

**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΔΠΜΣ)  
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΔΕ) – AthensMBA



**«Η Σημασία της Διαχείρισης Γνώσης για τους  
Εναλλακτικούς Πάροχους Κινητής Τηλεφωνίας»**

“The Importance of Knowledge Management  
for the Mobile Virtual Network Operators”

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Στα Πλαίσια του Μαθήματος:  
*Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων*

ΤΟΥ

**ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Α. ΠΑΡΠΑΪΡΗ**

Επιβλέπων: Δρ. Α. ΙΩΑΝΝΙΔΗΣ, Επίκουρος Καθηγητής ΟΠΑ

Αθήνα, Δεκέμβριος 2007



Η σελίδα αυτή είναι σκόπιμα λευκή.



## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

- Συγγραφέας: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Α. ΠΑΡΠΑΪΡΗΣ
- Αριθμός Μητρώου: MBA 2005 – M25
- Θέμα: «Η Σημασία της Διαχείρισης Γνώσης για τους Εναλλακτικούς Πάροχους Κινητής Τηλεφωνίας»
- Επιβλέπων: Δρ. Α. ΙΩΑΝΝΙΔΗΣ, Επίκουρος Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ΟΠΑ)
- Χρόνος Παράδοσης: Δεκέμβριος 2007



Η σελίδα αυτή είναι σκόπιμα λευκή.



...στην Λία και στην μικρή Αρετή...



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να αναφερθώ σε όλους τους ανθρώπους που με βοήθησαν και στήριξαν έτσι ώστε να καταφέρω να ολοκληρώσω με επιτυχία, όχι μόνο την παρούσα Διπλωματική Εργασία, αλλά και το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στην Διοίκηση Επιχειρήσεων συνολικά.

Καταρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα του ΕΜΠ και του ΟΠΑ, το προσωπικό των ανωτέρω ιδρυμάτων, καθώς επίσης και όλους τους εμπλεκόμενους καθηγητές, για την ευκαιρία που μου έδωσαν να συμμετάσχω σε αυτό το Μεταπτυχιακό, αλλά κυρίως για τις γνώσεις που μου προσέφεραν και μου μετέφεραν απλόχερα.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Επίκουρο Καθηγητή Δρ. Α. Ιωαννίδη και την υποψήφια διδάκτωρ κα. Λία Σιάχου, για τις σημαντικές συμβουλές, την συνεχή υποστήριξη και καθοδήγησή τους και γενικά για τον χρόνο που διέθεσαν, για την ολοκλήρωση της παρούσης Διπλωματικής Εργασίας. Η συμβολή τους στην επιτυχημένη ολοκλήρωση του παρόντος Μεταπτυχιακού ήταν καθοριστική.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την ALSTOM Infrastructure Hellas ATEE και ιδιαιτέρως τον Διευθύνων Σύμβουλο κ. Β. Στεργίου για την χρηματοοικονομική και ηθική υποστήριξη στην ολοκλήρωση του παρόντος Μεταπτυχιακού Προγράμματος.

Τέλος, ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, στην γυναίκα μου και στην κόρη μου, στους γονείς και τα αδέρφια μου, των οποίων την ανεκτίμητη αγάπη και συμπαράσταση θα προσπαθήσω με όλες μου τις δυνάμεις να τους την ανταποδώσω.

Είμαι σε όλους τους παραπάνω, ευγνώμων.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτέλεσε η ποιοτική έρευνα και ανάλυση για την σημαντικότητα της Διαχείρισης Γνώσης στην επιτυχία των Εναλλακτικών Πάροχων Κινητής Τηλεφωνίας (MVNOs).

Κάθε χρόνο περίπου το 50% από τους νεοεισερχόμενους MVNOs στην παγκόσμια αγορά αποτυγχάνει ή δεν καταφέρνει να εκπληρώσει τους αρχικά προβλεπόμενους οικονομικούς και εμπορικούς στόχους. Ένας από τους βασικούς λόγους αποτυχίας των MVNOs, είναι έλλειψη απορροφητικής ικανότητας της γνώσης που παράγεται από το εξωτερικό τους περιβάλλον και κυρίως από τους Πάροχους Κινητής Τηλεφωνία (MNOs).

Η παρούσα διπλωματική επιχειρεί να διερευνήσει μέσω προσωπικών και τηλεφωνικών συνεντεύξεων με στελέχη τοπικών και διεθνών MVNOs, και να αναλύσει μέσω της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και του συνεπαγόμενου θεωρητικού μοντέλου, την συνεισφορά της Διαχείρισης Γνώσης στην επιτυχία των MVNOs.

Από την ποιοτική έρευνα και ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, προκύπτει ότι η μακρόχρονη επιβίωση και επιτυχία των MVNOs εξαρτάται κυρίως από την υποστηρικτική γνώση που λαμβάνουν από τους MNOs, λαμβάνοντας υπόψη ότι η γνώση αυτή συνήθως δεν είναι καταγεγραμμένη ή κωδικοποιημένη.

Επίσης, προκύπτει ότι οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης των MVNOs σχετίζονται άμεσα με την δυνατότητα μεταφοράς και ικανότητα απορρόφησης, της εξωτερικά παραγόμενης γνώσης που δέχονται από τους MNOs.



Επιπροσθέτως επιβεβαιώθηκε ότι, ενώ η εξωτερική γνώση που λαμβάνουν οι ΜVNOs από τους ΜNOs επηρεάζει θετικά την απόδοσή τους, η χαμηλή στάθμη ή η παντελή έλλειψη απορροφητικότητας ικανότητας μετριάζει το τελικό αποτέλεσμα και επομένως την δυνατότητα επιβίωσης και μακρόχρονης επιτυχίας των ΜVNOs.

Τέλος, συμπεραίνεται ότι συνολικά, οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας των ΜVNOs καθώς και η δυνατότητα μακροχρόνιας επιβίωσής αυτών, εξαρτώνται άμεσα από την δυνατότητά τους να εκμεταλλευτούν το σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ονομάζεται Διαχείριση Γνώσης.

***Λέξεις Κλειδιά:*** Διοίκηση Γνώσης, Εξωτερική Γνώση, Απορροφητική Ικανότητα, Οργανωσιακή Γνώση, Διαστάσεις Γνώσεις, Ταξινόμηση Γνώσης, Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας, Βασικοί Δείκτες Απόδοσης.



## **ABSTRACT**

Scope of this present Thesis was the qualitative evaluation and analysis of the importance of Knowledge Management in the success of Mobile Virtual Network Operators (MVNOs).

Every year around 50% of the MVNOs newcomers in the world market fails or does not fulfil the initially forecasted economical and commercial targets. One of the main reasons for this failure is the lack of absorptive capacity of the externally produced knowledge produced mainly from the Mobile Network Operators (MNOs).

This Thesis attempts to clarify, by utilizing personal and telephone interviews with managers from local and international MVNOs, and to analyze through the existing literature and the implied business model, the contribution of Knowledge Management to the MVNOs success.

From the qualitative research and analysis that was realized, it is resulted that the long-term survival and success of the MVNOs depends mainly on the supportive knowledge that they receive from the MNOs, taking into account that this Knowledge usually is not explicit or recorded.

In addition, it is resulted that the MVNO Key Performance Indicators (KPIs) are directly associated to the MVNO ability to transfer and absorb the externally produced knowledge that they receive from the MNOs.

Besides, it was affirmed that, while the external knowledge that the MVNOs receive from the MNOs positively affects their performance, their low level or complete lack of absorptive capacity, moderates the final result and therefore their possibility for long-term survival and success.



Finally, it is concluded in total, that the MVNO Critical Success Factors as well as the MVNO possibility for long-term survival, are directly depended on their ability to utilize the important competitive advantage which is Knowledge Management.

***Key Words:*** *Knowledge Management, Outside Knowledge, Absorptive Capacity, Organizational Knowledge, Knowledge Dimensions, Knowledge Taxonomies, Critical Success Factors, Key Performance Indicators.*



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>I.</b>	<b>ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ</b>	<b>14</b>
<b>II.</b>	<b>ΣΧΗΜΑΤΑ, ΠΙΝΑΚΕΣ &amp; ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ</b>	<b>15</b>
<b>III.</b>	<b>ΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ</b>	<b>17</b>
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u></b>		<b>18</b>
1.1.	Στόχος της Διπλωματικής	18
1.2.	Αντικείμενο της Διπλωματικής	18
1.3.	Περιγραφή Εργασίας στα Πλαίσια της Διπλωματικής	19
1.4	Οδηγός Επομένων Κεφαλαίων	20
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΝ/ΚΟΣ ΠΑΡΟΧΟΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ</u></b>		<b>23</b>
2.1	Σύντομο Ιστορικό Κινητής Τηλεφωνίας	23
2.2	Ορισμός Εναλλακτικού Πάροχου Κινητής Τηλεφωνίας	28
2.3	MNOs vs MVNOs	29
2.4	Ανταγωνισμός, Ταξινόμηση, Στρατηγικές & Μοντέλα	31
	2.4.1 Ρυθμιστικό Πλαίσιο & Ανταγωνισμός	31
	2.4.2 Ταξινόμηση, Τμηματοποίηση & Διαφοροποίηση	33
	2.4.3 Στρατηγικές & Μοντέλα	36
2.5	Η Παγκόσμια Αγορά των MVNO	41
2.6	Ευκαιρίες, Ρίσκα & Προοπτικές	47

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ** **51**

3.1	Διαχείριση Γνώσης	51
3.1.1	Αποσαφήνιση Βασικών Εννοιών	51
3.1.2	Η Διαχείριση Γνώσης από τις Επιχειρήσεις	52
3.1.3	Η Γνώση ως Μοναδική Ικανότητα	54
3.1.4	Η Διαχείριση Γνώσης σε Οργανισμούς	56
3.1.4.1	Ταξινόμηση Οργανωσιακής Γνώσης	57
3.1.4.2	Δημιουργία Οργανωσιακής Γνώσης	59
3.1.4.3	Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης	61
3.1.5	Εφαρμογές, Στρατηγικές & Προσεγγίσεις	65
3.1.6	Τάσεις & Εξελίξεις	67
3.2	Ικανότητα Απορρόφησης	68
3.2.1	Απορροφητική Ικανότητα & Διαχείρισης Γνώσης	68
3.2.2	Διαστάσεις, Μοντέλα & Επαναθεώρηση	70

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ** **81**

4.1	Ποιοτική Έρευνα	81
4.1.1	Στόχοι Έρευνας & Συνεντεύξεις	81
4.1.2	Ερωτηματολόγιο Συνεντεύξεων	86
4.1.3	Περιορισμοί	88
4.2	Θεωρητικό Μοντέλο	89
4.2.1	Εξωτερική Γνώση	91
4.2.2	Απορροφητική Ικανότητα	92
4.2.3	Κύριοι Δείκτες Απόδοσης	93
4.3	Ποιοτική Διερεύνηση – Αποτελέσματα	94
4.3.1	Εξωτερική Γνώση	95
4.3.2	Απορροφητική Ικανότητα	97
4.3.2	Κύριοι Δείκτες Απόδοσης	98



4.4	Ανάλυση Αποτελεσμάτων	99
4.5	Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας	103

---

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ** **105**

5.1	Συμπεράσματα	105
5.2	Κατευθύνσεις για Μελλοντική Έρευνα	107

---

**IV. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ** **108**

1.	Βιβλία, Άρθρα & Δημοσιεύσεις (Ακαδημαϊκές και Εταιρικές)	108
2.	Ηλεκτρονικές Πηγές (Διαδίκτυο και Ιστοσελίδες)	111

**V. ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ** **112****VI. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ** **122****VII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ** **124**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	→	Ατζέντα Συνεντεύξεων	125
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	→	Παγκόσμια Λίστα ΜVNO (2007)	126

---



## I. ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

MNO:	Πάροχος Κινητής Τηλεφωνίας (Mobile Network Operator)
MVNO:	Εναλλακτικός Πάροχος Κινητής Τηλεφωνίας (Mobile Virtual Network Operator)
MVNE:	Εναλλακτικοί Καταλύτες Πάροχων Κινητής Τηλεφωνίας (Mobile Virtual Network Enabler)
ACAP:	Απορροφητική Ικανότητα (Absorptive Capacity)
PACAP:	«Δυνητική» Απορροφητική Ικανότητα (Potential Absorptive Capacity)
RECAP:	«Πραγματοποιημένη» Απορροφητική Ικανότητα (Realized Absorptive Capacity)
E&A (R&D):	Έρευνα & Ανάπτυξη (Research & Development)
KPIs:	Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (Key Performance Indicators)
CSF:	Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας (Critical Success Factors)
ARPU:	Μέσο Εισόδημα για κάθε Χρήστη (Average Revenue Per User)
ARPC:	Μέσο Εισόδημα για κάθε Σύμβαση/Συμβόλαιο (Average Revenue Per Contract)
CAC:	Κόστος Απόκτησης Πελάτη (Customer Acquisition Cost)

## II. ΣΧΗΜΑΤΑ, ΠΙΝΑΚΕΣ & ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

### ΣΧΗΜΑΤΑ

<b>Σχήμα 1</b>	Παγκόσμιο Μωσαϊκό Κινητής Τηλεφωνίας	24
<b>Σχήμα 2</b>	«Μέτοχοι» Ελληνικής Αγοράς Κινητής Τηλεφωνίας	26
<b>Σχήμα 3</b>	Υπόβαθρο MVNO	34
<b>Σχήμα 4</b>	Μοντέλα MVNO	38
<b>Σχήμα 5</b>	Αμερικάνικο Μωσαϊκό MVNO	44
<b>Σχήμα 6</b>	Ευρωπαϊκό Μωσαϊκό MVNO	45
<b>Σχήμα 7</b>	Σπιράλ Γνώσης	60
<b>Σχήμα 8</b>	Γενικό Πρότυπο Διαχείρισης Γνώσης	62
<b>Σχήμα 9</b>	Απορροφητική Ικανότητα; Ροή Γνώσης	75
<b>Σχήμα 10</b>	Θεωρητικό Μοντέλο Ροής (Μεταφοράς) Γνώσης	90

### ΠΙΝΑΚΕΣ

<b>Πίνακας 1</b>	Σύγκριση MVNO με MNO	30
<b>Πίνακας 2</b>	Μοντέλα MVNO	38
<b>Πίνακας 3</b>	Παγκόσμια Ταξινόμηση MVNO	43
<b>Πίνακας 4</b>	Ευκαιρίες & Ρίσκα MVNO	49
<b>Πίνακας 5</b>	Ταξινόμηση Γνώσης & Παραδείγματα	59
<b>Πίνακας 6</b>	Διαστάσεις Απορροφητικής Ικανότητας	74
<b>Πίνακας 7</b>	Συγκρίνοντας τις Αντιλήψεις της ACAP	80
<b>Πίνακας 8</b>	Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Συνεντεύξεων	84
<b>Πίνακας 9α</b>	Απαντήσεις Συνεντεύξεων: Εξωτερική Γνώση (1/2)	95
<b>Πίνακας 9β</b>	Απαντήσεις Συνεντεύξεων: Εξωτερική Γνώση (2/2)	96
<b>Πίνακας 10</b>	Απαντήσεις Συνεντεύξεων: Απορροφητική Ικανότητα	97
<b>Πίνακας 11α</b>	Απαντήσεις Συνεντεύξεων: Στρατηγικοί Δείκτες Απόδοσης	98
<b>Πίνακας 11β</b>	Απαντήσεις Συνεντεύξεων: Χ/Ο Δείκτες Απόδοσης	99



## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

<b>Διάγραμμα 1</b>	Μερίδια Αγοράς (1 <sup>ο</sup> Τρίμηνο 2007)	27
<b>Διάγραμμα 2</b>	Αριθμός Νέων Συνδέσεων (1 <sup>ο</sup> Εξάμηνο 2007)	27
<b>Διάγραμμα 3</b>	Παγκόσμιος Αριθμός Συνδρομητών (2 <sup>ο</sup> Εξάμηνο 2007)	41
<b>Διάγραμμα 4</b>	Παγκόσμια Ανάπτυξη Αριθμού Συνδρομητών MVNO	41
<b>Διάγραμμα 5</b>	Ανάπτυξη Συνδρομητών MVNO	42
<b>Διάγραμμα 6</b>	Ευρωπαϊκή Ανάπτυξη Αριθμού Συνδρομητών MVNO	46
<b>Διάγραμμα 7</b>	Υπολογιζόμενη Ανάπτυξη Αριθμού Συνδρομητών (2012)	50





### **III. ΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΚΙΝΗΤΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Το εισαγωγικό αυτό κεφάλαιο πραγματεύεται τον στόχο και το αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, την περιγραφή της δουλειάς που έγινε στα πλαίσια της παρούσης καθώς και τα επόμενα Κεφάλαια.

#### **1.1 Στόχος της Διπλωματικής**

Ο στόχος της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι η ποιοτική έρευνα και ανάλυση του ρόλου και της σημαντικότητας της Διαχείρισης Γνώσης στην επιτυχία των Εναλλακτικών Πάροχων Κινητής Τηλεφωνίας (MVNO). Ο ρόλος αυτός αποδεικνύεται ότι είναι **πολυσύνθετος, πολυδιάστατος και κρίσιμος** για την επιβίωση και την μέσο-μακροπρόθεσμη **επιτυχία** των Εναλλακτικών Πάροχων.

#### **1.2 Αντικείμενο της Διπλωματικής**

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η ποιοτική έρευνα και ανάλυση για την **σημαντικότητα** της Διαχείρισης Γνώσης στην επιτυχία των Εναλλακτικών Πάροχων Κινητής Τηλεφωνίας (MVNO).

Η παρούσα διπλωματική επιχειρεί να διερευνήσει μέσω προσωπικών και τηλεφωνικών συνεντεύξεων από τοπικούς και διεθνείς Εικονικούς Πάροχους, και να αναλύσει **ποιοτικά** μέσω της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και του συνεπαγόμενου θεωρητικού μοντέλου, την **συνεισφορά** της Διαχείρισης Γνώσης στην επιτυχία των MVNOs.

### 1.3 Περιγραφή Εργασίας στα πλαίσια της Διπλωματικής

Η παρούσα διπλωματική εργασία κινήθηκε σε δύο άξονες. Τον θεωρητικό άξονα και τον άξονα της εμπειρικής διερεύνησης.

Το θεωρητικό μέρος της εργασίας, αποτελεί τον **πρώτο άξονα**, και αποτελείται κυρίως από την βιβλιογραφική ανασκόπηση πάνω στην Διαχείριση και Μεταφορά Γνώσης καθώς και την Απορροφητική Ικανότητα των εταιρειών / οργανισμών γενικά. Χρησιμοποιήθηκαν ως βιβλιογραφικές πηγές κυρίως δημοσιευμένη αρθρογραφία έγκριτων επιστημόνων αλλά και συμπληρωματικά μερικές ηλεκτρονικές πηγές.

Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση εξάγεται το θεωρητικό μοντέλο, το οποίο και αποτελεί οδηγό για την σύνθεση των τηλεφωνικών και προσωπικών συνεντεύξεων, με βάση ένα ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο, και την μετέπειτα ποιοτική ανάλυση που θα ακολουθήσει.

Το σκέλος της εμπειρικής διερεύνησης (ποιοτική ανάλυση), αποτελεί τον **δεύτερο άξονα** της διπλωματικής και ταυτοποιείται με την πραγματοποίηση τηλεφωνικών και προσωπικών συνεντεύξεων με στελέχη διάφορων συσχετιζόμενων ελληνικών και διεθνών επιχειρήσεων του κλάδου.

Από τις συνεντεύξεις αυτές, οι οποίες δομήθηκαν με βάση το θεωρητικό μοντέλο, και από την συλλογή των απαντήσεων, **εξάγονται συμπεράσματα** σε σχέση με τις πηγές της εξωτερικής γνώσης που χρησιμοποιούν οι Εναλλακτικοί Πάροχοι, αν οι πηγές αυτές είναι καταγεγραμμένες, την ικανότητά τους να μεταφέρουν και να απορροφούν την γνώση αυτή καθώς επίσης και τους Βασικούς Δείκτες Απόδοσης των MVNO.

Τα στοιχεία αυτά συνολικά και μας αποφέρουν τους Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας των Εναλλακτικών Πάροχων.

## 1.4 Οδηγός Επομένων Κεφαλαίων

Στα παρακάτω κεφάλαια επιχειρείται μία δομημένη ανάλυση του θέματος που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική.

Η αρχή γίνεται με το **Δεύτερο (2<sup>ο</sup>) Κεφάλαιο**, στο οποίο παρουσιάζεται ένα σύντομο ιστορικό της κινητής τηλεφωνίας καθώς και ο ορισμός του Εικονικού Πάροχου Κινητής Τηλεφωνίας (MVNO). Στην συνέχεια γίνεται μία συσχέτιση των Εναλλακτικών Πάροχων (MVNOs) με τους κύριους Πάροχους (MNOs). Το δεύτερο κεφάλαιο συνεχίζει με την ανάλυση του ανταγωνισμού, την ταξινόμηση, τις στρατηγικές και τα Μοντέλα MVNOs. Τέλος, στο κεφάλαιο αυτό δίδονται πληροφορίες για την παγκόσμια αγορά των MVNO και το κεφάλαιο καταλήγει με τις ευκαιρίες, τα ρίσκα και τις προοπτικές τους κλάδου.

Η Βιβλιογραφική Ανασκόπηση, το **Τρίτο (3<sup>ο</sup>) Κεφάλαιο**, αποτελεί το κύριο θεωρητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής. Εντός του κεφαλαίου αυτού ο αναγνώστης έχει την δυνατότητα να συναντήσει τις βιβλιογραφικές πηγές της διπλωματικής. Οι πηγές αυτές βασίζονται κυρίως σε δημοσιευμένη αρθρογραφία έγκριτων επιστημόνων αλλά και συμπληρωματικά σε μερικές ηλεκτρονικές.

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται εισαγωγή στον αναγνώστη της έννοιας της Διαχείρισης Γνώσης. Επιχειρείται αρχικώς, η αποσαφήνιση των βασικών εννοιών της Διαχείριση Γνώσης καθώς επίσης και του ρόλου αυτής στις επιχειρήσεις / οργανισμούς. Μετέπειτα αναλύεται η γνώση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και γίνεται αναφορά στην Διαχείριση Γνώσης εντός των οργανισμών καθώς και των βασικών μεταβλητών αυτής (Ταξινόμηση, Δημιουργία, Διαχείριση και Μεταφορά Γνώσης).

Στην συνέχεια γίνεται αναφορά στις εφαρμογές, στρατηγικές και προσεγγίσεις της διαχείρισης γνώσης καθώς και στις τάσεις και εξελίξεις του κλάδου σήμερα.

Το κεφάλαιο της βιβλιογραφικής αναφοράς ολοκληρώνεται με την εισαγωγή του αναγνώστη στην Απορροφητική Ικανότητα καθώς και στις διαστάσεις και τα μοντέλα αυτής. Τέλος επιχειρείται η εισαγωγή του αναγνώστη στην σημερινή παγκόσμια τάση επαναθεώρησης της απορροφητικής ικανότητας.

Το κεφάλαιο της Μεθοδολογίας, **το Τέταρτο (4<sup>ο</sup>) Κεφάλαιο**, αποτελεί τον δεύτερο σημαντικό άξονα της παρούσης διπλωματικής. Το κεφάλαιο αυτό εισάγει αρχικώς το θεωρητικό κομμάτι της ποιοτικής έρευνας στο οποίο αναλύονται οι στόχοι της έρευνας και των τηλεφωνικών / προσωπικών συνεντεύξεων καθώς και το ερωτηματολόγιο αυτών. Τέλος γίνεται σύντομη αναφορά στους περιορισμούς της ποιοτικής έρευνας.

Στην συνέχεια γίνεται εισαγωγή του θεωρητικού μοντέλου από την βιβλιογραφική αναφορά (Κεφάλαιο 3) καθώς και οι σταθεροί και μεταβλητοί παράμετροι αυτού, όπως η απορροφητική ικανότητα, η εξωτερική γνώση, και οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs).

Η ποιοτική διερεύνηση – αποτελέσματα ακολουθεί, στην οποία βάση και των απαντήσεων που δόθηκαν από τις εταιρίες/οργανισμούς, γίνεται ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων σε σχέση με τις πηγές της εξωτερικής γνώσης που χρησιμοποιούν οι Εναλλακτικοί Πάροχοι, την ικανότητά τους να μεταφέρουν και να απορροφούν την γνώση αυτή καθώς επίσης και τους Βασικούς Δείκτες Απόδοσης των MVNO.

Το πλέγμα αυτό μας επιτρέπει να έχουμε μία καθαρή εικόνα για τους Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας (Critical Success Factors) των Εναλλακτικών Πάροχων



Το κεφάλαιο της Μεθοδολογίας ολοκληρώνεται με την καταγραφή των παραπάνω Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας καθώς και την ανάλυση της συνεισφοράς της Διαχείρισης Γνώσης στην Επιτυχία των ΜVΝΟ.

Η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με το **Πέμπτο (5<sup>ο</sup>) Κεφάλαιο** και την καταγραφή συμπερασμάτων καθώς και κατευθύνσεων για μελλοντική έρευνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### **ΕΙΚΟΝΙΚΟΣ ΠΑΡΟΧΟΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ**

#### **2.1 Σύντομο Ιστορικό Κινητής Τηλεφωνίας**

##### **Παγκόσμια Αγορά**

Οι προσπάθειες ανάπτυξης και εφαρμογής της κινητής τηλεφωνίας οριοθετείται αμέσως μετά το τέλος του Β' Παγκόσμιου Πόλεμου, με τις πρώτες προσπάθειες των Σουηδών, Φιλανδών και Αμερικανών. Όμως, ως «ληξιαρχική πράξη γέννησής» της θεωρείται η 3η Απριλίου 1973. Το πρώτο σύγχρονο κινητό τηλέφωνο κατασκευάστηκε από την Αμερικανική εταιρία MOTOROLA στις ΗΠΑ, με τον κωδικό MotorolaDynaTAC. Το κινητό αυτό ήταν βαρύ, ογκώδες, έμοιαζε με κλασικό φορητό ασύρματο και είχε ύψος 25 εκατοστά και βάρος 900 γραμμάρια. Το 1978 η Αμερικανική εταιρία Bell, κατασκεύασε το πρώτο δοκιμαστικό δίκτυο κινητής τηλεφωνίας (Mobile Network). Η ανάπτυξη ενός τέτοιου δικτύου ήταν αναγκαία για την εξέλιξη καθώς και την εμπορική εκμετάλλευση μίας συσκευής όπως αυτής του κινητού τηλεφώνου.

Το πρώτο πλήρες αυτοματοποιημένο δίκτυο κινητής τηλεφωνίας (automated mobile network) ξεκίνησε να λειτουργεί στις αρχές της δεκαετίας του '80 στις Σκανδιναβικές χώρες. Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '80 τα κινητά τηλέφωνα παρέμειναν ογκώδη και βαριά. Για τον λόγο αυτό, δεν ήταν εύκολο στην μεταφορά και ήταν επόμενο να είναι εγκατεστημένα κυρίως σε αυτοκίνητα. Το πρώτο κινητό που έλαβε έγκριση για μαζική παραγωγή ήταν το μοντέλο της Αμερικανικής εταιρίας MOTOROLA με κωδικό DynaTAC8000X. Αυτό το μοντέλο υπήρξε και η ναυαρχίδα των λεγόμενων κινητών πρώτης γενιάς (1<sup>st</sup> Generation – 1G).

Στην αρχή της δεκαετίας του '90 άρχισε η μαζική παραγωγή και η εισαγωγή νέων κινητών τηλεφώνων, με χαρακτηριστικά την ψηφιοποίηση των δικτύων (Δίκτυα GSM) και των συσκευών. Πρωτοπόροι στην παραγωγή και διανομή των δικτύων καθώς και των κινητών ήταν στην Αμερική η MOTOROLA και στην Ευρώπη η Σουηδική Eriksson (Sony-Eriksson σήμερα) και η Φιλανδική NOKIA. Κατά την διάρκεια αυτής της δεκαετίας οι συσκευές έγιναν μικρότερες και ελαφρύτερες (100-200 γραμμάρια),

Στο τέλος της δεκαετίας του '90 έγινε εισαγωγή των κινητών δεύτερης γενιάς (2G), που παρείχαν συμπληρωματικές ευκολίες και υπηρεσίες, όπως η αποστολή σύντομων γραπτών & Εναλλακτικών μηνυμάτων (SMS & MMS) και τη λήψη φωτογραφιών σε χαμηλή ανάλυση.

Στις αρχές της δεκαετίας του '00, εισαχθήκαν τα κινητά τρίτης γενιάς (3G), τα οποία προσέφεραν απεριόριστες δυνατότητες πολυμέσων.



**Σχήμα 1:** Παγκόσμιο Μωσαϊκό Κινητής Τηλεφωνίας



Στις μέρες μας η διείσδυση του κινητού τηλεφώνου στον πλανήτη ξεπερνά το 30% σε σχέση με τον παγκόσμιο πληθυσμό και παρουσιάζει αλματώδη άνοδο στις χώρες του «3<sup>ου</sup> κόσμου» και κυρίως στην Αφρική.

Στις αναπτυσσόμενες αγορές, η εξάπλωση της κινητής τηλεφωνίας είναι εκρηκτική. Μόνο στην Κίνα, υπάρχουν άνω των 500 εκατομμυρίων ενεργών λογαριασμών κινητής τηλεφωνίας. Το Λουξεμβούργο έχει και το μεγαλύτερο ποσοστό διείσδυσης ανά πληθυσμό με 164%. Στο Hong Kong η διείσδυση έχει ήδη φτάσει στο 117%. Ο συνολικός αριθμός συνδρομητών σήμερα είναι περίπου στο 2,7 δις. Περίπου το 80% του πληθυσμού της γης χρησιμοποιεί την κινητή τηλεφωνία με το ποσοστό αυτό να φτάνει το 90% μέχρι το 2010.

Σήμερα η Αφρική έχει και το μεγαλύτερο ποσοστό ανάπτυξης σε συνδρομητές με την αγορά της να επεκτείνεται με διπλάσιους ρυθμούς από τις Ασιατικές αγορές.

