνια νωρίτερα, η Apple πουλούσε υπολογιστές και mp3 players. Σήμερα πουλάει εκατομμύρια iPhones και μέσω του iTunes έχοντας καταφέρει να μετατρέψει το επιχειρηματικό μοντέλο ενός αριθμού εταιρειών στο κεφάλαιο της.

2.5 Συμπεράσματα

Οι στρατηγικές επιδιώξεις ή επιλογές που εφαρμόζουν οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι επηρεάζονται σημαντικά από μια σειρά εξωτερικών παραγόντων, όπως παραπάνω αναφέρθηκε για το πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον. Συμπεριλαμβανομένων και της κυβερνητικής πολιτικής, ρυθμιστές (regulatory), την εξέλιξη της τεχνολογίας, τη δυναμική της βιομηχανίας/κλάδου και την κατάσταση της τοπικής/παγκόσμιας οικονομίας. Συλλογικά, οι παίκτες της βιομηχανίας σε συγκεκριμένες αγορές ή οι περιφέρειες μπορούν να διαμορφώνουν και να επηρεάζουν αυτά τα αποτελέσματα, ωστόσο φαίνεται επιτακτική ανάγκη για τους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους να διακρίνουν τα χαρακτηριστικά εκείνου του σεναρίου το οποίο θα τους οδηγήσει σε επιτυχημένο αποτέλεσμα, και να λάβουν άμεσα μέτρα τα οποία θα τους εξασφαλίσουν μια καλύτερη θέση στο μέλλον.

Οι νέες στρατηγικές των εταιριών τηλεπικοινωνιών τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζονται από συνεχείς συμμαχίες και συγχωνεύσεις σε μια προσπάθεια αναδόμησης του τομέα των τηλεπικοινωνιών, διεξόδου σε ξένες αγορές, αύξησης του ελέγχου και μείωσης του ρίσκου και της πίεσης που ασκείται από τον ανταγωνισμό. Πολλές παραδοσιακές εταιρίες τηλεπικοινωνιών, κυρίως λόγω της παγκοσμιοποίησης, των ιδιωτικοποιήσεων και της απελευθέρωσης των τηλεπικοινωνιών, προσπαθούν να εξασφαλίσουν μια εύρωστη μελλοντική πορεία συμμαχώντας με άλλες εταιρίες, στρατηγική που ακολουθούν και οι νεοεισερχόμενες εταιρίες στον κλάδο. Οι επιχειρήσεις αυτές ακριβώς επειδή συνήθως δεν έχουν έντονα στερεότυπα, μπορούν να αναγνωρίσουν τις ευκαιρίες πιο γρήγορα και να κινηθούν πιο αποτελεσματικά σε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και αγορές.

Βιβλιογραφία 2^ο Κεφαλαίου

- [1] ΕΕΤΤ, “2013 Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών & Ταχυδρομικών Υπηρεσιών” http://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT_EN/index.html
- [2] ΕΕΚΤ, Απρίλιος 2015: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"
- [2α] Δ.Ν.Τ. για το ΑΕΠ, οικονομικά στοιχεία παρόχων για τα έσοδα
- [2β] Ανάλυση στοιχείων παρόχων κινητής τηλεφωνίας
- [3] Β. Μ. Παπαδάκης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνείς εμπειρία (Θεωρία)”, Μπένου Γ., 2012
- [4] ΕΛΣΤΑΤ, <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE>
- [5] Lindsay J. Thompson, The Global Moral Compass for Business Leaders, Journal of business ethics, journal no10551
- [6] Arthur D. Little (2013). “The Economics of Telecoms” Report. 2013 Edition.
- [7] IBM, Institute for Business Value, The IBM Business Tech Trends Study: “Raising the game”
- [8] Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance
- [9] Ν. Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Μπένου Γ., 2006
- [10] Thomas L. Wheelen, J. David Hunger :“Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13th Edition)
- [11] Β.Παπαδάκης, (2000) :“Το Χάος και η Πολυπλοκότητα ως Στοιχεία του Επιχειρησιακού Περιβάλλοντος και η Επίδρασή τους στη Στρατηγική των Επιχειρήσεων”
- [12] Essays, UK. (November 2013) “The Threat That Substitute Products Pose To An Industry Marketing Essay”
- [13] Sanjay Sanghooe ‘Article on Times, “Mega-Mergers Are Killing Innovation”, (Jun. 2014)
- [14] Slywotzky, A.J, and D.J. Morrison, The Profit Zone: How Strategic Business Designs will Lead you to Tomorrow’s Profits, Times Business, Random House, 1996.

[15] Wise, R., 'A Blueprint for Shareholder Value Growth: Winning Through Strategic Business Design', Mercer Management Journal, (1998).

[16] Hamel, G., Leading the Revolution, Harvard Business School Press, 2000.

[17] Luc Francis Jacobs (2012) 'Article on MCE – Inspiring the outperform: «Implementing Strategy in the Telecom Industry»

[18] EITO - European IT Observatory, ICT Market Report 2013/ 2014

Κεφάλαιο 3: Είδη Επιχειρησιακής Στρατηγικής Corporate Strategy και Τρόποι Στρατηγικής Ανάπτυξης

Η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων, μπορεί να θεωρηθεί σύνθετη και πολυδιάστατη. Έχει περιγραφεί από πολυάριθμους ορισμούς οι οποίοι δε συγκλίνουν πάντοτε. Από κάποιους συγγραφείς η στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης, άλλοι εντάσσουν στον ορισμό και την αποστολή ή το όραμα της επιχείρησης, ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στον καθορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σύμφωνα με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της.

Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο δράσης, ένα σχέδιο για την υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών μιας επιχείρησης. Αποτελείται από αποφάσεις και καλά σχεδιασμένες κινήσεις που έχουν ως αποτέλεσμα την καλή επίδοση της επιχείρησης, τη δημιουργία μακροπρόθεσμων και διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Πρόκειται δηλαδή για την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της. [1]

Επιχειρώντας τη σύνθεση διάφορων ορισμών καταλήγουμε σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά που περιλαμβάνονται στον ορισμό των Johnson και Scholes.

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

Ουσιαστικά η στρατηγική αποτελεί το σημείο αναφοράς που καθοδηγεί την επιχείρηση στην υλοποίηση των μακροχρόνιων σκοπών της. Η αποδοχή μιας στρατηγικής έχει και άλλες θετικές διαστάσεις για την επιχείρηση, καθώς συντονίζει

τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τις δράσεις και τις θέσεις της επιχείρησης στο εσωτερικό της και απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Μέσω της στρατηγικής διοικητικής διαδικασίας, η κορυφαία διοικητική ομάδα του οργανισμού κατευθύνει τις οργανώσεις σε σχέση με το επιχειρησιακό περιβάλλον με στόχο να βελτιώσει την επίδοσή τους. Η στρατηγική διοικητική διαδικασία περιλαμβάνει την οργάνωση, τη διοίκηση και το περιβάλλον συνολικά. Για να γίνει αντιληπτή η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ απαιτείται μια γενική γνώση της οργάνωσης και της διοικητικής λειτουργίας καθώς και του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος (κυρίως του ανταγωνιστικού).

Η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνεται σε τρία βασικά επίπεδα:

Εταιρική ή Επιχειρησιακή στρατηγική (Corporate strategy): η στρατηγική που αφορά το σύνολο ενός οργανισμού. Διαπραγματεύεται θέματα όπως το όραμα του οργανισμού, οι τομείς όπου αυτή δραστηριοποιείται και αποσκοπεί στο συντονισμό των επιχειρηματικών μονάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό.

Ανταγωνιστική στρατηγική (Business or Competitive strategy): η στρατηγική που αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της επιχείρησης, μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

Λειτουργική Στρατηγική (Functional strategy): η στρατηγική των διαφόρων επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης, όπως η στρατηγική marketing, η στρατηγική παραγωγής κ.ά.

3.1 Είδη Επιχειρησιακής Στρατηγικής (Σταθερότητας, Ανάπτυξης, Περισυλλογής)

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες όπως το όραμα της διοίκησης για το πώς επιθυμεί να δει την επιχείρηση, το οποίο περιλαμβάνεται στην πρόταση αποστολής και επηρεάζει την επιλογή των επιχειρηματικών μονάδων στις οποίες η επιχείρηση θα ανταγωνιστεί. Εσωτερικές και εξωτερικές ομάδες ενδιαφερομένων καθώς και άλλοι περιβαλλοντικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν, αλλά και να περιορίσουν την ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής. Στόχος κάθε επιχείρησης είναι η μακροχρόνια χρηματοοικονομική υγεία. Ως εκ τούτου η επιχειρησιακή στρατηγική αντιμετωπίζει γενικά τρία αλληλοεξαρτούμενα ζητήματα [1]:

Το γενικό προσανατολισμό του οργανισμού, πρόκειται ουσιαστικά για τη στρατηγική κατεύθυνσης, σε σχέση με την ανάπτυξη (Growth Strategy), τη σταθερότητα (Stability Strategy) και τη περισυλλογή (Retrenchment Strategy)

Τη *στρατηγική χαρτοφυλακίου* (Portfolio Strategy) δηλαδή ζητήματα σχετικά με τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους ο οργανισμός ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων του και των επιχειρηματικών μονάδων. Εστιάζεται κυρίως στη χρηματοοικονομική πλευρά της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου.

Και τέλος ζητήματα σχετικά με τη *γονική στρατηγική* (Parenting Strategy) δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει (Strategic Management) τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και επιχειρηματικών μονάδων. Ουσιαστικά η γονική στρατηγική κατατάσσει ως προς το πώς μπορούν να αναπτυχθούν οι ικανότητες και οι πόροι του οργανισμού.

Κύρια επιδίωξη της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η αύξηση της αξίας του οργανισμού σαν σύνολο, που οι μέτοχοι δεν μπορούν από μόνοι τους να έχουν. Έχοντας επιλέξει το γενικό προσανατολισμό της στρατηγικής ανάπτυξης, τα στελέχη μιας επιχείρησης μπορούν να επιλέξουν από αρκετές ακόμα συγκεκριμένες εταιρικές στρατηγικές, όπως η στρατηγική συγκέντρωσης (concentration) μέσα σε μια γραμμή παραγωγής/βιομηχανία (μέσω οριζόντιας/κάθετης ολοκλήρωσης, συσχετισμένης /ασυσχέτιστης διαποίκισης) ή στρατηγική διαφοροποίησης (diversification) σε άλλες αγορές προϊόντων/βιομηχανίες. Οι στρατηγικές αυτές είναι χρήσιμες τόσο για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα μόνο κλάδο με μια σειρά προϊόντων, όσο και σε αυτούς που λειτουργούν σε πολλές βιομηχανίες με πολλές σειρές προϊόντων. [3]

3.2 Τρόποι Στρατηγικής Ανάπτυξης

Κύρια επιδίωξη της εταιρικής στρατηγικής κατεύθυνσης είναι να επιτύχει αύξηση των πωλήσεων, των περιουσιακών στοιχείων, των κερδών, ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σε αναπτυσσόμενες βιομηχανίες πρέπει να αναπτύσσονται για να επιβιώσουν. Οπότε συνεχιζόμενη ανάπτυξη σημαίνει αύξηση των πωλήσεων και ευκαιρία να επωφεληθούν από την καμπύλη εμπειρίας για τη μείωση του ανά μονάδα κόστους των πωληθέντων προϊόντων, αυξάνοντας έτσι τα κέρδη. Αυτή η μείωση του κόστους καθίσταται εξαιρετικά σημαντική εάν η βιομηχανία αυξάνεται γρήγορα ή παγιώνεται και αν οι ανταγωνιστές επιδίδονται σε πόλεμο τιμών στην προσπάθεια να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά.[6] Η στρατηγική ανάπτυξης είναι σημαντική διότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις τείνουν να επιβιώνουν περισσότερο από ότι οι

μικρότερες λόγω της μεγαλύτερης διαθεσιμότητας σε οικονομικούς πόρους, οργανωτικές διαδικασίες, και εξωτερικούς δεσμούς. [4]

Ένας οργανισμός μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά, επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες τοπικά ή παγκοσμίως, καθώς μπορεί να αναπτυχθεί εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών.

Η στρατηγική ανάπτυξης χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα ελκυστική κυρίως για δυο λόγους. Πρώτον διότι η ανάπτυξη που βασίζεται σε μια αυξανόμενη ζήτηση στην αγορά πιθανόν να αποκρύψει τις ατέλειες της επιχείρησης, ατέλειες οι οποίες θα ήταν άμεσα ορατές σε μία παρακμάζουσα ή σταθερή αγορά. Και δεύτερον, μια αυξανόμενη επιχείρηση προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες στα στελέχη της για προαγωγή και ενδιαφέρουσα εργασία, δημιουργώντας αίσθημα ασφάλειας και περισσότερες πιθανότητες να είναι η εξαγοράζουσα επιχείρηση παρά η εξαγοραζόμενη σε μία πιθανή μελλοντική πιθανή εξαγορά.[1]

Έρευνες αποδεικνύουν πως οργανισμοί οι οποίοι αναπτύσσονται διεθνώς, σχετίζονται θετικά με την κερδοφορία της εταιρείας [4]. Μια εταιρεία μπορεί να επιλέξει από διάφορες στρατηγικές επιλογές της την πιο κατάλληλη μέθοδο για την είσοδο σε μία ξένη αγορά ή την ίδρυση εγκαταστάσεων σε μια άλλη χώρα. Οι επιλογές ποικίλουν από απλές εξαγωγές, εξαγορές κ.α. Λόγου χάρη εταιρείες οι οποίες χρησιμοποιούν τις διεθνείς επιλογές εισόδου σε μια οριζόντια στρατηγική ανάπτυξης για την επέκταση τους σε όλο τον κόσμο. Μερικές από τις πιο δημοφιλείς επιλογές στρατηγικής ανάπτυξης σε εγχώρια και διεθνή αγορά περιγράφονται παρακάτω.

3.2.1 Εξαγορές και συγχωνεύσεις

Κατά την εξαγορά (acquisition) μια επιχείρηση αποκτά μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (εταιρικά μερίδια ή μετοχές) σε μια άλλη επιχείρηση καταβάλλοντας χρηματικό αντάλλαγμα. Υπάρχουν οι απλές εξαγορές στις οποίες η εξαγοραζόμενη επιχείρηση εξακολουθεί να έχει νομική υπόσταση, μετατρέποντας την ως θυγατρική, και οι συγχωνευτικές εξαγορές όπου η εξαγοραζόμενη επιχείρηση παύει να υφίσταται ως υποκείμενο δικαίου. Ένας σχετικά γρήγορος τρόπος για διεξόδωση σε μια διεθνή περιοχή μέσω εξαγορών είναι αποκτώντας εταιρείες, οργανισμούς που ήδη λειτουργούν σε αυτήν την περιοχή. Μπορούν να προκύψουν οφέλη από συνέργιες εφόσον η εταιρεία αποκτά μια άλλη που διαθέτει παραγωγικές διαδικασίες σε συμπληρωματικά προϊόντα και καλό δίκτυο διανομής. Σχετική έρευνα υποδηλώνει πως οι εξ ολοκλήρου θυγατρικές έχουν μεγαλύτερη επιτυχία σε διεθνείς επιχειρήσεις από ό, τι οι στρατηγικές συμμαχίες, όπως κοινοπραξίες [5].

Αυτός είναι και ένας λόγος για τον οποίο οι μεγάλοι παίκτες των επιχειρήσεων είναι πιο έμπειροι στις διεθνείς αγορές κατέχουν υψηλότερα ποσοστά κυριότητας κατά την πραγματοποίηση επενδύσεων τους στο εξωτερικό. Ωστόσο, βασικός παράγοντας για τη δημιουργία εξαγορών (acquisitions) στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών παραμένει η αρμόδια αρχή, ρυθμιστής (regulatory) και σε ορισμένες περιπτώσεις εξαγορών μπορεί να αποτρέψει την εξαγορά.

Η συγχώνευση (merger) είναι η πράξη κατά την οποία μια επιχείρηση (ή περισσότερες) λύεται και μεταβιβάζει το σύνολο της περιουσίας της έναντι ανταλλάγματος σε άλλη επιχείρηση που είτε προϋπάρχει είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό. Οι επιχειρήσεις συμφωνούν να ενοποιήσουν τις λειτουργίες τους σε μία σχετικά ισάξια βάση, επειδή διαθέτουν τους πόρους και τις ικανότητες για τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.[1]

Η ουσιαστική διαφορά μεταξύ εξαγοράς και συγχώνευσης είναι ότι στην πρώτη το αντάλλαγμα είναι χρηματικό, ενώ στη δεύτερη πρόκειται για εταιρικά μερίδια, καθώς και ότι στις εξαγορές οι ιδιοκτήτες της εξαγοραζόμενης επιχείρησης δεν έχουν δικαίωμα λόγου, ενώ στις συγχωνεύσεις διατηρούν αυτό το δικαίωμα.

Οι εξαγορές (acquisitions) και συγχωνεύσεις (mergers) είναι είτε κάθετες είτε οριζόντιες. Επίσης μπορούν να αφορούν την επέκταση προϊόντων ή/και αγορών ή και να είναι μη σχετιζόμενες, οπότε πραγματοποιούνται με κύριο σκοπό τη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου.

3.2.1.1 Οφέλη από τη πραγματοποίηση εξαγορών και συγχωνεύσεων

Οι επιχειρήσεις προβαίνουν στην πρακτική των εξαγορών / συγχωνεύσεων με σκοπό να αποκομίσουν συγκεκριμένα οφέλη. Το πρώτο αποτέλεσμα της συνένωσης δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων είναι ότι προκύπτει μια νέα επιχείρηση μεγαλύτερου μεγέθους, γεγονός που συνεπάγεται τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας. Σε περίπτωση κάθετης ανάπτυξης, η νέα επιχείρηση εξασφαλίζει και οικονομίες φάσματος (παροχή νέων εξειδικευμένων προϊόντων). Ένα βασικό όφελος είναι επίσης η συνένωση των πόρων των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, γεγονός που τους δίνει την ευκαιρία να συνδυάσουν τους σημαντικότερους πόρους και τις ικανότητές τους.

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι νέες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν αύξηση του μεριδίου αγοράς διότι το μεγάλο μέγεθος τους, τους επιτρέπει να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό. Επίσης, πολλές εξαγορές/συγχωνεύσεις λαμβάνουν χώρα για να δώσουν τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις να μπουν σε μια

νέα αγορά, η είσοδος στην οποία θα ήταν αλλιώς αδύνατη λόγω υψηλού κόστους ή και άλλων εμποδίων εισόδου. Από την πλευρά της ανάπτυξης νέων προϊόντων και της διεύρυνσης (diversification), οι εξαγορές/συγχωνεύσεις ωφελούν την επιχείρηση καθώς μειώνουν τον κίνδυνο που ενέχουν οι νέες δραστηριότητες.

3.2.1.2 Λόγοι αποτυχίας – επιτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων

Το ρίσκο που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις όταν προβαίνουν σε εξαγορές/συγχωνεύσεις είναι μεγάλο και η επιτυχία δεν είναι εξασφαλισμένη. Ένα πρωταρχικό σφάλμα που μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία είναι η λανθασμένη αξιολόγηση της επιχείρησης που θα εξαγοραστεί, καθώς και των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων της επικείμενης συνένωσης. Προβλήματα συχνά προκύπτουν και από τις διαφορές που υφίστανται στην κουλτούρα και στους μηχανισμούς λειτουργίας των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ιδιαίτερα σημαντικός και μπορεί να αποβεί μοιραίος για την κατάληξη μιας εξαγοράς/συγχώνευσης εάν επικρατεί κλίμα αβεβαιότητας, προκατάληψης και καχυποψίας. Και βέβαια δε λείπουν οι οικονομικού περιεχομένου κίνδυνοι που συχνά οδηγούν σε αποτυχία των εξαγορών/συγχωνεύσεων, όπως η ανεπαρκής γνώση της οικονομικής κατάστασης της εξαγοραζόμενης/ συγχωνευόμενης επιχείρησης, γεγονός το οποίο μπορεί να αποβεί καταστροφικό για την εξέλιξη της επερχόμενης εξαγοράς ή συγχώνευσης.

3.2.2 Στρατηγικές Συμμαχίες

Κατά τη στρατηγική συμμαχία (strategic alliance), δυο οι περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται για να επιτύχουν σημαντικούς στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι θα ωφελήσουν τη μελλοντική τους πορεία. Η ελάττωση του κύκλου ζωής των προϊόντων επιβάλλει την καινοτομία με συνέπεια το κόστος έρευνας και ανάπτυξης να αυξάνεται με επιθετικούς ρυθμούς. Παράλληλα, όσο μικραίνει ο κύκλος των προϊόντων, τόσο η ανάγκη για ταχύτερη εισαγωγή των επιχειρήσεων στην αγορά γίνεται μεγαλύτερη. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο είναι αρκετά δύσκολο μία εταιρεία να πορευτεί μόνη της. Αυτό σημαίνει ότι η ικανότητα μιας επιχείρησης να υπάρξει ολοκληρωμένα σε διεθνές ή και εγχώριο επίπεδο συνδέεται άμεσα και με την ικανότητα της να συμμαχεί με άλλες επιχειρήσεις.

Η αδειοδότηση (Licensing) ή συμβατική συμφωνία επιτρέπει σε μια εταιρεία (δικαιοπάροχος, licensor) να χορηγεί δικαίωμα άυλων περιουσιακών στοιχείων όπως η διαδικασία παραγωγής, εμπορικό σήμα, δίπλωμα ευρεσιτεχνίας και

εμπορικά μυστικά σε άλλη εταιρεία (κάτοχος της άδειας) για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ο δικαιοπάροχος (licensor) συνήθως εισπράττει αμοιβή από τον κάτοχο της άδειας η οποία θα μπορούσε να βασίζεται στο ποσοστό των εσόδων από τις πωλήσεις.

