

**ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ**  
**ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**

**Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α**

---

**«ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΛΑΝΟ ΜΙΑΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΟΙΚΟ-  
ΝΟΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ»**

---

**Σπουδαστής: ΧΑΤΖΑΚΗ ΑΘΗΝΑ**

**A.M.: 13437**

**Επιβλέπων καθηγητής: ΛΙΑΠΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ**

**2014**

## Πίνακας περιεχομένων

---

Πίνακας περιεχομένων .....	2
Πρόλογος.....	5
1. Επιχειρηματικό σχέδιο.....	6
1.1. Εισαγωγή - Ορισμός .....	6
1.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	7
1.3. ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	7
1.3.1. ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ .....	8
1.3.2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ .....	9
1.3.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ .....	10
1.3.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ .....	11
1.3.5. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ .....	13
2. Ανάλυση πόρων .....	14
2.1. Οι πόροι της επιχείρησης.....	14
2.2. Κεντρικές και οριακές ικανότητες.....	14
2.3. Ανάλυση βάσει της αλυσίδας αξίας.....	15
3. Σύνθεση εσωτερικής-εξωτερικής ανάλυσης .....	15
4. Προσδοκίες ενδιαφερομένων ομάδων και εταιρική διακυβέρνηση.....	16
4.1. Ανάλυση ενδιαφερόμενων ομάδων .....	16
4.2. Κοινωνική υπευθυνότητα και κώδικες συμπεριφοράς.....	16
4.3. Πλαίσια και μοντέλα διακυβέρνησης .....	17
5. Σκοποί, στόχοι και στρατηγική.....	18
5.1. Διάγνωση στρατηγικής.....	19
5.2. Όραμα – Αποστολή και Στόχοι .....	19

5.3. Στρατηγική και Τακτικές.....	21
6. Έλεγχος συνέπειας στρατηγικής .....	22
7. Μάκρο – περιβάλλον .....	22
7.1. Ανάλυση μάκρο-περιβάλλοντος.....	23
7.1.1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	23
7.1.2. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	23
7.1.3. ΠΟΛΙΤΙΚΟ – ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	24
7.1.4. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	25
7.1.5. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	26
8. Μίκρο – περιβάλλον .....	28
8.1. Ανάλυση Μίκρο-περιβάλλοντος .....	28
8.1.1 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	28
8.1.2. Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ .....	29
8.1.3. Η ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ .....	29
8.1.5. ΈΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ.....	30
9. SWOT ANALYSIS (Ευκαιρίες – Απειλές).....	31
9.1. Ανάλυση ευκαιριών .....	31
9.2. Ανάλυση απειλών.....	33
ΜΕΡΟΣ 2 <sup>ο</sup> .....	36
Η COSMOTE .....	37
1.1. Εισαγωγή.....	37
1.2. Εταιρική Ταυτότητα .....	37
1.3. Ιστορικό της εταιρίας.....	38
1.4. Περιγραφή αντικειμένου εργασιών .....	39
1.5. Ο σκοπός της εταιρίας.....	39
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΥ COSMOS – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ – MMS .....	41
I-MODE .....	44
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3ΗΣ ΓΕΝΙΑΣ, ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΡΙΤΩΝ, ΠΕΡΙΑΓΩΓΗ.....	45
1.6. Ανάλυση του Ομίλου COSMOTE .....	48
1.7. Το δίκτυο της COSMOTE .....	52

1.7.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ.....	52
1.8. Εταιρική κοινωνική ευθύνη .....	53
1.10. Μέτοχοι – Μετοχικό Κεφάλαιο .....	56
1.10.1. ΜΕΤΟΧΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ .....	56
2. Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών .....	57
2.1. Γενικά .....	57
2.2. Ειδικότερα ο κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας.....	58
2.3. Η εργασία στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας.....	61
2.4. Το ρυθμιστικό πλαίσιο του κλάδου των τηλεπικοινωνιών .....	63
<i>Η ΕΕΤΤ</i> .....	64
<i>ΝΟΜΟΘΕΤΗΜΑΤΑ</i> .....	64
<i>ΦΟΡΗΤΟΤΗΤΑ</i> .....	64
3. Ανταγωνιστές .....	65
3.1. WIND.....	65
3.1.1. Ιστορικά στοιχεία .....	66
3.2 VODAFONE.....	67
Αναφορές.....	69

## Πρόλογος

---

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) αποτελεί συγχρόνως πρόσκληση και πρόκληση. Πρόσκληση σε υποψήφιους επενδυτές να διαθέσουν τα κεφάλαιά τους και πρόκληση για τα στελέχη της επιχείρησης να γίνουν πιο αποδοτικά. Γι' αυτό ο σχεδιασμός είναι απαραίτητος σε όλες τις οικονομικές μονάδες: στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, τις μεγάλες πολυεθνικές, αλλά γενικότερα και όλες τις οικογενειακές ή προσωπικές επιχειρήσεις.

Το πρώτο και σημαντικότερο όφελος από τη δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου είναι ότι χαράσσει έναν δρόμο, τον οποίο πρέπει να ακολουθήσουμε, για να φτάσουμε στον

προκαθορισμένο στόχο. Άλλα οφέλη που προκύπτουν από τη δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου είναι η απόκτηση μίας πιο ξεκάθαρης ματιάς πάνω στη λειτουργία της επιχείρησης και συνεπώς η πιο εύκολη αναγνώριση των ανταγωνιστικών συνθηκών, των προωθητικών ευκαιριών και των πλεονεκτημάτων για την εταιρία, ταυτόχρονα όμως να γίνεται και το εργαλείο ελέγχου τόσο κατά την διάρκεια υλοποίησης αυτού του τελικού στόχου ταυτόχρονα όμως και μετά την ολοκλήρωση αυτού.

Το σωστό Στρατηγικό Σχέδιο (Business Plan) είναι ένα σαφές, σύντομο και περιεκτικό έγγραφο, που εκφράζει τις προοπτικές και την αναπτυξιακή δυνατότητα της επιχείρησης.

Κάθε σύγχρονο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να ικανοποιεί τα κριτήρια της ευελιξίας, της αποτελεσματικότητας και της προσαρμοστικότητας. Αυτό μπορεί να συμβεί μόνο αν οι υπεύθυνοι για τη λήψη των αποφάσεων είναι πρόθυμοι να προβαίνουν σε διαρθρωτικές αλλαγές που θα δώσουν στην επιχείρηση μια πνοή ανανέωσης και στους εργαζόμενους το έναυσμα εποικοδομητικής δράσης.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) αποτελεί την βάση για την αποτελεσματικότητα και την απόδοση της επιχείρησης καθώς θέτει τις κατευθυντήριες γραμμές της λειτουργίας της. Επίσης, θα αποτελέσει το βασικό εργαλείο που θα επικοινωνήσει την στρατηγική της εταιρείας σε συνεργάτες, προσωπικό και επενδυτές.

# ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup>

## 1. Επιχειρηματικό σχέδιο

---

### 1.1. Εισαγωγή - Ορισμός

---

Η δημιουργία της επιχειρηματικής ιδέας είναι ένα πολύ σημαντικό πρώτο βήμα στη δημιουργία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Δεν παύει όμως να είναι μόνο το πρώτο βήμα. Η επιχειρηματική ιδέα μπορεί να υλοποιηθεί μόνο αν διατυπωθεί και οργανωθεί με τον κατάλληλο τρόπο. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι αυτό που δίνει τη δυνατότητα στον εμπνευστή της ιδέας να διατυπώσει και παρουσιάσει τον τρόπο υλοποίησης της σε βιώσιμη και κερδοφόρα επιχειρηματική δραστηριότητα. Η πλήρης ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ιδιαίτερα σημαντική τόσο για τους επιχειρηματίες όσο και για τους δυνητικούς επενδυτές. Οι επενδυτές χρειάζονται το επιχειρηματικό σχέδιο προκειμένου να αναγνωρίσουν ενδιαφέρουσες προτάσεις που θα χρηματοδοτήσουν. Οι επιχειρηματίες χρειάζονται το επιχειρηματικό σχέδιο όχι μόνο για να αναζητήσουν χρηματοδότηση αλλά και για να ξεκαθαρίσουν τη στρατηγική τους από την αρχή και για να δημιουργήσουν ένα σχέδιο/ οδηγό ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας τους. Ο επιχειρηματίας πρέπει, πριν ξεκινήσει τη διαδικασία σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου, να είναι ικανός να απαντήσει σε τρία ερωτήματα που θα καθοδηγήσουν τη διαδικασία του σχεδιασμού:

- Πού βρισκόμαστε τώρα;
- Πού θέλουμε να βρεθούμε;
- Πώς θα καταφέρουμε να βρεθούμε εκεί που θέλουμε;

Τι είναι όμως ακριβώς το επιχειρηματικό σχέδιο;

*Είναι ένα σχέδιο που περιγράφει μια δραστηριότητα για μια συγκεκριμένη μελλοντική περίοδο.*

Ο όρος δραστηριότητα μπορεί να αφορά στη λειτουργία μιας νέας ή μιας ήδη υπάρχουσας μικρής ή μεγάλης επιχείρησης. Μπορεί να αναφέρεται σε ολόκληρη την επιχείρηση ή σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα αυτής. Μπορεί τέλος να αφορά εμπορική επιχείρηση ή μη-κερδοσκοπικό οργανισμό ή φιλανθρωπικό ίδρυμα. Η μελλοντική περίοδος ορίζεται συνήθως ως τρία ή πέντε χρόνια. Μπορεί να είναι π.χ. τα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης της Νέας Οικονομίας ή τα επόμενα 5 πέντε χρόνια λειτουργίας μιας υπάρχουσας παραδοσιακής επιχείρησης κ.τ.λ. Το επιχειρηματικό σχέδιο εκπονείται πριν από την έναρξη της δραστηριότητας και ενημερώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα (ετήσια) ή όταν συμβαίνουν δραστικές αλλαγές στο εξωτερικό ή εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που απαιτούν αναθεώρηση των υποθέσεων που λαμβάνονται υπόψη.

## 1.2. Χαρακτηριστικά επιχειρηματικού σχεδίου

---

Το μέγεθος και η δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι δεσμευτικά. Εντούτοις ένα σχετικά σύντομο έγγραφο (30-40 σελίδες) διαβάζεται ευκολότερα από τον αναγνώστη και αυτό είναι αναγκαίο στην περίπτωση που απευθύνεται σε επενδυτές που καθημερινά εξετάζουν πολλά επιχειρηματικά σχέδια. Ο συντάκτης δεν πρέπει να υποθέτει ότι ο αναγνώστης είναι εξοικειωμένος με την τεχνολογία ή την αγορά που πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Συνεπώς, στο επιχειρηματικό σχέδιο αναλύονται όλες οι πτυχές της επιχειρηματικής δράσης με τρόπο απλό και κατανοητό και αποφεύγεται η χρήση εξειδικευμένης ορολογίας (που μπορεί να παρατεθεί σε παράρτημα μαζί με σύντομη επεξήγηση). Η αδυναμία παρουσίασης ενός σωστά οργανωμένου επιχειρηματικού σχεδίου, συνοπτικού αλλά και πλήρους ταυτόχρονα μπορεί να οδηγήσει στην άμεση απόρριψη της επιχειρηματικής πρότασης από τους δυνητικούς επενδυτές. Δεν είναι τυχαίο ότι ποσοστό 60% περίπου των επιχειρηματικών σχεδίων που υποβάλλονται διεθνώς σε εταιρίες κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου απορρίπτονται με την πρώτη ματιά, ενώ ένα επιπλέον 20% απορρίπτεται μετά από λίγες ώρες μελέτης του.

## 1.3. Δομή επιχειρησιακού σχεδίου

---

Το περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται από την εκάστοτε επιχείρηση και επηρεάζεται από τον κλάδο δραστηριοποίησης αυτής καθώς και το επίπεδο ανάπτυξης της. Επίσης το επιχειρηματικό σχέδιο προσαρμόζεται ανάλογα με τον αναγνώστη στον οποίο απευθύνεται και τον σκοπό για τον οποίο εκπονείται. Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι δεσμευτική και συναντώνται διαφοροποιημένες δομές στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία. Εντούτοις θα πρέπει να τονιστεί ότι αυτό που διαφοροποιείται είναι η ίδια η δομή και όχι η ουσία και το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου. Αν και δεν υπάρχει λοιπόν μοναδική, βέλτιστη δομή, ένα πλήρες, τυπικό επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τις εξής θεματικές ενότητες:

- Επιτελική Σύνοψη
- Περιγραφή επιχειρηματικής δραστηριότητας (προϊόντα και υπηρεσίες)
- Ανάλυση αγοράς- ανταγωνισμού
- Στρατηγική και Μάρκετινγκ
- Οικονομικός Σχεδιασμός

Στη συνέχεια αναλύεται το περιεχόμενο της κάθε μιας από αυτές τις ενότητες.

### 1.3.1. Επιτελική Σύνοψη

---

Σκοπός της είναι να προκαλέσει το ενδιαφέρον του αναγνώστη ώστε να συνεχίσει με την ανάγνωση του υπόλοιπου εγγράφου. Ιδιαίτερα στην περίπτωση που οι αποδέκτες είναι διαχειριστές κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου, που λαμβάνουν καθημερινά πολλά επιχειρηματικά σχέδια, η επιτελική σύνοψη αποτελεί συχνά το βασικό κριτήριο για το αν θα μελετήσουν το επιχειρηματικό σχέδιο ή όχι. Η επιτελική σύνοψη προηγείται του υπόλοιπου σχεδίου αλλά επειδή περιέχει τα σημαντικότερα σημεία του είναι σκόπιμο να συντάσσεται ύστερα από την ολοκλήρωση όλων των ενότητων. Όταν ο αποδέκτης ολοκληρώσει την ανάγνωση της επιτελικής σύνοψης, πρέπει να είναι σε θέση να διηγηθεί με σύντομο τρόπο το επιχειρηματικό εγχείρημα. Συνεπώς, η επιτελική σύνοψη πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τα εξής:

- σύντομη περιγραφή της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της επιχειρηματικής ευκαιρίας
- την αγορά στην οποία στοχεύει, περιθώρια ανάπτυξης της αγοράς και προβλέψεις για πωλήσεις
- αξία που προσφέρει στους πελάτες
- το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση
- τους παράγοντες που αποτελούν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διαφοροποιούν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές
- τη στρατηγική μάρκετινγκ
- τις ικανότητες της διοικητικής ομάδας
- την τρέχουσα οικονομική κατάσταση της εταιρίας (αν αυτή υπάρχει ήδη)
- συνοπτικές πληροφορίες των κύριων οικονομικών προβλέψεων (έσοδα, έξοδα ,κέρδη), τις βασικές υποθέσεις που έγιναν και μελλοντικές προοπτικές
- τους επιχειρηματικούς κινδύνους.
- το ποσό χρημάτων που ζητείται από τον επενδυτή και τους τρόπους επένδυσης



### 1.3.2. Περιγραφή επιχειρηματικής δραστηριότητας

---

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει σύντομη περιγραφή της επιχείρησης και της επιχειρηματικής ευκαιρίας. Το περιεχόμενο της διαφοροποιείται ελαφρώς ανάλογα με το αν πρόκειται για νέα επιχείρηση ή για νέα δραστηριότητα σε υπάρχουσα επιχείρηση. Αρχικά, δίνονται τα γενικά στοιχεία της επιχείρησης (όνομα, διεύθυνση έδρας, κ.τ.λ.). Αν η επιχείρηση λειτουργεί ήδη γίνεται σύντομη αναφορά στο ιστορικό της, την τρέχουσα δραστηριότητα της, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, πιθανές στρατηγικές συνεργασίες, τον αριθμό των εργαζόμενων που απασχολεί, τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου και τη μετοχική σύνθεση. Εφόσον η επιχείρηση ανήκει σε όμιλο επιχειρήσεων περιγράφεται συνοπτικά η δομή του ομίλου και η θέση της επιχείρησης σε αυτόν.

Στην περίπτωση που το επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται σε νέα επιχείρηση οι παραπάνω πληροφορίες μπορεί να μην υπάρχουν ή να μην έχουν οριστικοποιηθεί. Η συγκεκριμένη παράγραφος, συνεπώς, δίνει έμφαση κυρίως στο όραμα της νέας επιχείρησης. Και στις δύο περιπτώσεις περιγράφεται η νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, που είναι και ο σκοπός για τον οποίο εκπονείται το επιχειρηματικό σχέδιο. Η περιγραφή της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας ξεκινά με τη δήλωση αποστολής και διαμόρφωση στόχων προς επίτευξη. Στη συνέχεια περιγράφεται το επιχειρηματικό μοντέλο που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Το επιχειρηματικό μοντέλο αντικατοπτρίζει στην ουσία το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και στην επίτευξη κέρδους. Περιγράφονται δηλαδή οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και οι πηγές εσόδων της επιχείρησης. Η κυριότερη πηγή εσόδων είναι συνήθως οι πωλήσεις. Άλλες πηγές μπορεί να είναι έσοδα από παροχή συμπληρωματικών υπηρεσιών (υποστήριξη μετά την πώληση, συντήρηση) ή οι συνδρομές μελών ή τα έσοδα από διαφημιστικές καταχωρήσεις (π.χ. στην περίπτωση ίδρυσης μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στο διαδίκτυο.

Τέλος στη συγκεκριμένη ενότητα αναλύεται συνοπτικά η επιχειρηματική ευκαιρία, δηλαδή με απλά λόγια αυτό που ώθησε τον επιχειρηματία να αναλάβει την επιχειρηματική πρωτοβουλία. Ο επιχειρηματίας παρουσιάζει όλα τα στοιχεία της αγοράς και του ευρύτερου περιβάλλοντος που καθιστούν τη συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα ελκυστική. Έμφαση δίνεται στο γιατί είναι η κατάλληλη στιγμή για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας που περιγράφηκε παραπάνω.

Επίσης στο σημείο αυτό πρέπει να αναλύσουμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουμε. Αρχικά, αναλύονται τα χαρακτηριστικά αυτών με όρους που καταλαβαίνει ο αναγνώστης χωρίς να χρειάζεται να έχει εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις. Λεπτομερέστερη τεχνική περιγραφή των προϊόντων και αναλυτικές παρουσιάσεις (διαφημιστικά φυλλάδια ή εγχειρίδια χρήσης) παρατίθενται σε παράρτημα. Εφόσον πρόκειται για προϊόν, γίνεται αναφορά σε υπηρεσίες που το συνοδεύουν, όπως εξυπηρέτηση μετά την πώληση, συντήρηση ή εγγύηση. Βασικά σημεία που πρέπει να τονιστούν σε αυτή την ενότητα είναι τα εξής:

- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Για κάθε προϊόν/ υπηρεσία αναλύονται τα στοιχεία που το διαφοροποιούν από τις αντίστοιχες ανταγωνιστικές προτάσεις και τα οφέλη για τους πελάτες. Είναι σημαντικό να περιγραφεί η μοναδική πρόταση πώλησης για κάθε προϊόν/υπηρεσία, δηλαδή το μοναδικό εκείνο στοιχείο που διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό και μπορεί να προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Προϊόντα και υπηρεσίες. Προστασία προϊόντος ή/και παραγωγικής διαδικασίας με κατοχυρωμένα σήματα, πατέντες κ.τ.λ.: Αναφέρεται αν έχει κατοχυρωθεί κάποια ευρεσιτεχνία η οποία να επιτρέπει την αποκλειστική παραγωγή ή διάθεση του προϊόντος/ υπηρεσίας καθώς και η χρονική διάρκεια της κατοχύρωσης. Γίνεται δηλαδή αναφορά σε πιθανές κατοχυρωμένες εγχώριες ή διεθνείς πατέντες και σήματα, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, προστατευμένες ονομασίες και καταχωρημένα εμπορικά σήματα.
- Ανανέωση του προϊόντος: Ξεκαθαρίζεται αν το προϊόν / υπηρεσία αποτελεί αναβάθμιση παλαιότερου προϊόντος και αν η νέα έκδοση απευθύνεται στο υπάρχον ή σε νέο τμήμα της αγοράς. Επίσης γίνεται αναφορά στην στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης προκειμένου να μπορέσει η επιχείρηση να αναβαθμίσει το προϊόν της ώστε να μπορεί να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, δεδομένου ότι ο ρυθμός απαξίωσης κάθε καινοτομικού προϊόντος γίνεται ολοένα και ταχύτερος.

### 1.3.3. Ανάλυση αγοράς - ανταγωνισμού

---

Στην ενότητα αυτή τοποθετείται η επιχείρηση στο περιβάλλον ώστε να αποδειχθεί ότι η αγορά στην οποία στοχεύει προσφέρει δυνατότητες βιωσιμότητας και κερδοφορίας. Ο αναγνώστης, διαβάζοντας το τμήμα αυτό του σχεδίου, θέλει να καταλάβει ότι ο επιχειρηματίας γνωρίζει τις ανάγκες της αγοράς και οδηγείται από την θέληση του να τις καλύψει κατά τον πιο επιτυχημένο τρόπο. Το τμήμα αυτό της μελέτης περιλαμβάνει ανάλυση αγοράς και ανταγωνισμού καθώς και ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η νέα επιχείρηση.

Στην ανάλυση αγοράς γίνεται αναλυτική παρουσίαση της αγοράς στην οποία στοχεύει το προϊόν/ υπηρεσία που θα διατεθεί. Συγκεκριμένα, γίνεται εμπειρισταωμένη περιγραφή της αγοράς με αναφορά σε χαρακτηριστικά όπως μέγεθος, στάδιο ανάπτυξης, συγκέντρωση και ρυθμός τεχνολογικής καινοτομίας. Δίνεται το ιστορικό της εξέλιξης της αγοράς, με αναφορά σε κλαδικές μελέτες, δημοσιεύσεις και επιστημονικά περιοδικά. Εντοπίζονται οι παράγοντες που θα οδηγήσουν σε περαιτέρω εξέλιξη της αγοράς και παρουσιάζονται στοιχεία/ προβλέψεις για το μελλοντικό ρυθμό ανάπτυξης της. Στην περίπτωση που η επιχείρηση θα απευθυνθεί σε μια υφιστάμενη αγορά η εύρεση πληροφοριών είναι αρκετά εύκολη υπόθεση. Εξειδικευμένες εκδόσεις για τον κλάδο, εφημερίδες και περιοδικά ακόμα και γενικού περιεχομένου, καθώς και κλαδικές μελέτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να τεκμηριώσουν την επιτυχία του νέου εγχειρήματος. Στην περίπτωση όμως που το προϊόν δημιουργεί νέα αγορά οι παραπάνω δευτερογενείς πηγές μπορεί να αποδειχτούν ανεπαρκείς και να απαιτείται η διεξαγωγή έρευνας αγοράς για να αντληθούν πρωτογενή στοιχεία. Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση των τμημάτων αγοράς (βασισμένη σε κριτήρια γεωγραφικά, δημογραφικά, ψυχογραφικά, κ.τ.λ.), και ορίζεται ποια είναι η αγορά στόχος της επιχείρησης. Στην περίπτωση που η επιχείρηση στοχεύει σε διαφορετικά τμήματα Της αγοράς, είναι σκόπιμο να πραγματοποιείται ανάλυση για κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά ώστε να εξηγηθούν οι λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου τμήματος. Στο τέλος της παραγράφου γίνεται πρόβλεψη, για κάθε τμήμα της αγοράς, του προσδοκώμενου επιπέδου πωλήσεων και μεριδίου αγοράς που αναμένει να επιτύχει η επιχείρηση.

Η ανάλυση ανταγωνισμού ξεκινά με την εξέταση του άμεσου ανταγωνισμού της επιχείρησης, δηλαδή των επιχειρήσεων που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών με παρόμοιο τρόπο (παρόμοια προϊόντα-υπηρεσίες). Η ανάλυση του ανταγωνισμού συμπληρώνεται με τον προσδιορισμό των υπόλοιπων ανταγωνιστικών δυνάμεων στον κλάδο (στη βάση π.χ. του πλαισίου Porter).

Εξετάζονται:

- Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών (και η πιθανότητα μετατροπής τους σε ανταγωνιστές, μέσω ολοκλήρωσης προς τα πίσω).
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (και η πιθανότητα μετατροπής τους σε ανταγωνιστές, μέσω ολοκλήρωσης προς τα εμπρός).
- Ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών.
- Ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα.

