



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
**«Η Στρατηγική Διεθνοποίηση του ΟΤΕ
(Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος): Ο
Μετασχηματισμός από Εγχώριο Μονοπώλιο σε
Ισχυρό Περιφερειακό Παίκτη.»**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ

Πέτσι Ντάβιντ (Peci David)

Τζώρας Ευάγγελος

Τόσκα Μάρκο

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Dr. Ζαχούρης Πάρις

ΠΑΤΡΑ 2014

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το μετασχηματισμό του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (Ο.Τ.Ε.) από κρατικό μονοπώλιο σε όμιλο εταιριών με διεθνή παρουσία. Η εργασία αυτή καλύπτει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων ιδιωτικοποιήσεων, τόσο στον Ελλαδικό όσο και στο διεθνή χώρο, με έμφαση προφανώς στις περιπτώσεις εκείνες που αφορούν τις τηλεπικοινωνίες, άλλα και θέματα που άπτονται της στρατηγικής των επιχειρήσεων.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται εισαγωγικές έννοιες και βασικούς ορισμούς, οι οποίοι αποτελούν αντικείμενο της ιδιωτικοποίησης, όπως αυτή του νομικού προσώπου ιδιωτικού δικαίου ή της δημόσιας επιχείρησης και σχετικές διαδικασίες όπως η αποκρατικοποίηση για την πληρέστερη προσέγγιση του ακριβούς νοήματος της έννοιας της ιδιωτικοποίησης, η οποία επεξηγείται λεπτομερώς στις επόμενες ενότητες του ίδιου κεφαλαίου, με την, επιπλέον, ανάλυση των μορφών και μεθόδων της.

Στην συνέχεια γίνεται μια σύντομη αναφορά στη δημόσια επιχείρηση και παρατίθενται, τα επιχειρήματα υπέρ ή κατά της αποκρατικοποίησης των δημόσιων επιχειρήσεων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφέρεται στις ιδιωτικοποιήσεις που έλαβαν χώρα, τόσο στην Ευρωπαϊκή ένωση όσο και στην Ελλάδα και γίνεται αναφορά στην επίδραση της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης στην αναγκαιότητα των αύξησης ρυθμών υλοποίησης των αποκρατικοποιήσεων .

Στο τρίτο Κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις ιδιωτικοποιήσεις που σχετίζονται με κρατικούς τηλεπικοινωνιακούς πάροχους, τόσο σε χώρες της Ε.Ε. όσο και στην Ελλάδα. Γίνεται αναφορά σε σημαντικές ιδιωτικοποιήσεις που πραγματοποιήθηκαν διεθνώς και παρουσιάζεται αναλυτικά η περίπτωση ιδιωτικοποίησης του ΟΤΕ.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι στρατηγικές που ακολουθούνται στις επιχειρήσεις, με έμφαση στις στρατηγικές που θεωρούνται καταλληλότερες στον χώρο των τηλεπικοινωνιών με βάση κυρίως την μέχρι τώρα διεθνή εμπειρία.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η στρατηγική του ομίλου ΟΤΕ. Γίνεται μια παρουσίαση του ομίλου και της δομής του και μια εκτενής αναφορά στους στόχους που καλείται να πετύχει ο όμιλος με την ακολουθούμενη από αυτόν στρατηγική, και παρουσιάζονται κάποια οικονομικά στοιχεία που αφορούν την δραστηριοποίηση του ομίλου στην Ελλάδα αλλά και το εξωτερικό.

Τέλος παρουσιάζεται και αναλύεται η στρατηγική διεθνοποίησης του ΟΤΕ, και παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτή αλλά και από την ιδιωτικοποίηση του τηλεπικοινωνιακού οργανισμού

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1	
1. Μορφές ιδιωτικοποίησης.....	4
1.1 Ιδιωτικοποίηση υπό την ευρεία έννοια.....	4
1.2 Μέθοδοι ιδιωτικοποίησης με βάση την Διεθνή Εμπειρία.....	4
1.2.1 Εργολαβική σχέση.....	4
1.2.2 Franchise (δικαιοχρησία).....	5
1.2.3 Διαρθρωτικές αλλαγές.....	6
1.2.4 Επιδοτήσεις και επιχορηγήσεις.....	6
1.2.5 Σύστημα κουπονιών.....	7
1.2.6 Joint venture.....	8
1.2.7 Leasing.....	8
1.3 Στόχοι ιδιωτικοποιήσεων.....	8
1.4 Μέθοδοι ιδιωτικοποίησης στον Ελλαδικό χώρο.....	11
1.4.1 Γενικές παρατηρήσεις.....	11
1.4.2 Μετοχοποίηση.....	12
1.4.4 Αναδιάρθρωση.....	13
1.4.5. Leasing.....	13
1.4.6 Ανάθεση Έργων με Αυτοχρηματοδότηση.....	14
1.5 Η δημόσια επιχείρηση.....	14
1.5 Δημόσια διαχείριση. Επιχειρήματα υπέρ και κατά.....	15
1.5.1 Επιχειρήματα υπέρ της κρατικής ιδιοκτησίας επιχειρήσεων.....	15
1.5.2 Επιχειρήματα υπέρ των αποκρατικοποιήσεων	18
Κεφάλαιο 2	
2. Ιδιωτικοποιήσεις στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή ένωση.....	23
2.1. Το άνοιγμα των αγορών και η απελευθέρωση για τις ιδιωτικοποιήσεις.....	23
2.2 Κλάδοι που επηρεάστηκαν από την ιδιωτικοποίηση.....	24
2.3 Ιδιωτικοποιήσεις στις χώρες της Ε.Ε.....	24
2.4 Συνέπειες των ιδιωτικοποιήσεων για τις ευρωπαϊκές χώρες.....	25
2.5 Ιδιωτικοποιήσεις στην Ελλάδα	25
2.5.1 Ιδιωτικοποιήσεις τη δεκαετία του 1990-1999 στην Ελλάδα.....	26
2.5.1 Ιδιωτικοποιήσεις τη δεκαετία του 2000-2010 στην Ελλάδα	30
2.6. Η Ελληνική δημοσιονομική κρίση και η αναγκαιότητα των ιδιωτικοποιήσεων.....	32

Κεφάλαιο 3

3.1 Απελευθέρωση της τηλεπικοινωνιακής αγοράς.....	34
3.2 Η αναδιάρθρωση των τηλεπικοινωνιακών αγορών.....	35
3.2.1 Ιδιωτικοποίηση και απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών.....	36
3.2.2 Τα αίτια των ιδιωτικοποιήσεων στον χώρο των τηλεπικοινωνιών.....	38
3.3 Η πορεία προς την απελευθέρωση στην Ε.Ε.....	39
3.4 Σημαντικές ιδιωτικοποιήσεις στο χώρο των τηλεπικοινωνιών στην Ε.Ε.	41
3.4.1 Η περίπτωση της Deutsche Telekom.....	42
3.5 Η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.....	42
3.6 ΟΤΕ - Ιστορική αναδρομή.....	45
3.6.1 Οι λόγοι που κατέστησαν αναγκαία την ιδιωτικοποίηση του ΟΤΕ.....	45
3.6.2 Η πορεία ιδιωτικοποίησης του ΟΤΕ.....	47
3.6.3 Τα αποτελέσματα της ιδιωτικοποίησης του ΟΤΕ.....	48

Κεφάλαιο 4

4. Η στρατηγική στις επιχειρήσεις – τηλεπικοινωνίες.....	51
4.1 Τι είναι Στρατηγική	51
4.2 Είδη Επιχειρησιακής Στρατηγικής.....	51
4.2.1 Στρατηγικές ανάπτυξης.....	52
4.2.2 Στρατηγικές διεθνοποίησης.....	53
4.3 Τρόποι Στρατηγικής Ανάπτυξης	55
4.3.1 Εξαγορές και συγχωνεύσεις	55
4.3.1.1 Οφέλη από την πραγματοποίηση εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	55
4.3.1.2 Λόγοι αποτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων	56
4.3.2 Στρατηγικές συμμαχίες	56
4.3.3 Κοινοπραξίες	57
4.4 Συμπεράσματα για τους Τρόπους Στρατηγικής Ανάπτυξης.....	58
4.5 Η στρατηγική στις τηλεπικοινωνίες.....	58
4.6 Αίτια Αλλαγών.....	59
4.7 Μοντέλα Επιχειρησιακής Στρατηγικής στις Τηλεπικοινωνίες.....	62

Κεφάλαιο 5

5. Στρατηγικές στις Τηλεπικοινωνίες - Μελέτη περίπτωσης ΟΤΕ.....	66
5.1 Το εταιρικό προφίλ του ΟΤΕ.....	66
5.2 Αποστολή και Στόχοι του ΟΤΕ.....	68
5.3 Υποδομή.....	69

5.3.1 Δίκτυα Πρόσβασης.....	69
5.4 Εταιρική διακυβέρνηση.....	70
5.4.1 Το Διοικητικό συμβούλιο.....	71
5.4.2. Εκτελεστική διοίκηση.....	72
5.4.3 Δικαιώματα μετόχων.....	72
5.4.4 Διαφάνεια και Πληροφόρηση.....	75
5.5 Ρυθμιστικά θέματα και σχέσεις με φορείς.....	76
5.7 Προμηθευτές.....	77
5.8 Διαχείριση προσωπικού.....	78
5.9 Οικονομικά στοιχεία.....	79

Κεφάλαιο 6

6. Ανάλυση στρατηγικής του ΟΤΕ.....	84
6.1 Εισαγωγή	84
6.2 Ανάλυση SWOT	84
6.3 Ανάλυση swot για τον ΟΤΕ.....	85
6.4 Επιχειρησιακή στρατηγική.....	86
6.5 Επιχειρησιακή στρατηγική του ΟΤΕ.....	87
6.6 Επιχειρηματική στρατηγική.....	88
6.7 Επιχειρηματική Στρατηγική του ΟΤΕ	88
6.8 Οι κυριότεροι κίνδυνοι και αβεβαιότητες για τον όμιλο ΟΤΕ.....	89

Κεφάλαιο 7

7. Συμπεράσματα.....	93
7.1 Συμπεράσματα για τις Ιδιωτικοποιήσεις στις Τηλεπικοινωνίες.....	93
7.2 Συμπεράσματα για τις Στρατηγικές στις Τηλεπικοινωνίες.....	93
7.3 Συμπεράσματα για τη στρατηγική του – προτάσεις.....	94

Εισαγωγή

Οι διαδικασίες αποκρατικοποίησης, σε παγκόσμιο επίπεδο, εμφανίστηκαν ουσιαστικά στην πράξη στα τέλη της δεκαετίας του 70, παρόλο που σε θεωρητικό επίπεδο τουλάχιστον η συζήτηση είχε ξεκινήσει από την εποχή του Β' παγκοσμίου πολέμου. Τότε τέθηκε για πρώτη φορά υπό αμφισβήτηση η αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα και του κράτους να ασκεί τα επιχειρηματικά του καθήκοντα και να διαχειρίζεται ορθά τους οικονομικούς πόρους.

Το πολιτικό συμφέρον, η διαφθορά, οι κοινωνικές πιέσεις και η αδυναμία σύνδεσης διοίκησης-αποτελέσματος αποτέλεσαν μερικά από τα βασικότερα επιχειρήματα όσων διαχρονικά ισχυρίστηκαν ότι ο ιδιώτης επιχειρηματίας είναι ο πλέον κατάλληλος να ασκεί διοίκηση επιχειρήσεων.

Συχνότερα αντί του όρου αποκρατικοποίηση χρησιμοποιείται ο όρος ιδιωτικοποίηση ο οποίος εισήχθη από την πρωθυπουργό της Μ.Βρετανίας Μ. Thatcher στις αρχές του 1980, η οποία δανείστηκε τον όρο από το Ρ. Drucker, αντικαθιστώντας τον όρο «αποκρατικοποίηση». Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι ιστορικά η πρώτη μεγάλη αποκρατικοποίηση έλαβε χώρα στην Μ.Βρετανία το 1984, όταν στον χώρο των τηλεπικοινωνιών έγινε η δημόσια προσφορά της βρετανικής εταιρίας τηλεπικοινωνιών British Telecom, παρά τις εντονότατες αντιδράσεις της τότε βρετανικής αντιπολίτευσης.

Την ίδια σχεδόν περίοδο, στο διάστημα από το 1986 έως το 1988, υπό προεδρία J. Chirac, στην Γαλλία, ιδιωτικοποιήθηκαν 22 δημόσιες επιχειρήσεις αξίας 12 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα, η Παγκόσμια Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, να πιέζουν τις χώρες διεθνώς να προχωρήσουν σε αποκρατικοποιήσεις, θέτοντας μάλιστα τις ιδιωτικοποιήσεις σαν όρο από εκείνη την εποχή στις υπό διάσωση χώρες.

Μετά από 30 και πλέον χρόνια ιδιωτικοποιήσεων στο διεθνή χώρο, οι πολιτικές ιδιωτικοποιήσεων που έχουν εφαρμοστεί έχουν σημειώσει σημαντικές επιτυχίες, όμως σε κάποιες περιπτώσεις έχουν χαρακτηριστεί από δραματικές αποτυχίες και συνέπειες. Παρόλο που η σκοπιμότητα των αποκρατικοποιήσεων έχει διεθνώς γίνει αποδεκτή από την πλειοψηφία του πολιτικού κόσμου αλλά και το μεγαλύτερο μέρος των κοινωνιών, οι διαδικασίες που ακολουθούνται και οι συνθήκες που θα έπρεπε να εξασφαλίζουν την επιτυχία αυτών, τελούν υπό αμφισβήτηση και χαρακτηρίζονται ως και αδιαφανείς σε κάποιες περιπτώσεις.

Τα παραδείγματα από τον διεθνή χώρο είναι χαρακτηριστικά των υπερβολών που έχουν κατά περίπτωση λάβει χώρα, με δεδομένο ότι σε κάποιες χώρες οι αποκρατικοποιήσεις οδήγησαν δημόσιους οργανισμούς και πόρους στα χέρια ευνοούμενων ιδιωτών. Το πλέον χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας κατάχρησης αποτελεί η Ρωσία, όπου μετά την διάλυση της Ε.Σ.Σ.Δ, υπολογίζεται ότι τα κεφάλαια που χάθηκαν, από τις αποκρατικοποιήσεις, ξεπερνούν τα 1,5 τρισεκατομμύρια

δολάρια, με αποτέλεσμα η χώρα όχι μόνο να μην επωφεληθεί από αυτές, αλλά δοκιμαστεί από όξυνση των οικονομικών και κοινωνικών ανισοτήτων, υποβάθμιση του βιοτικού επιπέδου και του εκπαιδευτικού συστήματος.

Βέβαια αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι δημόσιοι αξιωματούχοι διαχρονικά απέτυχαν να εξασφαλίσουν το δημόσιο όφελος που υποτίθεται κλήθηκαν να υπηρετήσουν. Πρόκειται για μια κλασική περίπτωση του προβλήματος αντιπροσώπευσης (principal-agent problem) όπου ο εντολοδόχος (δημόσιος αξιωματούχος) αδυνατεί να εκτελέσει την επιθυμία του εντολέα του (πολίτης). Το συγκεκριμένο πρόβλημα υφίσταται και στην ίδια τη διαδικασία ιδιωτικοποίησης: η ορθή αποτίμηση της παρούσας και μελλοντικής αξίας της δημόσιας επιχείρησης αποτέλεσε συχνά αντικείμενο διαπλοκής, όπως έγινε σε πολλές χώρες της πρώην Ανατολικής Ευρώπης και της Ρωσίας.

Παραδείγματα αποτυχημένων ιδιωτικοποιήσεων έχουν κατά καιρούς εμφανιστεί και σε μονοπωλιακές αγορές, κυρίως σε φυσικά μονοπώλια, και αυτό γιατί δεν είχαν προηγηθεί οι κατάλληλες διαρθρωτικές αλλαγές στην αγορά. Χαρακτηριστικότερο όλων είναι το παράδειγμα της ιδιωτικοποίησης του οργανισμού τηλεπικοινωνιών στο Μεξικό και η μετά διατήρηση του μονοπωλιακού καθεστώτος, η οποία έκανε τον Κάρλος Σλιμ τον πλουσιότερο άνθρωπο στον κόσμο.

Η συζήτηση για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ιδιωτικοποίησης ή μη, των δημοσίων επιχειρήσεων, φαντάζει ατέρμονος, με πλήθος επιχειρημάτων και παραδειγμάτων, να υποστηρίζουν την κάθε άποψη. Αν κάτι καθόρισε σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή την αποτυχία μιας αποκρατικοποίησης είναι η ίδια η δημόσια επιχείρηση, ο ορισμός της και η πραγματική συμπεριφορά της δημόσιας διοίκησης.

Όσον αφορά την πορεία των ιδιωτικοποιήσεων στην Ελλάδα και τα μικρότερα του αναμενόμενου έσοδα, που προκύπτουν από αυτές, είδαμε την αποτυχία της ιδιωτικοποίησης της ΔΕΠΑ, βλέπουμε τις καθυστερήσεις που υπάρχουν στην αξιοποίηση του Ελληνικού και παρακολούθησαμε επί εβδομάδες, τις δυσκολίες στην ιδιωτικοποίηση του ΟΠΑΠ, που «διασώθηκε» στο παρά πέντε. Βλέπουμε και τις αντιρρήσεις της αντιπολίτευσης σε οποιαδήποτε ιδιωτικοποίηση, που τελειώνουν με τη μόνιμη επωδό: «Θα επανακρατικοποιήσουμε την Εταιρεία, όταν γίνουμε Κυβέρνηση». Και φυσικά ανησυχούμε, τόσο για την πιθανότητα παραπέρα μείωσης των μισθών και των συντάξεων λόγω των παραπάνω αποτυχιών, αλλά και για την εικόνα που δίνουμε ως Χώρα, στα μάτια των ξένων επενδυτών. Ανησυχούμε επίσης και για την απογύμνωση του Κράτους από κάθε περιουσιακό στοιχείο που θα μπορούσε να του αποφέρει οικονομικό όφελος, με την ορθή και συνεπή εκμετάλλευσή του.

Ταυτόχρονα, βλέπουμε μια αυξανόμενη διστακτικότητα των ξένων να επενδύσουν στην Ελλάδα και να αναπτύξουν νέες δραστηριότητες και νέες θέσεις εργασίας. Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι να απομακρύνονται οι ελπίδες για την

ανάκαμψη της Οικονομίας μας και για την έξοδο της Χώρας από την ύφεση και την κρίση.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να ξεχωρίσουμε τη διαφορά των ξένων επενδύσεων, από τις ιδιωτικοποιήσεις, που μπορεί να μην είναι εύκολα διακριτή από όλους. Όταν λέμε ξένες επενδύσεις, εννοούμε την εξ αρχής ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας και των ανάλογων θέσεων εργασίας, ενώ όταν λέμε ιδιωτικοποιήσεις, εννοούμε «το ξεπούλημα των ήδη υπαρχόντων Κρατικών ασημικών». Και οι δύο δράσεις φέρνουν φρέσκα κεφάλαια στη Χώρα, αλλά τα αποτελέσματά τους είναι πολύ διαφορετικά.

Η ιδιωτικοποίηση του ΟΤΕ που αποτελεί άλλωστε το ένα σκέλος της παρούσης εργασίας, έφερε, για παράδειγμα, ξένα κεφάλαια, αλλά δεν δημιούργησε επί πλέον θέσεις εργασίας, ούτε μεγαλύτερη ανάπτυξη. Ίσα ίσα, που μάλλον επέφερε λόγω της μείωσης του Προσωπικού από το νέο ιδιοκτήτη του, μείωση στις υπάρχουσες θέσεις εργασίας. Επέφερε επίσης, επί πλέον επιβάρυνση στην Οικονομία μας, με τις διάφορες «εθελούσιες εξόδους». «Εξόδους» που μετατρέπουν τον εργαζόμενο σε συνταξιούχο και επιβαρύνουν με τη μισθοδοσία του τα ασφαλιστικά Ταμεία, δηλαδή όλους μας. Συνεπώς, αν μιλάμε για δημόσιες επιχειρήσεις, κάθε μεταβίβασή τους σε Ιδιώτη επενδυτή, συνοδεύεται συνήθως από απώλεια θέσεων εργασίας και αύξηση των επιβαρύνσεων, για το Κράτος. Βλέπετε, ο Ιδιώτης «κινητοποιεί» περισσότερο το προσωπικό, από όσο το «απρόσωπο» Κράτος και έτσι χρειάζεται σχεδόν πάντα, λιγότερο από το υπάρχον δυναμικό. Με αποτέλεσμα τις απολύσεις και τις «εθελούσιες», που δεν αρέσουν σε κανένα.

Οι ξένες επενδύσεις, είναι μια τελείως διαφορετική υπόθεση. Διότι εξ ορισμού, ξένη επένδυση είναι η εφαρμογή μιας επιχειρηματικής ιδέας, ή η εκμετάλλευση μιας σχολάζουσας πλουτοπαραγωγικής πηγής της Χώρας και η αξιοποίησή τους, με ξένα κεφάλαια και Ελληνικό προσωπικό. Με τον τρόπο αυτό και κεφάλαια εισρέουν στη Χώρα, αλλά και το ντόπιο εργατικό δυναμικό αξιοποιείται, με τη δημιουργία των ανάλογων θέσεων εργασίας. Και ενώ θα περίμενε κανείς, τουλάχιστον για τις ξένες επενδύσεις να μην υπάρχουν σοβαρές αντιρρήσεις, παρατηρούμε ότι σε κάθε διστακτική προσπάθεια κάποιου ξένου να επενδύσει στην Ελλάδα, έχουμε μια λυσσώδη αντίδραση της αντιπολίτευσης, αλλά και των ίδιων πάντα αντιρρησιών. Αντιδράσεις που συνήθως έχουν σαν αποτέλεσμα την αποθάρρυνσή του και την αποχώρησή του από τον επενδυτικό χάρτη της Χώρας μας.

Κεφάλαιο 1

1. Μορφές ιδιωτικοποίησης

1.1 Ιδιωτικοποίηση υπό την ευρεία έννοια

Η αποκρατικοποίηση αποτελεί μόνο μια μορφή ιδιωτικοποίησης, μιας και η ιδιωτικοποίηση αφορά τη μεταβίβαση οποιασδήποτε μορφής λειτουργίας και περιουσίας από το δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα. Πρόκειται για ένα όρο που συμπεριλαμβάνει κάθε προσπάθεια προώθησης του ρόλου της αγοράς στην εθνική οικονομία. Η συμβολή ή συμμετοχή της ιδιωτικής πρωτοβουλίας και η συνεργασία της με πρώην ή νυν δημόσιες επιχειρήσεις μπορεί να πραγματοποιηθεί με πολλούς τρόπους. Πιο συγκεκριμένα, η ιδιωτικοποίηση μπορεί να αφορά ή να εφαρμοστεί με τις παρακάτω μεθόδους όπως αυτές αναφέρονται παρακάτω, τόσο στο διεθνή όσο και στον Ελλαδικό χώρο.

1.2 Μέθοδοι ιδιωτικοποίησης με βάση την Διεθνή Εμπειρία¹

1.2.1 Εργολαβική σχέση

Με την σύναψη εργολαβικών σχέσεων το δημόσιο συμφωνεί να αγοράζει αγαθά ή υπηρεσίες από ιδιωτικές ή μη-κρατικές επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν το συμφωνημένο προϊόν ή υπηρεσία για το δημόσιο και το διαθέτουν αποκλειστικά σε αυτό. Η κερδοφορία των επιχειρήσεων αυτών είναι επιθυμητή αλλά όχι δεδομένη. Η συγκεκριμένη λύση είναι πολύ δημοφιλής στα δημόσια έργα, στις συγκοινωνίες, στις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα σε τοπικό επίπεδο είναι το συχνό φαινόμενο επιλογής εταιριών φύλαξης και ασφάλειας για δημόσια κτήρια (πανεπιστήμια, δικαστήρια κλπ), εταιριών καθαριότητας και λοιπών υποστηρικτικών υπηρεσιών.

Υπάρχει πλήθος μελετών που εξετάζει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εργολαβίας του δημοσίου προς ιδιώτες. Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου αυτά είναι τα παρακάτω:

- 1. Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα**, λόγω της υποστήριξης του ανταγωνισμού, καθώς θεωρητικά οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις καταθέτουν ανταγωνιστικές προσφορές προκειμένου να τους ανατεθεί η δουλειά, γεγονός που οδηγεί σε μείωση του κόστους.
- 2. Καλύτερο μάνατζμεντ**. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι το μάνατζμεντ των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι καλύτερο από εκείνο του δημοσίου.

¹ Παπασωτηρίου Σωτήρης, Δρόμοι προς την ιδιωτικοποίηση πρωτοβουλιών, Παπαζήσης 1988, Αθήνα

3. Μείωση του αριθμού των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και αποφυγή προσλήψεων υπεράριθμων στελεχών.
4. Μείωση εξαρτήσεων της οικονομίας λόγω αποφυγής δημόσιων μονοπωλίων.
5. Εφαρμογή ποινών και ζήτηση ευθυνών σε περίπτωση χαμηλής ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών, επιπλέον η ανάγκη ανανέωσης των συμβάσεων εξασφαλίζει υψηλό επίπεδο υπηρεσιών εκ μέρους των ιδιωτικών επιχειρήσεων.
6. Μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις ανάγκες των πολιτών και της αγοράς.

Αντιθέτως, τα μειονεκτήματα της εργολαβικής σχέσης συνοψίζονται στα παρακάτω:

1. Διαφθορά στο σύστημα επιλογής των μειοδοτών.
2. Αδυναμία κυβερνητικής πολιτικής σε περίπτωση πτώχευσης ή χρεοκοπίας της ιδιωτικής επιχείρησης.
3. Έξοδα διαχείρισης των διαδικασιών επιλογής μειοδοτών (μέσω των διαγωνισμών) καθώς και ελέγχου εφαρμογής των συμφωνηθέντων.
4. Χαμηλό επίπεδο υπηρεσιών λόγω επιλογής ανειδίκευτου προσωπικού από τον ιδιώτη εργολάβο προκειμένου να μειώσει τα κόστη.

Είναι προφανές ότι η επιτυχία της συγκεκριμένης πολιτικής εξαρτάται σε από το βαθμό ανάπτυξης και ωριμότητας των δομών της εθνικής κοινωνίας. Ο αυστηρός έλεγχος και η συνεργασία με διαφορετικές επιχειρήσεις διαχρονικά μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικής κλίμακας οικονομίες και σε υψηλής ποιότητας παρεχόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα. Αντίθετα, η πολιτική διαφθορά, οι επιχειρηματικές συμφωνίες με στόχο την χειραγώγηση της αγοράς και η μη απόδοση ευθυνών όταν χρειάζεται, οδηγούν σε διασκόρπιση του δημοσίου χρήματος, σπατάλη πόρων, αδυναμία ανάπτυξης και φυσικά παραπονεμένους πολίτες που δυσανασχετούν.

1.2.2 Franchise (δικαιοχρησία)

Το franchise αποτελεί μια δημοφιλή πολιτική ανάπτυξης στον ιδιωτικό κυρίως τομέα και η εφαρμογή του σε επίπεδο δημόσιας πολιτικής διαφέρει οριακά και ακολουθεί σε μακροοικονομική εφαρμογή την ιδιωτική πρακτική. Στην πραγματικότητα, η κυβέρνηση παραχωρεί μια συγκεκριμένη υπηρεσία ή αγαθό σε μια μόνο επιχείρηση οπότε αναφερόμαστε σε αποκλειστικό franchise ή σε περισσότερες επιχειρήσεις οπότε αναφερόμαστε σε πολλαπλό franchise, και συνήθως καθορίζει την τιμολογιακή πολιτική που πρέπει να ακολουθηθεί. Οι δημόσιες αστικές και υπεραστικές συγκοινωνίες είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας πολιτικής.

Κύριο μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου αποτελεί η δημιουργία τεχνητών μονοπωλίων, καθώς καμία άλλη επιχείρηση δεν μπορεί να παρέχει τη συγκεκριμένη

υπηρεσία ή αγαθό . Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ενώ αρχικά επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας αργότερα επέρχεται η κατάρρευση του συστήματος και το μακροχρόνιο μέσο κόστος βαίνει συνεχώς αυξανόμενο δημιουργώντας περαιτέρω προβληματισμό. Η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας οδηγεί τελικά σε φυσικά μονοπώλια και η εμπειρία α έχει δείξει ότι τέτοια χαρακτηριστικά εμφανίζουν οι κλάδοι του ηλεκτρισμού, του φυσικού αερίου, της ύδρευσης και αποχέτευσης, των σιδηροδρόμων ή ακόμη και των τηλεοπτικών καναλιών. Άλλωστε είναι γνωστό ότι τα περισσότερα από τα παραπάνω προϊόντα παρέχονταν ή και παρέχονται ακόμη σε πολλές χώρες στα πλαίσια της κοινωνική πολιτικής από δημόσιες επιχειρήσεις-μονοπώλια, που αδυνατούν όμως να λειτουργήσουν με ανταγωνιστικούς όρους και συνεπώς τείνουν να αυξάνουν τις τιμές και να περιορίζουν την παραγωγή.

1.2.3 Διαρθρωτικές αλλαγές

Οι διαρθρωτικές αλλαγές, συχνά αναφέρονται με τις έννοιες απο-ρύθμιση και απο-έλεγχος και αφορούν τις κυβερνητικές εκείνες ενέργειες που οδηγούν στην απελευθέρωση αγορών που λειτουργούσαν υπό περιοριστικούς όρους. Η απο-ρύθμιση αφορά την κατάργηση κάθε είδους κρατικής παρέμβασης και κανονισμού μέσα σε συγκεκριμένο κλάδο (π.χ. ταξί, φαρμακοποιία). Ο απο-έλεγχος αναφέρεται στην κατάργηση της κρατικής επιστασίας και ελέγχου σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. Ο τρόπος με τον οποίο το κράτος παρεμβαίνει και επηρεάζει την ελεύθερη λειτουργία κάποιων αγορών μπορεί να είναι διαφορετικός και να εκφράζεται με διάφορους τρόπους.

Στον παρακάτω πίνακα περιλαμβάνονται οι βασικότερες μορφές κρατικής ρύθμισης και ελέγχου μιας αγοράς.

Κρατική ρύθμιση	Κρατικός έλεγχος
Φορολογία	Φορολογικοί έλεγχοι
Νομικοί περιορισμοί εισόδου σε μία αγορά	Καθορισμός τιμών
Νομικοί περιορισμοί σε διεθνείς συναλλαγές	Καθορισμός ελάχιστων μισθών και αμοιβών
Κρατικές επιδοτήσεις	Περιβαλλοντικοί έλεγχοι
Διάσωση προβληματικών επιχειρήσεων	Συναλλαγματικοί έλεγχοι

1.2.4 Επιδοτήσεις και επιχορηγήσεις

Πρόκειται για χρηματικές ή συνεισφορές σε είδος στις ιδιωτικές επιχειρήσεις υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Πρόκειται για κρατική παρέμβαση στην οικονομία η οποία διαφοροποιείται διαχρονικά και γεωγραφικά στο ίδιο το κράτος, ανάλογα με

την κυβερνητική πολιτική που ακολουθείται. Η υποστήριξη των ιδιωτικών επιχειρήσεων μπορεί να γίνει με:

1. Χρηματικές ενισχύσεις, δηλαδή κρατική συμμετοχή σε χρήμα σε μία ιδιωτική επένδυση, η οποία δεν επιστρέφεται στην κυβέρνηση ούτε υπολογίζεται κάποιος τόκος στο κεφάλαιο.
2. Με δάνεια όπου το κράτος παρέχει κεφάλαια σε ιδιωτικές επιχειρήσεις μέσω δανεισμού, ο οποίος είναι επιδοτούμενος, συνεπώς εφαρμόζονται ιδιαίτερος χαμηλοί τόκοι στα δάνεια. Τα κεφάλαια διατίθενται από το δημόσιο μηχανισμό είτε μέσω της κυβέρνησης (π.χ. υπουργεία) είτε μέσω του ευρύτερου δημόσιου τομέα με τους αρμόδιους οργανισμούς. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις υποστηρίζονται έμμεσα, καθώς έχουν πρόσβαση σε κεφάλαια με κόστος που δεν θα μπορούσαν να επιτύχουν από τις τράπεζες. Η λύση αυτή εφαρμόζεται στην Ελλάδα από το 2009 και μετά μέσω του προγράμματος ΤΕΜΠΜΕ.
3. Με εγγυήσεις των δανείων όπου το κράτος λειτουργεί ως τριτεγγυητής για λογαριασμό των ιδιωτικών επιχειρήσεων και με αυτό τον τρόπο δεν χρειάζεται να παρέχει κεφάλαια στην αγορά. Οι εγγυήσεις όμως αποτελούν έμμεσες υποχρεώσεις για το δημόσιο το οποίο αναλαμβάνει με τον τρόπο αυτό την υποχρέωση να καλύψει οποιαδήποτε δάνεια δεν ικανοποιηθούν από τους ιδιώτες δανειοδοτούμενους.
4. Με φορολογικά κίνητρα, όπου αναγνωρίζεται η σκοπιμότητα μιας επένδυσης από το δημόσιο και απαλλάσσεται πλήρως ή μερικώς από τις φορολογικές της υποχρεώσεις.
5. Με δωρεάν παροχές ή παραχωρήσεις, όπου το δημόσιο παραχωρεί το δικαίωμα χρήσης δημοσίων κτιρίων, εγκαταστάσεων ή και εκτάσεων προκειμένου να υποστηρίξει την ιδιωτική πρωτοβουλία. Είναι μια ανέξοδη επιλογή για το δημόσιο καθώς σε αυτή την περίπτωση δεν χρειάζεται να προβεί ούτε σε άμεση ούτε σε έμμεση εκροή κεφαλαίων.

1.2.5 Σύστημα κουπονιών

Η χρήση κουπονιών για συγκεκριμένες υπηρεσίες και προϊόντα αποτελεί δημοφιλή πρακτική στο εξωτερικό, και ιδιαίτερα στις χώρες της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης. Τα κουπόνια μοιράζονται δωρεάν σε διάφορες κοινωνικές ομάδες βάση των ιδιαίτερων οικονομικών, κοινωνικών και δημογραφικών χαρακτηριστικών κάθε περιοχής. Το σύστημα των κουπονιών μπορεί να αφορά την παροχή υπηρεσιών στέγασης, σίτισης, περίθαλψης ακόμη και αγοράς καταναλωτικών προϊόντων. Βασικό του μειονέκτημα αποτελεί η δυσκολία στη σωστή εφαρμογή του. Συνήθως είναι δύσκολο να επιλεγούν τα άτομα ή οι ομάδες που θα πρέπει να προτιμηθούν. Η διαφθορά παίζει επίσης καθοριστικό ρόλο στην προβληματική εφαρμογή του μέτρου,

τόσο από την πλευρά των ιδιωτών όσο και από την πλευρά του δημοσίου. Οι ιδιώτες αφενός διότι δηλώνουν ψευδή στοιχεία (φοροδιαφυγή, εισφοροδιαφυγή) προκειμένου να ενταχθούν στο σύστημα και οι δημόσιοι λειτουργοί αφετέρου που εξυπηρετούν πολιτικές σκοπιμότητες.

1.2.6 Joint venture

Ο στόχος για μείωση του ρόλου του δημοσίου τομέα μπορεί να επιτευχθεί και μέσω συμφωνιών joint venture οι οποίες είναι επιχειρηματικές συμφωνίες μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών φορέων. Με την ευρεία του όρου έννοια πρόκειται στην ουσία για ιδιωτικοποίηση καθώς η ιδιωτική πρωτοβουλία αναλαμβάνει ρόλους που μέχρι πρότινος καλύπτονταν αποκλειστικά από το δημόσιο. Η συγκεκριμένη λύση εφαρμόζεται τα τελευταία έτη και στην Ελλάδα μέσω των προγραμμάτων Σύμπραξης Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα, τα γνωστά Σ.Δ.Ι.Τ. που αναπτύσσονται όμως με αργούς ρυθμούς λόγω της γραφειοκρατικής οργάνωσης.

Η συνεργασία ιδιωτικών και δημοσίων φορέων είναι ο συνδυασμός των πλεονεκτημάτων και των δύο μερών. Ο δημόσιος εταίρος δημιουργεί το απαραίτητο κανονιστικό πλαίσιο και επιτρέπει τον ιδιώτη να δραστηριοποιηθεί σε τομείς που δεν του επιτρέπονταν μέχρι τούδε. Ο ιδιώτης εταίρος προσφέρει κατά κανόνα την απαραίτητη τεχνογνωσία, τα κεφάλαια και την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα που λείπουν από τους δημόσιους φορείς. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνονται περισσότερες επενδύσεις και ανάπτυξη με κανόνες υγιούς ανταγωνισμού.

1.2.7 Leasing

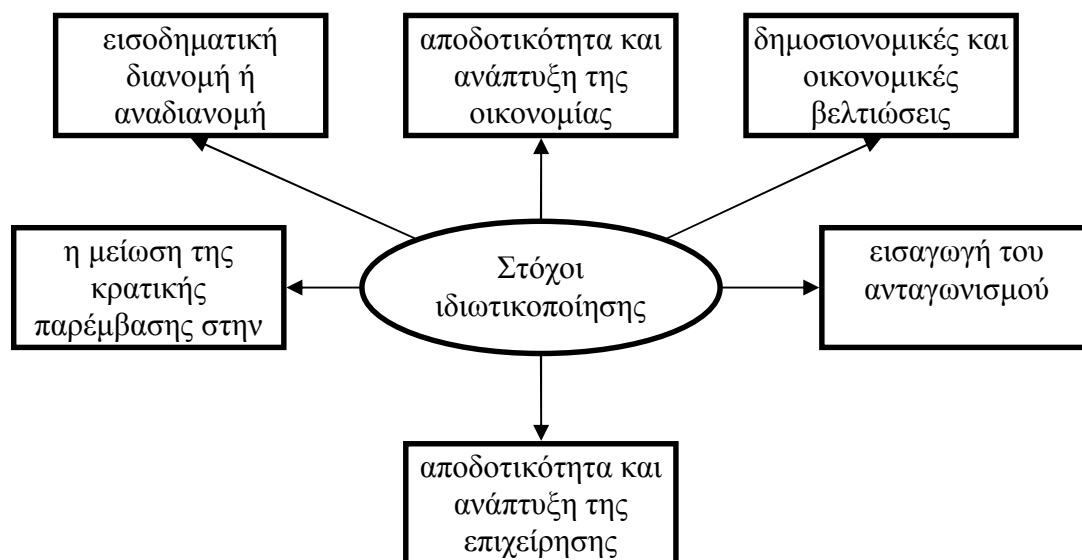
Μέθοδο ιδιωτικοποίησης αποτελεί και η μακροχρόνια μίσθωση με την έννοια ότι το μάνατζμεντ και η λειτουργία ενός οργανισμού μεταφέρονται στον ιδιώτη, ουσιαστικά πρόκειται για συμφωνία συνεργασίας όπου το δημόσιο αγοράζει την παροχή υπηρεσίας που του προσφέρει ένας ιδιώτης. Σε διεθνές επίπεδο η συγκεκριμένη λύση έχει εφαρμοστεί επιλεκτικά σε ειδικές περιπτώσεις όπως π.χ. τη συγκομιδή και ανακύκλωση απορριμμάτων, όπου ο ιδιώτης χρησιμοποιεί δικά του μέσα και εργαζόμενους για να προσφέρει τη συγκεκριμένη υπηρεσία για λογαριασμό του δημοσίου.

1.3 Στόχοι ιδιωτικοποίησης

Η επιτυχία ενός προγράμματος ιδιωτικοποίησης εξαρτάται από τους σαφείς και ξεκάθαρους στόχους που θέτει. Πολλά προγράμματα ιδιωτικοποίησης διεθνώς απέτυχαν, όταν έλειπαν οι σαφείς στόχοι ή όπου αντικρουόμενοι στόχοι επιδιώχθηκαν ταυτόχρονα. Ο μεγάλος αριθμός πιθανών στόχων και δραστών με διαφορετικά, συχνά αντικρουόμενα συμφέροντα καθιστά τον καθορισμό των στόχων μια δύσκολη αποστολή. Ωστόσο, οι στόχοι που συνηθέστερα επιδιώκονται και είναι

κοινοί για τις περισσότερες χώρες που αναλαμβάνουν τέτοιες πολιτικές δράσεις συνοψίζονται ως εξής²:

- η αποδοτικότητα και ανάπτυξη της οικονομίας,
- οι δημοσιονομικές και οικονομικές βελτιώσεις,
- η εισαγωγή του ανταγωνισμού,
- η αποδοτικότητα και ανάπτυξη της επιχείρησης,
- η μείωση της κρατικής παρέμβασης στην οικονομία,
- η εισοδηματική διανομή ή αναδιανομή.



Όπως αναφέρθηκε, οι πολιτικές ιδιωτικοποίησης κατά ένα μεγάλο μέρος αποτελούν απάντηση στην οικονομική κρίση που αντιμετωπίζουν πολλές κυβερνήσεις. Κατά συνέπεια, τα θέματα που αφορούν στην μακροοικονομική ή τομεακή αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα είναι από τα πρώτα στη λίστα των κυβερνητικών στόχων. Η ανάπτυξη των εθνικών αγορών κεφαλαίων, η προώθηση τόσο των εσωτερικών όσο και των ξένων επενδύσεων και η δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης, αποτελούν βασικές προτεραιότητες προς αυτή την.

Επιπλέον, στόχος των προγραμμάτων ιδιωτικοποίησης αποτελούν οι δημοσιονομικές και οικονομικές βελτιώσεις με την μείωση του ελλείμματος του δημόσιου τομέα και του δημόσιου χρέους μέσω της αύξησης των εσόδων του κράτους, της χρηματοδότησης των κρατικών δαπανών από τα έσοδα των ιδιωτικοποιήσεων, της μείωσης των κρατικών επιχορηγήσεων προς τις δημόσιες επιχειρήσεις, της κινητοποίησης ιδιωτικών κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση επενδύσεων που δεν μπορούν να χρηματοδοτηθούν από τα δημόσια οικονομικά, της εξεύρεσης νέων φορολογικών πηγών κ.α.