Σε αριθμητική βάση η Ινδία έχει την μεγαλύτερη ανάπτυξη με 6 εκατομμύρια συνδρομητές να εισέρχονται στην αγορά της κάθε μήνα και έχοντας μόνο την διείσδυση στο 18%. Η Ινδία προβλέπεται να φτάσει τα 500 εκατομμύρια συνδρομητές μέχρι το 2010.

Οι δύο μεγαλύτερες εταιρίες παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας παγκοσμίως σήμερα είναι η Βρετανική Vodafone και η Αμερικάνικη AT&T.

Σε σχέση με πωλήσεις κινητών συσκευών η εταιρεία NOKIA κατέχει την πρώτη θέση με παγκόσμιο μερίδιο αγοράς 36%, και ακολουθούν η MOTOROLA, SONY-ERIKSSON, SAMSUNG Mobile, κλπ.

## **Ελληνική Αγορά**

Στην χώρα μας η κινητή τηλεφωνία έκανε την εμφάνισή της στις αρχές της δεκαετίας του '90 (1992), με την προκήρυξη διαγωνισμού από την Ελληνική

Κυβέρνηση με στόχο την χορήγηση των δύο πρώτων αδειών εκμετάλλευσης κινητής τηλεφωνίας. Οι δύο πρώτες άδειες δόθηκαν στην Panafon (νυν Vodafone βρετανικών συμφερόντων), και στην ιταλική Telestet - TIM (νυν Wind Hellas αιγυπτιακών συμφερόντων), λόγω της δεδομένης τεχνογνωσίας τους αλλά και της δυνατότητάς τους να υποστηρίξουν ένα τέτοιο εγχείρημα.

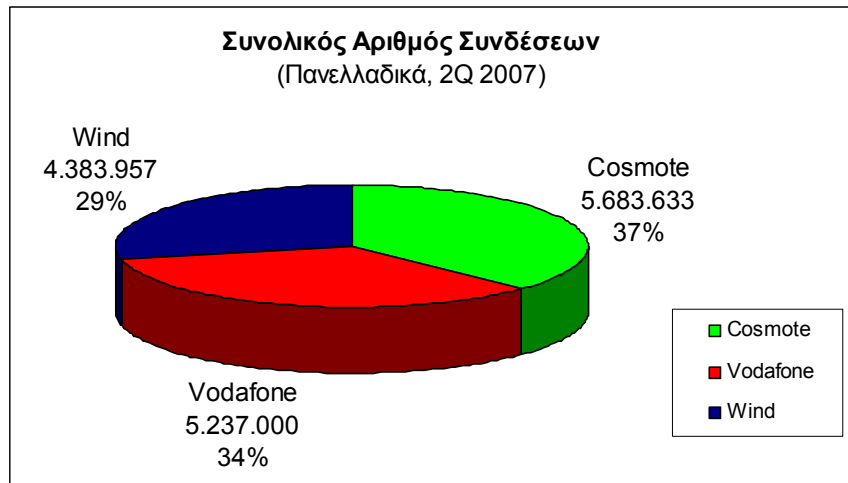
Η Telestet ξεκίνησε πρώτη την εμπορική της εκμετάλλευση τον Ιουνίου του 1993 και η Panafon ακολούθησε λίγο αργότερα (Ιούλιο 1993). Η Cosmote, (μέλος του ομίλου ΟΤΕ), ήταν η 3<sup>η</sup> εταιρία που έλαβε άδεια και εισήλθε στην αγορά τον Ιανουάριο του 1998. Εντός της τρέχουσας δεκαετίας νέες εταιρίες εισήλθαν στην αγορά κινητής τηλεφωνίας με χαρακτηριστικό παράδειγμα την Q-Telecoms που πρωτοδραστηριοποιήθηκε τον Ιούνιο του 2002 (από τον Ιανουάριο του 2006 η Q-Telecoms ανήκει στον Όμιλο της Wind Hellas).

Η Cosmote, βρίσκεται στην πρώτη θέση της ελληνικής αγοράς κινητής τηλεφωνίας και αποτελεί σήμερα τον πάροχο με την ευρύτερη παρουσία στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η COSMOTE ξεκίνησε την εμπορική της λειτουργία τον Απρίλιο του 1998, 5 χρόνια αργότερα απ' ότι οι δύο ανταγωνιστές της και αποτέλεσε την μοναδική εταιρία κινητής τηλεφωνίας η οποία ενώ εισήχθη «3η» στην αγορά της, κατάφερε να καταλάβει την «1η» θέση μέσα σε 3,5 χρόνια. Η Vodafone δραστηριοποιείται στην Ελλάδα ως θυγατρική του Βρετανικού ομώνυμου ομίλου με εκτεταμένη και ισχυρή παγκόσμια παρουσία, ενώ τέλος η Wind Hellas είναι θυγατρική του Ευρωπαϊκού Ομίλου Wind (πρώην Stet Italia) και σήμερα ελέγχεται από Αιγυπτιακά συμφέροντα. Οι τρεις αυτές εταιρίες αποτελούν και τους βασικούς μετόχους της Ελληνικής Αγοράς Κινητής Τηλεφωνίας:



## Σχήμα 2: «Μέτοχοι» Ελληνικής Αγοράς Κινητής Τηλεφωνίας

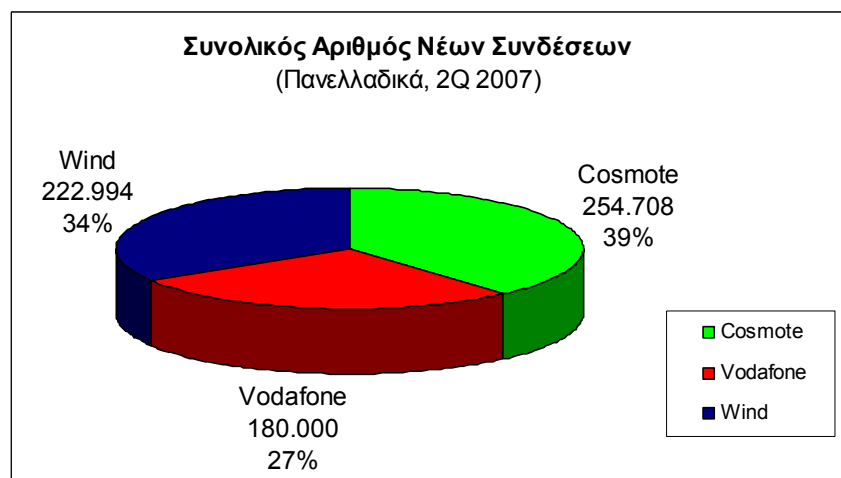
Τα συνολικά μερίδια αγοράς σήμερα αναλύονται στον παρακάτω Διάγραμμα:



**Διάγραμμα 1: Μερίδια Αγοράς (1<sup>ο</sup> Τρίμηνο 2007)**

Στον Ελλαδικό χώρο και σε συνολικό αριθμό συνδέσεων, η Cosmote είχε στο τέλος του πρώτου μισού του 2007 (2Q) περί τα 5.683.633 (μερίδιο 37,13%), στη δεύτερη θέση είναι η Vodafone με 5.237.000 (34,22%) και στην τρίτη θέση η Wind Hellas με 4.383.957 (28,65%).

Οι νέες συνδέσεις αναλύονται στον παρακάτω Διάγραμμα:



**Διάγραμμα 2: Αριθμός Νέων Συνδέσεων (1<sup>ο</sup> Εξάμηνο 2007)**

Σήμερα (Α' εξάμηνο 2007), την πρωτιά στις νέες συνδέσεις είχε η Cosmote με 254.708 (μερίδιο αγοράς 38,72%), ακολουθεί η Wind Hellas με 222.994 (33,91%), και η Vodafone με 180.000 (27,37%).

Συνολικά, λειτουργούν στη χώρα μας περί τα 15 εκατομμύρια συνδέσεις & συσκευές οι που καλύπτουν άνω του 130% του ελληνικού πληθυσμού. Το γεγονός αυτό κατατάσσει την Ελλάδα στις πρώτες θέσεις παγκοσμίως σε αναλογία πληθυσμού και κινητών τηλεφώνων.

## 2.2. Ορισμός Εναλλακτικού Πάροχου Κινητής Τηλεφωνίας

Εναλλακτικός Πάροχος Δικτύου Κινητής (MVNO) είναι ένας πάροχος που προσφέρει υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας στους πελάτες του, αλλά στον οποίο δεν έχει εκχωρηθεί φάσμα. Ο Εναλλακτικός Πάροχος Κινητής Τηλεφωνίας είναι μία εταιρία η οποία προσφέρει ασύρματες – κυτταρικές υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας (wireless – cellular) χωρίς όμως να έχει την **ιδιοκτησία – διανομή** της ραδιοσυχνότητας – φάσματος (δίκτυο), ούτε τις απαραίτητες **υποδομές** για να προσφέρει Σημαντικές **υπηρεσίες** κινητής τηλεφωνίας. Επομένως η εταιρία που έχει στην ιδιοκτησία της υποδομές & ραδιοσυχνότητα ονομάζεται Πάροχος Κινητής Τηλεφωνίας (MNO).

Οι MVNOs είναι σχεδόν ισοδύναμοι με τους «switches resellers» της παραδοσιακής αγοράς σταθερής τηλεφωνίας. Οι «switches resellers» αγοράζουν λεπτά ομιλίας σε χονδρική από τις μεγάλες εταιρίες σταθερής τηλεφωνίας (π.χ. Cosmote, Wind, Vodafone, κλπ.) και τις μεταπουλάνε σε λιανική στους πελάτες τους. Επίσης, ένας MNO που δεν έχει την ιδιοκτησία – διανομή της ραδιοσυχνότητας – φάσματος σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μπορεί να λειτουργεί ως MVNO σε αυτήν την περιοχή. Οι MVNO μπορούν να λειτουργούν χρησιμοποιώντας οποιαδήποτε τεχνολογία χρησιμοποιούν οι MNOs, όπως CDMA, GSM και UMTS.

Γενικά, η επιχειρηματική ευκαιρία που ονομάζεται MVNO επιτρέπει στις εταιρίες να επεκτείνουν τα **κανάλια πωλήσεων** να αυξήσουν το **cross-selling** και **up-selling** σε μία υπάρχον ή νέα πελατειακή βάση και να βελτιώσουν το **brand loyalty**.

Η πρώτη εταιρία παγκοσμίως που δραστηριοποιήθηκε ως MVNO, ήταν η VIRGIN Mobile UK, το 1999 και σήμερα αριθμοί άνω των 4 εκατομμυρίων συνδρομητών. Η επιτυχία της αντιγράφηκε πιστά ανά τον κόσμο και ιδίως στις ΗΠΑ και τις σκανδιναβικές χώρες.

Σήμερα οι MVNO, κατά μέσο όρο, έχουν καταφέρει να αποκτήσουν περίπου το 8-12% της αγοράς κινητής τηλεφωνίας στις χώρες που δραστηριοποιούνται.

## 2.3. MNOs vs MVNOs

### Σχέση MNO & MVNO

Η ρόλοι ενός MVNO σε σχέση με τον MNO **διαφοροποιούνται ανά αγορά, χώρα και τις συγκεκριμένες κατάσταση των MNOs και MVNOs**. Γενικά, ο MVNO είναι μία οντότητα ή εταιρία η οποία **δραστηριοποιείται ανεξάρτητα** από τον MNO και μπορεί να εφαρμόζει τις δικές της στρατηγικές μάρκετινγκ καθώς και τιμολογιακές πολιτικές προς τον πελάτη, πάντα με γνώμονα τα συμφωνηθέντα τιμολογιακά μεγέθη με τον MNO.

Συνήθως ο MVNO δεν κατέχει τις Σημαντικές υποδομές ενός MNO, όπως GSM, CDMA ή άλλες σημαντικές υποδομές όπως τα MSCs (Mobile Switching Centers) ή Radio Access Centers. Κάποιοι MVNO μπορεί να κατέχουν το δικό τους HLR (Home Location Register), το οποίο και επιτρέπει περισσότερη ευκαμψία ως προς τους συνδρομητές, όπως την ιδιοκτησία των αριθμών των συνδρομητών (MSISDN). Σε αυτήν την περίπτωση οι MVNO εμφανίζονται

σαν «περιπλανώμενοι» συνεργάτες (roaming partners), σε άλλα δίκτυα στο εξωτερικό ή σαν το ίδιο το «δίκτυο» στην δικό τους γεωγραφικό πεδίο.

Γενικά, οι MVNO τείνουν να διαθέτουν και διευθύνουν τα δικά τους Τιμολογιακά και Πελατειακά συστήματα τα οποία και σήμερα ονομάζονται ως BSS (Business Support Solutions).

Ο **τυπικός διαχωρισμός** μεταξύ MVNO και MNO δίδεται παρακάτω από τους Smura & Marjalaakso, 2003:

<b>MVNO (Εναλλακτικός Πάροχος)</b>	<b>MNO (Κύριος Πάροχος)</b>
Δεν κατέχει ιδιόκτητο δίκτυο ούτε έχει άδεια ραδιοσυχνότητας	Κατέχει και λειτουργεί ιδιόκτητο δίκτυο
Αγοράζει χοντρική δικτυακό όγκο από τον ιδιοκτήτη του δικτύου (MNO)	Έχει άδεια ραδιοσυχνότητας
Επενδύει σημαντικά στις δικτυακές υποδομές για να έχει περισσότερο έλεγχο στις προσφερόμενες υπηρεσίες.	Λειτουργεί παράλληλα και ως network operator αλλά και ως service provider

### Πίνακας 1: Σύγκριση MVNO με MNO

Πηγή: Smura & Marjalaakso, 2003

Σε γενικές γραμμές η **σχέση** των MVNOs με τους κλασσικούς mobile network operators (MNOs) είναι **αμφίδρομη**. Αμφότεροι κερδίζουν χαμηλώνοντας το επιχειρηματικό ρίσκο: οι MVNOs δεν χρειάζεται να επενδύουν στο δίκτυο, ενώ οι MNOs δεν χρειάζεται να αναλώνονται στο μάρκετινγκ και τις πωλήσεις για νέα target audiences.

### **Παράγοντες Εξάπλωσης & Επιτυχίας MVNO**

Το βασικό ερώτημα που τίθεται στην σημερινή παγκόσμια αγορά κινητής τηλεφωνίας είναι για το ποιοι είναι οι **κύριοι παράγοντες** που καθιστούν την

σημερινή **εξάπλωση** των MVNO ως αναπόφευκτη καθώς τους λόγους εξάπλωσης και επιτυχίας των?

Η απάντηση στην παραπάνω ερώτηση δίνεται σε **3 βασικές κατευθύνσεις** από τους Smura & Marjalaakso, 2003:

1. Οι αγορές κινητής τηλεφωνίας της Δυτικής Ευρώπης και της Αμερικής φτάνουν στο επίπεδο **κορεσμού** (saturation point):
  - Οι αγορές των σκανδιναβικών κρατών είναι ήδη 90% κορεσμένες
  - Η εισαγωγή των προ-πληρωμένων συνδρομών είχε αρνητική επίπτωση
2. Η **απελευθέρωση** της αγοράς ανοίγει νέες αγορές στον ανταγωνισμό:
  - Δεν υπάρχει η ανάγκη να είσαι κάτοχος του δικτύου ή του ραδιοφάσματος
  - Αλληλοσυνδεδεμένες τιμές οι οποίες ρυθμίζονται και ελέγχονται
3. Η εστίαση στα έσοδα προσδοκάτε ότι θα μετακινηθεί από τις βασικές υπηρεσίες σε πιο ουσιαστικές **added value** υπηρεσίες:
  - Αύξηση μετακίνησης από φωνητικές υπηρεσίες σε υπηρεσίες data
  - Νεοεισερχόμενοι που έχουν υπεροχή σε content-creation

## **2.4. Ανταγωνισμός, Ταξινόμηση, Στρατηγικές & Μοντέλα**

### **2.4.1. Ρυθμιστικό Πλαίσιο & Ανταγωνισμός**

#### **Ρυθμιστικό Πλαίσιο**

Σήμερα, η παγκόσμια και η ευρωπαϊκή αγορά κινητής τηλεφωνίας θεωρείται **απολύτως απελευθερωμένη** και ανάμεσα στους MNOs αλλά και στην νέα τάση των MVNOs. Οι ανεπτυγμένες χώρες του πλανήτη, όπως οι ΗΠΑ καθώς

και οι χώρες της Ε.Ε. έχουν καταφέρει να απελευθερώσουν πλήρως την αγορά κινητής τηλεφωνίας και σε επίπεδο δικτύων αλλά και σε επίπεδο αδειών. Ιδίως στην Ε.Ε. οι υπεύθυνες ρυθμιστικές αρχές επικεντρώνονται πλέον στη μείωση των τελών που οι εταιρίες χρεώνουν ανταγωνιστές όταν χρησιμοποιούν το δίκτυό τους και ειδικότερα στο «τέλος περιαγωγής» (roaming). Πρόσφατα με απόφασή της η Ε.Ε. όρισε δραστική μείωση αυτών των τελών.

Με βάση την παραπάνω απόφαση της Ε.Ε. στην χώρα μας η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ) όρισε την άμεση μείωση των τελών τερματισμού και περιαγωγής, με αποτέλεσμα τα ελληνικά τέλη να μειωθούν και να εξισορροπηθούν στον ευρωπαϊκό μέσο. Η απόφαση αυτή αναμένεται να ενισχύσει περαιτέρω τον ανταγωνισμό και να ωφελήσουν τον Έλληνα καταναλωτή.

Σήμερα στην χώρα μας, ο ρυθμός ανάπτυξης και αλλαγής στον χώρο της κινητής τηλεφωνίας και ειδικότερα στον χώρο των MVNOs, επηρεάζεται άμεσα από τη **στρατηγική** όλο και μεγαλύτερης **απελευθέρωση της αγοράς** που έχει επιβάλει η Ευρωπαϊκή Ένωση.

Για παράδειγμα και σαν αποτέλεσμα αυτής της ελεύθερης αγοράς, στον χώρο της κινητής τηλεφωνίας γενικά και λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού, η Ελλάδα κατέχει σήμερα **ποσοστό διείσδυσης 130%** (1,30 συνδέσεις ανά άτομο), υψηλότερο από τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο αλλά και μεγάλες χώρες με μακρά «παράδοση» όπως η Γαλλία, η Γερμανία και η Μεγάλη Βρετανία.

Επομένως είναι γίνεται σαφές ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ του ελεύθερου ανταγωνισμού και των ευρωπαϊκών ρυθμιστικών οδηγιών & μεταρρυθμίσεων, μέσα σε ένα συγκεκριμένο Ευρωπαϊκό ρυθμιστικό πλαίσιο, οδηγεί στην μείωση των τιμών και την βελτίωση γενικά της καταναλωτικής εμπειρίας.



## Ανταγωνισμός

Το ανταγωνιστικό τοπίο στην παγκόσμια αγορά της κινητής τηλεφωνίας δεν έχει καμία σχέση με αυτό των τελευταίων δυο δεκαετιών.

Σήμερα και σε κάθε ανεπτυγμένη οικονομικά χώρα ξεχωριστά και εντός της αγοράς κινητής τηλεφωνίας υπάρχουν τουλάχιστον 3 βασικά δίκτυα (MNOs), καθώς και ένας σημαντικός αριθμός Εναλλακτικών πάροχων (MVNO), βλέπε Παράρτημα 2.

Ειδικά στους MVNOs, η είσοδος τους στην αγορά κινητής τηλεφωνίας, είναι ένας από τους βασικότερους λόγους βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας και μείωσης των τιμών στην αγορά της Ευρώπη και όχι μόνο.

Σήμερα, και λόγω ακριβώς της απελευθέρωσης της αγοράς και του ανταγωνισμού, παρατηρείται παγκοσμίως μία **αύξηση** στην είσοδο Εναλλακτικών πάροχων κινητής τηλεφωνίας σε παγκόσμιο, ευρωπαϊκό αλλά και ελληνικό επίπεδο. Η αγορά των MVNOs θα αναλυθεί παρακάτω.

### 2.4.2 Ταξινόμηση, Τμηματοποίηση & Διαφοροποίηση

#### Ταξινόμηση & Διαφοροποίηση

Σήμερα στην παγκόσμια αγορά MVNO, υπάρχουν δύο (2) κύριοι **τύποι ταξινόμησης**:

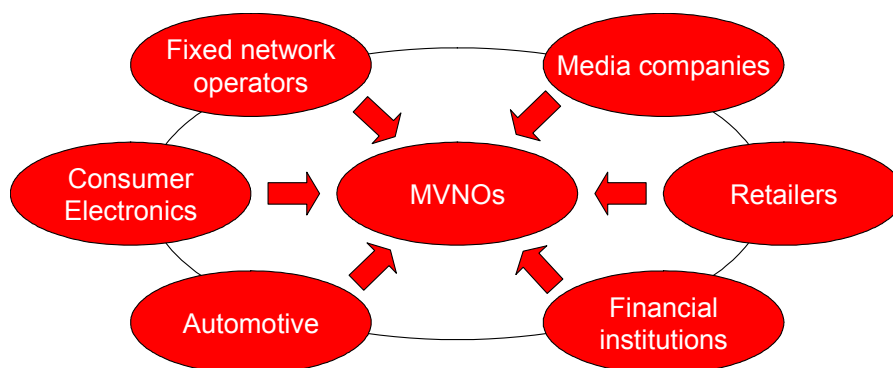
1. Τα άκρως επιτυχημένα **Εκπτωτικά «Discount» MVNO**: Τα D-MVNO (όπως χαρακτηριστικά η βρετανική «Virgin Mobile» και η Βελγική «TMF (Proximus)») παρέχουν εκπτωτικές τιμές σε τμήματα της αγοράς. Η στρατηγική τους είναι βασισμένη σε φθηνά προπληρωμένα ή μεταπληρωμένα τιμολογιακά πλάνα με βασικές υπηρεσίες ομιλίας (voice) και μηνυμάτων (SMS).

2. Τα λιγότερα επιτυχημένα και πιο ριψοκίνδυνα **Lifestyle MVNO**: Τα L-MVNO (όπως χαρακτηριστικά η Αμερικάνικη «Disney Mobile») επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες “niche” αγορές αποκλειστικά νέων σε ηλικία χριστών ή σε οικογένειες με παιδιά.

Οι παραπάνω τύποι ταξινόμησης, είναι και οι πλέον διαδεδομένοι και τους συναντάμε κυρίως στις πιο ώριμες αγορές MVNO, όπως αυτές των ΗΠΑ και της Δυτικής Ευρώπης. Σημαντικές διαφοροποιήσεις στην παραπάνω ταξινόμηση δεν παρατηρούνται είτε σε ευρωπαϊκό είτε σε παγκόσμιο επίπεδο διότι η αγορά των MVNOs θεωρείται ακόμη και σήμερα σχετικά πρωτογενής, ανώριμη και με μεγάλες δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης.

### Τμηματοποίηση

Κύριοι «παίχτες» στην αγορά των MVNOs είναι μεγάλες επιχειρήσεις με σημαντικό **οικονομικό υπόβαθρο**, αναγνωρισμένο **brand name** και μεγάλο **καταναλωτικό κοινό**. Το υπόβαθρο των MVNO βάση των Smura & Marjalaakso, 2003, αναλύεται ως εξής:



**Σχήμα 3: Υπόβαθρο MVNO**

Πηγή: Smura & Marjalaakso, 2003

Κυρίως, οι εταιρείες που εισέρχονται και επενδύουν στην αγορά των MVNO προέρχονται και **τμηματοποιούνται** με βάση τον παραπάνω σχήμα, ως εξής:

➤ **MNO & εταιρίες σταθερής τηλεφωνίας (Fixed Network Operators).**

Παράδειγμα:

- Belgacom (MNO Βελγίου) → TMF (Proximus) (MVNO Βελγίου)
- Cosmote ((MNO Ελλάδα) → Frog (MVNO Ελλάδα)
- Wind Hellas ((MNO Ελλάδα) → Mo-Mad (MVNO Ελλάδα)

➤ **Εταιρίες Καταναλωτικών Ηλεκτρονικών Προϊόντων (Consumer Electronics).** Παράδειγμα:

- SONY (Ιαπωνίας) → SONY Mobile (MVNO Βρετανίας)

➤ **Αυτοκινητοβιομηχανίες & Αεροπορικές (Automotive & Airlines).**

Παράδειγμα:

- Ryanair (Ιρλανδίας) → Ryanair Mobile (MVNO Βρετανίας)

➤ **Τράπεζες και Οικονομικοί Οργανισμοί (Financial Institutions).**

Παράδειγμα:

- PrivatBank (Ουκρανίας) → Privat: Mobile (Ουκρανίας)

➤ **Εταιρείες Λιανικής Πώλησης (Retailers).** Παράδειγμα:

- Wall Mart (ΗΠΑ) → Wall Mart Mobile (ΗΠΑ)
- Sainsbury's (Βρετανία) → Sainsbury's Mobile (Βρετανία)

➤ **Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Media).** Παράδειγμα:

- Universal Studios (ΗΠΑ) → Universal Mobile (ΗΠΑ)
- Disney (ΗΠΑ) → Disney Mobile (ΗΠΑ)

## 2.4.3 Στρατηγικές & Μοντέλα

### Στρατηγικές

Σήμερα στην αγορά κινητής τηλεφωνίας υπάρχουν **τρία (3)** βασικά **κίνητρα** για τους ΜΝΟs να επιτρέψουν στους ΜVΝΟs να χρησιμοποιούν το δίκτυό τους:

1. **Συγκεντρωτισμός & κορεσμός δικτύου** → προσπάθεια βελτίωσης ανταγωνιστικής θέσης μέσω του «οχήματος» των ΜVΝΟs με τελικό στόχο την διείσδυση και άλωση της πελατείας των ανταγωνιστών ή τουλάχιστον της αποδυνάμωσης των.
2. **Χαμηλότερα λειτουργικά έξοδα** (τιμολόγηση, πωλήσεις, υπηρεσίες πελατών, μάρκετινγκ, κλπ.)
3. **Μικρότερο ρίσκο** στην δοκιμασία νέων **στρατηγικών**, πειραμάτων και εφαρμογών.

Αντίστοιχα υπάρχουν **τρεις** βασικές **(3) στρατηγικές** για τους ΜVΝΟs να διεισδύσουν στο δίκτυο των ΜΝΟs:

1. **Στρατηγικές Τμηματοποίησης (Segmentation-Driven Strategies)**: Οι ΜΝΟs συχνά αποτυγχάνουν να δραστηριοποιηθούν σε όλο το φάσμα της πελατειακής αγοράς. Οι ΜVΝΟs είναι ένα αποτελεσματικός τρόπος να καθορίσεις και εκτελέσεις ένα πιο συγκεκριμένο μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix) σε στοχευμένα τμήματα της αγοράς.
2. **Στρατηγικές Εκμετάλλευσης Δικτύων (Network Utilization-Driven Strategies)**: Πολλοί ΜΝΟs έχουν ανάγκη από συμπληρωματική κάλυψη της χωρητικότητας του υπάρχοντος δικτύου τους, καθώς και από νέα

προϊόντα ή από τμηματοποίηση, ιδίως στις νέες αγορές 3G (3<sup>rd</sup> Generation). Η στρατηγική του MVNOs μπορεί δημιουργήσει οικονομίες κλήματος για καλύτερη εκμετάλλευση του δικτύου του MNO's.

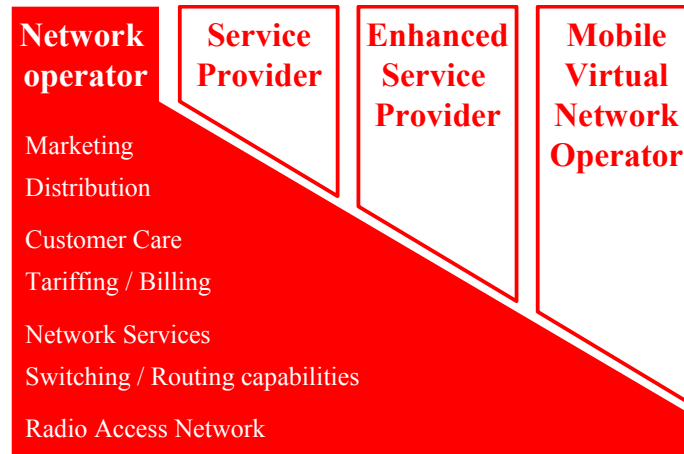
3. **Στρατηγικές Προϊόντων (Product-Driven Strategies):** Οι MVNOs μπορούν να βοηθήσουν τους MNOs να στοχεύσουν σε πελάτες με συγκεκριμένες απαιτήσεις υπηρεσιών και να πλησιάσουν πελάτες “niches” που οι MNOs δεν μπορούν λόγω της ανελαστικότητάς τους.. Κλασικό παράδειγμα είναι η Disney Mobile, η οποία κατά το λανσάρισμά της στις ΗΠΑ και την Βρετανία στόχευσε αποκλειστικά σε οικογένειες με παιδιά.

### Επιχειρηματικά Μοντέλα (Business Models)

Τα **Επιχειρηματικά Μοντέλα** των Εναλλακτικών πάροχων κατηγοριοποιούνται συνήθως σε **τεχνολογική βάση**. Βάση της κατηγοριοποίησης υπάρχουν σήμερα τρία (3) βασικά επιχειρηματικά μοντέλα στην αγορά των MVNO:

1. **Πάροχος Υπηρεσιών (Service Provider):** Δραστηριοποιείται στο μάρκετινγκ και στα κανάλια διανομής.
2. **Εμπλουτισμένος Πάροχος Υπηρεσιών (Enhanced Service Provider):** Δραστηριοποιείται επιπλέον στην εξυπηρέτηση πελατών καθώς και στην ίδια την τιμολόγηση των υπηρεσιών.
3. **Πλήρης Εναλλακτικός Πάροχος (Full MVNO):** Πέρα των ανωτέρω υπηρεσιών, ο πλήρης Εναλλακτικός πάροχος, προσφέρει υπηρεσίες δικτύου. Δηλαδή έχει στην κατοχή του μέρος δικτύου επιπρόσθετα με το δίκτυο του MNO που χρησιμοποιεί.