Παρέχονται όλα τα στοιχεία που οδηγούν στην αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων του ανταγωνισμού όπως:

- Κερδοφορία και κρίσιμα οικονομικά μεγέθη εφόσον είναι διαθέσιμα.
- Δυναμικότητα και μέθοδοι παραγωγής.
- Τρέχουσα θέση των ανταγωνιστών και μερίδιο τους στην αγορά και αναγνωρισιμότητα τους από πελάτες. Η ανάλυση του ανταγωνισμού θα πρέπει να καταλήγει στον εντοπισμό των ιδιαιτεροτήτων και των σημείων που διαφοροποιούν την νέα επιχείρηση από τον ανταγωνισμό ώστε αυτά να αποτελέσουν την «καρδιά» της στρατηγικής της.

### 1.3.4. Στρατηγική marketing

---

Στη συνέχεια περιγράφεται η στρατηγική μάρκετινγκ και λεπτομερή προγράμματα δράσης. Συγκεκριμένα περιγράφονται τα εξής:

- Προϊόν: Γίνεται επακριβής προσδιορισμός του προϊόντος/ υπηρεσίας με αναφορά στην ποιότητα των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν, τα προηγμένα χαρακτηριστικά, την επωνυμία, συσκευασία και τις παρεχόμενες συμπληρωματικές υπηρεσίες (π.χ. εξυπηρέτηση μετά την πώληση), καθώς και των πακέτων μέσω των οποίων θα διατεθεί το προϊόν στην αγορά.
- Τιμή: Διατυπώνεται συγκεκριμένη πολιτική τιμολόγησης, που εξηγεί λεπτομερώς τον τρόπο με τον οποίο θα χρεώνονται οι πελάτες, τα πιθανά πακέτα προσφορών, την πιστωτική πολιτική, εκπτώσεις, κ.τ.λ.
- Σύστημα διανομής: Περιγράφονται τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιηθούν για τις πωλήσεις στους πελάτες και αν οι πωλήσεις θα είναι άμεσες ή μέσω τρίτων. Γίνεται δηλαδή αναφορά σε τυχόν στρατηγικές συμμαχίες ή συνεργασίες που έχουν ή θα πρέπει να συναφθούν για την ολοκλήρωση της διανομής

Επίσης γίνεται αναφορά στη γεωγραφική κάλυψη των δικτύων διανομής καθώς και στην πολιτική αποθεμάτων και μεταφοράς.

- Προώθηση και επικοινωνία: Καθορίζονται συγκεκριμένοι τρόποι επικοινωνίας.

Παρουσιάζεται η επιλογή και ο προγραμματισμός μέσων προώθησης (π.χ. άμεση, έμμεση), διαφημιστικό μήνυμα, και άλλες προωθητικές ενέργειες. Κάθε μία από τις ενέργειες προώθησης συνοδεύεται και από την αντίστοιχη πρόβλεψη κόστους.

Στο τέλος της ενότητας γίνονται για κάθε τμήμα της αγοράς προβλέψεις της αύξησης της ζήτησης για τα επόμενα έτη της περιόδου που εξετάζει το επιχειρηματικό σχέδιο (δηλαδή τρία ή πέντε έτη) και αντίστοιχη πρόβλεψη κόστους των ενεργειών μάρκετινγκ των επόμενων ετών. Η συγκεκριμένη ενότητα περιγράφει όλα τα βήματα από την ανάπτυξη του προϊόντος/ υπηρεσίας μέχρι την ολοκλήρωση της συναλλαγής. Επομένως, δίνονται τεχνικές πληροφορίες για εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, υλικό, λογισμικό κλπ, καθώς και ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης. Αναφέρονται μόνο τα στοιχεία που τεκμηριώνουν ότι η καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης θα διεξάγεται ομαλά και δεν είναι σκόπιμο ο αναγνώστης να υπερφορτώνεται με πληθώρα τεχνικών λεπτομερειών (οι τεχνικοί όροι επεξηγούνται σε παράρτημα).

Συγκεκριμένα, οι πληροφορίες που δίνονται αφορούν στα:

#### Σχεδιασμός λειτουργιών

- Εγκαταστάσεις: Αναφέρεται η τοποθεσία των εγκαταστάσεων της επιχείρησης και τονίζεται η δυνατότητα πρόσβασης σε πιθανούς πελάτες, προμηθευτές και διανομείς.
- Διαδικασία παραγωγής: Αν η νέα επιχείρηση είναι βιομηχανική, ένα σχέδιο όλης της διαδικασίας παραγωγής είναι απαραίτητο. Σε περίπτωση που κάποιο τμήμα της παραγωγής πρόκειται να ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες (υπεργολαβία) δίνονται πληροφορίες για τους υπεργολάβους όπως τοποθεσία παραγωγής, λόγοι επιλογής, κόστη και τυχόν συμβόλαια που έχουν υπογραφεί.
- Πρώτες ύλες: Οι αναγκαίες πρώτες ύλες καθώς και ορισμένα στοιχεία για τους προμηθευτές είναι χρήσιμο να αναφέρονται (πχ μέσος χρόνος παράδοσης παραγγελιών).
- Εξοπλισμός: Αναφέρεται ο απαραίτητος μηχανολογικός εξοπλισμός καθώς και αν θα αγοραστεί ή θα αποκτηθεί μέσω χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing).
- Κύκλος λειτουργίας: Περιγράφεται όλη η διαδικασία ολοκλήρωσης της συναλλαγής. Στην ενότητα αυτή αναφέρεται επίσης και το σχεδιαζόμενο πρόγραμμα επενδύσεων για τα επόμενα έτη. Το πρόγραμμα αυτό παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα:
  - Αναγκάζει τον επιχειρηματία να θεωρήσει τις ενέργειες υλοποίησης γραμμικά μέσα στο χρόνο ώστε να εντοπίσει αλληλοεξαρτήσεις μεταξύ δραστηριοτήτων. Έτσι μπορεί να προσδιορίσει ανάγκες σε κεφάλαια και ανθρώπινο δυναμικό για το σύνολο της εξεταζόμενης χρονικής περιόδου
  - Επιτρέπει στον επιχειρηματία να προβλέψει ανά έτος τις πωλήσεις και τα κόστη που σχετίζονται με την εκτέλεση διαφόρων λειτουργιών.
  - Επιτρέπει στον επιχειρηματία να δοκιμάσει την ευαισθησία του επιχειρηματικού μοντέλου στη μεταβολή βασικών παραμέτρων
  - Βοηθά στον προσδιορισμό του επιπέδου και του τύπου της εξωτερικής χρηματοδότησης που χρειάζεται η επιχείρηση.

### 1.3.5. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

---

Σε αυτό το τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου, ο επιχειρηματίας καταρτίζει ρεαλιστικές οικονομικές προβλέψεις για όλη την εξεταζόμενη μελλοντική χρονική περίοδο. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η περίοδος αυτή ορίζεται συνήθως στην πενταετία για επιχειρήσεις που ανήκουν σε παραδοσιακούς κλάδους. Ο ορίζοντας της πενταετίας δεν αφορά επιχειρήσεις της Νέας Οικονομίας, των οποίων το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι αρκετά αβέβαιο περιορίζοντας τις απαιτήσεις σε προβλέψεις για χρονικό διάστημα τριών ετών. Επισημαίνεται ότι, σε περίπτωση που η επιχείρηση λειτουργεί ήδη, στο επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να ενσωματωθούν και οικονομικά αποτελέσματα των προηγούμενων ετών. Η παράθεση αυτών μπορεί να γίνει σε παράρτημα. Οι απαιτήσεις του οικονομικού σχεδίου αφορούν στις ακόλουθες οικονομικές προβλέψεις:

- Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
- Κατάσταση ταμειακών ροών
- Ισολογισμός
- Ανάλυση νεκρού σημείου

Ένα αναλυτικό οικονομικό σχέδιο διευκολύνει την εξέταση πιθανών σεναρίων, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα ορθότερου προγραμματισμού και ανάπτυξης διαφορετικών σεναρίων διαχείρισης σε ενδεχόμενες κρίσεις. Διευκολύνει επίσης την κατάρτιση προϋπολογισμού και την κατανομή του ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα της εταιρίας. (Στο παράρτημα Α γίνεται μια γενική αναφορά στη μεθοδολογία κατάρτισης ενός προϋπολογισμού). Στη συνέχεια γίνεται αναλυτικότερη αναφορά στις οικονομικές προβλέψεις που κρίνονται αναγκαίες για ένα ολοκληρωμένο οικονομικό σχέδιο. Προβλεπόμενη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης. Στη κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσης παρουσιάζονται οι προβλέψεις αφ' ενός των χρηματικών ποσών που θα εισρέουν στην επιχείρηση από την παροχή προϊόντων/ υπηρεσιών, και αφ' ετέρου των χρηματικών ποσών που θα καταβάλλονται από την επιχείρηση για την εκπλήρωση των οικονομικών της υποχρεώσεων. Προβλεπόμενη κατάσταση ταμειακών ροών. Στην κατάσταση ταμειακών ροών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τις προβλέψεις εισροών και εκροών κεφαλαίων στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης μελλοντικής χρονικής περιόδου. Η προβλεπόμενη κατάσταση ταμειακών ροών καταγράφει τις προβλεπόμενες μεταβολές στα μεγέθη του ενεργητικού, του παθητικού και της καθαρής θέσης της εταιρείας από:

- τις οικονομικές δραστηριότητες της επιχείρησης, περιλαμβανομένων των εκροών για επενδύσεις και αύξηση κεφαλαίου κινήσεως
- τις δραστηριότητες που συνδέονται με την εισροή κεφαλαίων, μέσω δανεισμού ή αυξήσεων του μετοχικού κεφαλαίου με έκδοση νέων μετοχών ή ομολογιών, επιχορηγήσεις
- τα μερίσματα που καταβάλλονται στους μετόχους.

## 2. Ανάλυση πόρων

### 2.1. Οι πόροι της επιχείρησης

---

Η ανάλυση πόρων σχετίζεται με στρατηγικούς πόρους της επιχείρησης όπως είναι τα ακόλουθα: άτομα, κεφάλαια, τεχνολογία, υπόληψη, δεξιότητες και ικανότητες. Εκφράζει μία πιο νέα προσέγγιση στην ανάλυση στρατηγικής, που είναι βασισμένη σε Πόρους Άποψη (Resource-based View). Η άποψη αυτή ήταν απαραίτητη προκειμένου να συμπληρώσει τις παλαιότερες απόψεις που είχαν ως οδηγό την αγορά.

Τους πόρους της επιχείρησης τους αντιμετωπίζει κανείς ως οργανωσιακό κεφάλαιο, το οποίο συγκεντρώνεται ή χάνεται με το χρόνο. Το κεφάλαιο αυτό αναλύεται σε απτά και άυλα στοιχεία.

### 2.2. Κεντρικές και οριακές ικανότητες

---

Δεν είναι όλοι οι πόροι της επιχείρησης εξίσου σπουδαίοι για την ανταγωνιστικότητα της. Οι περισσότεροι δεν προσφέρουν έστω κάποια μοναδικότητα στην επιχείρηση, πάνω στην οποία να μπορεί να υπάρξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι συνήθεις ή οριακοί, περίπου όπως και αυτοί των ανταγωνιστών και μπορεί να ληφθούν απ' όλους στην αγορά πόρων. Πολλοί λίγοι είναι μοναδικοί, είναι δύσκολο να αντιγραφούν και είναι δυνατό να συγκροτήσουν τη βάση επιτυχούς στρατηγικής.

Οι ικανότητες τείνουν να είναι πιο ιδιαίτερες και καθορισμένες για την επιχείρηση. Διαμορφώνεται διαχρονικά μέσω της εμπειρίας στην κινητοποίηση πόρων (ατόμων, τεχνολογίας κ.α.) και της απόκτησης γνώσεων αναφορικά με τον συνδυασμό τους για την εκτέλεση ξεχωριστών δραστηριοτήτων. Είναι απόρροια συλλογικής μάθησης μέσα στην οργάνωση και αποτελούν το δικό της τρόπο λειτουργίας, τρόπο ζωής.

Υπάρχουν διαφορές από επιχείρηση σε επιχείρηση διότι έχουν διαφορετικό ιστορικό, και διαφορετική γενετική. Αλλά οι περισσότερες ικανότητες δεν προσφέρουν κάτι άκρως σημαντικότερο εν συγκρίσει με τον ανταγωνισμό. Το αποτέλεσμα τους είναι κάτι συνηθισμένο ή οριακό. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να βρεθούν και να εντοπιστούν οι διακριτικές ικανότητες, αυτές δηλαδή, στις οποίες η επιχείρηση υπερέχει αισθητά από τον ανταγωνισμό.

Οι Hamet και Prahalad εισήγαγαν την έννοια των κεντρικών ή θεμελιωδών ικανοτήτων (Harvard Business Review, 1990). Όπως αναφέρουν, μακροπρόθεσμα η ανταγωνιστικότητα προέρχεται από την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει, σε χαμηλότερο κόστος ή πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές, τις κεντρικές εκείνες ικανότητες που θα δώσουν προϊόντα, τα οποία να προσφέρουν σημαντικά οφέλη στον πελάτη. Οι κεντρικές ικανότητες (core competences) συγκροτούν τη βάση για την επίτευξη προβαδίσματος απέναντι στον ανταγωνισμό. Οι διακριτές ικανότητες εμπεριέχουν τις κεντρικές, αλλά εκτείνονται και πέραν από αυτές. Μία σημαντική ανάλυση είναι, επομένως, να εντοπισθούν τόσο οι μοναδικοί πόροι όσο και οι βασικές ικανότητες που δίνουν ή έχουν την ευχέρεια να δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **2.3. Ανάλυση βάσει της αλυσίδας αξίας**

---

Η έρευνα για ικανότητες μπορεί να ακολουθήσει την αλυσίδα αξίας. Η αλυσίδα εκφράζει στη βάση της τις δραστηριότητες δημιουργίας και διάθεσης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Πάνω σ' αυτές προστίθενται υποστηρικτικές ή οριζόντιες δραστηριότητες όπως είναι η διοίκηση και οι γενικές υπηρεσίες διοικητικού και πληροφοριακών συστημάτων. Καταλήγει στο περιθώριο κέρδους, το οποίο εκφράζει τις οικονομικές λειτουργίες.

### **3. Σύνοψη εσωτερικής-εξωτερικής ανάλυσης**

---

Τα κύρια σημεία από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος (πόροι και ικανότητες) και του εξωτερικού περιβάλλοντος συχνά παρουσιάζονται περιληπτικά μέσω της ανάλυσης Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών και Απειλών (ΔΑΕΑ), δηλαδή του γνωστού S.W.O.T (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats). Ο τρόπος μετάβασης από την ανάλυση περιβάλλοντος σε Ευκαιρίες και Απειλές δεν είναι απόλυτα σαφής και ξεκάθαρος. Απαιτείται φαντασία για την επιλογή αυτών των συγκεκριμένων στοιχείων του περιβάλλοντος που θα επηρεάσουν τη μελλοντική στρατηγική. Από την άλλη πλευρά είναι και θέμα υποκειμενικής εκτίμησης η διάκρισή του σε ευκαιρίες ή απειλές, καθώς μερικές από τις απειλές μπορεί να τις αντιληφθεί κανείς και ως ευκαιρία, ανάλογα με την περίπτωση. Π.χ. η πτώση της ζήτησης και η κρίση του χρηματιστηρίου είναι απειλή αλλά και ευκαιρία (για εξαγορά επιχειρήσεων που βρίσκονται σε δύσκολη κατάσταση).

## 4. Προσδοκίες ενδιαφερομένων ομάδων και εταιρική διακυβέρνηση

### 4.1. Ανάλυση ενδιαφερόμενων ομάδων

---

Για την συμπλήρωση της στρατηγικής ανάλυσης είναι σκόπιμο και αναγκαίο να μελετηθούν οι δυναμικές ομάδες γύρω και μέσα στην επιχείρηση που έχουν συμφέροντα σ' αυτή. Στο εξωτερικό της επιχείρησης ίσως να υπάρχουν ισχυρές στρατηγικές επιρροές από την κυβέρνηση, τα μέσα ενημέρωσης, περιβαλλοντικές οργανώσεις και άλλες ομάδες. Στο εσωτερικό της επιχείρησης υπάρχουν ισχυρές ομάδες με άμεσα συμφέροντα στη στρατηγική της όπως: μέτοχοι, εργαζόμενοι, μανάτζερς, προμηθευτές και πελάτες. Οι ομάδες αυτές έχουν την ευχέρεια να επηρεάσουν την επιλογή στρατηγικής.

Ένα πρώτο βήμα ανάλυσης είναι να γίνει μία καταγραφή των κατηγοριών ενδιαφερομένων μερών σε δύο κύκλους:

- Τον εσωτερικό κύκλο ενδιαφερομένων, οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με την εταιρεία (ιδιοκτήτες, εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, κ.α.)
- Τον εξωτερικό κύκλο, των οποίων η επιρροή είναι έμμεση (κυβέρνηση, μη κυβερνητικοί οργανισμοί, ενώσεις, τοπικές κοινωνίες, κ.α.)

### 4.2. Κοινωνική υπευθυνότητα και κώδικες συμπεριφοράς

---

Η άποψη ότι η επιχείρηση έχει μεγαλύτερη κοινωνική ευθύνη πέρα από την συγκέντρωση κερδών, είναι διαχρονική και έχει αποτελέσει αντικείμενο έντονων συζητήσεων και αντιθέσεων. Οι δύο ακραίες επιχειρηματικές φιλοσοφίες μεγιστοποίησης κερδών έναντι κοινωνικής υπευθυνότητας ακόμα και σήμερα παρουσιάζουν τους αντίθετους πόλους σε ένα συνεχές πλαίσιο.

Οπαδοί της ελεύθερης αγοράς, όπως ο Milton Friedman (1970) πιστεύουν ότι η μόνη κοινωνική ευθύνη που είναι αναγκαίο να έχει η επιχείρηση είναι αυτή έναντι των μετόχων της. Η αποδοτικότητα και κοινωνική συμβολή της επιχείρησης μεγιστοποιείται όταν αυτή επιδιώκει υπεραξίες για τους μετόχους στο πλαίσιο των βασικών κανόνων λειτουργίας της κοινωνίας. Εάν η ανώτατη διοίκηση μίας εταιρείας εκτρέπει πόρους για «κοινωνικούς σκοπούς» πέρα από την μεγιστοποίηση της αξίας για τους μετόχους, στην πραγ-



ματικότητα είναι σαν να επιβάλλει ένα φόρο στους μετόχους. Κατά την άποψη του Friedman αφού οι μέτοχοι δεν έχουν λόγο σ' αυτό, στην ουσία αποτελεί φορολογία χωρίς εκπροσώπηση. Γι' αυτό το λόγο υποστηρίζει ότι η κοινωνική ευθύνη δεν νομιμοποιείται και σαν άποψη αποτελεί ανατρεπτικό δόγμα.

Διάφοροι προβληματισμοί εγείρονται από την παραπάνω άποψη. Για παράδειγμα τι εννοεί ο Friedman με τον όρο «βασικοί κανόνες λειτουργίας της κοινωνίας»; Περιλαμβάνει πέραν τους γράμματος του νόμου και τις κοινωνικές αξίες και την κουλτούρα στο πλαίσιο των οποίων λειτουργεί η επιχείρηση. Επιπλέον, παρατηρεί κανείς ότι πολλές εταιρείες δεν αγνοούν θέματα εταιρικής ηθικής και σπαταλούν υπέρογκα ποσά για την ευημερία της τοπικής κοινωνίας και των εργαζομένων.

Το μοντέλο των εμπλεκόμενων ομάδων (Stakeholders) αμφισβητεί ανοιχτά το παραδοσιακό μοντέλο των μετόχων ως μοναδικών διεκδικητών της αξίας που δημιουργεί η επιχείρηση.

### 4.3. Πλαίσια και μοντέλα διακυβέρνησης

---

Η εταιρική διακυβέρνηση (corporate governance) αναφέρεται στο σύνολο αρχών και κανόνων που ρυθμίζουν τον τρόπο λειτουργίας μιας εταιρείας και τις σχέσεις με τις εμπλεκόμενες ομάδες (stakeholders).

Πολλοί από τους κανόνες ρυθμίζονται νομοθετικά και είναι υποχρεωτικοί. Άλλοι είναι εθελοντικοί και η τήρησή τους εναποτίθεται στις επιχειρήσεις ως δείγμα υπεύθυνης πρακτικής. Τα μοντέλα εταιρικής διακυβέρνησης είναι διαφορετικά από χώρα σε χώρα. Αφορούν την παράδοση της χώρας, τη διασπορά ιδιοκτησίας στις επιχειρήσεις, την ανάπτυξη των κεφαλαιαγορών και το ρόλο των αγορών σε γενικότερα πλαίσια . Για παράδειγμα:

- Το Γερμανικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από μακροπρόθεσμες σχέσεις των εταιρειών με τις επενδυτικές τράπεζες. Αξιοποιεί δύο επιπέδων διοικητικά συμβούλια για να εξασφαλίσει με σιγουριά ότι οι εργαζόμενοι καθώς και οι μέτοχοι εκπροσωπούνται επαρκώς και διατηρείται μία ισορροπία. Τα στοιχεία αυτά οδηγούν σε σταθερότητα και μακροπρόθεσμο προσανατολισμό στην στρατηγική και τις επενδύσεις της εταιρείας, αλλά και σε μειωμένη ευελιξία.
- Το Αγγλο-σαξωνικό μοντέλο (ΗΒ, ΗΠΑ) δίνει μεγαλύτερη προσοχή στις αγορές κεφαλαίου και την κινητικότητα των μετόχων/ επενδυτών. Αυτό του παρέχει από τη μία πλευρά ευελιξία αλλά παράλληλα έχει και την αστάθεια των χρηματιστη-

ριακών αγορών και το βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό. Η εκτελεστική ηγεσία της εταιρείας (CEO) έχει καθοριστική δύναμη.

- Το Γαλλικό μοντέλο είναι ενδιάμεσα αλλά συγκλίνει περισσότερο προς το Γερμανικό. Χαρακτηρίζεται από τον ισχυρό ρόλο των θεσμικών επενδυτών και από τις ανταλλαγές μετοχών μεταξύ εταιρειών που οδηγούν σε ένα δίκτυο σχέσεων με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Όμως, η εκτελεστική ηγεσία έχει σημαντική δύναμη που σπάνια αμφισβητείται από τους μετόχους. Το Ιταλικό μοντέλο, μάλλον, ταιριάζει στα δεδομένα αυτά.
- Το Ιαπωνικό μοντέλο συγκλίνει στα ευρωπαϊκά μοντέλα με ισχυρές σχέσεις εταιρειών με τράπεζες και ομίλους. Οι μέτοχοι, συνήθως, έχουν την τάση να είναι παθητικοί. Το Διοικητικό Συμβούλιο στην ουσία είναι επέκταση της εκτελεστικής διοίκησης και σχετικά ανίσχυρο.
- Το Ελληνικό μοντέλο, γενικά, προσεγγίζει τα Ευρωπαϊκά μοντέλα, και έχει ως βασικό στοιχείο κυρίως τους ιδιοκτήτες που ελέγχουν τις εταιρείες με άμεσο ή έμμεσο τρόπο αλλά εντοπίζεται και μία κινητικότητα έντονου μετασχηματισμού.

Οι διαφορές μεταξύ χωρών έχουν επιπτώσεις στις εταιρικές στρατηγικές, καθώς οι εταιρείες θέτουν ως στόχο όλο και πιο πολύ διεθνή ανάπτυξη ή αρχίζουν κοινοπραξίες με μέλη από άλλες χώρες. Πάντως, υπάρχει μια τάση διεθνούς σύγκλισης ως προς τους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης και την εφαρμογή τους. Διεθνείς οργανισμοί όπως ο ΟΟΣΑ, η Ε.Ε. και η Διεθνής Τράπεζα κ.α. έχουν προωθήσει αρχές – στόχους για διαφάνεια, προστασία μικρομετόχων κ.α. Ο πίνακας 12 δίνει ενδεικτικά τις αρχές που προωθεί ο ΟΟΣΑ.

