



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

**Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών
και Μηχανικών Υπολογιστών**

ΔΜΠΣ «Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα»

Διπλωματική Εργασία

**Στρατηγική Ανάλυση Κλάδου Τηλεπικοινωνιών και Κινητών
Επικοινωνιών - Μελέτη Περίπτωσης**

Δημοπούλου Γεωργία

AM 03203120

Επιβλέπων:

Ματσόπουλος Γεώργιος

Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Ιούνιος 2021

Σύνοψη

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι η ανάλυση του κλάδου των τηλεπικοινωνιών σταθερής – κινητής τηλεφωνίας και Διαδικτύου και θα μελετηθεί η περίπτωση επιχειρησιακής στρατηγικής, της εταιρείας COSMOTE. Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας, είναι να αναλύσει τη σημασία της Στρατηγικής και του στρατηγικού management και τον ρόλο που επιτελεί στη διοίκηση και την ανάπτυξη της εταιρείας. Η εργασία αναπτύσσεται σε δύο διακριτές εννοιολογικές ενότητες.

Η πρώτη ενότητα αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Σε αυτά αρχικά, θα αναλυθεί η θεωρία και οι βασικές έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στη συνέχεια θα αναπτυχθεί η θεωρία του κλάδου τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, θα παρουσιαστεί η ιστορική αναδρομή γενικότερα του κλάδου και ειδικότερα της εταιρείας COSMOTE.

Στο δεύτερο και πιο πρακτικό τμήμα της εργασίας, δηλαδή πέμπτο και έκτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η προς μελέτη περίπτωση εταιρεία COSMOTE και αναλύονται εκτενώς, όλες οι παράμετροι που αναφέρθηκαν στην πρώτη ενότητα. Οι παράμετροι αναφέρονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας που μελετάται, στη στρατηγική της ανάλυση, στις δυνάμεις και οι αδυναμίες της, στις ευκαιρίες και οι απειλές της, στην αξιολόγηση των στρατηγικών που χρησιμοποιεί και θα προταθεί πιθανή εναλλακτική στρατηγική, η οποία θα έχει ως στόχο της, την αύξηση του μεριδίου της στην αγορά.

Abstract

The object of this thesis, is the analysis of the telecommunications sector of fixed - mobile telephony and Internet. Furthermore, the business strategy of the company COSMOTE will be studied. The purpose of this research, is to analyze the importance of Strategy and strategic management, as well as, the role it contributes in the management and development of the company. The dissertation is developed in two distinct conceptual sections.

The first section, consists of four chapters in which the theory and basic concepts of strategic management will be analyzed. Subsequently, the theory of the telecommunications sector in Greece will be developed, additionally with the historical background of the sector in general and more particularly, for the company of COSMOTE.

In the second and most empirical part of the thesis, that being the fifth and sixth chapter, the case study of the company COSMOTE is presented and all the parameters mentioned in the first section are analyzed in more detail. The parameters refer to the internal and external environment of the company under study, to its strategic analysis, to its strengths and weaknesses, to its opportunities and threats and to the evaluation of the strategies it uses. Finally, a possible alternative strategy will be proposed, that will aim in the company's market share growth.

Ευχαριστίες

Με την περάτωση της εργασίας αυτής, αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου, κύριο Ματσόπουλο Γεώργιο. Η πολύτιμη βοήθεια του, η καθοδήγηση του και η άμεση ανταπόκρισή του, στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας, συνέβαλαν στην επιτυχή ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Ακόμη, θέλω να ευχαριστήσω, την οικογένεια μου και ιδιαίτερα τη μητέρα μου Μαρία για την πολύτιμη βοήθεια που μου έδωσε, τους φίλους μου και συμφοιτητές για την παρέα που μου κράτησαν τα βράδια που ξενύχτησα διαβάζοντας για την εξεταστική, καθώς και τους συναδέλφους μου για τη στήριξη τους. Όλα τα παραπάνω μου έδιναν διαρκώς τη δύναμη να συνεχίσω να εκπληρώνω τους στόχους μου και να προχωρήσω, ακόμα παραπέρα.

Πίνακας περιεχομένων

1. Εισαγωγή	7
1.1 Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας.....	7
1.2 Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας.....	7
2. Στρατηγικό Μάνατζμεντ	9
2.1 Εισαγωγή.....	9
2.2 Έννοιες Μάνατζμεντ και Στρατηγικής.....	10
2.3 Διοίκηση Επιχειρήσεων και Εταιρική Διακυβέρνηση.....	14
2.4 Ανάλυση Περιβάλλοντος.....	16
2.4.1 Εκτίμηση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	17
2.4.2 Εκτίμηση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	22
2.5 Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	27
2.6 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	33
3. Τηλεπικοινωνίες στην Ελλάδα	35
3.1 Εισαγωγή στη σταθερή τηλεφωνία και internet.....	35
3.2 Εισαγωγή στην Κινητή Τηλεφωνία	36
3.2 Ιστορική Αναδρομή του Κλάδου	37
3.3 Παρουσίαση Εταιρειών	39
4. Μελέτη Περίπτωσης COSMOTE.....	45
4.1 Εισαγωγή.....	45
4.2 Ιστορική Αναδρομή της Εταιρείας.....	45
4.3 Οικονομική Ανάπτυξη	47
4.4 Σύσταση Εταιρείας – Οργανωτική Δομή.....	49
4.5 Ανθρώπινο Δυναμικό	51
5. Στρατηγική Ανάλυση της COSMOTE.....	53
5.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	53
5.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	62
5.3 S.W.O.T Analysis.....	65
5.4 Ανάλυση Ανταγωνισμού.....	69
5.5 Επιχειρηματικό Μοντέλο	74
5.6 Επιχειρησιακή και Επιχειρηματική Στρατηγική	77
6. Συμπεράσματα - Πρόταση Μελλοντικής Στρατηγικής COSMOTE.....	80
Βιβλιογραφία - Πηγές.....	82

Εικόνες

Εικόνα 1: Στρατηγική Σκέψη.....	9
Εικόνα 2: Διαδικασίες Management.....	10
Εικόνα 3: Στρατηγική.....	13
Εικόνα 4: Στόχοι Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	15
Εικόνα 5: Ανάλυση Περιβάλλοντος.....	17
Εικόνα 6: Εξωτερικό Περιβάλλον.....	18
Εικόνα 7: PEST Analysis.....	19
Εικόνα 8: Οι 5 δυνάμεις του Porter.....	22
Εικόνα 9: Τύποι Οργανογράμματος.....	23
Εικόνα 10: Εταιρική Κουλτούρα.....	24
Εικόνα 11: VRIO Analysis [19].....	26
Εικόνα 12: Αλυσίδα Αξίας [20].....	27
Εικόνα 13: Βασικά Στοιχεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ-1.....	30
Εικόνα 14: Βασικά Στοιχεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ-2.....	30
Εικόνα 15: SWOT Analysis.....	31
Εικόνα 16: Υλοποίηση Στρατηγικής.....	32
Εικόνα 17: Στρατηγική Σκέψη.....	32
Εικόνα 18: Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού.....	34
Εικόνα 19: Επίσημο Λογότυπο Cosmote.....	40
Εικόνα 20: Λογότυπο Panafon.....	41
Εικόνα 21: Λογότυπο Vodafone.....	41
Εικόνα 22: Λογότυπο TELESTET.....	43
Εικόνα 23: Λογότυπο TIM.....	43
Εικόνα 24: Λογότυπο WIND.....	43
Εικόνα 25: e-TOM Business Relationship Context Model.....	47
Εικόνα 26: Κυκλική Οικονομία.....	48
Εικόνα 27: Οργανόγραμμα COSMOTE.....	50
Εικόνα 28: COSMOTE PEST DIAGRAM.....	59
Εικόνα 29: COSMOTE PORTER'S 5 FORCE.....	62
Εικόνα 30: Τμήμα Εταιρικής Υπευθυνότητας COSMOTE.....	64
Εικόνα 31: COSMOTE SWOT ANALYSIS.....	68
Εικόνα 32: Συνδρομητές 2019 κινητής, σταθερής, οπτικής ίνας και τηλεόρασης COSMOTE.....	70
Εικόνα 33: Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις Vodafone.....	71
Εικόνα 34: Οικονομικά Αποτελέσματα 2020 - Wind.....	72

Εικόνα 35: Οι τρεις ανταγωνιστές τιμών και προϊόντων, στην κινητή επικοινωνία.....	73
Εικόνα 36: Αποτελέσματα Μετρήσεων Ταχυτήτων	73
Εικόνα 37: Το Επιχειρηματικό Μοντέλο μεσολαβεί μεταξύ των τεχνικών και οικονομικών τομέων [61]	75
Εικόνα 38: Βιώσιμη Ανάπτυξη COSMOTE	76
Εικόνα 39: Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης	76

1. Εισαγωγή

1.1 Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας μελετάται και αναλύεται ο γενικευμένος όρος του στρατηγικού management και τον ρόλο που επιτελεί αυτός, στη διοίκηση και την ανάπτυξη ενός οργανισμού. Η επιχείρηση που έχει επιλεγθεί για τη μελέτη περίπτωσης είναι η εταιρεία COSMOTE A.E., μέλος του ομίλου ΟΤΕ. Η κατανόηση και ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της COSMOTE, βάσει συγκεκριμένων εργαλείων και διαγραμμάτων, θα βοηθήσει να γίνει αντιληπτή η στρατηγική της εταιρείας, στα πλαίσια ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η καταγραφή των παραμέτρων που εμπεριέχονται στο στρατηγικό management, αποσκοπεί στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας, καθώς και στη μελλοντική αύξηση των κερδών της.

Η μελέτη βασίζεται σε ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφικής έρευνας, σε δευτερογενείς πηγές από το διαδίκτυο, καθώς και στη συλλογή στοιχείων από τον ιστοχώρο της εταιρείας που μελετάται. Όπως θα δούμε και στην υπο-ενότητα που ακολουθεί, στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι ορισμοί που πλαισιώνουν τον τίτλο της εργασίας γύρω από το στρατηγικό management, στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται το γενικευμένο περιβάλλον της επιχείρησης και στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται ο ορισμός της επιχείρησης, η δομή της, καθώς και κάποια οικονομικά στοιχεία. Το πέμπτο κεφάλαιο, εστιάζει στη στρατηγική ανάλυση της επιλεγμένης εταιρείας και το τελευταίο κεφάλαιο, μας υποδεικνύει τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη μελέτη, ενώ δίνει ιδέες και προτάσεις με βασικό στόχο, τη συνεχή βελτίωση μιας καλής στρατηγικής και τη βελτίωση της εκτέλεσής της.

1.2 Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας

Πιο συγκεκριμένα, η δομή της συγκεκριμένης εργασίας χωρίζεται σε έξι βασικές ενότητες.

Στο 1ο κεφάλαιο, έχουμε την εισαγωγή στη θεματική ενότητα της εργασίας, που προσδιορίζει το σκοπό και τους στόχους της μελέτης που θα ακολουθήσει. Στην ενότητα αυτή, υπάρχει και η διάρθρωση της εργασίας με συνοπτική περιγραφή του περιεχομένου των κεφαλαίων που θα ακολουθήσουν.

Στο 2ο κεφάλαιο, προσεγγίζεται, σε ένα θεωρητικό πλαίσιο, το μοντέλο του στρατηγικού management. Αυτό περιλαμβάνει τη θεωρητική προσέγγιση των ορισμών του management και της Στρατηγικής, παραθέτει την έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης, την ανάλυση SWOT (εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον) και τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Στο 3ο κεφάλαιο, παρουσιάζεται μια λεπτομερής θεωρητική προσέγγιση του κλάδου τηλεπικοινωνιών, μέσα στον οποίο ανήκει η εταιρεία COSMOTE A.E.. Αρχικά, το κεφάλαιο

Ξεκινάει με ένα εισαγωγικό πλαίσιο στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών (σταθερής, κινητής και internet), στη συνέχεια γίνεται η ιστορική αναδρομή του Κλάδου και στο τέλος περιγράφονται οι εταιρείες που τον πλαισιώνουν.

Στο 4ο κεφάλαιο, εισάγεται η ιστορική αναδρομή, της προς επιλογή μελέτης περίπτωσης, εταιρείας, ενώ σε δεύτερη φάση, αναλύεται λεπτομερώς η οικονομική της ανάπτυξη, η εσωτερική οργανωτική της δομή, καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό της, πάνω στα οποία θα βασιστεί η μελέτη περίπτωσης του 5ου κεφαλαίου.

Το 5ο κεφάλαιο, αποτελεί (μαζί με το 6ο) την δεύτερη εννοιολογική ενότητα της εργασίας. Σε αυτή την ενότητα, περνάμε στην πιο πρακτική μελέτη της εργασίας, όπου εφαρμόζονται συγκεκριμένα μοντέλα και εννοιολογικά εργαλεία που αναλύουν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του επιλεγμένου οργανισμού, τον ανταγωνισμό του και τα επιχειρηματικά μοντέλα που χρησιμοποιεί, προκειμένου να εντοπιστεί και η χρήση της καταλληλότερης Στρατηγικής.

Στο τελευταίο, 6ο Κεφάλαιο, αναλύονται τα συμπεράσματα που προσφέρει η παρούσα μελέτη, πραγματοποιείται η αξιολόγησή τους και παρουσιάζεται η απάντηση του ερωτήματος, αν είναι επιτυχημένη η εφαρμοσμένη Στρατηγική και αν αυτή, θα μπορούσε να ενισχυθεί με επιπλέον προτάσεις και προεκτάσεις.

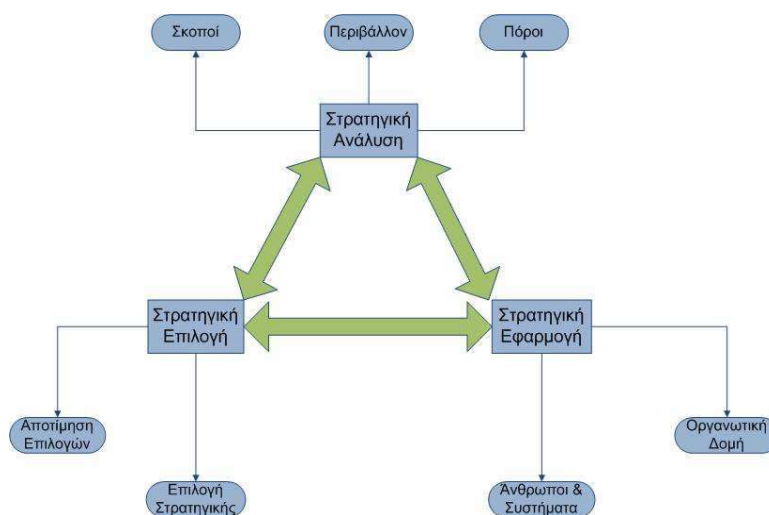
2. Στρατηγικό Μάνατζμεντ

2.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις, πολλές φορές, αντιμετωπίζουν προβλήματα λόγω αλλαγής των συνθηκών της αγοράς. Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών, θα πρέπει να αυξήσουν τις επιχειρησιακές τους ευκαιρίες και να διαμορφώσουν και υλοποιήσουν, αποτελεσματικές στρατηγικές.

Οι τιθέμενες ερωτήσεις για τη στρατηγική, που πρέπει να εφαρμοστεί από μία επιχείρηση είναι:

- Που βρίσκεται η επιχείρηση τώρα; Σε ποια κατάσταση; (SWOT analysis).
- Που θέλουμε να βρεθεί; Σε ποια θέση θέλουμε να βρεθεί, σε ποιο σημείο θέλουμε να τοποθετηθεί στην αγορά, ποιες ανάγκες των αγοραστών θέλουμε να καλύψουμε και τι αποτελέσματα θέλουμε να επιτύχουμε; (Strategy Formulation)
- Πως θα φτάσουμε έως εκεί; (Strategy Implementation)



Εικόνα 1: Στρατηγική Σκέψη

Όλα τα ανωτέρω ερωτήματα είναι στρατηγικής φύσης και είναι σημαντικά για τη βιωσιμότητα των διαφόρων επιχειρήσεων. Τέτοια ερωτήματα καλούν να αντιμετωπίσουν συνήθως οι οργανισμοί και τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης και αφορούν ένα πολύ μεγάλο ακροατήριο. Για παράδειγμα, τα στελέχη του ενδιάμεσου επιπέδου της διοικητικής πυραμίδας πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, έτσι ώστε να διασφαλίζουν την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης στις διάφορες αποφάσεις τους και να είναι σε θέση να εξηγούν τη συνολική στρατηγική του οργανισμού στους υφισταμένους τους. Επιπλέον, οποιοσδήποτε αναζητά εργασία σε διοικητική θέση θα πρέπει, να είναι σε θέση να συζητήσει τη στρατηγική του οργανισμού με τους μελλοντικούς εργοδότες

του και στην πραγματικότητα, πρέπει να είναι βέβαιος για τη βιωσιμότητα της στρατηγικής του οργανισμού στον οποίο επιθυμεί να εργαστεί.

Σε μια επιχείρηση υπάρχουν σημαντικές ευκαιρίες απασχόλησης στο ίδιο το αντικείμενο της στρατηγικής, όπως ο εξωτερικός σύμβουλος στρατηγικής ή το στέλεχος της διεύθυνσης στρατηγικού σχεδιασμού. Οι συγκεκριμένες θέσεις διατίθενται συχνά για στελέχη νεαρής ηλικίας, που στοχεύουν σε γρήγορη ανέλιξη. Από την άλλη, οι μέτοχοι μιας εταιρείας χρειάζεται να αντιλαμβάνονται την στρατηγική που εφαρμόζεται, προκειμένου να αξιολογήσουν τη βιωσιμότητα της επένδυσής τους.

Πριν εφαρμοστεί η οποιαδήποτε στρατηγική σε μια επιχείρηση, είναι σημαντικό να είναι κατανοητές οι έννοιες του Management και της Στρατηγικής, καθώς επίσης και οι επιμέρους παραμέτρους τους, όπως θα δούμε και στην ενότητα παρακάτω.

2.2 Έννοιες Μάνατζμεντ και Στρατηγικής

Μάνατζμεντ (Management)

Με τον όρο μάνατζμεντ (management), εννοούμε την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη στόχων, που αφορούν ανθρώπινες ανάγκες, η οποία δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί, χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης. Το management περιλαμβάνει λειτουργίες ή δραστηριότητες, όπως ο Προγραμματισμός, η Οργάνωση, η Διοίκηση, η Στελέχωση και ο Έλεγχος. Η αξιοποίηση των συγκεκριμένων λειτουργιών είναι απαραίτητη για την επίτευξη στόχων, μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων.



Εικόνα 2: Διαδικασίες Management

Πιο συγκεκριμένα:

Προγραμματισμός (Planning): Ο Προγραμματισμός, είναι μια βασική λειτουργία της διοίκησης, η οποία καθορίζει τους Αντικειμενικούς Σκοπούς και Στόχους, τις Πολιτικές που αναπτύσσει,

τα Σχέδια Δράσεως, καθώς και τις Διαδικασίες. Ο προγραμματισμός συνίσταται στα παρακάτω:

- Προσδιορισμό στόχων
- Χάραξη στρατηγικής
- Διαμόρφωση πολιτικών και οράματος
- Σχεδιασμό ενεργειών για την υλοποίηση των στόχων, σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα

Οργάνωση (Organizing): Με τον όρο Οργάνωση, εννοείται η λειτουργία, με βάση την οποία, το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον Προγραμματισμό, διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα. Αυτές οι εργασίες ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα και διαμορφώνουν τη σχέση μεταξύ αυτών, όπως και μεταξύ των πόρων της κοινωνικής οργάνωσης, ώστε να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο, μέσα στο οποίο οι ενέργειες και οι πόροι θα κατευθύνονται αποτελεσματικά και συντονισμένα, προς την υλοποίηση των στόχων.

Διεύθυνση (Leading): Είναι η λειτουργία, μέσω της οποίας επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα (ηγεσία, εμπύχωση, ενθάρρυνση, υποκίνηση, καθοδήγηση κ.λ.π.) έτσι ώστε, κάθε άτομο μεμονωμένα ή σε ομάδα, να έχει τη διάθεση και την ικανότητα να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης.

Στελέχωση (Staffing): Η Στελέχωση αποτελεί μια συγκεκριμένη λειτουργία, που έχει σχέση με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, τις προσλήψεις, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, τις αμοιβές και άλλες λειτουργίες που αφορούν, ειδικά, τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης.

Έλεγχος (Controlling): Είναι ο καθορισμός των προτύπων, με βάση τα οποία θα μετρηθούν τα αποτελέσματα. Με τον Έλεγχο, υλοποιείται η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η σύγκρισή τους με τους στόχους, ο εντοπισμός και η μέτρηση των αποκλίσεων, μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών των πιθανών αποκλίσεων και ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών, για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων αυτών.

Σε αρκετά επιστημονικά συγγράμματα, ως λειτουργία του Management αναφέρεται και ο Συντονισμός (Coordinating). Πρακτικά η έννοια του Συντονισμού, ως λειτουργία του Management, αποτελεί ένα αποτέλεσμα της άσκησης των ανωτέρω λειτουργιών του.[1]

Ενώ λοιπόν το management, ως ανθρώπινη πρακτική και λειτουργία, υπήρξε σε διάφορες μορφές από την αρχαιότητα, η προσπάθεια συστηματικής καταγραφής και οργάνωσης της σχετικής γνώσης, ξεκίνησε ουσιαστικά στις αρχές του 20ού αιώνα, με τις πρώτες εργασίες του Taylor και του Fayol. Παρά αυτή την καθυστέρηση όμως, η γνώση που έχει συσσωρευτεί μέχρι

τώρα, με τη μορφή βασικών αρχών, περιγραφικών και κανονιστικών μοντέλων και θεωριών, συνιστά έναν ευρύ επιστημονικό κλάδο με αρκετές υποδιαιρέσεις ή προσεγγίσεις.

Ως στόχος του management, θα μπορούσε να οριστεί μια επιθυμητή κατάσταση ή ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη, τα οποία επιδιώκει να κατακτήσει μια επιχείρηση. Οι στόχοι, θα μπορούσαν να διακριθούν σε δύο βασικές κατηγορίες – θεσμικούς και λειτουργικούς.

Θεσμικοί, θεωρούνται οι στόχοι που η επιχείρηση διατυπώνει επίσημα στο καταστατικό, με βάση το οποίο, νομιμοποιείται η ύπαρξη και λειτουργία της. Ουσιαστικά, πρόκειται για γενικούς και μη συγκεκριμένους στόχους ή επιδιώξεις, που συνθέτουν την αποστολή της επιχείρησης στα πλαίσια του περιβάλλοντός της. Επίσης, εκφράζουν το βασικό καθήκον του οργανισμού απέναντι στην κοινωνία, πράγμα που δικαιολογεί το δικαίωμα της δημιουργίας.

Λειτουργικοί, είναι οι στόχοι που εκφράζουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, τα οποία και η ίδια η επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει. Οι στόχοι αυτοί αναφέρονται:

- στα συνολικά μεγέθη της επιχείρησης (κέρδη, εισόδημα, ρυθμοί αύξησης ή ανάπτυξης της, αποδοτικότητα των υπενδεδυμένων κεφαλαίων, φήμη, δύναμη κ.α.)
- στην αγορά (κατάκτηση συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς, δημιουργία δικτύου πωλήσεων ή διανομής, δημιουργία εμποδίων εισόδου ανταγωνιστών κ.α.)
- στην παραγωγή (παραγωγικότητα της εργασίας, ποιότητα των προϊόντων, κόστη κ.α.)
- στους ανθρώπους (ικανοποίηση των εργαζομένων, απασχόληση, εκπαίδευση, ανάπτυξη κ.α.)
- στις καινοτομίες (ανάπτυξη νέων προϊόντων, μεθόδων και τεχνικών παραγωγής και διανομής, νέων διοικητικών συστημάτων κ.α., με σκοπό την ανάπτυξη και την προσαρμογή της οργάνωσης στις εξελίξεις του περιβάλλοντος).

Στρατηγική (Strategy)

Η λέξη στρατηγική, έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και αρχικά, είχε καθαρά στρατιωτική έννοια. Πιο συγκεκριμένα, υποδηλώνει την επιστήμη ή την τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης για τη βέλτιστη χρησιμοποίηση των στρατιωτικών πόρων, εμπύχων και άψυχων, προς την επίτευξη τεθέντων στόχων ή την αντιμετώπιση μιας υπάρχουσας ή δυνητικής σύγκρουσης.

Οι ρίζες της στρατηγικής των επιχειρήσεων βρίσκονται στην πολεμική στρατηγική, όπου όπως ο στρατηγός για να κερδίσει τον πόλεμο, θέτει σε εφαρμογή συγκεκριμένο σχέδιο δράσης, έτσι και ο μάνατζερ θέτει σε εφαρμογή σχέδιο δράσης, ικανό και σωστά μελετημένο, προκειμένου μια επιχείρηση να οδηγηθεί σε κερδοφορία. Υπάρχουν πολλές αναλογίες και ομοιότητες ανάμεσα στη στρατιωτική στρατηγική και την στρατηγική μιας επιχείρησης. Και στις δύο περιπτώσεις, εκείνο το οποίο ενδιαφέρει είναι το ταίριασμα ανάμεσα στο εξωτερικό και

εσωτερικό περιβάλλον, ανάμεσα στις ευκαιρίες και τις απειλές, καθώς και στις δυνάμεις και αδυναμίες.



Εικόνα 3: Στρατηγική

Η βάση της στρατηγικής, όπως θα αναλύσουμε και σε επόμενες ενότητες, είναι το ταίριασμα των δυνάμεων και των ιδιαίτερων ικανοτήτων (εσωτερικό περιβάλλον), με την περιοχή 'μάχης' (εξωτερικό περιβάλλον), με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ως προς τους υπόλοιπους που ανταγωνίζονται στην ίδια περιοχή. Η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών ενός 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 και πιστεύω των στελεχών της. [2]

Στρατηγική γενικά, είναι το σχέδιο δράσης και ο τρόπος χρήσης των υπαρχόντων μέσων, για την υλοποίηση των αρχικών προς επίτευξη σκοπών, ορατών, άμεσων ή ευρύτερων. Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της στρατηγικής περιλαμβάνει δύο τουλάχιστον άξονες, την τρέχουσα στρατηγική, για τους άμεσους ορατούς στόχους και την μελλοντική στρατηγική, για τους ευρύτερους, μη προσδιοριζόμενους με ακρίβεια, στόχους, βασιζόμενους στο στρατηγικό όραμα (strategic vision). Η στρατηγική ως σχέδιο δράσης, μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλούς τομείς όπως είναι η πολιτική, η οικονομία, τα παιχνίδια, το εμπόριο, η τεχνολογία. Αποτελεί παράλληλα επιστήμη και τέχνη και βασίζεται στην εμπειρία και το ταλέντο.[3]

Στρατηγική, σύμφωνα με τους Johnson και Scholes, [4] είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση μακροπρόθεσμα, για να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με σκοπό να ανταποκριθεί στις ανάγκες της αγοράς και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των μετόχων της, επιτυγχάνοντας υψηλή οικονομική απόδοση. Ο Chandler, [5] ορίζει ως ορισμό της στρατηγικής, την υιοθέτηση ενός τρόπου δράσης και τον επιμερισμό των μέσων που είναι απαραίτητα, για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης.

2.3 Διοίκηση Επιχειρήσεων και Εταιρική Διακυβέρνηση

Συνοψίζοντας τις έννοιες από την προηγούμενη ενότητα, Διοίκηση Επιχειρήσεων είναι η διαδικασία επιλογής στόχων, η διαδικασία καταμερισμού ανθρώπινων, τεχνολογικών και φυσικών πόρων, σε επιμέρους δραστηριότητες που συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων και η διαδικασία συντονισμού της δράσης, για μεγιστοποίηση της απόδοσης των κατανεμημένων πόρων. Η επιχείρηση, ως μια οικονομική και κοινωνική οντότητα, συνδυάζει συστηματικά τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαιο, εργασία, φύση) για να παραγάγει αγαθά και υπηρεσίες, που προορίζονται να ικανοποιήσουν ανάγκες της αγοράς και έχει στόχο τη βέλτιστη επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Επιπλέον, η όλη συμπεριφορά της επιχείρησης εξαρτάται από τις σχέσεις που αναπτύσσονται στο εσωτερικό της περιβάλλον και από την αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον (βλ. ενότητα 2.4.1 και 2.4.2).

Οι κανόνες της Εταιρικής Διακυβέρνησης, που μελετάται στη συγκεκριμένη ενότητα, καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνονται οι εταιρικοί στόχοι, καθιερώνουν συστήματα παρακολούθησης και αποτίμησης των εταιρικών κινδύνων, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο εξασφαλίζεται η διαφάνεια των πεπραγμένων της διοίκησης, έναντι των μετόχων.

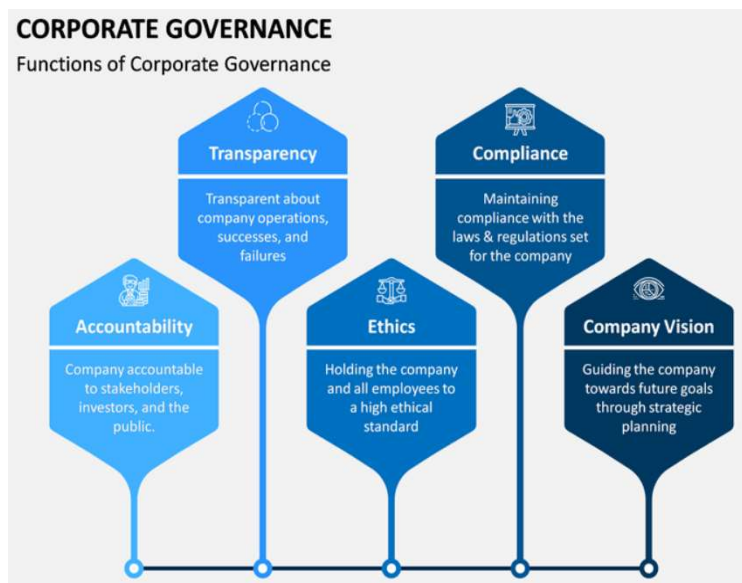
Ο ΟΟΣΑ (1999) ορίζει ως εταιρική διακυβέρνηση, το σύστημα με το οποίο οι εταιρείες παρακολουθούνται και ελέγχονται. Με το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης, εξειδικεύεται η διάρθρωση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων μεταξύ των συμμετεχόντων μιας εταιρείας (Διοικητικό Συμβούλιο, μετόχους, διευθυντικά στελέχη, εργαζόμενους, προμηθευτές, πελάτες κλπ). [6]

Πιο συγκεκριμένα, η εταιρική διακυβέρνηση (Corporate Governance -ΕΔ) είναι ένα σύνολο κανόνων που εφαρμόζονται στις ανώνυμες εταιρείες και ρυθμίζουν τη λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου, σε σχέση με τους μετόχους της εταιρείας. Με την ΕΔ, επιδιώκεται η υπεύθυνη οργάνωση, λειτουργία, διοίκηση και έλεγχος μιας εταιρείας, με στόχο την αύξηση της αξίας της και τη προστασία των έννομων συμφερόντων όλων των μετόχων της, κυρίως όμως των μετόχων μειοψηφίας, έναντι των μεγαλομετόχων.