² Παπαϊωάννου Γεώργιος , «Στρατηγικές Απελευθέρωσης Αγορών σε περιβάλλον Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων – Αναδυόμενες Τάσεις και Προοπτικές», Π.Ν. Σάκουλας, 2005

Επίσης, η ιδιωτικοποίηση αποβλέπει στην εισαγωγή του ανταγωνισμού στις μέχρι τώρα κλειστές αγορές. Ειδικότερα, προσφέρει μια ευκαιρία για την κατάργηση των μονοπωλίων και τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευημερίας των καταναλωτών με τη σταδιακή μείωση των τιμών και την αύξηση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και προϊόντων. Η ιδιωτικοποίηση είναι επίσης μια απάντηση στη μη ικανοποιητική απόδοση των δημόσιων επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη της επιχείρησης και της αποδοτικότητάς της σε ένα όλο και περισσότερο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να αποτελεί έναν από τους βασικότερους στόχους ενός προγράμματος ιδιωτικοποίησης. Προτεραιότητα θα πρέπει να δοθεί στις μεθόδους που μεγιστοποιούν τέτοια αποδοτικότητα. Το άνοιγμα της οικονομίας στο εσωτερικό και διεθνή ανταγωνισμό, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και καινοτομιών, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων, η ανάπτυξη νέων διοικητικών μεθόδων είναι σημαντικά μέτρα προς αυτή την κατεύθυνση.

Εκτός από την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας της οικονομίας και των επιχειρήσεων, ένας από τους κυριότερους στόχους του προγράμματος ιδιωτικοποίησης είναι και η μείωση της κρατικής παρέμβασης στην οικονομία. Προς την κατεύθυνση αυτή συμβάλλουν πολιτικές, όπως η μείωση του μεγέθους και του πεδίου δράσης του δημόσιου τομέα ή του μεριδίου του στην οικονομική δραστηριότητα, ο επαναπροσδιορισμός της δραστηριότητας του δημόσιου τομέα με την εγκατάλειψη των στόχων παραγωγής και την εστίαση στον πυρήνα των κυβερνητικών λειτουργιών και στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ευνοϊκού στην ιδιωτική πρωτοβουλία, η μείωση της ανάμειξης των κυβερνήσεων στις αποφάσεις των επιχειρήσεων, η πάταξη διαφθοράς και της κακής χρήσης της δημόσιας ιδιοκτησίας από τους ανώτερους κυβερνητικούς υπαλλήλους και τους διευθυντές των δημοσίων επιχειρήσεων κ.α.

Η ενθάρρυνση της ευρύτερης ιδιοκτησίας του κεφαλαίου με τη διασπορά της ιδιοκτησίας των μετοχών από την μια πλευρά και η ενθάρρυνση της ιδιοκτησίας μετοχών από τους εργαζόμενους από την άλλη έχουν ως αποτέλεσμα την αναδιανομή του εισοδήματος, που αποτελεί έναν εξίσου σημαντικό στόχο των προγραμμάτων ιδιωτικοποίησης.

Ο καθορισμός των στόχων έχει ιδιαίτερη σημασία όχι μόνο για την επιλογή και τη δομή των τεχνικών και των νομικών εγγράφων, αλλά και για την επιλογή των κατάλληλων μέτρων που προηγούνται της ιδιωτικοποίησης. Η μεγιστοποίηση της οικονομικής αποδοτικότητας απαιτεί συχνά σημαντικές μεταρρυθμίσεις προ της ιδιωτικοποίησης, όπως είναι για παράδειγμα η διάσπαση της δημόσιας επιχείρησης για να ενθαρρυνθεί ο ανταγωνισμός, η κατάργηση των μονοπωλίων και των εμποδίων στην είσοδο στον τομέα, η θέσπιση ρυθμιστικού πλαισίου σε περιπτώσεις ιδιωτικοποίησης μονοπωλιακών τομέων κ.α.

1.4 Μέθοδοι ιδιωτικοποίησης στον Ελλαδικό χώρο

1.4.1 Γενικές παρατηρήσεις

Στην Ελλάδα χρησιμοποιήθηκε κατά κόρον ο όρος «αποκρατικοποίηση» που προτιμήθηκε για κυρίως πολιτικούς λόγους, καθώς ο όρος «ιδιωτικοποίηση» δημιούργησε ιδιαίτερα αρνητικούς συνειρμούς όταν εμφανίστηκε στις αρχές του 1990 και χαρακτηρίστηκε κατακριτέος από τις πολιτικές δυνάμεις της ευρύτερης αριστεράς.

Στην Ελληνική πραγματικότητα, οι ιδιωτικοποιήσεις ικανοποιούν ένα συνδυασμό από χρηματοοικονομικούς, δημοσιονομικούς και πολιτικούς στόχους. Οι πρώτοι αναφέρονται στην ενίσχυση της οικονομικής αποτελεσματικότητας των επενδύσεων και της κεφαλαιαγοράς και στην ποιοτική βελτίωση των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών ενώ οι δεύτεροι συνδέονται με τη μείωση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων, δηλαδή την αύξηση των εσόδων και τη μείωση των δημοσίων δαπανών. Έχει ιδιαίτερη σημασία η μείωση των δημοσίων δαπανών καθότι το Ελληνικό κράτος κάθε χρόνο αφιέρωνε μεγάλα ποσά του προϋπολογισμού στην κάλυψη των αναγκών των δημοσίων επιχειρήσεων.

Με τις ιδιωτικοποιήσεις επιδιώκονται:

- αύξηση της αποτελεσματικότητας.
- ενίσχυση του ανταγωνισμού.
- υπαγωγή των Δημόσιων Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας στην πειθαρχία της αγοράς.
- ενθάρρυνση ξένων επενδυτών.
- διασπορά της ιδιοκτησίας, δημοσιονομική εξυγίανση και άντληση δημοσίων εσόδων.

Είναι προφανές, ότι οι ιδιωτικοποιήσεις δεν πρέπει να αναλύονται μόνον από οικονομικής πλευράς γιατί αποτελούν τόσο πολιτική όσο και κοινωνική μεταρρύθμιση. Συνδέονται ουσιαστικά με κάτι πολύ σημαντικό το οποίο αναφέρεται στον κρατικό ή ιδιωτικό έλεγχο των διαθέσιμων παραγωγικών συντελεστών μιας οικονομίας και είναι ένας κοινωνικοοικονομικός μετασχηματισμός με πολλαπλές επιπτώσεις ιδίως στην αγορά εργασίας.

Η ιδιωτικοποίηση στην Ελλάδα έχει ως πρόδρομο την οργανωμένη κεφαλαιαγορά και χρηματιστηριακή αγορά, όπου η τελευταία χρησιμοποιείται ως αγωγός για την πώληση μετοχών (συνήθως μειοψηφικού πακέτου) των Δ.Ε.Κ.Ο. στο ευρύτερο κοινό. Με τον τρόπο αυτό το δημόσιο εξασφαλίζει έσοδα, οι πολίτες του κράτους έχουν την αίσθηση ότι συμμετέχουν στον έλεγχο αυτών των επιχειρήσεων, αλλά η διοίκηση συνεχίζει να διορίζεται και να ελέγχεται από την κυβέρνηση, εκτός συγκεκριμένων περιπτώσεων που έχει παραχωρηθεί το μάνατζμεντ.

Για να αποφθεχθούν πιθανές αρνητικές συνέπειες όπως το ξεπούλημα δημόσιας περιουσίας, η απώλεια θέσεων εργασίας, η δημιουργία μονοπωλίων και η ενίσχυση του ρόλου των διαπλεκόμενων, θα πρέπει ένα πρόγραμμα αποκρατικοποιήσεων να τεύξεται σοβαρότητας και προσεκτικής προετοιμασίας.

Στη χώρα μας η μεταβίβαση μιας δημόσιας επιχείρησης σε ιδιώτες έχει πραγματοποιηθεί κυρίως με τους εξής τρόπους:

1. Μερική ή ολική δημόσια προσφορά των μετοχών της ή πώληση των μετοχών της απ' ευθείας σε ιδιώτες (μετοχοποίηση).
2. Ρευστοποίηση των περιουσιακών της στοιχείων
3. Αναδιάρθρωση της ή διάσπαση σε πολλά τμήματα
4. Σύμβαση χρηματοδοτικής μίσθωσης των περιουσιακών στοιχείων και της διοίκησης της (leasing),
5. Ανάθεση έργων υποδομής με αυτοχρηματοδότηση.

1.4.2 Μετοχοποίηση

Η μετοχοποίηση θεωρείται ένα αρχικό βήμα για την ολική ιδιωτικοποίηση της δημόσιας επιχείρησης. Αν δεν μεταβιβαστεί άνω του 51% των μετοχών της σε ιδιώτες, τότε το δημόσιο συνεχίζει να έχει την ιδιοκτησία και τη διοίκηση της επιχείρησης που ουσιαστικά παραμένει στο δημόσιο τομέα ως μικτή πλέον επιχείρηση (joint venture).

Κατά τη μετοχοποίηση μιας δημόσιας επιχείρησης (π.χ. Ο.Τ.Ε.), το κράτος διαθέτει στο κοινό, με δημόσια εγγραφή, μετοχές τις οποίες κατέχει το δημόσιο. Ανάλογα με το ποσοστό του συνολικού αριθμού των μετοχών που διατίθενται στο κοινό κρίνεται και ο βαθμός της ουσιαστικής μεταβίβασης της επιχείρησης στον ιδιωτικό τομέα. Εάν το ποσοστό αυτό είναι κάτω του 50%, τότε ο μόνος στόχος που επιτυγχάνεται είναι η ταμειακή ενίσχυση του κρατικού προϋπολογισμού, η μερική διασπορά των μετοχών και η άντληση κεφαλαιακών πόρων από το ταμειευτικό κοινό και τον ιδιωτικό τομέα.

Στα ίδια αποτελέσματα οδηγεί και η απευθείας πώληση των μετοχών μιας δημόσιας επιχείρησης σε ιδιώτες, των οποίων η φερεγγυότητα και η ικανότητα είναι γνωστή εκ των προτέρων. Η διαδικασία αυτή, η οποία χαρακτηρίζεται από ευελιξία και ταχύτητα, επιλέγεται όταν η επιχείρηση είναι χαμηλής απόδοσης, η κεφαλαιαγορά της χώρας δεν είναι αναπτυγμένη και η εξασφάλιση των εργαζομένων είναι απαραίτητη.

Παρόμοια διαδικασία ιδιωτικοποίησης είναι η πώληση μετοχών μιας δημόσιας επιχείρησης αλλά με αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου. Ουσιαστικά είναι μια μορφή μερικής μετοχοποίησης και δημιουργία μιας μικτής επιχείρησης δημόσιας και ιδιωτικής ιδιοκτησίας.

1.4.3 Ρευστοποίηση

Εάν δεν είναι εφικτή η πώληση των μετοχών μπορεί να επιλεγεί η πώληση μερική ή ολική των περιουσιακών στοιχείων (ρευστοποίηση) μιας δημόσιας επιχείρησης με δημοπρασία ή πλειοδοτικό διαγωνισμό ή άμεση διαπραγμάτευση με συγκεκριμένους επενδυτές.

1.4.4 Αναδιάρθρωση

Στην περίπτωση που μια δημόσια επιχείρηση χαρακτηρίζεται από ποικιλία δραστηριοτήτων και δεν είναι εφικτό ως σύνολο να βρεθεί ο κατάλληλος αγοραστής, ή το δημόσιο θεωρεί ότι πρέπει να διατηρήσει την ιδιοκτησία σε κάποιες από αυτές τις δραστηριότητες, συνίσταται η μεταβίβαση τμημάτων της επιχείρησης αυτής σε ιδιώτες. Με αυτό τον τρόπο διευκολύνεται η πώληση της επιχείρησης είτε είναι μερική είτε ολική και ενισχύεται ο ανταγωνισμός για κάποιες δραστηριότητες.

Επίσης υπάρχει η δυνατότητα της παροχής δικαιωμάτων στην προσφορά ή διανομή αγαθών και υπηρεσιών σε ένα παραγωγό ή διανομέα για προκαθορισμένη χρονική περίοδο γεγονός που μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα της δημόσιας επιχείρησης.

Η μέθοδος της αναδιάρθρωσης μπορεί να επιλεγεί και για τις περιπτώσεις εκείνες στις οποίες η χρηματοοικονομική κατάσταση μιας δημόσιας επιχείρησης είναι τόσο κακή που έχει ως αποτέλεσμα να είναι αδύνατη η προσέλκυση επενδυτικού ενδιαφέροντος. Με τον τρόπο αυτό το κράτος επιχειρεί πρώτα την εξυγίανση και βελτίωση της κατάστασης της επιχείρησης με διάφορα μέσα όπως διαχωρισμός εργασιών-θυγατρικών, αλλαγή εργασιακού καθεστώτος, μείωση-διαγραφή δανεισμού και ύστερα επιχειρεί την ιδιωτικοποίησή της αντιπροσωπευτικά παραδείγματα αποτελούν η Ολυμπιακή και ο ΟΣΕ.

1.4.5. Leasing

Στις περιπτώσεις που η εξ' ολοκλήρου ιδιωτικοποίηση μιας δημόσιας επιχείρησης δεν είναι εφικτή ή επιθυμητή, δύναται να επιλεγεί η μέθοδος της χρηματοδοτικής μίσθωσης περιουσιακών στοιχείων ή και της διοίκησης, που εξασφαλίζει για προκαθορισμένη χρονική περίοδο τεχνολογία και μεθόδους διοίκησης του ιδιωτικού τομέα.

Η μέθοδος αυτή έχει ως στόχο την υψηλότερη απόδοση των περιουσιακών στοιχείων και του εργατικού δυναμικού της δημόσιας επιχείρησης και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της. Το κράτος συνεχίζει να διατηρεί την ιδιοκτησία, τον έλεγχο και την ευθύνη για τις υποχρεώσεις της επιχείρησης.

1.4.6 Ανάθεση Έργων με Αυτοχρηματοδότηση

Η απελευθέρωση των αγορών των χρηματοοικονομικών προϊόντων της κεφαλαιαγοράς δηλαδή και της χρηματιστηριακής αγοράς παρέχει τη δυνατότητα σε μεγάλες πολυεθνικές, κατασκευαστικές συνήθως, εταιρίες να αναλάβουν την κατασκευή και εκμετάλλευση μεγάλων έργων υποδομής με ίδια κεφάλαια - αυτοχρηματοδότηση. Ο χρόνος παράδοσης του έργου και η χρονική διάρκεια εκμετάλλευσης καθώς και οι όροι εκμετάλλευσης του καθορίζονται με σαφήνεια στις σχετικές συμφωνίες που υπογράφουν τα δυο μέρη: ιδιώτης και δημόσιο (π.χ. γέφυρα Ρίο - Αντίριο, κατασκευή εθνικών οδών).

Η μέθοδος αυτή είναι αποτελεσματική και διευκολύνει την ανάπτυξη αλλά απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στην καταγραφή των όρων κατασκευής-εκμετάλλευσης-παράδοσης του έργου και την ευθύνη του κράτους ότι θα ανταποκριθεί στη λειτουργία του έργου όταν απομακρυνθεί ο ανάδοχος. Χαρακτηριστικό είναι το πρόβλημα που έχει δημιουργηθεί με την παραχώρηση των εσόδων των διοδίων στις κατασκευάστριες εταιρίες των εθνικών δικτύων.

Η μέθοδος αυτή εξασφαλίζει την κατασκευή μεγάλων έργων υποδομής, αλλά ο ιδιωτικός χαρακτήρας του έργου υφίσταται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, καθώς μετά προβλέπεται κρατικοποίηση του έργου ή της εταιρίας που δημιουργήθηκε με αυτοχρηματοδότηση ιδιωτικών εταιριών.

1.5 Η δημόσια επιχείρηση.

Οι δημόσιες επιχειρήσεις υπάρχουν από την αρχαιότητα, έτσι έχουμε τα ορυχεία να ανήκουν στο κράτος στην αρχαία Ελλάδα, στην αρχαία Ρώμη η ιδιοκτησία του νερού και οι επιχειρήσεις πολεμικού και οπλικού εξοπλισμού ήταν επίσης δημόσιες καθώς και στην αρχαία Κίνα διατηρείτο δημόσια ιδιοκτησία στο αλάτι και το σίδηρο. Με το πέρασμα των αιώνων έχουμε επέκταση της δημόσιας ιδιοκτησίας σε νέους τομείς όπως η παραγωγή και διανομή του ηλεκτρικού ρεύματος, το νερό, οι δρόμοι, τα αεροδρόμια, οι τηλεπικοινωνίες καθώς και κάποιες εμπορικές ή βιομηχανικές δραστηριότητες ανάλογα με την εκάστοτε εθνική παραγωγή οδηγώντας συχνά στη δημιουργία φυσικών μονοπωλίων.

Τα αίτια μια πολιτικής κρατικών επιχειρήσεων δεν είναι πάντα οικονομικά, κατά την μαρξιστική ανάλυση, η ύπαρξη τους δικαιολογείται από την ιδεολογική αποστροφή στην έννοια του οικονομικού κέρδους.

Στον Ελλαδικό χώρο χρησιμοποιείται για τις δημόσιες επιχειρήσεις το ακρωνύμιο ΔΕΚΟ, που σημαίνει Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί και χρησιμοποιείται για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που ανήκουν στο Ελληνικό κράτος ή ελέγχονται από αυτό. Ορισμένες φορές ερμηνεύεται, μάλλον λανθασμένα, ως "Δημόσιες Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας" (κάτι που θα γραφόταν "ΔΕΚΩ"). Πάντως η έννοια των επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας (στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες) μπορεί να συμπίπτει λιγότερο ή περισσότερο με την έννοια των κρατικών

επιχειρήσεων, χωρίς όμως να ταυτίζεται. Επίσης χρησιμοποιείται, με διαφορετική έννοια συνήθως, ο όρος Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας αναφορικά με τις εταιρίες και οργανισμούς υπηρεσιών εκτός αγοράς, δηλαδή που δεν διαθέτουν τις υπηρεσίες ή τα "προϊόντα" τους προς πώληση στην αγορά, αλλά εκτελούν επιβοηθητικές κοινωνικές ή οικονομικές υπηρεσίες σε διάφορους τομείς, ή απλά διαθέτουν τις υπηρεσίες τους σε τιμές που καλύπτουν τα κόστη και όχι σε τιμές που θα καθόριζε μια ελεύθερη αγορά, δηλαδή αναφορικά με τις κρατικές ή μη-κρατικές μη-κερδοσκοπικές εταιρίες.

Ο Νόμος 3429/2005 ορίζει ως ΔΕΚΟ "κάθε ανώνυμη εταιρεία, στην οποία το ελληνικό δημόσιο δύναται να ασκεί άμεσα ή έμμεσα αποφασιστική επιρροή, λόγω της συμμετοχής του στο μετοχικό της κεφάλαιο ή της χρηματοοικονομικής συμμετοχής του ή των κανόνων που τη διέπουν".

1.6 Δημόσια διαχείριση. Επιχειρήματα υπέρ και κατά.

Είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι το ερώτημα δημόσια ή ιδιωτική ιδιοκτησία συγκεντρώνει πλέον, και ιδιαίτερα μετά την ανάπτυξη της οικονομικής βιβλιογραφίας γύρω από την θεωρία της επιχείρησης, δύο διαστάσεις:

- α.** ιδιοκτησία των μετόχων και του κεφαλαίου (στο σύνολο, τμήμα, πλειοψηφικό, στρατηγικό πακέτο κ.α.), και
- β.** ιδιοκτησία δικαιώματος διαχείρισης (ορισμός του Δ.Σ., ορισμός μελών, ορισμό εκπροσώπου με ειδικές αρμοδιότητες, σχέση στρατηγικής διοικητικής συμφωνίας κ.α.).

Προφανώς ενδιάμεσες σχέσεις δεν αποκλείονται έτσι ώστε το όλο πρόβλημα να γίνεται αρκετά σύνθετο. Ο συγκεκριμένος περιορισμός δημιουργεί αδυναμίες αξιολόγησης και ποσοτικής μέτρησης των διαφορετικών επιλογών. Υπάρχουν καταρχήν θεωρητικές αποτυπώσεις υπέρ της δημόσιας ιδιοκτησίας, υπάρχουν εναλλακτικές θεωρητικές αποτύπωσης υπέρ της ιδιωτικής ιδιοκτησίας και τέλος υπάρχουν θετικές και αρνητικές σκέψεις που συνδέονται με την διοικητική παρέμβαση του δημοσίου στην λήψη αποφάσεων.

1.6.1 Επιχειρήματα υπέρ της κρατικής ιδιοκτησίας επιχειρήσεων.

Οι ισχυρισμοί υπέρ της κρατικής ιδιοκτησίας επιχειρήσεων βασίζονται σε τρία κύρια επιχειρήματα:

- α.** Η κρατική ιδιοκτησία και διαχείριση δημόσιων οργανισμών και επιχειρήσεων, με την προϋπόθεση βέβαια ότι οι κυβερνήσεις λειτουργούν σε πλαίσια ανιδιοτέλειας, μπορεί να διασφαλίσει ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν κρατώντας σε ισορροπία τους οικονομικούς και κοινωνικούς τους στόχους, χωρίς να επικεντρώνονται αποκλειστικά στην μεγιστοποίηση των κερδών τους.

β. Η κρατική ιδιοκτησία σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί βασικό παράγοντα αντιμετώπισης αποτυχιών ακόμα και κρίσεων της αγοράς κυρίως στις περιπτώσεις που έχουν να κάνουν με την αποδοτικότητα φυσικών μονοπωλίων.

γ. Η κρατική ιδιοκτησία έχει τη δυνατότητα να καλύψει αδυναμίες συνεργασίας και πληροφόρησης μεταξύ διοικούντων και ιδιοκτητών επιχείρησης, καθώς δεν καθίσταται δυνατό συνήθως να διατυπωθούν ολοκληρωμένες συμφωνίες. Η δυνατότητα αυτή έχει πολύ μεγάλη σημασία σε περιπτώσεις επιχειρήσεων παραγωγής αγαθών κοινής ωφελείας, λόγω τόσο της φύσης των αγαθών αυτών αλλά και των σκοπών που καλούνται να επιτύχουν.

Με βάση τα παραπάνω οι κυβερνήσεις μπορούν να διαχειριστούν τις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς με αποτελεσματικότητα και να καταστήσουν αποδοτική την κρατική ιδιοκτησία. Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση βάσει μελετών των επιχειρημάτων υπέρ της κρατικής ιδιοκτησίας.

Όσον αφορά το πρώτο επιχείρημα, η κρατική ιδιοκτησία σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να θεωρηθεί πως είναι ο μόνος τρόπος που μπορεί να διασφαλίσει αποτελεσματικά, ότι οι εμπορικές επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν επιθυμητούς μεν αλλά όχι οικονομικούς δε, στόχους. Με αυτόν τον τρόπο η εκάστοτε κυβέρνηση μπορεί να λειτουργήσει ως ένα πρότυπο ιδανικού εργοδότη, προσφέροντας απασχόληση σε εργαζόμενους από διάφορες κοινωνικές ομάδες που βρίσκονται σε λιγότερο ευνοημένες θέσεις, παρέχοντας μισθούς μεγαλύτερος από το μέσο όρο της αγοράς. Η έννοια της λεγόμενης αποκεντρωμένης ανάπτυξης, επίσης δύναται να υλοποιηθεί ευκολότερα, αφού το κράτος μπορεί να ενθαρρύνει τη δημιουργία βιομηχανικών μονάδων σε λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές μιας χώρας, περιοχές που συνήθως είναι δύσκολο να προσελκύσουν ιδιώτες επενδυτές. Επίσης έχει τη δυνατότητα να παράγει περισσότερα αγαθά και να παρέχει περισσότερες και καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες σε σχέση με έναν ιδιώτη πάροχο, ενώ παράλληλα έχει τη δυνατότητα να τιμολογεί τα παραγόμενα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες σε τιμές κατώτερες εκείνων της αγοράς.

Ο θεσμός της κρατικής ιδιοκτησίας με την προϋπόθεση πάντα ότι εφαρμόζεται σε δημοκρατικά καθεστάτα όπου μπορεί να ασκηθεί αποτελεσματικός δημοκρατικός πολιτικός έλεγχος και οι κυβερνήσεις λειτουργούν χωρίς πολιτική ιδιοτέλεια, σύμφωνα με τις μελέτες των Yarrow³ και Vickers και Yarrow⁴, μπορεί να συμβάλει ώστε να έχουμε τη βέλτιστη διαχείριση των οφελών καθώς και των εσόδων των κρατικών επιχειρήσεων.

³ Yarrow, George, "Privatization in Theory and Practice", *Economic Policy*, Vol. 2, 324-364, 1986

⁴ Vickers, John, and George Yarrow, "Regulation of Privatized Firms in Britain", *European Economic Review*, Vol. 32, 456-472, 1988

Η παρακολούθηση των διοικητών των επιχειρήσεων από την κυβέρνηση αφενός συμβάλλει στη μείωση των προβλημάτων που σχετίζονται με την παραγωγή αγαθών κοινής ωφελείας, αφετέρου δε η κυβέρνηση μπορεί να λειτουργήσει ως ενδιάμεσος για την εξομάλυνση των διαφορών ανάμεσα στα έσοδα από την παραγωγή αγαθών κοινής ωφελείας και των παραγόντων της αγοράς. Η όποια δυσφορία υπάρχει για τη μη αποδοτική λειτουργία των δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών, δεν οφείλεται σε αδυναμίες αυτών, αλλά σε ατέλειες της αγοράς.

Τα οφέλη από την κρατική ιδιοκτησία και διαχείριση επιχειρήσεων, είναι πολύ σημαντικά. Όταν οι πολιτικές αγορές λειτουργούν σωστά, τότε ο μεταξύ των πολιτικών ανταγωνισμός δύναται να εξασφαλίσει ότι οι εφαρμοζόμενες πολιτικές είναι ορθές και ότι επιδίωξη των πολιτικών είναι η μεγιστοποίηση, όχι του ιδιωτικού αλλά, του κοινωνικού πλούτου. Ελλείπει ιδιωτικού ανταγωνισμού, η κρατική ιδιοκτησία διασφαλίζει την προσαρμογή σύμφωνα με το κοινωνικό κόστος παραγωγής των αγαθών κοινής ωφελείας.

Ανάλογη θέση υποστηρίζεται από τη μελέτη των Shapiro και Willing⁵, σύμφωνα με την οποία, το μοντέλο του δημόσιου διοικητή μπορεί να είναι αποδοτικό για τη διαχείριση των δημόσιων αγαθών. Όταν η λειτουργία των πολιτικών αγορών είναι αποδοτική, τότε οι δημόσιοι διοικητές των επιχειρήσεων επικεντρώνονται στην αύξηση και μεγιστοποίηση του κοινωνικού πλούτου πάρα του ιδιωτικού.

Αναφορικά με το δεύτερο επιχείρημα, η κρατική ιδιοκτησία μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός εξισορρόπησης αποτυχιών των ελεύθερων αγορών. Έτσι κυρίως στις περιπτώσεις που έχουμε φυσικά μονοπώλια, η κρατική ιδιοκτησία θεωρείται από πολλούς ως ο μοναδικός τρόπος αποτελεσματικής διαχείρισης τους, αφού σε κάθε άλλη περίπτωση διαχείρισης αυτών από ιδιώτες επενδυτές θα είχε ως στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους, γεγονός που θα είχε ως αποτέλεσμα την πώληση αγαθών κοινής ωφελείας σε τιμές που δεν θα ήτο κοινωνικά αποδεκτές. Με το σκεπτικό ότι οι κυβερνήσεις δεν επιδιώκουν το μέγιστο οικονομικό κέρδος, η κρατική ιδιοκτησία φυσικών μονοπωλίων έχει τη δυνατότητα να παράγει αγαθά σε μεγάλες ποσότητες και χαμηλά επίπεδα κόστους.

Βάσει του δεύτερου επιχειρήματος έχουν αναπτυχθεί διάφορα οικονομικά μοντέλα με χαρακτηριστικότερο αυτό των Sappington και Stiglitz⁶ (1987) κατά το οποίο η κρατική ιδιοκτησία επιχειρήσεων έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους των κρατικών παρεμβάσεων που απαιτούνται σε περιπτώσεις που έχουμε αποτυχίες στις αγορές. Όσον δε αφορά τις αποκρατικοποιήσεις σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, στο βασικό θεώρημα περί ιδιωτικοποιήσεων αναπτύσσονται οι προϋποθέσεις που θα

⁵ 12. Shapiro, C., and R. Willig, *Economic Rationales for the Scope of Privatization*, London: Westview Press, 1990

⁶ Sappington, David E.M., and Joseph E. Stiglitz, "Privatization, Information and Incentives", *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 6, 567-582, 1987

πρέπει να ισχύουν, ώστε η κρατική ιδιοκτησία να είναι αποδοτική. Εδώ δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι οι αποτυχίες των αγορών είναι διεισδυτικές και ιδιαίτερες επικίνδυνες στις αναπτυσσόμενες χώρες, όπου λόγω των θεσμικών αδυναμιών των κυβερνήσεων σε συνδυασμό με τις αποτυχίες των αγορών, οι αποκρατικοποιήσεις κρατικών επιχειρήσεων μπορεί να αποβούν όχι μόνο αναποτελεσματικές αλλά και επικίνδυνες. Αντίθετα ο καλύτερος τρόπος για να αντιμετωπιστούν οι αποτυχίες της αγοράς στις αναπτυσσόμενες χώρες είναι η κρατική ιδιοκτησία επιχειρήσεων.

Τέλος σύμφωνα με το τελευταίο επιχείρημα υπέρ της κρατικής ιδιοκτησίας επιχειρήσεων κατά το οποίο η κρατική ιδιοκτησία μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός εξισορρόπησης των ασυμμετριών μεταξύ ιδιοκτητών και διοικητών επιχειρήσεων. Και αυτό γιατί οι διοικητές των επιχειρήσεων έχουν απόλυτη γνώση όσον αφορά το κόστος και την παραγωγή αγαθών, γνώση που αναμφισβήτητα παρέχει στους διοικητές διαπραγματευτικά πλεονεκτήματα, σε θέματα προσδιορισμού των επιπέδων παραγωγής και τιμολόγησης των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Έτσι σε πολλές περιπτώσεις αυτή η ασυμμετρία δύναται να προκαλέσει αναποτελεσματική λειτουργία και ρύθμιση των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα η κρατική ιδιοκτησία να είναι η μόνη αποτελεσματική λύση διαχείρισης επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τη μελέτη των Shapiro και Willing⁷, δεν είναι εφικτό να δημιουργηθούν και να υποστηριχθούν ολοκληρωμένες συμβάσεις που να καθορίζουν επακριβώς τις αρμοδιότητες και δικαιοδοσίες μεταξύ ιδιοκτητών - μετόχων και διοικητών, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που αφορούν φυσικά μονοπώλια. Συνεπώς, λόγω αδυναμίας ύπαρξης ολοκληρωμένων συμβάσεων, η κρατική ιδιοκτησία και διαχείριση κρίνεται περισσότερο αποτελεσματική σε σχέση με την ιδιωτική στις περιπτώσεις που υπάρχουν αδυναμίες των αγορών, οι διοικητές κρατικών επιχειρήσεων έχουν στόχους που καθορίζονται από αποδοτικές πολιτικές αγορές.

Επιπλέον το κόστος ρύθμισης της ιδιωτικής ιδιοκτησίας είναι ότι οι διοικητές των επιχειρήσεων πρέπει να ικανοποιούν τα συμφέροντα των μετόχων και των ρυθμιστών κάτι που έχει ως αποτέλεσμα τεράστια κόστη σε περιπτώσεις διαχείρισης αγαθών κοινής ωφελείας. Αυτό όμως το χάσμα δεν αποτελεί πρόβλημα στην περίπτωση της κρατικής ιδιοκτησίας αφού η κυβέρνηση αποτελεί το μοναδικό ρυθμιστή και μέτοχο των επιχειρήσεων.

1.6.2 Επιχειρήματα υπέρ των αποκρατικοποιήσεων .

Τα κύρια επιχειρήματα υπέρ της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας θεσμού των αποκρατικοποιήσεων είναι:

⁷ Shapiro, C., and R. Willig, *Economic Rationales for the Scope of Privatization*, London: Westview Press, 1990

α. Οι κρατικές επιχειρήσεις συνήθως είναι οικονομικά μη αποδοτικές και αυτό γιατί οι διοικητές τους δεν έχουν και δεν τους παρέχονται κίνητρα ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Αυτό έχει ως συνέπεια οι διοικητές να μην επικεντρώνονται στην επίτευξη οικονομικών στόχων όπως η αύξηση των εσόδων και η μείωση των εξόδων. Συνεπώς οι επιχειρήσεις δεν λειτουργούν σύμφωνα με ιδιωτικά οικονομικά κριτήρια με αποτέλεσμα να είναι ζημιογόνες και να επιβαρύνουν τον κρατικό προϋπολογισμό.

β. Η παρακολούθηση των κρατικών επιχειρήσεων είναι ελλιπής και συνέπεια αυτού είναι η αποτυχία επίτευξης των στόχων βιωσιμότητάς τους. Δύο είναι οι κύριοι παράγοντες στους οποίους οφείλεται η ελλιπής παρακολούθηση των κρατικών επιχειρήσεων: πρώτον, οι υπεύθυνοι για το σκοπό αυτό φορείς δεν έχουν επαρκή κίνητρα για να επιτελέσουν το έργο τους με αποτέλεσμα η παρακολούθηση να είναι ανεπαρκής και δεύτερον δεν υπάρχουν αποτελεσματικές μέθοδοι για την παρακολούθηση κρατικών επιχειρήσεων λόγω της ιδιαίτερης μορφής τους.

γ. Οι κυβερνήσεις υπό των οποίων την επίβλεψη λειτουργούν οι επιχειρήσεις, λόγω του ιδιαίτερου χαρακτήρα των επιχειρήσεων δεν μπορούν να λάβουν αποφάσεις πτώχευσης για τις μη αποδοτικές και ζημιογόνες κρατικές επιχειρήσεις, όπως και δεν μπορούν να αρνηθούν επιπρόσθετη χρηματοδότηση τους με αποτέλεσμα να διατηρούνται σε πολλές περιπτώσεις επιχειρήσεις οι οποίες όχι μόνο δεν αποφέρουν τα αναμενόμενα οικονομικά αποτελέσματα, αντίθετα επιβαρύνουν σημαντικά τον κρατικό προϋπολογισμό.

δ. Οι κρατικές επιχειρήσεις δεν είναι αποδοτικές αφού χρησιμοποιούνται από τις κυβερνήσεις για την επίτευξη μη οικονομικών στόχων.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει μια σύντομη ανάλυση βάσει μελετών των επιχειρημάτων υπέρ των αποκρατικοποιήσεων.

Σύμφωνα με το πρώτο επιχείρημα οι κρατικές επιχειρήσεις δεν είναι αποδοτικές επειδή δεν παρέχονται επαρκή (συνήθως δεν υπάρχουν) κίνητρα στους διοικητές ή τα ανώτερα στελέχη των κρατικών επιχειρήσεων. Σε αντίθεση με αυτό στον ιδιωτικό τομέα παρέχονται στα στελέχη των επιχειρήσεων ισχυρά κίνητρα, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την υποκίνηση τους για την επίτευξη αποτελεσματικών στόχων όπως για παράδειγμα η εισαγωγή βελτιώσεων στην επιχείρηση που μπορούν να συμβάλουν στη μεγιστοποίηση των εσόδων και την ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής ή να εισάγουν καινοτομίες (συνήθως νέες τεχνολογίες) για την βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών.

Άλλωστε τα κίνητρα που δίνονται⁸ στους διοικητές επιχειρήσεων για να μειώσουν τα κόστη και να βελτιώσουν την ποιότητα των παραγομένων αγαθών και υπηρεσιών, καθώς και να εισάγουν καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες αποτελούν το βασικό παράγοντα της βιωσιμότητας και αποτελεσματικότητας των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Οι διοικητές των κρατικών επιχειρήσεων συνήθως δεν έχουν κίνητρα υποκίνησης, ακόμα και όταν αυτά υπάρχουν είναι ανεπαρκή. Εφόσον θεσμικά εργάζονται ως δημόσιοι υπάλληλοι, δεν έχουν κάποιο προσωπικό όφελος από την αύξηση των εσόδων. Επιπλέον σε περίπτωση που επιδιώξουν μείωση του κόστους των επιχειρήσεων έρχονται συνήθως σε αντιπαράθεση με πολλούς παράγοντες, όπως οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις ή οι προμηθευτές των επιχειρήσεων. Έτσι λοιπόν αποτελεί συνειδητή τους επιλογή, το να μην προωθούν βελτιώσεις στις επιχειρήσεις και να μην αναπτύσσουν καινοτομικά προϊόντα. Επιπλέον δε σε επιχειρήσεις που αποτελούν φυσικά μονοπώλια, η έλλειψη αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας είναι δύσκολο να παρατηρηθεί τόσο από τους δυνητικά ωφελούμενους όσο και από τους καταναλωτές, αφού αποτελεί τη μοναδική τους επιλογή, αποτέλεσμα αυτών είναι να υπάρχει πολύ μικρή πίεση από την αγορά για βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

Σε αντίστοιχη μελέτη⁹, όσον αφορά τους λόγους που οι κρατικές επιχειρήσεις είναι λιγότερο αποδοτικές από τις ιδιωτικές, υποστηρίζεται ότι στις περιπτώσεις που οι κρατικοί παράγοντες δεν δύνανται να εποπτεύσουν επαρκώς τις κρατικές επιχειρήσεις και παράλληλα επιθυμούν να διατηρήσουν τα επίπεδα παραγωγής σε επιθυμητά επίπεδα, χρηματοδοτούν τις κρατικές επιχειρήσεις ώστε να αποκτήσουν κίνητρα οι διοικούντες και να αυξήσουν την παράγωγή. Οι τελευταίοι όμως, ως γνώστες των πραγματικών κοστών παραγωγής και αντιλαμβανόμενοι τα κίνητρα των κυβερνήσεων για την αύξηση της παραγωγής, δεν έχουν κάποιο κίνητρο για να ασκήσουν ουσιαστικό έλεγχο για την μείωση κόστους της παραγωγής εσωτερικά, αφού θα έρθει η κρατική χρηματοδότηση ως από μηχανής θεός για την επίτευξη του αυτονόητου. Συνεπώς οι κυβερνήσεις επιλέγουν τις αποκρατικοποιήσεις κυρίως για να αποφύγουν την χρηματοδότηση της παραγωγής στις δημόσιες επιχειρήσεις.

Όσον αφορά το δεύτερο επιχείρημα κατά το οποίο οι κρατικές επιχειρήσεις είναι αναποτελεσματικές λόγω ελλείψεως επαρκούς εποπτείας τα αίτια βρίσκονται στην ίδια τη μορφή της καθώς λόγω της κρατικής ιδιοκτησίας ο έλεγχος γίνεται από το κράτος και κατ' επέκταση από όλους τους πολίτες του κράτους. Αυτό έχει ως φυσική συνέπεια να μην υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος επόπτης με επαρκή κίνητρα ώστε να ασκήσει αποτελεσματικό έλεγχο στις κρατικές επιχειρήσεις.

⁸ Boycko, M., Shleifer, A. and Vishny, R. (1996) "A Theory of Privatization", *The Economic Journal*, 106(435): 309-319.

⁹ Schmidt, K. (1996a) "The Costs and Benefits of Privatization: An Incomplete Contracts Approach.", *Journal of Law Economics and Organization*, 12: 1-24.

Ο πρώτος που προέβλεψε την αναποτελεσματικότητα των κρατικών επιχειρήσεων είναι ο Alchian το 1965, με βασικό επιχείρημα ότι οι διασκορπισμένοι ιδιοκτήτες τους, οι πολίτες του κράτους δηλαδή, δεν έχουν ουσιαστικά κίνητρα εποπτείας των διοικητών τους. Υποστηρίζει επίσης ότι ακόμα και ένας πολιτικός, με έντονο το συναίσθημα της κοινωνικής ευθύνης, δεν έχει επαρκή κίνητρα για να επενδύσει χρόνο και να προσπαθήσει να εποπτεύσει τους διοικούντες μιας κρατικής επιχείρησης, καθώς το αναλογούν συνολικό κόστος μιας τέτοιας προσπάθειας είναι πολύ μεγάλο το δε πολιτικό όφελος από την άλλη μεριά ιδιαίτερα μικρό.

Επιπλέον δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι στην περίπτωση της κρατικής ιδιοκτησίας, οι μετοχές τους δεν μπορούν να πωληθούν από τους πολίτες του κράτους, συνεπώς οι επιχειρήσεις δεν πρόκειται να πτωχεύσουν ποτέ και οι διοικούντες αυτών είναι εξαιρετικά δύσκολο να κατηγορηθούν για αναποτελεσματικότητα.

Σύμφωνα με το τρίτο επιχείρημα, οι κρατικές επιχειρήσεις είναι αναποτελεσματικές λόγω του χαλαρού τρόπου με τον οποίο γίνεται ο προϋπολογισμός τους απουσία αυστηρών περιορισμών. Σε αντίθεση με το καθεστώς στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι κρατικές επιχειρήσεις δεν υφίστανται αρνητικές επιπτώσεις όταν είναι οικονομικά αναποτελεσματικές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι διοικητές και τα ανώτερα στελέχη, ακόμα και αν δεν είναι αποδοτικοί να μην κινδυνεύουν να χάσουν τη θέση τους, Ακόμα και σε περιπτώσεις που η επιχείρηση είναι οικονομικά αναποτελεσματική ή και ζημιολόγος, σπάνια έχουμε αρνητικές επιπτώσεις όπως διακοπή της χρηματοδότησης, χρεοκοπία ή εκκαθάριση, επιπτώσεις αυτομόνητες για μια ιδιωτική εταιρεία με κακή απόδοση. Είναι εμφανές ότι οι κρατικές επιχειρήσεις μπορούν να βασίζονται στην αδιάκοπη κρατική χρηματοδότηση από τον κρατικό προϋπολογισμό, και να ευνοούνται σε κάθε περίπτωση από χαλαρούς έως και ανύπαρκτους περιορισμούς στον προϋπολογισμό τους.

Σύμφωνα με πολλούς μελετητές¹⁰, Kornai(1988), Berglof και Roland(1998), Lin, Cai και Li (1998), οι χαλαροί περιορισμοί στους προϋπολογισμούς ήταν η κύρια αιτία της μη αποδοτικότητας κρατικών επιχειρήσεων που λειτούργησαν κυρίως σε κομμουνιστικά συστήματα και σε οικονομίες μετάβασης, όμως δεν περιορίστηκε μόνο σε αυτές τις περιπτώσεις και αυτό γιατί η ίδια η κρατική ιδιοκτησία είναι η αιτία δημιουργίας των χαλαρών περιορισμών στους προϋπολογισμούς. Οι κυβερνήσεις επιλέγουν την επέκταση της χρηματοδότησης στις κρατικές επιχειρήσεις αντί μιας εν δυνάμει πτωχεύσεως καθώς το πολιτικό κόστος στην περίπτωση αυτή είναι κατά πολύ μεγαλύτερο από εκείνο της επιπρόσθετης επιχορήγησης ζημιολόγων κρατικών επιχειρήσεων. Με τον τρόπο αυτό οι κρατικές επιχειρήσεις προστατεύονται από την αναγκαιότητα αποδοτικής «πειθαρχίας» από την ίδια τους την αδυναμία καθώς είναι σημαντικές για πολιτικούς λόγους.

