

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ



Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

Οι τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις σήμερα
μετά την απελευθέρωση της αγοράς.

ΒΕΡΓΟΥ ΗΛΙΑΝΑ-ΓΕΩΡΓΙΑ

ΒΟΥΒΑΛΑΡΗ ΘΕΟΔΟΤΗ

ΚΑΡΠΟΥΖΑ ΕΥΔΟΚΙΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ : ΚΟΡΙΝΑ ΔΙΑΜΑΝΤΗ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2011

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

Οι τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις σήμερα,
μετά την απελευθέρωση της αγοράς.

(υποβλήθηκε για έγκριση τον Φεβρουάριο του 2011)

ΒΕΡΓΟΥ ΗΛΙΑΝΑ- ΓΕΩΡΓΙΑ (Α.Μ. 13744)

ΒΟΥΒΑΛΑΡΗ ΘΕΟΔΟΤΗ (Α.Μ. 13861)

ΚΑΡΠΟΥΖΑ ΕΥΔΟΚΙΑ (Α.Μ. 12381)

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΟΡΙΝΑ ΔΙΑΜΑΝΤΗ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2011

ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τίτλος Πτυχιακής Εργασίας:

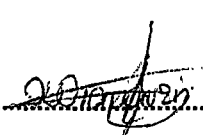
ΟΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΗΜΕΡΑ, ΜΕΤΑ ΤΗΝ
ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Ημερομηνία ανάθεσης πτυχιακής εργασίας: / ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ / 2009

Σπουδαστές	(Επώνυμο)	(Όνομα)	(Αρ. Μητρώου)
1.	ΒΕΡΓΟΥ	ΗΛΙΑΝΑ-ΓΕΩΡΓΙΑ	ΑΜ: 13744
2.	ΒΟΥΒΑΛΑΡΗ	ΘΕΟΔΩΤΗ	ΑΜ: 13861
3.	ΚΑΡΠΟΥΖΑ	ΕΥΔΟΚΙΑ	ΑΜ: 12381

Έκθεση Έγκρισης Εισηγητή Εκπαιδευτικού:

Εγκρίνω την υποβολή της πτυχιακής εργασίας στη γραμματεία του
τμήματος, καθώς κρίνω πως το ανατεθέν θέμα έχει αναπτυχθεί
επαρκώς, και παρακαλώ όπως ορίσετε ημερομηνία εξέτασης.

Ημερομηνία: 10 / 02 / 2011 Υπογραφή εισηγητή: 

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	5
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	5
1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΣΣΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	8
1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΡΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΟΠΩΛΙΟΥ	17
2.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	17
2.2 Η ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	18
2.3 Η ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΡΑΣΗ ΤΟΥ 1996: ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ 1996-2000	19
2.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	20
2.4.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΠΡΙΝ ΤΗ ΔΡΑΣΗ ΣΤΙΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΤΟΥ 1996	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΥΓΚΛΙΣΗΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΑΝΑΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ.	24
3.1 ΟΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΚΑΙ Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ 2000-2010	25
3.2 ΟΙ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ	32
4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	32
4.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΖΗΤΗΣΗ	33
4.3 ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΖΗΤΗΣΗ	37
4.3.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	37
4.3.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	38
4.3.3 ΣΥΝΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΖΩΗΣ	38
4.3.4 ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ	40
4.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΩΝ	42
4.5 Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ	43
4.6.1 ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	64

5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΟΜΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	66
5.1.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	67
5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ	70
5.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	70
5.2.2 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	75
5.2.3 ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	76
5.3 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΓΟΡΑΣ	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	84
6.1 ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	90
BE 24	90
COSMOONE	92
YASSAS.COM	95
6.2 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	98
7^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	104
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	106

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συγκεκριμένη εργασία θα μελετήσει την έννοια της στρατηγικής αλλά και τη μελέτη του στρατηγικού περιβάλλοντος μέσα από το κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Συγκεκριμένα η παρούσα μελέτη θα προσπαθήσει να ορίσει αρχικά τη στρατηγική ως έννοια και στη συνέχεια να εφαρμόσει τις αρχές της στην τηλεπικοινωνιακή αγορά, μέσα από την εφαρμογή των σχετικών μοντέλων, όπως είναι η ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος μέσα από τη χρήση του μοντέλου PEST αλλά και τη δομική ανάλυση μέσα από το μοντέλο Five-Forces, συγχρόνως θα γίνει αναφορά σ' εταιρείες που ανήκουν στους υπό-κλάδους των τηλεπικοινωνιών, όπως είναι η τηλεφωνία, το θέαμα και ο κλάδος της πληροφορικής. Τα θέματα τα οποία θα μελετηθούν στην ακόλουθη μελέτη είναι τα εξής:

1. Ορισμός της στρατηγικής διαχείρισης στις τηλεπικοινωνίες
2. Στρατηγικές διαχείρισης και όρια των μονοπωλίων.
3. Τα οικονομικά της τηλεφωνίας και της σύγκλισης των τηλεπικοινωνιών αναμετάδοσης και της ολοκλήρωσης των Ηλεκτρονικών υπολογιστών.
4. Στρατηγικές κατανάλωσης, ανάλυση της αναδυόμενης στρατηγικής.
5. Ανάλυση του περιβάλλοντος.
6. Εφαρμογή στρατηγικών μοντέλων στις εταιρείες τηλεπικοινωνιών.
7. Σχολιασμός των επιτυχημένων εταιριών.
8. Δημιουργία στρατηγικών επιλογών μέσω του προγραμματισμού αγοράς και παγκόσμια στρατηγική διαχείριση στις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις.

9. Παγκόσμια στρατηγική διαχείριση ζητημάτων στις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις

10. Αναδυόμενη στρατηγική διαχείριση ζητημάτων στις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις.

Η μελέτη θα γίνει με βάση σχετική βιβλιογραφία δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στο βιβλίο του Shaw K.J.,(2000) το «*Strategic Management in Telecommunications*».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

Σύμφωνα με τον Shaw K.J, το 2000 στο βιβλίο του «*Strategic Management in Telecommunications*», η στρατηγική αποτελεί τη διαδικασία βάσει της οποίας μια εταιρεία καθορίζει τη μελλοντική της πορεία. Τη συγκεκριμένη περίοδο στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών η διαδικασία αυτή καθορίζεται ως χαοτική στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Η συγκεκριμένη αγορά χαρακτηρίζεται από συνεχείς ανακατατάξεις και συνεχείς και δριμείς αλλαγές σχετικά με τον ανταγωνισμό, τη παγκόσμια κατάσταση, τις απαιτήσεις των πελατών, τις τεχνολογικές αλλαγές, την οργανωσιακή σταθερότητα. Στην αγορά των τηλεπικοινωνιών υπάρχει συνεχής αβεβαιότητα σε σχέση με τις μελλοντικές τάσεις και δράσεις (Wright P et al., 1998),

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή στην ανάπτυξη μιας διεξοδικής μελέτης του κλάδου των τηλεπικοινωνιών. Η μελέτη έχει να κάνει με μια ευρεία ανάλυση όλων των δεδομένων που ισχύουν σήμερα στο συγκεκριμένο κλάδο με τους υπό-κλάδους του όπως είναι τα computer, το broadcasting και η τηλεφωνία. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα ξεκινήσουμε γενικά ορίζοντας τη στρατηγική και θα συνεχίσουμε ειδικά με τη διαχείριση στις τηλεπικοινωνίες.

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Το στρατηγικό μάντζμεντ αναφέρεται στην απεμπλοκή της εταιρείας σε σχέση με την οριοθέτηση των στόχων της, των ικανοτήτων της και του οράματος της. Η στρατηγική αναφέρεται στην κατεύθυνση η οποία δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρεία, αλλά και μέσω της διάταξης

των πόρων της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων (Jauch, L et al., 1988),

Οι βασικές αρχές της στρατηγικής είναι οι ακόλουθες:

1. Εκπαίδευση και λειτουργικότητα του προσωπικού με βάση τους στόχους της εταιρείας.
2. Καθορισμός μεσοπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού.
3. Εγκαθίδρυση δεδομένων για το σχεδιασμό της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της εταιρείας.
4. Άξια στο πελάτη, κάλυψη αναγκών του.
5. Κάλυψη απαιτήσεων των πελατών.
6. Κάλυψη αναγκών της αγοράς, αναγνώριση ευκαιριών.
7. Αποφυγή του ρίσκου μέσα από τη σωστή ανάπτυξης στρατηγικής φιλοσοφίας.
8. Ικανοποίηση αναγκών πελάτη, σχεδιασμός επίτευξη στόχων.

Η βάση του στρατηγικού μάντζμεντ αναφέρεται σε μια προσπάθεια της εταιρείας ν' αυξήσει τις επιχειρησιακές της ευκαιρίες ειδικά σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται κυρίως στην ανάπτυξη στρατηγικού πλάνου. Ένα στρατηγικό σχέδιο χαρακτηρίζεται από 6 βήματα (Tetenbaum T., 1998)

1. Το καθορισμό και ορισμός της αποστολής μιας εταιρείας.
2. Το καθορισμός των στόχων μιας εταιρείας.

3. Την αξιολόγηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της εταιρείας.
4. Την αξιολόγηση των βασικών βημάτων και τακτικών που διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων μιας εταιρείας.
5. Την εφαρμογή συγκεκριμένων τακτικών βάση των στόχων της εταιρείας.

Ιστορικά το 1970 καθορίστηκε ένα μοντέλο έξι βημάτων που καθόρισε την έννοια της στρατηγικής, το οποίο ονομάστηκε κλασσικό μοντέλο, στη πορεία καθορίστηκε και το λεγόμενο συστηματικό μοντέλο το οποίο αποτελείται από δέκα βήματα ανάπτυξης. Τα μοντέλα αυτά ορίζονται ως ακολούθως. Συγκεκριμένα:

1. Κλασσικό Μοντέλο(Jauch, L and Glueck W, 1988),

- Βήμα 1^ο : Αναφορά στην αποστολή της εταιρείας.
- Βήμα 2^ο : Δεδομένα κάλυψης της αποστολής μιας εταιρείας.
- Βήμα 3^ο : Ανάλυση και αξιολόγηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας.
- Βήμα 4^ο: Κάλυψη των πηγών της εταιρείας (Κεφάλαιο, Τεχνολογίες, εργατικό προσωπικό).
- Βήμα 5^ο : Αναγνώριση βημάτων δράσης, τακτικών και διευκόλυνσης επιχειρησιακών στόχων.
- Βήμα 6^ο : Εφαρμογή τακτικών με βάση τους στόχους μιας εταιρείας.

2. Συστηματικό Μοντέλο:

- Βήμα 1: Αναγνώριση στόχων και αποστολής.

- Βήμα 2: Αξιολόγηση Οικονομικού Περιβάλλοντος.
- Βήμα 3: Αναγνώριση ανταγωνιστικής ανάλυσης.
- Βήμα 4: Καθορισμός εσωτερικής λειτουργίας.
- Βήμα 5: Αναγνώριση στρατηγικών βημάτων.
- Βήμα 6: Πολιτικές, σχεδιασμός, υποστήριξη και στρατηγική.
- Βήμα 7: Εφαρμογή στρατηγικού πλάνου.
- Βήμα 8: Αξιολόγηση αποτελεσματικότητα στρατηγικής.
- Βήμα 9: Μέτρηση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
- Βήμα 10: Αναπροσαρμογή στρατηγικής ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς.

1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΣΣΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Με βάση τα παραπάνω αρχικά εδώ θα μελετηθεί το κλασσικό μοντέλο στρατηγικής. Συγκεκριμένα:

1. Αποστολή και Στόχοι: Με βάση την αποστολή που έχει μια εταιρεία στην αγορά, αντίστοιχους στόχους και οριοθετεί και καθορίζει (Brown S.L.,1995),. Για παράδειγμα στη περίπτωση που μια εταιρεία έχει ως αποστολή της την ανάπτυξη ειδικού λογισμικού για το ηλεκτρονικό εμπόριο, θα πρέπει όλοι οι στόχοι της να εστιάζουν στο συγκεκριμένο πεδίο προκειμένου να μπορέσει να επιτύχει την αποστολή της. Η ανάπτυξη μιας αποστολής σχετικής με αγορά και στόχων σχετικών με την εξέλιξη της τελευταίας, δίνουν τη δυνατότητα σε μια εταιρεία να είναι καινοτόμα και ανταγωνιστική.

2. Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος: Η στρατηγική είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που προσδιορίζουν τις οικονομικές συνθήκες των επιχειρήσεων(Dent H.,1993),.

Με άλλα λόγια, η στρατηγική που ακολουθεί μια εταιρεία σε μια αγορά αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση της καταλληλότητας συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από την άποψη της συμβολής τους στην επίτευξη αποδοτικής λειτουργίας και αποτελεσματικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων στην αγορά αυτή.

Ο σκοπός της στρατηγικής που εφαρμόζει μια εταιρεία είναι η επίτευξη μια πλεονεκτικής ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά, δηλαδή μιας θέσης που θα την καθιστά ικανή να επιτυγχάνει υψηλή οικονομική απόδοση μακροπρόθεσμα. Η επιλογή της κατάλληλης για μια εταιρεία στρατηγικής ανταγωνισμού βασίζεται στην έρευνα και ανάλυση των εξής γενικών θεμάτων:

A) Του βαθμού ελκυστικότητας της αγοράς για μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση. Είναι φανερό ότι δεν υπάρχουν οι ίδιες ευκαιρίες για επίτευξη μιας νόμιμης και υψηλής οικονομικής απόδοσης σε όλα τις αγορές. Επομένως, η έρευνα και ανάλυση των παραγόντων που προσδιορίζουν τις ευκαιρίες αυτές αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.

B) Των παραγόντων που προσδιορίζουν τη σχετική ανταγωνιστική θέση μιας εταιρείας σε συγκεκριμένη αγορά.

Είναι δυνατό μερικές επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μια αγορά να είναι περισσότερο αποτελεσματικές συγκριτικά με τις άλλες επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το βαθμό ελκυστικότητας η οποία προσδιορίζει τη μέση

οικονομική απόδοση που επιτυγχάνεται στην αγορά αυτή.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς και η σχετική ανταγωνιστική θέση είναι θέματα που δεν μπορούν το κάθε ένα μόνο του να κατευθύνουν την εταιρεία στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ανταγωνισμού. Πράγματι, είναι δυνατό μια εταιρεία που λειτουργεί σε μια πολύ ελκυστική αγορά να μην μπορεί να επιτύχει υψηλή οικονομική απόδοση επειδή έχει επιλέξει μια χαμηλή ανταγωνιστική θέση.

Από την άλλη πλευρά, μια εταιρεία με υψηλή ανταγωνιστική θέση είναι ενδεχόμενο να λειτουργεί σε μια αγορά με χαμηλό βαθμό ελκυστικότητας, δηλαδή σε μια φτωχή και με χαμηλή οικονομική απόδοση αγορά, με συνέπεια οποιεσδήποτε προσπάθειες για περαιτέρω βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης να συνεπάγεται μικρά οφέλη.

Ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς και η ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων μεταβάλλονται διαχρονικά. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο τα παραπάνω θέματα να εξετάζονται στη δυναμικής τους διάσταση.

Με την πάροδο του χρόνου είναι σύνηθες το φαινόμενο οι διάφορες αγορές να γίνονται περισσότερο ή λιγότερο ελκυστικές, ενώ η ανταγωνιστική θέση της εταιρείας να αντανakλά κάθε φορά το αποτέλεσμα των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών. Αυτό, εξάλλου, σημαίνει ότι είναι δυνατόν σε μια αγορά να λήξουν απότομα μακροχρόνιες περίοδοι σταθερότητας των ανταγωνιστικών συνθηκών από ανταγωνιστικές κινήσεις συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

Η υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων της εταιρείας μπορεί να επηρεάσει τόσο το βαθμό ελκυστικότητας της αγοράς όσο και την

ανταγωνιστική θέση της εταιρείας αυτής. Για αυτό ακριβώς το λόγο η επιλογή της στρατηγικής ανταγωνισμού αποτελεί κρίσιμη στρατηγική απόφαση της εταιρείας.

Ενώ η ελκυστικότητα της αγοράς είναι κυρίως το αποτέλεσμα της συνδυασμένης επίδρασης διαφόρων παραγόντων που βρίσκονται εκτός του ελέγχου της εταιρείας, η υλοποίηση της συγκεκριμένης στρατηγικής ανταγωνισμού από την εταιρεία αυτή είναι δυνατόν να ασκήσει σημαντική επίδραση ώστε να κάνει την αγορά περισσότερο ή λιγότερο ελκυστική. Ταυτόχρονα η εταιρεία μπορεί να βελτιώσει ή να διαβρώσει την ανταγωνιστική θέση της μέσα στην αγορά με την υλοποίηση της στρατηγικής που επέλεξε.

Έτσι, θα μπορούσε να λεχθεί ότι η εταιρεία θα πρέπει να προσαρμόζει την στρατηγική της προς το υφιστάμενο κάθε φορά ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, στην οποία αναπτύσσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα, επιπλέον όμως θα πρέπει να προσπαθεί να αλλάξει ή να διαμορφώσει το περιβάλλον αυτό προς όφελος της.

3. Αξιολόγηση Εσωτερικών Πηγών: Η μελέτη και ανάλυση της αγοράς οδηγεί στο τρίτο βήμα της στρατηγικής, στο παραδοσιακό στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος αναφέρεται στην αξιολόγηση των πόρων μιας εταιρείας, αλλά και στη δυναμική αυτών στη στρατηγική της. Εδώ αξιολογείται η δυναμική του κάθε προϊόντος της εταιρείας σε σχέση με την ευρύτερη δυναμική της αγοράς. Ο καθορισμός των πηγών σχετίζεται με το κεφάλαιο της εταιρείας, το προσωπικό, τη τεχνολογία, τη παραγωγική ικανότητα, τον ανταγωνισμό.

4. Στόχοι της εταιρείας και βήματα δράσης: Έχοντας αναγνωριστεί οι στόχοι της εταιρείας αλλά και το ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον, μια εταιρεία

οδηγείται στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή της στρατηγικής της. Τα ερωτήματα που πρέπει ν' απαιτηθούν για τη σωστή εφαρμογή της στρατηγικής είναι τα ακόλουθα: 1. Πως επιτυγχάνονται οι στόχοι, 2. Ποιες είναι οι ανταγωνιστικές πιέσεις για την εταιρεία,3. Πως θ' αναπτυχθούν οι εσωτερικές πηγές, ποια είναι τα μειονεκτήματα των ανταγωνιστών, 4. πως θα καλυφθούν οι ανάγκες των καταναλωτών, 5. Πως θα καλυφθεί η μελλοντική ζήτηση με βάση τη παρουσίαση νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Στο Πίνακα 1.1 παρουσιάζεται μια υποθετική μέτρηση και απάντηση των άνωθεν ερωτημάτων σε σχέση με τη στρατηγική μιας εταιρείας. Συγκεκριμένα

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ -ΠΟΡΟΙ	ΣΤΟΧΟΙ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣ ΤΙΚΗ ΠΙΕΣΗ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤ ΗΜΑ ΠΗΓΩΝ	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚ Η ΖΗΤΗΣΗ
Ανθρώπινοι Πόροι	0	+	+	+	+
Παραγωγή	0	0	0	0	+
Οικονομικοί πόροι	+	+	+	+	0
Πωλήσεις	0	+	0	0	+
Μάρκετινγκ	+	0	+	+	+

+ = Σχέση με στρατηγική της εταιρείας.

0 = Μη σχετικότητα με στρατηγική της εταιρείας.

Πίνακας 1.1- Εσωτερική Λειτουργία της Εταιρείας-Μέτρηση Στρατηγικής.

Πηγή: Shaw K.J.,(2000),

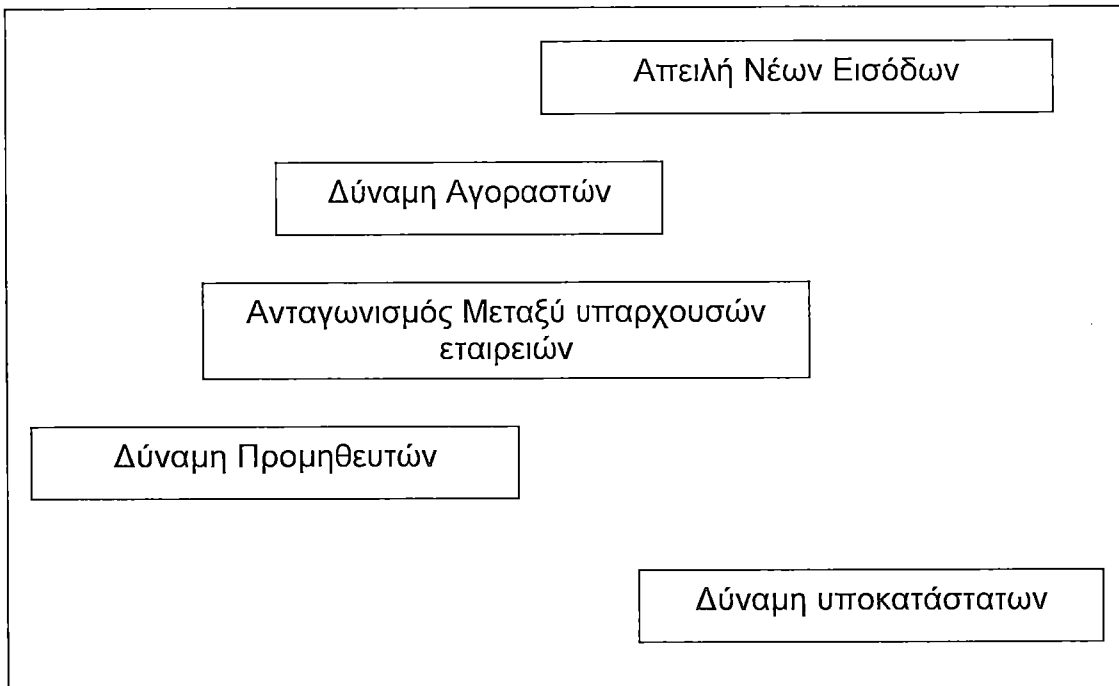
5. Αναγνώριση και Εφαρμογή: Το τελευταίο βήμα αναφέρεται στην αναγνώριση του στρατηγικού σχεδιασμού και στη τελική του εφαρμογή του, για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Υπάρχουν πολλά δεδομένα τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία της εφαρμογής. Αυτά είναι:

1. Η σύνδεση του προσωπικού με τις ανάγκες της στρατηγικής.
2. Ξεκάθαροι στόχοι με βάση τις άνωθεν μετρήσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.
3. Σύνδεση της διοίκησης με το προσωπικό στην υλοποίηση της στρατηγικής.
4. Μέτρηση κόστους εφαρμογής.

1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Μια πιο εξελιγμένη μορφή του κλασσικού μοντέλου στρατηγικής είναι συστηματική ανάλυση, η οποία είναι η προέκταση της κλασσικής μεθόδου ανάλυσης στρατηγικής. Ο σχεδιασμός συστήματος για πρώτη φορά εμφανίστηκε το 1960 και ουσιαστικά εστίασε πρώτων στην ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης των επιτυχιών και αποτυχιών μιας εταιρείας σε σχέση με τη στρατηγική της και δεύτερον εστίασε στη μέτρηση των δυνατοτήτων των ανταγωνιστών, των προμηθευτών, των πελατών και των νεοεισερχόμενων εταιρειών στο κλάδο. Σύμφωνα με τη συστηματική στρατηγική αναπτύχθηκε το παρακάτω μοντέλο όπως αυτό παρουσιάζεται στο Σχήμα 1.2.

Συγκεκριμένα:



Σχήμα 1.1 5-Δυνάμεις του Porter

Πηγή: Shaw K.J.,(2000)

Με βάση το παραπάνω μοντέλο βλέπουμε ότι η φύση και ο βαθμός του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει μια εταιρεία στην αγορά εξαρτώνται από ορισμένους σημαντικούς παράγοντες που ονομάζονται δυνάμεις ανταγωνισμού.

Στο υπόδειγμα του Porter(1980) αναφέρονται οι εξής πέντε κύριες δυνάμεις ανταγωνισμού.

- Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών,
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων και

- Η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.

Σύμφωνα με το παραπάνω υπόδειγμα αλλά και τη συστηματική στρατηγική η εξασφάλιση μιας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης αποτελεί το σημαντικότερο ίσως στόχο κάθε εταιρείας μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτός είναι και ο λόγος ύπαρξης της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Οι μορφές τις οποίες παίρνει ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων εταιρειών συνήθως είναι ο ανταγωνισμός στις τιμές, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, η καλύτερη εξυπηρέτηση, οι διαφημιστικές εκστρατείες, η παροχή εγγυήσεων κ.λ.π. Έχοντας τους κατάλληλους ανταγωνιστές μια εταιρεία πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση, ώστε να απολαμβάνει υψηλότερα κέρδη, να αναπτύσσει νέες αγορές και να δημιουργεί αποτελεσματικότερους φραγμούς και εμπόδια εισόδου από αυτά που θα πετύχαινε μόνη της. Η στρατηγική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στην περίπτωση αυτή επιβάλλει να ξέρουμε πότε πρέπει να ανταγωνιζόμαστε και πότε και πώς να συνεργαζόμαστε με τους ανταγωνιστές μας για την επίτευξη κοινών στόχων. Σύμφωνα με τον Porter(1980) η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων θα είναι μεγάλη λόγω των παρακάτω παραγόντων

1. Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος.
2. Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
3. Την παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου αλλά και εισόδου στον κλάδο.