Τα πλεονεκτήματα που συνδέονται με αυτόν τον τύπο της συμβατικής εισόδου διανομής, είναι καταρχάς ότι ο κίνδυνος είναι χαμηλός και το κόστος της επένδυσης είναι ελάχιστο. Δεύτερον, ο δικαιούχος άδειας χρήσης αποκτά τεχνογνωσία στην παραγωγή για ένα πολύ γνωστό προϊόν ή την εμπορική του ονομασία [6]. Μερικά από τα μειονεκτήματα των αδειών είναι η έλλειψη ελέγχου διαχείρισης του δικαιοδόχου επί των πωλήσεων και της παραγωγής. Καθώς επίσης και η άδεια (license) που εκδίδεται μπορεί δύσκολα να ανανεωθεί μετά το πέρας της. [6]

3.2.3 Κοινοπραξίες - Joint Venture

Μια κοινοπραξία είναι μια νομική οντότητα που ανήκει σε δύο ή περισσότερους νομικά διακριτούς οργανισμούς οι οποίοι συμμερίζονται τις δραστηριότητες λήψης αποφάσεων της κοινοπραξία (Joint Venture), από κοινού [6]. Κάθε πλευρά στην κοινή επιχείρηση μπορεί να συμβάλει όπως σε θέματα μάρκετινγκ, πρόσβασης στην αγορά, τεχνολογίες παραγωγής, χρηματοπιστωτικό κεφάλαιο και γνώση R & D [29]. Οι κοινοπραξίες χαρακτηρίζονται από αμοιβαία συνεισφορά πόρων, δηλαδή κεφαλαίων, τεχνογνωσίας και προσωπικού. Το καθεστώς ιδιοκτησίας και ο τρόπος διοίκησης διαφέρει κατά περίπτωση και εξαρτάται από τη συμφωνία των μερών. Ανάλογα οι συμβαλλόμενοι μοιράζονται τα κέρδη αλλά και το κόστος και τον επιχειρηματικό κίνδυνο των δραστηριοτήτων τους.

Μία κοινοπραξία (Joint Venture) μπορεί να είναι αναγκαία για πολιτικούς και οικονομικούς λόγους. Πολιτικούς λόγους με την έννοια του κυβερνητικού περιορισμού (regulation) και των εμπορικών φραγμών. Οικονομικοί λόγοι για μια κοινοπραξία (Joint Venture) θα μπορούσαν να προέλθουν από το κόστος που συνεπάγεται άμεσες παραγωγικές επενδύσεις, αλλά και το μέγεθος της αγοράς. Καθώς επίσης και με σκοπό τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών, με σκοπό να εισέλθουν σε νέες και ξένες αγορές, ή ενδεχομένως και συνδυασμό αυτών. [7]

Ένα από τα πλεονεκτήματα του τρόπου επένδυσης της κοινοπραξίας (Joint Venture) είναι ότι οι κίνδυνοι που μοιράζονται ανάμεσα στους συμβαλλόμενους τοπικούς εταίρους, ιδίως εάν υπάρχει πολιτική ή κοινωνική αστάθεια στη στοχευόμενη αγορά, διασπείρονται. Εάν ο οργανισμός επενδύει σε διεθνή αγορά θα μπορούσε επίσης να επωφεληθεί από τη γνώση των τοπικών εταίρων σχετικά με τις συνθήκες

ανταγωνισμού, πολιτιστικά, πολιτικά συστήματα και τα συστήματα των επιχειρήσεων της χώρας υποδοχής [6].

Το μειονέκτημα αυτού του είδους κοινοπραξίας είναι πως η λειτουργία των επενδύσεων που συνδέει η κοινοπραξία (Joint Venture) μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση μεταξύ των εταίρων, διότι κανένας από τους εταίρους δεν έχει τον τελευταίο λόγο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα μέρη που συμμετέχουν στην κοινοπραξία (Joint Venture) μπορούν να μειώσουν τις πιθανότητες συγκρούσεων και καθυστερημένων αποφάσεων, σε περίπτωση που ένα από τα μέρη κατέχει την πλειοψηφική συμμετοχή στην επιχείρηση και επομένως, έχει περισσότερα δικαιώματα ψήφου επί των αποφάσεων [8]. Το βασικότερο ίσως όλων είναι ότι η επιχείρηση χάνει τον απόλυτο έλεγχο της κοινοπρακτικής επιχείρησης κατά αυτό τον τρόπο ενδέχεται να μην επιτυγχάνονται οι στόχοι που είχε θέσει αρχικά. Επιπλέον, οι διαφωνίες μεταξύ των εταίρων ως προς τους στόχους ή/και την υλοποίηση των ενεργειών μπορούν να οδηγήσουν σε διάλυση της κοινοπραξίας.

3.3 Μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι – λόγοι που οδηγούν σε Strategic Alliances και Joint Venture

Τα στρατηγικά κίνητρα, οι προθέσεις και οι επιλογές, για τα οποία οι επιχειρήσεις οδηγούνται σε στρατηγικές συμμαχίες είναι πολλά: για την ενίσχυση των παραγωγικών ικανοτήτων τους, για μείωση της αβεβαιότητας στις εσωτερικές δομές και το εξωτερικό περιβάλλον, για να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που τους επιτρέπει την αύξηση κερδών [9]. Είναι προφανές πως οι συμβαλλόμενοι των συμμαχιών, επιδιώκουν λειτουργική ευελιξία και συναίσθηση του δυναμικού της αγοράς. Κύρια προσδοκία παραμένει πως μέσω της ευελιξίας θα προκύψουν νέες δεξιότητες, γνώση και αγορές μέσω κοινών επενδυτικών κινδύνων. Τα στρατηγικά κίνητρα για τους οργανισμούς/επιχειρήσεις να συμμετάσχουν σε σχηματισμό συμμαχίας ποικίλλουν σύμφωνα με την εταιρεία, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τους πολλαπλούς παράγοντες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όπως συνοψίζεται στον Πίνακα 3.2, η ποικιλομορφία αυτή έχει ενεργοποιήσει την ανάπτυξη διαφόρων συστημάτων ταξινόμησης στη θεωρητική βιβλιογραφία.

Κίνητρα για να την είσοδο σε Στρατηγική Συμμαχία (Motives to Enter a Strategic Alliance)
Αναζήτηση Αγοράς
Απόκτηση μέσω διανομής
Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και συγκλίνουσες τεχνολογίες
Learning & internalization of tacit, συλλογικές και ενσωματωμένες δεξιότητες
Επίτευξη οικονομικών κλίμακας
Επίτευξη κάθετης ολοκλήρωσης, αναδημιουργώντας και επεκτείνοντας τις συνδέσεις προμηθειών, προκειμένου να προσαρμοστούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος
Διαφοροποίηση σε νέες επιχειρήσεις
Αναδιάρθρωση, και βελτίωση της απόδοσης
Επιμερισμό του κόστους, συγκέντρωση των πόρων
Ανάπτυξη προϊόντων, τεχνολογιών, πόρων
Μείωση του κινδύνου και διαφοροποίηση του κινδύνου
Ανάπτυξη τεχνικών προτύπων
Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
Συνεργασία (Co-operation) των δυνητικών ανταγωνιστών, ή προ-άδειασμα των ανταγωνιστών
Συμπληρωματικότητα των αγαθών και υπηρεσιών στις αγορές
Συν – ειδίκευση (Co-specialization)
Άρση των νομικών / κανονιστικών εμποδίων
Νομιμοποίηση (Legitimation) μετά από τις τάσεις της βιομηχανίας

Πίνακας 3.2: Κίνητρα για να την είσοδο σε Στρατηγική Συμμαχία (Motives to Enter a Strategic Alliance), Πηγή: τα στοιχεία του Πίνακα 3.2 αναλύθηκαν από τους Agarwal και Ramaswami (1992), Auster (1994) Doz και Hamel (1999) Doz, OLK και Ring to (2000), Harrigan (1988), Hennart (1991), Lorange και Roos (1993), και Zajac (1990)

Οι Bleeke και Ernst (1993) συνοψίζοντας τα γενικά αναγκαία χαρακτηριστικά που επιδιώκουν οι επιχειρήσεις κατά τη σύναψη συμμαχιών, καταλήγουν στα μετρητά, τις κλίμακες (economic scale), τις δεξιότητες, την πρόσβαση, ή συνδυασμούς τους. Τέτοια ποικιλόμορφα κίνητρα χαρακτηρίζουν τον σχηματισμό συμμαχιών σε πολλές βιομηχανίες, και οι ακαδημαϊκοί φορείς έχουν προτείνει διάφορα εξηγηματικά σχήματα για να ταξινομήσουν και να αναλύσουν το εύρος της συνεργασίας και τις λύσεις που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις. Το επίπεδο της συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων φαίνεται να επηρεάζεται πολύ λιγότερο από τα ενσωματωμένα κόστη και οφέλη από ό, τι από, την ιστορία των σχέσεων των επιχειρήσεων της σύμπραξης, τις τρέχουσες θέσεις της αγοράς κάθε επιχείρησης, τις κοινές δυνατότητες των πόρων τους, και τις ασυμμετρίες στην πληροφόρηση σε σχέση με τις επιχειρήσεις που ασκούν συναλλαγές στην αγορά του πλήρους ανταγωνισμού [10]. Με άλλα λόγια, σχηματίζοντας επιχειρηματικά δίκτυα και συμβατικές ή συμβασιακές (contractual) συμμαχίες, οι επιχειρήσεις οδηγούνται λιγότερο από αναδρομικές οικονομικές εκλογικεύσεις και ορθολογισμούς τους παρά με τις στρατηγικές προθέσεις τους.

Δύο ή περισσότεροι αυτόνομοι οργανισμοί αποφασίζουν να σχηματίσουν μια συμμαχία για ένα αναδυόμενο κοινό σκοπό. Ως εκ τούτου, την απόφασή τους να συνεργαστούν, δεν μπορεί να προσδιοριστεί με ορθολογικό τρόπο από τον ίδιο τον σκοπό αυτό, ούτε και από τις σημερινές περιβαλλοντικές (εσωτερικές και εξωτερικές) πιέσεις ουσιαστικά οι οποίες τους υποχρεώνουν να συνεργαστούν. Αντίθετα, αυτοί οι παράγοντες απλώς θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να κατασκευαστούν οι εκ των υστέρων δικαιολογίες και εκλογικεύσεις για την απόφασή της συνεργασίας τους. Η απόφαση της συνεργασίας, δεν είναι μια ευέλικτη δράση, αλλά είναι ουσιαστικά μια στρατηγική πρόθεση, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση των μελλοντικών συνθηκών για κάθε μεμονωμένη επιχείρηση και την εταιρική σχέση στο σύνολό τους.

Εντέλει, τα είδη των κινήτρων και των οδηγιών, έχουν θεσπιστεί σε τέσσερα διακριτά επίπεδα: οργανωτικά, οικονομικά, στρατηγικά και πολιτικά.

Παράλληλα με την αναζήτηση συνεργασιών, οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν εσωτερικά οργανωτικά προβλήματα, οικονομικά οφέλη, επίδειξη της στρατηγικής τους θέσης, πολιτικούς ελιγμούς με τις κυβερνήσεις και τους ανταγωνιστές. Ως εκ τούτου, μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες:[11]

1. Οργανωτικές (Organizational) - Μάθηση / Ικανότητες Ανάπτυξη:

Διάφορα είδη της μάθησης και της εσωτερικής τακτικής, συλλογικές και ενσωματωμένες δεξιότητες, αναδιάρθρωσης, βελτίωσης της επίδοσης, απόκτηση μέσω διανομής, αναδημιουργία και επέκταση εμπορικών σχέσεων προκειμένου να προσαρμοστούν στις περιβαλλοντικές αλλαγές, συμπληρωματικότητα των αγαθών και των υπηρεσιών στην αγορά, νομιμοποίηση ρυθμιστικών ζητημάτων.

2. Οικονομική (Economic) - Market- Cost & Risk Related:

Αναζήτηση αγοράς, αναδιανομή του κόστους (cost sharing) και αξιοποίηση των πόρων, μείωση του κινδύνου, διαφοροποίηση του κινδύνου, επίτευξη οικονομικών κλίμακας, συν-εξειδίκευση (co-specialisation)

3. Στρατηγική (Strategic) - Διαμόρφωση Ανταγωνισμού / Προτίμηση / Προϊόντων & Τεχνολογίας συσχετιζόμενοι:

Επίτευξη κάθετης ολοκλήρωσης, επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διαφοροποίηση σε νέες επιχειρήσεις, είσοδος σε νέες τεχνολογίες, συγκλίνουσες τεχνολογίες, R&D, ανάπτυξη νέων προϊόντων και τεχνολογιών, συνεργασία με τους πιθανούς αντιπάλους ή φραγή εισόδου ανταγωνιστών, παρακολούθηση των τάσεων της βιομηχανίας.

4. Πολιτικοί (Political)- Ανάπτυξη της αγοράς:

Ανάπτυξη τεχνικών προτύπων, άρση των νομικών / κανονιστικών εμποδίων.

Μια θεμελιώδης αντίθεση μεταξύ στρατηγικών και επιχειρησιακών αποφάσεων είναι ότι οι τελευταίοι βασίζονται σε υπολογισμούς του κόστους των συναλλαγών, ενώ οι στρατηγικές επιλογές καθορίζονται από τα αναμενόμενα οφέλη από μελλοντικές δραστηριότητες. Οι στρατηγικές αποφάσεις μιας επιχείρησης δρομολογούνται όχι μόνο από τις αξιολογήσεις των παρουσών συνθηκών, αλλά και από τις προσδοκίες για το μέλλον των αποτελεσμάτων της. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν τόσο τις πολιτικές της εταιρείας και των επενδύσεων των πόρων που απαιτούνται για την εφαρμογή τους, διαχειριζόμενοι τα αντιληπτά μελλοντικά οφέλη που αναμένονται από τις αποδόσεις των επενδύσεων αυτών. Οι στρατηγικές συμμαχίες αμφισβητούν την κλασική οικονομική υπόθεση μεταξύ του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων, επειδή δεν οδηγούνται από τις αναμενόμενες άμεσες επιπτώσεις στο κόστος, τα κέρδη, και στα άλλα απτά οφέλη, αλλά με έμμεσα θετικά αποτελέσματα από τα συσσωρευμένα άυλα περιουσιακά τους στοιχεία.

Επιπροσθέτως, μέσω των στρατηγικών συμμαχιών (strategic alliances), οι εταίροι μοιράζονται τους κινδύνους και τα οφέλη που προκύπτουν από τη συλλογική τους δράση. Η έννοια του κόστους συναλλαγής δεν παρέχει πλέον μια ικανοποιητική εξήγηση της οργανωτικής συμπεριφοράς, επειδή οι εταιρείες πληρώνουν έξοδα τα οποία προκύπτουν από όλες τις κοινές προσπάθειές τους να οικοδομήσουν γέφυρες για να καλύπτουν τις αβεβαιότητες της σύμπραξης. Το σχετικό κόστος σε μια συμμαχία δεν περιορίζεται στις αναγκαίες για τη διατήρηση άτυπες σχέσεις με τους επιχειρηματικούς εταίρους, αλλά επιπλέον περιλαμβάνουν τις δεσμεύσεις και τις επενδύσεις τις οποίες οι εταίροι αναλαμβάνουν στην επιχειρηματικά επικίνδυνη και αβέβαιη συνεταιριστική επιχείρηση (alliance). Η συμμετοχή σε μια συμμαχία μπορεί να απαιτήσει τον οργανισμό να αναδιοργανώσει (reorganization), να μειώσει ή να τερματίσει άλλες επιχειρηματικές σχέσεις, προκειμένου να υποχρεώσει τα συμφέροντα ενός νέου εταίρου. Το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποκλεισμό μελλοντικών επιχειρηματικών δυνατοτήτων και απώλεια από τα δυνητικά οφέλη και κέρδη.

3.4 Οφέλη από τη πραγματοποίηση strategic Alliances και Joint Ventures (JV)

Οι επιχειρήσεις μπορεί να έχουν πολλούς λόγους για τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, και οι περισσότεροι από αυτούς τους λόγους να βασίζονται στη λογική

ότι κάθε συμβαλλόμενη επιχείρηση μπορεί να φέρει συμπληρωματικές δυνάμεις στο τραπέζι, με αποτέλεσμα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους συμμετέχοντες συλλογικά. Οι συμβαλλόμενοι σε μια στρατηγική συμμαχία μπορεί να επωφεληθούν από πολλές πτυχές της συνεργασίας: την πρόσβαση σε άγνωστες ή αναξιοποίητες αγορές, επιμερισμό του κινδύνου, οικονομίες κλίμακας, κοινή ανάπτυξη τεχνολογίας, και κυρίως τη μείωση του κόστους.[12]

Κοινοπραξίες και στρατηγικές συμμαχίες ωθούν τις εταιρείες να μοιράζονται τα έσοδα και τα κέρδη, αλλά να μοιράζονται επίσης τον κίνδυνο της απώλειας και της αποτυχίας. Το παραπάνω αποτελεί θεμελιώδες χαρακτηριστικό για την επιλογή στρατηγικών συνεργασίας καθώς υπάρχει **διαμερισμός κινδύνου** επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να αναλάβουν έργα που είναι κατά τα άλλα με υψηλό ρίσκο ή υπερβολικά δαπανηρά.

Επιπροσθέτως, **οικονομίες κλίμακας** μπορούν να επιτευχθούν όταν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συγκεντρώσουν τους πόρους τους, μεγιστοποιώντας την αποδοτικότητα με βάση τις ανάγκες της συνέργειας. Πολύ βασικός παράγοντας αποτελεί ότι οι στρατηγικές συμμαχίες επιτρέπουν στις μικρές επιχειρήσεις να ενώσουν τις δυνάμεις τους για να ανταγωνιστούν ενάντια στον leader του κλάδου. Οι εταιρείες διαφόρων μεγεθών μπορούν επίσης να επωφεληθούν, καθώς ισχυρές και εδραιωμένες επιχειρήσεις προσφέρουν κεφάλαια και πόρους με αντάλλαγμα τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ή καινοτομίες που βρέθηκαν στο μικρότερες εταιρείες.

3.5 Λόγοι Αποτυχίας – Επιτυχίας Strategic Alliances και Joint Ventures (JV)

Παρά τις διευθυντικές υπεραισιόδοξες εκτιμήσεις, τόσο από ακαδημαϊκούς φορείς όσο και εταιρείες συμβούλων υποδεικνύεται πως το 50%-75% των Strategic Alliances και Acquisitions αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες (Swerdlow, 2001, Παπαδάκης, 2005, Sirower, 1997) [13]. Αξιοσημείωτα παραδείγματα των προηγούμενων μη ευδόκιμων συνεργειών περιλαμβάνουν οι συνέργειες της Time Warner και AOL (American on Line), των Daimler Benz και Chrysler κ.α.

Εντούτοις, θα πρέπει να αποτελεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην επιχειρηματική κοινότητα το γεγονός του νέου κύματος mega-συγχωνεύσεων (π.χ. Procter & Gamble και Gillette, Bank of America και MBNA, Telefonica και O2, Sears και Kmart). Αυτές οι πρόσφατες συμφωνίες έχουν εκτοξεύσει τη συνολική αξία των Strategic Alliances, Mergers και Acquisitions. [13]

Κοινοπραξίες αποτυγχάνουν για πολλούς λόγους. Οι βασικοί παράγοντες περιλαμβάνουν: ότι εξαφανίζονται αγορές, που υστερούν τεχνολογίας, η αδυναμία των εταίρων να τηρήσει τη σύμβαση, οι πολιτισμικές διαφορές παρεμβαίνοντας την πρόοδο, ή κυβερνητικούς και μακροοικονομικούς παράγοντες αποσταθεροποίησης. Ωστόσο, πολλοί από αυτούς τους λόγους μπορεί να εξαλειφθούν με προσεκτικό σχεδιασμό.

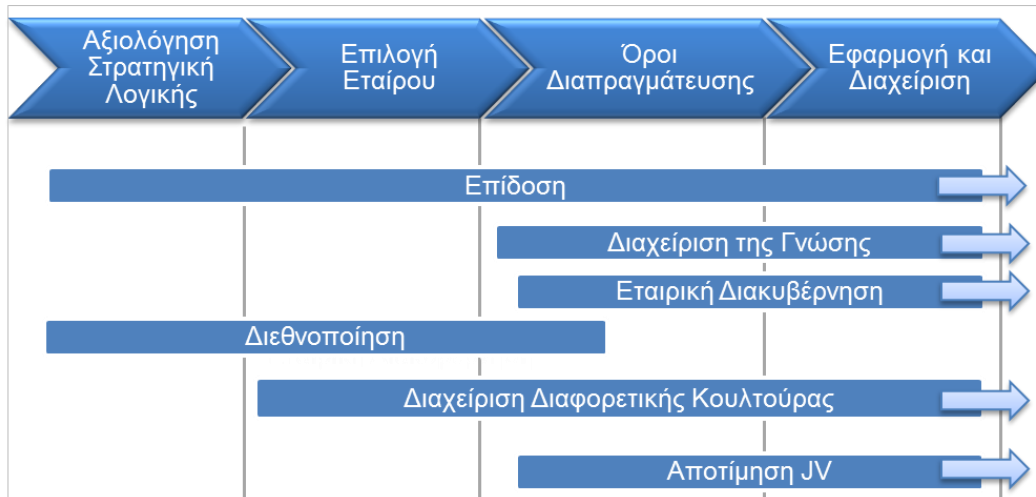
Ένα βασικό πρόβλημα κατά τη σύναψη κοινοπραξιών αφορά το θέμα της διαχείρισης του management. Οι διαχειριστές μιας εταιρείας μπορεί να είναι πιο έμπειροι στην λήψη αποφάσεων από ό, τι της συμβαλλόμενης, οπότε το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγήσει σε τριβή και έλλειψη συνεργασίας. Οι συνέργιες καταδικάζονται σε αποτυχία αν δεν υπάρχει μια καλά καθορισμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων στη θέση που στηρίζεται στους αμοιβαίους στόχους και στρατηγικές.