¹⁰ 1. Lin, Justin Yifu, Fang Cai, and Zhou Li, "Competition, Policy Burdens, and State-Owned Enterprise Reform", American Economic Review, Vol. 88, 422-427, 1998

Τέλος όσον αφορά το τελευταίο επιχείρημα, όλα τα επιχειρήματα υπέρ της κρατικής ιδιοκτησίας έχουν ως αρχική υπόθεση ότι οι κυβερνήσεις λειτουργούν με πολιτική ανιδιοτέλεια και προς όφελος της κοινωνίας. Αν όμως αυτή η υπόθεση αναιρεθεί τότε τα συμπεράσματα είναι διαφορετικά. Πλήθος μελετητών¹¹ όπως οι Jones (1985), Vickers (1988), Stiglitz (1993), Nellis (1994), Shleifer (1994) και πολύ άλλοι, υποστηρίζουν ότι οι κρατικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται από τις κυβερνήσεις για την επίτευξη πολιτικών στόχων, με αποτέλεσμα να αποκλίνουν από τους στόχους της αγοράς όπως για παράδειγμα η μεγιστοποίηση των κερδών. Έτσι ακόμα και σε ανταγωνιστικές αγορές οι κρατικές επιχειρήσεις εμφανίζονται αναποτελεσματικές, αφού έχοντας πολιτικούς στόχους έναντι οικονομικών, όπως για παράδειγμα την διατήρηση της υπερβάλλουσας απασχόλησης στις δημόσιες επιχειρήσεις, τη δημιουργία βιομηχανικών μονάδων σε περιοχές που παρουσιάζουν πολιτικό και όχι κατ' ανάγκη οικονομικό ενδιαφέρον, την τιμολόγηση των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών σε χαμηλότερες επίπεδα από εκείνα των αγορών. Ένα ευκόλως εξαγόμενο συμπέρασμα είναι ότι οι πολιτικοί εσκεμμένα δημιουργούν δομές για την άμεση ή έμμεση χρηματοδότηση των κρατικών επιχειρήσεων ώστε να έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν οφέλη από ακαθόριστες πληθυσμιακές ομάδες στους υποστηρικτές τους.

Βάσει των παραπάνω προκύπτει ότι οι αποκρατικοποιήσεις είναι η μοναδική λύση για την αντιμετώπιση των μη αποδοτικών κρατικών επιχειρήσεων που εξυπηρετούν πολιτικά συμφέροντα.

¹¹ Jones, S.L., William, L.I., Megginson, W.L., Nash, R.C., and Netter, J.M. (1999) "Share Issue Privatization As Financial Means to Political and Economic Ends", *Journal of Financial Economics*, 53(2): 217-253.

Boycko, M., Shleifer, A. and Vishny, R. (1996) "A Theory of Privatization", *The Economic Journal*, 106(435): 309-319.

Κεφάλαιο 2

2. Ιδιωτικοποιήσεις στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή ένωση.

Στο κεφάλαιο αυτό της παρούσης εργασίας θα αναλυθεί το ζήτημα των ιδιωτικοποιήσεων από μια διαφορετική σκοπιά. Θα παρουσιαστεί η πορεία ένταξής τους σε ορισμένους κλάδους της Ε.Ε, οι χώρες (καθώς και το παράδειγμα της Ελλάδας) στις οποίες άρχισε να πρωτοεμφανίζεται και σταδιακά να παγιώνεται η μετατροπή ενός νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου ή μιας διοικητικής αρχής σε νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου ελεγχόμενο από το κράτος, τα αίτια τα οποία ώθησαν στην παραπάνω μετατροπή και τέλος οι συνέπειες των ιδιωτικοποιήσεων αυτών για τις χώρες της Ε.Ε. Ο όρος ιδιωτικοποίηση θα χρησιμοποιηθεί έναντι του όρου αποκρατικοποίηση θεωρώντας ότι έχει ευρύτερη έννοια.

2.1. Το άνοιγμα των αγορών και η απελευθέρωση για τις ιδιωτικοποιήσεις.

Με τη Συνθήκη της Ρώμης(25/3/1957)τέθηκαν οι πρώτες βάσεις διαμόρφωσης του κατάλληλου πλαισίου για την απελευθέρωση αγορών και την ανάπτυξη το ανταγωνισμού. Από το 1984 η απελευθέρωση των αγορών που τις προηγούμενες δεκαετίες βρισκόταν σε πρώιμο στάδιο αρχίζει να εφαρμόζεται εμπράκτως με τρεις διαφορετικούς τρόπους:

- α.** Τα όργανα της Ευρωπαϊκής Κοινότητας διεκδικούν πλέον την άσκηση ελέγχου επί του μεριδίου των επιχειρήσεων που εξαγοράζουν φορείς του δημοσίου τομέα.
- β.** Μέσω της έμφασης στις υποχρεώσεις των Κρατών-Μελών για τη διαφύλαξη της αποδοτικότητας των κανόνων δικαίου, παρέχεται στο Ευρωπαϊκό Δικαστήριο η δυνατότητα άσκησης ελέγχου στη λειτουργία των εθνικών μονοπωλίων.
- γ.** Το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο μπορεί να ελέγχει κάθε εθνικό μέτρο που έχει την ικανότητα να επηρεάσει τις εισαγωγές, ακόμη κι αν το μέτρο αυτό δεν αποσκοπεί άμεσα σε ορισμένη μορφή προστασίας.

Οι αρχές της δεκαετίας του 1990 φέρουν την Κοινότητα αντιμέτωπη με δύο αντίρροπες τάσεις: από τη μια πλευρά η τάση για αύξηση της ανταγωνιστικότητας της Ευρωπαϊκής Οικονομίας κι από την άλλη η τάση των πολιτών να εξασφαλίσουν την ύπαρξη ενός περισσότερο «κοινωνικού κράτους». Αυτό που άρχισε να εφαρμόζεται έμπρακτα τη δεκαετία του 1980, το 1992 με τη Συνθήκη του Μάαστριχτ εκφράστηκε με μια αυξανόμενη τάση ιδιωτικοποιήσεων. Η τάση αυτή είχε τις ρίζες της στη Μεγάλη Βρετανία και την πολιτική της Μάργκαρετ Θάτσερ που ως απόρροια είχε οι ιδιωτικοποιήσεις να αποτελούν για τα κράτη-μέλη έναν εύκολο και αποδοτικό τρόπο για την αύξηση των εσόδων τους. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή οι

εθνικές αρχές των κρατών-μελών μπορούσαν να χορηγούν ειδικά μονοπωλιακά δικαιώματα σε δημόσιες ή ιδιωτικές επιχειρήσεις που παρείχαν υπηρεσίες γενικού οικονομικού ενδιαφέροντος (ταχυδρομικές, τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις) κάτι που έφερε στο επίκεντρο τα μονοπωλιακά δικαιώματα, καθώς η Επιτροπή θεώρησε αναγκαία την εισαγωγή ανταγωνισμού σε αυτούς τους κλάδους απαραίτητη. Γενικότερα, οι ιδιωτικοποιήσεις αποτέλεσαν κατά κύριο λόγο μέσο κι όχι σκοπό για την επίτευξη των οικονομικών στόχων από την Ε.Ε.

2.2 Κλάδοι που επηρεάστηκαν από την ιδιωτικοποίηση

Στο χώρο της Ε.Ε, πολλές χώρες τέθηκαν σε εγρήγορση για τη μείωση των ελλειμμάτων του προϋπολογισμού και των χρεών του κράτους. Εν αντιθέσει προς τις ιδιωτικοποιήσεις που γίνονται με σχετικά εύκολο τρόπο σε επιχειρήσεις σε ανταγωνιστικούς κλάδους όπως η μεταποίηση και οι τράπεζες, οι επιχειρήσεις σε μη ανταγωνιστικούς κλάδους όπως οι τηλεπικοινωνίες, η ενέργεια και οι μεταφορές δεν ήταν εύκολο να περάσουν στο στάδιο της ιδιωτικοποίησης για λόγους κοινωνικούς, οικονομικούς και πολιτικούς. Τόσο το μέγεθος των επιχειρήσεων αυτών όσο κι η αναμενόμενη αύξηση της ζήτησης για τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις κατέστησαν τις επιχειρήσεις αυτές δημοφιλείς στους επενδυτές. Άλλωστε κατά τη δεκαετία του 1990 οι πωλήσεις των τηλεπικοινωνιακών αποτέλεσαν τη μεγαλύτερη πηγή εσόδων από ιδιωτικοποιήσεις στις περισσότερες χώρες. Η δεύτερη μεγαλύτερη πηγή ενέργειας στην Ευρώπη, ο ηλεκτρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ευρωπαϊκής οικονομίας. Με τη σειρά του μπορεί να αναφερθεί το φυσικό αέριο. Στους δύο τελευταίους κλάδους αν και δεν έχει παρατηρηθεί μεγάλη ανάπτυξη, παρατηρούνται τάσεις απελευθέρωσης τους. Τέλος, στον τομέα των μεταφορών, ήδη από τη Συνθήκη της Ρώμης είχε αρχίσει η απελευθέρωση κι ανάπτυξη του ανταγωνισμού σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, αυτός είναι κι ο λόγος που θεωρείται ως ο τομέας με το μεγαλύτερο ανταγωνισμό.

2.3 Ιδιωτικοποιήσεις στις χώρες της Ε.Ε.

Στην Ε.Ε. ο δημόσιος τομέας μπορεί να χωριστεί στις δημόσιες επιχειρήσεις, σε εταιρίες στις οποίες ως βασικός μέτοχος συμμετέχει το κράτος και στις δημόσιες επιχειρήσεις που εξυπηρετούν τόσο το δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα . Κυρίαρχα μοντέλα στον τομέα των ιδιωτικοποιήσεων υπήρξαν κυρίως τρία: το Βρετανικό, το Γαλλικό και το Ιταλικό(συνδυασμός Γαλλικού και Βρετανικού μοντέλου). Κάθε ένα από αυτά τα μοντέλα έχει ως στόχο την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων του εθνικού οικονομικού και χρηματοοικονομικού συστήματος. Στις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης η κρατική διοίκηση υπήρξε σχεδόν ο μοναδικός τύπος ιδιοκτησίας των μέσων παραγωγής. Κατ' αυτό τον τρόπο η πτώση

των σοσιαλιστικών καθεστώτων έθεσε ως πρωταρχικό στόχο των κυβερνήσεων την αποκρατικοποίηση.

2.4 Συνέπειες των ιδιωτικοποιήσεων για τις ευρωπαϊκές χώρες.

Οι ιδιωτικοποιήσεις αποτελούν ένα από τα κύρια συστατικά της δημόσιας πολιτικής και κατ' αυτό τον τρόπο η δραστηριότητά τους δεν αφήνει ανέπαφες τις χώρες στις οποίες εφαρμόζονται. Πιο αναλυτικά, σημαντική συνέπεια των ιδιωτικοποιήσεων αποτελεί ο περιορισμός του ρόλου του κράτους ως ιδιοκτήτη μέσων παραγωγής κάτι που συντέλεσε στην άμεση απελευθέρωση των αγορών (τηλεπικοινωνίες) και στην ανάπτυξη το ανταγωνισμού προς όφελος πάντα των καταναλωτών. Άλλη συνέπεια των ιδιωτικοποιήσεων για τις χώρες της Ε.Ε αποτελεί η ανάπτυξη των αγορών κεφαλαίου, κάτι που έλαβε χώρα μέσω δημοσίων προσφορών μετοχών που προσέλκυσαν νέους επενδυτές. Η πιο σημαντική όμως από όλες τις συνέπειες (σε επίπεδο οικονομίας) είναι αυτή της αξιοσημείωτης αύξησης των εσόδων του δημοσίου. Εξάλλου, στις περισσότερες περιπτώσεις τα ποσά από την πώληση των μεριδίων κρατικών επιχειρήσεων που ιδιωτικοποιούνταν εισέπραττε το κράτος κι όχι η εν λόγω επιχείρηση. Το μέλλον διαγράφεται ευοίωνα για τη συνέχεια και την αποδοτικότητα των ιδιωτικοποιήσεων. Κι έξω όμως από το πλαίσιο της Ε.Ε, αναμένονται εξελίξεις στον τομέα αυτό σε χώρες όπως η Βραζιλία, η Κίνα κι η Ινδία.

2.5 Ιδιωτικοποιήσεις στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα οι ιδιωτικοποιήσεις αποτέλεσαν μια επώδυνη εμπειρία, όσον αφορά στη διαδικασία τους, τόσο για τους πολιτικούς όσο και για τους κοινωνικούς εμπλεκόμενους φορείς.

Ο σχεδιασμός κι η υλοποίησή τους ξεκίνησε στην Ελλάδα τη δεκαετία του 1990 όταν ψηφίστηκε κι ο Νόμος 2000/1991 «Για την αποκρατικοποίηση, απλούστευση των διαδικασιών εκκαθάρισης, ενισχύσεως των κανόνων του ανταγωνισμού κ.α διατάξεις». Η πρώτη μεγάλη ιδιωτικοποίηση που επιχειρήθηκε στην Ελλάδα ήταν αυτή του Ο.Α.Σ.Α. (εταιρία αστικών συγκοινωνιών της Αθήνας) το 1993. Σειρά είχε το 1994 η οργανωμένη προσπάθεια ιδιωτικοποίησης του Ο.Τ.Ε κι οι δύο όμως απέτυχαν, μάλιστα στην πρώτη περίπτωση οι έντονες αντιδράσεις οδήγησαν σε εκ νέου κρατικοποίηση της εταιρίας από την επόμενη κυβέρνηση. Τελικά, η πρώτη επιτυχής μεγάλη ιδιωτικοποίηση στην Ελλάδα πραγματοποιείται το 1998 με την πώληση της Ιονικής Τράπεζας. Από τότε και μέχρι το 2002 τα έσοδα από τις ιδιωτικοποιήσεις έφτασαν και ξεπέρασαν τα 3 δις. Ευρώ, φυσικά πρέπει να αναφερθεί πως αυτή την αποδοτικότητα των ιδιωτικοποιήσεων βοήθησαν κατά το μεγαλύτερο βαθμό οι πιέσεις για βελτίωση των δημοσιονομικών μας μεγεθών εν όψει της ένταξής μας στην ΟΝΕ. Μέχρι τις μέρες μας, η πιο οργανωμένη ιδιωτικοποίηση είναι αυτή του Ο.Τ.Ε η οποία αποτελεί και το παράδειγμα που θα αναλυθεί στην εργασία αυτή.

Όσον αφορά δε την πορεία των ιδιωτικοποιήσεων στην Ελλάδα σε συνδυασμό και με την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών αυτά θα παρουσιαστούν στις επόμενες παραγράφους.

2.5.1 Ιδιωτικοποιήσεις τη δεκαετία του 1990-1999 στην Ελλάδα

Όπως ήδη προαναφέρθηκε, ο όρος «ιδιωτικοποίηση» δημοσίων επιχειρήσεων εμφανίστηκε στην πολιτική ατζέντα της Ελλάδας το 1990, από την κυβέρνηση Μητσοτάκη. Την εποχή εκείνη τέθηκε για πρώτη φορά επιτακτικά η ανάγκη για βελτίωση της δημοσιονομικής κατάστασης της χώρας και η λύση της ιδιωτικοποίησης συγκεκριμένων δημόσιων επιχειρήσεων προωθήθηκε βάση δύο κυρίως λόγων: αφενός η πώληση δημόσιων στοιχείων θα συνείσφερε οικονομικά στα ταμεία του δημοσίου, και αφετέρου, θα ισοδυναμούσε με μείωση των υπέρογκων δαπανών που απαιτούνταν λόγω αδυναμίας του κράτους να ελέγξει τα κόστη και να εφαρμόσει ορθολογικά κριτήρια λειτουργίας.

Κάνοντας μία σύντομη αναδρομή στη δεκαετία του 1990 θα μπορούσαμε να ξεχωρίσουμε τρεις βασικές περιόδους:

- 1990-1993 με κυβέρνηση της Ν.Δ. όπου έγιναν οι πρώτες προσπάθειες που γνώρισαν πρωτοφανείς αντιδράσεις
- 1994-1996, με κυβέρνηση ΠΑ.ΣΟ.Κ. υπό τον Α. Παπανδρέου όπου υπήρξε σχετική αδράνεια και ηρεμία, και
- 1996-1999 με κυβερνήσεις ΠΑ.ΣΟ.Κ. υπό τον Κ. Σημίτη όπου υπήρξε σαφής επιτάχυνση των ιδιωτικοποιήσεων και ελάττωση των αντιδράσεων τόσο των πολιτικών όσο και των κοινωνικών.

Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται οι κυριότερες περιπτώσεις επιτυχών ιδιωτικοποιήσεων κατά τη δεκαετία αυτή και είναι εμφανές ότι προς τα τέλη της δεκαετίας οι ρυθμοί αυξήθηκαν με αποτέλεσμα να καταστεί δυνατή η ιδιωτικοποίηση εταιριών που είχαν αποτελέσει στο παρελθόν αιτία έντονων πολιτικών αντιπαραθέσεων.

Έτος	Εταιρία	Κλάδος
1991	Τράπεζα Πειραιώς	Τράπεζες
1992	ΑΓΕΤ Ηρακλής ΟΑΣΑ*	Τσιμέντα Συγκοινωνίες
	Ναυπηγεία Ελευσίνας	Ναυπηγεία
1993	Τράπεζα Αθηνών ΕΒΖ	Τράπεζες Τρόφιμα-Βιομηχανίες
1994	Ναυπηγεία Νεωρίου	Ναυπηγεία
1996	ΟΤΕ**	Τηλεπικοινωνίες
1997	Τράπεζα Αττικής	Τράπεζες
1998	Τράπεζα Κρήτης Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης	Τράπεζες Τράπεζες Τράπεζες
	Γενική Τράπεζα	Τράπεζες
1999	Ιονική και Λαϊκή Τράπεζα	Τράπεζες
	Olympic Catering	Τρόφιμα-υπηρεσίες
	ΕΥΔΑΠ	Κοινοφελείς υπηρεσίες
	ΕΥΑΘ	Κοινοφελείς υπηρεσίες
	Διώρυγα Κορίνθου	Υπηρεσίες-μεταφορές
	ΟΛΠ	Λιμάνια
	ΟΛΘ	Λιμάνια
	ΚΑΕ Duty Free	Λιανικό εμπόριο
	Αγροτική Ασφαλιστική	Ασφάλειες

*Ο Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών Αθηνών κρατικοποιήθηκε ξανά το 1994 μετά την αλλαγή κυβέρνησης (κυβέρνηση Μητσοτάκη σε κυβέρνηση Α. Παπανδρέου).

** Η πρώτη ολοκληρωμένη ιδιωτικοποίηση του ΟΤΕ πραγματοποιήθηκε το 1996. Από τότε έχουν ακολουθήσει πολλές διαθέσεις μετοχών του δημοσίου.

Πίνακας 2.1: Οι κυριότερες περιπτώσεις επιτυχών ιδιωτικοποιήσεων κατά τη δεκαετία 1990 - 1999

Η τελευταία εξέλιξη, η άμβλυνση των κοινωνικοπολιτικών αντιδράσεων κατά την περίοδο 1996-1999 ήταν αποτέλεσμα τριών κυρίως παραγόντων:

α. Η εγχώρια πολιτική απέναντι στις αποκρατικοποιήσεις άλλαξε σαν αποτέλεσμα της διαφορετικής πολιτικής άποψης των νέων κυβερνητικών στελεχών και προωθήθηκαν σημαντικές αλλαγές ενώ παράλληλα οι συνθήκες στην Ελληνική κοινωνία ωρίμασαν και δέχθηκαν τη σκοπιμότητα των ιδιωτικοποιήσεων.

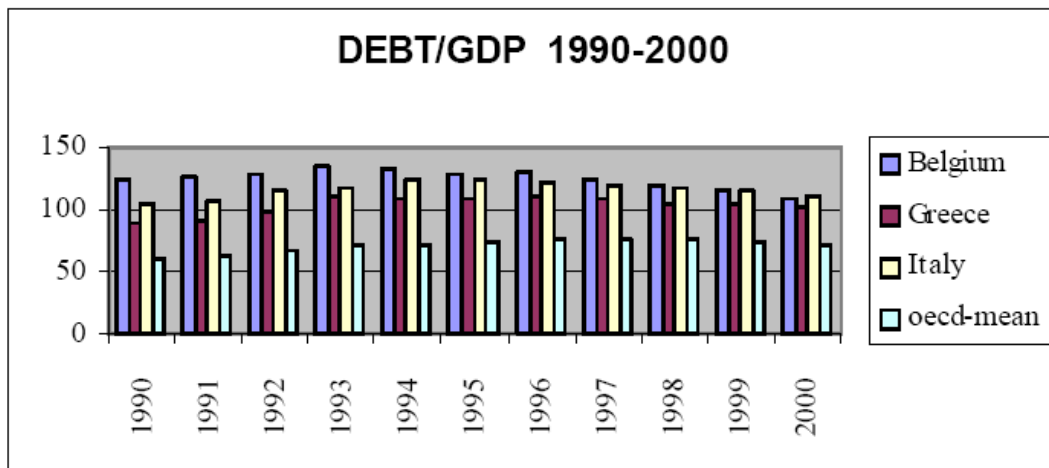
β. το χρηματιστήριο Αθηνών γνώρισε τρομακτική ανάπτυξη, ειδικά τη διετία 1998-1999, γεγονός που έφερε πλήθος εγχώριων επενδυτών και τεράστιων κεφαλαίων, οι οποίοι ήταν έτοιμοι να απορροφήσουν οποιαδήποτε διάθεση μετοχών πρώην δημόσιων οργανισμών μέσω των δημοσίων προσφορών.

γ. η Ελλάδα βρισκόταν μπροστά σε ένα δίλημμα: να εξυγιάνει άμεσα τα δημοσιονομικά της και να προλάβει το άρμα του κοινού νομίσματος ΕΥΡΩ ή να παρέμενε στη δραχμή.

Ο συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων οδήγησε σε αποδοχή του προγράμματος ιδιωτικοποιήσεων από ευρύτερες κοινωνικές ομάδες. Οι πολιτικές αντιπαραθέσεις του παρελθόντος, ειδικά μεταξύ των δύο «κυβερνητικών» κομμάτων, ατόνησαν και οι φωνές αντίδρασης στις αποκρατικοποιήσεις-ιδιωτικοποιήσεις θεωρούνταν περιθωριακές.

Μεγάλο ενδιαφέρον έχουν τα διαγράμματα που ακολουθούν.

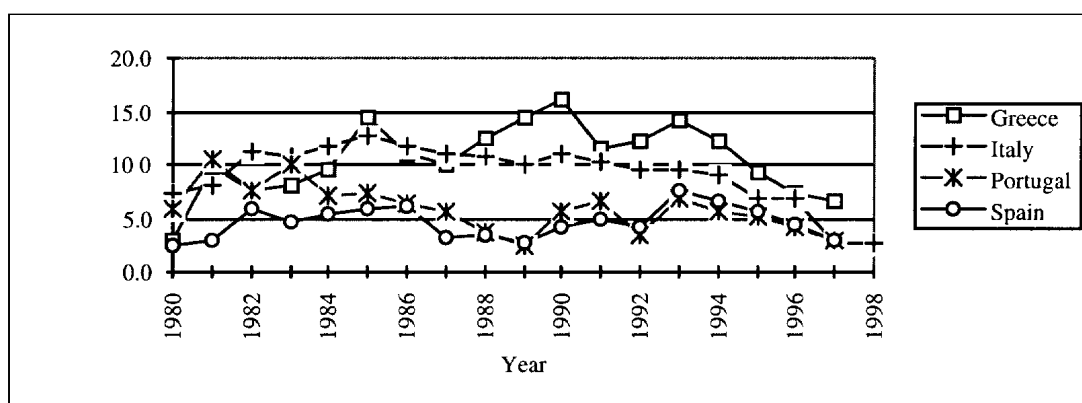
Στο διάγραμμα 2.2 φαίνεται η εξέλιξη της σχέση χρέους προς Α.Ε.Π. κατά τη δεκαετία του 1990. Αφενός καθίσταται προφανές ότι η Ελλάδα είχε χρέος ίσο περίπου με το Α.Ε.Π. ο δείκτης κοντά στο 100% καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου. Συνεπώς το πρόβλημα της υπερχρέωσης που συζητείται σήμερα, με την είσοδο στο μνημόνιο το 2010, είναι ιστορικό και δεν εμφανίσθηκε ξαφνικά. Αφετέρου η πρόοδος στη διαδικασία των ιδιωτικοποιήσεων προς τα τέλη της δεκαετίας δεν κατάφερε να σημειώσει ανάλογες βελτιώσεις στο δείκτη. Πρόκειται για μια ακόμη απόδειξη της περίπτωσης κατά την οποία παρατηρείται βελτίωση στις μικροοικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων όχι όμως και στα δημοσιονομικά δεδομένα.



Διάγραμμα 2.2 : Δείκτες χρέους προς ΑΕΠ, 1990-2000

Πηγή: Ο.Ο.Σ.Α. (2005)

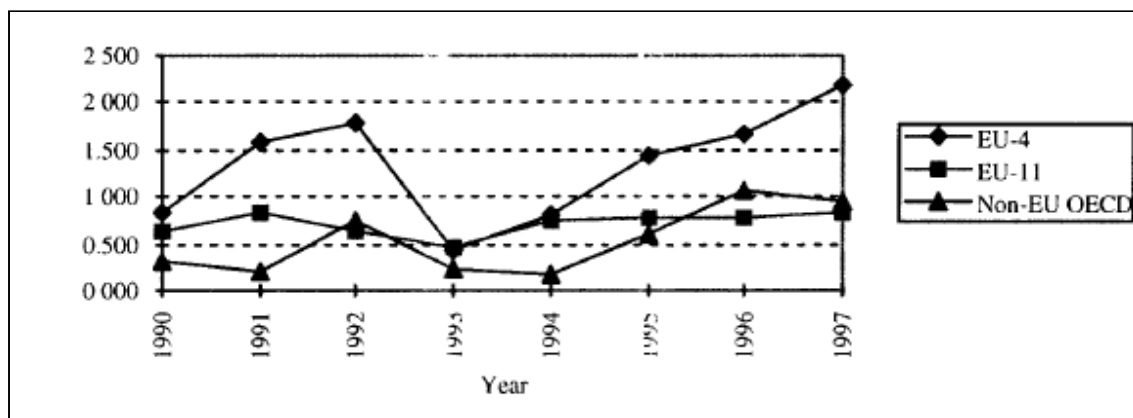
Το ίδιο συμπέρασμα με την προηγούμενη περίπτωση επιβεβαιώνεται και με το διάγραμμα 2.3 το οποίο περιγράφει το δημοσιονομικό έλλειμμα των τεσσάρων χωρών του ευρωπαϊκού νότου. Η Ελλάδα και σε αυτή τη θεώρηση κατέχει μια ιδιαίτερως αρνητική θέση καθώς έχει το μεγαλύτερο διαχρονικά έλλειμμα στον προϋπολογισμό της. Μια σχετική βελτίωση του ελλείματος παρατηρείται προς τα τέλη της δεκαετίας, την εποχή που γινόταν η τελική προσπάθεια για την είσοδο της δραχμής στον ενιαίο νομισματικό μηχανισμό του Ευρώ. Η βελτίωση του δημοσιονομικού ελλείματος και η επίτευξη του στόχου του 3% πραγματοποιήθηκε με ιδιαίτερο κόπο στα τέλη της δεκαετίας και έτσι η Ελλάδα αποτέλεσε την τελευταία χώρα που ανήκε στο πρώτο γκρουπ του Ευρώ. Τα έσοδα από ιδιωτικοποιήσεις ως ποσοστό του Α.Ε.Π.



Διάγραμμα 3.3: Το δημοσιονομικό έλλειμμα των τεσσάρων χωρών του Ευρωπαϊκού Νότου ως ποσοστό του ΑΕΠΠ

Πηγή: Ο.Ο.Σ.Α. (2005)

περιγράφονται στο διάγραμμα 2.4, όπου φαίνονται οι 4 χώρες του ευρωπαϊκού νότου να προηγούνται των υπολοίπων. Βέβαια θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι μερικές από τις υπόλοιπες χώρες (όπως η Μ. Βρετανία και η Γαλλία) είχαν προχωρήσει σε εκτεταμένα προγράμματα ιδιωτικοποιήσεων τη δεκαετία του 1980 με αποτέλεσμα να μην ηγούνται στο συγκεκριμένο διάγραμμα που αναφέρεται στη δεκαετία του 1990.



EU-4: Ελλάδα, Ιταλία, Ισπανία, Πορτογαλία. EU-11: Αυστρία, Βέλγιο, Δανία, Φινλανδία, Γαλλία, Γερμανία, Ιρλανδία, Ολλανδία, Μ. Βρετανία και Σουηδία. Non EU-OECD: Η.Π.Α., Ιαπωνία, Νορβηγία, Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία, Καναδάς, Ισλανδία και Τουρκία

Διάγραμμα 2.4: Ιδιωτικοποιήσεις σαν ποσοστό του Α.Ε.Π.

Πηγή: Ο.Ο.Σ.Α. (2005)

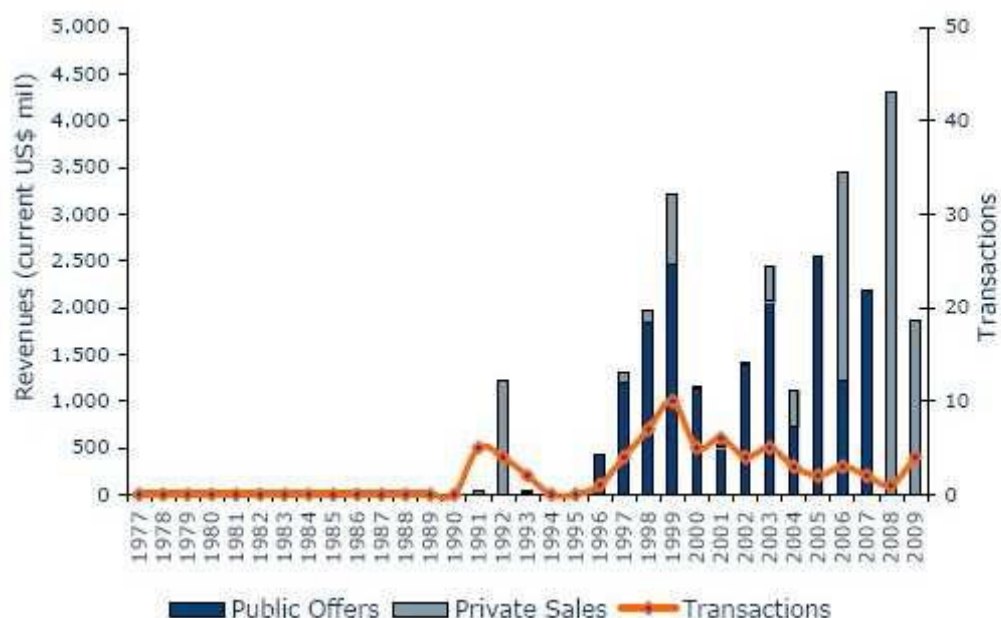
2.5.2 Ιδιωτικοποιήσεις τη δεκαετία του 2000-2010 στην Ελλάδα

Η αρχή της νέας δεκαετίας βρήκε την Ελλάδα μπροστά σε σημαντικές προοπτικές: αφενός η χώρας μας γίνεται δεκτή στην πρώτη φάση του Ευρώ και αφετέρου προετοιμάζεται για τη διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Στις αρχές της δεκαετίας του 2000 η Ελλάδα βιώνει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης τους Α.Ε.Π. και αισθάνεται ισχυρή λόγω της συμμετοχής της στο κλειστό club του Ευρώ, του νέου ισχυρού και πολλά υποσχόμενου νομίσματος. Στη Σύνοδο Κορυφής της Ε.Ε. στη Φέιρα αποφασίστηκε ότι η Ελλάδα θα γίνει το 12ο μέλος της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης, παρόλο που η χώρα μας ήταν η μόνη από τους “15” που το 1998 δεν είχε καταφέρει να εκπληρώσει τα κριτήρια.

Το έργο των κυβερνήσεων όσον αφορά τις ιδιωτικοποιήσεις, έγινε ευκολότερο και πέραν των συντεχνιακών αντιδράσεων που άμεσα θίγονταν, η κοινωνία αποδέχθηκε τις αποκρατικοποιήσεις σαν μια ενδεδειγμένη λύση απαλλαγής από το προβληματικό δημόσιο τομέα. Τόσο η κυβέρνηση Σημίτη όσο και οι κυβερνήσεις Καραμανλή προχώρησαν σε μια σειρά διαθέσεων μεγαλύτερων κρατικών ποσοστών των ήδη εισηγμένων επιχειρήσεων αλλά και στην ιδιωτικοποίηση κρατικών επιχειρήσεων. Ενώ όμως οι άμεσες διαδικασίες προχωρούσαν με γοργούς ρυθμούς, οι έμμεσα υποστηρικτικές, δηλαδή οι διαρθρωτικές αλλαγές, πραγματοποιούνταν με πολύ

αργούς ρυθμούς. Αυτό είχε ως συνέπεια να μην βελτιωθούν οι όροι ανταγωνισμού που θα άνοιγαν τα λεγόμενα κλειστά επαγγέλματα. Η διεθνής εμπειρία είχε ήδη αποδείξει ότι οι αποκρατικοποιήσεις από μόνες τους δεν επαρκούν αν δεν συνοδεύονται από τα ευρύτερα υποστηρικτικά μέτρα.

Οι πολιτικές δυνάμεις της χώρας επιβεβαίωσαν όλες εκείνες τις μελέτες που παρουσίασαν το πελατειακό πολιτικό σύστημα ως μια από τις κυριότερες αιτίες αποτυχίας των ιδιωτικοποιήσεων. Η χώρας μας δεν αποτέλεσε εξαίρεση και δυστυχώς η συσσώρευση των προβλημάτων οδήγησε στην κατάρρευση του 2009 και στην είσοδο της χώρας στο μνημόνιο του 2010. Στο διάγραμμα 2.5 παρουσιάζεται μια ιστορική αναδρομή των εγχώριων ιδιωτικοποιήσεων τις τελευταίες 3 δεκαετίες, καθώς και η εξέλιξη του τρόπου που πραγματοποιήθηκαν αφού τα τελευταία έτη προτιμήθηκε οι κατ' ευθείαν εύρεση στρατηγικού επενδυτή.



Διάγραμμα 2.5: Ελληνικές Ιδιωτικοποιήσεις, 1977-2009

Πηγή: Ο.Ο.Σ.Α. (2010)

Στον πίνακα 2.6 παρουσιάζονται οι κυριότερες αποκρατικοποιήσεις που πραγματοποιήθηκαν μέσω του χρηματιστηρίου Αθηνών, την τριετία 2004-2006. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι εξελίξεις στον Ο.Τ.Ε. ο οποίος αποτελούσε κάποτε έναν από τους μεγαλύτερους δημόσιους οργανισμούς.

Εταιρία	Ημερομηνία	Ποσοστό διάθεσης	Μέθοδος	Συνολικά Έσοδα
ΕΛΠΕ	Αυγ. 2004	8,21%	Πώληση πακέτου*	192 εκ. €
ΕΤΕ	Νοε. 2004	7,46%	ΑΜΚ-διάθεση	562 εκ. €
ΟΠΑΠ	Ιουλ. 2005	16,44%	Δεύτερη διάθεση	1266 εκ. €
ΟΤΕ	Σεπ. 2005	10,00%	ΑΜΚ-διάθεση	835 εκ. €
ΑΤΕ	Μαϊ. 2006	7,18%	ΑΜΚ-διάθεση	328 εκ. €
ΤΤ	Μαϊ. 2006	10,00%	Πώληση στα ΕΛΤΑ	15 εκ. €
ΕΛΤΑ	Μαϊ. 2006	10,00%	Πώληση στο ΤΤ	21 εκ. €
ΤΤ	Μαϊ. 2006	34,84%	ΙΡΟ είσοδος ΧΑ	612 εκ. €
Εμπορική Τρ.	Αυγ. 2006	11,01%	Πώληση πακέτου**	364 εκ. €

* πώληση πακέτου στην Paneuropean Oil and Industrial Holdings S.A, συμφερόντων ομίλου Petrola

** πώληση πακέτου στο γαλλικό όμιλο Crédit Agricole. Η συγκεκριμένη αποτελεί τη μεγαλύτερη επένδυση ξένου ομίλου στην Ελλάδα

Πίνακας 2.6 : Οι κυριότερες αποκρατικοποιήσεις που πραγματοποιήθηκαν μέσω του χρηματιστηρίου Αθηνών, την τριετία 2004-2006

2.6. Η Ελληνική δημοσιονομική κρίση και η αναγκαιότητα των ιδιωτικοποιήσεων

Είναι γνωστό ότι η παρούσα χρηματοοικονομική κρίση ξεκίνησε από το τραπεζικό σύστημα των Η.Π.Α. και εξαπλώθηκε στο παγκόσμιο τραπεζικό και οικονομικό σύστημα. Παρόλο δεν είναι σκοπός της παρούσας εργασίας η διεθνής κρίση και οι παράμετροί της, προσβλέπουμε σε αυτήν μόνο από τη σκοπιά της εγχώριας οικονομίας: η Ελλάδα από το Μάιο του 2010 εισήλθε στο μηχανισμό στήριξης και υπέγραψε τη συμφωνία με την τρόικα (Ε.Ε., Ε.Κ.Τ. και Δ.Ν.Τ.).

Το έντονο δημοσιονομικό πρόβλημα της Ελλάδας είχε δύο παραμέτρους:

α. υψηλό συνολικό χρέος, περίπου 140% του Α.Ε.Π. τη στιγμή που οι περισσότερες

χώρες της Ε.Ε. είχαν τον αντίστοιχο δείκτη κοντά στο 80%, και

β. υψηλό δημοσιονομικό έλλειμμα, περίπου 10% του Α.Ε.Π. Για την ακρίβεια σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της Eurostat (ανακοίνωση της 26/4/11) το χρέος της χώρας βρισκόταν στο 142% του Α.Ε.Π. (ενώ το έλλειμμα στο 10,5%) και τον Ιανουάριο του 2013 λίγο πάνω από το 150% του Α.Ε.Π (ανακοίνωση της 6/9/13).

Οι διαφορές της χώρας μας με τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε. στη δημιουργία των παραπάνω προβλημάτων, εντοπίζεται σε δύο σημεία:

1. Τα τραπεζικά συστήματα των υπολοίπων χωρών κατέρρευσαν λόγω της διεθνούς κρίσης και οι εθνικές κυβερνήσεις έσπευσαν να στηρίξουν τις τράπεζές τους ξοδεύοντας δισεκατομμύρια Ευρώ. Συνεπώς χρέωσαν τους δημοσιονομικούς προϋπολογισμούς τους προκειμένου να αποφύγουν πιθανή κατάρρευση του συστήματος. Στην Ελλάδα συνέβη το αντίθετο: ήταν το Δημόσιο που κατέρρευσε από τα χρόνια συσσωρευμένα ελλείμματα και οι ελληνικές τράπεζες οι οποίες ήταν χρεωμένες με τα ελληνικά ομόλογα βρέθηκαν προ άμεσου κινδύνου.

2. Η διεθνής κρίση δεν ήταν η αιτία δημιουργίας του ελληνικού προβλήματος αλλά απλά συνέτεινε στην επιδείνωσή του. Τα διπλά ελλείμματα και το υπέρογκο εθνικό χρέος δεν γεννήθηκαν ξαφνικά τα τελευταία χρόνια από το 2008 και μετά που η κρίση απλώθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο. Δυστυχώς οι επιτυχίες του παρελθόντος δεν στάθηκαν ικανές να βελτιώσουν την κατάσταση. Οι επιτυχημένες αποκρατικοποιήσεις και ιδιωτικοποιήσεις δεν είχαν την αναμενόμενη ελάφρυνση στα δημοσιονομικά δεδομένα καθώς τα σύνθετα πολιτικά δεδομένα δεν επέτρεψαν την ορθολογική λειτουργία των επιχειρήσεων. Τα αναγκαία συνοδευτικά διαρθρωτικά μέτρα δεν εφαρμόστηκαν ποτέ και χάθηκε πολύτιμος χρόνος από όλες τις κυβερνήσεις των τελευταίων 20 ετών. Η είσοδός μας στην ενιαία νομισματική ζώνη από την αρχή και η ευημερία των μεγάλων ρυθμών αύξησης του Α.Ε.Π. δεν μεταφράστηκε και σε βαθύτερες διορθώσεις στην οικονομική δομή της χώρας. Σαν αποτέλεσμα η Ελλάδα και οι πολίτες της καλούνται σήμερα υπό την απειλή άμεσης πτώχευσης (και προφανώς διεθνούς διασυρμού) να εφαρμόσουν μέτρα και αποφάσεις σε περιορισμένο χρόνο, αντί να υπήρχε μια περίοδος μακροχρόνιας σταδιακής προσαρμογής στις νέες απαιτήσεις.

Κεφάλαιο 3

3.1 Απελευθέρωση της τηλεπικοινωνιακής αγοράς

Όταν το 1844 θεμελιώθηκε για πρώτη φορά ο ηλεκτρικός τηλεγράφος, κανείς δεν μπορούσε να φανταστεί την ραγδαία εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών. Ιδιαίτερα, κατά την διάρκεια των τελευταίων είκοσι ετών ο τομέας των τηλεπικοινωνιών περιήλθε σε μια καινούρια κατάσταση, η οποία συνοψίζεται από την μία πλευρά στην τεχνολογική εξέλιξη και στην εμφάνιση πολλών νέων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και από την άλλη στην αναθεώρηση του θεσμικού πλαισίου και στην αναδιοργάνωση των παραδοσιακών οργανισμών παροχής των τηλεπικοινωνιών.