## 5. Σκοποί, στόχοι και στρατηγική

---

## 5.1. Διάγνωση στρατηγικής

---

Ένα σημαντικό βήμα στη στρατηγική ανάλυση είναι η διάγνωση της υπάρχουσας στρατηγικής σκοπών ή αποστολής. Συχνά τα στοιχεία αυτά δεν είναι με σαφήνεια εκφρασμένα αλλά έμμεσα. Σημαίνει όμως αυτό ότι η επιχείρηση δεν έχει στρατηγική; Όχι απαραίτητα. Μπορεί απλά να σημαίνει ότι δεν έχει με σαφήνεια και ακρίβεια εντοπίσει και η ίδια τους σκοπούς και τη στρατηγική της, αν και όλοι δρουν σε συγκεκριμένη κατεύθυνση. Κάθε επιχείρηση είναι στην ουσία ένα σύστημα που εφαρμόζει στην πράξη μία στρατηγική, όπως αυτή προκύπτει από τη δράση και τις ενέργειες της.

Η στρατηγική αυτή ίσως να είναι κατάλληλη ή όχι, να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των μετόχων κι άλλων εμπλεκόμενων ομάδων λιγότερο ή περισσότερο. Για να κρίνουμε και να αξιολογήσουμε την υπάρχουσα στρατηγική και τις αλλαγές στρατηγικής που είναι αναγκαίο να γίνουν πρέπει πρώτα να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με ποια είναι πράγματι και πώς συντίθεται.

Μία ανάλυση που βοηθά προς την κατεύθυνση αυτή αναφέρεται συχνά με τα αρχικά MOST (Mission- Objectives- Strategy- Tactics). Εκφράζει μία ιεραρχική σχέση από τα οράματα και την αποστολή στις στρατηγικές και στη συνέχεια σε πιο ειδικές τακτικές.

## 5.2. Όραμα – Αποστολή και Στόχοι

---

Το όραμα και η αποστολή είναι παραπλήσιες έννοιες και συχνά στην πράξη αξιοποιούνται ως ισοδύναμες. Και οι δύο χαρακτηρίζουν σε γενικούς όρους την κατεύθυνση της επιχείρησης. Συνήθως, το όραμα σχετίζεται με τη γενικότερη επιθυμητή μελλοντική κατάσταση, ενώ η δήλωση αποστολής είναι περισσότερο προσαρμοσμένη στις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες. Όμως, οι κύριες διαφορές στη χρήση προκύπτουν από τους εξής λόγους:

- Το όραμα συχνά απορρέει από έναν συγκεκριμένο ηγέτη, και λιγότερο από όλη την ανώτατη ομάδα διοίκησης και τα εμπλεκόμενα στην επιχείρηση μέρη. Αντί-

θετα, η αποστολή εκφράζεται ρητά ώστε να ενοποιήσει όλη τη διοίκηση και τις εμπλεκόμενες ομάδες.

- Ο όρος «όραμα» άρχισε να χρησιμοποιείται πιο πολύ μετά την επίγνωση ότι πολλές δηλώσεις αποστολής ήταν πολύ γενικές και αόριστες και απέτυχαν να συμβάλλουν ουσιαστικά στην πρακτική εφαρμογή. Συχνά αποτελούσαν γενικό-τητες απομονωμένες από την πραγματική λήψη αποφάσεων και την άσκηση της πραγματικής ηγεσίας.

Υποστηρικτές των δηλώσεων αποστολής τις αντιμετωπίζουν ως ένα πρώτο βήμα στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής. Η διαδικασία μέσω της οποίας χαρακτηρίζονται πολύτιμες πλευρές της αποστολής της επιχείρησης και των γενικών της στόχων είναι πολιτική στη φύση της, καθώς εξαρτάται από τις αξίες και τις απαιτήσεις της ανώτατης διοίκησης και των κυρίων ομάδων που έχουν συμφέροντα στην επιχείρηση (μέτοχοι, εργαζόμενοι κλπ.). Το αποτέλεσμα μια τέτοιας διεργασίας που εμπλέκει τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι σπουδαίο διότι «νομιμοποιεί» τα εκάστοτε οράματα και τους στόχους που εκφράζει η διοίκηση και τα προβάλλει εντός και εκτός της επιχείρησης. Η ρητή έκφραση της αποστολής και στόχων έχει ορισμένα πλεονεκτήματα έναντι της άρρητης ή αποφυγής έκφρασης:

- Αναγκάζει την επιχείρηση να οριοθετεί την επιχειρηματική δραστηριότητα στην οποία επιθυμεί να ανήκει,
- Δίνει κριτήρια για τις επιμέρους στρατηγικές αποφάσεις και ενέργειες,
- Παρέχει κριτήρια για μέτρηση προόδου,
- Παροτρύνει και εμπυχώνει τα στελέχη,
- Επηρεάζει και κινητοποιεί τις εμπλεκόμενες ομάδες σε κοινή κατεύθυνση.

Όμως, πολλοί έχουν ασκήσει έντονη κριτική στις δηλώσεις αποστολής. Για παράδειγμα ο John Kay (1993) απορρίπτει τις στρατηγικές που κατευθύνονται από επιθυμίες και οράματα. Οι υποστηρικτές της άποψης της στρατηγικής που στηρίζονται στους πόρους, υιοθετούν διαφορετικές απόψεις. Ο J. Argent (1989) έχει την άποψη ότι οι δηλώσεις αποστολής βλάπτουν σοβαρά τη στρατηγική διαδικασία. Ο J. Quinn (1980) αναφέρει ένα αριθμό λόγων κατά της ανακοίνωσης δηλώσεων αποστολής και ρητών στόχων:

- Αποστολή και στόχοι προκαταλαμβάνουν τις στρατηγικές επιλογές και εμποδίζουν τη δημιουργικότητα της στρατηγικής ανάλυσης.
- Μπορεί να αποτελέσουν σημεία εσωτερικής «αντιπολίτευσης» σε μία επιχείρηση με πολλές γνώμες και αντιθέσεις
- Μειώνουν την ευελιξία και περιορίζουν την ανώτατη διοίκηση

- Δίνουν πολύτιμες πληροφορίες στους ανταγωνιστές

Η κριτική αυτή εφαρμόζει ορισμένες απόψεις που είναι αναγκαίο να ληφθούν υπόψη κατά τον καθορισμό της στρατηγικής ενός συγκεκριμένου οργανισμού. Όμως, δεν είναι σωστό να τις αποδέχεται πλήρως και άκριτα κανείς ή να τις απορρίπτει δίχως ενδελεχή μελέτη.

### 5.3. Στρατηγική και Τακτικές

---

Οι τακτικές αποτελούν εξειδίκευση των στρατηγικών. Σε μία ιεραρχική κατάταξη θα τις τοποθετούσε κανείς πλησιέστερα στο λειτουργικό επίπεδο και τις επιμέρους δραστηριότητες:

- Γενικές στρατηγικές
- Επί μέρους στρατηγικές λειτουργιών
- Τακτικές

Οι κύριες διαφορές τους έχουν ως εξής:

- Στρατηγικές: Είναι γενικότερες και σχετίζονται με θέματα πιο σημαντικά. Εμπειροέχουν μεγαλύτερες αβεβαιότητες. Συχνά αναπτύσσονται από την ανώτατη διοίκηση.
- Τακτικές: Είναι πιο ειδικές και αναφέρονται σε τομείς δραστηριότητας πιο λεπτομερείς. Συχνά ορίζονται σε τακτικά διαστήματα με διαδικασίες ρουτίνας.

Όμως η συνηθισμένη αντίληψη ότι η στρατηγική είναι το πλαίσιο εντός του οποίου αναπτύσσονται οι τακτικές δεν είναι πάντα τόσο σαφής στην εφαρμογή της. Υπάρχουν περιπτώσεις που από το επίπεδο τακτικών ξεκίνησαν ως απλές κινήσεις οι μεγαλύτερες αλλαγές για να διαμορφώσουν στρατηγικές κατευθύνσεις στη συνέχεια.

Το βασικό πρόβλημα στην «αλυσίδα» ή «ιεραρχία» στρατηγικών – τακτικών είναι οι πιθανές ασυνέπειες που ίσως υπάρχουν μεταξύ τους και η έλλειψη συνοχής. Γι' αυτό και η ανάλυση οφείλει να επικεντρώνεται στην εξέταση αυτής της συνοχής, για να εξακριβωθεί κατά πόσο όλες οι τακτικές ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική. Σχετικές είναι οι διαφορές αντιλήψεων που επικρατούν μεταξύ τμημάτων ή ομάδων μάρκετινγκ και πωλή-

σεων, μάρκετινγκ και παραγωγής, οικονομικών και «παραγωγικών» τμημάτων, οικονομικών και τεχνικών.

## 6. Έλεγχος συνέπειας στρατηγικής

---

Τελικά, μετά την ολοκλήρωση της στρατηγικής ανάλυσης, είναι εύκολο κανείς να εξάγει συνοπτικά συμπεράσματα για την παρούσα στρατηγική. Τα κύρια ερωτήματα που προκύπτουν και στα οποία υπάρχει η δυνατότητα να δοθεί απάντηση είναι:

- Ταιριάζει η στρατηγική στο συγκεκριμένο περιβάλλον; Αξιοποιεί τις ευκαιρίες; Αντιμετωπίζει με επάρκεια τις απειλές;
- Αξιοποιεί τους εσωτερικούς πόρους και τις μοναδικές ικανότητες; Μήπως στηρίζεται σε οριακούς πόρους; Υπάρχουν σημαντικές ικανότητες που δεν έχουν εκφραστεί στη στρατηγική;
- Είναι η στρατηγική συνεπής με τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων ομάδων εντός ή εκτός; Μήπως εκφράζει μόνο τα συμφέροντα ενός συνασπισμού ομάδων; Έχει αξιοποιήσει επαρκώς τις ευρύτερες κοινωνικές αξίες και προσανατολισμούς;
- Εμφανίζει εσωτερική συνέπεια; Ευθυγραμμίζονται όλες οι επιμέρους στρατηγικές και τακτικές με τη στρατηγική;
- Έχει κερδίσει την αφοσίωση των εργαζομένων;
- Ξεφεύγει πολύ πέρα από τα πλαίσια εναρμόνισης με το εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές δυνατότητες; Είναι αποδεκτοί οι κίνδυνοι που συνεπάγεται έναντι του οφέλους που αναμένεται;

Τα παραπάνω ερωτήματα αποτελούν ουσιαστικά κριτήρια για την αποδοχή της στρατηγικής.

## 7. Μάκρο – περιβάλλον

---

## 7.1. Ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος

---

### 7.1.1. Οικονομικό περιβάλλον

---

Το οικονομικό περιβάλλον της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η εξεταζόμενη επιχείρηση αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες ανάλυσης του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

Ο πληθωρισμός εμφανίζει τάσεις επιβράδυνσης το 2010 λόγω της ηπιότερης πορείας των τιμών του πετρελαίου, ωστόσο ο πυρήνας του πληθωρισμού ακολουθεί αντίθετη πορεία και επιταχύνεται. Οι συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί κυρίως στο διεθνές περιβάλλον οδηγούν με σχετική ασφάλεια στην εκτίμηση για επίπεδο του ΓΔΤΚ στην περιοχή του 2,7% το 2011 και του Εναρμονισμένου λίγο κάτω από το 3%, σημαντικά υψηλότερα πάντως από τον πληθωρισμό στην Ευρωζώνη.<sup>1</sup>

Τέλος, όπως προκύπτει από σχετική μελέτη του IOBE, η Ελλάδα έχει υψηλή θέση στην παγκόσμια κατάταξη εκρών Ξένων Άμεσων Επενδύσεων (ΞΑΕ). Το μεγαλύτερο μέρος των εκρών ΞΑΕ της Ελλάδας αφορά κυρίως τις χώρες της Βαλκανικής (Ρουμανία, Βουλγαρία, Αλβανία, ΠΓΔ της Μακεδονίας και την ΟΔ της Γιουγκοσλαβίας) αλλά και στις αγορές της Β. Αφρικής (πχ. Αίγυπτος) και των ΗΠΑ. Το 2009, για πρώτη φορά, η αξία των ελληνικών επενδύσεων στο εξωτερικό ξεπέρασε αυτή των εισροών. Η Ελλάδα, έχοντας την πιο ανεπτυγμένη οικονομία στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και με το γεγονός ότι είναι η μόνη χώρα της περιοχής που είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μέχρι την 1η Ιανουαρίου 2009, απέκτησε σαφές πλεονέκτημα έναντι όλων των άλλων χωρών των Βαλκανίων και από την άλλη πλευρά έναντι των εταίρων της στην ΕΕ. Διαδραματίζει έτσι έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της ευρύτερης περιοχής.<sup>2</sup>

### 7.1.2. Τεχνολογικό Περιβάλλον

---

<sup>1</sup> Έκθεση του IOBE για την ελληνική οικονομία (A/07), [www.iobe.gr/media/elloik/meros\\_a.pdf](http://www.iobe.gr/media/elloik/meros_a.pdf)

<sup>2</sup> Δελτίο τύπου του IOBE, "Ο ρόλος των Ελληνικών Πολυεθνικών Επιχειρήσεων στην οικονομία και προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξής τους", [www.iobe.gr/media/delttyp/poliethnikes.pdf](http://www.iobe.gr/media/delttyp/poliethnikes.pdf)

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας που παρατηρείται τις τελευταίες δεκαετίες και συνεχίζεται με αμείωτη ένταση και σήμερα αποτελεί βασικό παράγοντα του εξωτερικού περιβάλλοντος που επιδρά στη λειτουργία μιας επιχείρησης σε όποιο κλάδο κι αν δραστηριοποιείται αυτή. Οι νέες τεχνολογικές τάσεις αποτελούν ευκαιρίες για τις εταιρίες που είναι έτοιμες να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στη λειτουργία τους, υπάρχει, όμως, και το ενδεχόμενο να εμφανίσουν και απειλή στην περίπτωση που μια εταιρία δεν μπορέσει να προσαρμοστεί στις εξελίξεις και να αξιοποιήσει την τεχνολογική πρόοδο.

Όσον αφορά στην εξεταζόμενη εταιρία, είναι φανερό ότι εξαρτάται κατά πολύ από την πρόοδο της τεχνολογίας, με βάση το γεγονός ότι οι τηλεπικοινωνίες στηρίζονται σε αυτή. Η χρήση δορυφόρων για τηλεπικοινωνίες, η ανάπτυξη λογισμικών και συσκευών κατάλληλων να υποστηρίξουν υπηρεσίες κινητών 3<sup>ης</sup> γενιάς είναι μερικά μόνο παραδείγματα τεχνολογικών επιτευγμάτων που αξιοποιούνται από τις εταιρίες κινητής τηλεφωνίας. Ειδικότερα, η ανάπτυξη της τεχνολογίας προσφέρει τη δυνατότητα στις εταιρίες κινητής τηλεφωνίας να δημιουργήσουν και να προωθήσουν στους πελάτες τους νέα προϊόντα και νέες υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαίες οι επενδύσεις τους σε έρευνα και ανάπτυξη.

### **7.1.3. Πολιτικό – νομικό περιβάλλον**

---

Στους πιο σημαντικούς παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν δραστικά τη λειτουργία μιας επιχείρησης ανήκουν η κυβερνητική σταθερότητα, η φορολογία, η παροχή επιχορηγήσεων και ειδικών κινήτρων για την επιχειρηματικότητα.

Τα τελευταία 30 και περισσότερα χρόνια, η Ελλάδα παρουσιάζει πολιτικά μεγάλη σταθερότητα, ενώ σημαντική επιρροή στο πολιτικό και νομικό γίνεσθαι της χώρας έχει η ένταξή της στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Οικονομική Νομισματική Ένωση. Το κέντρο λήψης αρκετά σημαντικών αποφάσεων έχει πλέον μετακινηθεί στα αρμόδια ευρωπαϊκά όργανα. Η ένταξη αυτή έχει μεγάλα οφέλη για τον επιχειρηματικό κόσμο, καθώς στο πλαίσιο των Κοινοτικών Πλαισίων Στήριξης προσφέρονται σημαντικά κίνητρα και επιχορηγήσεις. Άλλωστε και η διεύρυνση της ΕΕ προς τις βαλκανικές χώρες είναι μοναδική επιχειρηματική ευκαιρία για άνοιγμα σε νέες αγορές. Η COSMOTE μάλιστα είχε ήδη αντιληφθεί αυτή τη διάσταση και έχει ήδη προχωρήσει σε μεγάλες επενδύσεις στις



υπό ένταξη χώρες κερδίζοντας με τις θυγατρικές της σημαντικό μερίδιο της αγοράς τους (GLOBUL στη Βουλγαρία, COSMOTE Romania στη Ρουμανία).

Το νομοθετικό πλαίσιο για τις τηλεπικοινωνίες και ειδικότερα για την κινητή τηλεφωνία είναι σχετικά σύγχρονο, εναρμονισμένο στο αντίστοιχο κοινοτικό. Εξάλλου, η κινητή τηλεφωνία απομακρύνεται από την γενική υπηρεσία, στην οποία ανήκει η σταθερή και κατά συνέπεια όλες οι εταιρίες έχουν την ικανότητα να ενεργούν ελεύθερα χωρίς να μπαίνουν περιορισμοί στον κύριο πάροχο, δεδομένου ότι δεν υπάρχει πάροχος στην κινητή τηλεφωνία. Στο σημείο αυτό είναι αναγκαίο να τονιστεί ότι σημαντικό ρόλο στο χώρο των τηλεπικοινωνιών διαδραματίζουν η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, η Ανεξάρτητη Αρχή Διαφύλαξης Απορρήτου των Επικοινωνιών και η Ανεξάρτητη Αρχή Διαχείρισης Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, στις αποφάσεις και συστάσεις των οποίων πρέπει να προσαρμόζονται οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Οι υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών έχουν άμεση σχέση με συνταγματικά κατοχυρωμένες αρχές, όπως είναι αυτές της προστασίας του ιδιωτικού βίου, της διαφύλαξης προσωπικών δεδομένων, του απορρήτου των επικοινωνιών. Στο μέτρο αυτό οι ρυθμιστικές και νομοθετικές παρεμβάσεις από εξωτερικούς φορείς είναι αναμενόμενες, αλλά και επιβεβλημένες για την προστασία των πολιτών και για αυτό οι επιχειρήσεις οφείλουν να τις λαμβάνουν υπόψη.

#### **7.1.4. Κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον**

---

Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Στη σύγχρονη εποχή διαπιστώνονται έντονες αλλαγές στον τρόπο ζωής και τις ανθρώπινες αντιλήψεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το έντονο ενδιαφέρον για το φυσικό περιβάλλον, το οποίο εμφανίζεται πιο έντονο από ποτέ, καθώς είναι πλέον ορατές οι δυσάρεστες συνέπειες από την αλόγιστη χρήση των φυσικών πόρων. Οι επιχειρήσεις καλούνται να διαδραματίσουν σημαίνοντα ρόλο στην προσπάθεια για την προστασία του περιβάλλοντος, τόσο προσαρμόζοντας ανάλογα τον τρόπο λειτουργίας τους, όσο και αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και εφαρμόζοντας προγράμματα ευαισθητοποίησης στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

#### **7.1.5. Δημογραφικό περιβάλλον**

---

Στο σημείο αυτό εξετάζεται μία σειρά από παράγοντες: ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, την κατανομή του πληθυσμού ανά ηλικία, το ρυθμό γεννήσεων και την εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής. Τα στοιχεία αυτά είναι φανερό ότι επιδρούν στη στρατηγική μιας επιχείρησης κινητής τηλεφωνίας, καθώς η κατανομή του πληθυσμού για παράδειγμα αποτελεί ένα από τα κριτήρια βάσει των οποίων αυτή σχεδιάζει τα προϊόντα της και καθορίζει ηλικιακά το τμήμα του πληθυσμού, στο οποίο κάθε ένα από αυτά απευθύνεται.

Έτσι σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας<sup>3</sup>, στην Ελλάδα ο ρυθμός γεννήσεων είναι μειωμένος σε σχέση με τις αρχές της δεκαετίας του 90 (το 1991 ο πληθυσμός ηλικίας κάτω των 5 ετών ήταν 535.000, ενώ το 2006 ήταν 525.000), αλλά παρουσιάζει μια σταθερή άνοδο συγκριτικά με τις αρχές της νέας χιλιετίας (510.000 το 2001). Επίσης, παρατηρείται άνοδος της μέσης διάρκειας ζωής με αποτέλεσμα να αυξάνεται ολοένα ο πληθυσμός της χώρας άνω των 65 ετών, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις κινητής τηλεφωνίας στην προώθηση προϊόντων ελκυστικών για τις ηλικίες αυτές. Όσον αφορά στην χωροταξική κατανομή του πληθυσμού της Ελλάδας, παρά την τάση για συγκέντρωση στα μεγάλα αστικά κέντρα, έστω μικρή μερίδα του πληθυσμού παραμένει και κατοικεί σε ακριτικά νησιά και ορεινές περιοχές, δίνοντας κίνητρα στις εταιρίες κινητής τηλεφωνίας να διευρύνουν το δίκτυό τους στις περιοχές αυτές προκειμένου να παρέχουν κάλυψη.

### 7.1.5. Παγκόσμιο περιβάλλον

---

Σε μια κοινωνία που βιώνει την παγκοσμιοποίηση, όπως η σύγχρονη, οι παγκόσμιες εξελίξεις, τα διεθνή πολιτικά γεγονότα και τα διεθνή χαρακτηριστικά των αγορών είναι λογικό και επόμενο να επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιαδήποτε χώρα κι αν δραστηριοποιείται. Ιδιαίτερα στο χώρο των τηλεπικοινωνιών που δημιουργήθηκαν και ευνοήθηκαν από την παγκοσμιοποίηση, αλλά ταυτόχρονα την προωθούν και την ενισχύουν, η επιρροή των διεθνών εξελίξεων είναι ακόμα πιο έντονη. Τα γεγονότα είναι αλληπάλληλα και έχουν τη δύναμη να εμφανιστούν σε οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη. Από την άλλη πλευρά η ανάγκη για έγκαιρη ενημέρωση και συνεχή επικοινωνία είναι αυτονόητη σήμερα και οι επιχειρήσεις της κινητής τηλεφωνίας θα ήταν πρότερον να είναι σε θέση να την ικανοποιήσουν.

Επίσης, πρέπει να μελετηθεί μια ακόμα πλευρά του παγκόσμιου περιβάλλοντος, οικονομικού κυρίως χαρακτήρα. Οι διεθνείς αγορές διακρίνονται τελευταία από ένα κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών που ξεπερνούν τα εθνικά σύνορα και ταυτόχρονα από μια

---

<sup>3</sup> [www.statistics.gr/gr\\_tables/S201\\_SPO\\_5\\_TS\\_91\\_06\\_4\\_Y.pdf](http://www.statistics.gr/gr_tables/S201_SPO_5_TS_91_06_4_Y.pdf)

συνεχή διόγκωση των πολυεθνικών εταιριών. Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών δεν απέχει πολύ από τη συγκεκριμένη τάση και τα αποτελέσματα είναι ορατά και στην Ελλάδα (εξαγορά της TIM Ελλάς Τηλεπικοινωνίες ΑΕΒΕ από την Weather Investments S.P.A, σενάρια για εξαγορά της TELLAS από την ίδια εταιρία), γι' αυτό οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας πρέπει να παραμείνουν ξεκάθαρες και οφείλουν να λάβουν υπόψη τους τέτοιες εξελίξεις, κυρίως όταν είναι εμπλεκόμενες με οργανωμένη αγορά και είναι πιο εύκολο να εξαγοραστούν από έναν επιθετικό ανταγωνιστή.