3.6 Παράγοντες που επηρεάζουν τη κατάστρωση της Στρατηγικής. Κριτήρια και Τρόποι κατάστρωσης

Η διαδικασία της σύμπραξης Joint Venture (JV) προχωρεί μέσα από τέσσερις αναγνωρίσιμες φάσεις:

- (α) Την εκτίμηση: η στρατηγική λογική για τη δημιουργία της κοινοπραξίας,
- (β) Την επιλογή του εταίρου,
- (γ) Τη διαπραγμάτευση των όρων, και
- (δ) Την εφαρμογή και την τρέχουσα διαχείριση της επιχείρησης.

Δεν αποτελεί έκπληξη, το γεγονός ότι επιστημονικές έρευνες εστιάζονται σε ήδη καθιερωμένες κοινοπραξίες (JVs), καθώς υπάρχουν πρακτικές δυσκολίες για τη διεξαγωγή έρευνας στο στάδιο διαμόρφωσης. Ωστόσο, είναι σημαντικές αποφάσεις που πρέπει να λαμβάνονται από τους managers σε κάθε φάση της διαδικασίας σύμπραξης JV που η επιχείρηση θα εκτελεί, προς ικανοποίηση των εταίρων. [14]



Πίνακας 3.3 Η σημασία της Διοίκησης κατά τη διαδικασία του Joint Venture. Πηγή : P.W. Beamish & N.C. Lupton, *Managing Joint Ventures*

Κοινός στόχος των εταίρων της κοινοπραξίας όσο και των γονικών εταιρειών στην αξιολόγηση της επίδοσης συνήθως σχετίζεται με το αν θα επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι. Για το σκοπό αυτό, είναι βασικό να οριοθετηθούν τα μέτρα της απόδοσης, σύμφωνα με την αξιολόγηση της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων. [15]

Κατ' αρχάς, οι managers πρέπει να εξετάσουν αν η κοινή επιχείρηση, συνέργεια ή στρατηγική συνεργασία (JV) είναι η καλύτερη επιλογή τους. Κατά αυτό τον τρόπο, κάθε εταίρος πρέπει να είναι διατεθειμένος να παράσχει στην άλλη πλευρά πρόσβαση στους πόρους που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στόχων τους. Εάν η επιχείρηση δεν είναι πρόθυμη να συμφωνήσει με αυτές τις συνθήκες, είναι μάλλον καλύτερο να μην αναζητά συνεργάτη για κοινοπραξία. Στα αρχικά στάδια της αξιολόγησης των πιθανών εταίρων, καθένας τους θα πρέπει να αποκαλύψουν πλήρως τους στόχους τους. Σε αυτό το στάδιο υπάρχει η ανάγκη να προσδιοριστεί εάν υπάρχει αρκετή αντιστοιχία μεταξύ των διαφορετικών στόχων των εταίρων. Οι επιχειρήσεις δεν είναι απαραίτητο να έχουν τους ίδιους στόχους, προκειμένου να σχηματίσουν μια κοινή επιχείρηση, αλλά ο καθένας πρέπει να είναι πρόθυμος να παρέχει πρόσβαση στα αναγκαία τη συνέργεια έτερο τους πόρους για την επίτευξη των στόχων τους.

Το επόμενο βήμα για τους εταίρους το οποίο πρέπει να συμφωνηθεί, αφορά τον τρόπο που θα αξιολογηθεί η επίδοση του JV performance. Αυτό θα πρέπει να αναφέρεται ρητά στην JV σύμβαση. Σε περίπτωση που προκύψουν διαφωνίες μεταξύ των εταίρων, είτε κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων ή μετά την εφαρμογή, η απόφαση για το επόμενο στάδιο, θα πρέπει να ληφθεί εφόσον εξεταστεί το τι είναι καλύτερο για την JV [16]. Όταν ένας εκ των εταίρων προσπαθεί να μεγιστοποιήσει το κέρδος προς δικό του όφελος, χωρίς να λάβει υπόψη τα συμφέροντα των άλλων, οι μακροπρόθεσμες προοπτικές του JV είναι δυσοίωνα. [7]

3.7 Συμπεράσματα για τους τρόπους στρατηγικής ανάπτυξης

Οι μεγάλοι πάροχοι τηλεπικοινωνιών, έχουν σαφώς πολλά κοινά στοιχεία σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους που διέπουν την επιχειρηματική συμπεριφορά τους. Παρακάτω αναφέρονται μερικά από τα πιο χαρακτηριστικά[17]:

- Αύξηση του όγκου πωλήσεων, που οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας.
- Την παρακολούθηση των αγορών, με σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς.
- Απόκρουση εχθρικών εξαγορών.
- Προσαρμογή στην τεχνολογική πρόοδο.
- Τη διαφοροποίηση του φάσματος των προϊόντων, με στόχο να μειωθεί η σχετική σημασία των POTS (Plain Old Telephone Services) σε υπέρ των πιο δυναμικών αγορών.

Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο οι στρατηγικοί στόχοι μετατρέπονται σε συγκεκριμένη δράση τείνει να ποικίλει σε μεγάλο βαθμό. Βεβαίως, σε πιο απλή εκδοχή υπάρχει ένας αριθμός των υποκείμενων τάσεων που μπορούν να προσδιοριστούν κάτω από κοινούς παρονομαστές, όπως ότι η επιλογή της πρόσβασης στην αγορά και το επίπεδο στο οποίο θα προσθέσει αξία στην εγχώρια αγορά εξαρτώνται ουσιαστικά από το κανονιστικό περιβάλλον.

Εν ολίγοις, υπάρχουν πολλά πιθανά μέτρα της επίδοσης μιας επιχείρησης που αποσκοπεί σε στρατηγική συμμαχία, και κάθε μέτρο ποικίλλει ανάλογα με τις προθέσεις των μητρικών επιχειρήσεων της στρατηγικής συμμαχίας. Οι managers θα πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά πώς θα αξιολογήσουν τις επιδόσεις πριν επιτευχθεί η διαπραγμάτευση με τους πιθανούς συνεργάτες. Σε αντίθετη περίπτωση, μπορεί να οδηγηθεί σε ουσιαστική σύγκρουση μεταξύ των εταιρών [18]. Επίσης, η αδυναμία να εξεταστεί το πώς θα αξιολογούνται οι επιδόσεις μπορεί να οδηγήσει σε συμβάσεις που είναι αδύνατον να εφαρμοστούν, επειδή δεν υπάρχει, δεν έχει καθοριστεί μετρήσιμος δείκτης.

Βιβλιογραφία 3^ο Κεφαλαίου

- [1] N. B. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Μπένου Γ., 2006
- [2] Capell, Kerry. “Vodafone and Orange Outsource To Ericsson and Nokia.” Business Week. March 18, 2010
- [3] Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13th Edition)
- [4] A.Delios and P.W.Beamish, “Geographic Scope, Product Diversification, and the corporate performance of Japanese Firms”, Strategic management journal, (Aug.1999)
- [5] S.Douma, “Success and Failures in New Ventures”, long range planning (Apr 1991)
- [6] Gionea, J. (2005). International trade and investment. North Ryde: McGraw-Hill Australia Pty.
- [7] Beamish, P. W., & Killing, J. P. (Eds.). (1997). Cooperative strategies: European perspectives. San Francisco: New Lexington Press.
- [8] J.J Wild, K. W. (2010). International Business. New Jersey: Pearson Education.
- [9] Webster, Elizabeth (1999) The Economics of Intangible Investment, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- [10] Dietrich, Michael (1994) Transaction Cost Economics and Beyond: Towards a New Economics of the Firm, London: Routledge.
- [11] Todeva E., Knoke D. STRATEGIC ALLIANCES & MODELS OF COLLABORATION. Management Decision, (2005).
- [12] Encyclopedia of Business, 2nd ed., ‘ Joint Ventures and Strategic Alliances’
- [13] Papadakis V.vol8., No.1 2007, pp. 43-50, “Growth through mergers and acquisitions: how it won’t be a loser’s game”
- [14] Beamish, P. W and Lupton N. C. (2009), “Managing Joint Ventures”
- [15] Yan, A. M., & Zeng, M. (1999). “International joint venture instability: A critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research” Journal of International Business Studies, 30(2),
- [16] Beamish, P. W. (2008). Joint venturing. Charlotte, NC: Information Age

[17] Borrmann C., 2001, Corporate Strategies in the Telecommunications Sector in an Environment of Continuing Liberalization

[18] Hill, R. C., & Hellriegel, D. (1994). Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from managers. *Organization Science*, 5(4), 594–607.

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος – Στρατηγική Ανάλυση της Vodafone GR και WIND Hellas

4.1 Εταιρικό Προφίλ Vodafone GR και WIND Hellas

Vodafone Ελλάδα

Η Vodafone Ελλάδα είναι μέλος του Ομίλου Vodafone, ενός από τους ηγέτες στο χώρο της κινητής επικοινωνίας σε όλο τον κόσμο. Η Vodafone Greece ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1992 ως Πάναφον από τον Όμιλο Vodafone, τη France Telecom, την Intracom και από την τράπεζα Data και ονομάστηκε επίσημα Vodafone τον Ιανουάριο του 2002. Το Δεκέμβριο του 1998, η εταιρεία εισήγαγε τις μετοχές της στο Χρηματιστήριο Αθηνών και Λονδίνου, ενώ τον Ιούλιο του 2004 πήρε τις μετοχές της από το Χρηματιστήριο της Αθήνας. Ο Όμιλος Vodafone είναι ο βασικός μέτοχος της εταιρείας με ποσοστό 99,8% των μετοχών της Vodafone Greece καθώς το 0,122% κατέχεται από ευρύ επενδυτικό κοινό[1].

Βασικός στόχος της Vodafone είναι η παροχή καινοτόμων και υψηλού επιπέδου τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών επικοινωνίας. Με άξονα τις ανάγκες των συνδρομητών της και με προοπτική το μέλλον, το Νοέμβριο του 2011 πραγματοποίησε επένδυση ύψους €168,5εκ. για την ανανέωση και επέκταση αδειών χρήσης φάσματος κινητής επικοινωνίας. Σε συνέχεια αυτής της επένδυσης, η Vodafone, αξιοποίησε το φάσμα που διαθέτει στη συχνότητα των 900/1800 & 2100 MHz με νέες τεχνολογίες, όπως το UMTS-900, για την παροχή υπηρεσιών 3G επεκτείνοντας τη γεωγραφική της κάλυψη καθώς και την περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας σήματος και mobile Internet [2].

Παράλληλα, η Vodafone επενδύει στην ανάπτυξη δικτύου 4ης γενιάς, ώστε να προσφέρει νέες καινοτόμες υπηρεσίες 4G, που θα δώσουν τη δυνατότητα στους συνδρομητές της να κάνουν χρήση υπηρεσιών δεδομένων με ταχύτητες πολλαπλάσιες των σημερινών, και ακόμη μεγαλύτερη χωρητικότητα για αποστολή και λήψη μεγάλων αρχείων.[2]

Ιστορική αναδρομή[2]

1993: Έναρξη εμπορικής λειτουργίας

1996: Πιστοποίηση Ranafon σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:1994.

1997: Εισαγωγή υπηρεσιών καρτοκινητής τηλεφωνίας.

1998: Εισαγωγή μετοχών στο Χρηματιστήριο Αθηνών και Λονδίνου.

1999: Πιστοποίηση του ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης της εταιρείας, το οποίο περιλαμβάνει επιμέρους συστήματα για διαχείριση της ποιότητας, του

περιβάλλοντος, της υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, καθώς και για την ασφάλεια δεδομένων και πληροφοριών.

Φεβρουάριος 2001: GSM άδεια στην Αλβανία

Μάιος 2001: Ολοκλήρωση συγχώνευσης Panafon και Unifon.

Ιανουάριος 2002: Αλλαγή της Εμπορικής επωνυμίας σε Vodafone –Panafon.

2002: Πιστοποίηση της αλυσίδας καταστημάτων της Vodafone κατά ISO 9001:2000.

Δεκέμβριος 2002: Αμοιβαία παραίτηση της εμπορικής συνεργασίας μεταξύ Vodafone –Panafon και ΓΕΡΜΑΝΟΣ από την Unifon

2003: Στρατηγική συνεργασία Vodafone –Panafon και ΓΕΡΜΑΝΟΣ

2003: Εξαγορά της πλειοψηφίας των μετοχών (99,8%) από το Vodafone Group.

2005: Σκάνδαλο Υποκλοπών (τηλεφωνικών υποκλοπών 2004-05)

2009: Διαπίστευση για πρώτη φορά στον ευρύτερο χώρο των τηλεπικοινωνιών και ασύρματων επικοινωνιών, του Εργαστηρίου Μετρήσεων Ηλεκτρομαγνητικών Πεδίων στο Περιβάλλον (και επέκτασης του πεδίου εφαρμογής το 2012 σε Εργαστηρίου Μετρήσεων Ηλεκτρομαγνητικών Πεδίων & θορύβου στο Περιβάλλον) σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO/ IEC 17025.

2010: Πιστοποίηση του συστήματος διαχείρισης της επιχειρησιακής συνέχειας στην εταιρεία σύμφωνα με το πρότυπο BS 25999-2:2007.

2012: Πιστοποίηση του συστήματος διαχείρισης της επιχειρησιακής συνέχειας στην εταιρεία σύμφωνα με το πρότυπο ISO 22301:2012

Ιούνιος 2013: Η WIND Ελλάς και η Vodafone Ελλάδα υπογράφουν στρατηγική συνεργασία για τη μερική κοινή χρήση του δικτύου κινητής επικοινωνίας 2G/3G, κυρίως στην περιφέρεια και περιορισμένα σε μερικές αστικές περιοχές.

2014: Η Cyta Hellas εικονικός πάροχος κινητής τηλεφωνίας (MVNO - mobile virtual network operator) της Vodafone.

2014: Η Vodafone αποκτά 6, 51% της Forthnet.

2015: Η Vodafone αποκτά τη HoL – Hellas on Line. Η Vodafone ελέγχει το 91,2% της HoL (το 2009, είχε εξαγοράσει μερίδιο 18,43%).

Σύνθεση εταιρείας

Η μετοχική σύνθεση της εταιρείας Vodafone Ελλάδα αποτελείται από ποσοστό συμμετοχής 99,878% του ομίλου VODAFONE και 0,122% από ευρύ επενδυτικό κοινό. Το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από τρία μέλη, τον αντιπρόεδρο και τον διευθύνοντα σύμβουλο.

Vodafone, CEO, Περσιάνης Γλαύκος [5]

Ο όμιλος κινητής τηλεφωνίας έκλεισε το 2012 με μεταβολή -47,1% στα καθαρά κέρδη προ φόρων συγκριτικά με το 2011. Το πρώτο τρίμηνο της οικονομικής της χρήσης του 2013 (Απρίλιος-Ιούνιος) η πτωτική πορεία συνεχίστηκε, καθώς ο όμιλος παρουσίασε μείωση εσόδων από υπηρεσίες, παρά το γεγονός ότι είχε αύξηση των συνδέσεων. Η πελατειακή βάση της Vodafone Ελλάδας αυτή τη στιγμή φτάνει τις 4,631 εκατ. γραμμές κινητής τηλεφωνίας, εκ των οποίων 66,8% είναι συνδέσεις καρτοκινητής.

Οικονομικά Στοιχεία	Εκατομμύρια €	Μεταβολή %
Κύκλος Εργασιών	912,88	9,90%
Κέρδη προ φόρων	-11,49	-47,1
EBITDA	189,14	0,8

Πίνακας 4.1 – Οικονομικά Στοιχεία Vodafone 2012

Πηγή: στοιχεία της εταιρείας

Όραμα Vodafone

Να είμαστε η κορυφαία εταιρία επικοινωνίας και να μας εκτιμούν για τις επιχειρηματικές μας αρχές, την υπεύθυνη λειτουργία μας, το πολύπλευρο έργο και τις υπηρεσίες μας που συμβάλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη.

WIND Hellas

Η WIND Ελλάς είναι η πρώτη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα που προσέφερε υπηρεσίες Κινητής τηλεφωνίας. Η εταιρεία ιδρύθηκε από την TIM η οποία κατείχε την απόλυτη πλειοψηφία (100%) του μετοχικού κεφαλαίου και αρχικά δραστηριοποιήθηκε στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας με την επωνυμία Telestet. Τον Ιούλιο του 1993, η Telestet λειτουργεί το πρώτο δίκτυο στηριζόμενο στο πρότυπο 2ης γενιάς GSM (Global System for Mobile Communications) στην Ελλάδα

Τον Απρίλιο του 2003, η TIM - Telecom Italia Mobile, μαζί με τις Orange, Telefonica Moviles και T-mobile, ξεκίνησαν τη μεγαλύτερη τηλεπικοινωνιακή συνεργασία στην Ευρώπη, δημιουργώντας μια κοινή αγορά 170 εκατομμύριων συνδρομητών σε 15 ευρωπαϊκές χώρες, με στόχο την υλοποίηση μιας διεθνούς επικοινωνίας χωρίς όρια. Το επόμενο έτος, 2004, το εμπορικό σήμα της εταιρείας Telestet άλλαξε σε TIM, εισάγοντας έτσι στην ελληνική αγορά την επωνυμία της μητρικής εταιρείας, η οποία ανήκει στον όμιλο της Telecom Italia, του μεγαλύτερου παρόχου στην Ιταλία, μέσα στα πλαίσια μιας στρατηγικής απόφασης των διοικήσεων της TIM και της ελληνικής θυγατρικής. Στόχος ήταν να αναδειχθεί το ενοποιημένο πλαίσιο μέσα στο οποίο

λειτουργούν όλες οι θυγατρικές και συνδεδεμένες εταιρείες του ομίλου της TIM ανά τον κόσμο και να τονιστεί ο ευρωπαϊκός προσανατολισμός της Ελληνικής εταιρείας. Δεδομένου όμως πως τα αποτελέσματα της εταιρείας δεν ήταν τα αναμενόμενα, το ίδιο έτος, 2004, αποφασίστηκε η αλλαγή του διευθύνοντα συμβούλου της εταιρείας, εφόσον είχε προηγηθεί η εξαγορά από την APAX GROUP. Ο νέος διευθύνων σύμβουλος προέρχονταν από το άμεσο περιβάλλον της Vodafone.

Το 2006 η TIM εξαγοράζει την Q Telecom (1η εξαγορά – acquisition). Πρόκειται για θυγατρική εταιρεία της Infoquest με εμπορική λειτουργία από το 2002, η οποία κατείχε την 4η άδεια κινητής τηλεφωνίας στην Ελληνική αγορά και παρείχε έως τότε υπηρεσίες, κυρίως μέσω συμφωνίας εθνικής περιαγωγής (MVNO - Mobile Virtual Network Operator).

Τον Ιούνιο του 2007 η εταιρεία αλλάζει για δεύτερη φορά όνομα και μετατρέπεται σε WIND Hellas. Πριν την αλλαγή του ονόματος, η πρώην TIM εξαγοράστηκε πλήρως από την Weather Investments, εταιρεία του αιγυπτιακού μεγιστάνα Naguib Sawiris. Τον Οκτώβριο του 2007 η WIND απορροφά την εταιρεία Tellas, (2η εξαγορά – acquisition) εναλλακτικό πάροχο σταθερής τηλεφωνίας, με σκοπό να παρέχει υπηρεσίες Internet- Σταθερής– Κινητής τηλεφωνίας, ως μια ενιαία εμπορική λύση. Η εταιρεία κατά τα έτη 2009–2010 προχώρησε σε μια από τις μεγαλύτερες διαγραφές χρεών (συνολικά 1,4 δισ. ευρώ) προς τις τράπεζες ωστόσο εμφανίζεται στο τέλος του 2013 να έχει μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις ύψους 483,4 εκατ. ευρώ, ένα ποσό λογιστικό το οποίο οφείλει στους μετόχους της που είναι επενδυτικά κεφάλαια. Επίσης στον ισολογισμό της υπήρξε παρατήρηση των ορκωτών για την ανάγκη αύξησης κεφαλαίου καθώς λόγω ζημιών είχε αρνητικά ίδια κεφάλαια. Η αύξηση κεφαλαίου ύψους 200 εκατ. ευρώ, σύμφωνα με τα στελέχη της εταιρείας, πραγματοποιήθηκε.[3]

Ιστορική αναδρομή[4]

- 1992:** Ίδρυση και έναρξη της δραστηριότητας της εταιρείας στην ελληνική αγορά, με την εμπορική επωνυμία TELESTET.
- 1997:** Η TELESTET λανσάρει πρώτη στην Ελλάδα την καρτοκινητή τηλεφωνία B free.
- 1998:** Εισάγεται στις διεθνείς χρηματιστηριακές αγορές όπως το χρηματιστήριο του NASDAQ και του Amsterdam
- 2001:** Λανσάρισμα της νέας τεχνολογίας GPRS, και απόκτηση άδειας 3^{ης} γενιάς (UMTS).
- 2004:** Αλλαγή εμπορικής ονομασίας από TELESTET σε TIM.
- 2005:** Η Telecom Italia πουλά το ποσοστό της θυγατρικής TIM στα επενδυτικά funds Apax Partners και Texas Pacific Group. Η συνολική αξία ανέρχεται στα 1.114,1 δισ. ευρώ.