Από τα πρώτα βήματα του ο τομέας των τηλεπικοινωνιών σε όλες τις χώρες, λειτουργούσε με καθεστώς αυστηρού κρατικού μονοπωλίου και σχεδόν απόλυτου προστατευτισμού. Σε επίπεδο παρεχομένων υπηρεσιών κυριαρχούσε η τηλεφωνία και σε μικρότερη έκταση η τηλεγραφία και η τηλετυπία. Από τη δεκαετία του 1970 όμως άρχισε να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται μια σειρά από νέες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, όπως η μεταβίβαση δεδομένων, η τηλεομοιοτυπία, η τηλεεικονογραφία, η κινητή επικοινωνία, το διαδίκτυο, οι multimedia υπηρεσίες, οι ευρυζωνικές υπηρεσίες κ.α. Οι πιέσεις για την παροχή νέων προηγμένων υπηρεσιών και προϊόντων, αλλά και η κακή απόδοση του δικτύου που περιόριζε σημαντικά το εύρος και την ποιότητα των παρεχομένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, προκάλεσαν προβληματισμούς σχετικά με την αποτελεσματικότητα της παραδοσιακής αυτής δομής και του θεσμικού πλαισίου.

Έτσι από τη δεκαετία του 1970 δρομολογήθηκε μια διαδικασία θεμελιώδους αναδιάρθρωσης του τομέα τηλεπικοινωνιών, η οποία απέκτησε σταδιακά παγκόσμιο χαρακτήρα. Η διαδικασία αυτή ξεκίνησε αρχικά τη δεκαετία του 1970 στις ΗΠΑ και από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 στη Μ.Βρετανία και την Ιαπωνία, για να επεκταθεί ακολούθως και στις λοιπές χώρες μέλη του ΟΟΣΑ. Στο πεδίο αναδιάρθρωσης του τομέα των τηλεπικοινωνιών περιλαμβάνονταν και τα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), χωρίς να εξαιρούνται ακόμη και οι αναπτυσσόμενες χώρες.

Έτσι από τη δεκαετία του 1970 δρομολογήθηκε μια διαδικασία θεμελιώδους αναδιάρθρωσης του τομέα τηλεπικοινωνιών, η οποία απέκτησε σταδιακά παγκόσμιο χαρακτήρα. Η διαδικασία αυτή ξεκίνησε αρχικά τη δεκαετία του 1970 στις ΗΠΑ και από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 στη Μ.Βρετανία και την Ιαπωνία, για να επεκταθεί ακολούθως και στις λοιπές χώρες μέλη του ΟΟΣΑ. Στο πεδίο αναδιάρθρωσης του τομέα των τηλεπικοινωνιών περιλαμβάνονταν και τα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), χωρίς να εξαιρούνται ακόμη και οι αναπτυσσόμενες χώρες.

Η Ελλάδα, ως χώρα – μέλος της ΕΕ, δεν ήταν δυνατό να μείνει ανεπηρέαστη από τις αλλαγές που έλαβαν χώρα στον τομέα των τηλεπικοινωνιών παγκοσμίως. Έτσι, από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 εφαρμόστηκε σταδιακά μια πολιτική που είχε ως βασικό σκοπό την προσαρμογή των ελληνικών τηλεπικοινωνιών στις διεθνείς και ευρωπαϊκές εξελίξεις και πιέσεις. Ειδικότερα, η εφαρμοζόμενη πολιτική στηρίχθηκε σε δύο βασικούς άξονες: αφενός στον εκσυγχρονισμό των τηλεπικοινωνιακών υποδομών με την πλήρη ψηφιοποίηση τους και αφετέρου στην συνολική αναδιάρθρωση της τηλεπικοινωνιακής αγοράς με την πλήρη απελευθέρωσή της.

Ακολουθώντας τις θεσμικές πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η Ελλάδα απελευθέρωσε σταδιακά την τηλεπικοινωνιακή αγορά της στον ανταγωνισμό ξεκινώντας από την κινητή τηλεφωνία (1992) και τον τερματικό τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό (1994). Μετά την εξασφάλιση μιας μεταβατικής περιόδου, η ελληνική αγορά των τηλεπικοινωνιών απελευθερώθηκε πλήρως την 1/1/2001 με την κατάργηση και των τελευταίων αποκλειστικών δικαιωμάτων που είχε μέχρι τότε ο ΟΤΕ, δηλαδή την εγκατάσταση, λειτουργία και εκμετάλλευση του δημόσιου τηλεπικοινωνιακού δικτύου και την παροχή της φωνητικής τηλεφωνίας .

3.2 Η αναδιάρθρωση των τηλεπικοινωνιακών αγορών

Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1970 και 1980, παρατηρείται μία ριζική αναδιάρθρωση στο τηλεπικοινωνιακό τοπίο. Η ψηφιακή τεχνολογία διεισδύει στις τηλεπικοινωνίες και δημιουργεί νέες ευκαιρίες στην αγορά των τηλεπικοινωνιών, οι οποίες οδηγούν στη μεταγενέστερη απελευθέρωσή τους. Συγκεκριμένα, οι συμβατικές τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, που χαρακτηρίζονταν από την αναλογική τεχνολογία και το φυσικό μονοπώλιο, ανατρέπονται και μετασχηματίζονται τεχνικά και θεσμικά.

Η «τεχνική αλλαγή» περιλαμβάνει την εισαγωγή της ψηφιακής τεχνολογίας στα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, που είναι γνωστή με τον όρο «ψηφιακοποίηση». Οι εξελίξεις της ψηφιακής τεχνολογίας, δεν διαμορφώνουν μόνο την οικονομική δραστηριότητα στην ψηφιακή αγορά, αλλά συντελούν στη δημιουργία νέων υπηρεσιών και νέων μεθόδων διαχείρισης του ψηφιακού περιεχομένου. Η ψηφιακή τεχνολογία διεισδύει στα δίκτυα και στις συσκευές των τηλεπικοινωνιών συμβάλλοντας σημαντικά στην περαιτέρω επέκταση των νέων τεχνολογιών. Ειδικότερα, τα διάφορα είδη πληροφορίας (φωνή-ήχος, δεδομένα, ακίνητες και κινητές εικόνες) μετασχηματίζονται στον ίδιο ψηφιακό κώδικα και μεταφέρονται σε μεγάλους όγκους με τη χρήση οπτικών ινών. Η ψηφιακή φωνή δεν έχει καμία διαφορά από μία ψηφιακή εικόνα ή ένα ψηφιοποιημένο βίντεο ή από σήματα επικοινωνίας μεταξύ υπολογιστών, αφού όλα αυτά αποτελούν πλέον «άσους και μηδενικά οργανωμένα σε πακέτα με προσημειωμένη απλά την πληροφορία του αποστολέα και του παραλήπτη».

Είναι φανερό λοιπόν ότι ένα τηλεπικοινωνιακό δίκτυο ξεφεύγει από ένα τυπικό δίκτυο άμεσης φωνητικής επικοινωνίας και εξελίσσεται σε ένα πλήρες επικοινωνιακό δίκτυο που μπορεί να συμπεριλαμβάνει ποικίλες υπηρεσίες όπως έμμεση φωνητική επικοινωνία (καταγραφή μηνυμάτων τηλεφωνητή) βιντεοκλήσεις, τηλεδιασκέψεις, φωνητικές πύλες και αυτά από το δίκτυο σταθερής τηλεφωνίας και μόνο. Κάνοντας χρήση του ίδιου δικτύου ο καθένας μπορεί να εκμεταλλευτεί τις αμέτρητες υπηρεσίες του διαδικτύου. Σε όλα αυτά έρχεται να προστεθεί και η ευκολία χρήσης και η φορητότητα μέσω του ασύρματου επικοινωνιακού δικτύου της κινητής τηλεφωνίας. Οι κλασικές μονόδρομες επικοινωνίες όπως η ραδιοφωνία και η τηλεόραση εξελίσσονται επίσης με τεχνολογίες όπως το teletext και η διαδραστική τηλεόραση.

Από την άλλη πλευρά, ο «θεσμικός μετασχηματισμός» αναφέρεται στις νέες τάσεις που επικρατούν για την οργάνωση και λειτουργία του τομέα των τηλεπικοινωνιών καθώς και στην εφαρμογή νέων τηλεπικοινωνιακών πολιτικών. Δημιουργούνται νέοι τρόποι μετάδοσης και διαχείρισης του περιεχομένου των επικοινωνιακών συστημάτων στις τοπικές αγορές τους. Ο ρόλος του κράτους αλλάζει και η ευθύνη της ιδιοκτησίας, της διαχείρισης και λειτουργίας των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών μετατοπίζεται από το μονοπώλιο σε καθεστώς ελεύθερης αγοράς. Σύμφωνα με την Πράσινη Βίβλο για την Ανάπτυξη της Κοινής Αγοράς των Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών και Εξοπλισμού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής «είναι απαραίτητο, για την επίτευξη και διατήρηση συνεχούς, ισορροπημένης οικονομικής ανάπτυξης μέσα στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα, να πραγματοποιήσουμε έναν ισχυρό Ευρωπαϊκό τομέα Τηλεπικοινωνιών και μία καλή ανταγωνιστική θέση της Ευρωπαϊκής οικονομίας, βάζοντας τέλος σε όλα τα είδη των διάφορων εθνικών ελέγχων και μονοπωλίων στον τηλεπικοινωνιακό τομέα». Επομένως, οι νομοθεσίες απαλλάσσονται σταδιακά από κανόνες και ρυθμίσεις που συντελούσαν στη διατήρηση μονοπωλιακής αγοράς, εκσυγχρονίζονται και διαμορφώνουν νέο περιεχόμενο βασισμένο στην ιδιωτικοποίηση των τηλεπικοινωνιών και στην απελευθέρωση της αγοράς τους.

3.2.1 Ιδιωτικοποίηση και απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών

Η ιδιωτικοποίηση και η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών είναι δύο έννοιες συσχετισμένες, ωστόσο όμως υπάρχουν κάποιες διακριτές διαφορές τόσο στον τρόπο που αναπτύσσονται όσο και σε κάποιες βασικές αρχές που χαρακτηρίζουν την καθεμία από αυτές. Η ιδιωτικοποίηση αναφέρεται στην αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος με τη μεταφορά μίας κρατικής επιχείρησης στον ιδιωτικό τομέα. Ο νέος φορέας που προκύπτει μπορεί να είναι είτε μονοπωλιακός είτε μέρος μίας απελευθερωμένης ανταγωνιστικής αγοράς. Από την άλλη μεριά, απελευθέρωση είναι το άνοιγμα μιας μονοπωλιακής αγοράς σε παροχή ανταγωνιστικών ιδιωτικών

υπηρεσιών και αγαθών. Εάν ο προηγούμενος μονοπωλιακός φορέας ήταν κρατικός ή όχι είναι κάτι που δεν έχει ιδιαίτερη σημασία στη διαδικασία.

Στην πορεία προς την ιδιωτικοποίηση και την απελευθέρωση έπαιξαν σημαντικό ρόλο κάποιοι παράγοντες. Θεμέλιος λίθος, στον οποίο στηρίχθηκε η προσπάθεια της απελευθέρωσης ήταν το Ευρωπαϊκό περιβάλλον ρύθμισης. Το Ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο, οι ρυθμιστικές αρχές και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υπήρξαν πλούτος γνώσης και εμπειρίας, καθώς και ευκαιρία συμμετοχής σε μία αλυσίδα συνεργασίας και αλληλοβοήθειας εξαιρετικά ενισχυτικής για την πορεία της απελευθέρωσης. Το κανονιστικό πλαίσιο, ειδικότερα, λειτουργώντας σε ένα περιβάλλον πλήρους ανταγωνισμού, στοχεύει στην ανάπτυξη της ενιαίας αγοράς των ηλεκτρονικών επικοινωνιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τη διασφάλιση της λειτουργίας του ανταγωνισμού σε κάθε επιμέρους αγορά του τομέα.

Ένας άλλος κύριος παράγοντας ιδιωτικοποίησης είναι η πολιτική βούληση της κυβέρνησης να μειωθεί η κρατική συμμετοχή σε υπηρεσίες που επηρεάζουν την οικονομία. Ένας ακόμη παράγοντας είναι η κακή διαχείριση των δημοσίων τηλεπικοινωνιακών οργανισμών που συχνά υπολειτουργούν σε σχέση με τους αντίστοιχους ιδιωτικούς. Καθώς η οικονομική δύναμη του φορέα αυξάνεται, οι απαιτήσεις των πελατών γίνονται όλο και πιο μεγάλες, κάτι που ο δημόσιος φορέας αδυνατεί να ικανοποιήσει, ή και αν το κάνει δεν είναι τόσο επιτυχές όσο η αντίστοιχη κίνηση του ιδιωτικού ανταγωνιστή. Για να μπορέσει να ικανοποιήσει ο δημόσιος φορέας τις αυξανόμενες απαιτήσεις του δυναμικά μεταβαλλόμενου χώρου των τηλεπικοινωνιών, θα πρέπει, σε τακτά χρονικά διαστήματα, να καταβάλλει μεγάλα χρηματικά ποσά ως αναπτυξιακές επενδύσεις, κάτι που εξαρτάται από την οικονομική και πολιτική κατάσταση που θα επικρατεί, και τότε η πρόσβαση σε ιδιωτικά κεφάλαια δείχνει τη μεγάλη σημασία της. Τέλος, όλη αυτή η δυναμική του χώρου δείχνει ότι η ιδιωτικοποίηση σε συνδυασμό με την απελευθέρωση στον αντίστοιχο χώρο, θα προσδώσει λόγω του ανταγωνισμού πολλά οικονομικά οφέλη τόσο στην αγορά όσο και στο κράτος το οποίο θα απορροφήσει μεγάλο κεφάλαιο.

Ο κύριος λόγος που οδηγεί στην απελευθέρωση στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής είναι η φτωχή απόδοση των υπάρχοντων δημοσίων φορέων, κάτι που αποτελεί και κοινή αιτία για την ιδιωτικοποίηση. Επίσης οι κυβερνήσεις που αποφασίζουν τέτοιες κινήσεις προσδοκούν και στη βελτίωση του ανταγωνισμού που θα προσφέρει νέες, τεχνολογικά εξελιγμένες υπηρεσίες. Επιπλέον, όπως προαναφέρθηκε, η απελευθέρωση θα μπορέσει να δημιουργήσει μία ισχυρή κίνηση κεφαλαίου στους οικονομικούς κύκλους, κάτι που κάθε υγιής ηγεσία κράτους επιδιώκει και προσδοκά. Τα τελευταία χρόνια, όπου όλο και περισσότερο γίνεται αναγκαία η χρήση των τηλεπικοινωνιών από μεγάλες επιχειρήσεις, έγινε φανερή η ανάγκη για χαμηλότερες χρεώσεις που θα μπορούσαν μόνο να επιτευχθούν με τον ανταγωνισμό ιδιωτικών εταιριών και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών. Η αυξημένη

χρήση του internet δημιούργησε την ανάγκη για νέες υποδομές διακίνησης δεδομένων αλλά και διαχείρισης αναβαθμισμένων απαιτητικών υπηρεσιών. Οι απαιτήσεις των καταναλωτών για πιο γρήγορο και πιο φθηνό internet, όπως επίσης και η απελευθέρωση των επικοινωνιών σε άλλα κράτη που έδιναν περισσότερες δυνατότητες με μικρότερο κόστος, ανάγκασαν τα υπόλοιπα κράτη να μιμηθούν το νέο τρόπο διαχείρισης των επικοινωνιών κάτω από ένα καθεστώς ιδιωτικής μέριμνας.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί με επιτυχία η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών πρέπει να ληφθούν υπόψη κάποιες παράμετροι. Το πρώτο και κύριο θέμα είναι ότι το νομοθετικό πλαίσιο θα πρέπει να εφαρμόζεται αυστηρά και να μη συνδέεται με τους κρατικούς τηλεπικοινωνιακούς φορείς είτε αυτοί δρουν κάτω από πλήρη κρατικό έλεγχο είτε βρίσκονται υπό το καθεστώς ιδιωτικοποίησης. Μάλιστα, σε μερικές περιπτώσεις, το κανονιστικό πλαίσιο είναι και η κύρια αιτία επιτυχούς ή αποτυχημένης μετάβασης στην απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών. Μια άλλη παράμετρος που πρέπει να ρυθμιστεί είναι ότι η διασύνδεση των φορέων πρέπει να γίνεται με διαφάνεια και να είναι προσανατολισμένη στο κόστος. Θα πρέπει να δίνεται ευκολία πρόσβασης σε νέες εισόδους και να δημιουργηθεί ένα κανονιστικό πλαίσιο που θα ενισχύει τον υγιή ανταγωνισμό ώστε να διατηρούνται οι απαραίτητες ισορροπίες, θα διαλύει τα μονοπώλια και θα απομακρύνει τα υψηλά κέρδη. Η βιομηχανία παραγωγής τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού θα πρέπει να είναι πάντα ενημερωμένη και σε θέση να καλύπτει τις απαιτήσεις του χώρου γρήγορα και αποτελεσματικά, ώστε να συνεισφέρει με αυτό τον τρόπο σε πιο αποδοτικές τηλεπικοινωνιακές λύσεις με αναβαθμισμένες παροχές και μείωση του κόστους.

3.2.2 Τα αίτια των ιδιωτικοποιήσεων στον χώρο των τηλεπικοινωνιών

Η αλλαγή της στάσης της πολιτικής κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες έναντι των δικτυακών τομέων όπως είναι ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών ενισχύθηκε από τρεις κυρίως λόγους¹²:

Πρώτο, οι χώρες που χρησιμοποιούσαν σε μεγάλο βαθμό την κρατική ιδιοκτησία ως ένα βασικό μέσο για την επίτευξη οικονομικών και κοινωνικών στόχων άρχισαν να θεωρούν πως τα παραδοσιακά ρυθμιστικά όργανα οδήγησαν σε σοβαρές απώλειες αποδοτικότητας. Η μεταστροφή αυτή σε μεγάλο βαθμό τροφοδοτήθηκε από τις εξελίξεις παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και της αγοράς προϊόντων και κεφαλαίων, αλλά και από την ανάπτυξη νέων τεχνικών για την επιβολή και τον έλεγχο της εφαρμογής ρυθμίσεων.

Δεύτερο, οι τεχνολογικές εξελίξεις οδήγησαν στην ανάγκη για επαναξιολόγηση των παραδοσιακών πολιτικών οργάνων σε σχέση με τον κανονισμό των φυσικών μονοπωλίων. Στις υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών, η συνεχώς αναπτυσσόμενη

¹² Gual Jordi και Waverman Leonard (1998), «The Liberalization of Telecommunications in the EU: Managing the Transition», Business Strategy Review, Vol. 9 pp 67 (Blackwell Publishing)

τεχνολογία, όπως οι νέες ασύρματες επικοινωνίες, τα παγκόσμια δορυφορικά δίκτυα, η διευρυμένη δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο και άλλες υπηρεσίες, επιτρέπει στις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται τους παραδοσιακούς τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς με τη μείωση του κόστους εισόδου, ενώ δημιουργεί παράλληλα ζήτηση και προσφορά νέων υπηρεσιών και προϊόντων.

Τρίτο, οι προτιμήσεις των καταναλωτών εξελίχθηκαν και οι ανάγκες τους για καλύτερες και περισσότερες υπηρεσίες πολλαπλασιάστηκαν, όπως και οι εναλλακτικές μέσω των νέων τεχνολογιών. Εκτός της ανάγκης για νέα πιο προηγμένα τεχνολογικά προϊόντα και υπηρεσίες όπως π.χ. για κινητές τηλεπικοινωνίες, για πολυμέσα, οι πελάτες αναζήτησαν και φιλικότερες προς τον καταναλωτή υπηρεσίες.

3.3 Η πορεία προς την απελευθέρωση στην Ε.Ε.

Έως τα μέσα της δεκαετίας του '80, ο τομέας των τηλεπικοινωνιών χαρακτηριζόταν από τη μονοπωλιακή δραστηριότητα των δημόσιων νομικών προσώπων, η οποία δεν έδινε ευκαιρίες για ανάπτυξη μέσα στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι τιμές των υπηρεσιών καθορίζονταν με πολιτικές αποφάσεις και όχι σύμφωνα με τους κανόνες της αγοράς. Οι πρώτες προσπάθειες της Κοινοτικής πολιτικής για την απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών και την καθιέρωση κοινής αναπτυξιακής πολιτικής έγιναν το 1984. Το σημαντικότερο μέτρο που υιοθετήθηκε εκείνη την περίοδο ήταν η ανάπτυξη προτύπων ώστε να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα που δημιουργείται λόγω των διαφορετικών εθνικών προδιαγραφών του κάθε κράτους μέλους.

Η θεσμική εκκίνηση για την απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών και την ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς έγινε από την Επιτροπή με τη δημοσίευση της Πράσινης Βίβλου του 1987 σχετικά με την κοινή αγορά των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και του εξοπλισμού. Με την Πράσινη Βίβλο του 1987 δόθηκε προτεραιότητα στην απελευθέρωση των αγορών των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και του τερματικού εξοπλισμού, με εξαίρεση τη βασική φωνητική τηλεφωνία. Στόχος της Επιτροπής είναι η εισαγωγή του ανταγωνισμού στην τηλεπικοινωνιακή αγορά προκειμένου οι πολίτες να επωφελούνται από τις ευκαιρίες που προσφέρει η ενιαία Ευρωπαϊκή αγορά. Ακολούθησε μία σειρά διαβουλεύσεων με όλα τα ενδιαφερόμενα κράτη-μέλη, τους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς, τους φορείς παροχής υπηρεσιών και τους χρήστες. Αποτέλεσμα των διαβουλεύσεων αυτών ήταν το Ψήφισμα του Συμβουλίου στις 30 Ιουνίου του 1988 σχετικά με την ανάπτυξη κοινής αγοράς για τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες και τον εξοπλισμό.

Το σημαντικό βήμα όμως για την απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών και την εγκαθίδρυση μίας εσωτερικής τηλεπικοινωνιακής αγοράς ελεύθερου ανταγωνισμού πραγματοποιήθηκε με τις «δίδυμες» Οδηγίες 90/387/ΕΟΚ20 και 90/388/ΕΟΚ21 που δημοσιεύτηκαν ταυτόχρονα στις 28.6.1990. Στόχος των Οδηγιών αυτών ήταν να

επιτευχθεί ένα υψηλό επίπεδο τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών προς όφελος των καταναλωτών και της ανταγωνιστικότητας της κοινοτικής βιομηχανίας. Οι Οδηγίες αυτές έδωσαν το έναυσμα για τη σταδιακή απελευθέρωση του ανταγωνισμού στις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες. Η αναφορά στην Οδηγία της Επιτροπής Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 90/388/ΕΟΚ, η οποία αναθεωρήθηκε αργότερα από την Οδηγία 96/19/ΕΚ, την Οδηγία 99/64/ΕΚ και την πρόσφατη 2002/77/ΕΚ, είναι σημαντική γιατί δείχνει τις πρώτες προσπάθειες της Επιτροπής για τη δημιουργία ενός κοινού νομικού πλαισίου για όλα τα κράτη-μέλη. Σύμφωνα με το άρθρο 2 της Οδηγίας 90/388, τα κράτη-μέλη πρέπει να καταργήσουν τα αποκλειστικά ή ειδικά δικαιώματα για την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, εκτός των υπηρεσιών φωνητικής τηλεφωνίας, και να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι κάθε οικονομικός φορέας έχει το δικαίωμα και πληρεί όλες τις προϋποθέσεις για να παρέχει τις υπηρεσίες αυτές. Οι άδειες για την παροχή των εν λόγω υπηρεσιών θα πρέπει να χορηγούνται με κριτήρια αντικειμενικά, διαφανή και χωρίς διακρίσεις.

Η Οδηγία του Συμβουλίου Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 90/387/ΕΟΚ αναφέρεται στη δημιουργία της εσωτερικής αγοράς στον τομέα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών μέσω της εφαρμογής της παροχής ανοικτού δικτύου (Open Network Provision - ONP). Η εφαρμογή αυτή αναφέρεται στην ανοικτή και αποτελεσματική πρόσβαση και χρήση των δημόσιων τηλεπικοινωνιακών δικτύων και υπηρεσιών. Οι προϋποθέσεις παροχής ανοικτού δικτύου πρέπει να βασίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια, να είναι διαφανείς και να εξασφαλίζουν ισότητα πρόσβασης. Ειδικότερα, η Οδηγία προβλέπει ορισμένους λόγους (άρθρο 3§2) γενικού δημόσιου συμφέροντος και μη οικονομικού χαρακτήρα που δύναται να περιορίσουν την πρόσβαση σε δίκτυα και υπηρεσίες, υπό την προϋπόθεση ότι είναι αντικειμενικά αιτιολογημένοι.

Στην Ανακοίνωση της Επιτροπής στο Συμβούλιο και στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο διευρύνονται οι στόχοι σχετικά με την απελευθέρωση των υπηρεσιών δημόσιας φωνητικής τηλεφωνίας, την παροχή ανοικτού δικτύου, τις τηλεπικοινωνιακές υποδομές και τα καλωδιακά δίκτυα, την κινητή τηλεφωνία και την παροχή καθολικής υπηρεσίας. Όσον αφορά ιδιαίτερα στις κινητές και προσωπικές επικοινωνίες η Επιτροπή δημοσίευσε τον Απρίλιο του 1994 την Πράσινη Βίβλο σχετικά με τις κινητές τηλεπικοινωνίες. Οι στόχοι της Επιτροπής με τη Βίβλο αυτή ήταν η ανάπτυξη της αγοράς κινητών υπηρεσιών, εξοπλισμού και τερματικών, ο καθορισμός κοινών αρχών σχετικά με την παροχή κινητής υποδομής, την ανάπτυξη κινητών δικτύων και υπηρεσιών και την προμήθεια κινητών τερματικών, η προώθηση της εξέλιξης της αγοράς κινητών επικοινωνιών σε υπηρεσίες μαζικών επικοινωνιών, και τέλος η προώθηση της δημιουργίας διευρωπαϊκών δικτύων και υπηρεσιών. Προκειμένου να επιτευχθούν οι ανωτέρω στόχοι θα πρέπει να καθιερωθεί ανταγωνισμός, σε ένα χώρο, όμως, που εξακολουθούν να υφίστανται αποκλειστικά δικαιώματα. Έτσι η Επιτροπή πρότεινε πέντε θεμελιώδεις αλλαγές:

- α. την κατάργηση των αποκλειστικών δικαιωμάτων που εξακολουθούν να υπάρχουν, με την προϋπόθεση να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις έκδοσης αδειών,
- β. την άρση όλων των περιορισμών στην παροχή κινητών υπηρεσιών,
- γ. την πλήρη ελευθερία στους φορείς εκμετάλλευσης κινητών δικτύων,
- δ. την απεριόριστη προσφορά υπηρεσιών διά μέσου των σταθερών και κινητών δικτύων και
- ε. τη διευκόλυνση της πανευρωπαϊκής λειτουργίας και παροχής υπηρεσιών.

Η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιακών υποδομών και των δικτύων καλωδιακής τηλεόρασης αναφέρεται στην Πράσινη Βίβλο που δημοσίευσε η Επιτροπή τον Οκτώβριο του 1994 και τον Ιανουάριο του 1995. Σημαντική ώθηση για την ανάπτυξη μίας κοινής τηλεπικοινωνιακής πολιτικής στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης έδωσε επίσης και η Λευκή Βίβλος σχετικά με την «Ανάπτυξη, Ανταγωνιστικότητα και Απασχόληση».

Η είσοδος στην κοινωνία της πληροφορίας είναι πλέον πραγματικότητα και νέες έννοιες, όπως ψηφιοποίηση, διαδραστικότητα, συμπίεση δεδομένων, κτλ, έρχονται στην επιφάνεια διαμορφώνοντας το τηλεπικοινωνιακό τοπίο. Η σύγκλιση των διαφόρων μέσων και μορφών μετάδοσης πληροφοριών, η εξέλιξη της τεχνολογίας και η ραγδαία ανάπτυξη του διαδικτύου και των ψηφιακών δικτύων γενικότερα, έχουν ως αποτέλεσμα τον επαναπροσδιορισμό του όρου τηλεπικοινωνιών σε έναν όρο περισσότερο ευέλικτο και προσαρμόσιμο, τις ηλεκτρονικές επικοινωνίες.

3.4 Σημαντικές ιδιωτικοποιήσεις στο χώρο των τηλεπικοινωνιών στην Ε.Ε.

Με την ιδιωτικοποίηση η δομή της ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων αλλάζει. Χαρακτηριστικές είναι οι περιπτώσεις αλλαγής της ιδιοκτησίας των μεγάλων τηλεπικοινωνιακών οργανισμών της Ευρώπης. Στην περίπτωση της British Telecom¹³, οι μετοχές προσφέρθηκαν σε υπαλλήλους της επιχείρησης και σε μεγάλους θεσμικούς

επενδυτές. Το κράτος διατήρησε μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 0,5% καθώς και ένα ειδικό μερίδιο που εκδίδεται για να προστατεύει την επιχείρηση από ανεπιθύμητες αναλήψεις, ενώ κανένας επενδυτής δεν κατέχει περισσότερο από 3% του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης. Αντίθετα, στις περιπτώσεις της Deutsche Telekom¹⁴ και της France Telecom¹⁵ ένα σημαντικό ποσοστό του μετοχικού της κεφαλαίου διατέθηκε στην διεθνή χρηματιστηριακή αγορά, προσελκύοντας πολλούς μικρούς κυρίως επενδυτές αλλά και μεγάλους θεσμικούς

¹³ <http://www.btplc.com/>

¹⁴ <http://www.telekom.com/company>

¹⁵ <http://www.orange.com/en/home>

επενδυτές όπως τράπεζες. Ένα ποσοστό προσφέρθηκε στους υπαλλήλους της εταιρείας. Το μεγαλύτερο ποσοστό ωστόσο εξακολουθεί να ανήκει στο κράτος.

3.4.1 Η περίπτωση της Deutsche Telekom

Η ιστορία της Deutsche Telekom ξεκινά το 1947 με την Deutsche Bundespost, την αντίστοιχη κρατική εταιρεία ταχυδρομείων της ομοσπονδιακής δημοκρατίας της Γερμανίας. Λόγω αναδιάρθρωσης το 1989 η εταιρία χωρίστηκε σε τρία τμήματα ένα εκ των οποίων ήταν η Deutsche Bundespost Telekom. Το 1995 ως αποτέλεσμα νέα αναδιάρθρωσης η Deutsche Bundespost Telekom, μετονομάστηκε σε Deutsche Telekom AG, και αποτελούσε μία από τις πλέον κερδοφόρες κρατικές επιχειρήσεις της ενωμένης πλέον Γερμανίας. Τα καθαρά κέρδη της εταιρίας κατά την πενταετία 1990 – 1994 ξεπερνούσαν τα 5 δις ευρώ.

Το 1996 στα πλαίσια του προγράμματος αποκρατικοποιήσεων της Γερμανικής κυβέρνησης, ξεκίνησε η διάθεση μετοχών της εταιρείας τόσο στο Γερμανικό χρηματιστήριο όσο και σε διεθνή χρηματιστήρια. Η ιδιωτικοποίηση ολοκληρώθηκε σε πέντε φάσεις, πάντα μέσω χρηματιστηριακής διάθεσης μετοχών, ξεκινώντας το 1996, συνεχίστηκε στα επόμενα έτη: 1999, 2000, 2004 και ολοκληρώθηκε το 2006. Συνολικά διατέθηκε το 62% της εταιρείας σε ιδιώτες ενώ το υπόλοιπο 28%, ανήκει στο Γερμανικό κράτος.

Τα ακριβή έσοδα του γερμανικού κράτους δεν είναι γνωστά αφού δεν διατίθενται στοιχεία πριν το 1997, παρόλα αυτά πρόκειται για μία από τις μεγαλύτερες ιδιωτικοποιήσεις παγκοσμίως, αν αναλογιστούμε ότι τα έσοδα της Γερμανικής κυβέρνησης το 2000 τα έσοδα από την πώληση του 6,6% των μετοχών της εταιρείας ήταν 12,8 δις δολάρια.

Σήμερα η Deutsche Telekom AG, έχει εξελιχθεί σε ένα τηλεπικοινωνιακό κολοσσό, και δραστηριοποιείται στον χώρο των τηλεπικοινωνιών σε 39 χώρες σύμφωνα με τα στοιχεία του ομίλου για το 2012. Τα έσοδα της Deutsche Telekom, για το έτος 2012 ανέρχονται στα 58,169 δις ευρώ, ενώ τα καθαρά της κέρδη είναι της τάξεως των 5,255 δις ευρώ.

3.5 Η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα

Όλες οι χώρες στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν προχωρήσει σταδιακά στην πλήρη απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Στη διαδικασία αυτή έχει συμμετάσχει φυσικά και η Ελλάδα, έχοντας λάβει το δικαίωμα αναβολής έως τις 31-12-2000 της κατάργησης των αποκλειστικών δικαιωμάτων που έχουν χορηγηθεί στον ΟΤΕ για την παροχή υπηρεσιών φωνητικής τηλεφωνίας και την εγκατάσταση δημόσιου τηλεπικοινωνιακού δικτύου για την παροχή φωνητικής τηλεφωνίας.

Το αίτημα της ελληνικής κυβέρνησης να κρατήσει τότε ο ΟΤΕ το μονοπώλιο έως το 2003 δεν έγινε δεκτό, αλλά από τότε υπήρχαν κάποιοι που έλεγαν ότι θα

βρεθεί ο τρόπος για να ισχύσει το όριο που ζητούσε η Ελλάδα. Ακολούθησε ένα μακρύ διάστημα όπου οι αρμόδιες αρχές της Ελλάδας έριξαν όλο το βάρος στον εκσυγχρονισμό του ΟΤΕ και στην υλοποίηση των προγραμματικών του συμφωνιών, ενώ την ίδια στιγμή το νομοθετικό πλαίσιο που έπρεπε να ετοιμαστεί για να έρθει η απελευθέρωση παρέμενε ασαφές. Η Κομισιόν έφθασε μάλιστα στο σημείο να επιβάλλει κυρώσεις στην Ελλάδα («πάγωμα» κονδυλίων για τον εκσυγχρονισμό των τηλεπικοινωνιών), επειδή δεν προχωρούσε ο εναρμονισμός του νομοθετικού πλαισίου και η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών-Ταχυδρομείων (η ρυθμιστική αρχή της αγοράς ΕΕΤΤ) παρέμενε ανενεργή.

Φθάσαμε έτσι στα τέλη του 2000, όταν έγινε ο πλειστηριασμός για την εκχώρηση συχνοτήτων και αδειών σε ενδιαφερόμενους να προσφέρουν υπηρεσίες σταθερής-ασύρματης τηλεφωνίας (LMDS). Ο πλειστηριασμός ολοκληρώθηκε, το Δημόσιο εισέπραξε περίπου 20 δισεκατομμύρια δραχμές και άδειες έλαβαν οι κοινοπραξίες: 1) Quest Wireless (Infoquest, Εμπορική Τράπεζα, Ελληνική Τεχνοδομική, Ομιλος Τσάκου), 2) Μεσογειακές Ευρυζωνικές Υπηρεσίες (Forthnet, Telecom Italia) 3) Europrom (Ομιλος Κοπελούζου, Gazprom, ισραηλινή Eurocom), 4) ΔΕΗ Τηλεπικοινωνίες (ΔΕΗ, τράπεζες Αλφα, Εθνική, Γενική), 5) Panafon. Επίσης άδεια έλαβε και ο ΟΤΕ, χωρίς να λάβει μέρος στον πλειστηριασμό.

Αυτό που σχολιάστηκε τότε ήταν η απουσία των μεγάλων διεθνών «παικτών», οι οποίοι δεν έδειξαν ενδιαφέρον για την ελληνική αγορά σε συνδυασμό και με τα προβλήματα που γνώριζε ο τηλεπικοινωνιακός κλάδος παγκοσμίως. Το ίδιο συνέβη και στον πρόσφατο πλειστηριασμό για την εκχώρηση συχνοτήτων στην κινητή τηλεφωνία τρίτης γενιάς (UMTS) και αδιάθετου φάσματος στη δεύτερη γενιά (GSM), όπου επιβεβαίωσαν την παρουσία τους οι Panafon, Cosmote και Telestet, ενώ εμφανίστηκε ως τέταρτος παίκτης από το εσωτερικό η Infoquest, που αγόρασε συχνοότητες στο GSM.

Στην Ελλάδα, σημαντικά εναλλακτικά δίκτυα θα μπορούσαν να δημιουργηθούν από τα ισχύοντα δίκτυα της ΔΕΗ, του ΟΣΕ, της ΔΕΠΑ και άλλων φορέων. Τα δίκτυα αυτά, μέχρι την πλήρη απελευθέρωση, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παροχή υπηρεσιών φωνής, δεδομένων και εικόνας. Ενδεικτικά, στην Ευρώπη 11 μεγάλοι σιδηροδρομικοί οργανισμοί συμφώνησαν ήδη, στα πλαίσια του προγράμματος EPMHS, να ενοποιήσουν και να αναβαθμίσουν τα τηλεπικοινωνιακά τους δίκτυα ώστε να παρέχουν ομοιόμορφες διασυννοριακές υπηρεσίες ευρείας ζώνης σε ταχύτητες έως και 155 Mbit/sec. Επίσης, αποφασίστηκε η σύσταση πέντε θυγατρικών εταιρειών του ΟΤΕ εν όψει της απελευθέρωσης της αγοράς, που στόχο είχαν την ενδυνάμωση του συμβουλευτικού και καθοδηγητικού ρόλου του οργανισμού στη νέα ανταγωνιστική αγορά.

Το ζήτημα της απελευθέρωσης της αγοράς τηλεπικοινωνιών μπήκε στην τελική ευθεία, όταν κατατέθηκε στη Βουλή το σχετικό νομοσχέδιο, με το οποίο ορίστηκε η

χορήγηση εννέα αδειών ασύρματων δικτύων σταθερής τηλεφωνίας. Το θέμα, ωστόσο, παρουσίασε εμπλοκή, όταν οι υπεύθυνοι συνειδητοποίησαν ότι οι ΔΕΚΟ δεν μπορούσαν να συμμετάσχουν στο διαγωνισμό. Οι κανόνες του διαγωνισμού απαγόρευαν να λάβουν μέρος στις διαδικασίες αδειοδότησης επιχειρήσεις στις οποίες ποσοστό άνω του 15% ανήκει σε άλλη εταιρεία (στην προκειμένη περίπτωση τέτοιο ποσοστό είχε το Δημόσιο). Ο συγκεκριμένος κανόνας, που υποχρέωνε τις ενδιαφερόμενες ΔΕΚΟ, όπως η ΔΕΗ, ο ΟΣΕ, να συστήσουν θυγατρικές επιχειρήσεις με τις οποίες θα συμμετάσχουν στο διαγωνισμό, εξέγερσε αντιδράσεις εκ μέρους των εταιρειών και των εργαζομένων τους

Τελικά, ύστερα από μερικές ημέρες, η κυβέρνηση αποφάσισε να μην υπάρξει καμία ειδική ρύθμιση για τη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, και η διοίκηση της εταιρείας άρχισε να αναζητεί στρατηγικό σύμμαχο με τον οποίο θα σύστηνε κοινοπραξία, στην οποία θα κατείχε μόνο το 14,99%, ποσοστό που θα μπορούσε να αλλάξει μετά την παρέλευση διετίας. Πάντως, η κυβέρνηση διευκόλυνε κατά κάποιον τρόπο τη ΔΕΗ με διάταγμα, σύμφωνα με το οποίο ο χρόνος μετατροπής της σύνθεσης μιας εταιρείας ή κοινοπραξίας μειωνόταν από δύο χρόνια σε έξι μήνες μετά τη σύστασή της.

Έπειτα από αλληπάλληλες διαπραγματεύσεις, η νέα κοινοπραξία ήταν γεγονός. Ελπιδοφόρο χαρακτηρίστηκε και το γεγονός ότι η ΔΕΗ ανακοίνωσε ότι επέλεξε στρατηγικό σύμμαχο, την ιταλική Wind (τηλεπικοινωνιακή θυγατρική της ιταλικής ΔΕΗ) για να ενεργοποιηθεί επιτέλους στις τηλεπικοινωνίες. Αλλά και ΔΕΗ, Εθνική Τράπεζα, Alpha Bank και Γενική Τράπεζα θα διεκδικούσαν μια άδεια ασύρματης σταθερής τηλεφωνίας, προκειμένου να εισέλθουν στο νέο περιβάλλον της απελευθερωμένης αγοράς. Οι υπόλοιπες κοινοπραξίες που υπέβαλλαν αίτηση ήταν οι: 1. Panafon, 2. Europrom - Promitheus Gas, 3. Quest Wireless, 4. Ideal Wireless, 5. ΚΕΑΣΑΠ (Κοινοπραξία Εταιρειών Σταθερής Ασύρματης Πρόσβασης) και 6. Μεσογειακές Ευρυζωνικές Υπηρεσίες ΑΕ. Από την 1/1/2001 η ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών λειτουργούσε υπό καθεστώς ελεύθερου ανταγωνισμού.

Αλλά σημαντικά βήματα στην απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα χαρακτηρίζονται και τα εξής:

- 13 εταιρείες παροχής φωνητικής τηλεφωνίας αδειοδοτήθηκαν το 2001 πολλαπλασιάζοντας έτσι τη δυνατότητα του Έλληνα συνδρομητή να επιλέγει εταιρεία για κάθε κατηγορία κλήσεων, ανάλογα με την κίνηση που έχει.
- Δόθηκε τέταρτη άδεια Κινητής Τηλεφωνίας 2^{ης} Γενιάς σε πάροχο.
- Δόθηκαν 3 άδειες 3^{ης} Γενιάς Κινητής Τηλεφωνίας, οι οποίες θα ενεργοποιηθούν μέχρι το τέλος του 2003. Οι χρήστες αυτών των υπηρεσιών θα μπορούν να απολαμβάνουν τους Ολυμπιακούς Αγώνες από τα κινητά τους, να

πραγματοποιούν συναλλαγές, να λαμβάνουν ή και να παρέχουν υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου, να κάνουν χρήση υπηρεσιών διασκέδασης, κλπ.

- Από την αδειοδότηση των υπηρεσιών Κινητής Τηλεφωνίας 3^{ης} και 2^{ης} Γενιάς, καθώς και Σταθερής Ασύρματης Πρόσβασης αποδόθηκαν στο Ελληνικό Δημόσιο 710 εκατομμύρια Ευρώ.
- Το 2001 υλοποιήθηκε το νέο Εθνικό Σχέδιο Αριθμοδότησης ώστε να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες για όλους τους παρόχους και όλες τις προβλεπόμενες υπηρεσίες. Σύμφωνα με το νέο σύστημα αντιστοιχούν πλέον 80 αριθμοί ανά κάτοικο, αντί των 4 που είχαμε με το παλιό

3.6 ΟΤΕ - Ιστορική αναδρομή.