Αρχικά και προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση και ανάπτυξη της επιλεγμένης και εξεταζόμενης στρατηγικής των εξαγορών και των

συγκρισεως θα μελετήσουμε στις επόμενες ενότητες γενικά όλες τις στρατηγικές ανάπτυξης, οι οποίες έχουν άμεσο και σχετικό αντικείμενο με την επιλεγμένη και προς ανάλυση στρατηγική.

Τέλος στη συστηματική στρατηγική ένα επιπρόσθετο μοντέλο ανάπτυξης είναι το PEST model. Το μοντέλο αυτό μελετά πως το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον επηρεάζει την αγορά και πως επηρεάζει και την ευρύτερη στρατηγική που αναπτύσσει μέσα σ' αυτό μια εταιρεία. Ειδικά στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών, οι εταιρείες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους το περιβάλλον και τις άνωθεν δυνάμεις, αν θέλουν να επιβιώσουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΡΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΟΠΩΛΙΟΥ

Δυο είναι οι βασικοί παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν και οδηγούν το μέλλον των τηλεπικοινωνιών. Από τη μια έχουμε τη συνεχή ανάπτυξη της αγοράς και από την άλλη τις δομικές και τεχνολογικές αλλαγές. Η Τηλεπικοινωνιακή Δράση του 1996 επαναδόμησε την αγορά, πράγμα που έδωσε τη δυνατότητα εισόδου σ' ένα μεγάλο αριθμό νέων ανταγωνιστών. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο μελετά τις τεχνολογικές και νομοθετικές επιδράσεις στο κλάδο, οι οποίες είναι αυτές που καθορίζουν τη πορεία του ενώ καθορίζουν και τις στρατηγικές ευκαιρίες για τις εταιρείες που συμμετέχουν σ' αυτόν. Το κεφάλαιο μελετά τους τρόπους με τους οποίους μια εταιρεία αντιδρά στις εξωγενείς δράσεις, με βάση αυτά που αναφέραμε και παραπάνω.

2.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Ο ορισμός των τηλεπικοινωνιών αναφέρεται στην αναμετάδοση εικόνων ή ήχων ή πληροφοριών μέσω ηλεκτρομαγνητικών, ηχητικών κυμάτων. Η βάση των τηλεπικοινωνιών και ιστορικά είναι το τηλέφωνο, το ραδιόφωνο και η τηλεόραση. Με βάση τις κυβερνητικές νομοθεσίες, αυτός αποτελεί το βασικό και λειτουργικό ορισμό των τηλεπικοινωνιών.

Σύμφωνα με τον Telecommunication Act του 1996 ο ορισμός πλαισιώθηκε από νέα δεδομένα, τα οποία περιόρισαν τα σύνορα μεταξύ των τηλεπικοινωνιακών κλάδων με αποτέλεσμα οι τηλεφωνικές εταιρείες να εισέλθουν στο κλάδο της τηλεόρασης, οι τηλεοπτικές στο κλάδο του

ραδιόφωνου. Πολλές εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, παρέχουν σήμερα το σύνολο των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

Ο νόμος αυτός του 1996 αποτελεί τον βασικό νόμο σχετικά με τις τηλεπικοινωνίες. Τα άρθρα (Sections) 255 και 251(a) (2) του νόμου Communication Act του 1934, όπως τροποποιήθηκαν με το νόμο Telecommunication Act του 1996, απαιτούν οι κατασκευαστές τηλεπικοινωνιακού υλικού και οι παροχείς τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών να εξασφαλίσουν ότι το υλικό και οι υπηρεσίες αυτές είναι προσβάσιμες από όλους, όπου αυτό είναι λογικά εφικτό.

Αυτές οι τροποποιήσεις εξασφαλίζουν ότι οι πολίτες θα έχουν πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών, όπως σταθερά και κινητά τηλέφωνα, βομβητές και υπηρεσίες τηλεφωνικού κέντρου, που πολύ παλαιά δεν ήταν προσβάσιμα από ένα παροχέα.

Το άρθρο 251(a) (2) απαιτεί οι φορείς τηλεπικοινωνιών να μην εγκαθιστούν υλικό τηλεπικοινωνίας που να μη συμβαδίζει με τις προϋποθέσεις προσβασιμότητας, όπως καθορίζονται από το Άρθρο 255. Την 29η Σεπτεμβρίου 1999, η Ομοσπονδιακή Επιτροπή Επικοινωνιών εξέδωσε αναφορά και ένα ψήφισμα που καθιερώνουν κανόνες και πολιτικές για την εφαρμογή των άρθρων 255 και 251(a) (Shaw J., 1998)

2.2 Η ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών ξεκίνησε το 1982. Όμως η πρόθεση είχε ξεκινήσει περίπου το 1950, όπου το μονοπώλιο, είχε φτάσει σε τέτοιο βαθμό που κάθε μορφή ανταγωνισμού είχε εξαλειφθεί. Σύμφωνα με το

Modified Final Judgment, έγινε ένας διαχωρισμός της αγοράς, σε επτά μεγάλες εταιρείες ελέγχου του συνόλου των τηλεπικοινωνιών. Οι επτά αυτές εταιρείες ήταν η West American, Η Pacific Telesis, Η Bell South, Η Southwestern Bell και η NTNEX).

Ο συγκεκριμένος νόμος μπορεί να βελτίωσε τη κατάσταση, περιόρισε όμως τη δυνατότητα νέων εισόδων και ουσιαστικά προφυλάκισε ακόμα περισσότερο την τηλεπικοινωνιακή αγορά. Τα επόμενα χρόνια υπήρξαν και άλλες ρυθμίσεις, οι οποίες άλλαζαν το τοπίο, ώσπου φτάσαμε το 1996, να ψηφιστεί η απελευθέρωση της αγοράς και γενικά να περάσουν οι τηλεπικοινωνίες σ' ένα άλλο επίπεδο.

Η νέα αυτή ρύθμιση έδωσε πιο εμπορικό χαρακτήρα στην αγορά, δίνοντας τη δυνατότητα σε περισσότερες εταιρείες ιδίων ή άλλων κλάδων να εισέρθουν με επιτυχία και να διεκδικήσουν μερίδιο.

2.3 Η ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΡΑΣΗ ΤΟΥ 1996: ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ 1996-2000

Οι στόχοι των δράσεων του 1996 όπως έχουμε ήδη αναφέρει αύξησαν τον ανταγωνισμό στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Η αύξηση του ανταγωνισμού βοήθησε στη πτώση των τιμών, στη μείωση του κόστους, στη μείωση του ανταγωνισμού. Η αύξηση των διεκδικητών ήταν θετική για τους καταναλωτές, ενώ συγχρόνως άνοιξαν και νέες θέσεις εργασίας. Η νέα δράση εστίασε και στην ευρύτερη προστασία του καταναλωτή, διότι η ελευθερία στην αγορά ώθησε στην είσοδο εταιρειών οι οποίες δεν είχαν καλά διαπιστευτήρια.

Η Νέα δράση εστίασε στα ακόλουθα στην Αγορά. Συγκεκριμένα (Schiller B.,1997)

1. Αύξησε τις τιμές στη καλωδιακή τηλεόραση.
2. Έδωσε τη δυνατότητα να αλλάξει η κατάσταση στη σταθερή τηλεφωνία.
3. Πολλές εταιρείες παρέμειναν σταθερές στις αγορές αναφοράς τους, προκειμένου να μην αφήσουν νέους διεκδικητές να εισέλθουν.

Η Νέα δράση φαίνεται να οριοθετεί στόχους τους οποίους θα κατάφερνε να επιτύχει, η επιτυχία πήγαζε από το άνοιγμα της αγοράς. Στα επόμενα χρόνια όλο και περισσότερες εταιρείες εισέρχονταν στην εξεταζόμενη αγορά.

Ο ανταγωνισμός ήταν μικρός στη καλωδιακή τηλεόραση, αντίθετα αυξήθηκε δραματικά στο τηλέφωνο, στο Ίντερνετ, στη κινητή τηλεφωνία κ.λ.π. Ουσιαστικά οι εταιρείες όπου έβλεπαν να υπάρχει ζήτηση εκεί και εστίαζαν τη προσοχή τους και προσπαθούσαν να κερδίσουν μεγάλο μερίδιο. Η περίοδος αυτή στο συγκεκριμένο κλάδο προϋπόθετε μεγάλες καινοτομίες δράσεις, μεγάλες στρατηγικές αλλαγές και γενικά μια νέα τάξη πραγμάτων.

2.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Το Οικονομικό υπόβαθρο στη περίοδο την οποία μελετάμε, αναφερόταν σε μια μακροοικονομική σταθερότητα, με εργασιακή σταθερότητα, σταθερότητα τιμών, κερδοφορία, επενδύσεις από τις εταιρείες σε διάφορους τομείς, αναδόμηση του κράτους, κυβερνητική σταθερότητα.

Η Ευρωπαϊκή οικονομία από το 1980 μέχρι το 1990 όπου και ήταν η δεκαετία της απελευθέρωσης των τηλεπικοινωνιών, έχουμε όπως

προαναφέραμε μια ευρύτερη οικονομική ευημερία. Στον τύπο που θα παραθέσουμε παρακάτω οι καταναλωτές είχαν μεγάλη ισχύ, αφού καταναλώνουν σε μεγάλο βαθμό αυτά που τους προσφέρει η αγορά. Συγκεκριμένα (Schiller B, 1997),: $C+I+G+Ex-Im=GDP$

Το C =Κατανάλωση πελατών, I =Επενδύσεις επιχειρήσεων, G =Επενδύσεις Κυβέρνησης, Ex =Εξαγωγές, Im =Εισαγωγές= GDP =Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν. Ουσιαστικά εφόσον η κατανάλωση ήταν υψηλή άρα και τα υπόλοιπα ήτα, με αποτέλεσμα το GDP , να βρίσκεται σ' υψηλά επίπεδα.

Η παγκόσμια αγορά το 1990-1991 πληγώθηκε από τη κρίση, ήταν μια από τις πολλές κρίσεις της οικονομίας, την οποία βίωσε και προσπάθησε ν' αντιμετωπίσει. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη μελέτη τα χαρακτηριστικά των κρίσεων αναφέρονταν χρονικά στα ακόλουθα:

1. 1764-1768: Αναφέρεται στη πτώση των τιμών της γης.
2. 1857: Αναφέρεται σε παρόμοιους λόγους με το 1764-1768, η συγκεκριμένη κρίση όμως οδήγησε στον εμφύλιο πόλεμο. Εκείνη τη περίοδο οι τιμές των υποθηκών ανέβηκαν κατακόρυφα. Το αποτέλεσμα της κρίσης αναφέρθηκε.
 - ❑ Σ' Οικονομική κρίση σ' όλα τα κοινωνικά στρώματα.
 - ❑ Σ' αύξηση πληθυσμού σε συγκεκριμένες περιοχές επιβάρυνση αυτών.
 - ❑ Σε Μεγάλες εξαγορές και συγχωνεύσεις για επιβίωση.
3. 1929-1933 (Το Κραχ του 1930): Η βάση της συγκεκριμένη κρίσης σχετίζεται με τη δανειακή πολιτική, τα υψηλά επιτόκια και γενικά τη στρατηγική των τραπεζών, αλλά και το χρηματιστήριο.

4. 1990-1991-2001: Νομοθετική καθίζηση του συστήματος. Λανθασμένες κινήσεις και πάλι σ' επίπεδο τραπεζικών στρατηγικών. Το τρίπτυχο της κρίσης ήταν Δάνεια- Στεγαστικό Θεσμικό πλαίσιο

Αμέσως μετά την ολοκλήρωση της κρίσης και με τη ψήφιση του τηλεπικοινωνιακού νόμου, ο οποίος ήρθε να βοηθήσει στην ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών, οι τελευταίες φάνηκε να έχουν μεγάλη ανάπτυξη, ενώ έδωσαν νέες διεξόδους για την αγορά(Case K and Fair R.,1992)

2.4.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΠΡΙΝ ΤΗ ΔΡΑΣΗ ΣΤΙΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΤΟΥ 1996

Η τηλεπικοινωνιακή δράση του 1996, αποτέλεσε το πρώτο ουσιαστικό νόμο μετά το 1934, ο οποίος έδινε δυναμική στην αγορά και βοήθησε στην ανάπτυξη της Ευρωπαϊκή οικονομίας. Αυτό συνεχίστηκε και τις επόμενες χρονιές, το 1997, το 1998 και το 1999. Οι δράσεις εκείνης της περιόδου που αποδεικνύουν τη πρόοδο της αγοράς, ήταν οι ακόλουθες(Gates W.,1999),

1. Αύξηση των αγορών των πελατών στην αγορά.
2. Επενδύσεις των εταιρειών, ειδικά στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών, της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών γενικά.
3. Επενδύσεις από το κράτος στους τεχνολογικούς τομείς και γενικά επιδοτήσεις προς εταιρείες νέων τεχνολογιών.
4. Από το 1998 και μετά είχαμε μείωση της ανεργίας και μείωση του πληθωρισμού.
5. Η κερδοφορία όλων των κλάδων ξεκίνησε να αυξάνεται σε τέτοιο βαθμό όπου έγιναν πολλές επενδύσεις.

6. Αυξήθηκαν οι εξαγωγές και η παγκόσμια οικονομία ισχυροποίησε τη θέση της.

Το διάστημα 2000 και μετά τα οικονομικά στοιχεία συνέχιζαν να είναι καλά με αποτέλεσμα ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών να ανθεί αλλά και γενικότερα η οικονομία να βρίσκεται σε μια συνεχή εξέλιξη. Τα χαρακτηριστικά της περιόδου ήταν:

1. Δημογραφικές αλλαγές, σε συνδυασμό με καινοτομίες, με πωλήσεις και με αύξηση των πωλήσεων.
2. Χαμηλό κόστος επενδύσεων, προωθεί πολλές εταιρείες να εισέλθουν σε διάφορες αγορές μεγάλες και μικρές.
3. Αύξηση μισθών ενίσχυση σ' επίπεδο επιχειρήσεων και κυβέρνησης.
4. Η παραγωγικότητα και η υγεία στην οικονομία αποτέλεσε το κλειδί στην αύξηση των μισθών, αλλά και στη πτώση του πληθωρισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΥΓΚΛΙΣΗΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΑΝΑΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ.

Η παγκόσμια οικονομία όπως αναφέραμε και παραπάνω μετά από πολλές και συνεχείς κρίσεις, άρχισε να βγαίνει από το τέλμα των συνεχών κρίσεων, με τελευταία αυτή του 1991. Σιγά, σιγά μετά το 1990 πολλοί άρχισαν να πλουτίζουν. Αυτό ήταν απόρροια της καλύτερης στρατηγικής κατεύθυνσης του κράτους, της ενίσχυσης της παραγωγικής οντότητας στο εσωτερικό και εξωτερικό, η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου της χώρας. Η συλλογή των πληροφοριών για εκείνη τη περίοδο, οδηγήθηκε στα ακόλουθα συμπεράσματα(Hope J and Hope T.,1997),

1. Ο πληθωρισμός έμεινε σε χαμηλά επίπεδα, προκειμένου να μειωθεί το ρίσκο των επενδύσεων, να μειωθεί η ζήτηση και να αυξηθούν οι υπηρεσίες που παρέχονται προς τους καταναλωτές.
2. Ο χαμηλός πληθωρισμός επηρέασε επικοινωνιακά τη σχέση εταιρειών σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Η πτωτική τάση του 1990 είχε επιβαρύνει τη κατάσταση στο κλάδο. Τα πράγματα άλλαξαν την περίοδο της ανάπτυξης.
3. Η ανεργία παρουσίαζε πτωτικές τάσεις και φαινόταν ότι μέσα σε δέκα χρόνια θα έπεφτε και άλλο. Το 2000 στο κλάδο έγιναν και νέες προσλήψεις, ενώ οι μισθοί αυξήθηκαν. Η βελτίωση της κατάστασης ήταν απόρροια της αύξησης της χρήσης του Ίντερνετ, της αύξηση και της βελτίωσης των ευρώ-ζωνών, της αύξησης των τηλεφωνικών επαφών, της ανάπτυξης της καλωδιακής τηλεόρασης.

4. Στη τηλεπικοινωνιακή αγορά υπάρχει μια διευρυμένη ανελαστικότητα στη ζήτηση, συγκεκριμένα έχουμε μια συνεχή αλλαγή, αυξανόμενη αλλαγή σε σχέση με τις υπηρεσίες που παρέχουν οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών αλλά και αύξηση στις υπηρεσίες που ζητούν οι καταναλωτές. Το Ίντερνετ δίνει νέα δυναμική στις εταιρείες μια και τις βοηθά ν' επεκτείνουν τους ορίζοντες τους εστιάζοντας σε νέες αγορές μέσα και έξω από τα σύνορα της χώρας τους.

3.1 ΟΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΚΑΙ Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ 2000-2010

Η αγορά των τηλεπικοινωνιών προσφέρει συνεχείς καινοτομίες στους καταναλωτές, οι οποίες συχνά θεωρούνται αναγκαίες την στιγμή που παρουσιάζονται. Οι υπηρεσίες αυτές προσφέρουν ευκαιρίες για αυξημένα περιθώρια κέρδους, ενώ η μικρή αλλά σταθερή αύξηση της ζήτησης που αναμένεται για τις "παραδοσιακές" υπηρεσίες (σταθερή τηλεφωνία, σταθερό Internet) προσφέρουν έναν αξιόπιστο πυρήνα σταθερών εσόδων.

Από την άλλη πλευρά η ένταση του ανταγωνισμού παραμένει υψηλή. Οι παραδοσιακές υπηρεσίες, ωστόσο, αποτελώντας αγαθό ευρείας χρήσης (commodity), υπόκεινται σε έντονους πολέμους τιμών, συμπιέζοντας τα περιθώρια κέρδους από αυτές.

Σύμφωνα με τις προβλέψεις μέχρι και το 2010 τα σημαντικότερα σημεία που αναμένεται να χαρακτηρίσουν την αγορά τηλεπικοινωνιών είναι τα εξής (Dent H.S.Jr., 1998)

1. Διείσδυση νέων τηλεπικοινωνιακών τεχνολογιών σε λιγότερο ανεπτυγμένες αγορές (τρίτος κόσμος),
2. Αύξηση του ανταγωνισμού για φωνητικές υπηρεσίες μέσω ανάπτυξης υπηρεσιών τηλεφωνίας VoIP,
3. Συμπίεση περιθωρίων λόγω αυξημένου ανταγωνισμού και διαμόρφωσης των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών ως αγαθά ευρείας χρήσης, και
4. Αύξηση της ζήτησης για νέες υπηρεσίες (mobile Internet, DSL, κινητή τηλεφωνία 3^{ης} γενιάς).

Στο αναπτυσσόμενο αυτό περιβάλλον των τηλεπικοινωνιών τα κρίσιμα χαρακτηριστικά ανταγωνιστικότητας των τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων είναι το μέγεθος και η ποιότητα και καινοτομία των προσφερόμενων υπηρεσιών σε συνδυασμό με τη γεωγραφική παρουσία.

Η βελτίωση της γενικής οικονομικής συγκυρίας, σε συνδυασμό με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό στον κλάδο, αναμένεται να οδηγήσουν σε αυξημένη δραστηριότητα εξαγορών και συγχωνεύσεων τα επόμενα έτη σε τέσσερις άξονες:

- Εδραίωση των πολυεθνικών στις υπάρχουσες,
- Επέκταση των πολυεθνικών σε αναπτυσσόμενες,
- Αποεπενδύσεις συμμετοχών σε μη ελκυστικές αγορές, και

Αν και τη περίοδο 2000-2010 οι συμφωνίες εξαγορών και συγχωνεύσεων παγκοσμίως παρουσίασαν στασιμότητα και μείωση σε αξία ο κλάδος τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη παρουσίασε την 5^η υψηλότερη αξία

πραγματοποιηθέντων συμφωνιών, ανεβαίνοντας μία θέση σε σχέση με το 2002. Είναι αξιοσημείωτο ότι ο κλάδος παρουσίασε την μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση συνολικής αξίας συναλλαγών σε σχέση με όλους τους κλάδους.

Οι περισσότερες από τις μεγάλες εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών αποτέλεσαν κινήσεις ανασύνταξης και τακτοποίησης των μεγάλων διεθνών ομίλων του κλάδου. Σημειώνεται ότι παρατηρείται ιδιαίτερα έντονο επενδυτικό ενδιαφέρον στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών από επενδυτικά σχήματα τραπεζών και επενδυτικών οίκων, με τις 4 από τις 10 μεγαλύτερες εξαγορές / συγχωνεύσεις του κλάδου.

Η τάση αυτή υποδηλώνει την αναγνώριση “κρυμμένης” αξίας στις εταιρείες τηλεπικοινωνιών, καθώς οι χρηματοοικονομικοί επενδυτές οδηγούνται σε επενδύσεις βάσει καθαρά χρηματοοικονομικών κριτηρίων. Η δραστηριοποίησή τους αυτή δείχνει ότι αναμένουν σημαντικές αποδόσεις επί του επενδύομένου κεφαλαίου τους σε μέσο-μακροπρόθεσμο.

3.2 ΟΙ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Οι εταιρείες στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών ακολουθούν συγκεκριμένες στρατηγικές διαχείρισης. Οι στρατηγικές αυτές είναι οι ακόλουθες (Shaw J., 1996),:

1. Συνδυαστική: Εδώ οι εταιρείες επιδιώκουν να επεκτείνουν τις δράσεις τους χωρίς όμως να αποκόπτονται από την αγορά εστίασης και τους πελάτες τους. Η προσέλκυση νέων πελατών αποτελεί αυτοσκοπό για

τις εταιρείες ειδικά στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Έχουν αναπτυχθεί νέες μέθοδοι προσέλκυσης, αλλά και νέα τμήματα εστίασης, όπως τα νοικοκυριά, ο τρόπος προσέγγισης αναφέρεται κυρίως στη διαφοροποίηση των υπηρεσιών αλλά και των τιμών. Στόχος των εταιρειών είναι η διατήρηση και αύξηση της πιστότητας της αγοράς προς την εταιρεία, προκειμένου να μπορέσει η τελευταία να αυξήσει τα κέρδη της άρα και να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά.

2. Συνεργασία: Εδώ έχουμε τη συνεργασία μεταξύ δυο ή και περισσότερων εταιρειών με στόχο τη δημιουργία νέου ή νέων τεχνολογικών προϊόντων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, δυο ή και περισσότερες φίρμες επιλέγουν να συνεργαστούν σχεδιάζουν μια στρατηγική πάνω στην οποία θα μπορέσουν και οι δυο να επιτύχουν τους στόχους τους ώστε να επεκταθούν σε νέες αγορές. Η επένδυση που γίνεται από τις δυο εταιρείες μπορεί να αναφέρεται είτε στα κανάλια διανομής, είτε στη τιμολόγηση, είτε στην έρευνα και την ανάπτυξη κ.λ.π.
3. Εναλλακτικές στρατηγικές: Εδώ μια εταιρεία αφού έχει εφαρμόσει πολλά είδη στρατηγικών προχωρά στην υιοθέτηση μιας στρατηγικής η οποία θα της δώσει τη δυνατότητα να γίνει πιο λειτουργική και ανταγωνιστική. Στη συγκεκριμένη περίπτωση μια εταιρεία ψάχνει λύσεις είτε σ' επίπεδο εξαγοράς είτε σ' επίπεδο συγχώνευσης, προκειμένου να μπορέσει να βγει από το όποιο αδιέξοδο μπορεί να βρίσκεται. Οι συνεργασίες που μπορεί να αναπτύξει αναφέρονται είτε με κάποιον παραγωγό για χαμηλότερες τιμές, είτε με κάποιον συνεργάτη για επίτευξη καλύτερη ποιότητας, Γενικά μια εταιρεία μέσα

από τη συγκεκριμένη στρατηγική προσπάθει να επιδιώξει να πετύχει ν' αυξήσει τη παραγωγή της, να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά, μειώσει το κόστος της, να βελτιώσει τα επίπεδα μέτρησης της πολιτικής που ακολουθεί.