- 2006:** Η TIM αποκτά την Q-Telecom, θυγατρική εταιρεία της Infoquest έναντι 367,1 εκατ. ευρώ. Παράλληλα γίνεται μια πρώτη προσπάθεια πώλησης της TIM η οποία αποτυγχάνει.
- 2007:** Η εταιρεία μετονομάζεται σε WIND, στα πρότυπα της WIND Italy, έπειτα από τη πώληση στη Weather Investment του ομίλου της Orascom, Naguib Sawiris, έναντι 3,4 δισ. ευρώ εκ των οποίων τα 2,9 δισ. είναι δανειακές υποχρεώσεις.
- 2007** Η WIND εξαγοράζει την Tellas. Καθώς η Weather Investment, είχε ήδη υπό τον έλεγχο της το 50% της Tellas, εξαγοράζεται το υπόλοιπο 50% από τη ΔΕΗ έναντι 175 εκατ. ευρώ και περνάει εξ ολοκλήρου υπό τον έλεγχο της ελληνικής θυγατρικής.
- 2009:** Γίνεται μεταφορά της μητρικής εταιρείας Hellas II, από το Λουξεμβούργο στο Λονδίνο. Ξεκινά η διαδικασία αναδιάρθρωσης των δανειακών υποχρεώσεων. Πραγματοποιείται διαγραφή υποχρεώσεων περίπου 1,4 δισ. ευρώ και ο έλεγχος της εταιρείας παραμένει στη Weather Investments. Οι δανειακές υποχρεώσεις μειώνονται στα 1,8 δισ. ευρώ.
- 2010:** Πραγματοποιείται νέα διαδικασία κεφαλαιακής αναδιάρθρωσης στη WIND Hellas. Ανακοινώνεται πως η εταιρεία εξαγοράζεται από 6 διεθνή επενδυτικά κεφάλαια, τα οποία διαχειρίζονται συνολικά περισσότερα από 80 δισ. δολάρια. Για την εξαγορά της εταιρείας εισφέρουν €420εκατ., ποσό που αποτελεί τη μεγαλύτερη ιδιωτική επένδυση στην Ελλάδα τα τελευταία δύο χρόνια.
- Ιούνιος 2011:** Η WIND ξεκινά τον εκσυγχρονισμό του δικτύου της σε όλη την Ελλάδα σε συνεργασία με τη Huawei.
- Δεκέμβριος 2011:** Η WIND ανανεώνει τα δικαιώματα χρήσης συχνοτήτων στο φάσμα GSM 900 καταβάλλοντας, από ίδια κεφάλαια, το ποσό των €92,3εκατ. ευρώ
- 2012:** Η WIND συνάπτει στρατηγική συνεργασία με τον Όμιλο Εταιριών Πάνου Γερμανού για την αποκλειστική διάθεση του συνόλου των υπηρεσιών της από το δίκτυο καταστημάτων του Ομίλου (Public, Multirama, κα).
- Ιούνιος 2013:** Η WIND Ελλάς και η Vodafone Ελλάδας υπογράφουν στρατηγική συνεργασία για τη μερική κοινή χρήση του δικτύου κινητής επικοινωνίας 2G/3G, κυρίως στην περιφέρεια και περιορισμένα σε μερικές αστικές περιοχές.
- 2013:** Η WIND αποκτά το 33% της Forthnet.
- Σεπτέμβριος 2014:** Η WIND εγκαινιάζει μια νέα εποχή στην αγορά της λιανικής, παρουσιάζοντας στους καταναλωτές τα νέα της καταστήματα που χαρακτηρίζονται από φιλικότητα, υψηλή τεχνολογία, διαδραστικότητα και προσωποποιημένη εξυπηρέτηση. Πρόκειται για τη μεγαλύτερη επένδυση σε επίπεδο λιανικής καθώς η εταιρεία θα διαθέσει περισσότερα από 20 εκατ. ευρώ έως το τέλος του 2015.

Οκτώβριος 2014: Η WIND αποκτά δικαιώματα χρήσης ραδιοσυχνοτήτων από την ΕΕΤΤ για δύο τμήματα (2 x 10 MHz) στη ζώνη των 800MHz και επίσης για τέσσερα τμήματα (2 x 20MHz) στη ζώνη των 2600MHz, συνολικής αξίας 121,825 εκατ. ευρώ.

Μάρτιος 2015: Η WIND ανακοινώνει την προσφορά υπηρεσιών 4G από το δίκτυο της.

Σύνθεση εταιρείας

Η μετοχική σύνθεση της εταιρείας WIND Ελλάς αποτελείται από έξι εταιρείες επενδυτικών κεφαλαίων. Με πολυετή παρουσία στο χρηματοπιστωτικό χώρο, ιδίως στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, διαχειρίζονται ένα από τα μεγαλύτερα χαρτοφυλάκια συμμετοχών παγκοσμίως. Ελέγχουν τη WIND Ελλάς μέσω της Largo Limited, εταιρείας χαρτοφυλακίου (holding), η οποία με τη σειρά της κατέχει το 100% της εταιρείας CRYSTAL ALMOND SARL. Οι μετοχές της LARGO LIMITED είναι ευρείας διασποράς και η εταιρεία δεν ελέγχεται από νομικό ή φυσικό πρόσωπο. Το Διοικητικό Συμβούλιο της Largo Limited έχει την ευθύνη για τη στρατηγική και την υλοποίηση του επιχειρησιακού πλάνου της Εταιρείας.

WIND Hellas, CEO: Ζαρκαλής Νάσος [5]

Η εταιρεία Σταθερής και Κινητής Τηλεφωνίας με έδρα το Μαρούσι απασχολεί περίπου 1.143 εργαζόμενους. Τα έτη 2009-2012 η εταιρεία πέτυχε σημαντική συρρίκνωση του λειτουργικού κόστους κατά 120 εκατ. ευρώ. Η μείωση αυτή προήλθε από επαναπροσδιορισμό των συμβολαίων με προμηθευτές, αλλά και από περικοπές προσωπικού. Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρεία διέθετε, μέσω franchise, 280 καταστήματα, έναντι 400 το 2008-'09. [7]

Οικονομικά Στοιχεία	Εκατομμύρια €	Μεταβολή %
Κύκλος Εργασιών	613,72	-7,3
Κέρδη προ φόρων	-180,18	35,7
EBITDA	108,32	996

Πίνακας 4.2 – Οικονομικά Στοιχεία Wind 2012

Πηγή: στοιχεία της εταιρείας

Όραμα Wind

Δέσμευσή μας είναι να κάνουμε τη WIND μια από τις καλύτερες ανεξάρτητες εταιρείες τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη, προσφέροντας στους πελάτες μας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στην καλύτερη τιμή.

4.2 Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η Εταιρική Διακυβέρνηση αναφέρεται σε ένα σύνολο αρχών με βάση το οποίο επιδιώκεται η υπεύθυνη οργάνωση, λειτουργία, διοίκηση και έλεγχος ενός οργανισμού.

Εταιρική υπευθυνότητα Vodafone [2]

Δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην Εταιρική Διακυβέρνηση, η Vodafone έχει αναπτύξει ένα σύνολο αρχών και κανόνων που εξασφαλίζουν τη διαφανή λειτουργία και εναρμονίζουν τη διοίκηση της εταιρείας με τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών. Στο πλαίσιο αυτό λειτουργούν οι ακόλουθες επιτροπές: η διευθύνουσα επιτροπή, το συμβούλιο διοίκησης, η επιτροπή εσωτερικού ελέγχου και το υπηρεσιακό πειθαρχικό συμβούλιο.

Στον τομέα της Εταιρικής Υπευθυνότητας η Vodafone έχει αναπτύξει τρεις στρατηγικούς πυλώνες. Την Υπεύθυνη Λειτουργία, την Περιβαλλοντική Αποδοτικότητα, και τη Συμβολή στη Βιώσιμη Ανάπτυξη της Κοινωνίας. Μέσα από τους πυλώνες αυτούς εξασφαλίζει ότι συνεχίζει να λειτουργεί υπεύθυνα, κάνει αποδοτική χρήση των φυσικών πόρων (της ενέργειας και των υλικών), ενώ παράλληλα αξιοποιεί πιο συστηματικά την τεχνολογία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας για την ανάπτυξη μιας βιώσιμης κοινωνίας, σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο.

Εταιρική υπευθυνότητα WIND [4]

Η WIND μέσω της στρατηγικής Εταιρικής Υπευθυνότητας απευθύνεται στους ανθρώπους της και ευρύτερα στην κοινωνία. Με κύρια μέριμνα η Εταιρική Υπευθυνότητα να αντανακλάται τόσο στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται το θεσμικό, φυσικό και πολιτισμικό περιβάλλον, όσο και στον τρόπο με τον οποίο τίθενται οι επιχειρηματικοί και κοινωνικοί της στόχοι.

Η WIND μέσω της στρατηγικής Εταιρικής Υπευθυνότητας έχει ως πρωταρχικό στόχο να συνδέσει τις λειτουργίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας με τη δέσμευση για μια καλύτερη κοινωνία και ένα καθαρότερο περιβάλλον.

Δραστηριοποιείται κυρίως στην προσφορά και αγορά υπεύθυνων προϊόντων και υπηρεσιών, με σκοπό να καλύψει σημαντικές κοινωνικές ανάγκες στην ενημέρωση και την ενεργοποίηση των πολιτών να υιοθετήσουν μια υπεύθυνη συμπεριφορά απέναντι στο περιβάλλον στην ενημέρωση και ενεργοποίηση των ανθρώπων της,

προτρέποντάς τους να συμμετέχουν σε δράσεις εθελοντικής προσφοράς και να γίνουν ενεργοί πολίτες στην υποστήριξη Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων και Οργανισμών που έχουν ως κύριο ρόλο να προστατέψουν το περιβάλλον και να στηρίξουν τους ανθρώπους και κυρίως τα παιδιά που βρίσκονται σε ανάγκη.

4.3 Μερίδιο Αγοράς

Τα μερίδια αγοράς της τηλεφωνίας στο τέλος 2013 διαμορφώνονται ως εξής [6]:

- Vodafone αύξηση από 27,9% σε 29,8%, με αριθμό συνδρομητών 4,2 εκατ. συνδέσεις
- WIND αύξηση από 23,5% σε 24,9%, με αριθμό συνδρομητών 3,2 εκατ. συνδέσεις

Οι ενεργές συνδέσεις κινητής τηλεφωνίας παρουσίασαν αύξηση κατά 10,7%, ανερχόμενες σε 13,4 εκατ. στο τέλος του 2012, έναντι 12,1 εκατ. το 2011. Τον Οκτώβριο του 2012, η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στον πληθυσμό ανήλθε στο 118% έναντι 111% την αντίστοιχη περίοδο του προηγούμενου έτους. [6]

4.4 Επιχειρησιακή – Επιχειρηματική Στρατηγική

Vodafone

Η στρατηγική της Vodafone επικεντρώνεται στο να παραμείνει ηγέτης της αγοράς ακολουθώντας τους στόχους της μέσω της αξιοποίησης των εμπλεκόμενων μερών (stakeholders). Η δέσμευση του ομίλου της Vodafone είναι να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω «της αξίας των προϊόντων» στις αγορές που ήδη δραστηριοποιείται καθώς επίσης να εισέλθει σε νέες αναδυόμενες αγορές. Η Vodafone επικεντρώνεται σε τέσσερις κύριες δραστηριότητες όπως [11], [12]:

- Να οδηγεί τις επιχειρησιακές επιδόσεις (Drive operational performance):

Η Vodafone προσπαθεί να δώσει στον πελάτη περισσότερη αξία για τα χρήματά του μέσω «της αξίας των προϊόντων», η οποία περιλαμβάνει τη μείωση του κόστους παραγωγής, χωρίς απώλεια στην ποιότητα.

- Να επιδιώκει ευκαιρίες ανάπτυξης στο σύνολο των επικοινωνιών:

Εστίαση στα τρέχοντα προϊόντα του χαρτοφυλακίου της και ενίσχυση των υπηρεσιών της.

- Να πραγματοποιεί εξαγορές και συγχωνεύσεις

Η Vodafone αναζητά συνεχώς ευκαιρίες να εισέλθει σε νέες αγορές, οι οποίες έχουν σημαντικά επίπεδα ανάπτυξης, ειδικά σε χώρες όπως η Ινδία, η Τουρκία και οι χώρες της Αφρικής. Στόχος είναι να μεγιστοποιηθεί η δυνατότητα αξιοποίησης mobile data λύσεων σε χώρες όπου αυτό είναι δυνατό.

- Να ενισχύει το κεφάλαιο:

Δεδομένου ότι η εταιρεία συνεχίζει να αναπτύσσεται, η Vodafone επιδιώκει οι μέτοχοι (shareholders) να παίρνουν το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις επενδύσεις τους. Αυτό ενθαρρύνει επίσης τους πιθανούς επενδυτές να έρθουν και να συμμετάσχουν στην ομάδα των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders).

Στρατηγική τοποθέτηση Vodafone στην Ελλάδα

Στόχος είναι η Vodafone να καλύψει τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες των Ελλήνων παρέχοντας ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές λύσεις και υπηρεσίες μέσα από [10]:

- στρατηγικές συνεργασίες δια μέσου εξαγοράς (HOL – Hellas on Line)
- ενοποιημένες υπηρεσίες περιεχομένου μέσω σταθερού(DSL) και κινητού ευρυζωνικού δικτύου (HSDPA/3G)
- ολοκληρωμένες λύσεις για εταιρικούς πελάτες
- σύναψη συνεργασιών με κορυφαίες τοπικές εταιρίες που θα εμπλουτίσουν ακόμα περισσότερο τις παρεχόμενες υπηρεσίες και θα της επιτρέψουν να προσφέρει στους πελάτες της:
 - επιμόρφωση και αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των πελατών της μέσα τις δυνατότητες των ευρυζωνικών υπηρεσιών
 - πρόσβαση σε πλούσιο & προσωποποιημένο περιεχόμενο & εφαρμογές
 - πλήρη πρόσβαση στο Internet ή και στον προσωπικό Η/Υ μέσω του κινητού και της πλατφόρμας του 'Vodafone live!'.

Wind

Το νέο επιχειρηματικό μοντέλο που στρατηγικά εφαρμόζει η WIND από το 2010 χαρακτηρίζεται από λιτή δομή και οργάνωση, αλλαγή ή κατάργηση των διαδικασιών που δεν είναι αποτελεσματικές, χαμηλότερο λειτουργικό κόστος (μείωση κόστους λειτουργίας κατά 40%) και ευελιξία. Το νέο μοντέλο λειτουργίας απελευθέρωσε σημαντικά κεφάλαια για επενδύσεις, δίνοντας στη WIND τη δυνατότητα να μετακυλήσει το όφελος στους καταναλωτές, μειώνοντας τις τιμές των προϊόντων της. Με τον τρόπο αυτόν, αποκαταστάθηκε πλήρως η ανταγωνιστικότητα της WIND Ελλάς στην αγορά και θεμελιώθηκαν οι μακροπρόθεσμες αναπτυξιακές προοπτικές της [4].

Η Wind το 2012 διασφάλισε σημαντική ταμειακή ρευστότητα στους τρεις πυλώνες που βασίζεται στρατηγικά η ανάπτυξή της:

- Εμπορικό μετασχηματισμό
- Κοστολογικό μετασχηματισμό
- Στρατηγικές κινήσεις - Game changers

Η Wind έχει διαμορφώσει ένα νέο όραμα για το μέλλον της, ως ο challenger της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών, η εταιρεία ευελπιστεί πως θα ξεχωρίσει σε ελληνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο καθώς βελτιώνει διαρκώς τις υπηρεσίες της αλλά και τον τρόπο που λειτουργεί σε κάθε τομέα της επιχειρηματικής της δραστηριότητας, ώστε να δίνει στους πελάτες, στους ανθρώπους και στους μετόχους της, συστηματικά αυξανόμενη αξία.

Με τη νέα επιχειρηματική ταυτότητα, η WIND διεκδικεί έναν νέο ρόλο στην αγορά μέσα από στρατηγικές συνεργασίες και κινήσεις που αναφέρθηκαν και παραπάνω.

Η κουλτούρα του challenger διέπεται από αξίες όπως:

- Επιχειρηματικότητα: διαρκής επίτευξη εξαιρετικής επίδοσης των ανθρώπων της WIND με τη δουλειά τους. Αναλαμβάνοντας την ευθύνη που τους αναλογεί με περηφάνια γι' αυτό.
- Απλότητα: Παραλείπεται καθετί περιττό
- Ευελιξία: Γρήγορη προσαρμογή και αποτελεσματικότητα στις προκλήσεις της αγοράς.
- Ακεραιότητα: Ανεξαρτήτως κόστους, η WIND εφαρμόζει το σωστό με ειλικρίνεια και δικαιοσύνη προς όλους.
- Ομαδικότητα: Ενεργή και θετική στήριξη των ομάδων και ανθρώπων της, συμβάλλοντας να αναδειχθούν και να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες όλων.

Θεμελιώδης στόχος της εταιρείας είναι η ενίσχυση της μάρκας της (brand name) και η καθιέρωση στη συνείδηση των καταναλωτών ως μία αξιόπιστη και ειλικρινή

εταιρεία, η οποία δημιουργεί αξία στο συνδρομητή ανάλογη των υπηρεσιών που προσφέρει (value for money).

4.5 Συνθήκες για τη δημιουργία Joint Venture μεταξύ Vodafone και WIND

Δεδομένου των μεγάλων απωλειών που έχει υποστεί η αγορά της κινητής τηλεφωνίας σε συνδυασμό με την επιτακτική ανάγκη για συρρίκνωση των λειτουργικών εξόδων, δημιουργούνται γόνιμες συνθήκες για δημιουργία συμμαχιών, συνεργειών μεταξύ των κύριων παικτών της αγοράς.

Μέσω αυτής της εξέλιξης φαίνεται πως οι πάροχοι κινητής τηλεφωνίας είναι αναγκασμένοι να μειώσουν το κόστος. Εκτιμάται ότι η ανάγκη της συνεχούς ανάπτυξης του δικτύου και των υποδομών αντιστοιχεί σε ποσοστό περίπου 60-80% της συνολικής επένδυσης για μια εταιρεία κινητής τηλεφωνίας. Με τη συνεχή ανάπτυξη του δικτύου και τις δαπάνες για υποδομές στο επίκεντρο των δαπανών των τμημάτων προμηθειών ένας εκτιμώμενος μέσος όρος είναι περίπου το 60-80% της συνολικής επένδυσης για μια εταιρεία κινητής τηλεφωνίας, κατά αυτό τον τρόπο η κοινή χρήση δικτύου (network sharing) έχει αναδειχθεί ως μία από τις πιο ελκυστικές στρατηγικές μείωσης κόστους [13].

Ενδεικτικά οι μεγαλύτεροι παίκτες του κλάδου στην Ινδία, οι οποίοι διαθέτουν κοινές υποδομές δικτύου (network sharing infrastructure), όπως Vodafone Essar, Bharti Airtel, είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα κοινοπραξίας με την οποία οι επιχειρήσεις είναι ανταγωνιστικές στο εμπρόσθιο άκρο της επιχείρησης front-end, ενώ συνεργάζονται στις back-end λειτουργίες, που σημαίνει ένα είδος συνεταιρισμού ανταγωνισμού μέσω της κοινή χρήση δικτύου [13].

Παράλληλα στην Ευρώπη κορυφαίοι πάροχοι υποκινούν την κοινή χρήση υποδομών δικτύου και την ανάθεση λειτουργιών σε τρίτα μέρη (outsourcing). Οι πρακτικές αυτές ακολουθούνται από τους παρόχους κινητής τηλεφωνίας ως αποτελεσματικοί τρόποι μείωσης του κόστους επένδυσης, με ταυτόχρονη μείωση του χρόνου διάθεσης υπηρεσιών στην αγορά. Οι πρωτοβουλίες αυτές έχουν καθιερωθεί ως επιτυχημένες πρακτικές στην Ευρώπη, καθώς έχουν υιοθετηθεί από κορυφαίους παίκτες όπως η Vodafone και η Telefonica UK [9].

Κύριοι παράγοντες οι οποίοι ήδη επιδρούν και φαίνεται πως θα επιδρούν και στο μέλλον είναι [13]:

1) Ο βαθμός στον οποίο οι πάροχοι μπορούν να αποκτήσουν οικονομίες κλίμακας, και κατά πόσον μπορούν να επιτυγχάνουν τους στόχους αυτούς σε διασυνοριακή βάση. Για παράδειγμα, το ενδεχόμενο μεγάλων, τοπικών παρόχων, ειδικά σε ΗΠΑ και Κίνα, να αποφασίσουν διεθνή ανάπτυξη.

2) Ο βαθμός ενοποίησης (consolidation) που οι ρυθμιστικές αρχές (regulator) θα επιτρέψουν σε τοπικό ή ευρωπαϊκό επίπεδο.

Είναι εμφανής η τάση ενοποίησης της βιομηχανίας, καθώς οι επιχειρήσεις επιδιώκουν κυρίως σε τοπικό επίπεδο εξυγιάνσεις, προκειμένου να βελτιωθεί η οικονομική τους θέση μέσω συνεργειών και να αποκτήσουν ευκολότερη πρόσβαση σε κρίσιμα περιουσιακά στοιχεία, όπως το φάσμα.

Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης, ένας πολύ βασικός λόγος της δημιουργίας κοινών δικτυακών υποδομών μεταξύ Vodafone και WIND φαίνεται πως αποτέλεσε σαφώς, η αποτυχημένη απόπειρα συγχώνευσης των δύο δικτύων το 2011 και η απόρριψη του αιτήματος από την Επιτροπή Ανταγωνισμού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και δευτερευόντως από την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων ΕΕΤΤ [8].

Εντούτοις, λόγω της πιθανής συγχώνευσης των δυο εταιρειών δημιουργήθηκαν πολλά ερωτήματα σχετικά με το ολιγοπώλιο δυο πολυεθνικών εταιρειών, τον κίνδυνο για λεηλασία του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, τον ανταγωνισμό, καθώς φυσικά και για τις επερχόμενες απολύσεις εργαζομένων που θα δημιουργούσε η συνένωση των δύο εταιρειών.