Στις 10 Νοεμβρίου 1949 ξεκίνησε επίσημα η λειτουργία του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ) κάτω από τον έλεγχο του κράτους, σύμφωνα με το νόμο 1049/49. Κατά την ίδρυση του ΟΤΕ, το κράτος είχε τη μοναδική, μη μεταβιβάσιμη μετοχή του ΟΤΕ. Ωστόσο, ο Οργανισμός διέθετε οικονομική και διοικητική αυτονομία. Με το νόμο αυτό, όλοι σχεδόν οι τομείς της τηλεγραφίας και της τηλεφωνίας με το εσωτερικό και το εξωτερικό πέρασαν στον ΟΤΕ. Οι εξελίξεις στον χώρο των τηλεπικοινωνιών ήταν και είναι μέχρι και σήμερα ραγδαίες. Παρόλα αυτά, ο ΟΤΕ κατόρθωσε να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της εκάστοτε εποχής και να ανταποκρίνεται σε κάθε νέα προσδοκία. Για περισσότερα από 60 χρόνια μετά την ίδρυσή του, ο ΟΤΕ είναι σήμερα όχι μόνο ο μεγαλύτερος τηλεπικοινωνιακός πάροχος αλλά και μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ελλάδα. Η παρουσία του είναι διεθνής, αφού πρόκειται για εταιρεία εισηγμένη στα διεθνή χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης και του Λονδίνου. Για να φτάσει ως εδώ, ο ΟΤΕ έπρεπε να ανταποκριθεί σε μια σειρά σημαντικών γεγονότων, να παρακολουθήσει και να προλάβει τις ραγδαίες τηλεπικοινωνιακές αλλαγές των τελευταίων δεκαετιών, να οδηγήσει τις εξελίξεις διεκδικώντας και διατηρώντας πρωταγωνιστικό ρόλο στο τηλεπικοινωνιακό τοπίο της χώρας.

3.6.1 Οι λόγοι που κατέστησαν αναγκαία την ιδιωτικοποίηση του ΟΤΕ

Στα πρώτα χρόνια μετά την σύστασή του το 1949 ο ΟΤΕ επιτέλεσε ένα σημαντικό κοινωνικό και οικονομικό έργο. Την εποχή εκείνη η τεχνολογία των τηλεπικοινωνιών περιοριζόταν στην απλή τηλεφωνία. Ο ΟΤΕ είχε την δυνατότητα να διαχειριστεί την απλή αυτή τεχνολογία, και να την προσφέρει σε όλες τις περιοχές της επικράτειας.

Ασφαλώς η εμφάνιση του τηλεφώνου στην Ελλάδα, ακόμα και σε απόμακρες και οικονομικά ασύμφορες περιοχές, είχε τεράστιες επιπτώσεις στην παραγωγικότητα της εθνικής μας οικονομίας. Μέχρι τότε οι επικοινωνίες στην επαρχία ήταν περίπου οι ίδιες όπως και στην Βυζαντινή Αυτοκρατορία. Η εισαγωγή της τηλεφωνίας ήταν ένα

ιστορικό βήμα εκσυγχρονισμού. Πρέπει να αναγνωριστεί η επιτυχία αυτή του ΟΤΕ, ως φορέα αυτού του εκσυγχρονισμού.

Από την δεκαετία του 1970 και μετά όμως ο ΟΤΕ μετατράπηκε από δύναμη εκσυγχρονισμού σε εμπόδιο για την ανάπτυξη της χώρας. Τρεις τεράστιες αποτυχίες χαρακτηρίζουν τον ΟΤΕ:

α) Ο ΟΤΕ στάθηκε ανίκανος να καλύψει την ζήτηση για την απλή τηλεφωνία. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 εκκρεμούσαν 1,1 εκατομμύρια αιτήσεις για τηλέφωνο. Από αυτές οι 100.000 ήταν για επαγγελματικά τηλέφωνα. Μία αίτηση στην επαρχία εκκρεμούσε από το 1972 μέχρι το 1991. Ο μέσος χρόνος αναμονής για τηλεφωνική σύνδεση ήταν πάνω από 5 χρόνια, και σήμερα βρίσκεται στον ένα μήνα το πολύ.

β) Η ποιότητα της τηλεφωνίας έπεσε κατά την δεκαετία του 1980, λόγω της έλλειψης επενδύσεων στο δίκτυο. Τις περισσότερες φορές απαιτούνταν πάνω από μια προσπάθεια για να επιτύχει κανείς σύνδεση. Επιπλέον, το 25% των κλήσεων δεν καταλήγε στην επιθυμητή σύνδεση. Το 55% των τηλεφωνικών συνδέσεων παθαίνει βλάβη κάθε χρόνο. Αυτές οι δυσλειτουργίες δυσκόλευαν την δουλειά κάθε δημόσιου ή ιδιωτικού υπάλληλου, κάθε ελεύθερου επαγγελματία και κάθε επιχείρησης. Τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας που είχαν ανεβάσει κατακόρυφα την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων στις αναπτυγμένες χώρες δεν προσφέρονταν στην Ελλάδα.

γ) Ο ΟΤΕ στάθηκε ανίκανος να εισάγει στην Ελλάδα τις νέες τηλεπικοινωνιακές τεχνολογίες που ξεπερνούν τα όρια της απλής τηλεφωνίας. Η τεχνολογία της πληροφόρησης, δηλαδή της μεταβίβασης και διαχείρισης στοιχείων που συνδυάζει τις παραδοσιακές τηλεπικοινωνίες με την πληροφορική, ήταν πέρα από τις δυνατότητες του δικτύου του ΟΤΕ.

Οι επιπτώσεις για την εθνική οικονομία ήταν τραγικές:

- Η οικτρή κατάσταση των τηλεπικοινωνιών μας αποτελούσε τον σημαντικότερο λόγο για την έλλειψη ξένων επενδύσεων. Κατά την μελέτη του Ελληνοαμερικανού Εμπορικού Επιμελητηρίου για τις ξένες επενδύσεις στην Ελλάδα (Ιανουάριος 1992), ξένες εταιρίες που διερεύνησαν το ενδεχόμενο να κάνουν επενδύσεις στην χώρα μας, και που τελικά αποφάσισαν να επενδύσουν σε άλλες χώρες (όπως η Ισπανία ή η Τουρκία), ανέφεραν ως τον αποτρεπτικότερο λόγο την κατάσταση των Ελληνικών τηλεπικοινωνιών.
- Οι ελληνικές εταιρείες υστερούσαν έναντι των διεθνών τους ανταγωνιστών, καθώς είχαν στην διάθεσή τους ασύγκριτα κατώτερες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες. Αυτός ο παράγοντας αποκτούσε ολοένα και αυξανόμενη σημασία, καθώς στις αναπτυγμένες οικονομίες οι σύγχρονες τηλεπικοινωνίες είχαν

οδηγήσει σε απότομες αυξήσεις στην παραγωγικότητα όλων σχεδόν των οικονομικών κλάδων.

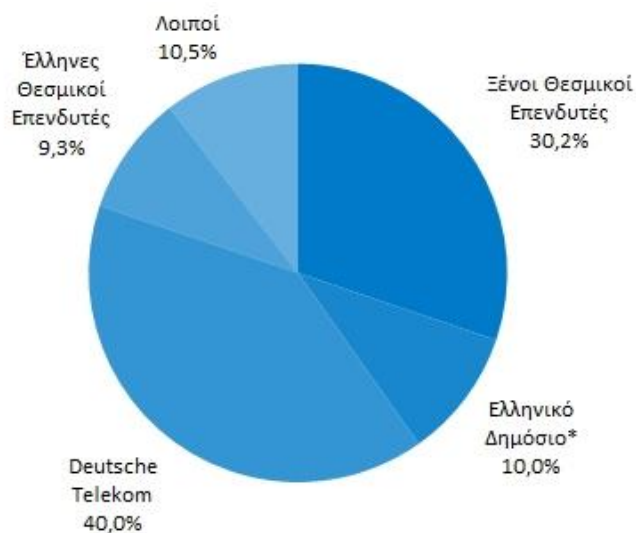
- Η οικτρή κατάσταση των τηλεπικοινωνιών μας υπονόμει την παραγωγικότητα στρατηγικών κλάδων όπως ο τραπεζικός, δυσχεραίνοντας έτσι και έμμεσα την λειτουργία όλων των ελληνικών επιχειρήσεων. Μεταβιβάσεις τραπεζικών στοιχείων με τις μεθόδους της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών είναι επισφαλείς στην Ελλάδα, όχι μόνον ελλείπει της σύγχρονης τηλεπικοινωνιακής τεχνολογίας, αλλά και επειδή το κάθε τηλεφώνημα ενδέχεται να διακοπεί στην μέση (στο τραπεζικό σύστημα μια τέτοια διακοπή μπορεί να στρεβλώσει μια συναλλαγή ύψους πολλών εκατομμυρίων ή δισεκατομμυρίων δραχμών).
- Η έλλειψη διεθνούς επιπέδου τηλεπικοινωνιών εμπόδιζε την αναβάθμιση της Ελλάδας ως οικονομικού κέντρου των Βαλκανίων και της Ανατολικής Μεσογείου. Οι σύγχρονες διεθνείς επιχειρήσεις δεν μπορούσαν να τοποθετήσουν τα περιφερειακά επιτελικά τους κέντρα στην Ελλάδα όσο οι τηλεπικοινωνίες μας παραμέναν υποανάπτυκτες.

3.6.2 Η πορεία ιδιωτικοποίησης του ΟΤΕ¹⁶

Η προσπάθεια ιδιωτικοποίησης του ΟΤΕ ξεκινά με την εισαγωγή του ΟΤΕ στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, με διάθεση του 8% των μετοχών του οργανισμού. Το 1997 ξεκινά η διάθεση ενός δεύτερου πακέτου μετοχών με την ίδια επιτυχία ενώ το 1998 έχει ολοκληρωθεί και η τρίτη μετοχοποίηση. Μέχρι το 2007 έχουν πραγματοποιηθεί συνολικά 7 μετοχοποιήσεις οι οποίες αντιστοιχούν στο 62% των μετοχών του οργανισμού ενώ το ελληνικό δημόσιο διατηρεί το 28%, με τα συνολικά έσοδα του κράτους να ανέρχονται στα 6,09 δις ευρώ. Έως τα τέλη του 2012, και μετά την τελευταία μετοχοποίηση του 2009, το ελληνικό δημόσιο συμμετέχει με ποσοστό 20%.

Οι μετοχές του ΟΤΕ διαπραγματεύονται στα Χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου (GDRs). Από το Σεπτέμβριο του 2010 σταμάτησε η διαπραγμάτευση των μετοχών του ΟΤΕ στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Στη συνέχεια της εξόδου από το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, οι Αμερικάνικοι Αποθετήριοι Τίτλοι (ADRs) του ΟΤΕ διαπραγματεύονται πλέον στην αγορά OTC (Over the Counter) με ticker HLTOY με το πρόγραμμα Level I ADRs.

¹⁶ <https://www.ote.gr/web/guest/corporate/company/who-we-are/history>



Διάγραμμα 3.7: Η μετοχική σύνθεση του ΟΤΕ

Ο αριθμός των εκδοθεισών μετοχών του ΟΤΕ καθώς και ο αριθμός των κυκλοφορούντων μετοχών στο τέλος εκάστου τριμήνου παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (3.8)¹⁷:

	Β΄ ΤΡΙΜΗΝΟ 2013	Α΄ ΤΡΙΜΗΝΟ 2013	Δ΄ ΤΡΙΜΗΝΟ 2012	Γ΄ ΤΡΙΜΗΝΟ 2012
Εκδοθείσες Μετοχές	490.150.389	490.150.389	490.150.389	490.150.389
Ίδιες Μετοχές	0	0	0	0
Κυκλοφορούσες Μετοχές	490.150.389	490.150.389	490.150.389	490.150.389
ADR's **	7.143.312	8.015.198	8.084.053	8.273.527
ADR μετατρέψιμες σε μετοχές *	3.571.656	4.007.599	4.042.027	4.136.764

* Κάθε ADR αναλογεί σε 0,5 μετοχές ΟΤΕ (ή 2 ADR = 1 μετοχή)

** Σε συνέχεια της εξόδου του ΟΤΕ από το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, οι Αμερικάνικοι Αποθετήριοι Τίτλοι (ADSs) θα διαπραγματεύονται πλέον στην αγορά OTC (Over the Counter) με το πρόγραμμα Level I ADSs, με ticker HLTOY.

Πίνακας 3.8: Ο αριθμός των εκδοθεισών μετοχών του ΟΤΕ καθώς και ο αριθμός των κυκλοφορούντων μετοχών στο τέλος του τρίτου τριμήνου του 2013.

3.6.3 Τα αποτελέσματα της ιδιωτικοποίησης του ΟΤΕ

Όσον αφορά τους στόχους που θα πρέπει να καλύψει η ιδιωτικοποίηση του ΟΤΕ οι τάσεις είναι δύο. Σίγουρα η απελευθέρωση στις επικοινωνίες είχε τα κάτωθι αποτελέσματα:

- Μεγάλη ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών μέσω του ανταγωνισμού μεταξύ των τηλεπικοινωνιακών φορέων.

¹⁷ ΟΤΕ, Ετήσιος απολογισμός 2012, Αθήνα, 2012
ΟΤΕ, Ετήσιος απολογισμός 2011, Αθήνα, 2011

- Διευκόλυνση των πολιτών μέσω της δυνατότητας άμεσης πρόσβασης σε πληροφορίες, περιορισμού των μετακινήσεων κ.λ.π.
- Σημαντική μείωση των τιμολογίων των παρεχομένων υπηρεσιών.
- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών
- Ανάπτυξη του εμπορίου και των συναλλαγών

Οι υπέρμαχοι της ιδιωτικοποίησης του ΟΤΕ υποστηρίζουν ότι τα παραπάνω οφέλη θα οφείλονται στη ιδιωτικοποίηση οργανισμού, αφού σε αντίθετη περίπτωση θα είχαμε καθυστέρηση ανάπτυξης τουλάχιστον μια δεκαετία. Η μετοχοποίηση του ΟΤΕ και η είσοδος του ιδιώτη στην μέχρι πρότινος κρατική επιχείρηση, είχε ως αποτέλεσμα επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και αναβάθμιση του υφιστάμενου δικτύου. Είναι δε γεγονός ότι οι επενδύσεις του ομίλου ΟΤΕ την τελευταία δεκαετία στον τομέα αυτό ξεπερνούν τα 2 δις ευρώ. Επιπλέον δε η ιδιωτικοποίηση του οργανισμού απέφερε έσοδα αρκετών δις ευρώ στα δημόσια ταμεία.

Από την άλλη πλευρά όμως, οι επικριτές των ιδιωτικοποιήσεων φαίνεται να κερδίζουν έδαφος. Η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών θα μπορούσε να γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε αφενός μεν να ενοχοποιηθεί, ο ΟΤΕ, παραμένοντας υπό τον έλεγχο του ελληνικού δημοσίου, όπως έγινε στη Γερμανία με την Deutsche Telekom. Ο ΟΤΕ υπήρξε ανέκαθεν μια από τις πλέον κερδοφόρες κρατικές επιχειρήσεις και εφόσον δεν επιβάρυνε τον κρατικό προϋπολογισμό, δεν υπήρχε λόγος να ιδιωτικοποιηθεί στο βαθμό που έχει γίνει σήμερα, παραχωρώντας ουσιαστικά το πλειοψηφικό πακέτο μετοχών αλλά και το μάνατζμεντ, σε ιδιώτη (Deutsche Telekom). Άλλωστε οι τηλεπικοινωνιακές υποδομές ενός κράτους είναι στρατηγικής σημασίας, και πρέπει να παραμένουν κρατική ιδιοκτησία όπως έγινε σε αντίστοιχες περιπτώσεις σε Γαλλία και Γερμανία. Επιπλέον το κύριο όφελος από κάθε ιδιωτικοποίηση ΔΕΝ είναι το ρευστό που θα εισπραχθεί. Το ποσό αυτό είναι μικρό μόνο μέρος της αξίας που η ιδιωτικοποίηση θα παράξει. Ακόμα σημαντικότερο είναι:

1. ότι το δημόσιο θα απαλλαγεί μιας σειράς δαπανών
2. ότι ο εκάστοτε επενδυτής αγοράζει για να επενδύσει, δημιουργώντας έτσι νέες δομές και θέσεις εργασίας
3. ότι η ιδιωτική επιχείρηση που θα προκύψει θα κάνει τη δουλειά της καλύτερα και φθηνότερα, όπως έχει αποδείξει η διεθνής εμπειρία και
4. ότι κάθε ιδιωτικοποίηση που επιτυγχάνεται παρέχει ψήφο εμπιστοσύνης στην οικονομία, στέλνοντας στις αγορές το μήνυμα ότι η χώρα αποτελεί πλέον ένα σταθερό και ευνοϊκό περιβάλλον για ακόμα περισσότερες επενδύσεις.

Όσον αφορά την περίπτωση του ΟΤΕ, δεν δημιουργήθηκαν νέες θέσεις εργασίας, αντίθετα, μειώθηκε δραστικά ο αριθμός των εργαζόμενων, από 30000 περίπου όταν ξεκίνησε η μετοχοποίηση του, στις 8.750 το 2012, και αυτό κυρίως με εθελούσιες αποχωρήσεις, επιβαρύνοντας το ελληνικό δημόσιο και τα ασφαλιστικά ταμεία που

καλούνται να πληρώσουν τις συντάξεις, έχοντας απολέσει ταυτόχρονα ασφαλιστικές εισφορές αρκετών εκατομμυρίων ευρώ.

Κεφάλαιο 4

4. Η στρατηγική στις επιχειρήσεις - τηλεπικοινωνίες

4.1 Τι είναι Στρατηγική

Η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων, έννοια σύνθετη και πολυδιάστατη, έχει περιγραφεί από πολυάριθμους ορισμούς οι οποίοι δε συγκλίνουν πάντοτε. Από κάποιους συγγραφείς η στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης, άλλοι εντάσσουν στον ορισμό και την αποστολή ή το όραμα της επιχείρησης, ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στον καθορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σύμφωνα με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της. Επιχειρώντας τη σύνθεση των διάφορων ορισμών καταλήγουμε σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά που περιλαμβάνονται στον ορισμό των Johnson και Scholes.

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

Ουσιαστικά η στρατηγική αποτελεί το σημείο αναφοράς που καθοδηγεί την επιχείρηση στην υλοποίηση των μακροχρόνιων στόχων της. Η αποδοχή μιας στρατηγικής έχει και άλλες θετικές διαστάσεις για την επιχείρηση, καθώς συντονίζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τις δράσεις και τις θέσεις της επιχείρησης στο εσωτερικό της και απέναντι στους ανταγωνιστές της.

4.2 Είδη Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνεται σε τρία βασικά επίπεδα:

- α. Εταιρική στρατηγική – η στρατηγική που αφορά το σύνολο ενός οργανισμού. Διαπραγματεύεται θέματα όπως η αποστολή της επιχείρησης, οι τομείς όπου αυτή δραστηριοποιείται και αποσκοπεί στο συντονισμό των επιχειρηματικών μονάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό.

β. Στρατηγική επιμέρους λειτουργιών – η στρατηγική των διαφόρων επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης, όπως η στρατηγική marketing, η στρατηγική παραγωγής κ.ά.

γ. Ανταγωνιστική στρατηγική – η στρατηγική που αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της επιχείρησης, μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι βασικές επιλογές μιας επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι εξής:

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η στρατηγική αυτή συνίσταται στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους από τους ανταγωνιστές όχι μόνο στην παραγωγή, αλλά σε ολόκληρο το φάσμα των λειτουργιών / δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το προϊόν / υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιλογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η ηγεσία κόστους εφαρμόζεται από εταιρίες που παράγουν μαζικά και προσφέρουν σχετικά απλά, συνηθισμένα προϊόντα σε μεγάλη αγορά.

- Στρατηγική διαφοροποίησης

Πρόκειται για στρατηγική προσφοράς προϊόντων που διαφέρουν σημαντικά από εκείνα των ανταγωνιστών. Συνήθως η διαφοροποίηση αναφέρεται στην ποιότητα των προϊόντων, σε κάποια ιδιαιτερότητά τους, ή στην καινοτομία που αντιπροσωπεύουν. Η στρατηγική διαφοροποίησης εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο σε προϊόντα πολυτελείας, που απευθύνονται σε μικρή αγορά.

- Στρατηγική εστίασης

Μπορεί να λάβει δύο μορφές: είτε εστίαση με ηγεσία κόστους είτε εστίαση με διαφοροποίηση. Η ουσία της εστίασης είναι η επικέντρωση σε ένα συγκεκριμένο επιμέρους τμήμα της αγοράς.

4.2.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης αποτελούν την πλέον διαδεδομένη και εφαρμοζόμενη κατηγορία των εταιρικών στρατηγικών. Σκοπός τους είναι η ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, και των κερδών της επιχείρησης. Η ανάπτυξη τίθεται ως ζωτική ανάγκη των επιχειρήσεων στο νέο περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός είναι οξύτατος και απλώνεται σε παγκόσμιο επίπεδο, απειλώντας την ίδια την ύπαρξη των επιχειρήσεων.

Υπάρχουν αρκετές στρατηγικές ανάπτυξης, μεταξύ των οποίων οι εξής:

- *Κάθετη ολοκλήρωση*

Η επιχείρηση επεκτείνεται προς τα κάτω, δηλαδή προς τους διανομείς των προϊόντων της, ή/και προς τα πίσω, προς τους προμηθευτές της. Η επέκταση αυτή μπορεί να γίνει αυτόνομα ή μέσω εξαγορών, συμμαχιών, συγχωνεύσεων

κλπ (οι τρόποι επέκτασης θα περιγραφούν στην επόμενη ενότητα και θα αποτελέσουν το κύριο αντικείμενο του παρόντος πονήματος).

- *Οριζόντια ολοκλήρωση*

Ο οργανισμός επεκτείνει τις δραστηριότητές του οριζόντια, παραμένοντας στον ίδιο ή σε παρόμοιους κλάδους. Όπως προαναφέρθηκε, η επέκταση γίνεται αυτόνομα ή μέσω συμμαχιών, εξαγορών κλπ.

- *Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων*

Διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαφοροποίηση. Η πρώτη αναφέρεται στην προσφορά νέων προϊόντων που είναι σχετικά με τα προϋπάρχοντα προϊόντα της επιχείρησης. Η δεύτερη συμβαίνει όταν η επιχείρηση προσθέτει στη γκάμα προϊόντων της και νέα, ασυσχέτιστα προϊόντα.

- *Συγκέντρωση αγοράς*

Η επιχείρηση συγκεντρώνει τους πόρους της σε κάποια αγορά ή κάποιο προϊόν για να αυξήσει το μέγεθος της αγοράς και να αυξήσει τις πωλήσεις τις, προσελκύει τους πελάτες των ανταγωνιστών, καθώς και νέους πελάτες.

- *Ανάπτυξη αγοράς*

Η επιχείρηση προωθεί τα προϊόντα της σε νέες αγορές, είτε με τη γεωγραφική έννοια και με νέα κανάλια διανομής είτε προσελκύοντας πελάτες από άλλα τμήματα της αγοράς.

- *Ανάπτυξη προϊόντων*

Η επιχείρηση επικεντρώνεται στα προϊόντα που προσφέρει, βελτιώνει σημαντικά τα υπάρχοντα προϊόντα με νέα χαρακτηριστικά και αναπτύσσει νέα προϊόντα.

4.2.2 Στρατηγικές διεθνοποίησης

Η στρατηγική διεθνοποίησης εντάσσεται στις στρατηγικές ανάπτυξης αγοράς και κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες αποτελεί μια από τις πλέον διαδεδομένες επιλογές των επιχειρήσεων διεθνώς. Η παγκόσμια αγορά αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις, η πρόκληση αυτή όμως είναι διττή: η θετική της πλευρά είναι η δυνατότητα που παρέχει στις επιχειρήσεις να αυξήσουν τα κέρδη τους και να αναπτυχθούν σε νέες αγορές, ταυτόχρονα όμως είναι προφανείς οι κίνδυνοι και οι απειλές στις οποίες εκτίθεται ένας οργανισμός που επιχειρεί να διεθνοποιηθεί.

Οι μορφές που μπορεί να λάβει η στρατηγική διεθνοποίησης ανήκουν σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

Μορφές εξαγωγικού τύπου

- α) Άμεσες εξαγωγές : τα προϊόντα παράγονται στη χώρα όπου εδρεύει η εταιρία και εξάγονται από την ίδια την επιχείρηση σε τρίτες χώρες

β) Εξαγωγές με διαμεσολαβητές : τα προϊόντα παράγονται στη χώρα όπου εδρεύει η εταιρία αλλά εξάγονται με τη βοήθεια των καναλιών διανομής εξαγωγικών οίκων, πρακτόρων και παρεμφερών εταιριών

γ) Licensing¹⁸ : εφαρμόζεται συνήθως σε άυλα προϊόντα· η τοπική εταιρία-licensor παραχωρεί στην ξένη εταιρία-licensee την άδεια εκμετάλλευσης ενός βιομηχανικού δικαιώματος που μπορεί να αφορά την παραγωγή, την τεχνογνωσία, το εμπορικό σήμα κ.ά.

δ) Franchising : αφορά κυρίως την εξαγωγή υπηρεσιών· η ξένη εταιρία-franchisee αναλαμβάνει να διεξάγει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της τοπικής εταιρίας-franchiser μετά από τη χορήγηση ειδικής άδειας που προβλέπει με σαφήνεια τις υποχρεώσεις του franchiser.

Μορφές μη εξαγωγικού τύπου – παραγωγή στο εξωτερικό

α) Άμεσες ξένες επενδύσεις

- Πλήρης ιδιοκτησία : η επιχείρηση δημιουργεί αυτόνομα νέες εταιρίες στο εξωτερικό και διατηρεί τον πλήρη έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας και όλων των λειτουργιών

- Κοινοπραξίες : συμφωνίες μεταξύ διεθνών εταιριών για την κοινή παραχώρηση πόρων με σκοπό τη δημιουργία συμμαχίας και την κοινή χρήση περιουσιακών στοιχείων

- Στρατηγικές συμμαχίες : είδος κοινοπραξίας με στρατηγικούς, μακροπρόθεσμους στόχους

- Εξαγορές : μια επιχείρηση αποκτά μέρος ή ολόκληρο το πακέτο μετοχών μιας άλλης επιχείρησης

β) Συμβόλαια management : μια επιχείρηση προσφέρει ένα σύνολο δεξιοτήτων (π.χ. στελέχη) σε έναν άλλο οργανισμό

Υπάρχουν και άλλες μορφές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, όπως η παροχή τεχνογνωσίας, η παραγωγή κατά παραγγελία, η συναρμολόγηση στο εξωτερικό κ.ά. Στη συνέχεια θα περιγραφούν οι μορφές άμεσων ξένων επενδύσεων και συγκεκριμένα οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις, οι στρατηγικές συμμαχίες και οι κοινοπραξίες.

¹⁸ Η κατηγοριοποίηση αυτή διαφέρει μεταξύ των συγγραφέων. Για κάποιους το licensing και το franchising εντάσσονται στις μορφές μη εξαγωγικού τύπου (βλ. Γ. Πανηγυράκης, 1999, σελ. 269).

4.3 Τρόποι Στρατηγικής Ανάπτυξης

4.3.1 Εξαγορές και συγχωνεύσεις

Κατά την εξαγορά (acquisition) μια επιχείρηση αποκτά μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (εταιρικά μερίδια ή μετοχές) σε μια άλλη επιχείρηση καταβάλλοντας χρηματικό αντάλλαγμα. Υπάρχουν οι απλές εξαγορές στις οποίες η εξαγοραζόμενη επιχείρηση εξακολουθεί να έχει νομική υπόσταση και οι συγχωνευτικές εξαγορές όπου η εξαγοραζόμενη επιχείρηση παύει να υφίσταται ως υποκείμενο δικαίου.

Η συγχώνευση (merger) είναι η πράξη κατά την οποία μια επιχείρηση (ή περισσότερες) λύεται και μεταβιβάζει το σύνολο της περιουσίας της έναντι ανταλλάγματος σε άλλη επιχείρηση που είτε προϋπάρχει είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό.

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

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι είτε κάθετες είτε οριζόντιες, όπως προαναφέρθηκε στην ενότητα των στρατηγικών ανάπτυξης. Επίσης μπορούν να αφορούν την επέκταση προϊόντων ή/και αγορών ή και να είναι μη σχετιζόμενες, οπότε πραγματοποιούνται με κύριο σκοπό τη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου.

4.3.1.1 Οφέλη από την πραγματοποίηση εξαγορών και συγχωνεύσεων

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

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι νέες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν αύξηση του μεριδίου αγοράς διότι το μεγάλο μέγεθος τους επιτρέπει να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό. Επίσης, πολλές εξαγορές / συγχωνεύσεις λαμβάνουν χώρα για να δώσουν τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις να μπουν σε μια νέα αγορά, η είσοδος στην οποία θα ήταν αλλιώς αδύνατη λόγω υψηλού κόστους και άλλων εμποδίων εισόδου. Από την πλευρά της ανάπτυξης νέων προϊόντων και της

διαφοροποίησης, οι εξαγορές / συγχωνεύσεις ωφελούν την επιχείρηση καθώς μειώνουν τον κίνδυνο που ενέχουν οι νέες δραστηριότητες.

4.3.1.2 Λόγοι αποτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων

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

4.3.2 Στρατηγικές συμμαχίες

Οι στρατηγικές συμμαχίες περιλαμβάνουν κάθε είδος επίσημης ή ανεπίσημης συμφωνίας συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, οι οποίες συνεισφέρουν πόρους για την πραγματοποίηση μακροχρόνιων στρατηγικών στόχων αμοιβαίου οφέλους. Τα αντικείμενα των στρατηγικών συμμαχιών ποικίλουν: είσοδος σε δίκτυα διανομής, προώθηση προϊόντων, κοινές παραγωγικές εγκαταστάσεις, παραγωγή καινοτομίας, διαφημιστική συνεργασία, μεταφορά τεχνολογίας κ.ά. Ο βαθμός δέσμευσης και το ιδιοκτησιακό καθεστώς ποικίλουν σε κάθε περίπτωση. Σε σχέση με τις εξαγορές / συγχωνεύσεις, οι στρατηγικές συμμαχίες είναι περισσότερο ευέλικτες, έχουν σημαντικά χαμηλότερο κόστος και βασίζονται περισσότερο στην αμοιβαιότητα και την κοινή λήψη αποφάσεων. Ίσως το πλέον σημαντικό στοιχείο είναι ότι οι στρατηγικές συμμαχίες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να επιτύχουν ευκολότερα συγκεκριμένους στόχους, εκμεταλλευόμενες αμοιβαία τις ικανότητές τους χωρίς να χάνουν παράλληλα την ανεξαρτησία τους.

Τα οφέλη από τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών συμπίπτουν σε γενικές γραμμές με εκείνα που προκύπτουν από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις εταιριών. Επιγραμματικά, πρόκειται για την πραγματοποίηση οικονομικών κλίμακας, τη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου, τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές, την πρόσβαση σε νέες ή εξειδικευμένες τεχνολογίες, τη βελτίωση του χρηματοοικονομικού τομέα κ.ά. Σημειώνεται ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι

επιχειρήσεις καταφεύγουν στη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών διότι δε δύνανται να πραγματοποιήσουν εξαγορές / συγχωνεύσεις για ποικίλους λόγους.

Οι στρατηγικές συμμαχίες, όπως και όλα τα είδη συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, ενδέχεται να καταλήξουν σε διάλυση. Οι λόγοι μπορούν να είναι διάφοροι, όπως η ύπαρξη σημαντικών διαφορών και συγκρούσεων μεταξύ των εταίρων ή η αθέτηση των συμφωνηθέντων από κάποιους εταίρους. Επίσης συμβαίνει να μην εξυπηρετεί πλέον η συμμαχία τα συμφέροντα ενός εταίρου, ή ακόμα και να λυθεί η συμμαχία διότι απλώς ολοκλήρωσε την αποστολή της. Όταν λύεται μια συμμαχία, δε σημαίνει απαραίτητα ότι διαλύεται οριστικά. Ενδέχεται να ανανεωθεί και να επαναπροσδιοριστεί ή και να καταλήξει σε εξαγορά ή συγχώνευση.

4.3.3 Κοινοπραξίες

Πρόκειται για συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων που μπορεί να έχει ως αντικείμενο τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης ή την από κοινού εξαγορά μιας υπάρχουσας επιχείρησης με σκοπό την παραγωγή και εμπορία των προϊόντων της τοπικής επιχείρησης στο εξωτερικό. Οι κοινοπραξίες χαρακτηρίζονται από αμοιβαία συνεισφορά πόρων, δηλαδή κεφαλαίων, προσωπικού και τεχνογνωσίας. Το καθεστώς ιδιοκτησίας και ο τρόπος διοίκησης διαφέρει κατά περίπτωση και εξαρτάται από τη συμφωνία των μερών. Το σίγουρο είναι ότι οι εταίροι μοιράζονται τα κέρδη, αλλά και το κόστος και τον επιχειρηματικό κίνδυνο των δραστηριοτήτων τους.

Οι λόγοι που οδηγούν στην πραγματοποίηση μιας κοινοπραξίας είναι σε γενικές γραμμές εκείνοι που ισχύουν και για τις υπόλοιπες μορφές στρατηγικών διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Μπορεί να πρόκειται για την ανάγκη εισόδου ή μεγαλύτερης διείσδυσης σε νέες αγορές, την αντιμετώπιση του διεθνούς ανταγωνισμού, την ανάπτυξη και επέκταση της παραγωγής, την εκμετάλλευση θεσμικών διευκολύνσεων ή ευνοϊκών χαρακτηριστικών της ξένης οικονομίας κ.ά.

Μια κοινοπραξία μπορεί να απειληθεί – ή να ευνοηθεί – από πολλούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα το γενικότερο περιβάλλον (πολιτικό, κοινωνικό, πολιτιστικό) της ξένης χώρας. Τα πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν από τη σύναψη μιας κοινοπραξίας περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την εκμετάλλευση της γνώσης του ξένου εταίρου σχετικά με την κουλτούρα της χώρας και τα χαρακτηριστικά της αγοράς, την υπέρβαση θεσμικών εμποδίων που συχνά υπάρχουν για τις αλλοδαπές επιχειρήσεις σε πολλές οικονομίες καθώς και την απολαβή οικονομικών προνομίων που προσφέρουν οι ξένες κυβερνήσεις στις αλλοδαπές επιχειρήσεις.

Δε λείπουν βέβαια και τα μειονεκτήματα που συνεπάγεται κάθε μορφή συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων από διαφορετικές χώρες. Η επιχείρηση χάνει τον απόλυτο έλεγχο της κοινοπρακτικής επιχείρησης και ενδέχεται να μην επιτυγχάνονται οι στόχοι που είχε θέσει αρχικά. Επιπλέον, οι διαφωνίες μεταξύ των εταίρων ως προς

τους στόχους ή/και την υλοποίηση των δράσεων μπορούν πάντα να οδηγήσουν σε διάλυση της κοινοπραξίας. Δυστυχώς η διεθνής πρακτική δείχνει ότι 7 στις 10 συνεργασίες τέτοιου τύπου δεν οδηγούν στα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

4.4 Συμπεράσματα για τους Τρόπους Στρατηγικής Ανάπτυξης

Όπως είναι φανερό, υπάρχει μια ευρεία γκάμα επιλογών για την επιχείρηση που θα αποφασίσει να αναπτυχθεί και ειδικότερα να επιλέξει την οδό της διεθνοποίησης γι' αυτό το σκοπό. Η πληθώρα εναλλακτικών λύσεων, όπως οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις, οι κοινοπραξίες, οι στρατηγικές συμμαχίες κ.ά., μάλλον δυσχεραίνει το έργο επιλογής της επιχείρησης. Επίσης, το γεγονός ότι τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των διαφόρων πρακτικών είναι παρεμφερή, αποδεικνύει τη πολυπλοκότητα του προβλήματος. Η τελική επιλογή της μεθόδου στρατηγικής ανάπτυξης θα πρέπει να κριθεί από τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης, τους στόχους που έχει θέσει και θέλει να πραγματοποιήσει, μετά από προσεκτική αξιολόγηση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της, αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος, περιλαμβανομένων και των ανταγωνιστών της.

4.5 Η στρατηγική στις τηλεπικοινωνίες

Μέχρι και πριν από λίγα χρόνια οι συνθήκες που επικρατούσαν στον τομέα των τηλεπικοινωνιών- ένας συνδυασμός από τις μέχρι τότε διαθέσιμες τεχνολογίες, κυβερνητικές πολιτικές και κάποιες σταθερές επιχειρηματικές διαδικασίες- “έδεναν” ένα γεωγραφικό χώρο, τα δίκτυα, τον πάροχο των υπηρεσιών και τις υπηρεσίες σε μια ενιαία οντότητα- τον εθνικό οργανισμό τηλεπικοινωνιών- μια μονοπωλιακή, κρατικά ιδιόκτητη εταιρία¹⁹. Σε άλλες χώρες οι υπηρεσίες διαφοροποιούνταν σε τοπικές, εγχώριες και διεθνείς και παρέχονταν σε συνδυασμό από τους εθνικούς οργανισμούς και ορισμένους τοπικούς παρόχους.

Το παραπάνω μοντέλο όμως πλέον δεν υπάρχει. Πολλές χώρες καταρχήν διαπίστωσαν ότι οι εθνικοί τους φορείς ήταν πλέον ανεπαρκείς στο να εκσυγχρονίσουν την τηλεπικοινωνιακή υποδομή τους. Οι τεχνολογικές αλλαγές επέτρεψαν τη δημιουργία πολλαπλών τηλεπικοινωνιακών πλατφόρμων και διάφορων υπηρεσιών με πολλαπλές δυνατότητες. Οι αυξημένες απαιτήσεις των χρηστών, η εκτεταμένη χρήση των υπολογιστών, η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών δημιούργησαν μια αβεβαιότητα στην αγορά. Οι εξελίξεις αυτές οδήγησαν τις εταιρίες να ακολουθήσουν διαφορετικές κατευθύνσεις, είτε προς νέες, μη παραδοσιακές επιχειρηματικές στρατηγικές, είτε προς την οχύρωση στις παραδοσιακές αγορές.

Οι νέες στρατηγικές των εταιριών τηλεπικοινωνιών τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζονται πάντως από συνεχείς συμμαχίες και συγχωνεύσεις σε μια

¹⁹ Marc A. Jamison, “Emerging Patterns in Global Telecommunications Alliances and Mergers”, 23/04/2001, <http://www.nyls.edu/cmcc/papers/jammergp.htm>

προσπάθεια αναδόμησης του τομέα των τηλεπικοινωνιών, διείσδυσης σε ξένες αγορές, αύξησης του ελέγχου και μείωσης του ρίσκου και της πίεσης που ασκείται από τον ανταγωνισμό. Πολλές παραδοσιακές εταιρίες τηλεπικοινωνιών, κυρίως λόγω της παγκοσμιοποίησης, των ιδιωτικοποιήσεων και της απελευθέρωσης των τηλεπικοινωνιών, προσπαθούν να εξασφαλίσουν μια εύρωστη μελλοντική πορεία συμμαχώντας με άλλες εταιρίες, στρατηγική που ακολουθούν και οι νεοεισερχόμενες στον κλάδο εταιρίες.

Σε γενικές γραμμές οι δραστηριότητες των εταιριών έχουν ως στόχο το να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω στρατηγικών συνδυασμών πόρων και μέσω παρουσίας σε πολλαπλά προϊόντα και υπηρεσίες σε διάφορες γεωγραφικές αγορές²⁰. Λέξεις- κλειδιά για αυτές τις κινήσεις είναι η μεγαλύτερη κάλυψη (όσον αφορά τις παροχές) και η μεγαλύτερη λειτουργικότητα και ευελιξία (όσον αφορά την ίδια την εταιρία).

4.6 Αίτια Αλλαγών

Κινητήριες δυνάμεις για αυτές τις διαφοροποιήσεις είναι κυρίως οι αλλαγές στις ανάγκες των πελατών, η ανταγωνιστική τοποθέτηση, η κυβερνητική παρέμβαση και η εξέλιξη της τεχνολογίας²¹.

A. Αλλαγές στις ανάγκες των πελατών

Υπάρχουν τρεις τύποι πελατών που ωθούν τις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες προς την παγκοσμιοποίηση, εξαιτίας των αναγκών τους σε υποδομή και σε παγκόσμια δικτύωση:

- 1."Τοπικοί" πελάτες των οποίων οι ανάγκες είναι τοπική πρόσβαση και χρήση του δικτύου αλλά και end-to-end υπηρεσίες σε μια περιορισμένη περιοχή, πχ τοπικά εγκατεστημένοι πελάτες και μικρές εταιρίες.
- 2."Εθνικοί" πελάτες, οι οποίοι απαιτούν πολλαπλές υπηρεσίες φωνής και δεδομένων με end-to-end υπηρεσίες εντός μιας χώρας, πχ αλυσίδες καταστημάτων λιανικής πώλησης.
- 3."Διεθνείς" πελάτες οι οποίοι απαιτούν πολλαπλές υπηρεσίες φωνής και δεδομένων με end-to-end υπηρεσίες παγκοσμίως, πχ πολυεθνικές εταιρίες.

Οι δυο τελευταίες κατηγορίες έχουν απαιτήσεις που διασχίζουν ή ξεπερνούν τα όρια μιας χώρας, με αποτέλεσμα να οδηγούν τις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες σε στρατηγικές κινήσεις και επενδύσεις και προς το εξωτερικό. Οι επιλογές των εταιριών είναι:

²⁰ Sylvia Chan-Olmsted, "Rivalry Through Alliances: Competitive Strategy In the Global Telecommunications Market", April 2000, <http://bear.cba.ufl.edu/centers/ciber/workingpapers/chan.pdf>

²¹ Marc A. Jamison, "Emerging Patterns in Global Telecommunications Alliances and Mergers", 23/04/2001, <http://www.nyls.edu/cmcpapers/jammergp.htm>

- I. να κατασκευάσουν οι ίδιες τις νέες υποδομές που χρειάζονται
- II. να συνεργαστούν με άλλες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες (συμμαχίες, συγγωνεύσεις, εξαγορές, κτλ) που ήδη έχουν τις κατάλληλες υποδομές.