## 8. Μίκρο – περιβάλλον

### 8.1. Ανάλυση Μίκρο-περιβάλλοντος

---

#### 8.1.1 Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών

---

Η ανάγκη για επικοινωνία χαρακτηρίζει τις τηλεπικοινωνίες ως ένα βασικό αγαθό και μία αναγκαιότητα. Όμως, η κινητή τηλεφωνία, όταν πρωτοεμφανίστηκε, θεωρούνταν αγαθό πολυτελείας, του οποίου η χρήση ήταν αρχικά περιορισμένη σε άτομα του τους χρησίμευε σαν επαγγελματικό εργαλείο ή που ήταν αρκετά ευκατάστατοι για να το αγοράσουν. Σύντομα όμως οι πάροχοι υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας κατάφεραν να μετατρέψουν αυτή την υπηρεσία σε αγαθό πρώτης ανάγκης, το δε κινητό τηλέφωνο εξελίχθηκε από ένα επαγγελματικό εργαλείο σε ένα αντικείμενο καθημερινής χρήσης για όλους. Σήμερα, το target group των εταιριών δεν περιορίζεται ούτε ηλικιακά, ούτε επαγγελματικά, ούτε οικονομικά, αφού το σύνολο σχεδόν του πληθυσμού αποτελεί το αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθύνονται. Κάθε εταιρία για να εδραιώσει τη θέση της στην αγορά και στη συνέχεια να την βελτιώσει, αυξάνοντας τον κύκλο εργασιών της και τα μερίδιά της, δημιουργεί διάφορα πακέτα προσφερόμενων υπηρεσιών με στόχο να προσελκύσει νέους πελάτες και να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες. Οι εταιρίες προσπαθούν είτε να προσαρμόσουν τα πακέτα αυτά στις ανάγκες του καταναλωτή είτε να δημιουργήσουν νέες.<sup>4</sup>

Προκύπτει δηλαδή ότι η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών είναι μεγάλη, καθώς έχουν την ευχέρεια να επιλέξουν ανάμεσα σε περισσότερες εταιρίες παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας και σε διαφορετικά πακέτα υπηρεσιών που η κάθε μια προσφέρει. Μάλιστα, δεδομένου ότι από τον Απρίλιο του έτους 2007 καταργήθηκαν τα τέλη φορητότητας και οι χρήστες είναι ελεύθεροι να αλλάζουν εταιρία κινητής τηλεφωνίας, διατηρώντας τον αρχικό αριθμό τους και μάλιστα χωρίς να καταβάλουν επιπλέον τέλη για το λόγο αυτό, είναι προφανές ότι η διαπραγματευτική τους δύναμη έγινε ακόμα εντονότερη.

---

<sup>4</sup> Μελέτη ICAP για τις Υπηρεσίες Σταθερής και Κινητής Τηλεφωνίας, Μάιος 2005, σελ. 49-50

### **8.1.2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

---

Οι προμηθευτές στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας διακρίνονται σε δύο είδη: σε αυτούς που παρέχουν τα λογισμικά και τα συστήματα και σε αυτούς που παρέχουν τις υποδομές δικτύου. Οι μεν πρώτοι είναι πολυεθνικές εταιρίες- κολοσσοί, οι οποίες έχουν την ικανότητα να δημιουργούν και να προμηθεύουν τα απαραίτητα λογισμικά και συστήματα (πχ Ericsson, Nokia, κλπ) και είναι γεγονός ότι έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη συγκριτικά με τις ελληνικές εταιρίες του κλάδου. Οι εταιρίες αυτές προμηθεύουν εταιρίες κινητής τηλεφωνίας παγκοσμίως και είναι λίγες αριθμητικά διεθνώς, γεγονότα που συνηγούνται στη μεγάλη διαπραγματευτική τους δύναμη. Τα ίδια ισχύουν και για τις εταιρίες που παρέχουν υποδομές δικτύου.

Αυτό που είναι αναγκαίο να τονιστεί είναι ότι συχνότατα οι ίδιες οι εταιρίες του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας προμηθεύουν υποδομές δικτύου σε άλλες μικρότερες εταιρίες που επιθυμούν να μπουν δυναμικά στην αγορά, αλλά δεν έχουν τη δυνατότητα να επενδύσουν από την αρχή σε υποδομές δικτύου. Και σε αυτή την περίπτωση, πάντως, η διαπραγματευτική δύναμη των εταιριών κινητής τηλεφωνίας ως προμηθευτών είναι τεράστια, καθώς οι μικρότερες εταιρίες υποχρεούνται να ακολουθήσουν τους όρους που τους θέτουν προκειμένου να μπορέσουν να εισέλθουν στην αγορά.

### **8.1.3. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο**

---

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι κατ' αρχήν δίχως όρους. Η εξεταζόμενη αγορά είναι ελεύθερη και ανοικτή και όποιος επιθυμεί έχει το δικαίωμα να δραστηριοποιηθεί σε αυτή. Η αγορά όμως της κινητής τηλεφωνίας θεωρείται εντάσεως κεφαλαίου και κατά επέκταση υπάρχουν οικονομικά εμπόδια για την είσοδο κάποιου σε αυτή. Τα εμπόδια που τίθενται είναι οι μεγάλες επενδύσεις που χρειάζονται για να αποκτήσει κανείς υποδομές δικτύου, που θα του επιτρέπουν επαρκή κάλυψη σε ολόκληρη τη χώρα. Το εμπόδιο αυτό υπερνικείται με την ενοικίαση υποδομών από άλλες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο, με τους κινδύνους βέβαιοι και τα προβλήματα που είναι λογικό και επόμενο να υπάρχουν. Μία ακόμα παράμετρος που είναι αναγκαίο να μελετηθεί είναι η άδεια της ενδιαφερόμενης επιχείρησης από την αρμόδια αρχή, την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων. Ο νόμος θέτει συγκεκριμένη νομική μορφή,

ελάχιστο εταιρικό κεφάλαιο και μια ελάχιστη υποχρεωτική στελέχωση των τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων για να μπορέσουν να λάβουν την απαραίτητη άδεια λειτουργίας.

Κατά συνέπεια η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας δεν είναι τόσο έντονη όσο σε άλλους κλάδους, καθώς υπάρχουν τόσο οικονομικά, όσο και νομικά εμπόδια.

#### **8.1.4. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες**

---

Υποκατάστατες υπηρεσίες που να έχουν τη δυναμική να απειλήσουν την κινητή τηλεφωνία δε φαίνεται να υφίστανται αυτή τη στιγμή. Είναι τόσο ιδιαίτερη η προσφορά τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών χωρίς σύνδεση με ενσύρματο δίκτυο και χωρίς τοπικό περιορισμό, που ούτε η σταθερή τηλεφωνία, ούτε το VOIP φαίνεται να λειτουργούν απειλητικά ως υποκατάστατα.

#### **8.1.5. Ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο**

---

Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων του κλάδου είναι αρκετά έντονος. Αυτό διαφαίνεται και από το γεγονός ότι οι προσφορές σε συσκευές, καθώς και οι τιμές των υπηρεσιών των εταιριών κινητής τηλεφωνίας μεταβάλλονται με σχετικά γρήγορους ρυθμούς. Στην κινητή τηλεφωνία άλλωστε δεν υπάρχει, όπως στην σταθερή, μια εταιρία του μεγέθους του ΟΤΕ, με μία παγιωμένη θέση στην αντίστοιχη εγχώρια αγορά και τον οποίο οι υπόλοιποι εναλλακτικοί πάροχοι δεν έχουν την ευχέρεια να ανταγωνιστούν σε θέματα διαφήμισης και προώθησης νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Ο έντονος ανταγωνισμός του εξεταζόμενου κλάδου διαφαίνεται και από τη διαφημιστική σπατάλη των δραστηριοποιούμενων εταιριών. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, αν και μόνο 4, το 2010 είχαν υπερδιπλάσιες σε αξία διαφημιστικές δαπάνες συγκριτικά με τις διαφημιζόμενες εταιρίες παροχής υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας. Ένα ακόμα ενδεικτικό στοιχείο είναι η μεγάλη αύξηση της διαφημιστικής δαπάνης για όλες τις εταιρίες κινητής τηλεφωνίας.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Μελέτη ICAP για τις Υπηρεσίες Σταθερής και Κινητής Τηλεφωνίας, Μάιος 2005, σελ. 65-66

## 9. SWOT ANALYSIS (Ευκαιρίες – Απειλές)

Στην ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζεται η SWOT analysis της εταιρίας COSMOTE, που αφορά στην παρουσίαση των ευκαιριών και απειλών (Opportunities and Threats) του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Αύξηση ρυθμού ανάπτυξης οικονομίας</li><li>➤ Αύξηση της ζήτησης των υπηρεσιών του κλάδου</li><li>➤ Φορητότητα</li><li>➤ Άνοιγμα στα Βαλκάνια</li><li>➤ Εξαγορά της ΓΕΡΜΑΝΟΣ</li><li>➤ Νέες τεχνολογίες</li><li>➤ Σκάνδαλο κυριότερου ανταγωνιστή</li><li>➤ Σύγχρονος τρόπος ζωής</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Διαφορετικές οικονομικές και πολιτικές συνθήκες στις νέες αγορές</li><li>➤ Αύξηση διαπραγματευτικής δύναμης χρηστών</li><li>➤ Είσοδος κυριότερου ανταγωνιστή στη σταθερή τηλεφωνία</li><li>➤ Ενσωμάτωση WIND σε διεθνή τηλεπικοινωνιακό όμιλο</li><li>➤ Επίδραση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος = συνεχείς μειώσεις τελών</li><li>➤ Επίδραση νομικού και ρυθμιστικού περιβάλλοντος = κατάργηση τελών φορητότητας</li><li>➤ Έρευνες για βλάβες υγείας</li><li>➤ Σκάνδαλα – διώξεις μελών ΔΣ ΟΤΕ</li></ul>

### 9.1. Ανάλυση ευκαιριών

#### Αύξηση ρυθμού ανάπτυξης της οικονομίας

Η αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, έστω και οριακή, είναι προφανές ότι μόνο θετικές συνέπειες μπορεί να επιφέρει στην αγορά και στις εταιρίες που δραστηριοποιούνται σ' αυτή.

#### Αύξηση της ζήτησης των υπηρεσιών του κλάδου

Μία ομάδα παραγόντων, όπως είναι το κόστος των υπηρεσιών που όλο μειώνεται, η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών, οδηγούν σε συνεχή άνοδο της ζήτησης των υπηρεσιών κλάδου. Όπως

προκύπτει και από τις σχετικές έρευνες που παρουσιάστηκαν στο πρώτο μέρος της παρούσας μελέτης, οι χρήστες των υπηρεσιών της κινητής τηλεφωνίας αυξάνονται κάθε χρόνο με σημαντική πρόοδο.

### Σύγχρονος τρόπος ζωής

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής, ιδιαίτερα στα αστικά κέντρα όπου είναι συγκεντρωμένο και το μεγαλύτερο τμήμα του πληθυσμού, καθιστά αναγκαία τη χρήση κινητού τηλεφώνου. Τα μέλη της οικογένειας απουσιάζουν πολλές ώρες από το σπίτι και η μόνη δυνατότητα επικοινωνίας προσφέρεται μέσω της κινητής τηλεφωνίας.

### Άνοιγμα στα Βαλκάνια

Η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, και η ανάπτυξη των οικονομικών των χωρών των Βαλκανίων γενικότερα, συνιστούν μοναδική ευκαιρία για άνοιγμα σε νέες αγορές. Η COSMOTE έχει ήδη εκμεταλλευτεί τις συγκυρίες με την ίδρυση θυγατρικών της εταιριών σε Σκόπια, Αλβανία, Ρουμανία και Βουλγαρία.

### Εξαγορά της εταιρίας ΓΕΡΜΑΝΟΣ

Η στρατηγικής σημασίας συμφωνία για την εξαγορά της ΓΕΡΜΑΝΟΣ, μιας από τις πιο αναγνωρισμένες και επιτυχημένες αλυσίδες λιανικής στις τηλεπικοινωνίες στην Ευρώπη, θεωρείται σίγουρο ότι θα προσδώσει αξία στην COSMOTE, η οποία αποκτά αυτόματα το πιο ευρύ, εξειδικευμένο και αποδοτικό εμπορικό δίκτυο σε τέσσερις από τις πέντε συνολικά χώρες όπου δραστηριοποιείται ενώ ταυτόχρονα καθετοποιεί τη λειτουργία της. Μέσω ενός δικτύου 537 καταστημάτων της ΓΕΡΜΑΝΟΣ στην Ελλάδα, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία και την ΠΓΔΜ, η COSMOTE επεκτείνει την εμπορική παρουσία της στις χώρες αυτές, και σε απευθείας επαφή με τους πελάτες της θα είναι σε θέση να αξιοποιήσει την εμπορική της στρατηγική, παρέχοντας υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση. Ως αποτέλεσμα της συμφωνίας αυτής, η COSMOTE, αναμένεται να αυξήσει τα έσοδά της και την κερδοφορία της σε επίπεδο υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας και σημαντικές συνέργιες, ελαχιστοποιώντας παράλληλα τυχόν λειτουργικούς και άλλους κινδύνους.

### Νέες τεχνολογίες

Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών στο χώρο των τηλεπικοινωνιών αποτελούν σημαντική ευκαιρία για τις εταιρίες του κλάδου προκειμένου να έχουν την ευκαιρία να δημιουργήσουν νέα προϊόντα. Η ευρυζωνικότητα των δικτύων, τα κινητά 3<sup>ης</sup> γενιάς είναι μερικά



μόνο παραδείγματα και το προβάδισμα θα το έχει η εταιρία που θα τις προσφέρει πρώτη και με το μικρότερο δυνατό κόστος.

#### Σκάνδαλο κυριότερου ανταγωνιστή

Το τελευταίο σκάνδαλο των υποκλοπών που έπληξε τον κυριότερο ανταγωνιστή, τη VODAFONE, θα μπορούσε να αποτελέσει μια ευνοϊκή στροφή της μοίρας για την COSMOTE για να κερδίσει ακόμα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των πολιτών για ασφαλείς επικοινωνίες και τήρηση του απορρήτου εν συγκρίσει με τον ανταγωνιστή της, θα είχε την ευκαιρία να βρεθεί σε πλεονεκτικότερη θέση.

#### Φορητότητα

Πρόσφατα, μετά από σχετική απόφαση της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, καταργήθηκαν τα τέλη φορητότητας. Αυτό πρακτικά συνεπάγεται ότι οι χρήστες των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας έχουν τη δυνατότητα να αλλάζουν εταιρία παροχής υπηρεσιών, χωρίς να αποκτούν νέο αριθμό και χωρίς να καταβάλλουν επιπλέον τέλη γι' αυτό. Γίνεται, δηλαδή, πιο εύκολη η απόσπαση πελατών από ανταγωνιστικές εταιρίες και η κατά συνέπεια αύξηση του μεριδίου αγοράς.

## **9.2. Ανάλυση απειλών**

---

#### Διαφορετικές οικονομικές και πολιτικές συνθήκες στις νέες αγορές

Το άνοιγμα στις νέες αγορές των Βαλκανίων που τονίστηκε ήδη λανθάνει πάντως και σημαντικές απειλές, καθώς το οικονομικό, πολιτικό, νομικό, φορολογικό καθεστώς στις χώρες αυτές δεν είναι παρόμοιο με της Ελλάδας. Ως εκ τούτου χρειάζεται προσεκτικός στρατηγικός σχεδιασμός, προκειμένου να αποφευχθούν επικίνδυνες και επιζήμιες συνέπειες.

#### Αύξηση διαπραγματευτικής δύναμης χρηστών

Όπως αναλύθηκε παραπάνω στην ανάλυση του μικρο – περιβάλλοντος, η διαπραγματευτική δύναμη των χρηστών της κινητής τηλεφωνίας είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος είναι να απαιτούνται μεγάλες δαπάνες σε διαφημιστικές καμπάνιες για να προσελκύσουν πελάτες.

#### Είσοδος κυριότερου ανταγωνιστή στη σταθερή τηλεφωνία

Τον τελευταίο καιρό ο κυριότερος ανταγωνιστής, η εταιρία VODAFONE, εισήλθε στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας, παρέχοντας πακέτα παροχής υπηρεσιών κινητής, σταθερής τηλεφωνίας και υπηρεσιών internet. Πρόκειται για μια νέα εξέλιξη, η οποία θεωρείται ότι θα αλλάξει τα δεδομένα στον ανταγωνισμό. Η COSMOTE, παρά τη σχέση της με τη μητρική της εταιρία τον ΟΤΕ, τον κυριότερο πάροχο σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, δεν είχε προχωρήσει στην προσφορά τέτοιων συνδυαστικών πακέτων, με αποτέλεσμα να καθίσταται σε μειονεκτική θέση στην εξέλιξη αυτή.

#### Ενσωμάτωση TIM σε διεθνή τηλεπικοινωνιακό όμιλο

Μία άλλη εξέλιξη που αφορά τον τρίτο ανταγωνιστή μπορεί να αποτελέσει επίσης απειλή και να τροποποιήσει τα δεδομένα στην αγορά. Η TIM, τρίτη κατά σειρά σε μερίδιο αγοράς εξαγοράστηκε πρόσφατα από την Weather Investments S.P.A. - εταιρεία που ελέγχει τον διεθνή τηλεπικοινωνιακό όμιλο Orascom. Η ενσωμάτωση αυτή αναμένεται να ενισχύσει τη θέση της πρώην TIM και νυν WIND στην αγορά.

#### Επίδραση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος = συνεχείς μειώσεις τελών

Οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας ακολουθούν πολιτική εστιασμένη αποκλειστικά στους πελάτες τους, ενώ χαρακτηριστικό είναι ότι εφαρμόζουν σχεδόν ενιαία τιμολόγια των υπηρεσιών τους. Ο έντονος ανταγωνισμός του κλάδου τις ωθεί να ακολουθούν κάθε μείωση τελών, στην οποία προχωρούν οι ανταγωνιστές τους. Κάτι τέτοιο όμως μειώνει αισθητά τα έσοδά τους, παράγοντας που επιδρά σε κάθε εταιρία με διαφορετικό τρόπο.

#### Επίδραση νομικού και ρυθμιστικού περιβάλλοντος = κατάργηση τελών φορητότητας

Η κατάργηση τελών φορητότητας παρουσιάστηκε ήδη σαν ευκαιρία της COSMOTE να προσελκύσει πελάτες από τις ανταγωνίστριες εταιρίες. Η δυνατότητα αυτή όμως υπάρχει και για τις ανταγωνίστριες εταιρίες, οι οποίες πλέον έχουν τη δυνατότητα πιο εύκολα να αποσπάσουν πελάτες από την COSMOTE.

### Σκάνδαλα – διώξεις μελών ΔΣ ΟΤΕ

Για την υγιή ανάπτυξη μιας εταιρίας είναι σημαντικό να υπάρχει σταθερότητα στο εσωτερικό της. Ο ΟΤΕ, βασικός μέτοχος της COSMOTE, πλήττεται από αποκαλύψεις σκανδάλων που οδήγησαν σε ποινικές διώξεις κατά του διευθύνοντος συμβούλου Π. Βουρλούμη για απιστία σε βαθμό κακουργήματος. Πρόκειται για αρνητική εξέλιξη, η οποία θα μπορούσε να επηρεάσει και τη σταθερότητα της θυγατρικής εταιρίας COSMOTE.

### Έρευνες για βλάβες υγείας

Στις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να συμπεριληφθεί και ο γενικότερος προβληματισμός που υφίσταται για την επίδραση της χρήσης των κινητών στην υγεία του ανθρώπου, οι οποίες συχνά ενισχύονται από σχετικές επιστημονικές έρευνες. Οι εταιρίες είναι απαραίτητο να είναι πρωτοπόροι στη σχετική έρευνα και να είναι έτοιμες να υιοθετήσουν μέσα προστασίας των χρηστών.

### **Ανάλυση παραγόντων εξωτερικού περιβάλλοντος**

	ΣΠ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ	
		ΣΒ	Σκορ	ΣΒ	Σκορ
<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b>					
Νέες τεχνολογίες	0,15	3	0,45	4	0,60
Εξαγορά της ΓΕΡΜΑΝΟΣ	0,10	4	0,40	3	0,30
Άνοιγμα στα Βαλκάνια	0,15	5	0,75	5	0,75
Αύξηση της ζήτησης	0,15	4	0,60	3	0,45
Έρευνες για βλάβες υγείας	0,10	1	0,10	2	0,20
Εξαγορά TIM	0,05	2	0,10	2	0,10
Φορητότητα	0,15	3	0,45	2	0,30
Διαπραγματευτική δύναμη χρηστών	0,15	2	0,30	2	0,30
<b><u>ΣΥΝΟΛΟ</u></b>			3,15		3,00

Επεξηγήσεις: ΣΠ = Σταθμικοί Παράγοντες

ΣΒ = Συντελεστές Βαρύτητας (1-5, όπου το 1 δείχνει ότι στο συγκεκριμένο παράγοντα η εταιρία δίνει μικρή βαρύτητα και 5 ότι δίνει μεγάλη βαρύτητα)

### Ανάλυση σεναρίων

Αισιόδοξα σενάρια	Πιθανά σενάρια	Απαισιόδοξα σενάρια
Αύξηση μεριδίου, κυρίως με την εκμετάλλευση της φορητότητας	Διατήρηση μεριδίου αγοράς, αύξηση στα επίπεδα των τελευταίων ετών	Η VODAFONE με την είσοδό της στη σταθερή τηλεφωνία και η WIND με την ενσωμάτωση στο διεθνή όμιλο κερδίζουν μερίδιο αγοράς της COSMOTE
Επέκταση και σε άλλες χώρες	Κατάκτηση μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς στις χώρες της βαλκανικής όπου δραστηριοποιείται	Προβλήματα με τις οικονομικο-πολιτικο-κοινωνικές συνθήκες στις νέες αγορές
Ανάπτυξη και νέων ακόμα τεχνολογιών – νέα προϊόντα – ενσωμάτωσή τους στην αγορά	Εκμετάλλευση των νέων τεχνολογικών (κινητά 3 <sup>ης</sup> γενιάς, ευρυζωνικότητα) – αύξηση των χρηστών	Μη συμβατότητα νέων τεχνολογιών – υψηλό κόστος
Οι έρευνες αποδεικνύουν ότι τα κινητά και οι κεραίες είναι ακίνδυνες για την υγεία	Οι έρευνες αποδεικνύουν ότι τα κινητά και οι κεραίες επιφέρουν μικρή βλάβη – οι εταιρίες ενσωματώνουν τεχνολογίες για την προστασία των χρηστών	Οι έρευνες αποδεικνύουν ότι τα κινητά και οι κεραίες είναι άκρως επικίνδυνες για την υγεία

## ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup>

# 1. Η COSMOTE

---

## 1.1. Εισαγωγή

---

Η COSMOTE, ξεκίνησε την εμπορική της λειτουργία 5 χρόνια μετά τους ανταγωνιστές της και άλλαξε ριζικά το τοπίο της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Είναι η μόνη εταιρία στον κλάδο παγκοσμίως που ενώ εισήλθε 3η στην αγορά, κατέκτησε την 1η θέση της αγοράς μέσα σε μόλις 3,5 χρόνια και αυτή είναι ρηξικέλευθη τροπή στην πορεία της τηλεφωνίας.

## 1.2. Εταιρική Ταυτότητα

---

Η COSMOTE ιδρύθηκε ως ανώνυμη εταιρία με την επωνυμία «COSMOTE – ΚΙΝΗΤΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ» και το διακριτικό τίτλο «COSMOTE». Η καταστατική έδρα της εταιρίας βρίσκεται στο Δήμο Αμαρουσίου, ενώ ο κύριος σκοπός της είναι η εγκατάσταση, λειτουργία, συντήρηση, εκμετάλλευση, διαχείριση και ανάπτυξη κάθε είδους συστημάτων και γενικώς συστημάτων ηλεκτρονικών επικοινωνιών, σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Η COSMOTE ξεκίνησε την εμπορική της λειτουργία τον Απρίλιο του 1998, 5 χρόνια αργότερα απ' ότι οι δύο ανταγωνιστές της και αποτέλεσε την μοναδική εταιρία κινητής τηλεφωνίας η οποία ενώ εισήχθη «3η» στην αγορά της, μπόρεσε να καταλάβει την «1η» θέση. Τα τελευταία χρόνια οι πελάτες της COSMOTE στην Ελλάδα ξεπερνούν τα 5.428.925 με το εκτιμώμενο μερίδιο αγοράς να ξεπερνάει το 37%. Η COSMOTE διαθέτει παρουσία σε 4 ακόμη χώρες της περιοχής των Βαλκανίων: Στην Αλβανία (AMC), στην Βουλγαρία (GLOBUL), στην ΠΓΔΜ (COSMOFON), και στην Ρουμανία (COSMOTE Romania). Στα τέλη Δεκεμβρίου του 2005, τα ενοποιημένα έσοδα της COSMOTE προσέγγισαν τα 1,8 δις ευρώ, τα καθαρά κέρδη ανήλθαν στα 340 εκατ. ευρώ ενώ το περιθώριο κερδοφορίας EBITDA της εταιρίας κατατάσσεται ανάμεσα στα υψηλότερα της Ευρώπης (42% περίπου). Επίσης, η COSMOTE έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της στον χώρο των υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου, τόσο μεταξύ επιχειρήσεων (B2B) όσο και καταναλωτών (B2C) με την συμμετοχή της στην CosmoONE και την CosmoMEΓΑΛΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ αντίστοιχα.