Το παρακάτω σχήμα και ο μετέπειτα πίνακας, μας δίνουν μία αναλυτική εικόνα αυτών των μοντέλων.



**Σχήμα 4: Μοντέλα MVNO**

Πηγή: Smura & Marjalaakso, 2003

	Service Provider (SP) <sup>1)</sup>	Enhanced Service Provider (ESP) <sup>1)</sup>	Mobile Virtual Network Operator <sup>1)</sup>
Access Network	• No Licence, No radio access network	• No Licence, No radio access network	• No Licence, No radio access network
SIM, NDC	• No own SIM card • No own NDC	• Possible own SIM • Possible own NDC	• Issues SIM-Cards • Own NDCs
Network Infrastructure	• No switching network • No HLR/AuC • Possibly own VAS platforms • Possibly own Customer Care and Billing (CCB)	• No switching network • Not full control of HLR/AuC • Possibly own VAS platforms • Own Customer Care and Billing (CCB) system	• Own switching network • Full control of HLR/AuC • Own VAS platforms • Own Customer Care and Billing (CCB) system
Pricing	• Own pricing, negotiation based	• Own pricing, negotiation based	• Own pricing
Branding	• Bundled branding ("powered by") • Possible own billing	• Independent branding, billing • High level of customer ownership	• Fully independent branding • Full customer ownership
Business Model	• Revenues structure – (Value Added) Reseller – Own services • Costs structure – Sales & Marketing – Distribution – Possibly investment in VAS platforms and CCB	• Revenues structure – (Value Added) Reseller – Own services • Costs structure – Sales & Marketing – Distribution – Possibly investment in SIM, HLR/AuC, VAS platforms and CCB	• Revenues structure – Air time, data, etc. – services • Cost structure – Sales & Marketing – Distribution – Radio access lease – Licence, NDC, etc. – Rest of network infrastructure

1) There are no unique, clear cut definitions for SP, ESP, or MVNO

**Πίνακας 2: Μοντέλα MVNO**

Πηγή: Little, 2001

Πέρα των ανωτέρω, το κάθε επιχειρηματικό μοντέλο MVNO διαφοροποιείται μέσω του ιδίου συστήματος υποδομών, branding και τιμολογιακής πολιτικής, καθώς επίσης και με το αν εκδίδει τις δικές τους κάρτες SIM.

Τα παραπάνω μοντέλα MVNO, **μεταφράζονται** σε χαμηλότερα λειτουργικά έξοδα για τους MNOs (τιμολόγηση, πωλήσεις, υπηρεσίες πελατών, μάρκετινγκ), **αντιμετωπίζουν** το αυξανόμενο κορεσμό και συγκεντρωτισμό του δικτύου, καθώς και αυξάνουν τα μέσα έσοδα από τους πελάτες με την εφαρμογή νέων τιμολογιακών πολιτικών.

Τα MVNOs υποστηρίζουν επίσης την επίλυση δύσκολων επιχειρηματικών προκλήσεων όπως την προσπάθεια σύγκλισης με την σταθερή τηλεφωνία. Τα MVNOs χρησιμοποιούνται πολλές φορές ως «πειραματόζωα» για την υλοποίηση νέων εφαρμογών.. Είναι όπως γεγονός ότι η επιχειρηματική ευκαιρία και το ρίσκο για έναν MVNO να εκμεταλλευτεί έναν MNO υπερακοντίζει το ανταγωνιστικό ρίσκο.

Σε γενικές γραμμές οι MVNOs αποτελούν ένα **ανερχόμενο** και **επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο**. Όπως και αναλύθηκε παραπάνω, στην πιο κλασική τους μορφή οι MVNOs βασίζονται σε ισχυρά δίκτυα κινητής τηλεφωνίας, από τα οποία προαγοράζουν χρόνο ομιλίας για να τον μεταπωλήσουν οι ίδιοι στους δυνητικούς συνδρομητές τους.

Στηριζόμενοι σε υπάρχοντα δίκτυα και υποδομές των MNOs, δραστηριοποιούνται κυρίως στον χώρο του marketing, των distribution channels και του branding. Οι MVNOs είναι απαλλαγμένοι από κόστος συντήρησης ή/και αναβάθμισης του δικτύου καθώς επίσης και την ανάγκη απόκτησης δαπανηρών αδειών (3G). Η κύρια διαφοροποίησή τους δεν βρίσκεται στην ποιότητα του δικτύου, την οποία δεν «ελέγχουν», αλλά κυρίως στην δυνατότητα προσφοράς χαμηλών τιμών, δημοφιλών πακέτων multimedia καθώς και την χρησιμοποίηση πιθανός ενός ισχυρού brand name.

Οι MVNOs είναι σήμερα εστιασμένοι στο καταναλωτικό κοινό και σε συγκεκριμένα πολλές φορές target groups με αιχμή την τιμολογιακή τους πολιτική (λιανική πώληση).

### **Εικονικοί Καταλύτες Πάροχων Κινητής Τηλεφωνίας (MVNE)**

Εκτός από τους κλασικούς MVNO που ανήκουν στα παραπάνω επιχειρηματικά μοντέλα, υπάρχει ένα ακόμη **ξεχωριστό επιχειρηματικό μοντέλο** το οποίο βρίσκεται σε μεγάλη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο.

Οι Εικονικοί **Καταλύτες** ή **Υποβοηθητές** Πάροχων Κινητής Τηλεφωνίας (Mobile Virtual Network Enablers) είναι εταιρείες που προσφέρουν **συνδυαστικές υπηρεσίες-κλειδιά**, οι οποίες και επιτρέπουν σε φιλόδοξους MVNO να ξεπεράσουν τις αρχικές δυσκολίες και επιχειρηματικές προκλήσεις και να **εισβάλουν** δυναμικά στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας. Η επιχείρηση που δραστηριοποιείτε με το παραπάνω επιχειρησιακό μοντέλο, λειτουργεί σαν ένας **σύμβουλος επιχειρήσεων** - καταλύτης (consultant – enabler) με μοναδικό στόχο να βοηθήσει την νέο-εισερχομένη επιχείρηση του MVNO να δραστηριοποιηθεί επιτυχημένα στην αγορά.

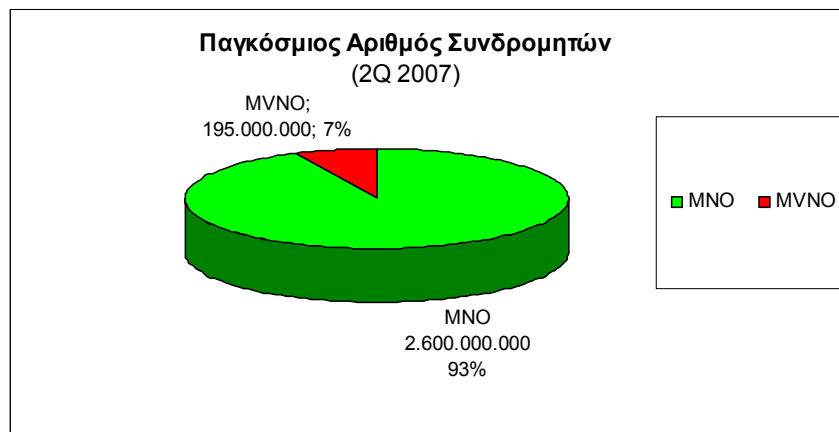
Οι MVNEs είναι ουσιαστικά εταιρείες που **προσφέρουν υπηρεσίες** σε MVNOs, όπως τιμολογιακή πολιτική, στρατηγικές & μάρκετινγκ, διοικητική και λειτουργική υποστήριξη, υποστήριξη σε βάσεις δεδομένων, κλπ.

Οι MVNEs δεν έχουν απευθείας σχέσεις με τον πελάτη. Αντιθέτως οι MVNEs παρέχουν υποδομές και υπηρεσίες στους MVNOs ώστε αυτοί να έχουν την άμεση σχέση με τους τελικού πελάτες. Οι MVNEs προσφέρουν την δυνατότητα στους MVNOs να εστιάσουν στις ουσιαστικές τους δυνάμεις όπως brand name, πελατειακή πίστη και μάρκετινγκ και ουσιαστικά να αφήσουν το στήσιμο του επιχειρησιακού μοντέλου στους ίδιους τους MVNEs.



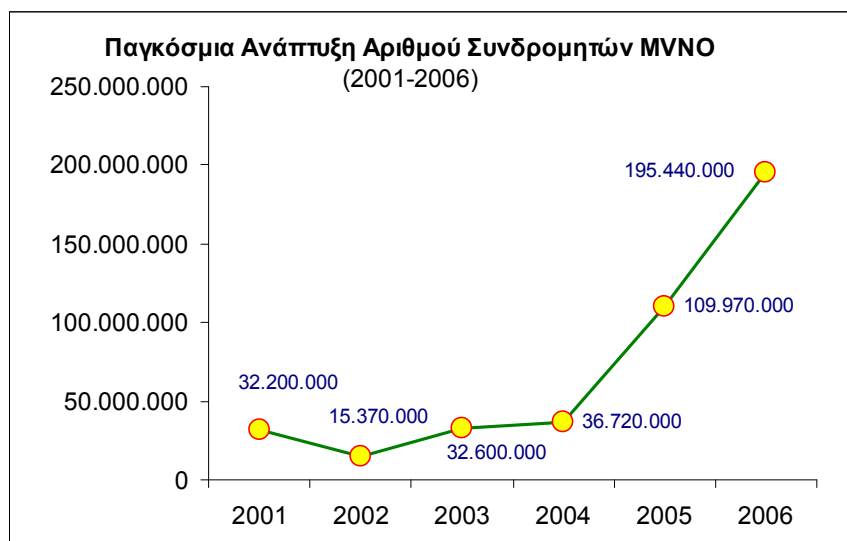
## 2.5 Η Παγκόσμια Αγορά των MVNO

Στην παγκόσμια αγορά κινητής τηλεφωνίας, οι MVNO κατέχουν περίπου το 7% των 2,6 δις συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας.



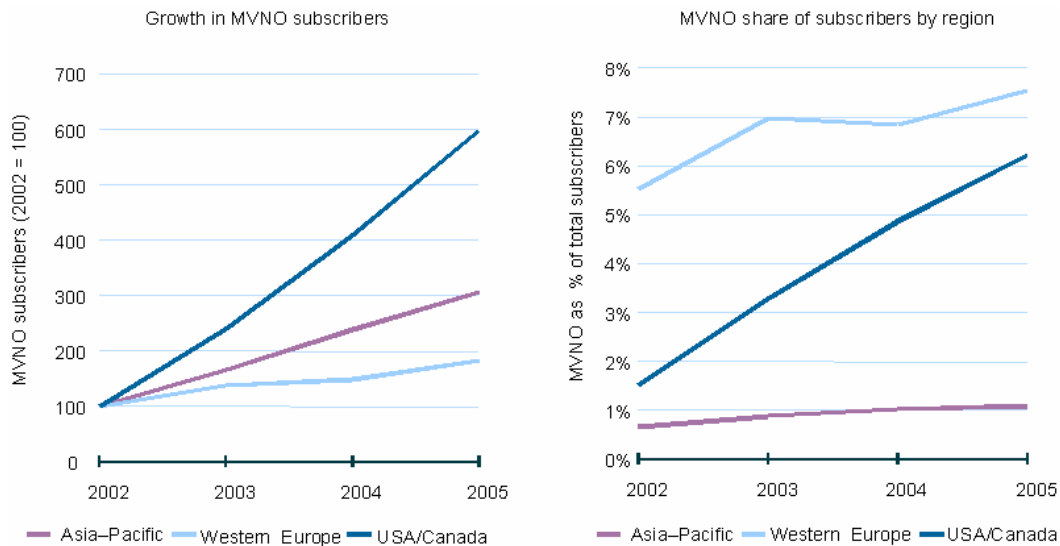
**Διάγραμμα 3:** Παγκόσμιος Αριθμός Συνδρομητών (2<sup>ο</sup> Εξάμηνο 2007)

Η **ανάπτυξη** των MVNO στην παγκόσμια αγορά είναι εκρηκτική (άνω του 600%) από το 2001 μέχρι σήμερα:



**Διάγραμμα 4:** Παγκόσμια Ανάπτυξη Αριθμού Συνδρομητών MVNO

Η **ανάπτυξη** (συνδρομητές MVNO) με βάση την γεωγραφική περιοχή δίνεται στον παρακάτω διάγραμμα.



### **Διάγραμμα 5: Ανάπτυξη Συνδρομητών MVNO**

Πηγή: WCIS, 2006

Σύμφωνα με στοιχεία της συμβουλευτικής εταιρείας Takashi Mobile<sup>1</sup>, το 2007 υπάρχουν πάνω από 360 προγραμματισμένοι ή ενεργοί MVNOs σε σύνολο 43 χωρών, με την Δυτική Ευρώπη και Αμερική να διατηρούν το προβάδισμα.

Οι χώρες αυτές ταξινομούνται ως κάτωθι<sup>2</sup>:

Χώρα	Αριθμός <sup>3</sup>
Αυστραλία (Australia)	30
Αυστρία (Austria)	5
Βέλγιο (Belgium)	47
Βολιβία (Bolivia)	1

<sup>1</sup> Takashi Mobile: Σύμβουλοι MNVO από το 1999

<sup>2</sup> Βλέπε Παράρτημα 1 για τις αντίστοιχες εταιρείες ονομαστικά

<sup>3</sup> ο αριθμός των MVNO που δραστηριοποιούνται ή/και προγραμματίζονται να εισέλθουν στην αγορά σύντομα



Καναδάς (Canada)	8
Κροατία (Croatia)	2
Τσεχία (Czech Republic)	4
Εσθονία (Estonia)	3
Φιλανδία (Finland)	10
Γαλλία (France)	26
Γερμανία (Germany)	37
<b>Ελλάς (Greece)</b>	<b>4</b>
Hong Kong	1
Ισλανδία (Iceland)	2
Ινδία (India)	2
Ιρλανδία (Ireland)	14
Ιταλία (Italy)	6
Ιαπωνία (Japan)	2
Λετονία (Latvia)	7
Λιχτεστάιν (Lichtenstein)	2
Λιθουανία (Lithuania)	3
Λουξεμβούργο (Luxemburg)	3
Ολλανδία (Netherlands)	51
Ολλανδικές Αντίλλες (Netherlands Antilles)	1
Νέα Ζηλανδία (New Zealand)	2
Νορβηγία (Norway)	16
Φιλιππίνες (Philippines)	1
Πολωνία (Poland)	16
Ρουμανία (Romania)	1
Ρωσία (Russian Federation)	2
Σιγκαπούρη (Singapore)	2
Σλοβενία (Slovenia)	2
Νότια Αφρική (South Africa)	1
Ισπανία (Spain)	15
Σουηδία (Sweden)	25
Ελβετία (Switzerland)	5
Ταϊβάν (Taiwan)	2
Ουκρανία (Ukraine)	2
Ηνωμένο Βασίλειο (United Kingdom)	34
ΗΠΑ (USA)	77

### Πίνακας 3: Παγκόσμια Ταξινόμηση ΜVNO

Πηγή: *Takashi Mobile, 2007*

## ΗΠΑ

Οι ΗΠΑ η χώρα με την μεγαλύτερη οικονομία και παράδοση στην ελεύθερη οικονομία έχει λογικά και τους περισσότερους MVNO (77 σε αριθμό), αν και το παράδοξο είναι ότι η ίδια δεν ήταν αυτή που ανακάλυψε την ιδέα των Εναλλακτικών πάροχων κινητής τηλεφωνίας.

Η πρώτη εταιρία που δραστηριοποιήθηκε στις ΗΠΑ ήταν η Βρετανική Virgin Mobile το έτος 2001. Σήμερα υπάρχουν περίπου **50 εκατομμύρια** συνδρομητές MVNO στις ΗΠΑ (10% περίπου των συνδρομητών των MNO).



**Σχήμα 5: Αμερικάνικο Μωσαϊκό MVNO**

Με βάση τα δημοσιευμένα industry reports, μέχρι το 2010 θα υπάρχουν πάνω από **100 εκατομμύρια** συνδρομητές στις ΗΠΑ. Η υπολογισμένη ανάπτυξη νέων συνδρομητών MVNO μέχρι το 2010 υπολογίζεται σε **12,5%** σε σύγκριση με του νέους συνδρομητές των MNO's.

## ΕΥΡΩΠΗ

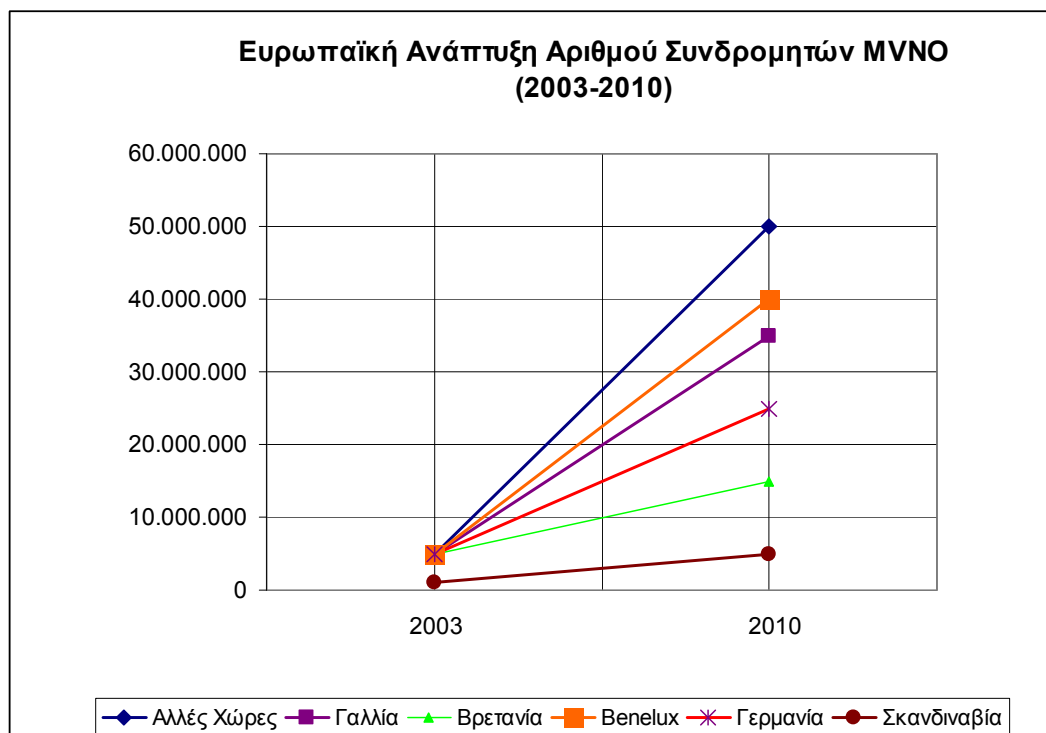
Η πρώτη εταιρία που δραστηριοποιήθηκε στον Ευρωπαϊκό χώρο ήταν η Βρετανική Virgin Mobile το έτος 1999. Σήμερα υπάρχουν παραπάνω από **30 εκατομμύρια** συνδρομητές MVNO στην Ευρώπη και με μέχρι το 2010 θα υπάρχουν περίπου **50 εκατομμύρια** συνδρομητές.



**Σχήμα 6:** Ευρωπαϊκό Μωσαϊκό MVNO

Η υπολογισμένη **ανάπτυξη** νέων συνδρομητών MVNO μέχρι το 2010 υπολογίζεται σε **25%** σε σύγκριση με του νέους συνδρομητές των MNO's.

Μέχρι και το μέσο της τρέχουσας δεκαετίας, οι σκανδιναβικές χώρες είχαν και το μεγαλύτερο ποσοστό της ευρωπαϊκής αγοράς MVNO. Όμως μέχρι το 2010 η περιοχή αυτή της βόρειας Ευρώπης θα αντιστοιχεί σε μόνον **9%**.



### Διάγραμμα 6: Ευρωπαϊκή Ανάπτυξη Αριθμού Συνδρομητών MVNO

Σήμερα η Ευρωπαϊκή αγορά των MVNO θεωρείται ώριμη και επιτυχημένη με μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης, ιδίως στην αναδυομένη ανατολική ευρωπαϊκή αγορά.

## 2.6 Ευκαιρίες, Ρίσκα & Προοπτικές

### Ευκαιρίες

Συνολικά και μέσα στα επόμενα χρόνια, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό θα παρατηρήσουμε την είσοδο πολλών νέων εταιρειών MVNOs, που στην πράξη θα προκαλέσουν αύξηση του ανταγωνισμού και πτώση των τιμών της αγοράς, και θα προσφέρουν περισσότερους συνδυασμούς καταναλωτικών προϊόντων.

Σημαντικές **ευκαιρίες** για τους MVNOs αποτελούν:

- 3<sup>rd</sup> Generation Mobile (3G) σήμερα → 4<sup>th</sup> Generation αύριο
- Παγκοσμιοποίηση & Απελευθέρωση της αγοράς (deregulation)
- Αναπτυσσόμενες Χώρες
- Low-Cost MVNO: διανομή μέσω ευέλικτης τιμολογιακής πολιτικής σε μεγάλες αγορές
- Ανεκμετάλλετο πεδίο Στρατηγικών ως προς την Τιμολόγηση και το Marketing
- Ανεκμετάλλετο πεδίο Στρατηγικών ως προς την Διανομή
- Δυνατότητα εισαγωγής επιπλέον ή/και νέων Value-Added Services
- Enter Niche Markets: διαχωρισμός μέσω Value-Added Services:
  - Κοινωνική Όψη → εθνικότητα, αθλητισμός, ηλικία, κοινωνικό δίκτυο, κλπ.
  - Business
  - Corporate
  - κλπ.

Οι ευκαιρίες για τους MVNOs, αποτελούν παράλληλα ρίσκο για τους MNOs.

### Ειδικότερα:

- Οι ΜΝΟs θα πρέπει να προετοιμαστούν για **μεγαλύτερο ανταγωνισμό** από τους ΜVΝΟs. Σε αγορές που ο ανταγωνισμός είναι χαμηλός, όπως στις αναδυόμενες χώρες<sup>4</sup>), ο αντίκτυπος από την είσοδο των Εναλλακτικών πάροχων θα είναι σημαντικός. Οι ΜΝΟs προτιμούν είτε να αποφεύγουν τους ΜVΝΟs είτε να προσπαθούν να τους απωθήσουν.
- Οι ΜΝΟs θα πρέπει προσεκτικά να διαλέξουν τους πιο δυνητικά επικίνδυνους ανταγωνιστές. Θα πρέπει επίσης να **στοχεύσουν** για συνεργασίες με brands και distribution channels σε συγκεκριμένες αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται ΜVΝΟs. Αποτυχία σε αυτό θα σήμαινε αυτομάτως και πιθανότητα / ρίσκο να βρεθούν οι συγκεκριμένοι ΜVΝΟs στα χέρια ανταγωνιστών.

### Ρίσκα

Στην αντίπερα όχθη, οι ευκαιρίες για τους ΜΝΟs αποτελούν παράλληλα **ρίσκο** για τους ΜVΝΟs, Ειδικότερα:

- Οι ΜVΝΟs θα πρέπει να διαπραγματευθούν σκληρά με τους ΜΝΟs την τιμολογιακή τους πολιτική. Μόνο με μία **ισορροπημένη τιμολογιακή προοπτική** έχουν ελπίδα να παραμείνουν στο χώρο μακροπρόθεσμα.
- Οι ΜVΝΟs θα πρέπει να προστατέψουν επίσης την αγορά δραστηριοποίησής τους και τα **κανάλια διανομής** από τον ανταγωνισμό καθώς και τους ίδιους τους ΜΝΟs.
- Οι ΜVΝΟs θα πρέπει να αποφύγουν τις **επιθετικές εξαγορές** από άλλα ΜΝΟs ή και ακόμα και από άμεσους ανταγωνιστές ΜVΝΟ.

---

<sup>4</sup> όπως στις χώρες που αναφέρονται ως BRIC (Brazil, Russia, India, China)



Ο παρακάτω πίνακας μας δίνει **συμπληρωματικές πληροφορίες** για τις ευκαιρίες και τα ρίσκα των MVNO σε μία μεταβαλλόμενη παγκόσμια οικονομία:

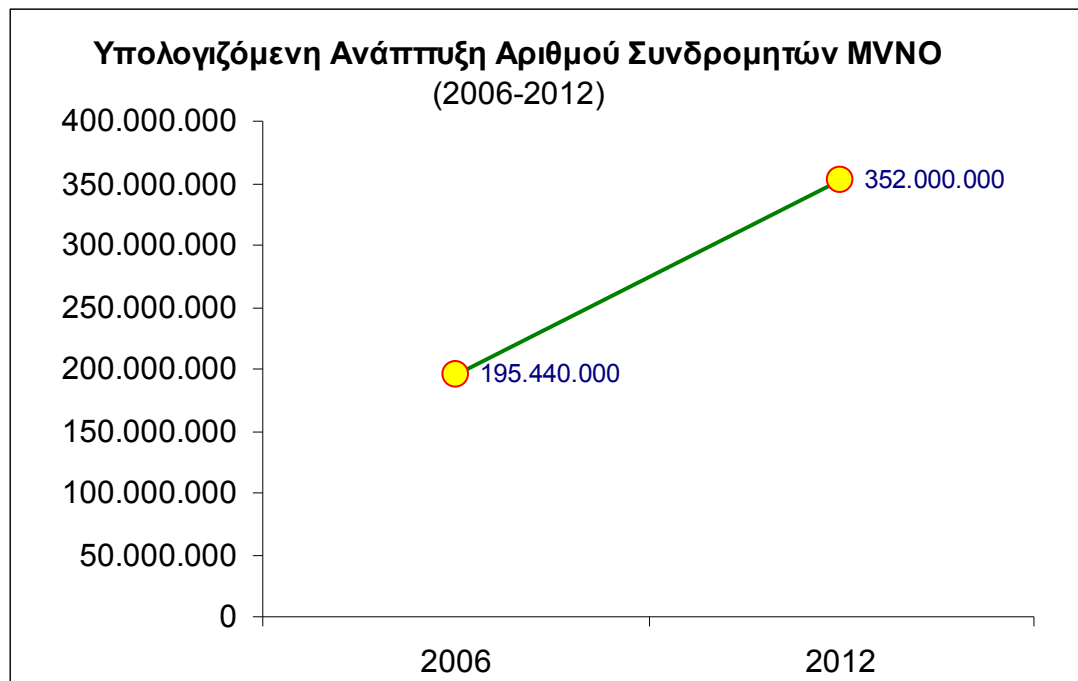
Opportunities	Risks
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pre-paid offerings revolutionize the mobile world<ul style="list-style-type: none"><li>– Pre-paid offerings are the cause for high mobile penetration rates (approx. 70% across Europe today)</li><li>– Mobile communication is going to become commodity</li><li>– Significant higher readiness of customers to churn</li><li>– Non-traditional players may enter the market easier</li></ul></li><li>• Companies offering multinational seamless services have the opportunity to build their own brand</li><li>• Extending service offerings</li><li>• Utilizing the customer base</li><li>• Transferring a strong brand</li><li>• Supplying the niche market with appropriate services which are not offered by MNOs</li><li>• Co-operating with those MNOs addressing a different target group</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competition intensifies which cuts margins</li><li>• No common regulatory conditions</li><li>• Regulatory authorities' behavior is hard to predict, especially in countries with high licence costs as for example Germany</li><li>• MNO owns the potential for cross-subsidization, e.g. roaming, fixed network business</li><li>• MVNOs have no influence on the quality of the network</li><li>• Time and volume of traffic are hard to predict</li><li>• MVNOs must operate more cost-efficiently than a MNO</li><li>• MNOs are lacking an incentive to invest in infrastructure for MVNOs</li><li>• If MVNOs address the same target group as MNOs do, the latter will draw on a protective position</li><li>• High marketing and customer acquisition costs if there is no brand existent in the mobile market</li></ul>

#### Πίνακας 4: Ευκαιρίες & Ρίσκα MVNO

Πηγή: Little, 2001

### Προοπτικές

Η υπολογισμένη εκρηκτική παγκόσμια ανάπτυξη των αριθμών συνδρομητών MVNO υπολογίζεται από **195 εκατομμύρια** το 2006 σε **352 εκατομμύρια** το 2012, με τα έσοδα να αυξάνονται από **15 δις** δολάρια σε **67 δις** δολάρια.



**Διάγραμμα 7: Υπολογιζόμενη Ανάπτυξη Αριθμού Συνδρομητών (2006-2012)**

Όπως και αναλύθηκε παραπάνω και με βάση τις σημερινές τάσεις της αγοράς, είναι επίσης αρκετά πιθανό ισχυροί MVNOs να **μεταλλαχθούν** σε MNOs. ή ακόμα και λόγω της αύξησης του ανταγωνισμού να υπάρξουν και ενώσεις μεταξύ των MVNOs.

Τα μελλοντικά αναπτυξιακά επιχειρηματικά σχέδια των MVNOs, θα βασίζονται πάνω στην ανάπτυξη της αγοράς των επιχειρήσεων (corporate market) και στις αγορές M2M (market to market).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

#### **3.1 Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management)**

##### **3.1.1 Αποσαφήνιση Βασικών Εννοιών**

Η «Γνώση» είναι μία γενική και αποσπασματική έννοια, η οποία έχει καθορίσει την επιστημολογική συζήτηση εντός της Δυτικής Φιλοσοφίας από τα αρχαία Ελληνιστικά χρόνια έως της μέρες μας. Τα τελευταία χρόνια όμως, υπάρχει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον στο να μεταχειριστούμε αυτήν την γνώση σαν μία σημαντική **οργανωσιακή πηγή** [Alavi & Leidner, 2001].