Το θετικό είναι ότι υπάρχει πληθώρα δυνατοτήτων και ελευθερία επιλογής τόσο σε αγορές όσο σε τεχνολογίες. Και στις δυο περιπτώσεις όμως υπάρχουν δυσκολίες. Στην πρώτη πχ, το να δημιουργηθούν υποδομές σε μια ξένη χώρα, μπορεί να θέσουν την εισερχόμενη εταιρία σε μειονεκτική θέση στην αγορά εξαιτίας νομικών περιορισμών ή ασυμβατότητας μεταξύ των επιχειρηματικών πρακτικών των εγχώριων και των ξένων εταιριών. Εξάλλου, είναι μια διαδικασία αργή και πολυέξοδη που αντενδείκνυται σε περιπτώσεις που ο χρόνος και η ταχύτητα είναι μεγάλης σημασίας, ενώ ενέχει και μεγάλο ρίσκο εξαιτίας της δέσμευσης που δημιουργεί στην εταιρία σε συγκεκριμένους πόρους, τεχνολογίες ή αγορές.

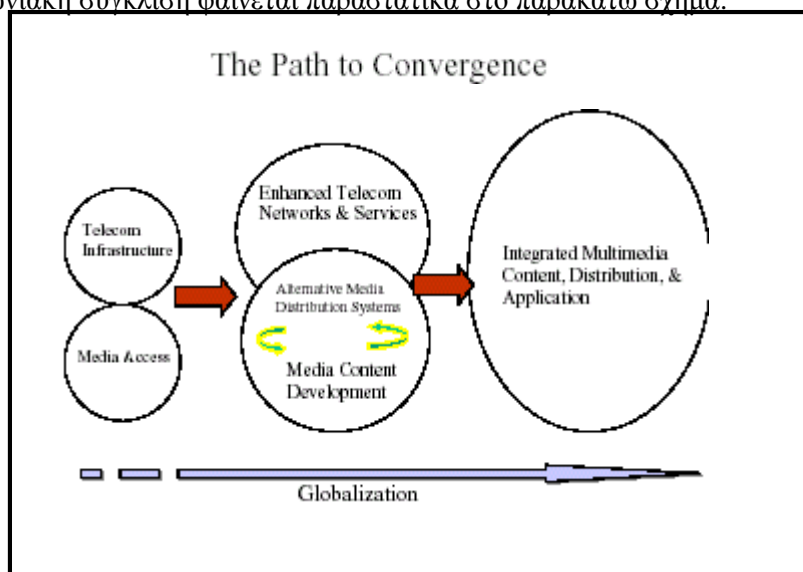
Στη δεύτερη περίπτωση μπορεί η ποιότητα και οι δυνατότητες του δικτύου και της υποδομής της εταιρίας-συμμάχου να περιορίζουν τις δυνατές παρεχόμενες υπηρεσίες, ενώ δεν αποκλείεται το εύκολα αναγνωρίσιμο όνομά της να θέσει σε αφάνεια την εταιρία που θέλει να συνεργαστεί μαζί της²².

B. Ανταγωνιστική τοποθέτηση

Σήμερα παρατηρείται το φαινόμενο της σύγκλισης (convergence). Το αντικείμενο των τηλεπικοινωνιακών εταιριών συγκλίνει πλέον με αυτό των εταιριών υπολογιστών, των μέσων μαζικής ενημέρωσης (εκπομπής ή καλωδιακά), των παρόχων πληροφοριών κτλ και έτσι η εξάπλωση στους χώρους αυτούς διαφαίνεται από τώρα ως βέβαιη. Έτσι ως τηλεπικοινωνίες νοείται πια ένα ενοποιημένο σύστημα μετάδοσης φωνής, δεδομένων, βίντεο από ενσύρματα και ασύρματα μέσα από δημόσια ή ιδιωτικά δίκτυα με τη βοήθεια των τελικών συσκευών των χρηστών (H/Y κτλ), κάτι που σημαίνει επαναπροσδιορισμό των αγορών, των προϊόντων και των υπηρεσιών. Προκύπτουν λοιπόν μελλοντικές αγορές που ωθούν τις εταιρίες στο να θέλουν να τοποθετηθούν εκ των προτέρων ανταγωνιστικά στο χώρο .

²² Peter Ferrara, "Merging for Competition", 03/12/1999, <http://www.cato.org/dailys/12-03-99a.html>

Η τηλεπικοινωνιακή σύγκλιση φαίνεται παραστατικά στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 4.9: Εικόνα 1: Μονοπάτι της σύγκλισης²³

Η διαδικασία ξεκινάει καθώς μια εταιρία επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί πέρα από τη βασική της τηλεπικοινωνιακή υποδομή, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις ανάγκες για καλύτερη ποιότητα, τιμολόγηση, ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας εναλλακτικές τεχνολογίες, όπως καλωδιακά (cable), δορυφορικά (satellite) μέσα κτλ. Σταδιακά τα αντικείμενα κάποιων εταιριών επικαλύπτονται (συγκλίνουν) και η δραστηριοποίηση στο χώρο γίνεται από κοινού.

Με άλλα λόγια, λοιπόν, οι στρατηγικές συμμαχίες χρησιμοποιούνται για διείσδυση σε νέες αγορές ή για αύξηση του μεριδίου της αγοράς της εταιρίας. Η διείσδυση είναι δύσκολη, εξαιτίας έλλειψης προηγούμενης παρουσίας στο χώρο και αντικειμενικών πληροφοριών για τις ανάγκες των πελατών, των τοπικών συνθηκών και των κυβερνητικών κανονισμών. Γι' αυτό και μια συμμαχία με μια εταιρία παρέχει μια εδραιωμένη θέση καθώς και εμπειρία για την κινητικότητα στη συγκεκριμένη περιοχή. Εξάλλου αυξημένο μερίδιο σημαίνει μεγαλύτερη βάση πελατών και κατά συνέπεια περισσότερους οικονομικούς και τεχνικούς πόρους.

Γ. Κυβερνητική παρέμβαση

Οι πιο συνηθισμένοι λόγοι για την παρέμβαση του κράτους είναι η αποφυγή του μονοπωλίου και της συγκέντρωσης δύναμης, η προσφορά δημόσιων αγαθών, η σωστά αποδιδόμενη δικαιοσύνη και η προστασία των ίδιων των εταιριών από τυχόν λανθασμένες ή επισφαλείς κινήσεις. Οι παρεμβάσεις γίνονται με νόμους, δικαστικές αποφάσεις, ρυθμιστικές αρχές (πχ ΕΕΤΤ, Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων) και οργανισμούς (πχ WTO, World Trade Organization). Σε κάποιες

²³Sylvia Chan-Olmsted, "Rivalry Through Alliances: Competitive Strategy In the Global Telecommunications Market", April 2000, <http://bear.cba.ufl.edu/centers/ciber/workingpapers/chan.pdf>

χώρες μάλιστα οι κυβερνήσεις έχουν μια σχεδόν “επιθετική” στάση, διεξάγοντας εκτενείς ελέγχους και πολλές φορές απαιτώντας τροποποιήσεις.

Χαρακτηριστικό είναι πάντως ότι μόνο μέσω κρατικών παρεμβάσεων εδραιώθηκε παγκοσμίως η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών και ξεκίνησε η ιδιωτικοποίηση των μεγάλων κρατικών φορέων. Ήδη μετά το 2000 τέτοιου είδους ιδιωτικοποιήσεις πραγματοποιήθηκαν σε ποσοστό 70% στις χώρες της Αμερικής, 55% στην Ευρώπη και 46% στην Ασία.

Δ. Εξέλιξη της τεχνολογίας

Οι εξελίξεις στην τεχνολογία έχουν αλλάξει όχι μόνο το είδος των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών που προσφέρονται αλλά και το κόστος παραγωγής, το κόστος λειτουργίας των εταιριών, το κόστος αντικατάστασης των προϊόντων κτλ. Οι τιμές έχουν μειωθεί αισθητά και η ζήτηση για πολλαπλές τηλεπικοινωνιακές παροχές αυξάνεται με ραγδαίους ρυθμούς.

4.7 Μοντέλα Επιχειρησιακής Στρατηγικής στις Τηλεπικοινωνίες

Οι τηλεπικοινωνιακές εταιρίες μπορούν να διασυνδεθούν μεταξύ τους χρησιμοποιώντας κυρίως τρεις στρατηγικές κατά το μοντέλο ανταγωνιστικής στρατηγικής του Porter: α) ηγεσίας κόστους (cost leadership), β) διαφοροποίησης (differentiation) και γ) εστίασης (focus)²⁴.

α) Πετυχαίνοντας το χαμηλότερο κόστος, μια εταιρία μπορεί είτε να μειώσει τις τιμές της είτε να τις διατηρήσει, επενδύοντας τα κέρδη σε έρευνα και ανάπτυξη νέων, καλύτερων τηλεπικοινωνιακών προϊόντων με δυνατότητες δυναμικής εδραίωσης στην αγορά.

β) Η δεύτερη στρατηγική προσέγγιση αφορά τη δημιουργία τηλεπικοινωνιακών προϊόντων ή υπηρεσιών διαφοροποιημένων από κάποια άποψη (σχέδιο, αξιοπιστία, λειτουργικότητα κτλ) και ενισχύεται κυρίως από διαδικασίες μάρκετινγκ.

γ) Η εστίαση αφορά τη συγκέντρωση του ενδιαφέροντος σε μια συγκεκριμένη αγορά, ένα τμήμα της (segment, niche) ή σε ένα συγκεκριμένο προϊόν. Αυτή η στρατηγική ακολουθείται, όταν μια εταιρία γνωρίζει πολύ καλά τους πελάτες της ή έχει μεγάλη εμπειρία σε ένα εύρος προϊόντων.

Αντίθετες απόψεις υποστηρίζουν πως τα στατικά μοντέλα του Porter δεν αποδίδουν ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο οι τηλεπικοινωνιακές εταιρίες διασυνδέονται μεταξύ τους, καθώς πολλές φορές οι στρατηγικές περιπλέκονται. Οι Hax and Wilde (1999) πρότειναν ένα "τρίγωνο" επιλογών για την ανταγωνιστική στάση των εταιριών: α) καλύτερο προϊόν (best product), β) λύσεις για τους καταναλωτές (consumer solutions) και γ) εγκλωβισμός στο σύστημα (system lock-in).

²⁴ Sylvia Chan-Olmsted, “Rivalry Through Alliances: Competitive Strategy In the Global Telecommunications Market”, April 2000, <http://bear.cba.ufl.edu/centers/ciber/workingpapers/chan.pdf>

α) Η προσέγγιση του καλύτερου προϊόντος είναι παρόμοια με την ηγεσία κόστους του Porter αλλά με περισσότερη έμφαση στο τηλεπικοινωνιακό προϊόν ή στην υπηρεσία. Αυτό σημαίνει ότι μια εταιρία μπορεί να επιλέξει να προωθήσει το καλύτερό της προϊόν επιθετικά μέσα από οικονομίες κλίμακας, απλοποιήσεις στην παραγωγή και στις επιχειρηματικές διαδικασίες κτλ. Μπορεί επίσης να το διαφοροποιήσει στο μυαλό του καταναλωτή χρησιμοποιώντας διαφορετικές τεχνολογίες, επιπρόσθετα χαρακτηριστικά ή ειδικές υπηρεσίες.

β) Η δεύτερη επιλογή περιορίζεται στους ίδιους τους καταναλωτές προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι προσαρμοσμένες σε συγκεκριμένες ομάδες- στόχους και στις ανάγκες τους.

γ) Η τρίτη επιλογή επικεντρώνει το ενδιαφέρον στους συμμάχους της αγοράς παρά στον πελάτη ή το προϊόν. Στην περίπτωση αυτή η εταιρία προσπαθεί να προσελκύσει και να διατηρήσει τους συνεργάτες της (παρόχους, προμηθευτές κτλ) με στόχο να προστίθεται αξία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, εγκλωβίζοντας ταυτόχρονα και τους πελάτες.

Αντίθετες απόψεις υποστηρίζουν πως τα στατικά μοντέλα του Porter δεν αποδίδουν ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο οι τηλεπικοινωνιακές εταιρίες διασυνδέονται μεταξύ τους, καθώς πολλές φορές οι στρατηγικές περιπλέκονται. Οι Hax and Wilde (1999²⁵) πρότειναν ένα "τρίγωνο" επιλογών για την ανταγωνιστική στάση των εταιριών:

α) καλύτερο προϊόν (best product),

β) λύσεις για τους καταναλωτές (consumer solutions) και

γ) εγκλωβισμός στο σύστημα (system lock-in)

Από το συνδυασμό των δύο παραπάνω θεωριών προκύπτουν τα εξής μοντέλα στρατηγικής²⁶:

1. Εστίαση

Δύο μεγάλες κατηγορίες τηλεπικοινωνιακών εταιριών έχουν ακολουθήσει αυτή την προσέγγιση. η πρώτη ομάδα είναι οι δημόσιοι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί και η δεύτερη ομάδα- με επικέντρωση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς- είναι οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας.

2. Καλύτερο προϊόν- Διαφοροποίηση

Πολλοί πάροχοι υπηρεσιών προσπαθούν να αναπτύξουν τα δικά τους προϊόντα ή προγράμματα για να διαφοροποιηθούν στην αγορά. Εξαιτίας της σύγκλισης των αντικειμένων και των ίδιων των αγορών, η "νέα γενιά" των τηλεπικοινωνιακών εταιριών προσπαθεί να εδραιώσει τη θέση της παγκοσμίως αποφεύγοντας τη σύνδεση

²⁵ A. Hax and D.L. Wilde, "The delta model: Adaptive management for a changing world", στο Sloan Management Review, 1999, 40(2): 11-28.

²⁶ Sylvia Chan-Olmsted, "Rivalry Through Alliances: Competitive Strategy In the Global Telecommunications Market", April 2000, <http://bear.cba.ufl.edu/centers/ciber/workingpapers/chan.pdf>

με ένα μόνο αντικείμενο, το οποίο υποδεικνύει και προβάλλει μια υπηρεσία (πχ μόνο σταθερή τηλεφωνία) ή συστατικό μιας συγκεκριμένης περιοχής (πχ μόνο αγγλικά προϊόντα). Αυτή η προσέγγιση ονομάστηκε "brand elasticity" και εφαρμόστηκε κυρίως στην κινητή τηλεφωνία και στο Internet.

3. Λύσεις για τους καταναλωτές

Στην περίπτωση αυτή ακολουθούνται συγκεκριμένες στρατηγικές για καθεμία από τις κατηγορίες των πελατών που αναφέρθηκαν παραπάνω (τοπικοί, εθνικοί, διεθνείς). Στο σύνολό τους βέβαια οι πελάτες αντιμετωπίζονται και ως μια ενιαία ομάδα, καθώς ενσύρματη, ασύρματη και Internet υπηρεσία δεν μπορεί να διαχωρίσει τύπους πελατών ή γεωγραφικούς περιορισμούς.

4. Εγκλωβισμός

Στην τηλεπικοινωνιακή βιομηχανία ο εγκλωβισμός είναι σχετικά δύσκολος. Έχουν κυριαρχήσει "ανοικτά συστήματα" (open standards, πχ TSP/IP, Java, RJ11 jacks κτλ), πολλές εταιρίες αναγκάζονται να διασυνδεθούν με άλλες, λόγω αντιμονοπωλιακών νόμων ή κυβερνητικών παρεμβάσεων (πχ 1996 Telecommunications Act²⁷), οι τεχνολογίες εξελίσσονται ραγδαία κ.α.

5. Στρατηγικές συμμαχίες για ηγεσία κόστους, ταχύτητα και εύρος δραστηριοτήτων

Όλες οι παραπάνω στρατηγικές δεν αποκλείουν η μια την άλλη, αλλά μπορούν να συνδυαστούν κατάλληλα, ώστε να προκύψουν άλλες μορφές. Ο Oh (1996²⁸) υποστηρίζει ότι οι εταιρίες επιδίδονται σε στρατηγικές συμμαχίες για τους εξής λόγους:

- Να μειώσουν το ρίσκο και το κόστος εισόδου σε νέες αγορές
- Να βελτιώσουν την παγκόσμια ανταγωνιστικότητα μέσω οικονομιών στην προμήθεια σημαντικών προϊόντων και υπηρεσιών
- Να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας μέσα από παγκόσμιες πια συμμαχίες
- Να αναπτύξουν και να παράγουν συλλογικά προϊόντα υψηλής τεχνολογίας πιο αποδοτικά και με μεγαλύτερη επάρκεια
- Να ωφεληθούν από τους κοινά διαμοιραζόμενους πόρους.

Υπάρχουν δύο ειδών τέτοιες συμμαχίες, που επιλέγονται ανάλογα με το μέγεθος, τη δομή του κεφαλαίου, τις R & D δυνατότητες και της κάθε εταιρίας:

²⁷ Richard Jenram et.al., "Chapter 4: Liberalisation: Case Studies in Telecommunications" στο Political Environments for Global Business-Course Guide, 1997-1998, <http://www.mega.nu:8080/ampp/PEGGB/chap04.htm#metatop>

²⁸ J. Oh, "Global Strategic Alliances in the Telecommunications Industry" στο Telecommunications Policy, 1996, 20(9): 713-720

A. Μη δομημένες Συμμαχίες (Non-structural)

Σε αυτές εντάσσονται όλες οι συμμαχίες, εκτός από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις. Είναι πολύ εύκολο να εδραιωθούν αλλά και να λυθούν, συνήθως δημιουργούνται για τη σύσταση στρατηγικών συνεργιών, κοινούς πόρους, διανομή, πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, προμήθεια σημαντικών προϊόντων κτλ. Έχουν τη μορφή licensing, marketing agreements, κοινοπραξιών και σε αυτές συμμετέχουν κυρίως μεγάλες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες παγκόσμιας εμβέλειας. Ήδη κοινοπραξίες έχουν γίνει στις περισσότερες περιοχές τηλεπικοινωνιών, συμπεριλαμβανομένων εταιριών παροχής πληροφοριών, βιομηχανικής παραγωγής, τηλεπικοινωνιακού λογισμικού και κινητής τηλεφωνίας.

Πολλοί βέβαια ασκούν κριτική κυρίως στις κοινοπραξίες, θεωρώντας ότι είναι πολύ δύσκολο στις εταιρίες να τις διαχειριστούν ή ότι είναι πολύ ασταθείς. Ως εναλλακτική προτείνουν τη μερική κάθετη ολοκλήρωση. Και πάλι όμως είναι αμφίβολο αν αυτή θα επιτραπεί νομοθετικά, καθώς θεωρείται εξαιρετικά δύσκολο να ελεγχθεί και να διοικηθεί μια εταιρία που έχει αναπτυχθεί με τη στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης. Εξάλλου, λόγω της σύγκλισης των αγορών και της παγκοσμιοποίησης υπάρχουν ενδείξεις ότι καμία χώρα από μόνη της (με εξαίρεση ίσως τις Ηνωμένες Πολιτείες και την ενοποιημένη πια Ευρώπη) δεν έχει τόσο μεγάλο εύρος αγοράς, ώστε να μπορεί να αναπτυχθεί επαρκώς εντός των ορίων της επικράτειάς της²⁹.

B. Δομημένες Συμμαχίες (Structural)

Εδώ εντάσσονται οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις. Υπάρχει και η μορφή της συνένωσης (consolidation), η οποία είναι ένας συνδυασμός δύο ή περισσότερων εταιριών προς τη δημιουργία μιας εξολοκλήρου νέας εταιρίας. Η διαφορά της με τις προηγούμενες στρατηγικές είναι ότι όλοι οι συμμετοχοί έχουν τα ίδια δικαιώματα και το ίδιο μερίδιο στη νεοσυσταθείσα εταιρία.

²⁹ Jerry A. Hausman, "Joint Ventures, Strategic Alliances, and Collaboration in Telecommunications", Regulation, Volume 14, Number 1, Winter 1991, <http://www.cato.org/pubs/regulation/reg14n1f.html>

Κεφάλαιο 5

5. Στρατηγικές στις Τηλεπικοινωνίες - Μελέτη περίπτωσης ΟΤΕ

5.1 Το εταιρικό προφίλ του ΟΤΕ

Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ Α.Ε.) είναι ο μεγαλύτερος τηλεπικοινωνιακός πάροχος στην Ελλάδα, ενώ μαζί με τις θυγατρικές του στην Ελλάδα και στο εξωτερικό αποτελεί σήμερα έναν από τους κορυφαίους τηλεπικοινωνιακούς ομίλους στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Ο Όμιλος ΟΤΕ προσφέρει εκτός από ευρυζωνικές υπηρεσίες, σταθερή και κινητή τηλεφωνία, δορυφορικές συνδέσεις, επικοινωνία δεδομένων υψηλών ταχυτήτων και υπηρεσίες μισθωμένων γραμμών. Ο ΟΤΕ είναι μία από τις πέντε μεγαλύτερες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αθηνών, ενώ οι μετοχές του διαπραγματεύονται στα διεθνή χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης και του Λονδίνου. Ο Όμιλος ΟΤΕ δραστηριοποιείται σε πέντε χώρες παρέχοντας ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες και απασχολεί περίπου 30.000 άτομα. Απευθύνεται σε 60 εκατομμύρια δυνητικούς πελάτες στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, ανάμεσα στις οποίες και τα νεοεισερχόμενα μέλη της Ε.Ε. Ρουμανία και Βουλγαρία.

Μέσω των θυγατρικών του εταιρειών, ο ΟΤΕ καλύπτει πλήρως τις ανάγκες επικοινωνίας της ελληνικής αγοράς, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη σειρά προϊόντων και υπηρεσιών για επιχειρήσεις και ιδιώτες.

Η COSMOTE (www.cosmote.gr) παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες κινητών τηλεπικοινωνιών. Ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα το 1998 και σήμερα είναι η μεγαλύτερη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, και ένας από τους μεγαλύτερους παρόχους στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης μέσω των θυγατρικών εταιρειών AMC στην Αλβανία και COSMOTE στη Ρουμανία.

Η ΟΤΕ Globe (www.oteglobe.gr) είναι διεθνής πάροχος με παρουσία στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης και θυγατρική εταιρεία παροχής διεθνών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών χονδρικής. Η εταιρεία έχει εξελιχθεί σε σημαντικό περιφερειακό τηλεπικοινωνιακό κόμβο και παρέχει ευρεία γκάμα ολοκληρωμένων υπηρεσιών δεδομένων, χωρητικότητας και φωνής μέσω ιδιόκτητων δικτυακών υποδομών.

Η ΓΕΡΜΑΝΟΣ (www.germanos.gr) είναι η μεγαλύτερη τηλεπικοινωνιακή αλυσίδα λιανικής στη ΝΑ Ευρώπη. Αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα και πιο καθιερωμένα εμπορικά σήματα στην Ελλάδα με περίπου 400 καταστήματα, ενώ έχει δυναμική παρουσία στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία.

Η otesat_maritel (www.otesat-maritel.com) παρέχει δορυφορικές υπηρεσίες Inmarsat και Iridium σε παγκόσμιο επίπεδο, σε ξηρά και θάλασσα και ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές λύσεις στην ελληνική και παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία.

Η ΟΤΕ ESTATE (www.ote-estate.gr) είναι η θυγατρική εταιρεία του ΟΤΕ στην οποία έχει μεταβιβασθεί το σύνολο της ακίνητης περιουσίας του Οργανισμού, με στόχο την επίτευξη υπεραξιών για τον Όμιλο ΟΤΕ μέσω της διαχείρισης, ανάπτυξης και εμπορικής εκμετάλλευσης του χαρτοφυλακίου ακινήτων που διαθέτει.

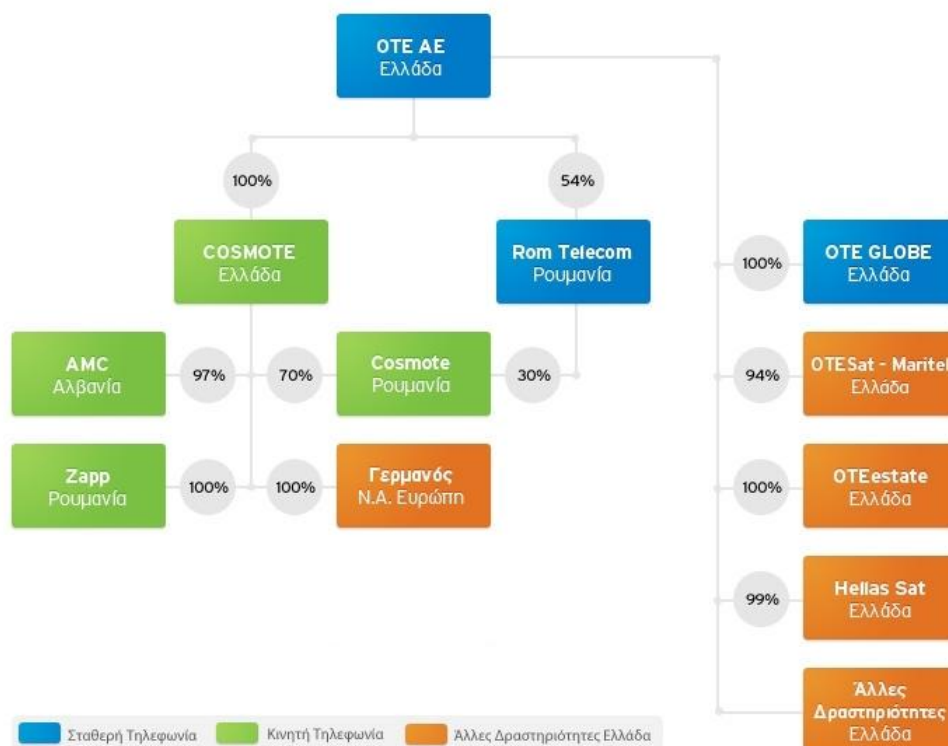
Η ΟΤΕ plus (www.oteplus.gr) παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με τις Τεχνολογίες Τηλεπικοινωνιών καθώς και σε θέματα στρατηγικής, επιχειρησιακής, οργανωτικής και λειτουργικής ανάπτυξης οργανισμών.

Η ΟΤΕAcademy παρέχει ακαδημαϊκού Επιπέδου εκπαίδευση & επαγγελματική κατάρτιση.

Η cosmoONE (www.cosmo-one.gr) δραστηριοποιείται στον τομέα του διεπιχειρησιακού Ηλεκτρονικού Εμπορίου [B2B] στη χώρα μας (προμήθειες ανάμεσα σε επιχειρήσεις και άλλες υπηρεσίες ηλεκτρονικού επιχειρείν).

Η HELLASCOM INTERNATIONAL(www.hellascom.com) παρέχει ένα Ευρύ φάσμα Τηλεπικοινωνιακών Έργων Υποδομής (σταθερή και κινητή τηλεφωνία), Έργα Αυτοματισμού – BMS – («Εξυπνα Κτήρια»), Έργα Δομημένης Καλωδίωσης, Τηλεπικοινωνιακές Μελέτες και Ολοκληρωμένες Τεχνολογικές Λύσεις σε χώρες των Βαλκανίων, στη Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη, Ασία, Μέση Ανατολή και Αφρική.

Η ΟΤΕ Ασφάλιση (www.oteasfalisi.gr) παρέχει υπηρεσίες ασφαλιστικής πρακτόρευσης σε συνεργασία με τις πιο αξιόπιστες ασφαλιστικές εταιρείες & brokers για φυσικά και νομικά πρόσωπα κυρίως εντός αλλά και εκτός του Ομίλου ΟΤΕ



Μεταξύ των σημαντικότερων επενδύσεων που έχει πραγματοποιήσει ο ΟΤΕ στο εξωτερικό είναι:

- Telecom Serbia, ο Σέρβικος Οργανισμός τηλεπικοινωνιών
- Armentel, ο οργανισμός τηλεπικοινωνιών της Αρμενίας
- Globul, η Βουλγαρική εταιρεία κινητής τηλεφωνίας
- ROMTELECOM, ο οργανισμός τηλεπικοινωνιών της Ρουμανίας
- Cosmocom, η Ρουμανική εταιρεία κινητής τηλεφωνίας

5.2 Αποστολή και Στόχοι του ΟΤΕ

Ο Όμιλος ΟΤΕ, εκτός από τις ολοκληρωμένες υπηρεσίες τηλεπικοινωνίας (σταθερή, κινητή τηλεφωνία, Internet, υπηρεσίες Χονδρικής, κλπ) που προσφέρει στην Ελλάδα, την τελευταία δεκαετία έχει επεκταθεί και στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Παρέχει υπηρεσίες Σταθερής Τηλεφωνίας, Ευρυζωνικού Internet, Χονδρικής και Δορυφορικών Επικοινωνιών και Υπηρεσίες Κινητής Τηλεφωνίας

Η αποστολή του ΟΤΕ είναι να προσφέρει ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου έτσι ώστε να αποτελεί την πρώτη επιλογή των πελατών στην Ελλάδα και τη Ν.Α Ευρώπη, καθώς και να ενεργεί ως «υπεύθυνος πολίτης», έτσι ώστε η παρουσία και η δράση του να προσθέτουν αξία σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στις χώρες όπου δραστηριοποιείται.

Στόχοι:

- Εξασφάλιση της κερδοφόρας και βιώσιμης ανάπτυξη του Ομίλου στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά.
- Ανταπόκριση στις προσδοκίες των πελατών με υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που βασίζονται σε καινοτόμες τεχνολογίες.
- Μεγιστοποίηση της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού, αναπτύσσοντας περαιτέρω, τις δυνατότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων.
- Προσθήκη αξίας στις αγορές που δραστηριοποιείται με γνώμονα την εταιρική υπευθυνότητα.

Οι βασικές στρατηγικές επιδιώξεις της εταιρείας συνοπτικά είναι:

- Πλήρης κάλυψη των τηλεπικοινωνιακών αναγκών των πελατών και συνεχής αναβάθμιση της παρεχόμενης εξυπηρέτησης
- Επέκταση της διείσδυσης της ευρυζωνικότητας στην εγχώρια αγορά και διατήρηση της ηγετικής θέσης του ΟΤΕ με μέγιστη αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της εταιρείας, μέσω της παροχής καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών και ολοκληρωμένων λύσεων τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής,
- Βελτιστοποίηση όλων των διαδικασιών του ΟΤΕ μέσα από βιώσιμες μειώσεις του κόστους και παράλληλα διαρκής βελτίωση στην ευελιξία και την παραγωγικότητα,

- Εστίαση σε εγχώριες και διεθνείς δραστηριότητες που παρουσιάζουν προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης,
- Ενίσχυση της στενότερης συνεργασίας των θυγατρικών τόσο μεταξύ τους όσο και με τη μητρική εταιρεία.

5.3 Υποδομή

Με το πλέον σύγχρονο δίκτυο τηλεφωνίας και δεδομένων (βασισμένο τόσο σε ψηφιακά τηλεφωνικά κέντρα αλλά και στην πλατφόρμα IP-Multimedia-Subsystem-IMS) και με περισσότερα από 35.000 χιλιόμετρα οπτικές ίνες, πολυάριθμες δορυφορικές, υποβρύχιες και επίγειες διεθνείς ζεύξεις με όλα τα σημεία της υδρογείου και προϊόντα βάσει διεθνών προτύπων, ο ΟΤΕ εξασφαλίζει τη δυνατότητα σύγχρονης και ποιοτικής επικοινωνίας για όλους τους Έλληνες, ακόμα και στα πιο μακρινά και δυσπρόσιτα σημεία της ελληνικής υπαίθρου. Για την περίοδο 2008 - 2011, η εταιρεία επένδυσε πάνω από 500 εκατ. ευρώ σε δίκτυα και τεχνολογικές υποδομές.

5.3.1 Δίκτυα Πρόσβασης

Το δίκτυο πρόσβασης του ΟΤΕ βασίζεται σε δίκτυο χαλκού (με πάνω από 5,3 εκατ. Ζεύγη) και από οπτικές ίνες που σταδιακά και σταθερά αντικαθιστούν το δίκτυο χαλκού βάσει της επένδυσης σε NGA (Next Generation Access Network).

Στο δίκτυο πρόσβασης του ΟΤΕ βασίζεται το σύνολο της ευρυζωνικής πρόσβασης στην Ελλάδα (ΟΤΕ και Εναλλακτικών Παρόχων).

Οι τεχνολογίες που υποστηρίζει είναι:

ADSL/ADSL2+:

NGA αρχιτεκτονικής FTTC/VDSL2:

ΔΟΡΥΦΟΡΙΚΟ ΕΥΡΥΖΩΝΙΚΟ INTERNET:

Δίκτυα Κορμού

Νέες Τεχνολογίες

- IMS: Στα πλαίσια του μετασχηματισμού του δικτύου του ΟΤΕ (Next Generation Network-NGN) έχει ολοκληρωθεί η εγκατάσταση της πλατφόρμας IMS που προσφέρει προηγμένες υπηρεσίες φωνής και υπηρεσίες πολυμέσων (Presence, Messaging, Self-Care Portal) με μειωμένο κόστος καθώς βασίζεται σε τεχνολογία Voice Over IP (VoIP) και κεντροποιημένη αρχιτεκτονική.
- IPTV: Τεχνολογία παροχής περιεχομένου η οποία παρέχεται σε πάνω από 1.550 (η πλειοψηφία εκτός Αττικής) σημεία παρουσίας που αντιστοιχούν σε 1,011,040 πόρτες (658.754 εκτός Αττικής) του δικτύου ΟΤΕ

- **ΔΟΡΥΦΟΡΙΚΗ ΣΥΝΔΡΟΜΗΤΙΚΗ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ:** Ο ΟΤΕ σύντομα θα ξεκινήσει την παροχή δορυφορικής συνδρομητικής τηλεόρασης μέσω του δορυφόρου Eutelsat έχοντας εγκαταστήσει πρόσφατα ένα πλήρες Head-end με δυνατότητα πολλαπλών HD καναλιών για την παροχή της υπηρεσίας
- **NGA FTTB/H-GPON:** στα πλαίσια του μετασχηματισμού του δικτύου πρόσβασης ο ΟΤΕ έχει ξεκινήσει πιλοτικά την εγκατάσταση κυρίως σε βιομηχανικές περιοχές δικτύου οπτικών ινών με το κτίριο (Fiber to the Building). Το νέο Δίκτυο Πρόσβασης είναι σημείο-πολύ-σημειακής (Point-to-MultiPoint) αρχιτεκτονικής συμβατής με Gigabit Passive Optical Network (GPON) με δυνατότητα παροχής 100 Mbps.

5.4 Εταιρική διακυβέρνηση

Η εταιρική διακυβέρνηση αφορά στο σύνολο των αρχών που υιοθετεί μία εταιρεία προκειμένου να διασφαλίσει την απόδοσή της, τα συμφέροντα των μετόχων της και τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders).

Ο ΟΤΕ αναγνωρίζοντας τη σημασία των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης και τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή τους ακολουθεί την διεθνή πρακτική στον τομέα αυτό και επιδιώκει την συστηματική εφαρμογή αρχών εταιρικής διακυβέρνησης στις λειτουργίες του.

Ειδικότερα, ως ανώνυμη εταιρεία εισηγμένη στην κατηγορία μεγάλης κεφαλαιοποίησης στο Χρηματιστήριο Αθηνών και του Λονδίνου (LSE), ο ΟΤΕ ακολουθεί την κείμενη εγχώρια και ξένη νομοθεσία σε σχέση με την εταιρική διακυβέρνηση, έχοντας ενσωματώσει στην λειτουργία της εταιρείας κανονισμούς και πρακτικές συμμόρφωσης καθώς επίσης και πρακτικές που δεν είναι υποχρεωτικές από τους νόμους αλλά ακολουθούν διεθνή πρότυπα.

Η θέση αυτή αποτυπώνεται στο Καταστατικό, στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας, στον Κώδικα Δεοντολογίας Ομίλου ΟΤΕ, στον Γενικό Κανονισμό Προσωπικού και σε άλλους κανονισμούς της εταιρείας που ρυθμίζουν τις επιμέρους λειτουργίες της.

Βασικές Αρχές του Συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης στον ΟΤΕ

Οι βασικές αρχές, στις οποίες στηρίζεται το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης του ΟΤΕ είναι οι εξής:

- Διασφάλιση της διαφάνειας και του αποτελεσματικού ελέγχου στην άσκηση της διοίκησης
- Αμφίδρομη επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) της εταιρείας
- Διασφάλιση της αποδοτικότητας της εταιρείας.

Οι τρεις βασικοί άξονες εφαρμογής των κανόνων και πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης αφορούν στο ρόλο του Διοικητικού Συμβουλίου, της εκτελεστικής διοίκησης και του ελέγχου, στην προστασία των μετόχων και στην ενίσχυση της διαφάνειας και της δημοσιοποίησης πληροφοριών.

5.4.1 Το Διοικητικό συμβούλιο

Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι το ανώτατο διοικητικό όργανο της εταιρείας με κύριο έργο την προάσπιση του γενικότερου εταιρικού συμφέροντος και την διασφάλιση της αποδοτικότητας της εταιρείας.

Το Διοικητικό Συμβούλιο του ΟΤΕ στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του:

- Συγκαλεί Τακτικές ή Έκτακτες Γενικές Συνελεύσεις των Μετόχων και εισηγείται των θεμάτων τους.
- Καταρτίζει και εγκρίνει τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας και τις υποβάλλει στην Ετήσια Γενική Συνέλευση των Μετόχων.
- Εγκρίνει τη στρατηγική της εταιρείας και αποφασίζει σχετικά με την ίδρυση θυγατρικών εταιρειών, με συμμετοχές σε άλλες εταιρείες, εγχώριες και μη.
- Αποφασίζει σχετικά με την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου με έκδοση νέων μετοχών και την έκδοση ομολογιακού δανείου με ομολογίες μετατρέψιμες σε μετοχές αφού προηγηθεί απαραίτητη εξουσιοδότηση από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων
- Αποφασίζει την έκδοση κοινού ομολογιακού δανείου ή ομολογιακού δανείου με ανταλλάξιμες μετοχές.

Το Διοικητικό Συμβούλιο συγκροτείται σε σώμα μετά από κάθε εκλογή νέων μελών του από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων ή σε περίπτωση κενώσεως των θέσεων Προέδρου, Διευθύνοντος Συμβούλου ή Αντιπροέδρου.

Αποτελείται από εννέα (9) έως έντεκα (11) μέλη τα οποία εκλέγονται για 3 χρόνια από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων και η θητεία εκάστου μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου αρχίζει την ημέρα της εκλογής του και λήγει κατά την τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων του έτους στο οποίο έχει συμπληρωθεί η τριετία από την εκλογή.

Το Διοικητικό Συμβούλιο συνεδριάζει όποτε αυτό κριθεί αναγκαίο ή κατόπιν αιτήσεως προς τον Πρόεδρό του από 2 τουλάχιστον μέλη του. Βρίσκεται σε απαρτία και συνεδριάζει νόμιμα όταν παρίστανται τα μισά πλέον ενός του συνόλου των μελών του όμως ο αριθμός των παρόντων μελών δεν μπορεί να είναι μικρότερος των τριών (3). Οι αποφάσεις του λαμβάνονται με απλή πλειοψηφία, εκτός αν ορίζεται διαφορετικά από το Ν2190/1920, όπως ισχύει ή από το Καταστατικό της εταιρείας.

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου διακρίνονται σε εκτελεστικά και μη εκτελεστικά εκ των οποίων τουλάχιστον τα δύο (2) είναι ανεξάρτητα. Εκλέγονται από

τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων, από την οποία επίσης ορίζονται τα εξ αυτών ανεξάρτητα μέλη. Το Διοικητικό Συμβούλιο του ΟΤΕ αποτελείται από δύο (2) εκτελεστικά μέλη και εννέα (9) μη εκτελεστικά μέλη, εκ των οποίων τέσσερα (4) είναι ανεξάρτητα.

5.4.2. Εκτελεστική διοίκηση

Ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι το ανώτατο Εκτελεστικό Όργανο της εταιρείας και προϊστάται όλων των υπηρεσιών της. Καθορίζει τα θέματα της ημερησίας διάταξης των συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου, προεδρεύει σε αυτές και διευθύνει τις εργασίες τους. Εκλέγεται από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας κατά τη συγκρότησή του σε σώμα. Ειδικότερα ο Διευθύνων Σύμβουλος κατά κύριο λόγο:

- Συμμετέχει, εκπροσωπεί και δεσμεύει την εταιρεία σε όλες τις Γενικές Συνελεύσεις των Μετόχων των συνδεδεμένων με αυτή εταιρειών και γενικότερα σε όλες τις σχέσεις της με αυτές.
- Αποφασίζει και υπογράφει συμβάσεις αντικειμένου μέχρι ορισμένου ποσού που ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο.
- Αποφασίζει για τη εσωτερική οργάνωση της εταιρείας, για την αναβάθμιση και αξιοποίηση του προσωπικού της και την υλοποίηση του σκοπού της.
- Εκπροσωπεί και δεσμεύει την εταιρεία στη διαπραγμάτευση και σύναψη επιχειρησιακών συλλογικών συμβάσεων εργασίας.
- Εκπροσωπεί την εταιρεία ενώπιον πάσης αρχής.

Με στόχο τη διασφάλιση της χρηστής διοίκησης και της αποτελεσματικής λειτουργίας της εταιρείας, το καταστατικό απαγορεύει στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και στους συγγενείς αυτών μέχρι δευτέρου βαθμού, στους Γενικούς Διευθυντές και στους συγγενείς αυτών μέχρι δευτέρου βαθμού, καθώς και στο προσωπικό της εταιρείας να ενεργούν κατά περίπτωση ή κατ' επάγγελμα, χωρίς την άδεια της Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων, για δικό τους λογαριασμό ή για λογαριασμό τρίτων, εμπορικές πράξεις συναφείς με τους σκοπούς της εταιρείας.