Πιο αναλυτικά, οι κύριοι στόχοι της είναι:

- ✓ να διευκολύνει και να ενισχύει τις επιδόσεις, καθιερώνοντας ένα σύστημα κινήτρων, το οποίο ενθαρρύνει τους διοικούντες να μεγιστοποιούν την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα της επιχείρησης
- ✓ να περιορίζει τις καταχρήσεις της εξουσίας των διοικούντων στους πόρους της επιχείρησης, που προέρχονται από την τάση να εξυπηρετήσουν τα δικά τους συμφέροντα

- ✓ να παρέχει τα μέσα επίβλεψης της συμπεριφοράς των διοικούντων, ώστε να εγγυάται την υπευθυνότητα της επιχείρησης και να προστατεύει με κάθε κόστος τα συμφέροντα των επενδυτών και της εταιρείας απ' τις πιθανές καταχρήσεις. [7] [8]



Εικόνα 4: Στόχοι Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η ΕΔ στηρίζεται σε διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, ο οποίος αξιολογεί και καταγράφει τις διαδικασίες στην πράξη, επισημαίνει τις αδυναμίες και τις αποκλίσεις του συστήματος, παρέχει συμβουλές και προτείνει προσαρμογές. Σκοπός της, είναι η συμβολή στην ανάπτυξη και στην εμπέδωση της εταιρικής κουλτούρας, μεταξύ των τμημάτων και των στελεχών της εταιρείας και η προσαρμογή της στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Ουσιαστικά, αναφέρεται σε έναν μηχανισμό επιτήρησης της εφαρμογής των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, συμβάλλοντας, κατά ένα μεγάλο ποσοστό, στην προστασία της εταιρείας και στη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων της. [9]

Υπάρχει κοινή παραδοχή από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) και την Παγκόσμια Τράπεζα ότι η εταιρική διακυβέρνηση προωθεί την οικονομική ανάπτυξη των εταιρειών, επειδή αναγνωρίζοντας τις ιδιαιτερότητες των διαφόρων χωρών, διαπιστώθηκε ότι πρέπει να ακολουθείται ένα μοντέλο που βασίζεται σε αρχές και στόχους, όμως με διαφορετικούς κανόνες και μέτρα, για κάθε χώρα.

Τα διαφορετικά μοντέλα εταιρικής διακυβέρνησης αναλύονται και εξετάζονται όλο και περισσότερο, λόγω της παγκοσμιοποίησης που λαμβάνει χώρα στις παγκόσμιες αγορές. Από την βιβλιογραφία, σε παγκόσμιο επίπεδο, σήμερα, διακρίνουμε τρία κυρίαρχα μοντέλα εταιρικής διακυβέρνησης το Αγγλοσαξονικό ή Εξωτερικό Μοντέλο Διακυβέρνησης (Market Oriented Model), το Ηπειρωτικό ή Εσωτερικό Μοντέλο Διακυβέρνησης (Relationship Oriented

or Bank Oriented Model) και το Ιαπωνικό Μοντέλο Διακυβέρνησης. Η διαφορά των συστημάτων αυτών, προκύπτει από το επίκεντρο τους.

Το Αγγλοσαξονικό Μοντέλο, προσανατολίζεται στην χρηματιστηριακή αγορά και είναι πιο διεσπαρμένο και ευέλικτο. Κατασκευασμένο από τις πιο ατομιστικές επιχειρήσεις στη Μεγάλη Βρετανία και τις ΗΠΑ, παρουσιάζει το Διοικητικό Συμβούλιο και τους μετόχους ως συμβαλλόμενα μέρη, δίνοντας δευτεροβάθμια εξουσία στα διευθυντικά στελέχη.

Το Ηπειρωτικό Μοντέλο, αναφέρεται στην Ηπειρωτική Ευρώπη, με την Ιταλία και την Γερμανία να κυριαρχούν και να το αντιπροσωπεύουν. Σε αυτό το μοντέλο, η εταιρική οντότητα θεωρείται ως όχημα συντονισμού μεταξύ κρατικών και εθνικών ομάδων συμφερόντων, δίνοντας μεγάλη προσοχή στην ευθύνη της εταιρείας, να υποβάλει κυβερνητικούς στόχους. Οι τράπεζες, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην λήψη αποφάσεων για τις επιχειρήσεις.

Το Ιαπωνικό Μοντέλο, είναι το μεγαλύτερο μοντέλο διακυβέρνησης. Προσανατολίζεται στις τραπεζικές και πιστωτικές αγορές και είναι πιο συγκεντρωμένο και άκαμπτο. Τα πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης διαμορφώνονται υπό το πρίσμα δύο νομικών σχέσεων, της σχέσης μεταξύ των μετόχων, των πελατών, των προμηθευτών, των πιστωτών και των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εργαζομένων, και της σχέσης μεταξύ των διαχειριστών, των διευθυντικών στελεχών και των μετόχων. Στηρίζεται στην εμπιστοσύνη των προμηθευτών και των πελατών. Δυνατά σημεία του Ιαπωνικού Μοντέλου, είναι η μεγάλη διεθνής δραστηριότητα, ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός και οι σταθερές σχέσεις με μετόχους, τράπεζες, ομίλους. Τα αδύνατα του σημεία η αδιαφάνεια, η αδύναμη λογοδοσία και έλεγχος και η εξάρτηση από κρατικές πολιτικές. [10]

Στην Ελλάδα έχουμε το “Ελληνικό μοντέλο”. Συνδυάζει όλες τις τεχνικές θέσπισης των κανόνων της εταιρικής διακυβέρνησης. Τα δυνατά του σημεία, είναι ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, οι σταθερές σχέσεις με τις τράπεζες και η στροφή προς την κεφαλαιαγορά. Τα αδύνατα σημεία του, είναι ο κρατικός παρεμβατισμός, η αδύναμη λογοδοσία και έλεγχος και οι αδρανείς μέτοχοι.

2.4 Ανάλυση Περιβάλλοντος

Η ευρύτερη αγορά αντιμετωπίζει αλλαγές κάθε μέρα, με αποτέλεσμα πολλά νέα πράγματα να αναπτύσσονται με την πάροδο του χρόνου και ολόκληρο το αρχικό «σενάριο» ενός οργανισμού, να μπορεί να αλλάξει σε μικρό χρονικό διάστημα.

Οι επιχειρήσεις επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το περιβάλλον, το οποίο είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο. Οικονομικοί, νομικο-πολιτικοί, τεχνολογικοί, κοινωνικοί, λειτουργικοί και άλλοι παράγοντες, καθορίζουν τις καθημερινές συνθήκες αυτού και επηρεάζουν τις επιχειρήσεις, με συνέπεια, οι τελευταίες, να πρέπει να το αναλύουν συνεχώς.

Η ανάλυση περιβάλλοντος, είναι ένα εργαλείο στρατηγικής μέσω του οποίου επιτυγχάνεται ο εντοπισμός όλων των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση του οργανισμού. Η ανάλυση συνεπάγεται την αξιολόγηση του επιπέδου απειλής ή ευκαιρίας που ενδέχεται να παρουσιάσουν οι παράγοντες και βοηθά στην ευθυγράμμιση στρατηγικών, με το περιβάλλον της εταιρείας. Αυτές οι αξιολογήσεις μεταφέρονται αργότερα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.



Εικόνα 5: Ανάλυση Περιβάλλοντος

Η στρατηγική ανάλυση αποτελεί το πρώτο και βασικότερο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού management και καλύπτει την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη διάδοση πληροφοριών από το περιβάλλον, προς πρόσωπα-κλειδιά, μέσα στον χώρο της επιχείρησης. Το περιβάλλον της επιχείρησης, όπως θα δούμε και παρακάτω χωρίζεται σε εξωτερικό (External Environment), το οποίο απαρτίζεται από μεταβλητές που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό και συνήθως είναι εκτός του βραχυπρόθεσμου ελέγχου της διοίκησης και σε εσωτερικό (Internal Environment), το οποίο αποτελείται από μεταβλητές που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό και διαμορφώνουν το πλαίσιο, μέσα στο οποίο γίνονται οι διάφορες διεργασίες. Το management, ανιχνεύει το εξωτερικό περιβάλλον, για εύρεση πιθανών ευκαιριών και απειλών και το εσωτερικό περιβάλλον, για να εντοπίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης.

2.4.1 Εκτίμηση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι μια πρωταρχική μελέτη και ανάλυση των μακρο-περιβαλλοντικών δυνάμεων της βιομηχανικής ανάλυσης και της ανάλυσης ανταγωνιστών, στο πλαίσιο της ανάπτυξης ενός οργανισμού. Σκοπός της ανάλυσης αυτής,

είναι να εντοπιστούν ευκαιρίες και απειλές, που θα βοηθήσουν τη διοίκηση του οργανισμού να διαμορφώσει κατάλληλες στρατηγικές, για να εκμεταλλευτεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και να αποφύγει ή να μειώσει το αντίκτυπο των απειλών. Οι μακρο-περιβαλλοντικές δυνάμεις είναι διαστάσεις στην ευρύτερη κοινωνία, που επηρεάζουν τις εταιρείες, μέσα σε αυτήν.

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, αποτελείται από παράγοντες οι οποίοι, σύμφωνα και με τον ορισμό τους, είναι εξωτερικοί ως προς την επιχείρηση. Οι παράγοντες που δρουν στο εξωτερικό περιβάλλον, έχουν αποφασιστική επιρροή στην πορεία και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, γι' αυτό και πρέπει να παρακολουθούνται και να μελετώνται με επιστάμενο τρόπο. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε φυσικό (natural), έμμεσο ή γενικευμένο (societal) και άμεσο ή ανταγωνιστικό (task), όπως φαίνεται και στην εικόνα 6.

Με την έννοια μακρο-περιβάλλον αναφερόμαστε στον ευρύτερο περίγυρο της επιχείρησης ο οποίος αποτελείται από Οικολογικούς, Τεχνολογικούς, Οικονομικούς, Διεθνείς, Πολιτικούς και Κοινωνικούς παράγοντες. Το μικρο-περιβάλλον αποτελείται από τον άμεσο περίγυρο της επιχείρησης όπως, τους αγοραστές - καταναλωτές, τους ανταγωνιστές, την κεφαλαιαγορά, τους προμηθευτές, τον δημόσιο τομέα και το εργατικό δυναμικό που προσφέρεται για εργασία.



Εικόνα 6: Εξωτερικό Περιβάλλον

Για την ανάλυση του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος χρησιμοποιείται η Ανάλυση PEST. Η λέξη PEST αποτελεί ακρωνύμιο των λέξεων Political (Πολιτικές), Economic (Οικονομικές), Social (Κοινωνικές) και Technological (Τεχνολογικές) και αναφέρεται στα είδη των δυνάμεων που ασκούνται σε μία επιχείρηση, από το περιβάλλον. Αυτές οι δυνάμεις, διαμορφώνουν τις βασικές συνθήκες, μέσα από τις οποίες θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, για να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει.



Εικόνα 7: PEST Analysis

Πρόκειται για μια εξωτερική ανάλυση περιβάλλοντος, για τη διεξαγωγή στρατηγικής ανάλυσης ή τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς. Προσφέρει μια ορισμένη επισκόπηση των ποικίλων μακρο-περιβαλλοντικών παραγόντων που η εταιρεία πρέπει να εξετάσει και αναφέρονται αναλυτικά παρακάτω:

Πολιτικοί Παράγοντες (Political Factors)

Η εκτίμηση πολιτικών παραγόντων, σχετίζεται με το πώς και σε ποιο βαθμό παρεμβαίνει μια κυβέρνηση στην οικονομία. Οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το σύνταγμα, τη φορολογική πολιτική, το εργατικό δίκαιο, το περιβαλλοντικό δίκαιο, τους εμπορικούς περιορισμούς, τους δασμούς, τη νομοθεσία περί ανταγωνισμού και την πολιτική σταθερότητα. Επιπλέον μπορεί να σχετίζονται με αγαθά και υπηρεσίες που επιτρέπει η κυβέρνηση (αγαθά αξίας) και με εκείνα που δεν θέλει να επιτρέψει η κυβέρνηση (αποζημίωση αγαθών). Η κυβέρνηση μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη συνολική υγεία, την εκπαίδευση και τις υποδομές μιας χώρας.

Οικονομικοί Παράγοντες (Economic Factors)

Οι συγκεκριμένοι παράγοντες, αναφέρονται στην οικονομική ανάπτυξη, τα επιτόκια, τις συναλλαγματικές ισοτιμίες και τον πληθωρισμό. Με τους οικονομικούς παράγοντες, μπορεί να υπάρχει επιρροή στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και στη λήψη αποφάσεων.

Κοινωνικοί Παράγοντες (Social Factors)

Οι κοινωνικοί παράγοντες, περιλαμβάνουν θέματα όπως η συνείδηση της υγείας, ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, η κατανομή ηλικίας, η στάση σταδιοδρομίας και η έμφαση στην ασφάλεια. Οι τάσεις των κοινωνικών παραγόντων μπορεί να επηρεάσουν τη ζήτηση για προϊόντα μιας εταιρείας και τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας. Για παράδειγμα, η γήρανση

του πληθυσμού, οδηγεί σε μικρότερο και λιγότερο πρόθυμο εργατικό δυναμικό (και αυξάνει το κόστος εργασίας). Επιπλέον, οι εταιρείες ενδέχεται να αλλάξουν διάφορες στρατηγικές διαχείρισης σε συνδυασμό με τις κοινωνικές τάσεις, όπως η πρόσληψη περισσότερων γυναικών.

Τεχνολογικοί Παράγοντες (Technological Factors)

Οι τεχνολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν οικολογικές και περιβαλλοντικές προεκτάσεις, όπως δραστηριότητες αυτοματοποίησης, τεχνολογικά κίνητρα κ.α.. Μπορούν επιπλέον να καθορίσουν εμπόδια εισόδου, ελάχιστο αποδοτικό επίπεδο παραγωγής και να επηρεάσουν τις αποφάσεις εξωτερικής ανάθεσης. Με τις τεχνολογικές αλλαγές, μπορεί να επηρεαστεί το κόστος, η ποιότητα και να οδηγηθεί μια επιχείρηση στην καινοτομία. Οι δημοφιλέστεροι τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν, στις μέρες μας, μία επιχείρηση είναι η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας των τηλεπικοινωνιών και των δικτύων.

Πολλοί είναι εκείνοι, που επεκτείνουν και χρησιμοποιούν για την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος δύο πρόσθετες δυνάμεις, που επηρεάζουν την επιχείρηση. Σε αυτή την περίπτωση, αναφέρουν την ανάλυση ως PESTLE, προσθέτοντας τον νομικό (Legal) και τον ηθικό (Ethical) παράγοντα. Σύμφωνα όμως με αυτά που αναφέρονται παραπάνω, στις πολιτικές δυνάμεις, αναφέρονται και οι νομικές και στις κοινωνικές, αναφέρονται και οι ηθικές.

Άλλοι πάλι συμπεριλαμβάνουν στη βασική PEST ανάλυση τον περιβαλλοντικό (Environmental) και τον νομικό (Legal) παράγοντα (PESTEL Analysis) οι οποίοι αναλύονται παρακάτω:

Περιβαλλοντικοί Παράγοντες (Environmental Factors)

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, είναι οι συνθήκες όπως ο καιρός, το κλίμα, η κλιματική αλλαγή κ.α., που μπορεί να επηρεάσουν ιδιαίτερα τον τουρισμό, τη γεωργία και τους ασφαλιστικούς τομείς. Η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση για την κλιματική αλλαγή, αυξάνει το ενδιαφέρον για το πώς λειτουργούν οι εταιρείες και ποια προϊόντα προσφέρουν, ενώ μπορεί να δημιουργήσει και νέες αγορές.

Νομικοί Παράγοντες (Legal Factors)

Οι νομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν νόμους που αφορούν τις διακρίσεις, τις υποθέσεις των καταναλωτών, την αντιμονοπωλιακή νομοθεσία, την απασχόληση και την υγεία και την ασφάλεια. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τις λειτουργίες, το κόστος και τη ζήτηση για τα προϊόντα. Οι νομικοί παράγοντες μπορούν επίσης να επηρεάσουν την αξία της επωνυμίας και τη φήμη μιας εταιρείας.

Για την ανάλυση του εξωτερικού μικρο-περιβάλλοντος, χρησιμοποιείται η Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter.

Το Μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter (Porter's 5 Forces), είναι ένα απλό αλλά ισχυρό εργαλείο, για την κατανόηση της ανταγωνιστικότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού και για τον προσδιορισμό της πιθανής κερδοφορίας της στρατηγικής που έχει επιλεχθεί. Η εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την κερδοφορία της επιχείρησης, να ισχυροποιήσει τη θέση, βελτιώνοντας πιθανές αδυναμίες που θα μπορούσε να είναι επιζήμιες για το σύνολο του οργανισμού.

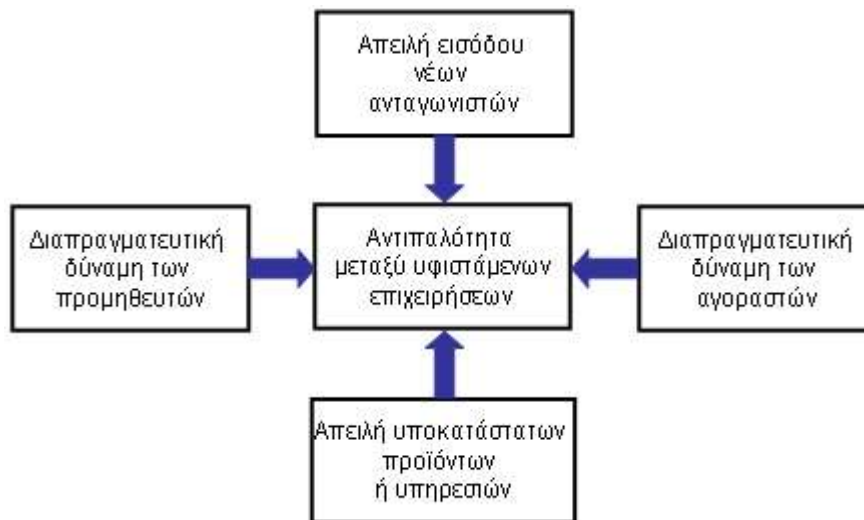
Το εργαλείο δημιουργήθηκε το 1979, από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter, για να αναλύσει την ελκυστικότητα και την πιθανή κερδοφορία μιας βιομηχανίας - επιχείρησης. Από τη δημοσίευσή του, μέχρι και σήμερα, έχει γίνει ένα από τα πιο δημοφιλή και πολύτιμα εργαλεία επιχειρηματικής στρατηγικής.

Ο Porter έχει αναγνωρίσει, ότι οι επιχειρήσεις πιθανώς να παρακολουθούν από κοντά τους αντιπάλους τους και τους ενθαρρύνει να κοιτάξουν πέρα από τις ενέργειες των ανταγωνιστών τους. Πιο συγκεκριμένα, τους παροτρύνει να εξετάσουν ποιοι επιπλέον παράγοντες θα μπορούσαν να επηρεάσουν το επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο και δραστηριοποιούνται και προσδιορίζει πέντε δυνάμεις που αποτελούν το ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι οποίες μπορούν να διαβρώσουν την κερδοφορία τους. Οι 5 δυνάμεις είναι οι εξής:

1. Ανταγωνιστική αντιπαλότητα: Αυτή η παράμετρος εξετάζει τον αριθμό και τη δύναμη των ανταγωνιστών. Στην περίπτωση που ο ανταγωνισμός είναι έντονος, οι εταιρείες μπορούν να προσελκύσουν πελάτες με ουσιαστικές περικοπές τιμών και καμπάνιες marketing υψηλού αντίκτυπου. Επίσης, σε αγορές με μεγάλο αριθμό αντιπάλων, οι προμηθευτές και οι αγοραστές μπορούν να στρέψουν το ενδιαφέρον τους σε άλλη κατεύθυνση, αν δεν πιστεύουν ότι λαμβάνουν πολλά από τη συνεργασία τους με την εταιρεία. Από την άλλη πλευρά, όταν ο ανταγωνισμός είναι μικρός και υπάρχει ολιγοπώλιο, τότε πιθανότατα θα υπάρχει τεράστια δύναμη και υγιή κέρδη.
2. Ισχύς προμηθευτή: Με αυτή καθορίζεται η ευκολία με την οποία οι προμηθευτές αυξάνουν τις τιμές τους. Όσο περισσότεροι είναι οι προμηθευτές που πλαισιώνουν την εταιρεία, τόσο πιο εύκολο θα είναι να μεταβεί η ίδια σε μια φθηνότερη εναλλακτική λύση. Στην αντίθετη περίπτωση με λιγότερους προμηθευτές, τόσο ισχυρότερη είναι η θέση τους και η ικανότητά τους να χρεώνουν περισσότερο και αυτό μπορεί να σημαίνει και επηρεασμός των κερδών της.
3. Δύναμη αγοραστή: Όταν υπάρχει μικρός αριθμός πελατών να εκφράζει ενδιαφέρον για μια επιχείρηση, οι πρώτοι έχουν μεγαλύτερη ισχύ σε σχέση με την περίπτωση που θα ήταν περισσότεροι.
4. Απειλή αντικατάστασης: Η συγκεκριμένη παράμετρος αναφέρεται στην πιθανότητα που οι πελάτες μιας επιχείρησης έχουν βρει έναν εναλλακτικό τρόπο να καλύπτουν την ανάγκη

για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Για παράδειγμα, εάν μια εταιρεία προσφέρει ένα μοναδικό προϊόν λογισμικού που αυτοματοποιεί μια σημαντική διαδικασία, οι χρήστες μπορούν να το αντικαταστήσουν κάνοντας τη διαδικασία χειροκίνητα ή με εξωτερική ανάθεση. Μια αντικατάσταση συνεπάγεται, βέβαια, για τον πελάτη μια εύκολη και φθηνή λύση που όμως μπορεί να αποδυναμώσει τη θέση της εταιρείας και να απειλήσει την κερδοφορία της.

5. Απειλή Νέας Εισόδου. Η θέση μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεαστεί από την ικανότητα των ανθρώπων να εισέρχονται στην αγορά της με το άνοιγμα νέων παρόμοιων εταιρειών ίδιου εμπορικού αντικειμένου. Εάν χρειάζεται για αρχή μια μικρή επένδυση και προσπάθεια για να εισέλθει κάποιος στην αγορά και να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά, τότε ένας αντίπαλος μπορεί γρήγορα να αποδυναμώσει τη θέση της. Εάν όμως η επιχείρηση διαθέτει ανθεκτικά εμπόδια εισόδου, τότε μπορεί να διατηρεί την ευνοϊκή της θέση και να επωφεληθεί από αυτήν. [11]



Εικόνα 8: Οι 5 δυνάμεις του Porter

Σύμφωνα με τον Porter, συνοψίζοντας, αυτές οι πέντε δυνάμεις είναι οι βασικές πηγές ανταγωνιστικής πίεσης σε μια αγορά. Τονίζει επίσης ότι είναι σημαντικό, να μην τους συσχετίζουμε με «έκτακτους» παράγοντες που μπορεί να τραβήξουν την προσοχή, όπως οι ρυθμοί ανάπτυξης της βιομηχανίας, οι κυβερνητικές παρεμβάσεις και οι τεχνολογικές καινοτομίες. Αυτοί είναι προσωρινοί παράγοντες, ενώ οι Πέντε Δυνάμεις είναι μόνιμα μέρη της δομής μιας υπάρχουσας αγοράς.

2.4.2 Εκτίμηση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Από την ανάλυση περιβάλλοντος προκύπτει, ότι μία επιχείρηση, εάν θέλει να είναι επιτυχημένη στην ευρύτερη αγορά, είναι απαραίτητο να κατανοήσει πλήρως τους παράγοντες

που ασκούν επιρροή στην ανάπτυξή της. Μέσω του εντοπισμού των θετικών και αρνητικών επιρροών, εντός και εκτός της εταιρείας, μπορούν να παραχθούν οι κατάλληλες στρατηγικές για να αντιμετωπιστεί οποιαδήποτε προβλεπόμενη κατάσταση.

Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, είναι ένα υποσύνολο της ευρύτερης έννοιας του «επιχειρηματικού περιβάλλοντος», το οποίο αποτελείται από διάφορα επιμέρους στοιχεία, που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό. Η εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος, σχετίζεται με τους συγκεκριμένους παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν από τις επιλογές, τις δραστηριότητες και τις αποφάσεις του οργανισμού. Σημαντικό μέρος μιας επιτυχημένης στρατηγικής, αποτελεί η προσεκτική εκτίμηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της. Επομένως, απαιτείται μία λεπτομερής ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, για να καθοριστούν οι δραστηριότητες εκείνες που μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, είναι οι δυνάμεις, και οι αδυναμίες της επιχείρησης, που είναι δυνατόν να ενισχύουν ή να περιορίζουν μία προτεινόμενη στρατηγική.

Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν την δομή (structure), την κουλτούρα (culture) και τους πόρους (resources) της επιχείρησης. [3]

Οργανωτική δομή:

Δομή, είναι ο τρόπος που μία επιχείρηση είναι οργανωμένη. Η δομή ενός οργανισμού καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι δραστηριότητες κατευθύνονται στον οργανισμό, προς την τελική επίτευξη του στόχου. Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν την ανάθεση των καθηκόντων, τον συντονισμό, τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, το επίπεδο επαγγελματικοποίησης και την εποπτεία. Μπορεί να είναι δομή μήτρας, λειτουργική δομή, διαχωριστική δομή, γραφειοκρατική δομή κ.λπ. Η απεικόνιση αυτής της δομής μπορεί να γίνει μέσω ενός οργανογράμματος (εικόνα 9), το οποίο με τη σειρά του παρουσιάζει τις τυπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, χωρισμένες σε διευθυντικές θέσεις, κλάδους και τμήματα σε όλο το φάσμα της.[12]



Εικόνα 9: Τύποι Οργανογράμματος

Η οργανωτική δομή, στην περίπτωση των επιχειρήσεων, μπορεί να συνδεθεί και με την έννοια της οργάνωσης, δηλαδή τον προσανατολισμό όλων των επιμέρους στοιχείων, υλικών (πάγιος εξοπλισμός, περιουσία, κεφαλαιακή διάρθρωση κ.α.) και άυλων (κύρος, φήμη κ.α.), ως προς την επιθυμητή κατάληξη αποτελεσμάτων. [13]

Σύμφωνα με τον Mullins, η δομή της επιχείρησης είναι οι σχέσεις στις διάφορες θέσεις ενός οργανισμού, αλλά και ανάμεσα στο προσωπικό της. Η δομή βοηθά στην εφαρμογή της κατάλληλης μεθόδου διοίκησης που έχει επιλεγεί από τον οργανισμό και δημιουργεί το κατάλληλο πλαίσιο, για να δίνονται οι κατάλληλες κατευθύνσεις, μέσα από τις οποίες θα μπορεί η ίδια να οργανώνεται, να διοικείται και να ελέγχεται. [14]

Επιχειρησιακή ή εταιρική κουλτούρα:

Κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μίας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Η εταιρική κουλτούρα ή αλλιώς οργανωτική κουλτούρα, αναφέρεται στις αξίες, τις πεποιθήσεις και τη συμπεριφορά του οργανισμού και σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι και η διοίκηση επικοινωνούν και διαχειρίζονται τις εξωτερικές υποθέσεις.



Εικόνα 10: Εταιρική Κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να αναλυθεί σε δύο διαστάσεις, κλειστή και ανοιχτή. [15]

Σε έναν κλειστό τύπο εταιρικής κουλτούρας, οι επιχειρηματικές αποφάσεις λαμβάνονται από διευθυντές ανώτερου επιπέδου, ενώ οι διαχειριστές μεσαίου και χαμηλότερου εργασιακού επιπέδου, δεν έχουν λόγο στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Στους υφιστάμενους υπαλλήλους της εταιρείας υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης, με αποτέλεσμα μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων χαμηλότερου επιπέδου να μην υπάρχει αίσθηση συμμετοχής στην εταιρεία.

Αντίθετα, σε μια ανοιχτή συμμετοχική κουλτούρα, οι επιχειρηματικές αποφάσεις λαμβάνονται σε χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης και η ανώτατη διοίκηση έχει υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης στους υφισταμένους. Η ελεύθερη επικοινωνία μεταξύ των διευθυντών ανώτερου επιπέδου και των διαχειριστών κατώτερου επιπέδου, είναι ο κανόνας σε αυτόν τον ανοιχτό τύπο περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα να ενθαρρύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων σε διευθυντικά καθήκοντα.

Πόροι:

Πόροι μίας επιχείρησης, είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της. Οι πόροι μίας επιχείρησης συνήθως κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες: χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους.

Οι χρηματοοικονομικοί πόροι εξασφαλίζουν την συνέχιση λειτουργίας της επιχείρησης και χρηματοδοτούν την ανάπτυξη της. Οι φυσικοί πόροι αναφέρονται στα υλικά στοιχεία του οργανισμού, που παίζουν σημαντικό ρόλο στην εξακρίβωση της ανταγωνιστικής ικανότητας της εταιρείας. Οι τεχνολογικοί πόροι αναφέρονται στην τεχνολογία που εφαρμόζει μία επιχείρηση και ειδικότερα, στην ύπαρξη πατέντας για τα προσφερόμενα από αυτήν προϊόντα ή στην διαθέσιμη έρευνα και ανάπτυξη της. Επιπλέον, οι τεχνολογικές δυνατότητες συνεπάγονται την τεχνική τεχνογνωσία του οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο πολύτιμο πλεονέκτημα του οργανισμού καθώς από αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία ή η αποτυχία ενός οργανισμού.

Οι επιχειρησιακοί πόροι διακρίνονται, επίσης, σε υλικούς πόρους (π.χ. μηχανήματα, ανθρώπινο δυναμικό) και άυλους πόρους (άδειες, τεχνογνωσία, εταιρική κουλτούρα κλπ). Οι υλικοί – φυσικοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο σε μία θέση, σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ενώ οι άυλοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ταυτόχρονα σε διαφορετικές θέσεις. [16]

Είναι δύσκολο για την ανώτατη διοίκηση, να ασχολείται άμεσα με όλους τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε διαφορετικές ομάδες. Ο διευθυντής μπορεί να δώσει λίγη προσοχή στις τεχνικές λεπτομέρειες της εργασίας που πραγματοποιείται από μια ομάδα και να ενθαρρύνει την ομαδική συνεργασία προς το συμφέρον μιας εταιρείας.