### 1.3. Ιστορικό της εταιρίας

---

Η COSMOTE, μέλος του Ομίλου ΟΤΕ, ξεκίνησε την εμπορική της λειτουργία τον Απρίλιο του 1998 με απώτερο στόχο την παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα και σκοπό την προσφορά κινητής επικοινωνίας σε όλη την Ελλάδα με την παροχή προηγμένων και παράλληλα φιλικών υπηρεσιών. Μέσα σε μόλις 3,5 χρόνια λειτουργίας, η Εταιρία έλαβε την πρώτη θέση στην Ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας. Από τον Οκτώβριο του 2000, η μετοχή της Εταιρίας διαπραγματεύεται στα Χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου, και από τότε έχει μία από τις καλύτερες αποδόσεις τόσο μεταξύ των εταιριών μεγάλης κεφαλαιοποίησης του Χ.Α. (δείκτης ASE FTSE-20) όσο και στο σύνολο του τηλεπικοινωνιακού κλάδου, πανευρωπαϊκά. Πλέον η Cosmote περιλαμβάνεται και στους διεθνείς δείκτες FTS34Good<sup>6</sup>

Σχετικά με την μετοχή της Cosmote, η διοίκηση του Οργανισμού ΟΤΕ έχει αποφασίσει να προχωρήσει στην εξαγορά του συνόλου των μετοχών της και στην τυπική απορρόφηση της ώστε να σταματήσει η διαπραγμάτευση των μετοχών της στο Χρηματιστήριο. Στη συνέχεια ωστόσο θα την αποσχίσει ώστε να παραμείνει αυτόνομη εταιρεία ως θυγατρική.

Ο στόχος και η λογική πίσω από αυτόν τον σχεδιασμό είναι πως ο όμιλος έχει ανάγκη να εκπροσωπείται με μια μετοχή και φυσικά ο ΟΤΕ θέλει να επωφεληθεί από τις προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης που υπολογίζεται ότι υπάρχουν για την εταιρεία κινητής τηλεφωνίας. Ο χρόνος υλοποίησης του σχεδίου αυτού εξαρτάται από πολλούς παράγοντες μεταξύ των οποίων εκτιμάται ότι είναι και η ημερομηνία διεξαγωγής των εκλογών.<sup>7</sup>

Σήμερα η COSMOTE διαθέτει φάσμα 2x30 MHz για την παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας 2ης Γενιάς και λειτουργεί το δίκτυό της τόσο στη συχνότητα των 1.800 MHz όσο και στη συχνότητα των 900 MHz. Από τον Αύγουστο του 2001 διαθέτει και άδεια UMTS (για την παροχή υπηρεσιών τρίτης γενιάς κινητής τηλεφωνίας), ενώ από τον Μάρτιο του 2002 η Εταιρία διαθέτει άδεια Σταθερής Ασύρματης Πρόσβασης στην συχνότητα των 25 GHz και έχει τοποθετήσει δίκτυο σταθερής ασύρματης πρόσβασης ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει πακέτο ολοκληρωμένων υπηρεσιών στους πελάτες της. Σήμερα, η COSMOTE διαθέτει ένα σύγχρονο πανελλαδικό δίκτυο με 2.900 τηλεπικοινωνιακούς Σταθμούς Βάσης και περίπου 2.000 σημεία πώλησης των προϊόντων και υπηρεσιών της, ενώ από τον Ιανουάριο του 2001 έχει εγκαταστήσει ένα πανελλαδικό δίκτυο

---

<sup>6</sup> Ναυτεμπορική, 10 Ιουλίου 2013

<sup>7</sup> Δημοσίευμα επιβεβαιωμένο από τη Ναυτεμπορική, 15/07/13

2,5 γενιάς (GPRS) που επιτρέπει την μετάδοση δεδομένων με υψηλές ταχύτητες. Επιπλέον, τον Μάιο του 2004, η COSMOTE ξεκίνησε την εμπορική διάθεση υπηρεσιών τρίτης γενιάς, 3G. Τον Ιούνιο του 2004 η COSMOTE ξεκίνησε την αποκλειστική εμπορική διάθεση στην Ελλάδα των υπηρεσιών i-mode, των πιο δημοφιλών υπηρεσιών ασύρματου Internet στον κόσμο. Το i-mode αποτελεί το Internet της κινητής τηλεφωνίας καθώς μεταφέρει πιο εύκολα και γρήγορα από ποτέ τη φιλοσοφία του Διαδικτύου στο κινητό τηλέφωνο. Από τον Ιούνιο του 2005 διατίθεται εμπορικά το 3G i-mode (για πρώτη φορά διεθνώς μετά την Ιαπωνία) μέσω του οποίου υποστηρίζονται νέες υπηρεσίες όπως Mobile Music, 3D Games, προηγμένες εφαρμογές JAVA και αποκλειστικό περιεχόμενο.

Πέρα από την παροχή υπηρεσιών στην Ελλάδα, η Εταιρία δραστηριοποιείται επίσης και σε 4 ακόμη χώρες της περιοχής των Βαλκανίων. Η COSMOTE από τον Αύγουστο του 2000 κατέχει το 82.5% της πρώτης εταιρίας κινητής τηλεφωνίας στην Αλβανία, AMC. Τον Ιούλιο του 2005 η COSMOTE ολοκλήρωσε την συμμετοχή της κατά 70% στο μετοχικό κεφάλαιο της ρουμανικής εταιρίας κινητής τηλεφωνίας COSMOTE Romania (πρώην COSMOROM) ενώ τον Αύγουστο του 2005 απέκτησε το 100% των μετοχών της GLOBUL, στην Βουλγαρία και της COSMOFON στην ΠΓΔΜ.

## 1.4. Περιγραφή αντικειμένου εργασιών

---

Το βασικότερο αντικείμενο εργασιών της COSMOTE είναι η παροχή όλου του φάσματος υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, το οποίο εμπεριέχει υπηρεσίες βάσει συμβολαίου, υπηρεσίες προπληρωμένης κινητής τηλεφωνίας και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως προσωπικό τηλεφωνητή, δυνατότητα αποστολής/λήψης γραπτών μηνυμάτων (SMS), μηνυμάτων πολυμέσων (MMS), προώθηση κλήσεων, αναγνώριση κλήσεων, υπηρεσίες πληροφοριών και προηγμένες υπηρεσίες με τη χρήση των τεχνολογιών WAP, SIM Microbrowser, Voice Recognition (αναγνώριση φωνής) και GPRS.

## 1.5. Ο σκοπός της εταιρίας

---

Η δραστηριότητα της Εταιρίας, όπως αυτή περιγράφεται στο «Σκοπό» της, εμπεριέχει την ανάληψη κάθε δραστηριότητας και πρωτοβουλίας συναφούς προς τις ασύρματες, κινητές και προσωπικές επικοινωνίες, περιλαμβανομένων των δραστηριοτήτων στους

τομείς της ηλεκτρονικής και πληροφορικής. Συγκεκριμένα, η κύρια δραστηριότητα της COSMOTE είναι η παροχή όλου του φάσματος υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, το οποίο περιλαμβάνει υπηρεσίες βάσει συμβολαίου, υπηρεσίες προπληρωμένης κινητής τηλεφωνίας και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως προσωπικό τηλεφωνητή, δυνατότητα αποστολής και λήψης γραπτών μηνυμάτων (SMS), μηνυμάτων πολυμέσων (MMS), προώθηση κλήσεων, αναγνώριση κλήσεων, υπηρεσίες πληροφοριών και προηγμένες υπηρεσίες με τη χρήση των τεχνολογιών WAP, SIM Microbrowser, Voice Recognition (αναγνώριση φωνής) και GPRS.

Επιπλέον, τον Ιούνιο του 2003, η COSMOTE ξεκίνησε την εμπορική διάθεση του πρωτοποριακού προϊόντος MYCOSMOSview, ενός ολοκληρωμένου μενού υπηρεσιών με έγχρωμα και εντυπωσιακά γραφικά, που δίνει άμεση πρόσβαση στις υπηρεσίες, με το πάτημα ενός πλήκτρου, εξελίσσοντας την ιδιαίτερα επιτυχημένη ομπρέλα υπηρεσιών MyCosmos. Τον Απρίλιο του 2003 η COSMOTE, διέθεσε, πρώτη στην ελληνική αγορά, υπηρεσίες video MMS μέσω κινητού τηλεφώνου, ενώ τον Νοέμβριο του 2003, η COSMOTE στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού της που στόχο έχει τη συνεχή παροχή πρωτοποριακών υπηρεσιών στο σύνολο των πελατών της αξιοποιώντας τεχνολογίες αιχμής, προχώρησε σε σύναψη αποκλειστικής συμφωνίας στρατηγικής συνεργασίας με την NTT DoCoMo για την εμπορική διάθεση και εκμετάλλευση υπηρεσιών i-mode® των πιο δημοφιλών υπηρεσιών ασύρματου Internet στον κόσμο. Η COSMOTE ξεκίνησε την εμπορική διάθεση των υπηρεσιών i-mode πριν από τους Ολυμπιακούς Αγώνες ΑΘΗΝΑ 2004, τους οποίους η COSMOTE υποστήριξε ως Μέγας Εθνικός Χορηγός.

Σύμφωνα με το καταστατικό της, για την επίτευξη του Σκοπού της η Εταιρία δύναται:

- Να διενεργεί παντός είδους συμβάσεις ή συμφωνίες με φυσικά ή νομικά πρόσωπα, οργανισμούς, εταιρίες, νομικά πρόσωπα Δημοσίου ή Ιδιωτικού Δικαίου, κράτη ή διεθνείς οργανισμούς.
- Να ιδρύει κάθε είδους εταιρίες ή να συμμετέχει σε εταιρίες ή κοινοπραξίες ή επιχειρήσεις οποιασδήποτε μορφής, ημεδαπές ή αλλοδαπές, που έχουν τον ίδιο ή παρεμφερή σκοπό ή προάγουν με οποιονδήποτε τρόπο το σκοπό της Εταιρίας.
- Να ιδρύει υποκαταστήματα, πρακτορεία, γραφεία ή αντιπροσωπείες οπουδήποτε, είτε στην ημεδαπή είτε στην αλλοδαπή.
- Να αντιπροσωπεύει σχετικούς με τους σκοπούς της Εταιρίας εμπορικούς οίκους, ημεδαπούς ή αλλοδαπούς.
- Να παρέχει τεχνικές ή συμβουλευτικές εργασίες προς φυσικά ή νομικά πρόσωπα της ημεδαπής ή αλλοδαπούς.



- Να εκπαιδεύει επαγγελματικά ανθρώπινο δυναμικό για την απασχόλησή τους στην Εταιρία ή στις εταιρίες ή στις κοινοπραξίες που συμμετέχει και να παρέχει ή διαθέτει εργατικό ή επιστημονικό ή εκπαιδευτικό προσωπικό προς τρίτους.
- Να συνάπτει δάνεια για τον εαυτό της, να αποδέχεται προσωπικές ή άλλες εγγυήσεις, να αναλαμβάνει υποχρεώσεις, να εκδίδει συναλλαγματικές, γραμμάτια εις διαταγή, ομόλογα ή ομολογίες ή άλλα αξιόγραφα ή τίτλους για λογαριασμό της Εταιρίας και να παρέχει εμπράγματα ασφάλειες.
- Να αναλαμβάνει κάθε συναφή εμπορική ή άλλη δραστηριότητα και να διενεργεί κάθε υλική πράξη ή δικαιοπραξία αμέσως ή εμμέσως συνδεδεμένη με το σκοπό της Εταιρίας ή αποβλέπουσα αμέσως ή εμμέσως στην εκπλήρωση του σκοπού της Εταιρίας.

Η δραστηριότητα της Εταιρίας υπάγεται στον κλάδο «Τηλεπικοινωνίες» με κωδικό 624.0 της Στατιστικής Ταξινόμησης των Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας (ΣΤΑΚΟΔ 91) της ΕΣΥΕ.

#### [Υπηρεσίες My Cosmos – Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας – MMS](#)

Η COSMOTE ήταν η πρώτη εταιρία κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα που σχεδίασε και υλοποίησε -από το Σεπτέμβριο του 2000 - την ολοκληρωμένη πύλη κινητών επικοινωνιών MyCosmos, καθιστώντας την μάλιστα προσβάσιμη από ολόκληρη τη πελατειακή της βάση. Πρόκειται για ένα σύνολο προηγμένων υπηρεσιών mobile Internet προστιθέμενης αξίας στους τομείς της ενημέρωσης, της ψυχαγωγίας, της ηλεκτρονικής επικοινωνίας και της πρόσβασης σε ελεύθερα war-sites, τις οποίες η COSMOTE φροντίζει να εμπλουτίζει και να ενισχύει συνεχώς.

Ξεκινώντας από τον Ιανουάριο του 2003 η COSMOTE προώθησε τη νέα υπηρεσία Beat Box που ανήκει στο ευρύ φάσμα των υπηρεσιών MyCosmos. Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη «ομπρέλα» μουσικών υπηρεσιών, καθώς προσφέρει ενημέρωση σχετικά με τα καθέκαστα στο μουσικό χώρο, επιτρέποντας στους συνδρομητές να “κάνουν τα πάντα με ένα τραγούδι”, όπως: Αφιερώσεις Τραγουδιών, Επιλογή Ringtones, Ακρόαση Τραγουδιών, Παραγγελία τρελό-τηλεφωνητή και Ενημέρωση για Παραγγελία CD.

Το Φεβρουάριο του 2003, ύστερα από διαπίστωση της ανάγκης για ενημέρωση μιας σημαντικής ομάδας χρηστών, η COSMOTE έφερε πρώτη μια νέα αποκλειστική υπηρεσία στο τομέα της Ενημέρωσης: τις «Ειδήσεις στην Αλβανική και τη Ρωσική γλώσσα» . Το περιεχόμενο της υπηρεσίας παρέχεται σε συνεργασία με το Μακεδονικό Πρακτορείο Ειδήσεων και αφορά στις ειδήσεις τόσο από την ελληνική όσο και από την αλβανική ή ρωσική επικαιρότητα στις αντίστοιχες γλώσσες.

Τον Απρίλιο του 2003, η COSMOTE, πρώτη στην ελληνική αγορά, προχώρησε στη δημιουργία αποκλειστικών υπηρεσιών video, ξεκινώντας με την εμπορική διάθεση της υπηρεσίας Video Stars. Η υπηρεσία εντάσσεται στην πύλη υπηρεσιών MyCosmos, παρέχεται σε συνεργασία με τον Όμιλο Antenna και δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες της COSMOTE να παρακολουθήσουν από το κινητό τους τηλέφωνο προσωπικά μηνύματα, αλλά και μικρά μουσικά video clips δημοφιλών Ελλήνων και ξένων καλλιτεχνών. Η εμπορική διάθεση των υπηρεσιών video της COSMOTE μέσω κινητού τηλεφώνου ήταν στην ουσία η έναρξη της αξιοποίησης των δυνατοτήτων που προσφέρονται από τις συσκευές που επιτρέπουν την αποστολή και λήψη MMS για επικοινωνία και ψυχαγωγία μέσω εικόνας, ήχου και κίνησης. Την υπηρεσία Video Stars ακολούθησαν οι αθλητικές υπηρεσίες με Video, Video Goal και Παγκόσμιο Πρωτάθλημα Στίβου 2003.

Η υπηρεσία Video Goal κάνει διαθέσιμα τα στιγμιότυπα των goals και τις καλύτερες φάσεις από επιλεγμένους αγώνες κάθε αγωνιστικής του πρωταθλήματος ποδοσφαίρου. Η υπηρεσία Παγκόσμιο Πρωτάθλημα Στίβου 2003 φτιάχτηκε αποκλειστικά για το ομώνυμο αθλητικό γεγονός, με στόχο να δώσει στους φιλάθλους του MyCosmos κείμενο και εικόνα (video μέσω MMS) από το Παγκόσμιο Πρωτάθλημα Στίβου στο Παρίσι. Η υπηρεσία παρείχε το πρόγραμμα των αγώνων και Video των 10 – 15 δευτερολέπτων το καθένα με τις καλύτερες στιγμές της κάθε αγωνιστικής ημέρας.

Τον Δεκέμβριο του 2003, σε συνεργασία με την εταιρία KODAK, η COSMOTE δημιούργησε την υπηρεσία MMS PRINT. Πρόκειται για μια καινοτομική και ολοκληρωμένη υπηρεσία κινητής που παρείχε πρώτη η COSMOTE στην Ελλάδα. Μέσω της εν λόγω υπηρεσίας οι πελάτες της Εταιρίας μπορούν να έχουν σύντομα και εύκολα εκτυπωμένες μία ή περισσότερες φωτογραφίες που έχουν στο MMS κινητό τους και να τις παραλάβουν από τα εμπορικά καταστήματα της COSMOTE.

Το Φεβρουάριο του 2003 η COSMOTE ανακοίνωσε ότι ολοκληρώθηκε με επιτυχία η διασύνδεση του δικτύου της με τα δίκτυα της VODAFONE και της TIM (STET Hellas), μετά και τις πιλοτικές δοκιμές. Έτσι οι πελάτες της COSMOTE έχουν την δυνατότητα να ανταλλάσσουν από το κινητό τους τηλέφωνο μηνύματα MMS (MultiMedia Messaging Service) με τους πελάτες των υπολοίπων εταιριών κινητής τηλεφωνίας που διαθέτουν την συγκεκριμένη τεχνολογία.

Τον Ιούνιο του 2003, η COSMOTE, ανταποκρινόμενη στις προκλήσεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, στο οποίο δραστηριοποιείται, προσέφερε το νέο πρωτοποριακό προϊόν MYCOSMOSview, όπως αναγέρθηκε και παραπάνω εξελίσσοντας την ιδιαίτερα επιτυχημένη ομπρέλα υπηρεσιών MyCosmos. Στόχος του νέου προϊόντος είναι η εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε ένα σύνολο τεχνολογικά προηγμένων υπηρεσιών, μέσα από ένα φιλικό-προς το χρήστη- περιβάλλον.

Στο μενού του MyCosmos View περιλαμβάνονται εννιά (9) κατηγορίες υπηρεσιών:

- New : εμπεριέχονται οι πιο πρόσφατες υπηρεσίες που θέτει σε κυκλοφορία η COSMOTE (για παράδειγμα η υπηρεσία Java Games).
- Ringtones & Logos : οι ιδιαίτερα δημοφιλείς υπηρεσίες πολυφωνικών και απλών ringtones, wallpapers, themes, κλπ
- Mobile Fun : όλες οι διασκεδαστικές υπηρεσίες, όπως ευχετήριες κάρτες, Quiz Γνώσεων, κ.λ.π.
- Αθλητικά : όλες οι αθλητικές υπηρεσίες, όπως ειδοποιήσεις (alerts) για τις σημαντικές εξελίξεις, γκολ και φάσεις του πρωταθλήματος, αποτελέσματα ΟΠΑΠ, κλπ
- Ενημέρωση : υπηρεσίες Ειδήσεων, Χρηματιστήριο Αθηνών Online
- Mail & Chat : οι προηγμένες υπηρεσίες επικοινωνίας
- Ταξίδια : On line Πληροφορίες Αεροδρόμιο Αθηνών, Δρομολόγια Πλοίων, Καιρός
- Άστρο & Μέλλον : υπηρεσίες Αστρολογίας, Κινέζικο Ωροσκόπιο, Ταρώ, κλπ
- Οδηγός Ψυχαγωγίας : κινηματογράφος, θέατρο, πρόγραμμα τηλεόρασης, πολιτιστικές εκδηλώσεις.

Το MYCOSMOSview έχει πλούσιο περιεχόμενο, που η COSMOTE εξασφαλίζει μέσω συνεργασιών με σημαντικούς παρόχους περιεχομένου από την Ελλάδα και το εξωτερικό. Τον Οκτώβριο του 2003 το MYCOSMOSview φιλοξένησε τη δημοφιλέστατη τραγουδίστρια της ποπ Kylie Minogue, καθώς η COSMOTE σε συνεργασία με τη δισκογραφική εταιρία MINOS-EMI εξασφάλισε την παρουσίαση του νέου της δίσκου με τίτλο "Body Language".

Με στόχο την εύκολη πρόσβαση και χρήση των υπηρεσιών αυτών, η COSMOTE έθεσε σε κυκλοφορία τη συσκευή MYCOSMOSview NOKIA 3650, σε συνεργασία με τη NOKIA, ειδικά για την COSMOTE. Στη συγκεκριμένη συσκευή έχουν ήδη εγκατασταθεί οι ρυθμίσεις WAP, GPRS και MMS, το ειδικό πλήκτρο-συντόμευση για εύκολη πρόσβαση στην κεντρική σελίδα του MYCOSMOSview, αλλά και Σελιδοδείκτες (Bookmarks) στις δημοφιλέστερες υπηρεσίες.

Το MYCOSMOSview είναι προσβάσιμο από 23 συσκευές πολλών κατασκευαστών, ενώ στο άμεσο μέλλον ο κατάλογος των συσκευών που το υποστηρίζουν θα αυξάνεται συνεχώς καθώς η COSMOTE έχει την διάθεση να προχωρήσει σε συνεργασίες με ακόμη περισσότερους κατασκευαστές. Οι συμβατές συσκευές MYCOSMOSview μέχρι σήμερα είναι NOKIA, Siemens, SONY ERICSSON, Panasonic, Motorola και SAMSUNG. Η τιμολογιακή πολιτική του MYCOSMOSview ακολουθεί την πάγια και εστιασμένη στους πελάτες φιλοσοφία της COSMOTE για όσο το δυνατό περισσότερο απλές και προσιτές

χρεώσεις. Έτσι, το MYCOSMOSview -η χρήση του οποίου βασίζεται στο WAP μέσω GPRS- προσφέρεται χωρίς μηνιαίο πάγιο.

Επιπλέον, η πλοήγηση στο WAP μέσω GPRS προσφέρεται για μια αρχική περίοδο δωρεάν προκειμένου να βοηθήσει στην εξοικείωση των πελατών με τη νέα τεχνολογία και κατά συνέπεια οι συνδρομητές δεν χρεώνονται παρά μόνο το κόστος της υπηρεσίας που επιλέγουν. Το MYCOSMOSview εμπλουτίζεται συνεχώς με νέες τεχνολογικά προηγμένες υπηρεσίες σε συνεργασία με σημαντικούς παρόχους περιεχομένου. Στόχος της COSMOTE είναι να κάνει τις υπηρεσίες προσβάσιμες στο σύνολο της πελατειακής της βάσης, ανεξάρτητα από το βαθμό εξοικείωσης του χρήστη με τις νέες τεχνολογίες, προετοιμάζοντας έτσι το έδαφος για την κινητή τηλεφωνία 3ης γενιάς και ενισχύοντας το μερίδιο των εσόδων της που προέρχεται από υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας.

Τον Οκτώβριο του 2003 η COSMOTE ξεκίνησε την υπηρεσία GAMES με δημοφιλή - πολύχρωμα, τρισδιάστατα και τελευταίας τεχνολογίας- ηλεκτρονικά παιχνίδια στο MYCOSMOSview .

Η COSMOTE έχει εξασφαλίσει για τους πελάτες της μία μεγάλη ποικιλία από παιχνίδια, ανάμεσα στα οποία τα πολύ γνωστά X-men, Nemesis, Top Gun, Blackjack, Rayman Bowling και άλλα. Η υπηρεσία ικανοποιεί με επάρκεια όλες τις προτιμήσεις, αφού διαθέτει παιχνίδια δράσης, παιχνίδια κλασικά, αθλητικά, puzzles, καζίνο, fun, ενώ θα υπάρχουν παιχνίδια και για τη νέα “παιχνιδομηχανή” της NOKIA N-Gage.

Το μενού υπηρεσιών MYCOSMOSview, μέσω του εικονιδίου GAMES, παρέχει εύκολη πρόσβαση στον πελάτη που θέλει να αναζητήσει και να “κατεβάσει” στο κινητό του τηλέφωνο τα διαθέσιμα παιχνίδια. Η παραγγελία των παιχνιδιών μπορεί να γίνει επίσης με την αποστολή ενός απλού SMS. Η COSMOTE, συνεργαζόμενη με τις γνωστότερες διεθνώς εταιρίες παραγωγής και διαχείρισης παιχνιδιών, θα ανανεώνει διαρκώς τη λίστα της με νέα παιχνίδια τελευταίας τεχνολογίας, με βασικό σκοπό το εύρος και η ποικιλία του μενού της να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του συνόλου των πελατών της.