4. Ενδιάμεσες στρατηγικές: Όταν μια εταιρεία χάνει μερίδιο στην αγορά επιλέγει πολλές φορές να εφαρμόσει ενδιάμεσες στρατηγικές που θα τη βοηθήσουν να λειτουργήσει και στην υπάρχουσα αλλά και σε νέες αγορές, προκειμένου να καλύψει το κενό που έχει η στρατηγική της, πράγμα που την έχε φέρει πίσω στην αγορά. Οι στρατηγικές αυτές αναφέρονται είτε σε κάθετες είτε σε οριζόντιες προσεγγίσεις, οι οποίες μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα σε μια εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της αλλά και να μπορέσει να βγει από το όποιο αδιέξοδο είναι.
5. Προβλέψεις: Εδώ η εταιρεία βασιζόμενη σε συγκεκριμένα στοιχεία προβαίνει σε προβλέψεις σε σχέση με την ανάπτυξη η όχι της αγοράς. Οι προβλέψεις γίνονται μέσα από τη συνεχή μελέτη της αγοράς, τη μελέτη των περιβαλλοντικών δυνάμεων. Οι προβλέψεις οδηγούν σε εσωτερικές ανακατατάξεις, για καλύτερο έλεγχο της αγοράς δράσης μιας εταιρείας. Οι εταιρείες με βάση τις προβλέψεις που έκανε πριν και μετά το 2002 οδηγούνταν στη διαμόρφωση της στρατηγικής τους.
Συγκεκριμένα:

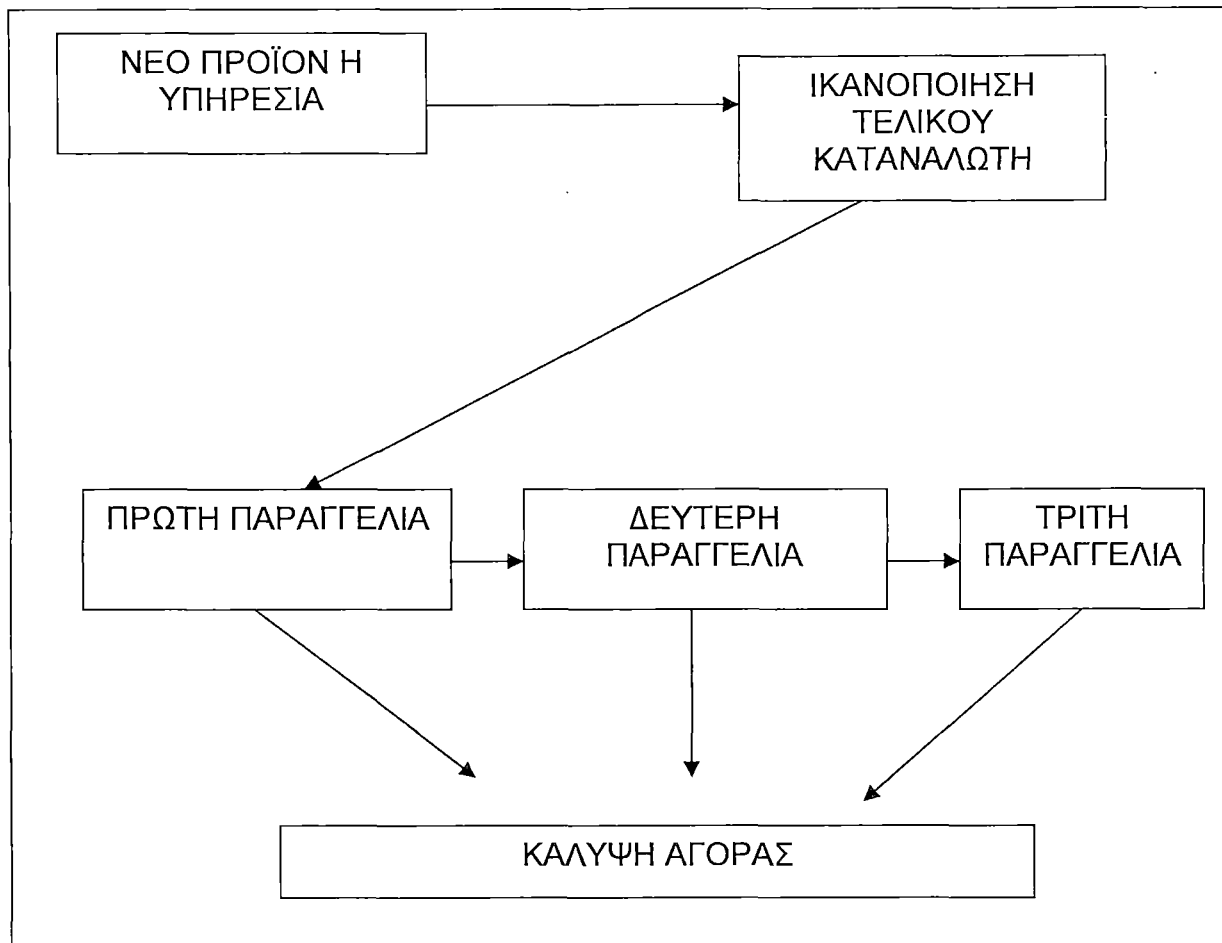
	ΠΡΙΝ ΤΟ 1997-2002		ΜΕΤΑ ΤΟ 2002-2007	
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ – ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ	ΚΑΘΕΤΑ	ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ	ΚΑΘΕΤΑ

Παροχή Υπηρεσιών	Άμεση επέκταση αγοράς	Συνεργασία με ειδικούς του μάρκετινγκ για ανάπτυξη συνεργασιών	Αύξηση του μεριδίου στην αγορά	Αλλαγές στη παγκόσμια και εγχώρια αγορά
Αναπτυξιακό περιεχόμενο	Πρόσβαση σε δίκτυα και τεχνική υποστήριξη	Συνεργασία με ειδικούς του χώρου	Μακροπρόθεσμη τοποθέτηση και ανταγωνιστικότητα	Πρόσβαση σε παγκόσμιες αγορές

Πίνακας 3.1- Κάθετη και Οριζόντια Ολοκλήρωση το 1997-2007

Πηγή: Shaw K.J.,2000)

6. Συνδυασμός: Εδώ η εταιρεία τηλεπικοινωνιών επιλέγει να εισέλθει σε κάποια παρόμοια η άλλη αγορά, προκειμένου να αυξήσει με αυτό τον τρόπο τα κέρδη της. Στη συγκεκριμένη περίπτωση αναφέρετε το μοντέλο της εισόδου νέου προϊόντος στην αγορά. Συγκεκριμένα στην τηλεπικοινωνιακή αγορά υπάρχει μια αλυσιδωτή προτίμηση προς μια νέα υπηρεσία ή ένα νέο προϊόν. Συγκεκριμένα όταν ένα προϊόν ή υπηρεσία ικανοποιεί το πελάτη, τότε ο τελευταίος το καταναλώνει περισσότερες από μια φορές. Συγκεκριμένα:



Σχήμα 3.1- Η επίδραση της αγοράς των τηλεπικοινωνιών

Πηγή: Shaw K.J.,(2000)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Η δυναμική της στρατηγικής αναφέρεται στη δυναμική της προσφοράς και ζήτησης. Η ανάδραση αυτών των δυνάμεων αναφέρετε επίσης στη τιμή, στη παραγωγή, στο προγραμματισμό, στην καινοτομία αλλά και στις καταναλωτικές προτημίσεις. Πλαισιωμένοι με αυτές τις πληροφορίες οι εταιρείες σχεδιάζουν τη στρατηγική τους, τη καθορίζουν, την αναπτύσσουν τη συντονίζουν.

Στις τηλεπικοινωνίες σ' όλους τους κλάδους του είτε αυτό είναι η τηλεφωνία, είτε η καλωδιακή τηλεόραση, είτε το ραδιόφωνο, είτε η τηλεπαρουσίαση, είτε οι υπολογιστές δίνεται βαρύτητα στη ζήτηση των υπηρεσιών και με βάση αυτή, οι διάφοροι κλάδοι καθορίζουν τη στρατηγική τους (Jaunch, L et al., 1988),

Οι οικονομολόγοι έχουν επιβεβαιώσει τις μεταβλητές που είναι υπεύθυνες για την πελατειακή ζήτηση και περιέγραψαν τους παράγοντες που τη καθορίζουν. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι ακόλουθοι: $D=T+I+E+(\text{other factors})$.

Αναλυτικά οι παράγοντες είναι οι ακόλουθοι το $D=$ ζήτηση, $T=$ γεύση, $I=$ Εισόδημα, $E=$ Αναμενόμενα και συμπεριλαμβάνονται ακόμα η διακύμανση των τιμών, τα αγαθά και οι υπηρεσίες. Συγκεκριμένα το σύνολο που καθορίζει τη ζήτηση είναι η γεύση, το εισόδημα και τα αναμενόμενα.

4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Τα στοιχεία που συγκεντρώσαμε από τα κεφάλαια 1 και 3 καθορίζουν το πολυποίκιλο χαρακτήρα του καταναλωτή ειδικά μετά τη κρίση του 1990-

1991. Μετά το 1996 όπου οι μεταβλητές ζήτηση, εισόδημα και τιμές βελτιώθηκαν, η συμπεριφορά του καταναλωτή σε συνδυασμό με τη παραγωγικότητα των επιχειρήσεων και τη βελτίωση της κατάστασης της αγοράς, αποτέλεσαν το γεγονός της συγκεκριμένης περιόδου (Guthrie, S. 1996),

Τα χαρακτηριστικά του καταναλωτή εκείνη τη περίοδο, όπως επίπεδο εκπαίδευσης, εισόδημα, δημογραφικά χαρακτηριστικά, οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις, βελτιώθηκαν σε τέτοιο βαθμό ώστε καθόρισαν το ρόλο του καταναλωτή στην αγορά αλλά και τις στρατηγικές των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών. Από εκείνη τη περίοδο και μετά τα καταναλωτικά χαρακτηριστικά υπέστησαν πολλές διαφοροποιήσεις και καθόρισαν τις αγοραστικές συνήθειες αλλά και την επιχειρηματική πολιτική των επιχειρήσεων του εξεταζόμενου κλάδου.

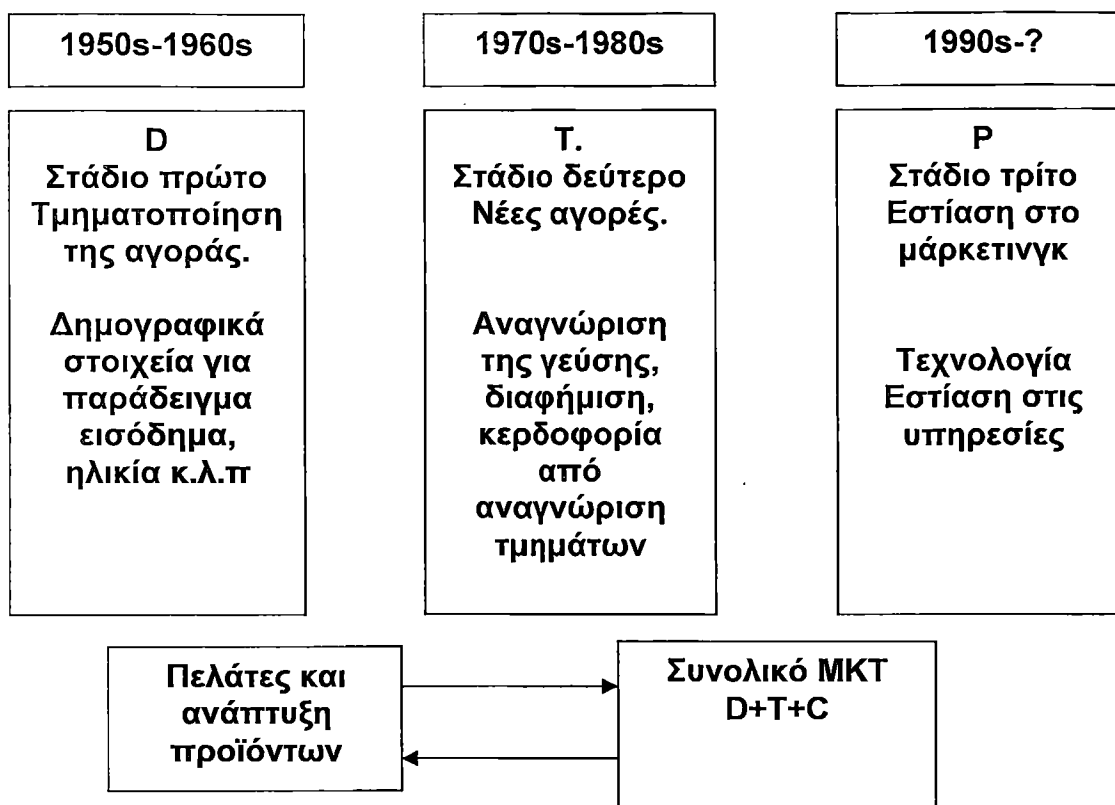
4.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΖΗΤΗΣΗ

Στις πρόσφατες μελέτες όλων των τομέων της οικονομίας και συμπεριλαμβανομένης και των τηλεπικοινωνιών, υπήρξε εστίαση στις περιβαλλοντικές δυνάμεις και στη φύση της καταναλωτικής ζήτησης. Συγκεκριμένα:

1. Η δράση από το παραγωγό στον καταναλωτικό έλεγχο: Η αμεσότητα στις σχέσεις καταναλωτή και παραγωγού με αποτέλεσμα ο πρώτος να έχει άποψη για τις παραγωγικές διαδικασίες, για την αποθήκευση, για

τα κανάλια διανομής κ.λ.π μ' αποτέλεσμα ο δεύτερος να κατανοεί καλύτερα τις ανάγκες των πελατών του και να τις καλύπτει.

2. Το παραγωγικό κόστος: Οι νέες διοικητικές τεχνικές στον έλεγχο αποθηκών, στην έρευνα αγοράς, στον έλεγχο των διαδικασιών και των δικτύων, στις τεχνικές Just-in-Time κ.λ.π καθόρισαν και μείωσαν το παραγωγικό κόστος. Ο έλεγχος των παραγωγικών διαδικασιών μείωσε το κόστος με αποτέλεσμα να μειωθούν και οι τιμές των προϊόντων(McCarthy, J. 1974),.
3. Μαζική Παραγωγή: Με βάση και τα δεδομένα του κεφαλαίου 1 υπήρξε τη τελευταία διετία μια αυξητική τάση του αριθμού των καταναλωτών νέων αγορών, Αυτό ήταν αποτέλεσμα της αύξησης της παραγωγικής ικανότητας των μονάδων παραγωγής. Η σχέση ζήτησης και παραγωγής είναι αμφίδρομη, οι μονάδες παραγωγής επηρεάζονται από τις εξωγενείς δυνάμεις, από τις περιβαλλοντικές τάσεις και πιέσεις και λειτουργούν βάση αυτών, αναπτύσσονται βάση αυτών. Η μαζικότητα της παραγωγής είναι απόρροια των περιβαλλοντικών τάσεων και πιέσεων. Ο παραγωγός ξεκίνησε τη συγκεκριμένη περίοδο, να δίνει το δικαίωμα στο καταναλωτή να τον επηρεάσει σε σχέση με τη παραγωγική του δυνατότητα και δυναμική (Βλέπε Σχήμα 4.1).



Σχήμα 4.1 Μοντέλο Αγοραστικών Προτιμήσεων

Πηγή: (Case K and Fair R, 1992):

4. Κύκλος ζωής Προϊόντος: Ο κύκλος ζωής προϊόντος έδωσε τη δυνατότητα στις τεχνολογικές εταιρείες να παράγουν και προωθήσουν στην αγορά ανάλογα με το τμήμα του κύκλου νέα προϊόντα. Οι τεχνολογικές εταιρείες χαρακτηρίζονταν από μικρό κύκλο ζωής, μια και το κάθε προϊόν είχε άμεση εισαγωγή, παρακμή και επανατοποθέτηση ή απόσυρση. Οι τεχνολογικές εταιρείες, προσπάθησαν να ενημερώσουν και να εκπαιδεύσουν το κοινό στη συγκεκριμένη νέα τάξη πραγμάτων ώστε στο στάδιο ωρίμανσης να υπήρχαν πωλήσεις που να κάλυπταν το περιορισμένο διάστημα μέχρι τη πτώση (Case K and Fair R., 1992),

5. Η Αξία του χρόνου: Η σχέση αυτή αξίας και χρόνου αναφέρετε στο διάστημα που έχει ο καταναλωτής να κατανοήσει την αξία ενός αγαθού ώστε και να το αγοράσει.
6. Ευαισθησία και έκπτωση: Η τάση για έκπτωση με βάση την ευαισθησία των καταναλωτών, αποτελεί τη βασική στρατηγική για τις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες. Οι εταιρείες ψάχνουν πως θα μειώσουν το κόστος παραγωγής για να επιτύχουν και τις χαμηλές τιμές.
7. Υπηρεσίες και ικανοποίηση των πελατών: Όλες οι περιβαλλοντικές δυνάμεις αναφέρονται στις απαιτήσεις που έχουν οι καταναλωτές, μια και τις καθορίζουν και τις επηρεάζουν. Η επίδραση των δυνάμεων δεν αναφέρεται μόνο στο στάδιο της συναλλαγής αλλά και κατά τη διάρκεια της αγοράς και μετά από αυτήν. Οι τεχνολογικές εταιρείες καθορίζουν ως βασική τους στρατηγική τη διατήρηση ενός κερδοφόρου καταναλωτή παρά την ανάπτυξη ενός νέου. Οι τεχνολογικές εταιρείες επενδύουν στην καταναλωτική πίστη.
8. Ποιότητα: Η Διάρκεια και η προβλεψιμότητα αποτελούν τη βάση της ικανοποίησης των καταναλωτών. Η ποιότητα είναι η βάση εστίασης και της διάρκειας και της πρόβλεψης των καταναλωτικών αναγκών για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην αγορά.
9. Σχεδιασμός αξίας: Η αξία βασίζεται στη διαφοροποίηση, οι εταιρείες που διαφοροποιούνται δίνουν αξία στις υπηρεσίες και στα προϊόντα τους. Όταν ο καταναλωτής μέσα από τη διαφοροποίηση παίρνει αυτό που θέλει επιλέγει να ξαναγοράσει.

4.3 ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΖΗΤΗΣΗ

Ο καθορισμός της ζήτησης αναφέρεται σε συγκεκριμένες δράσεις. Οι δράσεις αυτές έχουν να κάνουν με τη διαδικασία της απόφασης αλλά και με την επικοινωνιακή πολιτική των εταιρειών.

4.3.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Η ικανότητα του καταναλωτή να παίρνει αποφάσεις στην αγορά αναφέρεται για τις εταιρείες ως αναγνώριση προβλήματος. Η αναγνώριση του προβλήματος αναφέρετε στις τελικές αποφάσεις αλλά και στην επικοινωνιακή δράση των εταιρειών σε σχέση με τις υπηρεσίες και τα προϊόντα.

Μετά τη σύντομη εξέταση των διαφόρων θεωριών και προτύπων αγοραστικής διαγωγής του ατόμου, έχουμε μια καλύτερη εικόνα – επεξήγηση της καταναλωτικής διαγωγής. Εάν επρόκειτο να αναλύσει μια εταιρεία μια συγκεκριμένη αγορά ενός καταναλωτή, θα μπορούσε να ανακαλύψει πάρα πολλούς παράγοντες, που έπαιξαν κάποιο ρόλο στο να επηρεάσουν τον καταναλωτή να διαλέξει το άλφα προϊόν. Τους παράγοντες που έχουν σχέση με τον αγοραστή, με τον πωλητή, με το προϊόν και με τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν. Οι εταιρείες καθορίζουν τη διαδικασία απόφασης των πελατών μέσα από τρεις κατηγορίες τη συνήθεια, το περιορισμό και τη διευρυμένη απόφαση. Στη πρώτη κατηγορία έχουμε τις αγορές από συνήθεια στις οποίες εμπλέκονται πολλοί διαφορετικοί αγοραστές, οι οποίοι συνηθίζουν να αγοράζουν ένα προϊόν και πολλές φορές το προτείνουν και σε άλλους καταναλωτές. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στους καταναλωτές που εστιάζουν σε περιορισμένες αγορές ενός προϊόντος και τέλος η Τρίτη σε καταναλωτές που προβαίνουν σε διευρυμένες αγορές προϊόντων.

4.3.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Ο καταναλωτής επιλέγει να πληροφορηθεί προτού επιλέξει ένα προϊόν. Η πληροφόρηση είναι απόρροια εξωτερικών και εσωτερικών πληροφοριών. Οι εξωτερικές πληροφορίες αποτελούν τη γνώση που παίρνουν οι καταναλωτές από άλλους αγοραστές, από την αγορά από τη διαφήμιση από τις περιβαλλοντικές δυνάμεις από βάσεις δεδομένων κ.λ.π (Shaw J.,1996),. Από την άλλη άλλες πληγές εξωτερικής πληροφόρησης αποτελούν το ίντερνετ, τα δίκτυα κ.λ.π. Από το εσωτερικό της εταιρείας υπάρχει η εσωτερική πληροφόρηση, η οποία και βοηθά τον καταναλωτή να καταλήξει σ' αποφάσεις σε σχέση με την αγορά του.

4.3.3 ΣΥΝΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΖΩΗΣ

Κάθε άνθρωπος έχει ανάγκες και επιθυμίες. Αν και είναι λίγο δύσκολος ο διαχωρισμός μεταξύ των δύο, συνήθως αυτό που χρειάζεται ένα άτομο είναι ανάγκη και θεωρείται σπουδαιότερη από αυτό που θέλει και που κατά πολύ έχει σμιλευτεί από το πολιτιστικό περιβάλλον και την κοινωνία στην οποία ζει. Ανάγκες και επιθυμίες οδηγούν σε ορμές, που ζητούν ικανοποίηση, - σε αγοραστικά κίνητρα, που είναι και το ενδιαφέρον των στελεχών Marketing. Ανάγκες, επιθυμίες και ορμές μπορεί να είναι φυσιολογικές, ψυχολογικές, ή κοινωνικές και πολιτιστικές. Μπορεί να είναι αυτόφυτες ή μαθημένες.

Ο καταναλωτής δρα δραστικά και διαμορφώνει την αγορά, ταυτόχρονα όμως μεταβάλλεται και ο ίδιος. Η αλληλεπίδραση αυτή είναι ενεργητική και παθητική. Σαν ενεργητική χαρακτηρίζεται η ευνοϊκή ανταπόκριση του και η δημιουργική συμμετοχή του, όχι μόνο στις καταναλωτικές αλλά και στις

παραγωγικές διαδικασίες. Παθητική είναι η συμπεριφορά του στις περιπτώσεις που οι αποφάσεις του είναι προϊόν άμεσης, αλλά συνήθως έμμεσης ψυχολογικής βίας.

Η καταναλωτική λοιπόν συμπεριφορά του είναι συνάρτηση της γενικότερης κοινωνικής στάσης του, που εξαρτάται απ' τη συνειδησιακή και εισοδηματική κατάσταση του. Συνείδηση και εισόδημα είναι επίσης αντανάκλαση και αποτέλεσμα της γενικότερης κοινωνικοοικονομικής διάρθρωσης. Οι έμφυτες αλλά και οι επίκτητες ιδιότητες του (κλίσεις, ροπές) διαμορφώνονται απ' την επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος (και του φυσικού, αλλά πολύ αργά). Η μόρφωση, η ηλικία, το φύλο, ο τόπος, τα ήθη, τα έθιμα, οι παραδόσεις, οι θρησκευτικές και πολιτικές πεποιθήσεις, διαμορφώνουν τελικά, μαζί με το εισόδημα, το " *modus vivendi* " κάθε ατόμου και φυσικά και του καταναλωτή.

Η συμπεριφορά επομένως του καταναλωτή απέναντι στην αγορά, στην πώληση, στη ζήτηση, στην έκταση και το είδος των αναγκών κ.λ.π., καθορίζεται κύρια απ' τη γενικότερη στάση του απέναντι στη ζωή. Μια στάση που διαμορφώνεται, καθώς είπαμε, απ' την επίδραση του κοινωνικοοικονομικού χώρου και τελικά απ' τη συνειδητοποίηση της ταξικής θέσης του. Με την ευκαιρία, ας δούμε τις κοινωνικές τάξεις στις ΗΠΑ, όπως τις βλέπει ο Warner.

- Ανώτερη – ανώτερη (Upper – Upper ή UU). Η elite τάξη των παλιών οικογενειών, με αρκετά χρήματα ώστε να διατηρούν σπίτι σε καλές γειτονιές. Ο πλούτος πρέπει να υπάρχει σε περισσότερες από μια γενιά.

- Κατώτερη – ανώτερη (Lower – Upper ή LU). Λίγο πιο πλούσιοι από τους προηγούμενους, αλλά νεόπλουτοι, με λιγότερο πολιτισμένους τρόπους, που κάνουν λιγότερη μνεία για τη γενιά τους.
- Ανώτερη – μέση (Upper – Middle ή UM). Πετυχημένοι επιχειρηματίες και επαγγελματίες, αλλά λιγότερο πλούσιοι από τους LU. Η ομάδα αυτή έχει κάποια εκπαίδευση και ευγένεια, αλλά η καταγωγή δεν έχει κανένα ενδιαφέρον για την τάξη τους.
- Κατώτερη – μέση (Lower – Middle ή LM). Μικροί επιχειρηματίες, δάσκαλοι και εργοδηγοί. Διακρίνεται για την προσήλωση της στην ηθική και τα πουριτανικά ήθη, πηγαίνει στην εκκλησία κ.λ.π.
- Ανώτερη – κατώτερη (Upper – Lower ή UL). Ανήκουν οι σταθεροί και αξιολύβαστοι εργάτες.
- Κατώτερη – κατώτερη (Lower – Lower ή LL). Η “LL” περιλαμβάνει τα κατώτερα στρώματα της κοινωνίας και γενικά όσους δεν τους εκτιμούν.

Με λίγα λόγια, για τους ανθρώπους του Marketing προέχει η κατανάλωση της σχέσης ανάμεσα στις κοινωνικές τάξεις και στην καταναλωτική συμπεριφορά τους. Η γνώση της συμπεριφοράς, απέναντι στο προϊόν ή την υπηρεσία, δημιουργεί προϋποθέσεις για σχέση μαγνήτη και καρφίτσας.