Διαχείριση Γνώσης λοιπόν, είναι η συστηματική και σαφώς εκφρασμένη διαχείριση των δραστηριοτήτων, πρακτικών, πολιτικών και προγραμμάτων που έχουν σχέση με τη γνώση. Περιλαμβάνει τις διαδικασίες μάθησης, καινοτομίας, αποτελεσματικής δημιουργίας και εφαρμογής των αποθεμάτων (κεφαλαίων) γνώσης σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού [Alavi & Leidner, 2001].

Η Διαχείριση Γνώσης επικεντρώνεται στο να οργανώνει και να κάνει διαθέσιμη σημαντική γνώση οποτεδήποτε και οπουδήποτε χρειάζεται. Η Διαχείριση Γνώσης σχετίζεται επίσης με την έννοια του πνευματικού κεφαλαίου [Alavi & Leidner, 2001].

Αν θα θέλαμε να δούμε επιστημονικούς ορισμούς της Διαχείρισης Γνώσης τότε θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε τους παρακάτω:

- "Η Διαχείριση Γνώσης είναι μια νέα διοικητική πρακτική που αφορά στη συστηματική και συλλογική δημιουργία, διάχυση και χρήση της επιχειρηματικής γνώσης, με σκοπό τη ριζική βελτίωση της οργανωτικής

αποδοτικότητα, τη βελτίωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας" [[www.know-net.org](http://www.know-net.org), 2007].

- Η «Διαχείριση Γνώσης» (knowledge management) αποτελείται από ένα πεδίο πρακτικών που χρησιμοποιείται από οργανισμούς – επιχειρήσεις για να προσδιορίσουν, δημιουργήσουν, εκφράσουν και διανέμουν γνώση για επαναχρησιμοποίηση, ενημέρωση και μάθησή εντός των τειχών των παραπάνω οργανισμών - επιχειρήσεων . Είναι μία ιδρυθείς πρακτική από το 1995 με μεγάλο πανεπιστημιακό, ακαδημαϊκό και επαγγελματικό πεδίο δράσης [[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com), 2007].

### 3.1.2 Η Διαχείριση Γνώσης από τις Επιχειρήσεις

Η Διαχείριση Γνώσης είναι ένα σύνολο από επιχειρηματικές πρακτικές που στοχεύουν στο να ανακαλύψουν και χρησιμοποιήσουν τους οργανικούς διανοητικούς πόρους – πλήρως εκμεταλλεόμενοι την διανοήση των ανθρώπων αυτού του οργανισμού. Η Διαχείριση Γνώσης είναι το να βρεις, ξεκλειδώσεις, μοιράσεις αλλά κυρίως να κεφαλαιοποιήσεις τις πιο σημαντικές πηγές της ίδιας της επιχείρησης: τις εμπειρίες, δεξιότητες, σοφίες και σχέσεις των ανθρώπων της [Bateman & Snell, 2004].

Σήμερα, ο όρος «Διαχείριση Γνώσης» προσπαθεί και χωρίς σαφήνεια να περιγράψει ένα σημαντικό αριθμό επιχειρηματικών πρακτικών που αφορούν στη δημιουργία, στην επεξεργασία, στην μεταφορά και στη διάχυση γνώσης και τεχνογνωσίας εντός των επιχειρήσεων / οργανισμών.

Πολλοί θεωρητικοί αναλυτές του μάνατζμεντ θεωρούν ότι η φράση "Διαχείριση Γνώσης" αποτελεί οξύμωρο σχήμα, στο βαθμό που είναι εξαιρετικά δύσκολη (αν όχι αδύνατη) η εφαρμογή τεχνικών και συστημάτων διοίκησης σε κάτι που δεν είναι χειροπιαστό και βρίσκεται κυρίως στη γνώση που έχουν οι άνθρωποι.

Ο στόχος, όμως, της σύγχρονης επιστημονικής αντιμετώπισης για τη διαχείριση της γνώσης δεν είναι η έμφαση σε μεθόδους διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά η δημιουργία εκείνου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που θα διευκολύνει και θα υποστηρίξει με συστηματικό τρόπο τις διαδικασίες ανάπτυξης της γνώσης, με τελικό σκοπό τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας. Η Διαχείριση Γνώσης σηματοδοτεί μια νέα, ολιστική αντιμετώπιση του κεντρικού ρόλου της επιχειρηματικής γνώσης στον τρόπο εργασίας της σύγχρονης επιχείρησης [Μπέζας & Αποστόλου, 2000].

Σήμερα, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στη δημιουργία και την ανταλλαγή γνώσης που έχει να κάνει με το αντικείμενό τους παρόλο που είναι σχετικά καινούργιος τομέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι εταιρίες που επενδύουν σε αυτήν έχουν κυρίως δύο στόχους: τη **δημιουργία γνώσης** και τη **συγκρότηση πληροφοριακών βάσεων (MIS)**, με στόχο να ενισχυθεί η καινοτομία στην επιχείρηση και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεύτερον, με το να διαχέονται, να μοιράζονται αποτελεσματικά η γνώση και η πληροφορία ανάμεσα στους εργαζομένους, ενισχύονται η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα στις εταιρικές διαδικασίες. Όπως λέγεται χαρακτηριστικά, η διαχείριση της γνώσης και της πληροφορίας με ηλεκτρονικά εργαλεία επιτρέπει στις επιχειρήσεις "να μην ανακαλύπτουν κάθε φορά τον τροχό από την αρχή" [ΕΔΕΤ, 2002].

Από όλες τις σύγχρονες μεθοδολογίες βελτίωσης των επιχειρηματικών λειτουργιών της τελευταίας εικοσαετίας, καμιά ίσως δεν έχει εμφανισθεί περισσότερο συνδεδεμένη με την τεχνολογία και δη τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, από τη διαδικασία της «Διαχείρισης της Γνώσης» (Knowledge Management), η οποία αποτελεί και την πλέον σύγχρονη τάση [Larios, 2002].

## Ποιες εταιρίες εφαρμόζουν της Διαχείριση Γνώσης;

Επιχειρηματικοί **κλάδοι** που ανέπτυξαν επιτυχημένα προγράμματα συστηματικής διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης σε διαφορετικούς τομείς οικονομικής δραστηριότητας., είναι οι εξής:

- Χημική βιομηχανία.
- Εταιρίες υψηλής τεχνολογίας & Τηλεπικοινωνίες.
- Αυτοκινητοβιομηχανίες
- Ασφαλιστικός και χρηματοπιστωτικός τομέας.
- Φαρμακευτικός τομέας.
- Ενέργεια.
- Εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων.

### 3.1.3 Η Γνώση ως Μοναδική Ικανότητα

Το μέλλον και η επιτυχία της επιχείρησης καθορίζονται πλέον από την **ικανότητά** της να αξιοποιεί τον πλέον πολύτιμο πόρο της: την **επιχειρηματική γνώση**. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει τόσο από τον τρόπο εσωτερικής οργάνωσης της σύγχρονης επιχείρησης, όσο και από τους μηχανισμούς και τις σχέσεις που αναπτύσσει με τους πελάτες, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές, ακόμη και με τους ανταγωνιστές της.

Οι εταιρίες που αναπτύσσονται εντός του κλάδου των «blue chip» αποτελούν παραδείγματα συστηματικής αξιοποίησης της επιχειρηματικής τους γνώσης για τη δημιουργία αξίας καθώς και για την βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης.

Οι επιχειρήσεις σήμερα εκτίθενται σε ένα αβέβαιο περιβάλλον. Οι ανταγωνισμοί είναι ισχυροί και οι αγορές μεταβάλλονται διαρκώς. Αυτό δημιουργεί και τις παρακάτω απαιτήσεις για την σύγχρονη επιχείρηση:

- πρέπει να προσαρμόσει το εσωτερικό της περιβάλλον για να αντιμετωπίσει αυτές τις συνθήκες, αλλά και
- να διαμορφώσει νέες σχέσεις - βασισμένες στην αμοιβαία εμπιστοσύνη - με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές της.

Οι ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών της εταιρίας / οργανισμού θεωρούνται ατομικές γνώσεις οι οποίες σε συνδυασμό με το γνωστικό ενεργητικό (knowledge assets) της επιχείρησης είναι το μόνο διατηρήσιμο συγκριτικό της πλεονέκτημα απέναντι στον σφοδρό ανταγωνισμό..

Παρόλο που αυτή η ατομική γνώση είναι μεγάλης αξίας και θεωρείται σωστά αναντικατάστατη, οι σύγχρονες επιχειρηματικές πρακτικές απαιτούν την πλήρη αξιοποίηση της συλλογικής επιχειρηματικής γνώσης του συνόλου μιας εταιρίας / οργανισμού

Η επιχειρηματική γνώση βρίσκεται ενσωματωμένη τόσο στις δεξιότητες των στελεχών της εταιρίας, όσο και στα συστήματα που χρησιμοποιεί (έγγραφα/docs, αλλά κυρίως στα πληροφοριακά συστήματα MIS) καθώς και στα δίκτυα (είτε άτυπα είτε τυπικά) μεταξύ των στελεχών και στις επιχειρηματικές λειτουργίες.

Η πρόκληση βέβαια για τη σύγχρονη επιχείρηση / οργανισμό είναι να αναπτύξει συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της επιχειρηματικής γνώσης, να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες και να περιορίσει τις ελλείψεις του γνωστικού της ενεργητικού.

Την πρόκληση αυτή καλείται να αντιμετωπίσει η σύγχρονη διοικητική πρακτική της διαχείρισης γνώσης (knowledge management).

Σύμφωνα με σειρά μελετών, τα **θεωρητικά πλεονεκτήματα της διαχείρισης γνώσης** μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

- Η ενίσχυση της καινοτομίας οδήγησε σε επιτάχυνση της ροής της πληροφορίας εντός της επιχείρησης
- Εξαιτίας του αυξημένου όγκου πληροφοριών, η αποτελεσματική διαχείρισή τους μέσα από κατάλληλα δομημένα δίκτυα και ροές απέκτησε μεγάλη σημασία
- Αυξήθηκε η αίσθηση στο προσωπικό ότι η αξία της επιχείρησης έγκειται κυρίως στο γνωστικό της κεφάλαιο και όχι αποκλειστικά στους οικονομικούς πόρους που διαθέτει

Υπάρχουν όμως και **πρακτικά πλεονεκτήματα**:

- Αύξηση της ενίσχυση της συνεργασίας ανάμεσα στα τμήματα
- Μείωση του λειτουργικού κόστους
- Αύξηση της προστιθέμενης αξίας στους πελάτες

Δεν είναι τυχαίο ότι σήμερα τέσσερις στις πέντε επιχειρήσεις / οργανισμούς στον ελλαδικό χώρο θεωρούν ότι η Διαχείριση Γνώσης είναι ένα στρατηγικό πλεονέκτημα. Με γνώμονα αυτό, πολλές επιχειρήσεις / οργανισμοί θεωρούν ότι χάνουν επιχειρηματικές ευκαιρίες επειδή δεν εκμεταλλεύονται επαρκώς πληροφορίες ήδη διαθέσιμες, κυρίως μέσω του Διαδικτύου (e-commerce, κλπ.) [ΕΔΕΤ, 2002]

### 3.1.4 Η Διαχείριση Γνώσης σε Οργανισμούς

Στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία και την σύγχρονη πρακτική της διοίκησης επιχειρήσεων, είναι πλέον σαφές ότι ο manager πρέπει να λαμβάνει γρήγορες αποφάσεις με το μικρότερο ρίσκο κάτω από σημαντική πίεση, ακόμα και αν:

- δεν έχει την απαιτούμενη εμπειρία
- τα αποτελέσματα τους έχουν αντίκτυπο για τον οργανισμό



Η Οργανωσιακή Γνώση θεωρητικά είναι το σύνολο της γνώσης που κατέχει ένας οργανισμός και βρίσκεται ενσωματωμένη στις ακόλουθες **παραμέτρους**:

- Στις **δεξιότητες** των στελεχών του οργανισμού → *Εξατομικευμένη Γνώση*
- Στα **συστήματα** που χρησιμοποιεί (Πληροφοριακά Συστήματα MIS, χειρόγραφα, έντυπα, κλπ.) → *Πληροφοριακή Κωδικοποιημένη Γνώση*
- Στα **δίκτυα** μεταξύ των εργαζομένων (άτυπα ή τυπικά) → *Δικτυακή Γνώση*
- Στις **επιχειρηματικές λειτουργίες** → *Επιχειρηματική Γνώση*

Η χρησιμοποίηση της Οργανωσιακής Γνώσης (Organizational Knowledge) στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική μειώνει αυτό το ποσοστό ρίσκου από τις όποιες αποφάσεις της επιχείρησης / οργανισμού.

Το πρώτο βήματα για την χρησιμοποίηση αυτής της Οργανωσιακής Γνώσης (ταξινόμηση, δημιουργία, κλπ.) αναλύονται παρακάτω.

#### 3.1.4.1 Ταξινόμηση Οργανωσιακής Γνώσης

Η ταξινόμηση της Οργανωσιακής Γνώσης (Taxonomies of Organizational Knowledge) γίνεται με βάση συγκεκριμένη κωδικοποίηση. Υπάρχουν δύο (2) τύποι κωδικοποιημένης γνώσης.

Ο πρώτος (1<sup>ος</sup>) τύπος της Οργανωσιακής Γνώσης με βάση τη κωδικοποίηση είναι ο ακόλουθος [Nonaka & Takeuchi, 1995]:

**Ρητή** ή Εκφρασμένη & Αποτυπωμένη (Explicit Knowledge)

**Άρρητη** ή Μη-Εκφρασμένη ή Μη-Καταγεγραμμένη (Tacit Knowledge)

Ο δεύτερος (2<sup>ος</sup>) τύπος της Οργανωσιακής Γνώσης με βάση τη κωδικοποίηση είναι ο ακόλουθος [Boisot, 1987]:

- Proprietary Knowledge** → Κωδικοποιημένη & Μη-Διανεμημένη: περιορισμένη σε ένα πολύ μικρό αριθμό εργαζομένων
- Personal Knowledge** → Μη-Κωδικοποιημένη & Μη-Διανεμημένη: αντιλήψεις & εμπειρίες των εργαζομένων
- Public Knowledge** → Κωδικοποιημένη & Διανεμημένη: βιβλία, έγγραφα, επιστημονικές εκδόσεις, κλπ.
- Common Sense Knowledge** → Μη-Κωδικοποιημένη & Σχετικά-Διανεμημένη: σταδιακή οικοδόμηση μέσα από την επαλήθευση

Οι Alavi & Leidner, (2001), μας δίνουν στον παρακάτω πίνακα, συγκεντρωτικά, τους βασικούς τύπους ταξινόμησης της Οργανωσιακής Γνώσης, καθώς και παραδείγματα σε αντιστοιχία.

Τύποι Γνώσης	Ορισμοί	Παραδείγματα
<b>Άρρητη</b> (Tacit)	Η γνώση βασίζεται σε δράσεις, εμπειρία και εμπλοκή σε συγκεκριμένο περιβάλλον	Οι καλύτεροι τρόποι να συναλλάσσετε με έναν πελάτη
<b>Γνωστική Άρρητη</b> (Cognitive Tacit)	Νοητικά Μοντέλα	Προσωπική πίστη στην σχέση «αιτία – αποτέλεσμα» με τον πελάτη

<b>Τεχνική Άρρητη</b> (Technical Tacit)	Γνώση που σχετίζεται με συγκεκριμένη εργασία	Χειρουργικές Ικανότητες
<b>Ρητή/Κωδικοποιημένη</b> (Explicit)	Έναρθρη, γενικευμένη γνώση	Γνώση βασικών πελατών στην περιοχή
Ατομική (Individual)	Έμφυτη & σχηματιζόμενη από το άτομο	Βαθεία γνώση που κερδίζεται από ένα ολοκληρωμένο έργο
Κοινωνική (Social)	Έμφυτη & σχηματιζόμενη από την ομάδα	Διαδικασίες για μεταξύ της ομάδας επικοινωνία
Επεξηγηματική (Declarative)	Να γνωρίζεις που	Ποιο φάρμακο είναι κατάλληλο για την αρρώστια
Διαδικαστική (Procedural)	Να γνωρίζεις πως	Πως να χορηγήσεις το φάρμακο
Αιτιολογική (Causal)	Να γνωρίζεις γιατί	Να κατανοείς γιατί το φάρμακο δουλεύει
Υπό Όρους (Conditional)	Να γνωρίζεις πότε	Να γνωρίζεις πότε να συστήνεις το φάρμακο
Συσχετική (Relational)	Να γνωρίζεις μαζί	Πως το φάρμακο αλληλεπιδρά με άλλα φάρμακα
Πραγματική (Pragmatic)	Χρήσιμη γνώση ενός οργανισμού	Καλύτερες εφαρμογές, επιχειρηματικά πλαίσια εργασίας, εμπειρίες έργων, μηχανολογικά σχέδια, εκθέσεις αγορών

### Πίνακας 5: Ταξινόμηση Γνώσης & Παραδείγματα

*Πηγή: Alavi & Leidner, 2001*

#### 3.1.4.2 Δημιουργία Οργανωσιακής Γνώσης

Η Δημιουργία **Οργανωσιακής Γνώσης** (Knowledge Creation) περιλαμβάνει την ταξινόμηση όπως αυτή αναλύθηκε ανωτέρω. Τι σημαίνει όμως Δημιουργία Οργανωσιακής Γνώσης?

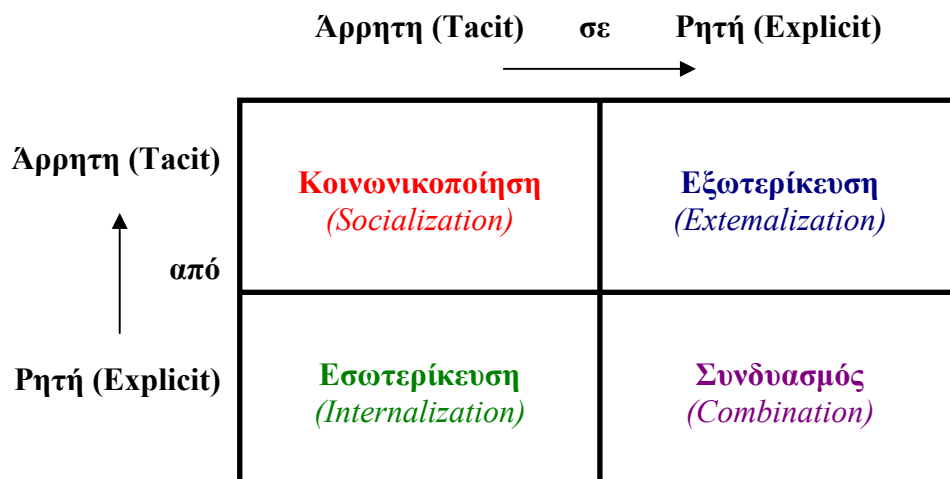
Σε γενικές γραμμές η Δημιουργία Οργανωσιακής Γνώσης μεταφράζεται σε:

- Ανάπτυξη νέας Οργανωσιακής Γνώσης (ρητής ή άρρητης)
- Μετασχηματισμός της υπάρχουσας Οργανωσιακής Γνώσης (ρητής ή άρρητης)

Η δημιουργία της Οργανωσιακής Γνώσης γίνεται εντός μίας επιχείρησης με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα:

- μέσω καναλιών μεταφοράς γνώσης μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης
- μέσω των μαθησιακών γνώσεων των ιδίων των εργαζομένων

Οι τέσσερις (4) βασικές διαδικασίες μετασχηματισμού της Οργανωσιακής Γνώσης (Σπιράλ Γνώσης) είναι οι ακόλουθες [Nonaka, 1994]:



**Σχήμα 7: Σπιράλ Γνώσης**

Πηγή: Nonaka, 1994

### 3.1.4.3 Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης

Ο ακόλουθος ορισμός μας δίνει μία βάση για το τι είναι η **Διαχείριση της Οργανωσιακής Γνώσης** [Davenport & Prusak, 1998]:

- «*Η Διαχείριση της Οργανωσιακής Γνώσης είναι ένα σύνολο από πλαισιωμένες εμπειρίες, αξίες και πληροφορίες που βρίσκονται ενσωματωμένες σε διάφορες αποθήκες γνώσης ή διακατέχονται από εξειδικευμένα στελέχη.*
- *Το σύνολο αυτό αποτελεί τη βάση για την δημιουργία νέας γνώσης, η οποία είναι μια συνεχιζόμενη διαδικασία και προάγεται μέσα από τους στόχους, τις νόρμες, τις διαδικασίες, τους τρόπους λειτουργίας και τους τρόπους επικοινωνίας του εργασιακού χώρου, αλλά και σε άμεση αλληλεξάρτηση με το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον».*

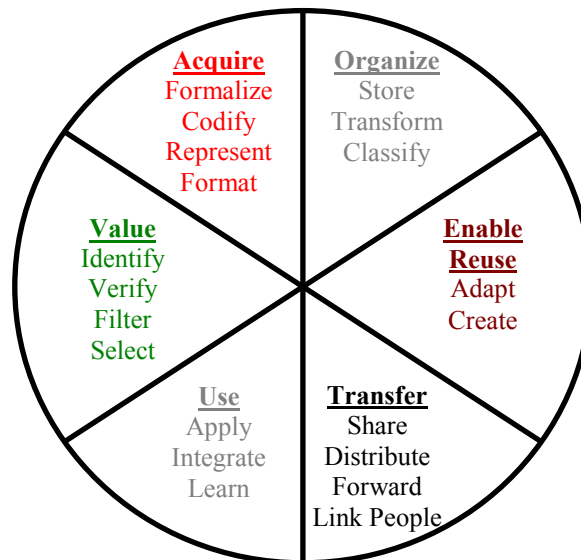
Το **Γενικό Πρότυπο Διαχείρισης Γνώσης** αποτελείται από τις παρακάτω **4** σημαντικές **παραμέτρους**:

- Knowledge Acquisition (Απόκτηση)
- Knowledge Reuse (Επαναχρησιμοποίηση)
- Knowledge Value (Αξιολόγηση)
- Knowledge Transfer (Μεταφορά)

καθώς και τις 2 παρακάτω συμπληρωματικές:

- Knowledge Organize (Οργάνωση)
- Knowledge Use (Χρησιμοποίηση)

Οι παραπάνω παράμετροι ταξινομούνται και στο παρακάτω σχήμα:



**Σχήμα 8:** Γενικό Πρότυπο Διαχείρισης Γνώσης

Πηγή: *Davenport & Prusak, 1998*

Λίγα λόγια για τις 4 βασικές κατηγορίες Δημιουργίας Οργανωσιακής Γνώσης:

### Knowledge Acquisition (Απόκτηση)

Απόκτηση Οργανωσιακής Γνώσης σημαίνει λήψη ρητής ή άρρητης γνώσης από την ίδια την πηγή (συνήθως αυτή είναι εξωτερική).

Οι πηγές γνώσεις σε ένα οργανισμό μπορεί να είναι οι άλλοι οργανισμοί, στρατηγικές συμφωνίες, ανταγωνιστές, προμηθευτές, πελάτες, καταναλωτικές, πανεπιστήμια, εταιρίες συμβούλων και έρευνας αγοράς, ερευνητικά κέντρα, κλπ.

Η **απόκτηση** της Οργανωσιακής Γνώσης προϋποθέτει ότι:

- Η γνώση που απαιτείτε δεν μπορεί να δημιουργηθεί εσωτερικά του οργανισμού
- Η αναγκαία γνώση έχει ήδη εντοπιστεί σε εξωτερικές ανεξάρτητες πηγές
- Η γνώση που αποκτάται δεσμεύεται και αποτελεί δυναμική ικανότητα για τον οργανισμό που την απέκτησε. Αυτό μεταφράζεται ως **Intangible Asset**

### Knowledge Reuse (Επαναχρησιμοποίηση)

Σε συνέχεια και της απόκτησης γνώσης από εξωτερικές πηγές, η γνώση αυτή **αποθηκεύεται και εμπλουτίζεται** με μετα-δεδομένα έτσι ώστε να είναι εφικτή η **επαναχρησιμοποίηση** της.

Οι διαδικασίες επαναχρησιμοποίησης περιλαμβάνουν ενέργειες όπως η σωστή αποθήκευση της γνώσης, η διασφάλιση της, η κατάταξη της, η διατήρηση και ο μετασχηματισμός της.

Η επαναχρησιμοποίηση της Οργανωσιακής Γνώσης προϋποθέτει ότι:

- Η εμπλουτισμένη με μετα-δεδομένα γνώση αποτελεί μοναδική ικανότητα για τον οργανισμό που την κατέχει
- Προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η μίμηση από του ανταγωνιστές καθίσταται δύσκολη.

### Knowledge Value (Αξιολόγηση)

Η **αξιολόγηση** της Οργανωσιακής Γνώσης είναι πολύ σημαντική για οποιονδήποτε οργανισμό. Είναι λοιπόν δεδομένο ότι η συλλογική επιχειρηματική και οργανωσιακή γνώση αποτελεί σημαντικό αγαθό και με μεγάλη οικονομική αξία για τον οργανισμό που την κατέχει.

Η **αξία** αυτή είναι ακόμη μεγαλύτερη όταν ο ίδιος οργανισμός επιτυγχάνει περισσότερο σε ορισμένες «ενδείξεις» μέτρησης της γνώσης που κατέχει, όπως για παράδειγμα:

- στον αριθμό των ειδικευμένων στελεχών που ασχολούνται με έναν οργανισμό.
- στον αριθμό των αρχείων στα οποία είναι καταγεγραμμένη η ρητή γνώση και τα οποία είναι διαθέσιμα στους εργαζομένους αυτού του οργανισμού.

Επίσης, η **αξία** της Οργανωσιακής Γνώσης διαφαίνεται όταν:

- Διαχέεται ή/και διαμοιράζεται ετερογενώς στον κλάδο.
- δεν είναι διαθέσιμη προς πώληση ή αγορά, τουλάχιστον σε τιμή μικρότερη από την οριακή τους αξία.
- Είναι πολύ δύσκολο ή οικονομικά ασύμφορο (λόγω του υψηλού κόστους) να αντιγραφεί ή να μιμηθεί από τους ανταγωνιστές του.

### Knowledge Transfer (Μεταφορά)

Μια από τις πλέον σημαντικές παραμέτρους του γενικού πλαισίου διαχείρισης γνώσης είναι η **μεταφορά** της μέσα στους οργανισμούς. Η Οργανωσιακή Γνώση γίνεται αντικείμενο **διάδοσης και διάχυσης** μέσα από **οργανωμένους μηχανισμούς μεταφοράς γνώσης**.

Η μεταφορά της οργανωσιακής γνώσης περιγράφεται ως διαδικασία:

- στο εσωτερικό των οργανισμών ή των επιχειρήσεων
- μεταξύ ανεξάρτητων / διαφορετικών οργανισμών ή επιχειρήσεων
- μεταξύ κοινοπραξιών / συμμαχιών κλπ.



Η παραπάνω μεταφορά γνώσης στο εσωτερικό του οργανισμού προϋποθέτει όμως ότι ο οργανισμός ή η επιχείρηση είναι προσαρμοσμένη / προετοιμασμένη να δεχθεί / εκμεταλλευθεί αυτήν την γνώση. Υπάρχουν λοιπόν ορισμένες προϋποθέσεις για την μεταφορά της γνώσης. Αυτές είναι οι παρακάτω:

- Η ύπαρξη κατάλληλων **«καναλιών»** μεταφοράς της γνώσης
- Η ύπαρξη κατάλληλης **κουλτούρας** (οργανωσιακής, εταιρικής, κλπ.) που να ευνοεί τον διαμοιρασμό αυτής της γνώσης οριζόντια και κάθετα στην επιχείρηση.
- Η παροχή **κινήτρων** στα στελέχη/εργαζόμενους για τον αποτελεσματικό διαμοιρασμό της γνώσης.

Αυτό σημαίνει ότι οργανισμοί / εταιρίες με ισχυρή κουλτούρα και οργανωμένο τμήμα HR management είναι πιο πιθανό να εκμεταλλευθούν και να διαχειριστούν πιο ολοκληρωμένα την μεταφορά της γνώσης εντός τους.

### 3.1.5 Εφαρμογές, Στρατηγικές & Προσεγγίσεις

Η διαμόρφωση και υλοποίηση ενός προγράμματος διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης (knowledge management initiative) απαιτεί μια σύνθετη και ολοκληρωμένη προσέγγιση που πρέπει να εστιάζεται στο γνωστικό ενεργητικό της επιχείρησης και να διαμορφώνει το κατάλληλο πλέγμα στρατηγικής, οργάνωσης, λειτουργιών και συστημάτων που θα διασφαλίζουν την πλήρη αξιοποίησή του.

Η Διαχείριση Γνώσης δεν έχει νόημα από μόνη της. Η **συστηματική ευθυγράμμιση** της επιχειρηματικής **στρατηγικής** με τους **στόχους** της διαχείρισης γνώσης αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας. Η οριοθέτηση των περιοχών επέμβασης και ο σαφής προσδιορισμός των αναμενόμενων ωφελειών είναι ζωτικά συστατικά στοιχεία για να καταλήξει οποιαδήποτε προσπάθεια σε απτά αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να

διαμορφώσουν συνεκτικές στρατηγικές διαχείρισης γνώσης που να είναι συνεπείς με τους στόχους ανάπτυξης των προϊόντων και υπηρεσιών τους, τους επιθυμητούς στόχους διείσδυσης σε νέες αγορές και τις χρηματοοικονομικές τους επιδιώξεις.

Με άλλα λόγια, πρέπει να σχεδιάσουν μια συγκεκριμένη στρατηγική για ένα ζήτημα που είναι, από τη φύση του, στρατηγικής σημασίας. Κρίσιμη είναι, επίσης, η διαφανής ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων διαχείρισης της γνώσης (δημιουργία, συλλογή, διάχυση, χρήση, κ.λπ.) στις επιχειρηματικές λειτουργίες (business processes), όπως π.χ. η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η διοίκηση της αλυσίδας παραγωγής και οι σχέσεις με τους πελάτες.