#### [i-mode](#)

Η COSMOTE, με πρωταρχικό άξονα την ικανοποίηση των αναγκών και την πλήρη ευχαρίστηση των πελατών της, και θέλοντας να προσφέρει απλές και φιλικές υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, προχώρησε στη σύναψη συμφωνίας με την Ιαπωνική NTT DoCoMo . Η COSMOTE και η NTT DoCoMo, κυρίαρχες εταιρίες παροχής κινητών επικοινωνιών στην Ελλάδα και την Ιαπωνία αντίστοιχα, ανακοίνωσαν το Νοέμβριο του 2003 την υπογραφή της αποκλειστικής συμφωνίας στρατηγικής συνεργασίας. Στο πλαίσιο της συνεργασίας αυτής, η DoCoMo παραχωρεί στην COSMOTE τα αποκλειστικά δικαιώματα στην Ελλάδα για την εμπορική διάθεση και εκμετάλλευση υπηρεσιών i-mode, των πιο

δημοφιλών υπηρεσιών ασύρματου Internet στον κόσμο. Βάσει της συμφωνίας, η COSMOTE προσφέρει υπηρεσίες i-mode μέσω των δικτύων της 2,5ης (GPRS) και 3ης γενιάς, αξιοποιώντας την τεχνογνωσία, τις τεχνολογίες και τις ευρεσιτεχνίες που θα της παράσχει η DoCoMo.

Η COSMOTE ξεκίνησε την εμπορική διάθεση του i-mode στις 7 Ιουνίου 2004, ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας, τους οποίους η COSMOTE υποστηρίζει ως Μέγας Εθνικός Χορηγός. Η συμφωνία προβλέπει επιπλέον τη συνεργασία της COSMOTE με τη NTT DoCoMo για την εισαγωγή των υπηρεσιών i-mode και σε άλλες αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται η COSMOTE είτε μέσω θυγατρικών, όπως η AMC στην Αλβανία, είτε μέσω συμβολαίων διαχείρισης, όπως στην περίπτωση της GLOBUL και της COSMOFON.

Με την εμπορική διάθεση των υπηρεσιών i-mode, οι πελάτες της COSMOTE απολαμβάνουν μία εντελώς νέα και ξεχωριστή εμπειρία, καθώς:

- έχουν πρόσβαση μέσω του κινητού τους τηλεφώνου σε υπηρεσίες Internet με εξαιρετικά ευρύ και ποικίλο περιεχόμενο
- μπορούν να επιλέξουν από ένα μεγάλο φάσμα πρωτοποριακών, πολύ-λειτουργικών συσκευών, ειδικά σχεδιασμένων για τους συνεργάτες του i-mode ανά τον κόσμο.

Το i-mode, το οποίο πρωτοπαρουσιάστηκε στην Ιαπωνία το 1999, αποτελεί την κυρίαρχη υπηρεσία ασύρματου Internet στον κόσμο. Το i-mode προσφέρει στους συνδρομητές δυνατότητα πρόσβασης σε ευρύ και ποικίλο περιεχόμενο, e-mail, και πλήθος εφαρμογών που διενεργούνται εξ ολοκλήρου μέσω του κινητού τηλεφώνου. Οι πάροχοι περιεχομένου καθώς επίσης και άλλοι συνεργάτες έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν ένα πλήθος υπηρεσιών μέσω i-mode, το οποίο αποτελεί μια ανοικτή πλατφόρμα που βασίζεται στα πρότυπα του διαδικτύου. Το i-mode εφαρμόζεται σήμερα από 40 και πάνω εκατομμύρια συνδρομητές στην Ιαπωνία, περίπου το 1/3 του πληθυσμού της χώρας. Οι χρήστες των υπηρεσιών i-mode στις αγορές της Ευρώπης και της Ασίας, όπου η NTT DoCoMo έχει συνάψει από το 2002 συνεργασίες, αγγίζουν τα δύο εκατομμύρια. Η συμφωνία με την COSMOTE στην Ελλάδα αποτελεί την όγδοη συνεργασία της NTT DoCoMo για παροχή της υπηρεσίας i-mode στον κόσμο και την έβδομη στην Ευρώπη. Η COSMOTE εισέρχεται πια σε μία διεθνή συμμαχία, την οποία απαρτίζουν η E-Plus Mobilfunk (Γερμανία), η KPN Mobile (Ολλανδία), η KG Telecom (Ταϊβάν), η BASE (Βέλγιο), η Bouygues Telecom (Γαλλία), η Telefonica Moviles (Ισπανία) και η Wind (Ιταλία).

[Υπηρεσίες 3ης Γενιάς, Υπηρεσίες τρίτων, περιαγωγή](#)

Σύμφωνα με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό της Εταιρίας για την 3η γενιά, η COSMOTE αναπτύσσει δίκτυο 3ης γενιάς, σύμφωνα και με τις απαιτήσεις της άδειάς της, για να σχεδιάσει νέες προηγμένες υπηρεσίες και προϊόντα. Επιπλέον, είχε στόχο να σχεδιάσει εξειδικευμένες υπηρεσίες 3ης γενιάς ειδικά για τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004.

Επιπλέον, η COSMOTE στα πλαίσια της ΔΕΘ παρουσίασε για πρώτη φορά στους πελάτες της, τις καινούριες υπηρεσίες 3ης γενιάς. Το δίκτυο 3ης γενιάς εκτός από όλες τις Υπηρεσίες του δικτύου 2ης/2,5 γενιάς είναι σχεδιασμένο ώστε να επιτρέπει την παροχή υπηρεσιών όπως:

**Video Call** (64Kbps UL/64 Kbps DL) όπου κατά τη διάρκεια της συνομιλίας, εμφανίζεται στην οθόνη του κινητού τηλεφώνου η εικόνα του κάθε συνομιλητή.

**Video streaming** (64 Kbps UL / 128 Kbps DL) όπου παρουσιάζεται στην οθόνη του κινητού τηλεφώνου «ζωντανό» περιεχόμενο (TV, video clips, ειδήσεις, αθλητικά, Live Web Camera κ.ά.).

**Internet browsing / Intranet access** (64 Kbps UL / 384 Kbps DL) με ταχύτητα μετάδοσης δεδομένων μέχρι 384 Kbps όταν ο συνδρομητής κατεβάζει δεδομένα (καθοδική ζεύξη-downlink) και 64 Kbps όταν ο συνδρομητής στέλνει δεδομένα (ανοδική ζεύξη-uplink).

Από το Δεκέμβριο του 2003 η COSMOTE ξεκίνησε το πρώτο εταιρικό πιλοτικό πρόγραμμα 3ης γενιάς που είχε σαν βασικό σκοπό να παρέχει τις παραπάνω υπηρεσίες σε ένα επιλεγμένο αριθμό φιλικών χρηστών. Οι πρώτοι 100 χρήστες που συμμετέχουν στο πιλοτικό πρόγραμμα είναι υπάλληλοι COSMOTE.

Η COSMOTE συνέχισε και κατά το 2003 την πολύ επιτυχημένη της συνεργασία με εταιρείες ανάπτυξης SMS και AUDIOTEX υπηρεσιών, οι οποίες διαθέτουν τις υπηρεσίες τους και μέσω του δικτύου της COSMOTE.

Αυτή τη στιγμή, η COSMOTE, στον τομέα των Υπηρεσιών Τρίτων μέσω SMS, συνεργάζεται με 18 εταιρείες, παρέχοντας περισσότερους από 50 τετραψήφιους αριθμούς αποστολής μηνυμάτων. Αντίστοιχα, στον τομέα των Υπηρεσιών AUDIOTEX, η COSMOTE συνεργάζεται με 8 εταιρείες, παρέχοντας περισσότερους από 300 τηλεφωνικούς αριθμούς.

Οι υπηρεσίες SMS ακολούθησαν ιδιαίτερα ανοδική πορεία σε σχέση με το 2002. Σχετικά με τις υπηρεσίες AUDIOTEX, κατά τη διάρκεια του 2003 έγιναν αρκετές καινούργιες συνεργασίες με γνωστές εταιρείες του χώρου. Κατά συνέπεια για το 2003 υπήρχε μία σημαντική αύξηση των συνολικών εσόδων που προέρχονται από Υπηρεσίες Τρίτων, τα οποία αποτελούν μία σταθερή πηγή εσόδων για την Εταιρία.

Οι υπηρεσίες περιαγωγής παρέχουν τη δυνατότητα σε πελάτες που βρίσκονται στο εξωτερικό να καλούν και να λαμβάνουν κλήσεις κάνοντας χρήση δικτύων κινητής τηλε-

φωνίας στη χώρα που βρίσκονται, ενώ πληρώνουν για τις υπηρεσίες αυτές την εταιρία με την οποία είναι συμβεβλημένοι στη χώρα τους. Το Δεκέμβριο του 2003 η Εταιρία είχε υπογράψει 307 συμφωνίες περιαγωγής σε 148 χώρες, εκ των οποίων οι 252 συμφωνίες σε 123 χώρες είχαν τεθεί σε λειτουργία. Η Εταιρία εξετάζει συνέχεια τη σύναψη νέων συμφωνιών περιαγωγής, ώστε να εξυπηρετήσει τις απαιτήσεις των πελατών της για διεθνή περιαγωγή, καθώς επίσης και να αυξήσει το μερίδιό της στις υπηρεσίες περιαγωγής σε χρήστες που επισκέπτονται την Ελλάδα για τουριστικούς ή επαγγελματικούς λόγους. Η Εταιρία έχει ως στόχο να προσφέρει την υπηρεσία περιαγωγής σε όσο το δυνατόν περισσότερες χώρες λόγω και της διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων.

#### [COSMOTE Internet On The Go: Η μεγαλύτερη ταχύτητα έως 7.2 Mbps αποκλειστικά από την COSMOTE](#)

Την πιο γρήγορη ασύρματη πρόσβαση στο Internet στην Ελλάδα, αλλά και τις φθηνότερες χρεώσεις της αγοράς προσφέρει η COSMOTE, με την εμπορική διάθεση των οικονομικών προγραμμάτων "COSMOTE Internet On The Go", παραμένοντας σταθερά πρωτοπόρος και σημασιοδοτώντας τις εξελίξεις στην Ευρυζωνικότητα Κινητών Δικτύων (Mobile Broadband) στην ελληνική αγορά.

Η COSMOTE παρέχει αποκλειστικά την πιο γρήγορη ευρυζωνική διασύνδεση δεδομένων μέσω του δικτύου κινητής τηλεφωνίας 3ης γενιάς με την τεχνολογία HSDPA (High Speed Downlink Packet Access) για ταχύτητες λήψης δεδομένων έως 7,2 Mbps και με τη νέα τεχνολογία HSUPA (High Speed Uplink Packet Access) για ταχύτητες αποστολής έως 1,5 Mbps.

Είναι γεγονός ότι το ευρυζωνικό δίκτυο κινητής τηλεφωνίας της COSMOTE είναι το μεγαλύτερο στην Ελλάδα, με το δίκτυο 3G της εταιρίας να καλύπτει πάνω από το 80% του ελληνικού πληθυσμού.

Προς το παρόν η κάλυψη HSDPA έως 7,2 Mbps / HSUPA παρέχεται σε επιλεγμένες περιοχές σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη.

Οι πελάτες της COSMOTE έχουν την δυνατότητα να απολαμβάνουν τις νέες ταχύτητες μετάδοσης HSPA (High Speed Packet Access) χρησιμοποιώντας μαζί με τον προσωπικό τους υπολογιστή, μία από τις τρεις νέες συσκευές : USB Stick, USB Modem και ExpressCard, αλλά και το νέο εύχρηστο λογισμικό διαχείρισης συνδέσεων "COSMOTE Internet On The Go Connect".

Η COSMOTE ξεκίνησε, επίσης, και την εμπορική διάθεση των οικονομικών προγραμμάτων COSMOTE Internet On The Go Basic, 250MB, 5GB, Unlimited και Student, ειδικά σχεδιασμένο για φοιτητές.

Μία ακόμα πολύτιμη υπηρεσία από την εταιρία είναι ότι η COSMOTE προσφέρει απεριόριστη χρήση, με χρέωση μόνο του μηνιαίου παγίου, σε όλους τους συνδρομητές των

προγραμμάτων COSMOTE Internet On The Go 5GB και COSMOTE Internet On The Go Student.

Παράλληλα, αναβαθμίζονται με ακόμα πιο προσιτές χρεώσεις και οι πρόσθετες υπηρεσίες Wireless Internet της COSMOTE για συνδρομητές προγραμμάτων φωνής που επιθυμούν γρήγορη ασύρματη πρόσβαση στο Internet χρησιμοποιώντας είτε το ίδιο το κινητό τους για πλοήγηση, είτε μέσω προσωπικού υπολογιστή κάνοντας χρήση του κινητού τους τηλεφώνου ως μόντεμ.

Με το COSMOTE Internet On The Go οι πελάτες της εταιρίας έχουν την ευχέρεια να απολαμβάνουν ταχύτερα και πιο οικονομικά ασύρματη πρόσβαση στο Internet, σε κάθε μέρος, με πιο πλούσιες σε περιεχόμενο “online” εφαρμογές όπως:

η πλοήγηση σε ιστοσελίδες με πολυμέσα, η ανταλλαγή e-mail ακόμα και με συνημμένα αρχεία μεγάλου μεγέθους, η αποστολή και λήψη φωτογραφιών, μουσικής, βίντεο, παιχνίδια κ.λπ.

1. Σε επιλεγμένα προγράμματα “COSMOTE Internet On The Go” οι συσκευές προσφέρονται δωρεάν.

2. Τα υφιστάμενα προγράμματα COSMOTE DATA PACK BASIC, COSMOTE DATA PACK 5GB και COSMOTE DATA PACK 20GB μετονομάζονται σε COSMOTE Internet On The Go Basic, COSMOTE Internet On The Go 5GB και COSMOTE Internet On The Go Unlimited αντίστοιχα.

Επίσης, το πρόγραμμα COSMOTE DATA PACK 200MB μετονομάζεται σε COSMOTE Internet On The Go 200MB, ενώ δεν θα διατίθεται πλέον για νέες συνδέσεις και ανανεώσεις.

3. Το COSMOTE Internet On The Go Student απευθύνεται σε φοιτητές εγγεγραμμένους σε ελληνικά ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και σχολές του εσωτερικού.

Οι φοιτητές θα πρέπει να προσκομίσουν στα σημεία πώλησης τη φοιτητική τους ταυτότητα ή οποιοδήποτε άλλο έγγραφο αποδεικνύει τη φοιτητική / σπουδαστική τους ιδιότητα.

4. Οι υπηρεσίες Wireless Internet / Intranet / Intranet Plus 20GB μετονομάζονται σε Wireless Internet / Intranet / Intranet Plus Unlimited αντίστοιχα.

## **1.6. Ανάλυση του Ομίλου COSMOTE**

---



Η Εταιρία δραστηριοποιείται τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό αφού διαθέτει παρουσία σε 4 ακόμη χώρες της περιοχής των Βαλκανίων: Στην Αλβανία μέσω της AMC , στην Βουλγαρία μέσω της GLOBUL , στα Σκόπια μέσω της COSMOFON καθώς και στην Ρουμανία μέσω της COSMOTE Romania .

Αναλυτικότερα, η AMC λειτουργεί από το 1996 και αποτέλεσε την πρώτη εταιρία κινητής τηλεφωνίας που ξεκίνησε δράση στη γειτονική χώρα και τη μοναδική μέχρι τον Φεβρουάριο του 2001, οπότε ολοκληρώθηκε ο διαγωνισμός για την παραχώρηση δεύτερης άδειας κινητής τηλεφωνίας στην Αλβανία. Η AMC κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στη χώρα, ξεπερνώντας το 51%, με την πελατειακή της βάση να ξεπερνά τους 780.000 πελάτες. Η διείσδυση στην αλβανική αγορά, όπου κυριαρχεί η προπληρωμένη κινητή τηλεφωνία, έχει αρχίσει να αυξάνεται με αργούς αλλά σταθερούς ρυθμούς.

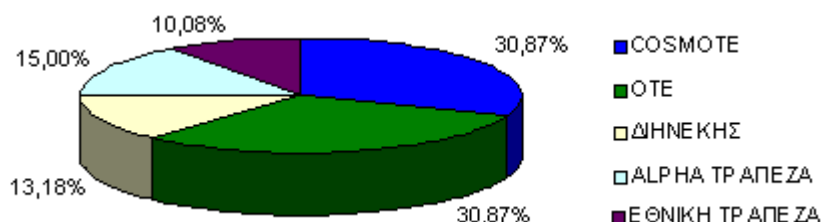
Επίσης, τον Αύγουστο του 2005, η COSMOTE ολοκλήρωσε την απόκτηση του 100% των μετοχών της βουλγαρικής εταιρίας κινητής τηλεφωνίας, GLOBUL. Η GLOBUL κατέχει τη δεύτερη από τις τρεις άδειες κινητής τηλεφωνίας στη Βουλγαρία, όπου ξεκίνησε τη δραστηριότητά της τον Σεπτέμβριο του 2001, καθώς και άδεια παροχής υπηρεσιών 3ης γενιάς (UMTS). Στο τέλος του 2005 η GLOBUL είχε 2,4 εκατ. συνδρομητές, συμβολαίου και προπληρωμένης καρτοκινητής τηλεφωνίας, το οποίο εκτιμάται ότι αντιστοιχεί σε μερίδιο αγοράς της τάξης του 40%.

Μία ακόμα εταιρία του ομίλου Cosmote είναι η COSMOFON. Τον Αύγουστο του 2005, η COSMOTE ολοκλήρωσε την απόκτηση του 100% των μετοχών της ολλανδικής εταιρίας συμμετοχών, OTE MTS HOLDING BV κατόχου του 100% των μετοχών της εταιρίας κινητής τηλεφωνίας, COSMOFON MOBILE TELECOMMUNICATIONS SERVICES AD-Skorje (COSMOFON), με έδρα την ΠΓΔΜ. Η COSMOFON ξεκίνησε την επιχειρηματική της δραστηριότητά τον Ιούνιο του 2003 ως κάτοχος της δεύτερης άδειας κινητής τηλεφωνίας στην ΠΓΔΜ. Στο τέλος του 2005 και ύστερα από 31 μήνες λειτουργίας, η COSMOFON αριθμεί πάνω από 380 χιλιάδες πελάτες επιτυγχάνοντας μερίδιο αγοράς της τάξης του 30,5% περίπου.

Η COSMOTE Romania είναι μία ακόμα εταιρία που ανήκει στον εξεταζόμενο όμιλο. Τον Ιούλιο του 2005 ολοκληρώθηκε η συμμετοχή της COSMOTE στο 70% του μετοχικού κεφαλαίου της ρουμανικής εταιρίας κινητής τηλεφωνίας COSMOTE Romania (πρώην COSMOROM). Η COSMOTE Romania ξεκίνησε την εμπορική της λειτουργία τον Δεκέμβριο του 2005.

Εκτός από τις ανωτέρω εταιρίες εξωτερικού, στον όμιλο της COSMOTE ανήκουν και οι παρακάτω θυγατρικές εταιρίες:

## Μετοχική Σύνθεση



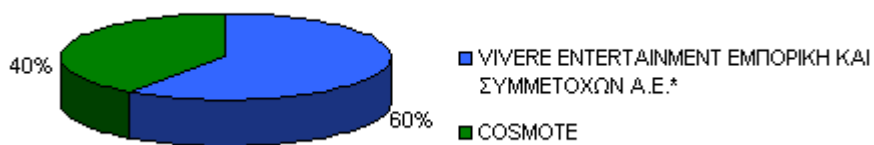
Πηγή:Corphin Worlwide Database, Επεξεργασία ΚΑΝΤΟΡ

Η ΚΟΣΜΟ-ΟΥΑΝ ΕΛΛΑΣ ΜΑΡΚΕΤ ΣΑΙΤ Α.Ε. (cosmoONE) ιδρύθηκε από την COSMOTE και τη ΔΙΗΝΕΚΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε. τον Ιούνιο του 2000 με σκοπό την ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων (B2B). Η cosmoONE χρησιμοποιεί το λογισμικό της αμερικανικής εταιρίας COMMERCE ONE, βάσει του οποίου έχει ήδη δημιουργήσει και λειτουργεί μία οριζόντια ηλεκτρονική αγορά που προσφέρει υπηρεσίες πωλήσεων, αγορών και Ηλεκτρονικών Δημοπρασιών.

Το ακριβές αντικείμενό της CosmoONE είναι η παροχή υπηρεσιών με σκοπό την ανάπτυξη και την υλοποίηση συστημάτων ηλεκτρονικών προμηθειών (e-procurement) μέσω του e-marketplace, που έχει ήδη δημιουργήσει ([www.marketsite.gr](http://www.marketsite.gr)).

## COSMO-ΜΕΓΑΛΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ

### Μετοχική Σύνθεση



Πηγή:Corphin Worlwide Database, Επεξεργασία ΚΑΝΤΟΡ

Η COSMO–ΜΕΓΑΛΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ Α.Ε.Ε ξεκίνησε δραστηριότητες τον Νοέμβριο του 2000. Δραστηριοποιείται στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου και έχει καταφέρει να διενεργεί ηλεκτρονικό κατάστημα πώλησης μουσικών ειδών. Η COSMO–ΜΕΓΑΛΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ (στη διεύθυνση [www.virginmega.gr](http://www.virginmega.gr)) αποτελεί ένα μουσικό πολυχώρο ενημέρωσης, διασκέδασης και αγοράς CD και DVD, ξεκίνησε την εμπορική λειτουργία του στις 12.12.2000 και θεωρείται ορόσημο στον τρόπο αγοράς και διανομής των παραπάνω προϊόντων στην Ελληνική αγορά.

Η COSMO ΜΕΓΑΛΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ Α.Ε.Ε. δραστηριοποιείται στο Internet με τη δημιουργία του [www.virginmega.gr](http://www.virginmega.gr). Η COSMO ΜΕΓΑΛΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ Α.Ε.Ε. με τη δραστηριοποίηση της στους παραπάνω τομείς έχει προσελκύσει ένα μεγάλο μέρος από τους καταναλωτές που πραγματοποιούν τις αγορές τους μέσω Διαδικτύου.

Παράλληλα, η COSMO ΜΕΓΑΛΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ Α.Ε.Ε. σχεδίασε και υλοποίησε σε συνεργασία με την COSMOTE τις υπηρεσίες Ringtones, Logos, Εικονομηνύματα, MMS (Wallpapers, Screensavers, Themes και Πολυφωνικά ringtones) του MyCosmos η οποία σημειώνει εξαιρετική επιτυχία στην μέχρι τώρα πορεία της. Επίσης ανέλαβε την παροχή του περιεχομένου και την φιλοξενία των ιστοσελίδων της υπηρεσίας στο [www.virginmega.gr](http://www.virginmega.gr)

## 1.7. Το δίκτυο της COSMOTE

---

Η COSMOTE έχει δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο και ευρύτατο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, το οποίο τοποθετεί υψηλά πρότυπα για τα τηλεπικοινωνιακά δεδομένα σε παγκόσμια κλίμακα, επιβεβαιώνοντας την τεχνογνωσία της εταιρίας και αναδεικνύοντας με τον καλύτερο τρόπο το τεχνολογικά προηγμένο πρόσωπο της χώρας.

Το δίκτυο της COSMOTE, έχει σχεδιαστεί με αυστηρά κριτήρια υψηλής ποιότητας, αποδοτικής κάλυψης, και αξιοπιστίας και έχει τη δυνατότητα και ικανότητα να εξασφαλίσει μία καθ' όλα άψογη παροχή υπηρεσιών στους συνδρομητές.

Η ανάληψη της χορηγίας των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004, ένα ιδιαίτερα απαιτητικό έργο, έδωσε την ευκαιρία στην COSMOTE να αποδείξει σε όλο τον κόσμο ότι έχει τη δύναμη να καλύψει με επαρκή τρόπο τις απαιτήσεις γεγονότων μεγάλης σημασίας και εμβέλειας, σημειώνοντας σαν εταιρία εξαιρετικές επιδόσεις.