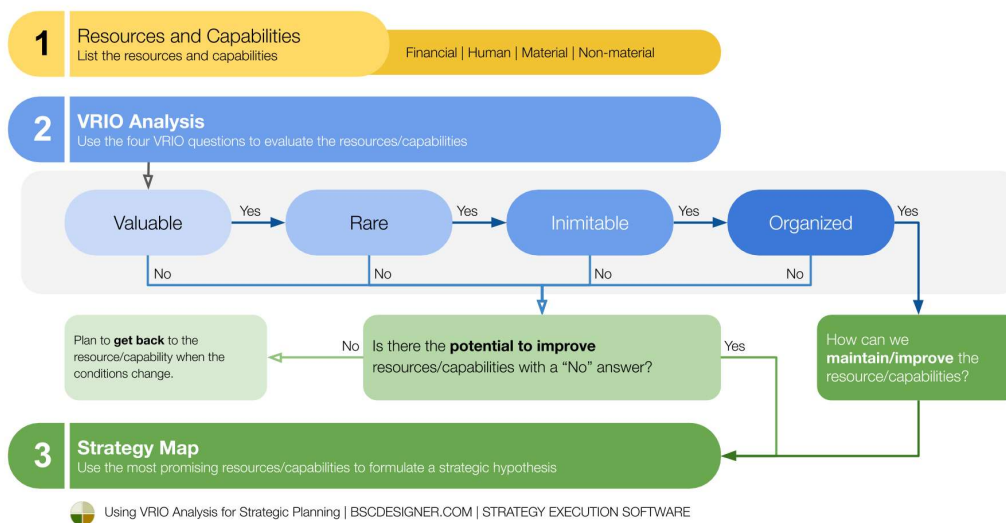
Εργαλεία – μεθοδολογίες εκτίμησης εσωτερικού περιβάλλοντος

Η εκτίμηση και ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, στηρίζεται σε εργαλεία – μεθόδους όπως, την διατύπωση της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων του Barney (VRIO Framework) και την αλυσίδα αξίας, του καθηγητή του Harvard Business School, M. Porter. [17]

Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, τα τέσσερα κυρίαρχα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι:

- (V) Value - "Είναι η επιχείρηση ικανή να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία ή να εξουδετερώσει μια εξωτερική απειλή με τον πόρο / ικανότητα;"
- (R) Rareness - "Είναι ο έλεγχος του πόρου / της ικανότητας στα χέρια κάποιων λίγων και σχετικών;"
- (I) Imitability - "Είναι κόστος για τους ανταγωνιστές να το αντιγράψουν;"
- (O) Organization – "Είναι η επιχείρηση οργανωμένη για να εκμεταλλευτεί αυτή την ικανότητα;" [18]

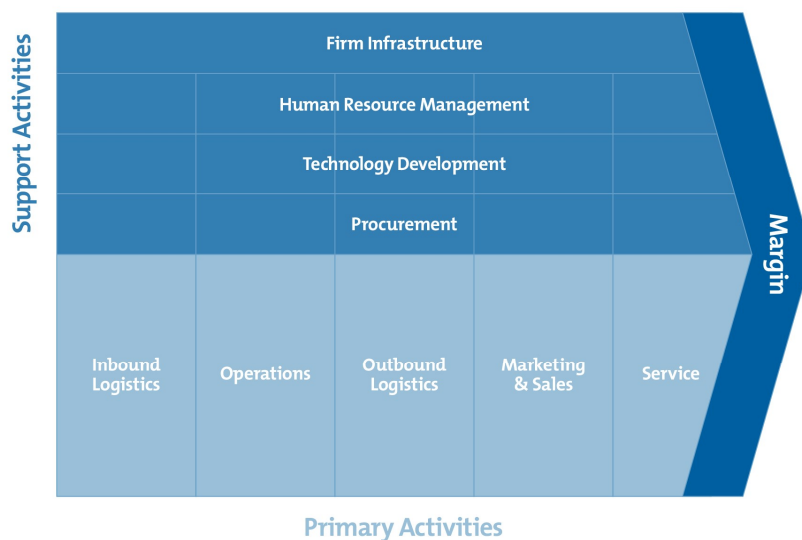
Using VRIO Analysis for Strategic Planning



Εικόνα 11: VRIO Analysis [19]

Όσο υψηλότερο είναι το ποσοστό θετικών απαντήσεων στις ανωτέρω ερωτήσεις, τόσο υψηλότερη η πιθανότητα να κατέχει η επιχείρηση βασικές δεξιότητες. Οι δυνάμεις με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, ονομάζονται σε σχετική βιβλιογραφία, και ικανότητες της επιχείρησης (competencies/capabilities) και χρησιμεύουν ως βάσεις, από τις οποίες μπορούν να αναπτυχθούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που ανταποκρίνονται στην έννοια των θεμελιωδών ικανοτήτων (core competencies). Σε αντίθετη περίπτωση, μιλάμε για μια αδυναμία, οι οποίες με τη σειρά τους θα πρέπει οπωσδήποτε να μεταβληθούν. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες θα αναλυθούν εκτενέστερα σε παρακάτω ενότητα (βλ. SWOT, κεφ.2.5)

Μια αλυσίδα αξίας (value chain), είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που πραγματοποιεί ένας οργανισμός, για να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες του. Ο Porter, προτείνει μια αλυσίδα αξίας γενικής χρήσης, που οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να εξετάσουν όλες τις δραστηριότητές τους και να δουν πώς συνδέονται. Ένας από τους βασικότερους στόχους της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας, είναι η βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης στην αγορά.



Εικόνα 12: Αλυσίδα Αξίας [20]

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι αυτό που ξεχωρίζει την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές και αυτό για να αναπτυχθεί, θα χρειαστεί μια σαφής ιδέα για την αγορά-στόχο. Ένας επιχειρηματίας που ενδιαφέρεται να ορίσει με σαφήνεια έναν τέτοιο στόχο της επιχείρησης, πρέπει να φροντίσει να βρει την ιδανική εξειδικευμένη αγορά, για την κυκλοφορία ή την πώληση των προϊόντων της.

Κατά τη δημιουργία μιας ανάλυσης αλυσίδας αξίας, μια επιχείρηση επιδιώκει να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε έναν από τους δύο τομείς:

- Πλεονέκτημα κόστους: Οι εταιρείες που υπερέχουν με στρατηγική χαμηλού κόστους έχουν εξαιρετική λειτουργική αποδοτικότητα και χρησιμοποιούν υλικά και πόρους χαμηλού κόστους, για να μειώσουν τη συνολική τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας τους.
- Πλεονέκτημα διαφοροποίησης: Χρησιμοποιώντας μια στρατηγική διαφοροποίησης, προσφέρεται ένα μοναδικό ή εξαιρετικά εξειδικευμένο προϊόν ή υπηρεσία, για να αποκτηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιχείρηση πρέπει να αφιερώσει χρόνο και πόρους για καινοτομία, έρευνα και ανάπτυξη. Μια επιτυχημένη στρατηγική διαφοροποίησης επιτρέπει στην επιχείρηση να καθορίσει μια premium τιμή για το προϊόν ή την υπηρεσία της. [21]

2.5 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Τελευταία, η αγορά αντιμετωπίζει ένα πολύ κρίσιμο πρόβλημα, που είχε να κάνει με την συνολική παύση της, λόγω της πρόληψης της διάχυσης του κορονοϊού. Τον τελευταίο χρόνο, υπάρχει πλήρης απουσία προσφοράς και ζήτησης στην αγορά και οι επιχειρήσεις πρέπει να

αναζητήσουν τρόπους εξισορρόπησης της νέας αυτής κατάστασης, εξεύρεσης λύσεων και αναδιοργάνωσης της δράσης τους, έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις νέες αυτές συνθήκες που προέκυψαν.

Η νέα αυτή υγειονομική, ανθρωπιστική και οικονομική κρίση που εμφανίστηκε, πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα, από τις επιχειρήσεις με επανασχεδιασμό και αναδιορθώσεις, προκειμένου αυτές να μπορέσουν να ανταποκριθούν στο νέο εξωτερικό περιβάλλον. Είναι απαραίτητο να μελετήσουν και να αναλύσουν προσεκτικά τις νέες συνθήκες εργασίας και σύμφωνα με αυτές, να ρυθμίσουν και να διαμορφώσουν το εσωτερικό εργασιακό περιβάλλον τους, εφαρμόζοντας νέα μοντέλα εργασίας για τους εργαζόμενους σε αυτές. Στη συνέχεια, θα πρέπει σύμφωνα με αυτά τα νέα μοντέλα εργασίας, να προσαρμόσουν σε νέες κατευθύνσεις, τις πωλήσεις και το marketing τους. Ακολουθώντας σωστή στρατηγική, οι επιχειρήσεις θα μπορέσουν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις ξαφνικές αλλαγές που προέκυψαν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους, εξαιτίας της υγειονομικής κρίσης και των αλλαγών που συντελούνται, λόγω αυτής, σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ο διευρυμένος ρόλος της διαχείρισης της στρατηγικής θα μπορούσε να περιγραφεί ως:

Η στρατηγική ως σχέδιο και διαδικασία: Η στρατηγική απαιτεί προσεκτική μελέτη και προετοιμασία, υπό την έννοια ότι θα πρέπει να προβλέπει και να προλαμβάνει μελλοντικά γεγονότα και να αναπροσαρμόζεται, έτσι ώστε να οδηγεί τα πράγματα στην επιθυμητή κατεύθυνση. Ως συγκροτημένο σχέδιο, εξασφαλίζει την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων που έχουν τεθεί.

Η στρατηγική ως τέχνασμα: Η διαμόρφωση στρατηγικής προσανατολίζεται στη διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των ανταγωνιστών. Συνιστά δηλαδή ως τέχνασμα, το σχεδιασμό ενεργειών που θα επιτύχουν να δώσουν το προβάδισμα στην επιχείρηση.

Η στρατηγική ως πρότυπο: Πέρα από την ύπαρξη σχεδίων ή βούλησης, η στρατηγική ως πρότυπο εστιάζεται στις ενέργειες εκείνες, που εξασφαλίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης, αποτελώντας κατ' αυτό τον τρόπο, πρότυπο. Αξίζει να σημειωθεί εδώ, ότι οι προθέσεις και τα οργανωμένα σχέδια, δεν εξασφαλίζουν πάντα την επιτυχή υλοποίηση μιας διαμορφωμένης στρατηγικής και συχνά η στρατηγική διαμορφώνεται μέσα από τα γεγονότα.

Η στρατηγική ως Positioning: Εδώ η στρατηγική συνιστά μια τοποθέτηση δυνάμεων της επιχείρησης, έναντι του ανταγωνισμού, κατά τέτοιο τρόπο που να μπορεί να τον υπερνικήσει. Η έννοια "Positioning" αναφέρεται στην ουσία της στρατηγικής, δηλαδή στον καθορισμό θέσης, μέσα σε ένα γενικότερο πλαίσιο, σε αντιδιαστολή με την έννοια της τακτικής, που καλύπτει λεπτομέρειες διαφόρων θεμάτων.

Η στρατηγική ως προοπτική: Στο πλαίσιο αυτό η στρατηγική είναι επινόηση, που καλείται να επηρεάζει την επιχειρηματική συμπεριφορά, που έχει γίνει αποδεκτή από την ομάδα, αποτελώντας, αυτό που λέμε «ομαδικό πνεύμα», που κατευθύνει τα πράγματα. Υπό αυτή την έννοια η στρατηγική διαμορφώνει την εταιρική κουλτούρα που επικρατεί στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και την κουλτούρα των ατόμων που δρουν μέσα σε αυτό το περιβάλλον.

Λαμβάνοντας υπόψιν όλα όσα προαναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες, καταλήγουμε πως η έννοια «στρατηγικό μάνατζμεντ» είναι ο συνεχής σχεδιασμός, παρακολούθηση, ανάλυση και αξιολόγηση όλων των αναγκών που χρειάζεται ένας οργανισμός, για να επιτύχει τους στόχους του. Οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτούν από τους οργανισμούς, να αξιολογούν συνεχώς τις στρατηγικές τους για επιτυχία. Η στρατηγική διαδικασία διαχείρισης, βοηθά τους οργανισμούς να αποτιμήσουν την τρέχουσα κατάστασή τους, να καταγράψουν στρατηγικές, να τις αναπτύξουν και να αναλύσουν την αποτελεσματικότητα των εφαρμοζόμενων στρατηγικών διαχείρισης.

Πιο συγκεκριμένα, στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια ευρύτερη διαδικασία μιας επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει την ανάπτυξη και την εφαρμογή μίας στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί. Αφορά ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών, που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, βάσει της οποίας, η επιχείρηση έχει την ικανότητα να εξελίσσεται επιτυχώς, μέσα σε ένα πολύπλοκο και ανασφαλές περιβάλλον.

Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση στρατηγικής, καθορίζουν τους στόχους και λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο. Το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ, είναι η διαχείριση της αλλαγής (the management of change) : δηλαδή αλλαγή στο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) και αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο, με τη βοήθεια κάποιων στρατηγικών.

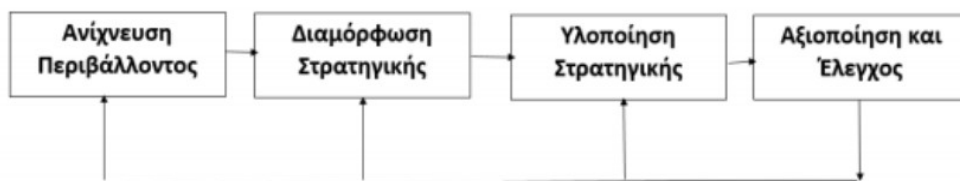
Για την επιτυχία της στρατηγικής που πρέπει να ακολουθηθεί για την ανάδειξη μιας επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά που συνεισφέρουν σε αυτή είναι: η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, η προσαρμογή της στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ο καθορισμός των δραστηριοτήτων και της κατεύθυνσης της μακροπρόθεσμα και η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και των προσδοκιών των μετόχων (βασικών ομάδων ενδιαφερομένων) της.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

- Την ανάλυση περιβάλλοντος
- Τη διαμόρφωση στρατηγικής

Στρατηγική Ανάλυση Κλάδου Τηλεπικοινωνιών και Κινητών Επικοινωνιών - Μελέτη Περίπτωσης

- Την υλοποίηση της στρατηγικής
- Την αξιολόγηση και τον έλεγχο



Εικόνα 13: Βασικά Στοιχεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ-1



Εικόνα 14: Βασικά Στοιχεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ-2

Ανάλυση Περιβάλλοντος (Environmental Scanning):

Για την ανάλυση του περιβάλλοντος, θα πρέπει να παρακολουθήσουμε και αξιολογήσουμε, το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, με σκοπό την αναγνώριση των στοιχείων της υφιστάμενης κατάστασης, δηλαδή της κατάστασης που βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα. Για την ανάλυση του περιβάλλοντος, χρησιμοποιούμε έναν από τ πιο ευρέως διαδεδομένους τρόπους ανίχνευσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, που είναι η ανάλυση SWOT. Μέσω αυτής, αναλύουμε τις δυνάμεις (Strengths) και αδυναμίες (Weaknesses), στοιχεία που αφορούν τη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και τις ευκαιρίες (Opportunities) και απειλές (Threats), στοιχεία που αφορούν τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος.



Εικόνα 15: SWOT Analysis

Διαμόρφωση στρατηγικής (Strategy Formulation):

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η ανάπτυξη του σχεδιασμού, των μακροχρόνιων δηλαδή σχεδίων, βάσει των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης, για την εκμετάλλευση των ευκαιριών και για την αντιμετώπιση των απειλών του περιβάλλοντος.

Για τη διαμόρφωση της στρατηγικής θα πρέπει να καθοριστούν:

- Το όραμα (Vision), δηλαδή η επιθυμητή μορφή και εικόνα της επιχείρησης στο μέλλον. Το όραμα δίνει κίνητρο και ενθουσιασμό σε όσους συμμετέχουν και σχετίζονται με μια επιχείρηση, θέτει τους γενικούς στόχους της και οδηγεί την στρατηγική και την αποστολή της.
- Η αποστολή (Mission), δηλαδή μια σύντομη περιγραφή του λόγου ύπαρξης της εταιρείας.
- Οι σκοποί (Objectives), δηλαδή τα συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα, που καθορίζουν το τι και σε ποιο χρόνο, πρέπει να επιτευχθούν αυτά.
- Οι στρατηγικές (Strategies), δηλαδή τα σχέδια μέσω των οποίων η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει την αποστολή και τους σκοπούς της. Οι στρατηγικές διακρίνονται σε επιχειρησιακές ή εταιρικές (Corporate), επιχειρηματικές (Business) και λειτουργικές (Functional).
- Οι πολιτικές (Policies), δηλαδή η λήψη αποφάσεων για τη διαμόρφωση και υλοποίηση των στρατηγικών.

Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation):

Συχνά ονομάζεται και φάση εκτέλεσης του στρατηγικού μάντζμεντ.

Η υλοποίηση στρατηγικής, είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης θέτει σε εφαρμογή τις στρατηγικές και πολιτικές, μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Τα προγράμματα, καθορίζουν τις ενέργειες και τα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη ενός στρατηγικού σχεδίου. Οι προϋπολογισμοί, αποτελούν την ποσοτική έκφραση των προγραμμάτων και αναλύουν το όφελος και το κόστος που θα

Στρατηγική Ανάλυση Κλάδου Τηλεπικοινωνιών και Κινητών Επικοινωνιών - Μελέτη Περίπτωσης

προκύπει από ένα πρόγραμμα. Οι διαδικασίες, είναι το σύνολο των απλών λειτουργιών μιας επιχείρησης οι οποίες συνήθως είναι και επαναλαμβανόμενες. Η υλοποίηση της στρατηγικής ασκείται από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας, με την άμεση εποπτεία των ανώτερων στελεχών.



Εικόνα 16: Υλοποίηση Στρατηγικής

Αξιολόγηση και Έλεγχος (Evaluation and Control):

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επίδοσης της επιχείρησης, δηλαδή του βαθμού στον οποίο έχει καταφέρει η επιχείρηση να πετύχει τους σκοπούς της, αποτελεσματικά και αποδοτικά, αποτελεί το τελικό στοιχείο του στρατηγικού μανάτζμεντ. Στο στάδιο αυτό η διοίκηση της επιχείρησης αξιολογεί, βάσει πραγματικών στοιχείων αν οι στρατηγικές που ακολουθήθηκαν, πέτυχαν τους αρχικούς σκοπούς που τέθηκαν για την συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Βάσει των αποτελεσμάτων, η διοίκηση αποφασίζει αν χρειάζεται να γίνουν διορθωτικές κινήσεις ή αν πρέπει να επανασχεδιαστεί η στρατηγική της επιχείρησης.



Εικόνα 17: Στρατηγική Σκέψη

2.6 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Κάθε οργανισμός διατυπώνει αποστολή και όραμα, προσδιορίζοντας το που θέλει να βρεθεί στο μέλλον. Υπό αυτή την έννοια, η διαμόρφωση στρατηγικής έρχεται να απαντήσει στο πως. Για το λόγο αυτό, η διαμόρφωση στρατηγικής είναι απαραίτητη σε κάθε επιχείρηση, κάθε οργανισμό, δημόσιο ή μη, κερδοσκοπικό ή μη κερδοσκοπικό, σε ένα πολιτικό κόμμα ή σε ένα κράτος. Στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, μόνο με μια σαφώς διαμορφωμένη στρατηγική, η επιχείρηση μπορεί να λάβει συνεπείς αποφάσεις σε σχέση με τους στόχους της, να εξασφαλίσει την απαραίτητη εσωτερική συνοχή, να θέσει κατευθυντήριες γραμμές, να συγκεντρώσει την προσπάθεια, να διαμορφώσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μειώνοντας την αβεβαιότητα και τον κίνδυνο.

Η διαμόρφωση λοιπόν στρατηγικής, είναι απαραίτητη για τους εξής λόγους:

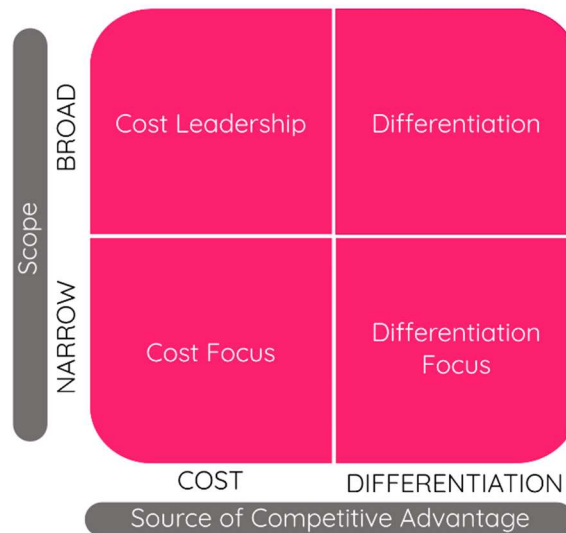
1. Μας επιτρέπει να διαμορφώσουμε ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
2. Κατευθύνει την επιχειρηματική δράση και τη θέση της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό
3. Μειώνει την αβεβαιότητα
4. Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τη δράση
5. Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων

Η συνολική στρατηγική μιας επιχείρησης, θα πρέπει να περιλαμβάνει τον καθορισμό εάν θα πρέπει να:

- Επικεντρωθεί σε μία μόνο δραστηριότητα ή σε πολλές
- Εξυπηρετήσει ένα μεγάλο εύρος πελατών ή να εστιάσει σε μία συγκεκριμένη θέση
- Αναπτύξει μία ευρεία ή όχι, γραμμή προϊόντος
- Αναζητήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε χαμηλό κόστος, ή σε ανωτερότητα προϊόντος ή και στα δύο

Σύμφωνα με τον Porter (1985), τρεις είναι οι βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού, οι:

- Ηγεσία κόστους
- Διαφοροποίηση
- Εστίαση



Εικόνα 18: Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού

Η επιλεγόμενη στρατηγική, από τα διευθυντικά στελέχη, εξαρτάται από τις δυνάμεις, και τις διακεκριμένες ικανότητες της επιχείρησης, καθώς και από τις αδυναμίες των ανταγωνιστών. [3]

Κλείνοντας τη συγκεκριμένη ενότητα, θα πρέπει να επισημανθεί ότι ενώ μια διαμορφωμένη στρατηγική συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και την επιτυχία, δεν μπορεί ταυτόχρονα και να την εγγυηθεί. Με την διαμόρφωση, όμως και υλοποίηση της στρατηγικής, κάθε επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει οποιαδήποτε στιγμή σε τι θέση βρίσκεται η ίδια, σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως, την κατεύθυνση στην οποία πρέπει να κινηθεί στο μέλλον, εκμεταλλευόμενη ευκαιρίες και ανακαλύπτοντας νέες, αποφεύγοντας κινδύνους και απειλές, διατηρώντας και ενισχύοντας τις δυνάμεις της και υπερνικώντας τις αδυναμίες της. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να εξασφαλίσει να αντιμετωπίσει με επιτυχία το ευμετάβλητο περιβάλλον και να πραγματοποιήσει κερδοφόρες συναλλαγές με αυτό.

3. Τηλεπικοινωνίες στην Ελλάδα

3.1 Εισαγωγή στη σταθερή τηλεφωνία και internet

Η τηλεφωνική επικοινωνία, αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της ευρύτερης έννοιας της επικοινωνίας μας. Εξαιτίας αυτής, η καθημερινότητα των ανθρώπων έγινε πιο εύκολη και η επικοινωνία με μακρινούς (σε απόσταση) συγγενείς, πιο άμεση. Αυτό έχει και ως αποτέλεσμα, όλες αυτές οι επικοινωνιακές συσκευές που έχουν εφευρεθεί, να έχουν ακόμα και συναισθηματική αξία για τον άνθρωπο.

Η επικοινωνία έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου. Τα παλαιότερα χρόνια, η μορφή της επικοινωνίας ήταν κυρίως με λεκτικό τρόπο, αλλά στις μέρες μας χρησιμοποιείται και η μαζική επικοινωνία στην οποία περιλαμβάνονται νέα τεχνολογικά μέσα, όπως είναι η τηλεόραση, το τηλέφωνο, το ραδιόφωνο, ο κινηματογράφος, το Διαδίκτυο (Internet) κ.ά. Βάση αυτών, οι άνθρωποι οδηγήθηκαν από την ανάγκη για πιο γρήγορη και πιο ευέλικτη επικοινωνία.

Τη δεκαετία του 1870 και συγκεκριμένα το 1976, οι Elisha Gray και Alexander Graham Bell σχεδιάζουν, για πρώτη φορά, αυτόνομες συσκευές που μπορούσαν να μεταδίδουν ομιλία με ηλεκτρονικό τρόπο. Και οι δύο εφευρέτες κατάφεραν να επισπεύσουν τα αντίστοιχα σχέδια τους για τα πρωτότυπα αυτά τηλέφωνα, στο γραφείο διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, μέσα σε λίγες ώρες, το ένα από το άλλο. Ο Μπελ παρουσίασε πρώτα το τηλέφωνό του και αργότερα ανακηρύχθηκε ο νικητής σε μια νομική διαμάχη με τον Γκρέι, γι' αυτό και ο δεύτερος σήμερα έχει πλέον ξεχαστεί από το χώρο.

Τον εικοστό αιώνα έχουν επισημανθεί οι πρώτες προσπάθειες ερευνητών για την ανάπτυξη τεχνολογιών ραδιοφωνίας, κινητής και ασύρματης τηλεφωνίας.

Πρώτος κάνει την εμφάνισή του ο Αμερικανός Nathan B. Stubblefield το 1908, εισάγοντας το δικό του ασύρματο ραδιοτηλέφωνο και λαμβάνοντας δίπλωμα ευρεσιτεχνίας των ΗΠΑ για αυτό, ενώ αργότερα ο Σουηδός Lars Magnus Ericsson εγκατέστησε ένα τηλέφωνο στο αυτοκίνητό του, όπου μπορούσε να συνδέεται στο Εθνικό τηλεφωνικό δίκτυο και να επικοινωνεί.

Το 2021 που διανύουμε, συμπληρώνεται μια εικοσαετία της ελληνικής αγοράς υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας μετά την άρση του κρατικού μονοπωλίου, τον Γενάρη, του 2001. Η απελευθερωμένη, πλέον, αγορά ουσιαστικά είναι σε πλήρη λειτουργία και τα στοιχεία που τη χαρακτηρίζουν, περιγράφονται παρακάτω:

- Απελευθέρωση της αγοράς υπηρεσιών στη σταθερή τηλεφωνία, δραστηριοποίηση εναλλακτικών παρόχων, μεγάλος ανταγωνισμός.

- Έντονη δραστηριότητα σε προϊόντα και υπηρεσίες. Σημαντικά οφέλη για τον τελικό καταναλωτή, που αποκτά πρόσβαση σε υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας από αυτές που είχε δεκαετίες πριν, σε πολύ πιο δελεαστικές τιμές.
- Παροχή νέων συνδυαστικών υπηρεσιών, των οποίων η είσοδος στην ελληνική αγορά είχε καθυστερήσει ιδιαίτερα.
- Ρευστότητα σε ότι αφορά τον προσδιορισμό των εναλλακτικών παρόχων, νεοεισερχόμενες εταιρείες έχουν ήδη επισπεύσει τις δραστηριότητές τους.
- Συμβολή της ρυθμιστικής αρχής και της ευρωπαϊκής επιτροπής που μέσω οδηγιών έδωσαν το πλαίσιο και τις κατευθυντήριες γραμμές για τη ρύθμιση των αγορών ηλεκτρονικών επικοινωνιών (διαδίκτυο) στο σύνολο της ευρωπαϊκής αγοράς.
- Ανάπτυξη ανταγωνιστικών πακέτων κινητής τηλεφωνίας, σε σχέση με αυτά της σταθερής. Σε συνδυασμό, με τη μείωση των τιμών των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, αντικατέστησαν εν μέρει τη σταθερή τηλεφωνία.
- Σημαντικές επενδύσεις, που καθιστούν τις εταιρείες του Κλάδου Τηλεπικοινωνιών μακροχρόνια βιώσιμες και ανταγωνιστικές.

Το Διαδίκτυο ή Internet, όπως είναι η διεθνής ονομασία που έχει επικρατήσει, είναι ένα παγκόσμιο δίκτυο ηλεκτρονικών υπολογιστών. Πιο συγκεκριμένα, είναι ένα δίκτυο επικοινωνίας που επιτρέπει την ανταλλαγή δεδομένων, μεταξύ οποιουδήποτε διασυνδεδεμένου τερματικού υπολογιστή. Η τεχνολογία του, είναι κυρίως βασισμένη στην διασύνδεση επιμέρους δικτύων ανά τον κόσμο και πολυάριθμα πρωτόκολλα επικοινωνίας. Στην πιο εξειδικευμένη και περισσότερο χρησιμοποιούμενη μορφή του, με τον όρο Ίντερνετ, περιγράφεται το παγκόσμιο πλέγμα διασυνδεδεμένων υπολογιστών και των υπηρεσιών και πληροφοριών που παρέχει στους χρήστες του. [22]

Η χρήση του Διαδικτύου από τους νέους αλλά και μεγαλύτερους σε ηλικία ανθρώπους, είναι συνεχώς αυξανόμενη και πλέον, φθηνή στην απόκτηση. Το διαδίκτυο μπορεί να είναι μια αστείρευτη πηγή γνώσεων και αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο επικοινωνίας, που διευρύνει τις ανθρώπινες σχέσεις, ενώ πλέον είναι και ένα αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας μας και στο χώρο της εργασίας.

3.2 Εισαγωγή στην Κινητή Τηλεφωνία

Η κινητή τηλεφωνία αποτελεί, επίσης, ένα αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας, στη σύγχρονη ζωή του ανθρώπου. Πρακτικά, έχει δώσει λύσεις σε βασικά θέματα καθημερινής διαπροσωπικής επικοινωνίας, η οποία έγινε πιο ευέλικτη, καθώς απελευθερώθηκε από πρακτικούς περιορισμούς. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα που θα μπορούσε να σημειωθεί από

αυτή την εξέλιξη, είναι η εξοικονόμηση του χρόνου, γεγονός που συνέβαλε αδιαμφισβήτητα στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του ανθρώπου, σε καθημερινή βάση.