Η οργάνωση των δραστηριοτήτων διαχείρισης της γνώσης και η ρητή ανάθεση των σχετικών αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων έχει οδηγήσει στον καθορισμό νέων οργανωτικών ρόλων.

Πολλές εταιρίες έχουν δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας (π.χ. Chief Knowledge Officers, Knowledge Managers), που έχουν στόχο την υποστήριξη και προώθηση της συλλογής, επεξεργασίας και διάχυσης της γνώσης. Από την άλλη πλευρά, πολλές εταιρίες αναδιατυπώνουν τα συστήματα αξιολόγησης και αμοιβών με στόχο να ενισχύσουν μια επιχειρηματική κουλτούρα που θα ενθαρρύνει την ενεργή συμβολή των στελεχών τους στην εξάπλωση της επιχειρηματικής γνώσης, θα προάγει τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και ομαδικής εργασίας, και θα επικροτεί την καινοτομία. Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών είναι καταλυτικός για τη διαχείριση της γνώσης.

Τα νέα συστήματα, όπως τα Intranets, οι τεχνολογίες διαχείρισης εγγράφων και ροών εργασίας (document και workflow management), τα συστήματα συνεργασίας (collaboration systems, groupware), οι έξυπνοι πράκτορες (intelligent agents), οι αποθήκες δεδομένων (data warehouses), τα εργαλεία

συγχρονισμένης επικοινωνίας και ανταλλαγής μηνυμάτων (synchronous communication and messaging tools) και τα enterprise information portals αποτελούν ζωτικό επιτρεπτικό παράγοντα (enabling factor). Τα συστήματα αυτά είναι χρήσιμα σε διάφορες λειτουργίες διαχείρισης γνώσης, όπως η υποστήριξη της συνεργασίας σε εικονικές ομάδες (virtual teams), η ανάλυση δεδομένων από προηγούμενες δοσοληψίες των πελατών, η εύρεση των κατάλληλων στελεχών στη βάση δεδομένων της εταιρίας, κ.λπ.

### 3.1.6 Τάσεις & Εξελίξεις

Αρκετές εταιρίες πειραματίστηκαν σε **πιλοτική βάση** με νέες τεχνολογίες, ενώ οι πιο συντηρητικές εστίαστηκαν είτε σε μη - τεχνικά θέματα είτε στην ανάπτυξη βασικών υποδομών πληροφορικής, όπως τα εταιρικά Intranets.

Η Διαχείριση Γνώσης τώρα εισέρχεται σε μία νέα φάση, που χαρακτηρίζεται με τη σειρά της από δύο κατευθύνσεις.

Η πρώτη κατεύθυνση υιοθετείται κυρίως από τις πρωτοπόρες στο χώρο εταιρίες που αρχίζουν να αναπτύσσουν εφαρμογές και δομές σε μεγαλύτερη κλίμακα, καθώς και να εφαρμόζουν εξειδικευμένες τεχνολογίες και τεχνικές διαχείρισης της γνώσης.

Η δεύτερη κατεύθυνση αφορά κυρίως μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες, συνήθως στα πλαίσια ανάπτυξης της τεχνολογικής τους υποδομής (π.χ. εταιρικά συστήματα Intranet), διαμορφώνουν προγράμματα διαχείρισης γνώσης.

Οι ελληνικές εταιρίες - ανάλογα με την επιχειρηματική τους στρατηγική, το μέγεθος και την τεχνολογική τους υποδομή - μπορούν να υιοθετήσουν την πρώτη ή τη δεύτερη κατεύθυνση. Παραδείγματος χάριν, επιχειρήσεις που έχουν επιτύχει υψηλό βαθμό ολοκλήρωσης της πληροφοριακής τους υποδομής (όπως οι τράπεζες και οι ασφαλιστικοί οργανισμοί) είναι σε θέση να

εντοπίσουν συγκεκριμένες περιοχές ή/και λειτουργίες στις οποίες η Διαχείριση Γνώσης θα δημιουργήσει ανταγωνιστικά οφέλη. \

Από την άλλη πλευρά, οι μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις που τώρα σχεδιάζουν ή αναπτύσσουν τα πληροφοριακά τους συστήματα έχουν την ευκαιρία να διαμορφώσουν μια συνολική στρατηγική διαχείρισης της γνώσης που να αντιμετωπίζει τυχόν τεχνολογικές ελλείψεις.

Την τελευταία δεκαετία η Διαχείριση Γνώσης έχει αναπτυχθεί σε μία σημαντική θεωρία και πρακτική που ξεπερνά τα όρια της πρόσκαιρης "μόδας" και αντιμετωπίζει ορισμένα κρίσιμα προβλήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Είναι πιθανόν η δημοτικότητα του όρου της διαχείρισης γνώσης να μειωθεί στο μέλλον. Σε κάθε περίπτωση, όμως, η ανάγκη εστίασης στο γνωστικό ενεργητικό μιας επιχείρησης ως βασικό συγκριτικό πλεονέκτημα θα παραμείνει επίκαιρη.

## 3.2 Ικανότητα Απορρόφησης

### 3.2.1 Απορροφητική Ικανότητα & Διαχείρισης Γνώσης

Στην διοίκηση επιχειρήσεων, η **Απορροφητική Ικανότητα (Absorptive Capacity / ACAP)** [Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002] μεταφράζεται σαν μία θεωρία ή μοντέλο η/το οποία/ο χρησιμοποιείται για να μετρηθεί **η ικανότητα του οργανισμού / εταιρίας να αποτιμήσει, αφομοιώσει και εφαρμόσει «καινούργια» γνώση** [Cohen & Levinthal, 1989, 1990]. Η Απορροφητική Ικανότητα μελετάτε σε πολλαπλά επίπεδα (ατομικά, ομαδικά, επιχειρηματικά και εθνικά). Προηγηθείς της Απορροφητικής Ικανότητας θεωρείται η «prior – knowledge» (αποθέματα γνώσης & ροή γνώσεων) καθώς επίσης και η επικοινωνία. Επίσης μελετάτε σε σχέση με τις επιδώσεις καινοτομίας της επιχείρησης / οργανισμού, καθώς επίσης και το επίπεδο απορρόφησης και οργάνωσή της.

Η Απορροφητική Ικανότητα θεωρείται επίσης ο λόγος που οι επιχειρήσεις στην σημερινή εποχή επενδύουν στην Έρευνα & Ανάπτυξη (Ε&Α) αντί απλώς να αγοράζουν τα αποτελέσματα (π.χ. πατέντες). Η εσωτερική Ε&Α αυξάνει και επιταχύνει την Απορροφητική Ικανότητα της ίδιας της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Η αρχική θεωρία της Απορροφητικής Ικανότητας εισήχθη το 1990 από τους Cohen & Levinthal. Η θεωρία αυτή περιλαμβάνει οργανωσιακή μάθηση (organizational learning), βιομηχανικά οικονομικά (industrial economics) την εικόνα της βάσης των πηγών γνώσεων της επιχείρησης / οργανισμού (resourced-based view) και τις δυναμικές της δυνατότητες. Με βάση αυτήν την θεωρία η Απορροφητική Ικανότητα μίας εταιρίας / οργανισμού είναι **η ικανότητα να αναγνωρίζεις την αξία των νέων πληροφοριών, να την αφομοιώνεις και να την εφαρμόζεις για εμπορικούς σκοπούς** [Cohen & Levinthal, 1989, 1990]. Επομένως η Απορροφητική Ικανότητα της επιχείρησης / οργανισμού εξαρτάται κατά πόσο η επιχείρηση / οργανισμός κατέχει εσωτερική εμπειρία, ειδικευμένες γνώσεις και διαδικασίες που της/του επιτρέπουν να εκτιμάει την σημαντικότητα των εξωτερικών ιδεών και καινοτομιών [Easterby-Smith, Graca, Antonacopoulou & Ferdinand, 2005].

Η Απορροφητική Ικανότητα είναι μία ενδιαφέρων ιδέα επειδή δυνητικά γεφυρώνει τα πεδία της **δυναμικής ικανότητας** (dynamic capability) [Teece, Pisano & Schuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2002; Zollo & Winter, 2002] και της **οργανωσιακής μάθησης** (organizational learning) [Fiol & Lyles, 1984; Easterby-Smith, 1997; Akgun, Lynn & Byrne, 2003]. Από την μία μεριά δίνει έμφαση στην ανάγκη να εκτιμάς και να αποκτάς γνώση από το εξωτερικό περιβάλλον, ειδικά από προσκτήσεις (acquisitions) και άλλες ενδοεταιρικές σχέσεις και από την άλλη μεριά εστιάζει στην απόκτηση γνώσης από τις παρελθόντες εμπειρίες, τρέχοντες δράσεις και εσωτερικές διαδικασίες έτσι ώστε να μεταφραστούν σε χρήσιμες δράσεις [Easterby-Smith, Graca, Antonacopoulou & Ferdinand, 2005].

Σήμερα, η Απορροφητική Ικανότητα στηρίζεται σε δύο (2) βασικές **αρχές** (concepts):

1. **Δεκτικότητα (Receptivity)** [Seaton & Cordey-Hayes, 1993]. Δεκτικότητα μεταφράζεται σαν την συνολική ικανότητα της επιχείρησης / οργανισμού, να έχει γνώση, να αναγνωρίζει και να επωφελείται ουσιαστικά από την τεχνολογία.
2. **Καινοτομικές Ρουτίνες (Innovative Routines)** [Nelson & Winter, 1982]. Εφαρμοσμένες ρουτίνες οι οποίες ορίζουν ένα σύνολο από ικανότητες τις οποίες η επιχείρηση / οργανισμός έχει την δυνατότητα να πραγματοποιεί εμπιστευτικά, και οι οποίες είναι οι εστίες των καινοτομικών προσπαθειών της επιχείρησης.

### 3.2.2 Διαστάσεις, Μοντέλα & Επαναθεώρηση

#### Διαστάσεις Απορροφητικής Ικανότητας

Η Απορροφητική Ικανότητα καθορίζεται λοιπόν σαν μία ομάδα οργανωτικών ρουτινών και διαδικασιών με τις οποίες οι οργανισμοί / επιχειρήσεις, **αποκτούν** (acquire), **αφομοιώνουν** (assimilate), **μετατρέπουν** (transform) **και εκμεταλλεύονται** (exploit) την γνώση έτσι ώστε να αποκτήσουν δυναμική οργανωσιακή ικανότητα [Zahra & George, 2002].

Οι παραπάνω αυτές διαδικασίες – ικανότητες αποτελούν τις **τέσσερις (4) διαστάσεις** της Απορροφητικής Ικανότητας (ACAP) και η κάθε μία ξεχωριστά εκτελεί διαφορετικό αλλά συμπληρωματικό ρόλο στο να αναλυθεί πώς η Απορροφητική Ικανότητα μπορεί να επηρεάσει σημαντικά οργανωσιακά αποτελέσματα, καθώς βέβαια και το τυχόν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκτά η επιχείρηση ή ο οργανισμός από την εκμετάλλευση αυτών των ικανοτήτων.

Οι τέσσερις αυτές σημαντικές διαστάσεις της Απορροφητικής Ικανότητας, ενώ έχουν κάποια κοινά σημεία και ομοιότητες μεταξύ τους είναι παράλληλα και τελείως ανεξάρτητες στο πώς κάθε οργανισμός τις εκμεταλλεύεται. Η διακύμανση αυτή δίνει και το τελικό ανταγωνιστικό ή όχι πλεονέκτημα στην κάθε επιχείρηση / οργανισμό.

Παρακάτω αναλύεται ανεξάρτητα η κάθε διάσταση:

**Απόκτηση (Acquisition) →** Απόκτηση γνώσης αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης / οργανισμού να αποκτήσει εξωτερικά παραγόμενη γνώση η οποία είναι σημαντική / κρίσιμη για την λειτουργία / δράση της επιχείρησης / οργανισμού.

Η ένταση και ταχύτητα της επιχείρησης / οργανισμού να προσδιορίσει και να συλλέξει αυτή την γνώση μπορεί να καθορίσει την ποιότητα ικανής απόκτησης γνώσης της ίδιας της επιχείρησης / οργανισμού [Kim, 1997a, b].

**Αφομοίωση (Assimilation) →** Η αφομοίωση της γνώσης σχετίζεται με τις ρουτίνες, πρακτικές και διαδικασίες της επιχείρησης / οργανισμού που της/του επιτρέπουν να αναλύσει, εξελίξει, ερμηνεύσει και κατανοήσει τις πληροφορίες που αποκτήθηκαν από τις εξωτερικές πηγές γνώσης [Kim, 1997a, b & Szulanski, 1996].

Ιδέες και ανακαλύψεις που είναι εκτός από το πεδίο δραστηριοποίησης της εταιρίας / οργανισμού πολλές φορές δεν λαμβάνονται σοβαρά υπόψη διότι δεν είναι κατανοήσιμες. Στην περίπτωση αυτή εταιρείες / οργανισμοί που έχουν τμήματα E&A είναι πιο πιθανό να αφομοιώνουν πιο γρήγορα και δραστικά αυτή την εξωτερική γνώση.

**Μετατροπή (Transformation)** → Η μετατροπή της γνώσης σηματοδοτεί την ικανότητα της επιχείρησης / οργανισμού να αναπτύξει και να βελτιώσει τις ρουτίνες / διαδικασίες οι οποίες διευκολύνουν τον συνδυασμό της υπάρχουσας γνώσης και της νέας αποκτημένης και αφομοιωμένης γνώσης.

Η μετατροπή αυτή είναι δυνατή να πραγματοποιηθεί με το να προσθέτουμε ή να αφαιρούμαι γνώση ή απλώς με το να ερμηνεύουμε την γνώση αυτή με διαφορετικούς τρόπους. Επομένως η ικανότητα της επιχείρησης / οργανισμού να αναγνωρίζει ασύμφωνες ομάδες γνώσης (υπάρχουσα – νέα) και να τις συνδυάζει με στόχο να καταλήξει σε ένα νέο «σχήμα», αποτελεί την ικανότητα μετατροπής της γνώσης προς όφελος της / του.



**Εκμετάλλευση (Exploitation)** → Η εκμετάλλευση της γνώσης ως μία οργανωσιακή ικανότητα βασίζεται σε ρουτίνες / διαδικασίες οι οποίες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις / οργανισμούς να βελτιώσουν, εκτίνουν και ισχυροποιήσουν τις υπάρχουσες ικανότητες ή να δημιουργήσουν καινούργιες με το να ενσωματώσουν αποκτημένη και μετατρεπομένη γνώση στις δράσεις τους.

Η κύρια έμφαση δίνεται σε ρουτίνες / διαδικασίες που επιτρέπουν στην επιχείρηση / οργανισμό να εκμεταλλευτούν την γνώση. Η εκμετάλλευση της γνώσης αντανακλά την ικανότητα της επιχείρησης / οργανισμού να συγκεντρώνει και να ενσωματώνει αυτήν την γνώση στις δράσεις της [Tiemessen et al, 1997 & Van de Bosch et al, 1999].

Επιπροσθέτως ο πίνακας παρακάτω παρουσιάζει πρόσθετες συγκεντρωτικές πληροφορίες για τις παραπάνω διαστάσεις [Zahra & George, 2002]:

<b>Διάσταση / Ικανότητα</b>	<b>Συστατικό</b>	<b>Ρόλος &amp; Σημασία</b>
<b>Απόκτηση</b> (Acquisition)	Προηγούμενες Επενδύσεις	Αντικείμενο & Έρευνα
	Προηγούμενη Γνώση	Σχήμα Αντίληψης
	Ένταση	Νέες Συνδέσεις
	Ταχύτητα	Ταχύτητα Μάθησης
	Κατεύθυνση	Ποιότητα Μάθησης

<b>Αφομοίωση</b> (Assimilation)	Κατανόηση	Ερμηνείωση / Εξήγηση
		Αντίληψη
		Μάθηση
<b>Μετατροπή</b> (Transformation)	Εσωτερίκευση	Συνεργία
	Μετατροπή	Επανακωδικοποίηση
		Κοινωνικοποίηση
<b>Εκμετάλλευση</b> (Exploitation)	Χρήση	Σημαντικές Ικανότητες
	Εφαρμογή / Υλοποίηση	Συγκομιδή Πόρων

### Πίνακας 6: Διαστάσεις Απορροφητικής Ικανότητας

Πηγή: Zahra & George, 2002

Σε συνέχεια των παραπάνω, κάτωθι θα αναλύσουμε πώς οι αυτές οι διαστάσεις ταξινομούνται σε μοντέλα και πώς αυτές οικοδομούνται σε μία συναφή δυναμική ικανότητα για την επιχείρηση / οργανισμό, που καλλιεργεί εν τέλει τις οργανωσιακές αλλαγές και εξελίξεις των, με στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **Μοντέλο Απορροφητικής Ικανότητας (PACAP & RACAP)**

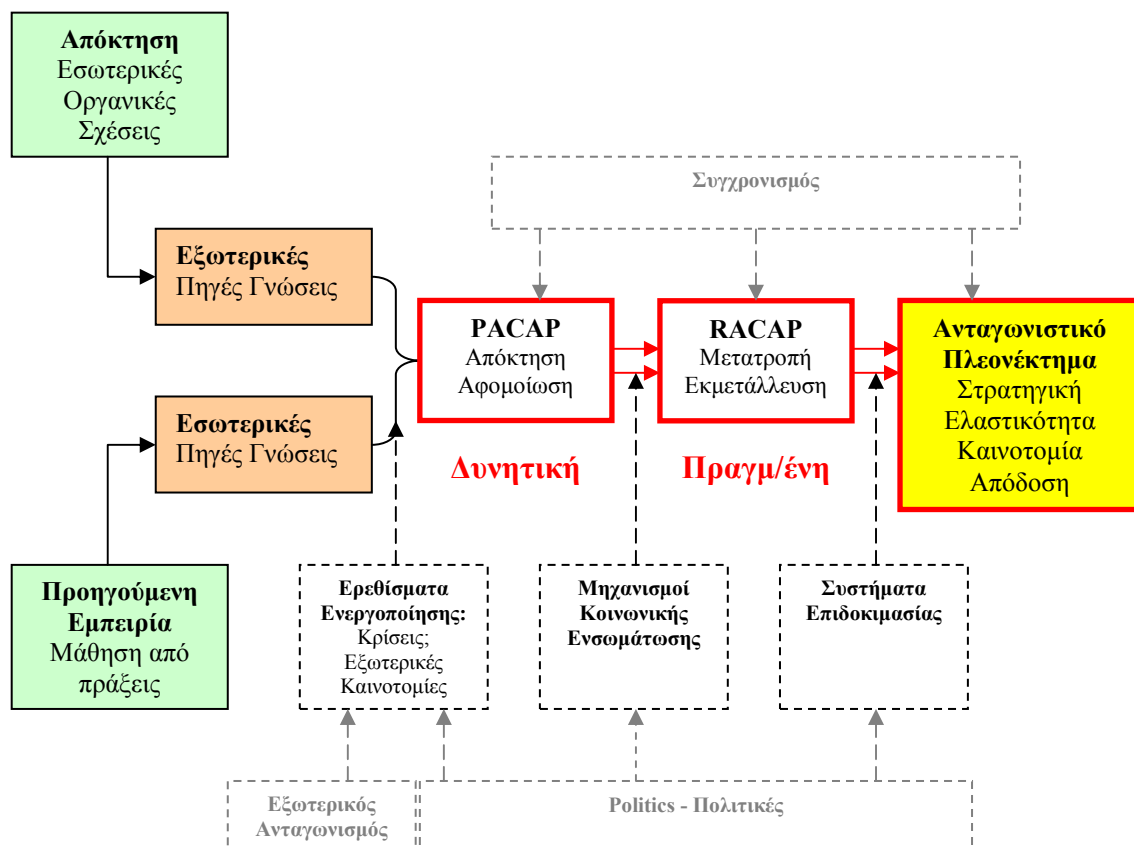
Το πιο βασικό **Μοντέλο Απορροφητικής Ικανότητας** εισάγεται από τους Zahra & George (2002), το οποίο και προσθέτει **2 βασικά στάδια** στις διαδικασίες μετατροπής της γνώσης σε δράσεις, οι οποίες παράγουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα 2 αυτά στάδια αποτελούν και μέρος της «επιναθέρωσης» της απορροφητικής ικανότητας, η οποία και θα αναλυθεί παρακάτω.

Τα δύο αυτά στάδια λοιπόν είναι:

- **«Δυνητική» απορροφητική ικανότητα (Potential – PACAP)**, η οποία περιλαμβάνει ικανότητες **απόκτησης** (acquisition) και **αφομοίωσης** (assimilation), και

- **«Πραγματοποιημένη» απορροφητική ικανότητα (Realized – RECAP),** η οποία περιλαμβάνει ικανότητες **μετασχηματισμού** (transformation) και **εκμετάλλευσης** (exploitation).

Η Δυνητική ACAP (PACAP) κάνει την επιχείρηση / οργανισμό δεκτικό να **αποκτήσει** και να **αφομοιώσει** την εξωτερική γνώση η οποία αναπτύχθηκε εκτός. Η PACAP όμως δεν εγγυάται την επιτυχής διαχείριση και εκμετάλλευση της γνώσης. με την ικανότητα της απόκτησης να είναι συνάρτηση δύο (2) παραγόντων: της **εμπειρίας** και της **προσπάθειας**.



**Σχήμα 9: Απορροφητική Ικανότητα; Ροή Γνώσης**

Πηγή: Zahra & George, 2002

Επιπροσθέτως, τα παραπάνω στάδια προσδιορίζουν εσωτερικές διαδικασίες – ερεθίσματα ενεργοποίησης, μηχανισμούς κοινωνικής ενσωμάτωσης και συστήματα επιδοκιμασίας – οι οποίες μπορούν να γίνουν αρωγοί ή εμπόδια της μετατροπής της «ωμής» γνώσης σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό είναι ένα πολύ κατανοητό μοντέλο το οποίο και υποστηρίζεται από μία εκτεταμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση η οποία και ξεδιαλώνει το «μαύρο κουτί» της βιωσιμότητας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [Easterby-Smith, Graca, Antonacopoulou & Ferdinand, 2005].

Συνεπώς, η Δυνητική Απορροφητική Ικανότητα (PACAP) είναι συνάρτηση της εμπειρίας, της προσπάθειας καθώς και της αφομοίωσης, ενώ η Πραγματοποιημένη Απορροφητική Ικανότητα (RACAP) επικεντρώνεται στο να μετατρέψει και να εκμεταλλευτεί την ίδια γνώση [Kim, 1998].

Η σχέση μεταξύ της Δυνητικής Απορροφητικής Ικανότητας (PACAP) και της η Πραγματοποιημένης Απορροφητικής Ικανότητας (RACAP), είναι:

$$\mathbf{PACAP \times \eta = RACAP}$$

όπου: -  $PACAP \geq RACAP$

- «η» είναι ο αποδοτικός παράγων (efficiency factor) → υποδηλώνει την διαφορά μεταξύ δυνητικής και πραγματοποιημένης απορροφητικότητας.
- $\eta \leq 1$

Από την παραπάνω σχέση καθώς επίσης και από τα ερευνητικά συμπεράσματα εντός της βιβλιογραφικής επισκόπησης, καταλήγουμε στις παρακάτω σημαντικές **συμπερασματικές προτάσεις** για την **απορροφητική ικανότητα**:

- Πρόταση 1:** Η απορροφητική ικανότητα της εταιρίας / οργανισμού συγκροτείται από την δυναμικές και πραγματοποιημένες ικανότητες, όπου η PACAP είναι συνάρτηση των ικανοτήτων απόκτησης και αφομοίωσης, και η RACAP είναι συνάρτηση των ικανοτήτων της μετατροπής και εκμετάλλευσης.
- Πρόταση 2:** Μία υψηλή σχέση μεταξύ πραγματοποιημένης και δυναμικής απορροφητικής ικανότητας είναι θετικά συσχετιζόμενη με την μελλοντική δημιουργία αξίας για την επιχείρηση → ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Πρόταση 3:** Λαμβάνοντας υπόψη ότι η δημιουργία και εκμετάλλευση γνώσης εντός ενός οργανισμού απαιτεί τον συμμερισμό / διαμοιρασμό αυτής της γνώσης [Nonaka, 1994; Spenser, 1996], συμπεράνουμε ότι η δημιουργία νέας γνώσης απαιτεί λειτουργική **ενσωμάτωση** των πηγών και μορφών της υπάρχουσας γνώσης → η ενσωμάτωση γνώσης μειώνει την απόσταση μεταξύ της δυναμικής και πραγματοποιημένης απορροφητικής ικανότητας και επομένως βελτιώνει τον αποδοτικό παράγων «η».
- Πρόταση 4:** Η εκμετάλλευση της τεχνολογικής γνώσης απαιτεί διαφορετικές ικανότητες από αυτές που συνθέτουν την απορροφητική ικανότητα. Αυτές οι ικανότητες ονομάζονται **«μετασχηματιζόμενες» ικανότητες** (transformative capacity) και προσδιορίζονται ως την ικανότητα να μπορείς συνέχεια να επανα-ορίζεις το μείγμα των προϊόντων (product portfolio) με βάση τεχνολογικές ευκαιρίες οι οποίες δημιουργούνται εντός της επιχείρησης [Garud & Nayyar, 1994]. Αυτές οι

δραστηριότητες της επιχείρησης διαφέρουν από την απόκτηση, αφομοίωση και μετατροπή της εξωτερικής αποκτηθείσας γνώσης. Η μετασχηματιζόμενη ικανότητα μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα με την οποία η επιχείρηση / οργανισμός δημιουργεί την απορροφητική της ικανότητα. Επομένως η μετασχηματιζόμενη ικανότητα μειώνει την απόσταση μεταξύ της δυναμικής και πραγματοποιημένης απορροφητικής ικανότητας, και επομένως βελτιώνει τον αποδοτικό παράγων «η».

## Αναθεώρηση

Σήμερα, σε συνέχει και της συνεχιζόμενης έρευνας πάνω στην απορροφητική ικανότητα των εταιρειών / οργανισμών, υπάρχει μια τάση **αναθεώρησης** της **παραδοσιακής έννοιας / αντίληψης** της απορροφητικής ικανότητας και των παραγόντων που την αποτελούν.

Επομένως εκτός από την «παραδοσιακή» αντίληψη της απορροφητικής ικανότητας υπάρχει και μια πιο **σύγχρονη αντίληψη**, η οποία παρουσιάζεται από τους Zahra & George (2002) και ονομάζεται «επαναθεώρηση» της απορροφητικής ικανότητας. Το βασικό στίγμα αυτής της «επαναθεώρησης» δίνεται στον παρακάτω συγκριτικό πίνακα:

Θέμα	Παραδοσιακή Αντίληψη ACAP	Επαναθεώρηση ACAP
Ορισμός	➤ Η ικανότητα της εταιρείας / οργανισμού να αποτιμήσει αφομοιώσει και εφαρμόσει τις πληροφορίες για εμπορικούς σκοπούς.	➤ Η ACAP είναι ένα σετ από οργανωσιακές ρουτίνες και στρατηγικές διαδικασίες με τις οποίες εταιρίες / οργανισμοί αποκτούν, αφομοιώνουν και μετατρέπουν γνώση με στόχο την δημιουργία αξίας.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Δίδεται έμφαση στην απόκτηση και εκμετάλλευση εξωτερικά παραγόμενης γνώσης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Η έμφαση στις δυναμικές ικανότητες ρυθμισμένες με σκοπό την στρατηγική αλλαγή και ελαστικότητα όπου οι εταιρίες / οργανισμοί δημιουργούν και εκμεταλλεύονται νέα γνώση με το να μετατρέπουν την αποκτημένη γνώση.</li> </ul>
Διαστάσεις & Συνιστώσες	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Πολύ-διαστολικός ορισμός με 3 διαστάσεις.</li> <li>➤ Επιχειρησιακή (ACAP) ως μοναδικός συνιστάμενος παράγων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Πολύ-διαστολικός ορισμός με 4 διαστάσεις.</li> <li>➤ 4 διαστάσεις σχηματίζουν 2 ξεχωριστές συνιστώσες (<b>δυνητική &amp; πραγματοποιημένη</b> ικανότητα).</li> </ul>
Εξελίξεις & Επέκταση	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Βασίζεται πάνω στις προηγούμενες βασικές γνώσεις και ικανότητες της επιχείρησης / οργανισμού.</li> <li>➤ Μονοκατευθυντήρια και πρότυπη αναπτυξιακή πορεία (η προηγούμενη γνώση ορίζει την ικανότητα της επιχείρησης / οργανισμού να αποτιμήσει αφομοιώσει και εφαρμόσει τις πληροφορίες).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Βασίζεται πάνω σε πολλαπλούς παράγοντες, περιλαμβανομένου και την προηγούμενη εμπειρία της επιχείρησης / οργανισμού, την συμπληρωματικότητα της γνώσης καθώς και την ποικιλία των πηγών γνώσης.</li> <li>➤ Πολυκατευθυντήρια και μη-πρότυπη (ρευστή) αναπτυξιακή πορεία (το κέντρο της ερευνητικής δράσης επαναπροσδιορίζεται συνεχώς).</li> </ul>
Αντιπροσωπ . παράγοντες & διοικητικοί ρόλοι	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Εξωγενής (η κατάσταση της βιομηχανίας / αγοράς επηρεάζει τις επενδύσεις σε Ε&amp;Α).</li> <li>➤ Ο ρόλος της διοίκησης περιορίζεται στην «σάρωση» του περιβάλλοντος και στην επένδυση στην Ε&amp;Α.</li> </ul>	<p>Πολλαπλά εξωγενής και ενδογενής ενδεχόμενα:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Εξωτερικά ενδεχόμενα (επιδοκίμασιες, εξωτερικά ερεθίσματα).</li> <li>➤ Ενδογενή ενδεχόμενα (εσωτερικά ερεθίσματα, μηχανισμοί κοινωνικής ενσωμάτωσης).</li> <li>➤ Ευρύτεροι διοικητικοί ρόλοι στο να επηρεάζουν γνωστικά ερευνητικά πρότυπα, ενεργοποίηση οργανωσιακών ερεθισμάτων και μετατροπή της οργανωσιακής γνώσης.</li> </ul>

Δημιουργία Αξίας	➤ Δημιουργία αξίας μέσω καινοτομίας	➤ Δημιουργία γνώσης που διαφορεικά απορρέει από τις διαστάσεις που αποτελούν τις 2 συνιστώσες; η <b>πραγματοποιημένη</b> ικανότητα επιτρέπει την δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος; η <b>δυναμική</b> ικανότητα παρέχει στρατηγική ελαστικότητα για να αλλάξεις και να επανα-σχηματίσεις τις επιχειρηματικές δράσεις, δίνοντας μέσα να διατηρείς αυτές τις διαφοροποιήσεις στην επίδοση; παρουσία του παράγοντα αποδοτικότητας μεταξύ της δυναμικής και πραγματοποιηθείσας ικανότητας.
---------------------	-------------------------------------	--

**Πίνακας 7: Συγκρίνοντας τις Αντιλήψεις της ACAP**

Πηγή: Zahra & George, 2002



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

#### **4.1 Ποιοτική Έρευνα**

##### **4.1.1 Στόχοι Έρευνας & Συνεντεύξεις**

Η ποιοτική έρευνα που πραγματοποιείται στην παρούσα διπλωματική είναι μέσω τηλεφωνικών και προσωπικών συνεντεύξεων. Η ταυτότητα των του core team των ερωτηθέντων παραμένει για ευνόητους λόγους μυστική, λαμβάνοντας υπόψη ότι τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν αποτελούν κατά ένα μέρος επιχειρηματικά μυστικά των εταιρειών/οργανισμών αλλά και προσωπικές απόψεις των στελεχών που ερωτήθηκαν με αποτέλεσμα να μην επιτρέπεται η αποκάλυψή τους σε 3<sup>ους</sup>.