Ένα ακόμη βασικό εμπόδιο αποτέλεσε και η επερχόμενη ανανέωση των αδειών κινητής τηλεφωνίας, καθώς τα δημόσια ταμεία προσδοκούσαν από την ανανέωση των αδειών τουλάχιστον 380 εκατ. ευρώ. Τα απαιτούμενα κεφάλαια ανέρχονταν κατ' ελάχιστον σε ύψος 57,5 εκατ. ευρώ για την Vodafone και 69,9 εκατ. ευρώ για την WIND προκειμένου να διατηρήσουν το υφιστάμενο φάσμα τους. Η επερχόμενη συνένωση θα επέφερε κλυδωνισμούς καθώς θα έπρεπε να αλλάξει η διαδικασία ανανέωσης των αδειών και πιθανότατα θα εισέρρεαν λιγότερα χρήματα στα κρατικά ταμεία.

Η εξέλιξη της επερχόμενης συνένωσης των δικτύων Vodafone-WIND δεν θα επηρέαζε μόνο την αγορά της κινητής τηλεφωνίας, αλλά το σύνολο των τηλεπικοινωνιών καθώς η Wind είχε συγχωνευτεί (2007) με την Tellas και η Vodafone κατείχε μερίδιο 18% (2011) στην Hellas on Line (HoL), πλέον η HoL αφομοιώθηκε πλήρως από τη Vodafone (2015).

Είναι εμφανές πως τα εμπόδια της επικείμενης συνένωσης του δικτύου Vodafone Wind ήταν πολύ ισχυρά τόσο από λειτουργικής όσο και θεσμικής πλευράς. Οπότε οι εταιρείες έπρεπε να στραφούν σε μια εναλλακτική στρατηγική υλοποίησης

συνένωσης του δικτύου ή μέρος αυτού. Εντέλει, η δημιουργία της κοινής χρήσης (network sharing) των υποδομών του ραδιοδικτύου, πρόκειται για μία μορφή συνεγκατάστασης στο ακραίο δίκτυο, δηλαδή στους σταθμούς βάσης, με προφανή την επιθυμία των δύο πλευρών να εξασφαλίσουν τις μέγιστες δυνατές συνέργειες και να αντισταθμίσουν τις απώλειες στα έσοδα στην αγορά κινητής τηλεφωνίας, η κίνηση αυτή μπορεί να θεωρηθεί άκρως επιχειρηματικής λογικής.

4.6 Νομικό Πλαίσιο – Εμπόδια

Το θεσμικό πλαίσιο αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την προετοιμασία των συνθηκών που θα επιτρέψουν στις εταιρίες τηλεπικοινωνιών να επενδύσουν.

Ο ρυθμιστής της αγοράς μπορεί να συμβάλει ώστε [10]:

- Να δοθούν λύσεις στα προβλήματα αδειοδότησης που αφορούν τους σταθμούς βάσης
- Να εξασφαλίσει τη διαθεσιμότητα του αναγκαίου φάσματος και να διευκολύνει την αποδοτική χρήση του φάσματος μέσω της εφαρμογής της αρχής της τεχνολογικής ουδετερότητας: πχ: GSM 900 re farming
- Να επιταχύνει την ανάπτυξη των δικτύων μέσω από πιο ευέλικτες διαδικασίες αδειοδότησης, συν εγκατάστασης και κοινής χρήσης εξοπλισμού.

Ένα υποστηρικτικό θεσμικό πλαίσιο και μια ενισχυμένη συνειδητοποίηση της κοινωνίας των πολιτών διευκολύνει την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους πολίτες[10].

Οι πιο συνηθισμένοι λόγοι για την παρέμβαση του κράτους είναι η αποφυγή του μονοπωλίου και της συγκέντρωσης δύναμης, η προσφορά δημόσιων αγαθών, η σωστά αποδιδόμενη δικαιοσύνη και η προστασία των ίδιων των εταιριών από τυχόν λανθασμένες ή επισφαλείς κινήσεις. Οι παρεμβάσεις γίνονται με νόμους, δικαστικές αποφάσεις, ρυθμιστικές αρχές (πχ ΕΕΤΤ, Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων) και οργανισμούς (πχ WTO, World Trade Organization). Σε κάποιες χώρες μάλιστα οι κυβερνήσεις έχουν μια σχεδόν “επιθετική” στάση, διεξάγοντας εκτενείς ελέγχους και πολλές φορές απαιτώντας τροποποιήσεις.

Αξίζει να σημειωθεί πως μέσω κρατικών παρεμβάσεων εδραιώθηκε παγκοσμίως η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών και ξεκίνησε η ιδιωτικοποίηση των μεγάλων κρατικών φορέων. Ήδη μετά το 2000 τέτοιου είδους ιδιωτικοποιήσεις πραγματοποιήθηκαν σε ποσοστό 70% στις χώρες της Αμερικής, 55% στην Ευρώπη και 46% στην Ασία[10].

4.7 Αφομοίωση από τον οργανισμό, κλυδωνισμοί στην επιχειρηματική συνέχεια

Η εταιρική κουλτούρα κάθε εταιρείας συμβάλλει σημαντικά στη διαμόρφωση των συμμαχιών, ιδιαίτερα σε συμμαχίες μεγάλου βεληνεκούς. Στην περίπτωση που η συγχώνευση πραγματοποιείται σε ομοειδή κλάδο με δραστηριοποίηση στους ίδιους τομείς, όσο και αν οι εταιρικές κουλτούρες διαφέρουν, το παραπλήσιο αντικείμενο επιτρέπει αναπόφευκτα μια σχετική ομοιομορφία και ομοφωνία. Αντίθετα σε διακλαδικές συμμαχίες όπως είναι αναμενόμενο, οι διαφορές κουλτούρας μπορεί να διαφέρουν αρκετά, οπότε οι εταίροι χρειάζεται να είναι πιο προσεκτικοί.

Η εταιρική κουλτούρα αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία μιας συμμαχίας. Οι εταιρικές αξίες και ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εξισορροπούν τη συνεργασία με τον ανταγωνισμό, μπορούν να επηρεάσουν καταλυτικά τα αποτελέσματα και την εξέλιξη της συμμαχίας. Εάν η κουλτούρα ενός οργανισμού υποστηρίζει ένα μίγμα συνεργασίας και ανταγωνιστικότητας, το κατά πόσο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι στον τρόπο που δημιουργούν αξία στον οργανισμό και αν αισθάνονται άνετα στο να τηρούν και να φέρνουν εις πέρας τις δεσμεύσεις τους, αποτελούν χαρακτηριστικά τα οποία υποδεικνύουν την επιτυχή αφομοίωση της κοινής κουλτούρας των εταιριών.

Η κύρια ανησυχία των εργαζομένων σε περιπτώσεις συγχώνευσης εταιριών σχετίζεται με το εργασιακό τους μέλλον. Για παράδειγμα, η διατήρηση των θέσεων εργασίας, τα εργασιακά δικαιώματα στο νέο οργανισμό, οι συμβάσεις εργασίας, η αφομοίωση και η σύγκλιση της κουλτούρας των δυο οργανισμών. Οπότε σε αυτό το σημείο τίθενται κρίσιμα ερωτήματα στο κατά πόσο η μεσαία και ανώτερη διοίκηση μπορεί να ενσωματώσει ομαλά διαφορετικές κουλτούρες επιτυγχάνοντας εύρυθμη λειτουργία.

Βιβλιογραφία 4^ο Κεφαλαίου

- [1] Βικιπαιδεία (05/2015), http://el.wikipedia.org/wiki/Vodafone_Greece
- [2] Vodafone portal (05/2015) : Η Vodafone με μια ματιά
<http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1580&menuId=1580>
- [3] Infocom, Τα αποτελέσματα της Wind για το 2013, (05/2015)
<http://www.infocom.gr/2014/06/09/ta-apotelesmata-thw-wind-gia-to-2013/17137/>
- [4] Wind portal (05/2015): Εταιρικό Προφίλ Wind Hellas
<http://www.wind.gr/gr/wind/gia-tin-etaireia/etairiko-profil/>
- [5] Άρθρο στον ιστότοπο Fortune Greece.com: Η ΛΙΣΤΑ: ΟΙ 100 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 2013, (05/2015)
<http://www.fortunegreece.com/company-list/top-100/details/14778/>
- [6] Σύνοψη ΕΕΤΤ, “2013 Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών & Ταχυδρομικών Υπηρεσιών”
http://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT_EN/index.html
- [7] Άρθρο “Η Wind διευρύνει το μερίδιο στη σταθερή (05/2013)”, (05/2015) στον ιστότοπο <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=348456>
- [8] ΦΕΚ, τεύχος δεύτερο, Αρ.Φύλλου 1873
- [9] Article on telecoms journal, James Middleton, “Share and share alike”, 2009
<http://telecoms.com/opinion/share-and-share-alike/>
- [10] Χαράλαμπος Μαζαράκης (CCO, Vodafone GR) παρουσίαση, Ευρυζωνικό Διαδίκτυο και Πολίτες, ‘Το Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας’ (2007)
- [11] Άρθρο στο UK Essays : “strategic analysis of Vodafone Group”, (05/2015)
<http://www.ukessays.com/essays/marketing/strategic-analysis-of-the-vodafone-group-marketing-essay.php>
- [12] Strategy Update Report - Vittorio Colao, Vodafone Group Chief Executive, (2013)

[13] Capturing the Gains (2013), Working Paper 32, “New strategies of industrial organization: outsourcing and consolidation in the mobile telecom sector in India”

Κεφάλαιο 5: Δημιουργία VICTUS Networks (JV μεταξύ VF-WIND, 50/50)

Η Victus Networks, είναι μια εταιρία διαχείρισης κοινών υποδομών δικτύου (network sharing) κινητής τηλεφωνίας η οποία δημιουργήθηκε από την κοινοπραξία των εταιρειών Vodafone και WIND Ελλάς και στην οποία συμμετέχουν ισομερώς (50:50).

Η Victus Networks έχει ως σκοπό τη διαχείριση των δικτύων Ασύρματης Πρόσβασης και Μετάδοσης των δύο εταιρειών και παράλληλα η εν μέρει δημιουργία ενεργού κοινού δικτύου πρόσβασης (MOBSS, Multi-Operator BSS (GSM – dedicated frequencies) / MORAN, Multi-Operator RAN (WCDMA – dedicated frequencies)) για τις τεχνολογίες 2G & 3G κυρίως σε αγροτικές και επιλεγμένα αστικές περιοχές της Ελλάδας. Η εταιρεία έχει υπογράψει 20ετους διάρκειας σύμβαση και αποκλειστική χρήση συχνοτήτων για κάθε μητρική εταιρεία.

Η Εταιρεία ιδρύθηκε το Φεβρουάριο του 2014 και άρχισε να λειτουργεί στις 10 Μαρτίου 2014. Αποτελείται από προσωπικό 300 ατόμων, μηχανικούς τηλεπικοινωνιών, εκ των οποίων οι 130 προέρχονται από την WIND και οι 170 από τη Vodafone.

Επικεφαλής της νέας εταιρείας ορίστηκε ο τέως Γενικός Διευθυντής Δικτύου της WIND, Νίκος Μπάμπαλης (CEO). Σύμφωνα με δηλώσεις στελεχών της Victus Networks η ελληνική οικονομία, πρόκειται να επωφεληθεί από σημαντικές επενδύσεις ύψους 150 εκατ. ευρώ κατά την πρώτη τριετία λειτουργίας της εταιρείας, από τα οποία 55 εκατ. ευρώ θα επενδυθούν στον τομέα των κατασκευών και 95 εκατ. ευρώ στην αγορά σύγχρονου τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού και νέων τεχνολογιών.

5.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η επίτευξη μίας συνέργειας μέσω κοινοπραξίας (Joint Venture) ανταγωνιστικών εταιρειών είναι μια πολύ σύνθετη διαδικασία καθώς απαιτεί τη συγχώνευση και αρμονική λειτουργία δύο διαφορετικών οργανισμών, με διαφορετικά μερίδια αγοράς, διαφορετικά χαρτοφυλάκια και μάρκα, κανάλια διανομής, εργαζομένους, δίκτυα και πληροφοριακά συστήματα [2].

Βασικό σημείο για την επιτυχία ενός Joint Venture αποτελεί η δημιουργία ενός μακροπρόθεσμου πλάνου που θα περιλαμβάνει στοχευμένες ενέργειες στους τομείς εκείνους που θα επιφέρουν τις μεγαλύτερες δυνατές συνέργειες. Πολλοί

σύμβουλοι επιχειρήσεων αναφέρουν τις πιο κρίσιμες ημέρες της κοινής εταιρείας σαν το «σχέδιο των 100 πρώτων ημερών», αν και πρακτικά για την πλήρη ενσωμάτωση μετά τη συγχώνευση φαίνεται πως χρειάζεται αρκετά παραπάνω χρονικό διάστημα[2],[3]. Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να αναλάβουν αποφασιστική δράση για τη δημιουργία και στελέχωση μιας νέας ηγετικής ομάδας, η οποία θα αναλάβει να θέσει τους θεμέλιους λίθους και να επικοινωνήσει με σαφήνεια συγκεκριμένα πλάνα υλοποίησης. Οι συνέργειες που μπορούν να επιτευχθούν σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα (1 έτους) θεωρούνται γενικά μικρής αξίας σε αντίθεση με τα οφέλη που αναμένονται από σημαντικότερα βήματα όπως η ολοκλήρωση της ενσωμάτωσης (integration) του δικτύου και των πληροφοριακών συστημάτων τα οποία αναμένεται να ολοκληρωθούν σε πολύ μεγαλύτερο χρονικό διάστημα [2].

Όπως αναφέρεται και παραπάνω η σαφής επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την ολοκλήρωση της συγχώνευσης. Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι η διασφάλιση κλίματος εμπιστοσύνης και σταθερότητας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές, το προσωπικό, οι μέτοχοι και οι δανειστές.

5.3 Μέθοδοι Ανάπτυξης - Στρατηγικός Σχεδιασμός

Τα στελέχη μετά την επίτευξη της συγχώνευσης (JV) σύμφωνα την αναφορά Little[2] πρέπει να επικεντρωθούν σε μείζονα θέματα και τις προκλήσεις τους, όπως:

Ολοκλήρωση Δικτύου και Πληροφοριακών Συστημάτων (Network & IT Integration): Τα λειτουργικά έξοδα (Opex – operating expenses) και κεφαλαιουχικές δαπάνες (Capex - capital expenditures) του δικτύου αποτελούν σχεδόν το 50% των σχεδίων συνέργειας. Η συγχώνευση δύο ράδιο-δικτύων μεταγωγής (access network) σε ένα ολοκληρωμένο δίκτυο είναι μια σύνθετη διαδικασία. Οι συνδρομητές αναμένουν σταθερή και συνεπή εξυπηρέτηση σε καθ' όλη την ένταξη, καθώς και την ταχεία βελτίωση της κάλυψης και της ποιότητας των δικτύων, έπειτα από τη συγχώνευση. Οι μέτοχοι αναμένουν επίσης την ταχεία και σημαντική εξοικονόμηση πόρων από τον παροπλισμό των περίσσιων σταθμών βάσης κινητής τηλεφωνίας, εντούτοις η ολοκλήρωση του δικτύου μπορεί να διαρκέσει αρκετά σε πλαίσιο χρόνου 3 ετών ή και περισσότερο [2].

5.4 Ανάπτυξη Πολιτικής Οφέλη και Προκλήσεις κατά την υλοποίηση της συγχώνευσης

Είναι γεγονός πως το εγχείρημα συγχώνευσης και παράλληλα η δημιουργία μιας νέας εταιρείας διαχείρισης του ράδιο-δικτύου μεταξύ Vodafone και WIND αποτελεί αναμφίβολα ένα γεγονός ορόσημο στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών σε εθνικό επίπεδο.

Πρόκειται για μία αλλαγή η οποία στο ευρωπαϊκό και παγκόσμιο σκηνικό φαίνεται να κερδίζει συνεχώς έδαφος, καθώς αποτελεί όλο και περισσότερο επιλογή ή καλύτερα στρατηγική επιλογή, των εταιρειών προκειμένου να προσαρμόζονται άμεσα και ομαλά στις έντονες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ενώ οι επιχειρήσεις παραμένουν έντονα ανταγωνιστικές μεταξύ τους, παράλληλα εξοικονομούν πόρους από την αξιοποίηση του κοινού δικτύου. Φαίνεται πως πρακτικά είναι δύσκολο για δύο κύριους ανταγωνιστές να συνεργαστούν αποτελεσματικά έτσι ώστε να δημιουργηθεί με επιτυχία μια κοινοπραξία μεταξύ τους. Η δημιουργία, συντήρηση και λειτουργία ενός κοινού δικτύου είναι μια ευαίσθητη διαδικασία για κύριους ανταγωνιστές. Εντούτοις, η συνιδιοκτησία σε Joint Venture, δηλ. τη VICTUS Networks στη μελέτη περίπτωσης της παρούσας εργασίας, αποτελεί εχέγγυο ομαλής μετάβασης σε λειτουργία κοινού δικτύου καθώς μπορεί να παρέχει τη διακυβέρνηση και το επιχειρησιακό μοντέλο που ταιριάζουν στο σενάριο τόσο της Vodafone όσο και της WIND. Κατά αυτό τον τρόπο, με άξονα το κοινό και αμφίπλευρο όφελος, η κοινοπραξία Joint Venture είναι συχνά επιτυχής λύση. Η Victus Networks λειτουργεί ήδη περισσότερο από ένα έτος (Μάρτιος 2014) και με δεδομένο ότι η υλοποίηση του network sharing βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο, αναμένεται με ιδιαίτερο ενδιαφέρον η εξέλιξη και ολοκλήρωση του έργου σε επίπεδο τριετίας. Γεγονός είναι πως τα πρώτα δείγματα λειτουργίας κοινών σταθμών βάσης σηματοδοτούν αύξηση της πληθυσμιακής και γεωγραφικής κάλυψης και για τα δύο δίκτυα με την WIND να φέρεται ως η πιο ευνοημένη καθώς αναβαθμίζει σημαντικά το δίκτυο της παρέχοντας πρακτικά εφάμιλλη ή και καλύτερη ανά περίπτωση κάλυψη εξαλείφοντας πρακτικά το όποιο ανταγωνιστικό μειονέκτημα είχε λόγω μικρότερου αριθμού σταθμών βάσης κατά τόπους και κυρίως στην περιφέρεια.

Οι εταίροι αντιμετωπίζουν σοβαρές προκλήσεις κατά την αρχική λειτουργία της νέας κοινής εταιρείας σε όλα τα επίπεδα, από τις δραστηριότητες ρουτίνας μέχρι τις στρατηγικές πολιτικές. Αυτή η φάση εφαρμογής (implementation phase) απαιτεί από τους εταίρους να συγκεντρώσουν τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους και τα απαιτούμενα υλικά αγαθά, να αναπτύξουν μια πρακτική δομή εταιρικής διακυβέρνησης με επαρκή εξουσία και έλεγχο και να μάθουν να συνεργάζονται

προς το αμοιβαίο όφελος τους. Οι αναπόφευκτες παρεξηγήσεις και συγκρούσεις που προκύπτουν στη συνεργατική επιχείρηση απαιτούν από τις επιχειρήσεις-εταίρους και τους υπαλλήλους τους να αποκτήσουν νέες δεξιότητες διαχείρισης, ιδιαίτερα για την αντιμετώπιση πολύπλοκων πλευρικών σχέσεων που εκτείνονται σε νομικά αυτόνομες οντότητες. Οι διαχειριστές εξουσιοδότησης από τους εταίρους για την υλοποίηση του κοινού έργου μπορεί να είναι αρχικά αβέβαιοι για το ποιος πραγματικά ελέγχει και κατέχει την τελική εξουσία λήψης αποφάσεων. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην επιλογή του προσωπικού και τους ηγέτες για τη διαχείριση των συνδέσμων, ώστε να μην διαταράσσονται οι απαιτούμενοι συνεχείς δεσμοί μεταξύ των εταίρων και μεταξύ των εταίρων και της συμμαχίας [5].

Κατά αυτό τον τρόπο, η κοινή στρατηγική συμμαχία μέσω Joint Venture, αμφισβητεί την κλασική οικονομική υπόθεση για το μεταξύ συμβαλλόμενων εταιρειών ανταγωνισμό, επειδή η κοινοπραξία Joint Venture δεν οδηγείται από τις αναμενόμενες άμεσες επιπτώσεις στο κόστος, τα κέρδη, και άλλα απτά οφέλη, αλλά με έμμεσα θετικά αποτελέσματα από τα συσσωρευμένα άυλα περιουσιακά τους στοιχεία και τα εταιρικά κοινωνικά κεφάλαια. Έτσι οι ανταγωνιστές κλειδώνουν - δεσμεύονται στις συνεταιριστικές επιχειρήσεις Joint Venture, όπου οι εταίροι μοιράζονται τόσο τους κινδύνους όσο και τα οφέλη που προκύπτουν από τη συλλογική τους δράση. Η έννοια του κόστους συναλλαγής δεν παρέχει πλέον μια ικανοποιητική εξήγηση της οργανωτικής συμπεριφοράς, επειδή οι εταιρείες πληρώνουν σχεσιακά έξοδα που προκύπτουν από όλες τις κοινές προσπάθειες των δύο εταιρειών να οικοδομήσουν τις απαιτούμενες γέφυρες για να καλύπτουν τις αβεβαιότητες της σύμπραξης. Το κόστος συναλλαγής (transaction cost) σε μια συμμαχία δεν είναι απλώς οι δαπάνες που είναι αναγκαίες για τη διατήρηση της σχέσης με τους επιχειρηματικούς εταίρους, αλλά επιπλέον περιλαμβάνει τις δεσμεύσεις και τις επενδύσεις, στις οποίες οι εταίροι δεσμεύονται για την επικίνδυνη και αβέβαιη κοινή επιχειρησιακή συμμαχία. Το σχεσιακό κόστος (relational cost) για κάθε εταιρεία, προκύπτει από ενδεχόμενες αρνητικές επιπτώσεις επί των κερδών της εταιρείας. Αυτό συμβαίνει επειδή οι εταίροι πρέπει να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους καθώς και άλλες επιχειρηματικές σχέσεις και δραστηριότητές τους για να συμβαδίσουν με τη νέα συμμαχία. Η συμμετοχή σε μια συμμαχία μπορεί να απαιτήσει μια επιχείρηση να αναδιοργανώσει, να μειώσει ή να τερματίσει άλλες επιχειρηματικές σχέσεις, προκειμένου να υποχρεώσει τα συμφέροντα ενός νέου εταίρου. Αυτή η προσαρμογή μπορεί να οδηγήσει σε κατασχέσεις ορισμένων μελλοντικών επιχειρηματικών δυνατοτήτων και των συναφών απωλειών τους από δυνητικά οφέλη και κέρδη [6].