- Είναι μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, Διευθυντικά Στελέχη, υπάλληλοι ή αντιπρόσωποι εταιρειών που έχουν συναφείς σκοπούς με αυτούς που επιδιώκει η εταιρεία
- Μετέχουν ως ομόρρυθμοι εταίροι ή να κατέχουν σημαντική συμμετοχή στο κεφάλαιο εταιρείας άλλης μορφής που έχει συναφείς σκοπούς

5.4.3 Δικαιώματα μετόχων

Τα δικαιώματα των μετόχων της εταιρείας όπως ορίζονται από το σχετικό νομικό πλαίσιο και το καταστατικό της εταιρείας:

Γενικές Συνελεύσεις Μετόχων

Πρόσκληση Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων

Η Γενική Συνέλευση συγκαλείται από το Διοικητικό Συμβούλιο απαραίτητα μία φορά το χρόνο κατά το πρώτο εξάμηνο μετά τη λήξη της εταιρικής χρήσης, οπότε και εγκρίνει τις Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις της εταιρείας και απαλλάσσει τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τους ελεγκτές από κάθε ευθύνη αποζημίωσης, καθώς και έκτακτα όποτε κριθεί σκόπιμο. Σύμφωνα με το Ν. 3884/2010 η πρόσκληση της Γενικής Συνέλευσης μπορεί να δημοσιευθεί στα έντυπα μέσα σε μορφή περίληψης με ορισμένες πληροφορίες και αναφορά στην ιστοσελίδα της εταιρείας, όπου διατίθεται το πλήρες κείμενο της πρόσκλησης. Επίσης, η πρόσκληση δημοσιεύεται, κατά την κρίση του ΔΣ, σε ηλεκτρονικά μέσα με εθνική και πανευρωπαϊκή εμβέλεια. Σε περίπτωση Επαναληπτικών Συνελεύσεων των Μετόχων, οι προθεσμίες περιορίζονται στο ήμισυ και δεν απαιτείται νέα πρόσκληση εάν ορίζεται τόπος και χρόνος τυχόν Επαναληπτικής στην αρχική πρόσκληση και εφόσον μεσολαβούν τουλάχιστον 10 πλήρεις ημέρες ανάμεσα στη ματαιωθείσα και στην Επαναληπτική Γενική Συνέλευση.

Συμμετοχή στη Γενική Συνέλευση

Στη Γενική Συνέλευση των Μετόχων δύνανται να πάρουν μέρος αυτοπροσώπως ή με αντιπρόσωπο οι μέτοχοι που κατείχαν μετοχές κατά την ημερομηνία καταγραφής σύμφωνα με το Ν. 3884/2010. Ειδικότερα, η ιδιότητα του μετόχου πρέπει να υφίσταται κατά την έναρξη της πέμπτης ημέρας πριν από την ημέρα συνεδρίασης της Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων (ημερομηνία καταγραφής). Στην επαναληπτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων η ιδιότητα του μετόχου πρέπει να υφίσταται κατά την έναρξη της τέταρτης ημέρας πριν από την ημερομηνία συνεδρίασης της επαναληπτικής Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων (ημερομηνία καταγραφής επαναληπτικών γενικών συνελεύσεων). Μία μετοχή παρέχει δικαίωμα μίας ψήφου.

Αποφάσεις Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων

Η Γενική Συνέλευση των Μετόχων βρίσκεται σε απαρτία και συνεδριάζει νόμιμα όταν παρίσταται το 1/5 του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου πλην ειδικών περιπτώσεων που σαφώς ορίζει το καταστατικό της εταιρείας όπου απαιτείται εξαιρετική απαρτία, δηλαδή παρουσία των 2/3 του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου. Εάν η προβλεπόμενη από το καταστατικό απαρτία δεν συντελεστεί, συνέρχεται εκ νέου μέσα σε 20 ημέρες Επαναληπτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων η οποία, στις περιπτώσεις συνήθους απαρτίας συνεδριάζει έγκυρα οποιοδήποτε και αν είναι το ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου που εκπροσωπείται, στην δε περίπτωση εξαιρετικής απαρτίας απαιτείται η εκπροσώπηση του 1/2 του μετοχικού κεφαλαίου διαφορετικά συγκαλείται και 2η Επαναληπτική όπου και απαιτείται η εκπροσώπηση του 1/5 του μετοχικού κεφαλαίου.

Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά τύποι αποφάσεων Γενικών Συνέλευσεων των Μετόχων που απαιτούν εξαιρετική απαρτία (εκπροσώπηση των 2/3 του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου):

- Μεταβολή εθνικότητας
- Μεταβολή αντικειμένου της εταιρείας
- Επαύξηση υποχρεώσεων των μετόχων
- Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου μη προβλεπόμενης από το Καταστατικό σύμφωνα με άρθρο 13 παρ 1 ή 2 του Ν. 2190/1920 όπως ισχύει, εκτός εάν επιβάλλεται από διατάξεις νόμων ή γενόμενης με κεφαλαιοποίηση αποθεματικών
- Μείωση μετοχικού κεφαλαίου, εκτός εάν πρόκειται για αγορά
- Μεταβολή τρόπου διάθεσης κερδών
- Συγχώνευση, διάσπαση, μετατροπή, αναβίωση, παράταση της διάρκειας ή διάλυση της εταιρείας

Δικαιώματα Μειοψηφίας

Σύμφωνα με το Καταστατικό της εταιρείας και το Ν. 2190/1920, όπως ισχύει, μέτοχοι μειοψηφίας μπορούν κατά περίπτωση να:

- Αιτηθούν τη σύγκληση Έκτακτης Γενικής Συνέλευσης από το Διοικητικό Συμβούλιο, καθορίζοντας με ακρίβεια τα θέματα της ημερήσιας διάταξής της
- Αιτηθούν, τηρουμένων των προθεσμιών που ορίζει ο νόμος (15 ημέρες πριν τη Γενική Συνέλευση), να συμπεριληφθούν στην ημερήσια διάταξη της Γενικής Συνέλευσης, που έχει συγκληθεί, πρόσθετα θέματα που πρέπει να δημοσιεύονται 7 ημέρες πριν από τη Γενική Συνέλευση. Τα πρόσθετα θέματα συνοδεύονται από αιτιολόγηση ή σχέδιο απόφασης προς έγκριση στη Γενική Συνέλευση και η αναθεωρημένη ημερησία διάταξη δημοσιοποιείται, με τον ίδιο τρόπο όπως η προηγούμενη ημερήσια διάταξη, 13 ημέρες πριν τη Γενική Συνέλευση και τίθεται στη διάθεση των μετόχων στην ιστοσελίδα της εταιρείας
- Αιτηθούν από τον Πρόεδρο της Γενικής Συνέλευσης, μία μόνο φορά, την αναβολή της λήψης απόφασης και τον επανακαθορισμό της ημερομηνίας συνέχισης της συνεδρίασής της
- Αιτηθούν, τηρουμένων των προθεσμιών που ορίζει ο νόμος (7 ημέρες πριν τη Γενική Συνέλευση), σχέδια αποφάσεων της αρχικής ή αναθεωρημένης ημερήσιας διάταξης
- Αιτηθούν, τηρουμένων των προθεσμιών που ορίζει ο νόμος (5 ημέρες πριν τη Γενική Συνέλευση), την ανακοίνωση στην τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων των ποσών που καταβλήθηκαν στη διετία, για οποιαδήποτε αιτία, σε μέλη του ΔΣ ή σε διευθυντές, καθώς και κάθε άλλη παροχή στα πρόσωπα αυτά

ή κάθε σύμβαση της εταιρίας με τα πρόσωπα αυτά (άρθρο 39, παρ 4 εδάφιο α, Ν.2190/1920 όπως ισχύει)

- Αιτηθούν πληροφορίες σχετικές με τις υποθέσεις και την περιουσιακή κατάσταση της εταιρείας, τις οποίες, εφόσον τηρούνται συγκεκριμένες χρονικές προθεσμίες, οφείλει το Διοικητικό Συμβούλιο να παρέχει (πλην συγκεκριμένων περιπτώσεων που ορίζει ο νόμος)
- Αιτηθούν τη λήψη αποφάσεων, κατά περίπτωση, με ονομαστική κλήση
- Αιτηθούν τον έλεγχο της εταιρείας από το αρμόδιο δικαστήριο, εφόσον διαπιστώνεται μη συμμόρφωση με τις αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων ή παραβίαση των νόμων και του Καταστατικού της εταιρείας
- Αιτηθούν δικαστικό έλεγχο όταν δεν ασκείται διοίκηση των εταιρικών υποθέσεων όπως επιβάλλει η χρηστή και συνετή διαχείριση.

5.4.4 Διαφάνεια και Πληροφόρηση

Η εταιρεία, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ενίσχυση της διαφάνειας και της πληροφόρησης, εφαρμόζει σχετικές διαδικασίες που απορρέουν από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο.

Γνωστοποιήσεις Ρυθμιζόμενων Πληροφοριών (Ν3556/2007)

Στο πλαίσιο του Ν.3556/2007, της Απόφασης 1/434/3.7.2007 και της εγκυκλίου αριθμ. 33 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς που αφορούν στις προϋποθέσεις διαφάνειας για την πληροφόρηση σχετικά με εκδότες των οποίων οι κινητές αξίες έχουν εισαχθεί προς διαπραγμάτευση σε οργανωμένη αγορά, παρακάτω επισυνάπτεται η διαδικασία γνωστοποίησης μεταβολών σημαντικών συμμετοχών από τα υπόχρεα πρόσωπα, όπως αυτά ορίζονται στα άρθρα 9, 10 και 11 του Ν. 3556/2007, που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο τα υπόχρεα πρόσωπα ενημερώνουν τον ΟΤΕ και την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς σε περίπτωση:

- απόκτησης ή διάθεσης σημαντικών συμμετοχών
- απόκτησης ή διάθεσης ή άσκησης σημαντικών ποσοστών δικαιωμάτων ψήφου
- απόκτησης ή διάθεσης χρηματοπιστωτικών μέσων

Κανονιστική Συμμόρφωση

Στον ΟΤΕ εφαρμόζεται Σύστημα Διαχείρισης Κανονιστικής Συμμόρφωσης, το οποίο αφορά στη συμμόρφωση με τη νομοθεσία και τις εσωτερικές πολιτικές με σκοπό την αποφυγή κινδύνων και άλλων νομικών συνεπειών για την εταιρεία και τους εργαζόμενους. Οι κύριοι άξονες του Συστήματος είναι:

- Η πρόληψη της παραβατικής συμπεριφοράς και παράλληλα η τήρηση των πολιτικών που προβλέπονται στο συγκεκριμένο Σύστημα. Με τον τρόπο αυτό

προστατεύεται τόσο η εταιρεία όσο και το προσωπικό από οποιεσδήποτε νομικές συνέπειες λόγω παραβατικής συμπεριφοράς και επιπλέον, μειώνεται η πιθανότητα εμφάνισης κινδύνων γύρω από τη φήμη και τη δημόσια εικόνα της εταιρείας.

- εντοπισμός περιστατικών παραβατικής συμπεριφοράς και η ανταπόκριση σε αυτά. Κάθε εργαζόμενος ή/και τρίτα πρόσωπα μπορούν επώνυμα ή ανώνυμα να αναφέρουν στο Γραφείο Κανονιστικής Συμμόρφωσης τα θέματα παραβατικής συμπεριφοράς που τυχόν υποπίπτουν στην αντίληψη τους. Ο ΟΤΕ δεν επιτρέπει οποιαδήποτε πράξη αντιποίησης από τη διοίκηση ή άλλα όργανα της εταιρείας, άμεσα ή έμμεσα, κατά οποιοδήποτε προσώπου που, με καλή πίστη, προβαίνει σε αναφορά ή εκφράζει προβληματισμό ή παράπονο σχετικά με θέματα παραβάσεων των πολιτικών ή της νομοθεσίας.

Η υπηρεσιακή λειτουργία που είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό και την υλοποίηση του Συστήματος Διαχείρισης Κανονιστικής Συμμόρφωσης, υπάγεται απ' ευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας.

Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος

Εσωτερικός Έλεγχος

Η εταιρεία διαθέτει ανεξάρτητη Γενική Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου η οποία μεταξύ των άλλων διασφαλίζει σε συνεχή βάση την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου το οποίο περιλαμβάνει ελεγκτικούς μηχανισμούς και διαδικασίες που καλύπτουν το σύνολο των δραστηριοτήτων της. Η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου βασίζεται στο νομοθετικό πλαίσιο που ορίζεται από τον Ν3016/2002, με τις ισχύουσες τροποποιήσεις του, καθώς και στο Καταστατικό Εσωτερικού Ελέγχου και τα διεθνή πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικού Ελέγχου.

Εξωτερικός Έλεγχος

Ο τακτικός έλεγχος της εταιρείας διενεργείται από ορκωτούς ελεγκτές. Για το σκοπό αυτό, κάθε χρόνο, εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων μία εταιρεία ή κοινοπραξία ελεγκτών, οι οποίοι παρακολουθούν τη λογιστική και διαχειριστική κατάσταση της εταιρείας κατά τη διάρκεια της χρήσης για τον έλεγχο της οποίας έχουν οριστεί.

Στην Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων του ΟΤΕ τον Ιούνιο 2013 εγκρίθηκε η ανάθεση του τακτικού ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων της διαχειριστικής χρήσης 2013 στην ελεγκτική εταιρεία «ΠΡΑΪΣΓΟΥΩΤΕΡΧΑΟΥΣΚΟΥΠΕΡΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ», καθώς και καθορίστηκε η αμοιβή της εταιρείας αυτής για τον έλεγχο των ατομικών και ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων, στο ποσό των 478.000,00 ευρώ.

5.5 Ρυθμιστικά θέματα και σχέσεις με φορείς

Ο τομέας των ηλεκτρονικών επικοινωνιών στην Ελλάδα ρυθμίζεται σύμφωνα με το ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο, όπως αυτό ενσωματώνεται στο εθνικό νομοθετικό πλαίσιο, που αποτελείται από νόμους και κανονιστικές αποφάσεις. Καθώς το ρυθμιστικό πλαίσιο επηρεάζει τη λειτουργία της εταιρείας, τις σχέσεις της με τους καταναλωτές και τις επενδύσεις σε υποδομές, τεχνολογίες και υπηρεσίες, ο ΟΤΕ μεριμνά για:

- Την υποστήριξη των θέσεων του κατά την αναθεώρηση του ευρωπαϊκού ρυθμιστικού πλαισίου και του πλαισίου δικαίου του ανταγωνισμού
- Την υποστήριξη των θέσεων του ενόπιον εθνικών και ευρωπαϊκών ρυθμιστικών αρχών, φορέων και δικαστικών αρχών για θέματα δικαίου του ανταγωνισμού
- Τη διασφάλιση της αποτελεσματικής προσαρμογής του στις ρυθμιστικές υποχρεώσεις με γνώμονα το συμφέρον της εταιρείας

Ο ΟΤΕ συνεργάζεται με την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ), την Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών (Α.Δ.Α.Ε), την Αρχή Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (ΑΠΠ.), την Αρχή Ανταγωνισμού και το Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης (ΕΣΡ) καθώς επίσης και με το Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών, το Υπουργείο Ανάπτυξης, το ΥΠΕΧΩΔΕ και άλλα, κατά περίπτωση, Υπουργεία, για την εξασφάλιση ενός ρυθμιστικού πλαισίου το οποίο θα κατοχυρώνει, μακροπρόθεσμα, τα συμφέροντα της εταιρείας και των συνδρομητών του ΟΤΕ, συμβάλλοντας στην κοινωνική ευημερία.

Ο ΟΤΕ συμμορφώνεται με τις ρυθμιστικές υποχρεώσεις ενώ παράλληλα συμμετέχει στη διαμόρφωση του εθνικού και ευρωπαϊκού ρυθμιστικού πλαισίου, μέσω των τοποθετήσεων του στις εθνικές και ευρωπαϊκές διαβουλεύσεις για ρυθμιστικά θέματα. Στόχος του είναι η προάσπιση των θέσεων του, η διασφάλιση των επενδύσεων και η προώθηση του υγιούς ανταγωνισμού.

5.7 Προμηθευτές

Το Σεπτέμβριο του 2008 εγκρίθηκε από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας ο νέος Κανονισμός Προμηθειών ο οποίος τέθηκε σε ισχύ το 2009. Ο νέος Κανονισμός Προμηθειών συμβαδίζει πλέον με τις σύγχρονες τάσεις που διαμορφώνονται στην αγορά προμηθευτών, τις βέλτιστες πρακτικές που ακολουθούν μεγάλοι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί σε διεθνές επίπεδο, τις εσωτερικές ανάγκες αλλά και τους στόχους βελτίωσης της απόδοσης του ΟΤΕ.

Ο νέος Κανονισμός Προμηθειών εισάγει μια σειρά από νέες διαδικασίες και αλλαγές υπαρχουσών διαδικασιών, οι σημαντικότερες από τις οποίες συνοψίζονται παρακάτω:

- Οι προμήθειες, μέσω της σύνταξης αναλυτικού προγράμματος προμηθειών, συνδέονται με τις γενικότερες στρατηγικές και επιχειρησιακές επιδιώξεις του ΟΤΕ ώστε να αναγνωρίζονται οι προμηθευτικές ανάγκες και να προγραμματίζονται έγκαιρα

- Οι διαδικασίες προ-επιλογής προμηθευτών, η έρευνα αγοράς, η αξιολόγηση της απόδοσης των προμηθευτών και η επιλογή στρατηγικής υλοποίησης των προμηθειών βελτιώνονται και τυποποιούνται, μέσω της δημιουργίας μητρώου δυνητικών προμηθευτών
- Κατά τη σύνταξη του νέου Κανονισμού Προμηθειών, ελήφθησαν υπόψη τα σχόλια και οι παρατηρήσεις των προμηθευτών του ΟΤΕ και ενσωματώθηκαν στις νέες διαδικασίες, με στόχο τη διευκόλυνση και βελτίωση της συνεργασίας.

Εργολαβίες

Όλα τα έργα της εταιρείας κατασκευάζονται με εξωτερικές εργολαβίες, με τη διαδικασία της δημοπράτησης. Η επίβλεψη γίνεται από μηχανικούς του ΟΤΕ οι οποίοι, μαζί με την Επιτροπή Παραλαβής (που συστήνεται με απόφαση για το κάθε έργο), είναι υπεύθυνοι για την ποιοτική και ποσοτική παραλαβή (προσωρινή και οριστική) του έργου. Ελέγχονται οι ποσότητες, τα υλικά, οι διαστάσεις και οι χρόνοι περάτωσης της κάθε εργασίας, ώστε να ακολουθούνται οι διαδικασίες και οι τεχνικές προδιαγραφές που έχουν καθοριστεί στα τεύχη δημοπράτησης.

5.8 Διαχείριση προσωπικού

Ο ΟΤΕ εφαρμόζει πολιτικές και πρακτικές που ενθαρρύνουν την προσωπική ανάπτυξη και καταξίωση των εργαζομένων του. Ειδικότερα οι προτεραιότητες του ΟΤΕ για τους εργαζόμενους αφορούν:

- Στην εξασφάλιση συνθηκών υγείας και ασφάλειας στους χώρους εργασίας
- Στην προώθηση της ισότητας των ευκαιριών
- Στην ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιβράβευσης
- Στη διασφάλιση μιας σειράς πρόσθετων παροχών
- Στη διεύρυνση και εξέλιξη των καναλιών εσωτερικής επικοινωνίας
- Στη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού
- Στην ενδυνάμωση της εταιρικής δέσμευσης μέσω της ανάδειξης και ενίσχυσης μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας.

Στον ΟΤΕ, εφαρμόζεται πολιτική ισότητας ευκαιριών για όλους τους εργαζόμενους και πλήρης σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα. Σύμφωνα με τον Εσωτερικό Κανονισμό Προσωπικού (ΕΚΠ-ΟΤΕ) «γίνεται σεβαστή και διασφαλίζεται από την εταιρεία η ελευθερία πολιτικών και φιλοσοφικών πεποιθήσεων, στα πλαίσια που καθορίζονται από το Σύνταγμα και την ισχύουσα νομοθεσία.»

Όλοι ανεξαιρέτως οι εργαζόμενοι της εταιρείας καλύπτονται από συμφωνίες που βασίζονται σε συλλογικές διαπραγματεύσεις.

5.9 Οικονομικά στοιχεία

Στην ενότητα που ακολουθεί θα παρουσιαστούν μερικά χρήσιμα για την πορεία του οργανισμού οικονομικά αποτελέσματα των ετών ξεκινώντας με τα τελευταία στοιχεία που έχουμε στη διάθεσή μας και αφορούν το πρώτο εξάμηνο του 2013 τα όποια ανακοινώθηκαν στις 8 Αυγούστου του 2013.

Σύμφωνα με αυτά ο κύκλος εργασιών του Ομίλου από συνεχιζόμενες δραστηριότητες κατά το Α' εξάμηνο του 2013 μειώθηκε κατά 10,1% σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2012 και ανήλθε στα Ευρώ 1.968,7 εκατ. Η μείωση του κύκλου εργασιών οφείλεται κυρίως στα εξής:

- Μείωση των εσόδων από τηλεφωνία εσωτερικού κατά 14,0%.
- Μείωση των εσόδων από διεθνή τηλεφωνία κατά 24,1%.
- Μείωση των εσόδων από κινητή τηλεφωνία κατά 12,4%.
- Μείωση των εσόδων από πωλήσεις τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού κατά 0,3%.
- Μείωση των εσόδων από ISDN κατά 10,4%.
- Μείωση των εσόδων από τέλη διασύνδεσης κατά 18,1%.
- Μείωση των εσόδων από προπληρωμένες κάρτες κατά 17,0%.
- Μείωση των εσόδων από εκμίσθωση κυκλωμάτων και επικοινωνίες Data / ATM κατά 17,7%.
- Μείωση των εσόδων από παροχή υπηρεσιών κατά 1,5%.
- Αύξηση των εσόδων από ADSL και Internet κατά 1,8%.
- Αύξηση των εσόδων από τη φυσική συνεγκατάσταση των παρόχων και τα έσοδα της πρόσβασης στον τοπικό βρόχο (Local Loop Unbundling – LLU) κατά 5,4%.
- Αύξηση των εσόδων από Metro Ethernet & IP CORE υπηρεσίες κατά 18,5%.
- Αύξηση των λοιπών εσόδων κατά 1,1%.

Ο κύκλος εργασιών της Εταιρείας, ο οποίος ανήλθε στα Ευρώ 777,0 εκατ., σημείωσε πτώση σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης κατά 10,0%. Το γεγονός αυτό οφείλεται στη μείωση των εσόδων από τηλεφωνία εσωτερικού κατά 13,3%, από διεθνή τηλεφωνία κατά 36,3%, από πωλήσεις τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού κατά 14,4%, από ISDN κατά 9,5%, από τέλη διασύνδεσης κατά 18,8%, από εκμίσθωση κυκλωμάτων και επικοινωνίες Data / ATM κατά 25,7%, από προπληρωμένες κάρτες κατά 16,9%, από παροχή υπηρεσιών κατά 6,2% και από λοιπά έσοδα κατά 6,1%. Οι μειώσεις αυτές αντισταθμίστηκαν μερικώς από την αύξηση των εσόδων από ADSL και Internet κατά 1,0%, από τη φυσική συνεγκατάσταση των παρόχων και τα έσοδα της πρόσβασης στον τοπικό βρόχο (Local Loop Unbundling – LLU) κατά 5,6% και από τα έσοδα από Metro Ethernet & IP CORE υπηρεσίες κατά 20,8%.

Τα λειτουργικά έξοδα του Ομίλου από συνεχιζόμενες δραστηριότητες ανήλθαν στα Ευρώ 1.675,2 εκατ. και είναι μειωμένα κατά 8,6%, σε σχέση με την αντίστοιχη

περίοδο της προηγούμενης χρήσης. Η μείωση αυτή οφείλεται κυρίως στη μείωση των αποδοχών προσωπικού κατά 11,0%, τη μείωση των προβλέψεων για αποζημίωση προσωπικού κατά 15,5%, τη μείωση των προβλέψεων για λογαριασμό νεότητας κατά 28,6%, τη μείωση των χρεώσεων από διεθνείς τηλεπικοινωνιακούς παρόχους κατά 23,9%, τη μείωση των χρεώσεων από εγχώριους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους κατά 33,8%, τη μείωση του κόστους τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού / απαξιώσεων κατά 6,6%, τη μείωση των αποσβέσεων και απομειώσεων κατά 3,0% και τη μείωση των λοιπών λειτουργικών εξόδων κατά 2,8%. Οι μειώσεις αυτές αντισταθμίστηκαν μερικώς από το κόστος των προγραμμάτων πρόωρης αποχώρησης του Ομίλου ύψους Ευρώ 7,5 εκατ. το Α' εξάμηνο του 2013 σε σχέση με τη μη ύπαρξη τέτοιου κόστους την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης. Τα λειτουργικά έξοδα του Ομίλου από συνεχιζόμενες δραστηριότητες προ αποσβέσεων και απομειώσεων και εξαιρώντας το κόστος των προγραμμάτων πρόωρης αποχώρησης ανήλθαν σε Ευρώ 1.279,8 εκατ. σε σχέση με Ευρώ 1.433,8 εκατ. την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης παρουσιάζοντας μείωση 10,7%.

Τα λειτουργικά έξοδα της Εταιρείας ανήλθαν στα Ευρώ 649,1 εκατ. και είναι μειωμένα κατά 13,8%, σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης. Η μείωση προέρχεται κυρίως από τα παρακάτω:

- Μείωση κατά 19,2% των αποδοχών προσωπικού.
- Μείωση κατά 45,7% των χρεώσεων από εγχώριους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους.
- Μείωση κατά 5,1% των αποσβέσεων και απομειώσεων
- Μείωση κατά 37,5% του κόστους τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού / απαξιώσεων.
- Μείωση κατά 22,4% των προβλέψεων για αποζημίωση προσωπικού.
- Μείωση κατά 28,6% των προβλέψεων για λογαριασμό νεότητας.
- Μείωση κατά 19,9% των χρεώσεων από διεθνείς τηλεπικοινωνιακούς παρόχους.
- Αύξηση κατά 2,0% των λοιπών λειτουργικών εξόδων.

Τα **λειτουργικά έξοδα** της Εταιρείας προ **αποσβέσεων και απομειώσεων** και εξαιρώντας το κόστος των προγραμμάτων πρόωρης αποχώρησης ανήλθαν σε Ευρώ 506,0 εκατ. σε σχέση με Ευρώ 602,5 εκατ. την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης παρουσιάζοντας μείωση 16,0%.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, τα λειτουργικά κέρδη προ χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων του Ομίλου από συνεχιζόμενες δραστηριότητες κατά το Α' εξάμηνο του 2013 ανήλθαν σε Ευρώ 300,5 εκατ., έναντι Ευρώ 366,1 εκατ. την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης, παρουσιάζοντας μείωση κατά 17,9%. Τα λειτουργικά κέρδη προ χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων της Εταιρείας ανήλθαν το Α' εξάμηνο του 2013 σε Ευρώ 127,0 εκατ. έναντι Ευρώ 110,9 εκατ. στην αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης, παρουσιάζοντας αύξηση 14,5%.

Επιπλέον, τα **λειτουργικά κέρδη προ αποσβέσεων και απομειώσεων** του **Ομίλου** από συνεχιζόμενες δραστηριότητες κατά το Α' εξάμηνο του 2013 ανήλθαν σε Ευρώ 688,4 εκατ., έναντι Ευρώ 765,8 εκατ. στην αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης, παρουσιάζοντας μείωση κατά 10,1%. Το σχετικό περιθώριο επί του κύκλου εργασιών παρέμεινε σταθερό σε 35,0% σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης. Εξαιρουμένης της επίδρασης του κόστους προγράμματος πρόωρης αποχώρησης, τα λειτουργικά κέρδη προ αποσβέσεων και απομειώσεων του Ομίλου από συνεχιζόμενες δραστηριότητες κατά το Α' εξάμηνο του 2013 ανήλθαν σε Ευρώ 695,9 εκατ., έναντι Ευρώ 765,8 εκατ. στην αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης, παρουσιάζοντας μείωση κατά 9,1%. Το σχετικό περιθώριο επί του κύκλου εργασιών ανήλθε σε 35,4% από 35,0% την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης.

Τα **λειτουργικά κέρδη προ αποσβέσεων και απομειώσεων** της **Εταιρείας** κατά το Α' εξάμηνο του 2013 ανήλθαν σε Ευρώ 270,1 εκατ., έναντι Ευρώ 261,7 εκατ. την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 3,2%. Το σχετικό περιθώριο επί του κύκλου εργασιών ανήλθε σε 34,8% από 30,3% την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης. Εξαιρουμένης της επίδρασης του κόστους προγράμματος πρόωρης αποχώρησης, τα λειτουργικά κέρδη προ αποσβέσεων και απομειώσεων της Εταιρείας κατά το Α' εξάμηνο του 2013 ανήλθαν σε Ευρώ 270,1 εκατ., έναντι Ευρώ 261,7 εκατ. την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης παρουσιάζοντας αύξηση κατά 3,2%. Το σχετικό περιθώριο επί του κύκλου εργασιών ανήλθε σε 34,8% από 30,3% την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης.

Στα **χρηματοοικονομικά αποτελέσματα** του **Ομίλου** από συνεχιζόμενες δραστηριότητες, οι χρεωστικοί τόκοι για το Α' εξάμηνο του 2013 ανήλθαν σε Ευρώ 137,5 εκατ., σημειώνοντας αύξηση σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης κατά 12,9%, γεγονός που οφείλεται κυρίως σε προπληρωμές ομολόγων που έγιναν σε τιμές αγοράς (κάτω από την ονομαστική αξία) το Α' εξάμηνο του 2012 και οδήγησαν σε κέρδος ύψους Ευρώ 13,6 εκατ. σε εκείνη την περίοδο. Οι πιστωτικοί τόκοι για το Α' εξάμηνο του 2013 ανήλθαν σε Ευρώ 4,9 εκατ. Τα **κέρδη από συμμετοχές** ανήλθαν σε Ευρώ 60,9 εκατ. το Α' εξάμηνο του 2013 σε σύγκριση με κέρδη Ευρώ 224,9 εκατ. την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης αντιπροσωπεύοντας κυρίως τα κέρδη από την πώληση του ποσοστού συμμετοχής του ΟΤΕ στην HELLAS-SAT το Α' εξάμηνο του 2013 και τα κέρδη από την πώληση του 20% της συμμετοχής του ΟΤΕ στην TELEKOM SRBIJA το Α' εξάμηνο του 2012. Οι συναλλαγματικές διαφορές ανήλθαν σε κέρδη Ευρώ 5,7 εκατ. στο Α' εξάμηνο του 2013 σε σχέση με ζημιές Ευρώ 1,2 εκατ. την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης, κυρίως λόγω της διακύμανσης της ισοτιμίας του RON και του Αλβανικού LEK.

Ο φόρος εισοδήματος (έξοδο) του Ομίλου από συνεχιζόμενες δραστηριότητες ανήλθε σε Ευρώ 1,9 εκατ. το Α' εξάμηνο του 2013, έχοντας επηρεαστεί σημαντικά από ποσό Ευρώ 50,0 εκατ. (έσοδο) λόγω επανυπολογισμού των αναβαλλόμενων φόρων του Ομίλου λόγω της αλλαγής του ονομαστικού φορολογικού συντελεστή στην Ελλάδα από 20% σε 26%.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, το καθαρό αποτέλεσμα του Ομίλου από συνεχιζόμενες δραστηριότητες για το Α' εξάμηνο του 2013 ήταν κέρδη ύψους Ευρώ 232,9 εκατ. σε σύγκριση με κέρδη ύψους Ευρώ 409,5 εκατ. την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης.

Τα κέρδη από διακοπείσες δραστηριότητες το Α' εξάμηνο του 2013 αφορούν τις δραστηριότητες του Ομίλου στη Βουλγαρία και ανήλθαν σε Ευρώ 22,7 εκατ. σε σύγκριση με κέρδη Ευρώ 17,6 εκατ. την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης.

Το Α' εξάμηνο του 2013 τα κέρδη προς απόδοση στις μη ελέγχουσες συμμετοχές από τα αποτελέσματα του Ομίλου ανήλθαν σε Ευρώ 9,0 εκατ. σε σύγκριση με κέρδη ύψους Ευρώ 12,9 εκατ. την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης και προέρχονται κυρίως από την κερδοφορία της ROMTELECOM.

Ως αποτέλεσμα όλων των παραπάνω, τα καθαρά αποτελέσματα του Ομίλου προς απόδοση στους μετόχους της μητρικής κατά το Α' εξάμηνο του 2013 ανέρχονται σε κέρδη Ευρώ 246,6 εκατ., έναντι κερδών Ευρώ 414,2 εκατ. την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης.

Οι καθαρές ταμειακές ροές του Ομίλου από λειτουργικές δραστηριότητες το Α' εξάμηνο του 2013 αυξήθηκαν κατά 11,0% σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης και ανήλθαν σε Ευρώ 525,9 εκατ. (περιλαμβάνει Ευρώ 48,9 εκατ. από διακοπείσες δραστηριότητες). Αυτή η αύξηση οφείλεται κυρίως στη σημαντική βελτίωση των μεταβολών κεφαλαίου κίνησης και στις μειωμένες καταβολές για προγράμματα πρόωρης αποχώρησης και εθελουσίας εξόδου, για αποζημίωση προσωπικού και για φόρο εισοδήματος, οι οποίες αντισταθμίστηκαν μερικώς από τις αυξημένες πληρωμές τόκων και από τη μειωμένη κερδοφορία.

Το επενδυτικό πρόγραμμα του Ομίλου από συνεχιζόμενες δραστηριότητες για το Α' εξάμηνο του 2013 ανήλθε σε Ευρώ 343,1 εκατ. από Ευρώ 199,8 εκατ. την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης παρουσιάζοντας αύξηση κατά 71,7%. Η αύξηση αυτή οφείλεται στις αυξημένες κεφαλαιουχικές δαπάνες του ομίλου COSMOTE, κυρίως για την απόκτηση άδειας φάσματος στη Ρουμανία.

Ο συνολικός δανεισμός του Ομίλου την 30 Ιουνίου 2013, εξαιρώντας το δανεισμό των δραστηριοτήτων της Βουλγαρίας, ανήλθε σε Ευρώ 3.746,1 εκατ. έναντι Ευρώ 4.050,8 εκατ. την 31 Δεκεμβρίου 2012, παρουσιάζοντας μείωση κατά 7,5%, ενώ ο καθαρός δανεισμός του Ομίλου (έντοκα δάνεια μείον ταμειακά διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα και λοιπά χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία) την 30

Ιουνίου 2013 ανήλθε σε Ευρώ 2.459,2 εκατ. έναντι Ευρώ 2.879,3 εκατ. την 31 Δεκεμβρίου 2012 παρουσιάζοντας μείωση κατά 14,6%.

Την 30 Ιουνίου 2013, οι καθαρές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του Ομίλου ανέρχονται σε Ευρώ 104,5 εκατ. (περιλαμβανομένων των περιουσιακών στοιχείων και των υποχρεώσεων της ομάδας στοιχείων κατεχόμενων προς πώληση) σε σύγκριση με τις καθαρές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις ύψους Ευρώ 681,0 εκατ. την 31 Δεκεμβρίου 2012.

Κεφάλαιο 6

6. Ανάλυση στρατηγικής του ΟΤΕ

6.1 Εισαγωγή

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε αναφορά στο ιστορικό του ομίλου ΟΤΕ και στο πως αυτός αναπτύχθηκε στο πέρασμα των χρόνων, στη φιλοσοφία, στην αποστολή και στους στόχους του, καθώς επίσης και στο δίκτυο του, στην υποδομή του, στο ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζει την εταιρεία αλλά και σε άλλα στοιχεία που αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον του ΟΤΕ. Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει η ανάλυση SWOT και θα αναλυθεί η επιχειρησιακή στρατηγική του ομίλου, αλλά και η επιχειρηματική του στρατηγική.

6.2 Ανάλυση SWOT

Τα συγκεντρωθέντα δεδομένα από το εξωτερικό (μακρο και μικρο-περιβάλλον), αλλά και από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελούν την πρώτη ύλη για τη σκιαγράφηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η προσπάθεια αυτή συχνά αναφέρεται ως «ανάλυση ΔΑΕΑ» ή «SWOT analysis» από τα αρχικά των λέξεων «Δυνάμεις-Strengths», «Αδυναμίες-Weaknesses», «Ευκαιρίες-Opportunities» και «Απειλές-Threats». Η ανάλυση ΔΑΕΑ ομαδοποιεί τη διαθέσιμη πληροφόρηση εφαρμόζοντας ένα γενικό υπόδειγμα για την κατανόηση και διαχείριση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Προσπαθεί να εκτιμήσει τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες μίας επιχείρησης, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Επιχειρεί να απομονώσει τα κύρια θέματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση με προσεκτική ανάλυση των τεσσάρων αυτών στοιχείων.

Τα διευθυντικά στελέχη μπορούν στη συνέχεια να διαμορφώσουν στρατηγικές λαμβάνοντας υπόψη τα σημαντικά θέματα που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη ανάλυση. Τα στελέχη θα πρέπει να απαντούν σε ορισμένες ερωτήσεις όταν προσπαθούν να αποτυπώσουν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεών τους.

Ερωτήσεις που αφορούν στις ευκαιρίες σε θέματα όπως:

- Η είσοδος σε νέες αγορές ή τμήματα αγορών
- Δημιουργία νέας γραμμής παραγωγής
- Η διαφοροποίηση σε συσχετισμένα προϊόντα
- Η καθετοποίηση
- Η γρήγορη ανάπτυξη αγοράς

Ερωτήσεις που αφορούν στις απειλές και σχετίζονται με:

- Την πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών
- Τη χαμηλή ανάπτυξη αγοράς
- Τις ενάντιες κυβερνητικές πολιτικές
- Πιθανές αλλαγές στις ανάγκες και συνήθειες των αγοραστών

Ερωτήσεις που σχετίζονται με την εσωτερική διαχείριση και οργάνωση όπως:

- Η ιδιαιτερότητα της επιχείρησης
- Η ποιότητα και αποτελεσματικότητα της διοίκησης
- Οι οικονομίες κλίμακας
- Η ανταγωνιστική ικανότητα
- Η αναγνωρίσιμότητα του ονόματος της επιχείρησης
- Η προώθηση καινοτομικών προϊόντων

Τέλος, ερωτήσεις που αφορούν στις αδυναμίες μιας επιχείρησης εστιάζοντας:

- Στα προβλήματα υλοποίησης στρατηγικής
- Στην αδύνατη εικόνα αγοράς
- Στην έλλειψη καλών διοικητικών στελεχών
- Στην ασαφή στρατηγική κατεύθυνση

Αν και οι ερωτήσεις αυτές μπορούν να βοηθήσουν την ανάλυση ΔΑΕΑ, απαιτείται μεγάλη προσπάθεια από τα διοικητικά στελέχη, ώστε να τις απαντήσουν σωστά και να τις ενοποιήσουν αποτελεσματικά στην όλη διαδικασία. Έτσι, τα στελέχη πρέπει να εκτιμήσουν τη σχετική σπουδαιότητα κάθε ερώτησης, καθώς και τη δυναμική της επίδραση στη διαμορφούμενη στρατηγική. Ακόμη η προτεραιότητα ή η σχετική σπουδαιότητα κάθε θέματος μπορεί να ποικίλει ανάλογα με το επίπεδο της διαμορφούμενης στρατηγικής.

Αντικειμενικός σκοπός της ανάλυσης είναι ο προσδιορισμός των μέτρων που πρέπει να ληφθούν για να διασφαλιστούν οι δυνάμεις και να διορθωθούν ή να ξεπεραστούν οι αιτίες των αδυναμιών της τρέχουσας λειτουργίας, καθώς επίσης και αυτά που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές στο μέλλον. Η ανάλυση ΔΑΕΑ βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να αντιλαμβάνονται καλύτερα και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στους παράγοντες εκείνους που παρουσιάζουν αυξημένη σπουδαιότητα για την επίδραση της επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί απαρτίζουν τα διαφανόμενα στρατηγικά θέματα που πρέπει τα στελέχη της επιχείρησης να αξιολογήσουν.

6.3 Ανάλυση swot για τον ΟΤΕ

Η ανίχνευση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του ΟΤΕ κατέληξε στις παρακάτω Δυνάμεις και Αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και στις Ευκαιρίες και Απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Δυνάμεις:

- Ηγετικός ρόλος στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.
- Συμπεριλαμβάνεται στους διεθνείς χρηματιστηριακούς δείκτες FTSE, ενώ οι μετοχές του διαπραγματεύονται στα διεθνή χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης (NYSE) και του Λονδίνου (LSE).
- Ανάπτυξη κάθετων και οριζόντιων στρατηγικών μονάδων σε Ελλάδα και ΝΑ Ευρώπη.
- Ενσωμάτωση της Εταιρικής Υπευθυνότητας στην επιχειρησιακή του στρατηγική σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα Global Reporting Initiative (GRI).
- Τεχνογνωσία
- Ισχυρό όνομα στην αγορά (brandname awareness)
- Διασπορά κινδύνου σε πολλές δραστηριότητες (σταθερή - κινητή τηλεφωνία, δορυφορικές επικοινωνίες κλπ.)
- Ποιότητα υπηρεσιών.
- Ιδιόκτητο δίκτυο με πανελλαδική κάλυψη.

Αδυναμίες:

- Υψηλό ποσοστό παγιοποίησης (εγκαταστάσεις, κτίρια).
- Υπεράριθμο ανθρώπινο δυναμικό.

Ευκαιρίες:

- Ενθάρρυνση από το Κράτος για ανάπτυξη σύγχρονων τεχνολογιών.
- Αναδυόμενες τεχνολογικές τάσεις όπως η εξέλιξη του Wi-Fi σε WiMax και η εφαρμογή του Triple Play.

Απειλές:

- Ανάγκη συμμόρφωσης με ρυθμιστικές υποχρεώσεις (EETT κλπ)
- Ισχυρός Ανταγωνισμός.
- Ανάπτυξη τεχνολογιών που υποκαθιστούν την σταθερή τηλεφωνία. (Skype, MSN, VOIP).
- Επιβολή επιχειρησιακών διαδικασιών φιλικών στο περιβάλλον.
- Ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις.
- Επιφυλακτικότητα στην αγορά λόγω της χρηματοοικονομικής κρίσης.
- Τιμολογιακός έλεγχος από EETT

6.4 Επιχειρησιακή στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι η γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού. Αναγνωρίζει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που ο οργανισμός θα εμπλακεί. Όταν μια επιχείρηση επιλέξει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της πέρα

από έναν κλάδο και να λειτουργήσει σε αρκετούς διαφορετικούς τότε είναι απαραίτητη μια επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (corporate strategy).

Η στρατηγική στο επιχειρησιακό επίπεδο περιγράφει την κατεύθυνση της επιχείρησης σε όρους συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και τη διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων. Με την επιχειρησιακή στρατηγική η επιχείρηση αποφασίζει τη στάση της ως προς ποια επιλογή ανάπτυξης θα ακολουθήσει, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, τη ροή των χρηματικών και των άλλων πόρων προς τις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, αλλά και τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεών της. Για την στρατηγική έχει γίνει λεπτομερής αναφορά σε προηγούμενο κεφάλαιο.