Είναι γνωστό επίσης, πως η χρήση των κινητών τηλεφώνων γίνεται εκτεταμένα, κυρίως από τις νεότερες ηλικίες, οι οποίες είναι πιο εξοικειωμένες με τη χρήση των τεχνολογικών επιτευγμάτων. Λόγω της έμφυτης τάσης των νέων να εξοικειώνονται με κάθε τι καινούργιο στον τομέα αυτό, αλλά και της ικανότητας τους να αφομοιώνουν τον τρόπο λειτουργίας των νέων τεχνολογικών επιτευγμάτων αυτών, με γρήγορο ρυθμό, τους καθιστά ένα ιδιαίτερα απαιτητικό καταναλωτικό κοινό και αυτό οδηγεί στην αυξανόμενη ανάγκη για κατασκευή συσκευών νέας τεχνολογίας, κάθε φορά.

Το πρώτο φορητό με δομή κυψελών κινητό τηλέφωνο επιδείχθηκε το 1973, από τους John F. Mitchell και Dr. Martin Cooper. Το πρώτο δίκτυο κυψελών, ξεκίνησε από την Ιαπωνία, το 1979, από την εταιρεία Nippon Telegraph and Telephone, ενώ το 1981 ξεκίνησε η έναρξη του συστήματος Nordic Mobile Telephone στη Δανία, τη Σουηδία και τη Νορβηγία.

Τα συστήματα αυτά πρώτης γενιάς 1G, χρησιμοποιούσαν αναλογική τεχνολογία κυψελών.

Το 1991, ξεκίνησε στην Φιλανδία από την Radiolinja, η τεχνολογία δεύτερης γενιάς 2G, που χρησιμοποιούσε το πρότυπο GSM. Το 2001, ξεκίνησε στη Ιαπωνία, η τρίτη γενιά 3G και ακολούθησαν βελτιώσεις 3.5G, 3G+ ή turbo 3G, βασισμένες στην οικογένεια πρόσβασης πακέτων υψηλής ταχύτητας, επιτρέποντας στα δίκτυα UMTS να έχουν υψηλότερες ταχύτητες και χωρητικότητα μεταφοράς δεδομένων. Το 2009, παρουσιάστηκε το δίκτυο 4G, με δύο εμπορικά διαθέσιμες τεχνολογίες, σε Βόρεια Αμερική και Σκανδιναβία, ενώ το 2017, ξεκινά η ανάπτυξη του δικτύου πέμπτης γενιάς 5G, το οποίο προσφέρει δέκα φορές γρηγορότερο δίκτυο, από το δίκτυο 4^{ης} γενιάς. [23]

Στην Ελλάδα, η κινητή τηλεφωνία μπήκε δυναμικά στη ζωή των πολιτών, το 1993. Η ανάπτυξή της σε εγχώριο επίπεδο, συνέπεσε χρονικά, με την εισαγωγή της ψηφιακής τηλεφωνίας στο δίκτυο του ΟΤΕ (Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδας), καθώς επίσης και με τη ζήτηση ενός πιο αξιόπιστου και ευέλικτου δικτύου επικοινωνίας, που τα σταθερά τηλέφωνα δεν μπορούσαν να προσφέρουν.

3.2 Ιστορική Αναδρομή του Κλάδου

Η ανάπτυξη των τεχνολογικών μέσων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών τον 20^ο και 21^ο αιώνα, προκάλεσε μια σταθερή και ισχυρή αλληλεπίδραση μεταξύ των πολιτικών, κοινωνικών και οικονομικών θεσμών, σε όλα τα κράτη διεθνώς. Η πληροφορική σε συνδυασμό με τις τηλεπικοινωνίες, συνιστούν τον ενιαίο κλάδο των τεχνολογιών της πληροφορίας (Information Technology). Η πληροφορική, σχετίζεται με την οργάνωση και αξιοποίηση της πληροφορίας, ενώ οι τηλεπικοινωνίες και τα τεχνολογικά μέσα, με τη δυνατότητα παροχής των

τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Η ευρύτερη αγορά των τηλεπικοινωνιών, αποτελεί έναν από τους κλάδους που παίζει καθοριστικό ρόλο και σε οικονομικό, αλλά ταυτόχρονα και σε κοινωνικό επίπεδο.

Ιστορική Αναδρομή του Κλάδου στην Ελλάδα:

(1949): Το Νοέμβριο αυτού του έτους έχουμε την ίδρυση του ΟΤΕ ΑΕ «Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος ΑΕ», ο οποίος σήμερα εδρεύει στο Δήμο Αμαρουσίου. Ο Όμιλος ΟΤΕ είναι η μεγαλύτερη επιχείρηση τηλεπικοινωνιών στην ελληνική αγορά, η οποία παρέχει ευρυζωνικές υπηρεσίες και σταθερή τηλεφωνία, σε ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις, καταναλωτές και κρατικούς φορείς. Ακόμα, προσφέρει υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, πρόσβασης στο Διαδίκτυο, ψηφιακές επικοινωνίες, επικοινωνίες δεδομένων υψηλών ταχυτήτων και υπηρεσίες μισθωμένων γραμμών.

(1950 – 1960): Ξεκινά η αυτοματοποίηση της αστικής και υπεραστικής τηλεφωνίας και η σταδιακή κάλυψη των νησιών και άλλων απομακρυσμένων περιοχών, εγκαθιστώντας ανεπτυγμένο τεχνολογικό υλικό, για τα μέχρι τότε δεδομένα της εποχής. Εκείνη την περίοδο, η διεθνής τηλεφωνική ανταπόκριση αυξάνεται συνεχώς, καλύπτοντας εκτός από την Ευρώπη, την Αμερική, την Αυστραλία και πολλές χώρες της Αφρικής και της Ασίας. Παρόλο που το 1950, η τηλεφωνική πρόσβαση συνεχίζει να αποτελεί προνόμιο των εύπορων ομάδων του πληθυσμού, λόγω μεγάλου κόστους στις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, τη δεκαετία του 1960, η εικόνα αρχίζει να διαφοροποιείται καθώς, στα αστικά κέντρα οι αιτήσεις για τηλεφωνική σύνδεση αυξάνονται με ραγδαίο ρυθμό.

(1970-1980): Τη δεκαετία αυτή ξεκινούν τα πρώτα βήματα για την αυτοματοποίηση του ζευτικού δικτύου και ολοκληρώθηκαν, μέσα στην αυτήν. Ο ΟΤΕ αναπτύσσει συνεχώς το δίκτυο του και την ίδια χρονική περίοδο, ξεκινά και η εμπορική εκμετάλλευση των τηλεπικοινωνιακών δορυφόρων. Η Ελλάδα φέρνει σε λειτουργία τον πρώτο δορυφορικό αναμεταδότη, κάνοντάς την μια χώρα με σημαντικό τηλεπικοινωνιακό κόμβο, στην Ανατολική Μεσόγειο. Ειδικότερα, την δεκαετία του 1970 παρατηρείται μεγάλη αύξηση των τηλεφωνικών συνδέσεων, αλλά και αυξημένη ζήτηση των εκκρεμών αιτήσεων.

(1980 - 2000): Την περίοδο αυτή, αναπτύσσεται η ψηφιοποίηση των τηλεπικοινωνιών στην χώρα. Από το 1990, επιτρέπεται η εκμετάλλευση της κινητής τηλεφωνίας από ιδιωτικούς φορείς (Ν.1892/90 και Ν.2075/92) και καταργείται ουσιαστικά το μονοπωλιακό καθεστώς της επιχείρησης του ΟΤΕ. Το 1992, η TeleStet (STET Hellas Τηλεπικοινωνίες Α.Ε.Β.Ε) και η Panafon, μετά από προκήρυξη διαγωνισμού, λαμβάνουν άδειες για παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας. Η θυγατρική του ΟΤΕ, η COSMOTE, ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα στο κλάδο της κινητής τηλεφωνίας, το 1998.

(2000 – σήμερα): Κατά τη διάρκεια των τελευταίων είκοσι ετών, έχει σημειωθεί αξιόλογη πρόοδος στον τομέα του κλάδου των τηλεπικοινωνιών. Η πρόοδος αυτή, δε σχετίζεται μόνο με την μέχρι τότε εξέλιξη του κλάδου και την εμφάνιση πολλών νέων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, αλλά και με την αναθεώρηση της θεσμικής υπόστασης και δομής των φορέων παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Νέες τεχνολογίες και υπηρεσίες αρχίζουν και αποκτούν δυναμική στις αγορές, επηρεάζοντας τις εξελίξεις στον χώρο, ενώ οι πάροχοι αρχίζουν να προσανατολίζονται στην διαδικασία του ανταγωνισμού, όχι μόνο σε εθνικό επίπεδο, αλλά σε μια ταχέως εξελισσόμενη αγορά τηλεπικοινωνιών παγκοσμίως.

Από τα τέλη του 2012, δύο από τους τρεις μεγαλύτερους παρόχους κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, ανέπτυξαν για πρώτη φορά δίκτυα 4G, προσφέροντας έτσι υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών και μεγαλύτερες ταχύτητες στους συνδρομητές τους. Αυτό, βέβαια, ήταν μόνο η αρχή, γιατί η Ελλάδα μπήκε πλέον και επίσημα, στην αμέσως επόμενη «εποχή» του 5G. Συγκεκριμένα, στις 16 Δεκεμβρίου του 2020 πραγματοποιείται η δημοπρασία του φάσματος συχνοτήτων του 5G, ενώ στις 30 Δεκεμβρίου 2020, υπογράφονται οι συμβάσεις μίσθωσης τεσσάρων ραδιοσυχνοτήτων στις τρεις μεγαλύτερες εταιρείες τηλεπικοινωνιών της χώρας, την COSMOTE, τη Vodafone και τη Wind.

Μέχρι στιγμής, αυτό που είναι γνωστό, για το δίκτυο 5G, είναι ότι λειτουργεί σε μια μπάντα υψηλής συχνότητας του ασύρματου φάσματος, κάπου μεταξύ 30-300 GHz για αυτό και οι πάροχοι κινητής τηλεφωνίας, είναι αναγκασμένοι να χτίσουν ένα ισχυρό δίκτυο και να πολλαπλασιάσουν σημαντικά τις κεραίες τους, ώστε να έχουν την ίδια κάλυψη. Στόχος των εταιρειών, είναι να φτάσουν σε πληθυσμιακή κάλυψη άνω του 50% έως το τέλος της φετινής χρονιάς και σε ταχύτητες έως και 10Gps. Έτσι, οι άνθρωποι που διαθέτουν συσκευές συμβατές με τις απαιτήσεις του δικτύου 5G, θα είναι σε θέση να βιώσουν μερικές από τις τεράστιες αλλαγές, που θα φέρει στη ζωή όλων, μακροπρόθεσμα, το δίκτυο πέμπτης γενιάς.

Στην ενότητα που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι μεγαλύτεροι πάροχοι στον κλάδο της κινητής Τηλεφωνίας οι οποίοι κατέχουν σημαντικό μερίδιο στην Ελληνική αγορά.

3.3 Παρουσίαση Εταιρειών

Η απελευθέρωση της αγοράς (μετά το 1994) σε συνδυασμό με την μεταβολή του νομοθετικού / κανονιστικού πλαισίου, καθώς και με τις τρέχουσες τεχνολογικές εξελίξεις και την ανάγκη για περισσότερες και ποιοτικές υπηρεσίες έχουν αναδείξει τον ανταγωνισμό, σε ένα ζήτημα δέουσας εκτίμησης στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Οι εταιρείες του κλάδου Τηλεπικοινωνιών, με την μεγαλύτερη κινητικότητα στην Ελληνική αγορά είναι οι ακόλουθες:

COSMOTE

Η COSMOTE, όντας μέλος του Ομίλου ΟΤΕ, είναι η μεγαλύτερη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, με 8 εκατομμύρια συνδρομητές και είναι θυγατρική του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ). Έχει αναπτύξει επιχειρηματικές δραστηριότητες και σε άλλες χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης όπως: την Telekom σε Αλβανία και Ρουμανία και τη GLOBUL στη Βουλγαρία, εξυπηρετώντας σε σύνολο εκατομμύρια πελάτες.



Εικόνα 19: Επίσημο Λογότυπο Cosmote

Η COSMOTE A.E. από το 1996 που ξεκίνησε την εμπορική της λειτουργία, σηματοδοτώντας την δραστηριοποίηση του Ομίλου ΟΤΕ, στην κινητή τηλεφωνία, μέχρι σήμερα, έχει πετύχει να κατακτήσει την πρώτη θέση στην ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας, αλλά και να ισχυροποιήσει τη θέση της, στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Είναι πρωτοπόρος στις επενδύσεις για την αναβάθμιση και επέκταση των δικτυακών της υποδομών. Εξελίσσει συνεχώς, το δίκτυο 3G που καλύπτει πάνω από το 98% του πληθυσμού της χώρας, ενώ, ως πρώτη στην ελληνική αγορά, προχώρησε στα τέλη του 2012 στην εμπορική διάθεση δικτύου 4G, τεχνολογίας LTE (Long Term Evolution).

Από την κινητή τηλεφωνία, δια μέσω του χαλκού, έως την οπτική ίνα, η εταιρεία παρέχει στον όμιλο συνεχώς τις υπηρεσίες της, συμμετέχοντας σε πιλοτικά προγράμματα και αναλαμβάνοντας τα πλέον απαιτητικά έργα. Η δραστηριότητά της εταιρείας, εκτείνεται σε όλη την ελληνική επικράτεια, με την αρωγή εξειδικευμένου επιστημονικού και τεχνικού προσωπικού της, καθώς και των κατά τόπους συνεργατών της.

Σήμερα, η εταιρεία είναι με αρκετή διαφορά πρώτη σε πληθυσμιακή κάλυψη 4G στην Ελλάδα, έχοντας φτάσει το 77%. Στις αρχές του 2015, προχώρησε στην εμπορική διάθεση δικτύου 4G+, τεχνολογίας LTE Advanced, διαθέτοντας εμπορικά ταχύτητες έως και 300Mbps, σε επιλεγμένες περιοχές της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης, αλλά και σε άλλες περιοχές της χώρας.

Τον Οκτώβριο του 2015, η εταιρεία καθιερώθηκε ως ενιαία εμπορική μάρκα για όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες του Ομίλου ΟΤΕ. Το ίδιο διάστημα διατέθηκαν από την COSMOTE εμπορικά, το Cosmote One, το οποίο αποτελεί ένα ευέλικτο σχήμα υπηρεσιών επικοινωνίας και ψυχαγωγίας και το Cosmote Business One, το οποίο αποτελεί ένα σχήμα υψηλών υπηρεσιών για επιχειρήσεις, παρέχοντας σταθερή, κινητή, υπηρεσίες υπολογιστικού νέφους και τηλεφωνικού κέντρου.

Εξελίσσοντας διαρκώς το δίκτυο κινητής της, το 2018, η Cosmote ήταν η πρώτη εταιρεία που έφερε το 5G, την ταχύτερη και πιο αξιόπιστη τεχνολογία κινητής, στην Ελλάδα, με μέγιστες ταχύτητες που ξεπερνούν το 1Gbps, σημαντικά αυξημένη χωρητικότητα και σχεδόν μηδενικό χρόνο απόκρισης και ανέλαβε την ανάπτυξη πιλοτικού δικτύου στο Δήμο Ζωγράφου. [24]

VODAFONE

Η Vodafone Greece είναι μέλος του ομίλου Vodafone, ενός από τους μεγαλύτερους παρόχους τεχνολογίας και τηλεπικοινωνιών στον κόσμο. Διαθέτει ένα από τα μεγαλύτερα ιδιωτικά δίκτυα οπτικών ινών στην Ελλάδα και πρόσφατα μάλιστα, ολοκλήρωσε την υλοποίηση του πρώτου μεγάλης κλίμακας δικτύου οπτικών ινών, μέχρι το σπίτι (FttH) στην Ελλάδα. Η Vodafone Greece, ξεκινάει την ίδρυσή της στην Ελλάδα το 1992, ως Panafon, από τον όμιλο Vodafone, την France Telecom, την Intracom και από την τράπεζα Data και ονομάστηκε επίσημα σε Vodafone, τον Ιανουάριο, του 2002.



Εικόνα 20: Λογότυπο Panafon

Τον Δεκέμβριο του 1998, η εταιρεία εισέρχεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών και στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου, ενώ τον Ιούλιο του 2004, πήρε τις μετοχές της από το Χρηματιστήριο της Αθήνας. Βασικός μέτοχος της εταιρείας, με ποσοστό 99,8%, είναι ο Όμιλος Vodafone. [25]



Εικόνα 21: Λογότυπο Vodafone

Το δίκτυο της Vodafone είναι δυναμικό, συνεχώς εξελίσσεται, μεγαλώνει και βελτιώνεται. Έως το τέλος του Ιουνίου 2010, οι συνδρομητές της Vodafone είχαν φτάσει τους 5.492.000, καταλαμβάνοντας τη δεύτερη θέση στα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας, στην Ελλάδα.

Με συνδυαστικά πακέτα σταθερής, κινητής και Ίντερνετ, όπως το Vodafone Triple Play, οι συνδρομητές της απολαμβάνουν μεγάλη ταχύτητα VDSL (50Mbps) για άνετο σερφάρισμα στο σπίτι, σε συνδυασμό με απεριόριστο χρόνο προς όλα τα εθνικά σταθερά δίκτυα, και χρόνο ομιλίας προς κινητά Ελλάδος και διεθνή σταθερά 45 χωρών, για να επικοινωνούν οι

συνδρομητές, οπουδήποτε κι αν βρίσκονται. Επιπλέον, παρέχει πρόσβαση στην υπηρεσία Vodafone TV, που προσφέρει ανεξάντλητο streaming με αποκλειστικό και εξατομικευμένο περιεχόμενο.

Μια σύντομη ιστορική αναδρομή της εταιρείας, σχετικά με επίσημες πιστοποιήσεις της, περιλαμβάνει τα εξής: [26]

1996: Πιστοποίηση Panafon, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:1994.

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

- τη διαχείριση της ποιότητας
- τη διαχείριση του περιβάλλοντος
- την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων
- την ασφάλεια δεδομένων και πληροφοριών

2002: Πιστοποίηση των καταστημάτων της Vodafone, κατά ISO 9001:2000 για την δυνατότητα πώλησης και εξυπηρέτησης, τόσο προϊόντων, όσο και υπηρεσιών κινητής επικοινωνίας και πρόσβασης διαδικτύου.

2009: Διαπίστευση για πρώτη φορά στον ευρύτερο χώρο των τηλεπικοινωνιών και ασύρματων επικοινωνιών, του Εργαστηρίου Μετρήσεων Ηλεκτρομαγνητικών Πεδίων στο Περιβάλλον

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

2016: Ολοκληρώθηκε με επιτυχία η ενσωμάτωση της σταθερής τηλεφωνίας σε όλα τα Πιστοποιητικά - Πιστοποίηση του Συστήματος Διαχείρισης της Ενέργειας που καλύπτει το δίκτυο σταθερής και κινητής, τα κτήρια γραφείων, και τα ιδιόκτητα καταστήματα, σύμφωνα με το ISO 50001:2011.

2018: Η Vodafone αποκτά το 100% των μετοχών της Cyta Ελλάς Τηλεπικοινωνιακή Α.Ε., το οποίο ήταν από το 2007, το ελληνικό παράρτημα της ομώνυμης κυπριακής ημικρατικής μητρικής. Η Vodafone απορροφά οριστικά την Cyta Ελλάς, στις 2 Απριλίου 2019.

WIND HELLAS

Η WIND Ελλάς είναι, ακόμα μία, από τις μεγαλύτερες εταιρείες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Ξεκίνησε με την επωνυμία TeleStet στα μέσα του 1992 και ήταν ιδιοκτησία της νέο-ιδρυθείσας

τότε STET Hellas Τηλεπικοινωνίες Α.Ε.Β.Ε. θυγατρικής της ομότιπλης τότε Ιταλικής STET – Società Finanziaria Telefonica, με πρώτη έδρα την Αθήνα. [27]

Ήταν η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα, που της δόθηκε άδεια δημιουργίας εθνικού δικτύου υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας (GSM), από το Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών, στις 30 Σεπτεμβρίου, του ίδιου έτους.

Τον Ιούνιο του 1993, η STET Hellas, πραγματοποιεί την πρώτη κλήση, από κινητό τηλέφωνο, στην Ελλάδα. Τον Μάιο του 1997, η Telestet λανσάρει πρώτη, την υπηρεσία καρτοκινητής BFree, ενώ ένα χρόνο αργότερα, είναι η πρώτη ελληνική εταιρεία κινητής τηλεφωνίας που εισάγεται στις διεθνείς αγορές, στα χρηματιστήρια του Άμστερνταμ και της Νέας Υόρκης.



Εικόνα 22: Λογότυπο TELESTET

Το 2004, το εμπορικό σήμα της εταιρείας άλλαξε, σε TIM Hellas. Η εταιρεία, τον επόμενο χρόνο, εξαγοράζει την Q-Telecom.



Εικόνα 23: Λογότυπο TIM

Το 2007, η TIM Hellas αγοράζεται από την νυν Wind Telecom και μετονομάζεται, σε Wind Hellas. Στα τέλη του 2010, η Wind Hellas εξαγοράζεται από 6 διεθνή επενδυτικά κεφάλαια, αποτελώντας την μεγαλύτερη ιδιωτική επένδυση στην Ελλάδα.



Εικόνα 24: Λογότυπο WIND

Σε όλα αυτά τα χρόνια λειτουργίας της, η WIND καθιερώθηκε ως πρωτοπόρος στην τεχνολογία της κινητής τηλεφωνίας και παρουσίασε καινοτομικά προϊόντα, που έφεραν αλλαγές στον τομέα της επικοινωνίας. Με περισσότερους από 4,1 εκατομμύρια πελάτες σήμερα, στην κινητή

και σταθερή τηλεφωνία, η WIND Ελλάς είναι από τις πρώτες εταιρείες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, μαζί με τις προαναφερθείσες, που προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας στους πελάτες της. Η ευελιξία, η αξιοπιστία και η απλότητα χαρακτηρίζουν την αρχιτεκτονική του ενιαίου δικτύου της WIND, προσφέροντας κάλυψη που αγγίζει το 100%, πανελλαδικά.

Η WIND Ελλάς, συνεχίζει να εξελίσσεται και να επενδύει σε υποδομές, εκσυγχρονίζοντας το δίκτυό της σε όλη την Ελλάδα. Ήδη από την ίδρυση της ως σήμερα, έχει επενδύσει μεγάλα ποσά για τη δημιουργία υποδομών, υλοποιώντας ένα από τα μεγαλύτερα ιδιωτικά επενδυτικά προγράμματα της Ελλάδας, συνέπεια του οποίου αποτελεί και η διάθεση υπηρεσιών 4G (LTE) στην Αθήνα και σταδιακά, σε ολόκληρη την Ελλάδα. Η ποιοτική υποδομή κορμού IP, στο σταθερό δίκτυο της WIND, συνδυάζεται πλέον με το LTE στην κινητή τηλεφωνία και η εταιρεία προσφέρει στους πελάτες, της συνολική εμπειρία σταθερής και κινητής ευρυζωνικότητας (Broadband Everywhere).

Η πολιτική που ακολουθεί στο εμπόριο η WIND, προσφέρει επικοινωνία για όλους, μέσα από προϊόντα και υπηρεσίες που είναι απλά και προσφέρουν τη μέγιστη δυνατή αξία στα χρήματα των καταναλωτών. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της WIND είναι διαθέσιμα σε πολλά σημεία της χώρας, μέσω της αλυσίδας καταστημάτων WIND, σε όλη την Ελλάδα, καθώς και των εξουσιοδοτημένων καταστημάτων της.

Η WIND Ελλάς, υλοποιώντας τη στρατηγική Εταιρικής Υπευθυνότητας “Στην Πράξη”, ξεχωρίζει για την κοινωνική προσφορά της, με δράσεις που επικεντρώνονται στους άξονες Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα, Περιβάλλον και Κοινωνία. [28]

Σήμερα, και οι τρεις προαναφερθείσες επιχειρήσεις δείχνουν έντονη κινητικότητα στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, καθώς συνεχίζουν τις επενδύσεις για τα νέα δίκτυα 5G και οπτικών ινών. Ταυτόχρονα, νέες ενεργειακές εταιρείες διερευνούν την πιθανότητα δραστηριοποίησής τους στον κλάδο, όπως στην περίπτωση της Forthnet. Η Forthnet ξεκίνησε την πιλοτική λειτουργία της Nova Mobile, το προηγούμενο καλοκαίρι και η κανονική λειτουργία αναμενόταν το φθινόπωρο του 2020. Το πρόγραμμά της, ωστόσο, φαίνεται να έχει αναβληθεί, λόγω μετοχικών αλλαγών, που έχουν επιφέρει καθυστερήσεις.

Στην παρούσα εργασία, θα εστιάσουμε στη μελέτη περίπτωση της COSMOTE, αναλύοντας στις επόμενες ενότητες τη σύνθεση, τα οικονομικά της στοιχεία και την οργανωτική της δομή προκειμένου να εντοπίσουμε το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην αγορά, αλλά και πως θα μπορούσε να ισχυροποιήσει τη θέση της, με το κατάλληλο επιχειρηματικό μοντέλο και Στρατηγική.

4. Μελέτη Περίπτωσης COSMOTE

4.1 Εισαγωγή

Ο Όμιλος ΟΤΕ, όπως προαναφέρθηκε, θεωρείται ο μεγαλύτερος τηλεπικοινωνιακός πάροχος στην Ελλάδα και μαζί με τις θυγατρικές του, αποτελεί έναν από τους κορυφαίους τηλεπικοινωνιακούς Ομίλους, στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Έως σήμερα, αποτελεί τον μεγαλύτερο εθνικό επενδυτή σε καινούριες τεχνολογίες και υποδομές δικτύων νέας γενιάς, με σημαντικές επενδύσεις σε εγχώριο επίπεδο. Οι επενδύσεις αυτές, σύμφωνα με επίσημα στοιχεία, ξεπερνούν τα 2 δισ. ευρώ τα τελευταία πέντε χρόνια, με το 1,5 δισ. να υπολογίζεται μόνο την τρέχουσα τετραετία.

Η COSMOTE αποτελεί την ενιαία εμπορική μάρκα για τα προϊόντα του Ομίλου ΟΤΕ, σε υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, Internet και τηλεόρασης. Θα μπορούσε επίσης να θεωρηθεί ένας ολοκληρωμένος πάροχος στον κόσμο της επικοινωνίας και της ψυχαγωγίας, όπου όλοι οι πελάτες, ιδιώτες και επιχειρήσεις, έχουν στη διάθεσή τους εξελιγμένες λύσεις για το σύνολο των τηλεπικοινωνιακών αναγκών τους. Οι χρήστες μπορούν να απολαμβάνουν τις συγκεκριμένες υπηρεσίες με έναν εύκολο και ταχύτατο τρόπο, με ένα σημείο αναφοράς και ενιαία εμπειρία εξυπηρέτησης. [29]

4.2 Ιστορική Αναδρομή της Εταιρείας

Η εταιρεία COSMOTE ΚΙΝΗΤΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε. (COSMOTE), ιδρύθηκε με τη μορφή ανώνυμης εταιρείας το 1996, με την επωνυμία «Κυψελοειδές Λειτουργικό Σύστημα Κινητών Τηλεπικοινωνιών Α.Ε.». Μετονομάστηκε ως «COSMOTE ΚΙΝΗΤΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.» τον Ιούνιο του 1999 (ΦΕΚ 6180/28.07.1999). [24]

Η διάρκεια της εταιρείας έχει οριστεί σε 50 έτη. Φέρει τον διακριτικό τίτλο COSMOTE (άρθρο 1 του καταστατικού της εταιρείας). Ο όμιλος ΟΤΕ Α.Ε., είναι ο μοναδικός της μέτοχος, με ποσοστό 100%, ο οποίος μέσω της COSMOTE Α.Ε., δίνει το στίγμα του στις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας. Μόλις ένα χρόνο αργότερα, η COSMOTE Α.Ε. συμπληρώνει ένα εκατομμύριο (1.000.000) συνδρομητές και το δίκτυο της καταφέρνει να παρέχει πληθυσμιακή κάλυψη 97%.

Το μέγεθος, η τεχνογνωσία και η εμπειρία του ευρύτερου Ομίλου ΟΤΕ, συντελούν μαζί, στην εγγύηση για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, υπό την ενιαία εμπορική ονομασία COSMOTE. Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, ότι ο ΟΤΕ το 1998, αποκτά το 35% της RomTelecom, του εγχώριου Οργανισμού τηλεφωνίας της Ρουμανίας.

Ο Αύγουστος του 2000, είναι μια επίσης σημαντική στιγμή για την COSMOTE, η οποία εξαγοράζει την αλβανική εταιρεία Albanian Mobile Company (AMC).

Το 2001, η COSMOTE έχει στην κατοχή της άδεια τρίτης γενιάς (UMTS) στην κινητή τηλεφωνία στην Ελλάδα. Το Universal Mobile Telecommunications System (UMTS), είναι ένα κινητό σύστημα 3G, για δίκτυα που βασίζονται στο πρότυπο GSM. Το Παγκόσμιο Σύστημα για Κινητές Επικοινωνίες (GSM), είναι ένα πρότυπο που προέρχεται από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Προτύπων Τηλεπικοινωνιών, για να περιγράψει τα πρωτόκολλα για τα ψηφιακά κυψελοειδή δίκτυα δεύτερης γενιάς (2G). Τα 2G δίκτυα, χρησιμοποιούνται από κινητές συσκευές, όπως κινητά τηλέφωνα και tablet και αυτά, με τη σειρά τους, είναι η συνέχεια των αναλογικών κυψελοειδών δικτύων πρώτης γενιάς (1G). Συγκεκριμένα, το πρότυπο GSM είναι ένα ψηφιακό δίκτυο με εναλλαγή κυκλώματος βελτιστοποιημένο για μία πλήρη και αμφίδρομη φωνητική τηλεφωνία. [30]

Τον Αύγουστο του 2004, αξίζει να σημειωθεί ότι, ο ΟΤΕ και η COSMOTE αναλαμβάνουν μεγάλοι Εθνικοί Χορηγοί της οργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων Αθήνα 2004, ενώ το 2005 ξεκινάει η εμπορική λειτουργία της Cosmote Romania.

Το 2006, η εταιρεία ανακοινώνει την εξαγορά της εταιρείας Γερμανός, της πιο πετυχημένης τηλεπικοινωνιακής αλυσίδας λιανικής, στη ΝΑ Ευρώπη. Ο Γερμανός, στον οποίο απασχολούνταν περισσότεροι από 5.000 εργαζόμενοι, διέθετε 950 καταστήματα σε επτά χώρες. Από αυτά τα καταστήματα, τα 337 ήταν στην Ελλάδα, τα 19 στην Κύπρο, τα 50 στην Ουκρανία, τα 77 στη Βουλγαρία, τα 340 στην Πολωνία, τα 104 στη Ρουμανία και τα 23 στην, τότε, ΠΓΔΜ.