Με την λογική αυτή ήταν εξαιρετικά δύσκολη και η οποιαδήποτε συλλογή ποσοτικών στοιχείων βάση ενός δομημένου ερωτηματολογίου, λαμβάνοντας υπόψη την απροθυμία των ερωτηθέντων να μεταφέρουν γραπτώς οποιαδήποτε στοιχεία και πληροφορίες. Μια τέτοια προσπάθεια θα αποτελούσε μια πολύ καλή προοπτική για περεταίρω έρευνα και ανάλυση.

Οι **λόγοι πραγματοποίησής** της ποιοτικής έρευνας, είναι οι ακόλουθοι:

1. Η ενίσχυση του γνωστικού υπόβαθρου του συγγραφέως.
2. Η συλλογή στοιχείων για την αγορά των MVNO σήμερα (κατάσταση, τάση και εξελίξεις)
3. Ο προσδιορισμός των πηγών τη Εξωτερικής Γνώσης και της εξάρτησης των MVNOs από τους MNOs.
4. Ο προσδιορισμός της Απορροφητικής Ικανότητας
5. Ο προσδιορισμός των Βασικών Δεικτών Απόδοσης

6. Οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας
7. Η εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων για το ρόλο της Διαχείρισης Γνώσης στην επιτυχία των MVNO.

Ο κύριος **στόχος** της ποιοτική ανάλυσης είναι ο προσδιορισμός των εξωτερικών πηγών γνώσης (καταγεγραμμένων-κωδικοποιημένων ή μη) που λαμβάνουν οι MVNOs από τους MNOs, των βασικών δεικτών απόδοσης, καθώς και της μεταξύ τους σχέσης με βάση την απορροφητική τους ικανότητα.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Patton, 2002) υπάρχουν διαφορετικές μορφές ποιοτικής συνέντευξης. Η πλέον κοινή είναι η **ημι-δομημένη συνέντευξη** (semi-structured interview).

Τέτοιες συνεντεύξεις ποικίλλουν ευρέως σε διάρκεια, από λίγα λεπτά μέχρι πολλές ώρες, και πραγματοποιούνται σε μια ή περισσότερες συνεδρίες. Συνήθως οι περισσότερες ποιοτικές συνεντεύξεις διαρκούν από μια έως δύο ώρες.

Εκτός από τη χρησιμοποίηση των ανοιχτών ερωτήσεων, οι ποιοτικές συνεντεύξεις είναι επίσης «χαλαρά» δομημένες, και στοχεύουν να πραγματοποιήσουν έναν βαθύ απολογισμό του θέματος (Kvale, 1996; Patton, 2002; Taylor & Bogdan, 1998). Σήμερα, τέτοια ήδη συνεντεύξεων χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο ως μία βασική μέθοδος για αναλύσουν ελεύθερα ο σκεπτικό τους οι ερωτώμενοι.

Για την παρούσα διπλωματική εργασία και την συγκεκριμένη ποιοτική έρευνα επελέγη, με βάση τον επιχειρηματικό κλάδο των τηλεπικοινωνιών και την καινοτομικότητα του κλάδου των MVNO, η **ημι-δομημένη συνέντευξη** (semi structured interview).

Από τις εναλλακτικές λύσεις της ημι-δομημένης συνέντευξης επιλέχθηκε η τυποποιημένη **«ανοιχτών απαντήσεων»** (open ended interview) **συνέντευξη**, που αποτελείται από ένα ομοιόμορφο σύνολο ερωτήσεων που αντιμετωπίζονται πάντα στην ίδια σειρά, συχνά με σταθερές ερωτήσεις επανελέγχου (follow-up).

Η ημι-δομημένη ποιοτική συνέντευξη είναι η πιο κοινή ποιοτική «self-report» μέθοδος. Είναι συνήθως βασισμένη σε ένα πρόγραμμα συνέντευξης, το οποίο απαριθμεί τις σημαντικότερες ερωτήσεις που θα τεθούν και μερικά πιθανά σημεία επανελέγχου. Οι προσχεδιασμένοι ερωτήσεις και οι έλεγχοι επιτρέπουν την άγνωστη αλλά και συστηματική κάλυψη των ερωτηθέντων.

Η τεχνοτροπία της συνέντευξης είναι συνήθως βασισμένη σε ανοιχτές ερωτήσεις, αλλά μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει και άλλες αντιδράσεις ενεργής συμμετοχής, όπως τα αντανάκλαστα των εμπλεκομένων. Αυτός που παίρνει την συνέντευξη πρέπει να επιδεικνύει ενδιαφέρον με ένα είδος «χαλαρής» προσοχής, και να μην προσπαθήσει να βάλει λέξεις στο στόμα του ερωτώμενου.

Στις συνεντεύξεις αυτές εκτός από την σωστή επιλογή των ερωτηθέντων καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια για την οργάνωση και τον συντονισμό τους καθώς και την τήρηση των δεοντολογικών κανόνων για την ποιοτική έρευνα (Πετράκης, 1999).

Με βάση την συνθετότητα του ερωτηματολογίου, που χρησιμοποιήθηκε ως βάση, το πλήθος των ζητούμενων πληροφοριών, την ειλικρίνεια σε «ευαίσθητες» ερωτήσεις, την επίδραση του ερευνητή, και το ποσοστό ανταπόκρισης, καταρχήν επελέγη ως καταλληλότερη η μέθοδος της **προσωπικής συνέντευξης**, παρόλο που εμφανίζει την μεγαλύτερη επίδραση από τον ερευνητή, που όμως στην περίπτωση της ημι-δομημένης συνέντευξης τείνει να γίνει μέτρια προς χαμηλή.

Λόγω όμως των προαναφερόμενων παραγόντων, αλλά και του απαιτούμενου χρόνου και του απαγορευτικού κόστους λόγω της απόστασης μεταξύ των δύο μερών (interviewer και interviewee), ήταν τελικά απαραίτητο κάποιες από αυτές (αυτές που σχετίζονται με ΜVNO εκτός Ελλάδας) να γίνουν με την μέθοδο της τηλεφωνικής συνέντευξης.

Συγκεντρωτικά, τα **πλεονεκτήματα** και **μειονεκτήματα** των δύο μεθόδων φαίνονται στον Πίνακα, που ακολουθεί.

Χαρακτηριστικό	Τηλεφωνική Συνέντευξη	Προσωπική Συνέντευξη
Κόστος	Λογικό	Ακριβό (μεταφορικά και άλλα κόστη)
Ρυθμός Αντίδρασης	Καλός > 60% η καλύτερο	Υψηλός > 75 ή καλύτερο
Χρονική Διάρκεια Συλλογής	1-2 βδομάδες	2-3 βδομάδες
Ποιότητα Απαντήσεων	Λακωνικές ή/και εμπιστευτικές απαντήσεις	Εμβαθυμένες ή/και εμπιστευτικές απαντήσεις
Εξειδίκευση για την Εκτέλεση	Ελάχιστη	Υψηλή
Χρόνος Ανταπόκρισης	Λογική / 15-30 λεπτά	Μακρύς / 45-60 λεπτά

### Πίνακας 8: Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Συνεντεύξεων

Πηγή: Weisberg, Krosnick, and Bowen (1996)

Το μέγεθος του δείγματος σε ποιοτικές έρευνες είναι αυτονόητο ότι δεν μπορεί να είναι το ίδιο με εκείνο των ποσοτικών ερευνών.

Σύμφωνα με τον Blumer (1969) «ένα δείγμα προνομιακού μάρτυρα **έξι (6) ατόμων** με εξειδικευμένη γνώση (well informants) αποτελεί πιο **αντιπροσωπευτικό δείγμα** από ότι ένα πολλαπλάσιο δείγμα που δεν γνωρίζει το διευρυμένο θεματικό πεδίο». Επίσης, είναι αυτονόητο ότι στην

ποσοτική έρευνα το μέγεθος του δείγματος επηρεάζεται πρώτα από όλα από τον διευρυμένο πληθυσμό.

Σύμφωνα με τα παραπάνω κατά το χρονικό διάστημα από Ιούνιο έως Νοέμβριο του 2007, διεξήχθησαν:

- Τρεις (3) **προσωπικές συνεντεύξεις** με στελέχη των τριών (3) βασικών εταιριών MVNO της **Ελλάδος**. Το **Core Team** της συνέντευξης αποτέλεσαν **3-4 στελέχη** από διάφορα τμήματα των εταιριών αυτών (Προμήθειες, Πωλήσεις, Έργα, Στρατηγική & Μάρκετινγκ, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κλπ.).
- Δύο (2) **τηλεφωνικές συνεντεύξεις** με **στελέχη** δύο (2) τυχαίων ευρωπαϊκών MVNO από το τμήμα Στρατηγικής & Μάρκετινγκ των εταιριών αυτών.

Τα παραπάνω στελέχη ελεύθερα και εθελοντικά έδωσαν την συγκατάθεσή τους να συμμετάσχουν στην έρευνα αυτή με τον όρο βέβαια να μην αποκαλυφθεί η ταυτότητά τους. Παρόλο που το δείγμα δεν είναι πολύ μεγάλο, θεωρείτε ότι αποτελεί ένα αρκετά σημαντικό και αντιπροσωπευτικό δείγμα συνεντεύξεων.

Η προσέγγιση των πληροφοριοδοτών (informants) έγινε σύμφωνα με τα όσα προτείνει ο Laurila (1997), δηλαδή με **personal access** - με χρήση γνωριμιών ή φιλικών σχέσεων με key executives), και με **formal access** - υπονοήθηκε η πιθανή ανταποδοτικότητα μιας τα τέτοιας συνέντευξης αλλά και η πιθανή συμβολή των πληροφοριοδοτών στην παραγωγή γνώσης και την ενδοσκόπηση σε θέματα μάλιστα του προς εξέταση επιχειρηματικών εγχειρημάτων.

Η καταγραφή των απαντήσεων-απόψεων των πληροφοριοδοτών αυτών, μετά τον διαχωρισμό και την ταξινόμηση τους καθώς και την οργάνωσή τους σε σχέση με τους στόχους της έρευνας, έτσι ώστε να είναι δυνατή η ευκολότερη η εξήγησή τους και η εξαγωγή συμπερασμάτων, ακολουθεί στην παρακάτω παράγραφο 4.3.

#### 4.1.2 Ερωτηματολόγιο Συνεντεύξεων

Όπως προαναφέρθηκε παραπάνω το πλαίσιο στο οποίο βασίστηκαν οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις ήταν ένα **ανοιχτού τύπου** (open ended) **ημι-δομημένο** ερωτηματολόγιο. Η **ατζέντα** των ερωτήσεων που τέθηκαν κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων προς τα στελέχη των επιχειρήσεων επισυνάπτεται στο Παράρτημα 1.

Οι “ανοιχτού τύπου” ερωτήσεις είναι θεωρητικά εκείνες που δεν περιορίζουν την απάντηση, η οποία καταγράφεται συνήθως επί λέξη. Τα πλεονεκτήματα των ανοιχτών ερωτήσεων είναι ότι επιτρέπουν στον ερευνητή να μελετήσει σύνθετες εμπειρίες: οι ερωτώμενοι είναι σε θέση δώσουν τις κατάλληλες εξηγήσεις ή απαντήσεις τους, και να έχουν επίσης την ευκαιρία να εκφράσουν τα αμφίθυμα ή αντιφατικά συναισθήματα.

Επιπλέον, οι αρχικές απαντήσεις τους είναι ενδεχομένως λιγότερο επηρεασμένες από το πλαίσιο που βάζει ο ερευνητής. Οι ερωτώμενοι είναι ελεύθεροι να απαντήσουν όπως επιθυμούν, χρησιμοποιώντας την αυθόρμητη γλώσσα τους. Το κύριο μειονέκτημα των ανοιχτών ερωτήσεων, από την άποψη του ερευνητή, είναι ότι είναι δυσκολότερο να αξιολογηθεί η αξιοπιστία και η ισχύς των λεκτικών στοιχείων. Είναι δύσκολο να εξακριβωθεί η έκταση τέτοιων πιθανών προβλημάτων όπως η προκατάληψη και η αλλαγή απόψεων των ερευνητών, και η εσφαλμένη άποψη των ερωτώμενων, η υπερβολή, η «κατασκευή», και το να ξεχάσει ο ερωτώμενος να δώσει μέρος της απάντησης.

Ένα δεύτερο ζήτημα είναι ότι οι ανοιχτές ερωτήσεις τυπικά παράγουν μεγάλο αριθμό δεδομένων (data overload) με βάση τους Miles & Huberman, (1994), τα οποία απαιτούν πολύ χρόνο για να αναλύσουν. Οι περισσότερες ποιοτικές συνεντεύξεις πρέπει να μεταγραφούν, κάτι για το οποίο καταβάλλεται συχνά ιδιαίτερη προσπάθεια. Επιπλέον, η ίδια η ανάλυση απαιτεί ιδιαίτερη προσπάθεια και ικανότητα. Ένα τελικό ζήτημα είναι ότι οι ανοιχτού τύπου ερωτήσεις τείνουν να παράγουν μια μεγάλη μεταβλητότητα στην ποσότητα στοιχείων μεταξύ των ερωτώμενων. Προφορικά οι πολύ ομιλητικοί ερωτώμενοι μπορούν να δώσουν πολύ πλήρεις απαντήσεις, ενώ οι λιγότερο ομιλητικοί ερωτώμενοι μπορεί να βρουν ιδιαίτερα απαιτητικές για να τις απαντήσουν, τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.

Σε ότι αφορά στο σχέδιο συνέντευξης, το πρώτο βήμα ήταν να προετοιμαστεί ένα πρόγραμμα συνέντευξης που απαριθμεί τις σημαντικές περιοχές που εξετάζονται και έχει μερικές τυποποιημένες ερωτήσεις που υποβλήθηκαν.

Πιο συγκεκριμένα, η συνέντευξη κτίστηκε γύρω από το εννοιολογικό πλαίσιο το οποίο αντικατοπτρίζεται στο σχετικό ερωτηματολόγιο, στην σειρά που έχουν τοποθετηθεί οι ανοιχτού τύπου ερωτήσεις. Με βάση αυτό, οι συνεντεύξεις άρχιζαν με γενικές ερωτήσεις, ως προθέρμανση. Οι τυποποιημένες ερωτήσεις δεν χρειάστηκε να καλυφθούν σε όλες τις συνεντεύξεις με μια σταθερή σειρά, αλλά το πρόγραμμα συνέντευξης χρησίμευσε ως υπενθύμιση για το τι έπρεπε να ρωτηθεί.

Οι **πέντε (5) βασικές θεματικές ενότητες (ατζέντα)** τη συνέντευξης με βάση το ερωτηματολόγιο της συνέντευξης, προσδιορίζονται παρακάτω:

- Η Αγορά των MVNO σήμερα (κατάσταση, τάση και εξελίξεις)
- Εξωτερική Γνώση & Εξάρτηση από MNOs
- Απορροφητική Ικανότητα
- Βασικοί Δείκτες Απόδοσης
- Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Σε ότι αφορά στο στυλ συνέντευξης η γενική θέση του ερευνητή ήταν μια λιτή και συνετή ώστε να δίνει στον ερωτώμενο χώρο για να σκεφτεί και να μιλήσει, και που αποφεύγει να οδηγεί τις ερωτήσεις. Στις περιπτώσεις που υπήρξαν ασάφειες έγινε περαιτέρω επανέλεγχος με συγκεκριμένες ερωτήσεις που «κατεύθυναν» τον ερωτώμενο στο θεματικό πεδίο που απαιτούσε πληρέστερη πληροφόρηση.

Οι συνεντεύξεις έγιναν χωρίς ηχογράφηση, οπότε στις σημειώσεις που κρατήθηκαν προσδιορίστηκε σαφώς ποια μέρη ήταν οι επί λέξει δηλώσεις του ερωτώμενου και ποια ήταν η περίληψή του ερωτώντος. Επίσης, οι γραπτές σημειώσεις χρησιμοποιήθηκαν κατά περίπτωση ως υπενθύμιση για την υποβολή πιο διευκρινιστικών ερωτήσεων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Τέλος, όπως υποδεικνύει ως σημαντικό για τον ερευνητή ο Kvale (1996), παρακολούθηθηκε η σχετικότητα των απαντήσεων των ερωτώμενων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, προκειμένου να σιγουρευτεί ότι οι ερευνητικές ερωτήσεις απαντήθηκαν και οι θέσεις των ερωτώμενων ήταν σαφής.

#### **4.1.3 Περιορισμοί**

Είναι δεδομένο ότι οποιαδήποτε ποιοτική έρευνα έχει και περιορισμούς. Στην περίπτωση της παρούσας εμπειρικής διερεύνησης οι βασικοί περιορισμοί ήταν οι ακόλουθοι:

- Δυσκολία Πρόσβασης σε Στελέχη Επιχειρήσεων ΜVNO
- Ανταπόκριση Στελεχών ΜVNO
- Επίπεδο & Γνώσεις Στελεχών
- Προσωπική Άποψη Στελεχών
- Αντικειμενικότητα Απαντήσεων



## 4.2 Θεωρητικό Μοντέλο

Όπως αναφέρθηκε στο εισαγωγικό κεφάλαιο της διπλωματικής (Κεφάλαιο 1), από την Βιβλιογραφική Ανασκόπηση (Κεφάλαιο 3) εξάγεται το θεωρητικό μοντέλο (υπόδειγμα), το οποίο και αποτελεί οδηγό για την σύνθεση των τηλεφωνικών και προσωπικών συνεντεύξεων (ερωτηματολογίου) και την μετέπειτα ποιοτική ανάλυση που θα ακολουθήσει.

Το θεωρητικό υπόδειγμα, είναι αυτό που καλούμαστε να **επιβεβαιώσουμε** με βάση τις συνεντεύξεις και να αναλύσουμε στην παρούσα διπλωματική.

Το θεωρητικό αυτό μοντέλο διαμορφώνεται με βάση δύο κεντρικούς άξονες που αναλύθηκαν στο Κεφάλαιο 3 (Βιβλιογραφική Ανασκόπηση):

- Ο άξονας της **Διαχείρισης & Μεταφοράς Γνώσης** (Παράγραφος 3.1.4.3: Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης)
- Ο άξονας των **Διαστάσεων** και των **Μοντέλων** της **Απορροφητικής Ικανότητας** (Παράγραφος 3.2.2)

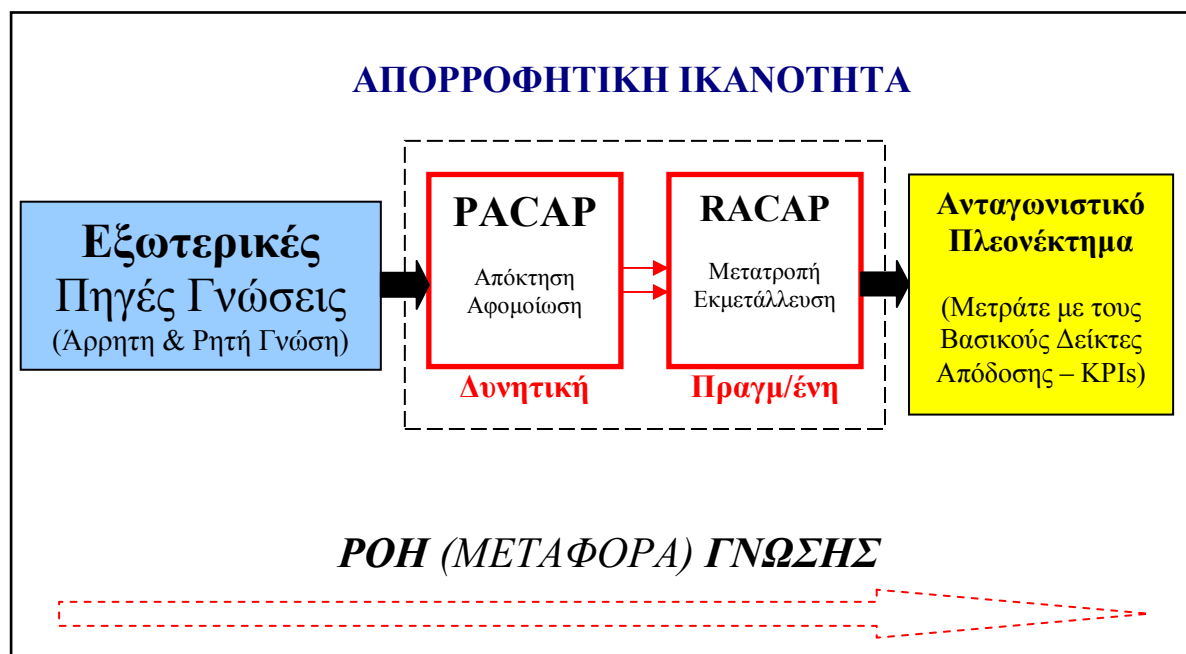
Ιδιαίτερα δίνουμε έμφαση στο Σχήμα 9 το οποίο αναλύει την ροή (μεταφορά) γνώσης μέσω της απορροφητικής Ικανότητας (Zahra & George, 2002).

Έχοντας οδηγό το σχήμα αυτό, μπορούμε να επικεντρωθούμε στην ροή γνώσης που αφορά την μεταφορά των εξωτερικών πηγών γνώσης εντός του οργανισμού. Οι **εκμετάλλευση** των εξωτερικών πηγών γνώσης είναι αυτή που επηρεάζει στο μέγιστο την καινοτόμο αγορά των MVNO.

Όπως και θα αναλυθεί στην παρακάτω παράγραφο 4.3 (Ποιοτική Διερεύνηση – Αποτελέσματα), οι εξωτερικές πηγές γνώσεις των MVNO έχουν έμμεση σχέση με τους βασικούς δείκτες απόδοσης αυτών. Η σχέση αυτή επηρεάζεται

άμεσα από το επίπεδο απορροφητικής ικανότητας των ΜVΝΟ. Η εκμετάλλευση αυτών των παραγόντων, αλλά κυρίως το επίπεδο απορροφητικής ικανότητα της εξωτερικής γνώσης είναι που παράγει το τελικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους ΜVΝΟ.

Η απλοποίηση τους Σχήματος 9 μας οδηγεί στο παρακάτω **Θεωρητικό Μοντέλο**, που καλούμαστε να διερευνήσουμε με βάση το ερωτηματολόγιο συνεντεύξεων:



**Σχήμα 10:** Θεωρητικό Μοντέλο Ροής (Μεταφοράς) Γνώσης

Πηγή: Zahra & George, 2002

Με βάση το παραπάνω μοντέλο διακρίνουμε τα τρία (3) βασικά στάδια της ροής γνώσης εντός των οργανισμών (ΜVΝΟ):

1. Εξωτερική Γνώση
2. Απορροφητική Ικανότητα
3. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα → Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (KPIs)

Με στόχο την σύνθεση της ατζέντας του ερωτηματολογίου των τηλεφωνικών και προσωπικών συνεντεύξεων, παρακάτω θα προσδιορίσουμε τις παραμέτρους για κάθε στάδιο του **Θεωρητικού Υποδείγματος**. Για τον προσδιορισμό αυτό, χρησιμοποιούνται επίσης και τα στοιχεία που παρατίθενται στο κεφάλαιο της Βιβλιογραφικής Αναφοράς (Κεφάλαιο 3).

#### 4.2.1 Εξωτερική Γνώση

Με βάση τους Alavi & Leidner, (2001), οι οποίοι μας δίνουν συγκεντρωτικά τους βασικούς τύπους ταξινόμησης της Οργανωσιακής Γνώσης, η εξωτερική γνώση στον κλάδο των Εναλλακτικών Πάροχων σχετίζεται με την **Ρητή** (Εκφρασμένη, Κωδικοποιημένη & Αποτυπωμένη Γνώση) ή/και την **Άρρητη** Γνώση (Μη-εκφρασμένη & Μη-αποτυπωμένη).

Η Γνώση αυτή έχει κυρίως σχέση με την γνώση της **αγοράς δραστηριοποίησης** και των **επιχειρηματικών μοντέλων** που δραστηριοποιούνται σε αυτήν.

Συγκεντρωτικά οι κύριες μεταβλητές της Εξωτερικής Γνώσης στην παγκόσμια αγορά των MVNO είναι οι παρακάτω:

- Γνώση της Αγοράς των Δραστηριοποίησης
- Γνώση Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εμπορικών Πρακτικών, Καινοτομικών Επιχειρηματικών Μοντέλων & Τεχνογνωσίας
- Γνώση της Τμηματοποιημένης Αγοράς των MNOs & MVNOs
- Γνώση Στρατηγικής & Στρατηγικής Κόστους
- Γνώση Marketing και Καναλιών Διανομής

Οι παραπάνω μεταβλητές αποτέλεσαν και οδηγό για την προετοιμασία της ατζέντας του ερωτηματολογίου συνεντεύξεων.

#### 4.2.2 Απορροφητική Ικανότητα

Με βάση τους Zahra & George (2002), το βασικό μοντέλο Απορροφητικής Ικανότητας προσθέτει 2 βασικά **σταθερά** στάδια στις διαδικασίες μετατροπής της εξωτερικής γνώσης σε δράσεις, οι οποίες τελικά παράγουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα δύο αυτά στάδια είναι:

1. **«Δυνητική»** απορροφητική ικανότητα (**Potential – PACAP**), η οποία περιλαμβάνει ικανότητες **απόκτησης** (acquisition) και **αφομοίωσης** (assimilation).
2. **«Πραγματοποιημένη»** απορροφητική ικανότητα (**Realized – RECAP**), η οποία περιλαμβάνει ικανότητες **μετασχηματισμού** (transformation) και **εκμετάλλευσης** (exploitation).

Τα δύο παραπάνω στάδια (Δυνητική & Πραγματοποιημένη) **δεν εγγυώνται** την επιτυχή διαχείριση και εκμετάλλευση της γνώσης.

Τα στάδια της **Απόκτησης, Αφομοίωσης, Μετασχηματισμού & Εκμετάλλευσης** αποτελούν τις κλίμακες μέτρησης και υπολογισμού της απορροφητικής ικανότητας σε έναν οργανισμό.

Τα παραπάνω στάδια της απορροφητικής ικανότητας αποτέλεσαν και οδηγό για την προετοιμασία της ατζέντας του ερωτηματολογίου συνεντεύξεων.

Είναι επομένως στάδια τα οποία επηρεάζουν άμεσα την ροή της γνώσης και την σχέση μεταξύ των μεταβλητών της Εξωτερικής Γνώσης και των Βασικών Δεικτών Απόδοσης. Αποτελούν επομένως τα **κριτήρια** και το βαρόμετρο για την επιτυχία ή όχι των Εναλλακτικών Πάροχων.

Το επίπεδο της Απορροφητική Ικανότητα των MVNO, θα μας επιτρέψει να αναλύσουμε στο τέλος της παρούσας διπλωματικής την θετική ή αρνητική συσχέτιση των παραπάνω αναφερομένων μεταβλητών της εξωτερικής γνώσης με τις παρακάτω αναφερόμενες μεταβλητές των Βασικών Δεικτών Απόδοσης.

#### 4.2.3 Βασικοί Δείκτες Απόδοσης

Η μέτρηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος των Εναλλακτικών Πάροχων, γίνεται με βάση τους **Βασικούς Δείκτες Απόδοσης** (KPI's – Key Performance Indicators), οι οποίοι παρατίθενται παρακάτω:

Οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης διαχωρίζονται σε δύο σκέλη:

1. **Στρατηγικοί**
2. **Χρηματοοικονομικοί**

Οι **Στρατηγικοί** Βασικοί Δείκτες Απόδοσης αναλύονται στις παρακάτω μεταβλητές:

- Επιλογή Συνεργατών & Ηγετών
- Διαπραγματευτική Ικανότητα
- Διαφοροποίηση από τον Ανταγωνισμό

Οι **Χρηματοοικονομικοί** Βασικοί Δείκτες Απόδοσης αναλύονται στις παρακάτω μεταβλητές:

- ARPU (Average Revenue Per User): Το μέσο εισόδημα από τον χρήστη
- ARPC (Average Revenue Per Contract): Το μέσο εισόδημα από το Συμβόλαιο
- CAC (Customer Acquisition Cost): Το κόστος απόκτησης / προσέλκυσης πελατών

Οι παραπάνω μεταβλητές (δείκτες) αποτέλεσαν και οδηγό για την προετοιμασία της ατζέντας του ερωτηματολογίου συνεντεύξεων.