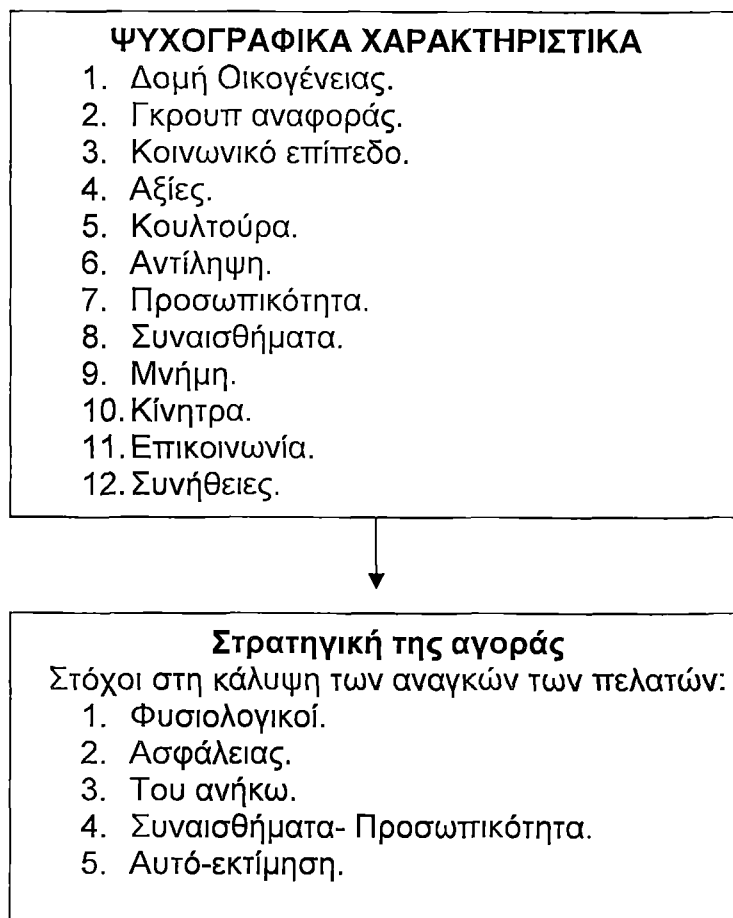
4.3.4 ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τις ανθρώπινες ανάγκες και ορμές. Ο A. Maslow έχει αναλύσει και διευθετήσει τα κίνητρα αυτά σε μια

ιεραρχία, με βάση την προτεραιότητα και δυναμικότητα τους. Μια τέτοια διευθέτηση, κατά σειρά σπουδαιότητας είναι:

1. Φυσιολογικές ανάγκες (πείνα, δίψα, ύπνος κ.λ.π.).
2. Ανάγκες Ασφάλειας.
3. Ανάγκες Αγάπης και Συμμετοχής (σε πρωταρχική ομάδα).
4. Ανάγκες για Κοινωνική Υπόληψη και Αξία.
5. Ανάγκες για Αυτό-εκτίμηση και Επίτευξη.

Στο σχήμα 4.2 παραθέτουμε τις ψυχογραφικές ανάγκες και τον επηρεασμό των αγοραστικών αποφάσεων. Συγκεκριμένα(Jones, D.)



Σχήμα 4.3- Ψυχογραφικά δεδομένα που καθορίζουν τις αγοραστικές αποφάσεις.

Πηγή: Jankowicz, A.D. (1995)

4.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΩΝ

Η αξιολόγηση των πελατειακών προτιμήσεων στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών γίνεται με βάση τέσσερις δράσεις: τις εφαρμογές σε σχέση με τις πελατειακές προτιμήσεις, το κύκλο ζωής των νοικοκυριών, την οργανωσιακή ζήτηση. Αυτές οι μεταβλητές συμπεριλαμβάνουν κοινωνικούς και πολιτιστικούς παράγοντες σκέψης και ζήτησης. Ακόμα υπάρχουν μεταβλητές όπως η δομή της οικογένειας, η τμηματοποίηση της αγοράς, οι αλλαγές στην αγορά κ.λ.π (Ansoff, H.I. 1988),

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής μάρκετινγκ στο συγκεκριμένο κλάδο γίνεται με βάση τις ακόλουθες τακτικές. Συγκεκριμένα:

1. Καθορισμός της αγοραστικής απόφασης με βάση τη στρατηγική επαναγοράς, την επικοινωνιακή διαδικασία, την επίλυση προβλημάτων, τη κάλυψη αναγκών.
2. Αναγνώριση του οργανωτικού στυλ μιας εταιρείας: τα στυλ αυτά μπορεί να είναι συνεργατικά, ανταγωνιστικά, βασισμένα σε εντολές. Οι τηλεπικοινωνιακές εταιρείες βασίζονται τη στρατηγική προσέγγισης των καταναλωτών με βάση τη δομή τους.

4.5 Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Η Ευρώπη καταλαμβάνει την πρώτη θέση παγκοσμίως σε ότι αφορά τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας καθώς το ποσοστό των συνδρομητών ανέρχεται στο 119% του πληθυσμού της ΕΕ το 2008, ξεπερνώντας κατά πολύ αυτό των ΗΠΑ (87%) και της Ιαπωνίας (84%).

Σε αυτό το συμπέρασμα καταλήγει η σημερινή έκθεση προόδου της Επιτροπής για την ενιαία αγορά τηλεπικοινωνιών. Παρά την οικονομική κρίση, συνεχίστηκε η ανάπτυξη του τομέα τηλεπικοινωνιών της ΕΕ (αξίας περίπου 3% του ΑΕγχΠ της ΕΕ) το 2008, με έσοδα που εκτιμώνται σε περισσότερο από 300 δισεκατομμύρια ευρώ, ήτοι άνοδος κατά 1,3% έναντι του 2007 και σημειώνει τις καλύτερες επιδόσεις από τους λοιπούς τομείς της οικονομίας (άνοδος μόνο κατά 1%). Οι πιο κερδισμένοι από την ανταγωνιστικότητα του τομέα είναι οι καταναλωτές: καλύτερες υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος. Οι λογαριασμοί κινητής τηλεφωνίας μειώθηκαν κατά μέσο όρο από 21,48 ευρώ

σε 19,49 ευρώ το 2008 και το 75% των καταναλωτών έχει σύνδεση με το διαδίκτυο τουλάχιστον 2 megabits ανά δευτερόλεπτο (πρόκειται για ταχύτητες με τις οποίες είναι δυνατή, για παράδειγμα, η τηλεψία δια του διαδικτύου), χάρη στη δράση της ΕΕ. Ωστόσο, η έκθεση της Επιτροπής προειδοποιεί επίσης ότι η έλλειψη καλύτερου συντονισμού σε ευρωπαϊκό επίπεδο που συνεπάγονται οι αποκλίνουσες εθνικές ρυθμίσεις, μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τα οφέλη της ενιαίας αγοράς τηλεπικοινωνιών.

Η Ευρώπη είναι η κατεξοχήν ήπειρος της κινητής τηλεφωνίας, με αυξανόμενο αριθμό χρηστών κινητών τηλεφώνων και κινητών ευρυζωνικών υπηρεσιών. Παρά την παγκόσμια οικονομική κρίση οι ευρωπαίοι καταναλωτές επικοινωνούν περισσότερο από κάθε άλλη φορά με τα κινητά τους τηλέφωνα και μέσω του διαδικτύου. Πρόκειται για καλά νέα για έναν τομέα που μπορεί να βοηθήσει την Ευρώπη να αντισταθεί στην κάμψη», είπε η Viviane Reding, Επίτροπος της ΕΕ αρμόδια για τις τηλεπικοινωνίες. «Δεν θα επαναπαυθούμε όμως στις δάφνες μας(MEMO/09/132)

Πρέπει να ενισχύσουμε την ανεξαρτησία των εθνικών ρυθμιστικών αρχών. Χρειαζόμαστε επίσης δικαιότερες συνθήκες ανταγωνισμού μεταξύ των φορέων κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη σύγκλιση μεταξύ της κινητής και σταθερής τηλεφωνίας. Τέλος, πρέπει να εμποδίσουμε την καταστρατήγηση των κανόνων της ΕΕ, που θα μπορούσε να έχει βλαπτικές συνέπειες για την ενιαία αγορά. Με ανησυχεί ιδιαίτερα το γεγονός ότι πολλές εθνικές ρυθμιστικές αρχές δρουν κατά βούληση σε ότι αφορά τα δίκτυα για διαδίκτυο υψηλών ταχυτήτων.

Ο θεμιτός ανταγωνισμός και οι δίκαιες επενδύσεις στα δίκτυα αυτά δεν επιτυγχάνονται με 27 διαφορετικές λύσεις που ευνοούν κυρίως τους εθνικούς

πρωταθλητές, αλλά με ανοικτές αγορές, ασφάλεια δικαίου και ίσες ευκαιρίες για όλους τους επενδυτές και φορείς».

Στη σημερινή έκθεση της Επιτροπής αποτυπώνεται η ευρωπαϊκή αγορά τηλεπικοινωνιών και η κατάσταση του ανταγωνισμού στα 27 κράτη μέλη της ΕΕ.

Η ανάπτυξη του τομέα είναι η μεγαλύτερη στο σύνολο της οικονομίας. Η εκτιμώμενη ανάπτυξη στον τομέα των τηλεπικοινωνιών της ΕΕ για το 2008 είναι της τάξης του 1,3%, μεγαλύτερη από την πραγματική αύξηση του ΑΕγχΠ κατά 1% στο σύνολο της οικονομίας. Εξακολουθεί να αντισταθμίζει τον πληθωρισμό καθώς οι τιμές των απλών επικοινωνιών (όπως οι τηλεφωνικές κλήσεις ή σερφάρισμα στο διαδίκτυο) εξακολουθούν να μειώνονται.

Η αγορά κινητής τηλεφωνίας εξακολούθησε να είναι το δυναμικότερο τμήμα της αγοράς τηλεπικοινωνιών στην ΕΕ το 2008. Το ποσοστό του πληθυσμού που χρησιμοποιεί κινητό τηλέφωνο αυξήθηκε από 112% το 2007 σε 119% το 2008. Στην Ιταλία, τη Λιθουανία και το Λουξεμβούργο το ποσοστό αυτό υπερβαίνει το 140%.

Ο μέσος όρος μεριδίου της αγοράς που καταλαμβάνουν οι μεγαλύτεροι φορείς μειώθηκε κατά 3% περίπου πέρυσι, χαρακτηριστικό μιας ανταγωνιστικότερης αγοράς. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα οι καταναλωτές να δαπανούν περισσότερο χρόνο για γραπτή και προφορική επικοινωνία σε τιμές κατά 34,5% χαμηλότερες σε σχέση με το 2004.

Οι χώρες της ΕΕ που ηγούνται παγκοσμίως σε ότι αφορά το διαδίκτυο υψηλής ταχύτητας. Εξακολουθεί να αυξάνει ο αριθμός των σταθερών συνδέσεων στο ευρυζωνικό διαδίκτυο στην ΕΕ: κατά 14 εκατομμύρια το 2008,

υπερβαίνοντας τις 114 εκατομμύρια συνδέσεις συνολικά. Η Δανία και οι Κάτω Χώρες προηγούνται παγκοσμίως στις ευρυζωνικές επικοινωνίες, με ποσοστό πάνω από το 35% του πληθυσμού. Μαζί με τη Σουηδία, τη Φινλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο, το Λουξεμβούργο, το Βέλγιο, τη Γερμανία και τη Γαλλία, προηγούνται των ΗΠΑ, όπου το ποσοστό ήταν 25% τον Ιούλιο 2008 (MEMO/09/132).

Και η κινητή ευρυζωνική επικοινωνία σημειώνει κατακόρυφη αύξηση με συνδέσεις που ξεπερνούν το 13% του πληθυσμού της ΕΕ. Η ευρυζωνική κινητή τηλεφωνία μέσω της χρήσης καρτών δεδομένων και dongles αποτελεί βιώσιμη εναλλακτική της σταθερής ευρυζωνικής τηλεφωνίας σε χώρες όπως η Αυστρία (αριθμός συνδέσεων που ισοδυναμεί με το 11,4% του πληθυσμού), η Φινλανδία (9,1%) και η Πορτογαλία (8,3%).

Περισσότεροι καταναλωτές αλλάζουν φορέα 20,5 εκατομμύρια καταναλωτές άλλαξαν φορέα τηλεφωνίας το 2008, διατηρώντας τον αριθμό του σταθερού ή κινητού τηλεφώνου τους. Μέχρι τον Οκτώβριο του 2008, περίπου 84 εκατομμύρια συνδρομητές (17% των πολιτών της ΕΕ) άλλαξε φορέα από τη στιγμή που αυτό κατέστη δυνατό, ήτοι το 2003.

Υπάρχουν ακόμη προβλήματα για μια ενιαία ευρωπαϊκή αγορά τηλεπικοινωνιών. Στη σημερινή έκθεση αναφέρεται επίσης ότι λόγω των διαφορετικών ρυθμίσεων στα κράτη μέλη της ΕΕ, εμποδίζεται ακόμη η δημιουργία μιας πραγματικής ενιαίας αγοράς για τους φορείς των τηλεπικοινωνιών και τους καταναλωτές:

Η ύπαρξη ανεξάρτητων εθνικών ρυθμιστικών αρχών τηλεπικοινωνιών είναι ουσιώδης για τη διασφάλιση δίκαιων και αποτελεσματικών ρυθμίσεων,

κάτι που όμως δεν αποτελεί ακόμη πραγματικότητα και στα 27 κράτη μέλη της ΕΕ. Εκκρεμούν διαδικασίες επί παραβάσει τις οποίες έχει κινήσει η Επιτροπή κατά της Λιθουανίας, της Λετονίας και της Ρουμανίας, ενώ έχει γίνει προσφυγή στο Δικαστήριο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων για μια υπόθεση κατά της Πολωνίας(MEMO/09/129)

Αποκλίνουσες ρυθμίσεις για παρόμοια προβλήματα ανταγωνισμού μπορεί να αποτελούν ακόμη ένα εμπόδιο για τους φορείς, ιδίως διότι όλο και περισσότερες εταιρείες αυτών δραστηριοποιούνται σε πολλές χώρες ή προτείνουν διασυνοριακές υπηρεσίες.

Διαφορετικές προσεγγίσεις σε ότι αφορά τη ρύθμιση νέων δικτύων οπτικών ινών μπορεί να εμποδίζουν τον ανταγωνισμό μεταξύ φορέων στην ενιαία αγορά και να οδηγούν σε νομική αβεβαιότητα, που δεν ευνοεί τις νέες επενδύσεις. Οι αποφάσεις ορισμένων ρυθμιστικών αρχών είναι τέτοιες που φαίνεται να αποτελούν προσπάθεια καταστράτηγησης των κανόνων της ΕΕ(E.E.,2010).

Εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των τελών που χρεώνουν μεταξύ τους οι φορείς για σύνδεση κλήσεων από διαφορετικά δίκτυα (από 0,02 ευρώ/λεπτό στην Κύπρο μέχρι 0,16 ευρώ/λεπτό στη Βουλγαρία). Ενώ στην Ιρλανδία ή στη Μάλτα ο καταναλωτής μπορεί να αλλάξει φορέα κινητής τηλεφωνίας μέσα σε μια μέρα διατηρώντας ταυτόχρονα τον αριθμό του, στην Πολωνία χρειάζεται 38 μέρες, στην Ιταλία 15 και στη Σλοβακία 14.

Η ΕΕΤΤ (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων), είναι η Ανεξάρτητη Αρχή η οποία αποτελεί τον Εθνικό Ρυθμιστή που ελέγχει, ρυθμίζει και εποπτεύει: (α) την αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρείες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ασύρματων επικοινωνιών και διαδικτύου και (β) την ταχυδρομική αγορά, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρείες παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών και υπηρεσιών ταχυμεταφοράς. Επιπλέον, η ΕΕΤΤ ασκεί τις αρμοδιότητες Επιτροπής Ανταγωνισμού στις εν λόγω αγορές.

Ιδρύθηκε το 1992 με τον Ν.2075 με την επωνυμία Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών (ΕΕΤ) και οι αρμοδιότητές της επικεντρώνονταν στην εποπτεία της απελευθερωμένης αγοράς των τηλεπικοινωνιών. Η λειτουργία της όμως ξεκίνησε το καλοκαίρι του 1995(ΕΕΤΤ.,(2010)

Με την ψήφιση του Ν.2668/98 ο οποίος καθόριζε τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του τομέα των ταχυδρομικών υπηρεσιών, ανατέθηκε στην ΕΕΤ και η ευθύνη για την εποπτεία και ρύθμιση της αγοράς των ταχυδρομικών υπηρεσιών και μετονομάστηκε σε Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ). Με τον Ν.2867/2000 ενισχύθηκε ο εποπτικός, ελεγκτικός και ρυθμιστικός ρόλος της ΕΕΤΤ ενώ με τον ισχύοντα Ν. 3431/2006 περί ηλεκτρονικών επικοινωνιών, καθορίζεται το πλαίσιο παροχής δικτύων και υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών και συναφών ευκολιών εντός της Ελληνικής Επικράτειας σύμφωνα με το ισχύον κοινοτικό δίκαιο και προσδιορίζονται οι αρμοδιότητές της. Το Όραμά της είναι να διευρύνει και να αναβαθμίζει διαρκώς την Επικοινωνία, ώστε η χώρα μας να συμμετέχει στην Κοινωνία της Γνώσης

4.6.1 ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Σύμφωνα με το άρθρα του νόμου ο Κώδικας Δεοντολογίας θέτει γενικές αρχές και καθορίζει διαδικασίες τις οποίες πρέπει να ακολουθεί κάθε πάροχος υπηρεσιών επικοινωνίας για την παροχή Υπηρεσιών Επικοινωνίας προς τους καταναλωτές.

Ο παρών Κώδικας ρυθμίζει τα θέματα παροχής υπηρεσιών επικοινωνίας προς τους καταναλωτές συμπληρωματικά προς το ισχύον κανονιστικό και νομοθετικό πλαίσιο. Η παροχή υπηρεσιών επικοινωνίας διέπεται από τις αρχές της προστασίας του καταναλωτή, της διαφάνειας και της αμεροληψίας.

Η διαφήμιση και προώθηση των υπηρεσιών επικοινωνίας πρέπει να είναι σε συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία περί διαφήμισης, όπως εκάστοτε ισχύει. Σε κάθε περίπτωση, ενδείκνυται να ισχύουν τα ακόλουθα (ΕΕΤΤ.,2010):

1. οι διαφημίσεις ή άλλες προσφορές να μην περιέχουν δηλώσεις ή οπτικές παρουσιάσεις που, άμεσα ή επαγωγικά, μέσω παραλείψεων, ασαφειών, ή υπερβολών, είναι πιθανό να παραπλανήσουν τον καταναλωτή για το προϊόν ή την υπηρεσία που προβάλλεται ή για κάθε άλλο προϊόν ή για τον διαφημιζοντα ή για τρίτο διαφημιζοντα.
2. Η προώθηση και η πώληση των υπηρεσιών του παρόχου, να γίνεται με σεβασμό προς τον καταναλωτή. Όταν η προώθηση ή η πώληση γίνεται είτε με επίσκεψη στην οικία του καταναλωτή, είτε μέσω τηλεφωνικής κλήσης, να γίνεται με σεβασμό στις ώρες κοινής ησυχίας, εκτός αν ο καταναλωτής ζητήσει κάτι διαφορετικό. Όταν η προώθηση ή η πώληση

γίνεται με επίσκεψη στην οικία του καταναλωτή, το προσωπικό του παρόχου να επιδεικνύει ταυτότητα ή κάρτα με φωτογραφία ή άλλο διακριτικό σήμα με τα στοιχεία του και την επωνυμία του παρόχου με τον οποίο συνεργάζεται.

3. Το προσωπικό του παρόχου, το οποίο ασχολείται με την προώθηση των υπηρεσιών, να ανακοινώνει αμέσως, στην αρχή της επικοινωνίας με τον καταναλωτή, το επώνυμό του, ποιον πάροχο εκπροσωπεί, ποιος είναι ο σκοπός της κλήσης ή της επίσκεψης και στην περίπτωση τηλεφωνικής κλήσης, τη θέση εργασίας του. Στην περίπτωση όπου ο καταναλωτής δηλώσει ή καταστήσει σαφές ότι δεν ενδιαφέρεται, ή ότι η κλήση ή η επίσκεψη είναι ενοχλητική για αυτόν, το προσωπικό του παρόχου να διακόπτει αμέσως την κλήση ή την επίσκεψη, χωρίς να επιμένει παρά την θέληση του καταναλωτή.
3. Το προσωπικό του παρόχου που έρχεται σε άμεση επικοινωνία με τους καταναλωτές, απευθύνεται σε αυτούς με ευγένεια και χρήση κατάλληλου λεξιλογίου. Κάθε πληροφορία που παρέχει είναι απλή και ακριβής. Δεν παραπλανά, ούτε επιδιώκει να παραπλανήσει με κανέναν τρόπο, με πράξεις ή παραλείψεις, τους καταναλωτές δίνοντας λανθασμένες εντυπώσεις για την παρεχόμενη υπηρεσία του παρόχου ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες άλλων παρόχων.
4. Το προσωπικό του παρόχου δεν εκμεταλλεύεται την αδυναμία καταναλωτών που ανήκουν σε ευαίσθητες ομάδες, όπως ηλικιωμένων, ανηλίκων, ατόμων οι οποίοι δεν καταλαβαίνουν καλά την ελληνική γλώσσα είτε ατόμων με ειδικές ανάγκες, προκειμένου να πραγματοποιήσει πωλήσεις.

5. Ο πάροχος, πριν πραγματοποιήσει πωλήσεις σε καταναλωτές οι οποίοι κατοικούν σε περιοχές όπου δεν είναι άμεσα διαθέσιμες οι υπηρεσίες του, εξασφαλίζει ότι ο καταναλωτής έχει ενημερωθεί σαφώς για τη μη άμεση διαθεσιμότητα της υπηρεσίας, τον χρόνο κατά τον οποίο αυτή θα του παρασχεθεί ή αναμένεται να του παρασχεθεί, και έχει δώσει τη ρητή του συγκατάθεση. Στην περίπτωση που μέχρι την ημερομηνία κατά την οποία η υπηρεσία θα είναι διαθέσιμη, ο πάροχος θα παρέχει στον καταναλωτή εναλλακτική μορφή υπηρεσίας, ο πάροχος εξασφαλίζει ότι ο καταναλωτής έχει κατανοήσει και έχει δώσει τη ρητή του συγκατάθεση για την παροχή της εναλλακτικής μορφής υπηρεσίας. Ο πάροχος δεν παρέχει ελλιπή ή ανακριβή πληροφορία σχετικά με τη δυνατότητα παροχής της υπηρεσίας του στη συγκεκριμένη περιοχή.

Σύμφωνα με το Άρθρο 5 τα Ελάχιστα στοιχεία ενημέρωσης των καταναλωτών αναφέρονται στα ακόλουθα:

1. Ο πάροχος εξασφαλίζει ότι διαθέτει κατάλληλα συστήματα ενημέρωσης των καταναλωτών σε κάθε στάδιο της παροχής υπηρεσίας και κυρίως κατά την προσυμβατική ενημέρωση του καταναλωτή, έτσι ώστε να είναι δυνατή η πλήρης, ακριβής και σαφής ενημέρωση του καταναλωτή τουλάχιστον για τα ακόλουθα: Επωνυμία και διεύθυνση του παρόχου, Χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που παρέχει, Ποιότητα παρεχόμενης υπηρεσίας, Διαθεσιμότητα της υπηρεσίας, Χαρακτηριστικά των χρεώσεων πρόσβασης, χρήσης, συντήρησης της υπηρεσίας, τέλη ενεργοποίησης, χρεώσεις για επιπλέον χαρακτηριστικά της υπηρεσίας και πιθανά εκπτώτικα πακέτα ή ειδικές προσφορές, όπως ειδικότερα αναφέρονται στο άρθρο 11, Τυχόν αποζημιώσεις του καταναλωτή από

τον πάροχο, Συντήρηση και τεχνική υποστήριξη, Ελάχιστη διάρκεια της σύμβασης, όρους ανανέωσης/παράτασής της, Χρεώσεις για τη διακοπή της σύμβασης και τέλη απενεργοποίησης, Όρους υπαναχώρησης/καταγγελίας/ακύρωσης της σύμβασης, Χρόνο ενεργοποίησης της αιτηθείσας υπηρεσίας μετά τη σύναψη της σύμβασης και το ενδεχόμενο διακοπής της υφιστάμενης υπηρεσίας πριν την ενεργοποίηση της ως άνω αιτηθείσας, και

Ο πάροχος υπηρεσιών θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι ο καταναλωτής δύναται να ενημερωθεί για τα ακόλουθα(ΕΕΤΤ.,2010)

- i. Περιγραφή της παρεχόμενης υπηρεσίας συμπεριλαμβανομένων ειδικών χαρακτηριστικών (π.χ. αδυναμία πραγματοποίησης συγκεκριμένων τύπων κλήσεων, πρόσβαση στις υπηρεσίες εκτάκτων αναγκών, άλλες διευκολύνσεις, όπως αναγνώριση κλήσης, φραγή κλήσεων, πρόσβαση σε υπηρεσίες καταλόγου, δυνατότητα περιαγωγής, πότε η περιαγωγή δεν ενεργοποιείται αυτόματα, αδυναμία παροχής υπηρεσίας σε περίπτωση διακοπής ρεύματος)
- ii. Πιθανοί περιορισμοί στην πρόσβαση στην υπηρεσία. Ενδεικτικά αναφέρονται η ανάγκη εκπλήρωσης συγκεκριμένων τεχνικών απαιτήσεων για την παροχή της υπηρεσίας, η αδυναμία πραγματοποίησης κλήσεων με προεπιλογή προς συγκεκριμένες αριθμοσειρές.
- iii. Γεωγραφική κάλυψη της υπηρεσίας.