Το 2009, η COSMOTE αποκτά ένα επιπλέον μερίδιο 12,6% της θυγατρικής Εταιρείας AMC και ταυτόχρονα, υπογράφει συμφωνία εξαγοράς της Telemobil S.A. (Zapp), στη Ρουμανία.

Το 2010, η Cosmote εξελίσσει το δίκτυό της, διαθέτοντας στην αγορά ευρυζωνικές ταχύτητες μέχρι 42,2 Mbps, καθοδικής ζεύξης και 5,8 Mbps, ανοδικής ζεύξης. Τη χρονιά αυτή, είναι η πρώτη που εγκαινιάζει στην Ελλάδα, σε πιλοτική βάση, δίκτυο κινητής τηλεφωνίας τέταρτης γενιάς (4G), τεχνολογίας LTE, με ταχύτητες 100 Mbps.

Το 2014, είναι η πρώτη επιχείρηση που προχωράει σε πιλοτικές δοκιμές κινητού ευρυζωνικού δικτύου 4G+, για ταχύτητες έως και τα 300Mbps.

Τον Οκτώβριο του 2015, καθιερώνεται ένα σημαντικό βήμα για την COSMOTE, η οποία πλέον θεωρείται μια ενιαία εμπορική μάρκα για όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες του Ομίλου ΟΤΕ. Στο πλαίσιο αυτό διατίθενται εμπορικά τα προϊόντα της Cosmote One (ένα σύνολο υπηρεσιών επικοινωνίας και ψυχαγωγίας που καλύπτει τις σύγχρονες τηλεπικοινωνιακές ανάγκες των καταναλωτών για ομιλία, διαδίκτυο και ψυχαγωγία), και το Cosmote Business One (ένα σύνολο

υπηρεσιών σταθερής, κινητής, διαδικτύου, υπηρεσιών υπολογιστικής νέφους και τηλεφωνικού κέντρου για επιχειρήσεις).

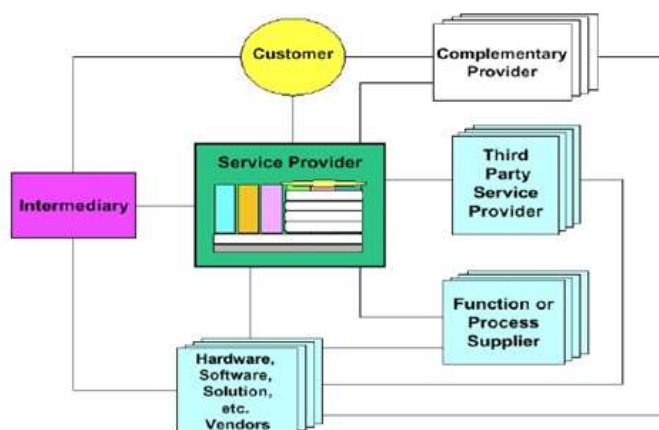
Το 2018, η εταιρεία αναλαμβάνει την ανάπτυξη πιλοτικού δικτύου πέμπτης γενιάς (5G) στο Δήμο του Ζωγράφου και την ίδια χρονιά, υλοποιεί το πρώτο δοκιμαστικό δίκτυο 5G στην Ελλάδα, πετυχαίνοντας ζωντανές ταχύτητες, πάνω από 1.2Gbps.

Σήμερα η COSMOTE, επενδύοντας δυναμικά, εξελίσσει το μεγαλύτερο δίκτυο κινητής τηλεφωνίας, σε εγχώριο επίπεδο, για να προσφέρει στους συνδρομητές της, υπηρεσίες 5ης γενιάς και να δημιουργήσει νέες προοπτικές για την ψηφιακή ανάπτυξη της χώρας. Η τεχνολογία 5G, δεν αποτελεί μόνο την επόμενη γενιά ασύρματης επικοινωνίας, αλλά δίνει την έναρξη μιας εποχής, με υψηλότερες ταχύτητες και απεριόριστες τεχνολογικά δυνατότητες. Πρόκειται για μία από τις ταχύτερες και πιο αξιόπιστες τεχνολογίες που διατίθενται στην αγορά, έως σήμερα και μελλοντικά, θα αλλάξει σημαντικά τον τρόπο που ζούμε, εργαζόμαστε και διασκεδάζουμε.

4.3 Οικονομική Ανάπτυξη

Η COSMOTE έχει εφαρμόσει ένα μοντέλο στρατηγικής ελέγχου, ανάλυσης και βελτιστοποίησης των επιμέρους διαδικασιών της, με στόχο την καλύτερη δυνατή προσφορά σε προϊόντα και υπηρεσίες για κάθε πελάτη. Για να το πετύχει αυτό, έχει θέσει σε εφαρμογή ένα Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης IMS (Integrated Management System), που περιλαμβάνει το μοντέλο διαδικασιών με βάση το eTOM (enhanced Telecom Operations Map) και ένα μοντέλο ενεργειών. Με την εφαρμογή των παραπάνω μοντέλων, η Cosmote διασφαλίζει και βελτιώνει συνεχώς τις δραστηριότητές της.

The eTOM Business Relationship Context Model



Εικόνα 25: e-TOM Business Relationship Context Model

Επίσης, το οικονομικό μοντέλο το οποίο εφαρμόζει η COSMOTE και διασφαλίζει την οικονομική της ανάπτυξη, είναι η κυκλική οικονομία. Το συγκεκριμένο μοντέλο, αποτελεί ένα προϊόν ανάπτυξης, στο οποίο δίνεται έμφαση σε παράγοντες όπως η επιμήκυνση του κύκλου ζωής των προϊόντων, η μείωση της κατανάλωσης μη ανανεώσιμων φυσικών πόρων και η επαναχρησιμοποίηση, ανακύκλωση και ανάκτηση ενέργειας και υλικών που αναλώθηκαν. Η κυκλική οικονομία αποτελεί μία σύγχρονη λύση για βιώσιμη ανάπτυξη¹, με πολλαπλά οφέλη για την κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον, η οποία με τη σειρά της απαιτεί αλλαγές σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας, από το σχεδιασμό των προϊόντων έως και την κατανάλωσή τους. [24]



Εικόνα 26: Κυκλική Οικονομία

Για τον τηλεπικοινωνιακό κλάδο, η COSMOTE έχει πετύχει υψηλές επιδόσεις, τόσο σε λειτουργικό όσο και οικονομικό επίπεδο, σε μια περίοδο έντονου ανταγωνισμού και προκλήσεων. Οι συγκεκριμένες επιδόσεις αυτές, έχουν συνδυαστεί και με διανομή σημαντικών ποσών από κέρδη προηγούμενων χρήσεων, ύψους 1,13 δισ. ευρώ, προς το μοναδικό μέτοχο, τον ΟΤΕ. Αναλυτικά, σύμφωνα με την ετήσια οικονομική χρήση της εταιρείας για τον κύκλο εργασιών της COSMOTE κατά το 2019 έχουμε:

- Διαμόρφωση σε 1,136 δισ. ευρώ, σημειώνοντας αύξηση κατά 1,7% σε σχέση με το 2018.
- Αύξηση των λειτουργικών κερδών προ χρηματοοικονομικών και επενδυτικών δραστηριοτήτων, αποσβέσεων και απομειώσεων κατά 18,8%, - το περιθώριο των λειτουργικών κερδών προ χρηματοοικονομικών και επενδυτικών δραστηριοτήτων, αποσβέσεων και απομειώσεων προς το σύνολο του κύκλου εργασιών αυξήθηκε κατά 6,2 ποσοστιαίες μονάδες σε ετήσια βάση φτάνοντας το 43% (36,8% το 2018)

¹ Η βιώσιμη ανάπτυξη αναφέρεται στην οικονομική ανάπτυξη που σχεδιάζεται και υλοποιείται λαμβάνοντας υπόψη την προστασία του περιβάλλοντος και τη βιωσιμότητα. Η βιωσιμότητα υπονοεί ότι οι φυσικοί πόροι υφίστανται εκμετάλλευση με ρυθμό μικρότερο από αυτόν με τον οποίον ανανεώνονται, διαφορετικά λαμβάνει χώρα περιβαλλοντική υποβάθμιση. Θεωρητικά, το μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα της περιβαλλοντικής υποβάθμισης είναι η ανικανότητα του γήινου οικοσυστήματος να υποστηρίξει την ανθρώπινη ζωή (οικολογική κρίση).[31]

- Μείωση του καθαρού δανεισμού στο τέλος του 2019 διαμορφώθηκε στα 224 εκατ. ευρώ, από 394 εκατ. ευρώ την προηγούμενη χρήση.

Σε ότι αφορά στις οικονομικές επιδόσεις της, η COSMOTE μέσα στο 2019, διατηρεί την ηγετική της θέση. Στο μερίδιο εσόδων από υπηρεσίες, κατορθώνει να επιτύχει σημαντική επιτάχυνση του θετικού ρυθμού ανάπτυξης, με πάνω από 50%, στα έσοδα από υπηρεσίες επιταχύνει στα επίπεδα του 3%, με οδηγό τις υπηρεσίες δεδομένων, καθώς και στις στοχευμένες προτάσεις ανάπτυξης του μέσου εσόδου, ανά πελάτη (ARPU), συμβολαίου και καρτοκινητής. Κατάφερε να αυξήσει σημαντικά τα έσοδα από δεδομένα κατά 24%, ως αποτέλεσμα της αξιοποίησης των επενδύσεών της στο 4G και 4G+ και της δυναμικής διείσδυσης των smartphones στη συνδρομητική της βάση. [32]

Για το 2020, η COSMOTE, παρόλη την περίοδο της πανδημίας του κορονοϊού και την ένταση του ανταγωνισμού σε συνδυασμό με την επιτάχυνση των διαδικασιών για περαιτέρω συγχώνευση της αγοράς τηλεπικοινωνιών, παρουσιάζει επίσης σημαντικά επιτεύγματα. Η μεταβίβαση των δραστηριοτήτων της πρώτης γραμμής σε εταιρείες θυγατρικές του Ομίλου καθώς και τα προγράμματα εθελούσιας αποχώρησης εργαζομένων, ενίσχυσαν την ευελιξία και την αποτελεσματικότητα ολόκληρου του οργανισμού, όπως αναφέρει σε σχετική ανάρτηση και ο επικεφαλής του Ομίλου ΟΤΕ, κος Μιχάλης Τσαμάζ. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του, η COMSOTE έχει πετύχει τη σύναψη συμφωνίας για την πώληση των δραστηριοτήτων στη Ρουμανίας και ξεκίνησε την εμπορική διάθεση υπηρεσιών 5G αρκετές πόλεις σε εγχώριο επίπεδο. [33] [34] [35]

4.4 Σύνθεση Εταιρείας – Οργανωτική Δομή

Το οργανόγραμμα μίας επιχείρησης, αποτελεί ένα βασικό δομικό εργαλείο και ορίζει τη σειρά και την κατεύθυνση προς τελικούς στόχους, εξυπηρετώντας το όραμα, τους σκοπούς και τις ενέργειές της. Πιο συγκεκριμένα, το οργανόγραμμα παρουσιάζει την ιδανική δομή που έχει επιλέξει μία επιχείρηση, απεικονίζοντας όλες τις ομάδες ομοειδών λειτουργιών, αλλά και τις αντίστοιχες υποομάδες, οι οποίες σε συνεργασία μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση, στην επίτευξη του σκοπού της. [36]

Ένα ικανοποιητικό οργανόγραμμα θα πρέπει, αρχικά, να παρέχει τις βασικές λειτουργίες της μονάδας όπως παρουσιάζεται και στην περίπτωση της COSMOTE (Εικόνα 26). Σύμφωνα με την οργανωτική δομή της COSMOTE, το οργανόγραμμά ενημερώνει για τις κυριότερες από τις υποδιαιρέσεις αυτών των αρχικών λειτουργιών και μέσα από αυτό τονίζεται ξεκάθαρα η σημασία κάθε επιμέρους λειτουργίας μέσα από το επίπεδο στο οποίο ανήκει από τη γενική ιεραρχία της δομής της επιχείρησης.



Εικόνα 27: Οργανόγραμμα COSMOTE

Πρωταρχικό ρόλο στην οργανωτική δομή, σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, παίζει η ακρίβεια με την οποία διαγράφονται οι οριζόντιες γραμμές εξουσίας, από το ανώτερο επίπεδο της διοικητικής πυραμίδας, έως το χαμηλότερο. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται η ξεκάθαρη παρουσίαση της περιοχής ευθύνης και ο διαχωρισμός των καθηκόντων σχετικά με τους ανθρώπους που εργάζονται στη συγκεκριμένη εταιρεία. [37]

Πιο συνοπτικά η οργανωτική δομή κινείται στους εξής άξονες: [38]

- Την ιεραρχική διάταξη των επιχειρησιακών ενοτήτων
- Τους διάλους επικοινωνίας και τις αρμοδιότητες εντολών
- Το σύστημα οργάνωσης
- Τη μορφή εξειδίκευσης
- Την κατανομή έργων στις θέσεις εργασίας

4.5 Ανθρώπινο Δυναμικό

Η COSMOTE, είναι μια εταιρεία τεχνολογίας, η οποία δίνει μεγάλη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό της και στο οποίο στηρίζει τα επιτεύγματά της, έως και σήμερα, θεωρώντας και επενδύοντας στο ισχυρότερο και ανταγωνιστικότερο πλεονέκτημα της, τους «ανθρώπους της».

Το εργασιακό περιβάλλον δίνει έμφαση στην ομαδικότητα, τη συνεργασία, την επικοινωνία, την καινοτομία, την ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων και την επιβράβευση των υψηλών επιδόσεων.

Κουλτούρα της εταιρείας για το προσωπικό της, όπως αναφέρει στον ιστότοπο της, ότι «Δεν έχει σημασία πότε ή πού δουλεύεις. Σημασία έχει να κάνεις μια δουλειά που να προσθέτει αξία...».

Το βασικό πλαίσιο της Πολιτικής για τις Εργασιακές Σχέσεις του Ομίλου ΟΤΕ, στηρίζεται στον σεβασμό των ανθρώπινων δικαιωμάτων, τη δίκαιη εργασία, την έλλειψη διακρίσεων, την ίση μεταχείριση για άνδρες και γυναίκες και την καταπολέμηση της παιδικής ή αναγκαστικής εργασίας. Στο πλαίσιο υπεράσπισης της καταπολέμησης των διακρίσεων, της ισότητας ευκαιριών, καθώς και της διαφορετικότητάς στο προσωπικό του, από τον Ιανουάριο του 2020, ο Όμιλος ΟΤΕ περιλαμβάνεται στον δείκτη 2020 Bloomberg LP Gender-Equality Index (GEI), έναν από τους σημαντικότερους επιχειρηματικούς δείκτες όσον αφορά θέματα ισότητας και πρωτοβουλιών προώθησης της θέσης των γυναικών στο εργασιακό περιβάλλον.

Οι περισσότεροι από τους υποψήφιους υπαλλήλους της, περνούν από ετήσια εκπαίδευση, ενώ υπάρχει σύστημα επιβράβευσης και αξιολόγησης των εργαζομένων της, ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Όπως η ίδια παρουσιάζει στον ιστότοπο της, προσφέρει ένα πακέτο αμοιβών και παροχών, το οποίο είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό, περιλαμβάνοντας και καλύπτοντας πρόγραμμα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, συνταξιοδότησης και ασφάλειας ζωής κ.ά.

Ο συνολικός αριθμός των υπαλλήλων οι οποίοι απασχολούνται αυτή τη στιγμή στην εταιρεία είναι περίπου 8500 άνθρωποι. [39] [40]

Για να αναζητήσει κάποιος μια θέση εργασίας στην COSMOTE, πρέπει να φτιάξει ειδικό προφίλ και να καταχωρήσει τα στοιχεία και το βιογραφικό του, μέσω ειδικής πλατφόρμας, στη βάση δεδομένων της εταιρείας, όπου μπορεί να τα μεταβάλλει, όποτε το θελήσει. Η διαδικασία αυτή, γίνεται μέσω του διαδικτυακού της χώρου και μέσω αυτού, μπορεί κάποιος να κάνει αναζήτηση των αγγελιών εργασίας για τις διάφορες θέσεις στην εταιρεία. Η αναζήτηση εργασίας μπορεί να γίνει και σε κάποιες από τις θυγατρικές εταιρείες της COSMOTE στο εξωτερικό, ανατρέχοντας στις ιστοσελίδες των αντίστοιχων θυγατρικών της, τις οποίες μπορεί να βρει επίσης στον ιστότοπο της. Τέλος, είναι χρήσιμο να γνωστοποιηθεί, ότι η COSMOTE

εκτός από τις θέσεις της για μερική και πλήρη απασχόληση, δίνει και ευκαιρίες στους φοιτητές που το επιθυμούν να κάνουν πρακτική άσκηση σε αυτήν, καθώς, επίσης, προσφέρει και πολλές χορηγίες σε διάφορους τομείς.

Τέλος, στο εργασιακό περιβάλλον της, η COSMOTE δίνει ιδιαίτερη έμφαση, αφού μέσα σε αυτό έρχονται σε επαφή, οι εργαζόμενοι με τους συνδρομητές, σε πολύ τακτικά χρονικά διαστήματα και με διάφορους τρόπους. Η δομή που έχει, οι σχέσεις που δημιουργούνται, όπως επίσης και η αίσθηση συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους πελάτες αποτελούν σημαντικά σημεία – κλειδιά, που έχουν χρησιμοποιηθεί με στρατηγικό τρόπο από την πλευρά της εταιρείας, προκειμένου αυτή να μπορέσει να εξασφαλίσει μέσω της αξιοποίησής τους, την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητά τους. [41]

5. Στρατηγική Ανάλυση της COSMOTE

5.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, όπως περιγράφεται στην ενότητα 2, είναι ο ευρύτερος χώρος του οργανισμού, όπου η διοίκηση μπορεί να αναζητεί ευκαιρίες και να εντοπίζει πιθανές απειλές. Ανεξαρτήτως του χώρου στον οποίο δραστηριοποιείται, ο κάθε οργανισμός πρέπει να μελετά και να αξιολογεί το εξωτερικό του περιβάλλον και τις αλλαγές που υπάρχουν, προκειμένου να ανταπεξέρχεται με αποτελεσματικό τρόπο στις προκλήσεις που απορρέουν από αυτό.

Στην παρούσα ενότητα, η προς μελέτη εταιρεία COSMOTE θα πρέπει να παρακολουθεί και να κατανοεί τις μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον, τις αλλαγές οι οποίες την επηρεάζουν και τον τρόπο με τον οποίο γίνονται, και να αποφασίσει ποια στρατηγική θα ακολουθήσει προκειμένου να ανταποκριθεί στις αλλαγές αυτές.

Το εργαλείο PEST, είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος της COSMOTE, λαμβάνοντας υπόψη τους παρακάτω παράγοντες:

Πολιτικοί – Νομικοί παράγοντες (P)

Οι πολιτικοί – νομικοί παράγοντες αναλύουν τις βασικότερες πολιτικές τάσεις και επιρροές που επηρεάζουν την COSMOTE ή που ενδέχεται να την επηρεάσουν στο μέλλον.

Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρεία από το περιβάλλον, είναι η ευρωπαϊκή επιρροή και νομοθεσία, το ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο και η φορολογία που εφαρμόζει το κράτος στις τηλεπικοινωνίες.

Δεδομένου ότι η Ευρώπη αποτελεί τη μεγαλύτερη αγορά της COSMOTE, όσον αφορά τα έσοδα και το κέρδος, η επιχείρηση επηρεάζεται σημαντικά από νομικά και ρυθμιστικά πλαίσια που αλλάζουν στις τηλεπικοινωνίες, σε αυτήν.

Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών, ο οποίος εγκρίθηκε και τέθηκε σε ισχύ τον Δεκέμβριο του 2018, τροποποιεί και εκσυγχρονίζει τους ισχύοντες κανόνες και το ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) για τις τηλεπικοινωνίες, με σκοπό την ενίσχυση των επιλογών και των δικαιωμάτων των καταναλωτών, τη διασφάλιση υψηλότερων προτύπων για τις υπηρεσίες επικοινωνίας, καθώς και την τόνωση των επενδύσεων, σε πολύ υψηλής ποιότητας ασφαλείς και οικονομικά προσιτές υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών, σε ολόκληρη την Ευρώπη, για μεγαλύτερη συνδεσιμότητα και περισσότερη ψηφιακή καινοτομία.

Σύμφωνα με τον παραπάνω κώδικα, η Επιτροπή εξέδωσε επίσης, νομοθεσία για την ενίσχυση των στόχων για τον ανταγωνισμό και την εσωτερική αγορά, την προστασία των καταναλωτών και τη διασφάλιση δίκαιων τελών και ποικίλων προσφορών για υπηρεσίες διαδικτύου και τηλεφωνίας.

Τα μέτρα περιλαμβάνουν:

- Νέο κανονισμό για τον καθορισμό ενιαίων μέγιστων τελών τερματισμού φωνητικών κλήσεων, σε επίπεδο ΕΕ, τα οποία οι φορείς εκμετάλλευσης επιτρέπεται να χρεώνουν ο ένας στον άλλο, για κλήσεις μεταξύ των δικτύων τους. Στο πλαίσιο των υποχρεώσεων, θεσπίζεται και τυποποιημένο υπόδειγμα σύμβασης, που περιλαμβάνει στους βασικούς όρους της, τα στοιχεία επικοινωνίας του παρόχου, την περιγραφή της υπηρεσίας, τις ταχύτητες της υπηρεσίας διαδικτύου, την τιμή, τη διάρκεια, τους όρους ανανέωσης και λήξης της σύμβασης και τα χαρακτηριστικά για τελικούς χρήστες με αναπηρία. το οποίο οι φορείς εκμετάλλευσης υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών θα πρέπει να παρέχουν στους καταναλωτές στην ΕΕ.
- Επικαιροποιημένη σύσταση για τις σχετικές αγορές, με επικαιροποίηση του καταλόγου των προκαθορισμένων αγορών, τις οποίες οι εθνικές ρυθμιστικές αρχές, οφείλουν να επανεξετάζουν τακτικά. Η σύσταση αποτελεί σημαντικό εργαλείο να επικεντρώσουν οι αρχές τις ρυθμιστικές παρεμβάσεις τους σε αγορές όπου ο ανταγωνισμός δεν λειτουργεί αποτελεσματικά και εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικές αδυναμίες της αγοράς. [42]

Υποχρέωση των χωρών μελών της ΕΕ, ήταν μέσα στην επόμενη διετία (Δεκέμβριος 2020), να ολοκληρώσουν τη μεταφορά των νέων κανόνων, στο εθνικό τους δίκτυο, ώστε το νέο κανονιστικό πλαίσιο, να αποφέρει τα οφέλη του στους ευρωπαϊούς καταναλωτές και επιχειρήσεις.

Η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ), είναι η αρμόδια ρυθμιστική αρχή για τον έλεγχο και την εποπτεία της τηλεπικοινωνιακής αγοράς, στην Ελλάδα. Στα πλαίσια των αρχών της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας, της ίσης μεταχείρισης και της αποφυγής διακρίσεων μεταξύ τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων, μπορεί να εισάγει νομοθετικά μέτρα που συμβάλλουν καθοριστικά στην εγκαθίδρυση συνθηκών ανταγωνισμού και στην αποφυγή κατάχρησης της δεσπόζουσας θέσης. Τον τελευταίο μήνα (05/2021), προέβη σε έκδοση ενός νέου κανονισμού γενικών αδειών, σε εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Κώδικα Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών, ο οποίος θέτει νέους όρους και υποχρεώσεις στους παρόχους των ηλεκτρονικών επικοινωνιών, ενισχύει σημαντικά την προάσπιση των δικαιωμάτων των συνδρομητών και την προστασία τους και δημιουργεί ένα πιο λειτουργικό πλαίσιο στην παροχή των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, από αυτούς.

Πιο συγκεκριμένα, επιφέρει αλλαγές στις συμβάσεις των παρόχων με τους καταναλωτές, και επιβάλλει στους παρόχους, να παρέχουν ένα ελάχιστο επίπεδο υπηρεσίας στον συνδρομητή, σε περίπτωση διακοπής υπηρεσιών λόγω οφειλών, όπως λήψη εισερχομένων κλήσεων, πραγματοποίησης εξερχομένων κλήσεων που δεν επιφέρουν χρέωση, πρόσβαση στο διαδίκτυο με ταχύτητα τουλάχιστον 256 Kbps και πρόσβαση στις ιστοσελίδες gov.gr, της Υπηρεσίας Πολιτικής Προστασίας και της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων.

Επίσης, επιβάλλει στους παρόχους να προειδοποιούν τον συνδρομητή, σε επικείμενη λήξη της σύμβασής του, το αργότερο δύο μήνες πριν την λήξη του, και στην περίπτωση καρτοκινητής τηλεφωνίας δέκα πέντε ημέρες πριν την λήξη των προπληρωμένων υπηρεσιών.

Βάσει του νέου αυτού κανονισμού, οι πάροχοι δεν μπορούν να προβαίνουν σε αύξηση του παγίου σε συμβάσεις ορισμένου χρόνου, εκτός εάν έχουν υπάρξει τεχνολογικές αλλαγές στο δίκτυο, ενώ υποχρεώνονται να ενημερώνουν τον συνδρομητή όταν υπάρχει υπέρβαση της κατανάλωσης του προγράμματος του, στο 80% και στο 100%. [43]

Η εταιρεία Cosmote οφείλει να συμμορφώνεται, συνεχώς, με την ισχύουσα νομοθεσία (ευρωπαϊκή ή ελληνική), ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία της.

Η επίδραση της φορολογίας είναι σημαντική για την εταιρεία. Αρχικά, επειδή η Ελλάδα έχει το υψηλότερο ποσοστό φόρου στην Ευρώπη (23%) και επιπρόσθετα, επειδή στην χώρα μας επιβάλλεται από το κράτος, ένας επιπλέον φόρος, υπέρ του δημοσίου, το «τέλος συνδρομητών κινητής» ή το «τέλος καρτοκινητής τηλεφωνίας» (12%-20%), το οποίο επιβαρύνει τους συνδρομητές κινητής ή καρτοκινητής τηλεφωνίας και το οποίο είναι κλιμακούμενο και ανάλογο των μηνιαίων λογαριασμών.

Αξίζει, επιπλέον, να σημειωθεί ότι η παρουσία της πανδημίας του κορονοϊού, η αλλαγή τρόπου εργασίας και το κλείσιμο της αγοράς, έχει επιφέρει μετατροπές, με αιφνίδιο τρόπο στο πολιτικό περιβάλλον, το οποίο ξαφνικά έχει γίνει ασταθές και ευμετάβλητο.

Οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι φαίνεται να ανταποκρίθηκαν θετικά, στην αυξημένη ζήτηση δεδομένων κατά την διάρκεια της πανδημίας, λόγω των αναγκών της τηλεργασίας, ηλεκπαίδευσης και ψηφιακής ψυχαγωγίας. Επίσης, ανταποκρίθηκαν επιτυχώς στην διατήρηση της ανθεκτικότητας των υποδομών και την κάλυψη των δικτύων. Η φάση των lockdown, λόγω της πανδημίας προκάλεσε απότομη αύξηση της κίνησης των δεδομένων στα δίκτυα, έως και 70%. [44]

Η πανδημία έχει επηρεάσει τα σχέδια των επιχειρήσεων, με το 78% των εταιρειών τηλεπικοινωνιών να αναπροσαρμόζουν το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης προγραμμάτων ψηφιακού μετασχηματισμού. [45]

Με τον ρόλο που διαδραμάτισαν οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών, στην αντιμετώπιση της πανδημίας, ενισχύθηκε η εικόνα τους μεταξύ των καταναλωτών, αλλά και βελτιώθηκαν οι

σχέσεις τους με τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη. Όμως, η μετά-COVID-19 ανάκαμψη, θα απαιτήσει νέες στρατηγικές και προσεγγίσεις από τις εταιρείες, ιδιαίτερα σε ένα περιβάλλον γεωπολιτικών προκλήσεων και εντεινόμενου εμπορικού ανταγωνισμού, όπου οι καταναλωτικές συνήθειες μεταβάλλονται διαρκώς. [46]

Κατά την περίοδο πανδημίας, η φορολογία και τα οικονομικά στηρίγματα προσπαθούν να στηρίξουν, έως και σήμερα, τους ελλειμματικούς κρατικούς ισολογισμούς και να καλύψουν τις έκτακτες οικονομικές ενισχύσεις των επιχειρήσεων και των ομάδων πολιτών, που έχουν βρεθεί ξαφνικά σε αναστολή από την εργασία τους.

Σε αυτήν την περίοδο, η COSMOTE, από την αρχή περίπου της πανδημίας (2020), ανακοινώνει την παροχή δωρεάν υπηρεσιών στους συνδρομητές της, για 30 περίπου ημέρες, αποδεχόμενη ουσιαστικά την πρόσκληση που έκανε ο υπουργός Επικρατείας και Ψηφιακής Διακυβέρνησης, για το χρονικό διάστημα που ισχύουν τα μέτρα ενάντια στον κορονοϊό.

Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι, μια τέτοια κατάσταση πανδημίας, θα μπορούσε δυνητικά, εκτός από πρόκληση, να αποτελεί ταυτόχρονα και μία ευκαιρία για την ίδια την εταιρεία, αλλά και για την μελλοντική στρατηγική που θα ακολουθήσει, αλλά αυτό θα αναλυθεί στους οικονομικούς παράγοντες, που επίσης παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος.

Οικονομικοί Παράγοντες (Ε)

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη διάσταση, όσο τα κράτη αναπτύσσονται περισσότερο, τόσο υψηλότερες είναι οι πιθανότητες της COSMOTE, να επεκτείνει και να ανοίξει νέες της μονάδες, σε νεοαποκτηθείσες ζώνες, με εξαγορές εταιριών, δημιουργία συνεργασιών ή με απόκτηση μεριδίων αγοράς. Ένα καλό ΑΕΠ μιας χώρας, σημαίνει ότι οι άνθρωποι έχουν περισσότερα έσοδα και είναι πιο επιρρεπείς στην απόκτηση και προσαρμογή, σε πρόσφατες τεχνολογίες τηλεπικοινωνιών. Με αυτόν τον τρόπο, το συνολικό κέρδος της COSMOTE θα μπορούσε να αυξηθεί σημαντικά και, γιατί όχι, να είναι πάντα σε θέση να επεκταθεί και παγκοσμίως.