### 1.7.1. Σχεδιασμός, ανάπτυξη και λειτουργία του δικτύου

---

Η Εταιρία αυτή τη στιγμή διαθέτει δίκτυο 2ης γενιάς (2 και 2,5G) με σημαντική χωρητικότητα, ενώ έχει και ραδιοφάσμα στη ζώνη συχνοτήτων των 1800 MHz και, από τον Ιούλιο 2002, στη ζώνη E-GSM στα 900 MHz. Επιπλέον, η Εταιρία διαθέτει δίκτυο 3ης γενιάς (3G) και σχετικό φάσμα ραδιοσυχνοτήτων για τη λειτουργία του δικτύου αυτού.

Με στόχο την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους συνδρομητές, το δίκτυο της COSMOTE σχεδιάζεται με γνώμονα την επάρκεια χωρητικότητας (καναλιών επικοινωνίας και σηματοδότησης) και ταυτόχρονα την ελαχιστοποίηση πάσης φύσεως παρεμβολών. Ταυτόχρονα, η COSMOTE παρακολουθεί συνεχώς την πορεία και την επίδοση του δικτύου και επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας επικοινωνίας, με την προ-

σθήκη επιπλέον στοιχείων του Δικτύου και με τη χρήση κατάλληλων χαρακτηριστικών λογισμικού.

Το δίκτυο σχεδιάζεται από την Εταιρία έτσι ώστε να είναι αξιόπιστο και να υποστηρίζει τις πολλαπλές υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας που παρέχει η Εταιρία. Το δίκτυο της COSMOTE παρέχει σε πανελλαδική κάλυψη την τεχνολογία GPRS, μέσω της οποίας υποστηρίζονται υπηρεσίες όπως το i-mode, η υπηρεσία μηνυμάτων πολυμέσων (MMS), πλοήγηση WAP, πρόσβαση στο internet, Blackberry και άλλα.

Το Μάιο του 2004, η COSMOTE ανακοίνωσε την εμπορική λειτουργία του δικτύου 3ης γενιάς (3G), το οποίο σήμερα είναι διαθέσιμο σε όλες τις μεγάλες πόλεις της ηπειρωτικής και νησιωτικής Ελλάδας καθώς και προορισμούς τουριστικού ενδιαφέροντος. Εκτός από τις υπηρεσίες 2/2.5G (ομιλία, SMS, MMS, wap, i-mode, internet), το 3G υποστηρίζει υπηρεσίες εικονοτηλεφωνίας (videotelephony) και υπηρεσίες δεδομένων με ρυθμούς μετάδοσης έως και 384 Kb/s.

Τον Ιούνιο του 2006, η COSMOTE “αναβάθμισε” την ταχύτητα πρόσβασης σε υπηρεσίες δεδομένων (Internet, e-mail, corporate LAN/applications), μέσω της τεχνολογίας High-Speed Downlink Packet Access (HSDPA) -η οποία αποτελεί αναβάθμιση του υφιστάμενου δικτύου 3G-, προσφέροντας ακόμη υψηλότερες ταχύτητες (έως και 1,8 Mb/s) στους συνδρομητές της."

Η COSMOTE για να διασφαλίσει την άριστη ποιότητα του δικτύου, διαθέτει Κέντρο Επίβλεψης Δικτύου (24X7), το οποίο πραγματοποιεί ελέγχους, χρησιμοποιώντας προηγμένα πληροφοριακά συστήματα και εργαλεία λογισμικού ενώ λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα για να αντιμετωπίσει άμεσα τυχόν προβλήματα που θα προκύψουν.

## **1.8. Εταιρική κοινωνική ευθύνη**

---

Η Cosmote πέρα από την παροχή υψηλής ποιότητας τηλεπικοινωνιακής κάλυψης, προϊόντων και εξυπηρέτησης πελατών εντός κι εκτός Ελλάδας, έχει ως έναν ακόμα βασικό παράγοντα της επιτυχίας την συνεχή μέριμνά της για αποτελεσματική Κοινωνική Ανταπόδοση. Ως υπεύθυνος και ενεργός συμμετοχος στην κοινωνία, η ελληνική εταιρία κινητής τηλεφωνίας ενδιαφέρεται για την έμπρακτη, μετρήσιμη και αποτελεσματική συμβολή της στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των Ελλήνων. Αναγνωρίζοντας ότι η αναπτυξιακή της πορεία μπορεί και οφείλει να συνεισφέρει στην κοινωνική ευημερία, η COSMOTE, από τα πρώτα της κιόλας βήματα, δραστηριοποιείται με στόχους και έργα ουσίας για τον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον.

Φυσική απόρροια αυτής της συλλογιστικής είναι η ολιστική προσέγγιση της COSMOTE, στην εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, προς όλους τους κοινω-

νικούς συμμετοχούς, δηλαδή προς τους εργαζομένους της, τους μετόχους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, την κοινωνία στο σύνολό της και το φυσικό περιβάλλον. Ειδικότερα, η εταιρεία υιοθετεί και εφαρμόζει πρακτικές Κοινωνικής Ευθύνης που ανταποκρίνονται στις τρεις βασικές της διαστάσεις: την οικονομική, την κοινωνική και την περιβαλλοντική, απαντώντας έτσι αποτελεσματικά στις πραγματικές ανάγκες όλων των κοινωνικών συμμετόχων.

Οι θέσεις και η στρατηγική της Cosmote, απέναντι στους κοινωνικούς συμμετοχούς, συνοψίζονται στα ακόλουθα:

#### Για το ανθρώπινο δυναμικό

Η ομαδική εργασία, ο σεβασμός, η πρωτοβουλία, η καινοτομία και το πάθος είναι βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν το περιβάλλον εργασίας του κάθε εργαζόμενου. Στο πλαίσιο αυτό, η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή ουσιαστικού έργου Κοινωνικής Υπευθυνότητας είναι ικανή και αναγκαία προϋπόθεση.

#### Για τους πελάτες της

Η εταιρεία, από το ξεκίνημά της ενδιαφέρθηκε, για την παροχή ενός άρτιου τηλεπικοινωνιακού δικτύου, σε όλη τη ελληνική επικράτεια. Ταυτόχρονα, συνεχίζει να προσφέρει προσιτή επικοινωνία σε όλους τους χρήστες κινητής τηλεφωνίας, με φιλικές χρεώσεις αλλά και με την παροχή αξιόπιστων προϊόντων και υπηρεσιών, λαμβάνοντας πάντα υπόψη της και ειδικές κατηγορίες του πληθυσμού.

#### Για τους επενδυτές

Για τους επενδυτές, είναι πεποίθηση και βασική επιχειρηματική αρχή της εταιρείας, σύμφωνα με το καταστατικό της η εφαρμογή πρακτικών Εταιρικής Διακυβέρνησης και αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου.

#### Για τους προμηθευτές της

Με γνώμονα την ποιότητα, τη διαφάνεια και την αξιοπιστία, η Cosmote εφαρμόζει ενιαία αρχή επιλογής προμηθευτών, στηριζόμενη σε σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης προμηθευτών. Την ίδια στιγμή, αναγνωρίζοντας ότι η κοινωνική της απόδοση υπάρχει ενδεχόμενο να επηρεαστεί από τις δραστηριότητες των προμηθευτών της, σχεδιάζει την ανάπτυξη και εφαρμογή πρακτικών Κοινωνικής Ευθύνης στην διαδικασία διαχείρισης της «Αλυσίδας των Προμηθευτών».

### Για την κοινωνία

Η εταιρία, συμμετέχει ενεργά σε συγκεκριμένες δράσεις και προγράμματα και αναλαμβάνει δικές της πρωτοβουλίες, οι οποίες είναι βασισμένες σε πραγματικές κι ουσιαστικές ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας. Με τον τρόπο αυτό στηρίζει την προσπάθεια για την επίλυση άμεσων προβλημάτων, κυρίως κοινωνικού χαρακτήρα και αφετέρου, στοχεύει, μέσα από τη συστηματική καλλιέργεια παιδείας σε συγκεκριμένες ομάδες του πληθυσμού και να βελτιώσει μεσοπρόθεσμα, νοοτροπίες και συμπεριφορές προς όφελος του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

### Για το περιβάλλον

Η Cosmote, στοχεύει στην βελτιστοποίηση των εσωτερικών λειτουργιών της αλλά και την συνεχή και αποτελεσματική αξιολόγηση και διαχείριση των επιδράσεων της στο περιβάλλον. Κάτι τέτοιο πραγματοποιείται μέσα από την εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης αλλά και μέσα από την ενεργό συμμετοχή του προσωπικού της στο Σύστημα αυτό, σε μια καθημερινή προσπάθεια καλλιέργειας περιβαλλοντικής συνείδησης και κουλτούρας.

## **1.9. Εταιρική διακυβέρνηση**

---

Με την εισαγωγή ή την αίτηση εισαγωγής κινητών αξιών μια εταιρίας στην οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, η εταιρία οφείλει να συμμορφωθεί στο νόμο περί εταιρικής διακυβέρνησης (Ν. 3016/2002). Οι κυριότερες ρυθμίσεις του παραπάνω νόμου αφορούν στη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρίας, στη θέσπιση εσωτερικού κανονισμού και στη διάρθρωση του εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας.<sup>8</sup>

Η Cosmote εξαιτίας της εισόδου της στη χρηματιστηριακή αγορά δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη σωστή Εταιρική Διακυβέρνηση και έχει θεσπίσει ένα σύνολο εσωτερικών κανόνων, αρχών και μηχανισμών ελέγχου που στοχεύουν στην ευθυγράμμιση της διοίκησης της επιχείρησης με τα συμφέροντα των Stakeholders, δηλαδή όσων έχουν νόμιμο συμφέρον

---

<sup>8</sup> Σπ. Μούζουλας, Ν. 3016/2002 για την Εταιρική Διακυβέρνηση, 2003

από τις δραστηριότητες της επιχειρήσεως. Στόχος της Εταιρίας μέσω της εφαρμογής των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η αξιόπιστη και λειτουργική κατανομή εξουσιών μεταξύ μετόχων, διοίκησης και μελών της διοίκησης. Οι μηχανισμοί παρακολούθησης και ελέγχου των δραστηριοτήτων της Εταιρίας την καθιστούν διαφανή και αδιάβλητη προς το επενδυτικό κοινό και διασφαλίζουν τα νόμιμα συμφέροντα των μετόχων της.

Στο πλαίσιο αυτό και σε συμμόρφωση με τις αποφάσεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και τις σχετικές νομοθετικές διατάξεις, η Εταιρία διαθέτει Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας. Στον Εσωτερικό Κανονισμό περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων: οι κανόνες λειτουργίας της Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων, του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρίας, της Επιτροπής Διοίκησης, της Επιτροπής Διοίκησης Ομίλου, της Επιτροπής Ελέγχου, της Επιτροπής Αμοιβών και Διορισμού Ανωτάτων Στελεχών, της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, η εκλογή και οι αρμοδιότητες του Διευθύνοντος Συμβούλου, η διάρθρωση και το αντικείμενο των λειτουργιών της Εταιρίας και η σχέση τους με τη Διοίκηση, κανόνες για τις διαδικασίες πρόσληψης διευθυντικών στελεχών και την αξιολόγησή τους, για την επικοινωνία/ ενημέρωση του κοινού και των μετόχων, για τις συναλλαγές/ σχέσεις με συνδεδεμένες εταιρίες και τις συναλλαγές συγκεκριμένων διευθυντικών στελεχών, οι υποχρεώσεις των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των στελεχών της Εταιρίας ως εταιρίας εισηγμένης στο Χρηματιστήριο Αθηνών, καθώς και οι υποχρεώσεις των μετόχων. Τέλος, η σχέση των εργαζομένων με την Εταιρία ρυθμίζεται με Εσωτερικό Κανονισμό Προσωπικού και Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας.<sup>9</sup>

## **1.10. Μέτοχοι – Μετοχικό Κεφάλαιο**

---

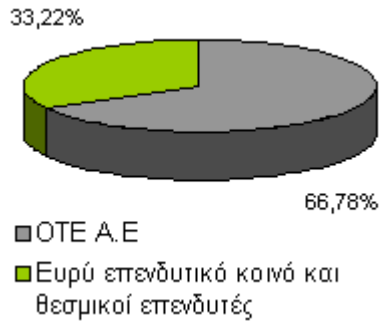
### **1.10.1. Μετοχική σύνθεση**

---

---

<sup>9</sup> [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr)





Η μετοχική σύνθεση της COSMOTE με βάση την εκκαθάριση των συναλλαγών που εμφανίζεται στο μετοχολόγιο της 31.03.2007 ήταν η ακόλουθη:

Μέτοχος	Αριθμός μετοχών	Ποσοστό%
OTE A.E.	223.572.294	66,78%
Ευρύ επενδυτικό κοινό και θεσμικοί επενδυτές	111.209.906	33,22%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>334.782.200</b>	<b>100,00%</b>

## 2. Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών

---

Η εταιρία COSMOTE, η οποία αποτελεί το αντικείμενο της παρούσας μελέτης αποτελεί μία από τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα επιχειρήσουμε μια ανάλυση του εξεταζόμενου κλάδου με έμφαση στη θέση της COSMOTE στον κλάδο αυτό.

### 2.1. Γενικά

---

Οι τηλεπικοινωνίες και οι συναφείς με αυτές δραστηριότητες του Διαδικτύου και της Πληροφορικής, αποτέλεσαν παγκοσμίως κατά τα τελευταία έτη τον κυριότερο παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης στις περισσότερες χώρες με προηγμένη οικονομία. Στην Ελλάδα, η αγορά των τηλεπικοινωνιών αποτέλεσε τα τελευταία έτη τον ταχύτερα αναπτυσσόμενο τομέα της Εθνικής Οικονομίας τόσο από πλευράς του επιτευχθέντος ρυθμού ανάπτυξης όσο και από πλευράς δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, ενώ ο ρυθμός αυτός αναμένεται να συνεχισθεί αμείωτος ή και αυξανόμενος κατά τα επόμενα έτη, με αντίστοιχη αύξηση της συμμετοχής του κλάδου των τηλεπικοινωνιών στο ΑΕΠ. Οι κυριότεροι παράγοντες ανάπτυξης την περίοδο 1997 - 2004 υπήρξαν η μεγάλη διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στο καταναλωτικό κοινό και οι επενδύσεις που πραγματοποιήσε αφενός μεν ο ΟΤΕ, για να μετατρέψει πλήρως το δίκτυό του σε ψηφιακό και αφετέρου οι τρεις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, για να επεκτείνουν τα δίκτυά τους και να ικανοποιήσουν τη μεγάλη ζήτηση για υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας. Αντίθετα, στα αμέσως επόμενα χρόνια, κυριότεροι παράγοντες για την ανάπτυξη της τηλεπικοινωνιακής αγοράς αναμένεται να αποτελέσουν:

- η εισαγωγή των τεχνολογιών ευρυζωνικής πρόσβασης στην καθημερινή τηλεπικοινωνιακή πρακτική και η απελευθέρωση του τοπικού βρόχου,
- η μεγάλη αύξηση για υπηρεσίες πρόσβασης στο Διαδίκτυο αφού όλο και περισσότεροι επαγγελματίες και καταναλωτές θα προσφεύγουν σε αυτό για την αξιοποίηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών ή τη διεκπεραίωση των υποθέσεων τους, γεγονός που καθίσταται πιο εφικτό λόγω της μετατροπής του δικτύου του ΟΤΕ σε ψηφιακό,
- η πλήρης απελευθέρωση της αγοράς που θα ωθήσει νέους εναλλακτικούς φορείς να πραγματοποιήσουν μεγάλες επενδύσεις για να ανταγωνισθούν τον ΟΤΕ,
- οι μεγάλες επενδύσεις που αναμένεται να πραγματοποιήσουν όλες οι επιχειρήσεις (μεγάλες και μικρομεσαίες) για να εκσυγχρονίσουν τις δικτυακές τους υποδομές, καθώς και
- η εφαρμογή του Δ' Κ.Π.Σ. για τον εκσυγχρονισμό της Ελληνικής κοινωνίας, η οποία θα απαιτήσει την υλοποίηση μεγάλων έργων σε τηλεπικοινωνιακές υποδομές (δίκτυα μεταγωγής δεδομένων, τηλεφωνικά δίκτυα, ολοκληρωμένα συστήματα πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, κ.α.).

## **2.2. Ειδικότερα ο κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας**

---

Η κινητή τηλεφωνία αναμφισβήτητα αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα τεχνολογικά επιτεύγματα της τελευταίας δεκαετίας και εκείνο με την ταχύτερη και μεγαλύτερη ανάπτυξη σε σχέση με άλλες τεχνολογίες. Με την είσοδό της στην αγορά, κατόρθωσε να διευρύνει ακόμη περισσότερο τον «αποδοτικό χρόνο» του σύγχρονου ανθρώπου, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, καθώς απελευθέρωσε τις τηλεπικοινωνίες από τη συμβατικότητα και τους περιορισμούς που επέβαλε η σταθερή τηλεφωνία. Σήμερα, σε παγκόσμιο επίπεδο, οι χρήστες κινητής τηλεφωνίας ανέρχονται σε 1,5 δισεκατομμύρια περίπου, ενώ στα τέλη του 2011, ξεπέρασαν τα 2,4 δισεκατομμύρια. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας ανέρχονται σε 500 εκατομμύρια και η αυξητική τάση είναι εμφανής.

Στην Ελλάδα, το αγαθό της κινητής τηλεφωνίας αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας του Έλληνα πολίτη. Στην Ελλάδα λειτουργούν 4 από τα 148 δίκτυα GSM της Ευρώπης, ενώ ο αριθμός συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας στη χώρα μας ανέρχεται σε 12 εκατομμύρια κι ο βαθμός διείσδυσης έχει αγγίξει το 115%.

Η κινητή τηλεφωνία, εκτός από την εξυπηρέτηση του πρωταρχικού σκοπού της που δεν είναι άλλος από την παροχή σε όλους της δυνατότητας πρόσβασης στο αγαθό της επικοινωνίας και σε υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, ενισχύει την επιχειρηματικότητα, συνεισφέρει στην ανάπτυξη της οικονομικής ζωής του τόπου και κατ' επέκταση συμβάλλει στη διεύρυνση της αγοράς εργασίας. Δεν είναι μόνο η εμφανής προσφορά της κινητής τηλεφωνίας στη ζωή του Έλληνα καταναλωτή, είναι και η πρακτική συνεισφορά του κλάδου στη βελτίωση της ποιότητας ζωής όλων καθώς αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους μοχλούς ανάπτυξης και ενίσχυσης της ελληνικής οικονομίας.

Ο κλάδος καταγράφει τζίρο δισεκατομμυρίων ευρώ ετησίως συμμετέχοντας, κατά 2,2% περίπου στο ΑΕΠ της χώρας, ενώ έχει συνεισφέρει στη δημιουργία περισσότερων από 30.000 θέσεων εργασίας.

Εκτός από απαραίτητο εργαλείο καθημερινής διαπροσωπικής επικοινωνίας, η προώθηση της κινητής τηλεφωνίας επέφερε σημαντικές βελτιώσεις σε τρεις από τις σπουδαιότερες παραμέτρους που χαρακτηρίζουν την επιτυχή λειτουργία μιας εταιρίας: στην αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και τη μείωση του συνολικού λειτουργικού κόστους.

Η Ελλάδα αν και από τις τελευταίες χώρες που εισήγαγε και προώθησε το αγαθό της κινητής τηλεφωνίας, έχει να παρουσιάσει αξιόλογα επιτεύγματα και κατορθώματα στον τομέα αυτό μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Σε μια αγορά που ήδη βρίσκεται σε σημείο κορεσμού, ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας, από τους δυναμικότερους και ισχυρότερους της ελληνικής οικονομίας, μοιάζει να είναι αντιμέτωπος με νέες προκλήσεις. Σε μια περίοδο συνεχών τεχνολογικών εξελίξεων και παρουσίασης ολοένα και εντυπωσια-

κότερων καινοτομιών, το μέλλον της ελληνικής κινητής τηλεφωνίας προδιαγράφεται εξίσου ενδιαφέρον με την έως τώρα πορεία της.<sup>10</sup>

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο και διαφωτιστικό να αναφερθούν ορισμένες από τις τάσεις που παρατηρήθηκαν στο κλάδο της κινητής τηλεφωνίας τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα. Καταρχήν, είναι χαρακτηριστικό ότι τα τελευταία χρόνια ο εξεταζόμενος κλάδος διήρθε μία έντονη περίοδο συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Πιο αναλυτικά, στις 4 Απριλίου 2005 η WIND International N.V. θυγατρική της WIND (Telecom Italia Mobile) συμφώνησε την πώληση του 80.87% του μετοχικού κεφαλαίου της στην WIND Ελλάς σε επενδυτικά κεφάλαια που διαχειρίζονται οι εταιρείες Arax Partners και Texas Pacific Group (TPG). Η αξία της συναλλαγής ανήλθε στα € 1,114.1 εκατομμύρια. Ακολούθως, στις 31 Ιανουαρίου 2006 η TIM Ελλάς Τηλεπικοινωνίες ΑΕ-ΒΕ ανακοινώνει την ολοκλήρωση της εξαγοράς της Q Τηλεπικοινωνίες Α.Ε. από την Helen GAC Τηλεπικοινωνίες Α.Ε., θυγατρική εταιρεία που ανήκει εξολοκλήρου στην TIM Ελλάς, με ύψος τιμήματος €350 εκατ., συμπεριλαμβανομένων €25 εκατ. δανειακών υποχρεώσεων της Q TELECOM. Η εξαγορά ολοκληρώθηκε μετά τη λήψη των απαραίτητων εγκρίσεων από αρμόδιες τις ρυθμιστικές αρχές και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ανταγωνισμού. Επίσης στις 6 Φεβρουαρίου 2007, τα επενδυτικά κεφάλαια που εκπροσωπούνται από τις εταιρείες ιδιωτικών επενδύσεων Arax Partners και TPG ανακοινώνουν την πώληση της TIM Ελλάς Τηλεπικοινωνίες ΑΕΒΕ στην Weather Investments S.P.A. Το τίμημα της πώλησης ανέρχεται σε € 500 εκατ. κεφαλαίου συν € 2,9 δις καθαρού χρέους στο τέλος του 2006.<sup>11</sup>

Αλλά και η Cosmote, η εξεταζόμενη στην παρούσα μελέτη εταιρία παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, ακολούθησε την τάση των εξαγορών και το Μάιο του 2006 απέκτησε 6.500.000 μετοχές της εταιρίας Γερμανός ΑΒΕΕ, κατόπιν συναλλαγής που πραγματοποιήθηκε χρηματιστηριακά στην τιμή των € 19 ανά μετοχή. Η εταιρία Γερμανός ΑΒΕΕ έχει ένα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων (920 καταστήματα) στην Ελλάδα και άλλες ευρωπαϊκές χώρες μέσω των οποίων παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες και πληθώρα προϊόντων σχετικά με την κινητή τηλεφωνία. Με τη συναλλαγή αυτή η COSMOTE απέκτησε συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο της Γερμανός ΑΒΕΕ, η οποία αντιστοιχεί στο 7,97% του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου της εν λόγω εταιρίας.<sup>12</sup>

Άλλα χαρακτηριστικά του εξεταζόμενου κλάδου, κυρίως από την επίδραση της τεχνολογίας στην οποία στηρίζονται και από την οποία εξαρτώνται κατά κύριο λόγο οι τηλεπικοινωνίες, είναι η μετάβαση από τα κινητά 2ης γενιάς (2G) στα 3ης γενιάς κινητά τηλέφωνα (3G), τα οποία πάντως ακόμα αναπτύσσονται με χαμηλούς ρυθμούς. Επίσης,

<sup>10</sup> Από την ιστοσελίδα της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ), σε άρθρο με τίτλο Η «συμμετοχή» της COSMOTE στην Κοινωνία και η προσφορά του αγαθού της επικοινωνίας, [www.eett.gr](http://www.eett.gr)

<sup>11</sup> Πληροφορίες από την ιστοσελίδα της εταιρίας [www.tim.gr](http://www.tim.gr)

<sup>12</sup> Πληροφορίες από τις ιστοσελίδες των εταιριών [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr), [www.e-germanos.gr](http://www.e-germanos.gr).