Ο πάροχος εξασφαλίζει ότι είναι διαθέσιμη η πληροφόρηση σχετικά με

τα επίπεδα ποιότητας της συγκεκριμένης υπηρεσίας και οι πιθανές τιμές-στόχοι που έχει θέσει, η πιθανή αποζημίωση ή πίστωση των καταναλωτών σε περίπτωση που δεν τηρούνται οι τιμές-στόχοι και ο τρόπος που ο καταναλωτής μπορεί να ενημερωθεί για τις τιμές αυτές.

Ειδικότερα για τις υπηρεσίες πρόσβασης στο διαδίκτυο, ο πάροχος υπηρεσιών εξασφαλίζει ότι ο καταναλωτής ενημερώνεται α) κατά πόσον απαιτείται πρώτα η ενεργοποίηση της υπηρεσίας προκειμένου να διαπιστωθεί το αν μπορεί να επιτευχθεί για τη συγκεκριμένη σύνδεση του καταναλωτή, η ονομαστική ταχύτητα πρόσβασης την οποία αιτήθηκε, καθώς, ενδεχομένως, εξαρτάται από τεχνικές παραμέτρους ειδικές για τη συγκεκριμένη σύνδεση, β) κατά πόσον η ονομαστική ταχύτητα πρόσβασης για την οποία συνάπτεται η σύμβαση, είναι δυνατόν να εξασφαλίζεται αδιάκοπα καθ' όλη τη διάρκεια της παροχής υπηρεσίας, καθώς, ενδεχομένως η πραγματική ταχύτητα πρόσβασης εξαρτάται από τη χρήση ή την ποιότητα του δικτύου ή του εξοπλισμού του παρόχου στον οποίο είναι συνδεδεμένος ο καταναλωτής.

Η ηλεκτρονική διεύθυνση του διαδικτυακού τόπου θα αναφέρεται σε κάθε ενημερωτικό/προωθητικό υλικό του παρόχου, καθώς επίσης και στο συμβατικό κείμενο.

Το προσωπικό του παρόχου το οποίο έρχεται σε επικοινωνία με τους καταναλωτές για προώθηση και πώληση υπηρεσιών, πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένο για τα ανωτέρω αναφερθέντα.

Ο πάροχος ενημερώνει τον καταναλωτή, κατόπιν αιτήματός του, για τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να λάβει ενημέρωση για τα προαναφερθέντα στις παραγράφους 1, 2 και 3.

Σύμφωνα με το Άρθρο 6 περί συμβάσεων ο πάροχος εξασφαλίζει ότι ο καταναλωτής ο οποίος συνάπτει τη σύμβαση έχει την ικανότητα ή την εξουσιοδότηση να συνάψει τη σύμβαση αυτή.

Στην περίπτωση κατά την οποία, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, δεν απαιτείται υπογραφή σύμβασης, αλλά πρόκειται για σύναψη σύμβασης από απόσταση, το προσωπικό του παρόχου εξασφαλίζει ότι η σύναψη σύμβασης γίνεται με την πλήρη αποδοχή και συγκατάθεση του καταναλωτή και την κατανόηση των όρων της σύμβασης, ότι ο καταναλωτής έχει κατανοήσει ότι δεν απαιτείται υπογραφή σύμβασης αλλά ότι θα παραλάβει κατόπιν τους όρους της σύμβασης, καθώς και ότι τηρείται η οριζόμενη στη νομοθεσία διαδικασία σχετικά με τη σύναψη σύμβασης από απόσταση.

Στην περίπτωση αμφισβήτησης από τον καταναλωτή της ρητής του αποδοχής και συγκατάθεσης, ο πάροχος φέρει το βάρος απόδειξης της εγκυρότητας της σύμβασης. Ο πάροχος εξασφαλίζει ότι ο καταναλωτής λαμβάνει σε εύλογο χρόνο τους όρους της σύμβασης και το έντυπο υπαναχώρησης.

Στην περίπτωση κατά την οποία, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, η σύναψη της σύμβασης απαιτεί υπογραφή των σχετικών συμβατικών εγγράφων από τον καταναλωτή, ο καταναλωτής ενημερώνεται σαφώς για την απαίτηση αυτή και για το γεγονός ότι η ενεργοποίηση της υπηρεσίας δεν ξεκινά πριν την υπογραφή αυτών. Η αίτηση την οποία ο καταναλωτής καλείται να υπογράψει, συνοδεύεται υποχρεωτικά από τους όρους της σύμβασης, τη δήλωση υπαναχώρησης, όπου αυτό απαιτείται. Η υπογραφή της αίτησης δεν γίνεται υπό πίεση, ο καταναλωτής προτρέπεται από το προσωπικό του παρόχου να διαβάσει τους όρους της σύμβασης πριν την υπογραφή, οι όροι

της σύμβασης παραμένουν μετά την υπογραφή στη διάθεση του καταναλωτή ο οποίος και πληροφορείται για τη δυνατότητα υπαναχώρησης, στις περιπτώσεις κατά τις οποίες επιτρέπεται.

Ο πάροχος υπηρεσιών δεν ξεκινά τις διαδικασίες ενεργοποίησης της υπηρεσίας εάν δεν έχει ολοκληρωθεί η σύναψη της σύμβασης. Οι όροι της σύμβασης για κάθε υπηρεσία του παρόχου είναι αναρτημένοι στο διαδικτυακό του τόπο σε σημείο στο οποίο εύκολα μπορεί να έχει πρόσβαση ο καταναλωτής.

Στις περιπτώσεις υποβολής αίτησης κατάργησης από τον καταναλωτή προς τον πάροχο, ο πάροχος υποχρεώνεται να παραδίδει/αποστέλλει αποδεικτικό παραλαβής της αίτησης κατάργησης στον καταναλωτή, εντός τριών (3) εργασίμων ημερών. Το αποδεικτικό παραλαβής παραδίδεται ή αποστέλλεται στον καταναλωτή από τους παρόχους, με τον τρόπο που έχει συμφωνηθεί μεταξύ του παρόχου και του καταναλωτή για την μεταξύ τους επικοινωνία και αναγράφει σαφώς την ημερομηνία παραλαβής από τον πάροχο, της αίτησης κατάργησης του καταναλωτή.

Ο πάροχος σε περίπτωση που διαπιστώσει ότι ο καταναλωτής δεν είχε σωστή πληροφόρηση ή η σύναψη της σύμβασης δεν έγινε με την ρητή συγκατάθεσή του, καταβάλλει κάθε προσπάθεια να επιλύσει το ζήτημα σύμφωνα και με την επιθυμία του καταναλωτή, σε εύλογο χρόνο.

Σύμφωνα με το άρθρο 7 ο πάροχος ενημερώνει τον καταναλωτή σαφώς, και εν πάση περιπτώσει, με τρόπο που να μην επιδέχεται αμφισβήτηση, κατά την σύναψη της σύμβασης, για τον μέγιστο χρόνο παροχής για αρχική σύνδεση της υπηρεσίας, όπως αυτός ο χρόνος ειδικότερα

ορίζεται από την κείμενη νομοθεσία ή εφόσον αυτό δεν ορίζεται, όπως ο κάθε πάροχος υποχρεούται κατά περίπτωση να ορίσει όταν αυτή η υποχρέωση απορρέει από την κείμενη νομοθεσία, ή όταν δεν απορρέει τέτοια υποχρέωση, κατά την εκτίμηση του παρόχου.

Ο καταναλωτής ενημερώνεται από τον πάροχο της υπηρεσίας, κατόπιν σχετικού αιτήματος, για το γεγονός της ενεργοποίησης της υπηρεσίας εντός 24 ωρών από αυτήν, με τον τρόπο που έχει συμφωνηθεί μεταξύ του παρόχου και του καταναλωτή για την μεταξύ τους επικοινωνία. Ο πάροχος υπηρεσίας φέρει την ευθύνη απόδειξης ότι έχει πραγματοποιηθεί η ενημέρωση αυτή. Ο καταναλωτής ενημερώνεται κατά τη σύναψη της σύμβασης από τον πάροχο για το δικαίωμα του να ζητήσει τη σχετική ενημέρωση.

Εφόσον για την παροχή της υπηρεσίας, παραδίδεται εξοπλισμός από τον πάροχο προς τον καταναλωτή, η παράδοση του εξοπλισμού στον καταναλωτή, ο οποίος είναι απαραίτητος για την παροχή της υπηρεσίας, γίνεται απαραίτητα, πριν την ενεργοποίησή της.

Εφόσον η ενεργοποίηση της υπηρεσίας δεν είναι δυνατή, για οποιονδήποτε λόγο, την ημέρα που ο πάροχος δήλωσε στον καταναλωτή ότι αυτή θα πραγματοποιηθεί, και κατόπιν σχετικού αιτήματος του καταναλωτή, ο πάροχος ειδοποιεί εντός δύο (2) εργασίμων ημερών, τον καταναλωτή, με τη διαδικασία που αναφέρθηκε στην παράγραφο 1 του παρόντος άρθρου, για την καθυστέρηση, την αιτία της καθυστέρησης, αν είναι δυνατή η άρση του προβλήματος και ποια είναι η νέα ή η εκτιμώμενη ημερομηνία ενεργοποίησης. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται κάθε φορά που παρουσιάζεται πρόβλημα και μέχρι την ενεργοποίησης της υπηρεσίας.

Ο καταναλωτής έχει συνεχή ενημέρωση για την πορεία της ενεργοποίησης της υπηρεσίας για την οποία έχει συνάψει σύμβαση με τον πάροχο. Ο πάροχος υπηρεσίας φέρει την ευθύνη απόδειξης ότι έχει πραγματοποιηθεί η ενημέρωση αυτή. Ο καταναλωτής ενημερώνεται κατά τη σύναψη της σύμβασης από τον πάροχο για το δικαίωμα του να ζητήσει τη σχετική ενημέρωση.

Ο καταναλωτής έχει το δικαίωμα να ζητήσει τη λύση της συμβατικής του σχέσης με τον πάροχο, αφού πρώτα εκπληρώσουν εκατέρωθεν τις εκ του νόμου και της συμβάσεως απορρέουσες υποχρεώσεις τους, οποιαδήποτε χρονική στιγμή, ακόμα και πριν την ενεργοποίηση της υπηρεσίας ή τη διάθεση αυτής στον καταναλωτή. Σχετικό αίτημα του καταναλωτή διεκπεραιώνεται άμεσα από τον πάροχο, με την επιφύλαξη της παραγράφου 5.

Ειδικά για την περίπτωση των υπηρεσιών μέσω αδεσμοποίησης πρόσβασης στον τοπικό βρόχο, εφόσον ο καταναλωτής επιθυμεί τη λύση της συμβατικής του σχέσης με τον πάροχο, υποβάλλοντας προς τον πάροχο αίτηση ακύρωσης της σύμβασης πριν την έναρξη της διάθεσης της υπηρεσίας προς τον καταναλωτή, ο πάροχος πληροφορεί τον καταναλωτή, εντός μίας (1) εργάσιμης ημέρας από την υποβολή της ως άνω αίτησης, αν ο τοπικός βρόχος έχει ήδη κατασκευαστεί.

Στην περίπτωση που ο τοπικός βρόχος έχει ήδη κατασκευαστεί, ο πάροχος ενημερώνει τον καταναλωτή για το ότι η διατήρηση του τοπικού βρόχου και του συνδρομητικού του αριθμού είναι δυνατή μόνο αν απευθυνθεί σε άλλο πάροχο, άλλως η ολοκλήρωση της ως άνω αίτησης οδηγεί στην απώλεια του τοπικού βρόχου και του συνδρομητικού του αριθμού.

Ο πάροχος ενημερώνει τον καταναλωτή ότι έχει δικαίωμα εντός μίας (1) εργάσιμης ημέρας από την ενημέρωση που έλαβε χώρα σύμφωνα με το προηγούμενο εδάφιο, να αποσύρει την ως άνω αίτηση. Η έναρξη της χρέωσης της υπηρεσίας, ξεκινά με την ενεργοποίησή της και την έναρξη της διάθεσής της προς τον καταναλωτή. Πριν την ενεργοποίηση της υπηρεσίας και την έναρξη της διάθεσής της προς τον καταναλωτή, ο καταναλωτής δεν χρεώνεται με πάγια και άλλα τέλη.

Ειδικά για τις περιπτώσεις παροχής υπηρεσιών μέσω αδεσμοποίησης πρόσβασης στον τοπικό βρόχο, οι πάροχοι εγκαθιστούν στο διαδικτυακό τους τόπο, σύστημα ενημέρωσης των καταναλωτών, σχετικά με την εξέλιξη της ενεργοποίησης της υπηρεσίας που έχουν αιτηθεί και την πορεία αποκατάστασης των βλαβών.

Τα συστήματα αυτά θα ενημερώνονται σε εύλογο χρόνο, τουλάχιστον τέσσερις (4) φορές εντός μίας εργάσιμης ημέρας. Η έναρξη λειτουργίας του συστήματος αυτού θα ξεκινήσει μέχρι την 31η Δεκεμβρίου 2008. Ενδείκνυται η υλοποίηση του ανωτέρω συστήματος ενημέρωσης και για άλλες υπηρεσίες υπηρεσιών.

Σύμφωνα με το άρθρο 8 ο πάροχος εξασφαλίζει ότι διαθέτει κατάλληλα συστήματα ενημέρωσης των καταναλωτών σε κάθε στάδιο της παροχής υπηρεσίας και κυρίως κατά την προσυμβατική ενημέρωση του καταναλωτή, ώστε να είναι δυνατή η ενημέρωση του καταναλωτή σχετικά με την υποχρέωση που έχει ο πάροχος για τη δημοσίευση συγκρίσιμων, επαρκών και ενημερωμένων πληροφοριών σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών, και τα μέσα στα οποία είναι διαθέσιμες οι πληροφορίες αυτές, όπως αυτό προβλέπεται στον εκάστοτε ισχύοντα σχετικό κανονισμό της ΕΕΤΤ.

Το προσωπικό του παρόχου πληροφορεί τον καταναλωτή κατόπιν αιτήματός του, για τους δείκτες ποιότητας που μετράει σε σχέση με την υπηρεσία που θα παράσχει ή παρέχει στον καταναλωτή όπως αυτοί προβλέπονται στον εκάστοτε ισχύοντα σχετικό Κανονισμό της ΕΕΤΤ. Η ενημέρωση του καταναλωτή σχετικά με την ποιότητα γίνεται με όρους κατανοητούς και σαφείς.

Ο καταναλωτής ενημερώνεται από τον πάροχο, τουλάχιστον 24 ώρες πριν, μέσω του διαδικτυακού του τόπου και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, στην περίπτωση όπου ο πάροχος παρέχει στον καταναλωτή υπηρεσίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, για προγραμματισμένες ενέργειες αναβάθμισης, συντήρησης, ή άλλες τεχνικές επεμβάσεις στο δίκτυο του παρόχου, οι οποίες πιθανόν να επηρεάσουν την ποιότητα ή την παροχή της υπηρεσίας. Σε κάθε περίπτωση, το προσωπικό του παρόχου είναι επαρκώς ενημερωμένο ώστε να παρέχει οποιαδήποτε σχετική πληροφορία κατόπιν αιτήματος καταναλωτή.

Τα θέματα αποζημίωσης των καταναλωτών, εφόσον υπάρξει παραβίαση των συμβατικών υποχρεώσεων του παρόχου, ρυθμίζονται κατά τις κείμενες διατάξεις.

Ο πάροχος εξασφαλίζει ότι διαθέτει κατάλληλους μηχανισμούς και επαρκή αριθμό προσωπικού το οποίο ασχολείται με την εξυπηρέτηση των καταναλωτών του και την τεχνική τους υποστήριξη, ώστε όταν ο καταναλωτής καλεί το τηλεφωνικό κέντρο υποστήριξης του παρόχου να μην μένει σε υπερβολική αναμονή, με την επιφύλαξη της παραγράφου 2, η οποία συνιστάται να μην ξεπερνά τα πέντε λεπτά.

Σε κάθε περίπτωση, η αναμονή των κλήσεων προς το τηλεφωνικό

κέντρο υποστήριξης του παρόχου, είναι χωρίς χρέωση ή, αν αυτό δεν είναι τεχνικά εφικτό, η κλήση του καταναλωτή δεν απαντάται αν δεν υπάρχει διαθέσιμη γραμμή για την άμεση τηλεφωνική εξυπηρέτηση του καταναλωτή.

Ο πάροχος μεριμνά ώστε ο τηλεφωνικός αριθμός για βλάβες με ατελή χρέωση να εμφανίζεται ευδιάκριτα στο διαδικτυακό του τόπο, σε σημείο στο οποίο εύκολα μπορεί να έχει πρόσβαση ο καταναλωτής. Ο τηλεφωνικός αριθμός για βλάβες με ατελή χρέωση αναγράφεται στο λογαριασμό που αποστέλλει στον καταναλωτή.

Ο πάροχος υπηρεσιών εξασφαλίζει ότι το προσωπικό του, το οποίο ασχολείται με την εξυπηρέτηση καταναλωτών, την αποκατάσταση των προβλημάτων τους και την τεχνική τους υποστήριξη, είναι επαρκώς καταρτισμένο και απαντά στους καταναλωτές με τρόπο απλό, συνοπτικό, ακριβή και σαφή. Ιδίως για τις περιπτώσεις βλαβών, το προσωπικό παρέχει ακριβή και κατανοητή πληροφόρηση στον καταναλωτή σχετικά με τη φύση της βλάβης, δεν αποδίδει ευθύνες σε άλλους παρόχους αν αυτές δεν είναι εξακριβωμένες και παρέχει ακριβή πληροφόρηση σχετικά με τον χρόνο και την πορεία αποκατάστασης της βλάβης.

Σύμφωνα με το άρθρο 10 ο πάροχος υπηρεσιών εξασφαλίζει ότι το προσωπικό του που έρχεται σε άμεση επικοινωνία με τους καταναλωτές γνωρίζει τη διαδικασία υποβολής καταγγελίας/παραπόνου/ερωτήματος και ενημερώνει τον καταναλωτή για τη διαδικασία που ακολουθείται και τις υποχρεώσεις που έχει ο πάροχος, σύμφωνα με τον Κανονισμό Γενικών Αδειών, όπως εκάστοτε ισχύει. Από την άλλη σύμφωνα με το άρθρο 11 του

κώδικα η έννοια των «χρεώσεων των υπηρεσιών» περιλαμβάνει τουλάχιστον τη χρέωση για την πρόσβαση στην υπηρεσία, τη χρέωση για την χρήση της υπηρεσίας (όπου αυτό έχει εφαρμογή, ανά γεωγραφική περιοχή, ανά καλούμενο δίκτυο, ανά αριθμοσειρά, ανά χρονική περίοδο της ημέρας κλπ.), τις χρεώσεις συντήρησης, τα τέλη ενεργοποίησης και απενεργοποίησης, τις χρεώσεις για την παροχή επιπλέον χαρακτηριστικών της υπηρεσίας (π.χ. αναγνώριση κλήσης, αναλυτικός λογαριασμός), τη χρέωση κλήσης προς τα κέντρα εξυπηρέτησης του παρόχου, πιθανές χρεώσεις μίσθωσης/αγοράς εξοπλισμού, κόστος φορητότητας αριθμού, συμπεριλαμβανομένων και πιθανόν εκπτώσεων, ειδικών προσφορών, τιμολογιακών πακέτων. Επιπλέον, περιλαμβάνει και το τυχόν ποσό που καλείται να καταβάλει ο καταναλωτής σε περίπτωση διακοπής της σύμβασης πριν τη λήξη της. Ο πάροχος εξασφαλίζει ότι η παρουσίαση της πληροφορίας σχετικά με τις χρεώσεις των υπηρεσιών που παρέχει, έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Η πληροφορία σχετικά με τις χρεώσεις είναι ακριβής και ανά πάσα στιγμή επικαιροποιημένη,
2. Η παρουσίαση της πληροφορίας σχετικά με τις χρεώσεις είναι κατανοητή, και
3. Η πληροφορία σχετικά με τις χρεώσεις είναι εύκολα προσβάσιμη.
4. Ο πάροχος εξασφαλίζει ότι η παρουσίαση της πληροφορίας για τις χρεώσεις, δεν παραπλανά ούτε επιδιώκει να παραπλανήσει τους καταναλωτές, είτε λόγω ανακρίβειας ή λόγω ασάφειας, υπερβολής ή έλλειψης στοιχείων. Ο καταναλωτής πρέπει να έχει εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία για τις χρεώσεις, και σε οποιονδήποτε όρο ή

προϋπόθεση που ισχύει ή πιθανές εκπτώσεις, ειδικές προσφορές και τιμολογιακά πακέτα που έχουν σχέση με αυτές.

5. Ο πάροχος λαμβάνει κάθε δυνατό μέτρο ώστε να εξασφαλισθεί ότι, οποιαδήποτε πληροφορία για τις χρεώσεις που δεν βρίσκονται πλέον σε ισχύ, και η οποία μπορεί να παραπλανήσει τους καταναλωτές, αφαιρείται από τα μέσα προβολής του.
6. Ο πάροχος διαθέτει διαδικασίες οι οποίες εξασφαλίζουν ότι Οι καταναλωτές ενημερώνονται για τις αυξήσεις των χρεώσεών τους, πριν την έναρξη της ισχύος τους, όπως αυτό προβλέπεται στην κείμενη νομοθεσία. Τα ενημερωτικά του έντυπα καθώς και ο διαδικτυακός του τόπος ενημερώνονται για τις νέες χρεώσεις άμεσα, πριν αυτές μπουν σε ισχύ, ορίζοντας το χρονικό σημείο έναρξης ισχύος τους. Το προσωπικό του παρόχου εκπαιδεύεται να παρέχει ακριβή και κατανοητή πληροφόρηση για τις χρεώσεις προς τους καταναλωτές.

Ο πάροχος παρέχει γραπτή απάντηση σχετικά με τις χρεώσεις, στον καταναλωτή εφόσον υπάρχει σχετικό αίτημα. Ο πάροχος εξασφαλίζει ότι η πληροφορία για τις χρεώσεις έχει κοινοποιηθεί στον καταναλωτή πριν την αποδοχή της συνεργασίας με τον πάροχο. Ο πάροχος δεν αποκρύπτει πληροφορία για τις χρεώσεις προκειμένου να πείσει τον καταναλωτή να συνάψει μαζί του συμβατική σχέση.

Η παρουσίαση της πληροφορίας για χρεώσεις, οι οποίες θα έχουν ισχύ μόνο για περιορισμένο χρονικό διάστημα, πρέπει σαφώς να αναφέρει, την έναρξη και τη λήξη της ισχύος των χρεώσεων. Κάθε παρουσίαση της πληροφορίας για τις χρεώσεις, περιλαμβάνει και όλες τις λεπτομέρειες σχετικά

με πρόσθετες χρεώσεις, καθώς και την ελάχιστη χρέωση ανά κλήση και το βήμα χρέωσης.

Εάν ο πάροχος προσφέρει πακέτα υπηρεσιών τα οποία περιλαμβάνουν προπληρωμένο χρόνο ομιλίας ή δωρεάν κλήσεις, πρέπει να γίνονται σαφή σε κάθε παρουσίαση της πληροφορίας για τα συγκεκριμένα πακέτα, τουλάχιστον τα κάτωθι: υπό ποιους όρους μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο χρόνος αυτός, ποιοι τύποι κλήσεων δίνονται δωρεάν (π.χ. κατηγορίες κλήσεων, κλήσεις προς συγκεκριμένα δίκτυα), ποιοι τύποι κλήσεων εξαιρούνται από τέτοιες προσφορές (π.χ. κατηγορίες κλήσεων, κλήσεις προς συγκεκριμένα δίκτυα), αν ο χρόνος που δεν έχει χρησιμοποιηθεί ή οι δωρεάν κλήσεις που δεν έγιναν μπορούν να μεταφερθούν στην επόμενη τιμολογιακή περίοδο, αν υπάρχει ημερομηνία λήξης για ενδεχόμενη πίστωση που έχει γίνει στον καταναλωτή, και τον χρόνο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο δωρεάν χρόνος ή κλήσεις. Ο πάροχος ενημερώνει τους καταναλωτές, ιδίως πριν τη σύναψη της σύμβασης, με σαφείς και κατανοητούς όρους για το τυχόν κόστος της διακοπής της σύμβασής τους πριν τη λήξη της.

Σε περίπτωση παράβασης των διατάξεων του παρόντος Κώδικα, η ΕΕΤΤ επιβάλλει τις διοικητικές κυρώσεις που προβλέπονται στο άρθρο 63 του Ν. 3431/2006, όπως εκάστοτε ισχύει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η δομή της αγοράς αναφέρεται στη διαδραστικότητα και στον ανταγωνισμό μεταξύ των ανταγωνιστών στην αγορά. Χαρακτηρίζει τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων σ' ένα κλάδο και αναφέρεται σε τρεις λειτουργίες, οι οποίες αναπτύσσονται μεταξύ της αγοράς και των εταιρειών. Συγκεκριμένα:

1. Τιμή.
2. Φυσικοί Περιορισμοί εισόδου.
3. Ο αριθμός των εταιρειών και το μερίδιο που έχουν σε μια αγορά.