5.5 Υλοποίηση Στρατηγικής και σχεδιασμός Joint Venture (MOBSS / MORAN)

Ένα από τα πρωταρχικά ζητήματα το οποίο τέθηκε κατά τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των κοινών υποδομών μεταξύ Vodafone και WIND αφορούσε τον καθορισμό των βασικών παραμέτρων της κοινής χρήσης του δικτύου και την αποσαφήνιση των ορίων του. Ποια δηλαδή στοιχεία των δύο δικτύων και με ποιο τρόπο θα χρησιμοποιούνταν για κοινή χρήση και ποια όχι.. Επομένως έπρεπε να διευκρινιστούν ζητήματα όπως [4]:

- Το βάθος της κοινής χρήσης του δικτύου (Σταθμοί Βάσης - Sites, Παθητική υποδομή - Passive Infrastructure, Ενεργή υποδομή - Active Infrastructure , Πλήρης χρήση κοινού δικτύου – Full Sharing).
- Ο τοποθεσίες της κοινής χρήσης δικτύου (Αγροτικές περιοχές μόνο - Rural Sites, Αγροτικές και επιλεγμένα αστικές περιοχές - Rural and selected Urban, σε ολόκληρη τη χώρα)
- Η επέκταση του καταμερισμού του δικτύου (3G, 2G, 4G, Πλήρης)
- Αριθμός των κοινών τμημάτων του κοινού δικτύου (Δίκτυο κορμού – Core Network, Δίκτυο δεδομένων – Packet Core, Ράδιο δίκτυο – Access Network)

Τεχνικές προσεγγίσεις της κοινής χρήσης δικτύου που θα μπορούσαν να ακολουθηθούν από την κοινοπραξία Vodafone και WIND :

Παθητική Κοινή χρήση ράδιο δικτύου - **Passive RAN (Radio Access Network)**

sharing: Οι φορείς μοιράζονται μόνο τις φυσικές υποδομές. Τα παθητικά και μόνο δηλαδή τμήματα και στοιχεία των δικτύων τους, συμπεριλαμβανομένων των χώρων, ιστών κεραιών, κτιρίων εγκατάστασης, παροχών ηλεκτρικού ρεύματος, κλιματιστικών μονάδων κλπ. Κεραίες και συνδέσεις Μίκρο κυματικής (MW) μετάδοσης μπορούν επίσης να ανταλλάσσονται.

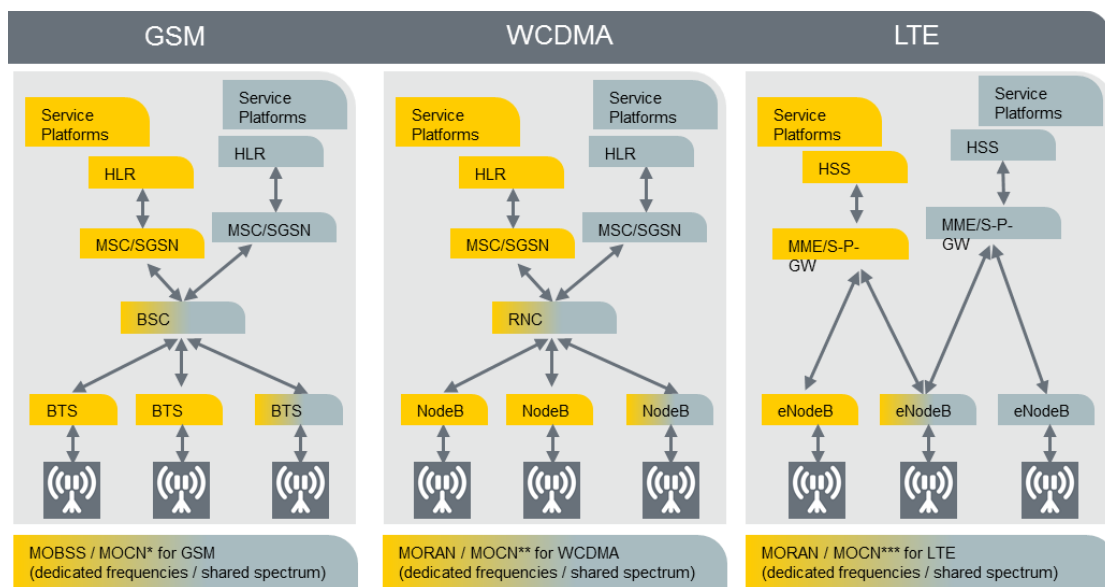
Ενεργή κοινή χρήση ράδιο δικτύου - **Active RAN (Radio Access Network) sharing:**

Οι φορείς μοιράζονται τόσο τις φυσικές υποδομές , τα παθητικά δηλαδή στοιχεία του δικτύου όσο και τις λογικές υποδομές, τα ενεργά δηλαδή στοιχεία του δικτύου. Ο πιο διαδεδομένος τρόπος ενεργής κοινής χρήσης ράδιο-δικτύου ακολουθεί το πρότυπο:

MORAN / MOBSS (Multi-Operator RAN / Multi-Operator BSS): Η κοινή χρήση ενός ή περισσότερων Σταθμών Βάσης BTS / NodeB και Ελεγκτών Σταθμών Βάσης και Ράδιο δικτύου BSC / RNC μεταξύ πολλών φορέων.

Σημαντικό χαρακτηριστικό αποτελεί το γεγονός πως οι πάροχοι κάνουν χρήση διαφορετικού φάσματος συχνοτήτων, το κάθε δίκτυο του δικού του. Η παραπάνω

προσέγγιση υλοποιήθηκε στην κοινή χρήση του ράδιο-δικτύου Vodafone WIND υπό τη διαχείριση της Victus Networks (Πίνακας 5.1). Επιπροσθέτως, η επιλογή δημιουργίας κοινού δικτύου με χρήση ανεξάρτητων συχνοτήτων (dedicated frequencies) για έκαστο των παρόχων, αποτέλεσε το βασικό σημείο κλειδί έτσι ώστε το εγχείρημα να λάβει το πράσινο φως από την Ελληνική ρυθμιστική αρχή (ΕΕΤΤ). Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως η Victus Networks δεν διαθέτει ξεχωριστή άδεια παρόχου τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.



Πίνακας 5.1 Τύποι Κοινού Δικτύου.

Πηγή : * 3GPP Rel. 10 & 11 (MOCN), ** 3GPP Rel. 6 (MOCN), *** 3GPP Rel. 8 (MOCN), Nokia Siemens Networks

MOCN (3G Multi-Operator Core Network): Πρόκειται για προσέγγιση της 3ης γενιάς δικτύου, κατά την οποία οι σταθμοί βάσης 3ης γενιάς (3G) και ο ελεγκτής ράδιο δικτύου (RNC - Radio Network Controller) είναι κοινόχρηστα, μεταξύ πολλών φορέων. Σε αυτό το πρότυπο οι συχνότητες που χρησιμοποιούνται από το ράδιο δίκτυο κορμού είναι κοινές για όλους τους παρόχους. Η κοινή χρήση του ράδιο φάσματος αποτελεί σημαντικό περιορισμό αυτής της λύσης καθώς μειώνει αισθητά τη δυνατότητα διαφοροποίησης των υπηρεσιών ανάμεσα στους παρόχους.

Κοινή Περιαγωγή δικτύου (Roaming Based Sharing): Συμφωνία μεταξύ των φορέων να χρησιμοποιούν τα δίκτυα τους ώστε να παρέχουν υπηρεσίες περιαγωγής σε γεωγραφικές περιοχές όπου δεν έχουν καμία κάλυψη.

Το κύριο πλαίσιο το οποίο ακολούθησαν οι Vodafone και Wind σαν γενικό εναλλακτικό επιχειρηματικό μοντέλο, βασίζεται στην από κοινού δημιουργία ενός παρόχου διαχειριστή του κοινού δικτύου διότι [7]:

Στα συμμετέχοντα μέρη για τη δημιουργία μιας κοινής επιχείρησης Joint Venture, ο κοινός διαχειριστής δικτύου, υπό τη δομή της συμφωνίας, παρέχει στα μέρη με διαφορετικές ανταγωνιστικές θέσεις, στρατηγικές και θέσεις, τη δυνατότητα να δημιουργήσουν μια επωφελή για όλους συμφωνία. Συνήθως οι συμφωνίες για τέτοιου είδους κοινοπραξίες εκτείνονται σε μια χρονική περίοδο 5 έως 10 ετών. Εντούτοις η συμφωνία κοινής χρήσης δικτύου ανάμεσα στην WIND και τη Vodafone, υπεγράφει για διάρκεια 20 ετών.

Τα πάγια στοιχεία των δικτύων εξακολουθούν και ανήκουν στις μητρικές εταιρείες οι οποίες είναι και υπεύθυνες κατά νόμο για τη λειτουργία των δικτύων τους καθώς όπως έχει προαναφερθεί η Victus Networks δεν διαθέτει ξεχωριστή άδεια παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Η Victus λειτουργεί ως εντεταλμένος διαχειριστής του κοινού δικτύου λειτουργώντας το δίκτυο σύμφωνα με προκαθορισμένους δείκτες ποιότητας (QoS – Quality of Service / KPIs – Key Performance Indicators) και προκαθορισμένα επίπεδα υπηρεσιών (SLA – Service Level Agreement) όπως αυτά έχουν οριστεί από τις μητρικές εταιρείες σε αναλογία με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δικτύων (Erlang, MB, πλήθος σταθμών βάσης).

Η κοινοπραξία η οποία έχει ενεργοποιηθεί από τη συνέργεια των παρόχων, σχεδιάζει, κατασκευάζει, λειτουργεί και συντηρεί το κοινόχρηστο δίκτυο, καθώς και την υλοποίηση του επιχειρησιακού μοντέλου ως αξιόπιστο ουδέτερο τρίτος φορέας.

Σύμφωνα με το εγκεκριμένο από τη ρυθμιστική αρχή επιχειρηματικό μοντέλο είναι δυνατό να αναπτυχθεί ξεχωριστό δίκτυο για κάθε πάροχο σε καθορισμένες γεωγραφικές περιοχές (π.χ. πυκνοκατοικημένες αστικές περιοχές), εάν αυτό είναι επιθυμητό για στρατηγικούς λόγους.

5.5 Προβλήματα στην υλοποίηση Στρατηγικής

Μερικά πρωταρχικά ζητήματα και βασικές προϋποθέσεις για επιτυχημένη σύμπραξη κοινοπραξίας Joint Venture μέσω της κοινής χρήσης δικτύου, αποτελούν:

- Οι Αντιμονοπωλιακές Εγκρίσεις, Ρυθμιστικές Αρχές
- Οι Όροι και Προϋποθέσεις της συμφωνίας για τη κοινή χρήση του δικτύου
- Ένα μοντέλο διακυβέρνησης

Ενώ οι δύο πρώτες προϋποθέσεις υπό συνθήκες μπορούν να επιτευχθούν σχετικά εύκολα, το μοντέλο διακυβέρνησης πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά, διότι οι δύο φορείς τυπικά είναι ανταγωνιστές. Οι ρυθμιστικές αρχές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της ακεραιότητας του κοινού δικτύου. Εντούτοις, η συνεργασία ανάμεσα σε ανταγωνιστές μπορεί να δημιουργήσει διάφορα ζητήματα

και απαιτεί την ύπαρξη κατάλληλης νοοτροπίας και κουλτούρας από όλες τις πλευρές. Είναι προφανές ότι ο μέγιστος βαθμός συνέργειας της κοινοπραξίας (Joint Venture) μπορεί να επέλθει και να υλοποιηθεί πιο εύκολα μέσα από μια ουδέτερη για την εκτέλεση των κοινών τμημάτων του δικτύου επιχείρηση με ξεχωριστή ταυτότητα.

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί επίσης, ένα ακόμη καθοριστικό σημείο για την επιτυχή ή όχι πορεία της κοινοπραξίας. Σε περιπτώσεις όπως η συγκεκριμένη που υπάρχουν μεταφορές εργαζομένων, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι αναμενόμενες αντιδράσεις των εργαζομένων των δύο εταιρειών καθώς επίσης και οι στάσεις που υιοθετούνται από τα εργατικά σωματεία. Γι αυτό το λόγο είναι απαραίτητο να υπάρχει και να εφαρμόζεται ένα σαφές και ξεκάθαρα δομημένο επικοινωνιακό πλάνο.

Κατά τη δημιουργία της Victus Networks συνολικά μεταφέρθηκαν 300 εργαζόμενοι, 170 από τη Vodafone και 130 από τη WIND. Οι αντιδράσεις τόσο των εργαζομένων όσο και των αντίστοιχων σωματείων υπήρξαν αρχικά πολύ έντονες. Εντούτοις, έπειτα από διαβεβαιώσεις των διοικήσεων για τη διατήρηση και εξασφάλιση των αποδοχών και δικαιωμάτων των μεταφερόμενων εργαζομένων (πρακτικά μη έχοντας άλλη δυνατότητα οι εμπλεκόμενοι) οι αντιδράσεις εξομαλύνθηκαν. Γεγονός είναι πως τόσο η διοίκηση της VICTUS Networks όσο και των Vodafone και WIND, διαχειρίστηκαν την αλλαγή αυτή μέσω συνεχών ενημερώσεων και συνδιαλέξεων με τους εργαζόμενους. Γεγονός παράλληλα αποτελεί, το ότι στον πρώτο ήδη χρόνο λειτουργίας της κοινοπραξίας Victus Networks, ένα σχετικά μικρό ποσοστό εργαζομένων πεδίου (βλάβο-διαχείριση σταθμών βάσεων) μεταφέρθηκαν σε εξωτερικό συνεργάτη συντήρησης των σταθμών, μέσω μεταφοράς της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Συνοψίζοντας, η διαχείριση αλλαγής και προσαρμογή σε μια νέα οργανωσιακή δομή φαίνεται πως αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της κοινοπραξίας. Παράλληλα, η έλλειψη επικοινωνίας [8] χωρίς σαφή κατεύθυνση και τα συγκεχυμένα μηνύματα, είναι προφανές ότι αυξάνουν την αβεβαιότητα, η οποία μπορεί να αποβεί εντέλει καταστροφική για την κοινοπραξία. Είναι πολύ σημαντικό να επικρατεί επικοινωνιακή σαφήνεια και συνέπεια, ακόμη και αν τα μηνύματα μπορεί να μην είναι πάντα θετικά για όλους.

Σύμφωνα με το Conference Board to 2000 [9] διαπιστώθηκε ότι η κακή επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, καθώς και μεταξύ των δύο οργανισμών που συγχωνεύονται, είναι ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους οι συγχωνεύσεις αποτυγχάνουν. Συνήθως μεσαίου και χαμηλότερου επιπέδου σε βαθμό ιεράρχησης εργαζόμενοι, δεν ενημερώνονται εκ των προτέρων, όταν πρόκειται για θέματα συγχώνευσης.

Σημαντικό χαρακτηριστικό για την υλοποίηση της κοινοπραξίας αποτελεί και η απώλεια ταλαντούχων εργαζομένων, σύμφωνα με μελέτη του Raymond Noe [10] ο οποίος διαπίστωσε ότι ένας στους τέσσερις από τα κορυφαία στελέχη αποχωρεί από την εταιρεία εντός 3 μηνών από την ανακοίνωση ενός γεγονότος το οποίο συνεπάγεται σημαντική μεταβολή στην οργάνωση. Αντίστοιχα το 47% των ανώτερων διευθυντικών στελεχών (senior managers) αποχωρούν από την κοινοπραξία έπειτα από την πάροδο ενός έτους. Σαφώς αξίζει να σημειωθεί πως τα ποσοστά μπορεί πλέον να διαφέρουν, αφενός για το ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε το 2002, αφετέρου λόγω της οικονομικής ύφεσης και εργασιακής ανασφάλειας που παρατηρείται τα τελευταία έτη.

Βιβλιογραφία 5^ο Κεφαλαίου

- [1] Η Victus με μια ματιά, στοιχεία της εταιρείας, <http://www.victus.gr/> (05/2015)
- [2] Arthur D Little, (2015), Creating value in telecoms consolidation.
- [3] Hans Brechbuhl, (2006), Strategic Partnering: Managing Joint Ventures and Alliances.
- [4] White Paper (2013), Nokia Solutions and Networks NSN, Network sharing: Delivering mobile broadband more efficiently and at lower cost.
- [5] Mockler, Robert J. (1999): Multinational Strategic Alliances, New York, Wiley.
- [6] Emanuela Todeva, (2005), STRATEGIC ALLIANCES & MODELS OF COLLABORATION, School of Management, University of Surrey.
- [7] στοιχεία της εταιρίας WIND , εσωτερική παρουσίαση σχετικά με το Network Sharing (04/2012)
- [8] Peter Dixon (1998), “Mergers and Managers Don’t Mix. Will Corporate Marriage Mania Ever Get Better?” The Executive Issue, Issue 2, 1998
- [9] The Conference Board (2000) “Strong Employee Communications Can Smooth Mergers”.
- [10] Raymond Noe, (2002) “Mergers and Acquisitions” MHR 860, Ohio State University.

Κεφάλαιο 6: Γενικό Συμπέρασμα

Παρά το γεγονός ότι οι οργανισμοί δημιουργούν στρατηγικές συμμαχίες για ποικίλους λόγους καθώς αναμένουν γενικά να επωφεληθούν από τη συνεργασία τους, οι αναλυτές αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην ανίχνευση των επιπτώσεων, των περιβαλλοντικών, οικονομικών, οργανωτικών και ενδο-οργανωτικών παραγόντων καθώς και τα αποτελέσματα και τις συνέπειες τις οποίες θα επιφέρουν στη συμμαχία.[4]

Η κοινή χρήση υποδομών δικτύου και η δημιουργία συνεργιών φαίνεται πως βρίσκει όλο και μεγαλύτερη αποδοχή από τους παρόχους κινητής τηλεφωνίας σε όλο τον κόσμο, ως ένας αποτελεσματικός τρόπος για να μειώσουν το κόστος. Οι συνέργειες μεταξύ των δικτύων έχουν καθιερωθεί στην Ευρώπη, δεδομένου πως έχουν υιοθετηθεί από κορυφαίους παίκτες όπως η Vodafone και Telefonica, αλλά έχουν επίσης σημαντική κινητικότητα στην Ινδία ενώ παράλληλα αναμένεται να υπάρξει ανάλογη εξέλιξη στη Μέση Ανατολή και την Αφρική.[6]

Οι πάροχοι, τόσο στις ώριμες όσο και στις αναπτυσσόμενες αγορές, αντιμετωπίζουν όλο και περισσότερο προκλήσεις για τη διατήρηση των περιθωρίων του κέρδους και την παράλληλη αύξηση ή διατήρηση του ARPU (Average Revenue Per Unit). Στο πλαίσιο αυτό η κοινή χρήση υποδομών προσφέρεται σαν μια ελκυστική πρόταση για την εξοικονόμηση κόστους. Πολλές επιχειρήσεις στις ανεπτυγμένες αγορές μοιράζονται τόσο ενεργά όσο και παθητικά στοιχεία του δικτύου (passive, active network sharing) για να μειώσουν το κόστος. Από την άλλη πλευρά, στις αναδυόμενες αγορές με χαμηλά επίπεδα διείσδυσης, οι πάροχοι αντιμετωπίζουν τη διπλή πρόκληση της διατήρησης περιθωρίων του κέρδους, εξασφαλίζοντας παράλληλα ταχεία ανάπτυξη η οποία να συμβαδίζει με την αύξηση του αριθμού των συνδρομητών.

Πριν από την παγκόσμια οικονομική κρίση στα τέλη του 2008, οι φορείς εκμετάλλευσης τηλεπικοινωνιών ήταν στη μέση ενός μεγάλου κύματος συγχωνεύσεων και εξαγορών. Σύμφωνα με Booz & Company [6] το 2011 διέγραψε μια ισχυρή αναβίωση συνεργειών των παρόχων μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Σύμφωνα με έρευνα της McKinsey [7], πάροχοι οι οποίοι επιδιώκουν στρατηγικές συνεργασίες, εξαγορές και συγχωνεύσεις θα πρέπει να τηρούν τέσσερις βασικούς κανόνες. Πρώτον, οι πάροχοι θα πρέπει να επιδιώκουν συνδυαστικές συνέργειες με επιλεκτικούς μετασχηματισμούς, συνθέτοντας ένα πλήρες φάσμα των δυνατοτήτων και κατ' επέκταση δημιουργία αξίας προς αυτούς. Δεύτερον, θα πρέπει να προβούν σε στρατηγικές αποφάσεις νωρίς, ιδιαίτερα για θέματα που σχετίζονται με την οργανωτική δομή και ζητήματα εργαζομένων -σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, τη συνολική οργανωτική δομή, τη γεωγραφική διάσταση, όργανα

διοίκησης, καίριες θέσεις διευθυντών, καθώς και τη διαδικασία διατήρησης. Τρίτον, θα πρέπει να μεριμνούν για τη διατήρηση των πελατών καθώς και την παροχή αξίας προς αυτούς.

Είναι σαφές πως πάροχοι οι οποίοι υποβάλλονται σε μια τέτοια διεργασία θα πρέπει να διαχειριστούν αποτελεσματικά την κουλτούρα και την επικοινωνία στον οργανισμό, δεδομένου ότι αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα τους στόχους της κοινοπραξίας. Παράλληλα είναι σημαντικό να συγκροτηθεί και να ακολουθηθεί ένα αυστηρό χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης του εγχειρήματος.[4] Η πιστή εφαρμογή συγκεκριμένου πλάνου βοηθάει στο να αποφευχθούν παγίδες και να αξιοποιηθούν καλύτερα ανακάμπουσες ευκαιρίες.