Σε εγχώριο επίπεδο, η συνολική οικονομική κρίση που αντιμετωπίζει η Ελλάδα τα τελευταία περίπου 10 χρόνια, έχει επίσης άμεσο αντίκτυπο στην εταιρεία. Η COSMOTE καλείται λόγω της κατάστασης αλλά και του υπάρχοντος ανταγωνισμού να δημιουργεί πακέτα προσφορών σε υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται όμως στις ανάγκες των συνδρομητών της. Αξίζει να σημειωθεί, από την άλλη, ότι σε χρόνια οικονομικής δυσχέρειας, η ανάγκη για περισσότερη επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων είναι ιδιαίτερα έντονη. Η αύξηση των εσόδων της εταιρείας και η ανοδική της πορεία, επιβεβαιώνουν ότι η ζήτηση στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας αυξάνει συνεχώς.

Σύμφωνα με την Ένωση Εταιριών Κινητής Τηλεφωνίας, υπάρχει άνοδος κατά 66% σε χρήση data στην κινητή τηλεφωνία εν μέσω της πανδημίας του κορονοϊού στην Ελλάδα. Στον όμιλο

ΟΤΕ - COSMOTE, εν έτη 2021, τα έσοδα παρουσιάζουν ετήσια αύξηση 1,4% έναντι ενός τριμήνου που είχε επηρεαστεί ελάχιστα από τον COVID -19. Τα συνολικά λειτουργικά έσοδα του ομίλου ανέρχονται σε 158,8 εκατ. ευρώ στο α' τρίμηνο του 2021, αυξημένα κατά 3,9% κυρίως λόγω της βελτιωμένης κερδοφορίας της Ελλάδας. [47]

Κοινωνικοί παράγοντες (S)

Όπως προαναφέραμε, οι κοινωνικοί παράγοντες έχουν να κάνουν με τοπικές πεποιθήσεις και τον πολιτισμό των ανθρώπων, στους οποίους δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η COSMOTE θα μπορούσε να θεωρηθεί μια καθαρά ευρωπαϊκή εταιρεία, που προσπαθεί να αλλάζει συνεχώς τις προτιμήσεις της και τις σχετικές πολιτικές, σύμφωνα με τους τοπικούς και κοινωνικούς παράγοντες στους οποίους λειτουργεί. Αυτό αποτελεί ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα για την επιτυχία της, αφού η εταιρεία επιδεικνύει ευελιξία στις πολιτικές της, που σχετίζονται με τον τοπικό πολιτισμό.

Ο πληθυσμός της Ελλάδας ύστερα από μια γρήγορα επιταχυνόμενη άνοδο των δεκαετιών του μετα-πολέμου, σταθεροποιείται την δεκαετία του 1980 λόγω της μεγάλης πτώσης της γεννητικότητας. Την επόμενη δεκαετία (1990) ανεβαίνει με την ταχεία είσοδο μεταναστών, από τις πρώην ανατολικές χώρες. Σήμερα, ο ρυθμός αύξησης πληθυσμού είναι αρκετά κάτω από τον απαιτούμενο αριθμό για φυσική ανανέωση και μόνο οι μετανάστες τον κρατούν, έως και σήμερα, από την πτώση.

Τα δημογραφικά στοιχεία, λοιπόν, αποτελούν μια απειλή για τις επιχειρήσεις του ευρύτερου κλάδου. Σε αυτό συμβάλει και ότι οι οικογένειες είναι, πλέον, μικρότερες σε σχέση με το παρελθόν, εξαιτίας του αυξημένου κόστους διαβίωσης. Σε αντιστάθμιση όμως αυτών των συνθηκών, είναι ότι σήμερα έχουμε αύξηση του αριθμού των φοιτητών που σπουδάζουν σε άλλες πόλεις, από αυτές που διαμένουν, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται περισσότερα μεμονωμένα νοικοκυριά και κατά συνέπεια περισσότερες αιτήσεις για νέες συνδέσεις.

Να σημειωθεί επίσης, ότι και εδώ η περίοδος της πανδημίας του COVID-19 έχει δημιουργήσει ανάγκες, λόγω του εγκλεισμού, για περισσότερη επικοινωνία των ανθρώπων μέσω των υπηρεσιών της κινητής και σταθερής τηλεφωνίας και διαδικτύου, γεγονός που η COSMOTE θα πρέπει να λαμβάνει ως μέγιστη ευκαιρία.

Γενικά, για να μπορέσει να μελετηθεί σωστά, το κοινωνικό περιβάλλον της COSMOTE, θα πρέπει συνεχώς να μελετώνται οι ιδιαιτερότητες του κάθε καταναλωτή, όπως τον τόπο από όπου εισέρχεται, τη συσκευή που χρησιμοποιεί για να περιηγηθεί, την ταχύτητα σύνδεσης, τον πάροχο δικτύου, την εμπειρία του χρήστη, το είδος αλλά και την ένταση χρήσης.

Τεχνολογικοί παράγοντες (Τ)

Στο πλαίσιο της Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής 2016-2021, παρατηρείται ότι οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν τον κυρίαρχο υποκλάδο, του κλάδου των ΤΠΕ. Για τη διεύρυνση του δικτύου του δημοσίου τομέα και την μείωση των λειτουργικών δαπανών του, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η χρησιμοποίηση των δικτύων και των υπηρεσιών των εταιρειών τηλεπικοινωνιών. Παράδειγμα μίας τέτοιας συνεργασίας με τον δημόσιο τομέα, είναι η υλοποίηση του δικτύου ΣΥΖΕΥΞΙΣ II, το οποίο αποτελεί επέκταση του υφιστάμενου ΣΥΖΕΥΞΙΣ και πραγματοποιείται σε συνεργασία της Κοινωνίας της Πληροφορίας (ΚτΠ) και της Κοινοπραξίας Cosmote, Space, Unisystems και Intrasoft και προσφέρει υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας, πρόσβασης στο διαδίκτυο (με ταχύτητες 10 Mbps έως 1 Gbps συμμετρικές) υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, πακέτων δεδομένων, τηλεδιάσκεψης καθώς επίσης και οι υποδομές, τα τηλέφωνα, τα τηλεφωνικά κέντρα, η καλωδίωση κ.λπ. σε 34.000 φορείς του δημοσίου για 3 χρόνια, συμπεριλαμβανομένων και των σχολείων. Για τις υπηρεσίες πρόσβασης στο διαδίκτυο και σταθερής τηλεφωνίας ανάδοχοι στις 8 νησίδες (η χώρα έχει χωριστεί σε 8 τμήματα) είναι οι ΟΤΕ, Vodafone, Wind και Forthnet και για τις υπηρεσίες κινητής οι Cosmote, Vodafone και Wind.

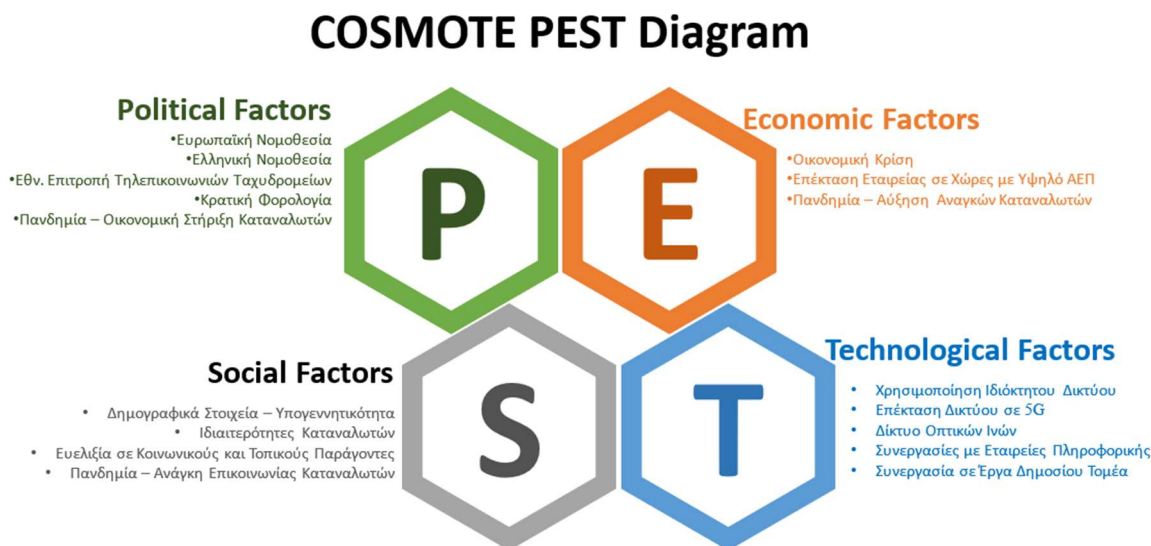
Η COSMOTE είναι μια ευρέως διαδεδομένη εταιρεία του κλάδου στην Ευρώπη, αλλά και γενικότερα στον κόσμο, για τις καινοτομίες της στις τηλεπικοινωνίες. Διαθέτει την ικανότητα να παρακολουθεί πάντα τις σύγχρονες τάσεις στον τομέα των τηλεπικοινωνιών μέσα σε ένα δυνατό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η COSMOTE, σύμφωνα με δημοσιευμένα στοιχεία της, φέρνει πρώτη στην Ελλάδα το μέλλον των τηλεπικοινωνιών, προχωρώντας σήμερα στην εμπορική διάθεση δικτύου 5G σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη κι άλλες πόλεις στην Ελλάδα. Για ακόμη μια φορά, η COSMOTE επιτυγχάνει να εξελίξει το μεγαλύτερο δίκτυο κινητής στην Ελλάδα, για να προσφέρει πρώτη στους συνδρομητές της υπηρεσίες 5ης γενιάς, δημιουργώντας νέες προοπτικές για την ψηφιακή ανάπτυξη της χώρας. [48]

Λύση στις σύγχρονες τηλεπικοινωνίες έχουν δώσει και οι οπτικές ίνες. Οι οπτικές ίνες είναι το πιο προηγμένο, από τεχνολογικής πλευράς, φυσικό μέσο το οποίο χρησιμοποιείται στις τηλεπικοινωνίες για την μετάδοση σημάτων και πληροφοριών. Η COSMOTE, πρωτοπόρος, από το 2018 έχει φέρει την οπτική ίνα μέχρι το σπίτι ή την επιχείρηση, χρησιμοποιώντας το δικό της δίκτυο, COSMOTE Fiber.

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις τεχνολογικές τάσεις και στα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα, έξω από την αγορά και μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στην COSMOTE και στη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Κάποιες από αυτές τις

τάσεις παρουσιάζονται για την ίδια την επιχείρηση, άλλοτε σαν ευκαιρίες και άλλοτε σαν απειλές.



Εικόνα 28: COSMOTE PEST DIAGRAM

Για να ολοκληρωθεί η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, κρίνεται απαραίτητο να εκτιμηθεί και το μικρο-περιβάλλον του οργανισμού, μέσω των πέντε δυνάμεων του Porter.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών – συνδρομητών αποτελεί το πιο δυνατό εργαλείο πίεσης προς την εταιρεία. Η δύναμη αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για την COSMOTE, καθώς οι πελάτες της την ωθούν να τους προσφέρει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών (πακέτων – προσφορών), σε χαμηλότερες τιμές.

Για να εκτιμηθεί η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, πρέπει αρχικά να υπολογιστεί το μέγεθός τους. Όταν οι αγοραστές αναφέρονται σε ιδιώτες – νοικοκυριά, μπορεί κανείς εύκολα να διακρίνει, ότι έχουν την ικανότητα να ασκήσουν πιέσεις στις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας. Σε αυτό συμβάλλει και το χαμηλό κόστος μετακίνησης, αφού πλέον οι συνδρομητές μπορούν να διατηρήσουν το τηλεφωνικό τους νούμερο (φορητότητα μεταξύ παρόχων). Οι χρήστες δηλαδή, μπορούν πλέον εύκολα να αλλάζουν πάροχο (κινητής ή σταθερής) αν δεν είναι ευχαριστημένοι, χωρίς να προϋποθέτει αυτή τους η ενέργεια και αλλαγή τηλεφωνικού αριθμού, αφού πλέον θεωρείται «ιδιοκτησία» τους.

Είσοδος νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων:

Οι τεχνολογικές εξελίξεις ανάγκασαν το κράτος, σε επαναξιολόγηση των παραδοσιακών πολιτικών, σε σχέση με τα φυσικά μονοπώλια. Στις υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών, η συνεχώς αναπτυσσόμενη τεχνολογία, όπως οι νέες ασύρματες επικοινωνίες, τα παγκόσμια δορυφορικά

δίκτυα, η διευρυμένη δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο και άλλες παρεχόμενες υπηρεσίες, επιτρέπει στις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται τους παραδοσιακούς τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς με τη μείωση του κόστους εισόδου, ενώ δημιουργεί παράλληλα ζήτηση και προσφορά νέων υπηρεσιών και προϊόντων. Επιπλέον, η αμφισβήτηση των φυσικών μονοπωλίων ενισχύθηκε από τη θεωρία του Arrow, ο οποίος το 1962, με την ανάπτυξη του υποδείγματός του, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα φυσικά μονοπώλια δεν μπορούν, λόγω της δομής και της λειτουργίας τους, να ικανοποιήσουν τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις ή μπορεί να τις ικανοποιούν, αλλά με καθυστέρηση και υψηλό κόστος. Αντίθετα, ο τέλειος ή ο ολιγοπωλιακός ανταγωνισμός προσφέρει μεγαλύτερα κίνητρα για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. [49]

Η μακροχρόνια όμως παροχή μονοπωλιακών προνομίων στις τηλεπικοινωνίες, δίνει τη δυνατότητα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις, να βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση, καθώς απολαμβάνουν πλεονεκτήματα τεχνικής και χρηματοοικονομικής φύσης, περιορίζοντας έτσι προς όφελός τους τον ανταγωνισμό. Οι περιορισμοί πρόσβασης σε κυκλώματα διανομής, τα οποία ελέγχονται από τις ήδη εγκατεστημένες, αποτρέπει την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Παράδειγμα που αντικατοπτρίζει τέτοιου είδους πλεονεκτήματα, είναι ο έλεγχος των 133 απαραίτητων εγκαταστάσεων, οι οικονομίες των καθιερωμένων εθνικών δικτύων, οι κάθετες οικονομίες, ο έλεγχος των προτύπων και της ανάπτυξης των δικτύων, οι επιδοτήσεις, η αδράνεια των καταναλωτών και άλλα. [50] [51]

Γενικά, από την εισαγωγή της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα τη δεκαετία του '90, έγινε εμφανές ότι τα χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς δεν ευνοούν την ύπαρξη τέταρτου πάροχου δικτύου κινητής τηλεφωνίας. Οι λόγοι είναι πολλοί και σίγουρα σε αυτούς περιλαμβάνονται το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον, η γεωγραφία της χώρας σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις κάλυψης, οι περιορισμένες δυνατότητες να αποκτηθεί ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς που θα καθιστά τη επένδυση βιώσιμη μακροπρόθεσμα κ.λπ. Και η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών, σε συνδυασμό με τις αυξημένες επενδύσεις που απαιτούνται, σίγουρα δεν ευνοούν οποιοδήποτε νεοεισερχόμενο ως πάροχο υποδομής.

Η απειλή της εισόδου μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο εξαρτάται από την παρουσία εμποδίων εισόδου και από την αντίδραση που μπορεί κανείς να περιμένει, από το υπάρχον ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το σημαντικότερο εμπόδιο εισόδου για το συγκεκριμένο κλάδο είναι οι υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια για μία νέα επιχείρηση, προκειμένου να αναπτύξει το δικό της τηλεπικοινωνιακό δίκτυο. Η COSMOTE είναι η πρώτη εταιρεία που παρέχει συνολικά δικό της αυτόνομο δίκτυο. Επιπλέον, εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού εντός του κλάδου και της συστηματικής προσπάθειας των ήδη υπάρχοντων ανταγωνιστών να εξασφαλίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, οι εταιρείες που εισέρχονται θα πρέπει να δαπανήσουν υπέρογκα χρηματικά ποσά σε διαφημιστικά σποτ και προωθητικές ενέργειες.

Επίσης, η χαμηλή διαφοροποίηση σε προϊόντα και υπηρεσίες που διατίθενται, κάνει δύσκολη την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Οι εταιρείες του κλάδου καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών τους. Τέλος, ένας αξιοσημείωτος παράγοντας είναι και η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου δικτύου καταστημάτων με την εύρεση της σωστής θέσης καταστήματος για εύκολη και γρήγορη πρόσβαση από τους υποψήφιους πελάτες.

Υποκατάστατα προϊόντα:

Μελετώντας και αναλύοντας τα χαρακτηριστικά του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας και κυρίως των προϊόντων-υπηρεσιών που αυτός προσφέρει, γίνεται κατανοητό, ότι η απειλή για υποκατάστατα προϊόντα, είναι μικρή. Τα υποκατάστατα προϊόντα στην κινητή τηλεφωνία δεν διαφέρουν μεταξύ τους σε επίπεδο τιμών. Οι τιμές των προϊόντων κινητής τηλεφωνίας είναι αρκετά προσιτές δεδομένου ότι τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού, οι πάροχοι κινητής τηλεφωνίας τις έχουν χαμηλώσει αρκετά και παρέχουν ειδικά και ανταγωνιστικά πακέτα προσφορών.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:

Οι σχέσεις των προμηθευτών με την επιχείρηση του κλάδου, είναι πολύ σημαντικές στο παιχνίδι των διαπραγματεύσεων και του ανταγωνισμού. Στην περίπτωση των εταιρειών τηλεπικοινωνίας, η θέση των προμηθευτών έχει σημαντική ισχύ από το γεγονός ότι είναι ολιγάριθμοι και το προϊόν τους είναι πολύτιμο και μοναδικό για την εταιρεία που συνεργάζονται. Οι βασικοί προμηθευτές της COSMOTE, έως σήμερα, είναι η NOKIA και η Sony Ericsson. Στη μεταξύ τους σχέση, δεν υπάρχει καμία νομική εγγύηση που να εξασφαλίζει την παροχή των προϊόντων τους ακόμα και σε περίπτωση αδυναμίας παροχής τους ή σε περιόδους κωλύματος (πχ αδυναμιών).

Βέβαια, η σχέση είναι αμφίδρομη, και οι κατασκευαστές – προμηθευτές, με τη σειρά τους, έχουν ανάγκη τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών και κινητής τηλεφωνίας. Οι δεύτερες, διαθέτουν ισχυρά κανάλια διανομής και τους εξασφαλίζουν σημαντική παρουσία σε όλη την Ελλάδα. Όσο μεγαλύτερο είναι το brand name που διαθέτει η κατασκευάστρια εταιρεία – προμηθευτής, τόσο περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη διαθέτει. Η σημερινή ώριμη, όμως, αγορά του κλάδου κάνει τις τρεις μεγάλες εταιρείες τηλεφωνίας και διαδικτύου, να είναι αρκετά ισχυρές, ώστε να μπορεί να εννοηθεί ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών περιορίζεται σημαντικά.

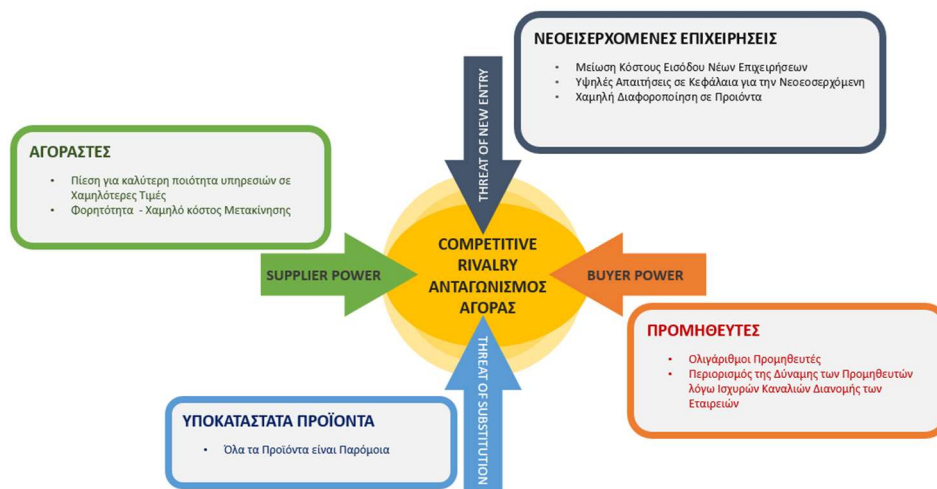
Αγορά – ανταγωνιστικό περιβάλλον:

Η αγορά, σύμφωνα με το μοντέλο του Porter, αναφέρεται στον ήδη υπάρχοντα ανταγωνισμό, μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος. Αυτή τη στιγμή υπάρχουν τρεις μεγάλες επιχειρήσεις στο χώρο, η COSMOTE, η Vodafone και Wind. Οι συγκεκριμένες εταιρείες έχουν την τάση να δημιουργούν υψίστης

βαρύτητας στρατηγικές συμμαχίες (όπως COSMOTE – ΓΕΡΜΑΝΟΣ) και όλες στοχεύουν και επενδύουν μεγάλα ποσά πλέον για τα δίκτυα 5^{ης} γενιάς.

Η COSMOTE είναι η πρώτη που υποδέχθηκε τα συγκεκριμένα δίκτυα ενώ παρέχει και δικό της ισχυρό δίκτυο κάλυψης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

COSMOTE Porter's 5 Force



Εικόνα 29: COSMOTE PORTER'S 5 FORCE

5.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Στόχος της εσωτερικής ανάλυσης περιβάλλοντος είναι ο εντοπισμός των δυνάμεων και των αδυναμιών οι οποίες προκύπτουν, εν μέρει, από τις ευκαιρίες και απειλές που αναπτύχθηκαν στην ενότητα 5.1. από την ανάλυση του εξωτερικού μάκρο και μικρο περιβάλλοντος.

Δομή επιχείρησης:

Οι οργανωμένες δομές έχουν μεγάλη σημασία στην COSMOTE, οι οποίες εξελίσσονται και μεταβάλλονται μέχρι και σήμερα. Για την διευκόλυνσή της, χρησιμοποιεί οργανογράμματα, που παρουσιάζουν με σαφήνεια την ιεραρχική δομή της. Μέσα από αυτά θα εξαρτηθεί, κατά μεγάλο μέρος, το κατά πόσο θα επικοινωνήσει η στρατηγική που θα επιλεγεί από πάνω προς τα κάτω και με σωστό τρόπο.

Στη εταιρεία COSMOTE η ιεραρχία δε σταματά στο επίπεδο της διοίκησης. Αντιθέτως έχει επιλέξει να διαβαθμίσει και τα επίπεδα των υπαλλήλων, με βαθμολογικά κριτήρια αλλά και αντίστοιχους ρόλους. Αυτό βοηθά στην ανάπτυξη των εργαζομένων και στον σαφή προσδιορισμό των ευθυνών τους. Φυσικά, μέσω του οργανογράμματος, έχουν καταγράψει και οι διαδικασίες που πρέπει να εκτελέσει ο κάθε εργαζόμενος, ο ρόλος που του έχει ανατεθεί, αλλά και το πώς θα το φέρει εις πέρας. Επίσης, έχει δημιουργήσει διαδραστικά συστήματα

Διαχείρισης Αιτημάτων, μέσω πλατφορμών, ώστε να μπορούν οι υπάλληλοι να επικοινωνούν μεταξύ τους.

Εταιρική κουλτούρα:

Για όλες τις τρεις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου υπάρχει μια ενιαία στρατηγική και δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Μέσω αυτής, επηρεάζεται η ανάπτυξή τους, αλλά και τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων, σε αυτές, μελών (πχ. Προμηθευτές).

Πιο συγκεκριμένα, η εταιρία COSMOTE έχει αναπτύξει και υιοθετήσει ένα κώδικα συμπεριφοράς εργαζομένων (Κώδικας Δεοντολογίας) ο οποίος λειτουργεί παράλληλα και συμπληρωματικά με την ελληνική νομοθεσία. Ειδικότερα, προσπαθεί να περιγράψει τις επιθυμητές σχέσεις σε δύο επίπεδα, τόσο μεταξύ εταιρείας και εργαζομένων, όσο και μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων. Ο συγκεκριμένος κώδικας πρέπει να τηρείται από όλους ανεξαρτήτως και περιέχει κυρίως δεσμεύσεις και υποχρεώσεις:

- ✓ Η εταιρική διακυβέρνηση είναι υποχρέωση του Ομίλου και πρέπει να συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις που απορρέουν από τα διεθνή πρότυπα καλής και υπεύθυνης διακυβέρνησης, προς όφελος όλων. Οι βασικές αρχές στις οποίες στηρίζεται το σύστημα ΕΔ είναι η διασφάλιση της διαφάνειας και του αποτελεσματικού ελέγχου στην άσκηση της διοίκησης, η αμφίδρομη επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) και τη Διοίκηση της ΟΤΕ Α.Ε. και η διασφάλιση της αποδοτικότητας της εταιρείας. [52]
- ✓ Οι επιχειρηματικές σχέσεις του Ομίλου, με αγοραστές και προμηθευτές, δεν πρέπει να υπόκεινται σε ιδιωτικά συμφέροντα.
- ✓ Να αποφεύγεται η σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των ίδιων των συμφερόντων του Ομίλου και των προσωπικών συμφερόντων του προσωπικού που τον στελεχώνουν.
- ✓ Η ιδιωτική χρήση της εταιρικής περιουσίας αποτελεί γενική απαγόρευση, εκτός και εάν επιτρέπεται με άλλη σύμβαση.
- ✓ Η διαχείριση των πληροφοριών, κατά κύριο λόγο των πελατών, αποτελεί γενική απορρήτου και εξασφάλισης των προσωπικών δεδομένων.

Ταυτόχρονα με τον Κώδικα Δεοντολογίας εργαζομένων, έχει θεσπιστεί και ένας αντίστοιχος κώδικας, των προμηθευτών. Μέσα σε αυτόν, δηλώνεται ότι οι συνεργάτες της εταιρείας οφείλουν να εφαρμόζουν βέλτιστες πρακτικές επιχειρηματικής ηθικής και να διαθέτουν, οι ίδιοι, κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθησία.



Εικόνα 30: Τμήμα Εταιρικής Υπευθυνότητας COSMOTE

Επιπλέον παράγοντας εταιρικής κουλτούρας, στον οποίο έχει επενδύσει επίσης η COSMOTE, είναι η Εταιρική Υπευθυνότητα, με πολλές συμμετοχές σε πράξεις εθελοντισμού, τόσο για το περιβάλλον – οικολογία, όσο και για την κοινωνία γενικότερα, με ιδιαίτερη δράση και στα πλαίσια της πανδημίας του COVID-19.

Τα αποτελέσματα πολλών ερευνών της COSMOTE δείχνουν πως η πλειοψηφία των υπαλλήλων της είναι περήφανοι για αυτήν και σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι για τις δράσεις της. Το επίτευγμα της COSMOTE, βάσει των μελετών, έχει υλοποιηθεί, αφού έχει καταφέρει να δημιουργήσει ένα σημαντικό επίπεδο εργασιακό περιβάλλον.

Πόροι:

Η COSMOTE, μετά από χρόνια συνεχούς ανοδικής πορείας, έχει χτίσει ένα πολύ ισχυρό όνομα (brand name) στην Ελλάδα και το εξωτερικό και συνεχίζει να διατηρεί την ισχυρή της θέση στην κορυφή της αγοράς, έως και σήμερα. Είναι μια εταιρεία με υψηλά ποσοστά κερδών, από προϊόντα και υπηρεσίες και διαθέτει μεγάλο κύκλο εργασιών. Επενδύει συνεχώς σε νέες τεχνολογίες και διαθέτει όλα τα πιστοποιητικά ελέγχου ποιότητας.

Διαθέτει το μεγαλύτερο ιδιόκτητο δίκτυο νέας γενιάς, οποίο έχει αναβαθμίσει με καλώδια οπτικών ινών.

Έχει στελεχωσει το υπαλληλικό προσωπικό της, με στελέχη ικανά, μέσω από μια σειρά προγραμμάτων εκπαιδεύσεων, στα οποία επενδύει συνεχώς και έχει επιλέξει σχέσεις μακροχρόνιας συνεργασίας με αυτό.

Επίσης, μεγάλη έμφαση δίνει και στο marketing και την επικοινωνία. Στο κομμάτι της διαφήμισης, με υπευθυνότητα, απέναντι στους πελάτες της, εφαρμόζει την ισχύουσα νομοθεσία, επιβάλλοντας συνεχή έλεγχο, έτσι ώστε το υλικό που χρησιμοποιείται σε αυτές, να είναι κατάλληλο, δίκαιο, ειλικρινές και να σέβεται την διαφορετικότητα.

5.3 S.W.O.T Analysis

Η ανάλυση SWOT, θεωρείται ένα σημαντικό εργαλείο στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Σκοπός της ανάλυσης, είναι ο προσδιορισμός του βαθμού στον οποίο η σημερινή εξέλιξη ενός οργανισμού, σε συνδυασμό με τις δυνατότητες και τις αδυναμίες, μπορούν να συνεργαστούν με τις αλλαγές στο περιβάλλον (ευκαιρίες και απειλές).

Εστιάζοντας στους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση, τώρα και στο μέλλον, η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα ξεκάθαρο εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων, σχετικά με την εταιρεία COSMOTE.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία που καταγράφονται παρακάτω, προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της COSMOTE, που πραγματοποιήθηκε στην προηγούμενη ενότητα.

Δυνατά Σημεία:

- Μακρόχρονη ιστορία του ευρύτερου Ομίλου – Ισχυρό brand name: Όταν μια εταιρεία σαν την COSMOTE, ξεκινάει την πορεία της από έναν ευρωπαϊκό κολοσσό, όπως είναι ο ΟΤΕ, με ήδη υπάρχουσα πολυετή εμπειρία στον κλάδο και δυνατό brand name, η επιτυχία είναι δεδομένη.
- Ιδιόκτητο πανελλαδικό δίκτυο οπτικών ινών: Η COSMOTE, από την έναρξή της, επωφελείται από το μεγαλύτερο δίκτυο οπτικών ινών και τη διαρκή υποστήριξη και επίβλεψη, του εξειδικευμένου προσωπικού του ομίλου ΟΤΕ, πάνω σε ιδιόκτητο και σταθερό δίκτυο.
- Κερδοφορία – διασπορά τζίρου σε διάφορους κλάδους: Η COSMOTE, σύμφωνα με δημοσιευμένα στατιστικά, είναι η εταιρεία με τον μεγαλύτερο τζίρο και συνεπώς με τα μεγαλύτερα κέρδη. Καθώς ο τζίρος αυξάνεται, μεταφέρεται και σε οποιαδήποτε συνεργασία αναπτύσσει η COSMOTE, εντός ή εκτός κλάδου.
- Βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες: Οι επενδύσεις της COSMOTE και τα κέρδη που τις έχει επιφέρει, η έως τώρα επιτυχημένη πορεία της, της δίνουν την ευκαιρία να βελτιώνει

συνεχώς και άμεσα σχεδόν, τις υπηρεσίες επόμενης γενιάς και να της δίνει ένα, επιπλέον, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στο χώρο των τηλεπικοινωνιών.

- Εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων: Σε συνδυασμό με τις θυγατρικές της εταιρείες και τις συνεργασίες που έχει αναπτύξει η COSMOTE (βλ. ΓΕΡΜΑΝΟΣ), διαθέτει μια πληθώρα καταστημάτων. Οι πελάτες – συνδρομητές μπορούν να εξυπηρετηθούν, καθώς και να έρθουν σε επαφή με νέα προϊόντα και υπηρεσίες οποιαδήποτε στιγμή, γεγονός που ισχυροποιεί τη θέση της έναντι των ανταγωνιστών της. Επιπλέον, με ένα τόσο ισχυρό συνεργάτη όπως είναι ο Γερμανός, καταφέρνει να αυξάνει όχι μόνο τον ατομικό της τζίρο, αλλά και τον ενοποιημένο κύκλο εργασιών της.
- Σταθερές δομές και οργανωτικά πλαίσια: Εξαιτίας της μακροχρόνιας πορείας της στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, η COSMOTE έχει επιτυχημένα μοντέλα επιτυχίας σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης, πάνω στα οποία βασίζεται και προχωράει με μεγαλύτερη ασφάλεια.
- Ισχυρή πελατεία: Αν και ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος, με τις τιμές να πέφτουν συνεχώς σε προϊόντα και υπηρεσίες από τους ανταγωνιστές της, η εταιρεία κατέχει την πρώτη θέση σε συνδρομητές, μέχρι και σήμερα.
- Τεχνογνωσία: Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, η COSMOTE επενδύει μεγάλα ποσά στην κατάρτιση του προσωπικού της και την εκμάθηση νέων προς αξιοποίηση τεχνολογιών.
- Διεθνείς διακρίσεις και πιστοποιήσεις ISO: Η COSMOTE έχει τόσο διεθνείς, όσο και εγχώριες διακρίσεις, με τις οποίες αυξάνει το κύρος και το δημόσιο προφίλ της.
- Οικονομίες κλίμακας και χαμηλό κόστος: Η εμπειρία της COSMOTE την βοηθάει να χρησιμοποιεί οικονομίες κλίμακας, αφού τείνει να μειώνει το μακροχρόνιο μέσο συνολικό κόστος της, ενώ παράλληλα να αυξάνει την ποσότητα της παραγωγής της.

Αδύνατα Σημεία

- Ισχυρός ανταγωνισμός και ανερχόμενες ανταγωνιστικές εταιρείες: Οι υπάρχουσες εταιρείες Τηλεπικοινωνιών, προσφέρουν κατά καιρούς αρκετά ανταγωνιστικά πακέτα προσφορών.
- Ακριβότερες υπηρεσίες από τους ανταγωνιστές: Σύμφωνα με την υπηρεσία Ανταγωνισμού η COSMOTE, όντας ο μεγαλύτερος πάροχος στον Κλάδο, πρέπει να έχει ένα συγκεκριμένο όριο σε τιμές και δεν τις επιτρέπεται να τις μειώσει περαιτέρω, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτό αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στην διασφάλιση του πελατολογίου της, καθώς ο κόσμος, εν μέσω κρίσης, αναζητά όλο και περισσότερο χαμηλές τιμές, σε σχέση με την ποιότητα που τον απασχολούσε παλαιότερα.
- Αριθμός προμηθευτών: Παρόλο που η COSMOTE διαθέτει ισχυρούς και πιστούς ως προς αυτήν, προμηθευτές, η αγορά κινείται και αλλάζει συνεχώς, οπότε η αναζήτηση νέων

αποτελεί σημαντική και επιτακτική ανάγκη σε σχέση με το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης.

- Χωρητικότητα δικτύου: Το δίκτυο της COSMOTE αποτελείται από μεγάλο αριθμό συνδρομητών - χρηστών γεγονός που μπορεί να επιφέρει και πλήρη απασχόλησή του στο άμεσο μέλλον.

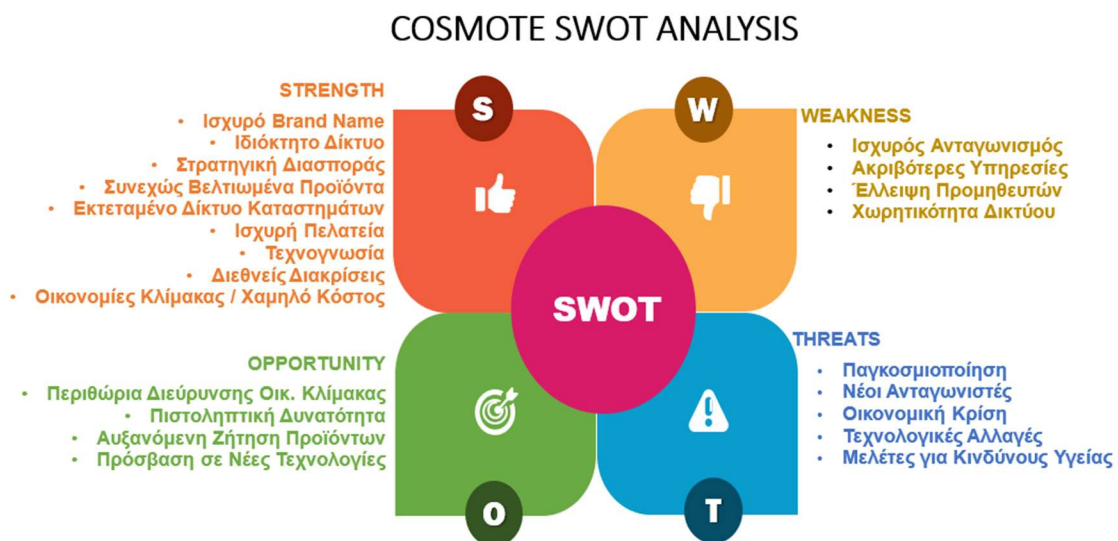
Ευκαιρίες

- Περιθώρια διεύρυνσης οικονομιών κλίμακας: Στα δυνατά σημεία της COSMOTE προαναφέρθηκαν οι οικονομίες κλίμακας. Μέσω αυτών, μια επιχείρηση μπορεί να μειώσει το κόστος, σε σχέση με την παραγωγή. Εν μέσω της πανδημίας που επικρατεί εντός και εκτός Ελλάδος, της δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιεί στο έπακρο τις υπηρεσίες της, σε σχέση με τα κόστη που θα της είχε επιφέρει η ανοικτή, προ COVID, αγορά.
- Τεράστια πιστοληπτική δυνατότητα και χρηματοοικονομικές συνθήκες: Ακόμα και σε περιόδους οικονομικής κρίσης, η εταιρεία παραμένει εκ των πρωτοπόρων στην παραγωγή και στην κερδοφορία. Η ευκαιρία σε αυτό, είναι το άμεσο αποτέλεσμα στην οικονομική της ευημερία και η ασφάλεια στις παραγωγικές της.
- Συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση για υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, ίντερνετ και άλλων τεχνολογικών δραστηριοτήτων: Η τεχνογνωσία των νέων ανθρώπων και η τάση τους να αφομοιώνουν στο έπακρο τις καινοτόμες τεχνολογίες, δίνει την πρόκληση στον μεγαλύτερο πάροχο, την COSMOTE, να αξιοποιεί στο έπακρο τα κέρδη του σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες από την μητρική εταιρεία: Η COSMOTE παρόλο που έχει τη δυνατότητα να λειτουργεί και ως ανεξάρτητη εταιρεία του Ομίλου, έχει την τεράστια δυνατότητα να αξιοποιεί στο έπακρο τις νέες τεχνολογίες, από τη “μητέρα” εταιρεία, τον ΟΤΕ.

Απειλές

- Παγκοσμιοποίηση και νέοι ανταγωνιστές: Οι νέοι ανταγωνιστές, Έλληνες και ξένοι, αποτελούν μια διαρκή απειλή για την COSMOTE. Ενδιαφέρον για επενδύσεις στις τηλεπικοινωνίες και συγκεκριμένα στις οπτικές ίνες, έχουν δείξει και οι διαχειριστές των δικτύων ενέργειας, τόσο ο ΑΔΜΗΕ, όσο και η ΔΕΗ, μέσω του ΔΕΔΔΗΕ. Επίσης, η Forthnet έχει ξεκινήσει την πιλοτική λειτουργία της υπηρεσίας Nova Mobile το προηγούμενο καλοκαίρι και η κανονική λειτουργία αναμενόταν το φθινόπωρο του 2020. Παρόλο που οι μετοχικές αλλαγές έχουν επιφέρει καθυστερήσεις στην Forthnet, η απειλή ενός νέου ανταγωνιστή στο χώρο, σίγουρα δεν πρέπει να περάσει απαρατήρητη από την COSMOTE.

- Οικονομική κρίση στην ελληνική οικονομία, εν μέσω πανδημίας: Παρόλο που η πανδημία έχει αποδείξει ότι έχει δώσει μεγαλύτερα κίνητρα στον κόσμο για επικοινωνία κάθε μορφής, η αύξηση της ανεργίας δεν ευνοεί την COSMOTE και οποιαδήποτε εταιρεία, για εκτεταμένα ρίσκα σε μεγάλη διεύρυνση προϊόντων και υπηρεσιών.
- Ταχύτατες τεχνολογικές αλλαγές με κινδύνους «δημιουργικής καταστροφής»: Η έννοια της δημιουργικής καταστροφής (creative destruction) του Joseph Alois Schumpeter, αποτελεί μια μόνιμη απειλή για την εταιρεία και περιγράφει τη διαδικασία της βιομηχανικής μετάλλαξης, που επαναστατικοποιεί ασταμάτητα τη δομή της οικονομίας από το εσωτερικό της, καταστρέφοντας την προηγούμενη δομή και δημιουργώντας διαρκώς μια νέα.
- Μελέτες για κινδύνους υγείας από τη χρήση κινητών και ασύρματων δικτύων: Όλο και περισσότερες έρευνες από ιατρικούς συλλόγους επισημαίνουν τη βλαπτικότητα των τεχνολογιών, που απορρέουν από την αυξανόμενη χρήση των κινητών τηλεφώνων. Στον αντίποδα των συγκεκριμένων μελετών, υπάρχουν ωστόσο και άλλες μελέτες που αποδεικνύουν ότι όσο η τεχνολογία προχωράει, τόσο βελτιστοποιούνται τα τελικά προϊόντα, σε σχέση με τη ζημιά που επιφέρουν στον ανθρώπινο οργανισμό.



Εικόνα 31: COSMOTE SWOT ANALYSIS

Η SWOT ανάλυση αποδεικνύει ακόμα μια φορά, τη χρησιμότητα της και μας φέρνει πιο κοντά στην εύρεση της κατάλληλης για την COSMOTE στρατηγικής. Παρακάτω θα αναλυθούν εκτενέστερα το περιβάλλον του Ανταγωνισμού, καθώς και τα διαθέσιμα επιχειρηματικά Μοντέλα.

5.4 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Οι επιχειρήσεις βιώνουν τις ευκαιρίες, αλλά και τις απειλές, ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου τους. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου των τηλεπικοινωνιών ολοένα και αυξάνεται, όχι μόνο λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, αλλά και γιατί πλέον υπάρχει πληθώρα επιλογών και υποκατάστατων αγαθών, που το καταναλωτικό κοινό έχει τη δυνατότητα να στρέψει το ενδιαφέρον του. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός δεν επηρεάζει την επιχείρηση σε μια μόνο κατεύθυνση και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να θεωρηθεί μονοδιάστατος. Στην παρούσα ενότητα, θα μελετηθεί εκτενέστερα το ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον της COSMOTE, πριν όμως γίνεται μια σύντομη αναφορά των παραγόντων που πρέπει να καλύπτονται σε μεγάλο ποσοστό, κατά την διαδικασία ελέγχου του ανταγωνισμού, ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου.

Σύμφωνα με τον Koettler (1996) οι 6 παράγοντες είναι : [54]

1. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, ο οποίος μπορεί να προκύψει από στατιστική επεξεργασία διαφόρων οικονομικών δεδομένων, τα οποία συνδυαζόμενα με ποιοτικούς παράγοντες, είναι δυνατόν να δώσουν τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς.
2. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών.
3. Τα υψηλά σταθερά κόστη και οι οικονομίες κλίμακας. Ο παράγοντας αυτός θα πρέπει να αξιολογηθεί σύμφωνα με το μέγεθος των επιχειρήσεων του κλάδου, ούτως ώστε να υπάρχει μια αναγωγή, τόσο του σταθερού κόστους, όσο και των οικονομιών κλίμακας που ενδεχομένως αυτές επιτυγχάνουν.
4. Οι προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη τεχνικές μάρκετινγκ που εφαρμόζονται από τους ανταγωνιστές.
5. Η έλλειψη ή όχι διαφοροποίησης των προϊόντων των επιχειρήσεων ενός κλάδου, που σημαίνει όμοιους κανόνες ανταγωνισμού σε σχέση με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
6. Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου, για τον έλεγχο της έντασης του ανταγωνισμού, ανάμεσα στις επιχειρήσεις ενός κλάδου π.χ. ένας οργανισμός δεν μπορεί εύκολα να αλλάξει δραστηριότητα κρατώντας για παράδειγμα, τα ίδια πάγια ή το ίδιο προσωπικό. [24]

COSMOTE:

Το 2020, ο Όμιλος ΟΤΕ – COSMOTE δημοσιοποιεί κύκλο εργασιών ύψους 3.258,9 εκατ. ευρώ, μειωμένο κατά μόλις 1,3%. Η προσαρμοσμένη κερδοφορία EBITDA² ανήλθε στα 1.223,6 εκατ. ευρώ και το περιθώριο EBITDA, αυξήθηκε κατά 0,3 μονάδες, στο 37,5%. Οι προσαρμοσμένες ελεύθερες ταμειακές ροές, αυξήθηκαν κατά 38,5%, στα 655,9 εκατ. ευρώ.Ο

προσαρμοσμένος καθαρός δανεισμός του Ομίλου μειώθηκε κατά 1,2%, στα 1.034,0 δισ. ευρώ.



Εικόνα 32: Συνδρομητές 2019 κινητής, σταθερής, οπτικής ίνας και τηλεόρασης COSMOTE

Η COSMOTE, θέλοντας να παρέχει στους συνδρομητές της κορυφαία εμπειρία συνδεσιμότητας και Mobile Internet, έχει εξελίξει αρκετά το δίκτυο κινητής της χώρας. Τα τελευταία τρία χρόνια έχει αυξήσει τη χωρητικότητα του δικτύου κινητής κατά 77%, γεγονός που έχει επιτρέψει τον τετραπλασιασμό της κίνησης Mobile Data, χωρίς να επηρεάζεται η εμπειρία που απολαμβάνουν οι συνδρομητές της.

Επίσης, το 5G, μία από τις ταχύτερες και πιο αξιόπιστες τεχνολογίες που έχουν εισέλθει προσφάτως στην αγορά, θα παίξει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας, με δυνατότητα εφαρμογής σε διάφορους τομείς (π.χ. η βιομηχανία, η υγεία, οι τηλεπικοινωνίες, οι μεταφορές, η εκπαίδευση, η ψυχαγωγία κ.ά.) [53] Η COSMOTE εισήγαγε πρώτη στην Ελλάδα το 5G, σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη κι άλλες πόλεις της χώρας και θα επεκταθεί σε ακόμη περισσότερες περιοχές της ελληνικής επικράτειας και η πληθυσμιακή κάλυψη αναμένεται να ξεπεράσει το 50% έως το τέλος της χρονιάς. Μέσω της δημοπρασίας που έχει διενεργήσει η ΕΕΤΤ, η πλήρης ανάπτυξη των δυνατοτήτων του δικτύου COSMOTE 5^{ης} γενιάς, θα υλοποιηθεί με την ενσωμάτωση του καινούριου φάσματος συχνοτήτων, που έχει αποκτήσει η εταιρεία.

Πρόσβαση στο δίκτυο 5G έχουν, πλέον, όλοι οι συνδρομητές της εταιρείας, ιδιώτες και επιχειρήσεις, χωρίς επιπλέον χρέωση κι ανεξαρτήτως προγράμματος συμβολαίου, καρτοσυμβολαίου ή καρτοκινητής. Ο μόνος περιορισμός είναι να διαθέτουν ένα από 5G μοντέλα smartphone, που έχουν πιστοποιηθεί από την ίδια την εταιρεία. Ο εξοπλισμός της COSMOTE προσφέρει τη δυνατότητα υψηλών ταχυτήτων πρόσβασης στο Διαδίκτυο, που φτάνουν ή και ξεπερνούν το 1Gbps, σε επιλεγμένα σημεία των μεγάλων πόλεων στην Ελλάδα.

VODAFONE:

Η Vodafone είναι επίσης ένας οργανισμός που θέλει να ξεχωρίζει, ως υπεύθυνη εταιρεία που ανταποκρίνεται στα θέματα που είναι σημαντικά για την κοινωνία, τους πελάτες της, αλλά και γενικότερα για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Στρατηγική Ανάλυση Κλάδου Τηλεπικοινωνιών και Κινητών Επικοινωνιών - Μελέτη Περίπτωσης

Σε ό,τι σχετίζεται με το Διαδίκτυο, η μέση ταχύτητα του για την Vodafone το πρώτο εξάμηνο του 2019 ήταν κοντά στα 17,8 Mbps, σχεδόν αμετάβλητη από το 2016. Σχετικά με την πελατειακή βάση, στην κινητή τηλεφωνία, ο αριθμός των συνδέσεων στο τέλος Δεκεμβρίου, ανήλθε στα 4,563 εκατ., έναντι 4,849 εκατ. στο τέλος Σεπτεμβρίου, μείωση που αποδίδεται και στην εκκαθάριση που γίνεται στις συνδέσεις καρτοκινητής.

Στις ευρυζωνικές συνδέσεις οι πελάτες αυξήθηκαν στις 943 χιλιάδες στο τέλος Δεκεμβρίου 2019, έναντι 937 χιλιάδων στο τέλος Σεπτεμβρίου 2019 και 939 χιλιάδων στο τέλος Δεκεμβρίου 2018. Όπως έχουν αναφέρει τα στελέχη της Vodafone Ελλάδος, σημειώνεται ότι η πλατφόρμα συνδρομητικής τηλεόρασης της εταιρείας, έχει φθάσει πλέον στις 120 χιλιάδες.

Αξιοπρόσεκτη είναι, επίσης, και η αύξηση της κίνησης δεδομένων μέσω του δικτύου κινητής τηλεφωνίας της Vodafone Ελλάδος.

Η μέση μηνιαία δαπάνη ανά πελάτη το 2019, παρέμεινε σταθερή στα 9,9 εκατ. ευρώ, στα συμβόλαια ήταν στα 20,3 εκατ. ευρώ και στα καρτοκινητά ήταν στα ίδια επίπεδα, στα 4,5 εκατ. ευρώ. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι πελάτες της Vodafone έκαναν πολύ μεγαλύτερη χρήση δεδομένων, δίχως καμία αυξητική μεταβολή του κόστους, ενώ στα συμβόλαια υπήρξε και μείωση.

Το 2020, ο κύκλος εργασιών της Vodafone σε οικονομικό επίπεδο έχει βελτιωθεί κατά 6,5% σε σχέση με την προηγούμενη διαχειριστική περίοδο. Η εταιρεία έχει καταγράψει κέρδη προ φόρων 55,7 εκατ. ευρώ, έναντι κερδών προ φόρων 55,2 εκατ. ευρώ του προηγούμενου έτους.

Στην παρακάτω εικόνα διατίθενται οι δείκτες σχετικά με την απόδοση και την αποδοτικότητα, την οικονομική διάρθρωση και τη γενική ρευστότητα της επιχείρησης: [55]

	2020		*2019	
	Ευρώ	%	Ευρώ	%
Απόδοσης και αποδοτικότητας				
<u>Κέρδη προ τόκων και φόρων</u>	79,3	8,3%	<u>71,7</u>	8,0%
Έσοδα	957,2		899,2	
<u>Κέρδη / (Ζημιές) χρήσης</u>	<u>41,8</u>	11,0%	<u>25,3</u>	6,8%
Ίδια κεφάλαια	380,7		370,5	
Οικονομικής διάρθρωσης				
<u>Κυκλοφορούν ενεργητικό</u>	<u>257,4</u>	17,3%	<u>392,3</u>	28,6%
Σύνολο ενεργητικού	1.489,0		1.371,4	
<u>Ίδια κεφάλαια</u>	<u>380,7</u>	34,3%	<u>370,5</u>	37,0%
Σύνολο υποχρεώσεων	1.108,3		1.000,9	
Γενικής ρευστότητας				
<u>Κυκλοφορούν ενεργητικό</u>	<u>257,4</u>	57,8%	<u>392,3</u>	124,3%
Βοηθητικές υποχρεώσεις	445,1		315,6	

Εικόνα 33: Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις Vodafone

Παρά το γεγονός, πως το πρώτο lockdown δημιούργησε εμπόδιο στη φόρα της, η Vodafone συνεχίζει να καταγράφει σημαντική ανάπτυξη στον κλάδο. Στην εταιρεία επίσης, ένα σημαντικό κομμάτι του σχεδιασμού, έχει ήδη υλοποιηθεί σχετικά με τα δίκτυα 5^η γενιάς. Από τον Ιανουάριο του 2020 έχει ξεκινήσει η σταδιακή διάθεση υπηρεσιών 5G, προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Η εταιρεία έχει εξασφαλίσει σημαντικά κεφάλαια για επενδύσεις, ύψους 500 εκατ. ευρώ, οι οποίες θα χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη τεχνολογιών και υπηρεσιών νέας γενιάς για την περίοδο έως το 2024.

WIND:

Η WIND, το 2020, εμφανίζει ισχυρή σταθεροποίηση στους οικονομικούς και λειτουργικούς δείκτες καθώς, παρά τις ευρύτερες επιπτώσεις του κορονοϊού στην ελληνική οικονομία, η εταιρεία έχει πετύχει ανάπτυξη στη συνδρομητική της κατεύθυνση και σημειώνει πρόοδο σε όλους τους αρχικούς στρατηγικούς της στόχους. Παρά τις επιπτώσεις της πανδημίας, η ανάπτυξη της πελατειακής βάσης σημειώνει αύξηση +3% στους πελάτες κινητής με συμβόλαιο, +1,2% στους πελάτες σταθερής, +9,6% στα νοικοκυριά με συνδυαστικές υπηρεσίες, +3,4% στους εταιρικούς πελάτες και διεύδυση 35,7% των γραμμών νέας γενιάς στη βάση των πελατών σταθερής τηλεφωνίας.

Συγκεκριμένα το 2020, η WIND έχει καταγράψει συνολικά έσοδα από υπηρεσίες, €508,6 εκατ. ευρώ, με μικρή μείωση 1,7% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά και EBITDA €135,9 εκατ. ευρώ, με μικρή μείωση 1,2% σε σχέση με το 2019. Τα έσοδα, προσαρμοσμένα στη μείωση των τελών τερματισμού κινητής, από υπηρεσίες λιανικής σημείωσαν αύξηση κατά 0,8%, ενώ προσαρμοσμένο στην επίπτωση της απόσχισης του παθητικού εξοπλισμού του δικτύου κινητής το EBITDAaL αυξήθηκε κατά 1,3%.

Οι επενδύσεις της, κατά τη διάρκεια του 2020, επίσης δείχνουν να έχουν αυξηθεί +3,3% ετησίως, αγγίζοντας τα 90 εκατ. ευρώ και κατευθύνονται στην ταχύτερη επέκταση των δικτύων 4G/5G, στο δίκτυο οπτικών ινών νέας γενιάς πανελλαδικά και στην ψηφιοποίηση των υποδομών της εταιρείας. [56]



Εικόνα 34: Οικονομικά Αποτελέσματα 2020 - Wind

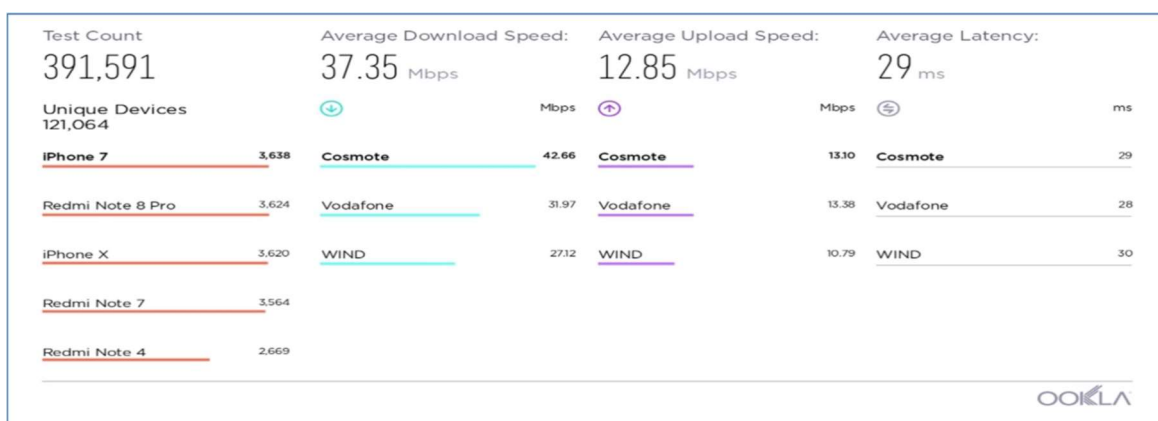
Παρόλο που οι επιπτώσεις της πανδημίας επηρέασαν και το πρώτο τρίμηνο του 2021, η WIND προσαρμόζει το επιχειρηματικό της μοντέλο με επιτυχία και ως αποτέλεσμα αναμένει περιορισμένες οικονομικές επιπτώσεις, σε σύγκριση με προηγούμενες χρονικές περιόδους. Συγκεκριμένα, τους καλοκαιρινούς μήνες, η εταιρεία αναμένει ότι θα επιτύχει σημαντική επιτάχυνση στις λειτουργικές και οικονομικές της επιδόσεις, βασιζόμενη στο άνοιγμα της οικονομίας, που έχει ήδη σιγά σιγά ξεκινήσει, ύστερα από μεγάλο διάστημα του κλεισίματος της ευρύτερης αγοράς, λόγω της πανδημίας.

Η COMSOTE, όπως είναι φανερό, αντιμετωπίζει ανταγωνισμό από τις δύο μεγάλες ανταγωνίστριες εταιρείες του κλάδου, της Vodafone και της Wind, καθώς και από την απειλή των νεοεισερχόμενων που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στο χώρο τα τελευταία έτη. Ήδη η εταιρεία Forthnet έχει ξεκινήσει την πιλοτική λειτουργία με την υπηρεσία Nova Mobile, ενώ ενδιαφέρον για επενδύσεις στις τηλεπικοινωνίες, ΚΑΙ ΠΙΟ συγκεκριμένα στις οπτικές ίνες, έχουν δείξει και οι διαχειριστές των δικτύων ενέργειας, τόσο ο ΑΔΜΗΕ, όσο και η ΔΕΗ, μέσω του ΔΕΔΔΗΕ.



Εικόνα 35: Οι τρεις ανταγωνιστές τιμών και προϊόντων, στην κινητή επικοινωνία

Παρόλα τα παραπάνω, η COSMOTE κατέχει την πρωτιά στις νέες τεχνολογίες 5G και γενικότερα διατηρεί την υπεροχή της, απέναντι στον κλάδο. Σύμφωνα με μετρήσεις της Ookla μέσω της εφαρμογής Speedtest®, τα στοιχεία για την υπεροχή της είναι αδιάψευστα. [57]



Εικόνα 36: Αποτελέσματα Μετρήσεων Ταχυτήτων

Κλείνοντας τη συγκεκριμένη ενότητα, αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με φορείς της τηλεπικοινωνιακής αγοράς, η αύξηση της φορητότητας επισφραγίζει την ύπαρξη ισχυρού ανταγωνισμού, μεταξύ των παρόχων κινητής και σταθερής τηλεφωνίας και Ίντερνετ, δηλαδή των Cosmote, Vodafone, Wind και Forthnet, κάτι που λειτουργεί εν τέλει, προς όφελος του καταναλωτή. [58]

5.5 Επιχειρηματικό Μοντέλο

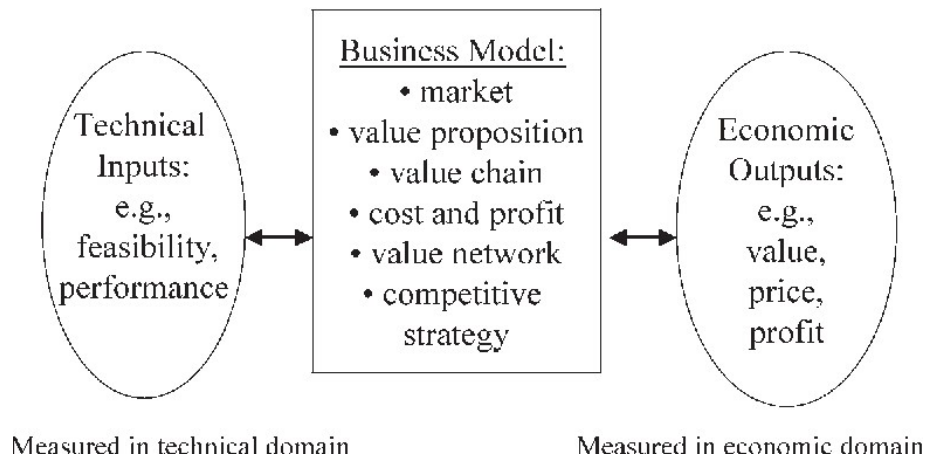
Ο στόχος ενός επιχειρηματικού μοντέλου, είναι να προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός προσφέρει αξία στους πελάτες του και τους εμπλέκει με τέτοιο τρόπο, ώστε να πληρώσουν για την αξία που λαμβάνουν. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ανεπίσημα, π.χ. για ανάπτυξη της δημιουργικότητας, αλλά και επίσημα για την απεικόνιση των κεντρικών λειτουργιών μιας επιχείρησης, όπως είναι ο σκοπός, το τι προσφέρει η επιχείρηση, οι στρατηγικές της, οι οργανωσιακές δομές της, οι εμπορικές πρακτικές της, καθώς και οι ευρύτερες λειτουργικές πολιτικές και διαδικασίες που χρησιμοποιεί. Οι κύριες χρήσεις των επιχειρηματικών μοντέλων είναι για την περιγραφή και την κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα χρησιμοποιούνται από τους managers εσωτερικά σε μια επιχείρηση, για την εξερεύνηση των μελλοντικών ευκαιριών ανάπτυξης.