6.5 Επιχειρησιακή στρατηγική του ΟΤΕ

Λόγω των συνθηκών που επικρατούσαν στον τομέα των τηλεπικοινωνιών όπως διαθέσιμες τεχνολογίες, κυβερνητικές πολιτικές μέχρι πριν 2 περίπου δεκαετίες είχαμε στην Ελλάδα ένα και μόνο πάροχο τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών τον εθνικό οργανισμό τηλεπικοινωνιών ΟΤΕ που ήταν μια μονοπωλιακή, κρατικά ιδιόκτητη εταιρεία.

Οι παραπάνω συνθήκες όμως έπαψαν να υφίστανται, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε πολλές χώρες, όπου διαπιστώθηκε ότι οι αντίστοιχοι εθνικοί τους φορείς ήταν ανεπαρκείς στο να εκσυγχρονίσουν την υπάρχουσα τηλεπικοινωνιακή υποδομή τους. Οι εξελίξεις αυτές οδήγησαν τον ΟΤΕ να ακολουθήσει διαφορετικές κατευθύνσεις, είτε προς νέες, μη παραδοσιακές επιχειρησιακές στρατηγικές, είτε προς την οχύρωση στις παραδοσιακές αγορές.

Οι νέες στρατηγικές του ΟΤΕ τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζονται πάντως από συνεχείς συμμαχίες και συγχωνεύσεις, όπως για παράδειγμα της ΟΤΕΝΕΤ το 2008, σε μια προσπάθεια αναδόμησης του τομέα των τηλεπικοινωνιών, διεξόδου σε ξένες αγορές, αύξησης του ελέγχου και μείωσης του κινδύνου και της πίεσης που ασκείται από τον ανταγωνισμό. Ο ΟΤΕ, κυρίως λόγω της παγκοσμιοποίησης, των ιδιωτικοποιήσεων και της απελευθέρωσης των τηλεπικοινωνιών, προσπαθεί να εξασφαλίσει μια εύρωστη μελλοντική πορεία συμμαχώντας με άλλες εταιρείες, στρατηγική που ακολουθούν και οι νεοεισερχόμενες στον κλάδο εταιρείες. Ο οργανισμός επεκτείνει τις δραστηριότητές του ορίζοντα, παραμένοντας στον ίδιο ή σε παρόμοιους κλάδους. Η επέκταση γίνεται αυτόνομα ή μέσω συμμαχιών και συγχωνεύσεων (ΟΤΕΝΕΤ) καθώς επίσης και εξαγορών (Cosmote, Γερμανός ΑΒΕΕ, Telemobil SA (Zapp) στη Ρουμανία).

Σε γενικές γραμμές οι δραστηριότητες του ΟΤΕ έχουν ως στόχο το να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω στρατηγικών συνδυασμών πόρων και μέσω παρουσίας σε πολλαπλά προϊόντα και υπηρεσίες σε διάφορες γεωγραφικές αγορές.

Λέξεις- κλειδιά για αυτές τις κινήσεις είναι η μεγαλύτερη κάλυψη (όσον αφορά τις παροχές) και η μεγαλύτερη λειτουργικότητα και ευελιξία (όσον αφορά την ίδια την εταιρεία).

6.6 Επιχειρηματική στρατηγική

Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής (business strategy) περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό, όταν αυτός δραστηριοποιείται σε ένα μόνο κλάδο. Μεγαλύτερες ή περισσότερο διευρυμένες (diversified) επιχειρήσεις διαμορφώνουν επιχειρηματικές στρατηγικές για κάθε μία Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (ΣΕΜ). Για παράδειγμα, ο όμιλος του ΟΤΕ ακολουθεί την επιχειρησιακή του στρατηγική και κάθε μία στρατηγική μονάδα που τον αποτελεί έχει τη δική της επιχειρηματική στρατηγική.

Η διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής προσπαθεί να δώσει απάντηση στο ερώτημα: «πώς μπορούμε να ανταγωνισθούμε στο κλάδο που δραστηριοποιούμαστε, με τρόπο που να δημιουργούνται διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επομένως πάνω από το μέσο του κλάδου κερδοφορία»;

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές δε διαμορφώνονται και υλοποιούνται απομονωμένες από τις ενέργειες των υπολοίπων επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στον κλάδο. Οι ανταγωνιστές παρακολουθούν και αντιδρούν στις ακολουθούμενες ενέργειες των επιχειρήσεων. Στρατηγική ανταγωνιστικότητα και υψηλή κερδοφορία επιτυγχάνεται όταν οι αγοραστές αποτελούν τη βάση για τις στρατηγικές ενέργειες της επιχείρησης. Η κεντρική ιδέα της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η τοποθέτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά, με τρόπο που να επιτρέπει στην επιχείρηση να αποσπά τη μέγιστη δυνατή αξία από μία σειρά ενεργειών όσον αφορά τη διακίνηση του προϊόντος από τον αγοραστή.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, έχουν αναπτυχθεί τόσο τα είδη Επιχειρησιακής Στρατηγικής όσο και οι τρόποι Στρατηγικής Ανάπτυξης.

6.7 Επιχειρηματική Στρατηγική του ΟΤΕ

Σε επίπεδο επιχειρηματικής στρατηγικής ο ΟΤΕ ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης προσδίδοντας ανώτερη ποιότητα στα προϊόντα του και στις υπηρεσίες του. Η διοίκηση του ομίλου επενδύει διαχρονικά στην παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη, δίνοντας έμφαση τόσο στην άρτια εξυπηρέτηση κατά τη διάρκεια της πώλησης, όσο και μετά τη συναλλαγή με τον πελάτη. Η σημασία που δίνει ο ΟΤΕ στην εξυπηρέτηση του πελάτη σε όλα τα στάδια της πώλησης αλλά και μετά από αυτή φαίνεται και στη διατύπωση της αποστολής του ομίλου.

Βέβαια, στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι ο ΟΤΕ, μπορεί να ανταγωνίζεται με στρατηγική σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων του και των υπηρεσιών του, δίνει όμως και τεράστια σημασία στο κόστος, καθώς με το άνοιγμα της αγοράς των

τηλεπικοινωνιών και τη δημιουργία πολλών ανταγωνιστών δε θα μπορούσε να κάνει διαφορετικά. Η σχέση ποιότητας-τιμής θεωρείται πάρα πολύ καλή με αποτέλεσμα τα προϊόντα του και οι υπηρεσίες του να αποτελούν ιδανική λύση για τους αγοραστές. Σε αυτό βοηθάει το γεγονός ότι ο ΟΤΕ εκμεταλλεύεται στο έπακρο τις πολύ καλές υποδομές τηλεπικοινωνιακών συστημάτων και δικτύων που θεωρούνται από τις καλύτερες στην Ελλάδα αλλά και στην Ευρώπη. Ο ΟΤΕ διαθέτει ορισμένα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από τη μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Αυτά περιλαμβάνουν τα know-how της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας και την πολύ καλή γνώση του κλάδου. Ο ΟΤΕ συνδυάζει τη στρατηγική κόστους και ποιότητας βραχυπρόθεσμα. Φυσικά, δε θα μπορούσε να συνέβαινε διαφορετικά αν αναλογιστούμε και την τάση που επικρατεί στον κλάδο για φθηνά τηλεπικοινωνιακά πακέτα που να ταυτίζονται με την ποιότητα αλλά και την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη.

Επιπλέον, άλλο ένα χαρακτηριστικό του ΟΤΕ που δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου είναι η φήμη που έχει αποκτήσει όλα αυτά τα χρόνια. Ο ΟΤΕ είναι γνωστός σε όλο το καταναλωτικό κοινό, καθώς ήταν η πρώτη και η μόνη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Το γεγονός πως ήταν κρατικός και μονοπώλιο του δίνει ακόμη και σήμερα, που υπάρχουν αρκετές νέες εταιρείες στον κλάδο, υπεροχή. Έχει δημιουργήσει πίστη στους καταναλωτές με την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών του.

6.8 Οι κυριότεροι κίνδυνοι και αβεβαιότητες για τον όμιλο ΟΤΕ

α) Πιστωτικός κίνδυνος

Ο πιστωτικός κίνδυνος συνίσταται στην πιθανότητα κάποιος αντισυμβαλλόμενος να προκαλέσει στον Όμιλο και στην Εταιρεία οικονομική ζημιά εξαιτίας της αθέτησης των συμβατικών του υποχρεώσεων.

Ο μέγιστος πιστωτικός κίνδυνος στον οποίο είναι εκτεθειμένοι ο Όμιλος και η Εταιρεία κατά την ημερομηνία κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων είναι η λογιστική αξία των χρηματοοικονομικών περιουσιακών τους στοιχείων.

Οι αθετημένες πληρωμές από πελάτες είναι μέγεθος το οποίο μπορεί ενδεχόμενα να επηρεάσει αρνητικά την ομαλή ρευστότητα του Ομίλου και της Εταιρείας. Λόγω όμως του μεγάλου αριθμού πελατών και της διασποράς της πελατειακής βάσης του Ομίλου, δεν υπάρχει συγκέντρωση του πιστωτικού κινδύνου σε σχέση με τις απαιτήσεις αυτές. Συγκέντρωση πιστωτικού κινδύνου εντοπίζεται στις απαιτήσεις από τηλεπικοινωνιακούς παρόχους, λόγω του περιορισμένου αριθμού τους και του υψηλού τζίρου των συναλλαγών που έχουν με τον Όμιλο και την Εταιρεία. Για αυτήν την κατηγορία ο Όμιλος και η Εταιρεία αξιολογούν τον πιστωτικό κίνδυνο σύμφωνα

με τις καθιερωμένες πολιτικές και διαδικασίες και γίνεται η κατάλληλη πρόβλεψη για απομείωση.

Ο Όμιλος και η Εταιρεία εφαρμόζουν συγκεκριμένη πιστωτική πολιτική που έχει ως άξονες αφενός τον έλεγχο πιστοληπτικής ικανότητας των πελατών και αφετέρου την προσπάθεια αποτελεσματικής διαχείρισης των απαιτήσεων πριν αυτές καταστούν ληξιπρόθεσμες αλλά και όταν αυτές καταστούν εκπρόθεσμες ή επισφαλείς. Για την παρακολούθηση του πιστωτικού κινδύνου, οι πελάτες ομαδοποιούνται ανάλογα με την κατηγορία που ανήκουν, τα πιστωτικά χαρακτηριστικά τους, την ενηλικίωση των απαιτήσεών τους και τα τυχόν προηγούμενα προβλήματα εισπραξιμότητας που έχουν επιδείξει. Οι πελάτες που θεωρούνται επισφαλείς, επανεκτιμώνται σε κάθε ημερομηνία κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων και για τη ζημία που εκτιμάται ότι θα προκύψει από αυτές, σχηματίζεται σχετική πρόβλεψη απομείωσης.

Τα ταμειακά διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα θεωρούνται επίσης ως στοιχεία με υψηλό πιστωτικό κίνδυνο, καθώς οι τρέχουσες μακροοικονομικές συνθήκες στην Ελλάδα ασκούν σημαντική πίεση στις εγχώριες τράπεζες. Το μεγαλύτερο μέρος των ταμειακών διαθεσίμων του Ομίλου είναι επενδυμένα σε αντισυμβαλλόμενους με υψηλή πιστοληπτική αξιολόγηση και για μικρό χρονικό διάστημα.

Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία που έχουν κατηγοριοποιηθεί ως διαθέσιμα προς πώληση και ως διακρατούμενα για εμπορικούς σκοπούς αφορούν τοποθετήσεις σε κρατικά ομόλογα με υψηλή πιστοληπτική αξιολόγηση, αμοιβαία κεφάλαια και άλλα χρεόγραφα. Τα υπάρχοντα χρηματοοικονομικά στοιχεία εκτιμάται ότι δεν εκθέτουν τον Όμιλο και την Εταιρεία σε σημαντικό πιστωτικό κίνδυνο.

Τα δάνεια περιλαμβάνουν δάνεια χορηγηθέντα προς το προσωπικό, τα οποία είτε αποπληρώνονται μέσω παρακράτησης δόσεων από τη μισθοδοσία, είτε συμψηφίζονται με την αποζημίωση λόγω συνταξιοδότησης και δάνεια και προκαταβολές προς το Ταμείο Αρωγής κυρίως από το Πρόγραμμα Εθελούσιας Αποχώρησης προσωπικού. Τα ανωτέρω δάνεια εκτιμάται ότι δεν εκθέτουν τον Όμιλο και την Εταιρεία σε σημαντικό πιστωτικό κίνδυνο.

β) Κίνδυνος ρευστότητας

Ο κίνδυνος ρευστότητας συνίσταται στον κίνδυνο ο Όμιλος ή η Εταιρεία να μην μπορέσουν να εκπληρώσουν τις χρηματοοικονομικές τους υποχρεώσεις όταν αυτό απαιτηθεί. Ο κίνδυνος ρευστότητας διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα, μέσω της διαθεσιμότητας επαρκών ταμειακών διαθεσίμων και πιστωτικών ορίων, που διασφαλίζουν την εκπλήρωση των χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων με λήξη στους επόμενους 12 μήνες. Τα ταμειακά διαθέσιμα, ταμειακά ισοδύναμα και κυκλοφορούντα χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία του Ομίλου και της Εταιρείας την 30 Ιουνίου 2013 ανέρχονταν σε Ευρώ 1.286,9 εκατ. και Ευρώ 80,0 εκατ. αντίστοιχα και τα δάνειά τους ανέρχονται σε Ευρώ 3.746,1 εκατ. και Ευρώ 1.822,8 εκατ. αντίστοιχα.

Για την παρακολούθηση και αντιμετώπιση του κινδύνου ρευστότητας, ο Όμιλος ετοιμάζει προβλέψεις ταμειακών ροών σε τακτική βάση.

γ) Κίνδυνος αγοράς

Ο κίνδυνος αγοράς δημιουργείται από το ενδεχόμενο οι αλλαγές στις τιμές της αγοράς, όπως σε συναλλαγματικές ισοτιμίες, επιτόκια και τιμές μετοχών να επηρεάσουν τη διακύμανση της αξίας των χρηματοοικονομικών μέσων που κατέχουν ο Όμιλος και η Εταιρεία. Η διαχείριση του κινδύνου της αγοράς συνίσταται στην προσπάθεια του Ομίλου και της Εταιρείας να διαχειρίζονται και να ελέγχουν την έκθεσή τους σε αποδεκτά όρια.

Παρακάτω περιγράφονται αναλυτικότερα οι επιμέρους κίνδυνοι που συνθέτουν τον κίνδυνο αγοράς και οι πολιτικές διαχείρισής τους από τον Όμιλο και την Εταιρεία:

α) Κίνδυνος διακύμανσης επιτοκίων. Ο κίνδυνος διακύμανσης επιτοκίων συνίσταται στην πιθανότητα η εύλογη αξία των μελλοντικών χρηματοροών ενός χρηματοοικονομικού περιουσιακού στοιχείου να παρουσιάσει διακυμάνσεις εξαιτίας μεταβολών στα επιτόκια της αγοράς. Η έκθεση του Ομίλου στον κίνδυνο μεταβολής των επιτοκίων σχετίζεται πρωταρχικά με το μακροπρόθεσμο δανεισμό του Ομίλου με κυμαινόμενο επιτόκιο.

Ο Όμιλος διαχειρίζεται τον κίνδυνο διακύμανσης επιτοκίων μέσω ενός συνδυασμού δανείων κυμαινόμενου και σταθερού επιτοκίου καθώς και με τη χρήση συμβολαίων ανταλλαγής επιτοκίων.

β) Συναλλαγματικός κίνδυνος. Ο συναλλαγματικός κίνδυνος συνίσταται στην πιθανότητα η εύλογη αξία των ταμειακών ροών ενός χρηματοοικονομικού μέσου να παρουσιάσουν διακυμάνσεις εξαιτίας μεταβολών στις ισοτιμίες ξένου συναλλάγματος.

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται σε αρκετές χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και ως εκ τούτου εκτίθεται σε συναλλαγματικό κίνδυνο ο οποίος προέρχεται από τις μεταβολές των λειτουργικών νομισμάτων των χωρών αυτών έναντι των ξένων νομισμάτων. Τα κυριότερα νομίσματα με τα οποία γίνονται συναλλαγές στον Όμιλο είναι το Ευρώ, το Ρουμάνικο Ρον και το Αλβανικό Λεκ.

δ) Λοιποί κίνδυνοι

Ρυθμιστικό πλαίσιο. Ρυθμιστικές και ανταγωνιστικές πιέσεις επηρεάζουν την ικανότητα του ΟΤΕ να εφαρμόσει ανταγωνιστικές τιμές λιανικής και χονδρικής και μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την ικανότητά του να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά. Κατά τους ισχύοντες νόμους, τις ρυθμίσεις και τις αποφάσεις, η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων («Ε.Ε.Τ.Τ.») έχει τη δικαιοδοσία να προσδιορίζει τις τιμές του ΟΤΕ. Οι ρυθμιστικοί περιορισμοί που έχουν επιβληθεί στη δυνατότητα του ΟΤΕ να καθορίζει τις τιμές του, τον αναγκάζουν συχνά να χρεώνει τιμές που είναι υψηλότερες, και σε ορισμένες περιπτώσεις σημαντικά υψηλότερες, από αυτές που χρεώνουν οι ανταγωνιστές για τις ίδιες

υπηρεσίες, καθώς οι ανταγωνιστές δεν έχουν τόσο σημαντικό μερίδιο αγοράς και συνεπώς δεν υπόκεινται στους ίδιους περιορισμούς τιμολόγησης. Αν ο ΟΤΕ δεν μπορέσει να μειώσει αποτελεσματικά τα κόστη παροχής υπηρεσιών και το επίπεδο τιμών του ώστε να γίνει πιο ανταγωνιστικός σε εύλογο χρονικό διάστημα, πιθανόν να υποστεί σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία του και στη χρηματοοικονομική του θέση.

Πιθανές ζημίες απομείωσης. Σε συνδυασμό με τις συνθήκες σε πολλές αγορές στις οποίες ο Όμιλος έχει επενδύσει, ο Όμιλος αντιμετωπίζει προκλήσεις σχετικά με τη χρηματοοικονομική κατάσταση κάποιων θυγατρικών του. Συνεπώς, ζημίες απομείωσης μπορεί να πραγματοποιηθούν αναφορικά με τα αναγνωρισμένα ποσά υπεραξίας που έχουν κατανεμηθεί σε αυτές τις θυγατρικές, ή ακόμη περισσότερο στα περιουσιακά στοιχεία των θυγατρικών αυτών.

Πρόσθετες εισφορές στα ασφαλιστικά ταμεία. Βάσει των αναλογιστικών μελετών που εκπονήθηκαν τα προηγούμενα χρόνια και των τρεχουσών εκτιμήσεων, τα ασφαλιστικά ταμεία εμφανίζουν (ή πρόκειται να εμφανίσουν στο μέλλον) αυξανόμενα ελλείμματα. Ο ΟΤΕ δεν έχει νομική υποχρέωση να καλύψει μελλοντικά ελλείμματα σε αυτά τα ταμεία και, σύμφωνα με τη Διοίκηση, ούτε πρόκειται οικειοθελώς να καλύψει τέτοια πιθανά ελλείμματα. Ωστόσο, δεν υπάρχει εξασφάλιση ότι δεν πρόκειται να ζητηθεί από τον ΟΤΕ (μέσω κανονιστικών ρυθμίσεων) να προβεί σε πρόσθετες εισφορές στο μέλλον για να καλύψει τα λειτουργικά ελλείμματα αυτών των ταμείων.

Πρόσθετες φορολογικές επιβαρύνσεις. Τα προηγούμενα έτη το Ελληνικό Δημόσιο επέβαλλε έκτακτες φορολογικές εισφορές που επηρέασαν σημαντικά τα αποτελέσματα του Ομίλου και της Εταιρείας. Δεδομένης της τρέχουσας δημοσιονομικής θέσης του Ελληνικού Δημοσίου, πρόσθετα φορολογικά μέτρα μπορεί να επιβληθούν, που θα μπορούσαν να έχουν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στη χρηματοοικονομική θέση του Ομίλου και της Εταιρείας.

Μακροοικονομικές συνθήκες. Οι μακροοικονομικές συνθήκες στην Ελλάδα και η δημοσιονομική θέση του Ελληνικού Δημοσίου έχουν επιδεινωθεί σημαντικά και αυτό είχε και θα μπορούσε να συνεχίσει να έχει σημαντικές επιπτώσεις στις δραστηριότητες του Ομίλου και της Εταιρείας, στα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων τους, στη χρηματοοικονομική κατάστασή τους και στις προοπτικές τους.

Κεφάλαιο 7

7. Συμπεράσματα

7.1 Συμπεράσματα για τις Ιδιωτικοποιήσεις στις Τηλεπικοινωνίες.

Οι ιδιωτικοποιήσεις στο χώρο των τηλεπικοινωνιών είχαν με βάση τους επιδιωκόμενους στόχους όπως αυτοί έχουν περιγραφεί τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα:

- Ο περιορισμός του ρόλου του κράτους ως ιδιοκτήτη μέσω παραγωγής είχε ως συνέπεια την άμεση απελευθέρωση των αγορών (τηλεπικοινωνίες) και την ανάπτυξη το ανταγωνισμού προς όφελος πάντα των καταναλωτών. Οι καταναλωτές απολαμβάνουν πλέον καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες με σαφώς χαμηλότερο κόστος.
- Οι αγορές κεφαλαίου αναπτύχθηκαν, κάτι που έλαβε χώρα μέσω δημοσίων προσφορών μετοχών που προσέλκυσαν νέους επενδυτές.
- Παρατηρήθηκε αξιοσημείωτη αύξηση των εσόδων του δημοσίου, στις περισσότερες περιπτώσεις τα ποσά από την πώληση των μεριδίων κρατικών επιχειρήσεων που ιδιωτικοποιούνταν εισέπραττε το κράτος κι όχι η εν λόγω επιχείρηση.
- Οι ιδιωτικοποιήσεις όμως παρά την εισροή κεφαλαίων και τη δημιουργία νέων επενδύσεων δεν είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της απασχόλησης. Στον τηλεπικοινωνιακό χώρο οι θέσεις εργασίας μειώθηκαν δραματικά, συνεπώς ο στόχος της μείωσης της ανεργίας ή αύξησης της απασχόλησης, στις περισσότερες περιπτώσεις κάθε άλλο παρά επετεύχθη. Χαρακτηριστικότερη όλων η περίπτωση την ιδιωτικοποίηση της Γαλλικής France Telecom που οδήγησε στην ανεργία χιλιάδες υπάλληλους, και είχε ως θλιβερό αποτέλεσμα δεκάδες περιπτώσεις αυτοκτονιών πρώην υπαλλήλων της.

7.2 Συμπεράσματα για τις Στρατηγικές στις Τηλεπικοινωνίες

Οι συνθήκες που επικρατούν τα τελευταία χρόνια στην αγορά ωθούν τις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες σε μια στάση διαρκούς εγρήγορσης³⁰ πρέπει να βρίσκονται στο σωστό μέρος, τη σωστή χρονική στιγμή, με το σωστό προϊόν. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει διαρκώς να καινοτομούν, να παρέχουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και να συνεργάζονται με άλλες εταιρίες προς αυτό το στόχο. Το είδος της συνεργασίας ποικίλλει κάθε φορά (συγχωνεύσεις, εξαγορές κα), ενώ αντίστοιχα διαφοροποιείται και η στρατηγική που θα χρησιμοποιηθεί, πχ κάθετη ή οριζόντια ολοκλήρωση, διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών, διεξόδυση σε καινούργιους χώρους κτλ.

³⁰ Marc A. Jamison, "Megamergers: Good for competition?", 05/05/1999
<http://bear.cba.ufl.edu/centers/purc/primary/jamison/Megamerg.pdf>

Γενικά ο χώρος των τηλεπικοινωνιών βρίσκεται σε μια περίοδο ριζικών αλλαγών κυρίως λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων και της σύγκλισης. Έτσι, είναι πολύ νωρίς ακόμη για τις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες να γνωρίζουν ποιες ακριβώς είναι σωστές και αξιόπιστες επιλογές και ποιες όχι. Η ποικιλία των εναλλακτικών λύσεων και η ελευθερία επιλογής σε αγορές και τεχνολογίες αφήνει ανοιχτά όλα τα ενδεχόμενα για συνεργασίες, με μόνες περιπτώσεις εκείνες που η μέχρι τώρα εμπειρία έχει αποδείξει ως αποτυχημένες³¹ :

- Συνεργασίες με κοντινούς ανταγωνιστές για αποφυγή μελλοντικών συγκρούσεων. Συνήθως μια τέτοια στρατηγική γυρίζει ως μπούμερανγκ στις εταιρίες, καθώς εξ αρχής υπάρχει μια καχυποψία σε μεγάλους και ισάξιους "παίκτες" του ίδιου μεριδίου της αγοράς.
- Συνεργασίες για αύξηση κεφαλαίου. Αυτό είναι λάθος, εκτός κι αν ένας από τους δύο εμπλεκόμενους είναι διατεθειμένος να μη συμμετέχει στον έλεγχο διαχείρισης.
- Συνεργασίες με προσμονή γρήγορων κερδών. Αυτές οι κινήσεις είναι σχετικά επισφαλείς, αφού κατά κανόνα οι εταιρίες έχουν σημαντικά κέρδη μετά τη δοκιμαστική περίοδο των πρώτων 3-5 χρόνων (ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριοποίησης).

7.3 Συμπεράσματα για τη στρατηγική του – προτάσεις.

Όσον αφορά την διεθνή επέκταση του ΟΤΕ στην βαλκανική κυρίως αγορά, για την περίπτωση του ομίλου ΟΤΕ, το πρώτο σημείο αναφοράς έχει να κάνει με τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας, καθώς οι αγορές δεν είναι αρκετά εξελιγμένες, άρα και μπορούν να έχουν μια βάση για περεταίρω ανάπτυξη. Επίσης και οι πολιτικές συνθήκες έχουν βελτιωθεί τα τελευταία χρόνια, καθώς προωθείται συνεργασία μεταξύ της Ελλάδας και των χωρών ανάπτυξης. Τέλος και η νομοθεσία που επικρατεί στις χώρες ανάπτυξης ευνοεί την εισροή ξένων επενδύσεων στις χώρες.

Το δεύτερο σημείο αναφοράς έχει σχέση με τα πλεονεκτήματα εσωτερικοποίησης, δηλαδή με το αν η εταιρία που εισέρχεται σε νέα αγορά μπορεί καλύτερα να ελέγχει την τοπική δραστηριότητα με την άμεση εισοδό της στην αγορά αντί των άλλων μεθόδων διεθνοποίησης (έκδοση άδειας, εμπόριο κλπ). Λόγω του αντικειμένου δραστηριοποίησης (καθώς κατά βάση ο όμιλος ΟΤΕ παρέχει υπηρεσίες) θεωρούμε ότι είναι σαφέστατα καλύτερη η ανάπτυξη της εταιρίας σε τοπικό επίπεδο μέσω ξένων επενδύσεων καθώς με τον τρόπο αυτό θα μπορεί να εφαρμόσει καλύτερα τη στρατηγική της και να επεκταθεί ευκολότερα στις αγορές δραστηριοποίησης

³¹ Simone Wiegand, "The future of Global Communications Alliances", 28.10.1997, www.cordis.lu/infowin/acts/ienm/newsclips/arch1997/971003gr.html

δημιουργώντας ταυτόχρονα μεγαλύτερα οφέλη και για τον όμιλο αλλά και για τα σημεία δραστηριοποίησης.

Το τρίτο σημείο αναφοράς έχει σχέση με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όπου η εισερχόμενη εταιρία θα πρέπει να διαθέτει μια σειρά ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τα οποία να είναι αρκετά σημαντικά ώστε να ξεπεράσουν τα μειονεκτήματα ανταγωνισμού με τις τοπικές εταιρίες, καλύπτοντας την τεχνολογική βάση, την τεχνογνωσία, το μέγεθος κλπ. Στην περίπτωση του ομίλου ΟΤΕ υπάρχει αντίστοιχα τέτοια βάση, καθώς οι τεχνολογίες που έχει αναπτύξει ο ΟΤΕ είναι αρκετά εξελιγμένες και ικανές να προσδώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις αγορές στις οποίες εισέρχεται ο όμιλος. Άρα με τη μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας ο ΟΤΕ αποκτά μεγαλύτερη δυναμική ανταγωνισμού έναντι των τοπικών εταιριών, γεγονός που αντανακλάται και στις επενδύσεις σε υποδομή, στην εισαγωγή υπηρεσιών νέας γενιάς, στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών κλπ.

Άρα λοιπόν βάσει των ανωτέρω σημείων θεωρούμε ότι ο ΟΤΕ σωστά επεκτάθηκε στις αγορές που επέλεξε, αλλά και προχωρώντας σε τόσο μεγάλη επένδυση, αφού τα οφέλη είναι σαφέστατα μεγαλύτερα για όλους τους συμβαλλόμενους.

Όσον αφορά την οργανωτική δομή που ακολουθεί ο όμιλος ΟΤΕ ως πολυεθνική επιχείρηση, όπως φαίνεται και από το οργανόγραμμα του ΟΤΕ, η δομή που ακολουθεί ο όμιλος μπορεί να χαρακτηριστεί ως πολυτμηματική, όπου δηλαδή το σύνολο των εταιριών και δραστηριοτήτων του ομίλου υποδιαιρείται σε επιμέρους μονάδες κυρίως βάσει των προϊόντων. Βλέπουμε δηλαδή από το οργανόγραμμα πως ο όμιλος ΟΤΕ έχει την κεντρική διοίκηση, ενώ έχει δημιουργήσει ξεχωριστά τμήματα για τις επιμέρους δραστηριότητες (σταθερή τηλεφωνία Ελλάδα, κινητή τηλεφωνία Ελλάδα και εξωτερικού, λοιπές υπηρεσίες όπως επενδύσεις, ασφαλιστική κλπ). Δημιουργείται δηλαδή η δυναμική ώστε τα κέντρα να διαθέτουν σχετική αυτονομία, ιδιαίτερα αν λάβουμε υπόψη τις διαφορετικές δραστηριότητές τους, ενώ η κεντρική διοίκηση γίνεται από τον ΟΤΕ.

Ο τρόπος οργάνωσης του ομίλου μέσω της πολυτμηματικής δομής έχει μια σειρά πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων. Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα, καταρχήν με αυτόν τον τρόπο οργάνωσης επιτυγχάνεται μεγαλύτερος και καλύτερος έλεγχος όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων. Επίσης η γενική διεύθυνση δεν απασχολείται με τις αποφάσεις που αφορούν τακτικό και λειτουργικό επίπεδο, αλλά επικεντρώνει μόνο στις αποφάσεις γενικής στρατηγικής κατεύθυνσης και σχεδιασμού. Αντίστοιχα η δημιουργία πολλών τμημάτων με διαφορετικές δραστηριότητες επιτρέπει στην κάθε μία από τις ανεξάρτητες μονάδες να λειτουργεί αυτόνομα γύρω από τη δική της αλυσίδα αξίας, ενώ λόγω του διαχωρισμού των δραστηριοτήτων είναι ευκολότερη η επιμέρους μέτρηση των αποτελεσμάτων.

Όσον αφορά τώρα τα μειονεκτήματα, αυτά μπορεί να αφορούν την αύξηση του διοικητικού κόστους λόγω της ύπαρξης επιμέρους διοικητικών μονάδων. Επίσης μπορεί να δημιουργείται και πρόβλημα συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης αποφάσεων σε περιπτώσεις πολύπλοκης οργάνωσης, ενώ και η διοίκηση μπορεί να εξαρτάται από τους διοικητές των μονάδων. Άλλο ένα πρόβλημα που μπορεί να προκύψει είναι η διεκδίκηση των επιμέρους μονάδων έναντι των πόρων της επιχείρησης. Τέλος η δομή πολλών τμημάτων μπορεί να εμφανίσει και προβλήματα συντονισμού.

Σε γενικές γραμμές βλέποντας το σύνολο των εταιριών που ανήκουν στον όμιλο ΟΤΕ θεωρούμε πως θα μπορούσε η οργάνωση να γίνει με διαφορετικό τρόπο, δηλαδή να χρησιμοποιηθεί η δομή βάσει Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων (ΣΕΜ) η οποία θα προωθούσε καλύτερα την συνεκτικότητα και τον συντονισμό των όμοιων δραστηριοτήτων (π.χ. κινητή τηλεφωνία, σταθερή τηλεφωνία κλπ).

Η εταιρική αποστολή αντανακλά το που θέλει να βρεθεί μια εταιρία στο μέλλον, συνοψίζοντας σε αυτή τόσο το βασικό σκοπό της επιχείρησης, καθορίζει τη θέση της εταιρίας σε σχέση με άλλους οργανισμούς και θέτει συγκεκριμένους στόχους (Παπαδάκης, σελ. 147). Δηλαδή μέσα από τη δημιουργία μιας κοινής εταιρικής αποστολής ο όμιλος ΟΤΕ θα μπορέσει να δημιουργήσει ένα κοινό στίγμα σε όλες τις εταιρίες τις οποίες έχει εξαγοράσει, δημιουργώντας δηλαδή το κεντρικό σημείο αναφοράς για το σύνολο των επιχειρήσεων και των δραστηριοτήτων που αφορούν το σύνολο των επιχειρήσεων που είναι ενταγμένες στον όμιλο.

Όσον αφορά τη δομή της επιχείρησης, ήδη έχουμε αναφερθεί πως ο ΟΤΕ ακολουθεί την πολυτμηματική δομή. Άρα η κάθε επιχείρηση δρα ως ξεχωριστός πυρήνας εντός του ομίλου, άρα και έχει διαφορετικούς στόχους, σκοπούς και αποστολή ώστε να μπορεί να είναι ανεξάρτητη εντός του ομίλου. Βλέπουμε δηλαδή από το οργανόγραμμα πως η κινητή τηλεφωνία είναι μεν σε σχετική συνάρτηση των δραστηριοτήτων (οι εταιρίες ανήκουν στον όμιλο COSMOTE, στον οποίο όμιλο ανήκει και η εταιρία Γερμανός που έχει διαφορετική δραστηριότητα), οι εταιρίες σταθερής τηλεφωνίας είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, όπως το ίδιο ισχύει και για τις υπόλοιπες δραστηριότητες του ομίλου. Επίσης οι δραστηριότητες της εταιρίας καλύπτουν ένα ευρύτατο φάσμα τόσο σε γεωγραφική εξάπλωση όσο και σε βαθμό ανάπτυξης στις περιοχές δραστηριοποίησης – πάλι λοιπόν δεν διευκολύνεται η δημιουργία κοινών κατευθύνσεων για τις εταιρίες του ομίλου.

Αξιοσημείωτη και μεγάλης σημασίας είναι η εξαγορά της Γερμανός από τον ΟΤΕ. Η Γερμανός προσέδωσε μερίδιο αγοράς που δεν θα είχε χωρίς το δίκτυο αυτό, ενώ επιπλέον στέρησε τους ανταγωνιστές της Cosmote από ανάλογο μερίδιο αγοράς. Οι αντίπαλοι του ΟΤΕ ισχυρίστηκαν ότι ο οργανισμός ξόδεψε περίπου 2 εκατ. ευρώ για κάθε κατάσταση Γερμανός, όταν ο ίδιος θα μπορούσε να το χτίσει με περίπου 100.000 ευρώ..

Όπως και να έχει η κατάσταση, ο όμιλος ΟΤΕ βρέθηκε με ένα δίκτυο καταστημάτων που δεν διέθετε μέχρι τότε. Τα ΟΤΕshops, παρά το γεγονός ότι ήταν περισσότερα από τα καταστήματα Γερμανός, απείχαν παρασάγγας από το ν' αποτελέσουν ένα ευέλικτο δίκτυο επέκτασης δραστηριοτήτων. Σε κάθε περίπτωση πάντως, οι περισσότεροι ωφελημένοι ήταν οι μέτοχοι της Γερμανός, οι οποίοι πέτυχαν να πουλήσουν στην καλύτερη δυνατή στιγμή, δεδομένου ότι η μετοχή της εταιρείας κατέγραψε ιστορικά υψηλά. Ωστόσο, θεωρείται ότι ανεξάρτητα από το κόστος ήταν μία μάλλον επιτυχημένη αγορά, που βοήθησε την Cosmote να διευρύνει τη διαφορά από τους ανταγωνιστές της.

Βιβλιογραφία

1. Βλαχόπουλος Σ., Ιδιωτικοποίηση: Το συνταγματικό πλαίσιο μιας πολιτικής απόφασης, 1998.
2. Δημητρόπουλος Α., Συνταγματικά Δικαιώματα, 2004.
3. Δουβλή Β., Μέθοδοι και νομικό καθεστώς ιδιωτικοποίησης κρατικών επιχειρήσεων στο ελληνικό οικονομικό δίκαιο, 1988.
4. Λαζαρίδης, Γιάννης Τ. και Δημήτρης Α Παπαδόπουλος, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Τεύχος Α', 2001, Θεσσαλονίκη.
5. Νόμος 3049, Αποκρατικοποίηση επιχειρήσεων του Δημοσίου και άλλες διατάξεις, 212/10.09.2002.
6. ΟΟΣΑ, Έκθεση για την ελληνική Κεντρική Διοίκηση, 2011 και 2013
7. ΟΤΕ, Εξαμηνιαία έκθεση του διοικητικού συμβουλίου, 2013
8. ΟΤΕ, Ετήσιος απολογισμός 2012, Αθήνα, 2012
9. ΟΤΕ, Ετήσιος απολογισμός 2011, Αθήνα, 2011
10. Παλάσκας Θ., Πεγλιβάνος , Λ και Στοφόρος, Χ., Η Ελλάδα στη Διεθνή Αγορά Επενδύσεων, Αθήνα: IOBE, 2004
11. Παλάσκας Θ., Παπαναστασίου, Μ και Φιλιππαίος, Φ., Ο ρόλος των Ελληνικών πολυεθνικών Επιχειρήσεων στην οικονομία και προϋποθέσεις περαιτέρω αναπτυξής τους, Αθήνα: IOBE, 2007
12. Πανηγυράκης Γ., Διεθνές Εξαγωγικό Marketing, Αθήνα: Εκδ. Α. Σταμούλης, 1999
13. Παπαδάκης Βασίλειος: Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία. Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002.
14. Παπαϊωάννου Γεώργιος , «Στρατηγικές Απελευθέρωσης Αγορών σε περιβάλλον Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων – Αναδυόμενες Τάσεις και Προοπτικές», Π.Ν. Σάκκουλας, 2005
15. Παπασωτηρίου Σωτήρης, Δρόμοι προς την ιδιωτικοποίηση πρωτοβουλιών, Παπαζήσης 1988, Αθήνα
16. Σκουρής Β., Ιωάννου Κ., Παπαντωνιάδου Σ., Μεγλίδου Σ., Αποκρατικοποίηση των δημοσίων επιχειρήσεων και προστασία του καταναλωτή: επίλυση καταναλωτικών διαφορών, 1998.

Αναφορές

1. Boycko, M., Shleifer, A. and Vishny, R. (1996) “A Theory of Privatization”, *The Economic Journal*, 106(435): 309-319.
2. Chan-Olmsted, Sylvia. “Rivalry Through Alliances: Competitive Strategy In the Global Telecommunications Market”. April 2000.
3. Ferrara Peter, “Merging for Competition”, 03/12/1999, <http://www.cato.org/dailys/12-03-99a.html>
4. Gual Jordi και Waverman Leonard (1998), «The Liberalization of Telecommunications in the EU: Managing the Transition», *Business Strategy Review*, Vol. 9 pp 67 (Blackwell Publishing)
5. Hax, A., and D.L. Wilde. “The delta model: Adaptive management for a changing world”. Στο *Sloan Management Review*, 1999, 40(2): 11-28
6. Hausman Jerry A., “Joint Ventures, Strategic Alliances, and Collaboration in Telecommunications”, *Regulation*, Volume 14, Number 1, Winter 1991, <http://www.cato.org/pubs/regulation/reg14n1f.html>
7. Jamison, Marc A. “Megamergers: Good for competition?”, 05/05/1999 <http://bear.cba.ufl.edu/centers/purc/primary/jamison/Megamerg.pdf>
8. J. Oh, “Global Strategic Alliances in the Telecommunications Industry” στο *Telecommunications Policy*, 1996, 20(9): 713-720
9. Jones, S.L., William, L.I., Megginson, W.L., Nash, R.C., and Netter, J.M. (1999) “Share Issue Privatization As Financial Means to Political and Economic Ends”, *Journal of Financial Economics*, 53(2): 217-253
10. Richard Jenram et.al., “Chapter 4: Liberalisation: Case Studies in Telecommunications” στο *Political Enviroments for Global Business-Course Guide*, 1997-1998, <http://www.mega.nu:8080/ampp/PEGB/chap04.htm#metatop>
11. Lin, Justin Yifu, Fang Cai, and Zhou Li, “Competition, Policy Burdens, and State-Owned Enterprise Reform”, *American Economic Review*, Vol. 88, 422-427, 1998.
12. Parker, David, and David Saal, *International Handbook on Privatization*, UK: Edward Elgar, 2003
13. Sappington, David E.M., and Joseph E. Stiglitz , “Privatization, Information and Incentives”, *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 6, 567-582, 1987.
14. Shapiro, C., and R. Willig, *Economic Rationales for the Scope of Privatization*, London: Westview Press, 1990.

15. Schmidt, K. (1996a) “The Costs and Benefits of Privatization: An Incomplete Contracts Approach.”, *Journal of Law Economics and Organization*, 12: 1-24.
16. Schmidt, K. (1996b) “Incomplete Contracts and Privatization.”, *European Economic Review*, 40: 569-579.
17. Vickers, John, and George Yarrow, “Regulation of Privatized Firms in Britain”, *European Economic Review*, Vol. 32, 456-472, 1988.
18. Yarrow, George, “Privatization in Theory and Practice”, *Economic Policy*, Vol. 2, 324-364, 1986.
19. Wiegand Simone, “The future of Global Communications Alliances”, 28.10.1997,
www.cordis.lu/infowin/acts/ienm/newsclips/arch1997/971003gr.html

Διαδικτυακές πηγές

1. www.capital.gr
2. www.ependyseis.gr
3. www.minfin.gr
4. www.ote.gr
5. www.privatizationbarometer.net
6. www.kdp.pspa.uoa.gr
7. www.zougla.gr