6.1 Μελλοντικές Εξελίξεις

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών έχει υποστεί σημαντικές διαρθρωτικές αλλαγές κατά την τελευταία δεκαετία αφήνοντας ανοικτό το ερώτημα για το πώς θα εξελιχθεί κατά την επόμενη πενταετία. Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη της IBM [6]:

Η θεαματική αύξηση στις επικοινωνίες και η ανάπτυξη οι οποίες καθοδηγούνται από τον κλάδο της κινητής και τις αναδυόμενες αγορές κατά την τελευταία δεκαετία έχουν αρχίσει να παραμένουν στάσιμες.

Παράλληλα η μακροχρόνια πτώση των PSTN (Public Switched Telephone Network) δικτύων σταθερής τηλεφωνίας φαίνεται αναπόφευκτη, δεδομένου ότι η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας έχει κορυφωθεί στις πιο ώριμες αγορές.

Γεγονός αποτελεί πως τα αναμενόμενα έσοδα από κινητές και σταθερές υπηρεσίες περιεχομένου, όπως η IPTV, παραμένουν χαμηλά, αν και SMS-based εφαρμογές δεδομένων, όπως μεταφορά χρημάτων και υπηρεσίες πληρωμών μέσω κινητού φαίνεται πως πρόκειται να γνωρίσουν μεγάλη αύξηση στις αναδυόμενες αγορές.

Υιοθετείται όλο και περισσότερο από τους παρόχους τηλεπικοινωνιών η τάση συνεργειών, δηλαδή είτε οι φορείς εκμετάλλευσης των δικτύων να δημιουργούν συνέργειες μεταξύ τους (mergers, acquisitions, Joint Ventures) και/είτε να παραδίδουν το δίκτυο τους σε εξωτερικούς παρόχους (outsourcing) με σκοπό να λειτουργήσουν μέρος ή ολοκληρωτικά το δίκτυο για λογαριασμό τους.

Οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι στην επιδίωξη της αύξησης των εσόδων διερευνούν διάφορους τρόπους για επέκταση, κυρίως μέσω των συγχωνεύσεων. Η ενοποίηση αυτή κυρίως εκδηλώνεται με τους παρακάτω τρόπους. Οι πάροχοι επιδιώκουν

μέσω διασυννοριακών συγχωνεύσεων και εξαγορών, την είσοδο τους σε νέες αγορές. Επίσης, επιδιώκουν την ενίσχυση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος μέσω αντίστοιχων κινήσεων σε αγορές όπου ήδη δραστηριοποιούνται. Παράλληλα επιδιώκουν να εδραιώσουν την κυριότητα τους, αποκτώντας τον πλήρη έλεγχο των λειτουργιών, όπου σήμερα έχουν μόνο μερική διακυβέρνηση. Αυτές οι επιλογές δεν αλληλοαποκλείονται και πολλοί πάροχοι είναι πιθανό να ακολουθήσουν ένα συνδυασμό ορισμένων ή όλων αυτών των τύπων ανάπτυξης [8].

Εν κατακλείδι προδιαγράφεται πως ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών οδηγείται σε ενοποίηση-σύγκλιση, μία ενοποίηση διασταυρωμένων αγορών. Κατά την άποψη των Sabbagh, Goussous και Mastoras [8] η πρώτη μορφή της ενοποίησης, η οποία κατά πάσα πιθανότητα θα κυριαρχήσει στον κλάδο για τα επόμενα χρόνια, αφορά την πολλαπλή αγορά (cross market) μεγάλων συγχωνεύσεων "Megadeals", κατά τις οποίες μεγάλες ομάδες του τηλεπικοινωνιακού φορέα αποκτούν ελέγχουσες συμμετοχές σε άλλες ομάδες που έχουν παρουσία σε πολλές αγορές. Για παράδειγμα εξαγορές ή μεγάλες συγχωνεύσεις τηλεπικοινωνιακών παρόχων και παρόχων περιεχομένου. Ενισχύοντας έτσι το ρόλο του παρόχου υπηρεσιών σύμφωνα με τα νέα επιχειρηματικά [6] μοντέλα σε παρακείμενες κάθετες αγορές όπως αυτή της ηλεκτρονικής υγείας (e-health), των ευφυών δικτύων (smart grids, internet of things), των μεταφορών, του λιανικού εμπορίου και των τραπεζικών συναλλαγών.

6.2 Αναφορές σε Joint Ventures

Η Ινδική Bharti Airtel αποτελεί σαφές παράδειγμα της τάσης ενοποίησης των παρόχων. Εξαγορά έναντι 10,7 δισ. δολαρίων της Zain Africa το 2010. Η συναλλαγή προσέφερε στη Bharti άμεση και εκτεταμένη κάλυψη σε ένα ευρύ φάσμα των αναδυομένων αγορών της Αφρικής, μετατρέποντας την σε ένα περιφερειακό παίκτη-κλειδί και επιτρέποντας να εξάγει το μοντέλο της λειτουργίας του χαμηλού κόστους παρόχου από την Ινδία στις αγορές του εξωτερικού, δηλ της Αφρικής.

Ακολουθεί η Etisalat και η ανακοίνωση για το ενδιαφέρον έναντι 11,7 δισ. για την απόκτηση πλειοψηφικής συμμετοχής του ομίλου Zain. Έπειτα από μεγάλες διαπραγματεύσεις η συμφωνία έκλεισε τον Απρίλιο του 2011. Παράλληλα αυτό σηματοδότησε την ισχυρή πρόθεση της Etisalat μέσα από μεγάλες συμφωνίες εξαγορών και συγχωνεύσεων να εδραιωθεί ως ο κυρίαρχος παίκτης των τηλεπικοινωνιών στην περιοχή της Μέσης Ανατολής και Βόρειας Αφρικής (ME&NA – Middle East and North Africa).

Μια άλλη μέγα-συναλλαγή είναι η ανακοίνωση της Ρωσικής VimpelCom για τη 6,5 δισ. δολαρίων συγχώνευση με την Ιταλική WIND (πρώην Weather Investments), την οποία έλεγχε η Orascom Telecom. Ο συνδυασμός σχηματίζει ένα νέο παγκόσμιο φορέα με δραστηριότητες σε 20 χώρες, δημιουργώντας την έκτη μεγαλύτερη ομάδα τηλεπικοινωνιών στον κόσμο. Σε αυτή τη συναλλαγή, η VimpelCom αποκτά την WIND Italy, η οποία κατείχε το 51,7% της Orascom Telecom, και 100% της Wind Ιταλίας, με την WIND, λαμβάνοντας ένα 20% των μετοχών του ομίλου VimpelCom.

Η εξαγορά της Vodacom Africa από το Vodafone Group προσφέρει ένα παράδειγμα ενός μικρού περιφερειακού παίκτη που επέλεξε την συγχώνευση με ένα μεγαλύτερο φορέα. Η συνέργεια αυτή έφερε στη Vodacom τα οφέλη του να είναι μέρος ενός μεγάλου παγκόσμιου ομίλου ενώ ταυτόχρονα επέτρεψε στη Vodafone να εδραιώσει την παρουσία της σε πολλές αφρικανικές αγορές. Η Vodafone απέκτησε αρχικά το 50% της Vodacom και αργότερα αύξησε το ποσοστό της στο 62,5% το 2008.

Το 2010 η Telenor, η οποία κατείχε το 36% της VimpelCom, προσπάθησε να εμποδίσει την απόκτηση της Orascom από την VimpelCom με διάφορες επιφυλάξεις σχετικά με τη συναλλαγή. Παρά την αντίσταση, και με βάση τις πληροφορίες που δημοσιεύτηκαν τους πρώτους μήνες του 2011, η συμφωνία είχε ολοκληρωθεί.

Η Deutsche Telekom είχε ανακοινώσει στο επενδυτικό κοινό πως δεν σχεδιάζει μεγάλες δραστηριότητες στο εγγύς μέλλον και επικεντρώνεται στη βελτιστοποίηση του χαρτοφυλακίου της. Στο πλαίσιο αυτό, η Deutsche Telekom πούλησε τη λειτουργία της στις ΗΠΑ, την T-Mobile US, στην AT&T σε μια συναλλαγή συνολικά 39 δισ. δολαρίων.

Είναι γεγονός πως παρά την απροθυμία ορισμένων παρόχων να ασκήσουν σημαντικές εξαγορές, ένας αριθμός είναι πρόθυμοι και ικανοί να κάνουν εξαγορές, εγκαινιάζοντας έτσι ένα κύμα συγχωνεύσεων πράγμα που θα τους επιτρέψει να εξέλθουν από την οικονομική ύφεση ισχυρότεροι.

Καθώς επικρατεί κλίμα εξυγίανσης, μέσω των συνεργειών οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αυξήσουν τη βάση συνδρομητών τους συγκεντρώνοντας μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, εκτοπίζοντας παράλληλα άμεσους ανταγωνιστές. Τέτοιες συναλλαγές μπορούν επίσης να παρέχουν πρόσβαση σε συγκεκριμένα, προσοδοφόρα τμήματα της αγοράς, με όχημα την ενίσχυση του δικτύου μέσω της απόκτησης επιπλέον φάσματος, την επέκταση της κάλυψης, και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, με παράλληλη αναδιάρθρωση του κόστους μέσω βελτιστοποίησης των υποδομών.

Η ενοποίηση, η σύγκλιση των δικτύων έχει ήδη ξεκινήσει σε διάφορες αγορές. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, για παράδειγμα, οι T-Mobile και Orange συγχωνεύουν τις

δραστηριότητές τους το 2009 για να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο σε μια κατακερματισμένη και ανταγωνιστικά ώριμη αγορά. Μέχρι την ολοκλήρωση της συναλλαγής, κανείς πάροχος δεν είχε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από 27%. Κυριαρχούσε η O2 με 27% ακολουθούμενη από τη Vodafone με 25%, έπειτα η Orange με 22%, και η T-Mobile με 15%. Η συγχώνευση δημιούργησε τον μεγαλύτερο πάροχο του Ηνωμένου Βασιλείου με συνολικό μερίδιο αγοράς 37%. Επιπλέον, η επίτευξη της συγχώνευσης είχε ως στόχο και άλλα οφέλη, όπως την επέκταση της κάλυψης του δικτύου, την παροχή καλύτερης ποιότητας δικτύου και τη βελτίωση εξυπηρέτησης των πελατών. Σε μια παρόμοια προσέγγιση, η Orange ενοποιεί επίσης τις δραστηριότητές στην Ελβετία με τη TDC της Δανίας.

Τον Μάρτιο του 2011, η AT&T ανακοίνωσε την εξαγορά της T-Mobile US, θυγατρική της Deutsche Telekom US, έναντι 39 δισ. δολαρίων. Αυτή η εξαγορά εκτόξευσε την AT&T στην πρώτη θέση πάνω από την Verizon όσον αφορά τους συνδρομητές, τοποθετώντας την ως τη μεγαλύτερη αμερικανική εταιρεία κινητής τηλεφωνίας. Η AT&T κινήθηκε στη συγκεκριμένη εξαγορά αναζητώντας λύση για την ενίσχυση του ασύρματου φάσματος που διέθετε, το οποίο πρακτικά περιόριζε τη δυνατότητά της να ανταποκριθεί στη ζήτηση κινητών ευρυζωνικών υπηρεσιών. Εντέλει το κοινό δίκτυο προσέφερε ένα συνδυασμό των συμπληρωματικών υπηρεσιών των δυο δικτύων, επιτρέποντας κατά αυτό τον τρόπο τη βελτίωση της ποιότητας του δικτύου της AT&T. Με τη συναλλαγή αυτή, η AT&T επεκτάθηκε στην ενίσχυση του 4G LTE, καλύπτοντας έως και το 95% του πληθυσμού των ΗΠΑ. [10]

Τον Απρίλιο 2013, η Νορβηγική Telenor ανακοίνωσε την απόκτηση της Globul Bulgaria, δεύτερου παίκτη της Βουλγαρίας με 36% μερίδιο αγοράς, από τον όμιλο ΟΤΕ για 935 εκατ. δολάρια.

Τον Ιούνιο 2013, η VIPnet, θυγατρική της Telekom Austria, ανακοίνωσε την εξαγορά τριών περιφερειακών παρόχων καλωδιακού δικτύου (OKI, Metronete Telekomunikacije και KTS) στην Κροατία, στο πλαίσιο της στρατηγικής σύγκλισης των δικτύων.

6.3 Οφέλη και Προκλήσεις από Joint Ventures με βάση διαφορετικά μοντέλα υλοποίησης

Ένα από τα θεμελιώδη πλεονεκτήματα και παράλληλα κίνητρο για την κοινή χρήση δικτύου μεταξύ παρόχων κινητής τηλεφωνίας είναι σαφώς η μείωση του κόστους σε λειτουργικά και πάγια έξοδα (ΟΡΕΧ και CAPEX). Το γεγονός αυτό αφορά τόσο συμφωνίες οι οποίες πραγματοποιούνται από ήδη εγκατεστημένους φορείς αλλά και νεοεισερχόμενους παρόχους, ανάλογα με το μοντέλο επιμερισμού και

διαχείρισης της συνέργειας του κοινού δικτύου. Παρακάτω (πίνακες 6.1 & 6.2) αναφέρονται συνοπτικά τα οφέλη και οι προκλήσεις των παρόχων ανάλογα με τον τύπο της κοινής συνέργειας του δικτύου.

➤ Οφέλη της κοινής χρήσης του ράδιο – δικτύου (radio network sharing)

Μοντέλο Λειτουργίας (Operating Model)	Οφέλη Παρόχων	Οφέλη νέο εισερχόμενων Παρόχων
Επιλεκτικά κοινό δικτύου	1. Μείωση OPEX. 2. Βοηθά ανεπάρκειες του δικτύου ιδιαίτερα στις αστικές περιοχές.	Δεν εφαρμόζεται, δεδομένου ότι οι νεοεισερχόμενοι δεν έχουν περιουσιακά στοιχεία για να μοιραστούν
Κοινή χρήση Χωριστοί Σταθμοί Βάσης (Sharing Separated Tower Assets)	1. Έσοδα με την αφαίρεση του κόστους απόσβεσης 2. Μετατροπή από CAPEX σε OPEX.	Δεν εφαρμόζεται, δεδομένου ότι είναι νεοεισερχόμενοι.
Πλήρως ανεπτυγμένη η ανταλλαγή πληροφοριών μέσω Κοινοπραξιών (Fully Fledged Sharing Through Joint Ventures)	1. Εξοικονόμηση χάρη στις μειωμένες δαπάνες συντήρησης και λειτουργίας. 2. Δημιουργεί μεγάλα εμπόδια εισόδου για ανταγωνιστές	Βοηθά στην περικοπή των δαπανών CAPEX
Ανάθεση σε τρίτους παρόχους	Παρόμοια εξοικονόμηση ως κοινής χρήσης συνέργεια	1. Μείωση του CAPEX με ελαφρώς αυξημένο OPEX. 2. Εξασφαλίζει ταχύτερη διείσδυση

Πίνακας 6.1 Οφέλη του Κοινού Δικτύου ανά Μοντέλο Λειτουργίας
Πηγή: Capgemini TME Lab Analysis, 2011

Μείωση των λειτουργικών εξόδων

Η μείωση των λειτουργικών εξόδων (OPEX) συνδέεται με τη λειτουργία και τη συντήρηση των σταθμών βάσης, όπως γεννήτριες, πετρέλαια, συστήματα κλιματισμού, ρεύματα, ασφάλειες, ενοικιοστάσια, κ.ο.κ. Καθώς και το γεγονός ότι οι δαπάνες αυτές επιδεινώνονται στις αγροτικές περιοχές, λόγω των περιορισμένων υποδομών όπως δρόμοι καθώς και της μη σταθερής παροχής ηλεκτρικού ρεύματος.

Επέκταση δικτύου με οικονομικά αποδοτικό τρόπο

Στις περισσότερες αναπτυσσόμενες αγορές, οι πάροχοι εξακολουθούν να επεκτείνουν τα δίκτυά τους για τη βελτίωση κάλυψης κυρίως σε αγροτικές περιοχές καθώς και τη βελτίωση της ποιότητας του δικτύου. Παράλληλα υπάρχει επιμερισμός των εξόδων και εξοικονόμηση πόρων.

Απελευθέρωση αξίας από υπάρχοντα περιουσιακά στοιχεία

Μια κοινή εταιρεία διαχείρισης ράδιο-δικτύου μπορεί να βοηθήσει τους παρόχους να ξεκλειδώσουν την εγγενή αξία των φυσικών υποδομών τους. Η υπενοικίαση σε τρίτους για παράδειγμα, μέρους των θέσεων που κατέχει για σταθμούς βάσης θα μπορούσε να μειώσει τα λειτουργικά κόστη και επιπλέον να δημιουργήσει πηγή πρόσθετων εσόδων.

- Προκλήσεις της κοινής χρήσης του ράδιο – δικτύου (radio network sharing)

Προκλήσεις Παρόχων

Ενώ η κοινή χρήση των σταθμών βάσης προσφέρει από τη μία πλευρά σημαντικά πλεονεκτήματα στους φορείς εκμετάλλευσης δηλ. τους παρόχους, δημιουργεί από την άλλη μια σειρά από προκλήσεις, τόσο στρατηγικές όσο και λειτουργικές. Στις βασικές στρατηγικές προκλήσεις περιλαμβάνεται η πιθανή αδυναμία ανταγωνιστικής διαφοροποίησης και η απώλεια του ελέγχου, ενώ οι λειτουργικές προκλήσεις περιστρέφονται γύρω από τον συντονισμό και προγραμματισμό της όλης συνέργειας.

Μοντέλο Λειτουργίας (Operating Model)	Προκλήσεις Παρόχων	Οφέλη νέο εισερχόμενων Παρόχων
Επιλεκτικά κοινό δικτύου	<ol style="list-style-type: none"> 1. Κίνδυνος ανταγωνιστικής αντενέργειας. 2. Διάβρωση ανταγωνιστικής διαφοροποίησης 3. Επιχειρησιακός συντονισμός 	Δεν εφαρμόζεται, δεδομένου ότι νεοεισερχόμενοι δεν έχουν περιουσιακά στοιχεία για να μοιραστούν
Κοινή χρήση Χωριστοί Σταθμοί Βάσης (Sharing Separated Tower Assets)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Μείωση EBITDA 2. Ρυθμιστικοί κίνδυνοι. 	Δεν εφαρμόζεται, δεδομένου ότι είναι νεοεισερχόμενοι.
Πλήρως ανεπτυγμένη ανταλλαγή πληροφοριών μέσω Κοινοπραξιών (Fully Fledged Sharing Through Joint Ventures)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Απώλεια στρατηγικού ελέγχου και ευελιξίας. 2. Συμφωνία εξόδου 3. Μείωση Ελέγχου 4. Ρυθμιστικοί κίνδυνοι. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Απώλεια στρατηγικού ελέγχου και ευελιξίας 2. αποτίμηση μεριδίου 3. Μειωμένος έλεγχος 4. Ρυθμιστικοί κίνδυνοι
Ανάθεση σε τρίτους παρόχους	<ol style="list-style-type: none"> 1. Απώλεια της στρατηγικής και λειτουργικής ευελιξίας. 2. Μείωση έλεγχου και έλλειψη συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Εμπιστευτικότητα 3. Μειωμένος έλεγχος και έλλειψη συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο

Πίνακας 6.2: Προκλήσεις του Κοινού Δικτύου ανά Μοντέλο Λειτουργίας
Πηγή: Cargemini TME Lab Analysis, 2011

Διάβρωση ανταγωνιστικής διαφοροποίησης

Η μεγαλύτερη πρόκληση για τις επιχειρήσεις στην προσπάθεια διαχείρισης κοινού δικτύου είναι η σωστή ισορροπία μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας. Η κοινή χρήση δικτύου θα μπορούσε πιθανόν να οδηγήσει σε αδυναμία να ανταγωνιστούν οι πάροχοι με βάση την ποιότητα του προσφερομένου δικτύου και της κάλυψης.

Απώλεια του Στρατηγικής & Επιχειρησιακής Ευελιξίας

Η ευθυγράμμιση σε κοινό μηχανισμό για την αναγνώριση των πιθανών περιοχών βελτίωσης, η βελτιστοποίηση επιμερισμού του κόστους και η δημιουργία ενός ενιαίου μοντέλου διακυβέρνησης, αποτελούν πραγματικές προκλήσεις για μια κοινοπραξία μεταξύ πολλών φορέων. Επιπλέον, η συμφωνία για τις λειτουργικές (operational) προτεραιότητες, ο συντονισμός μεταξύ των ομάδων και η υπέρβαση τεχνολογικής φύσεως θεμάτων είναι συχνά εμπόδια δεδομένου των διαφορετικών μοντέλων λειτουργίας και διακριτών στόχων μεταξύ των παρόχων.

Μακροχρόνιες συμφωνίες

Η μακροπρόθεσμη φύση των συμφωνιών κοινής χρήσης δικτύου εμπεριέχει τη δυνατότητα απώλειας επιχειρησιακής και οικονομικής ευελιξίας. Για παράδειγμα, η τυπική θητεία για κοινοπραξίες στην Ινδία είναι 15 έτη, ενώ αντίστοιχα στην περίπτωση της VICTUS η κοινοπραξία ορίστηκε για διάστημα 20 ετών. Τέτοιου είδους μακροχρόνιες συμφωνίες, μπορεί να αυξήσουν τους κινδύνους όσον αφορά τη δυνατότητα των παρόχων να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και των ρυθμιστικών απαιτήσεων.