Στην αγορά των τηλεπικοινωνιών λόγω της ύπαρξης υποκλάδων όπως η τηλεφωνία, οι υπολογιστές, οι μεταδόσεις των ειδήσεων κ.λ.π ο διαχωρισμός στο σύνολο είναι δύσκολος, είναι όμως πιο εύκολος ανά κατηγορία. Συγκεκριμένα ανά κλάδο μπορεί να γίνει ο άνωθεν διαχωρισμός και να καθοριστούν οι τιμές, οι φυσικοί περιορισμοί και ο αριθμός των εταιρειών. Πολλές εταιρείες λειτουργούν και στους τρεις πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει μια ευρύτερη ανταγωνιστική τάση από μέρους τους και στις τρεις αγορές. Η αγορά των τηλεπικοινωνιών και γενικά μπορεί να προσδιοριστεί ως εξής:

Πίνακας 5.1- Δομή τηλεπικοινωνιών και Σχέσεις

ΔΟΜΗ ΚΛΑΔΟΥ				
Κλάδος τηλεπικοινωνιών και Σχέσεις πελατών εταιρειών				
	Απόλυτος Ανταγωνισμός	Ολιγοπώλιο	Μονοπωλιακός Ανταγωνισμός	Μονοπώλιο
Αριθμός εταιρειών στην παραγωγική απόφαση	Απεριόριστος Όχι περιορισμοί καθορισμένοι από τις εταιρείες	Λίγα στοιχεία λίγοι περιορισμοί	Πολλά στοιχεία προέρχονται από την αγορά και τη διαφοροποίηση	Έλεγχος από το κυβερνώ καθεστώς.
Δομή Σχέσεων.	Οι εταιρείες δρουν από μόνες τους	Στρατηγικές αποφάσεις	Οι εταιρείες δρουν ανεξάρτητα	Όχι άλλες εταιρείες.
Δυναμική οργανωσιακών αλλαγών.	Ταχείες αλλαγές	Περιορισμένες σχέσεις	Αλλαγές αποφάσεων με βάση την απόφαση των καταναλωτών	Μικρή και όχι συνεχής αλλαγή στη δομή μιας

				εταιρείας.
--	--	--	--	------------

Πηγή: Jaunch, L και Glueck W.,(1988),

Με βάση τη δομή της αγοράς επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό η συμπεριφορά των καταναλωτών. Για παράδειγμα σ' επίπεδο ολιγοπωλίου, ο καταναλωτής δεν έχει επιλογές, δεν μπορεί να επιλέξει κάτι διαφορετικό από αυτό που του δίνει η αγορά και κυρίως ο δημόσιος τομέας. Σήμερα αυτό αλλάζει με τη προσθήκη πολλών ξένων εταιρειών οι οποίες μέσω εξαγορών και νέων αντιλήψεων, εισέρχονται στους τηλεπικοινωνιακούς κλάδους αναπτύσσοντας τη στρατηγική τους και δίνοντας επιλογές στους καταναλωτές(Jankowicz, A.D. 1995),

5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΟΜΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Η διαδικασία αποφάσεων για μια εταιρεία στο οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην ανταγωνιστική της ανταποκρισιμότητα, στη τιμή, στη διαφήμιση και στη διανομή αγαθών και υπηρεσιών. Οι παραπάνω δράσεις επηρεάζονται από τη δομή της αγοράς, από τις κυβερνητικές αποφάσεις, από τις τακτικές που ακολουθεί η εταιρεία κ.λ.π.

Για παράδειγμα σε μονοπωλιακές αγορές μια εταιρεία έχει το πλήρη έλεγχο των άνωθεν δράσεων. Από την άλλη σε ολιγοπώλιο ισχύει η δύναμη των λίγων εταιρειών, οι οποίες μπορούν και ελέγχουν τα δεδομένα τα οποία δίνονται στους καταναλωτές, είτε αυτά αναφέρονται στη τιμή, είτε αναφέρονται στη διανομή και στη προώθηση κ.λ.π. Στον απόλυτο ανταγωνισμό όλες οι

παραπάνω δράσεις επηρεάζονται από πολλές και διαφορετικές εταιρείες. Στις τηλεπικοινωνίες σήμερα έχουν πολλές και διαφορετικές εταιρείες οι οποίες καθορίζουν τις διάφορες μεταβλητές προσέγγισης των πελατών. Οι βασικές στρατηγικές μεταβλητές που αναφέρονται στο συγκεκριμένο κλάδο είναι οι ακόλουθες (Wilson, Gilligan, Pearson 1995),

1. Ανάπτυξη μάρκετινγκ σχεδιασμού και καθορισμός των μάρκετινγκ σχέσεων.
2. Επιλογή και εκπαίδευση νέων πελατών προκειμένου να δίνουν αξία στο προϊόν μιας εταιρείας.
3. Ανάπτυξη πελατών και καθορισμός αγοραστικών αποφάσεων.
4. Αναγνώριση κύκλου ζωής προϊόντος.
5. Καταναλωτική πίστη.
6. Αύξηση των πληροφοριών για τους πελάτες, προκειμένου να μπορούν οι εταιρείες να καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες τους.
7. Συγκέντρωση μέσω τεχνολογικών μέσων νέων πληροφοριών.
8. Εστίαση σε στρατηγικές όπως συγχώνευση, συνεργασίες, εξαγορές, στρατηγικές που ενισχύουν τις εταιρείες ώστε να επιτύχουν τη πίστη των καταναλωτών.

5.1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Προκειμένου μια εταιρεία τηλεπικοινωνιών να εφαρμόζει τις στρατηγικές της θα πρέπει να λάβει υπόψη της τις μακροοικονομικές δυνάμεις

που ισχύουν και επηρεάζουν το περιβάλλον δράσης της. Οι δυνάμεις αυτές είναι η ελαστικότητα της ζήτησης, η τάση αύξησης των κερδών, ο καθορισμός της στρατηγικής, η ανταγωνιστική ανταποκρισιμότητα κ.λ.π. Ακόμα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι πολιτικές, κοινωνικές, τεχνολογικές δυνάμεις αλλά και οι καινοτομίες.

Η αγορά είναι αυτή που φέρνει κοντά τους καταναλωτές με τις εταιρείες καθορίζοντας τη ζήτηση και τη κατανάλωση. Η γεωγραφική κατανομή αποτελεί σημαίνον παράγοντα στην αγορά των τηλεπικοινωνιών αλλά και οι εθνικές, και διεθνείς δυνάμεις. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των τμημάτων στην αγορά των τηλεπικοινωνιών σε συνδυασμό με τις προαναφερθείσες δυνάμεις είναι αυτά τα οποία οριοθετούν τις στρατηγικές που αναπτύσσουν οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών. Βασικό ρόλο αποτελούν οι διεθνείς και Ευρωπαϊκές συμβάσεις και ειδικά, οι νομοθεσίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίες καθορίζουν το πολιτικό περιβάλλον δράσεις των εταιρειών του συγκεκριμένου κλάδου.

Συμμένον παράγοντας στη στρατηγική των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών είναι οι διακυμάνσεις των τιμών. Συγκεκριμένα οι εταιρείες των τηλεπικοινωνιακών κλάδων επιδιώκουν να μειώσουν τις τιμές τους μέσα από διάφορες στρατηγικές outsourcing ώστε να επιτύχουν με αυτό τον τρόπο να αυξήσουν τα κέρδη τους. Ακόμα σημαντικό ρόλο στις στρατηγικές των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών παίζουν και οι τηλεπικοινωνιακές προμήθειες, οι οποίες αναφέρονται στα ακόλουθα δεδομένα:

1. Ανάλυση επιχειρησιακού κύκλου με βάση τις σχέσεις πελατών και εταιρειών και καναλιών διανομής. Ανάλυση απαιτήσεων και ζήτησης σε

σχέση με τα τμήματα της αγοράς και τη συσχέτιση των προϊόντων και υπηρεσιών αναφοράς.

2. Ανταγωνισμός σε σχέση με τις τιμές της αγοράς, σε σχέση με την ευελιξία τους. Προβλέψεις σε σχέση με τις μελλοντικές ανάγκες και απαιτήσεις σε σχέση με τις προμήθειες και τον εξεταζόμενο κλάδο.

5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής αποτελεί τα τελευταία χρόνια τη βάση ανάπτυξης της αγοράς τηλεπικοινωνιών. Η στρατηγική των εταιρειών τηλεπικοινωνιών βασίζεται στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, στις οργανωτικές δομές, στην ανάπτυξη νέων τεχνολογικών προϊόντων κ.λ.π.(Jones, 2000).

Στο υπάρχον οικονομικό περιβάλλον η πρώτη δράση για τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών αναφέρετε στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τη διαφοροποίηση είτε στη προώθηση, είτε στη τιμή, είτε στις καινοτομίες κ.λ.π. Η δεύτερη αναφέρετε στην αύξηση των πωλήσεων, της παραγωγικής ικανότητας προκειμένου να υποστηριχτούν οι στρατηγικές μιας εταιρείας στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών(Vignali, C., Davies, B. 1994),

5.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Υπάρχουν τέσσερις δράσεις σε σχέση με το σχεδιασμό της στρατηγικής. Καμία δράση από μόνη της δεν είναι λειτουργική από μια εταιρεία, αντίθετα η βάση των στρατηγικών αναφέρετε στη σύνδεση δράσεων. Σ' ένα συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι αναγκαία η εφαρμογή συνδυασμένων στρατηγικών. Συγκεκριμένα οι εταιρείες στις τηλεπικοινωνίες συνδυάζουν διάφορα συστήματα και πολιτικές για να πλαισιώσουν τη στρατηγική τους.

Ο Guthrie(1996) προτείνει τέσσερα μοντέλα ανάπτυξης στρατηγικής για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στις τηλεπικοινωνίες. Συγκεκριμένα (Βλέπε Πίνακα 6.1)(Guthrie, S. 1996),

ΜΟΝΤΕΛΑ	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	ΤΑΧΥΤΗΤΑ	ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ
Κλασσικό.	Εύκολα αποδεκτό και κατανοητό από το προσωπικό.	Έλλειψη καινοτόμων δράσεων.	Δεν είναι διαδραστικό στις αλλαγές της αγοράς.	Εύκολο στη χρήση χρησιμοποιείται από μικρές εταιρείες.
Σύστημα	Σοφιστικές μοντέλο αναγνωρίζει τις παγκόσμιες δυνάμεις και τις τεχνολογικές αλλαγές.	Χρειάζεται πολύ χρόνο και μεγάλες επενδύσεις	Δε μπορεί να εφαρμοστεί άμεσα και να προσαρμοστεί στις αλλαγές της αγοράς.	Εύχρηστο στις γραφειοκρατικές δομές και στις μεγάλες πολυεθνικές.
Πέντε δυνάμεις	Ποιο αναγνωρίσιμο και αποδοτικό	Όχι λειτουργικό και άμεσο σε σχέση με τις αλλαγές στην	Χρειάζεται ιστορικές πληροφορίες προκειμένου να είναι	Αποδεκτό σε ολιγοπωλιακές και μονοπωλιακές αγορές λιγότερο

		αγορά	λειτουργικό σ' ένα συνεχές εναλλασσόμενο περιβάλλον.	λειτουργικό σε ανταγωνιστικές αγορές εφαρμόζετε σε μικρές εταιρείες.
Συνεργατικότητα	Το μοντέλο δίνει ευκαιρίες στην αγορά στις επιχειρήσεις που συνεργάζονται	Χρειάζεται διοικητικές δράσεις και βιομηχανικά δίκτυα	Άμεσα διαδραστικό σ' ένα εναλλασσόμενο και συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον	

Πηγή: Guthrie, S. (1996), "Leader", Off Licence News

Ένα από τα βασικά και συνήθως χρησιμοποιούμενα μοντέλα είναι του Porter, το οποίο προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία στην αγορά των τηλεπικοινωνιών πλαισιώνεται από επιπρόσθετες μεταβλητές. Συγκεκριμένα:

Η φύση και ο βαθμός του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στην αγορά εξαρτώνται από ορισμένους σημαντικούς παράγοντες που ονομάζονται δυνάμεις ανταγωνισμού. Στο υπόδειγμα του Porter αναφέρονται οι εξής πέντε κύριες δυνάμεις ανταγωνισμού:

- Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών,
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,

- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων και
- Η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.

Οι δυνάμεις αυτές εμφανίζονται στο παρακάτω διάγραμμα. Για τη διαμόρφωση της ανταγωνιστικής της στρατηγικής, η επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν τόσο τη δομή του βιομηχανικού κλάδου όσο και τη μορφή των επιπτώσεων που συνεπάγονται σε αυτή (Porter M., 1980),

Η εξασφάλιση μιας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης αποτελεί το σημαντικότερο ίσως στόχο κάθε επιχείρησης μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως αυτό των τηλεπικοινωνιών.

Αυτός είναι και ο λόγος ύπαρξης της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Οι μορφές τις οποίες παίρνει ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων συνήθως είναι ο ανταγωνισμός στις τιμές, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, η καλύτερη εξυπηρέτηση, οι διαφημιστικές εκστρατείες, η παροχή εγγυήσεων κ.λ.π.

Έχοντας τους κατάλληλους ανταγωνιστές μια επιχείρηση στην αγορά των τηλεπικοινωνιών πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση, ώστε να απολαμβάνει υψηλότερα κέρδη, να αναπτύσσει νέες αγορές και να δημιουργεί αποτελεσματικότερους φραγμούς και εμπόδια εισόδου από αυτά που θα πετύχαινε μόνη της.

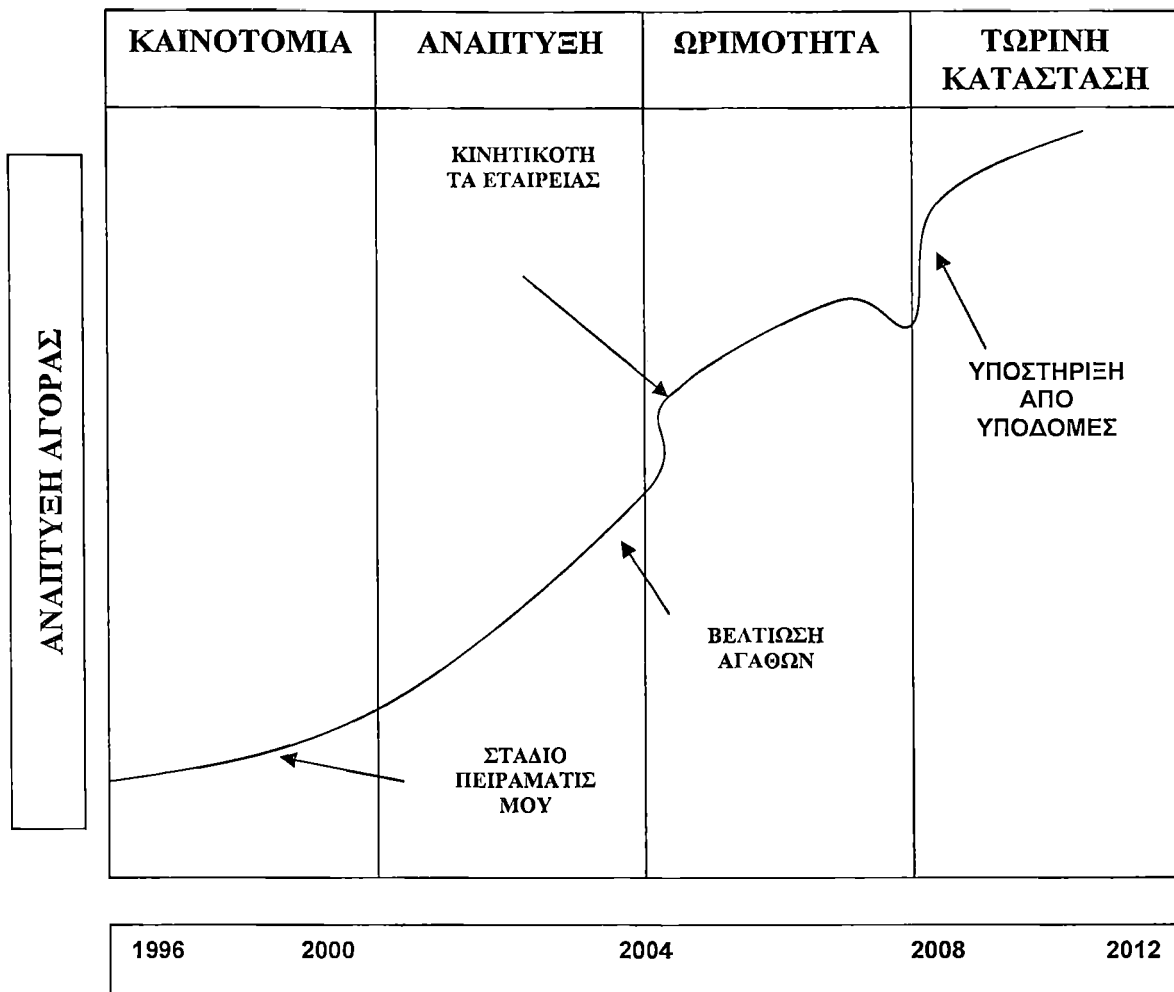
Η στρατηγική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στην περίπτωση αυτή επιβάλλει να ξέρουμε πότε πρέπει να ανταγωνιζόμαστε και πότε και πώς να

συνεργαζόμαστε με τους ανταγωνιστές μας για την επίτευξη κοινών στόχων. Σύμφωνα με τον Porter η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων θα είναι μεγάλη λόγω των παρακάτω παραγόντων

- ο Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος.
- ο Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- ο Την παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου αλλά και εισόδου στον κλάδο.

Αρχικά και προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση και ανάπτυξη της επιλεγμένης και εξεταζόμενης στρατηγικής των εξαγορών και των συγχωνεύσεων θα μελετήσουμε στις επόμενες ενότητες γενικά όλες τις στρατηγικές ανάπτυξης, οι οποίες έχουν άμεσο και σχετικό αντικείμενο με την επιλεγμένη και προς ανάλυση στρατηγική.

Στο Σχήμα 6.1 παραθέτουμε τη διαδικασία εφαρμογής του μοντέλου του Porter, δείχνοντας πως επηρεάζει και καθορίζεται μέσα στην αγορά, μέσα στα χρόνια, Συγκεκριμένα (JanKowicz, A.D,1995):



Σχήμα 6.1- Porter Model στα στάδια της αγοράς

Πηγή: Jankowicz, A.D. (1995)

5.2.2 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ένα από τα βασικά εργαλεία της στρατηγικής διοίκησης στις τηλεπικοινωνίες είναι η έρευνα, η οποία βοηθά έναν τηλεπικοινωνιακό οργανισμό να μπορέσει να μελετήσει την αγορά και να εφαρμόσει αποτελεσματικά τις στρατηγικές της προσεγγίζοντας τις κατάλληλες αγορές

μέσα από τη διαδικασία της τμηματοποίησης και της στόχευσης. Η παραδοσιακή τμηματοποίηση αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα:

1. Αναγνώριση της αγοράς, των απαιτήσεων των πελατών και των αναγκών τους, μέτρηση των χαρακτηριστικών και επιθυμιών τους.
2. Μέτρηση μεγέθους τμήματος αγοράς και κερδοφορίας του τμήματος. Η εταιρεία μελετά τους προσφερόμενους πόρους από το συγκεκριμένο τμήμα.
3. Μέτρηση του τμήματος με βάση τη δυναμική της εταιρείας, αλλά και με βάση τα προωθητικά μέσα που διαθέτει για να τη προσεγγίσει και να επηρεάσει τις προτιμήσεις των καταναλωτών.
4. Μέτρηση της ανταπόκρισης των καταναλωτών στις στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία.
5. Μέτρηση της σταθερότητας του τμήματος προκειμένου η εταιρεία να διαπιστώσει τα μέσα προσέγγισης.

5.2.3 ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Κάθε ένας καταναλωτής μπορεί να αποτελεί μια ξεχωριστή αγορά, γιατί οι ανάγκες του και οι επιθυμίες του μπορεί να είναι μοναδικές. Όταν έχουμε μικρό αριθμό αγοραστών, τότε είναι εύκολη και δυνατή η μελέτη κάθε πελάτη χωριστά, αυτό π.χ. συμβαίνει με τους αγοραστές αεροσκαφών.

Οι περισσότερες όμως επιχειρήσεις δε θεωρούν μια τόσο λεπτομερειακή τμηματοποίηση της αγοράς σκόπιμη, αφού το κόστος σ' αυτήν την περίπτωση θα είναι μεγάλο.

Αυτό, βέβαια τελικά θα εξαρτηθεί από τη φύση και τη σπουδαιότητα του προϊόντος καθώς και τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε τμήματος της αγοράς. Έτσι γίνεται μια προσπάθεια να ομαδοποιηθούν οι καταναλωτές σε μεγαλύτερες ομάδες, που διαφέρουν στην προτίμηση των προϊόντων και στους επηρεασμούς του Marketing.

Παραδείγματος χάρη, η εταιρεία τηλεπικοινωνιών, ίσως, ανακαλύψει ότι οι προτιμήσεις για το προϊόν ή οι επηρεασμοί του Marketing διαφέρουν μεταξύ των διάφορων εισοδηματικών τάξεων.

Εξάλλου, η εταιρεία, ίσως, να βρει μεγάλες διαφορές στην αγοραστική συμπεριφορά μεταξύ νέων και ηλικιωμένων αγοραστών. Η τμηματοποίηση της αγοράς με το συνδυασμένο κριτήριο επιδρούν στην αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών αυτών. Έτσι δίνονται χρήσιμες πληροφορίες, απαραίτητες για τον προγραμματισμό του Marketing των επιχειρήσεων (Gates W., 1999),

Προϋποθέσεις τμηματοποίησης της αγοράς: Υπάρχουν τρεις βασικές προϋποθέσεις τμηματοποίησης της αγοράς, έτσι που καθένας καταναλωτής να μην αντιμετωπίζεται σαν μια διαφορετική αγορά, αλλά ούτε και όλοι οι καταναλωτές να θεωρούνται σαν μια ενιαία αγορά. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι:

1. Η δυνατότητα μέτρησης του κοινού χαρακτηριστικού. Δηλαδή, να είναι δυνατή η ποσοτικοποίηση του τμήματος της αγοράς, που έχει ένα

συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Η μέτρηση μπορεί να αναφέρεται είτε σε αριθμό καταναλωτών, είτε σε αριθμό νοικοκυριών, είτε σε ποσότητες.

2. Η δυνατότητα εφαρμογής ενιαίας πολιτικής Marketing. Δηλαδή, να είναι δυνατή η προσέγγιση του συγκεκριμένου τμήματος και η συγκέντρωση των προσπαθειών του Marketing σ' αυτό. Η προσέγγιση δεν είναι πάντα εύκολη – λόγω της μεγάλης έκτασης των χαρακτηριστικών της αγοράς.

3. Το μέγεθος του τμήματος της αγοράς να είναι τέτοιο, ώστε οικονομικά δικαιολογείται η διαφορετική μεταχείριση. Δηλαδή, αφού μετρήσουμε και προσεγγίσουμε το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, θα πρέπει να το αξιολογήσουμε. Με άλλα λόγια να εκτιμήσουμε τη σπουδαιότητα ή αποδοτικότητα, που θα έχει για την επιχείρηση το τμήμα της αγοράς.

Τα κριτήρια τμηματοποίησης στις τηλεπικοινωνίες αναφέρονται στα ακόλουθα(Hope J and Hope T.,1997),:

1. Γεωγραφικά Κριτήρια: Η βάση της τμηματοποίησης γι' αυτά τα κριτήρια είναι η γεωγραφική περιοχή. Με άλλα λόγια χωρίζουμε την αγορά σε διάφορες περιοχές. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιήσει τους πελάτες της σε πελάτες μεγάλων αστικών κέντρων και σε πελάτες μικρών πόλεων, κωμοπόλεων και χωριών.
2. Δημογραφικά Κριτήρια: Τα δημογραφικά κριτήρια αποτελούν τα πιο συνηθισμένα κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς με βάση χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, φύλο, εισόδημα, επάγγελμα, κοινωνική τάξη, θρησκεία κ.λ.π. Τα δημογραφικά κριτήρια αποτελούν στατιστικές πληθυσμού.

3. Ψυχογραφική Τμηματοποίηση: Χαρακτηριστικά, όπως η προσωπικότητα ή ο τρόπος ζωής, αποδείχτηκαν ότι αποτελούν βασικό παράγοντα στην απόφαση για να αγοράσει κανείς. Έτσι υπάρχουν άνθρωποι, που απολαμβάνουν τη ζωή τους και αναζητούν τα τελευταία προϊόντα της σύγχρονης τεχνολογίας και ότι είναι νέο και μοντέρνο στην αγορά. Άλλοι πάλι, επειδή αναζητούν κοινωνική προβολή, προσπαθούν να αγοράσουν προϊόντα, που θα αντανακλούν την υψηλή κοινωνική τους θέση. Υπάρχουν τέλος, οι συνηθισμένοι απλοί άνθρωποι, που αναζητούν τα συνηθισμένα προϊόντα απλά και μόνο, για να κάνουν τη δουλειά τους.