προβλέπεται ότι οι κατασκευαστές κινητών τηλεφώνων θα εστιάσουν ακόμα περισσότερο σε θέματα design και στυλ παρά σε θέματα λειτουργικότητας, καθώς οι καταναλωτές δείχνουν πρόθυμοι να πληρώσουν ένα σημαντικό premium για την εμφάνιση του τηλεφώνου τους. Τέλος, μια πρόκληση που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι εταιρίες του κλάδου είναι αυτή της συνδεσιμότητας των επιμέρους συσκευών και εφαρμογών. Ήδη ο αριθμός των τηλεπικοινωνιακών συσκευών που υπάρχουν στον πλανήτη ξεπερνά τον αριθμό των ανθρώπων, των οποίων η ανάγκη για επικοινωνία έχει γίνει μια αγορά με απεριόριστες ευκαιρίες. Η σύνδεση όλων αυτών των συσκευών θα μπορούσε να σημαίνει μια πραγματικά μεγάλη και κερδοφόρα ευκαιρία τόσο για τους καταναλωτές όσο και τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών. Η αύξηση της συνδεσιμότητας όσο των δυνατόν περισσότερων συσκευών και εφαρμογών θα προσδώσει μεγαλύτερη αξία και χρηστικότητα στον καταναλωτή, ενώ για τον επιχειρηματικό κόσμο, θα οδηγήσει σε υψηλότερες αποδόσεις και καλύτερη/ ταχύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς.<sup>13</sup>

### 2.3. Η εργασία στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας<sup>14</sup>

---

Ο κλάδος κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα δημιουργεί κάθε χρόνο εκατοντάδες θέσεις εργασίας, καθώς οι ανάγκες για στελέχωση των τεχνικών διευθύνσεων αλλά και του δικτύου καταστημάτων των τριών μεγάλων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην αγορά παραμένουν αυξημένες.

Η κινητή τηλεφωνία, εκτός από την εξυπηρέτηση του πρωταρχικού σκοπού της, δηλαδή την παροχή της δυνατότητας πρόσβασης στο αγαθό της επικοινωνίας για όλους και σε υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, ενισχύει την επιχειρηματικότητα, συνεισφέρει στην ανάπτυξη της οικονομικής ζωής και κατ' επέκταση συμβάλλει στη διεύρυνση της αγοράς εργασίας. Σύμφωνα μάλιστα με το IOBE (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών), η απασχόληση στον κλάδο αυξάνεται ιλιγγιωδώς κατά 32,7% ετησίως.

Δεδομένης της σημαντικής ανάπτυξης που παρουσιάζει ο κλάδος την τελευταία δεκαετία, αναμένεται όχι μόνο διατήρηση αλλά και αύξηση της ζήτησης για την κάλυψη θέσεων εργασίας στο άμεσο μέλλον.

---

<sup>13</sup> Από δελτίο τύπου του ελληνικού παραρτήματος της εταιρίας Deloitte της 4/4/2006.

<sup>14</sup> Από άρθρο της δημοσιογράφου Αγγελικής Μαρίνου στην εφημερίδα Έθνος την 14/5/2007 με τίτλο «Πληροφοριακοί και πωλητές έχουν μέλλον στην κινητή τηλεφωνία».

Συνήθως τα άτομα που εργάζονται στην εταιρία είναι νεαρά στην ηλικία άτομα, στην πλειονότητά τους γυναίκες, με σπουδές και χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις. Ειδικά στα καταστήματα λιανικής ο μέσος όρος ηλικίας είναι κάτω των 30 ετών, ενώ στις κεντρικές υπηρεσίες των εταιρειών απασχολούνται πτυχιούχοι, αρκετοί εκ των οποίων διαθέτουν και μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών όχι πάντα σχετικούς με το αντικείμενο εργασίας.

Η διαρκής εκπαίδευση του προσωπικού εντός και εκτός Ελλάδος αποτελεί πάγια τακτική για τις επιχειρήσεις αυτές, ενώ ειδικά για τα υψηλόβαθμα στελέχη υπάρχουν επιπλέον παροχές, όπως δωρεάν αυτοκίνητο, πιστωτική κάρτα, έξτρα μπόνους (για τα στελέχη των πωλήσεων), κάλυψη εξόδων μετακινήσεων, ασφάλεια ζωής και υγείας και άλλα κίνητρα για περισσότερη δουλειά.

Η COSMOTE αποτελεί σήμερα τον παροχέα με την ευρύτερη παρουσία στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Στην ανάπτυξη της COSMOTE συνεισφέρουν ενεργά οι εργαζόμενοί της, οι οποίοι φτάνουν τους 8.000. Στην COSMOTE Ελλάδας εργάζονται οι 2.200, από τους οποίους το 55% είναι γυναίκες.

Ο μέσος όρος ηλικίας είναι τα 33,5 χρόνια, ενώ το μορφωτικό επίπεδο υψηλό, αποτελώντας συνάρτηση των υψηλών αναγκών και της εξειδίκευσης που απαιτεί κάθε θέση εργασίας. Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων στην COSMOTE διαμορφώνεται σε πολύ υψηλά επίπεδα, αφού το 85% έχει προχωρήσει σε σπουδές μετά το λύκειο. Στο πλαίσιο ενός ανταγωνιστικού και διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, η COSMOTE δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση των εργαζομένων της, με στόχο την καλλιέργεια δεξιοτήτων και ικανοτήτων απαραίτητων για την ανταπόκρισή τους στις προκλήσεις της αγοράς. Μέσα από εσωτερικά σεμινάρια, αλλά και από εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα σε συνεργασία με έγκριτους φορείς, το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας ενημερώνεται πάνω στις διεθνείς τεχνολογικές εξελίξεις και τις στρατηγικές του σύγχρονου μάρκετινγκ.

Με παρουσία στην ελληνική αγορά από τον Ιούλιο του 1993, η Vodafone αποτελεί, επίσης, μία από τις κινητήριες δυνάμεις στον χώρο της κινητής επικοινωνίας. Η εταιρεία απασχολεί 2.650 εργαζομένους, με μέσο όρο ηλικίας τα 32 χρόνια. Το προσωπικό διαθέτει υψηλό επίπεδο πανεπιστημιακών γνώσεων με ποσοστό που ξεπερνάει το 40% σε εργαζόμενους κατόχους πτυχίου/μεταπτυχιακού/διδακτορικού. Συγκεκριμένα ποσοστό 35% διαθέτει πτυχίο ΑΕΙ, 16% πτυχίο ΤΕΙ, 10% μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών και 1% Διδακτορικό. Η πλειονότητα των θέσεων που καλύπτονται αφορούν κυρίως αντιπροσώπους πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών. Ένα αρκετά σημαντικό μέρος των προσλήψεων αφορούν, επίσης, μηχανικούς τηλεπικοινωνιών. Οι υποψήφιοι αυτοί που εντάσσονται στο δυναμικό της εταιρείας στα πρώτα στάδια της καριέρας τους αποτελούν και τα μελλοντικά στελέχη που τροφοδοτούν τον οργανισμό σε διάφορες ειδικότητες και βαθμίδες. Το Εκπαιδευτικό Πλάνο της Vodafone περιλαμβάνει προγράμματα στις

εξής κατηγορίες: επιχειρηματικές δεξιότητες και ανάπτυξη των στελεχών, τεχνικές δεξιότητες και εξειδίκευση και προϊόντα - υπηρεσίες της εταιρείας.

Παράλληλα, διοργανώνονται από τον όμιλο και υλοποιούνται στο εξωτερικό, προγράμματα ανάπτυξης επιχειρηματικών δεξιοτήτων, σε συνεργασία με αναγνωρισμένα πανεπιστήμια του εξωτερικού. Η εκπαίδευση προσφέρεται στους εργαζομένους με πολλές εναλλακτικούς τρόπους όπως εκπαίδευση σε αίθουσα, e-learning μαθήματα, on-the-job εκπαίδευση, πρόσβαση σε άρθρα στο διαδίκτυο με επιλεγμένη θεματολογία και επιπλέον προτεινόμενη βιβλιογραφία. Η Vodafone, για τον σκοπό αυτόν, διατηρεί σημαντικές συνεργασίες με κρατικά πανεπιστήμια και ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα αναγνωρισμένου κύρους, οργανώνοντας μακροχρόνια προγράμματα εκπαίδευσης, ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης για τα στελέχη της.

Τέλος, η TIM, η τρίτη εταιρία που δραστηριοποιείται στον κλάδο, μαζί με τη θυγατρική της εταιρεία Q TELECOM, αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας ξεπερνούν τους 1.650. Εφαρμόζοντας πολιτική ίσων ευκαιριών προς τα δύο φύλα, το 48% στο σύνολο του προσωπικού της TIM είναι γυναίκες. Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας χαρακτηρίζεται από υψηλό ακαδημαϊκό επίπεδο και εξειδίκευση, καθώς το 35% είναι κάτοχοι πανεπιστημιακών πτυχίων, το 20% διαθέτουν μεταπτυχιακό και το 32% είναι κάτοχοι τεχνικών διπλωμάτων. Ο μέσος όρος ηλικίας του προσωπικού της TIM είναι τα 33 χρόνια. Η μέριμνα της εταιρείας για τους εργαζόμενους της και η φιλοσοφία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με τις έννοιες της συνεχούς κατάρτισης και ανάπτυξης, της ενθάρρυνσης, της υποστήριξης των πρωτοβουλιών, της ανοιχτής επικοινωνίας και εν γένει, της διαμόρφωσης ενός ποιοτικού εργασιακού περιβάλλοντος που σέβεται, εκτιμά, στηρίζει και εξελίσσει τον εργαζόμενο. Η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα. Υπολογίζεται ότι, μέσα στο έτος 2006, οι συμμετέχοντες σε σεμινάρια εκπαιδεύτηκαν για περισσότερες από 46.000 ώρες.

## **2.4. Το ρυθμιστικό πλαίσιο του κλάδου των τηλεπικοινωνιών**

---

Οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών (σταθερών και κινητών) υπάγονται σε συγκεκριμένο ρυθμιστικό πλαίσιο, το οποίο περιλαμβάνει πλήθος νομοθετημάτων, καθώς και μία ανεξάρτητη ρυθμιστική αρχή που εποπτεύει την αγορά.

## Η ΕΕΤΤ<sup>15</sup>

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.

Κάθε είδους δραστηριότητα ηλεκτρονικών επικοινωνιών που αφορά στην παροχή δικτύων ή/και υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών υπάγεται σε Καθεστώς Γενικών Αδειών, σύμφωνα με τον ν. 3431/2006 "Περί Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και άλλες διατάξεις" (Φ.Ε.Κ. 13/Β/3-2-2006) και τον "Κανονισμό Γενικών Αδειών" της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Φ.Ε.Κ. 748/Β/21-6-2006).

## Νομοθετήματα<sup>16</sup>

Τα βασικότερα νομοθετήματα που διέπουν τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών είναι τα ακόλουθα:

- Ν. 3431/2006 «Περί Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ13/Α/3-2-2006)
- Κανονισμός Γενικών Αδειών (ΦΕΚ 748/Β/21-6-2006) Απόφαση της ΕΕΤΤ 390/3/13-6-2006 για την αδειοδότηση των εταιριών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.
- Εθνικό Σύστημα Αριθμοδότησης (Απόφαση ΕΕΤΤ 206/2 (ΦΕΚ 791/Β/26-6-2002), σύμφωνα με το οποίο οι αριθμοί κλήσης των κινητών τηλεφώνων είναι πλέον 10ψήφιοι και αρχίζουν από τον αριθμό 6.

## Φορητότητα

Η Φορητότητα Αριθμών αφορά στη δυνατότητα των συνδρομητών να αλλάζουν τηλεπικοινωνιακό παροχέα διατηρώντας τον τηλεφωνικό αριθμό τους. Μέχρι πριν λίγα χρόνια η κάτι τέτοιο δεν ήταν δυνατόν και όταν ακόμα δόθηκε η δυνατότητα φορητότητας στους χρήστες, οι παροχείς επέβαλαν τέλη σε όσους έκαναν χρήση. Από τις 4/4/2007 και μετά

<sup>15</sup> [www.eett.gr](http://www.eett.gr)

<sup>16</sup> [www.lawdb.intrasoftnet.gr](http://www.lawdb.intrasoftnet.gr) – [www.eett.gr](http://www.eett.gr)



από σχετική απόφαση της ΕΕΤΤ, καταργήθηκαν πλέον τα τέλη φορητότητας των χρηστών κινητής τηλεφωνίας. Για τη διευκόλυνση της παροχής της φορητότητας αριθμών έχει υλοποιηθεί και λειτουργεί υπό την εποπτεία της ΕΕΤΤ η Εθνική Βάση Δεδομένων Αναφοράς για τη Φορητότητα (ΕΒΔΑΦ), η οποία περιλαμβάνει στοιχεία απαραίτητα για τη δρομολόγηση των κλήσεων και διευκολύνει τους παρόχους στη διεκπεραίωση των αιτήσεων φορητότητας.

Πρόκειται για μια διευκόλυνση που αναμένεται να εντείνει τον ανταγωνισμό δεδομένου ότι οι παροχείς προσπαθούν να προσελκύσουν συνδρομητές άλλων δικτύων και επίσης οι συνδρομητές αποδεσμεύονται από την ανάγκη αλλαγής αριθμού, όταν αλλάζουν τηλεπικοινωνιακό παροχέα. Εξάλλου, οι παροχείς μέχρι σήμερα εφαρμόζουν σχεδόν ταυτόσημη τιμολογιακή πολιτική και δεν αντλούν πελάτες από τον ανταγωνισμό.

### 3. Ανταγωνιστές

---

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται οι ανταγωνιστές της Cosmote που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά. Ανταγωνιστές της Cosmote είναι όλες οι εταιρίες που παρέχουν υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα και είναι οι εξής δύο WIND και VODAFONE.

#### 3.1. WIND

---

Η WIND Ελλάς είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες τηλεπικοινωνίας στην Ελλάδα. Μέσα στα 20 χρόνια λειτουργίας της, η WIND καθιερώθηκε ως πρωτοπόρος στην τεχνολογία της κινητής τηλεφωνίας και παρουσίασε καινοτομικά προϊόντα που άλλαξαν τα δεδομένα στην επικοινωνία.

Σήμερα είναι η μόνη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα που προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες Κινητής, Σταθερής & Internet στους πελάτες της.

Σε αριθμούς:

- 3,5 και πλέον εκατομμύρια πελάτες κινητής & σταθερής τηλεφωνίας

- 100% κάλυψη στην κινητή τηλεφωνία
- 1ο ενιαίο δίκτυο Κινητής, Σταθερής & Internet επικοινωνίας στην Ελλάδα.

### 3.1.1. Ιστορικά στοιχεία

---

- 1992. Ίδρυση και έναρξη της δραστηριότητας της εταιρείας στην ελληνική αγορά, με την εμπορική επωνυμία “TELESTET”.
- Ιούνιος 1993. Πραγματοποιείται η πρώτη κλήση από κινητό στη χώρα μας.
- Μάιος 1997. Η TELESTET λανσάρει πρώτη στην Ελλάδα την καρτοκινητή τηλεφωνία “B free”.
- Ιούνιος 2001. Λανσάρισμα της νέας τεχνολογίας GPRS.
- 2003. Πρώτη κλήση 3ης γενιάς στην Ελλάδα, από την TELESTET.
- 2004. Αλλαγή εμπορικής ονομασίας από “TELESTET” σε “TIM”.
- Ιανουάριος 2006. Η “TIM” αποκτά την “Q-Telecom”, θυγατρική εταιρεία της Infoquest.
- Ιανουάριος 2007. Η εταιρεία μετονομάζεται σε “WIND”.
- Οκτώβριος 2007. Η WIND εξαγοράζει την Tellas, δημιουργώντας έτσι έναν ολοκληρωμένο τηλεπικοινωνιακό φορέα, με κινητή τηλεφωνία, σταθερή και γρήγορο Internet.
- 2009. Η WIND προχωρά στη συγχώνευση της Tellas, ξεκινώντας ένα από τα μεγαλύτερα έργα ενοποίησης δικτυακών υποδομών και συστημάτων πληροφορικής σε ευρωπαϊκό επίπεδο.
- 2010. Ολοκληρώνεται η ενοποίηση των δικτυακών υποδομών Κινητής, Σταθερής & Internet, καθώς και των συστημάτων πληροφορικής, με αποτέλεσμα τη δημιουργία του πρώτου ενιαίου δικτύου επικοινωνιών στην Ελλάδα.
- Δεκέμβριος 2010. Η WIND εξαγοράζεται από 6 διεθνή επενδυτικά κεφάλαια, τα οποία διαχειρίζονται συνολικά περισσότερα από 80 δις. δολάρια. Για την εξαγορά της εταιρείας εισφέρουν 420€ εκατ., ποσό που αποτελεί τη μεγαλύτερη ιδιωτική επένδυση στην Ελλάδα τα τελευταία δύο χρόνια.
- Ιούνιος 2011. Η WIND ξεκινά τον εκσυγχρονισμό του δικτύου της σε όλη την Ελλάδα σε συνεργασία με τη Huawei. Ένα μεγάλο έργο που θα ολοκληρωθεί σε 3

χρόνια και θα δημιουργήσει το πιο γρήγορο δίκτυο κινητής τηλεφωνίας στη χώρα με ταχύτητες ως και 42 Mbps για πραγματική εμπειρία κινητής ευρυζωνικότητας.

- Δεκέμβριος 2011. Η WIND ανανεώνει τα δικαιώματα χρήσης συχνοτήτων στο φάσμα GSM 900 καταβάλλοντας, από ίδια κεφάλαια, το ποσό των 92,3€ εκατ., μία μεγάλη επένδυση για την ελληνική οικονομία.

## 3.2 VODAFONE

---

Η Vodafone ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1992, υπό την εμπορική ονομασία Panafon, με τη συμμετοχή των εταιριών Vodafone Group Plc, France Telecom, Data Bank και Ιντρακομ. Σε συνέχεια μιας αξιοσημείωτα επιτυχημένης επιχειρηματικής πορείας στην ελληνική αγορά, στις 21 Ιανουαρίου 2002 άλλαξε την εμπορική της ονομασία επισήμως από Panafon- Vodafone σε Vodafone. Τον Δεκέμβριο του 1998 η εταιρία εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, καθώς και στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου, ενώ τον Ιούλιο του 2004 η μετοχή σταμάτησε να διαπραγματεύεται και στα δύο Χρηματιστήρια. Κύριος μέτοχος της εταιρίας είναι το Vodafone Group Plc, το οποίο κατέχει το 99,8% των μετοχών της Vodafone.<sup>17</sup>

Σύμφωνα και πάλι με στοιχεία του 2005, το μερίδιο αγοράς που κατέχει η Vodafone είναι 36%, που την κατατάσσει δεύτερη στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών μετά την Cosmote.

Η Vodafone Ελλάδας είναι μέλος του Ομίλου Vodafone, ενός από τους ηγέτες στο χώρο της κινητής επικοινωνίας σε όλο τον κόσμο. Βασικός στόχος και φροντίδα της Vodafone είναι η παροχή καινοτόμων και υψηλού επιπέδου τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών επικοινωνίας.

Η Vodafone επενδύει διαρκώς στην υποδομή του δικτύου της, με αποτέλεσμα σήμερα να διαθέτει ένα πρωτοπόρο τεχνολογικά τηλεπικοινωνιακό δίκτυο που χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία, ποιότητα και υψηλές ταχύτητες mobile internet και εκτενή κάλυψη 3G. Στο πλαίσιο παροχής υψηλής ποιότητας και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, η Vodafone είναι η πρώτη εταιρεία κινητής επικοινωνίας που εισήγαγε στην ελληνική αγορά την τεχνολογία femtocell με τη συσκευή «Full Σήμα», ώστε οι συνδρομητές της να απολαμβάνουν άριστη ποιότητα σήματος 3G και σε εσωτερικούς χώρους όπου η κάλυψη είναι πολύ δύσκολη, έως αδύνατη.

---

<sup>17</sup> Οι πληροφορίες αυτού του κεφαλαίου προέρχονται από στοιχεία της ιστοσελίδας της εταιρίας [www.Vodafone.gr](http://www.Vodafone.gr)

Η Vodafone διαθέτει ένα ισχυρό εμπορικό δίκτυο λιανικής πώλησης σε όλη την Ελλάδα και θέτει ως κύριο μέλημα της να διευρύνει διαρκώς τις επιλογές των προϊόντων και των υπηρεσιών που διαθέτει στους πελάτες της, ώστε να μπορούν να επιλέξουν αυτό που πραγματικά ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις απαιτήσεις τους. Παράλληλα, προσφέρει στους καταναλωτές αξιόπιστες υπηρεσίες mobile internet, μέσα από τη διάθεση όλο και περισσότερων τύπων προγραμμάτων και συσκευών smartphones, chatphones & tablets- που παρέχουν πρόσβαση στο internet από οπουδήποτε.

Αξιοποιώντας τις εξελίξεις, η Vodafone εισήγαγε στην ελληνική αγορά την υπηρεσία «Vodafone Έλεγχος Χρήσης» με την οποία, οι συνδρομητές λαμβάνουν αυτόματο, δωρεάν ενημερωτικό SMS, όταν φτάσουν στο 80% του δωρεάν χρόνου ομιλίας ή του προγράμματος Mobile Internet προκειμένου να έχουν τον απόλυτο έλεγχο του λογαριασμού τους, ανά πάσα στιγμή, όπου κι αν βρίσκονται. Ταυτόχρονα, έχει θέσει ως προτεραιότητα και βασικό της μέλημά τη βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών της, γεγονός που την ανέδειξε το 2012 για τρίτη συνεχόμενη χρονιά ως την εταιρεία με το Καλύτερο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών της Χρονιάς.

Η Vodafone παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες και λύσεις που αποσκοπούν στον εξορθολογισμό των δαπανών και τη μείωση του λειτουργικού κόστους, συμβάλλοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Η Vodafone παρέχει όλα τα εργαλεία επικοινωνίας που χρειάζεται η σύγχρονη επιχείρηση για να λειτουργήσει αποδοτικά, από την πιο μικρή έως και την πιο μεγάλη. Προσφέροντας υπηρεσίες ολικής επικοινωνίας μέσω του συνδυασμού ευρυζωνικότητας, mobility και cloud, απαντά στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων.

## Αναφορές

---

### i. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία

- Collura M. and Applegate L.M. , (2000), “Business plan assessment tool”, Building e-Businesses online, Boston:HBS Publishing (No 800-398)
- Hamermesh R., Marshall P., Pirmohamed Taz, (2002), “Note on Business Model analysis for the entrepreneur”, Harvard Business School, 9-802-048
- Hisrich D.R. and Peters M., (2002), Entrepreneurship,p 220-329, 5th edition, Irwin McGraw Hill Johnson G. and Scholes K., Exploring Corporate Strategy, Sixth edition, Prentice Hall
- Roberts M. and Walton E., (1998), The Business Plan, Harvard Business School
- Sahlman A.W.,(1997), How to write a great Business plan, Harvard Business Review
- Stutely R. (2001), The definitive business plan, Prentice Hall
- Vandendempt K. and Dunne P. (2002), A look at the business plan, EVCA

### ii. Ελληνική Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία

- Λιούκας Σπ. (2003), Πανεπιστημιακές παραδόσεις «Επιχειρησιακή Στρατηγική», Κεφάλαιο 2, Στρατηγική ανάλυση
- Μπαλάκος Α. και Πρελορέντζος Γ.(2003), «Οδηγός Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου», ΤΑΝΕΟ, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας/ ΟΠΑ.
- Παπαδάκης Β. (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

### iii. Διαδικτυακές πηγές

- [www.iobe.gr/media/elloik/meros\\_a.pdf](http://www.iobe.gr/media/elloik/meros_a.pdf)
- [www.iobe.gr/media/delttyp/poliethnikes.pdf](http://www.iobe.gr/media/delttyp/poliethnikes.pdf)
- [www.statistics.gr/gr\\_tables/S201\\_SPO\\_5\\_TS\\_91\\_06\\_4\\_Y.pdf](http://www.statistics.gr/gr_tables/S201_SPO_5_TS_91_06_4_Y.pdf)
- [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr)
- [www.capitallinkgreece.com](http://www.capitallinkgreece.com)
- [www.eett.gr](http://www.eett.gr)
- [www.e-germanos.gr](http://www.e-germanos.gr)
- <http://userpages.umbc.edu/~khoo/re-engr.html>
- e- δομή, Ηλεκτρονική εγκυκλοπαίδεια
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- [www.lawdb.intrasoftnet.gr](http://www.lawdb.intrasoftnet.gr)
- [www.vodafone.gr](http://www.vodafone.gr)