Ρυθμιστικές προκλήσεις

Η κύρια πρόκληση για τις ρυθμιστικές αρχές έγκειται στην πρόληψη των καρτέλ και την μη-ανταγωνιστική συμπεριφορά. Οι συμβαλλόμενοι πάροχοι μπορούν να προβούν σε συμφωνίες οι οποίες θα μπορούσαν να δημιουργήσουν μονοπωλιακό περιβάλλον. Οι ρυθμιστικές αρχές πρέπει να εξασφαλίζουν παρουσία ενός αποτελεσματικού μηχανισμού κοστολόγησης που θα δρα προληπτικά επιτρέποντας ταυτόχρονα στους υφιστάμενους φορείς εκμετάλλευσης να αποσβέσουν τις επενδύσεις τους. Τέλος, οι ρυθμιστικές αρχές θα πρέπει να αναπτύξουν μηχανισμούς διαιτησίας για την επίλυση ζητημάτων που σχετίζονται με τη συμμόρφωση και τις διαφορές μεταξύ των παρόχων και οι οποίες απορρέουν από τη δημιουργία πολύπλοκων συμφωνιών της κοινής χρήσης δικτύου. Πρέπει επίσης να εξασφαλίζουν ότι η κοινή χρήση υποδομών λαμβάνει χώρα σε μια ουδέτερη βάση χωρίς αθέμιτες ενέργειες ή διακρίσεις και ότι η ασφάλεια του δικτύου και η ποιότητα των υπηρεσιών δεν είναι σε κίνδυνο.

6.4 Αξιολόγηση και συμπεράσματα

Με βάση εμπειρικές έρευνες, οι αναλυτές γενικά εμφανίζονται απαισιόδοξοι σχετικά με τις ικανότητες των εταιρών να ξεπεράσουν τις εγγενείς εντάσεις μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας για την επίτευξη της συνέργειας. Για παράδειγμα, οι Das και Teng [1] παρατήρησαν πως στην ουσία κάποια άστατα και δειλά χαρακτηριστικά της συνεργασίας μεταξύ των εταιρών δεν πρέπει να αγνοηθούν, διότι καθιστούν πολλές στρατηγικές συμμαχίες ως θεμελιώδης αυτοκαταστροφικές, ασταθείς και μεταβατικού χαρακτήρα. Θέματα αντίληψης και κατανόησης της συνέργειας καθώς και μετρήσιμα προβλήματα πλήττουν την επίδοση και την παραγωγικότητα της αξιολόγησης της συνέργειας, είτε μέσω αποτελεσμάτων από αντικειμενικούς δείκτες (π.χ. οικονομικά οφέλη, καινοτομίες) είτε από υποκειμενικούς δείκτες (π.χ. ικανοποίησης των συνεργατών με τη συνεργασία). Γενικότερα, η αξιολόγηση μιας συνέργειας είναι ιδιαίτερα περίπλοκη, διότι επιχειρήσεις από το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον όπως η Vodafone και WIND, στην περίπτωση μελέτης, εφαρμόζουν κοινή στρατηγική υπό τη συνέργεια Joint Venture και του κοινού δικτύου. Παρά τις επιχειρησιακές δυσκολίες, σύμφωνα τις αναφορές των Si και Bruton [2], και Yan και Zeng [3] υπάρχει ποικιλία παραγόντων που επηρεάζουν διάφορες διαστάσεις και τα αποτελέσματα της στρατηγικής συμμαχίας. Ενδεικτικά παρακάτω αναφέρονται[4]:

Επιβίωση και Καταγγελία (λύση) της συνέργειας.

Μία δυσκολία στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων απόδοσης της συνέργειας είναι ότι οι περισσότερες εξ αυτών είναι συνήθως σκόπιμα βραχύβιες υποθέσεις, με σκοπό να επιτευχθούν περιορισμένοι και άμεσοι σκοποί. Ένα θεμελιώδες ερώτημα επίδοσης είναι, κατά πόσο διάστημα οι στρατηγικές συμμαχίες είναι σε θέση να επιβιώσουν πέρα από την ανακοίνωσή τους για ενδεχόμενη λύση μεταξύ τους; Σύμφωνα με τους Hagedoorn και Sadowski [5] κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική της σύμπραξης είναι και ένας διαφορετικός τρόπος διακυβέρνησης η οποία είναι άσχετη με επακόλουθη συγχώνευση ή λύση αυτής.

Η επίτευξη των διδακτικών στόχων. Achieving Learning Objectives

Η οργανωσιακή μάθηση επιτυγχάνεται όταν μια επιχείρηση αποκτά, αφομοιώνει και εφαρμόζει νέες πληροφορίες, γνώσεις και δεξιότητες που βελτιώνουν την απόδοση μακροπρόθεσμα και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να λειτουργήσουν ως θεσμοθετημένα κανάλια για τη μεταφορά και τη δημιουργία νέων οργανωτικών ικανοτήτων. Μπορεί να συμβεί η μάθηση είτε μέσω της εκμετάλλευσης όταν ένας οργανισμός αποκτά άλλη τεχνογνωσία, ή μέσω κοινής εμπειρίας ως εταίροι μαθαίνουν συνεργατικά κατά την εφαρμογή της συνεργασίας [12]. Η πρώτη δυναμική υποδηλώνει τον ανταγωνισμό,

ενώ η δεύτερη διαδικασία συνεπάγεται μεγαλύτερης αμοιβαιότητας και αλληλεξάρτησης. Σύμφωνα με τους Lei, Slocum και Pitts (1997) [13], παράγοντες που διαμορφώνουν τις βασικές οργανωτικές ικανότητες μάθησης περιλαμβάνουν "τη φύση της κοινής επιχειρηματικής δραστηριότητας, το είδος της γνώσης που αναπτύχθηκε από κοινού, και το σύστημα ανταμοιβής της επιχείρησης".

Η οργανωτική επιτυχία επίτευξη των στόχων μάθησης της συμμαχίας εξαρτάται από διάφορες διαστάσεις κυρίως κατανόησης της οργανωτικής δομής. Ειδικότερα, ικανότητες απορρόφησης και των δύο οργανισμών – αφομοίωση του ανθρώπινου δυναμικού τους και οργανωτικά συστήματα πεποιθήσεων - περιορίζουν την αποτελεσματική επεξεργασία των πληροφοριών τους, την απόκτηση τεχνογνωσίας από τους εταίρους και την υιοθέτηση καινοτομιών. Σε μια διερευνητική μελέτη του σχηματισμού του δικτύου σε 53 κοινοπραξίες (Doz, OLK και Ring 2000) [14] βρέθηκε ότι η 'σιωπηρή' μάθηση ήταν πιο έντονα συνδεδεμένη με παρόμοια ενδιαφέροντα των εταίρων, και ήταν άσχετη με την πρόσκληση και τη συναίνεση που αναζητούν διεργασίες κατά την περίοδο σχηματισμού συμμαχίας. Έτσι, στις στάσεις και τις ανάγκες των εταίρων είχε ισχυρότερη επίδραση πάνω στις δυνατότητες μάθησης τους από ό, τι οι αλληλεπιδράσεις τους πριν από την είσοδο της συμμαχίας.

6.5 Επίλογος

Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία της KPMG [9] το 2015 προδιαγράφεται ως μια πολλή δραστήρια χρονιά σχετικά με εξαγορές και συγχωνεύσεις των δικτύων. Εντούτοις οι βασικές αρχές των υγιών πιστωτικών αγορών, τα αποθέματα μετρητών και οι δείκτες της απασχόλησης φαίνεται πως σημειώνουν μια μικρή ανάκαμψη. Παρά τον ενθουσιασμό, οι πάροχοι αναγνωρίζουν ότι οι επιτυχημένες συμφωνίες απαιτούν κορυφαία στρατηγική, διεξοδικά δέουσα επιμέλεια, και καλά αναπτυγμένα σχέδια για την ολοκλήρωση της. Αφού οι παραπάνω πολύπλοκες διαδικασίες έχουν επιτευχθεί, οι φορείς χάραξης της συμφωνία θα πρέπει να είναι στο δρόμο τους για την αύξηση των μετόχων και τις αποδόσεις των επενδυτών μέσω των εξαγορών.

Εν κατακλείδι, η κοινή χρήση δικτύου μέσω συνεργειών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις αναπτυσσόμενες αγορές με σκοπό την προώθηση της καθολικής πρόσβασης των τηλεπικοινωνιών, ιδιαίτερα δεδομένου του πλαισίου της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης η οποία έχει επηρεάσει έντονα τις επενδύσεις. Για τους πάροχους, τα συμβαλλόμενα μέρη είτε τις ρυθμιστικές, η κοινή χρήση δικτύου και υποδομών μέσω συνεργειών προσφέρουν μονοπάτια ανάπτυξης για την επέκταση των υπηρεσιών και την ενίσχυση της διείσδυσης των συνδρομητών. Ωστόσο, οι συνέργιες παράλληλα επιφέρουν και πολλές προκλήσεις, όπως

αναπτύχθηκαν παραπάνω. Προκλήσεις τις οποίες οι πάροχοι και οι εμπλεκόμενοι φορείς πρέπει να προσδιορίσουν με σαφήνεια γύρω από τις ανάγκες του οργανισμού, για να αποφύγουν τις παγίδες και να συνειδητοποιήσουν παράλληλα τα πιθανά οφέλη.[11]

Υπό το παραπάνω πρίσμα, αναμένεται με μεγάλο ενδιαφέρον η εξέλιξη της συνέργειας μεταξύ Vodafone Greece και Wind Hellas, υπό τη κοινή λειτουργία του ράδιο-δικτύου τους, μέσω της Victus Networks. Δεδομένου πως σε τοπικό επίπεδο στον κλάδο των κινητών τηλεπικοινωνιών, αποτελεί την πρώτη καταγραφή Joint Venture μεταξύ δύο κύριων ανταγωνιστών με παράλληλη συνέργεια.

Βιβλιογραφία 6^ο Κεφαλαίου

- [1] Das, T.K. and Bing-Sheng Teng (1998) 'Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances', *Academy of Management Review*.
- [2] Si, Steven X. and Garry D. Bruton (1999) 'Knowledge Transfer in International Joint Ventures in Transitional Economies: The China Experience', *Academy of Management Executive*.
- [3] Yan, Aimin and Ming Zeng (1999) 'International Joint Venture Instability: A Critique of Previous Research, a Reconceptualization, and Directions for Future Research', *Journal of International Business Studies*.
- [4] Emanuela Todeva, (2005), *STRATEGIC ALLIANCES & MODELS OF COLLABORATION*, School of Management, University of Surrey.
- [5] Hagedoorn, John and Bert Sadowski (1999) 'The Transition from Strategic Technology Alliances to Mergers and Acquisitions: An Exploratory Study', *Journal of Management Studies*.
- [6] IEEE Symposium on Computers and Communications, IBM white paper, Franco Prampolini (2015), *Telco 2015 - five telling years, four future scenarios*
- [7] McKinsey, (2015): *Reshaping telco organization to meet the industry's new challenges*.
- [8] Karim Sabbagh, Amr Goussous, Christos Mastoras, Booz (2011): *Winning in the Next Wave of Telecom M&A the Way Forward for GCC Gulf Cooperation Council Operators*
- [9] 2015 M&A Outlook Survey Report, (2015): *The Boom is back: M&A Reemerges as Leading Growth Strategy*.
- [10] EY issue 10 (2013), *Inside Telecommunications: Overcoming the OTT threat*.
- [11] Jerome Buvat, (2009): *Mobile Tower Sharing and Outsourcing: Benefits and Challenges for Developing*
- [12] Tsang, Eric W. K. (1999) 'A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances', *Journal of World Business*.
- [13] Lei, David, John W. Slocum, Jr. and Robert A. Pitts (1997) 'Building Cooperative Advantage: Managing Strategic Alliances to Promote Organizational Learning', *Journal of World Business*.

[14] Doz, Yves L., Paul M. Olk and Peter Smith Ring (2000) 'Formation Processes of R&D Consortia: Which Path to Take? Where Does it Lead?', Strategic Management Journal.

Συνολική Βιβλιογραφία

- [1] IBM, institute for Business Value, (Executive Report, Five telling years, four future scenarios), Telco 2015
- [2] Capell, Kerry. "Vodafone and Orange Outsource To Ericsson and Nokia." Business Week. March, 2010
- [3] Montagne, Roland. "Telcos' views of openness" IDATE., DigiWorld Summit. 2009
- [4] Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance
- [5] Ν. Β. Γεωργόπουλος, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Μπένου Γ., 2006
- [6] Thomas L. Wheelen, J. David Hunger : 'Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13th Edition)
- [7] Essays, UK. (November 2013) 'Marketing essay for the 'The Threat that substitute products pose to an industry'.
- <http://www.ukessays.com/essays/marketing/the-threat-that-substitute-products-pose-to-an-industry-marketing-essay.php>
- [8] RCR Wireless, Analyst Angle (Special Edition): "The forces affecting telecom operators" (Oct, 2010)
- <http://www.rcrwireless.com/20101013/carriers/analyst-angle-special-edition-the-forces-affecting-telecom-operators>
- [9] Essays, UK. (November 2013) 'Marketing essay for the "The Threat That Substitute Products Pose to an Industry Marketing Essay"
- <http://www.ukessays.com/essays/marketing/the-threat-that-substitute-products-pose-to-an-industry-marketing-essay.php#ixzz3YQDFRXuB>
- [10] ΕΕΚΤ, Απρίλιος 2015: Μελέτη Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών "Ο Κλάδος της Κινητής, κυρίαρχος πυλώνας της ελληνικής οικονομίας"
- [10α] Δ.Ν.Τ. για το ΑΕΠ, οικονομικά στοιχεία παρόχων για τα έσοδα
- [10β] Ανάλυση στοιχείων παρόχων κινητής τηλεφωνίας
- [11] Lindsay J. Thompson, The Global Moral Compass for Business Leaders, Journal of business ethics, journal no10551 (2010)
- [12] ΕΛΣΤΑΤ, <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE>
- [13] ΕΕΤΤ, "2013 Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών & Ταχυδρομικών Υπηρεσιών" http://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT_EN/index.html

- [14] V.Terävä (2014) 'Tender Specifications for the 'Study on future trends and business models in communications services and their regulatory impact - SMART 2013/0019',
- [15] Arthur D. Little (2013). "The Economics of Telecoms" Report. 2013 Edition.
- [16] IBM, Institute for Business Value, The IBM Business Tech Trends Study: "Raising the game"
- [17] Sanjay Sanghoo 'Article on Times, "Mega-Mergers Are Killing Innovation", (Jun. 2014)
- [18] Β.Παπαδάκης, (2000) white paper:"Το Χάος και η Πολυπλοκότητα ως Στοιχεία του Επιχειρησιακού Περιβάλλοντος και η Επίδρασή τους στη Στρατηγική των Επιχειρήσεων"
- [19] Slywotzky, A.J, and D.J. Morrison, The Profit Zone: How Strategic Business Designs will Lead you to Tomorrow's Profits, Times Business, Random House, 1996.
- [20] Wise, R., 'A Blueprint for Shareholder Value Growth: Winning Through Strategic Business Design', Mercer Management Journal, (1998).
- [21] Hamel, G., Leading the Revolution, Harvard Business School Press, 2000.
- [22] Luc Francis Jacobs (2012) 'Article on MCE – Inspiring the outperform:"Implementing Strategy in the Telecom Industry"
- [23] EITO - European IT Observatory, ICT Market Report 2013/ 2014
- [24] Wikipedia - http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis
- [25] Β. Μ. Παπαδάκης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνείς εμπειρία (Θεωρία)", Μπένου Γ., 2012
- [26] A.Delios and P.W.Beamish, "Geographic Scope, Product Diversification, and the corporate performance of Japanese Firms", Strategic management journal, (Aug.1999)
- [27] S.Douma, "Success and Failures in New Ventures", long range planning (Apr 1991)
- [28] Gionea, J. (2005). International trade and investment. North Ryde: McGraw-Hill Australia Pty.
- [29] J.J Wild, K. W. (2010). International Business. New Jersey: Pearson Education.
- [30] Beamish, P. W. (2008). Joint venturing. Charlotte, NC: Information Age
- [31] Capturing the Gains (2013), Working Paper 32, "New strategies of industrial organization: outsourcing and consolidation in the mobile telecom sector in India"
- [32] Beamish, P. W and Lupton N. C. (2009), "Managing Joint Ventures"
- [33] Encyclopedia of Business, 2nd ed., ' Joint Ventures and Strategic Alliances JOINT VENTURES '

<http://www.referenceforbusiness.com/management/Int-Loc/Joint-Ventures-and-Strategic-Alliances.html>

<http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Int-Jun/Joint-Ventures.html>

[34] Papadakis V.vol8., No.1 (2007), pp. 43-50, "Growth through mergers and acquisitions: how it won't be a loser's game"

[35] Borrmann C., (2001), Corporate Strategies in the Telecommunications Sector in an Environment of Continuing Liberalization

[36] Webster, Elizabeth (1999) The Economics of Intangible Investment, Cheltenham, UK: Edward Elgar.

[37] Dietrich, Michael (1994) Transaction Cost Economics and Beyond: Towards a New Economics of the Firm, London: Routledge.

[38] Todeva E., Knoke D. STRATEGIC ALLIANCES & MODELS OF COLLABORATION. Management Decision, Vol 43:1, (2005).

[39] Yan, A. M., & Zeng, M. (1999). "International joint venture instability: A critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research" Journal of International Business Studies, 30(2),

[40] Beamish, P. W., & Killing, J. P. (Eds.). (1997). Cooperative strategies: European perspectives. San Francisco: New Lexington Press.

[41] Hill, R. C., & Hellriegel, D. (1994). Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from managers. Organization Science, 5(4), 594–607.

[42] Βικιπαίδεια (05/2015), http://el.wikipedia.org/wiki/Vodafone_Greece

[43] Vodafone portal (05/2015) : Η Vodafone με μια ματιά

<http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1580&menuId=1580>

[44] Infocom, Τα αποτελέσματα της Wind για το 2013, (05/2015)

<http://www.infocom.gr/2014/06/09/ta-apotelesmata-thw-wind-gia-to-2013/17137/>

[45] Wind portal (05/2015): Εταιρικό Προφίλ Wind Hellas

<http://www.wind.gr/gr/wind/gia-tin-etaireia/etairiko-profil/>

[46] Άρθρο στον ιστότοπο Fortune Greece.com: Η ΛΙΣΤΑ: ΟΙ 100 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 2013, (05/2015)

<http://www.fortunegreece.com/company-list/top-100/details/14778/>

- [47] Άρθρο “Η Wind διευρύνει το μερίδιό στη σταθερή (05/2013)”, (05/2015) στον ιστότοπο <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=348456>
- [48] ΦΕΚ, τεύχος δεύτερο, Αρ.Φύλλου 1873
- [49] Article on telecoms journal, James Middleton, “Share and share alike”, (2009)
- [50] Χαράλαμπος Μαζαράκης (CCO, Vodafone GR), Ευρυζωνικό Διαδίκτυο και Πολίτες, ‘Το Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας’ (2007)
- [51] Άρθρο στο UK Essays : “strategic analysis of Vodafone Group”, (05/2015)
<http://www.ukessays.com/essays/marketing/strategic-analysis-of-the-vodafone-group-marketing-essay.php>
- [52] Strategy Update Report - Vittorio Colao, Vodafone Group Chief Executive, (2013)
- [53] Capturing the Gains (2013), Working Paper 32, “New strategies of industrial organization: outsourcing and consolidation in the mobile telecom sector in India”
- [54] Η Victus με μια ματιά, στοιχεία της εταιρείας, <http://www.victus.gr/> (05/2015)
- [55] Arthur D Little, White paper: Creating value in telecoms consolidation, (2015)
- [56] Hans Brechbuhl, (2006), Strategic Partnering: Managing Joint Ventures and Alliances.
- [57] White Paper (2013), Nokia Solutions and Networks NSN, Network sharing: Delivering mobile broadband more efficiently and at lower cost.
- [58] Mockler, Robert J. (1999): Multinational Strategic Alliances, New York, Wiley.
- [59] Emanuela Todeva, (2005), STRATEGIC ALLIANCES & MODELS OF COLLABORATION, School of Management, University of Surrey.
- [60] Στοιχεία της εταιρείας WIND , εσωτερική παρουσίαση σχετικά με το Network Sharing (04/2012)
- [61] Peter Dixon (1998), “Mergers and Managers Don’t Mix. Will Corporate Marriage Mania Ever Get Better?” The Executive Issue, Issue 2, 1998
- [62] The Conference Board (2000) “Strong Employee Communications Can Smooth Mergers”.
- [63] Raymond Noe, (2002) “Mergers and Acquisitions” MHR 860, Ohio State University.
- [64] Das, T.K. and Bing-Sheng Teng (1998) ‘Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances’, Academy of Management Review.
- [65] Si, Steven X. and Garry D. Bruton (1999) ‘Knowledge Transfer in International Joint Ventures in Transitional Economies: The China Experience’, Academy of Management Executive.

- [66] Yan, Aimin and Ming Zeng (1999) 'International Joint Venture Instability: A Critique of Previous Research, a Reconceptualization, and Directions for Future Research', Journal of International Business Studies.
- [67] Emanuela Todeva, (2005), STRATEGIC ALLIANCES & MODELS OF COLLABORATION, School of Management, University of Surrey.
- [68] Hagedoorn, John and Bert Sadowski (1999) 'The Transition from Strategic Technology Alliances to Mergers and Acquisitions: An Exploratory Study', Journal of Management Studies.
- [69] IEEE Symposium on Computers and Communications, IBM white paper, Franco Prampolini (2015), Telco 2015 - five telling years, four future scenarios
- [70] McKinsey, (2015): Reshaping telco organization to meet the industry's new challenges.
- [71] Karim Sabbagh, Amr Goussous, Christos Mastoras, Booz (2011): Winning in the Next Wave of Telecom M&A the Way Forward for GCC Gulf Cooperation Council Operators
- [72] 2015 M&A Outlook Survey Report, (2015): The Boom is back: M&A Reemerges as Leading Growth Strategy.
- [73] EY issue 10 (2013), Inside Telecommunications: Overcoming the OTT threat.
- [74] Market Operators Telecom & Media Insights Issue 43, (2009): Mobile Tower Sharing and Outsourcing: Benefits and Challenges for Developing