Αγορά – στόχος είναι το τμήμα εκείνο της αγοράς, τμήμα του όλου καταναλωτικού κοινού, που επιλέξαμε για να εξυπηρετήσουμε τις ανάγκες του, δημιουργώντας και προσφέροντας του ένα προϊόν ή υπηρεσία. Η ιδέα της αγοράς – στόχου βασίζεται στην έννοια του τεμαχισμού της, ότι δηλαδή κάθε αγορά, με ετερογενείς ζητήσεις, θα αποτελείται από έναν αριθμό μικρότερων αγορών. Ο Μάρκετερ μπορεί να προσδιορίσει αυτές τις μικρότερες αγορές (τμήματα) και να βάλει τους στόχους του (επιλέγοντας μια), λαβαίνοντας υπ' όψη του τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, το μέγεθος τους, και άλλους παράγοντες (Dent H.S.Jr., 1998),

Η αγορά στόχος πρέπει να είναι όσο το δυνατόν συγκεκριμένη και ομοιογενής. Να έχει δηλαδή κοινά χαρακτηριστικά και παράγοντες, ώστε να μπορέσει να αποδώσει η στρατηγική Marketing και τα συνθετικά της, που θα χρησιμοποιηθούν στη περίπτωση. Ο Μάρκετερ πρέπει να σκοπεύει πάντα ένα στόχο κάθε φορά και να μη χρησιμοποιεί τη μέθοδο “καταιονισμού”, σαν τον κυνηγό που ρίχνει σε ένα κοπάδι σπουργίτια κι ότι πετύχει. Πλην όμως,

εάν ο μάρκετερ πιστεύει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία του εξυπηρετεί περισσότερα του ενός τμήματα, περισσότερες της μιας αγορές – στόχους, τότε βεβαίως μπορεί να τις συμπεριλάβει στον προγραμματισμό του. Αλλά πρέπει για κάθε τέτοια αγορά – στόχο, να χρησιμοποιήσει ένα καινούργιο κατάλληλο μείγμα Marketing. Πολλές φορές το ξεκίνημα γίνεται από μια αγορά, με προοπτική εξάπλωσης και εξέλιξης στις άλλες, ανάλογα με τα εφόδια της εταιρίας.

5.3 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΓΟΡΑΣ

Το νομοθετικό πλέγμα το οποίο οροθετήθηκε καθόρισε περιορισμούς σε σχέση με τη δραστηριότητα των νέων εταιρειών, προφυλάσσοντας με αυτό τον τρόπο το σύνολο της αγοράς των επικοινωνιών. Με βάση τη στρατηγική πρόθεση των εταιρειών αναπτύχθηκαν οι ακόλουθες δράσεις (Dent H.S.Jr., 1998),

1. Οικονομική και επικοινωνιακή διαχείριση της αγοράς.
2. Εξαγορές και συγχωνεύσεις.
3. Στρατηγικές συνεργασίες.
4. Επικοινωνιακές ευκαιρίες με βάση τις ανάγκες της αγοράς.
5. Καινοτομίες αγαθών.

Οι στρατηγικές που αναπτύχθηκαν ήταν οι ακόλουθες:

1. Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Μια συγχώνευση είναι η ισχυροποίηση δυο εταιρειών μέσα από τη συνένωση, όπου ένας από τους δυο είναι ο ισχυρός. Η εξαγορά αναφέρεται στην εξαγορά μιας εταιρείας από μια άλλη προκειμένου να μπορέσει η πρώτη να επεκταθεί, να ισχυροποιήσει τη θέση της και να γίνει πιο ανταγωνιστική στην αγορά. Έχουμε δυο δράσεις στις συγκεκριμένες στρατηγικές οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση, στη πρώτη μια εταιρεία εξαγοράζει μπρος και πίσω άλλες εταιρείες ή συγχωνεύεται προκειμένου να γίνει αυτάρκης και πιο ανταγωνιστική. Από την άλλη στη κάθετη αναλαμβάνει το σύνολο των παραγωγικών δράσεων προκειμένου να γίνει πιο ανταγωνιστική και μοναδική στην αγορά.

2. Συνεργασίες και Συμμαχίες: Οι εταιρείες μέσα από τις συμμαχίες και τις συνεργασίες, αναπτύσσουν τη δυναμική τους, τοποθετούμενες στο σύνολο της αγοράς των επικοινωνιών. Οι συμμαχίες και οι συνεργασίες αναπτύσσουν πολλά διλήματα σε σχέση με την επιλογή του συνεργάτη, το επίπεδο της συνεργασίας και της συμμαχίας και γενικά τη τοποθέτηση του προσωπικού και τις διάφορες αλλαγές. Στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών, οι εταιρείες συμμαχούν για να αναπτυχθούν, αντιμετωπίζουν όμως διάφορα προβλήματα, γι' αυτό και οι συνεργασίες πολλές φορές αποτυγχάνουν.
3. Ίδιες επενδύσεις: Πολλές εταιρείες επενδύουν κεφάλαια σε νέες χώρες, επιδιώκοντας να έχουν τη δική τους στρατηγική χωρίς να επηρεάζονται από εξωγενείς δυνάμεις. Οι δράσεις της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι οι ακόλουθες:
 - Επένδυση κεφαλαίων, στην έρευνα και ανάπτυξη, στη προστασία των παγίων.
 - Επένδυση στο προσωπικό, στο σχεδιασμό, στο μάρκετινγκ στις πωλήσεις.
 - Επένδυση κεφαλαίων στην ανάπτυξη νέων προϊόντων στην αγορά.
4. Η τεχνολογική πρόοδος ως στρατηγική βοηθά μια εταιρεία ώστε να παράγει καινοτόμα αγαθά και να καλύπτει τις ανάγκες της αγοράς, διαφοροποιούμενη από τον ανταγωνισμό. Οι δράσεις της αναφέρονται στη προσπάθεια μη αντιγραφής από τον ανταγωνισμό, στη δυνατότητα τεχνολογικής και ανταγωνιστικής ανταπόκρισης και τέλος στην

αντιμετώπιση των καλύτερων τιμών των ανταγωνιστών μέσα από τη διαφορετικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Στο τμήμα αυτό της μελέτης μέσα από την αρθρογραφία και βιβλιογραφία θα ορίσουμε τον όρο στρατηγική συμμαχία και θα το συνδέσουμε με τη διαδικασία ανάπτυξης μιας εταιρίας.

Η στρατηγική συμμαχία μπορεί να οριστεί ως μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου όλα τα μέρη υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου κεφαλαίου και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους ή και κεφάλαια για την επιτυχή λειτουργία της (Hammel G., Doz Y. and Prahalad C1989). Η στρατηγική συμμαχία αποτελεί βάση για να διεισδύσουν δύο εταιρείες σε νέες αγορές ή να αναπτύξουν νέες δυνατότητες ειδικά σε ερευνητικό και τεχνολογικό επίπεδο. Μια στρατηγική συμμαχία μπορεί να αναφέρεται σε κοινό προωθητικό πλάνο προώθησης των προϊόντων τους, στις παραγωγικές διαδικασίες ή στη τεχνολογική ανάπτυξη. Στη συγκεκριμένη μελέτη θα αναπτυχθεί κυρίως η επίδραση των στρατηγικών συμμαχιών στην προώθηση της καινοτομίας. Προκειμένου να οριοθετήσουμε καλύτερα τις στρατηγικές συμμαχίες παραθέτουμε τον Πίνακα 1(Rekar P. Jr.1996),

ΕΙΔΗ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

Διαφημιστική συνεργασία.

Προσπάθεια συνεργασίας πάνω στη
τηλεοπτική διαφήμιση και την
προώθηση

Συνεργασία σε προγράμματα έρευνας
και τεχνολογίας.

Συμμαχία στην ανάπτυξη
καινοτομικών δραστηριοτήτων.

*Συμφωνίες παροχής
χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.*

Παροχή χρηματοοικονομικών
υπηρεσιών σε ξένες εταιρείες και
κυβερνήσεις.

Κοινή διανομή.

Χρήση κοινών καναλιών διανομής.

Μεταφορά τεχνολογίας.

Συμμαχία στην ανάπτυξη
καινοτομικών δραστηριοτήτων.

Συνεργασία για υποβολή προσφοράς.

Συνεργασίες για διεκδίκηση μεγάλων
συμβολαίων.

Αμοιβαία παραγωγή.

Κοινή γραμμή παραγωγής.

Κοινοπραξία πόρων.

Κοινοπραξία για εκμετάλλευση
πόρων.

*Συνεργασία δημοσίων με ιδιωτικές
επιχειρήσεις.*

Συνεργασία για την παραγωγή ενός
νέου προϊόντος.

Εκμετάλλευση κοινών θεμελιώδων
ικανοτήτων.

Δημιουργία νέας επιχείρησης για τη
στήριξη νέου προϊόντος.

Αμοιβαία χορήγηση δικαιωμάτων.

Υποστήριξη ενός συμβολαίου από
δύο εταιρείες.

Με βάση τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε τρία διαφορετικά είδη στρατηγικών συμμαχιών που μπορούν να μας οδηγήσουν σε καινοτομικές δραστηριότητες. Συγκεκριμένα:

1. Δύο εταιρείες στηρίζουν από κοινού- κυρίως σε οικονομικό επίπεδο την ανάπτυξη μιας νέας τεχνολογίας.
2. Δύο εταιρείες ανταλλάσσουν τεχνολογία, μεταφέροντας τεχνογνωσία η μία στην άλλη με σκοπό την υλοποίηση ενός κοινού στόχου.
3. Δύο εταιρείες συμμαχούν και ανταλλάσσουν θεμελιώδεις ικανότητες με σκοπό μια συγκεκριμένη καινοτομική κίνηση, όπως την παραγωγή ενός νέου προϊόντος.

Αυτές οι τρεις διαστάσεις θα αποτελέσουν εξεταζόμενες θεματικές ενότητες στη συγκεκριμένη μελέτη.

Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ευρύτατα ανεπτυγμένες και καλύπτουν πρακτικά κάθε τομέα οικονομικής δραστηριότητας. Για παράδειγμα, σε μελέτη 5.539 συνεργασιών που διεξήχθησαν στην Ε.Ε από την εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων Booz –Allen and Hamilton, υπολογίστηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό δημιουργίας συνεργασιών βρίσκεται στους τομείς λογισμικού Η/Υ (27,9) και βιοτεχνολογίας (18,7 %)(Harbison J.&Pekar P.Jr 1996) . Όμως

και στη βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών σημαντικές συνεργασίες ανακοινώνονται καθημερινά. (Joshi, MP, RJ 1998)

Αντίθετα στον υπόλοιπο κόσμο (σε σύνολο 9.997 συνεργασιών) το μεγαλύτερο μερίδιο το καταλαμβάνει η βιομηχανία (17,4 %) και οι υπηρεσίες (14,4%) . Πάντως σε παγκόσμιο επίπεδο οι κλάδοι στους οποίους δημιουργούνται οι περισσότερες στρατηγικές συνεργασίες είναι το λογισμικό Η/Υ (14,3%) , οι υπηρεσίες (13,5%) , το εμπόριο (12,2%) και η βιομηχανία (12%).

Οι στρατηγικές συμμαχίες προϋποθέτουν μόνιμη ή τουλάχιστον μακροχρόνια δέσμευση συνεργατών, ενώ ταυτόχρονα απαιτούν αμοιβαία συμβολή πόρων ή κεφαλαίων, μέχρι αμοιβαία ιδιοκτησία του μετοχικού κεφαλαίου, ανάλογα με την περίπτωση. Γενικά τα βασικά κίνητρα για την δημιουργία μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι τα εξής:

1. Επιμερισμούς κινδύνου στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών ή δημιουργία καινοτομικών προϊόντων. Αυτό ισχύει όταν οι εταιρείες προτιμούν να μην επωμίζονται μόνες τους τον κίνδυνο, ειδικά όταν επενδύουν πόρους και επωμίζονται το ρίσκο των καινοτομικών δραστηριοτήτων.
2. Επίτευξη οικονομιών κλίμακας: Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε κλάδους με υψηλά κόστη προβαίνουν σε συμμαχίες με σκοπό την μείωση αυτών. Για παράδειγμα έχουμε τη συμμαχία της Ισπανικής εταιρείας τηλεπικοινωνιών Telefonica και την εταιρεία μέσω ενημέρωσης Pearson. Η συγκεκριμένη συνεργασία έγινε για οικονομικούς και τεχνολογικούς λόγους.

3. Πρόσβαση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, Συχνά πολλές επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν καλά μια αγορά οπότε συνεργάζονται με κάποιον που δραστηριοποιείται σε αυτήν, οι δύο μαζί εταιρείες προωθούν νέα προϊόντα σε υπάρχον αγορές μειώνοντας το ρίσκο.
4. Πρόσβαση σε ειδικευμένες τεχνολογίες: Η συνεργασία δύο εταιρειών της βοηθάει να εισχωρήσουν σε νέες τεχνολογίες και να αποκτήσουν πρόσβαση σε καινοτόμες αγορές.
5. Ανάγκη σε χρηματοοικονομικούς, διοικητικούς, τεχνολογικούς πόρους, σε αυτή την περίπτωση οι συνεργαζόμενες εταιρείες καλύπτουν τα κενά τους.
6. Δημιουργία νέων ανταγωνιστικών προϊόντων.

Συχνά, τα προσδοκώμενα από μια συμμαχία οφέλη είναι σημαντικά . Όπως πολύ πρόσφατα έχει υποστηριχθεί , ένα πιθανό σημαντικό πλεονέκτημα των στρατηγικών συμμαχιών έναντι των άλλων μορφών στρατηγικών επιλογών είναι η αυξημένη αποδοτικότητα της επένδυσης (ROI – Return on Investment). Τα αποτελέσματα από την έρευνα των Harbison & Pekar φαίνεται να επιβεβαιώνουν τα προλεγόμενα.:

- 1) Οι στρατηγικές συνεργασίες μεταξύ των κορυφαίων 2.000 επιχειρήσεων στο κόσμο, πέτυχαν προσδοκώμενη αποδοτικότητα της επένδυσης που προσέγγιζε το 17% για περίπου μια δεκαετία
- 2) Οι 25 πιο δραστήριες σε συνεργασίες επιχειρήσεις πέτυχαν 17.2% απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (ROE -Return on Equity)40 % περισσότερο από το μέσο όρο των 500 μεγαλύτερων εταιριών του περιοδικού Fortune

Οι Harbison και Pekar δίνουν ως πιθανό λόγο εμφάνισης των εντυπωσιακών αυτών αποτελεσμάτων , το γεγονός ότι η πραγματοποιούμενη επένδυση είναι μικρότερη λόγω συνεργασίας και ότι η απόδοση είναι υψηλότερη λόγω της μόχλευσης που επιτυγχάνεται από τη καλύτερη εκμετάλλευση των θεμελιωδών ικανοτήτων των στρατηγικών συμμάχων.

Όμως , όπως οι Hamel, Doz and Prahalad (Hamel G. Doz Y. and Prahalad C., 1989) παρατηρούν , ο βαθμός στον οποίο τα συνεργαζόμενα μέρη θα ωφεληθούν από μια συμμαχία εξαρτάται από τέσσερις βασικούς παράγοντες :

A) Τη στρατηγική πρόθεση των συμμάχων . Για παράδειγμα οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις συνάπτουν συμμαχίες με σκοπό την επίτευξη παγκόσμιας εμπορικής κυριαρχίας και με αυτή τη λογική θεωρούν τις στρατηγικές συνεργασίες ως ένα βήμα στο δρόμο της παγκόσμιας εμπορικής κυριαρχίας και με αυτή τη λογική θεωρούν τις στρατηγικές συνεργασίες ως ένα βήμα στο δρόμο της παγκόσμιας εξάπλωσης . Αντίθετα οι Δυτικές επιχειρήσεις συχνά συνάπτουν συμμαχίες με σκοπό τη παραχώρηση της παραγωγικής διαδικασίας στους αποδοτικότερους Ασιάτες παραγωγούς .

Η επιθυμία όμως των δυτικών επιχειρήσεων , να κερδίζουν από την εξοικονόμηση πόρων και κεφαλαίων παραχωρώντας βασικές λειτουργίες τους, σε παλαιότερους ανταγωνιστές τους, περιόρισε την ικανότητά τους να κερδίσουν πολύτιμες γνώσεις από τους συνεργάτες τους , αφού τελικά σε πολλές περιπτώσεις τους οδήγησε σε συσσωρευτική εγκατάλειψη πολύτιμων δραστηριοτήτων και ικανοτήτων.

B) Την καταλληλότητα των εισφορών . Η ικανότητα κάθε συνεργαζόμενης επιχείρησης να κατανοήσει και να ενσωματώσει τις δεξιότητες του άλλου

μέρους , εξαρτάται από τη φύση των ικανοτήτων και των πόρων που συνεισφέρονται από τις επιχειρήσεις . Έτσι, όπου οι ικανότητες και οι πόροι είναι υλικοί και άμεσοι , τότε η διαδικασία ενσωμάτωσης είναι ευκολότερη σε σύγκριση με τη περίπτωση που αυτά τα στοιχεία είναι περισσότερο άυλα και αφορούν δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού

Γ) Τη δεκτικότητα κάθε επιχείρησης . Όσο πιο πρόθυμη είναι μια επιχείρηση να ενσωματώσει τη γνώση και την εμπειρία που του προσφέρουν οι συνεργάτες της, τόσο πιο κερδισμένη είναι η συμμαχία συνολικά.

Δ) Την ύπαρξη αμοιβαίων και μετρήσιμων στόχων προς επίτευξη . Με άλλα λόγια απαιτείται ο προκαθορισμός δεικτών αποδοτικότητας της συμμαχίας και συνεχής προσανατολισμός της σχέσης συνεργασίας στη κατεύθυνση της εξασφάλισης της μέγιστης δυνατής ωφέλειας.

6.1 ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

BE 24

Η Business Exchanges A.E. μέσω του www.be24.gr δημιουργεί και αναπτύσσει ηλεκτρονικές B2B αγορές στην ευρύτερη περιοχή της Ανατολικής Ευρώπης. Στόχο ς της είναι να προσφέρει μία πρωτοποριακή επιχειρηματική πρόταση η οποία να συμβάλλει στην ανάπτυξη της δυναμικής των εταιριών-πελατών της στο χώρο του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.

Η Business Exchanges A.E. είναι το αποτέλεσμα της συμμαχίας τριών κορυφαίων ελληνικών εταιρειών, της EFG Eurobank Ergasias, της Vodafone και της Hellas On Line που ένωσαν τις δυνάμεις τους προκειμένου να δημιουργήσουν μια εταιρεία ικανή να καλύπτει σφαιρικά τις ανάγκες που θα

προκύψουν από την δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων στο B2B ηλεκτρονικό επιχειρείν. Η EFG Eurobank Ergasias εγγυάται την χρηματοοικονομική σταθερότητα και την αξιοπιστία που απαιτείται καθώς και διεθνείς ισχυρές στρατηγικές συμμαχίες.

Η Vodafone εξασφαλίζει την παροχή κορυφαίων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και εφαρμογών ενώ η Hellas On Line ολοκληρώνει το σχήμα όντας άριστος γνώστης της δυναμικής της ελληνικής αγοράς Internet και των τεχνολογικών λύσεων που προσφέρονται.

Στη μετοχική σύνθεση της Business Exchanges A.E. λαμβάνουν επίσης μέρος δύο ακόμη εταιρείες του Ομίλου Λάτση, η SETE Προμηθευτική και Εμπορική – με 2000 σχεδόν προμηθευτές παγκοσμίως-καθώς και η Lamda Development-μια δυναμική εταιρεία στο χώρο των κατασκευών και του real estate.

Η Business Exchanges S.A έχει αναλάβει τη δημιουργία της τεχνολογικής και υποστηρικτικής υποδομής, καθώς και την προσέγγιση αγοραστών και πωλητών για τη δημιουργία μιας Οριζόντιας καθώς και εξειδικευμένων Κάθετων Ηλεκτρονικών Αγορών μέσα στον επιχειρηματικό της κόμβο, www.be24.gr .

Το www.be24.gr είναι ένας πρωτοποριακός επιχειρησιακός κόμβος ηλεκτρονικών αγορών (e-marketplaces) με προοπτικές εξέλιξης σε μια ευρύτερη επιχειρηματική κοινότητα Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Βασικός στόχος της Business Exchanges S.A. είναι να δημιουργήσει μέσω του κόμβου της, ασφαλή και αξιόπιστα περιβάλλοντα στα οποία οι εταιρείες θα συναλλάσσονται τόσο σε επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών όσο και σε

επίπεδο πληροφοριών, επιτυγχάνοντας σημαντικά οφέλη και προσδίδοντας αξία στην επιχειρηματική δραστηριότητά τους. Η δράση του είναι πια εμφανής στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης

Το www.be24.gr παρέχει τα απαραίτητα λειτουργικά χαρακτηριστικά που ανταποκρίνονται στις επιχειρηματικές ανάγκες των ηλεκτρονικών εμπορικών αγορών για: διενέργεια προμηθειών, έρευνα αγοράς, διαχείριση καταλόγων, διαχείριση δημοπρασιών, παροχή κλαδικών και επιχειρηματικών νέων, customer support, e-payments, καθώς και μία σειρά άλλων υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας όπως χρηματοοικονομικά και τραπεζικά προϊόντα, logistics, payroll, hosting services, ασφάλειες, συμβουλευτικές υπηρεσίες κ.α. που θα γίνουν διαθέσιμες σταδιακά από την πρώτη μέρα λειτουργίας των αγορών και ανάλογα με τις ανάγκες των συμμετεχόντων (BE24.,2010),

COSMOONE

Η cosmoONE Hellas MarketSite A.E είναι η πρώτη εταιρία στην Ελλάδα που προωθεί εφαρμογές και υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου, έχοντας ήδη δημιουργήσει μία Ηλεκτρονική Αγορά αποκλειστικά για συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων, η οποία δρα και στην Ανατολική Ευρώπη (Cosmoone.,2010)

Στόχος της cosmoONE είναι να παρέχει όλα τα απαραίτητα μέσα, ώστε τα προτερήματα του ηλεκτρονικού εμπορίου να γίνουν διαθέσιμα σε κάθε εταιρία που δραστηριοποιείται στην εγχώρια αγορά - ανεξάρτητα του κλάδου και του μεγέθους της. Μέσω της Ηλεκτρονικής Αγοράς της cosmoONE,

σήμερα οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να συναλλάσσονται μεταξύ τους με ευκολία, ασφάλεια, αξιοπιστία και ταχύτητα, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να επεκτείνουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες με τον πιο άμεσο και προσοδοφόρο τρόπο.

Στο μετοχικό κεφάλαιο της cosmoONE συμμετέχουν η COSMOTE (www.cosmote.gr), ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος (www.ote.gr), η ΔΙΗΝΕΚΗΣ Πληροφορική (www.dienekis.gr) - που αντιπροσωπεύει το λογισμικό της Αμερικανικής εταιρείας Commerce One στην Ελλάδα, πάνω στο οποίο έχει αναπτυχθεί η Ηλεκτρονική Αγορά της cosmoONE - η Alpha Bank (<http://www.alpha.gr/>) και η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (<http://www.nbg.gr/>).

Συνοπτικά, η cosmoONE παρέχει ή θα παρέχει πολύ σύντομα όλες τις απαιτούμενες υπηρεσίες για την πλήρη χρήση και λειτουργία μιας Ηλεκτρονικής Αγοράς και τη διενέργεια επιχειρηματικών συναλλαγών (Business to Business e-commerce), οι οποίες μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν:

- δυνατότητα σύνδεσης κάθε εταιρίας– Αγοραστή του ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα με το σύνολο των εταιριών– Προμηθευτών που συμμετέχουν στην Ηλεκτρονική Αγορά και τη μεταξύ τους διενέργεια εμπορικών συναλλαγών,
- αυτοματοποίηση των διαδικασιών για τη διεξαγωγή ολοκληρωμένων εμπορικών συναλλαγών με ηλεκτρονικό τρόπο, κάνοντας χρήση του διαδικτύου,

- δημιουργία, κωδικοποίηση και διαχείριση ηλεκτρονικών καταλόγων με προϊόντα και υπηρεσίες, σύμφωνα με τα ισχύοντα διεθνή πρότυπα,
- παροχή ηλεκτρονικών δημοπρασιών (μειοδοτικών, πλειοδοτικών κ.ο.κ)
- παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών
 - δυνατότητα σύνδεσης με τα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης
 - πλήρη ασφάλεια στις συναλλαγές
 - υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (δυνατότητα προσαρμογής καταλόγων ανά πελάτη, υπηρεσίες μεταφοράς αγαθών logistics, υπηρεσίες προώθησης προϊόντων - marketing σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης κ.α.)
 - δυνατότητα δημιουργίας «κάθετων» Ηλεκτρονικών Αγορών για εξειδικευμένους επιχειρηματικούς κλάδους, όπως για παράδειγμα ο Ευρύτερος Δημόσιος Τομέας, η Βιομηχανία, η Υγεία, οι Κατασκευές, ο Τουρισμός κ.ο.κ.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω η Ηλεκτρονική Αγορά της cosmoONE δεν περιορίζεται μόνο στα όρια της Ελλάδας. Εκμεταλλευόμενη τα πλεονεκτήματα και τις νέες ευκαιρίες που προσφέρει η παγκοσμιοποίηση της αγοράς, ανοίγει καινούριους ορίζοντες για επιχειρηματική δραστηριοποίηση και ανάπτυξη, μέσω του Παγκόσμιου Εμπορικού Δικτύου, Global Trading Web (GTW), που έχει δημιουργήσει η CommerceOne.

Με τον τρόπο αυτό, οι ελληνικές επιχειρήσεις (Αγοραστές ή Προμηθευτές) θα μπορούν να έρχονται σε επαφή και να συναλλάσσονται ηλεκτρονικά με αντίστοιχες επιχειρήσεις του εξωτερικού, διευρύνοντας έτσι το πελατολόγιο τους, αναζητώντας νέους προμηθευτές και διαμορφώνοντας νέες συμμαχίες και στρατηγικές. Σημειώνεται πως στο Παγκόσμιο Δίκτυο Εμπορίου (GTW) συμμετέχουν ήδη οι σημαντικότερες Ηλεκτρονικές Αγορές του κόσμου, οι οποίες πραγματοποιούν μεταξύ τους συναλλαγές.