### 4.3 Ποιοτική Διερεύνηση – Αποτελέσματα

Σύμφωνα με τα παραπάνω αναγραφόμενα στο Άρθρο 4.1 (Ποιοτική Έρευνα), κατά το χρονικό διάστημα από Ιούνιο έως Νοέμβριο του 2007, διεξήχθησαν:

- Τρεις (3) **προσωπικές συνεντεύξεις** με στελέχη των τριών (3) βασικών εταιριών MVNO της **Ελλάδος**. Το **Core Team** της συνέντευξης αποτέλεσαν **3-4 στελέχη** από διάφορα τμήματα των εταιριών αυτών (Προμήθειες, Πωλήσεις, Έργα, Στρατηγική & Μάρκετινγκ, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κλπ.).
- Δύο (2) **τηλεφωνικές** συνεντεύξεις με **στελέχη** δύο (2) τυχαίων ευρωπαϊκών MVNO από το τμήμα Στρατηγικής & Μάρκετινγκ των εταιρειών αυτών.

Η ταυτότητα των παραπάνω στελεχών αλλά και των εταιρειών στις οποίες εργάζονται δεν δύναται να αποκαλυφθεί ύστερα και από παράκληση των ιδίων, οι οποίοι πρέπει να σημειωθεί ότι ελεύθερα και εθελοντικά έδωσαν την συγκατάθεσή τους να συμμετάσχουν στην έρευνα αυτή με τον όρο βέβαια να μην αποκαλυφθεί η ταυτότητά τους.

Όπως προαναφέρθηκε παραπάνω το πλαίσιο στο οποίο βασίστηκαν οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις ήταν ένα **ανοιχτού τύπου** (open ended) **ημι-δομημένο** ερωτηματολόγιο, του οποίου η γενική ατζέντα επισυνάπτεται στο Παράρτημα 1.

Οι **πέντε (5) βασικές θεματικές ενότητες** τη συνέντευξης με βάση το ερωτηματολόγιο της συνέντευξης, προσδιορίζονται παρακάτω:

- Η Αγορά των MVNO σήμερα (κατάσταση, τάση και εξελίξεις)
- Εξωτερική Γνώση & Εξάρτηση από ΜΝΟs
- Απορροφητική Ικανότητα
- Βασικοί Δείκτες Απόδοσης
- Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Ο στόχος της εμπειρικής διερεύνησης είναι η **επιβεβαίωση** του θεωρητικού μοντέλου που αναπτύχθηκε στο προηγούμενο άρθρο.

#### 4.3.1 Εξωτερική Γνώση

Στους παρακάτω πίνακες, παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στελεχών που σχετίζονται με το κομμάτι της εξωτερικής γνώσης.

<b>ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ</b>	<b>ΕΞΑΡΤΗΣΗ ΑΠΟ ΜΝΟs</b>	<b>ΤΥΠΟΣ ΓΝΩΣΗΣ</b>
Η Γνώση της τμηματοποιημένης αγοράς	ΝΑΙ	ΆΡΡΗΤΗ ΜΗ ΚΑΤΑΓΕΓΡΑΜΜΕΝΗ
Η Τεχνογνωσία και η Γνώση Διοικητικών & Εμπορικών Πρακτικών	ΝΑΙ / ΟΧΙ	ΡΗΤΗ & ΆΡΡΗΤΗ ΜΗ ΚΑΤΑΓΕΓΡΑΜΜΕΝΗ
Η Γνώση και εφαρμογή της θεωρίας του χαμηλού ενεργητικού (asset-light strategy)	ΟΧΙ	ΡΗΤΗ ΚΑΤΑΓΕΓΡΑΜΜΕΝΗ & ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΜΕΝΗ
Η Γνώση της στρατηγική του να κρατάς τα πράγματα απλοϊκά	ΝΑΙ	ΆΡΡΗΤΗ ΜΗ ΚΑΤΑΓΕΓΡΑΜΜΕΝΗ
Η Γνώση αποφυγής κλασικών καναλιών διανομής	ΝΑΙ	ΆΡΡΗΤΗ ΜΗ ΚΑΤΑΓΕΓΡΑΜΜΕΝΗ
Η Γνώση του να είσαι πάντα έτοιμος για σύγκληση με την αγορά	ΝΑΙ	ΆΡΡΗΤΗ ΜΗ ΚΑΤΑΓΕΓΡΑΜΜΕΝΗ

#### Πίνακας 9α: Απαντήσεις Συνεντεύξεων: Εξωτερική Γνώση (1/2)

<b>ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ</b>	<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ</b>
<b>Η Γνώση της τμηματοποιημένης αγοράς</b>	Η ικανότητα να <b>κατανοείς</b> τους αγοραστικούς στόχους και να τους μεταφράζεις σε ανάγκες της τηλεπ/κής αγοράς
<b>Η Τεχνογνωσία και η Γνώση Διοικητικών &amp; Εμπορικών Πρακτικών</b>	Η τεχνολογική γνώση σε σχέση με τις απαραίτητες υποδομές αλλά και τις εξελίξεις. Η Γνώσεις σωστής διοίκησης επιχειρήσεων καθώς και οι εμπορικές πρακτικές (π.χ. “sale tricks”, billing process, customer service, κλπ.)
<b>Η Γνώση και εφαρμογή της θεωρίας του χαμηλού ενεργητικού (asset-light strategy)</b>	Η ικανότητα της <b>συγκράτησης</b> του κόστους λειτουργίας (κτιριακές εγκαταστάσεις, προσωπικό, συστήματα, κλπ.) με στόχο την άμεση επιβίωση και την μακροχρόνια ανάπτυξη
<b>Η Γνώση της στρατηγική του να κρατάς τα πράγματα απλοϊκά</b>	Η <b>ελκυστική στρατηγική του νεωτερισμού</b> με λανσάρισμα νέων προϊόντων, όπως νέες τηλεφωνικές συσκευές, είναι ριψοκίνδυνη διότι ωθούν τα οικονομικά των MVNO σε οριακά κέρδη.
<b>Η Γνώση αποφυγής κλασικών καναλιών διανομής</b>	MVNO με νέα <b>κανάλια διανομής</b> είναι πάντα φθηνότερα και σαφώς πιο εστιασμένα στους πελάτες
<b>Η Γνώση του να είσαι πάντα έτοιμος για σύγκληση με την αγορά</b>	Οι <b>στρατηγικές</b> που ακολουθούν σήμερα οι επιτυχημένοι MVNO δεν είναι από μόνες τους εγγύηση για την διατήρηση της επιτυχίας των. Οι MVNO πρέπει να διακρίνουν πώς οι στρατηγικές τους θα εξελίσσονται με τον χρόνο, π.χ. τάση για Triple Play (Σταθερή, κινητή τηλεφωνία & Internet)

**Πίνακας 9β: Απαντήσεις Συνεντεύξεων: Εξωτερική Γνώση (2/2)**



### 4.3.2 Απορροφητική Ικανότητα

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στελεχών που σχετίζονται με το κομμάτι της Απορροφητικής Ικανότητας.

<b>ΑΠΟΡΡΟΦΗΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΣΤΑΘΜΗ</b>	<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ</b>
<b>Απόκτηση Γνώσης από ΜΝΟs</b>	ΥΨΗΛΗ	Η απόκτηση γνώσης των ΜΝΟs βασίζεται κυρίως στην άρρητη (μη-καταγεγραμμένη) γνώση που μεταδίδεται από τους ΜΝΟs. Οι μηχανισμοί απόκτησης γνώσης είναι συνήθως οι ίδιοι με αυτούς των ΜΝΟs.
<b>Αφομοίωση Γνώσης Εσωτερικά</b>	ΧΑΜΗΛΗ ΩΣ ΑΝΥΠΑΡΚΤΗ	Η εσωτερική αφομοίωση της γνώσης εξαρτάται από την πολυπλοκότητα διάρθρωσης και οργάνωσης των ΜΝΟs. Συνήθως οι ΜΝΟs ανήκουν στην οργανωτική δομή των ΜΝΟs με αποτέλεσμα να υπάρχει έλλειψη ιδίων καναλιών αφομοίωσης της γνώσης αυτής. Η έλλειψη εμπειρίας καθιστούν την αφομοίωση της γνώσης ως προβληματική.
<b>Μετασχηματισμός Γνώσης Εσωτερικά</b>	ΜΗΔΕΝΙΚΗ	Ο μετασχηματισμός της γνώσης είναι μηδενικός λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχει, εσωτερικά στη δομή των ΜΝΟ, η δυνατότητα μετασχηματισμού της γνώσης.
<b>Εκμετάλλευση Γνώσης με στόχο το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα</b>	ΜΕΤΡΙΑ	Η μεγάλη εξάρτηση από τους ΜΝΟs δεν επιτρέπει στους ΜΝΟs την πλήρη εκμετάλλευση της γνώσης.

**Πίνακας 10: Απαντήσεις Συνεντεύξεων: Απορροφητική Ικανότητα**

### 4.3.3 Βασικοί Δείκτες Απόδοσης

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στελεχών που σχετίζονται με το κομμάτι των Βασικών Δεικτών Απόδοσης (KPIs):

ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (KPIs) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ
Η Επιλογή του σωστού ηγέτη (CEO, CFO)	Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει βαθιά <b>γνώση</b> της αγοράς (οικονομία, τεχνολογία και ανταγωνισμό)
Η Εξασφάλιση μίας win-win MVNO Σύμβασης	Η ικανότητα να <b>διαπραγματευτείς</b> Όρους & Προϋποθέσεις ενός «υγιούς» συμβολαίου με τον MNO (win-win)
Η Κατανόηση των «ασύρματων» οικονομικών (wireless economics)	Όλες οι προσφερόμενες υπηρεσίες & προϊόντα πρέπει να είναι <b>διαφοροποιημένα</b> από τον ανταγωνισμό. Οι επιτυχημένοι MVNO είναι αυτοί που <b>μεταβάλλουν</b> την «ασύρματη» οικονομία
Ο Καθορισμός του(ων) σημείου(ων) διαφοροποίησης	Σήμερα οι περισσότεροι MVNO αντιγράφουν χωρίς καμία διαφοροποίηση αξίας για τον πελάτη. Οι επιτυχημένοι MVNO είναι αυτοί που <b>καθοδηγούν</b> την διαφοροποίηση στην αγορά.
Η Επιλογή ενός world-class συνεργάτη	Η σωστή <b>επιλογή</b> του συμβούλου – συνεργάτη (consultant – MVNE) για το επιτυχημένο λανσάρισμα στην αγορά.
Ταχύτητα Εισόδου στην Αγορά	Η σωστή <b>επιλογή</b> του “Time 2 Market”
Επιλογή Κατάλληλου Καινοτομικού Επιχειρηματικού Μοντέλου	Η σωστή <b>επιλογή</b> του EM: Πάροχος Υπηρεσιών, Εμπλουτισμένος Πάροχος Υπηρεσιών, Πλήρης Πάροχος (Full MVNO)

**Πίνακας 11α:** Απαντήσεις Συνεντεύξεων: Στρατηγικοί Δείκτες Απόδοσης

<b>ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (KPIs) ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ</b>	<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ</b>
<b>ARPU (Average Revenue Per User): Το μέσο εισόδημα από τον χρήστη</b>	Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες αποτελούν τον κλασικό δείκτη απόδοσης για τους MVNOs. Οι δείκτες αυτοί μεταφράζονται σε αποτελέσματα για την κερδοφορία, για τις ταμειακές ροές, το κόστος πωλήσεων, κλπ. και γενικά για την μεσομακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των MVNOs.
<b>ARPC (Average Revenue Per Contract): Το μέσο εισόδημα από το Συμβόλαιο</b>	
<b>CAC (Customer Acquisition Cost): Το κόστος απόκτησης / προσέλκυσης πελατών</b>	

**Πίνακας 11β:** Απαντήσεις Συνεντεύξεων:  
Χρηματοοικονομικοί Δείκτες Απόδοσης

## 4.4 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

### Εξωτερική Γνώση

Ξεκινώντας της ανάλυση από τους Πίνακες 9α & 9β, και τις μεταβλητές τις εξωτερικής γνώσης, μπορούμε να διακρίνουμε την σημαντική **εξάρτηση** των MVNOs από τους MNOs.

Η εξάρτηση αυτή έχει να κάνει κυρίως με την εξωτερική γνώση στο κλαδικό περιβάλλον των τηλεπικοινωνιών και ιδιαίτερα της κινητής τηλεφωνίας. Η γνώση αυτού του περιβάλλοντος (εξωτερική γνώση) είναι συνήθως **άρρητη** (μη-καταγεγραμμένη, μη-κωδικοποιημένη) με αποτέλεσμα οι MVNOs να μην μπορούν να την αποκτήσουν ανεξάρτητα ή να μπορούν να την «αγοράσουν» από 3<sup>ους</sup>.

Η δυσκολία **απόκτησης** αυτής της μη-καταγεγραμμένης γνώσης είναι που ωθεί τους ΜVNOs σε συνεργασία με τους ΜNOs και αντίστοιχα προκαλεί τους ΜNOs να προσπαθούν να εκμεταλλευτούν / αποκτήσουν / απορροφήσουν τους αδύναμους ΜVNOs.

Η εξωτερική γνώση, με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, μεταφράζεται στις παρακάτω παραμέτρους:

- Γνώση της Αγοράς των Δραστηριοποίησης
- Γνώση Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εμπορικών Πρακτικών, Καινοτομικών Επιχειρηματικών Μοντέλων & Τεχνογνωσίας
- Γνώση της Τμηματοποιημένης Αγοράς των ΜNOs & ΜVNOs
- Γνώση Στρατηγικής & Στρατηγικής Κόστους
- Γνώση Marketing και Καναλιών Διανομής

Οι παραπάνω παράμετροι σε συνδυασμό με τα στοιχεία που καταγράφονται στους Πίνακες 9α & 9β, μας **επιβεβαιώνουν** την ορθότητα των απαντήσεων σε σχέση με τον σχεδιασμό της ατζέντας του ερωτηματολογίου και με βάση το Θεωρητικό Μοντέλο.

Είναι προφανές, από τις απαντήσεις που καταγράφονται από τους Πίνακες 9α & 9β, ότι η μακρόχρονη επιβίωση και επιτυχία των ΜVNOs εξαρτάται κυρίως από την **υποστηρικτική γνώση** που λαμβάνουν από τους ΜNOs, λαμβάνοντας υπόψη ότι η γνώση αυτή δεν είναι καταγεγραμμένη ή κωδικοποιημένη.

### **Απορροφητική Ικανότητα**

Από τον Πίνακα 10, διαφαίνεται ότι η **στάθμη** της απορροφητικής ικανότητας των ΜVNOs είναι από μέτρια έως μηδενική.

Με εξαίρεση την απόκτηση γνώσης η οποία βρίσκεται σε υψηλή στάθμη λόγω της υποστήριξης από τους ΜΝΟs, οι υπόλοιπες παράμετροι της απορροφητικής ικανότητας, όπως η αφομοίωση, ο μετασχηματισμός και η εκμετάλλευση, κινούνται σε χαμηλά πλαίσια.

Αναλύοντας τα δεδομένα του παραπάνω Πίνακα 10, βλέπουμε ότι η ενώ η απόκτηση της γνώσης **υποστηρίζεται** από τους ΜΝΟs, η εσωτερική **αφομοίωση** αυτής εξαρτάται από την πολυπλοκότητα διάρθρωσης και οργάνωσης των ΜΝΟs. Η έλλειψη ιδίων καναλιών αφομοίωσης της γνώσης καθώς και η έλλειψη **εμπειρίας** καθιστούν την αφομοίωση της γνώσης ως προβληματική. Επιπροσθέτως ο μετασχηματισμός της γνώσης είναι μηδενικός λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχει, εσωτερικά στη δομή των ΜΝΟ, η δυνατότητα αυτή.

Είναι λοιπόν επόμενο ότι η μεγάλη εξάρτηση από τους ΜΝΟs δεν επιτρέπει στους ΜΝΟs την πλήρη εκμετάλλευση της γνώσης με αποτέλεσμα η δυνατότητα απεξάρτησης και μακροχρόνιας επιτυχίας/επιβίωσης τους να καθίσταται **προβληματική** και ουσιαστικά να αποτελεί έρμαιο των διαθέσεων των ΜΝΟs.

Η στάθμη της απορροφητικής ικανότητας είναι αυτή που με βάση το Θεωρητικό Μοντέλο επηρεάζει και διασφαλίζει την επιτυχή ροή/μεταφορά των μεταβλητών της εξωτερικής γνώσης (Πίνακες 9α & 9β) εντός του οργανισμού των ΜΝΟs με στόχο την μεγιστοποίηση των Βασικών Δεικτών Απόδοσης που αναλύονται παρακάτω.

### **Βασικοί Δείκτες Απόδοσης**

Οι Στρατηγικοί & Χρηματοοικονομικοί Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (KPIs) που περιγράφονται στους παραπάνω Πίνακες 11α & 11β, αποτελούν τα κριτήρια επιτυχίας / αποτυχίας για τους ΜΝΟs.

Οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης, με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, μεταφράζονται στις παρακάτω παραμέτρους:

- Επιλογή Συνεργατών & Ηγετών
- Διαπραγματευτική Ικανότητα
- Διαφοροποίηση από τον Ανταγωνισμό
- Το μέσο εισόδημα από τον χρήστη
- Το μέσο εισόδημα από το Συμβόλαιο
- Το κόστος απόκτησης / προσέλκυσης πελατών

Οι παραπάνω παράμετροι σε συνδυασμό με τα στοιχεία που καταγράφονται στους Πίνακες 11α & 11β, μας **επιβεβαιώνουν** την ορθότητα των απαντήσεων σε σχέση με τον σχεδιασμό της ατζέντας του ερωτηματολογίου με βάση το Θεωρητικό Μοντέλο.

Επίσης και με βάση το Θεωρητικό Μοντέλο, διαφαίνεται ότι οι καταγεγραμμένες απαντήσεις των ερωτηθέντων σε σχέση με τους Στρατηγικούς και Χρηματοοικονομικούς Βασικούς Δείκτες Απόδοσης, **επηρεάζονται άμεσα** από το επίπεδο απορροφητικής ικανότητας των MVNOs.

Η παραπάνω ανάλυση των στοιχείων που καταγράφονται σε όλους τους Πίνακες του Κεφαλαίου 4 μας οδηγεί στα παρακάτω συμπεράσματα:

- Η εξάρτηση των MVNOs από τους MNOs, στην απόκτηση της εξωτερικά ρητής ή άρρητης γνώσης, είναι δεδομένη.
- Χωρίς υψηλή στάθμη απορροφητικής ικανότητας της εξωτερικά παραγόμενης (κυρίως άρρητης) γνώσης, δεν είναι δυνατό να υπάρξουν και θετικοί Βασικοί Δείκτες Απόδοσης.

## 4.5 Κρίσιμοι Παράγοντες Ευτυχίας

Οι τρεις (3) άξονες του Θεωρητικού Μοντέλου που επιβεβαιώθηκαν με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τα στελέχη των επιχειρήσεων αποτελούν αυτομάτως και τους άξονες των **Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας** (Critical Success Factors) για τους MVNOs.

Οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας, **κατηγοριοποιούνται** λοιπών ως κάτωθι:

### **Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας σε σχέση με την Απόκτηση Εξωτερικής Γνώσης (Ρητής ή/και Άρρητης):**

- Η Γνώση της τμηματοποιημένης αγοράς
- Η Τεχνογνωσία και η Γνώση Διοικητικών & Εμπορικών Πρακτικών
- Η Γνώση και εφαρμογή της θεωρίας του χαμηλού ενεργητικού (asset-light strategy)
- Η Γνώση της στρατηγική του να κρατάς τα πράγματα απλοϊκά
- Η Γνώση αποφυγής κλασικών καναλιών διανομής
- Η Γνώση του να είσαι πάντα έτοιμος για σύγκληση με την αγορά

### **Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας σε σχέση με την Στάθμη της Απορροφητικής Ικανότητας:**

- Στάθμη Απόκτηση Γνώσης από MNOs
- Στάθμη Αφομοίωσης Γνώσης Εσωτερικά
- Στάθμη Μετασχηματισμού Γνώσης Εσωτερικά
- Στάθμη Εκμετάλλευσης Γνώσης με στόχο το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

## **Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας σε σχέση με τους Στρατηγικούς Βασικούς Δείκτες Απόδοσης:**

- Η Επιλογή του σωστού ηγέτη (CEO, CFO)
- Η Εξασφάλιση μίας win-win MVNO Σύμβασης
- Η Κατανόηση των «ασύρματων» οικονομικών (wireless economics)
- Ο Καθορισμός του(ων) σημείου(ων) διαφοροποίησης
- Η Επιλογή ενός world-class συνεργάτη
- Ταχύτητα Εισόδου στην Αγορά
- Επιλογή Κατάλληλου Καινοτομικού Επιχειρηματικού Μοντέλου

## **Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας σε σχέση με τους Χρηματοοικονομικούς Βασικούς Δείκτες Απόδοσης:**

- ARPU (Average Revenue Per User): Το μέσο εισόδημα από τον χρήστη
- ARPC (Average Revenue Per Contract): Το μέσο εισόδημα από το Συμβόλαιο
- CAC (Customer Acquisition Cost): Το κόστος απόκτησης / προσέλκυσης πελατών

Οι παραπάνω παράγοντες επιτυχίας αποτελούν τις σημαντικότερες συνιστώσες για την διασφάλιση από τους MVNO της επιτυχίας και της επιβίωσης στο άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς κινητής τηλεφωνίας. Γενικά συμπεραίνεται ότι, η επιδίωξη της απόκτησης και της σωστής διαχείρισης της ρητής ή άρρητης γνώσης, αποτελεί μονόδρομο για την τελική επιτυχία και επιβίωση των MVNOs.

Τέλος και με βάση τους παραπάνω Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας, επιβεβαιώνεται η κρίσιμη συνεισφορά της Διαχείρισης της Γνώσης στην επιτυχία των MVNOs.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

#### **6.1 Συμπεράσματα**

Από την ποιοτική έρευνα και ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, προκύπτει ότι η μακρόχρονη επιβίωση και επιτυχία των MVNOs εξαρτάται κυρίως από την υποστηρικτική γνώση που λαμβάνουν από τους MNOs, λαμβάνοντας υπόψη ότι η γνώση αυτή συνήθως δεν είναι καταγεγραμμένη ή κωδικοποιημένη.

Ο στόχος της επιβίωσης του Θεωρητικού Μοντέλου Ροής της Γνώσης, καθώς επίσης και της ανάλυσης του ρόλου και της σημαντικότητας της Διαχείρισης Γνώσης στην επιτυχία των Εναλλακτικών Πάροχων Κινητής Τηλεφωνίας (MVNO), επιβεβαιώθηκε.

Ο ρόλος της Απόκτησης και Διαχείρισης της Γνώσης αποδεικνύεται ότι είναι πολυσύνθετος, πολυδιάστατος και κρίσιμος για την επιβίωση και την μέσο-μακροπρόθεσμη επιτυχία των Εναλλακτικών Πάροχων.

Με βάση τα στοιχεία που καταγράφηκαν από την ποιοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η εξάρτηση των MVNOs από τους MNOs, στην απόκτηση της εξωτερικά ρητής ή άρρητης γνώσης, είναι σημαντική και σε τέτοιο βαθμό που σχεδόν καθιστά απαγορευτική την είσοδο ενός MVNO στην αγορά της Κινητής Τηλεφωνίας χωρίς την προηγούμενη «στήριξη» από κάποιον MNO.

Επιπροσθέτως, προκύπτει ότι οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης των MVNOs σχετίζονται άμεσα με την δυνατότητα μεταφοράς και ικανότητα απορρόφησης, της εξωτερικά παραγόμενης γνώσης που δέχονται από τους MNOs. Χωρίς υψηλή στάθμη απορροφητικής ικανότητας της εξωτερικά παραγόμενης



(κυρίως άρρητης) γνώσης, δεν είναι δυνατό να υπάρξουν και θετικοί Βασικοί Δείκτες Απόδοσης.

Περαιτέρω, επιβεβαιώθηκε ότι, ενώ η εξωτερική γνώση που λαμβάνουν οι ΜVNOs από τους ΜNOs επηρεάζει θετικά την απόδοσή τους, η χαμηλή στάθμη ή η παντελή έλλειψη απορροφητικότητας ικανότητας μετριάζει το τελικό αποτέλεσμα και επομένως την δυνατότητα μακρόχρονης επιβίωσης και επιτυχίας των ΜVNOs.

Τέλος, συμπεραίνεται ότι συνολικά, οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας των ΜVNOs καθώς και η δυνατότητα μακροχρόνιας επιβίωσής αυτών, εξαρτώνται άμεσα από την δυνατότητά τους να εκμεταλλευτούν το σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ονομάζεται Διαχείριση Γνώσης.

## 6.2 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Σε σχέση με την **ποιοτική ανάλυση**, η πρόταση για μελλοντική έρευνα θα στόχευε στην αύξηση του δείγματος (εταιρείες και core team). Είναι βέβαιο ότι ένας μεγαλύτερος αριθμός συνεντεύξεων θα επέτρεπε εξαγωγή ακόμα περισσότερων μεταβλητών, παραγόντων και στοιχείων σε σχέση με την καταγεγραμμένη ή μη Εξωτερική Γνώση των ΜVNOs, την Απορροφητική Ικανότητά τους, τους Βασικούς Δείκτες Απόδοσης και γενικά των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας για τους ΜVNOs.

Σημαντική πρόταση για μελλοντική έρευνα πάνω στην Απόκτηση, Μεταφορά, Διαχείριση και Εκμετάλλευση της Γνώσης στον κλάδο των Εναλλακτικών Πάροχων θα αποτελούσε η **ποσοτική ανάλυση** δεδομένων. Η χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου και η στατιστική ανάλυση θα χρησίμευε προς αυτήν την κατεύθυνση. Το δείγμα βέβαια θα πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικό με βάση τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην ελληνική και διεθνή αγορά (βλ. Παράρτημα 2).

Η συγκέντρωση ποσοτικών δεδομένων βέβαια καθίστατε από μόνης της δύσκολη, λαμβάνοντας υπόψη την απροθυμία των εμπλεκόμενων εταιρειών να αποκαλύψουν στοιχεία σε σχέση με τις μεθόδους απόκτησης, μεταφοράς, διαχείρισης και εκμετάλλευσης της γνώσης.

Πέρα της ανωτέρω πρότασης, η εξέταση του βαθμού εξάρτησης μεταξύ των ΜVNO και ΜNOs αποτελεί μία σημαντική πρόταση για περαιτέρω έρευνα. Ο βαθμός εξάρτησης θα μπορούσε να εμπλουτιστεί με έρευνα πάνω στις διαφοροποιημένες κουλτούρες με βάση τις γεωγραφικές περιοχές που επιχειρούν οι ΜVNOs καθώς και τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των ΜVNOs / ΜNOs.



## IV. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### 1. Βιβλία, Άρθρα & Δημοσιεύσεις

1. Akgum, A. E. and Lynn, G. S., et al. (2003). *Organizational Learning: a socio-cognitive framework*. Human Relation 56(7): 839-868.
2. Alavi, M. and Leidner, E. D. (2001), *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*, MIS Quarterly, Vol. 25 No.1, pp 107-136 / March 2001.
3. Bateman, S. T. and Snell, A. S. (2004), *Management, The New Competitive Landscape*, McGraw-Hill Irwin, 6<sup>th</sup> Edition (2004), Pages 9-11.
4. Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
5. Boisot, M. (1987), *Information and Organizations*, Fontana, London.
6. Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1989). *Innovation & Learning: Two faces of R&D*. The Economical Journal, 99, 569-596.
7. Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive capacity: A new perspective of learning and innovation*. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128-152.
8. Cole, A. (2006). *Avoiding MVNO failure: top 10 Key success factors*. CSMG (TMNG Global Company).
9. Davenport, and Prusak, (Ed.). (1998). *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
10. Easterby-Smith, M. (1997). *Disciplines of organizational learning: Contrivutions and critiques*. Human Relations 50(9): 1085-1113.
11. Easterby-Smith, M. and Graca, M. and Antonacopoulou, E. and Ferdinand, J. (2005). *Absorptive Capacity: Tales from the Field*. Lancaster University Management School, University of Lancaster – Management School, University of Liverpool, EBK Working Paper 2005/08, ESRC: Economical & Social Research Council.

12. Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000). *Dynamic capabilities: what are they?* Strategic Management Journal 21(10/11): 1105-1121.
13. Fiol, C. M. and Lyles, M. A. (1985). *Organizational Learning*. Academy of Management Review. 10(4): 803-813.
14. Garud, R. & Nayyar, P. (1994), Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer. Strategic Management Journal, 15: 365-385.
15. Kim, L. (1997a). *The dynamics of Samsung's technological learning*. California Management Review.
16. Kim, L. (1997b). *From imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
17. Kim, L. (1998). *Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor*. Organizational Science, 9: 506-521.
18. Kvale, S. 1996. *The social construction of validity: interviews*. Thousand Oaks CA: SagePublications Inc.
19. Laurila, J. (1997). *Promoting research access and informant rapport in corporate settings: notes from research on a crisis company*. Scandianvian Journal of Management 13 (4): 410.
20. Little, A. (2001). *Part IV, Mobile Virtual Network Operators*. Fraser Curley, Bonn, November 2001.
21. Μπέζας Γ. και Αποστόλου Δ. (2000), *Διαχείριση Γνώσης: Επιχειρηματική Πρόκληση του 21<sup>ου</sup> Αιώνα*, PLANET A.E., εισήγηση στο ALBA Conference 12.04.2000.
22. Matthew B. Miles and A. Michael Huberman (1994), *Qualitative Data Analysis*, 2nd edition
23. Nelson, R. and Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
24. Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge-creation*. Organizational Science.



25. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge-creation*. Organizational Science.
26. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
27. Patton, M.Q. 2002. *Qualitative Evaluation and research methods*. Thousand Oaks CA (3<sup>rd</sup> edition): Sage Publications Inc.
28. Πετράκης, Μ.(1999). *Έρευνα Μάρκετινγκ: Θεωρία και Πράξη*. Εκδόσεις Α. Σταμούλης (233-284).
29. Seaton, R.A.F., Cordey-Hayes, M. (1993), *The development and application of interactive modelsof industrial technology transfer*, Technovation, Vol. 13 No.1, pp. 45-53. Smura T. and Marjalaakso M. (2003), *Seminar on Mobile Operator Strategies and Games*, 12.11.2003 S-38.042 Seminar
30. Spenser, J-C. (1996), Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. Strategic Management Journal, 17: 45-62.
31. Szulanski, G. (1996). *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practise within the firm*. Strategic Management Journal, 17: 27-43.
32. Taylor, J. and Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods: a guidebook and recourse*. New York: Wiley 1998, 3<sup>rd</sup> edition.
33. Teece, D. J. and Pisano, G. at al. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal 18(7): 509-533.
34. Tiemessen, I. Lane, H. W., Crossan, M. and Inkpen, A. C. (1997). *Knowledge management in international joint ventures*. In P.W. Beamish & J.P. Killings (Eds.), Cooperative Strategies: North American perspective: 370-399. San Francisco: New Lexington Press.
35. Zahra, S. A. and George, G. (2002). *Absorptive Capacity: A review, reconceptualisation and extension*. Academy of Management Review 27(2): 185-203.



36. Zollo, M. and Winter, S. G. (2002). *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. Organizational Science 13(3): 339-351.
37. Van den Bosch, F., Volberda, H. and de Boer, M. (1999). *Co-evolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities*. Organizational Science, 10: 551-568.

## 2. Διαδίκτυο – Ιστοσελίδες

1. Εθνικό Ίδρυμα Έρευνας & Τεχνολογίας (ΕΔΕΤ), Ιστοσελίδα «Δικτυωθείτε», (<http://www.go-online.gr/ebusiness>), 2002
2. Takashi Mobile, MVNO Consulting, [www.takashimobile.com](http://www.takashimobile.com)

## V. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Βιβλιογραφία Διαχείρισης Γνώσης (Βιβλία)

1. Allee, V. (1997) *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*, Elsevier.
2. Allee, V (2003) *The Future of Knowledge: Increasing Prosperity through Value Networks*, Elsevier.
3. Becerra-Fernandez, I., A. González and R. Sabherwal (2004), *Knowledge Management: Challengers, Solutions and Technologies*.
4. Bateman S. T. and Snell A. S. (2004), *Management, The New Competitive Landscape*, McGraw-Hill Irwin, 6<sup>th</sup> Edition.
5. Bhagat, P. M. (2005), *Pattern Recognition in Industry*, Elsevier.
6. Boisot, M. (1998), *Knowledge Assets*, Oxford.
7. Bontis, N. (2002), *World Congress on Intellectual Capital Readings*, Elsevier Butterworth-Heinemann.
8. Buckman, R. H. (2004), *Building a Knowledge-Driven Organization*, McGraw Hill.
9. Bray, D. (2006). *Exploration, Exploitation, and Knowledge Management Strategies in Multi-Tier Hierarchical Organizations Experiencing Environmental Turbulence*, North American Assoc. for Computational Social and Organizational Science (NAACSOS) Conference, June 2006.
10. Callaghan, J. (2002), *Inside Intranets & Extranets: Knowledge Management and the Struggle for Power*, Palgrave Macmillan.
11. Choo, C. & Bontis, N. (2002), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press.
12. Clare, M. and Detore A. (2000), *Knowledge Assets Professional's Guide to Valuation and Financial Management*, Apsen Publishers.





13. Collison, C. & Parcell, G (2004), *Learning to Fly - Practical Knowledge Management From Leading and Learning Organizations*, Capstone Publishing.
14. Cross, R. and Parker, A. (2004), *The Hidden Power Of Social Networks*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
15. Davenport, T. and Prusak, L. (1997), *Working Knowledge*, Harvard 1998.
16. Desouza, K.C. (2005), *New Frontiers of Knowledge Management*, Palgrave Macmillan.
17. Desouza, K.C. and Awazu, Y. (2005), *Engaged Knowledge Management: Engagement with New Realities*, Palgrave Macmillan.
18. Dixon, N. M. (2000), *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
19. Drucker P. F., D. Garvin, D. Leonard, S. Straus and J. S. Brown (1998), *Harvard Business Review on Knowledge Management*, HBS Press.
20. Edvinsson, L. and Malone, M. (1997), *Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York: HarperBusiness.
21. Easterby-Smith, M. and M. A. Lyles (editors). (2003). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Oxford, Blackwell Publishing.
22. Frid, Randy, *Frid Framework for Enterprise Knowledge Management: A Common Km Framework for the Government of Canada*, I-Universe.
23. Gammack, J., Hobbs, V. and Pigott, D. (2007), *The Informatics Book*, Thomson, South Melbourne.
24. Garvin, D. A. (2000), *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Harvard Business School Press, Boston, MA.



25. Malhotra, Y. (1996-2007) *A Case For Knowledge Management: Rethinking Management for the New World of Uncertainty and Risk*, BRINT Institute, New Hartford, NY.
26. Malhotra, Y. (2000), *Knowledge Management and Virtual Organizations*, Idea Group Publishing, Hershey.
27. Malhotra, Y. (2001), *Knowledge Management and Business Model Innovation*, Idea Group Publishing, Hershey, PA.
28. Nissen, M.E. (2006), *Harnessing Knowledge Dynamics: Principled Organizational Knowing & Learning*, IRM Press, Hershey, PA.
29. Müller-Prothmann, T. (2006): Leveraging Knowledge Communication for Innovation. Framework, Methods and Applications of Social Network Analysis in Research and Development, Frankfurt a. M. et al.: Peter Lang.
30. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.
31. Frid, R. (2004), *Frid Framework for Enterprise Knowledge Management: A Common KM Framework for the Government of Canada*, I-Universe Publishing.
32. O'Dell, C. and C. J. Grayson Jr. (1998), *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*, Free Press, New York.
33. O'Sullivan, K. J. (2007), "Strategic Knowledge Management in Multinational Organizations" Idea Group Publishing, Hershey PA.
34. Polanyi, M. (1967), *The Tacit Dimension*, Doubleday, Garden City, NY.
35. Rumizen, M. C. (2001), *Complete Idiot's Guide to Knowledge Management*, Alpha.
36. Schwartz, D, editor (2005), *Encyclopedia of Knowledge Management*, Idea Group Reference.
37. Stankosky, M., editor (2004), *Creating the Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research*, Butterworth-Heinemann.

38. Sveiby, K. E. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler.
39. Suresh, J. K. and Mahesh, K. (2006), *Ten Steps to Maturity in Knowledge Management: Lessons in Economy*, Chandos, Oxford, UK.
40. Stewart, T. (1997) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*, New York: Doubleday
41. Tiwana, A. (2002), *The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms* (2nd Edition), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002
42. United Nations (2003), *Expanding Public Space for the Development of the Knowledge Society*, Report of the Ad Hoc Expert Group Meeting on Knowledge Systems for Development, 4-5 September 2003, United Nations Department of Economic & Social Affairs, United Nations, New York, 2003,
43. Weisberg, Krosnick, and Bowen (1996), *An Introduction to Survey Research, Polling, and Data Analysis*.
44. Wissensmanagement Forum (Hg.): *An Illustrated Guide to Knowledge Management*, Graz 2002.

### **Βιβλιογραφία Διαχείρισης Γνώσης (Άρθρα & Δημοσιεύσεις)**

45. Alavi, M. and Leidner, D. (2001). "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues," MIS Quarterly, 25, 1, 107-136.
46. Appen, J.D. (2002). "Technical Communication, Knowledge Management, and XML." Technical Communication. Arlington, VA. Volume 49. Number 3. pp. 301-13.
47. Bellenger, Gene (2002) "Emerging Perspectives", Systems Thinking Knowledge Management - Emerging Perspectives

48. Bontis, N., Dragonetti, N., Jacobsen, K. and G. Roos. (1999) *"The Knowledge Toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources"*, European Management Journal, 17, 4, 391-402.
49. Bontis, N. (1999). *"Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and advancing the state of the field"*, International Journal of Technology Management, 18, 5/6/7/8, 433-462.
50. Bontis, N. (2002). *"The rising star of the Chief Knowledge Officer"*, Ivey Business Journal, March/April, 20-25.
51. Bray, D. (2007). *"Literature Review - Knowledge Management Research at the Organizational Level"*, Social Science Research Network.
52. Cross, R., Parker, A., Prusak, L. and Borgatti, S.P. (2001), *"Knowing what we know: supporting knowledge creation and sharing in social networks"*, Organizational Dynamics Vol 30, No 2, pp. 100-120.
53. Hamburg, Terstriep & Rehfeld (2006 Nov), *"Knowledge-Based Services for Economic Agencies based on Internet Technologies"*, Icfai Journal of Knowledge Management, Icfai University Press.
54. Hansen, M. R., N. Nohria and T. Tierney (1999). *'What's your strategy for managing knowledge?'* Harvard Business Review (March-April).
55. Huijsen, W., Driessen, S. J. and Jacobs, J. W. M. (2004a), *"Explicit Conceptualizations for Knowledge Mapping"*, Sixth International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2004), Vol 3, pp. 231-236, Porto, April 2004.
56. Malhotra, Y (2005) *"Integrating Knowledge Management Technologies in Organizational Business Processes: Getting Real Time Enterprises to Deliver Real Business Performance"*, Journal of Knowledge Management Vol . 9 no. 1 pp 7-28.
57. Malhotra, Y (2000) *"Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to "Internet Time"*, Information Strategy: The Executive's Journal Vol . 16 no. 4 pp 5-16.

58. Markus, M. (2001) *"Toward a Theory of Knowledge Reuse: Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success,"* Journal of Management Information Systems, 18, 1, 57-93.
59. [1] Mudambi, R. (2002) *"Knowledge management in multinational firms",* Journal of International Management, 8, 1, 1-9.
60. Nissen, M.E. (2006) *"Dynamic Knowledge Patterns to Inform Design: A Field Study of Knowledge Stocks and Flows in an Extreme Organization,"* Journal of Management Information Systems, 22, 3, 225-263.
61. Powell, J and Swart, J (2005) *"This is what the fuss is about"- a systemic modeling for organizational knowing,* Journal of Knowledge Management Vol . 9 no. 2 pp 45-58
62. Powell, J and Swart, J (2005) *"Men and Measures" - capturing knowledge requirement in firms through qualitative system modelling",* Journal of Operational Research.
63. Serenko, A. and Bontis, Nick. (2004). *"Meta-review of knowledge management and intellectual capital literature",* Knowledge and Process Management, 11, 3, 185-198. [2]
64. Snowden, D J. *"Complex Acts of Knowing: Paradox and Descriptive Self-Awareness."* Journal of Knowledge Management, Special Issue 6, no. 2 (2002): 100-11. [3]
65. Swart, J (2006) *"Intellectual Capital": Disentangling an enigmatic concept,* Journal of Intellectual Capital Vol 7 No 2 pp 136-159.
66. Thomas, J. C., Kellogg, W.A., and Erickson, T. (2001) *The Knowledge Management puzzle: Human and social factors in knowledge management.* IBM Systems Journal, 40(4), 863-884.
67. Vail III, E.F. (1999), *"Mapping Organisational knowledge",* Knowledge Management Review, Vol 8, May/June, pp. 10-15.
68. Wexler, M.N. (2001), *"The who, what and why of knowledge mapping",* Journal of Knowledge Management, Vol 5, No 3, pp. 249-263

69. Wilson, T.D. (2002) *"The nonsense of 'knowledge management'"* Information Research, 8(1), paper no. 144.

### **Βιβλιογραφία Απορροφητικής Ικανότητας (Βιβλία & Άρθρα)**

70. Allen, T. (1977). *Managing the flow of technology*. Cambridge MA: MIT Press.
71. Boynton, A., Zmud, R., & Jacobs, G. (1994). *The influence of IT management practice on IT use in large organizations*. MIS Quarterly.
72. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). *Innovation and learning: The two faces of R&D*. Economic Journal.
73. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. Administrative Science Quarterly.
74. Davenport & Prusak (Ed.). (1998). *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
75. Daghfous, A. (2004). *Absorptive-capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices*. SAM Advanced Management Journal.
76. Dushnitsky, G., & Lenox, M. (2005). *When do incumbents learn from entrepreneurial ventures? Corporate venture capital and investing firm innovation rates*. Research Policy.
77. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). *Dynamic capabilities: What are they?* Strategic Management Journal.
78. Frenz, M., J., & Michie, J., & Oughton, C. (2004). *Co=operation, innovation, and firm's absorptive capacity*. Working Paper Series, Birmingham.
79. Glass, A. J., & Saggi, K. (1998). *International technology transfer and the technology gap*. Journal of Development Economics.



80. Grunfeld, L.A. (2003). *Meet me halfway but don't rush: Absorptive capacity and strategic R&D investment revisited*. International Journal of Industrial Organization.
81. Kedia, B. L., & Bhagat, R. S. (1988). *Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management*. Academy of Management Review.
82. Kim, L. (1998). *Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor*. Organization Science.
83. Kleinknecht, A., & van Reijen, J. (1992). *Why do firms cooperate on R&D? An empirical study*. Research Policy.
84. Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). *Relative absorptive capacity and interorganizational learning*. Strategic Management Journal.
85. Lane, P., J., Koka, B., & Pathak, S. (2002). *A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research*. Academy of Management Proceedings MI.
86. Mowery, D. C. & Oxley, J. E. (1995). *Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems*. Cambridge Journal of Economics.
87. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*. Academy of Management Review.
88. Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge Mass: Harvard University Press.
89. Nelson, R., & Winter, S. (2002). *Evolutionary theorizing in economics*. The Journal of Economic Perspectives.
90. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge-creation*. Organizational Science.
91. Nonaka, I (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford, UK: Oxford University Press.



92. Oltra, M.J. & Flor M. (2003). *The impact of technological opportunities and innovative capabilities on firm's output innovation*. Creativity & Innovation Management.
93. Pisano, G.P. (1991). *The governance of innovation: Vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry*. Research Policy.
94. Rocha, F. (1999). *Inter-firm technological cooperation: Effects of absorptive capacity, firm-size and specialization*. Economics of Innovation & New Technology,.
95. Schilling, M. (1998). *Technological lockout: An integrative model of the economic and strategic factors driving technology success and failure*. Academy of Management Review.
96. Schmidt, T. (2005). *What determines absorptive capacity?* Paper presented at the DRUID Tenth Anniversary Summer Conference, Copenhagen, Denmark.
97. Seaton, R.A.F., & Cordey-Hayes, M. (1993). *The development and application of innovative models of industrial technology transfer*. Technovation.
98. Szulanski, G. (1996). *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*. Strategic Management Journal 17(Special Issue).
99. Stock, G., N., Greis, N., P. & Fischer, W.A. (2001). *Absorptive capacity and new product development*. Journal of High Technology Management Research.
100. Tsai, W. (2001). *Knowledge transfer in intra organizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance*. Academy of Management Journal.
101. Tushman, M.L., (1977). *Special boundary roles in the innovation process*. Administrative Science Quarterly.





102. Van den Bosch, F., Volberda, H., & de Boer, M. (1999). *Co-evolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities*. Organization Science.
103. Veugelers, R. (1997). *Internal R&D expenditures and external technology sourcing*. Research Policy.

## VI. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

### Εναλλακτικοί Πάροχοι (MVNO)

1. Mobile Virtual Network Operator (MVNO) → [www.mobilein.com/MVNO](http://www.mobilein.com/MVNO)
2. MVNO: Telephony On-Line → [www.telephonyonline.com/mvno](http://www.telephonyonline.com/mvno)
3. MVNO Global Initiative → [www.mvno.biz](http://www.mvno.biz)
4. MVNO World Project → [www.mvno.mvnoworld.net](http://www.mvno.mvnoworld.net)
5. MVNO InPhonic Services → [www.mvno.com](http://www.mvno.com)
6. MVNO Directory → [www.mvnodirectory.com](http://www.mvnodirectory.com)
7. MVNO Consulting (Takashi Mobile) → [www.takashimobile.com](http://www.takashimobile.com)
8. MVNO Telecom Paper → [www.telecompaper.com/research/mvnos](http://www.telecompaper.com/research/mvnos)

### Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management)

9. Knowledge Management with Intranet Technologies → [www.know-net.org](http://www.know-net.org)
10. Knowledge Management Book → [www.kmbook.com](http://www.kmbook.com)
11. Knowledge Management Research Center → [www.kmresources.com](http://www.kmresources.com)
12. Knowledge Management World → [www.kmworld.com](http://www.kmworld.com)
13. Knowledge Management Magazine → [www.kmmagazine.com](http://www.kmmagazine.com)
14. Knowledge Board → [www.knowledgboard.com](http://www.knowledgboard.com)
15. The Knowledge Management Forum → [www.km-forum.com](http://www.km-forum.com)
16. Electronic Journal of Knowledge Management → [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)
17. Knowledge Management in the Federal Government → [www.km.gov](http://www.km.gov)
18. Knowledge Management Professional Society → [www.kmpro.org](http://www.kmpro.org)
19. The Know Network → [www.knowledgebusiness.com](http://www.knowledgebusiness.com)
20. BRINT Knowledge Portal → [www.brint.com](http://www.brint.com)
21. International Center for Applied Studies in Information Technology → [www.icasit.org](http://www.icasit.org)
22. Knowledge Ecology by Community Intelligence Lab → [www.knowledgeecology.com](http://www.knowledgeecology.com)



23. Wikipedia “*the free encyclopedia*”, Knowledge Management

[http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management)

24. Wikipedia “*the free encyclopedia*”, Absorptive Capacity

[http://en.wikipedia.org/wiki/Absortive\\_capacity](http://en.wikipedia.org/wiki/Absortive_capacity)



## **VII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:** Ατζέντα Συνεντεύξεων

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2:** MVNO List 2007



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

### Ατζέντα Συνεντεύξεων

---

Εταιρεία: \_\_\_\_\_

Core Team: \_\_\_\_\_

Ημερομηνία Συνέντευξης: \_\_\_ / \_\_\_ / 2007

Τρόπος Συνέντευξης: Τηλεφωνική / Προσωπική

Τοποθεσία: Τηλεφωνικά / Γραφεία Εταιρείας

Χρονική Διάρκεια: Από 00:00 έως 00:00

---

### Θεματικές Ενότητες

- 
1. Η Αγορά των MVNO σήμερα (κατάσταση, τάση και εξελίξεις)
  2. Εξωτερική Γνώση & Εξάρτηση από MNOs
  3. Απορροφητική Ικανότητα
  4. Βασικοί Δείκτες Απόδοσης
  5. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2**

### **MVNO List 2007**

#### **Αυστραλία (Australia): 30 MVNO**

7-Eleven Speak-Up | AAPT | Austar | B Digital | Boost Mobile | Cellhire Australia Pty Ltd | Cellular One | Communic8 | Crazy John's | Digiplus | Dingo Blue | Fone Zone | Gametel | Globalstar Australia Pty Limited | ISIM | M2 Mobile | Macquarie Telecom Mobile | Mobile Innovations | Mobile Mojo | One Tel | People Telecom Ltd | Primus Telecommunications | Revolution Telecom | Reward Mobile | RSL COM Mobile Pty Ltd | Slimtel | Southern Cross Mobile | Telecall | Virgin Mobile | Zany Mobile |

#### **Αυστρία (Austria): 5 MVNO**

Bob | Eety | Schwarzfunk | Tele2UTA | Yesss! |

#### **Βέλγιο (Belgium): 47 MVNO**

1 Mobile | Aldi Talk | Amatus | Ay Yildiz | Calao Mobile | Devenez Mobile | dixiTel | Ello Mobile | Fun Mobile | Happy Many | IDT Mobile | Ilaycom | ilaycom | Inphony mobile | Intertel | Jim Mobile | LCR-Primustel | Lebara Mobile | Lycamobile | M1Call | MCI belgium | Mondial Telecom | MyTel | NormAction | NRJ Mobile | Opticall | Ortel Mobile | Phone House | Phone Plus | Plug Mobile | Plus Line | Quantum6000 | Ram Mobile Data | RCSC Mobile | Scarlet Telecom | Simyo | Sun Mobile | Tele2 | Telelink Mobile | Telenet | TMF | Toledo Telecom | Transatel | Ugly Duck | Versatel Mobile | Visstream | Yellow Telecom |

**Βολιβία (Bolivia): 1 MVNO**

Cotas Movil |

**Καναδάς (Canada): 8 MVNO**

7-Eleven Speak Out Wireless | Amp'd Mobile | KORE Wireless | Primus Telecommunications | Rogers Quebecor / Videotron | TelePlus | Videotron | Virgin Mobile |

**Κροατία (Croatia): 2 MVNO**

Telcro | Tomato |

**Τσεχία (Czech Republic): 4 MVNO**

GTS Novera | Radiokomunikace | Star Communications | Volny |

**Δανία (Denmark): 16 MVNO**

ACN | CBB Mobil | Dangaard Telecom | Debitel | Easy Mobile | Elro | Epicor | Gay Mobile | Link Telecom | songnetworks | TelcomPlus | tele2mobil | Telekompaqniel | Telmore | Telogic | Wireless Maingate |

**Εσθονία (Estonia): 3 MVNO**

Bravocom | TeleYks | Zorro |

**Φινλανδία (Finland): 10 MVNO**

ACN | Armas | Go Mobile | Jippii / Saunalahti | RSL Com | Saunalahti Group Oyj | Song Networks | Tele Finland | Tele2 Mobil | Wireless Maingate |

**Γαλλία (France): 26 MVNO**

A-Mobile | Auchan | Breizh Mobile | Carrefour | Cegetel | CMC | Coriolis Telecom | Darty | Debitel | Fnac | Futur Telecom | Intercall | Le French Mobile | M6 | Neuf Telecom | NormAction | NRJ Mobile | Omer Telecom | Skyock | Tele2 | Ten Mobile | TF1 | Transatel | Universal Mobile | Value Telecom | Virgin Mobile |

**Γερμανία (Germany): 37 MVNO**

ACN | Aldi Talk | AOL | Ay Yildiz | Base | Bertelsmann | Blau | BT | callmobile | Cellway | Che Mobil | Debitel | Drillisch Alphatel | Easy Mobile | EWE Tel | Heag | HTP | Klarmobil.de | MobilCom AG | Nordcom GmbH | Payback | Penny Mobil | Phone House | REWE | Ryanair | Schwarzfunk | SIMply | SIMYO | Smobil | Talkline | Tangens GmbH | Tchibo Mobil | Telco | Tele 2 Mobil | Telesim | VictorVox | Wal Mart |

**Ελλάς (Greece): 4 MVNO**

Frog | Mo-Mad | Carrefour-Μαρινόπουλος | ΑΒ Βασιλόπουλος

**Hong Kong: 1 MVNO**

BT |

**Ισλανδία (Iceland): 2 MVNO**

MINT | SKO |

**Ινδία (India): 2 MVNO**

Value First | Virgin Mobile |



**Ιρλανδία (Ireland): 14 MVNO**

BT Ireland | Carphone Warehouse | Cellular 3 | Clever Communications |  
Dome Telecom | EasyMobile | Eircom | MinuteBuyer | Perlico | Ryanair | Spirit  
Telecom | T-Mobile | Tele 2 | Tesco |

**Ιταλία (Italy): 6 MVNO**

Albacom | Carrefour | Conad | COOP | Fastweb | Ryanair |

**Ιαπωνία (Japan): 2 MVNO**

J-COM | Japan Communications Inc. |

**Λετονία (Latvia): 7 MVNO**

Amigo | Baltcom | Hallo | IZZI | MTS GSM | Teledema Latvia |  
Telekomunikaciju Grupa |

**Λιχτεστάιν (Lichtenstein): 2 MVNO**

Montel | United Mobile |

**Λιθουανία (Lithuania): 3 MVNO**

Eurocom | Tele Maxima | Teledema |

**Λουξεμβούργο (Luxemburg): 3 MVNO**

KISS | Transatel | VOX Mobile |

**Μαλαισία (Malaysia): 2 MVNO**

MCATGen | MiTV |

**Ολλανδία (Netherlands): 51 MVNO**

ACN | AH Mobiel | Allo | Amatus | Aspider Mobile | Ay Yildiz | Baron | Call4Care | Carey | Chippie | Comfour Telecom | Countdown Mobiel | debitel | Dekatel | Easy Mobile | Erdee Mobiel | Esprit Mobile | EU Mobile | Freetime Telecom | Galaxy Business Networks | Global TeleSystems Group | GSMpartner | HEMA Prepaid | Hurriyet | ID&T | IDT Mobile | Intercity Mobile Communications | IPI Mobile | Lebara Mobile | lowcall.nl | Lycamobile | My Dad's Phone Company | Ortel Mobiel | PePtalk | Primus | Qick | Rabo Mobiel | RAM Mobile Data | Scarlet Telecom | SIMYO | Stream Communications | Sympac | Tele 2 Mobiel | Telefoon Totaal | Tommy Telecom | Transatel | TrendCall | UPC Mobile | Versatel Mobile | Yes Telecom | Yiggers Mobiel |

**Ολλανδικές Αντήλιες (Netherlands Antilles): 1 MVNO**

UTS / Chippie An |

**Νέα Ζηλανδία (New Zealand): 2 MVNO**

Boost Mobile | Telstra Clear |

**Νορβηγία (Norway): 16 MVNO**

ACN | Hello | Jippii | Lebara Mobile | Mobyson | Netnet | Noextras | Sense Communications | Silver Mobility | Site Communication | Song Networks | Talk More | TDC Song | Tele 2 Mobil | Wireless Maingate | You Communications |

**Φιλιππίνες (Philippines): 1 MVNO**

PLDT |

**Πολωνία (Poland): 16 MVNO**

E-TELKO | Etel Polska | Heyah | Liberty | mBank Mobile | MEDIATEL | MNI | MULTIMEDIA POLSKA | myAvon | NOM | P4/Project4 | Polsat Cyfrowy | Pop | Sami Swoi | Simplus Team | Telefonica Dialog |

**Ρουμανία (Romania): 1 MVNO**

Value First |

**Ρωσία (Russian Federation): 2 MVNO**

Euroset | Megafon |

**Σιγκαπούρη (Singapore): 2 MVNO**

GlobalRoam | PLDT |

**Σλοβενία (Slovenia): 2 MVNO**

Debitel | Izi mobil |

**Νότια Αφρική (South Africa): 1 MVNO**

Virgin Mobile |

**Ισπανία (Spain): 15 MVNO**

Abbla | BT Espana | Carrefour | El Corte Ingles | Euskaltel | Grupalia Internet | Happy Movil | Jazztel | Lebara Mobbile | Melflur Comunicarte | ONO | Tele2 | Telecable | Ya.com | Yoigo |

**Σουηδία (Sweden): 25 MVNO**

ACN | Campuz | Dial n Smile | Dj Juice | DuViAlla | Glocalnet | Go Mobile | Halebor | Hello MTV | HemEL | Ispace | Lebara Mobile | LunarMobil / VRAL | LunarStorm | Netnet | Oskraft | RSL com | Sense Communications | Spray Network | TDC Song Networks | Telenor | TeliaSonera | Unity Mobile/HappyCallers | Vattenfall | Wireless Maingate |

**Ελβετία (Switzerland): 5 MVNO**

Co-op Mobile | M-budget Mobile | Mobizone | Tele2 Mobile | Yallo |

**Ταϊβάν (Taiwan): 2 MVNO**

Arcoa Communication | China Motion Telecom |

**Ουκρανία (Ukraine): 2 MVNO**

Jeans | Privat: Mobile |

**Ηνωμένο Βασίλειο (United Kingdom): 34 MVNO**

Airdesk | ASDA | Bglobal Metering | BT Mobile Sense/ Mobile home | Cellcom | Disney Mobile | Dot-Dash | Dot-Mobile | Easy Mobile | Energis Mobile | Extreme | ExtremeMob | Fresh | FT Mobile | Grafitti Wireless | Intercity Mobile Communications | Kingston Communications | Mobile World | NTL Mobile | One.Tel | Pinpoint | Project Telecom | Rok Mobile | Ryanair | Sainsbury's Mobile | Singlepoint Limited | Sony Mobile | Tesco Mobile | Touchan Mobile | Transcomm Uk (RAM Mobile Data) | Unique Air | Utility Warehouse Discount Club | Virgin Mobile | Wyless | Yes Telecom |

**ΗΠΑ (USA): 77 MVNO**

7-Eleven Speak Out | 9278 Mobile | Air Voice Wireless | Airdesk | Airlink Mobile | Amp'd Mobile | Apple | AT&T | Beyond Mobile | Boost Mobile | Bratz Mobile | BRAVO wireless | Call Plus | Circle-K "Talk-and-go Mobile" | Consumer Cellular | Cool.Prepaid | DBS | Dexa | Disney Mobile | EarthLink | Embarq | ESPN | Extreme Mob | Firefly Mobile | Flying J | Global Talk PCS | GSR Mobile | GTC Wireless | Helio | Hop-On | IDT | IElement | Jitterbug | JusTalk | Kajeet | KORE Wireless | Liberty Wireless | Locus Mobile | Mobile PCS | MobilePro | Movida Communications | Mr. Prepaid | National Geographic | NET10 | New Dimension Wireless | Nextel Partners | Omni Prepaid | Onstar | P-Diddy | Page Plus | Payless Cellular | PhoneCo | PlatinumTel Communications | Primus Telecom | Qwest Wireless | Radio Shack | RoadCom Wireless | RocketTalk | Skypath Networks | SmartServe Online | STI Mobile | TelePlus | Time Warner | Total Call Mobile | Tracfone Wireless | TuYo Mobile | U Mobile | Universal Mobile | Uphonia | Virgin Mobile USA | Voce | WallMart | Working Assets | XE Mobile | Xero Mobile | ZUMA Prepaid Wireless |