Σύμφωνα με έναν επίσημο ορισμό, ο Teece (2010) υπογραμμίζει πως, στα μέτρα των επιχειρήσεων, ένα επιχειρηματικό μοντέλο αντανάκλα τις υποθέσεις της διοίκησης, σχετικά με το τι θέλουν οι πελάτες, πώς το θέλουν, τι θα πληρώσουν και πώς μπορεί να οργανωθεί μία επιχείρηση, προκειμένου να καλύψει με τον καλύτερο τρόπο, τις ανάγκες των πελατών και να ανταμειφθεί καλά γι' αυτό το γεγονός. [59]

Οι Chesbrough και Rosenbloom (2002), σύμφωνα με μια έρευνα που πραγματοποίησαν, αναγνώρισαν ορισμένα κοινά σημεία που υπάρχουν σε ένα οποιοδήποτε επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο: [60]

1. Value proposition: Η πρόταση αξίας αποτελεί μια περιγραφή της ανάγκης του καταναλωτή, του προϊόντος, που επιδιώκει να ικανοποιήσει τη συγκεκριμένη ανάγκη, και την πρόσθετη αξία που προσφέρει το προϊόν από τη σκοπιά του καταναλωτή.
2. Market segment: Περιλαμβάνει το τμήμα της αγοράς που στοχεύει η επιχείρηση να ικανοποιήσει, αναγνωρίζοντας ότι διαφορετικά τμήματα της αγοράς επιδιώκουν να ικανοποιήσουν διαφορετικές ανάγκες.
3. Value chain: Η αλυσίδα αξίας, όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 2.4.1, αναφέρει τη θέση του οργανισμού, τις δραστηριότητές της στην αλυσίδα αξίας και πώς η εταιρία, θα κατακτήσει μερίδιο της αξίας που δημιουργείται σε αυτήν.

4. Revenue generation and margins: Με τη δημιουργία εσόδων και τα περιθώρια κέρδους, περιγράφεται το πώς δημιουργούνται τα έσοδα σε μια επιχείρηση (πωλήσεις, χρηματοδοτική μίσθωση, συνδρομές, τεχνική υποστήριξη, κτλ.), η διάρθρωση του κόστους και τα περιθώρια κέρδους της αγοράς στόχου.
5. Position in value network: Με τη θέση στο δίκτυο αξίας, έχουμε την αναγνώριση των ανταγωνιστικών δυνάμεων, των συμπληρωματικών προμηθευτών και οποιαδήποτε επίδραση του δικτύου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παράσχουν περισσότερη αξία στον πελάτη.
6. Competitive strategy: Τέλος η στρατηγική ανταγωνισμού, δείχνει το πώς η επιχείρηση θα επιχειρήσει να αναπτύξει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα π.χ. μέσω του κόστους, της διαφοροποίησης ή της στρατηγικής θέσης.



Εικόνα 37: Το Επιχειρηματικό Μοντέλο μεσολαβεί μεταξύ των τεχνικών και οικονομικών τομέων [61]

Το επιχειρηματικό μοντέλο του Ομίλου ΟΤΕ – COSMOTE περιγράφει το στόχο του οργανισμού για δημιουργία αξίας για τους μετόχους, τους πελάτες, την κοινωνία, τους εργαζομένους και το περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον όμιλο, το μοντέλο αυτό αναφέρεται ως Μοντέλο Βιώσιμης Ανάπτυξης, το οποίο βελτιώνει συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, προσφέρει νέες θέσεις εργασίας, συνεργάζεται με μεγάλο αριθμό προμηθευτών, καταβάλλει τις φορολογικές υποχρεώσεις προς το κράτος, και συνεισφέρει με οποιονδήποτε τρόπο στην κοινωνία. Επιπλέον, παρέχει ίσες ευκαιρίες, διευκολύνει την πρόσβαση ευπαθών κοινωνικών ομάδων στον ψηφιακό κόσμο και λαμβάνει μέτρα, προκειμένου να μειώσει το περιβαλλοντικό του αποτύπωμα.

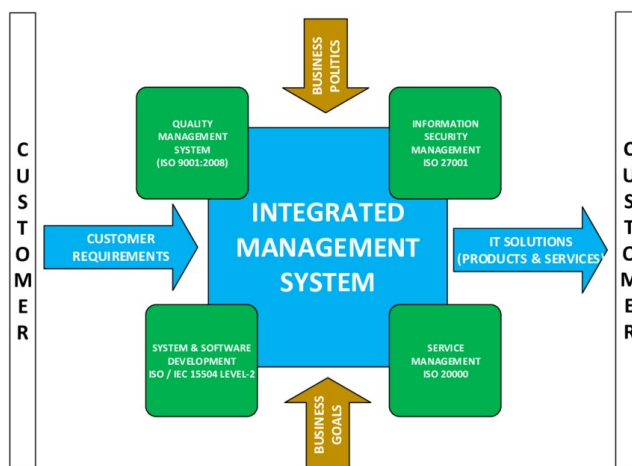


Εικόνα 38: Βιώσιμη Ανάπτυξη COSMOTE

Το μοντέλο της Βιώσιμης Ανάπτυξης, εφαρμόζει γενικά μια Κυκλική Οικονομία, η οποία αποτελεί το πρότυπο παραγωγής και κατανάλωσης, που στοχεύει να αποτελέσει την **ευρωπαϊκή αλλά και διεθνή απάντηση, σε μια σειρά πιεστικών προκλήσεων**, με πιο σημαντικές την κλιματική κρίση, την αλόγιστη χρήση των υπαρχουσών πλουτοπαραγωγικών πηγών, την αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού και την καταστροφή των οικοσυστημάτων. [62]

Η COSMOTE επίσης, με στόχο να προσφέρει την καλύτερη εμπειρία πελάτη, τη βέλτιστη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και τεχνολογίες αιχμής, εφαρμόζει το Εταιρικό Μοντέλο Διαδικασιών. Μέσα σε αυτό διασφαλίζεται η συστηματική αξιολόγηση, η καταγραφή και βελτιστοποίησή τους, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί τη βάση του Ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης (Integrated Management System), που εφαρμόζεται στον Όμιλο ΟΤΕ.

Ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης (IMS) ενσωματώνει όλα τα συστήματα και τις διαδικασίες ενός οργανισμού σε ένα πλήρες πλαίσιο, επιτρέποντας σε έναν οργανισμό να λειτουργεί ως ενιαία μονάδα, με ενοποιημένους στόχους.



Εικόνα 39: Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης

Τα ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης περιλαμβάνουν:

QMS - Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας: Ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας (QMS) είναι ένα σύνολο πολιτικών, διαδικασιών και διαδικασιών που απαιτούνται, για το σχεδιασμό και την εκτέλεση (παραγωγή, ανάπτυξη, υπηρεσία) στον βασικό επιχειρηματικό τομέα ενός οργανισμού, δηλαδή τομείς που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα του οργανισμού να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών. Το ISO 9001: 2015 είναι ένα παράδειγμα συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

EMS - Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης: Ένα Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (EMS) καθορίζει και βελτιώνει συνεχώς την περιβαλλοντική θέση και απόδοση του οργανισμού. Π.χ. Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001

SMS - Σύστημα διαχείρισης ασφάλειας: Ένα SMS (ή OHSMS) καθορίζει και βελτιώνει συνεχώς τη θέση και την απόδοση της Υγείας και Ασφάλειας ενός οργανισμού. Ακολουθεί ένα περίγραμμα και διαχειρίζεται, όπως κάθε άλλη πτυχή μιας επιχείρησης, όπως με λειτουργίες μάρκετινγκ ή μηχανικής. Π.χ. ISO 45001 Συστήματα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία

EnMS - Σύστημα Διαχείρισης Ενέργειας: Ένα EnMS καθορίζει και βελτιώνει συνεχώς την ενεργειακή χρήση και τον αντίκτυπο ενός οργανισμού. Π.χ. Σύστημα διαχείρισης ενέργειας ISO 50001

ISMS - Σύστημα διαχείρισης ασφάλειας πληροφοριών: Ένα Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών, καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός πρέπει να οργανώνει και να διαχειρίζεται την ασφάλεια των πληροφοριών του. Π.χ. Σύστημα διαχείρισης ασφάλειας διαδικτύου ISO 27000

5.6 Επιχειρησιακή και Επιχειρηματική Στρατηγική

Ύστερα από την ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος του Ομίλου COSMOTE, αλλά και του ευρύτερου ανταγωνιστικού περιβάλλοντός του, είναι πιο εύκολο να κατανοηθεί, μαζί με τα επιχειρησιακά μοντέλα της ενότητας 5.5., η επιχειρηματική Στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία και την ισχυροποιεί στην πρώτη θέση στην αγορά.

Ο όμιλος COSMOTE, όπως αναφέρει και στην επίσημη ιστοσελίδα του, εφαρμόζει τη στρατηγική της βιώσιμης Ανάπτυξης. [63]

Ο Όμιλος, με τη συγκεκριμένη Στρατηγική, αξιοποιεί την τεχνολογία για τη δημιουργία ενός καλύτερου περιβάλλοντος για όλους (εταιρεία, προμηθευτές, εργαζόμενοι, καταναλωτικό κοινό). Συνδέει τους ανθρώπους προσφέροντάς τους τις καλύτερες υπηρεσίες επικοινωνίας και ψυχαγωγίας, ενώ βοηθά τις επιχειρήσεις του ομίλου να αναπτυχθούν. Βασικός στρατηγικός

του στόχος είναι η δημιουργία ενός σύγχρονου, δυναμικού, πελατοκεντρικού οργανισμού, υψηλών επιδόσεων, με ηγετική θέση στις αγορές που δραστηριοποιείται. Για την επίτευξη του στόχου του, εφαρμόζει ένα πρόγραμμα διαρκούς βελτίωσης με κύριους άξονες: [64]

- ✓ Την ενίσχυση της υπεροχής του σε τεχνολογία και πληροφορική.
- ✓ Την άριστη εμπειρία πελάτη.
- ✓ Την καινοτομία και ανάπτυξη νέων πηγών εσόδων (New Revenues Stream).
- ✓ Την εδραίωση της ηγετικής θέσης του, στη σταθερή και κινητή τηλεφωνία.
- ✓ Τη βελτιστοποίηση λειτουργιών και κόστους.
- ✓ Την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του

Στο πλαίσιο της στρατηγικής που έχει αναπτύξει ο Όμιλος και συγκεκριμένα η διοίκησή του, ο οργανισμός τα τελευταία έτη έχει θέσει ως κύριο στόχο τη διεύρυνση των ροών εσόδων των επιχειρήσεών του.

Οι ροές εσόδων (Revenues Stream), είναι οι διάφορες πηγές από τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να κερδίσει χρήματα, μέσω της πώλησης αγαθών ή της παροχής υπηρεσιών. Οι τύποι εσόδων που καταγράφει μια επιχείρηση στους λογαριασμούς της, εξαρτώνται από τους τύπους δραστηριοτήτων που πραγματοποιεί η επιχείρηση. Γενικά, οι λογαριασμοί εσόδων των επιχειρήσεων λιανικής είναι πιο διαφορετικοί, σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες. Οι ροές εσόδων κατηγοριοποιούν τα κέρδη, που δημιουργεί μια επιχείρηση από συγκεκριμένους μηχανισμούς τιμολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, η ροή εσόδων σύμφωνα με τον όμιλο COSMOTE συμπεριλαμβάνει τα παρακάτω μοντέλα εσόδων:

- Έσοδα βάσει συναλλαγών: Προκύπτουν από τις πωλήσεις αγαθών που είναι συνήθως εφάπαξ πληρωμές πελατών μέσα από τα καταστήματα του ομίλου.
- Έσοδα υπηρεσιών: Τα έσοδα δημιουργούνται με την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες και υπολογίζονται με βάση το χρόνο. Για παράδειγμα, πακέτα σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ιντερνετικά πακέτα, συνδυαστικά πακέτα κλπ.
- Έσοδα έργου: Έσοδα που κερδίζονται μέσω εφάπαξ έργων με υπάρχοντες ή νέους συνεργάτες του ομίλου.
- Επαναλαμβανόμενα έσοδα: Κέρδη από συνεχιζόμενες πληρωμές για συνεχείς υπηρεσίες ή υπηρεσίες μετά την πώληση σε πελάτες. Πιθανές επαναλαμβανόμενες ροές εσόδων περιλαμβάνουν:
 - ✓ Τέλη συνδρομής (π.χ. μηνιαίες χρεώσεις για το COSMOTE TV, κ.α.)
 - ✓ Αδειοδότηση περιεχομένου σε τρίτους (π.χ. ενοικίαση δικτύου τηλεπικοινωνιών)

Έχοντας λάβει υπόψη, τις δύσκολα οικονομικά συνθήκες που επικρατούν γενικότερα στην κοινωνία και ειδικότερα στο περιβάλλον των τηλεπικοινωνιακών αγορών, οι βασικές στρατηγικές κατευθύνσεις του Ομίλου έχουν ως εξής: [65]

- Προσφορά καινοτόμων λύσεων υψηλής ταχύτητας, βάση μιας ολοκληρωμένης δικτυακής υποδομής, με τέτοιο τρόπο που να δημιουργείται αξία για τους μέτοχους και την κοινωνία.
- Επέκταση της διείσδυσης της ευρυζωνικότητας στην εγχώρια αγορά και διατήρηση της ηγετικής θέσης του Ομίλου, με μέγιστη αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της Εταιρίας.
- Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών, με ουσιαστικότερη και άμεση τεχνική υποστήριξη αυτών μετά την πώληση.
- Επέκταση και αναβάθμιση του δικτύου της COSMOTE, στοχεύοντας στη σταδιακή μετάβαση προς ένα δίκτυο «νέας γενιάς».
- Εδραίωση της δίκαιης μεταχείρισης του Ομίλου από τους κανονιστικούς φορείς.
- Ενσωμάτωση των αρχών της Εταιρικής Υπευθυνότητας, στον επιχειρηματικό σχεδιασμό της Εταιρίας.

Στο πλαίσιο της στρατηγικής που έχει αναπτύξει, εντάσσεται και ο σχεδιασμός υπό την ονομασία "Future Telco", η οποία αναφέρεται στην επιτυχή τοποθέτηση χειριστών δικτύου, στην ψηφιακή εποχή. Ο συγκεκριμένος σχεδιασμός, περιλαμβάνει τον μετασχηματισμό των βασικών δραστηριοτήτων του Ομίλου, που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, δηλαδή τους τεχνικούς πεδίου, την εξυπηρέτηση πελατών και τα καταστήματα λιανικής. Για τις τρεις αυτές δραστηριότητες θα δημιουργηθούν τρεις ξεχωριστές θυγατρικές εταιρείες. Ήδη το Διοικητικό Συμβούλιο έχει δώσει το έναυσμα για τον εταιρικό μετασχηματισμό, αποφασίζοντας την έναρξη διαδικασίας απόσχισης των κλάδων Εξυπηρέτησης Πελατών (Customer Service), Καταστημάτων (Shops) και Τεχνικών Υπηρεσιών Πεδίου (Technical Field Operations), οι οποίοι και θα αφομοιωθούν από εταιρείες του Ομίλου.

Σύμφωνα με τη Μελέτη Περίπτωσης του Ομίλου COSMOTE, αξιοποιώντας την ανάλυση SWOT (εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον), τη μελέτη του Ανταγωνισμού του Κλάδου και την εύρεση των μοντέλων και στρατηγικών που εφαρμόζει, είναι εύκολο να καταλήξουμε στα συμπεράσματα της έρευνάς μας. Παρακάτω παρατίθενται αναλυτικά όλα τα αξιοσημείωτα σημεία της συγκεκριμένης μελέτης και προτείνονται επιπλέον χρήσιμες συμβουλές για τον εμπλουτισμό της στρατηγικής της COSMOTE, που θα ενισχύσουν τη θέση της στην αγορά των τηλεπικοινωνιών.

6. Συμπεράσματα - Πρόταση Μελλοντικής Στρατηγικής COSMOTE

Είναι ξεκάθαρο μέσα από την παρούσα διπλωματική εργασία, ότι η COSMOTE είναι μια εταιρεία με ισχυρή αγοραστική δύναμη και τεράστια εμβέλεια. Η Στρατηγική που εφαρμόζει, είναι εκείνη της βιώσιμης Ανάπτυξης. Είναι ένα επιτυχημένο μοντέλο Στρατηγικής και σε αυτό βασίζει την επιτυχία της, από την ίδρυσή της, έως και σήμερα. Η ίδια έχει αποδείξει, ότι έχει ένα αξιόπιστο και δυναμικό προφίλ, με ανταγωνιστικές υπηρεσίες τηλεπικοινωνίας, σταθερής, κινητής και διαδικτύου, που όπως φαίνεται ανταποκρίνονται στο αγοραστικό κοινό, το οποίο δείχνει να τις ενσωματώνει στην καθημερινότητά του.

Η επενδυτική της τάση, φανερώνει ότι η κερδοφορία της έχει αυξητική πορεία μέσα στο χρόνο. Ακόμα και σε δύσκολες χρονικές περιόδους οικονομικής δυσχέρειας, όπως είχε επιφέρει η περίοδος της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, από το 2009 και μετά, καθώς και η πρόσφατη φάση της πανδημίας του COVID-19, από το 2020 μέχρι και σήμερα, αυτή καταφέρνει και «επιβιώνει». Αυτό συσχετίζεται με το ότι ο κόσμος, όσο πιο δύσκολα διαβιώνει σε ένα δυσχερές οικονομικό περιβάλλον, τόσο πιο εύκολα έχει την τάση να επικοινωνεί με τους άλλους γύρω του και να απολαμβάνει υπηρεσίες, με διασκεδαστικό και ψυχαγωγικό περιεχόμενο. Επίσης, η κοινωνία εξελίσσεται, οι νέοι πλέον πιο εύκολα αποδέχονται κάθε τι καινοτόμο και «έξυπνο» και αυτό βοηθάει μια εταιρεία Τηλεπικοινωνιών, να το εκμεταλλευτεί από πλευράς της.

Οι ισχυρές, επίσης, συνεργασίες της COSMOTE, με εταιρείες εντός και εκτός Ελλάδας, ισχυροποιούν ακόμα περισσότερο την θέση της στην ευρύτερη αγορά. Μέσα από αυτές, διευρύνει το πελατολόγιο της, ενσωματώνει νέο εξοπλισμό και υπηρεσίες και αποκτά καινούρια καταστήματα και γενικά, τερματικά προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών της.

Η έμφαση που δίνει στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της, είναι ενέργεια που την βοηθά να διαθέτει προσωπικό με κατάρτιση, τεχνογνωσία και ισχυρή ικανότητα στην παραγωγή και την προώθησή της. Η οργανωτική δομή της, όπως έχει φτιαχτεί, δείχνει μια σαφή εικόνα των επιπέδων στη διοίκηση και των επιμέρους δραστηριοτήτων τους, πράγμα που σημαίνει ότι εντοπίζονται πιο εύκολα τα λάθη, όταν αυτά συμβαίνουν (δηλαδή στο ποιο επίπεδο συμβαίνουν) και διορθώνονται άμεσα για την αποκατάσταση της οποιασδήποτε ζημιάς, έχουν επιφέρει.

Σε πιο πρακτικό επίπεδο, η COSMOTE, αφουγκράζεται τις ανάγκες των πελατών της. Καταφέρνει και δίνει λύσεις με πρωτοπόρες τεχνολογίες, προσφορές και συνδυαστικά πακέτα υπηρεσιών με αποτέλεσμα να δίνει αξία στα προσόντα της, δίνοντας έμφαση στη σχέση ποιότητας – τιμής. Η ποιότητα των προϊόντων της, είναι βασικός της στόχος και αυτό αιτιολογείται από τις πολλαπλές πιστοποιήσεις, σε ISO πρωτόκολλα που έχει κατακτήσει.

Το δυνατό της επίτευγμα, είναι και η διείσδυσή της στα δίκτυα 5ης γενιάς, μια νέα τεχνολογία που θα αλλάξει το μέλλον των τηλεπικοινωνιών, στην οποία και αποδείχθηκε πρωτοπόρα, σε σχέση με τις υπόλοιπες μεγάλες εταιρείες του κλάδου.

Προτεινόμενη στρατηγική

Παρόλη την πολυετή "πρωτιά" που έχει εξασφαλίσει η COSMOTE, μέσα από την επιτυχημένη υπάρχουσα Στρατηγική που εφαρμόζει, δεν μπορεί να μην λάβει υπόψη της, την ανάλυση του Ανταγωνισμού που μελετήθηκε στη συγκεκριμένη εργασία.

Οι επιχειρήσεις του Κλάδου των Τηλεπικοινωνιών, αν και είναι ολιγάριθμες, είναι εξίσου ισχυρές και πολεμούν με ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες, τα αντίστοιχα της COSMOTE. Πολλοί συνδρομητές λόγω της φορητότητας μπορούν ταχύτατα να αλλάζουν πακέτα υπηρεσιών, από εταιρεία σε εταιρεία και να διαπραγματεύονται τιμές, πολύ χαμηλότερες από αυτήν. Εμπόδιο σε αυτό, όλα αυτά τα χρόνια, δημιουργεί και η υπηρεσία που ελέγχει τον ανταγωνισμό (ΕΕΤΤ) που έχει ορίσει τον όμιλο του ΟΤΕ, ως τον μεγαλύτερο πάροχο τηλεπικοινωνιών και του θέτει ως ρήτρα, να μην χαμηλώνει τις τιμές, σε σχέση με τους αντιπάλους του.

Επιπρόσθετα των παραπάνω εμποδίων, που έχει να αντιμετωπίσει η COSMOTE, έχει και να αντιμετωπίσει μία "αόρατη δύναμη", αυτή της πανδημίας. Αν και προαναφέραμε, ότι επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων εντείνεται, σε μια περίοδο κοινωνικού εγκλεισμού, ωστόσο η ανεργία αυξάνει την απειλή, για μια πιο εξασθενημένη αγοραστική δύναμη των πελατών.

Η στρατηγική της Βιώσιμης Ανάπτυξης, που ακολουθεί έως τώρα, ίσως θα ήταν δυνατόν να συνδυαστεί μελλοντικά και με άλλα επιχειρηματικά μοντέλα και στρατηγικές, που να θέτουν σε μια νέα βάση το αρχικό στρατηγικό σχέδιο της COSMOTE, διατηρώντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Με αφορμή το συνεχώς μεταβαλλόμενο αυτό περιβάλλον, ίσως θα ήταν δυνατόν να συνδυαστεί με τη στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης (διαφοροποίησης). Ουσιαστικά η COSMOTE θα πρέπει να στοχεύσει σε δραστηριότητες, που να συνδυάζουν την υποχρέωσή της να διατηρεί τις υψηλότερες τιμές του κλάδου, με πρωτότυπα και ποικιλόμορφα προϊόντα, όπως αυτά που έχει αναπτύξει και έως τώρα (Cosmote Insurance, Cosmote e-value, Cosmote TV κ.ά.). Επίσης, θα πρέπει να συνεχίσει τις συνεργασίες της, με άλλες εταιρείες τεχνολογίας (πχ Microsoft, Space Hellas κ.ά) για την ανάπτυξη μεγάλων έργων επιχειρήσεων και δημόσιου τομέα, εξασφαλίζοντας κέρδη από αυτές.

Βιβλιογραφία - Πηγές

- [1] Μπουραντάς Δημήτρης, «Μάνατζμεντ Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά», Εκδόσεις Team, Αθήνα, 1992
- [2]<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE>
- [3] Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ’ έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013
- [4] Gerry Johnson & Kevan Scholes, “Exploring Corporate Strategy”, 6th Edition 2002, Prentice Hall
- [5] Alfred Dupont Chandler, “Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise”, 1990
- [6] OECD (1999). OECD Principles on Corporate Governance, May 1999
- [7] Παπαδόπουλος, Ι. (2008α). Επιχειρηματική ηθική : Θεωρίες και πολιτικές. Επιστήμη και Κοινωνία, τ. 19/2008 (59 - 84).
- [8] Goergen, M. (2015). Εταιρική διακυβέρνηση : Μια διεθνής θεώρηση. Αθήνα : Διπλογραφία.
- [9] Παπαστάθης Στυλ. Παντελής, “Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος τ. Α & Β (Internal Audit) στις Επιχειρήσεις –Οργανισμούς & η Πρακτική Εφαρμογή του”, εκδόσεις Παπαστάθης Παντελής, 2003
- [10] TalkingOfMoney.com-Financial Magazine-The Third Industrial Revolution: A Radical New Sharing Economy-2021
- [11] <http://st.merig.eu/index.php?id=97&L=4>
- [12] <https://businessjargons.com/internal-environment.html>
- [13] <https://i-mentor.gr/epicheirimatika-nea/organotiki-domi-organogramma-organosi/>
- [14] Laurie Mullins, “Management and organizational behavior”, Prentice Hall, 2002
- [15]<https://www.economicdiscussion.net/business-environment/7-factors-determining-the-internal-environment-of-a-business/10099>
- [16] <https://businessjargons.com/internal-environment.html>
- [17] Wheelen I. Thomas, Hunger J. Davis, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 2009
- [18] Jay B. Barney & Williams S. Hesterly, “Strategic Management and Competitive Advantage Concepts”, 2006, Pearson Prentice Hall
- [19] <https://bscdesigner.com/wp-content/uploads/2020/01/vrio-analysis-steps.png>
- [20] https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm
- [21] Παπαδάκης Μ. Βασίλης, “Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Μπένου, 2002
- [22]<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CF%84%CF%85%CE%BF>
- [23]https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B9%CE%BD%CE%B7%CF%84%CF%8C%CF%84%CE%B7%CE%BB%CE%AD%CF%86%CF%89%CE%BD%CE%BF#cite_note-8
- [24] https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/cosmote_ae.html
- [25] <https://www.vodafone.gr/vodafone-ellados/etairia/>
- [26] <https://www.vodafone.gr/vodafone-ellados/arhra/anaskopisi-taxidi-sthn-poiotita/>
- [27] «ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 3902/1992», Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 4 Αυγούστου 1992.
- [28] <https://www.wind.gr/gr/wind/gia-tin-etairaia/etairiko-profil/>
- [29] <https://el.wikipedia.org/wiki/Cosmote>
- [30] <https://en.m.wikipedia.org/wiki/GSM>

- [31]https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%B5%CE%B9%CF%86%CF%8C%CF%81%CE%BF%CF%82_%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7
- [32]<https://www.capital.gr/epixeiriseis/3460738/cosmote-upsiles-epidoseis-to-2019-kai-xrusa-merismata-pros-ton-ote>
- [33]<https://www.naftemporiki.gr/story/1638861/ereuna-ton-cosmote-kai-eltrun-gia-ti-mikromesaia-epixeirimatikotita>
- [34]<https://www.naftemporiki.gr/story/1670793/sta-123-ekat-euro-oi-nees-ependuseis-tis-cosmote-gia-tin-anaptuksi-upiresion-5g>
- [35]<https://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/Telecommunication-Equipment-Applications/464472-Epochh-5G-Ypografontai-oi-symbaseis-apo-Cosmote.-Vodafone-kai-Wind>
- [36] <https://organogramma.com/gr/>
- [37] Κ.Καντζος, Χονδράκη Α., “Ελεγκτική θεωρία και πρακτική”, 2η έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2006, σελ.130-131
- [38] Τερζίδης Κ., “Μάνατζμεντ στρατηγική προσέγγιση”, εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 2004, σελ.171
- [39]<https://www.ebiografiko.gr/cosmote-%ce%b8%ce%ad%cf%83%ce%b5%ce%b9%cf%82-%ce%b5%cf%81%ce%b3%ce%b1%cf%83%ce%af%ce%b1%cf%82/>
- [40]<https://www.cosmote.gr/fixed/corporate/company/career>
- [41] https://www.cosmote.gr/cr2010/cr2010_el/anthropino-dynamiko.html
- [42] https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/ip_20_2482
- [43]https://www.eett.gr/opencms/export/sites/default/admin/downloads/telec/apofaseis_eett/kanonistikes_apofaseis_eett/AP991-004.pdf
- [44] Ernst and Young, “Ανάλυση της ΕΥ σε 9 χώρες: Ιταλία, Καναδάς, Ρουμανία, Ισπανία, ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο, Ταϊλάνδη, Ελλάδα και Ινδία”, Μάρτιος 2020
- [45] Ernst and Young “ Capital Confidence Barometer σε 2.992 στελέχη συγχωνεύσεων και εξαγορών παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένων 117 ερωτηθέντων από τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών”, 2020
- [46]https://www.ey.com/el_gr/news/2021-press-releases/01/ey-oi-deka-korufaies-prokliseis-gia-tis-etaireies-tilepikoinonion-simera
- [47]<https://m.naftemporiki.gr/story/1725064/ote-isxures-epidoseis-sto-a-trimino-auksisi-ebitda-omilou-kata-16>
- [48] https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/nea_ependysh_yphresion5g.html
- [49] https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1652/1/02_chapter_6.pdf
- [50] Karamanis et. al, “Management policies in the telecommunication industry in Greece 2013”, 5th International Conference ‘The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed World’ (EBEEC), 2013
- [51] Georgopoulos Antonios & Karamanis Kostas, «The implications of the liberalization in telecommunication markets for market structure and price policy: evidence from a small open economy», 2012
- [52] https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/etairikh_diakuvernshsh.html
- [53] Kotler P, “Principle of marketing: The European Edition” ,UK, Prentice Hall Europe, 1996
- [54] www.cosmote.gr/5g
- [55]<https://www.vodafone.gr/vodafone-ellados/arthra/dimosieusi-oikonomikon-katastaseon/>
- [56]<https://www.in.gr/2021/04/12/plus/ta-nea-tis-agoras/wind-ellas-oikonomika-apotelesmata-2020/>

[57]<https://sofokleous10.gr/2021/01/19/cosmote-2-%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AD%CF%82-%CF%80%CE%B9%CE%BF-%CE%B3%CF%81%CE%AE%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%BF-internet-%CE%B1%CF%80%CF%8C-vodafonewind/>

[58]<https://www.capital.gr/epixeiriseis/3525581/neoi-paixtes-stin-egxoria-agma-ton-tilepikoinonion>

[59] Teece, D. J. “ Business models, business strategy and innovation. Long range planning”, 43(2), 2010, 172-194

[60] Industrial and Corporate Change, Volume 11, Issue 3, June 2002, Pages 529–555

[61]<https://www.semanticscholar.org/paper/The-Role-of-the-Business-Model-in-Capturing-Value-Chesbrough-Rosenbloom/605f1c5f799c07f3ed71881de3d71dbe8f0d65cf?p2df>

[62] https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/approach_and_performance.html

[63] https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/viosimi_anaptyksh.html

[64] https://www.cosmote.gr/otegroupsustainability2016/downloads/report2016_gr.pdf

[65]https://www.cosmote.gr/otegroup_company/sustainability/reports/ote/gr/2019.pdf