Η cosmoONE διαμόρφωσε μια Ηλεκτρονική Αγορά που ανταποκρίνεται σε όλες τις σύγχρονες ανάγκες, όπως αυτές απορρέουν από τη Νέα Οικονομία. Όραμα της εταιρείας είναι να αποτελέσει τη σημαντικότερη και μεγαλύτερη Ηλεκτρονική Αγορά στην Ελλάδα, προσφέροντας τις καλύτερες υπηρεσίες και τις πιο εξελιγμένες εφαρμογές Ηλεκτρονικού Εμπορίου στο χώρο του B2B.

YASSAS.COM

Το Yassas.com υλοποιήθηκε πάνω στο i@Marketplace που με τη σειρά του βασίζεται σε state-of-the-art, καθιερωμένες και δοκιμασμένες τεχνολογίες ηλεκτρονικού εμπορίου (XML, LDAP, COM, κλπ) και ακολουθεί την τυποποιημένη πλέον 3-tier Microsoft Windows DNA αρχιτεκτονική.

Οι χρήστες που αρχικά εξυπηρετούνται από το σύστημα διακρίνονται σε 400 εταιρείες προμηθευτών με συνολικά ενεργούς 1250 χρήστες και 600 εταιρείες πελατών (ξενοδοχείων) με συνολικά ενεργούς 2600 χρήστες, ενώ το σύνολο των προϊόντων των προμηθευτών έχει ανέλθει στα 50.000. Τα αναμενόμενα μεγέθη είναι πάνω από 1000 εταιρείες προμηθευτών, 2.500

εταιρείες πελατών (ξενοδοχείων) με συνολικά ενεργούς 8.000 χρήστες ενώ το σύνολο των προϊόντων των προμηθευτών θα ξεπεράσει τα 600.000. Η πρώτη φάση του έργου διήρκεσε 3 μήνες συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης, σχεδίασης και υλοποίησης - εγκατάστασης της εφαρμογής του Yassas.com χρησιμοποιώντας τη πλατφόρμα i@Marketplace.

Το Yassas.com προσφέρει σημαντικά οφέλη σε όλους τους συμμετέχοντες (αγοραστές και προμηθευτές), αφού η αυτοματοποίηση και διευκόλυνση της επικοινωνίας μέσα από το Internet οδηγεί σε μείωση κόστους και δημιουργία νέων ευκαιριών ανάπτυξης και για τις δύο πλευρές. “Έτσι, οι αγοραστές μπορούν αν επωφεληθούν από πλεονεκτήματα όπως(Yassas.,2010)

- Ταχύτατη και ολοκληρωμένη έρευνα αγοράς
- Ηλεκτρονικό tracking της παραγγελίας
- Οργάνωση και αυτοματοποίηση διαδικασιών
- Πολυχρηστική υποστήριξη και personalization
- Εκμετάλλευση στατιστικών στοιχείων

Από την άλλη μεριά, οι προμηθευτές πετυχαίνουν :

- Κεντρική προβολή προϊόντων σε έτοιμο target group
- Αυτοματοποίηση διαδικασιών χωρίς λάθη
- Ταχύτατη διεκπεραίωση των παραγγελιών
- Δυνατότητα διαφήμισης
- Εκμετάλλευση στατιστικών στοιχείων

Παράλληλα, η επιτυχία του εγχειρήματος εξασφαλίζεται από:

- Τις στρατηγικές συμμαχίες με πολύ σημαντικούς αγοραστές του ξενοδοχειακού χώρου αλλά και των τηλεπικοινωνιών.
- Το management της εταιρείας που προέρχεται από το χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και των προμηθευτών τους, πράγμα που σημαίνει βαθιά γνώση σχετικά με τη συγκεκριμένη βιομηχανία και τις ιδιαίτερες ανάγκες της.
- Το software της εφαρμογής που έχει στηθεί στη λύση ηλεκτρονικού εμπορίου i@Marketplace της Information Systems Impact και βασίζεται στη δοκιμασμένη πλατφόρμα της Microsoft με την παρακολούθηση και υποστήριξη της Microsoft Hellas.
- Η συνεργασία με μεγάλο αριθμό αγοραστών και προμηθευτών και ειδικότερα:
 - Αγοραστές, μέλη του Yassas.com, περισσότερα από 550 ξενοδοχεία και 25 νοσοκομεία και caterings είναι μέλη του Yassas.com. Η αγοραστική δύναμη των μελών ξεπερνάει τα 80 εκατομμύρια ευρώ. Μεταξύ των μελών του Yassas.com συμπεριλαμβάνονται οι ακόλουθες εταιρείες : Grecotel, Famous Gastronomy, Holiday Inn, Mamidakis Hotel Chain, Amalia Hotels, Louis Hotels, G-Hotels, Robinson Club Hotels, Ιασώ.
 - Περισσότεροι από 350 προμηθευτές του χώρου έχουν ήδη συμφωνήσει με το Yassas.com. Ήδη έχουν καταχωρηθεί στη βάση δεδομένων του συστήματος περισσότερα από 10,000 προϊόντα ενώ μεταξύ των προμηθευτών που έχουν ήδη υπογράψει συμβόλαιο με το Yassas.com

περιλαμβάνονται οι εταιρείες όπως Pepsico, SC Johnson, Vileda, Creta Farm, Λαζαρίδης, Lavazza, Misko-Barilla, Hepp, Υφαντής.

6.2 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Το ενδιαφέρον για τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών συνεχώς αυξάνεται μια και οι επιχειρηματικές εξελίξεις διαδέχονται η μία την άλλη. Έτσι, μετά την διευρυμένη στρατηγική και μετοχική συνεργασία μεταξύ Vodafone και hellasonline, η οποία έγινε μέσα στο 2009, υπήρξε τελικά και η δημιουργία ενός νέου μεγάλου «παικτή», στο τομέα των εναλλακτικών τηλεπικοινωνιακών παροχών με την εξαγορά της Vivodi Telecom από την On Telecoms.

Όπως επισημαίνεται από την διοίκηση της On Telecoms, η συμφωνία πραγματοποιήθηκε, στο πλαίσιο της στρατηγικής για δημιουργία ισχυρότερων παικτών στην εγχώρια αγορά των τηλεπικοινωνιών. Βάσει της συμφωνίας η On Telecoms εξαγόρασε το 100% του μετοχικού κεφαλαίου της Vivodi Telecom.

Στο πλαίσιο αυτό η On Telecoms αποφάσισε αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου κατά 50 εκατομμύρια ευρώ σε μετρητά με παραίτηση των παλαιών μετόχων. Η αύξηση καλύφθηκε εξ ολοκλήρου από την οικογένεια Εφραίμογλου, μοναδικό μέτοχο της Vivodi, η οποία θα συμμετέχει στο εταιρικό σχήμα με ποσοστό 20% (Σπύρου Σ., 2009),

Η Vivodi λειτουργεί ως θυγατρική της ON Telecom και αποτέλεσε τον επενδυτικό βραχίονα ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της εταιρείας εκτός

Λεκανοπεδίου Αττικής, επεκτείνοντας το δίκτυό της στο βόρειο τμήμα της χώρας ξεκινώντας άμεσα από τη Θεσσαλονίκη.

Με την ενοποίηση αυτή, η On Telecoms η Vivodi πρόσθεσε στη συνδρομητική βάση της ON περίπου 35.000 πελάτες LLU και 65.000 προεπιλογής φορέα, από τους οποίους σημαντικός αριθμός είναι μεγάλες επιχειρήσεις, οργανισμοί και επαγγελματίες διευρύνοντας, παράλληλα, και το μερίδιο αγοράς. Ταυτόχρονα, ενδυνάμωσε την παρουσία της στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών, καθώς η Vivodi είναι από τις πρώτες εταιρείες μαζί με την ON που προσφέρουν στην Ελλάδα καινοτόμες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως η ιντερνετική τηλεόραση. Έτσι η νέα On Telecoms παρουσιάστηκε ενισχυμένη τόσο από πλευράς μετοχικής σύνθεσης, όσο και από πλευράς μεριδίου αγοράς και τεχνογνωσίας αποτελώντας τον πρώτο πάροχο υπηρεσιών triple play στην Ελλάδα.

Από την άλλη νέα δεδομένα δημιούργησε στην αγορά τηλεπικοινωνιών η συγχώνευση Forthnet και hellas online. Οι δύο σημαντικότεροι ανταγωνιστές του ΟΤΕ στα δίκτυα σταθερής τηλεφωνίας, αποκτούν μια σημαντική κρίσιμη μάζα, η οποία τους κάνει ευθέως ανταγωνιστικούς προς τον κυρίαρχο τηλεπικοινωνιακό οργανισμό.

Ο τελευταίος, σήμερα, ελέγχει περίπου 1 εκατ. ευρυζωνικές συνδέσεις, ενώ οι δύο επιχειρήσεις μαζί ελέγχουν πάνω από 600.000 αντίστοιχες συνδέσεις. Η συγκεκριμένη συγχώνευση μπορεί να δημιουργήσει στις δύο επιχειρήσεις περισσότερα προβλήματα από όσα θα λύσει, καθώς πλέον θα τεθεί θέμα ρύθμισης του ΟΤΕ.

Σήμερα ο τελευταίος χάνει συνδρομητές κυρίως εξαιτίας των υψηλών χρεώσεων που του επιβάλλονται από την εθνική ρυθμιστική αρχή. Η τάση δε είναι επιδεινούμενη για τον ΟΤΕ, καθώς η χώρα είναι σε ύφεση, γεγονός που κάνει τους καταναλωτές πιο «ευαίσθητους» στην τιμή, δηλαδή επιλέγουν πιο εύκολα τον φθηνότερο. Αυτό είναι ορατό στο συνεχώς κατερχόμενο μερίδιο του ΟΤΕ στις ευρυζωνικές συνδέσεις.

Ένας «γιγαντισμός» της Forthnet μέσω απορρόφησης της hellas online έλυσε το πρόβλημα ρύθμισης του ΟΤΕ. Ήδη η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ) σκέφτεται να άρει τη ρύθμιση στις υπηρεσίες τηλεφωνίας, καθώς εκτιμά ότι πλέον έχουν δημιουργηθεί συνθήκες ανταγωνισμού.

Μια αντίστοιχη απόφαση στην αγορά των ευρυζωνικών και συνδυαστικών υπηρεσιών μπορεί να επιτρέψει στον ΟΤΕ την άσκηση μιας επιθετικής πολιτικής, με ό, τι συνεπάγεται αυτό, δεδομένης της χρηματοοικονομικής του ευρωστίας σε συνδυασμό με την υπερχρέωση των ανταγωνιστών του (Μανδραβέλης Β., 2010),

Οι δύο εταιρείες εμφανίζουν υψηλό δανεισμό και υποχρεώσεις, με τη Forthnet να έχει (στις 31/12/2009) καθαρό δανεισμό ύψους 272 εκατ. ευρώ και συνολικές υποχρεώσεις 735 εκατ. ευρώ. Η hellas online εμφανίζει (30/9/2009) καθαρό δανεισμό 170 εκατ. ευρώ και συνολικές υποχρεώσεις ύψους 354 εκατ. ευρώ. Από την άλλη πλευρά τα ετήσια έσοδα των δύο επιχειρήσεων μπορούν να ανέλθουν στα 500 - 550 εκατ. ευρώ, με συνολικά λειτουργικά κέρδη (EBITDA) χαμηλότερα των 100 εκατ. ευρώ.

Το πιο σημαντικό είναι ότι η Forthnet που απορρόφησε την hellas online θα αποκτήσει, μέσω της συμμετοχής της Vodafone στην hoi, έκθεση στην κινητή τηλεφωνία που δεν διαθέτει σήμερα. Σε ό, τι αφορά τη συμφωνία των Forthnet - hellas online είναι σχεδόν σίγουρο ότι οι δύο πλευρές συζήτησαν μεταξύ τους μόνον το ενδεχόμενο συγχώνευσης μέσω ανταλλαγής μετοχών (χωρίς διάθεση μετρητών).

Η κρίση στις τηλεπικοινωνίες και οι επιδιωκόμενες μεταρρυθμίσεις της κυβέρνησης στις λειτουργίες των ΔΕΚΟ επιταχύνουν τις εξελίξεις στον Όμιλο του ΟΤΕ. Μετά την πλήρη απορρόφηση της Γερμανός Α.Ε. από την Cosmote Α.Ε., η τελευταία αναμένεται να περάσει στον ΟΤΕ μέσω συγχώνευσης των δύο επιχειρήσεων.

Οι συζητήσεις σχετικά με τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί ξεκίνησαν τον Σεπτέμβριο με χρονοδιάγραμμα δημιουργίας ενός ενιαίου Αριθμού Φορολογικού Μητρώου για τις δύο επιχειρήσεις μέχρι το τέλος του 2012.

Σύμφωνα με πληροφορίες, η διαδικασία θα εξαρτηθεί από τη μείωση του προσωπικού στη μητρική εταιρεία κατά 2.000 εργαζομένους. Η κίνηση αυτή, η οποία ήδη έχει εξαγγελθεί από τη διοίκηση του ΟΤΕ, θεωρείται κρίσιμη για την απορρόφηση του ανθρώπινου δυναμικού της Cosmote, προκειμένου η τελευταία να εισέλθει σε έναν πιο υγιή Οργανισμό απ' ό,τι είναι σήμερα ο ΟΤΕ.

Προς την κατεύθυνση αυτή, η διοίκηση του ΟΤΕ ποντάρει στις μεταρρυθμίσεις της κυβέρνησης σε ό,τι αφορά τις εργασιακές σχέσεις στις ΔΕΚΟ που αναμένεται να φέρει ενόψει και του επικαιροποιημένου Μνημονίου της με την τρόικα. Η ΟΤΕ Α.Ε., παρόλο που δεν συγκαταλέγεται στις ΔΕΚΟ,

εντούτοις ως εταιρεία διαθέτει πολλά χαρακτηριστικά μιας κρατικής δημόσιας επιχείρησης που φυσικά συνιστούν κατάλοιπα της εποχής που ο Οργανισμός ήταν μονοπώλιο και ταυτόχρονα επιχείρηση κοινής ωφελείας.

Ανεξαρτήτως, πάντως, των αποφάσεων της κυβέρνησης, η διοίκηση του ΟΤΕ, εφόσον δεν θα μειώσει άμεσα το προσωπικό στη μητρική εταιρεία, θα προχωρήσει στην έμμεση μείωσή του με τη μεταφορά περίπου 2.000 εργαζομένων σε θυγατρική εταιρεία. Το σχέδιο αυτό ήδη έχει γνωστοποιηθεί στους άμεσα ενδιαφερόμενους (συνδικαλιστές) και συγκαταλέγεται στα επτά επονομαζόμενα έργα ανασυγκρότησης της μητρικής επιχείρησης.

Μεταξύ αυτών των 7 projects περιλαμβάνεται και η ενοποίηση των δικτύων λιανικής πώλησης (καταστήματα ΟΤΕ Shops, Cosmote Shops και Γερμανός), καθώς όπως διαπιστώνεται στη διοίκηση του Οργανισμού, οι πολλαπλές εμπορικές ονομασίες μακροπρόθεσμα κοστίζουν ακριβά. Το σχέδιο αυτό δεν εξαρτάται από την ολοκλήρωση της συγχώνευσης των ΟΤΕ-Cosmote, αλλά τίθεται σ' ένα συνολικότερο πλαίσιο, προκειμένου να βρεθεί η κατάλληλη εμπορική ονομασία για το νέο δίκτυο που θα προκύψει.

Τα σχέδια του ΟΤΕ φυσικά έχουν την έγκριση των Γερμανών, οι οποίοι ως πρώτοι διδάξαντες προχώρησαν πριν από δύο χρόνια στη συγχώνευση των δραστηριοτήτων σταθερής και κινητής τηλεφωνίας στη Γερμανία.

Η στρατηγική της Deutsche Telekom, που αναμένεται να ακολουθηθεί και σε άλλες χώρες, σκοπεύει στη δημιουργία οικονομιών κλίμακας και αύξησης των πωλήσεων μέσω παροχής συνδυαστικών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (σταθερής τηλεφωνίας, κινητής τηλεφωνίας, Internet, συνδρομητικής τηλεόρασης κ.λ.π)(Πάνου Σ.,2010),.

Σημαντικές υπεραξίες προκύπτουν για τον ΟΤΕ από την πιθανή ιδιωτικοποίηση της Telekom Srbija. Η Citigroup, σύμβουλος της σερβικής κυβέρνησης στη συγκεκριμένη ιδιωτικοποίηση, σύμφωνα με την εφημερίδα Politika του Βελιγραδίου, ανεβάζει την αποτίμηση της τηλεπικοινωνιακής επιχείρησης στα 3,2 δισ. ευρώ. Αυτό σημαίνει ότι η συμμετοχή του 20% που κατέχει ο ΟΤΕ στην Telekom Srbija ανέρχεται σε 640 εκατ. ευρώ αντί 150 εκατ. ευρώ που έχει εγγραφεί (λογιστικά) στα βιβλία του ελληνικού οργανισμού το 1999. Έτσι, στην περίπτωση μιας αισιόδοξης αποτίμησης της Telekom Srbija από την πλευρά του συμβούλου της σερβικής κυβέρνησης, το περιθώριο δημιουργίας υπεραξιών στον ΟΤΕ είναι υψηλό.

Παράλληλα η εφημερίδα Der Standard της Βιέννης έφερε μεταξύ των υποψηφίων αγοραστών της Telekom Srbija την Telekom Austria. Η τελευταία ήδη έχει επενδύσει στη σερβική αγορά αποκτώντας την τρίτη άδεια κινητής τηλεφωνίας, αλλά μέχρι στιγμής η παρουσία της στη συγκεκριμένη αγορά παραμένει ισχνή(Πάνου Σ.,2010),

Πολλά θα εξαρτηθούν από το ποσοστό της Telekom Srbija που θα διαθέσει η σερβική κυβέρνηση. Το αρχικό σχέδιο προέβλεπε τη διάθεση του 40%, γεγονός που συνιστούσε μονόδρομο για τη εξαγορά του συγκεκριμένου ποσοστού από την Deutsche Telekom. Η τελευταία ελέγχοντας έμμεσα επιπλέον 20% (του ΟΤΕ) θα είχε τον πλήρη έλεγχο της επιχείρησης. Ωστόσο, η Citigroup φέρεται ότι πρότεινε στη σερβική κυβέρνηση την πώληση του 50% συν μια μετοχή, γεγονός που διευρύνει τον κύκλο των διεκδικητών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Δεδομένου ότι στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών η αγορά χαρακτηρίζεται από συνεχείς ανακατατάξεις και αλλαγές, οι εταιρίες οφείλουν να μελετούν προσεκτικά το ανταγωνιστικό περιβάλλον, τις απαιτήσεις των πελατών, αλλά και τις τεχνολογικές αλλαγές. Επίσης οφείλουν να ακολουθούν τις νομοθετικές και οικονομικές ρυθμίσεις, οι οποίες καθορίζουν την πορεία του κλάδου και κατευθύνουν τις στρατηγικές των εταιριών. Γενικά οι στρατηγικές των εταιριών του τηλεπικοινωνιακού κλάδου, όπως και κάθε κλάδου, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους την προσφορά και τη ζήτηση, από την πλευρά του καταναλωτή.

Η ζήτηση εξαρτάται από το πρόβλημα που παρουσιάζεται σε ένα περιβάλλον, από την έρευνα που διεξάγει η εταιρία ενός κλάδου, αλλά και από τις συνήθειες και τον τρόπο ζωής των καταναλωτών. Εξάλλου κάθε καταναλωτής αποτελεί μια ξεχωριστή αγορά, γιατί οι ανάγκες του και οι επιθυμίες του μπορεί να είναι μοναδικές. Κάθε εταιρία τηλεπικοινωνιακού κλάδου, που θέλει να επιτύχει πρέπει πρωτίστως να ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών. Συγκεκριμένα μετά την απελευθέρωση της αγοράς στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο, πολλές ήταν οι εταιρίες που θέλησαν να εισχωρήσουν σε αυτό και υιοθέτησαν τη στρατηγική συμμαχίας. Η στρατηγική αυτή αποτελεί τη βάση για να διεισδύσουν δύο εταιρίες σε νέες αγορές ή να αναπτύξουν νέες δυνατότητες σε ερευνητικό και τεχνολογικό επίπεδο.

Η καλή εικόνα των εταιριών τηλεπικοινωνίας με σεβασμό στον καταναλωτή και τις απαιτήσεις του, επιδρά στην καθιέρωση της καλής τους φήμης στο κοινό. Το γεγονός αυτό έχει ως φυσικό επακόλουθο την αύξηση των πωλήσεων άρα και των κερδών των εταιριών ως εκδήλωση της προτίμησης των καταναλωτών. Η καλή φήμη λοιπόν και η καλή εικόνα των επιχειρήσεων

τηλεπικοινωνίας επιδρά στο εσωτερικό περιβάλλον με την αύξηση των πόρων και των δυνατοτήτων για μελλοντικές επενδύσεις στον χώρο.

Η εικόνα της ανθρώπινης, ευγενικής εξυπηρέτησης επιδρά τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον των εταιριών καθιερώνοντάς τες, ως πολιτική των επιχειρήσεων όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον ενισχύοντας την προϋπάρχουσα καλή φήμη των εταιριών. Το προσωπικό αποτελεί τη βάση της εταιρικής φήμης διότι αποτελεί τον ενδιάμεσο κρίκο των εταιριών με το κοινό αλλά και επειδή και το ίδιο αποτελεί μέρος του κοινού.

Η οικονομική ευρωστία επίσης προσδίδει την εικόνα μιας υγιούς εταιρίας επηρεάζοντας τη φήμη τους και ενισχύοντας την θέση τους προς το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον και ιδιαίτερα προς τους μετόχους τους. Κατά τον ίδιο τρόπο λειτουργεί και η επενδυτική δράση των εταιριών εφόσον είναι αυξημένη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ansoff, H.I. (1988), *The New Corporate Strategy*, John Wiley, New York, NY
2. BE24.,(2010), be24, Ανάκτηση στις 20-1-2011 από <http://www.be24.gr>
3. Brown S.L.,(1995), Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions, *Academy of Management Review*, April 1, pp.336-343
4. ¹Case K and Fair R.,(1992), *Principles of Economics*, Englewood Cliffs, Prentice Hall Co, pp. 851-857
5. Cosmoone.,(2010), Cosmoone, Ανάκτηση στις 20-1-2011 από <http://www.cosmo-one.gr>
6. Dent H.,(1993), *The Great Boom Ahead*, New York: Hyperior Press, pp.3-6
7. Gates W.,(1999), *Business at the Speed of Thought*, New York Warner Books
8. Guthrie, S. (1996), "Leader", *Off Licence News*
9. Hamel G. Doz Y. and Prahalad C., (1989) " Collaborate with your competitors and win" *Harvard Business Review*, p. 133-139
10. Harbison J.&Pekar P.Jr (1996) "A practical Guide to Alliances : Leapfrogging the learnig Curve" Booz Allen & Hamilton Inc. Working paper
11. haw J.,(1996), *Future for The Telecom Industry, A Ten-Year Forecast*, New Telecom Quarterly Austin, TX: Technology Futures Inc, October, pp.25-33

12. Hope J and Hope T.,(1997), *Competing in the Third Wave*, Harvard Business School Press, pp.109-128
13. Jankowicz, A.D. (1995), *Business Research Projects*, Chapman & Hall, London
14. Jauch, L et al.,(1988), *Business Policy and Strategic Management*, New York: McGraw Hill Co.,pp.375-383
15. Jones, D. (Ed.) "Report on UK drinks market 1995", *Market Review*
16. Joshi, MP, RJ (1998) Kashlak and H.D Sherman, " How Alliances are Reshaping Telecommunications". *Long Range Planning*, 31, 4, 542-548
17. McCarthy, J. (1974), *Basic Marketing*, Irvine
18. MEMO/09/129
19. MEMO/09/132
20. Pekar P. Jr.(1996), *A Guide for Successful Cross-Border Alliances*, Booz-Allen & Hamilton. Working paper
21. Porter M., (1980), *Competitive strategy*, McGraw Hill
22. Schiller B.,(1997), *The economy Today*, New York, McGraw Hill Co, pp. 34-36
23. Shaw J.,(1996), *Future for The Telecom Industry, A Ten-Year Forecast*, New Telecom Quarterly Austin, TX: Technology Futures Inc, October, pp.25-33
24. Tetenbaum T.,(1998), *Shifting Paradigms: From Newton to Chaos*, *Organizational Dynamics*, April 1, pp.22-48

25. Vignali, C., Davies, B. (1994), "The marketing mix redefined and mapped: introducing the mix map model", *Management Decision*, Vol. 32 No.8, pp.11-16
26. Wilson, Gilligan, Pearson (1995), *Strategic Marketing Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp.223-39
27. Wright P et al.,(1998), *Strategic Management: Concepts and Cases*, Upper Saddle River, NJ:Prentice-Hall. Co., pp.3-7
28. Yassas.,(2010), Yassas, Ανάκτηση στις 20-1-2011 από <http://www.yassas.com>
29. E.E.,(2010), Europe Telecommunication Available in 10-1-2010 from http://ec.europa.eu/information_soci...m?item_id=4784
30. EETT.,(2010), Ιστορικό και λειτουργία της EETT, Ανάκτηση στις 20-1-2010 από <http://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/EETT/AboutEETT/>
31. Μανδραβέλης Β.,(2010), Συγχωνεύσεις στις τηλεπικοινωνίας, Καθημερινή
32. Πάνου Σ.,(2010), Η Συγχώνευση ΟΤΕ και COSMOTE, OGM
33. Σπύρου Σ.,(2009), Συγχωνεύσεις στο κλάδο τηλεπικοινωνιών, Ανάκτηση στις 20-9-2010 από <http://www.tovima.g>